

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kati Loite

**KAUPLUSE JUHATAJATE KOMPETENTSID
TOIDU- JA JAEKAUBANDUSORGANISATSIOONI
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: doktorant Kadri Karma

lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendajate allkirjad)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015. a

Juhtimise õppetooli juhataja prof Maaja Vadi.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teise autori tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. KOMPETENTSIDE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED ÄRISEKTORI KONTEKSTIS	10
1.1. Kompetentsi olemus ja määratlemine	10
1.2. Kompetentsimudeli olemus, kasulikkus ja väljatöötamise alused	18
1.3. Kompetentsimudeli praktilised näited jaekaubandusorganisatsioonis	24
2. TOIDU- JA JAEKAUBANDUSORGANISATSIOONI JUHATAJATE KOMPETENTSIDE UURING	37
2.1. Ülevaade organisatsioonist, valimist ja uurimismetoodikast	37
2.2. Toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni kompetentside hindamissüsteemi analüüs	46
2.3. Ettepanekud väljatöötatud kompetentsimudeli rakendamiseks koos organisatsioonile suunatud järeldustega	68
KOKKUVÕTE.....	74
VIIDATUD ALLIKAD	79
LISAD	83
Lisa 1. Kompetentsimudeli rakendamisest tekkiv kasu organisatsiooni ja töötaja vaatenurgast.....	83
Lisa 2. Kompetentsimudeli rakendamisest tekkiv kasu valdkonniti	86
Lisa 3. Kompetentside hindamise näited teenindus-ja kaubandusorganisatsioonis	91
Lisa 4. Juhtide kompetentsimudelite võrdlus	94

Lisa 5. Kompetentside rühmitamise meetodite võrdlus	96
Lisa 6. Intervjuu kava personalijuhi, regioonijuhi, osakonnajuhi ja kaupluse juhatajate intervjuuks	107
Lisa 7. Intervjueeritavate poolt välja toodud näited olulisemate kompetentside lõikes	109
SUMMARY	116

SISSEJUHATUS

Tiheneva konkurentsiga organisatsioonidel on kasulik investeerida oma töötajate kompetentside arendamisesse ja tänu sellele, läbi efektiivsema tegevuse, luua eelis oma eesmärkide, strateegiate ja visioonide elluviimiseks. Organisatsioonid peavad tänapäeval mõtlema oma äri strateegia peale, eriti kui tegemist on kompetentsidega, mida on neil vaja, et antud spetsiifilises keskkonnas võistelda (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Kompetentside olemuse ja määratlemise eesmärk on leida tegurid, mis tagavad erinevate ametikohtade puhul eeskujulikud töötulemused (Enos 2007: 211), teisisõnu on kompetentside väljatöötamine ja arendamine oluline tagamaks suurepäraseid töötulemused. Organisatsiooni visioonist, strateegiast ja eesmärkidest saab alguse kompetentside juhtimise protsess. Kompetentside arendamisel ja väljatöötamisel on vaja teada, millised on kompetentsid, mida organisatsioon vajab oma eesmärkide saavutamiseks (Sydänmaanlakka 2002: 97). Kompetentsimudeli abil määratletakse oskused, teadmised ja isiklikud omadused, mida on vaja töörolli tulemuslikuks täitmiseks ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimiseks (Väljari 2003).

Magistritöö raames selgitatakse kompetentsi ja kompetentsimudeli mõistet ning tuuakse välja kompetentsimudeli väljatöötamise ja rakendamise kasulikkus. Magistritöö keskendub töökoha-põhiste kompetentsidele, mis on organisatsiooni eesmärkide, strateegiate ja visiooni täide viimiseks olulised.

Magistritöö kirjutatakse ühe Eesti suurima toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni Rimi Eesti Food AS näitel, mis on osa Rimi Baltic AB jaekaubandusorganisatsioonist. Rimi Eesti Food AS annab Eestis tööd 2700 inimesele. Peamised töökohad on kauplustes. Rimi Eesti Food AS tegutseb Baltikumis kolmes erinevas kaupluste formaadis: hüpermarketid, supermarketid ja odavmüügikauplused. Eestis on kauplused jaotunud vastavalt: 13 hüpermarketit, 22 supermarketit ning 49 odavmüügikauplust. Eestis

asuvad odavmüügikauplused kannavad nime Säästumarketid (Üldinfo 2014).

Rimi Eesti Food AS on valitud uuritavaks organisatsiooniks, sest magistritöö kirjutaja on töötanud antud organisatsioonis neli aastat, erinevatel positsioonidel, ning omab detailset ülevaadet antud valdkonna spetsiifikast. Samuti on Rimi Eesti Food AS näol tegemist uuendusliku organisatsiooniga, mille jaoks on töötajate ja nende kompetentside arendamine ning selle läbi organisatsiooni eesmärkide täitmine oluline. Organisatsioonil on huvi antud töö teema lahenduse ja rakendamise vastu.

Selleks, et tagada kaupluste efektiivne juhtimine, on organisatsioonil vajalik omada ülevaadet kaupluste juhatajate tööks vajalikest kompetentsidest. Ülevaade tööülesannetest ja töö teostamiseks vajalikest kompetentsidest eksisteerib osaliselt kaupluste juhatajate ametijuhendites, kuid organisatsioonil puudub ühtne mudel kirjeldamiseks, millised kompetentsid on eelduseks ühele kaupluste juhatajale, et oma tööd hästi teha. Kompetentsimudeli puudumine on takistuseks valimaks sobilikke kaupluste juhatajaid, planeerida juhatajate koolitusvajadusi, teostada juhataja töö hindamist, teostada juhataja töö õiglast tasustamist ning ära kasutada juhatajate potentsiaali.

Puudulike kompetentsidega juhatajad toodavad organisatsioonile kehvemaid tulemusi, mille tulemusena tekivad juhtimisvigadest organisatsioonile kulud. Parem ülevaade kaupluste juhatajate tulemuslikku tööd tagavatest kompetentsidest aitab elimineerida tuleviku juhtimisvigu ja parandada efektiivsust. Kulude kokkuvõid ja efektiivsus on igal ajal ning igale organisatsioonile oluline, nii on antud teema täna aktuaalne ning uuritava teema tulemused rakendatavad ning tulevikus vajalikud.

Magistritöö raames töötatakse välja Rimi Eesti Food AS hüpermarketite kaupluste juhatajate kompetentsimudel. Selleks töötatakse välja kompetentsi mõistet kirjeldavate märksõnade, varem teostatud sama valdkonna praktiliste näidete, varem väljatöötatud kaupluste juhatajate ja juhtide kompetentsimudelite baasil kompetentsimudeli raamistik, millega võrreldakse Rimi Eesti Food AS-s teostatud intervjuude tulemusi. Väljatöötatud kompetentsimudeli alusel on võimalik värvata, valida ning märgata tulevase potentsiaalikauid kaupluste juhatajaid, korraldada efektiivseid ja vajalikke koolitusi, mõõta ja hinnata juhatajate töö tulemusi, arendada tunnustamise, premeerimise ja

tasustamise programm, mis on seotud töötaja töö tulemuslikkusega ning väärtustada ja arendada töötaja kompetentse, mis viivad ellu organisatsiooni eesmärgid. Kompetentsimudeli rakendamiseks tehakse ettepanekud Rimi Eesti Food AS personalijuhile.

Kui välja töötatav kaupluse juhatajate kompetentsimudel leiab organisatsiooni poolt positiivse vastukaja, siis on võimalik välja töötada organisatsiooni teiste üksuste kompetentsimudelid. Sellised osakonnad on Rimi Eesti Food AS-s lisaks supermarketi ja odavmüügikaupluste formaadile (osakonnale) ka näiteks ostuosakond (kategooriajuhtide kompetentside hindamiseks), logistikaosakond (komplekteerijate kompetentside hindamiseks) ja näiteks finantsosakond (raamatupidajate kompetentside hindamiseks).

Magistritöö abil otsitakse vastust küsimusele, millised kompetentsid on hüpermarketi kaupluse juhataja töös olulised suurepärase töösoorituse tagamiseks. Magistritöö eesmärgiks on töötada välja kompetentsimudel hüpermarketi kaupluse juhatajatele.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on tööle püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- a) antakse teoreetiline ülevaade kompetentside olemusest ja määratlemisest;
- b) antakse teoreetiline ülevaade kompetentsimudeli olemusest ja kasulikkusest ning tuuakse välja kompetentsimudeli väljatöötamise lahendid;
- c) antakse ülevaade antud valdkonnas varem tehtud praktilistest uurimustest;
- d) tutvustatakse organisatsiooni, valimit ja uurimismetoodikat;
- e) luuakse intervjuudeks teooriale toetuv küsimustik ja viiakse läbi intervjuud uuritavas organisatsioonis;
- f) analüüsitakse intervjuu tulemusi ja töötatakse välja kompetentsimudel koos organisatsioonile suunatud ettepanekute ja järeldustega.

Eesmärgi saavutamiseks on jagatud magistritöö kaheks osaks: 1) ülevaade kompetentside hindamise teoreetilistest alustest äri sektori kontekstis ja 2) ülevaade toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni kaupluse juhatajate kompetentside uuringust.

Rimi Eesti Food AS-i hüpermarketi juhatajate kompetentsimudeli jaoks kasutatakse töökohapõhist kompetentsimudeli raamistikku, mille raames koostatakse töökohale

vajalike kompetentside kaardistamine. Magistritöö autor viib läbi 13 intervjuud ning intervjuudest selgunud kompetentsidest koostatakse kompetentsimudel, kus peamisteks kompetentsideks märgitakse sarnaste kompetentside ühisnimetajad. Kuna Rimi Eesti Food AS ei soovinud kaasata antud magistritöösse varem kasutatud ja hetkel kasutatavaid hindamispraktikaid (ametijuhendid, tunnustamise ja premeerimise skeeme, arenguvestluste vorme jt.), sest tegemist on konfidentsiaalsete materjalidega ning magistritööst oodatakse pigem uusi ettepanekuid, siis saadud intervjuude tulemusi võrreldakse vaid eelnevalt kirjanduse põhjal kokku pandud kontrollraamistikuga (kompetentsi mõistet kirjeldavad märksõnad, praktilised näited, juhtide kompetentsimudel ning kaupluste juhatajate kompetentsimudel).

Praktilisi näited on kompetentsimudeli väljatöötamisest mitmeid. Neist kõige sarnasemad antud magistritöö uurimisvaldkonnaga on jaekaubanduse kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamine Taiwanis, mille tulemusena leiti, et jaekaubanduse kaupluse juhataja neli peamist kompetentsi on: äri juhtimine, inimsuhted, kontseptuaalsus ning professionaalsus (Lin *et al.* 2013: 1168). Teine oluline uuring teostati Suurbritannias, kus töötati välja jaekaubanduse piirkonnajuhtide kompetentsimudel, mille tulemusena leiti kuus peamist kompetentsi jaekaubanduse piirkonnajuhtidele: strateegiline käitumine, teiste mõjutamine ja inspireerimine, ära tegemine, hästi toimiva meeskonna arendamine, otsuste tegemine ning hindamine ja õppimine (Boak, Coolican 2001: 215).

Antud magistritöös on varem teostatud teoreetilistest uuringutest tutvustatud seitset erinevat juhtide kompetentsimudelit ning nelja kaupluse juhatajate kompetentsimudelit, mida on kasutatud kompetentsimudeli kontrollraamistiku osana antud magistritöös välja töötatava hüpermarketi kaupluse juhataja kompetentsimudeli koostamisel.

Magistritöö tulemusena valmib kompetentsimudel Rimi Eesti Food AS hüpermarketite kaupluse juhatajatele koos rakendusettepanekutega, mis toovad kasu nii kaupluse juhatajatele kui organisatsioonile. Väljatöötatud kompetentsimudeli rakendamisel saab organisatsioon võtta vastu põhjendatult otsuseid, mis on seotud kaupluse juhatajate taseme, oskuste, koolitusvajadustega ning muude antud töökohaga seotud küsimustega. Samuti saavad antud kompetentsimudelit kasutada kõik ülejäänud jaekaubandusorganisatsioonid, millel on eeskätt suuremad kauplused.

Magistritööd iseloomustavad märksõnad: kompetentsus, keskastmejuhid, hindamine, kaubandusketid.

1. KOMPETENTSIDE HINDAMISE TEOREETILISED ALUSED ÄRISEKTORI KONTEKSTIS

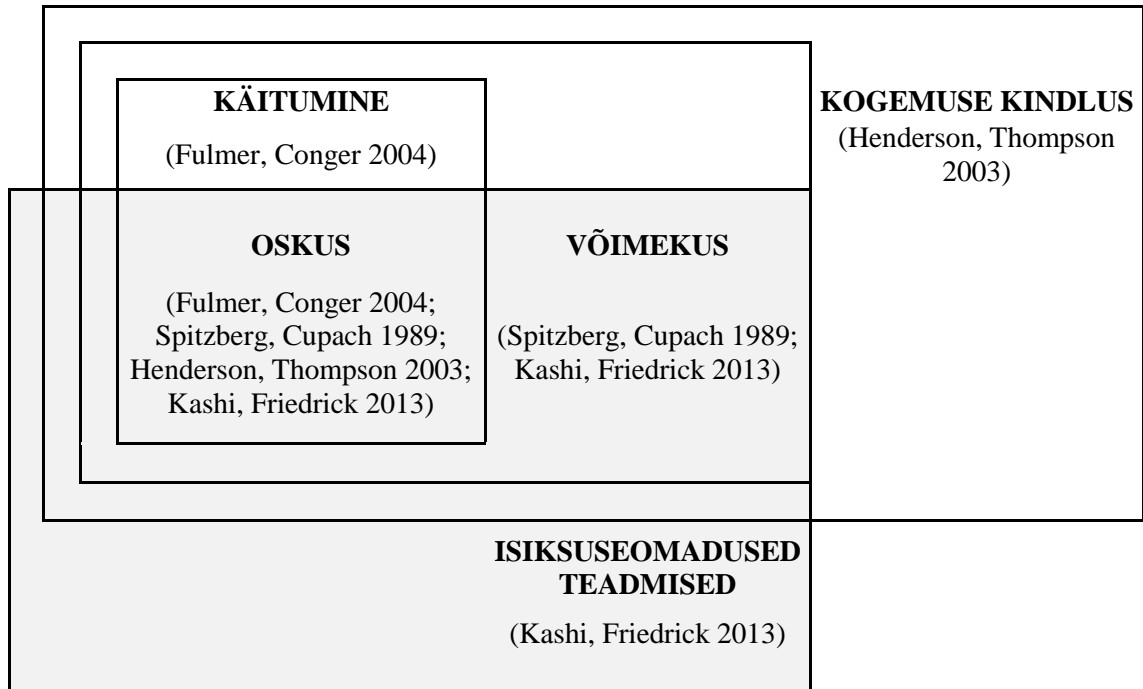
1.1. Kompetentsi olemus ja määratlemine

Mõistet kompetents on kirjanduses erinevalt käsitletud ning see omab väga paljusid erinevaid definitsioone. Küll aga on kompetentside olemuse ja määratlemise eesmärk leida tegurid, mis tagavad erinevate ametikohtade puhul eeskujulikud töötulemused (Enos 2007: 211). Nii on oluline defineerida, mida antud magistritöö kontekstis kompetentsi mõiste all mõeldakse. Käesolevas magistritöös defineeritakse kompetentsi mõistet läbi nelja (Fulmer, Conger 2004; Spitzberg, Cupach 1989; Henderson, Thompson 2003 ja Kashi, Friedrich 2013) erineva kaasaegsema lähenemise.

Neist esimene, Fulmer, Conger (2004: 49), on defineerinud kompetentsi kui käitumist ja oskusi, mida on vaja, et edukalt täita teatud rolli. Spitzberg ja Cupach (1989: 6) näevad kompetentsi juures lisaks eelnimetatud oskusele ka võimekust tegusid teha. Henderson, Thompson (2003: 195) defineerivad kompetentsi reaalse ja objektiivse kogemuse kindlusena, mis väljendub oskuses olla tööl edukas ning oskuses tunda, et oskused tekitavad positiivse tulemuse. Kashi ja Friedrich (2013: 384) väidavad, et kompetentsid hõlmavad isikuomadusi, teadmisi, oskuseid ja võimeid.

Erinevate definitsioonide põhjal võib öelda, et eelnimetatud neli autorit on kõik kompetentsi defineerimisel kasutanud märksõna - oskus (Joonis 1.). Spitzberg, Cupach (1989: 6) ja Kashi, Friedrich (2013: 384) ühisosana saab välja tuua lisaks oskusele ka võimekuse. Ülejäänud kompetentsi defineerimise versioonid pigem täiendavad üksteist kui kopeerivad. Oluline on meeles pidada, et antud neli definitsiooni ei anna kõikehõlmavat ja lõplikku kompetentside definitsioonide nimekirja, vaid on autori

poolt, parima arvamuse põhimõttel valitud, et anda ülevaade kompetentsi olemusest antud magistritöö kontekstis.



Joonis 1. Kompetentsi definitsioon. Allikas: magistritöö autori koostatud Fulmer, Conger (2004), Spitzberg, Cupach (1989), Henderson, Thompson (2003) ja Kashi, Friedrich (2013) baasil.

Neljast definitsioonist moodustub kuueosaline loetelu kompetentsi kirjeldavatest märksõnadest, mida on ühel töötajal suurepäraseks töösoorituseks tarvis. Kompetents on konkreetsele töökohale vajalik käitumine, oskuste, võimekuste, isiksuseomaduste, teadmiste ja kogemuste kombinatsioon. Et eelnimetatud kuut kompetentsi osa paremini mõista, on need järgnevalt lahti kirjutatud.

Käitumine – üksikisiku või rühma vastus teatud tegevusele, keskkonnale, inimesele või ajendile (Business Dictionary 2014).

Oskus – esindab võimet tegelikult teostada füüsilisi või vaimseid ülesandeid nii, et sellel oleks spetsiifiline väljund (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Võimekus – tihti segu erinevatest võimetest, mis võimaldavad õppida ja täita ülesandeid. Võimekust on raske arendada, kuna suur osa võimekusest on nn. sünnipärane võime. Näiteks võime analüütiliselt mõelda on teatud inimestele rohkem

loomupärane kui teistele, kellel on antud võimet küllaltki väljakutseline arendada (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Kogemuse kindlus – tunne või usk, et olemas on oskused teatud tegevuses edu saavutada. Usk, et kellelgi on olemas oskused, et teatud tegevus ära teha (Oxford Dictionaries 2014).

Isiksuseomadused – tööharjumus, koostöö teistega, kombed, vaimsed võimed jt. (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Teadmised – omandatakse tänu õppimisele, kogemusele ja saab kirjeldada, kui teadlikkust, informatsiooni või üldist arusaamist reeglitest, põhimõtetest, mõistetest, teooriatest jt. (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Kui eelnevalt defineeriti magistritöö kontekstis kompetentsi mõiste, siis järgnevalt vaadatakse kõige levinumaid kompetentside jaotamise viise (Tabel 1). Kompetentside sisu alusel saab kompetentse jagada peamisteks kompetentsideks, protsessi kompetentsideks, funktsionaalseteks kompetentsideks ning tugikompetentsideks. Kõige laialdasemalt levinud sisu järgi jaotamine toimub peamiste ja tugikompetentside vahel (Lin *et al.* 2013: 1164).

Tabel 1. Kompetentside sisulise jaotamise viisid

Kolm kõige levinumat kompetentside jaotamise viisi		
peamised kompetentsid	professionaalsed oskused	tugevad oskused
protsessi kompetentsid	personaalsed oskused	pehmed oskused
funktsionaalsed kompetentsid		
tugikompetentsid		

Allikas: magistritöö autori koostatud Lin *et al.* (2013: 1164) baasil.

Kahe alternatiivse kompetentside jaotamise viisi puhul jaotatakse kompetentsid professionaalseteks oskusteks ja personaalseteks oskusteks ning tugevateks ja pehmeteks oskusteks. „Tugevad oskused“ on seotud indiviidi üldise intelligentsuse tasemega (IQ) ning „pehmed oskused“ on seotud emotsionaalse intelligentsuse tasemega (EQ) (Lin *et al.* 2013: 1164). Kõige levinumad kolm kompetentside määratlemise viisi on: 1) peamised versus üldised kompetentsid, 2) professionaalsed versus personaalsed oskused ning 3) tugevad oskused versus pehmed oskused. Millist

kompetentside määratlemise viisi tuleb jaotamisel kasutada, sõltub organisatsiooni kompetentside eesmärgist ja ametikoha spetsiifikast.

Peatüki alguses defineeriti kompetentsi mõiste läbi kuue kirjeldava märksõna (käitumine, oskus, võimekus, isiksuseomadused, teadmised ja kogemuse kindlus) ning tutvustati enamlevinud kompetentside sisulise jaotamise viise. Lisaks sisulisele erinevusele on võimalik kompetentse rühmitada vastavalt kompetentsi eesmärgile, mida antud kompetents täidab. Selleks kasutatakse kompetentside tasemete ja dimensioonide süsteemi.

Kompetentside rühmitamiseks on välja kujunenud viis taset: indiviidi, töökoha, meeskonna, osakonna ning organisatsiooni tase. Eesmärgid, mille täitmiseks kompetentsid on eelduseks, on erinevatel tasemetel erinevad. Indiviidi tasemel defineeritakse kompetents võimalikult konkreetselt (Sydänmaanlakka 2002: 110). Indiviidi kompetentsi definitsiooni heaks näiteks on antud magistritöö kompetentsi mõiste kuus märksõna: käitumine, oskus, võimekus, isiksuseomadused, teadmised ja kogemuse kindlus. Indiviidi tasemest üldisemal tasemel, milleks on töökoha tase, defineeritakse kompetentse kui võimet ja valmidust täita hästi oma tööülesandeid. Meeskonna tasemel koosnevad kompetentsid indiviidi ja töökoha kompetentsidest ning nende kompetentside erinevatest kombinatsioonidest. Osakonna kompetentsid on üldisemad kui seda olid meeskonna kompetentsid. Osakonna kompetentsid koosnevad laiematest ekspertiisivaldkondadest ning arendusplaanidest (*Ibid.*). Tavaliselt on osakonna kompetentside määramine osakonnajuhi ja tema lähimeeskonna ülesanne, sest nad omavad osakonna tööst kõige paremat ülevaadet. Tähtis on pühenduda vaid kriitiliste kompetentside välja toomisele, vastasel juhul läheb kompetentside nimekiri väga pikaks (Sydänmaanlakka 2002: 98). Väga pika nimekirja puhul võib fookus kaduda ning rõhk minna vähemtähtsamatele kompetentsidele.

Organisatsiooni tase on kõiki eelnevaid spetsiifilisemaid tasemeid hõlmav ja kõige üldisem. Organisatsiooni tasemega kompetentsid tagavad organisatsiooni üldiste eesmärkide, strateegiate ja visiooni elluviimise. Madalama taseme kompetentsid seisavad selle eest, et lõppkokkuvõttes organisatsiooni eesmärgid, strateegiad ja visioon saaksid ellu viidud. Madalamate tasemete kompetentsid on seda spetsiifilisemad ja seda kitsamate eesmärkidega, mida madalam on antud kompetentsi tase.

Lisaks kompetentside erinevatele tasemetele ning sisule analüüsitakse kompetentside puhul olulisust ajas. Ajaline olulisus seisneb selles, et kas väljatöötatud kompetents on vajalik organisatsioonile antud ajahetkel või tulevikus. Kui organisatsioon on valmistumas muutusteks ja töötab välja tuleviku töökohale vajaminevaid kompetentse, siis on tegemist tulevikus vajamineva kompetentsiga. Kui organisatsioon arendab kompetentse, mida on organisatsioonil vaja kohe, siis on tegemist kompetentsidega, mida on praegu vaja. Antud kolme vaadet: tase, aeg ja sisu nimetatakse kompetentside puhul dimensioonideks.

Dimensioonide puhul (Tabel 2.) jagatakse kompetentsid kolmeks dimensiooniks: organisatsiooni tase (organisatsioon, osakond, meeskond, töökoht, indiviid), praegune situatsioon versus tulevik (vaja praegu, vaja tulevikus) ning kompetentside sisu (peamised kompetentsid, protsessi kompetentsid, funktsionaalsed kompetentsid ja tugikompetentsid).

Tabel 2. Kompetentside dimensioonid

Organisatsiooni tase	Praegune situatsioon versus tulevik		Kompetentside sisu
	vaja praegu	vaja tulevikus	
organisatsioon			peamised kompetentsid protsessi kompetentsid funktsionaalsed kompetentsid tugikompetentsid
osakond			
meeskond			
töökoht			
indiviid			

Allikas: Sydänmaanlakka 2002: 100.

Kompetentsid on olemuselt muutlikud. Indiviidi, töökoha, meeskonna, osakonna ja organisatsiooni kompetentsid on kõik erinevad, sest neil on erinevad eesmärgid, mis sõltuvad organisatsiooni eesmärkidest, strateegiast ning visioonist. Praegune situatsioon versus tulevik on mõjutatavad organisatsiooni tulevikusuundadest. Ka peamised, protsessi, funktsionaalsed ja tugikompetentsid on sisult muutliku ning erineva iseloomuga, sest on seotud organisatsiooni eesmärkide, strateegiate ja visiooniga (Sydänmaanlakka 2002: 100). Kompetentse arendades tuleb meeles pidada, milliste eesmärkide täitumist antud kompetentsid peavad toetama. Kui organisatsiooni eesmärgid muutuvad, siis muutuvad ka antud indiviidile, töökohale, meeskonnale, osakonnale ja organisatsioonile olulised kompetentsid.

Organisatsiooni visioonist, strateegiast ja eesmärkidest saab alguse kompetentside juhtimise protsess. Kompetentside arendamisel ja väljatöötamisel on vaja teada, millised on kompetentsid, mida organisatsioon vajab oma eesmärkide saavutamiseks ning vastavalt sellele tuleb kompetentsid jagada sisu poolest valdkondade ja erinevate organisatsiooni tasemete vahel (Sydänmaanlakka 2002: 97).

Kui Sydänmaanlakka (2002) kompetentside väljatöötamise teooria toetus organisatsiooni strateegiale, eesmärkidele ja visioonile, siis Hamel ja Prahalad (1990) teooria arendab kompetentside arendamist ja välja töötamist läbi kompetentside ja turu analüüsi (Tabel 3.). Hamel ja Prahalad (1990) arvates peab kompetentsidel baseeruv süsteem olema ülesehitatud küsimusele „Mida on vaja, et luua kliendiväärtust?“ Selleks, et vastata antud küsimusele, tuleb analüüsida peamised kompetentse ning turge läbi uute võimaluste ja olemasolevate võimaluste parandamise vaatevinkli.

Tabel 3. Peamiste kompetentside arendamise kava

Peamised kompetentsid	Uued	Milliseid uusi peamised kompetentse on meil vaja, et ehitada, kaitsta ja suurendada meie osalust praegusel turul?	Milliseid peamised kompetentse on meil vaja, et saaksime tulevikus osa võtta kõige huvitavamatest turgudest?
	Olemasolevad	Milline on võimalus parandada meie positsiooni praegusel turul, kui me paremini kasutame ära oma peamised kompetentsid?	Milliseid uusi tooteid ja teenuseid me võiksime arendada, kui me loovalt paigutame ümber ja ühendame uuesti oma praegused peamised kompetentsid?
		Olemasolevad	Uued
Turud			

Allikas: Hamel, Prahalad (1990) ja Sydänmaanlakka (2002: 109).

Organisatsiooni jaoks on antud kompetentside arendamise kava kasulik, sest organisatsioon saab tabeli näol endale tööriista oma praeguste peamiste kompetentside ja turgude analüüsimiseks. Analüüsi tulemusena saab organisatsioon tagasisidet hetke ja tuleviku kompetentside võimaluste ning arengukohtade kohta. Lisaks on antud tabel hea abiline vaatamiseks regulaarselt tulevikku ja selle tarbeks ennetustöö tegemiseks.

Sydänmaanlakka (2002) soovib kompetentside juhtimise protsessi alustada ja siduda organisatsiooni visiooni, strateegia ja eesmärkidega. Suhteliselt sarnase käsitluse pakub välja Becker *et al.* (2010) - tööjõu strateegiline mõõtmine peab kajastama töötajaskonna

panust organisatsiooni strateegia elluviimise protsessi. Selleks on vaja välja selgitada, mis on strateegilised tegurid, mis tagavad lõpuks organisatsiooni tulemusliku töö.

Strateegilised tööjõumõõdikud lähtuvad ühest lihtsast eeldusest: mõõdikud annavad küsimustele vastused. Mõõdikud on tähtsad ja kasulikud siis, kui nad vastavad tähtsatele ja kasulikele küsimustele. Eesmärke silmas pidades tähendab tähtsus strateegilisust ja kasulikkus võimet talitleda juhtnõörina firma strateegia elluviimisel (Becker *et al.* 2010: 168). Kui tegemist ei ole hästi toimivate mõõdikutega, siis ei teata, mida need tähendavad ja miks on mõõtmistulemused tähtsad ja kasulikud. Enamikes organisatsioonides on probleemiks see, et tööjõu mõõdikud on küll olemas, kuid need on halvasti toimivad (*Ibid*).

Becker *et al.* (2010) pakuvad välja teooria, kuidas vältida kehvade hindamismõõdikute teket ja kasutamist. Nende (2010: 173-174) arvates on halvad mõõdikunäited järgmised (sulgudesse on lisatud selgitus):

- a) kulu ühe värvatu kohta ja vaba töökoha täitmisele kuluv aeg (Hea mõõdiku puhul tuleks eelistada mõõta värvatute hilisema töö tulemuslikkust ja antud töötajate püsivust antud töökohtadel.);
- b) personalikulud (Hea mõõdiku puhul tuleks õige tööjõustrateegia korral teatud osa personalikuludest käsitleda investeeringuna ja vaid ülejäänut näidata personalikuluna.);
- c) inimkapitali investeeringutasuvus ehk inimkapitali lisandväärtus (Antud mõõdiku puhul ei ole võimalik olemasolevaid finants- ja tööjõuandmeid ümber kujundada ning sel moel tööjõu strateegilist mõju näidata.);
- d) koolituskulud (Oluline ei ole kui palju kulutatakse, vaid kuidas seda tehakse. Investeeringud peaksid olema ebaoproportsionaalselt suunatud strateegilistele talentidele.);
- e) tööjõu voolavus (Tööjõu voolavus võib hea ja strateegiline näitaja olla, kuid see peab olema strateegiliselt fokuseeritud, mitte saadud suurt osa töötajaskonnast hõlmava lihtsa liitmise teel.);
- f) tööjõu voolavuse kulu ja täitmata töökohtade kulu (Oluline ei ole uute töötajatega seotud värbamis-, valiku- ja koolituskulud vaid tulemuslikkuse langusest tulenev kulu.).

Kui eelnevalt tõid Becker *et al.* (2010: 177-183) välja, millised mõõdikud olla ei tohi, siis järgnevalt pakuvad nad välja võimalused, millest strateegiliste mõõdikute väljatöötamisel lähtuda sobiks:

- Mõõdiku valik sõltub küsimusest, millele see vastata püüab.
- Võrrelda organisatsioonis töötavate talentide taset soovitud tasemega (koolitustundide arv aastas, juhtide asjatundlikkus, haridustase, kogemused).
- Talente edasiviivad tulemused (strateegiline mõju). Kuidas töötajad mõjutavad põhilisi strateegia elluviimist soodustavaid tegureid (tulemuslikkuse hindamine – klientide rahulolu, täitmata töökohtade määr (potentsiaali mitte kasutamine) jt.)
- Talent on väärtuslik siis, kui ta parandab firma majandustulemusi.

Kui peamised kompetentsid on välja selgitatud, siis on oluline läbi viia kontrollimine, et teada saada, kas tegemist on organisatsiooni jaoks peamiste kompetentsidega. Ühe kontrollimise viisi on välja töötanud Hamel ja Prahalad (1994), mis koosneb kolmest küsimusest. Testi kontrollküsimused on:

1. Kas sellel kompetentsil on mingit tähtsust kliendile lisaväärtuse loomisel?
2. Kas seda kompetentsi saab kasutada, et tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet?
3. Kas seda kompetentsi saab kasutada äritehingutes?

Kui vastus kõigile kolmele küsimusele on jaatav, siis on tegemist Hamel ja Prahalad (1994) arvates peamise kompetentsiga. Siinkohal ei tasu segamini ajada peamiseid kompetentse ja tugikompetentse. Peamised on kõige olulisemad kompetentsid, kuid neid võivad toetada protsessi, funktsionaalsed kui ka tugikompetentsid.

Antud magistritöö kontekstis on kompetentsi mõistet defineeritud kui käitumise, oskuse, võimekuse, isikuomaduste, teadmiste ning kogemuse kindluse kooslust. Enimlevinud kompetentside jaotamise viisid jaotavad kompetentsid sisu järgi: peamisteks, protsessi, funktsionaalseteks ja tugikompetentsideks. Lisaks kompetentsi tasemele vaadatakse kompetentside keskkonda aja ja taseme läbi, analüüsides kompetentse läbi kolme dimensiooni: 1) organisatsiooni tase, 2) praegune situatsioon versus tulevik ning 3) kompetentside sisu. Kompetentside väljatöötamisel tuleb meeles pidada, et kompetentsid oleksid kooskõlas organisatsiooni visiooni, strateegiate ja eesmärkidega,

vastasel juhul ei toeta töötajate kompetentsid organisatsiooni eesmärkide, strateegiate ja visiooni elluviimist. Kompetentside arendamisel on soovitatav meeles pidada tulevikku suunatust, mille abil saab ette planeerida, milliseid kompetentse on organisatsioonil tuleviku eesmärkide ellu viimiseks vaja.

1.2. Kompetentsimudeli olemus, kasulikkus ja väljatöötamise alused

Kompetentside rühmitamise tulemusena tekib kompetentsimudel. Tavaliselt koosneb kompetentsimudel hierarhilisest või struktureeritud kompetentside nimekirjast, kus on välja toodud soovitud kompetentsid (Mirabile 1997; Lucia, Lepsinger 1999; Marcus *et al.* 2005). Kompetentsimudelit on defineeritud ka kui raamistikku, mis loetleb erinevad kompetentsid, mida on vaja, et saavutada teatud spetsiifilise töö või grupitööde efektiivne tulemus (Kashi, Friedrich 2013: 384). Kompetentsimudeli abil määratletakse oskused, teadmised ja isiksuseomadused, mida on vaja töörolli tulemuslikuks täitmiseks ja organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimiseks (Väljari 2003). Marelli *et al.* (2005) leiavad, et valmis kompetentsimudel koosneb samuti kompetentside nimekirjast, kuid kompetentsimudelis on kompetentsid grupeeritud tüübi järgi (näiteks: personaalsed, tehnilised, juhtivad).

Kompetentsimudeli osana on iga kompetents defineeritud ning definitsioonile on lisatud mõõdetavad või jälgitavad indikaatorid, mille abil töötajaid hinnata (Klendauer *et al.* 2012: 478). Kompetentside kirjeldamine aitab nii töötajal kui tema juhil sarnaselt mõista, mida antud kompetentsi puhul hinnatakse. Mõõdetavate ja jälgitavate indikaatorite lisamine annab nii töötajale kui tema juhile tööriista, mille abil leppida kokku mõõdetavad ja hinnatavad eesmärgid.

Kompetentsimudelid peaksid olema koostatud igale organisatsiooni võtmetöökohale. Organisatsioonil on oluline omada ülevaadet, milliseid kompetentse on vaja erinevate töökohtade edukaks täitmiseks. Igal ametikohal on peamised kompetentsid, mis peaksid olema enim arendatud ja suurema tähelepanu all (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Kompetentsimudeli väljatöötamiseks ja rakendamiseks on palju väärtuslikke põhjuseid. Kasulikke tegureid on võimalik välja tuua nii töötaja ja organisatsiooni lõikes kui ka valdkonniti. Nii töötaja kui organisatsiooni (Lisa 1) ning valdkonna (Lisa 2) kasulikkuse lõikes on magistritöö autor parema ülevaate saamiseks koostanud võrdlevad tabelid.

Et paremini mõista kompetentsimudeli olulisust ning kasulikkust on magistritöö autor analüüsinud ning selle tulemusena jaganud seitsme erineva autori (Lin *et al.* 2013: 1162; Enos 2007: 211; Fulmer, Conger 2004: 49-50; Hollenbeck *et al.* 2006: 402-403; Marelli *et al.* 2005; Väljari 2003 ja Boak, Coolican 2001:212) kompetentsimudelitest saadud kasulikkuse märksõnad 11 valdkonda. Valdkonnad, millele väljatöötatud ja rakendatud kompetentsimudel, avaldab otsest kasu on: 1) värbamine ja valik; 2) juhtimine; 3) tulemuste juhtimine; 4) koolitus ja areng; 5) tunnustamine, premeerimine ja tasustamine; 6) karjäär ja edutamine; 7) muutused; 8) töö sisu; 9) planeerimine; 10) eesmärgid ja arendustegevused ning 11) kommunikatsioon (Lisa 2). Neist organisatsioonile rakenduvaid on kümme ning töötajale rakenduvaid kasulikkuse valdkondi on kuus. Organisatsioonile rakenduvaid kasulikkuse valdkondi on rohkem, sest tegemist on küll töötaja töökohast lähtuva kompetentsimudeli rakendamise kasulikkuse analüüsiga, kuid siiski on mudel organisatsioonist lähtuv ning iga kasulikkus lõppkokkuvõttes eesmärgiga organisatsioonile kasu tuua nii nagu on ka töötaja tööle võtmise eesmärk organisatsioonile kasu tuua.

Erinevate autorite mudeleid võrreldes saab välja tuua, et nii mitmeski valdkonnas on võimalik kompetentsimudeli rakendamisel täheldada nii töötajale kui ka organisatsioonile avaldavat kasu. Sellised valdkonnad on: 1) tulemuste juhtimine; 2) koolitus ja areng; 3) tasustamine; 4) karjäär ja edutamine ning 5) eesmärgid ja arendustegevus.

Seitse erineva autori teooriat toovad välja kompetentsimudeli rakendamisel tekkinud kasu organisatsioonile kui ka töötajale (Lisa 1). Kui vaadelda kasulikkust kümnes erinevas valdkonnas, siis kõige enam on ära mainitud tulemuste juhtimise valdkonna arengut, kus antud valdkond on kõigi seitsme teooria poolt oluliseks peetud. Tulemuse juhtimisest veidi vähem mainitud on koolituse ja arengu mõjutamist, mille tõid välja neli erinevat autorit seitsmest. Järgnevalt on võrdselt ära mainitud (kolme autori poolt) värbamine ja valik, karjäär ja edutamine ning eesmärgid ja arendustegevus.

Kui võrrelda erinevate autorite kompetentsimudeli käsitlusi, siis nii Marelli *et al.* (2005) kui ka Fulmer, Conger (2004) on ühikuliselt välja toonud kuus erinevat valdkonda, mida nende arvates kompetentsimudeli rakendamine mõjutab. Ülejäänud autorid on piirdunud kolme kuni nelja valdkonnaga.

Kui vaadelda tulemuste juhtimise kasulikkust autorite lõikes, siis autorite arvamused on erinevad. Leitakse, et kompetentsimudel annab juhtimise raamistiku, mis aitab värvata ja valida, arendada ja mõista juhtimise efektiivsust ja tuleb kasuks juhtimise oskuste arendamisel (Hollenbeck *et al.* 2006: 402-403). Kompetentsimudeli abil saab välja töötada juhtidele juhendid, mille abil läbi viia oma töötajatega töötulemuste arutelusid. Kompetentsimudel aitab luua hindamise viisi, mille abil juht saab hinnata oma kompetentse ja arendada tulemuse hindamise protsesse (Marelli *et al.* 2005), mille tulemusena aitab kompetentsimudel vahet teha töötajate töösooritustel (Hollenbeck *et al.* 2006: 403). Tänu kompetentsimudelile töötaja teab, milliste kriteeriumite järgi tema töö tulemuslikkust hinnatakse (Väljari 2003). Kokkuvõttes kompetentsimudel suurendab individuaalse töö kasvu (Lin *et al.* 2013: 1162) ning parandab juhi individuaalset sooritust (Boak, Coolican 2001:212). Kompetentside abil saab seada tulemustele eesmärgid ja võimaldab neid hiljem hinnata (Enos 2007: 211). Kompetentsimudel varustab organisatsiooni enam paikapidava ja ühtse planeerimise andmetega (Fulmer, Conger 2004: 49-50).

Mainitavuselt teisel kohal, kasulikkus koolituse ja arengu puhul, toovad erinevad autorid välja kompetentsimudeli rakendamise alljärgneva kasu: a) kompetentsimudeli abil saab arendada koolitusi ja muid õppimise programme; b) arendada tagasiside töövahend, millega hinnata töötajate vajadust teatud spetsiifiliste kompetentside arendamise osas ning c) arendada planeerimise juhiseid, mis annavad töötajatele spetsiaalsed nõuanded ning juhtnöörid, kuidas tugevdada oma kompetentse (Marelli *et al.* 2005). Kompetentside abil saab seada individuaalseid koolituse ja nõustamise eesmärgid, et arendada indiviidi peamistes kompetentside tulemusi (Enos 2007: 211). Kompetentsimudel annab tööriista, mida juht saab kasutada enda hindamiseks ja seeläbi enda arenguks (Hollenbeck *et al.* 2006: 402). Kompetentsimudel motiveerib töötajaid arenema, andes töötajatele oma arengu teostamiseks spetsiifilised juhtnöörid (Fulmer, Conger 2004: 49-50).

Ülejäänud vähem mainitud kaheksa valdkonna osas saab täpsemalt lugeda lisa 2-s olevast tabelist, kus on välja toodud valdkonniti kompetentsimudeli kasulikkus. Oluline on meeles pidada, et kompetentsimudel annab juhtnöörid ja tööriistad, mitte jäigad nõudmised otsuste vastuvõtmiseks (Kashi, Friedrich 2013: 385).

Et eelpool välja toodud kasulikud tegurid nii organisatsioonile kui selle töötajale saaksid aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide täitmisele, on vaja võtmetöökohtadele välja töötada kompetentsimudelid. Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on neli erinevat lähenemise raamistikku (Tabel 4): töökohapõhine, tulevikupõhine, töötajapõhine ning väärtusepõhine.

Tabel 4. Kompetentsimudeli raamistikud

Kompetentsimudeli raamistik	Millel põhineb?	Millal sobib?
Töökoha-põhine	Töökoha vajaduste kirjeldamine. Leida ametikoha kõige aega nõudvamad ja olulisemad töökohustused või leida sobivad kompetentsid üleüldisest nimekirjast. Fookuses on töö sisu.	Ühe töökoha kompetentside leidmiseks. Stabiilne organisatsioon.
Tuleviku-põhine	Lähtub organisatsiooni missioonist ja tuleviku strateegilisest suunast. Kompetentsid seab organisatsioon vaatega tulevikku.	Organisatsioon, mis valmistub tuleviku otsusteks. On tulevikule orienteeritud. Muutusi ootav organisatsioon.
Töötaja-põhine	Töötaja oskused ja individuaalne töötaja iseloom, mille tulemusena tekib toode või teenus. Püütakse leida töötajale parim alternatiiv, et toota maksimum organisatsiooni jaoks.	Teadmiste põhised organisatsioonid, mille efektiivsust mõjutavad töötajate loomingulisus ja innovaatus.
Väärtuse-põhine	Väärtused, mille poolest organisatsioon tahab tundud olla. Väärtused, mis dikteerivad ette, kuidas midagi tehakse, küll aga mitte mida tehakse. Hea variant eetiliste kompetentside leidmiseks.	Sobib rahvusvahelistele organisatsioonidele, kus on mitmeid kultuure.

Allikas: magistr töö autori koostatud Cardy, Selvarajan (2006: 240) baasil.

Kõige laiemalt kasutatud kompetentsimudeli väljatöötamise raamistik on töökohapõhine raamistik. Antud mudeli puhul algab arendamine töökoha vajaduste kirjeldamisest. Seda on hea teha kirjeldades ära, millised on ametikoha kõige aeganõudvamad ja olulisemad töökohustused ja valdkonnad. Antud kompetentse saab defineerida läbi küsitluste või intervjuude, küsitledes töötajaid, kes on antud töökohaga seotud (Cardy, Selvarajan 2006: 240). Palju kergem, kuid siiski antud kontekstis tavapärane lähenemine, on

identifitseerida vajalikud kompetentsid, noppides sobivad kompetentsid välja üleüldisest kompetentside nimekirjast (*Ibid.*). Mansfield (1996) leiab, et töökohapõhine lähenemine sobib pigem ühe töökoha kompetentside leidmiseks ehk antud kompetentsimudel on eraldi koostatud ühe ametikoha jaoks.

Töökohapõhise kompetentsimudeli väljatöötamisel defineeritakse kompetentsid, mida on vaja, et teha tööd teatud ametikohal teatud organisatsioonis. Antud mudeli eelduseks on töökoha säilimine üldjoontes samana (Cardy, Selvarajan 2006: 240). Kuna tegemist on töökohapõhise kompetentsimudeli väljatöötamisega, siis fookus on töö sisul. Kompetentside kese on sellel, mis töö ära tehakse (*Ibid.*). Töökohapõhise kompetentsimudeli puhul on eelduseks stabiilsus, mis väljendub eesmärkide ette teadmises ja stabiilses keskkonnas. Töökohapõhine lähenemine sobib pigem organisatsioonidele, mis on stabiilsed, millel on pidev kogus ülesandeid ning, mille ametikohal on selge funktsionaalne vastutus (Cardy, Selvarajan 2006: 241).

Kompetentsimudeli saab rajada ka tulevikust lähtuvalt ehk vastavalt organisatsiooni missioonile ja tuleviku strateegilisele suunale (*Ibid.*). Tulevikule suunatud kompetentsimudeli väljatöötamisel tulevad kompetentsid organisatsiooni seest. Tuleviku strateegia juhib kompetentse, millest saavad peamised ning tugikompetentsid. Vastavalt antud kompetentsidele teostatakse värbamist, valikut, edutamist, koolitust ja arendustegevusi. Antud mudel sobib organisatsioonidele, mis on tulevikule orienteeritud ja baseeruvad mõtteviisil „mida on vaja tulevikus organisatsioonis teha.“ Antud lahenduse puhul on vaja selget visiooni organisatsiooni tuleviku otsustest, nagu näiteks: millised töökohad ja ülesanded tulevikus alles jäävad või tekivad. Antud kompetentsid on pigem fokuseeritud töö mingile lõigule (*Ibid.*). Tulevikul põhinev lähenemine sobib neile organisatsioonidele, kus tulemas on muutused (*Ibid.*).

On ka kaks alternatiivset lähenemist eelnevatele: töötajapõhine ja väärtusepõhine raamistik. Esimene neist põhineb inimese oskustel ja tema individuaalsel iseloomul, mille tulemusena tekib toode või teenus. Töötajapõhise raamistiku puhul defineeritakse ära indiviidi oskused, mille puhul saab organisatsioon kasutada maksimaalselt ära töötaja potentsiaali. Antud mudel sobib organisatsioonidele, mis on teadmispõhised või mille efektiivsust mõjutavad töötajate loominguilisus ja innovaatus (*Ibid.*).

Väärtusepõhine lähenemine toetub väärtustel, mis otsustavad, kuidas midagi tehakse (mille poolest tahetakse tundud olla), kuid mis ei erista, millised ülesanded täidetakse (*Ibid*). Väärtusepõhine lähenemine on hea raamistiku variant, kui tuleb leida eetilisi kompetentse, nagu näiteks teadmised eetilisest filosoofiast, ärietika ja selle probleemidega kursis olemine ning võime kriitiliselt hinnata ärietika argumente. Antud mudel sobib hästi rahvusvahelistele organisatsioonidele, kus on mitmeid kultuure (Cardy, Selvarajan 2006: 241).

Kompetentsimudeli loomisel tuleb eesmärgiks võtta nende kompetentside leidmine, mida on vaja tiptulemuste saavutamiseks, mitte keskpärase või kehva tulemuse saavutamiseks (Horvathova, Copikova 2009). Kõige tõenäolisemalt annavad kõige täpsema sisendi tiptulemuste saavutamiseks vajalike kompetentside osas need juhid, kelle tulemused on väga head (tipptegijad) (Kashi, Friedrich 2013: 385). Oluline on silmas pidada, et need inimesed, kes on kaasatud kompetentsimudeli välja töötamise, omaksid tugevaid analüütilisi ja verbaalseid võimeid (*Ibid.*). Analüütilist mõtlemist on vaja, sest mitmed kompetentsid, mida on vaja heade tulemuste saavutamiseks, ei ole ilmsed (*Ibid.*). Nii suuline kui kirjalik suhtlemisoskus on oluline tagamaks, et sisend kompetentsimudeli loomisesse on arusaadav ja kokkuvõtlik (*Ibid.*).

Kompetentsimudelit luues on oluline, et kõik kompetentsimudeli loomisel osalejad kui ka need, keda kompetentsimudel mõjutab omaksid usku antud mudelisse (Sanghi 2007). Oluline on kompetentsimudeli väljatöötamisel kaasata töötajad, kes teavad organisatsiooni hästi, nagu näiteks: isikud, kes saavad mudelist kasu; isikud, keda mudel mõjutab; organisatsiooni omanikud; juhid; töötajad ja teised spetsialistid (Kashi, Friedrich 2013: 385). Juhid, kelle alluvaid hakkab antud kompetentsimudel mõjutavad, peavad olema mudeli väljatöötamisesse kaasatud (*Ibid*).

Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on mitmeid traditsioonilisi vahendeid: 1) traditsiooniline küsitlusmeetod (intervjuud, küsimustikud, grupiuuringud), leidmaks koolitusvajadusi, 2) töökohaga seotud kompetentside profiilid 3) kompetentside klassifikatsioon ja loetelu (Sydänmaanlakka 2002: 99; Kashi, Friedrich 2013: 385).

Kompetentsimudel koosneb struktureeritud kompetentside nimekirjast, koos definitsioonide, näidete ja hindamisjuhtnööridega. Oluline on organisatsioonil välja

töötada igale ametikohale oma kompetentsimudel, mille kasulikkus avaldub 11 erinevas valdkonnas: 1) värbamine ja valik; 2) juhtimine; 3) tulemuste juhtimine; 4) koolitus ja areng; 5) tunnustamine, premeerimine ja tasustamine; 6) karjäär ja edutamine; 7) muutused; 8) töö sisu; 9) planeerimine; 10) eesmärgid ja arendustegevused ning 11) kommunikatsioon. Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on välja kujunenud neli raamistikku: töökohapõhine, tulevikupõhine, töötajapõhine ning väärtusepõhine. Kompetentsimudeli loomiseks saab kasutada intervjuusid, küsimustikke, grupiuuringuid, töökohaga seotud kompetentside profiile ning kompetentside klassifikatsioone ja loetelusid. Oluline on meeles pidada, et kompetentside välja selgitamisesse kaasatakse isikud, kellel on antud valdkonnas tiptasemel tulemused.

1.3. Kompetentsimudeli praktilised näited jaekaubandusorganisatsioonis

Jaekaubandusorganisatsioonidele on omane väga tihe konkurents, mis tuleneb sarnaste teenuste ja toodete pakkumisest ning selle tulemusena on raske tekitada konkurentsieelist. Seda enam on antud valdkonna organisatsioonidel oluline investeerida oma töötaja kompetentsidesse ja läbi efektiivse tegevuse luua eelis oma eesmärkide, strateegiate ja visioonide elluviimiseks.

Organisatsioonid peavad tänapäeval mõtlema oma äri strateegia peale, eriti kui tegemist on kompetentsidega, mida on neil vaja, et antud spetsiifilises keskkonnas võistelda (Kashi, Friedrich 2013: 384). Kui eelmises peatükis toodi välja teoreetilised võimalused kompetentsimudeli väljatöötamiseks, siis alljärgnevalt on välja toodud reaalsed näited jaekaubandusorganisatsioonides läbi viidud kompetentsimudelite väljatöötamistest ja rakendatud meetoditest.

Kui võtta kokku, antud magistritöös tutvustatava seitsme erineva jaekaubandusorganisatsiooni kompetentsimudeli praktilise näite ühisosa, siis on nende kõigi meetodite tulemiks standardse ülesehitusega kompetentsimudel. Kompetentsimudeli praktiliste näidete meetodeid, põhimõtteid ja kompetentsimudeli objekte võrdlev tabel on lisatud magistritöös lisa 3 all.

Üle pooltel kordadel on kompetentside väljatöötamine teostatud praktilistes näidetes läbi intervjuude (Näide 5 ja 6) ning läbi varasemast kirjandusest otsitavate kompetentside nimekirja (Näide 3 ja 4), mida hiljem lastakse olulisuse osas oma ala professionaalidel hinnata (Näide 3, 4, 5 ja 7). Hindamise tulemusena elimineeritakse või ühildatakse vähemolulised ja samatähenduslikud kompetentsid. Allesjäänud kompetentsid rühmitatakse, neile lisatakse selgitavad märkused ning viiakse peamiste kompetentside alla (Näide 5).

Praktiliste näidete puhul on enamjaolt kasutatud töökohale põhinevat raamistikku, kus kompetentside väljatöötamiseks kasutatakse kahte varianti: a) kompetentse defineeritakse läbi küsitluste või intervjuude, küsitledes töötajaid, kes on antud töökohaga seotud või b) identifitseeritakse vajalikud kompetentsid noppides sobivad kompetentsid välja üleüldisest kompetentside nimekirjast (Cardy, Selvarajan 2006: 240).

Nii näite 1 kui ka näite 4 aluspõhimõtteks, teisisõnu meetodiks on võetud Robert Katz'i (1955) artikkel „Efektiivse juhi oskused“ (*Skills of an Effective Administrator*), millest tulenevalt on väljatöötatud kompetentsimodeli peamised kompetentsid suhteliselt sarnased. Näite 1 puhul on välja toodud kompetentsid: 1) tehnilised oskused; 2) inimestega seotud oskused; 3) kontseptuaalsed oskused ning näite 4 puhul: 1) äri juhtimine; 2) inimsuhted; 3) kontseptuaalsed oskused ja 4) professionaalsus, kus viimane neljas on väljatöötatud kontseptuaalse oskuse kompetentsist. Märkimisväärt on täheldada, et mõlema näite puhul kasutati aluspõhimõttena 1955. aasta Robert Katz'i artiklit „Efektiivse juhi oskused.“ Tegemist on väga vana artikliga, kuid selle väärtus püsib aastakümneid peale selle avaldamist.

Kui vaadelda seitset praktilist näidet eesmärgiga leida hea kompetentsimudel, millega edaspidi antud magistr töö empiirilisi tulemusi võrrelda, siis on nendeks näite 4 ja 5 kompetentsimodelite ja meetodikate sümbioos. Seda sellepärast, et antud kahe näite puhul on tegemist magistr töö empiirilises osas uuritava töökohaga võrreldes suhteliselt sarnaste töökohtade näidetega. Antud praktilised näited on ülesehituselt sarnased, mis tõstab kasutatud teooria ja praktika usaldusväärsust ning sobilikkust.

Magistritöö autor on valinud tahtlikult praktilisteks näideteks erinevate ametikohtade praktikad - juhendajad, juhid, tippjuhid, müügijuhid, kaupluse juhatajad, piirkonnajuhid, analüütikud ning alustavad juhid, sest kõik need näited on osa jaekaubanduse kaupluse juhataja igapäevatöö erinevatest tööloikudest. Samuti saab antud seitsme näite põhjal järeldada, et töökohapõhilise raamistiku abil saab välja töötada kompetentsimudeleid erinevatele jaekaubandusvaldkonna ametitele.

Näide 1: Robert Katz'i (1955) artiklis „Efektiivse juhi oskused“ (*Skills of an Effective Administrator*) defineerib organisatsiooni erineva taseme juhtidele vajalike oskuste nimekirja hierarhiana (Lin *et al.* 2013: 1164). Kolm põhimõttelist oskust – tehnilised oskused, inimestega seotud oskused ja kontseptuaalsed oskused defineeriti kui erinevate kaaludega oskused juhendajate, juhtide ja tippjuhtide jaoks (*Ibid.*). Tehniliste oskuste all peeti silmas erialaseid teadmisi, analüütilisi võimeid ning võimet kasutada tehnilisi oskusi, mida on vaja antud töö tegemiseks. Inimestega seotud oskuste all peeti silmas juhi oskust olla meeskonnajuht kui ka vajadusel meeskonna liige. Kontseptuaalsete oskuste all peeti silmas juhi oskust näha tervikpilti organisatsiooni vaatevinklist (Lin *et al.* 2013: 1165).

Näide 2: Analüütilise hierarhia protsess (*AHP – analytic hierarchy process*) on meetod, mis võimaldab selle kasutajal lahti lammutada probleemi mitmeks erinevaks peamiseks ja tugiprobleemiks. AHP meetodit kasutati tippjuhtide peamiste kompetentside hindamiseks Tšehhi väikestes, keskmistes ja suurtes organisatsioonides. Analüütiline hierarhia protsess on mitme valiku tegemise alusega otsuste tegemise meetod, mille abil saab tuvastada võtmekompetentse (Kashi, Friedrich 2013: 384).

Analüütilise hierarhia protsessi meetod on tehnika, mis võimaldab kasutajal organiseerida ja analüüsida keerukaid otsuseid, kasutades nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid valiku tegemise aluseid (*Ibid.*). AHP meetod võimaldab juhtidel probleemi mõista ning seeläbi jõuda otsuseni, mis sobib eesmärgiga kõige paremini (*Ibid.*). AHP meetod pakub probleemi struktureerimiseks ratsionaalse raamistiku. Struktureerimine võimaldab esitleda ja kvantifitseerida selle elemendid, mis omakorda on seotud peamise eesmärgi elementidega. Antud toiminguga abil on võimalik hinnata alternatiivseid võimalikke lahendusi (*Ibid.*).

Hierarhia esindab komplitseeritud probleemi, millel on mitmetasandiline struktuur. Esimene tasand on eesmärk, millele järgnevad tasandid tegurite, probleemide ja alaprobleemidega (Kashi, Friedrich 2013: 386). AHP kasutajad harutavad lahti otsuseprobleemi hierarhiaks, mitmeks väiksemaks, lihtsamini mõistetavaks alaprobleemiks, mida saab igauht individuaalselt analüüsida. Igat elementi antud hierarhiast saab ühendada peamise probleemiga. Kui hierarhia on välja kujunenud, siis otsuse tegijad süstemaatiliselt hindavad elemente, võrreldes neid kahekaupa üks ühele (Kashi, Friedrich 2013: 386).

AHP metodoloogial on kolm faasi: 1) struktuuri ja hierarhia koostamine; 2) paaride võrdlemine (leida olulisus või kompetents, mida kõige rohkem intervjuude käigus mainiti) ning 3) tulemuste süntees (*Ibid.*). AHP meetodi abil saab kompetentsid olulisuse alusel reastada ning anda neile ka osakaal tervikust.

Näide 3: Müügijuhtide puhul kasutati kompetentsimudeli väljatöötamiseks võrreldes kahe eelneva näitega teistsugust lahendust. Kümneliikmeline meeskond teadlastest ja praktikutest vaatasid läbi professionaalse müügikirjanduse ja leidsid sealt 253 teadmise ja oskuse kompetentsiettepanekut. Antud kompetentsid jagati tüübi järgi kümnesse kompetentsigruppi. Antud grupeeringu ja nimekirja vaatas üle järgmine grupp, mis koosnes 12 teadlasest ja praktikust, kelle eesmärk oli välja selgitada, millised neist kompetentsidest on eriti olulised äri, teeninduse ja müügi valdkonnas (Lambert *et al.* 2014: 92). Nimekirja vähendati 176 kompetentsini.

Edasi saadeti nimekiri 40-liikmelisele hindamismeeskonnale, mis koosnes müügispetsialistidest, müügikoolitajatest, müügijuhtidest ja muust müügipersonalist. Neil paluti üle vaadata antud kompetentside sõnastus, muuta see kompaktsemaks ja sobilikumaks töötajale, kes on alustamas oma karjääri B2B müügi valdkonnas (Lambert *et al.* 2014: 92). Lisaks paluti neil välja tuua a) valesi sõnastatud kompetentsid; b) kompetentsid, mille võib omavahel ühendada; c) teha lisa ettepanekuid kompetentside osas; d) teha ettepanekuid mõni nimekirja kompetentsidest elimineerida; e) anda kommentaar kompetentside alagrupeeringu nimede osas; f) anda enda hinnang, milline võiks olla alustava müügitöötaja tulemused ja väljund järgneval aastal (*Ibid.*). Viimane kompetentside kontrollimise meeskond jättis nimekirja alles 145 kompetentsi, kümnes erinevas alagrupis: 1) müügi protsess; 2) tulemuse juhtimine; 3) tehnoloogia juhtimine;

4) õppimise juhtimine; 5) suhete juhtimine; 6) kliendi juhtimine; 7) mõjutamise juhtimine; 8) riski juhtimine; 9) toote ja teenuse administreerimine ja 10) müügi administreerimine (*Ibid.*).

Igat kompetentsi hinnati edasi 5-palli süsteemis, kus 1 tähendas edu saavutamiseks ebavajalikku kompetentsi ja 5 väga olulist kompetentsi. Hindamise tulemusena saavutati üldine kompetentside olulisuse tabel (Lambert *et al.* 2014: 92).

Näide 4. Taiwanis kasutati jaekaubanduse kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamisel DEMATEL (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*) mudelit, mis eesti keeles tähendab otsuse tegemise ja otsuse hindamise laboratooriumi. DEMATEL on meetod, mille abil saab koguda informatsiooni. Informatsioonist omakorda moodustatakse struktuurne mudel. Küll aga on teada, et DEMATEL mudelit tuleb edasi arendada, et teha veel paremaid otsuseid (Gabus, Fontela 1972).

DEMATEL meetodi puhul kalkuleeritakse otsese mõju maatriks, mis baseerub ekspertide arvamusel. Analüüsi käigus hinnatakse elementide omavahelist seost skaalal 0-4, kus 0 tähendab „mõju ei ole“ ning 4 tähendab „väga tugev mõju“ (Lin *et al.* 2013: 1168).

Antud uuringus võeti alusmaterjaliks Robert Katz`i (1955) väide, et suurepärasel juhil on kolm peamist kompetentsi: tehniline oskus, inimestega seotud oskus ja kontseptuaalne oskus. Võttes arvesse Katz`i teooriat ja ülejäänud kättesaadavat juhtimiskompetentside teooriat, pandi kokku kaupluse juhataja kompetentside mudel. Jaekaubanduse kaupluse juhatajate kompetentsimudel koosnes 16 kompetentsist (Tabel 5), mis grupeeriti neljaks alajaotuseks (dimensiooniks, teemaks) (Lin *et al.* 2013: 1166).

Järgnevalt lasti kaupluse juhatajatel hinnata, milliseid antud kompetentsidest mõjutavad nende tööd enim. Selleks, et kaupluse juhatajate hindamise tulemusena leitud kompetentsid õigesti grupeerida ning koostada kompetentsimudel, teostati Taiwani jaekaubanduse ekspertidega intervjuud (Lin *et al.* 2013: 1167).

Tabel 5. DEMATEL mudeli abil väljatöötatud jaekaubanduse kaupluse juhatajate kompetentsimudel Taiwanis

	Dimensioonid			
	Äri juhtimine (tehniline oskus)	Inimsuhted (inimeste oskus)	Kontseptuaalsed oskused	Professionaalsus
Kompetentsid	otsuste tegemine	meeskonna juhtimine	terviklikkus	väljapanekud ja kaupluse juhtimine
	planeerimine ja organiseerimine	meeskonna koostöö	emotsionaalne juhtimine	kaubateadlikkus
	majandustulemused	kliendikeskus	saavutustele orienteeritus	müügioskus
	personalijuhtimine	lihtsustamine		
	probleemi lahendamine	muutuste juhtimine		

Allikas: magistritöö autori koostatud Lin *et al.* (2013) baasil.

Näide 5. Suurbritannias arendati jaekaubanduse piirkonnajuhtide kompetentsimudelit, mille väljatöötamiseks: a) tehti mitme väga heade töötulemustega piirkonnajuhiga situatsiooniintervjuud; b) koostati küsimustik piirkonnajuhtide alluvatele; c) teostati fookusgrupi arutelud samade piirkonnajuhtidega, kellega esmalt tehti situatsiooni intervjuud ning d) kinnitati kompetentsid organisatsioonis rakendamiseks (Boak, Coolican 2001:215).

Situatsiooniintervjuudeks valiti 70 piirkonnajuhi seast välja heade tulemustega piirkonnajuhid. Valiku aluseks olid nn tugevad kriteeriumid (müügitulemused, laopäevad, palgakulud) ja pehmed kriteeriumid (juhi oskused, strateegilise mõtlemise oskused, panus organisatsiooni edusse väljaspool oma valdkonda) (Boak, Coolican 2001:215). Intervjuude jooksul koguti detailseid näiteid, kuidas juhid teatud situatsioonides käitusid – mida nad ütlesid, mida nad tegid, mida nad mõtlesid ning kuidas nad ennast tundsid ehk mida nad tegelikult tegid, selle asemel, mida nad arvasid, et nad teevad (*Ibid.*)? Intervjuude fookuses olid hiljutised juhtumid, mille jooksul piirkonnajuht uskus, et ta näitas üles initsiatiivi (*Ibid.*). Küsimusi, mida intervjuueeritavatel küsiti olid näiteks: „Kuidas sa lahendaksid antud, uuesti esile kerkiva probleemi oma meeskonnas? Kas sa saad tuua näiteid spetsiifilisest juhtumist? Räägi oma viimasest strateegilisest otsusest, mille sa tegid? Kuidas sa tunned, et sa inspireerid oma meeskonda? Kas sa saad tuua näiteid kordadest, kus sa seda tegid“ (*Ibid.*)?

Piirkonnajuhtide alluvatele (esmatasandijuhtidele) koostati küsimustik, mille eesmärk oli saada infot efektiivsest käitumisest ja omadustest (*Ibid.*). Nende käest küsiti, kuidas nad defineerivad juhtimist ning milliseid käitumismalle ja omadusi omab selline piirkonnajuht, kes antud juhtimist ellu viib. Samuti küsiti, kuidas nende piirkonnajuht viis ellu muutusi ning kuidas ta äri edendab. Lisaks paluti tuua välja käitumise ja isiksuseomaduste näiteid kehvast, keskpärasest ja tugevast piirkonnajuhist (Boak, Coolican 2001:215). Antud infost pandi kokku kaheksa kompetentsi, millest fookusgrupi arutelu käigus jäi alles kuus. Iga kompetentsi juurde on kirjeldamiseks lisatud käitumistavad ja omadused, mida kokku oli 36. Tihti on antud meetodi puhul käitumisharjumuste nimekiri väga pikk, millest tulenevalt on hea need grupeerida erinevateks loogilisteks klasteriteks (Boak, Coolican 2001:213).

Boak, Coolican (2001: 216) arvates on jaemüügi piirkonnajuhi kõige olulisemad kompetentsid koos kirjeldustega alljärgnevad:

- 1) strateegiline käitumine (suurest pildist arusaamine; võime mõelda äri vajadustest ette; aidata ka teistel ette näha; toetuma visioonile; innustuma visioonist);
- 2) teiste mõjutamine ja inspireerimine (usk endasse; omada tahtmist ja energiat jagada visiooni inspireerival ja motiveerival moel, mis tõstab ka teiste kaasatust);
- 3) ära tegemine (proaktiivselt välja tooma, mis peab juhtuma; võtma vastutust, et asjad saaksid tehtud);
- 4) arendama hästi toimiva meeskonna (värbama ja valima, olema mentoriks ja motiveerima juhte, et nad saavutaksid väga head tulemused; tagama kõigile vabaduse panustada, kas individuaalselt või meeskonnana);
- 5) otsuste tegemine (aru saama kontekstist, milles on otsus vaja teha; kiiresti identifitseerima, uurima ja analüüsima vajalikku informatsiooni, mõtlema samal ajal nii laias pildis kui loovalt võimalike lahenduste peale);
- 6) hindamine ja õppimine (pidevalt analüüsima meeskonna tulemusi; välja tooma kohti, mida saab arendada ning võimalusi, kus muuta käitumismalle ja protsesse).

Näide 6. Klendauer *et al.* (2012: 483) pakuvad välja kompetentsimudeli analüütikutele, kasutades selleks avatud küsimustega kvalitatiivset uuringut. Info kogumiseks teostati

pooleldi struktureeritud intervjuud, mille tulemusena intervjueritavatel jäi vabadus oma enda sõnadega väljendada oma nägemust, mis aitas vältida vääriti mõistmist. Iga intervjuu kestis kaks tundi ning kokku intervjueriti 64 töötajat (Klendauer *et al.* 2012: 483). Intervjuud kodeeriti kasutades MAXQDA programmi, mille tulemusena leiti kolmel tasemel kokku 112 kompetentsi (*Ibid.*). Tegemist oli äärmiselt detailsete alamkompetentsidega, mida enam lihtsustada ei saanud. Neist koondati kokku 16 peamist kompetentsi. Viis kõige enam kirjeldatud kompetentsi (Klendauer *et al.* 2012:487-492) olid:

- 1) teiste nõustamine (klientide ja kolleegide nõustamine);
- 2) eelduste kontrollimine ja uurimine (informatsiooni täpsustamine, juurde kogumine, probleemide püstitamine);
- 3) kontseptsiooni ja arvamuse selgitamine (lihtsas keeles kontseptsiooni loogika selgitamine, kokkuvõtete tegemine, seletamine, miks teatud kontseptsioon on parim);
- 4) süsteemne töötamine (süsteemse töö tegemise integreerimine, struktuurse, metodoloogilise ja sisuka töö stiili pooldamine);
- 5) projektide viimine tulemusteni (tulemusele orienteeritus, kreatiivsuse innustamine, eesmärgile pühendumine).

Näide 7. Dell'i kompetentsimudeli koostamiseks kasutati 360 kraadi tagasiside andmeid, tulemuste hindamist, läbikukkunute uuringuid, strateegilisi organisatsiooni vajadusi ja võrdlusanalüüsi andmeid. Koostatud kompetentsid esitleti hästi oma tööga hakkama saavatele juhtidele. Juhtide poolt valiti välja viis vajadust (kompetentsi), mida on nende arvates vaja ühel alustaval juhil. Need kompetentsid on: 1) funktsionaalsed ja tehnilised oskused; 2) ausus ja usaldusväärsus; 3) intellektuaalne tahe; 4) äriiline taip ja läbinägelikkus ja 5) juhtimisoskused (Fulmer, Conger 2004: 169-170). Lisaks toodi välja üheksa tegurit, mida tehes, võib juhti saata suurema tõenäosusega edu: 1) prioriteetide seadmine; 2) probleemi lahendamine; 3) tulemustele orienteeritus; 4) efektiivsete meeskondade loomine; 5) selgete aruannete arendamine; 6) kliendile orienteeritus; 7) organisatsiooni takistuste edukas läbimine; 8) kiire õppimine ja 9) tegutsemine mitmel rindel (Fulmer, Conger 2004: 170).

Kui eelnevalt analüüisiti erinevaid jaekaubandusorganisatsiooni kompetentsimodeli väljatöötamise praktikaid, siis tervikpildi saamiseks, on oluline lisada sellele ülevaade varem teostatud juhtide ja kaopluse juhatajate kompetentsimodelite lahenditest.

Juhtide kompetentsimudeleid on, läbi töötatud kirjanduses, mitmeid. Lisa 4-s on välja toodud seitsme erineva juhtide kompetentsimodeli väljatöötamise tulemused. Antud kompetentsid on mõeldud nii tippjuhtide kui keskastme juhtide (edaspidi juhtide) strateegiliste kompetentside hindamiseks.

Kui võrrelda seitsme erineva autori (Boyatzis 1982; Hellriegel *et al.* 2002; Pickett 1998; Golec, Kahya 2007; Thornton, Byham 1982; Dulewicz 1989 ja Hinterhuber, Popp 1992) välja toodud peamised juhtide kompetentse, siis on võimalik need sarnaste elementide alusel rühmitada kaheksa nn üldistava kompetentsi alla: 1) tulemustele orienteeritus; 2) strateegiline mõtlemine; 3) erialased teadmised; 4) juhtimine; 5) inimsuhete oskused; 6) isiksus; 7) meeskonnatöö ja 8) kommunikatsioon. Erinevate autorite juhtide kompetentsimodelid sisaldavad erineval arvul kompetentse. Kompetentside arv erinevate autorite juhtide kompetentsimodelis jääb nelja ja seitsme vahele ning kõige enam on kasutatud kuue kompetentsiga kompetentsimodelit.

Kõige enam on mainitud üldistava kompetentsina juhtimist, mille tõi oma kompetentsimodelis välja kuus erinevat autorit. Juhtimise üldistava kompetentsi alla koondati üldist juhtimist kirjeldavad kompetentsid (eestvedamine, alluvate juhtimine (Boyatzis 1982), kõrgel tasemel juhtimise kohusetunne ja tugi (Pickett 1998), üldised juhtimise oskused, eesvedamise (Thornton, Byham 1982) kui ka juhi enesejuhtimise oskus (Hellriegel *et al.* 2002 ja enesemotivatsioon (Golec, Kahya 2007). Hinterhuber, Popp (1992) lisas juhtimise märksõnale veidi teistsuguse nägemuse, kui uued spontaansed, originaalsed ja intuiitiivsed juhtimise suunad ja lähenemisviisid. Kokkuvõtlikult saab laia juhtimise mõiste antud üldistava kompetentsi kontekstis kokku võtta kui eestvedamine, alluvate juhtimine ja toetamine, enesejuhtimine ning juhtimise uued suunad.

Viie erineva autori poolt on olulisuselt järgmisena välja toodud tulemustele orienteeritus, inimsuhete oskus ning strateegiline mõtlemine. Tulemustele orienteeritust väljendatakse kui eesmärgi ja tegevuse juhtimist (Boyatzis 1982), strateegilist tegevust

(Hellriegel *et al.* 2002), selgelt defineeritud eesmärgi (Pickett 1998) ning initsiatiivi ja äriavaist (Dulewicz 1989). Omapärasemalt kirjeldab tulemustele orienteeritust taas Hinterhuber, Popp (1992) kui ettevõtlusvisiooni, mis väljendub töötajate initsiatiivikuses ning juhtide visioonide täideviimises.

Strateegilise mõtlemise üldistuse alla on antud magistritöö autor koondanud järgnevad erinevate autorite välja toodud juhtide kompetentsid: planeerimine ja administreerimine (Hellriegel *et al.* 2002), pühendumine piisavalt rahalistele vahenditele (Pickett 1998), otsuste tegemine (Golec, Kahya 2007), mõtlemisvõime kui strateegiline väljavaade, analüütilisus ja otsustusvõime (Dulewicz 1989) ning konkurentsieelis ja esmatasandi juhtide kaasatus strateegia planeerimisse (Hinterhuber, Popp 1992). Inimsuhete oskus leidis samuti viie erineva autori juhtide kompetentsimudelid. Erinevateks kirjeldavateks märksõnadeks olid: inimressursid ja teistele suunatud fookus (Boyatzis 1982), organisatsiooni kultuuri kooskõla organisatsiooni strateegiaga (Hinterhuber, Popp 1992) ning inimsuhete oskused (Golec, Kahya 2007; Thornton, Byham 1982; Dulewicz 1989). Ülejäänud üldistavad kompetentsid nagu erialased teadmised, isiksus, meeskonnatöö ning kommunikatsioon leidsid erinevate autorite poolt kaks kuni kolm korda mainimist ning suuri erinevusi nende väljenduses välja tuua ei saa.

Oluline on ära märkida, et antud võrdlusesse on meelega otsitud uuringud erinevatest ajastustest, mille abil saab näha, et juhtide kompetentside puhul ei ole nn nurgakivid palju muutunud. Kõige olulisemad juhtide kompetentsid viimase neljakümne aasta jooksul on juhtimine (eestvedamine, alluvate juhtimine ja toetamine, enesejuhtimine ning juhtimise uued suunad), tulemustele orienteeritus, strateegiline mõtlemine ning inimsuhete oskused.

Kui juhtide kompetentsimodelite võrdluse (Lisa 4) analüüsist selgus, et üldistava juhtide kompetentsid võib kokku võtta kaheksa märksõnaga, milleks on: 1) tulemustele orienteeritus; 2) strateegiline mõtlemine; 3) erialased teadmised; 4) juhtimine; 5) inimsuhete oskused; 6) isiksus; 7) meeskonnatöö ja 8) kommunikatsioon, siis edasi vaadatakse antud magistritöö raames detailsemalt, milliseid kaupluse juhatajate kompetentsimudeleid on erinevad autorid varajasemalt välja töötanud.

Tabelis 6, sarnaselt eelnevale juhtide kompetentsimudelite võrdlevale tabelile (Lisa 4), üles ehitatud kaupluse juhatajate kompetentsimudelite võrdlus, kus nelja erineva autori kaupluse juhatajate kompetentsimudelid on autori poolt rühmitatud üldistavate kompetentside alla. Kaupluse juhatajate kompetentsimudelite üldistavaid kompetentse on seitse: 1) tulemustele orienteeritus; 2) muutuste juhtimine; 3) elluviimine; 4) juhtimine; 5) strateegiline mõtlemine; 6) suhtlemisoskus ja 7) kommunikatsioon. Neist viis on sarnased juhtide kompetentsimudeli võrdluses kasutatud üldistavate kompetentsidega: tulemustele orienteeritus, strateegiline mõtlemine, juhtimine, suhtlemisoskus (inimsuhete oskused) ning kommunikatsioon.

Tabel 6. Kaupluse juhatajate kompetentsid

Üldistavad kompetentsid	Teooriad			
	Cheustine <i>et al.</i> (2006)	Li (1998)	Mumford <i>et al.</i> (2000)	Todd <i>et al.</i> (2009)
Tulemustele orienteeritus				müügile orienteeritus
Muutuste juhtimine				muutuste juhtimine
Elluviimine			lahenduse elluviimine	jõupingutused, mis on tehtud müügitulemuse saavutamiseks
Juhtimine	juhtimine	üldiste asjade juhtimine; organisatsiooni juhtimine; toote juhtimine; inventari juhtimine		
Strateegiline mõtlemine	planeerimine ja organiseerimine; otsuste tegemine		probleemi lahendamine	müügi planeerimine
Suhtlemis- oskus	suhtlemisoskus	töötaja juhtimine; kliendisuhete juhtimine	sotsiaalselt õiged otsused	
Kommunikat- sioon	kirjalik kommunikatsioon; suuline väljendusoskus ja kommunikatsioon	informatsiooni juhtimine		

Allikas: magistritöö autori koostatud Cheustine *et al.* (2006), Li (1998), Mumford *et al.* (2000) ja Todd *et al.* (2009) baasil.

Kui erinevate autorite juhtide kompetentsimudeli kompetentsid olid enamjaolt sarnased, siis nelja kaupluse juhataja kompetentsimudelitest on suhteliselt raske leida ühiseid. Cheustine *et al.* (2006) puhul on näha, et välja toodud kompetentsid on sarnased mõne juhtide kompetentsimudeliga. Ühised kompetentsid on juhtimine, planeerimine ja organiseerimine, otsuste tegemine, suhtlemine kui ka kommunikeerimine. Li (1998) kirjeldab kaupluse juhataja kompetentse läbi juhtimise, tuues välja erinevad juhtimisvaldkonnad: üldiste asjade juhtimine, organisatsiooni juhtimine, toote juhtimine, inventari juhtimine, töötaja juhtimine, kliendisuhete juhtimine ning informatsiooni juhtimine. Kui Li (1998) defineeris kaupluse juhataja kompetentse läbi juhtimise, siis Todd *et al.* (2009) teeb seda läbi müügi, tuues välja märksõnad nagu müügi planeerimine, müügile orienteeritus, jõupingutused, mis on tehtud müügitulemuse saavutamiseks ning muutuste juhtimine.

Kui esimesel kolmel kaupluste juhatajate kompetentsimudelil on seitse kuni neli kompetentsi, siis Mumford *et al.* (2000) võtab kompetentsimudeli kokku kolme kompetentsiga, milleks on: probleemi lahendamine, lahenduse elluviimine ja sotsiaalselt õiged otsused. Mumford *et al.* mudel kirjeldab erinevalt teistest pigem igapäevaseid kaupluse juhataja tööprotsesse, kus tuleb probleemid lahendada, otsused ellu viia ning teha seda nii, et keegi haiget ei saa.

Kõige enam sarnaseid märksõnu kaupluse juhatajate kompetentsimudeleid analüüsid saab koondada strateegilise mõtlemise ja suhtlemisoskuse üldistava kompetentsi alla. Neid kahte kompetentsi peavad oluliseks kolm autorit neljast.

Strateegilise mõtlemise puhul on välja toodud kompetentsid nagu planeerimine ja organiseerimine, otsuste tegemine (Cheustine *et al.* 2006); probleemi lahendamine (Mumford *et al.* 2000) ning müügi planeerimine (Todd *et al.* 2009). Suhtlemisoskus mainiti ära kui töötaja ja kliendisuhete juhtimine (Cheustine *et al.* 2006; Li 1998), kui ka sotsiaalselt õigete otsustena (Mumford *et al.* 2000).

Kui võrrelda juhtide kompetentsimudeleid ning kaupluse juhatajate kompetentsimudeleid, siis antud magistritöö kontekstis sobib empiirilise tulemuse võrdlusmudeliks võtta mudelid, mis sarnanevad üksteisele kõige enam. See on oluline välistamaks kaupluse juhataja kompetentsimudeli kõrvalkaldeid. Juhtide

kompetentsimudeli puhul on kõige enam sarnaseid elemente juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentside ühisosaga Hinterhuber ja Popp (1992) mudelil, kus kõik neli juhtide kompetentsi on vastavuses ühisosaga. Kaupluse juhatajate kompetentsimudeli puhul on kõige enam sarnasusi Cheustine *et al.* (2006), kui ka Li (1998) mudelil.

Kompetentsimudeleid on väljatöötatud juhtidele ning kaupluse juhatajatele aegade jooksul palju. Jaekaubandusorganisatsioonides teostatud praktiliste näidete puhul on enamjaolt kasutatud töökohale põhinevat raamistikku. Kui analüüsida varem teostatud juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudeleid, siis on võimalik ühisosana välja tuua viis kõige olulisemat kompetentsi: tulemustele orienteeritus, strateegiline mõtlemine, juhtimine, suhtlemisoskus (inimsuhete oskused) ning kommunikatsioon.

Magistritöö esimeses peatükis anti ülevaade kompetentsi ja kompetentsimudeli olemusest ja määratlemisest ning kompetentsimudeli väljatöötamise ja rakendamise kasulikkusest. Peatüki teises pooles tutvustati varem teostatud juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamise praktikaid ja lahendusi.

Magistritöö järgmises peatükis, ühtlasi magistritöö teises pooles keskendutakse empiirilisele uuringule, mille ülesanded on organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika tutvustamine; luua intervjuudeks teooriale toetuv küsimustik, viia läbi intervjuud uuritavas organisatsioonis ning analüüsida intervjuu tulemusi ja välja töötada kompetentsimudel koos organisatsioonile suunatud ettepanekute ja järeldustega.

2. TOIDU- JA JAEKAUBANDUSORGANISATSIOONI JUHATAJATE KOMPETENTSIDE UURING

2.1. Ülevaade organisatsioonist, valimist ja uurimismetoodikast

Rimi Eesti Food AS on osa Rimi Baltic AB jaekaubandusorganisatsioonist, mis omakorda kuulub juhtivale Skandinaavia jaekaubandusorganisatsioonile ICA AB. Lisaks Eestile tegutseb Rimi Baltic AB veel Lätis ja Leedus. Eestis on Rimi Baltic AB-l 84 kauplust, Lätis 114 ja Leedus 36 (Üldinfo 2014).

Rimi Eesti Food AS visioon on: „aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks“ ning missioon: „olla juhtiv toidukaupade jaemüüja Balti riikides (Üldinfo 2014).“ Juhtiva jaekaubandusorganisatsioonina tuntakse suurt sotsiaalset vastutust, mida on näidatud välja energiajookide müügile vanusepiirangu kehtestamisega ning heategevusega (toetatakse puudustkannatavaid peresid, tehakse koostööd Toidupangaga ning kuulutakse koalitsiooni „Ettevõtted HIV vastu“) (Rimi ühiskonnas 2014). Samuti toetab organisatsioon jätkusuutlikku arengut ja pöörab erilist tähelepanu keskkonnasäästlikkusele. Viimase puhul langetati aastate eest paberist ostukoti hind kilekoti omast madalamale, et ostjad kasutaksid kauba koju viimiseks keskkonnasõbralikke materjale. Samuti pakub organisatsioon mitmeid keskkonnasõbralikke korduvkasutatavaid ostukotte. Rimi Eesti Food AS aitab jõudsalt kaasa elukeskkonna tervislikumaks muutmisele – viiakse läbi mitmeid tervislikke toite propageerivaid kampaaniaid (tervisenõustaja pakub nõu, retseptid, pakkumised, vitamiinipäevad, tasub teada infonurgake kodulehel), omatoodete sarjas on olulisel kohal kvaliteet, tervislikkus ning sortimendis on suur rõhk tervislikel ja mahetoodetel (Rimi ühiskonnas 2014).

Rimi Eesti Food AS annab Eestis tööd 2700 inimesele. Peamised töökohad on kauplustes. Rimi Eesti Food AS tegutseb Baltikumis kolmes erinevas kaupluste formaadis: hüpermarketid, supermarketid ja odavmüügikauplused. Eestis on kauplused jaotunud vastavalt: 13 hüpermarketit, 22 supermarketit ning 49 odavmüügikauplust. Eestis asuvad odavmüügikauplused kannavad nime Säästumarketid (Üldinfo 2014).

Et lugejal oleks lihtsam antud spetsiifilisest valdkonnast aru saada on lahti kirjutatud alljärgnevad erialased mõisted:

Hüpermarket – kauplus, mis müüb nii toiduaineid kui esmatarbekaupu. Müügi- pind jääb 2000-6500 m² vahele. Personaliarv jääb 65 ja 135 vahele.

Supermarket – kauplus, mis müüb nii toiduaineid kui ka väikest valikut esmatarbekaupu. Müügi- pind jääb 550-1500 m² vahele. Personaliarv jääb 18-40 vahele.

Odavmüügikauplus – kauplus, mis müüb nii toiduaineid kui ka väga väikest valikut esmatarbekaupu. Müügi- pind jääb 400-600 m² vahele. Personaliarv jääb 9-18 vahele.

Rimi Eesti Food AS kauplusi juhitakse formaatide lõikes: Rimi kauplused ja Säästumarketit kauplused. Rimi kaupluste operatsioonide osakonnas ehk formaadis on eraldi jaotatud kolme regioonijuhi alla erineva suurusega kauplused: hüpermarketid, suuremad supermarketid ja väiksemad (mini) supermarketid.

Kuna kaupluste suurused ja sellest tulenevalt ka kaupluste juhatajate ülesanded on erinevad, siis on antud magistritöö raames kitsendatud kompetentsimudeli väljatöötamise eesmärki. Eesmärgile on lisatud kaupluste suuruse mõõde, millest tulenevalt on magistritöö eesmärk leida Rimi hüpermarketit juhatajate kompetentsimudel.

Hüpermarketite juhatajad on valitud antud magistritöö valimiks, sest antud Rimi hüpermarketite kaupluste alamformaadis on juhatajate volavus kõikide alamformaatide lõikes kõige väiksem, muudatused juhataja töös kõige väiksemad ning antud töökoht peaks säilima üldjoontes tulevikus samana. Tegemist on kõige stabiilsema kaupluste rühmaga, mis on hea eeldus organisatsiooni esimese kompetentsimudeli väljatöötamiseks. Lisaks on hüpermarketit juhatajatest alustamine organisatsioonile oluline, kuna hüpermarketite juhatajate õlgadel on suurim vastutus nii suure käibe kui ka suurearvulise meeskonna näol.

Ajalugu näitab, et mitmed Rimi ja Säästumarketi juhatajad on kasvanud välja organisatsiooni seest, ning liikunud edasi väiksemast kauplusest suurema vastutusega kaupluse suunas. Nii on organisatsioonil hea teada, mis on hüpermarketi juhatajale vajalikud kompetentsid, et potentsiaalseid tulevase juhatajaid märgata supermarketite ja Säästumarketite personali hulgast.

Õigete kompetentside leidmisel tuleb silmas pidada, et organisatsiooni väljakutse ei ole leida oskuste nimekiri kirjeldamiseks identsete tööülesannetega juhatajaid. Antud töökeskkonna oluline sõltuv muutuja on iga kaupluse asukoht, millest tingituna on Rimi Eesti Food ASi 13 hüpermarketi tulemused erinevad. Kauplused asuvad Tallinnas (ja selle lähiümbruses) Rakveres, Narvas, Tartus ning Pärnus. Erinevused on nii müügitulemustes ja kuluallikates kui ka personalis ja juhtimisstiilides. Väljakutse on leida kompetentsimudel, mis elimineeriks ära liiga keskkonna spetsiifilised tegurid ja jätaks pinnale nn peamised kompetentsid, mille peale iga kaupluse juhataja saab rajada oma keskkonnale vajaliku paindlikkuse. Siiski on oluline näha juhatajas võimekust areneda vastavalt keskkonnas toimuvale.

Antud magistritöö raames on kompetentsimudeli väljatöötamine käsitletav intervjuude põhjal tehtud uuringuna, mille objektiks on Rimi hüpermarketi juhatajate tööülesanded ning nende edukaks ja tulemuslikuks soorituseks vajaminevad kompetentsid. Intervjuude põhjal teostatud uuringu jooksul viidi läbi alljärgnevad etapid ning neid teostati sulgudes märgitud ajal:

1. uurimismetoodika ja raamistiku valik (01.10-22.10.2014);
2. uurimisküsimuste koostamine ja valik (23.10.2014);
3. valimi valik, andmete kogumise ja analüüsimise meetodite valik (23.10.2014);
4. andmete kogumise ettevalmistamine (23.10-29.10.2014);
5. andmete kogumine ja töötlemine (03.11-12.11.2014);
6. andmete analüüs ja hindamine (13.11.2014);
7. uuringu raporti koostamine (14.11-18.11.2014).

Sobiva raamistiku leidmiseks töötati läbi valdkonna erialane kirjandus ning leiti hüpermarketite juhataja ametikoha analüüsimiseks kõige sobivam raamistik. Magistritöö raames võeti aluseks töökohapõhine raamistik, sest Rimi Eesti Food AS näol on tegemist stabiilse organisatsiooniga, kus hüpermarketi juhatajate töökoht säilib

üldjoontes samana, mis väljendub eesmärkide ette teadmises ja stabiilses keskkonnas (Cardy, Selvarajan 2006: 240). Samuti sobib töökohapõhine raamistik hästi antud uuringus rakendamiseks, sest antud töökohal on pidev kogus ülesandeid, ning antud töökohal on selge funktsionaalne vastutus (Cardy, Selvarajan 2006: 241).

Ülejäänud kolm raamistikku (Tabel 6, lk 34): tulevikupõhine, töötajapõhine ja väärtusepõhine, ei sobinud antud magistritöö empiirilise osa raamistikuks nii hästi kui töökohapõhine raamistik. Tulevikupõhine raamistik eeldab, et organisatsioon on suuremate muutuste ootel. Rimi Eesti Food AS on küll pidevalt muutuv ning arenev organisatsioon, kuid lähitulevik ei näe ette, et hüpermarketi kaupluse juhataja ametikoht muutuks. Samuti ei näe organisatsioon, et lähiaastad on toomas suuremaid strateegilisi muudatusi. Töötajapõhine raamistik sobib hästi organisatsioonile, mis toodab teadmiste põhiselt teatud toodet või teenust. Rimi Eesti Food AS pakub kaupade ostmise teenust ning toodab organisatsiooni üleselt vähesel määral omatooteid, kuid kaupluse juhataja amet viimase tootmisprotsessiga palju kokku ei puutu. Töötajapõhine raamistik eeldab, et organisatsiooni efektiivsust mõjutab töötajate loomingulisus ning innovaativsus, mida kindlasti on vaja hüpermarketi kaupluse juhatajal, kuid mitte niipalju kui näiteks brändijuhil või arhitektil, kus organisatsiooni käive ja kasum on otseses seoses töötaja loomingulisuse ja innovaativsusega. Kuigi Rimi Eesti Food AS on rahvusvaheline organisatsioon, kus Eestis töötab inimesi nii Lätist kui Rootsist, ei sobi väärtusepõhine raamistik antud uuringuks, sest hüpermarketi kaupluse juhatajad on kõik eestlased, klientuur ning koostööpartnerid on peamiselt eestlased ja töö seisneb peamiselt analüüsis ning meeskonnajuhtimises. Magistritöö autori arvates, on sobivaid raamistik hüpermarketi kaupluse juhataja kompetentsimudeli väljatöötamiseks töökohapõhine raamistik, sest see rahuldab kõige enam kaupluse juhataja töökohale sarnaseid vajadusi.

Töökohapõhisel raamistikul põhineva kompetentsimudeli puhul algab arendamine antud töökoha vajaduste kirjeldamisest. Selleks kirjeldatakse, millised on hüpermarketi kaupluse juhataja kõige aeganõudvamad ja kõige olulisemad töökohustused ja valdkonnad. Cardy, Selvarajan (2006: 240) pakuvad selle teostuseks välja kaks varianti vastavalt töökohapõhisele raamistikule: a) kompetentse saab defineerida läbi küsitluste või intervjuude, küsitledes töötajaid, kes on antud töökohaga seotud või b) identifitseerida vajalikud kompetentsid, noppides sobivad kompetentsid välja

üleüldisest kompetentside nimekirjast. Magistritöö autor leiab, et antud juhul tuleb valida esimene variant, sest esiteks on olemas objektid, kes on nõus osalema intervjuudes ning on huvitatud oma panuse andmisest ning magistritöö tulemusest. Teiseks võimaldab intervjuudest saadud info paremini ja täpsemini välja valida olulised kompetentsid just antud keskkonnas töötavale hüpermarketi juhataja töökohale. Autori arvates saab üleüldistest kompetentside nimekirjast noppida küll sobilikud kompetentsid, kuid need ei pruugi olla kõige olulisemad antud juhtumi kontekstis. Magistritöö autori arvates tagab kõige kvaliteetsema tulemuse kompetentside defineerimine läbi asjaosalistega intervjuusid tehes.

Intervjueeritavate valimi koostamisel lähtuti Horvathova ja Copikova (2009) põhimõttest, et kompetentsimudeli loomisel tuleb eesmärgiks võtta kompetentside leidmine, mida on vaja tipptulemuste saavutamiseks, mitte keskpärase või kehva tulemuse saavutamiseks. Selleks koostati küsimustik (Lisa 6), milles rõhutatakse edukust ning tulemuslikkust. Kashi ja Friedrich (2013: 385) põhimõttest lähtuvalt annavad kõige tõenäolisemalt kõige täpsema sisendi tipptulemuste saavutamiseks vajalike kompetentside osas need juhid, kelle tulemused on väga head (tipptegijad). Rimi hüpermarketeid on kokku vaid 13 ning organisatsioonil puudub selge visioon, kuidas välja selekteerida hetkel parimate tulemustega juhatajaid, nii otsustati antud magistritöö raames intervjueerida võimalikult paljusid juhatajaid.

Sanghi (2007) teooria kompetentsimudeli loomise osalusest väidab seda, et kompetentsimudelit luues on oluline, et kõik kompetentsimudeli loomisel osalejad kui ka need, keda mudel mõjutab omaksid usku antud mudelisse. Arvestades kaupluse juhatajate ja juhtide intervjuust ära ütlemise madalat protsenti (üks kaupluse juhataja keeldus, kokku intervjueeriti 13 töötajat), siis saab järeldada, et antud magistritöö intervjueeritavad isikud omavad huvi ja usku kompetentsimudelisse ning antud magistritöösse.

Oluline on kompetentsimudeli väljatöötamisel kaasata töötajad, kes teavad organisatsiooni hästi, nagu näiteks: isikud, kes saavad mudelist kasu; isikud, keda mudel mõjutab, organisatsiooni omanikud, juhid töötajad ja teised spetsialistid (Kashi, Friedrich 2013: 385). Juhid, kelle alluvaid hakkab antud kompetentsimudel mõjutama, peavad olema kindlasti mudeli väljatöötamisse kaasatud (*Ibid.*). Sellest tulenevalt lisati

intervjueeritavate hulka ka Rimi personalijuht, regioonijuht ning Rimi osakonnajuht (*Formaadijuhi mõistet kasutatakse Rimi Eesti Food AS organisatsiooni sees. Lugejale funktsiooni paremini mõistmiseks kasutatakse Rimi formaadijuhi asemel edaspidi antud magistritöös Rimi osakonnajuhi mõistet, mis oma sisult on lugejale paremini mõistetav.*), kes on nii otsesed kui kaudsed kaupluste juhatajate juhid kui ka omavad kõige suuremat ja otsesemat mõju antud töökoha kujunemisele.

Intervjuude eesmärk oli teada saada, milliseid kompetentse kaupluste juhatajad vajavad, et oma tööd suurepäraselt teha. Teooriast lähtuvalt on õiged kompetentsid seotud otseselt organisatsiooni eesmärkide, strateegia ja visiooniga (Sydänmaanlakka 2002: 100). Rimi Eesti Food AS puhul on eesmärkide ja strateegiate avalikustamine konfidentsiaalne info, mida avalikustada ei saa. Konfidentsiaalsusest tulenevalt koostati intervjuu küsimused nii, et vastaja ei pidanud avalikustama infot, mida ta avalikustada ei soovinud, vaid sai esitada oma arvamuse, millised kompetentsid tema arvates antud töökohale kõige olulisemad on.

Kahjuks ei ole võimalik kasutada antud magistritöös kompetentsimudel väljatöötamiseks Rimi Eesti Food AS-i siseseid materjale nagu ametijuhendeid, tunnustamise ja premeerimise skeeme ega ka hetkel kasutusel olevaid arenguestluste vorme. Tegemist on organisatsiooni jaoks konfidentsiaalsete materjalidega ning Rimi Eesti Food AS-i soov on näha selle magistritöö tulemina pigem uute lahenduste väljapakumist. Sellest tulenevalt ei saa magistritöö autor läbi viia dokumendianalüüsi ja peab kompetentsimudeli väljatöötamiseks toetuma juhatajate ja nende juhtide (regioonijuht, personalijuht ja Rimi osakonnajuht) intervjuudele ning varem teostatud uuringutele ning praktikatele.

Intervjuu küsimustik (Lisa 6) on jaotatud mõtteliselt kolmeks osaks, kus esimene osa lähtub töökohapõhise raamistiku vajadusest selgitada välja kaupluste juhatajate kõige aeganõudvamate, olulisemate ning raskemate töökohustuste edukaks teostamiseks vajaminevad kompetentsid. Intervjuu teises osas palutakse intervjueeritavatel välja tuua nende töö edukaks ja tulemuslikuks teostamiseks olulisi kompetentse. Selleks küsiti intervjueeritavate käest nende arvamust läbi kuue erineva kompetentsi mõistet kirjeldava märksõna: käitumine, oskus, võimekus, kogemuse kindlus, isiksuseomadused ja teadmised (Joonis 1, lk 11). Viimases, kolmandas küsimustiku osas küsiti

intervjueeritavate käest kuivõrd on kaupluse juhataja töö seotud organisatsiooni visiooni ja strateegiaga? Lähtudes Sydänmaanlakka (2002: 97-100) teoriast, on oluline arendada ja toetada kompetentse, mis soodustavad organisatsiooni strateegia elluviimist. Ehk siis antud kolmanda küsimustiku osaga soovis autor kontrollida, kas kaupluse juhatajad, regioonijuht, personalijuht ja Rimi osakonnajuht kogevad, et kaupluste juhatajate peamised eesmärgid on seotud organisatsiooni strateegia ja visiooniga. Antud küsimuse abil soovib magistritöö autor veenduda, et eesmärgid, mille teostamiseks nimetati intervjuude käigus vajalikke kompetentse, aitavad organisatsiooni eesmärke, strateegiaid ning visiooni ellu viia.

Andmete kogumise ettevalmistamise raames koguti kaupluste juhatajate kontaktandmed. Nii kaupluste juhatajatele kui ka personalijuhile, regioonijuhile ning osakonnajuhile saadeti e-kirjaga palve võtta osa magistritöö uuringust. Antud kirjas tutvustati magistritöö kirjutajat ja tema sidet organisatsiooniga, magistritöö teemat ning eesmärki, antud magistritöö teema idee sünni kui ka vajalikkust ning kasulikkust organisatsioonile ning intervjueeritavatele.

Intervjuu küsimusi intervjueeritavatele ette ei saadetud, et tagada info loomulikkus ja reaalsus. Peale kutsete saatmist lepiti intervjueeritavatega kokku kohtumise ajad ning teostati intervjuud. Keskmiselt kulus intervjuu tegemiseks koos sissejuhatause ja selgitustööga 30 minutit kuni üks tund. Kõikide kaupluse juhatajatega kohtuti nende kaupluse juhataja kontoris. Personalijuhi, regioonijuhi ja Rimi osakonnajuhiga kohtuti väljaspool nende kontoriruumi. Intervjuu küsimustik oli üles ehitatud poolstruktureeritud küsimustega.

Vahetult enne intervjuu algust selgitati veelkord detailselt intervjueeritavale magistritöö idee sünni, eesmärki ning kasu organisatsioonile. Paluti intervjueeritaval vastata nii nagu tema arvab temale sobilike sõnadega. Samuti räägiti läbi, et antud intervjuu küsimustele ei ole valesid vastuseid võimalik anda - tegemist on arvamusel ja nn kogemuse küsimustega. Kõikide intervjuude puhul tagati intervjueeritavate heaolu ja segamatu keskkond. Intervjuud lindistati, mille teostamiseks küsiti enne intervjuu toimumist intervjueeritava suuline nõusolek ning hiljem teostati transkriptsioon ning andmete analüüs.

Hüpermarketi kaopluse juhataja kõige vajaminevamate kompetentside välja selgitamiseks intervjueriti kümnet kaopluse juhatajat (Tabel 7, lk 45), mis on 77% kõikidest võimalikest Rimi hüpermarketi juhatajatest. Kokku on Rimil hüpermarketeid 13, neist kuus asuvad Tallinnas ning ülejäänud seitse Laagris, Pärnus, Narvas, Rakveres, Tartus (2 kaoplust) ja Viljandis. Kolm juhatajat jäid intervjuerimata, sest üks neist ei soovinud magistritöö uuringust osa võtta ning kahega ei leitud sobivat kohtumisaega. Üldjoontes saab järeldada, et huvi uuringu vastu oli suur ning osavõtusoov üle ootuste kõrge ning positiivne.

Lisaks juhatajatele teostati sarnased intervjuud personalijuhiga, hüpermarketite regioonijuhiga ning Rimi osakonnajuhiga (edaspidi nimetatud kui juhid), et saada ülevaade nende ettekujutusest ning ootustest hüpermarketi juhataja kompetentside osas. Sydänmaanlakka (2002: 98) soovib osakonna kompetentside määramiseks kaasata osakonnajuhi või tema lähialluga, kuna nad omavad osakonna tööst väga head ülevaadet. Antud juhtumi puhul on magistritöö eesmärgiks uurida mitte osakonna kompetentse vaid kaopluse juhataja kompetentse kui ühe osakonnaliikme kompetentse. Siiski leiab autor, et kaasata regioonijuht, personalijuht ning Rimi osakonnajuht kaopluse juhataja kompetentside uuringusse on oluline, sest antud kolm juhti omavad kaopluse juhataja tööst kõige paremat ülevaadet ning on kõige suuremad kaopluse juhataja töö võimalikud mõjutajad. Märkimisväärne on teada, et nii intervjueritud regioonijuht kui ka Rimi osakonnajuht on eelnevalt töötanud lisaks muudele ametitele, sama organisatsiooni, hüpermarketi juhatajana, mis annab veelgi väärtuslikuma ning reaalsema ettekujutluse mõõtme nende arvamusele.

Regioonijuht on hüpermarketi kaopluste juhatajatele otsene juht. Personalijuht vastutab personali küsimuste osas terve Rimi Eesti Food AS organisatsiooni eest. Rimi osakonnajuht juhib tervet Rimi formaati (osakonda), kuhu kuuluvad kõik Rimi hüpermarketid, supermarketid ja mini Rimid ehk väikesed supermarketid. Rimi osakonnajuhi alluvuses töötavad kolm Rimi regioonijuhti ning valdkonnajuhid, teisisõnu on Rimi osakonnajuht antud organisatsioonis kui suure osakonna juht. Juhtidega tehtud intervjuu eesmärk oli teada saada, millised kompetentsid on nende arvates hüpermarketi kaopluse juhataja suurepärase töösoorituse eelduseks.

Andmete töötlemiseks teostati intervjuude transkriptsioon. Intervjuude puhul ei ole välja toodud intervjuueeritavate nimesid ega ka kaupluse asukohtasid, sest need ei ole antud magistritöö eesmärgi saavutamiseks olulised. Samas võimaldas kaupluste juhatajate anonüümsus neil ennast vabamalt ning julgemalt väljendada. Igale kaupluse juhatajale kui ka personalijuhile, regioonijuhile ning osakonnajuhile on määratud kood (Tabel 7), mille abil on nende arvamusi analüüsitud ning neile antud magistritöö vältel viidatud. Tabelis 7 on välja toodud intervjuudes osalejate nimekiri koos koodi ning ametikohaga.

Tabel 7. Intervjuudes osalejate nimekiri koos ametikohaga

Intervjuu number	Intervjuus osaleja	Kood	Ametikoht
1.	Kaupluse juhataja nr 1	K1	Kaupluse juhataja
2.	Kaupluse juhataja nr 2	K2	Kaupluse juhataja
3.	Kaupluse juhataja nr 3	K3	Kaupluse juhataja
4.	Kaupluse juhataja nr 4	K4	Kaupluse juhataja
5.	Kaupluse juhataja nr 5	K5	Kaupluse juhataja
6.	Kaupluse juhataja nr 6	K6	Kaupluse juhataja
7.	Kaupluse juhataja nr 7	K7	Kaupluse juhataja
8.	Kaupluse juhataja nr 8	K8	Kaupluse juhataja
9.	Kaupluse juhataja nr 9	K9	Kaupluse juhataja
10.	Kaupluse juhataja nr 10	K10	Kaupluse juhataja
11.	Personalijuht	PJ	Personalijuht
12.	Regioonijuht	RJ	Regioonijuht
13.	Rimi osakonnajuht	OJ	Rimi osakonnajuht

Autor: magistritöö autori koostatud.

Peale intervjuude üleskirjutamist toimus intervjuude andmete analüüs, mille käigus koostati tulemusi hõlmav tabel. Tabelisse sisestati kõik intervjuude jooksul nimetatud kompetentsid ja neid kirjeldavad näited. Sellele järgnes andmete analüüs, mille jooksul sarnased kompetentsi nimetused ühildati (Järelejäänud sada kompetentsi koondati ühiste nimetajate, peamiste kompetentside alla.) ning arvutati kompetentside mainitavuse protsendid ning töötati välja kompetentside olulisuse (mainitavuse) reastus. Andmete paremaks analüüsimiseks sisestati kõikide intervjuude andmed eraldi, et oleks võimalik analüüsida tulemusi nii juhtide, juhatajate kui juhtide ja juhatajate lõikes

Kompetentside ühiste nimetajate alla koondamisel võeti aluseks loetelu kompetentsi kirjeldavatest märksõnadest (Joonis 1, lk 11), praktilised näited (Lisa 3), juhtide

kompetentsimudelite teooriad (Lisa 4) ja kaupluste juhatajate kompetentsimudelite teooriad (Tabel 6, lk 34).

Jaekaubandusorganisatsioon Rimi Eesti Food AS näitel on teostatud antud magistritöö raames intervjuud kümne kaupluse juhataja ja kolme juhiga, et saada teada, millised kompetentsid tagavad hüpermarketi kaupluse juhataja suurepärase töösoorituse. Intervjuude tulemusena kogutud kompetentsid rühmitati võttes aluseks kompetentsi kirjeldavaid märksõnu, praktilised näited ning juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudelite teooriad. Järgnevas alapeatükis tutvustatakse detailselt intervjuude tulemusi.

2.2. Toidu- ja jaekaubandusorganisatsiooni kompetentside hindamissüsteemi analüüs

Jaemüügipoodide süsteemis mängivad kaupluse juhatajad olulist rolli. Nad on eesliini juhid jaemüügi turul, mis tähendab seda, et nad puutuvad kõige enam kokku lõpptarbijaga ning kujundavad seeläbi organisatsiooni visiitkaardi klientuuri mälus. Nii tuleb organisatsioonil arvestada kaupluse juhatajatega kui iseseisvate otsuste vastuvõtjatega, kelle tööülesanneteks on poe toimimine ja korrashoid, toote müük, tulemuste saavutamine, kliendisuhted ja antud äripiirkonna juhtimine (Lin *et al.* 2013: 1162). Rimi Eesti Food AS eesmärk on olla juhtiv toidukaupade jaemüüja Eestis, selleks, et antud eesmärk täita, peavad kaupluse juhatajate kompetentsid olema käsikäes eesmärkide saavutamiseks.

Seni on Rimi Eesti Food AS hüpermarketi kaupluste juhatajatele hinnangu andmisel kasutatud ametijuhendile vastavust, arenguveestlusi, kompetentside tabeli tulemusi ja inimlikke tähelepanekuid (täpsus, eneseväljendus, suhted teiste osakondadega jne). Kui ametijuhendid ja arenguveestlused on suhteliselt standardsed tööriistad, siis Rimi osakonnajuht kirjeldab hetkel osakonnas kasutuses olevat kompetentsitabelit järgnevalt *„Me oleme tänasel päeval kokku pannud kaupluste põhise kompetentside tabeli, mis koosneb kolmest paketest: kõikidest finantsnäitajatest, mis on üks pakett. Teine pakett on igasugused auditeerimiste mõõdikud, mis on puhas tööprotsess ja kolmas on ICA*

Leadership`i juhtimismudel, mille all mõeldakse juhtimismudelit ning kliendirahulolu uuringut kokku viiduna. Kolmest paketest koosnevasse kompetentsitabelisse tulevad iga juhi kohta tulemid. Moodustub kolm põhi klastrit, mis on ühe juhi mõõdik. Seal on väga konkreetset numbrid taga, ei ole midagi isiklikku või subjektiivset kellegi vahel, kõik on mõõdetav“(OJ). Kahjuks ei ole magistritöö autoril võimalik antud dokumendiga tutvuda (Tegemist on konfidentsiaalse materjaliga.), et teostada antud dokumentide analüüsi, küll aga saab magistritöö autor välja tuua tähelepanekud ja ettepanekud teostatud intervjuude analüüsi põhjal.

Intervjuu käigus ei antud intervjuueeritavatele mõtteid ega sõnu valikuna ette, vaid lasti igal vastajal kasutada omi sõnu. Seda huvitavamad on intervjuude analüüsi tulemused. Kolmeteistkümne inimese intervjuueerimisel, kes vastasid täpselt samadele küsimustele, koguti kokku 107 kompetentsi märksõna, millest sarnaste märksõnade koondamisel jäi alles sada kompetentsi. Kui antud kompetentse vaadelda juhtide (personalijuht, regioonijuht, Rimi osakonnajuht) ja kaupluse juhatajate lõikes siis erinevusi on võimalik märgata.

Juhid kirjeldasid kaupluste juhatajatele vajalikke kompetentse 58 erineva kompetentsi märksõnaga, millest 50 kattus kaupluse juhatajate väljatooduga ehk 86,2% osas olid need sarnased. Kaupluste juhatajad kirjeldasid oma töö kompetentse 92 erineva kompetentsi märksõnaga ning neist 50 langes kokku juhtide poolt väljatooduga ehk 54,3% osas olid need sarnased. Teisisõnu juhtide poolt välja toodud kompetentsid ühtisid kaupluste juhatajate omadega suurel määral. Kaupluste juhatajate poolt nimetatud kompetentsid ühtisid juhtide omadega pooltel kordadel, sest juhatajad tõid välja kaks korda rohkem märksõnu kui juhid. Antud situatsioon võib tuleneda ka faktist, et intervjuueeritavaid juhatajaid oli üle kolme korra rohkem kui juhte, mis võimaldas neil ka ennast väljendada üle kolme korra erinevalt. Kui analüüsida märksõnade kasutamise arvu seost osavõtjatega, siis keskmine juhataja väljendas ennast 30,3 erineva kompetentsi märksõnaga ning juht 29,3 erineva märksõnaga.

Kõige olulisemad kompetentsid hüpermarketi kaupluse juhataja töös (Tabel 8) on analüütilisus, rahulikkus, suhtlemisoskus ning suure pildi nägemine. Juhtide osas on kõige enimmainitud (olulised) kompetentsid: enesejuhtimise oskus, suhtlemisoskus, analüütilisus, suure pildi nägemine ning ajajuhtimine. Need viis kompetentsi mainisid

kõik kolm juhti oma intervjuudes ära. Kaupluste juhatajate puhul mainiti kõige enam ära rahulikkust, selgitustöö tegemise oskust ning analüütilisust. Nende kolme kompetentsi puhul leidis mainimist ära üheksa juhataja puhul (90% vastanutest). Kaheksa juhatajat mainisid ära suhtlemisoskuse, suure pildi nägemise ning kuulamisoskuse. Kui juhtide ja kaupluste juhatajate arvamused omavahel liita siis kõige vajalikumaks kompetentsiks peetakse analüütilisust, mis mainiti ära 12 korral 13st (92% vastanutest). Järgnevad rahulikkus, suhtlemisoskus ning suure pildi nägemist. Viimast kolme on 11 korda ära mainitud (85% vastanutest). Kompetentsid, mida juhatajad võrreldes juhtidega välja ei toonud on: enesejuhtimise oskus, kompromissivalmidus, ekstravertsus, iseseisvus, jõulisus, ajajuhtimine, protsessi juhtimine ning elluviijaks olemine.

Tabel 8. Kõige olulisemad kompetentsid hüpermarketi kaupluse juhataja töös

Juhtide arvates	Juhatajate arvates	Juhtide ja juhatajate arvates kokku
analüütilisus (100%)	analüütilisus (90%)	analüütilisus (92%)
enesejuhtimise oskus (100%)	rahulikkus (90%)	rahulikkus (85%)
ajajuhtimine (100%)	selgitustöö tegemise oskus (90%)	suhtlemisoskus (85%)
suhtlemisoskus (100%)	suhtlemisoskus (80%)	suure pildi nägemine (85%)
suure pildi nägemine (100%)	suure pildi nägemine (80%)	
	kuulamisoskus (80%)	
	meeskonnatöö (80%)	

*Tabelis on sulgudes märgitud kompetentsi mainitavuse (olulisuse) protsents (juhtide n = 3, juhatajate n = 10 ja juhtide ja juhatajate n kokku = 13).

Autor: magistratöökõige autori koostatud.

Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on vaja antud kompetentsid rühmitada kompetentse hõlmavate peamiste kompetentside alla. Peamiste kompetentside väljatöötamiseks ja omakorda kompetentside koondamiseks peamiste kompetentside alla võeti aluseks kompetentsi mõistet kirjeldavad märksõnad (Joonis 1, lk 11), praktilised näited (Lisa 3), juhtide kompetentsimudelite teooriad (Lisa 4) ja kaupluste juhatajate kompetentsimudelite teooriad (Tabel 6, lk 34).

Kõiki sada kompetentsi võrreldi ning analüüsi varem koostatud kompetentsimudeli kontrollraamistikuga, mille väljatöötamisel toetuti teooriale ja varasemalt teiste autorite poolt läbiviidud uurimuste tulemustele. Kompetentsimudeli kontrollraamistik koosneb

viiest erinevast teooriast, mille paremaks piltlikustamiseks on autor koostanud tabeli (Lisa 5). Tabelis on esimeses tulbas ära toodud intervjuudes ära nimetatud sada kompetentsi tähestikulises järjekorras. Järgnevalt on tabelis välja toodud erinevate tulpadena viis teooriat, mille lõikes antud kompetentse võrreldakse. Viis võrdlevat teooriat on (sulgudes on märgitud vastava teooria peamised kompetentsid):

- 1) kompetentsi mõistet kirjeldavad märksõnad (käitumine, oskus, võimekus, isiksuseomadused, teadmised ja kogemuse kindlus);
- 2) praktiline näide nr 4 (äri juhtimine, inimsuhted, kontseptuaalsed oskused ja professionaalsus);
- 3) praktiline näide nr 5 (strateegiline käitumine, teiste mõjutamine ja inspireerimine, ära tegemine, arendama hästi toimiva meeskonna, otsuste tegemine, hindamine ja õppimine);
- 4) Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid (inimsuhete oskused, strateegiline mõtlemine, tulemustele orienteeritus ja juhtimine);
- 5) Cheustine *et al.* (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid (juhtimine, strateegiline mõtlemine, suhtlemisoskus ja kommunikatsioon).

Eelnimetatud viis võrdlevat lähenemist on valitud toetudes teooriale. Esimene lähenemine: peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele, jaotab sada kompetentsi kuue märksõna vahel ära. Antud märksõnadeks on: käitumine, oskus, isiksuseomadused, võimekus, kogemuse kindlus ning teadmised.

Teise lähenemise puhul on lähtutud jaekaubandusorganisatsiooni praktilisest näitest 4, mille raames leiti Taiwanis jaekaubanduse kaupluse juhatajate kompetentsimudel. Kuna tegemist on suhteliselt sarnase situatsiooniga on tegemist hea võimalusega võrrelda rühmitamise põhimõtteid. Teise lähenemise puhul on jaotatud sada intervjuudes välja pakutud hüpermarketi kaupluse juhataja kompetentsi nelja kompetentsi dimensiooni vahel. Dimensioonid on: äri juhtimine (tehniline oskus), inimsuhted (inimeste oskus), kontseptuaalsed oskused ning professionaalsus.

Kolmanda teooriana on võrdleva lahendusena kasutatud näites 5 Suurbritannias väljatöötatud jaekaubanduse piirkonnajuhtide kompetentsimudeli jaotust. Erinevalt

näitest 4 on antud mudelis erinevaid peamiseid kompetentse rohkem ning kasutatud teistsuguseid märksõnu. Kompetentsid on jaotatud alljärgnevate peamiste kompetentside vahel: strateegiline käitumine, teiste mõjutamine ja inspireerimine, ära tegemine, arendama hästi toimiva meeskonna, otsuste tegemine ning hindamine ja õppimine.

Eelneva kahe näite puhul kasutati võrdleva teooriana varem rakendatud praktikaid. Kompetentside rühmitamiseks on lisatud võrdleva teooriana ka juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimodelite teooriad. Mõlema puhul on valitud peamisteks kompetentsideks juhtide kompetentsimodeli analüüsist (Lisa 4) selgunud üldistavad peamised kompetentsid ning kaupluste juhatajate kompetentsimodeli analüüsist (Tabel 6, lk 34) selgunud üldistavad peamised kompetentsid. Mõlema puhul on kasutusele võetud vaid need üldised kompetentsid, mille näited esinesid kõige paremini rakendatavate mudelite peamiste kompetentsidena. Juhtide puhul oli kõige paremini rakendatav mudel Hinterhuber, Popp (1992) teooria ning kaupluste juhatajate kompetentsimodeli puhul Cheustine *et al.* (2006) teooria.

Juhtide üldistavad kompetentsid, mille vahel jaotati kompetentsid, on: inimsuhete oskused, strateegiline mõtlemine, tulemustele orienteeritus ning juhtimine. Kaupluste juhatajate üldistavad peamised kompetentsid, mille vahel rühmitati kompetentsid on: juhtimine, strateegiline mõtlemine, suhtlemisoskus ja kommunikatsioon.

Sada kompetentsi jaotati viiel erineval korral ära vastavalt iga teooria peamiste kompetentside lõikes. Antud jaotust tehti läbi kõigi viie teooria puhul. Lisa 5-s olevas tabelis on lihtsustatud ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)). Kui viie teooria abil on sada kompetentsi viiel erineval moel rühmitatud, siis ühisosana tekitati viimane teooriaid kokkuvõttev tulp pealkirjaga „Kokkuvõte,“ mille alusel rühmitati hüpermarketi kaupluse juhataja sada kompetentsid Rimi Eesti Food AS hüpermarketi kaupluse juhataja kompetentsimudelisse.

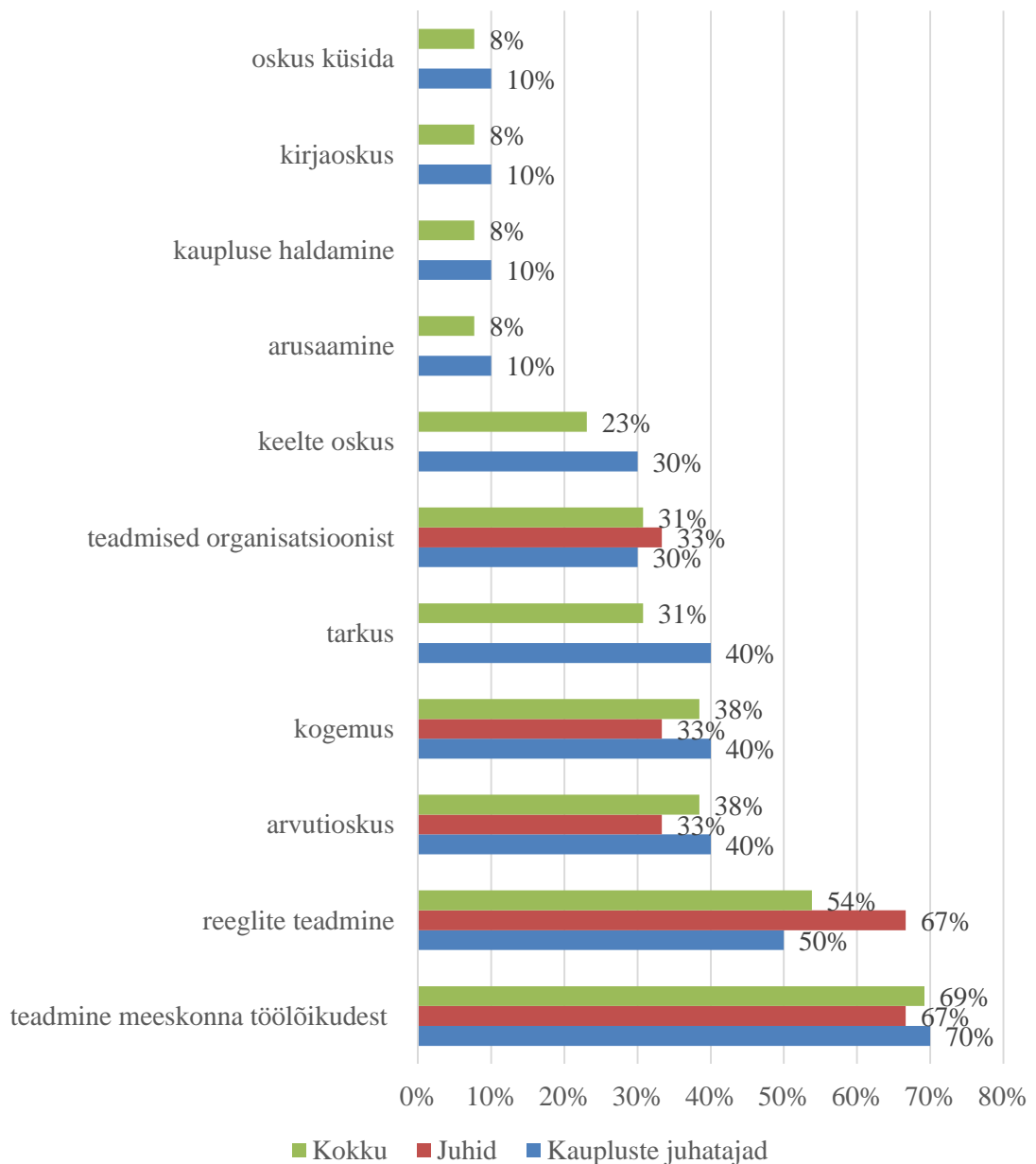
Viie erineva kompetentsimudeli jaotamisteooriate võrdlemise tulemusena selgus kuus peamist kompetentside rühma, mis sobivad antud saja hüpermarketi juhataja kompetentsi rühmitamiseks kõige paremini. Need on: 1) inimsuhete oskused, 2) juhtimine, 3) tulemustele orienteeritus, 4) mõtlemisvõime, 5) isiksuseomadused ning 6) erialased teadmised. Kõik sada kompetentsi on vastavalt oma iseloomule rühmitatud peamiste kompetentside rühmade alla. Alljärgnevalt analüüsitakse kompetentse ära mainitud peamiste kompetentside kaupa. Lisaks kompetentsidele ning neid üldistavatele peamistele kompetentsidele on iga peamise kompetentsi lõikes välja toodud ka kaks kuni kaheksa kõige olulisemat (kõige enam mainitud) kompetentsi. Kõige olulisemate kompetentside abil saab organisatsioon hõlpsasti ära tunda vastava peamise kompetentsi hinnatavas töötajas. Ära tundmise hõlbustamiseks on Lisa 7-s kirjeldatud (tähestikulises järjekorras) olulisemaid kompetentse läbi intervjuueeritavate sõnade ning näidete.

Erialaste teadmiste alla on rühmitatud 11 kompetentsi (Joonis 2): teadmine meeskonna tööloikudest, reeglite teadmine, arvutioskus, kogemus, tarkus, teadmised organisatsioonist, keelteoskus, arusaamine, kaupluse haldamine, kirjaoskus ning oskus küsida. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on teadmine meeskonna tööst ja reeglite teadmine, mille hindasid oluliseks ligi pooled vastanud. Neist kõige enam üheksa (69% vastanutest) intervjuueeritava poolt ära mainitud on teadmised meeskonna tööloikudest. Nii juhatajate kui juhtide lõikes on kõige olulisem samuti teadmised meeskonna tööloikudest kui ka reeglite teadmine. Antud peamise kompetentsi lõikes ei esine juhtide ja kaupluse juhatajate arvamusel olulisi erinevusi.

Teadmised meeskonna tööloikude all mõeldakse üldiseid teadmisi kaupluse juhatajate meeskonnas olevate töötajate töö kohta, nendeks võivad olla nii teenindajad, kassajuhid, teenindusjuhid, müügiesakonnajuhid, tootespetsialistid kui ka kõik ülejäänud meeskonna liikmed. Teadmine meeskonna tööloikudest on kirjeldatud kaupluste juhatajate poolt kui detailsed teadmised kogu kaupluse tööst. Viimane on tihti omandatud läbi aastatepikkuse töötamise samas organisatsioonis ning läbi mitmete erinevate positsioonide läbitegemise.

Kui kaupluse juhatajad nägid oma meeskonna töötajate tööloikude teadmises pigem abi juhtimises ning aja ja kulu hindamises, siis Rimi personalijuhi arvates: „on just parimad juhatajad need, kes on alustanud kaupluse põhitöödest ehk siis teenindajast pihta ja

tunnevad seda ettevõtet läbi ja lõhki. Kui sa räägid teenindajaga, siis sa tead, mida see töö tegelikult tähendab.“ Samas näeb aga regioonijuht ka alternatiivi kaupluse töö väliselt juhataja ametipostile siseneda „Juhataja peab olema võimeline süüvima oma meeskonna erinevatesse tööloikudesse. See tähendab seda, et algtasemel õpe peaks alustavale juhatajale küll selgeks tegema, et hiljem kui tal on vajadus süüvida, siis ta teab kuidas seda teha“.

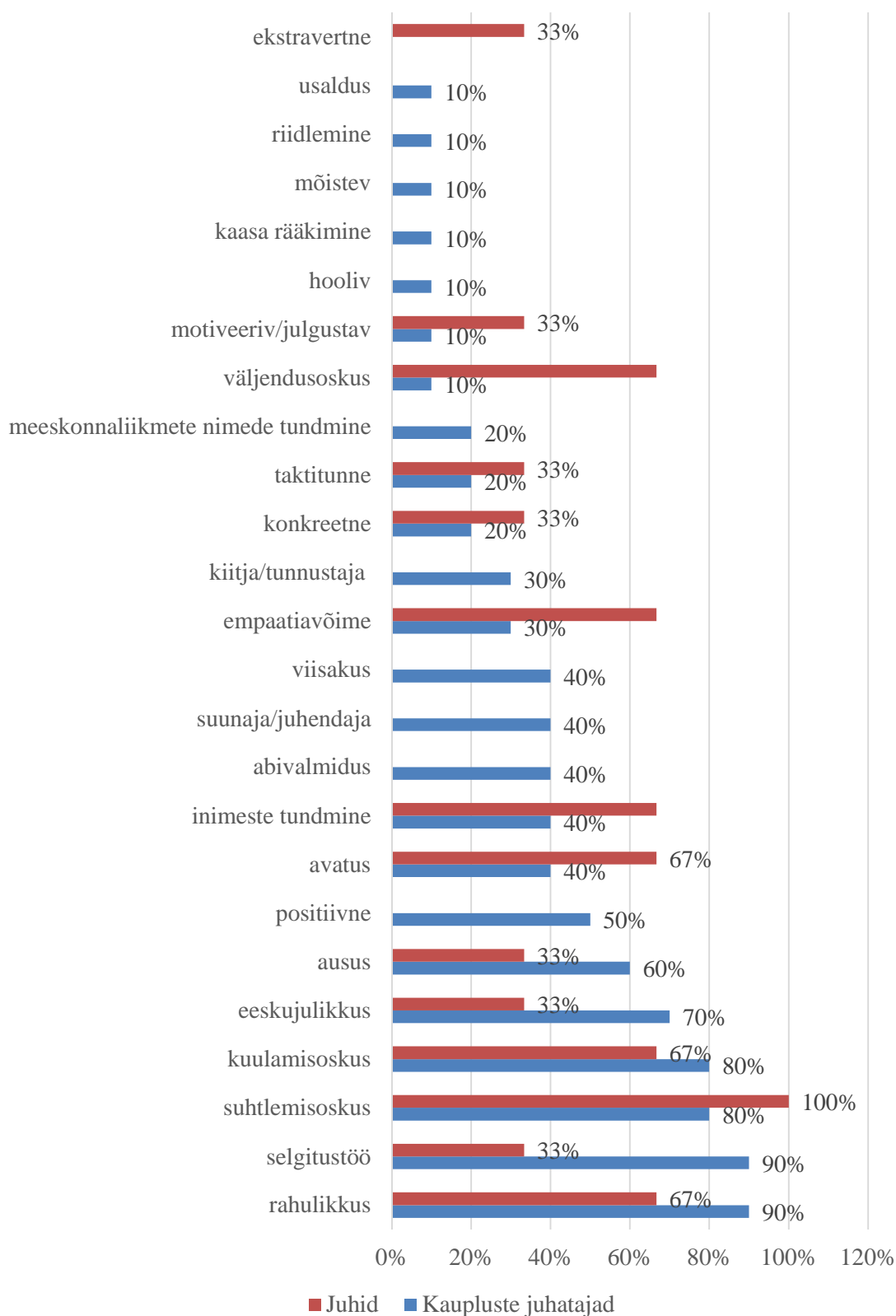


Joonis 2. Erialaste teadmiste kompetentsid ja nende mainitavus, osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

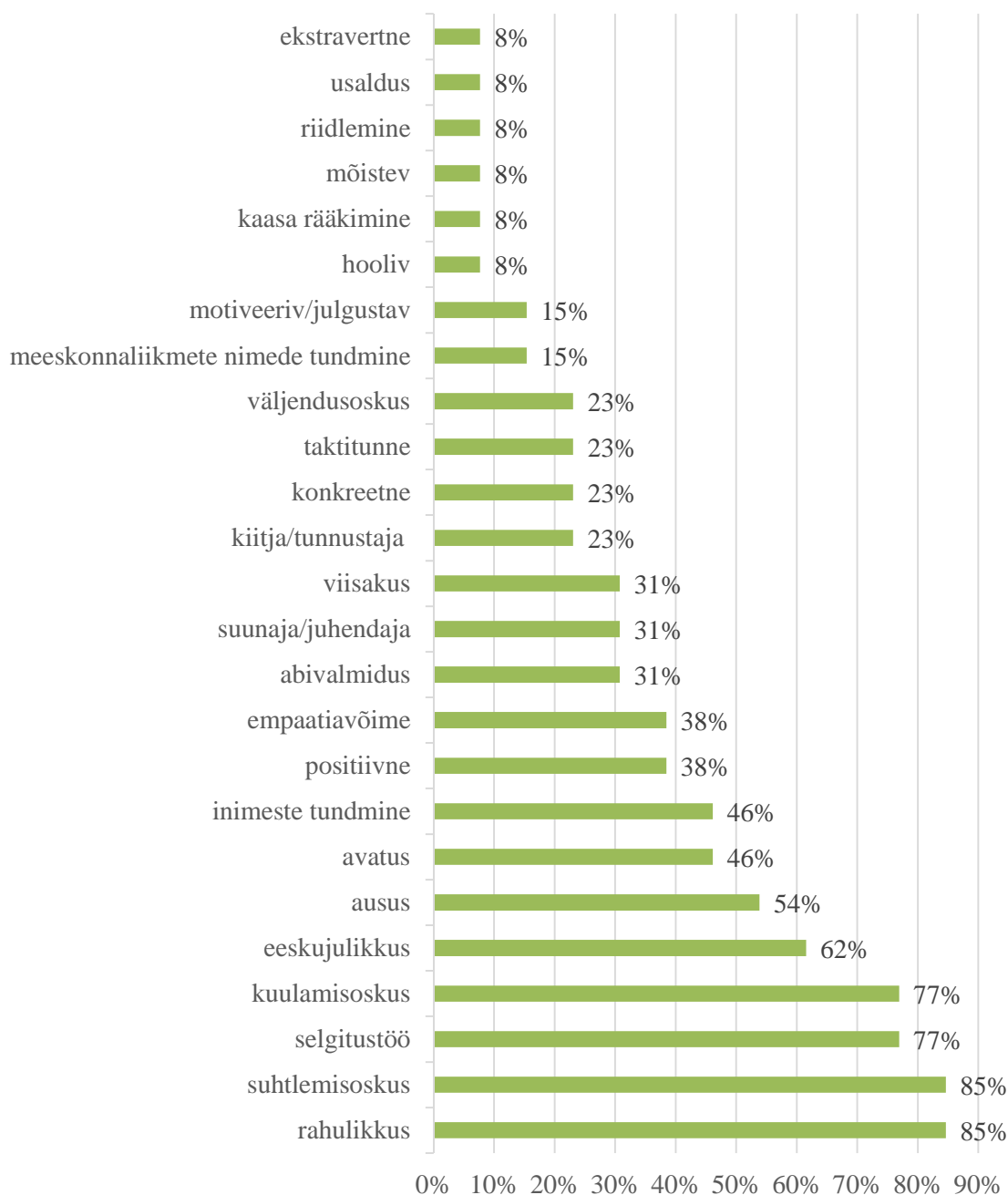
Kui teadmised meeskonna tööloikudest on olemas, siis kaupluse juhtimiseks on vaja kindel olla keskkonnas, kus seda tehakse – seda kirjeldatakse kui reeglite teadmist ja järgimist. Valdkonna spetsiifikast tulenevalt peavad toidukaupu müüvad organisatsioonid juhinduma mitmetest riiklikest ettekirjutistest kui ka organisatsiooni sisestest kordadest ja juhenditest. Kuna juhataja töö on kogu kauplust nii inimesi kui ka selle äriliselt kasumlikku toimimist juhtida, siis on oluline teada reegleid, et seda edukalt teha.

Märkimisväärne on juhatajate poolt välja toodud keelteoskuse vajalikkus, kus märgiti ära nii eesti, vene kui inglise keele oskus, mida on vaja nii suhtlemiseks klientidega, meeskonnaga kui ka juhtkonnaga. Lahtimõtestamist on väärt ka kompetents „kogemused“, mida kirjeldasid juhatajad kui, „*oskad oma kogemusele toetuda*“ (K8), „*ettenägemise võime*“ (K9).

Inimsuhete oskus on oluline peamine kompetents kaupluse juhataja kompetentsimudelil. Inimsuhete oskuste alla on rühmitatud 25 kompetentsi (Joonis 3, Joonis 4): rahulikkus, suhtlemisoskus, kuulamisoskus, selgitustöö, eeskujulikkus, ausus, avatus, inimeste tundmine, empaatiavõime, positiivsus, abivalmidus, suunaja ja juhendaja olemine, viisakus, kiitja ja tunnustaja olemine, konkreetsus, taktitunne, väljendusoskus, meeskonnaliikmete nimede tundmine, motiveeriv ja julgustav, ekstravertne, hooliv, kaasa rääkimine, mõistev, riidlemine ja usaldus. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on rahulikkus, suhtlemisoskus, kuulamisoskus, selgitustöö, eeskujulikkus, ausus, avatus ja inimeste tundmine. Antud rühm on väga tugevalt esindatud (kõrge mainitavuse protsendiga), sest neli esimest kompetentsi on saanud nii kaupluste juhatajate kui ka juhtide toetuse: rahulikkus (11 korda ära mainitud, 85% vastanutest), suhtlemisoskus (11 korda ära mainitud, 85% vastanutest), selgitustöö tegemise oskus (10 korda ära mainitud, 77% vastanutest) ja kuulamisoskus (10 korda ära mainitud, 77% vastanutest). Ka järgmised kompetentsid nagu eeskujulikkus (62% vastanutest), ausus (54% vastanutest), avatus (46% vastanutest) ning inimeste tundmine (46% vastanutest) on mitmel korral ära mainitud.



Joonis 3. Inimsuhete oskuste kompetentsid ja nende mainitavus (Juhid ja kaupluste juhatajad), osatähtsus %-des (Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).



Joonis 4. Inimsuhete oskuste kompetentsid ja nende mainitavus (Juhid ja juhatajad kokku), osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluse juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

Rahulikkust on kirjeldatud kui rahu säilitamist igas olukorras, enese emotsioonide juhtimist ning kaine mõistuse säilitamist. Personalijuht toob välja kaupluse juhataja töö kitsaskoha olemaks nn vahelüli kaupluse töötajate ja organisatsiooni ambitsioonide vahel. Rimi osakonnajuht soovib edukale kaupluse juhatajale „iseenda emotsioonide juhtimise oskust, sest igapäevaselt neid detaile, mis võivad endast välja viia, on tohutult

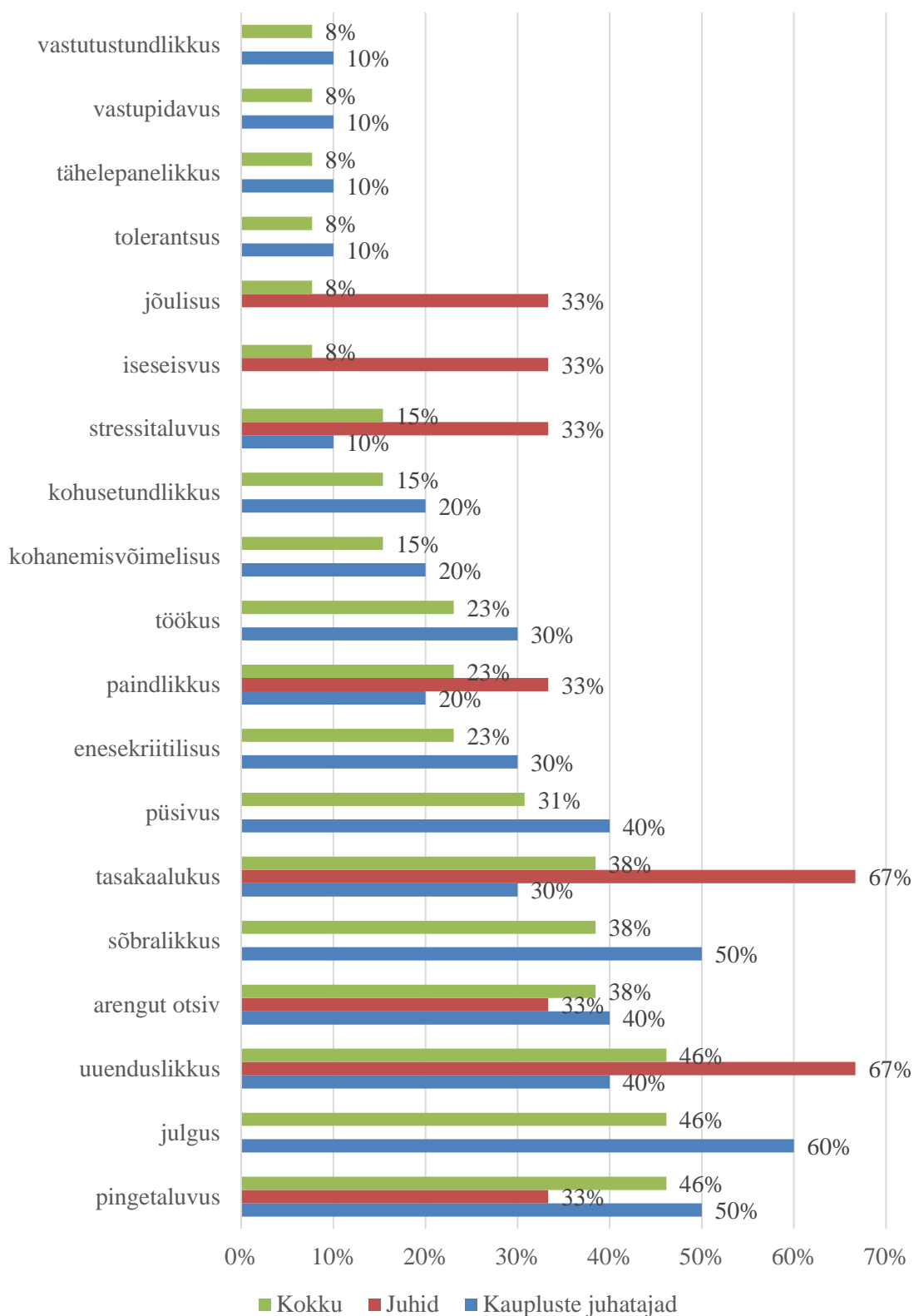
palju ja kui sa nendesse ära upud, siis põhimõtteliselt sind ei olegi. Ma arvan, et see kõige suurem oskus on kriisiolukordades, kus tegevuste nimekiri on nii pikk, et kõike ei jõua ära teha, siis kuidas sellises olukorras pea selge hoida.“ (OJ).

Suhtlemise all mõeldakse nii häid suhtlemisoskusi oma klientide, koostööpartnerite, alluvate kui ka oma ülemustega. Samuti märgiti intervjuudes ära, et suhtlemisest saab kõik alguse kui ka suhtlemise taha võivad asjad tihti jääda.

Suhtlemise ja selgitustöö vahel on raske vahel vahet teha, küll aga peavad intervjuueeritavad neid mõlemat ka eraldi väga olulisteks kompetentsideks. Selgitustöö puhul on kaupluse juhatajad toonud välja alljärgnevad näited „*See on võime selgeks teha, et mida ma tahan, kui vastas istub kolm inimest, kes ei pruugi tahta samu asju; Ma pean lihtsas keeles edasi andma.“ (K2).* Juhtide puhul on arusaam selgitustööst samasugune kaupluse juhatajate omaga, võttes seda kokku regioonijuhi sõnadega „*edasi andmise oskus.“*

Kuulamisoskuse all on välja toodud järgnevad selgitavad näited: „*neid ära kuulata ja lasta neil olla need, kes nad on, nii säilib neil tahtmine ja tekib ehk suurem hasart teha,“ (K4) „Oluline on kuulata, kui räägitakse midagi. Kõhutunnet ja sisetunnet tuleb kuulata. Julgus seda kuulata tuleb kogemusega.“ (K8) ning „oskus kuulata klienti“ (K5).*

Isiksuseomaduste alla on rühmitatud 19 erinevat kompetentsi (Joonis 5). Enimmainitavas järjekorras on need: pingetaluvus, julgus, uuenduslikkus, arengut otsiv, sõbralikkus, tasakaalukus, püsivus, enesekriitilisus, paindlikkus, töökus, kohanemisvõimelisus, kohusetundlikkus, stressitaluvus, iseseisvus, jõulisus, tolerantsus, tähelepanelikkus, vastupidavus ning vastutustundlikkus. Eelnimetatud kompetentsidel on madal mainitavus. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on pingetaluvus, julgus ja uuenduslikkus. Kõiki kolme kompetentsi mainis ära kuus intervjuueeritavat ehk 46% vastanutest. Juhatajate lõikes on kõige vajalikum samuti julgus oma igapäeva töö tegemiseks, kuid samal ajal näevad juhid uuenduslikkusega sama olulisena tasakaalukust.

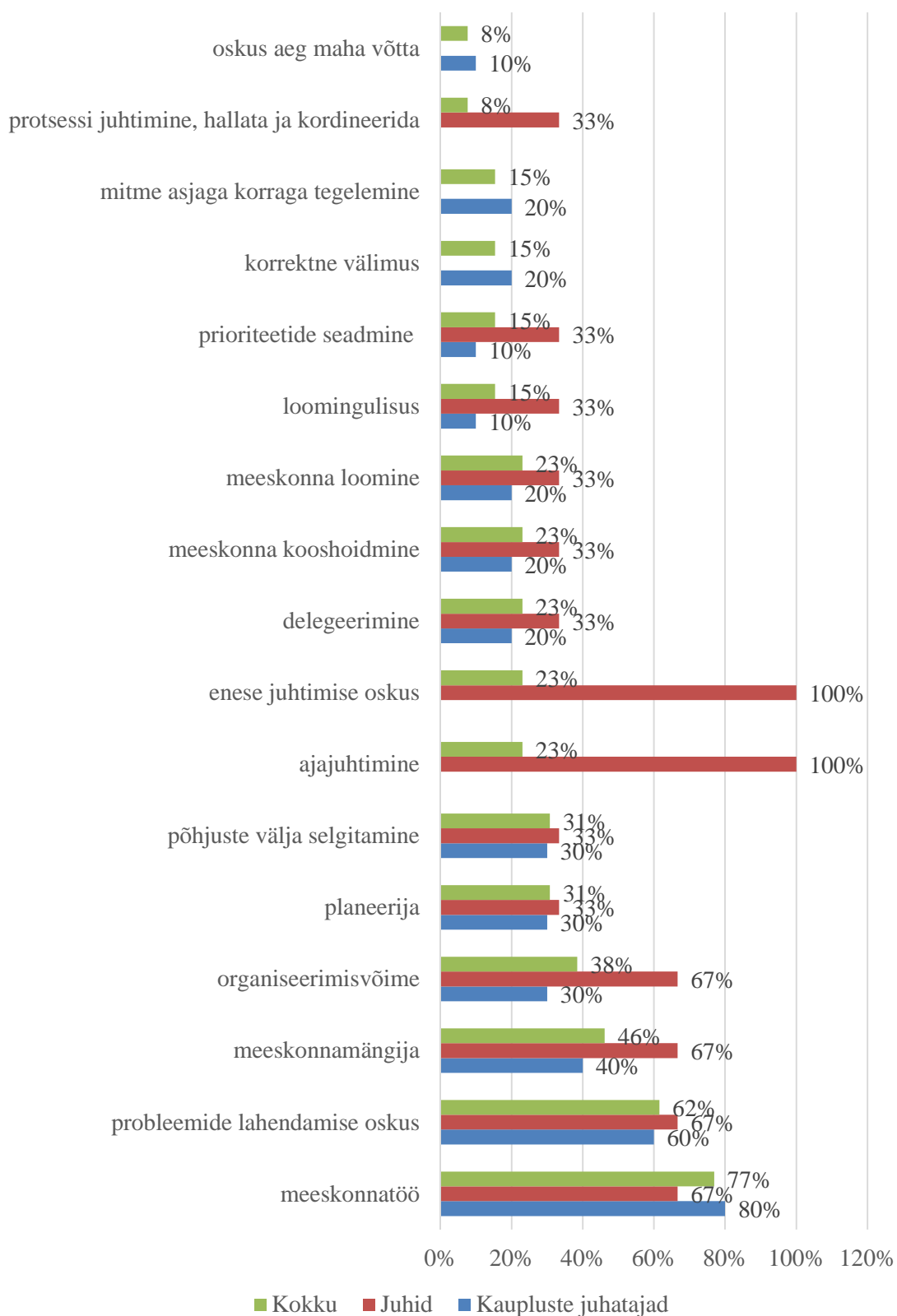


Joonis 5. Isiksuseomaduste kompetentsid ja nende mainitavus, osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

Mitmed intervjueeritavad tõid välja kui uuenduslik peab olema üks jaekaubandusorganisatsioon, et ellu jääda. Sellest tulevalt on vajalikke kompetentse kirjeldatud kui „*Uutele asjadele tuleb avatud olla, ei tohi vanadesse ideedesse kinni jääda, rongist ei tohi maha jääda.*“ (K9), „*Uuendusi peab suutma ka maha müüa*“ (K3). Veidi laiemalt näeb uuenduslikkust kaupluse juhataja number 8, öeldes: „*Kohanemisvõime – kohaneda erinevate inimestega ja muutustega.*“ (K8). Samuti nägid uuenduslikkuses olulisust juhid, tuues välja alljärgnevad mõtted, „*Võime uusi asju vastu võtta ja kaasa minna. Ei saa jääda enda konservatiivsetesse raamidesse kinni. Tahet näha asju teistmoodi.*“ (PJ), „*Kõik asjad ei ole ette antud, ajaga tuleb kaasas käia ja kliendile pidevalt midagi uut tuua. Kaupluse juhataja on kui muudatuste ellu viija*“ (RJ). On näha, et nii juhid kui kaupluste juhatajad näevad uuenduslikkuses väga olulist rolli kaupluse juhataja töös.

Juhtimise alla on rühmitatud 17 kompetentsi (Joonis 6): meeskonnatöö, probleemide lahendamise oskus, meeskonnamängija, organiseerimisvõime, planeerija, põhjuste välja selgitamine, ajajuhtimine, delegeerimine, enese juhtimise oskus, meeskonna kooshoidmine, meeskonna loomine, korrektne välimus, loomingulisus, mitme asjaga korruga tegelemine, prioriteetide seadmine, oskus aeg maha võtta ning protsessi juhtimine, haldamine ja koordineerimine. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on meeskonnatöö (77% vastanutest), probleemide lahendamise oskus (62% vastanutest) ja meeskonnamängija (46% vastanutest). Neist kõige enam, kümne intervjueeritava poolt, ära mainitud on meeskonnatöö, millele järgneb probleemide lahendamise oskus, mis on kaheksa korda ära mainitud. Juhatajate lõikes on kõige olulisem meeskonnatöö. Kuid juhtide arvates on väga oluline antud peamise kompetentsi puhul ajajuhtimise ja enese juhtimise oskus, mida mainisid oma intervjuus ära kõik kolm juhti.

Üllatav on täheldada, et ajajuhtimine on kompetents, mis juhtide puhul kvalifitseerub olulisuselt esikolmikusse, kuid juhatajate puhul on jäänud mainimata. Ajajuhtimist on juhid kirjeldanud kui, õigete asjade tegemist õigel ajal. Ehk võimet prioritseerida kriisiolukordades tegevused, mis toovad maksimaalse kasu ja mitte aega raisata tegevuste peale, mille kasutegur on tühine.



Joonis 6. Juhtimise kompetentsid ja nende mainitavus, osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

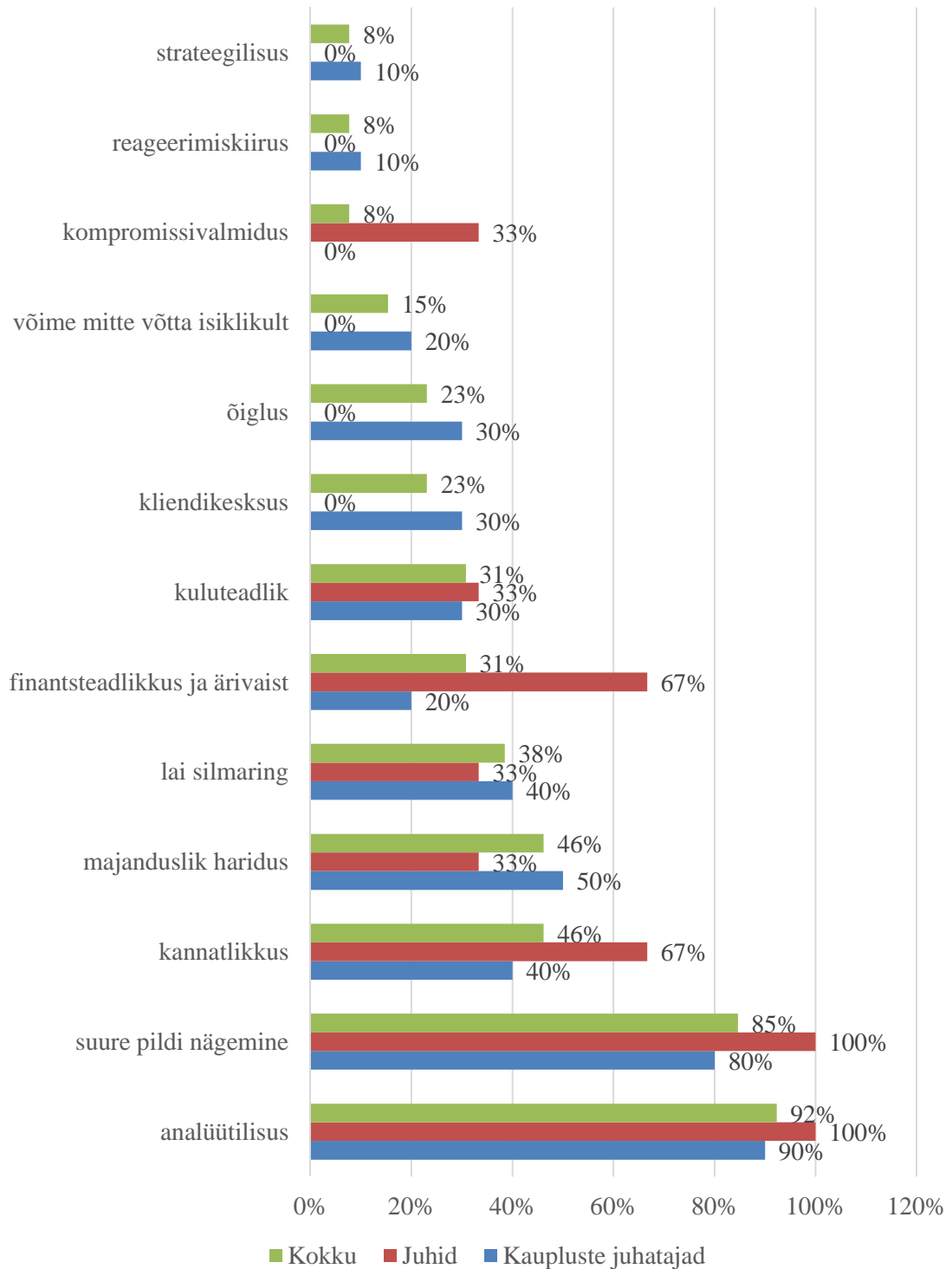
Meeskonnatööd kirjeldatakse tihti ka kui koostööd. Meeskonnatöö puhul on juhataja öelnud „*Me oleme partnerid oma meeskonnas ja meil ei ole sellist hierarhiat, et mina olen pealik ja mina ütlen. Me teeme koos otsuseid, me kuulame kõik ära, arutame, vaidleme ja valime parima välja. Ma ikkagi ajan oma asja läbi oma meeskonna. Koostöö teiste osakondadega – koostööpartnerid, teised osakonnad, teised kauplused jt.*“ (K5).

Meeskonnamängijat kirjeldatakse kui, „*Oskus panna inimesi tööle; ta peab tahtma meeskonnaga koos töötada, üksikuitajal ei ole midagi teha*“ (K2). Hästi annab regioonijuht selgituse, miks mitmed juhatajad on eraldi kompetentsina välja toonud meeskonna kooshoidmise ja meeskonna loomise: „*Meeskonna juhtimise pool peab olema äärmiselt tugev. Sest see inimhulk on ikkagi suur ja seal tuleb erinevaid osasid nn puslet, hoolega kokku panna ja oskuslikult juhtida*“ (RJ). Kaupluse juhataja number 5 selgitab täpsemalt meeskonna loomist ja kooshoidmist: „*Oskus inimesi tunda ja näha natuke nende taha, suudad jälgida, kuidas nad käituvad, nii suudad kokku panna meeskonna, kes kellega sobib. Töokeskkond ja inimeste kokku panemine – järeldusi ei tohi teha kohe peale esimest kohtumist. Meeskonnast saab meeskond alles peale aastat, siis võib ka tulla veel üllatusi.*“ (K5).

Mõtlemisvõime alla on rühmitatud 13 kompetentsi (Joonis 7): analüütilisus, suure pildi nägemine, kannatlikkus, majanduslik haridus, lai silmaring, finantsteadlikkus ja ärivaist, kuluteadlikkus, kliendikesksus, õiglus, võime mitte võtta isiklikult, kompromissivalmidus, reageerimiskiirus ning strateegilisus. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on analüütilisus (92% vastanutest), suure pildi nägemine (85% vastanutest), majanduslik haridus (46% vastanutest) ja kannatlikkus (46% vastanutest). Neist kõige enam, 12 intervjuueeritava poolt, ära mainitud on analüütilisus, millele järgneb samuti rohkelt ära mainitud suure pildi nägemine (11 korda ära mainitud). Juhatajate lõikes on samuti kõige olulisem analüütilisus kui ka suure pildi nägemine. Nii analüütilisus kui suure pildi nägemine on kõigi kolme juhi poolt, ehk siis 100%-lt ära mainitud.

Analüütilisust on kirjeldatud kahel erineval moel, nii puhast analüütilisust kui ka numbritest seoste ning trendide leidmist. Esimese puhul võib kogenumate juhatajate käest kuulda ka analüütilisust kui „*iseenda käitumise analüüsi*“ (K3). Analüüsisioskus

osakonnajuhi pilgu läbi on „Analüüsi oskus, kuidas neid andmeid kätte saada ja kuidas teha kokkuvõtlikke ja lühikesi järeldusi.“(OJ).

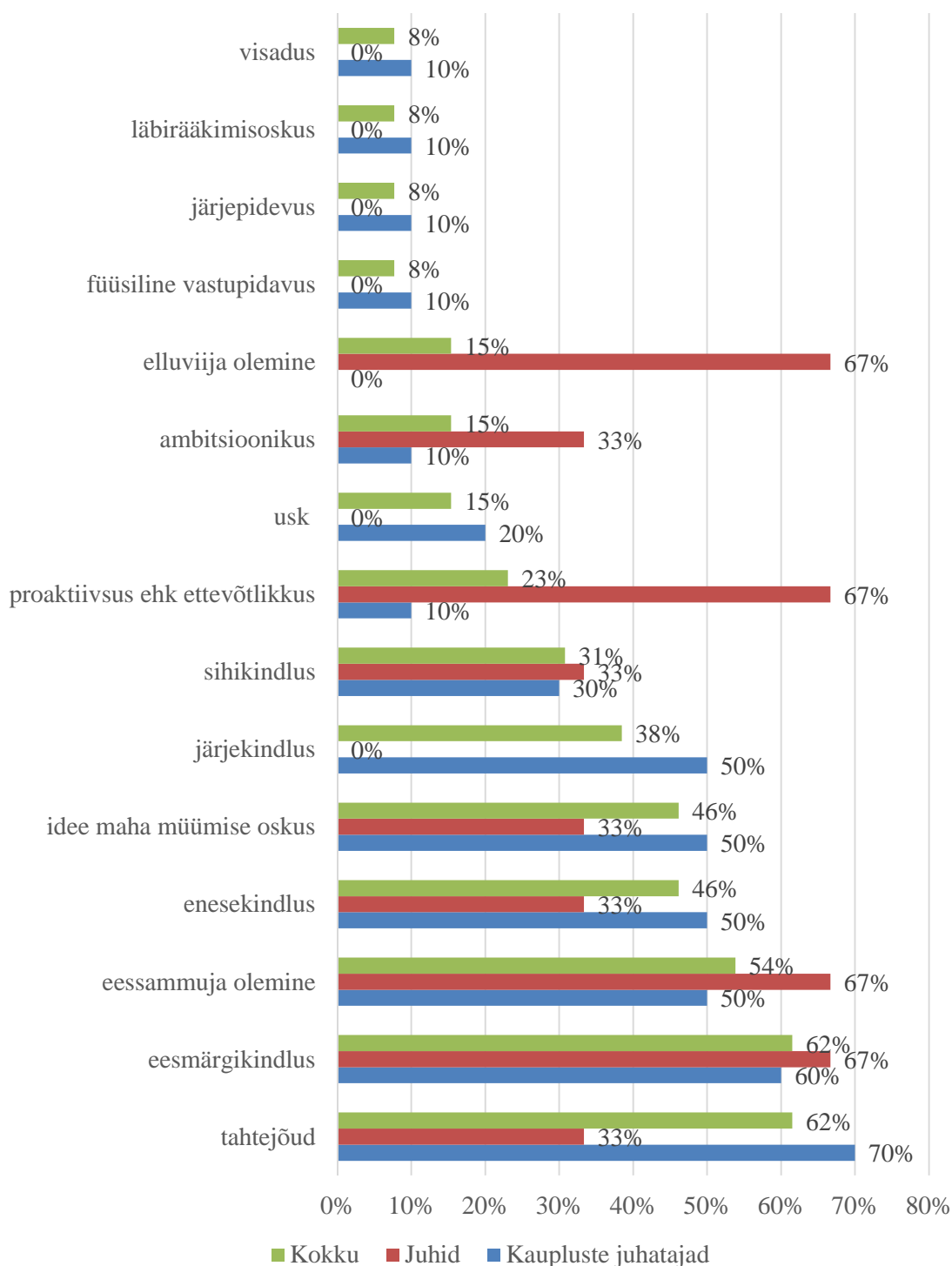


Joonis 7. Mõtlemisvõime kompetentsid ja nende mainitavus, osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

Suure pildi nägemine võib tunduda kahtlase väärtusega kompetentsina, kuid Rimi perekonnas kasutatakse antud väljendit tihti, vahel on sellel ka sünonüüm „laia pildi nägemise“ näol. Kuid siiski mõeldakse selle all: *„Ma arvan, et ta peaks olema suuteline säilitama sellise vihmavarju nägemuse. Laia pildi nägemine. Peab hoidma ennast pidevalt kõrgemal põlevatest detailidest, et mitte uputada ennast kõikide detailide sisse, vaid alati olema see, kes peaks lõpus küsima, et mis me teeme ja mis me teeme kõigepealt ja siis vaatame järgmised asjad üle.“* (OJ), *„Vaja on teatud tingimustes leida oma võimalusi.“* (PJ), *„Saalis peab nägema, oskama visualiseerida vaimusilmis, kuidas kauplus peaks välja nägema, et seda suurt pilti peaks esiteks nägema. Et juhataja näeks ette, milline see kauplus ka reaalselt peaks välja nägema.“* (K6).

Viimase kuuenda peamise kompetentsi, tulemustele orienteerituse, alla on rühmitatud 15 kompetentsi (Joonis 8): tahtejõud, eesmärgikindlus, eessammuja olemine, enesekindlus, idee maha müümise oskus, järjekindlus, sihikindlus, proaktiivsus ehk ettevõtlikkus, ambitsioonikus, usk, elluviija olemine, füüsiline vastupidavus, järjepidevus, läbirääkimisoskus ning visadus. Kõige olulisemad kompetentsid antud nimekirjas on tahtejõud (62% vastanutest), eesmärgikindlus (62% vastanutest), eessammujaks olemine (54% vastanutest), enesekindlus (46% vastanutest) ja idee maha müümise oskus (46% vastanutest). Neist kõige enam, kaheksa intervjuueeritava poolt, ära mainitud on tahtejõud teisisõnu tahe, seda kaupluse juhataja tööd teha ning eesmärgikindlus, mille puhul toodi välja ka teistsugust sõnastust nagu selge eesmärk. Eesmärgikindluse mainis ära samuti kaheksa intervjuueeritavat. Juhatajate lõikes on kõige olulisem tahtejõud. Juhid näevad võrdselt olulistena eesmärgikindlust, eessammujaks olemist kui ka ettevõtlikkust.

Tahtejõudu ning tahtet on kirjeldatud kui *„ei tohi alla anda“* (K3, K7, K9) suhtumist, *„Oma tahtmisega on kõik võimalik saavutada“* (K4), *„Peab olema tahe eesmärkideni jõuda“* (K8).



Joonis 8. Tulemustele orienteerituse kompetentsid ja nende mainitavus, osatähtsus %-des (Kokku n = 13, Juhid n = 3, Kaupluste juhatajad n = 10) (magistritöö autori koostatud).

Eesmärgikindlust on kirjeldatud kui „Peab olema kindel eesmärk. Ise ei pea oskama teha, aga kui ma tean tahta oma eesmärki, siis see on suur oskus“ (K5), „Peab olema

tahe eesmärkideni jõuda. Tuleb need eesmärgid enda omaks teha ja nende poole minna“ (K8), „Ära tuleb teha suhtumine“ (K9), „Tal peab olema oskus ja jõud, et ta suudab oma mõtteid väljendada ja neid ka ellu viia ja ta ei häbene, millised on tema seisukohad, isegi siis kui kümnest inimesest on tema vaid see üks, kes arvab nii. Peab olema selline meelegindel inimene. Kuidas inimesi juhtida, kuidas panna inimesed ühe mingi eesmärgi nimel liikuma, isegi sellises olukorras, kus mingid ideed ei ole söödavad ja vastuvõetavad.“ (RJ).

Eessammuja olemist kirjeldatakse ka kui karja juhiks olemist, mida on kirjeldatud järgnevalt, *„kes ka seljataga tulijatele suudab selgeks teha, et mida oodatakse ja tahetakse; peab oma alluvatele selgeks tegema, et see kuidas me siit edasi läheme on ainuõige ja, et alluvad saavad sellest aru, et nii peabki.“ (K1).*

Kui vaadata juhtide ja juhatajate vastuseid küsimustele eraldi, siis on märgata, et juhtide puhul on olulisemad juhtimine, mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused – kõik tüüpilised juhtimise karakteristikud. Juhatajate puhul on olulisemad peamised kompetentsid mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused. Sellest võib järeldada, et juhtide vastused kaupluste juhatajate kompetentside kohta on rohkem tavapärase juhtimismudeli osad ning ka pigem teoreetilised. Juhatajate vastused on pigem praktilisemad, kus töö teeb ära peamiselt analüütilisus ja meeskonna juhtimine. Kuid üks, mis on kindel, nii juhatajate kui juhtide meelest on analüütilisus kõige olulisem hüpermarketi kaupluse juhataja kompetents.

Kaupluse juhatajate, personalijuhi, regioonijuhi ja Rimi osakonnajuhi intervjuudest selgus sada erinevat kompetentsi (25 olulisemat kompetentsi), mille rühmitamisel saadi kuus peamist kompetentside rühma: erialased teadmised, inimsuhete oskused, juhtimine, tulemustele orienteeritus, mõtlemisvõime ning isiksuseomadused (Tabel 9). Olulised kompetentsid valis autor välja mainitavuse järgi. Oluliste ehk enimmainitud kompetentside koguarv 25 tekkis loogika alusel, mille eesmärk oli leida iga peamise kompetentsi alla mõni oluline kompetents ja et nende mainitavus oleks suhteliselt kõrge (46% või üle selle). Välja valitud 25 olulise kompetentsi puhul saab väita, et tegemist on intervjuueeritavate poolt kõige olulisemateks peetud kompetentsidega.

Tabel 9. Rimi hüpermarketite kaupluse juhatajate kompetentsimudel

Peamised kompetentsid	Tugikompetentsid
Erialased teadmised	teadmised meeskonna tööloikudest, reeglite teadmine , arvutioskus, kogemus, tarkus, teadmised organisatsioonist, keelte oskus, arusaamine, kaupluste haldamine, kirjaoskus, oskus küsida
Inimsuhete oskused	rahulikkus, suhtlemisoskus, selgitustöö, kuulamisoskus, eeskujulikkus, ausus, avatus, inimeste tundmine , positiivsus, empaatiavõime, abivalmidus, suunaja ja juhendaja olemine, viisakus, kiitja ja tunnustaja olemine, konkreetus, taktitunne, väljendusoskus, meeskonnaliikmete nimede teadmine, motiveeriv ja julgustav, hooliv, kaasa rääkimine, mõistev, riidlemine, usaldus, ekstravertne
Isiksuseomadused	julgus, pingetaluvus, uuenduslikkus , sõbralikkus, arengut otsiv, tasakaalukus, püsiv, enesekriitiline, töökas, paindlikkus, taktitunne, hea kohanemisvõime, kohusetundlik, stressitaluvus, tolerantsus, tähelepanelikkus, vastupidavus, iseseisvus, jõulisus
Juhtimine	meeskonnatöö, probleemide lahendamise oskus, meeskonnamängija , organiseerimisvõimeline, planeerija, põhjuste välja selgitaja, delegeerimine, meeskonna kooshoidmine ja meeskonna loomine, ajajuhtimine, enese juhtimise oskus, korrektne välimus, mitme asjaga korraga tegelemine, loomingulisus, prioriteetide seadmine, oskus aeg maha võtta, protsessi juhtimine, haldamine ja koordineerimine
Mõtlemisvõime	analüütilisus, suure pildi nägemine, majanduslik haridus, kannatlikkus , lai silmaring, kuluteadlikkus, finantsteadlikkus ja ärivaist, kliendikesksus, õiglus, võime võtta mitte isiklikult, reageerimiskiirus, strateegilisus, kompromissivalmidus
Tulemustele orienteeritus	tahtejõud, eesmärgikindlus, eessammuja olemine, enesekindlus, idee mahamüümise oskus , järjekindlus, sihikindlus, proaktiivsus ehk ettevõtlikkus, usk, ambitsioonikus, elluviija olemine, füüsiline vastupidavus, järjepidevus, läbirääkimisoskus, visadus

*Tabelis on tulbas pealkirjaga Tugikompetentsid rasvases kirjas välja toodud olulisemad (enim mainitud) kompetentsid.

Autor: magistratöö autori koostatud.

Kompetentsi sisu alusel toimus antud kompetentsimudeli puhul kompetentside jaotus peamisteks ja tugikompetentsideks. Eraldi protsessi ja funktsionaalsete kompetentside väljatoomiseks ei leitud põhjust, sest eesmärk on välja töötada organisatsioonile võimalikult lihtsasti arusaadav ja rakendatav kompetentsimudel. Samuti ei leitud protsessis ja funktsionaalsuses erilisemat tähtsust võrreldes teiste tööloikudega antud töökoha analüüsis.

Kompetentse on võimalik jaotada sisu osas ka professionaalseteks oskusteks ja personaalseteks oskusteks. Antud mudeli puhul saab peamised kompetentsid jaotada järgnevalt. Professionaalsed oskused on erialased teadmised, juhtimine ning mõtlemisvõime. Personaalsed oskused on inimsuhete oskused, isiksuseomadused ning

tulemustele orienteritus. Eraldi jaotust „tugevateks oskusteks“ ja pehmeteks oskusteks“ ei toimunud, sest magistritöö autor ei näinud antud jaotuses lisandväärtust. Küll aga on seda kindlasti võimalik teha.

Kui analüüsida väljatöötatud kompetentsimudelit kompetentside kolme dimensiooni lõikes (Tabel 2, lk 14), siis kompetentsimudeli organisatsiooni tase on töökohapõhine. Tegemist on praegu vaja ehk praegust situatsiooni kirjeldava kompetentsimudeliga ning sisult peamiste kompetentside ja tugikompetentside kooslusega.

Kaupluse juhataja kompetentsimudel toetab Sydänmaanlakka (2002) teooriale, mis ootab, et kompetentside arendamise teooria toetuks organisatsiooni strateegiale, eesmärkidele ja visioonile. Intervjuude käigus küsiti nii kaupluste juhatajate, personalijuhi, regioonijuhi kui osakonnajuhi käest, kas nende arvates on kaupluse juhatajate eesmärgid seotud organisatsiooni strateegia ning visiooniga. Visiooni osas nägid visiooni mõjutusi oma igapäevatoos ning oma eesmärkide seost visiooniga 70% intervjuueeritavatest juhatajatest. Kolm juhatajat pigem ei näinud. Juhid nägid kõik, et juhatajate töö on seotud visiooniga. Võib arvata, et visioon on jäänud mõne töötaja jaoks liialt kaugeks, mida seletab hästi strateegia mõju hindamine kaupluse juhataja tööle. Strateegia seotus igapäevatöö eesmärkidega tulemuseks oli 90% juhatajatest ning 100% juhtidest. Vaid üks juhataja ei näinud strateegias oma töödele ja tegemistele mõju. Siiski võib järeldada, et juhatajad on organisatsiooni visiooni ja strateegiaga hästi kursis, ning enamjaolt näevad, et saavad selle elluviimisele abiks olla oma tööd hästi tehes ning antud visiooni ja strateegiat oma meeskonnale lihtsas keeles edasi andes ja pidevalt meelde tuletades.

Kui analüüsida kompetentsimudeli peamisi kompetentse organisatsiooni visiooni ja strateegia elluviimise vaatevinklis, siis kaupluse juhataja isikuomaduste kompetentsid loovad eelduse, et antud töötaja oleks edukas oma töös. Mõtlemisvõime annab võimaluse välja mõelda strateegia, kuidas jõuda eesmärkide täitmiseni. Inimsuhete oskused, erialased teadmised ning juhtimine aitavad strateegia ellu viia ning tulemustele orienteeritus hoiab juhataja sihi selge ja motiveerituna.

Antud mõttekäiku analüüsides Hamel ja Prahaladi (1990) teooria läbi, kus kompetentsidel baseeruv süsteem peab üles ehitatud olema ümber võimel ja

suutlikkusele, mida on vaja, et luua kliendiväärtust, siis on näha, et antud peamised kompetentsid on süsteem, mille tulemusena jõutakse eesmärgini. Kaupluse juhataja eesmärgi täitmist toetab suurel määral klientide rahulolu, kes tagavad kaupluse eksisteerimise.

Lisaks on Hamel ja Prahalad (1994) välja töötanud peamiste kompetentside kontrollimiseks küsimustiku, mille küsimused on: Kas sellel kompetentsil on mingit tähtsust kliendile lisaväärtuse loomisel? Kas seda kompetentsi saab kasutada, et tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet? Kas seda kompetentsi saab kasutada äritehingutes? Kõigi kolme küsimuse vastuseks on „jah“ antud kompetentsimudeli lõikes, sest tänu kliendile lisaväärtuse pakkumise tuleb klient tagasi, mis on iga kaupluse juhatajate eesmärk. Kui klient eelistab Rimi kauplust, siis kaupluse juhataja on oma meeskonnaga teinud töö, mille tulemusena klient eelistab kaupluse juhataja kauplust konkurendile ning äritehingute tegemine on kaupluse igapäevane töö.

Kompetentsimudel vastab töökohapõhisele mudelile, kuna kirjeldab ära kompetentsid, mida on vaja eduka ning tulemusliku kaupluse juhataja töö tegemiseks.

Kui võrrelda väljatöötatud hüpermarketi kaupluse juhataja kompetentsimudeli peamiseid kompetentsirühmasid (erialased teadmised, inimsuhete oskused, juhtimine, tulemustele orienteeritus, mõtlemisvõime ning isiksuseomadused) kompetentsimudeli kontrollraamistiku viie teooria kompetentsidega, siis on näha, et kõige enam sarnaneb kaupluse juhataja kompetentsimudel praktilise näite number 5 kompetentsidega ja Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuva juhtide üldistavate kompetentsidega. Neis mõlemas on sarnaselt kaupluse juhatajate kompetentsimudelile esindatud tulemustele orienteeritus ja ära tegemise olulisus ning strateegiline käitumine ja mõtlemine. Inimsuhete oskused ja üldine juhtimine esinevad sarnaselt kaupluse juhataja kompetentsimudelile ka mõlemas praktilises näites kui ka juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentside võrdlevas kompetentsimudeli teoorias. Küll aga saab välja tuua, et väljatöötatud kaupluse juhataja kompetentsimudel ja viis erinevat teooriat on omavahel sarnased. Kompetentsi mõiste kirjeldavad märksõnad veidi vähem kui teised, kuid ka sellest teooriast on näha väljatöötatud kompetentsimudelile mõjutusi.

Kaupluse juhatajate, personalijuhi, regioonijuhi ja Rimi osakonnajuhi intervjuudest selgus sada erinevat kompetentsi (25 olulisemat kompetentsi), mille rühmitamisel saadi kuus peamist kompetentside rühma: erialased teadmised, inimsuhete oskused, juhtimine, tulemustele orienteeritus, mõtlemisvõime ning isiksuseomadused. Kompetentside analüüsimise tulemusena selgus, et hüpermarketi kaupluse juhataja töös on kõige olulisemad kompetentsid analüütilisus, rahulikkus, suhtlemisoskus ning suure pildi nägemine. Juhtide arvates on kõige olulisemad peamised kompetentsid juhtimine, mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused. Kaupluse juhatajate puhul on olulisemad peamised kompetentsid mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused.

Järgnevas alapeatükis on välja toodud autoripoolsed ettepanekud väljatöötatud kompetentsimudeli rakendamiseks koos organisatsioonile suunatud järeldustega.

2.3. Ettepanekud väljatöötatud kompetentsimudeli rakendamiseks koos organisatsioonile suunatud järeldustega

Kaupluste juhatajate kompetentsimudel koosneb kuuest erinevast märksõnast: isiksuseomadused, juhtimine, erialased teadmised, inimsuhete oskus, mõtlemisvõime ning tulemustele orienteeritus. Kaupluste juhatajate kompetentside kaardistamise eesmärk on aidata täita juhatajale seatud eesmärgi, mis on tihedalt seotud organisatsiooni strateegia ja visiooni elluviimisega.

Kompetentside rühmitamisel selgus, et kompetentsimudeli väljatöötamisel saab toetuda kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele, varem erinevates välisriikides teostatud praktikatele ning juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudeli erinevatele teooriatele.

Magistritöö autor soovib analüüsi tulemusena jätkuvalt Rimi Eesti Food AS-il kommunikeerida organisatsiooni visiooni ja strateegia olulisust ning selle seost iga töötaja eesmärkidega. Seosest arusaamine annab töötajale selgema ülevaate, miks ta oma tööd teeb ning millist kasu see organisatsioonile toob. Samuti tunneb töötaja enda kasulikkust ning töötab eesmärgistatumalt.

Väljatöötatud kaupluse juhatajate kompetentsimudeli (Tabel 9, lk 65) eesmärk on jääda lihtsasti arusaadavaks ja rakendatavaks. Kompetentsimudel on jäetud kahemõõtmeliseks, kus on välja toodud kaupluse juhataja peamised kompetentsid, neid kõige enam iseloomustavad olulised kompetentsid (rasvases kirjas Tugikompetentside tulbas) ja neid toetavad tugikompetentsid. Olulised kompetentsid on kompetentsid, mis intervjuude käigus omasid kõige rohkem ära mainimist (92-46% vastanutest). Kuna magistritöö autor soovis jätta mudelisse võimalikult palju juhatajate ja juhtide poolt välja toodud sõnu, siis võib mõne märksõna koondamine tunduda lugejale oluline. Küll aga leiab autor, et tuleks jätta kompetentsimudelisse võimalikult palju erinevaid kompetentside varjundeid, et iga tulevane või praegune kaupluse juhataja ennast ära tunneks.

Kompetentsimudeli lihtsamaks rakendamiseks on väljatöötatud kompetentsimudeli oluliste kompetentside hindamise tabel (Tabel 10), kus on välja toodud olulised kompetentsid ning nende hindamise skaala. Tabelis 10 on esimeses tulbas välja toodud peamised kompetentsid, mille all on eraldi välja toodud erinevad olulised kompetentsid. Iga peamise kompetentsi all olevad olulised kompetentsid on reastatud olulisuse järjekorras.

Igale olulisele kompetentsile saab antud tabelis anda hinnangu 5-pallilisel skaalal (silmapaistvalt võimekas, ületab ootusi, ootuspärane, vastab osaliselt ootustele, vajab arendamist). Skaala valiku puhul on autor lähtunud loogikast, et hindajal oleks võimalik tabelisse kergesti märkida ära, kas hinnataval on vajalikud kompetentsid olemas (ning kui on, siis kui heal tasemel), valides selleks ühe kolmest variandist: silmapaistvalt võimekas, ületab ootusi, ootuspärane. Vastavalt sellele, kas hinnatava puhul on kompetents märgatav oodatud tasemel või ületab see ootused. Kui hinnataval on näha osaliselt kompetentsi tundemärke, saab hindaja tabelisse märkida hinnangu kui „vastab osaliselt ootustele“ ning kui hinnataval hinnatav kompetents puudub, saab hindaja märkida nn hindeks „vajab arendamist.“

Tabel 10. Kompetentsimudeli oluliste kompetentside hindamise tabel

Peamine kompetents	Olulisemad kompetentsid	Hinnang olulisematele kompetentsidele				
		Silmapaistvalt võimekas	Ületab ootusi	Ootus pärane	Vastab osaliselt ootustele	Vajab arendamist
Erialased teadmised	Teadmised meeskonna tööloikude					
	Reeglite teadmine					
Erialaste teadmiste hinnang kokku:						
Inimsuhete oskused	Rahulikkus					
	Suhtlemisoskus					
	Selgitustöö					
	Kuulamisoskus					
	Eeskujulikkus					
	Ausus					
	Avatus					
Inimsuhete oskuste hinnang kokku:						
Isiksuseomadused	Julgus					
	Pingetaluvus					
	Uuenduslikkus					
Isiksuseomaduste hinnang kokku:						
Juhtimine	Meeskonnatöö					
	Probleemide lahendamise oskus					
	Meeskonnamängija					
Juhtimise hinnang kokku:						
Mõtlemisvõime	Analüütilisus					
	Suure pildi nägemine					
	Majanduslik haridus					
	Kannatlikkus					
Mõtlemisvõime hinnang kokku:						
Tulemustele orienteeritus	Tahtejõud,					
	Eesmärgikindlus					
	Eessammuja olemine					
	Enesekindlus					
	Idee mahamüümise oskus					
Tulemustele orienteerituse hinnang kokku:						
Kaupluse juhataja kompetentside hinnang kokku:						

Autor: magistritöö autori koostatud.

Iga olulise kompetentsi puhul tuleb skaalalt valida kõige sobivam hinnang ning vastavasse ruutu märke teha. Kui olulised kompetentsid on peamise kompetentside lõikes ära hinnatud, saab hinnangu andja võtta antud peamise kompetentsi hinnangutulemused kokku. Selleks on tabelis välja toodud eraldi rida (Näide: Erialaste teadmiste hinnang kokku). Tabeli lõpus on võimalik hindajal kõik peamiste kompetentside hinnangud kokku võtta kaupluse juhataja kompetentside hinnangu real (Näide: Kaupluse juhataja kompetentside hinnang kokku).

Antud tabel annab võimaluse kiiresti ja hõlpsasti orienteeruda kaupluste juhatajate tööks vajaminevates kompetentsides. Kui soovitakse teostada suuremat töötaja kompetentside analüüsi võib sarnaselt hinnata rohkemaid kompetentse antud kompetentsi mudelist.

Kompetentsimudeli kasulikuks rakendamiseks pakub autor välja alljärgnevad alternatiivid:

- Värbamisel ja valikul – nii personalitöötaja kui regioonijuht saavad uue kaupluse juhataja värbamisel või märkamisel baseeruda kompetentsimudeli kompetentsidel ning otsida kandidaati, kes kõige enam vastaks peamistele kompetentsidele. Teisisõnu, otsitakse inimest, kellel on olemas vajalikud isiksuseomadused, erialased teadmised või tahtmine neid omandada, strateegiline mõtlemisvõime, inimsuhete oskused, juhtimisoskused ning tulemustele orienteeritus. Intervjuude läbiviimiseks ja valiku tegemiseks on hea kasutada väljatöötatud kompetentsimudeli oluliste kompetentside hindamise tabelit.
- Tulemuste juhtimisel – kompetentsimudeli abil saab hinnata töötajat antud tööks vajalike kompetentside alusel. Neid kompetentse teades saavad kaupluse juhataja ja tema juht kokku leppida eesmärgid ja nende hindamisskaalad, et hiljem mõõta ja hinnata tulemusi.
- Koolitusvajaduste välja selgitamisel – koolituste eesmärk on parandada ning arendada. Selleks, et välja selgitada, milliseid kompetentse on vaja paremaks muuta, saab kasutada antud kompetentsimudelit reaalse pildi võrdlemiseks kompetentsimudeliga.
- Töötajate arendamisel – antud kompetentsimudel on lihtsasti arusaadav, mille tulemusena on võimalik igal praegusel juhatajal analüüsida ennast antud

mudeliga võrreldes. Peamised kompetentsid, milles juhataja ennast ära ei tunne või tunneb ennast nõrgana, saab lisada juhataja individuaalsesse arenguprogrammi.

- Juhatajate hindamisel – juhatajate kompetentse saab hinnata antud kompetentsimudeli abil. Selleks tuleb analüüsida, kas juhatajal on antud kompetentsid olemas või mitte. Küll aga ei pea ühel edukal ning tulemuslikul juhatajal olemas olema kõik kompetentsid, piisab kui tal on olemas olulised kompetentsid ja seeläbi kõik peamised kompetentsid, et teha oma tööd hästi.
- Tunnustamisel, premeerimisel ja tasustamisel – organisatsioon saab töötada välja tunnustamise, premeerimise ja tulemustasu programmi, mis lähtub töötaja kompetentside välja näitamisel, kus töötaja tasu tõuseb vastavalt tema välja nähtava kõrgelt väärtustatud kompetentside arenguga (Marelli *et al.* 2005). Antud programm motiveerib töötajat, kuna talle on selged töö tasustamise põhimõtted (Väljari 2003).
- Töö sisu teadvustamisel – antud kompetentsimudel annab kaupluse juhatajale kätte juhtnöörid, milliseid oskusi, teadmisi ja muid kompetentse on tal vaja, et edukalt oma tööga hakkama saada. Samuti annab kompetentsimudel kätte rõhuasetuse, planeerimaks oma igapäevaseid tegevusi, mis eesmärgini viivad.
- Eesmärkide täitmisel – kompetentsid on seotud töökoha eesmärkidega, mis omakorda tagavad organisatsiooni strateegia ja visiooni teostamise. Oluline on kaupluse juhatajal teadvustada, mis on olulised tegevused täitmaks temale seatud eesmärke.

Väljatöötatud kompetentsimudel lähtub praegu vaja minevatest kompetentsidest, mis tähendab, et kui kaupluse juhataja amet ning töökohustused suurel määral muutuvad, tuleb antud kompetentsimudel ümber vaadata.

Edasiste uurimisvõimalustena näeb autor: a) hüpermarketi kaupluse juhatajate hindamise läbiviimist ning sellest tulenevalt järelduste ja ettepanekute tegemist organisatsioonile ja b) teiste alamformaaside kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamist.

Magistritöö autor soovib järelduste ja ettepanekute raames Rimi Eesti Food AS-il jätkata tegelemist aktiivselt organisatsiooni eesmärkide, strateegiate ja visioonide töötajatele teadvustamisega ning rakendada väljatöötatud hüpermarketi kaupluse juhatajate kompetentsimudel, mille tulemusena saab organisatsioon muuta efektiivsemaks hüpermarketi juhatajatega seotud värbamist ja valikut, tulemuste juhtimist, koolitusvajaduste välja selgitamist, arendamist ja hindamist, tunnustamist, premeerimist ja tasustamist, töö sisu teadvustamist ning eesmärkide täitmist.

KOKKUVÕTE

Tiheneva konkurentsiga organisatsioonidel on kasulik investeerida oma töötajate kompetentside arendamisesse ja tänu sellele, läbi efektiivsema tegevuse, luua eelis oma eesmärkide, strateegiate ja visioonide elluviimiseks. Kompetentsimudeli väljatöötamine ja seeläbi kompetentside teadvustamine annab töötajale ja organisatsioonile juhtnõõrid - milliste kompetentside abil on võimalik efektiivselt eesmärkideni jõuda.

Magistritöö eesmärk oli töötada välja kompetentsimudel hüpermarketi kaopluse juhatajatele. Magistritöö abil otsiti vastust küsimusele, millised kompetentsid on hüpermarketi kaopluse juhataja töös olulised suurepärase töösoorituse tagamiseks.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks teostati järgnevad uurimisülesanded: a) anti teoreetiline ülevaade kompetentside olemusest ja määratlemisest; b) anti teoreetiline ülevaade kompetentsimudeli olemusest ja kasulikkusest ning toodi välja kompetentsimudeli väljatöötamise lahendid; c) anti ülevaade antud valdkonnas varem tehtud praktilistest uurimustest; d) tutvustati organisatsiooni, valimit ja uurimismetoodikat; e) loodi intervjuudeks teooriale toetuv küsimustik ja viidi läbi intervjuud uuritavas organisatsioonis ning f) analüüsiti intervjuu tulemusi ja töötati välja kompetentsimudel koos organisatsioonile suunatud ettepanekute ja järeldustega.

Antud magistritöö kontekstis on kompetentsi mõistet kirjeldatud läbi kuue märksõna: käitumine, oskus, võimekus, isiksuseomadused, teadmised ning kogemuse kindlus. Enimlevinud kompetentside jaotamise viisid jaotavad kompetentsid sisu järgi: peamisteks, protsessi, funktsionaalseteks ja tugikompetentsideks. Kompetentside väljatöötamisel on oluline silmas pidada, et kompetentsid oleksid kooskõlas organisatsiooni visiooni, strateegia ja eesmärkidega.

Kompetentsimudel koosneb struktureeritud kompetentside nimekirjast, koos definitsioonide, näidete ja hindamisjuhtnõõridega. Oluline on organisatsioonil välja

töötada igale ametikohale oma kompetentsimudel, mille kasulikkus avaldub 11 erinevas valdkonnas. Nendeks valdkondadeks on: 1) värbamine ja valik; 2) juhtimine; 3) tulemuste juhtimine; 4) koolitus ja areng; 5) tunnustamine, premeerimine ja tasustamine; 6) karjäär ja edutamine; 7) muutused; 8) töö sisu; 9) planeerimine; 10) eesmärgid ja arendustegevused ning 11) kommunikatsioon.

Kompetentsimudeli väljatöötamiseks on välja kujunenud neli raamistikku: töökohapõhine, tulevikupõhine, töötajapõhine ning väärtusepõhine. Kompetentsimudeli loomiseks saab kasutada intervjuusid, küsimustikke, grupiuuringuid, töökohaga seotud kompetentside profiile ning kompetentside klassifikatsioone ja loetelusid. Oluline on, et kompetentside välja selgitamiseks kaasatakse isikud, kellel on antud valdkonnas tiptasemel tulemused.

Kompetentsimudeleid on väljatöötatud juhtidele ning kaupluse juhatajatele aegade jooksul palju. Jaekaubandusorganisatsioonides teostatud praktiliste näidete puhul on enamjaolt kasutatud töökohale põhinevat raamistikku. Kui analüüsida varem teostatud juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudeleid, siis on võimalik ühisosana välja tuua viis kõige olulisemat kompetentsi: tulemustele orienteeritus, strateegiline mõtlemine, juhtimine, suhtlemisoskus (inimsuhete oskused) ning kommunikatsioon.

Antud magistritöö on kirjutatud Rimi Eesti Food AS näitel, mis on jaekaubandusorganisatsioon. Rimi Eesti Food AS kuulub juhtivale Skandinaavia jaekaubandusorganisatsioonile ICA AB. Lisaks Eestile tegutseb Rimi Baltic AB veel Lätis ja Leedus. Eestis on Rimi Baltic AB-l 84 kauplust, Lätis 114 ja Leedus 36.

Rimi Eesti Food AS annab Eestis tööd 2700 inimesele. Peamised töökohad on kauplustes. Rimi Eesti Food AS tegutseb Baltikumis kolmes erinevas kaupluste formaadis: hüpermarketid, supermarketid ja odavmüügikauplused. Eestis on kauplused jaotunud vastavalt, 13 hüpermarketit, 22 supermarketit ning 49 odavmüügikauplust.

Hüpermarketite kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamiseks kasutati töökohapõhist raamistikku, mille puhul algas arendamine töökoha vajaduste kirjeldamisest. Selleks teostati intervjuud, mille raames defineeriti kompetentsid, mida

on vaja, et teha suurepäraselt hüpermarketi kaupluse juhataja tööd Rimi Eesti Food AS organisatsioonis.

Antud magistritöö raames on teostatud intervjuud Rimi Eesti Food AS-i kümne kaupluse juhataja ja kolme juhiga, et saada teada, millised kompetentsid tagavad hüpermarketi kaupluse juhataja suurepärase töösoorituse. Intervjuude tulemusena kogutud kompetentsid rühmitati, võttes aluseks kompetentsi mõistet kirjeldavaid märksõnu, praktilised näited ning juhtide ja kaupluse juhatajate kompetentsimudelite teooriad.

Kaupluse juhatajate, personalijuhi, regioonijuhi ja Rimi osakonnajuhi intervjuudest selgus sada erinevat kompetentsi (25 olulisemat kompetentsi), mille rühmitamisel saadi kuus peamist kompetentsi rühma: erialased teadmised, inimsuhete oskused, juhtimine, tulemustele orienteeritus, mõtlemisvõime ning isiksuseomadused. Kompetentside analüüsimise tulemusena selgus, et hüpermarketi kaupluse juhataja töös on kõige olulisemad kompetentsid analüütilisus, rahulikkus, suhtlemisoskus ning suure pildi nägemine. Personalijuhi, regioonijuhi ja Rimi osakonnajuhi arvates on kõige olulisemad peamised kompetentsid juhtimine, mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused. Kaupluse juhatajate puhul on olulisemad peamised kompetentsid mõtlemisvõime ning inimsuhete oskused.

Magistritöö tulemusena töötati välja kaupluse juhatajate kompetentsimudel. Kui analüüsida kompetentsimudeli peamiseid kompetentse organisatsiooni visiooni ja strateegia elluviimise vaatevinklis, siis kaupluse juhataja isiksuseomaduste kompetentsid loovad eelduse, et antud töötaja oleks edukas oma töös, mõtlemisvõime annab võimaluse välja mõelda ja selgitada välja strateegia, kuidas jõuda eesmärkide täitmiseni. Inimsuhete oskused, erialased teadmised ning juhtimine aitavad strateegia ellu viia ning tulemustele orienteeritus hoiab juhataja sihi selge ja motiveerituna.

Väljatöötatud kaupluse juhatajate kompetentsimudeli kasulikuks rakendamiseks pakub autor välja alljärgnevad alternatiivid:

- Värbamisel ja valikul – nii personalitöötaja kui regioonijuht saavad uue kaupluse juhataja värbamisel või märkamisel baseeruda kompetentsimudeli kompetentsidel ning otsida kandidaati, kes kõige enam vastaks peamistele

kompetentsidele. Intervjuude läbiviimiseks ja valiku tegemiseks on hea kasutada väljatöötatud kompetentsimudeli oluliste kompetentside hindamise tabelit.

- Tulemuste juhtimisel – kompetentsimudeli abil saab hinnata töötajat antud tööks vajalike kompetentside alusel. Neid kompetentse teades saavad kaupluse juhataja ja tema juht kokku leppida eesmärgid ja nende hindamisskaalad, et hiljem mõõta ja hinnata tulemusi.
- Koolitusvajaduste välja selgitamisel – koolituste eesmärk on parandada ning arendada. Selleks, et välja selgitada, milliseid kompetentse on vaja paremaks muuta, saab kasutada antud kompetentsimudelit reaalse pildi võrdlemiseks kompetentsimudeliga.
- Töötajate arendamisel – antud kompetentsimudel on lihtsasti arusaadav, mille tulemusena on võimalik igal praegusel juhatajal analüüsida ennast antud mudeliga võrreldes. Peamised kompetentsid, milles juhataja ennast ära ei tunne või tunneb ennast nõrgana, saab lisada juhataja individuaalsesse arenguprogrammi.
- Juhatajate hindamisel – juhatajate kompetentse saab hinnata antud kompetentsimudeli abil. Selleks tuleb analüüsida, kas juhatajal on antud peamised kompetentsid olemas või mitte.
- Tunnustamisel, premeerimisel ja tasustamisel – organisatsioon saab töötada välja tunnustamise, premeerimise ja tulemustasu tasustamise programmi, mis lähtub töötaja kompetentside välja näitamisel, kus töötaja tasu tõuseb vastavalt tema välja nähtava kõrgelt väärtustatud kompetentside arenguga (Marelli *et al.* 2005).
- Töö sisu teadvustamisel – antud kompetentsimudel annab kaupluse juhatajale kätte juhtnöörid, milliseid oskusi, teadmiseid ja muid kompetentse on tal vaja, et edukalt oma tööga hakkama saada. Samuti annab kompetentsimudel kätte rõhuasetuse, planeerimaks oma igapäevaseid tegevusi, mis eesmärgini viivad.
- Eesmärkide täitmisel – kompetentsid on seotud töökoha eesmärkidega, mis omakorda tagavad organisatsiooni strateegia ja visiooni teostamise. Oluline on kaupluse juhatajal teadvustada, mis on olulised tegevused, täitmaks temale seatud eesmäärke.

Väljatöötatud kompetentsimudel lähtub praegu vaja minevatest kompetentsidest, mis tähendab, et kui kaupluse juhataja amet ning töökohustused suurel määral muutuvad, tuleb antud kompetentsimudel ümber vaadata.

Magistritöö autor soovib järelduste ja ettepanekute raames Rimi Eesti Food AS-il jätkata tegelemist aktiivselt organisatsiooni eesmärkide, strateegiate ja visioonide töötajatele teadvustamisega ning rakendada väljatöötatud hüpermarketi kaupluse juhatajate kompetentsimudel, mille tulemusena saab organisatsioon muuta efektiivsemaks hüpermarketi juhatajatega seotud värbamist ja valimist, tulemuste juhtimist, koolitusvajaduste välja selgitamist, arendamist ja hindamist, tunnustamist, premeerimist ja tasustamist, töö sisu teadvustamist ning eesmärkide täitmist.

Edasiste uurimisvõimalustena näeb autor: a) hüpermarketi kaupluse juhatajate hindamise läbiviimist ning sellest tulenevalt järelduste ja ettepanekute tegemist organisatsioonile ja b) teiste alamformaaside kaupluse juhatajate kompetentsimudeli väljatöötamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R. W.** Talendijuhtimine. Talendijuhtimine kui strateegiline konkurentsieelis. Kuidas tööjõudu diferentseerida? Tartu: Kirjastus Hermes, 2010, lk. 168-211.
2. **Boak, G., Coolican, D.** Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. - Leadership & Organization Development Journal, vol. 22, issue 5, 2001, pp. 212-220.
3. **Boyatzis, R. E.** The Competent Manager; A Model for Effective Performance. New York: John Wiley and Sons, 1982.
4. **Business Dictionary.**
[<http://www.businessdictionary.com/definition/behavior.html>]. 22.10.2014.
5. **Cardy, R. L., Selvarajan, T. T.** Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. - Business Horizons, 2006, vol 49, pp. 235-245.
6. **Cheustine, M., Hagan, R. K., Bernardin, H. J., Carthrine, L. T.** Predicting assessment center performance with 360-degrees, top-down, and customer-based competency assessment. - Human Resource Management, 2006, vol.45 (3), pp. 357-390.
7. **Dubois, D. D.** Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. HRD Press, 1993, pp. 9.
8. **Dulewicz, V.** Assessment centers as the route to competence. - Personnel Management, 1989, vol 21 (11), pp. 56-59.
9. **Enos, D. D.** Performance Improvement. Making it Happen. New York: Auerback Publications, issue 34, second print, 2007, pp. 211.
10. **Fulmer, R., Conger, J.** Growing your company's leaders. How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage. USA: AMACOM American Management Association, 2004, pp. 49 – 170

11. **Gabus, A., Fontela, E.** World problems, an invitation to further thought within the framework of DEMATEL Battelle institute. Paper presented at the Geneva research center, 1972.
12. **Golec, A., Kahya, E.** A fuzzy model for competency - based employee evaluation and selection. - *Computer and Industrial Engineering*, 2007, vol. 52 (1), pp. 143-161.
13. **Gorden, W., Nevins, R.** „We Mean Business. Building Communication Competence in Business and Professions. - HarperCollins College Publishers, New York, 1992.
14. **Hamel, G., Prahalad, C.K.** *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Market of Tomorrow.* Harvard Business School Press, 1994 (viidatud läbi Sydänmaanlakka 2002: 108).
15. **Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W.** *Management: A competency-based approach*, Thomson Learning, South-Western, 2002.
16. **Henderson, M., Thompson, D.** *Values at work. The invisible threads between people, performance and profit.* Australia: Griffin Press, 2003, pp. 128-195.
17. **Hinterhuber, H. H., Popp, W.** Are you a strategist or just a manager? *Public Management*, 1992, vol 74(6), pp. 4-14.
18. **Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., Silzer, R. F.** Theoretical and practioner letters. Leadership competency models. - *The Leadership Quarterly*, 2006, Vol 17, pp. 398-413.
19. **Horvathova, P., Copikova, A.** Talent Management as a Tool for Increasing the Competitiveness of the Organization. - *Sbornik mezinarodni vedecke konference Business and Innovation in Business Activities IV.* Bardejovske Kupele: International School of Management Slovakia, 2009, pp. 300-308.
20. **Kashi, K., Friedrich, V.** *Manager`s Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources.* VSB - Technical University, department of Economics and Management, Ostrava, Czech Republic, 2013.
21. **Klendauer, R., Berkovich, M., Gelvin, R., Leimesister, J. M., Krcmar, H.** Towards a competency model for requirements analysts. - *Information Systems Journal*, Wiley Publishing Ltd, 2012, Number 22, pp. 475-503.

22. **Lambert, B., Plank, R. E., Reid, D. A., Felming, D.** A Competency Model for Entry Level Business-to-Business Service Salespeople. Taylor & Francis Group, LLC, 2014, pp 84-103.
23. **Li, M. S.** Chain Store Management, Scientific and Technical. Taiwan, 1998.
24. **Lin, S., Zhu, Z., Fan, M.** The perspectives of store manager required competencies based on MCDM Method. - Journal of Information and Optimization Sciences, 31:5, pp. 1161-1182.
25. **Lucia, A.D., Lepsinger, R.** The Art and Science of Competency Models. Jossey-Bass/Pfeiffer: San Francisco, USA. 1999.
26. **Mansfield, R.S.** Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resource Management, 1996, 35(1), pp. 7-18.
27. **Marcus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., Allpress, K. N.** Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. - New Zealand Journal of Psychology, 2005, 34, pp. 117-126.
28. **Marelli, A.F., Tondora, J., Hoge, A.** Strategies for Developing Competency Models. - Administration and Policy in Mental Health Service Research. 2005, vol. 32, 5-6, pp.533-561.
29. **Mirabile, R.J.** Everything you want to know about competency modeling. - Training and Development. 1997, vol 51, pp. 73-77.
30. **Mumford, M. D, Stephan, J. Z., Connelly, M. S., Mark, M. A.** Leadership skills: conclusions and future research directions, - Leadership Quarterly, 2000, vol 11 (1), pp. 155-170.
31. **Oxford Dictionaries, Language matters.**
[<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/confidence>]. 22.10.2014.
32. **Pickett, L.** Competencies and managerial effectiveness; Putting competencies to work. - Public Personnel Management, 1998, Vol. 27 (1), pp. 103-116.
33. **Prahalad, C.K., Hamel, G.** The core competence of the Corporation. - Harvard Business Review, 1990, vol. 67(3), pp. 79-91.
34. **Rimi ühiskonnas.** Rimi Eesti Food AS. [<http://www.rimi.ee/ettevottest/rimi-uhiskonnas>]. 12.07.2014.
35. **Sanghi, S.** The Handbook of Competency Mapping. 2007, vol. 46, 7-8, pp. 1041-1053.

36. **Spitzberg, B.H., Cupach, W.R.** Handbook of Interpersonal Competence Research. Ann Arbor: Edwards Bros. Inc., 1989.
37. **Sydänmaanlakka, P.** An Intelligent Organization. Integration Performance, Competence and Knowledge Management. United Kingdom: Capstone Publishing Limited, 2002, pp. 97-133.
38. **Thornton, G. C., Byham, W. C.** Assessment centers and managerial performance. New York: Academic Press, 1982.
39. **Todd, J. A., Robert, W. P., Dhruv, G., Arun, S.** Understanding retail managers role in the sales of products and service. - Journal of Retailing, 2009, vol. 85 (2), pp. 129-144.
40. **Väljari, M.** Kompetentsimudel ja töötaja arendamine. Eesti Päevaleht, 01.12.2003, [<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/kompetentsimudel-ja-tootaja-arendamine.d?id=50970534>]. 12.10.2014.
41. **Üldinfo.** Rimi Eesti Food AS. [<http://www.rimi.ee/ettevottest/uldinfo>]. 12.07.2014.

LISAD

Lisa 1. Kompetentsimudeli rakendamisesest tekkiv kasu organisatsiooni ja töötaja vaatenurgast

Valdkond	Kasulikkus organisatsioonile	Kasulikkus töötajale, kelle töökohast lähtuvalt kompetentsimudel välja töötati
Värbamine ja valik	Välja on töötatud CV-de läbivaatamise kriteeriumid, intervjuerimise juhised, ettevalmistatud kirjalikud või teostuse testid, mis baseeruvad teatud kompetentsidel (Marelli <i>et al.</i> 2005), annab organisatsioonidele kriteeriumid, mille abil valida kõrge efektiivsusega juhte (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162), pakkuda ratsionaalsed aluspõhimõtted uute töötajate valiku jaoks (Enos 2007: 211).	
Juhtimine	Annab juhtimise raamistikku, mis aitab värvata, arendada ja mõista juhtimise efektiivsust, juhtimise oskuste arendamisel (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 402-403).	
Tulemuste juhtimine	Aitab vahet teha töötajate sooritustel (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403), suurendab individuaalse töö kasvu, pikas plaanis aitab tõsta omanike tulu (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162). Kompetentside abil saab seada tulemuste eesmärgid ja võimaldab neid ka hinnata (Enos 2007: 211).	Välja on töötatud juhtidele juhendid, mille abil läbi viia töötulemuste arutelusid oma töötajatega. Loodud on hindamise viis, kuidas juht saab hinnata oma kompetentse. Arendada tulemuse hindamise protsessi ja vormi (Marelli <i>et al.</i> 2005). Kaitseb nii ülemuse kui alluva moraali väljendades koguseliselt tulemuse juhtimist (Fulmer, Conger 2004: 49-50), töötaja teab, milliste kriteeriumite järgi tema töö tulemuslikkust hinnatakse (Väljari 2003), parandab juhi individuaalset sooritust, (Boak, Coolican 2001:212).

Lisa 1 järg

Valdkond	Kasulikkus organisatsioonile	Kasulikkus töötajale, kelle töökohast lähtuvalt kompetentsimudel välja töötati
Koolitus ja areng	Arendada vastavad koolitused ja muud õppimise programmid. Arendada tagasiside töövahend, et hinnata töötajate vajadust teatud spetsiifiliste kompetentside arendamise osas (Marelli <i>et al.</i> 2005), kompetentside abil saab seada individuaalseid koolitus ja nõustamise eesmärgke, et arendada indiviidi tulemusi peamistes kompetentsides (Enos 2007: 211).	Annab tööriista, mida juht saab kasutada enda arenguks, aitab kokku võtta laia kogemusega juhi kogemuse ja taiplikkuse (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 402), motiveerib töötajaid arenema, andes töötajatele spetsiifilised juhtnöörid, et nad saaksid professionaalselt areneda (Fulmer, Conger 2004: 49-50), arendada planeerimise juhised, mis annavad töötajatele spetsiaalsed nõuanded, juhtnöörid, kuidas tugevdada erikompetentse (Marelli <i>et al.</i> 2005).
Tunnustamine ja preemiad	Arendada selline tunnustuse ja preemia programm, mis baseerub töötaja kompetentside väljanäitamisel (Marelli <i>et al.</i> 2005).	
Tasustamine	Arendada tasustamise programm, kus töötaja tasu tõuseb vastavalt tema väljanähtava kõrgelt väärtustatud kompetentside arenguga (Marelli <i>et al.</i> 2005).	Töötaja jaoks selged töö tasustamise põhimõtted (Väljari 2003)
Karjäär ja edutamine	Arendada tööriist, millega hinnata töötaja kompetentse, kellel on arenguks potentsiaali. Arendada tööriist, mis aitaks juhtidel hinnata kriitilisi kompetentside vajaka jäämiseid tulevaste töötajate planeerimisel (Marelli <i>et al.</i> 2005).	Aitab seada ootusi praegustele vanemjuhtidele ja/või aitab seada arengu eesmärgke neile, kes soovivad saada vanemjuhtideks tulevikus (Fulmer, Conger 2004: 49-50), töötaja teab, millised on organisatsioonisisised karjäärivõimalused (Väljari 2003).
Muutused	Kiiresti ja võimekalt teha globaalses keskkonnas väljakutselisi muutusi (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162), aitab kaasa töökultuuri muutuse tekkele (Boak, Coolican 2001:212).	
Töö sisu		Annab edasi selged ootused nii erinevate rollide kui ka erinevate soorituste tasemest (Fulmer, Conger 2004: 49-50).
Planeerimine	Varustab organisatsiooni enam paikapidava ja ühtse planeerimise andmetega (Fulmer, Conger 2004: 49-50).	

Lisa 1 järg

Valdkond	Kasulikkus organisatsioonile	Kasulikkus töötajale, kelle töökohast lähtuvalt kompetentsimudel välja töötati
Eesmärgid ja arendustegevus	Seob arendustegevuse organisatsiooni eesmärkidega (Fulmer, Conger 2004: 49-50), ühendada juhtide käitumistavad strateegiliste juhiste ja äri eesmärkidega (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403), toetab organisatsiooni ärilisi prioriteete (Boak, Coolican 2001:212).	Välja selgitama juhi vajalikud käitumisviisid, kombed (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 402).
Kommunikatsioon	Annab ühise raamistiku ja keele arutamaks kuidas rakendada ja kommunikeerida võtmetalentide ja juhtimise arendamise strateegiaid (Fulmer, Conger 2004: 49-50), avalikult kommunikeerida, et juhtide käitumistavad on olulised (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403).	

Lisa 2. Kompetentsimudeli rakendamisesest tekkiv kasu valdkonniti

Valdkond	Marelli <i>et al.</i> (2005)	Lin <i>et al.</i> (2013: 1162)	Enos (2007: 211)	Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402-403)	Fulmer, Conger (2004: 49-50),	Väljari (2003)	Boak, Coolican (2001:212)
Värbamine ja valik	välja on töötatud CV-de läbivaatamise kriteeriumid, intervjuerimise juhised, ettevalmistatud kirjaliku või teostuse testid, mis baseeruvad teatud kompetentsidel (Marelli <i>et al.</i> 2005)	annab organisatsiooni dele kriteeriumid, mille abil valida kõrge efektiivsusega juhte (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162)	pakkuda ratsionaalsed aluspõhimõtted uute töötajate valiku jaoks (Enos (2007: 211)				
Tulemuste juhtimine	välja on töötatud juhtidele juhendid, mille abil läbi viia töötulemuste arutelusid oma töötajatega. Loodud on hindamise viis, kuidas juht saab hinnata oma kompetentsi. Arendada tulemuse hindamise protsessi ja vormi (Marelli <i>et al.</i> 2005)	suurendab individuaalse töö kasvu, pikas plaanis aitab tõsta omanike tulu (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162)	kompetentside abil saab seada tulemuste eesmärgid ja võimaldab neid ka hinnata (Enos 2007: 211)	aitab vahet teha töötajate sooritustel (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403), annab juhtimise raamistiku, mis aitab värvata, arendada ja mõista juhtimise efektiivsust, juhtimise oskuste arendamisel (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 402-403)	kaitseb nii ülemuse kui alluva moraali väljendades koguseliselt tulemuse juhtimist (Fulmer, Conger 2004: 49-50), varustab organisatsiooni enam paikapidava ja ühtse planeerimise andmetega (Fulmer, Conger 2004: 49-50)	töötaja teab, milliste kriteeriumite järgi tema töö tulemuslikkust hinnatakse (Väljari 2003)	parandab juhi individuaals et sooritust, (Boak, Coolican 2001:212)

Lisa 2 järg

Vald kond	Marelli <i>et al.</i> (2005)	Lin <i>et al.</i> (2013: 1162)	Enos (2007: 211)	Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402-403)	Fulmer, Conger (2004: 49-50),	Väljari (2003)	Boak, Coolican (2001:212)
Koolitus ja areng	arendada vastavad koolitused ja muud õppimise programmid. Arendada tagasiside töövahend, et hinnata töötajate vajadust teatud spetsiifiliste kompetentside arendamise osas (Marelli <i>et al.</i> 2005), arendada planeerimise juhised, mis annavad töötajatele spetsiaalsed nõuanded, juhtnöörid, kuidas tugevdada erikompetentse (Marelli <i>et al.</i> 2005)		kompetentside abil saab seada individuaalseid koolitus ja nõustamise eesmäärke, et arendada indiviidi tulemusi peamistes kompetentsides (Enos 2007: 211)	annab tööriista, mida juht saab kasutada enda arenguks, aitab kokku võtta laia kogemusega juhi kogemuse ja taiplikkuse (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 402)	motiveerib töötajaid arenema, andes töötajatele spetsiifilised juhtnöörid, et nad saaksid professionaalselt areneda (Fulmer, Conger 2004: 49-50)		
Tunnustamine ja preemiad	arendada selline tunnustuse ja preemia programm, mis baseerub töötaja kompetentside väljanäitamisel (Marelli <i>et al.</i> 2005)						

Lisa 2 järg

Vald kond	Marelli <i>et al.</i> (2005)	Lin <i>et al.</i> (2013: 1162)	Enos (2007: 211)	Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402-403)	Fulmer, Conger (2004: 49-50),	Väljari (2003)	Boak, Coolican (2001:212)
Tasustamine	arendada tasustamise programm, kus töötaja tasu tõuseb vastavalt tema väljanähtava kõrgelt väärtustatud kompetentside arenguga (Marelli <i>et al.</i> 2005)					töötaja jaoks selged töö tasustamise põhimõtted (Väljari 2003)	
Karjäär ja edutamine	arendada tööriist, millega hinnata töötaja kompetentse, kellel on arenguks potentsiaali; arendada tööriist, mis aitaks juhtidel hinnata kriitilisi kompetentside vajaka jäämiseid tulevaste töötajate planeerimisel (Marelli <i>et al.</i> 2005)				aitab seada ootusi praegustele vanem juhtidele ja/või aitab seada arengu eesmärke neile, kes soovivad saada vanemjuhtideks tulevikus (Fulmer, Conger 2004: 49-50)	töötaja teab, millised on organisatsiooni sisesed karjäärivõimalused (Väljari 2003)	
Muutused		kiiresti ja võimekalt teha globaalses keskkonnas väljakutselisi muutusi (Lin <i>et al.</i> 2013: 1162)					aitab kaasa töökultuuri muutuse tekkele (Boak, Coolican 2001:212)

Lisa 2 järg

Vald kond	Marelli <i>et al.</i> (2005)	Lin <i>et al.</i> (2013: 1162)	Enos (2007: 211)	Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402-403)	Fulmer, Conger (2004: 49-50)	Väljari (2003)	Boak, Coolican (2001:212)
Töö sisu					annab edasi selged ootused nii erinevate rollide kui ka erinevate soorituste tasemest (Fulmer, Conger 2004: 49-50)		
Eesmärgid ja arendustegevus				ühendada juhtide käitumistavad strateegiliste juhiste ja ärieesmärkidega (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403), välja selgitama juhi vajalikud käitumisviisid, kombid Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402)	seob arendustegevuse organisatsiooni eesmärkidega (Fulmer, Conger 2004: 49-50)		toetab organisatsiooni ärilisi prioriteete (Boak, Coolican 2001:212)

Lisa 2 järg

Vald kond	Marelli <i>et al.</i> (2005)	Lin <i>et al.</i> (2013: 1162)	Enos (2007: 211)	Hollenbeck <i>et al.</i> (2006: 402-403)	Fulmer, Conger (2004: 49-50)	Väljari (2003)	Boak, Coolican (2001:212)
Kommunikatsioon				avalikult kommunikeerida, et juhtide käitumistavad on olulised (Hollenbeck <i>et al.</i> 2006: 403)	annab ühise raamistiku ja keele arutamaks kuidas rakendada ja kommunikeerida võtme talentide ja juhtimise arendamise strateegiaid (Fulmer, Conger 2004: 49-50)		

Allikas: magistritöö autori koostatud Lin *et al.* (2013: 1162), Enos (2007: 211), Fulmer, Conger (2004: 49-50), Hollenbeck *et al.* (2006: 402-403), Marelli *et al.* (2005), Väljari (2003) ja Boak, Coolican (2001:212) baasil.

Lisa 3. Kompetentside hindamise näited teenindus-ja kaubandusorganisatsioonis

Näite number	Autor Meetod Koht	Põhimõtted	Kellele koostati kompetentsi mudel?	Kompetentsid
Näide 1	Autor: Lin <i>et al.</i> (2013: 1164) Meetod: Robert Katz`i artikkel „Efektiivse juhi oskused“ (<i>Skills of an Effective Administrator</i>) Koht: ei ole mainitud.	Organisatsioon, kui erinevate tasemete juhtidele vajalike oskuste hierarhia.	juhendajad, juhid ja tippjuhid	1) tehnilised oskused 2) inimestega seotud oskused 3) kontseptuaalsed oskused
Näide 2	Autor: Kashi, Friedrich (2013: 384) Meetod: Analüütilise hierarhia protsess (<i>AHP – analytic hierarchy process</i>) Koht: Tšehhi väikestes, keskmistes ja suurtes organisatsioonides	AHP metodoloogial on kolm faasi: 1) struktuuri ja hierarhia koostamine, 2) paaride võrdlemine (leida olulisus või kompetents, mida kõige rohkem intervjuude käigus mainiti) ning 3) tulemuste süntees. AHP meetodi abil saab kompetentsid olulisuse alusel reastada ning anda neile ka osakaal tervikust.	tippjuhid	
Näide 3	Autor: Lambert <i>et al.</i> (2014: 92) Meetod: ei ole mainitud Koht: ei ole mainitud	Vaadati läbi professionaalse müügi kirjandus ja leiti 253 teadmise ja oskuse kompetentsi ettepanekut, mis jagati tüübi järgi kümnesse kompetentsi gruppi. Antud grupeering ja nimekirjad vaatas üle järgmine grupp teadlasi, mis koosnes 12 teadlasest ja praktikust, kelle eesmärk oli välja selgitada, millised neist kompetentsidest olid eriti olulised äri, teeninduse ja müügi osas. Seda korrati veel. Igat kompetentsi hinnati edasi viie palli süsteemis. Hindamise tulemusena saavutati üldine kompetentside olulisuse tabel.	müügijuhid	1) müügiprotsess 2) tulemuse juhtimine 3) tehnoloogia juhtimine 4) õppimise juhtimine 5) suhete juhtimine 6) kliendi juhtimine 7) mõjutamise juhtimine 8) riski juhtimine 9) toote/teenuse administreerimine 10) müügi administreerimine

Lisa 3 järg

Näite number	Autor Meetod Koht	Põhimõtted	Kellele koostati kompetentsi mudel?	Kompetentsid
Näide 4	Autor: Gabus, Fontela (1972), Lin <i>et al.</i> (2013: 1168) Meetod: DEMATEL (<i>Decision Making Trial and Evaluation Laboratory</i>) mudelit, mis eesti keeles tähendab, otsuse tegemise ja hindamise laboratooriumi.) ja Robert Katz'i artikkel „Efektiivse juhi oskused“ (<i>Skills of an Effective Administrator</i>) Koht: Taiwan	Võttes arvesse Katz'i teooriat ja ülejäänud kättesaadavat juhtimiskompetentside teooriat, pandi kokku kaupluse juhataja kompetentside mudel, mis koosnes 16 kompetentsist, mis olid grupeeritud neljaks alajaotuseks (dimensiooniks, teemaks). Järgnevalt lasti kaupluse juhatajatel hinnata, milliseid antud kompetentsidest mõjutavad nende tööd enim.	jaekaubanduse kaupluse juhatajad	1) äri juhtimine, 2) inimsuhted, 3) kontseptuaalsed oskused ja 4) professionaalsus
Näide 5	Autor: Boak, Coolican (2001:215). Meetod: ei ole mainitud Koht: Suurbritannia	a) tehti mitme väga heade töötulemustega piirkonnajuhiga situatsiooni intervjuud, b) koostati küsimustik piirkonnajuhtide alluvatele, c) fookusgrupi arutelud samade piirkonnajuhtidega, kellega esmalt tehti situatsiooni intervjuud d) kompetentside kinnitamine (organisatsioonis rakendamisel).	jaekaubanduse piirkonnajuhid	1) strateegiline käitumine, 2) teiste mõjutamine ja inspireerimine, 3) ära tegemine, 4) arendama hästi toimiva meeskonna, 5) otsuste tegemine ja 6) hindamine ja õppimine
Näide 6	Autor: Klendauer <i>et al.</i> (2012: 483) Meetod: ei ole mainitud Koht: ei ole mainitud	Pooleldi struktureeritud intervjuud. Kokku intervjueriti 64 töötajat, mille tulemusena leiti kolmel tasemel kokku 112 kompetentsi. Tegemist oli äärmiselt detailsete alakompetentsidega, mida enam lihtsustada ei saanud. Neist koondati kokku 16 peamist kompetentsi.	analüütikud	1) teiste nõustamine, 2) eelduste kontrollimine ja uurimine, 3) kontseptiooni ja arvamuse selgitamine 4) süsteemne töötamine 5) projektide viimine tulemusteni

Lisa 3 järg

Näite number	Autor Meetod Koht	Põhimõtted	Kellele koostati kompetentsi mudel?	Kompetentsid
Näide 7	Autor: Fulmer, Conger (2004: 169-170) Meetod: 360 kraadi analüüs Koht: ei ole mainitud	Dell'i kompetentsimudeli koostamiseks kasutati 360 kraadi analüüsi tagasiside andmeid, tulemuste hindamist, läbikukkunute uuringuid, strateegilisi organisatsiooni vajadusi ja võrdlusanalüüsi andmeid. Koostatud kompetentsid esitleti hästi hakkama saavatele juhtidele. Juhtide poolt valiti välja viis vajadust (kompetentsi), mida on vaja alustaval juhil.	alustavad juhid	1) funktsionaalsed ja tehnilised oskused, 2) ausus ja usaldusväärsus, 3) intellektuaalne hobujõud, 4) äriline taip ja läbinägelikkus ja 5) juhtimisoskused

Allikas: magistritöö autori koostatud Lin, Zhu, Fan (2013), Kashi, Friedrich (2013), Lambert *et al.* (2014), Gabus, Fontela (1972), Boak, Coolican (2001), Klendauer *et al.* (2012), Fulmer, Conger (2004) baasil.

Lisa 4. Juhtide kompetentsimudelite võrdlus

Üldistavad peamised kompetentsid	Teooriad						
	Boyatzis (1982)	Hellriegel <i>et al.</i> (2002)	Pickett (1998)	Golec, Kahya (2007)	Thornton, Byham (1982)	Dulewicz (1989)	Hinterhuber, Popp (1992)
Tulemustele orienteeritus	eesmärgi ja tegevuse juhtimine	strateegiline tegevus	selgelt defineeritud eesmärgid			tulemustele orienteeritus (initsiatiiv, ärivaist)	ettevõtlusvisioon; töötajate initsiatiivikus organisatsiooni heaolu silmas pidades; tase, milleni juhtide visioonid on organisatsioonis täide viidud
Strateegiline mõtlemine		planeerimine ja administree-rimine	pühendu-mine piisavalt rahalistele vahenditele	otsuste tegemine		mõtlemisvõime (strateegiline välja-vaade, analüüs, otsustusvõime)	konkurentsi eelis; esmatasandi juhtide kaasatus strateegia planeerimisse
Erialased teadmised	erialased teadmised	globaalne silmaring		teadmised ja oskused			
Juhtimine	eestveda-mine; alluvate juhtimine	enesejuhti-mine	kõrgel tasemel juhtimise kohustus ja tugi	enesemotivat sioon; karjääri areng; juhtimine	üldised juhtimise oskused; eestvedamise oskused		uued spontaansed, originaalsed ja intuiitiivsed juhtide suunad ja lähenemisviisid

Lisa 4 järg

Üldistavad peamised kompetentsid	Teooriad						
	Boyatzis (1982)	Hellriegel <i>et al.</i> (2002)	Pickett (1998)	Golec, Kahya (2007)	Thornton, Byham (1982)	Dulewicz (1989)	Hinterhuber, Popp (1992)
Inimsuhete oskused	inim-ressursid; teistele suunatud fookus			inimsuhete oskused	inimsuhete oskused	inimsuhted (veenmine, otsustuskindlus)	organisatsiooni kultuuri kooskõla organisatsiooni strateegiaga
Isiksus					isiksus (Nt: töökindlus, kohanemise võime); loovus	kohanemise võime (vastupidavus)	
Meeskonnatöö		meeskonnatöö	märkimisväärne meeskonna pühendumus ja kaasa töötamine				
Kommunikatsioon		kommunikatsioon		kommunikatsioon	kommunikatsiooni oskused		

Allikas: magistritöö autori koostatud Boyatzis (1982), Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), Pickett (1998), Golec ja Kahya (2007), Thornton, Byham (1982), Dulewicz (1989) ja Hinterhuber, Popp (1992) baasil.

Lisa 5. Kompetentside rühmitamise meetodite võrdlus

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
abivalmidus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	juhtimine	inimsuhete oskused
ajajuhtimine	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	juhtimine
ambitsioonikus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
analüütilisus	võimekus	äri juhtimine	otsuste tegemine	strateegiline mõtlemine	strateegiline mõtlemine	mõtlemisvõime
arengut otsiv	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	tulemustele orienteeritus	strateegiline mõtlemine	isiksuseomadused
arusaamine	teadmised	professionaalsus	otsuste tegemine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	erialased teadmised
arvutioskus	oskus	professionaalsus	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	erialased teadmised
ausus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
avatus	käitumine	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
delegeerimine	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
eeskujulikkus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	Juhtimine	juhtimine	inimsuhete oskused
eesmärgikindel	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
eessammuja olemine	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
ekstravertne	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
elluviija	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
empaatiavõime	võimekus	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
enese juhtimise oskus	oskus	kontseptuaalsed oskused	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine
enesekindel	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	tulemustele orienteeritus
enese kriitiline	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
finantsteadlikkus/ äri vaist	oskus	professionaalsus	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
füüsiline vastupidavus	kogemuse kindlus	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
hooliv	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
idee maha müümine	oskus	professionaalsus	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	kommunikatsioon	tulemustele orienteeritus
inimeste tundmine	võimekus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
iseseisev	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	isiksuseomadused
julge	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
jõulisus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
järjekindel	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	tulemustele orienteeritus
järjepidev	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
kaasa rääkimine	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
kannatlik	kogemuse kindlus	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
kaupluse haldamine	oskus	professionaalsus	strateegiline käitumine	juhtimine	juhtimine	erialased teadmised
keelte oskus	oskus	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	inimsuhete oskused	kommunikatsioon	erialased teadmised
kiitja/tunnustaja	käitumine	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
kirjaoskus	oskus	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	kommunikatsioon	erialased teadmised
kliendikesksus	oskus	inimsuhted	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	strateegiline mõtlemine	mõtlemisvõime
kogemus	kogemuse kindlus	kontseptuaalsed oskused	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	erialased teadmised
kohanemisvõimeline	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
kohusetundlik	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
kompromissi-valmidus	oskus	kontseptuaalsed oskused	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
konkreetne	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	juhtimine	kommunikatsioon	inimsuhete oskused
korrektnes välimus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	juhtimine
kuluteadlik	teadmised	äri juhtimine	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	strateegiline mõtlemine	mõtlemisvõime
kuulamisoskus	oskus	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
lai silmaring	teadmised	professionaalsus	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
loomingulisus	võimekus	professionaalsus	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine
läbirääkimisoskus	oskus	äri juhtimine	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	suhtlemisoskus	tulemustele orienteeritus
majanduslik haridus	teadmised	professionaalsus	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
meeskonna kooshoidmine	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	juhtimine	juhtimine

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
meeskonna loomine	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	juhtimine	juhtimine
meeskonnaliikmete nimede tundmine	teadmised	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
meeskonnamängija	isiksuse omadused	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	juhtimine	juhtimine
meeskonnatöö	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	juhtimine	juhtimine
mitme asjaga korraga tegelemine	oskus	professionaalsus	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine
motiveeriv/ julgustav	käitumine	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
mõistev	käitumine	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
organiseerimisvõimeline	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine
oskus aeg maha võtta	oskus	kontseptuaalsed oskused	otsuste tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine
oskus küsida	teadmised	professionaalsus	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	erialased teadmised

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
paindlikkus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	strateegiline käitumine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
pingetaluvus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
planeerija	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine
positiivne	käitumine	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
prioriteetide seadmine	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine
proaktiivsus/ ettevõtlikkus	isiksuse omadused	äri juhtimine	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
probleemide lahendamise oskus	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine
protsessi juhtimine, hallata ja koordineerida	oskus	professionaalsus	otsuste tegemine	juhtimine	strateegiline mõtlemine	juhtimine
põhjuste välja selgitamine	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	juhtimine

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
püsiv	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
rahulikkus	kogemuse kindlus	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	juhtimine	juhtimine	inimsuhete oskused
reageerimiskiirus	oskus	äri juhtimine	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	mõtlemisvõime
reeglite teadmine	teadmised	professionaalsus	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	erialased teadmised
riidlemine	käitumine	inimsuhted	hindamine ja õppimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
selgitustöö	oskus	inimsuhted	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
sihikindlus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
strateegilisus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
stressitaluvus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
suhtlemisoskus	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
suunaja/juhendaja	oskus	inimsuhted	arendama hästi toimiva meeskonna	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
suure pildi nägemine	võimekus	kontseptuaalsed oskused	strateegiline käitumine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	mõtlemisvõime
sõbralik	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
tahtejõud	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus
taktitunne	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
tarkus	teadmised	professionaalsus	otsuste tegemine	strateegiline mõtlemine	juhtimine	erialased teadmised
tasakaalukus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
teadmine meeskonna tööloikudest	teadmised	professionaalsus	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	juhtimine	erialased teadmised
teadmised organisatsioonist	teadmised	professionaalsus	otsuste tegemine	juhtimine	juhtimine	erialased teadmised

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
tolerantsus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
tähelepanelik	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
töökas	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
usaldus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	juhtimine	juhtimine	inimsuhete oskused
usk	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	juhtimine	juhtimine	tulemustele orienteeritus
uuenduslik	isiksuse omadused	inimsuhted	hindamine ja õppimine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	isiksuseomadused
vastupidav	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
vastutustundlik	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	juhtimine	juhtimine	isiksuseomadused
viisakus	käitumine	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	juhtimine	suhtlemisoskus	inimsuhete oskused
visadus	isiksuse omadused	kontseptuaalsed oskused	ära tegemine	tulemustele orienteeritus	juhtimine	tulemustele orienteeritus

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Lisa 5 järg

KOMPETENTSID	Peamised kompetentsid vastavalt kompetentsi mõistet kirjeldavatele märksõnadele	Praktilise näite 4 dimensioonid	Praktika näide 5 kompetentsid	Hinterhuber, Popp (1992) teooriast lähtuvad juhtide üldistavad kompetentsid	Cheustine <i>et al.</i> (2006) teooriast lähtuvad kaupluste juhatajate üldistavad kompetentsid	KOKKUVÕTE
võime mitte võtta isiklikult	võimekus	kontseptuaalsed oskused	hindamine ja õppimine	juhtimine	juhtimine	mõtlemisvõime
väljendusoskus	oskus	kontseptuaalsed oskused	teiste mõjutamine ja inspireerimine	inimsuhete oskused	kommunikatsioon	inimsuhete oskused
õiglane	käitumine	kontseptuaalsed oskused	arendama hästi toimiva meeskonna	juhtimine	strateegiline mõtlemine	mõtlemisvõime

*Tabelis on lihtsustatuma ülevaate saamiseks kasutatud värvikoodi, mille puhul on suhteliselt sarnase sisuga peamised kompetentsid erinevate võrdlevate teooriate ja praktikate lõikes koondatud ühise värvi alla. (Näiteks hall värvus tähistab tulemustele orienteeritust ning sellele sarnaseid kompetentse (Näiteks: ära tegemine)).

Allikas: magistritöö autori koostatud.

Lisa 6. Intervjuu kava personalijuhi, regioonijuhi, osakonnajuhi ja kaupluse juhatajate intervjuuks

1. Millised on sinu arvates hüpermarketi juhataja töös **kõige olulisemad** kompetentsid?
2. Kui sa mõtled **eesmärkidele**, mis sulle (*kui intervjuu ei toimu kaupluse juhatajaga, siis küsitakse keskmise hüpermarketi kaupluse juhataja eesmärkide kohta*) on seatud selleks poolaastaks või aastaks, siis milliseid kompetentse sinu arvates on nende täitmiseks vaja?
3. Kui sa mõtled kõige **aeganõudvama** tegevuse/kohustuse peale hüpermarketi juhataja töös, siis milliseid kompetentse vajab hüpermarketi juhataja, et edukalt täita see tegevus/kohustus?
4. Kui sa mõtled kõige **raskema/olulisema** tegevuse/kohustuse peale hüpermarketi juhataja töös, siis milliseid kompetentse vajab hüpermarketi juhataja, et edukalt täita need kohustused?
5. Millised on sinu arvates põhilised **käitumisviisid**, mis eristavad edukat kaupluse juhatajat edutust?
6. Millised on sinu arvates põhilised **oskused ja vilumused**, mis eristavad edukat hüpermarketi kaupluse juhatajat edutust?
7. Kuidas kirjeldaksid juhataja **võimekust**, et olla tulemuslik?
8. Millised **isiksuseomadused** peaksid olema tulemuslikul juhatajal?
9. Millised on **teadmised**, mis eristavad edukat kaupluse juhatajat edutust?
10. Kuidas kirjeldaksid **kogemuse kindluse** seost tulemusliku kaupluse juhataja tööga?
11. Millised on sinu arvates hüpermarketi juhataja töös **kõige olulisemad** kompetentsid, palun too välja 3-5 kompetentsi? (*Sama küsimus, mis intervjuu alguses, et üle täpsustada kõige olulisemad kompetentsid.*)
12. Kui sa mõtled **organisatsiooni visioonile**, siis kuidas mõjutab see hüpermarketi kaupluse juhataja tööd igapäevaselt? (*Kui intervjuueeritav vastab, et mõjutab, siis edasi küsida alaküsimus.*)
 - a. Milliseid kompetentse on vaja, et edukalt viia visioon täide?

Lisa 6 järg

13. Kui sa mõtled **organisatsiooni strateegia** peale, niivõrd kui palju sinu juhid (*kui intervjuu ei toimu kaupluse juhatajaga, siis küsitakse „niivõrd kui palju on hüpermarketi kaupluse juhatajale seda jagatud“*) on seda sinuga jaganud, siis kuidas mõjutab see hüpermarketi juhataja igapäevast tööd? (*Kui intervjueritav vastab, et mõjutab, siis edasi küsida alaküsimus.*)
- a. Milliseid kompetentse on vaja, et edukalt viia strateegia ellu?

Lisa 7. Intervjueeritavate poolt välja toodud näited olulisemate kompetentside lõikes

Analüütilisust on kirjeldatud kahel erineval moel, nii puhast analüütilisust kui ka numbritest seoste ning trendide leidmist. Esimese puhul võib kogenumate juhatajate käest kuulda ka analüütilisust, kui „*iseenda käitumise analüüsi*“ (K3). Analüüsisioskus osakonnajuhhi pilgu läbi on „*Analüüsisioskus, kuidas neid andmeid kätte saada ja kuidas teha kokkuvõtlikke ja lühikesi järeldus.*“ (OJ).

Ausust on defineeritud kui ausat inimest ning ausust info osas. Samuti on kaupluse juhataja nr 7 välja toonud aususe kolleegide vahel: „*Soovin, et minu meeskond tuleb alati minu juurde ja räägivad asjad ära nii nagu on*“ (K7).

Avatust on kirjeldatud kahel erineval moel: avatust oma meeskonnale, mida kirjeldatakse kui „*Uks peab alati olema avatud – et inimesed tuleksid rääkima. Tuleb julgustada rääkima ja omavahelised asjad tuleb lahti rääkida*“ (K3) ning avatust uuele, mida kirjeldatakse kui „*Avatus, et sa kunagi ei jäigasta ennast ära oma seisukohtadesse vaid, et oled valmis olema ka paindlik*“ (OJ).

Eeskujulikkust on kirjeldatud kui, „*Juht käib ka ise saalis tööl, eeskuju näidates, et ma saan ise ka aru, kui raske see töö on*“ (K2), „*käitumisega eeskuju andes, viisakus - tere ütlemine, nimele teadmine*“ (K3), „*Juhataja on eeskujuks - õigel ajal kohal, informeerib oma tegevustest ja nii nagu on, austab oma meeskonda, siis austatakse ka juhatajat, eeskujulikku käitumist*“ (K9).

Eesmärgikindlust on kirjeldatud kui „*Peab olema kindel eesmärk. Ise ei pea oskama teha, aga kui ma tean tahta oma eesmärki, siis see on suur oskus*“ (K5), „*Peab olema tahe eesmärkideni jõuda. Tuleb need eesmärgid enda omaks teha ja nende poole minna*“ (K8), „*Ära tuleb teha suhtumine*“ (K9), „*Tal peab olema oskus ja jõud, et ta suudab oma mõtteid väljendada ja neid ka ellu viia ja ta ei häbene, millised on tema seisukohad, isegi siis kui kümnest inimesest on tema vaid see üks, kes arvab nii. Peab olema selline meelekindel inimene. Kuidas inimesi juhtida, kuidas panna inimesed ühe mingi eesmärgi nimel liikuma, isegi sellises olukorras, kus mingid ideed ei ole söödavad ja vastuvõetavad.*“ (RJ).

Eessammuja olemist kirjeldatakse kui karja juhiks olemist. Erinevad juhatajad on kirjeldanud seda järgnevalt: „*kes ka seljataga tulijatele suudab selgeks teha, et mida oodatakse ja tahetakse; peab oma alluvatele selgeks tegema, et see kuidas me siit edasi läheme on ainuõige ja, et alluvad saavad sellest aru, et nii peabki.*“ (K1), „*Võtab loomupäraselt liidrirolli ja oskab inimesi suunata ja juhendada*“ (K6), „*Peab tahtma olla liider. Juht peab tahtma olla juht.*“ (K10).

Enesekindluse juures on intervjueeritavad näinud sarnast olulisust just kindluses „*Ma tean, et see, mida ma teen on õige*“ (K1), „*Juht peab teadma, mida ta tahab. Juht teab, mida ta tahab, ta on kindel endas.*“ (K2). Veidi erinevalt teistest on mõtestanud enesekindluse lahti kaupluse juhataja number 6, kui „*Tean, mida suudan teistele pakkuda.*“ (K6).

Idee maha müümise oskust on kirjeldanud intervjueeritavad järgnevalt: „*Uuendused peavad väga meeldima ja peab suutma need ka maha müüa. See tuleb meeskonnale söödavaks teha. Abiks on ka need poliitiku omadused*“ (K3), „*Suutma kaamelile liiva kõrbes maha müüa*“ (RJ).

Inimeste tundmist kirjeldati, kui oskust läheneda, suhelda ja töötada erinevate inimestega neile sobival moel. Kaupluse juhata number 5 ja regioonijuht on kompetentsi hästi kokku võtnud, kui „*Oskus inimesi tunda ja näha natuke nende taha, suudad jälgida, kuidas nad käituvad, suudad kokku panna meeskonna, kes kellega sobib. Seal nende parimate külgede ära kasutamine. Oskus inimesi näha ja tööle panna.*“ (K5) ja „*Teatud mõttes inimeste läbi nägemise võime peab olema, et sa pead ikkagi võimalikult palju suutma head ja halba eristada,*“ (RJ).

Julgust defineeriti kui „*Julgus küsida, kui ma ei saa aru*“ (K3), „*Julge küsida abi.*“ (K7), „*Inimene tuleb julgeda olla. Oma vigade tunnistamise julgus.*“ (K8).

Kannatlikkuse all mõeldi peamiselt võimet mitte tormata ja enne mõelda ja siis tegutseda.

Kuulamisoskuse all on välja toodud järgnevad selgitavad näited: „*neid ära kuulata ja lasta neil olla need, kes nad on, nii säilib neil tahtmine ja tekib ehk suurem hasart teha*“ (K4), „*Rahulikkuse säilitamist. Et ma ei ärrituks enne, kui ma jõuan vastused lõpuni*

kuulata.“ (K6), „*Oluline on kuulata, kui räägitakse midagi. Kõhutunnet ja sisetunnet tuleb kuulata. Julgus seda kuulata tuleb kogemusega.*“ (K8) ning „*oskus kuulata klienti*“ (K5). Regioonijuht toob välja mõtte, et „*enam ei saa juht olla kui nn mina ja maailm suhtumisega, pigem on vaja kuulamise oskust*“. Osakonnajuht laiendab mõtet veel edasi lisades, et „*mis on see üldine vestlusteema, mis paljusid puudutab. Ja sealt kohe välja selekteerida see oluline ja sealt luua mingisugune tegevus, mis seda peaks parandama või muutma või fokusseerima.*“

Majanduslik haridus: „*teadmised kaubandusest*“ (K3), „*Mõned juhtimisalased kursused*“ (K5), „*baasteadmised majandusest, teadmisest projektijuhtimisest, personalitööst*“ (K8) ja „*vajadus mingisuguse finantsteadlikkusest lähtuva kaubandusalase koolituse järele*“ (OJ).

Meeskonnamängijad kirjeldatakse kui, „*Oskus panna inimesi tööle; ta peab tahtma meeskonnaga koos töötada, üksikuitajal ei ole midagi teha*“ (K2). Hästi annab regioonijuht selgituse, miks mitmed juhatajad on eraldi kompetentsina välja toonud meeskonna kooshoidmise ja meeskonna loomise: „*Meeskonna juhtimise pool peab olema äärmiselt tugev. Sest see inimhulk on ikkagi suur ja seal tuleb erinevaid osasid nn puslet, hoolega kokku panna ja oskuslikult juhtida*“ (RJ). Kaupluse juhataja number 5 selgitab täpsemalt meeskonna loomist ja kooshoidmist: „*Oskus inimesi tunda ja näha natuke nende taha, suudad jälgida, kuidas nad käituvad, nii suudad kokku panna meeskonna, kes kellega sobib. Töökeskond ja inimeste kokku panemine – järeldusi ei tohi teha kohe peale esimest kohtumist. Meeskonnast saab meeskond alles peale aastat, siis võib ka tulla veel üllatusi.*“ (K5).

Meeskonnatööd kirjeldatakse tihti ka kui koostööd. Personalijuht on sõnastanud juhataja töös meeskonna vajalikkuse kui, „*saada inimesed endaga kaas, endaga kaasa mõtlema ja panustama. Juhina sa saavutad asju koos teistega.*“ (PJ). Meeskonnatöö puhul on juhatajad öelnud, „*Meeskond teeks koostööd teiste ettevõtte osakondadega. Juhataja ülesanne ongi suunata oma meeskonda ja tagada meeskonna töö*“ (K4), „*Me oleme partnerid oma meeskonnas ja meil ei ole sellist hierarhiat, et mina olen pealik ja mina ütlen. Me teeme koos otsuseid, me kuulame kõik ära, arutame, vaidleme ja valime parima välja. Ma ikkagi ajan oma asja läbi oma meeskonna. Koostöö teiste osakondadega – koostööpartnerid, teised osakonnad, teised kauplused jt.*“ (K5).

Pingetaluvus: „Väga head närvi on vaja.“ (K4), „et ma jään rahulikuks. Seda saab õppida, saab õppida näiteks lugeda kümneni, et ma kohe ei ütle, et ma ei otsusta mõnda asja kohe, et ma jätan mõned asjad settima. Ja siis mõtlen. Pingetaluvus – igat asja ei saa võtta väga isiklikult.“ (K5), „Hästi rasketes olukordades tulla toime ja jääda samas hästi rahulikuks.“ (K6).

Probleemide lahendamise oskus: „kuidas lahendada probleeme,“ (K2), „probleemide lahendamine koostöös“ (K7), „erinevate lahenduste väljatöötamine (plaan a, b ja c). Mõtlemist, et igal asjal on lahendus. Rasketes olukordades lahendamine“ (K9).

Rahulikkus: Rahulikkust on kirjeldatud kui, rahu säilitamist igas olukorras, enese emotsioonide juhtimist ning kaine mõistuse säilitamist. Personalijuht toob välja kaupluse juhataja töö kitsaskoha olemaks nn vahelüli kaupluse töötajate ja organisatsiooni ambitsioonide vahel. Rimi osakonnajuht soovib edukale kaupluse juhatajale „iseenda emotsioonide juhtimise oskust, sest igapäevaselt neid detaile, mis võivad endast välja viia, on tohutult palju. Ja kui sa nendes ära upud, siis põhimõtteliselt sind ei olegi. Ma arvan, et see kõige suurem oskus on kriisiolukordades, kus see tegevuste nimekiri on nii pikk, et kõike ei jõua ära teha, siis kuidas sellises olukorras pea selge hoida.“ (OJ).

Reeglite teadmine: Kui teadmised meeskonna tööloikudest on olemas, siis kaupluse juhtimiseks on vaja kindel olla keskkonnas, kus seda tehakse – seda kirjeldatakse kui reeglite teadmist ja järgimist. Valdkonna spetsiifikast tulenevalt peavad toidukaupu müüvad organisatsioonid juhinduma mitmetest riiklikest ettekirjutistest kui ka organisatsiooni sisestest kordadest ja juhenditest. Kuna juhataja töö on kogu kauplust nii inimesi kui ka selle äriliselt kasumlikku toimimist juhtida, siis on oluline teada reegleid, et seda edukalt teha.

Selgitustöö: Suhtlemise ja selgitustöö vahel on raske vahel vahet teha, küll aga peavad intervjuueeritavad neid mõlemat ka eraldi väga olulisteks kompetentsideks. Selgitustöö puhul on kaupluse juhatajad toonud välja alljärgnevad näited „See on võime selgeks teha, et mida tahan, kui vastas istub kolm inimest, kes ei pruugi tahta samu asju; Ma pean lihtsas keeles edasi andma“ (K2), „näiteks annan mingid ülesanded, siis fakt on selles, et igasugused tulemused saab saavutada läbi inimeste ainult. Ja kui keegi

ebaõnnestub, siis tegelikult ma pean mõtlema ka iseenda peale, et kas mina piisavalt selgelt olen ülesannet, eesmärki kirjeldanud. Tuleb selgitada, miks me midagi teeme; selleks on vaja muudatused kõigile selgeks ja söödavaks teha.“ (K3), „selgitan, miks ma midagi teen, infot jagan, teha oma mõtted arusaadavaks teistele, keegi ei hakka tegema sellepärast, et peab tegema, kui ta teeb siis, siis ta teeb seda vastu enda tahtmist. Selgitan, miks me midagi teeme, ükskõik mida me teeme.“ (K5). „Meelde tuletamine, üle rääkimine; Oma meeskonnale asjad lihtsaks teha, teinekord on vaja ka ümber sõnastada ja mõtestada“ (K8). Juhtide puhul on arusaam selgitustööst samasugune kaupluse juhatajate omaga, võttes seda kokku regioonijuhi sõnadega „edasi andmise oskus.“

Suhtlemisoskus: Suhtlemisoskuse puhul on mitmed intervjueeritavad toonud näiteid: „suhtlemisaldis juhataja, ei selekteeri välja, kes on head, kes on halvad. Meeskonna kõik töötajad suhtlevad omavahel, et teenindaja julgeks ka otse tulla juhataja juurde. Juht peab viima asjad nii kaugemale, et kõik räägivad omavahel; Selleks ei pea kooli läbima, kuid toovad kasu kõik need koolitused, isegi psühholoogilised – inimeste vahelised suhtlemise koolitused; Ei saa kõikidele ühe puuga lajatada, tuleb läheneda erinevalt. Juhi oskus on suhelda erinevate inimestega.“ (K2), „erinevate arvamustega arvestamine; ma mõtlesin otsekohest, rääkima asjadest nii nagu nad on, mitte nii, et jätame negatiivsed asjad välja. Kui on kehvasti, siis tulebki rääkida, et on kehvasti. Kui on hästi, siis tuleb inimesi kiita. Kuid juba see, et sa tead, teretad, suhtled, räägid inimesega. Keegi ei peaks ennast pinges tundma. Näiteks, et keegi ei tunneks ennast kui tühi mutriku.“ (K3), „Suhtlemine kõigiga, ei ole vahet kellega, suhtlus kõigiga, ühtse perekonna tunde tekitamine, kõik töötajad on tähtsad. Inimene peab meeskonna rääkima panema, et nad tuleksid rääkima. Rääkida võimalikult palju, nii palju kui saab. Rääkimise maneer, kuidas rääkida. Huumori kasutamine.“ (K9).

Rimi personalijuht toob aga välja tähelepaneku, et kaupluse juhataja ja tema meeskonna suhtlemisoskust saab näha ka kaupluse teenindustasemest. Personalijuht soovib suhtlemise all kaupluste juhataja näol näha hea keskkonna tekitajat, mida ta kirjeldab järgnevalt: „Selle õhustiku, mida sellel tavalisel, lihtsal inimesel vaja on. Ta läheb sinna endale elatist teenima ja ta tahab ennast tööjuures tunda hästi. Et teda toetatakse seal, et ta on oodatud seal, ta on vajalik, temasse suhtutakse lugupidamisega. Sellised

elementaarsed asjad, mida tihti võidakse võtta iseenesest mõistetavalt. Oskus selliseid detaile hinnata ja tegeled nendega teadlikult. Juhatajal peab olema huvi teiste inimeste vastu, tahtmine suhelda.“ Kui personalijuhi soov oli näha hea keskkonna tekitamist, siis regioonijuht pidas silmas, lisaks eelnevale, et inimestele ei tehta haiget. Hoopis laiema vaate lisab Rimi osakonnajuht: *„Kommunikeerides, et kõik saaks aru, et see sõnum oleks läbiv terves ettevõttes, et seal ei oleks mingit saladust või keerukat sõnaseadmist, peaks olema arusaadav iga töötaja jaoks. See on number üks, et kuidas see sõnum kohale viia ja kui tihti seda üle korrata.“*

Suhtlemise all mõeldakse nii häid suhtlemisoskusi oma klientide, koostööpartnerite, alluvate kui ka oma ülemustega. Samuti märgiti intervjuudes ära, et suhtlemisest saab kõik alguse kui ka suhtlemise taha võivad asjad tihti jääda.

Suure pildi nägemine võib tunduda kahtlase väärtusega kompetentsina, kuid Rimi perekonnas kasutatakse antud väljendit tihti, vahel on sellel ka sünonüüm „laia pildi nägemise“ näol. Kuid siiski mõeldakse selle all: *„Ma arvan, et ta peaks olema suuteline säilitama sellise vihmavarju nägemuse. Laia pildi nägemine. Peab hoidma ennast pidevalt kõrgemal põlevatest detailidest, et mitte uputada ennast kõikide detailide sisse, vaid alati olema see, kes peaks lõpus küsima, et mis me teeme ja mis me teeme kõigepealt ja siis vaatame järgmised asjad üle.“* (OJ), *„Vaja on teatud tingimustes leida oma võimalusi.“* (PJ), *„Saalis peab nägema, oskama visualiseerida vaimusilmis, kuidas kauplus peaks välja nägema, et seda suurt pilti peaks esiteks nägema. Et juhataja näeks ette, milline see kauplus ka reaalselt peaks välja nägema.“* (K6).

Tahtejõudu ning **tahet** on kirjeldatud kui *„ei tohi alla anda“* (K3, K7, K9) suhtumist, *„Oma tahtmisega on kõik võimalik saavutada“* (K4), *„Peab olema tahe eesmärkideni jõuda“* (K8).

Teadmine meeskonna tööloikudest: *„Ma ei nõua ebareaalset asju; Arusaamine, et ma liiga vähe ega palju ei nõua, see kesktee leidmine; Tänu sellele, et ma tean tööloike, saan ma sisse viia muudatusi.“* (K1), *„Oluline on teada, mida alluvad teevad – kuidas, kui palju aega võtab“* (K7), *„Teadmised, kuidas pood töötab, siis sa oskad kaasa rääkida. See mõjutab töötajate suhtumist juhatajasse. Tean täpselt, mida töötajad teevad. Kui ma ei tea, siis ma teen selle endale selgeks. Ma ei saa nõuda paremaid*

töötulemusi, kui ma ei ole asjaga kursis – aja ja materjali kulu.“ (K9) ja „Juhataja peab suutma panna ennast teiste töötajate olukordadesse. Juhataja peab olema kindel, et töötaja töötab õigesti. Kui see nii on, siis töötaja tunneb ennast turvaliselt.“ (K10).

Kui kaupluse juhatajad nägid oma meeskonna töötajate tööloikude teadmistes pigem abi juhtimises ning aja ja kulu hindamises, siis Rimi personalijuhi arvates: *„on just parimad juhatajad need, kes on alustanud kaupluse põhitöödest ehk siis teenindajast pihta ja tunnevad seda ettevõtet läbi ja lõhki. Kui sa räägid teenindajaga, siis sa tead, mida see töö tegelikult tähendab.“* Samas näeb aga regioonijuht ka alternatiivi kaupluse töö väliselt juhataja ametipostile siseneda *„Juhataja peab olema võimeline süüvima oma meeskonna erinevatesse tööloikudesse. See tähendab seda, et algtasemel õpe peaks alustavale juhatajale küll selgeks tegema, et hiljem kui tal on vajadus süüvida, siis ta teab, kuidas seda teha“.*

Uuenduslikkus: Mitmed intervjuueeritavad tõid välja kui uuenduslik peab olema üks jaekaubandusorganisatsioon, et ellu jääda. Sellest tulevalt on vajalikke kompetentse kirjeldatud, kui *„Uutele asjadele tuleb avatud olla, ei tohi vanadesse ideedesse kinni jääda, rongist ei tohi maha jääda.“ (K9), „Uuendusi peab suutma ka maha müüa“ (K3).* Veidi laiemalt näeb uuenduslikkust kaupluse juhataja number 8, öeldes: *„Kohanemisvõime – kohaneda erinevate inimestega ja muutustega.“ (K8).* Samuti nägid uuenduslikkuses olulisust juhid, tuues välja alljärgnevad mõtted, *„Võime uusi asju vastu võtta ja kaasa minna. Ei saa jääda enda konservatiivsetesse raamidesse kinni. Tahet näha asju teistmoodi.“ (PJ), „Kõik asjad ei ole ette antud, ajaga tuleb kaasas käia ja kliendile pidevalt midagi uut tuua. Kaupluse juhataja on kui muudatuste ellu viija“ (RJ).* On näha, et nii juhid kui kaupluste juhatajad näevad uuenduslikkuses väga olulist rolli kaupluse juhataja töös.

SUMMARY

STORE MANAGERS COMPETENCES BASED ON A FOOD AND RETAIL COMPANY

Kati Loite

The competition among retail businesses is growing faster than ever before. One competitive advantage is to invest in employee competencies. This can make the company more efficient and result in fulfilled goals, visions and strategies. Companies are required to think about its business strategy, especially in regards to the competencies which they need to compete in their specific environment (Kashi, Friedrich 2013: 384).

The purpose of the competence definition is to find the factors that ensure excellent working results (Enos, 2007: 211). It is essential to design the environment so that the required competencies can be developed. The organization's vision, strategy and objectives are the beginning of the competence management process (Sydänmaanlakka 2002: 97). A competency model is used to define the skills, knowledge and personal qualities that are needed to fulfill the effective performance of work role and the organization's strategies (Väljari 2003).

The current master's thesis explains the concept of competence and the competency model and the implementation of a competency model. The usefulness of implementation and development of a competency model is also outlined. The thesis focus on work-related competencies, which are essential to execute the objectives, strategies and visions of the organization.

The thesis has analyzed one of the largest food and retail companies in Estonia - Rimi Eesti Food AS, which is part of Rimi Baltic AB retail businesses. Rimi Eesti Food AS

provides work for 2700 people, mainly in stores. Rimi Eesti Food AS has three different store profiles, depending on the range of products and size: hypermarket, supermarket and discounters. In Estonia there are 13 hypermarkets, 22 supermarkets and 49 discounters. Discounters in Estonia are called Säästumarket (Üldinfo 2014).

To ensure effective management of stores, the company has developed an overview of the shop manager competencies that are necessary to succeed in the job. Basic overview of store managers tasks and competencies are available in the job description manual, but the company has no single model to describe the prerequisite competences required by a store manager to perform their job at a high level. The competency model can assist the company to hire well-suited future store managers, plan useful training for store managers, evaluate the work of store managers, create a payment system of bonus money and unleash the store managers' potential to a higher degree.

A shortage of competence among business managers lead to worse results, and may result in errors in the enterprise cost management. A better overview of the store managers will help to reduce work errors and improve efficiency. Cost savings and efficiency are important for every company. Although this is a topical issue, the test results are likely to be applicable also for other food and retail companies.

This master thesis will research the following question; what competencies are important for a hypermarket store manager to ensure excellent work performance. The thesis aims to develop a competence model for the hypermarket store managers.

The following tasks have been carried out to meet the goal of the master thesis:

- a) provide a theoretical overview of the nature and definition of competencies;
- b) give a theoretical overview of the nature and benefits of the competency model and suggestions to develop the competency model;
- c) an overview of the field of earlier competency model surveys;
- d) an overview of the company, the sample and the research methodology;
- e) an attempt to establish a questionnaire based on theories and to conduct interviews in the investigated organization;
- f) an analysis of the results of the interviews, a proposal of how to develop the competence model within the organization and conclusions for the organization.

The master thesis has two parts: 1) an overview of the theoretical basis of the business sector in the assessment of competencies, and 2) an overview of the study based on food and retail business store managers competencies.

The competency definition has been analyzed via four different theories and can be summarized with the following set of words: behavior, skill, ability, personal characteristics, knowledge and experience (Fulmer and Conger (2004), Spitzberg and Cupach (1989), Henderson and Thompson (2003), Kashi and Friedrich (2013)).

The competency model consists of a structured list of competencies, along with definitions, examples and evaluation tips. It is important for every organization to develop a competency model for all the different jobs. The usefulness of a competency model is recognized in 11 different fields. These areas are: 1) recruitment and selection; 2) basic management; 3) performance management; 4) training and development; 5) recognition, reward and remuneration; 6) career development and promotion; 7) changes; 8) the content of the work; 9) planning; 10) the objectives and development activities, and 11) communication.

For development of a competency model there are established four frameworks: a work-based, future-oriented, employee-based and value-based framework. To create a competency model one can use interviews, questionnaires, group studies, job-related competency profiles and competency classifications and lists. It is important to include persons who are in the field and deliver top-quality results to assist the development of the competency model.

The work-based competency model framework has been used to develop the Rimi Eesti Food AS hypermarket store managers' competency model. According to that framework 13 interviews have been conducted to collect valuable competence information. After analyzing the competencies, the competence model was developed. Similar competences were grouped under the main competencies. The results of the interviews were compared to the prior literature assembled on the basis of reference (the definition of competence, practical examples, competency model for managers and store managers competency model).

There are a huge number of different practical examples of developing a competency model. The most relevant study for this thesis was an evaluation of the competency model among retail store managers in Taiwan. It was found that the head of retail stores have four main competencies: business management, human relations, professionalism and conceptuality (Lin *et al.*, 2013: 1168). In another key study from the UK, a retail area managers competency model was developed and six key competencies were found: strategic behavior, influencing and inspiring others, getting things done, a well-functioning team development, decision-making, evaluation and learning (Boak, Coolican, 2001: 215).

This thesis includes previous studies which have developed manager and store manager competency models. Seven different managers' competency model and four store managers' competency model were analyzed and used to evaluate the competences for the hypermarket store manager competency model development.

After an analysis of previously conducted manager and store manager competency models, the following five competences were most commonly found and may therefore be described as the most important competencies: results orientation, strategic thinking, leadership, communication skills, and communication.

Store manager, human resource manager, regional manager and head of the department of Rimi interviews revealed 100 different competencies (25 most important competencies), which were grouped by six key competencies: professional knowledge, interpersonal skills, leadership, and performance orientation, intellect, and personality traits. Competence analysis revealed that the most important competences of the head of the hypermarket stores are analytical, serenity, communication skills, and seeing the big picture. Personnel manager, regional manager and head of the Rimi department think that the key competencies for store managers are leadership, intellect and interpersonal skills. Store managers believe that the most important main competences are thinking, and interpersonal skills.

This master thesis has resulted in the development of a competence model for the hypermarket store managers. If the main competences of the competence model are implemented in the search for future store managers, it can result in store managers that

are better suited for their jobs and it can further provide current store managers a guide in how to be successful at their current position through the development of strategies to reach their assigned goals.

The developed store manager competency model provides a useful implementation in the following areas:

- Recruitment and selection – the recruiter and the regional manager can use the competency model to hire hypermarket store managers. They should look for candidates that possess most key competencies. While conducting the interviews it is beneficial to use the key competences assessment table.
- results of leadership - the competence model can be used to evaluate employees on the basis of competences required for the job. Knowing valuable competences make it possible for the store manager and her leader to agree on goals and assessment scales to later measure and evaluate the results.
- to identify the training needs - training is designed to improve and develop. To find out what competencies are needed to improve, one can use the competency model to compare the real picture to the competency model.
- employee development - it is possible for every store manager to do a self-assessment based on the competency model. Key competencies, in which the store manager can not recognize herself or feels weak in, can be added to her personal manager development program.
- assessment of the store manager – the competency model makes it possible to evaluate whether the store manager has the competencies described in the competency model.
- recognition, reward and remuneration - the company can develop recognition, reward and performance-pay program, which is based on the competencies of the staff display (Marelli *et al.*, 2005). Reward program where the employee's pay rises under its highly valued competencies of the visible progress (Marelli *et al.*, 2005).
- raising awareness of the work content – the competency model provides instructions to store managers about what skills, knowledge and competences are required to be successful in the job, which makes it easier to plan daily activities that lead to this goal.

- performance objectives - competences are connected with fulfilling ones tasks, strategies and company goals. It is important to let the store managers know which of the competences will actually help them to succeed and fulfill their goals.

The developed competence model is based on competences that are currently needed. If the tasks of the store manager changes then it is necessary to readjust the competency model.

The author of this master thesis suggests that the company keeps providing the company's objectives, strategies and visions to the staff. It is also advised that the company implement the hypermarket store managers' competency model as the model can help the company benefit immediately from decisions made about hypermarket store managers work.

The author points out the following future research areas a) to carry out the hypermarket store managers assessment and, based on the results propose solutions to the company, and b) to develop a competency model for supermarket and discounter store managers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, KATI LOITE,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
KAUPLUSE JUHATAJATE KOMPETENTSID TOIDU- JA
JAEKAUBANDUSORGANISATSIOONI NÄITEL,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendajad on KADRI KARMA ja ENELI KINDSIKO,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 13.01.2015