



RISEBA

Rīgas Starptautiskā ekonomikas
un biznesa administrācijas augstskola

KOMPETENČU MODELIS

atlases, darba izvērtēšanas un atalgojuma noteikšanas
procesam

Korporatīvās kompetences – attiecas uz visiem organizācijas darbiniekiem

- Darbs komandā un sadarbība (*Team working and cooperation/relationship building*)
- Kvalitātes nodrošināšana (*Quality assurance*)
- Iniciatīva un atvērība pārmaiņām (*Initiative and responsibility*)
- Dažādu kultūru izpratne un tolerance (*Diversity and tolerance*)
- Komunikācijas prasmes (*Communication*)

Amatu saimes kompetences – attiecas uz visiem attiecīgās amatu saimes darbiniekiem

VADĪTĀJI

Stratēģiskā domāšana (*Strategic thinking*)

Komandas vadība (*Team leadership*)

AKADĒMISKAIS UN ZINĀTNISKAIS PERSONĀLS

Profesionālo zināšanu pielietošana (*Use of professional knowledge/Professional confidence*)

Attiecību veidošana un profesionālo sadarbības tīklu veidošana/uzturēšana (*Relationship building and networking*)

Darbs komandā un sadarbība

Definīcija: Vēlme un spēja sadarboties ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu un risinātu problēmas. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu. Spēja veidot un uzturēt konstruktīvas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā organizācijā un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanā.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none"> – Sniedz citiem informāciju, kas varētu būt noderīga – Rada uzticēšanos, izturoties pret visiem godīgi un konsekventi – Pilda solījumus – Sadarbojoties ar citiem, skaidri pauž savus nodomus – Veido komandas garu, veicinot saskaņu, sadarbību un komunikāciju – Taktiski un diplomātiski risina nesaskaņas, konstruktīvi un mierīgi rīkojas konflikta situācijās – Piedalās komandas darbā un pauž pozitīvu attieksmi pret kolēģiem – Uzklauša, respektē un cenšas izprast citu viedokli. Sniedz kolēģiem godīgu un atklātu atgriezenisko saiti. Pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. – Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams – Piedāvā jaunas idejas un risinājumus, kas atvieglo komandas darbu – Atbalsta komandas lēmumus. – Dara komandas labā vairāk kā formāli tiek prasīts. – Apspiež un vienojas ar komandu par būtiskiem komandas panākumu faktoriem un indikatoriem 	<ul style="list-style-type: none"> – Apzināti apgrūtina informācijas apmaiņu komandā – Savas intereses uztver kā svarīgākas par komandas interesēm – Rupji, nevērīgi un neiecietīgi izturas pret kolēģiem – Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem – Patur pie sevis vai tikai savas struktūrvienības ietvaros būtisku informāciju – Sadarbojas selektīvā veidā – tikai personīgas intereses vadīti – Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus – Nav intereses par citu viedokli, nenovērtē citu ieguldījumu kopējā darbā – Izrāda neapmierinātību, kad kolēģi vēlas iesaistīt komandas darbā – Izsakās nicīgi par citiem kolēģiem un struktūrvienībām, izplata baumas – Negatīvi reaģē uz atgriezenisko saiti no kolēģiem, necenšas uzlabot savu rīcību

Kvalitātes nodrošināšana

Definīcija: Spēja strādāt plānveidīgi, sistemātiski un strukturēti. Darbs tiek veikts saskaņā ar noteikumiem un procedūrām. Orientējas uz klientu, sadarbības partneru un trešo ieinteresēto pušu (*stakeholders*) apmierinātību, rūpējas par produktu vai pakalpojumu kvalitāti.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none">– Nodrošina klientiem ātru, efektīvu un personisku apkalpošanu– Seko un reaģē uz klientu apmierinātības mērījumu rezultātiem, ņemot vērā klientu sūdzības un ierosinājumus– Nosaka augstus kvalitātes standartus sava un citu darba vērtēšanai– Veicina virzību uz izcila kvalitātes līmeņa nodrošināšanu– Vērtē kvalitāti, izmantojot ārējus standartus un labākās prakses piemērus (<i>benchmarking</i>)– Nodrošina augstu kvalitātes standartu ievērošanu un augstas kvalitātes darbu pat detaļu līmenī– Nepieņem standartiem neatbilstošu darba izpildījumu– Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti.	<ul style="list-style-type: none">– Nevēlas pieņemt un neievēro organizācijas kvalitātes standartus– Darbu izpilda pavirši– Nevērīgi, noraidoši izturas pret klientiem, sadarbības partneriem un trešajām ieinteresētajām pusēm– Runā sliktu par organizāciju, slikti izsakās par RISEBA kolēģiem– Slikti apkalpo klientus, izturas rupji, ir neatsaucīgs– Neievēro darba izpildes termiņus

Iniciatīva un atvērtība pārmaiņām

Definīcija: Gatavība aktīvi rīkoties, saskatīt un risināt problēmas, meklēt iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk kā to prasa formālie amata pienākumi.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none">– Strādā patstāvīgi. Uzņemas atbildību par savu darbu vai projektu kopumā.– Ievēro savus pieņemtos lēmumus un uzņemas atbildību par tiem– Uzņemas atbildību arī situācijās, kad rodas atkāpes no plānotā. Nepadodas, ja darba gaitā rodas sarežģījumi, gatavs papildu piepūlēties, lai sasniegtu vēlamu rezultātu.– Uzņemas atbildību par savām kļūdām– Risina problēmas ar minimāliem norādījumiem– Pieņem un atbalsta jaunas idejas– Saskata jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē (pusgadu – gadu uz priekšu).– Analizē iespējamās šķēršļus un meklē risinājumus, lai sagatavotos nākotnes iespējām vai izvairītos no krīzes.– Savas atbildības ietvaros piedāvā un īsteno uzlabojumus un iniciatīvas, ņemot vērā jauniegūto informāciju– Ņem vērā mainīgo situāciju, plānojot un paredzot izmaiņas– Meklē papildu informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu	<ul style="list-style-type: none">– Izvairās no problēmu risināšanas– Turpina rīkoties pa vecam, nepielāgojas– Pretojas pārmaiņām– Ignorē pārmaiņu procesus organizācijā– Saredz iespējas, bet nerīkojas, kamēr nesaņem uzdevumu– Nevēlas uzņemties lielāku atbildību– Domā, ka aktīva pieeja darbam, veicina nevēlamu papildu pienākumu un uzdevumu uzticēšanu– Gaida, ka problēmas atrisināsies pašas no sevis– Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus– Ja rodas problēma, necenšas to risināt, bet gaida citu iejaukšanos vai palīdzību

Dažādu kultūru izpratne un tolerance

Definīcija: Prasme piemēroties multikulturālai videi. Spēja sadarboties ar cilvēkiem, kas pārstāv dažādas kultūras, reliģijas, minoritātes un uzskatus. Spēja būt tolerantam pret cilvēku dažādību. Spēja izprast citu cilvēku noskaņojumu, saprasties un sadarboties ar dažādiem cilvēkiem. Spēja izrādīt cieņu, interesi un izpratni attiecībā uz dažādiem viedokļiem, pārliecību un tradīcijām. Spēja saskatīt, kā dažādu kultūru izpratne atstāj pozitīvu iespaidu uz organizācijas attīstību.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none">– Vērtē jautājumus starptautiskā kontekstā– Viegli saprotas ar dažādu kultūru pārstāvjiem– Spēj paraudzīties uz problēmām no dažādu kultūru perspektīvas– Respektē kultūru un reliģiskās atšķirības un nepieciešamības gadījumā pielāgo savu rīcību– Cenšas apgūtu citas tautas valodu un/vai tradīcijas– Saskarsmē ar cilvēkiem, cenšas saprast individuus, faktorus, kas viņus motivē, kā arī citus saskarsmi noteicošus faktorus– Ciena individuālas atšķirības un atzīst to vērtību organizācijai kopumā– Izrāda toleranci un uzmanību pret citiem	<ul style="list-style-type: none">– Uztver citus cilvēkus galvenokārt saskaņā ar rasu, kultūras vai dzimumu aizspriedumiem– Raksturīga aizspriedumaina attieksme– Necenšas iedziļināties, nepieņem citas kultūras– Kādu vienu kultūru uztver kā augstāku par citām– Pārprot citu izjūtas un vadās pēc sava pieņēmuma– Demonstrē augstprātīgu attieksmi pret citiem– Nepielāgo savu uzvedību dažādiem cilvēkiem,– Noraida citu priekšlikumus vai vērtē citu padarīto, subjektīvi vadoties tikai no saviem pieņēmumiem

Komunikācijas prasmes

Definīcija: Spēja skaidri, strukturēti un pārliecinoši paust savu viedokli. Spēja pārliecināt un iespaidot citus pieņemt kādu uzskatu vai uzsākt darbību. Šī kompetence ietver apzinātu otra cilvēka (cilvēku grupas) ietekmēšanu, izmantojot argumentus, uzskates līdzekļus, kā arī netiešus ietekmes veidus, lai sasniegtu noteiktu mērķi.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none">– Spēj skaidri izklāstīt savu viedokli– Veiksmīgi vada sarunas organizācijā vai ārpus tās, izmantojot dažādas pieejas– Efektīvi izklāsta situācijas nozīmīgākos aspektus, apkopo un pārfrāzē sacīto– Pārliecinoši prezentē informāciju oficiālās situācijās, efektīvi izmanto sagatavotos materiālus un vizuālos palīg līdzekļus– Ņem vērā auditorijas/ otras puses reakciju, atbilstoši tai maina savu izturēšanos, pielāgo argumentus– Izvēlas atbilstošus argumentus auditorijas/ otras puses sapratnes līmenim– Ir gatavs aizstāvēt savu viedokli, bet uzklausa pamatotus pretargumentus– Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus, saglabā profesionālu attieksmi arī emocionāli nepatīkamās un stresa situācijās	<ul style="list-style-type: none">– Neprasme uzklaustīt– Nepielāgojas auditorijai– Nepārliecinās, ka auditorija ir izpratusi teikto– Izvairās paust savu viedokli– Nesavaldīga, nepārdomāta reakcija uz iebildumiem– Nespēj vai nemēģina gūt atbalstu savam viedoklim– Neprot diskutēt un argumentēt– Diskusijā konfrontē ar pārējiem, noskaņojot pret sevi vai savām idejām vai ātri padodas, izjūtot pretestību

Stratēģiskā domāšana

Definīcija: Spēja plānot un vadīt struktūrvienības darbu kontekstā ar RISEBA mērķiem un stratēģiju, nodrošinot tās realizēšanu savā darbības jomā. Organizācijas izpratne.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none"> – Spēja saskatīt, radīt nākotnes vīziju – Skaidro, komunicē organizācijas stratēģiju, mērķus saviem padotajiem – Saskata nākotnes iespējas un izstrādā rīcības plānus – Ņem vērā plašu faktoru loku, kas saistīti ar organizāciju – Strādā, lai sasniegtu organizācijas ilgtermiņa mērķus – Strādā, orientējoties uz nākotni – Pēta un apsver varbūtējas nākotnes tendences, iespējas un konsekvences – Izvērtē, kā šodienas darbība ietekmēs nākotnes iespējas – Piedalās organizācijas stratēģijas veidošanā, saskaņā ar organizācijas vīziju – Mainoties apstākļiem, dod savu ieguldījumu organizācijas stratēģijas attīstībā – Izstrādā stratēģiskus plānus savā jomā organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanai – Mudina citus ņemt vērā organizācijas ilgtermiņa stratēģiju – Izprot sava darba saistību ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem – Saskaņo savas un struktūrvienības vajadzības ar organizācijas ilgtermiņa plāniem – Veido kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa rīcības plānus. Prot noteikt prioritātes. Spēj plānot ne tikai savu, bet arī citu darbu ilgākā laika termiņā. – Efektīvi izmanto resursus 	<ul style="list-style-type: none"> – Neinformē darbiniekus par organizācijas stratēģiju – Nav regulāras/laicīgas komunikācija – Nav atgriezeniskās saites par to vai darbinieks dara lietas pareizajā virzienā, netiek pārskatīti atskaites punkti (<i>mailstones</i>) – Ir idejas, bet necenšas saprast, kā tās ir izpildāmas – Nav spējīgs apkopot un izvērtēt viedokļus – Veic darbības, kas nav nepieciešamas organizācijai – Nekonsekvence, neskaidrība stratēģijas ieviešanā – Nespēj lielo mērķi sadalīt konkrētās sasniedzamās darbībās – Rīkojas atbilstoši savām personīgajām vai struktūrvienības interesēm arī tad, ja tās neatbilst organizācijas kopējiem mērķiem un vērtībām – Raugās uz savu darbību šauri, vērš uzmanību rīcības sekām tikai struktūrvienības ietvaros – Nedemonstrē vēlmi izprast organizācijas stratēģiju – Strādā, plānojot darbus īsā laika termiņā un nesaskata savas darbības iespaidu ilgākā laika termiņā – Nesaskata saistību starp savu rīcību un organizācijas interesēm

Komanda vadība

Definīcija: Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, lai nodrošinātu grupas mērķu sasniegšanu. Labs rezultāts komandas veidošanā un vadīšanā tiek panākts, veidojot uzticamas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpējoties par komandu un rādot pozitīvu personisko piemēru.

<p style="text-align: center;">Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes</p>	<p style="text-align: center;">Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Veicina komandas izjūtu darbiniekos – Risina problēmas, kas traucē komandas darbam un saskaņai – Ar savu rīcību rada apstākļus komandas darbam – Organizē komandas darbu, plānojot sapulces un sadalot uzdevumus – Pārlicinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. – Informē un iesaista komandas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. – Veicina patstāvību un iniciatīvu no komandas dalībnieku puses – Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.). Atrisina iekšējos konfliktus komandā. – Ar savu uzvedību rāda labu piemēru, iedvesmo un aizrauj – Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas organizācijas ietvaros – Veido komandas kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību – Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus – Veicina savas komandas sadarbību ar citām komandām organizācijā – Attīsta darbiniekus, izmanto koučinga (<i>Coaching</i>) metodes darbinieku vadībā 	<ul style="list-style-type: none"> – Uzskata, ka katram pašam ir sevi jāvada – Redz sevi vairāk kā speciālistu nevis līderi. Nejūtas komfortabli, kad jāveido komanda vai jāvada grupas darbs. – Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Patstāvīgi sūdzas par pārslodzi. – Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli. – Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai

Profesionālo zināšanu pielietošana

Definīcija: Jaunu prasmju, iemaņu, ideju un pieeju apgūšana un pielietošana darbā. Savas kompetences attīstīšana, pēctecū audzināšana, darbības jomas (arī nozares) attīstīšana un pienesuma radīšana.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none"> – Demonstrē dziļas zināšanas un izpratni par savu darbības jomu, popularizē jauninājumus un darbojas kā eksperts – Pielieto profesionālās zināšanas savā darbā – Spēj atbildēt uz klientu un kolēģu jautājumiem par savu profesionālo jomu – Efektīvi izmanto tehnoloģiskos resursus savā darbā, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu – Meklē iespējas uzlabot darba organizāciju un procesus – Pilnībā izmanto priekšrocības, ko sniedz datori un cita veida tehnika – Pastāvīgi rūpējas par savas profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu, seko izmaiņām savā profesionālajā sfērā, pārņem labāko pieredzi – Mācās no citu pieredzes, dalās savā pieredzē un zināšanās ar kolēģiem – Nodrošina savas darbības pēctecību – Ātri apgūst jaunu informāciju un prasmes – Ar savu rīcību sekmē organizācijas attīstību kopumā – Uztver kritiku kā ieteikumus attīstībai, pēc saņemtās kritikas, konstruktīvi maina savu rīcību – Analizē problēmas un informāciju nozares attīstības kontekstā – Izprot RISEBA programmas kopumā un sasaistē, ne tikai raugoties no sava priekšmeta un studiju kursa nostājas 	<ul style="list-style-type: none"> – Neseko līdzi darbības jomas jauninājumiem, interesējas tikai par atsevišķiem jautājumiem – Nepietiekami un neregulāri nodarbojas ar savas kompetences attīstību vai paaugstināšanu – Neatjauno zināšanu bāzi – Izvairās no pārmaiņām un strādā saskaņā ar esošo situāciju, nedomājot par plašāku kontekstu un turpmāko organizācijas attīstību – Nav elastīgs savā pieejā, nav gatavs mainīt metodes – Nedalās savā pieredzē ar kolēģiem, nesniedz ieskatu savā metodoloģijā, ir noraidošs pret iespēju demonstrēt savas pasniegšanas metodes un materiālu kolēģiem (<i>prer review</i>) – Neņem vērā sev adresēto kritiku, necenšas atbilstoši kritikai mainīt savu rīcību – Neveido pēctecību savā jomā – Uzskata sava priekšmeta nozīmi augstāku par citiem un pauž šādu viedokli publiski – Apspriež ar studentiem RISEBA uzstādījumus un normas programmu

Attiecību veidošana un profesionālo sadarbības tīklu veidošana/uzturēšana

Definīcija: Spēja veidot un uzturēt pozitīvas, draudzīgas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā organizācijā un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai un organizācijas mērķu sasniegšanā.

Pozitīvas rīcības un attieksmes pazīmes	Nevēlamas rīcības un attieksmes pazīmes
<ul style="list-style-type: none"> – Aktīvi darbojas kā eksperts, uzstājas ar prezentācijām tādējādi veicinot arī RISEBA kopējo atpazīstamību konkrētajā profesionālajā jomā – Dibina draudzīgus kontaktus darbā un ārpus darba, veido neformālas attiecības, kas nodrošina apkārtējo uzticēšanos – Jūtas brīvi dažādās sabiedrībās, spēj pielāgoties kontaktos ar dažādiem cilvēkiem – Veido un uztur regulārus kontaktus ar RISEBA svarīgām trešajām ieinteresētajām pusēm, sadarbības partneriem – Aktīvi iesaistās svarīgos organizācijai profesionālajos sadarbības tīklos popularizējot RISEBA un sniedzot savu ieguldījumu konkrētas jomas attīstībā – Lobē RISEBA intereses, cenšas izmantot netiešu interešu pārstāvniecību izmantojot jomas autoritātes vai ekspertus – Izmanto pārliecināšanas un ietekmēšanas taktiku, kas atbilst jomas kultūras un politiskajai videi – Pielāgo sadarbības pieeju un komunikāciju konkrētās mērķa auditorijas interesēm un izpratnes līmenim – Darbojas kā eksperts 	<ul style="list-style-type: none"> – Vairāk orientēts uz lietām, nevis cilvēkiem – Uzskata, ka var paļauties tikai uz sevi, nenovērtē attiecību nozīmi – Noraidošs, izvairās no kontaktiem. Pasīvs attiecībā pret kontaktu veidošanu, gaida uzaicinājumu un iniciatīvu no citiem – Reti veido neformālus kontaktus – Ilgstoši sadarbojas ar vieniem un tiem pašiem kontaktiem, nemēģina paplašināt sadarbības partneru loku – Nespēj identificēt organizācijai svarīgus kontaktus, partnerus, svarīgu lēmumu pieņēmējus – Necenšas darboties profesionālos sadarbības tīklos – Veido attiecības tikai savās interesēs – Dažreiz veido kontaktus, bet nedomājot par to lietderību organizācijas kontekstā