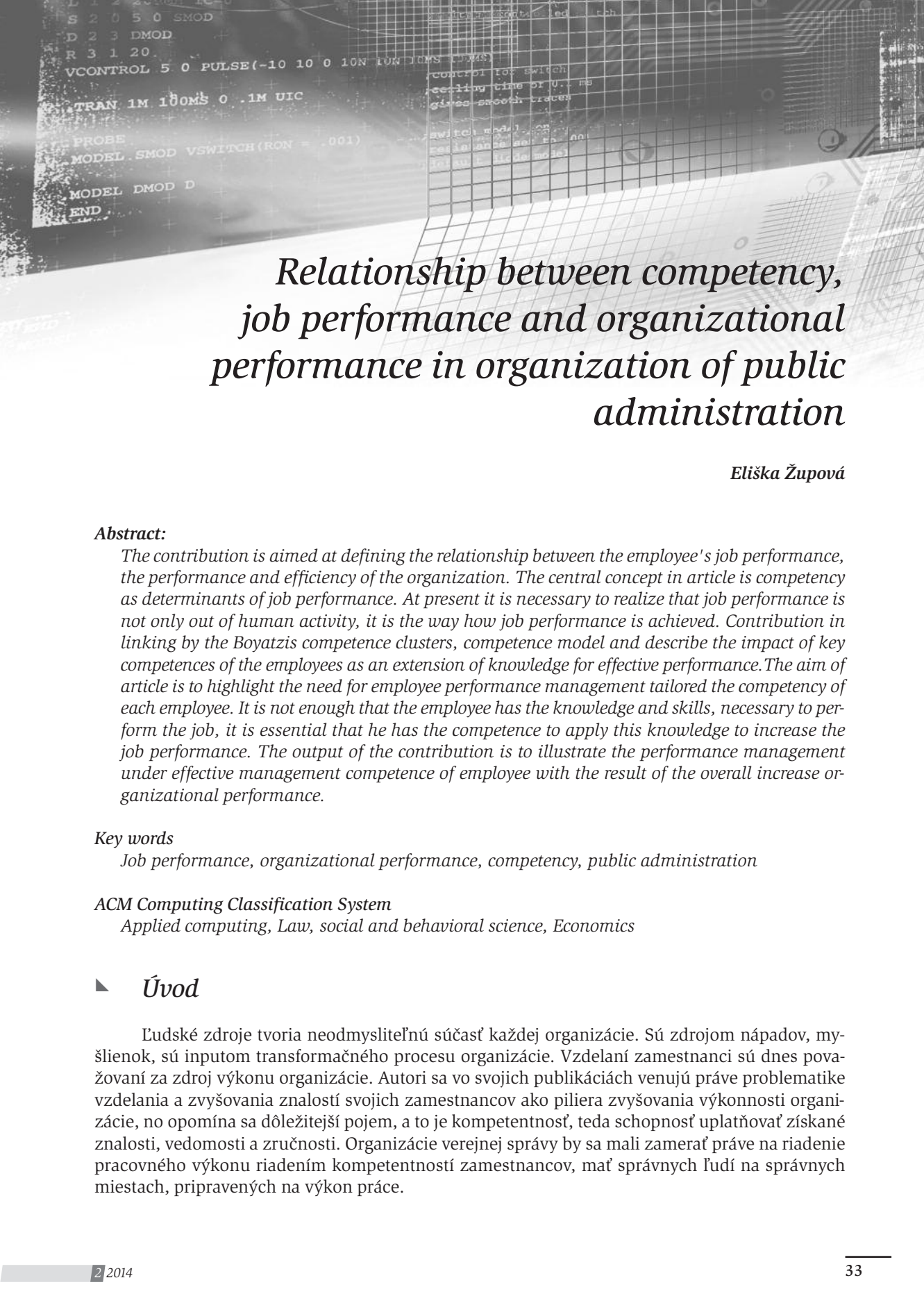




Relationship between competency, job performance and organizational performance in organization of public administration

Eliška Župová

Abstract:

The contribution is aimed at defining the relationship between the employee's job performance, the performance and efficiency of the organization. The central concept in article is competency as determinants of job performance. At present it is necessary to realize that job performance is not only out of human activity, it is the way how job performance is achieved. Contribution in linking by the Boyatzis competence clusters, competence model and describe the impact of key competences of the employees as an extension of knowledge for effective performance. The aim of article is to highlight the need for employee performance management tailored the competency of each employee. It is not enough that the employee has the knowledge and skills, necessary to perform the job, it is essential that he has the competence to apply this knowledge to increase the job performance. The output of the contribution is to illustrate the performance management under effective management competence of employee with the result of the overall increase organizational performance.

Key words

Job performance, organizational performance, competency, public administration

ACM Computing Classification System

Applied computing, Law, social and behavioral science, Economics

■ Úvod

Ľudské zdroje tvoria neodmysliteľnú súčasť každej organizácie. Sú zdrojom nápadov, myšlienok, sú inputom transformačného procesu organizácie. Vzdelaní zamestnanci sú dnes považovaní za zdroj výkonu organizácie. Autori sa vo svojich publikáciách venujú práve problematike vzdelania a zvyšovania znalostí svojich zamestnancov ako piliera zvyšovania výkonnosti organizácie, no opomína sa dôležitejší pojem, a to je kompetentnosť, teda schopnosť uplatňovať získané znalosti, vedomosti a zručnosti. Organizácie verejnej správy by sa mali zamerať práve na riadenie pracovného výkonu riadením kompetentností zamestnancov, mať správnych ľudí na správnych miestach, pripravených na výkon práce.

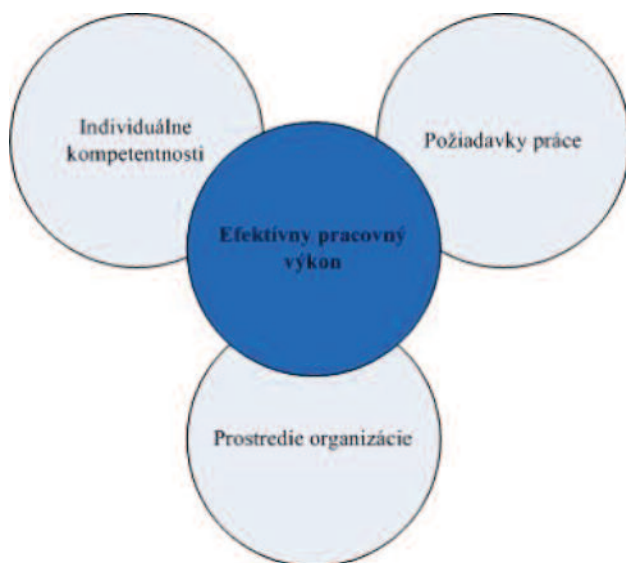
1 Pracovný výkon a výkonnosť

Pracovný výkon zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Determinovaný je subjektívnymi faktormi na strane pracovníka, t.j. odbornou a osobnostnou kompetentnosťou a objektívnymi faktormi na strane organizácie, t.j. technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie, tiež motiváciou. **Výkonnosť** je definovaná ako schopnosť jednotlivca podať výkon. Vyjadruje teda úroveň kompetentností daného zamestnanca. Poznanie faktorov a ich účinku zefektívňuje snahy manažérov pri ich ovplyvňovaní žiaducim smerom. (Fuchsová, Kravčáková, 2007) Pracovný výkon je prepojením úsilia, ktoré súvisí s motiváciou (je vyjadrené množstvom vynaloženej energie zamestnanca pri pracovnej činnosti), schopnosťami, čo sú individuálne determinanty zamestnanca a vnímania povinností (Koubek, 2010). Tento vzťah vyjadruje nasledujúci vzorec:

$$\text{Výkon} = \text{osobná kompetentnosť(viem)} * \text{motivácia (chcem)} * \text{podpora organizácie.}$$

Ak napr. zamestnanec disponuje príslušnými vedomosťami a aj správne pochopí svoju pracovnú úlohu, ale nemá snahu uskutočňovať pracovnú činnosť a nie je motivovaný tak jeho výkon bude príliš slabý alebo žiadny. Uvedené tvrdenie znázorňuje nasledujúci obrázok, ktorý uviedol Boyatzis (1982) vo svojej publikácii „*Competent manager*“. Podľa autora (1982) „*efektívny pracovný výkon je dosiahnutie konkrétnych výsledkov (výstupoch) požadovaných prácou, prostredníctvom špecifických opatrení, pri zachovaní alebo v súlade s predpismi, postupmi a podmienkami prostredia organizácie*“. Grafické znázornenie modelu naznačuje (Obr.1), že efektívny pracovný výkon nastane, keď všetky tri kritické komponenty modelu sú zhodné, alebo v súlade. Ak sa zistí, že jeden alebo dva z týchto prvkov sú nekonzistentné a nezodpovedajú si navzájom, potom sa očakáva, že nastane neefektívne správanie, resp. nedôjde k pracovnému výkonu.

Provazník a kol. (1997) definuje výkon ako výsledok činnosti v pracovnom procese dosiahnutý v istom čase a za určitých podmienok. Samozrejme nie každý výkon zamestnanca je možné vyjadriť použitou energiou, no vo verejnej správe je to náročné, preto je lepšie zaoberať sa výkonnosťou zamestnancov, teda pri hodnotení zamestnancov v organizáciách verejnej správy sa kladie dôraz na posudzovanie kompetentností.



Obrázok 1: Model pracovného výkonu

Zdroj: Boyatzis, 1982, s. 13

2 Kompetentnosť

V úvode tejto kapitoly považujeme za nevyhnutné uviesť odlišnosť pojmu kompetentnosť vyjadrujúcu schopnosť a spôsobilosť od pojmu kompetencia, čo v našich podmienkach vyjadruje právomoc, tzn. súhrn oprávnení a povinností, ktoré zákon priznáva orgánu na výkon jeho činnosti v okruhu jeho pôsobnosti. Autori si vo svojich publikáciách tieto pojmy zamieňajú, v literatúre často nachádzame pojem kompetencia v súvislosti so spôsobilosťou a schopnosťou k výkonu práce, no takáto terminológia je nesprávna. Tieto pojmy sa významovo líšia.

Existujú rôzne prístupy k vymedzeniu kompetentností, avšak najucelenejšie vymedzenie pojmu kompetentnosti určuje odborná literatúra cez *identifikácie schopnosti* (dispozícií) ako ústredného pojmu kompetentností. Venuje pozornosť na koncept identifikácie takých dispozícií, ktoré pracovník nutne k výkonu svojej práce potrebuje. (Bedrnová a kol., 2012)

Pojem kompetentnosť prvýkrát charakterizoval Richard Boyatzis, ktorý ju definoval ako „*schopnosť človeka správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie a tak prinášať žiaduce výsledky*“. Kompetentnosti sú získané a rozvíjané dispozície k určitým druhom činnosti odrážajúce kapacitu jedinca. (Boyatzis, 1982). Pre účely našej práce zadefinované kompetentnosti rozumieme rovnako.

Kompetentnosti tvoria široké spektrum schopností, ktoré možno na základe podobností zlučovať a vytvárať modely, tzv. kompetenčné modely. Prvý kompetenčný model vytvoril Boyatzis (1982) a nazval ho „*Integrovaný manažérsky kompetenčný model*“, kde zlúčil kompetentností do štyroch tzv. clustrov (zhlukov):

- zhluk schopností zameraných na manažment ľudských zdrojov,
- zhluk schopností zameraný na vedenie ľudí (leadership),
- zhluk schopností zameraných na riadenie cieľov,
- zhluk schopností zameraných na usmerňovanie podriadených.

Zameral sa však len na zlúčenie schopností v oblasti vedenia ľudí, aby vytvoril profil kompetentného manažéra pre efektívny výkon práce.

Kľúčové kompetentnosti zahŕňajú schopnosti presahujúce hranice jednotlivých odborností. Sú vymedzované aj ako určitý druh „*metavedomostí*“ a podľa Belza a Siegrista (2001) nemôžu nahradiť odbornú spôsobilosť, ale vedú k jej lepšiemu využívaniu. Pojem kompetentnosti vyjadruje takú kvalitu pracovných predpokladov pracovníka, ktoré nie len že zodpovedajú požiadavkám vykonávanej profesie, ale korešponduje tiež s náročnejšími sociálnymi parametrami daného pracovného zaradenia a to aj so zahrnutím vývojových perspektív pracovníka do budúcnosti. Kompetentnosti môžu byť teda považované za optimálne „*doladenie*“ pracovných spôsobilostí človeka na mieru ním vykonávanej profesie. Nie je možné kompetentnosti chápať ako navždy dané ani ako dané „*ad hoc*“, ale skôr ako „*propter hoc*“ formovanou kvalitou pracovného predpokladu každého človeka. Je tak zrejmé, že jednotlivci sa svojou kompetentnosťou od seba líšia, a to v závislosti na svojich individuálnych vlastnostiach a prejavoch – teda na rovnaké požiadavky situácie reaguje každý inak. (Bedrnová a kol., 2012) „*Kľúčové kompetentnosti majú dlhšiu životnosť, než kvalifikácia viazaná na profesiu*“ (Orosová, Klobušníková, 2002). Pri vymedzení kľúčových kompetentností sme vychádzali z teórie Belza a Siegrista (2001), kde štruktúru týchto kompetentností tvoria:

- **sociálne kompetentnosti**, ktoré sú tvorené schopnosťou tímovej práce, kooperatívnosťou, schopnosťou čeliť konfliktným situáciám a komunikatívnosťou;
- **kompetentnosti vo vzťahu k vlastnej osobe**, ktoré tvorené schopnosťami riadiť seba samého (sebariadenie a sebamotivácia), reflexie voči sebe samému, schopnosťou a ochotou ďalej sa rozvíjať;
- **kompetentnosti v oblasti metód** (odborné kompetentnosti, resp. profesijné kompetentnosti) sú tvorené schopnosťami umožňujúcimi uplatňovať odborné vedomosti.

Kompetentnosť je daná (určená) mierou jeho spôsobilosti súčasne a celostne uplatňovať pri identifikovaní a riešení problémov ľudskej, humánnej postoje (sociálna zrelosť), odborné znalosti (teoretické vedomosti) a praktickú zručnosť (nadobudnuté skúsenosti a zručnosti). Kompetentnosť

pracovníka je jeho celostná, emergentná vlastnosť, či charakteristika je daná jeho odbornou zdatnosťou, praktickou zručnosťou a sociálnou zrelosťou. Porvazník, 2007, s. 328)

Práve zadefinovaním kľúčových kompetentností pracovníka na pracovné miesto je možné vytvoriť **kompetenčný model**, ktorý opisuje požiadavky na pracovnú pozíciu (pracovné miesto) a umožňuje porovnávať ich so skutočnými znalosťami, schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami pracovníka na danej pozícii, alebo kandidáta na danú pozíciu.

3 Riadenie výkonnosti – riadenie podľa kompetentností

Neustále sa meniace prostredie vyvíja tlak na manažment organizácií venovať zvýšenú pozornosť inovačným metódam riadenia a procesom vedenia ľudí. Vhodný systém merania a riadenia výkonnosti akejkoľvek organizácie predstavuje významnú konkurenčnú výhodu. (Neumaierová, Neumaier, 2004. s. 141.) Môžeme povedať, že konkurencieschopnosť súvisí s výkonnosťou a podľa Kassaya (2001) stojí výkonnosť na troch pilieroch: metódy, ľudia, procesy. Uvedené základné piliere výkonnosti a konkurencieschopnosti smerujú:

- pri metódach k neustálemu zlepšovaniu produktivity,
- pri ľudskom faktore k neustálemu zvyšovaniu znalostí,
- pri procesoch k neustálemu systému ich zlepšovania.

Vzdelaný zamestnanec vplýva na výkonnosť organizácie, jej efektívnosť, ako ja na dosiahnutie jedného zo základných cieľov organizácie verejnej správy, a tým je spokojný občan. Ľudský kapitál organizácie je tvorený zamestnancami organizácie, ich vrozenými i nadobudnutými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami (kompetentnosťami). Tento kapitál predstavuje významný faktor prosperity každej organizácie, súkromnej aj organizácie verejnej správy. (Čepelová, 2009, s. 24)

Aby došlo zvýšeniu výkonnosti celého systému fungovania organizácie je nutné venovať pozornosť intelektuálnemu kapitálu. Značné investície do vzdelania zamestnancov, informačných systémov či procedúr majú význam, keďže majú dopad nielen na výkonnosť organizácií, ale vplývajú aj na mesto, región a celú spoločnosť. Hodnotí sa úroveň kvalifikácie, intenzita vzdelávania, rast inovácií, zlepšovania pracovných výkonov. Vzdelanosť sa stáva ďalším významným cieľom typickým pre znalostnú spoločnosť. Každý človek ak chce úspešne existovať ako pracovná sila musí neustále prehĺbovať svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti. (Čepelová, 2009). Organizácie by nemali len vyhľadávať takýchto ľudí, ale tiež hľadať možnosti zabezpečenia odbornej prípravy pre svojich zamestnancov. (Mihaliková, 2011, s. 112).

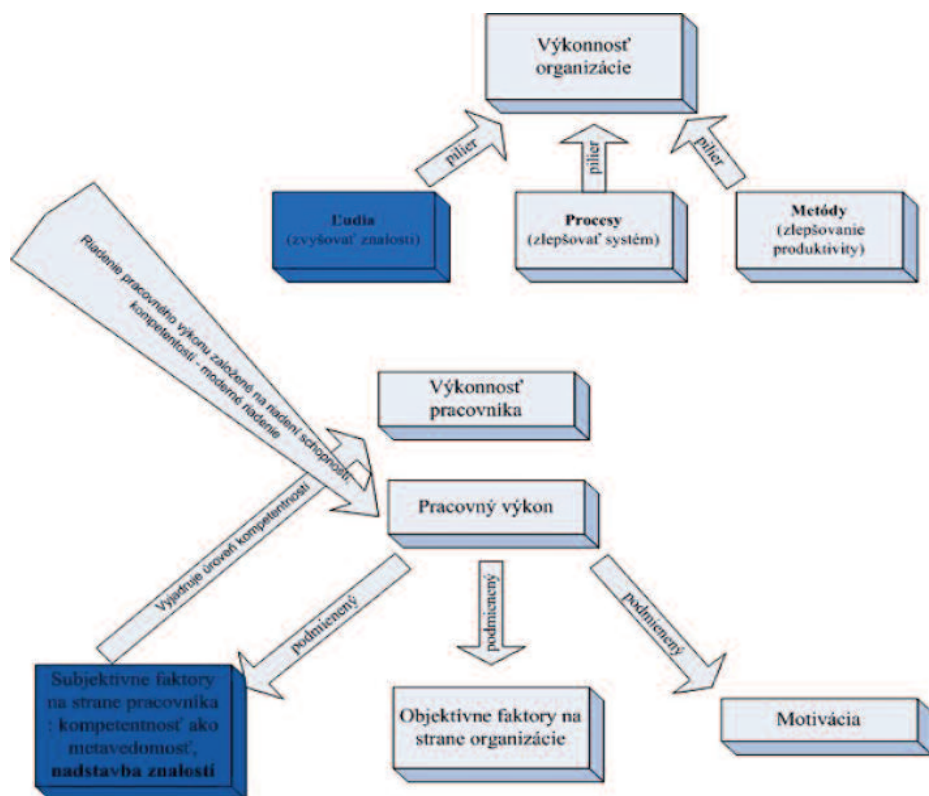
Avšak vzdelaný pracovník nie je predpokladom toho, že jeho pracovný výkon bude efektívny. Ak je zdrojom znalostí a vedomostí, no tieto vedomosti nevie uplatniť, pracovný výkon nepodá, nedôjde k jeho výkonnosti. Ak organizácie verejnej správy budú investovať energiu a financie do zvyšovania vedomostí, kvalifikácie svojich zamestnancov a nebudú myslieť na to, či je zamestnanec schopný tieto znalosti využiť v praxi na pracovnom mieste, investície do vzdelania budú márne.

Riadenie ľudských zdrojov založených na schopnostiach sa týka použitia pojmu „schopnosť“ a výsledkov analýzy schopností za účelom informovania a zlepšovania procesov riadenia pracovného výkonu. Pojem schopnosť ovládol v poslednom období myslenie a prax v oblasti ľudských zdrojov. Pojem schopnosť dosiahol toto výsadné postavenie preto, že sa v podstate týka pracovného výkonu. Rankin (2002) charakterizuje schopnosť ako „znalosť a chovanie, ktoré organizácia očakáva, že budú jej zamestnanci uplatňovať vo svojej práci“ a vysvetľuje to nasledovne: Schopnosti sú jazykom výkonu. Môžu vyjadrovať tak očakávané výsledky plynúce z úsilia a aktivít jedinca, ako aj spôsob, akým sú tieto aktivity realizované. Pretože sa každý v organizácii môže naučiť týmto jazykom hovoriť, ponúkajú schopnosti v mnohých rozličných súvislostiach a podmienkach spoločné, všeobecne známe a chápané prostriedky charakterizovania očakávaného výkonu. (Armstrong, 2007, s. 151)

Moderné riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest na mieru schopnostiam každého pracovníka. Musí však tiež rešpektovať individualitu ľudí a dôsledky výrazného rozvoja vzdelanosti a osobnosti ľudí, to, že pracovníci organizácií sú

stále rozmanitejší, že sa stávajú partnermi a v podstate podnikateľmi so svojou pracovnou silou a že riadenie ľudí je stále viac a viac nahradzované ich vedením. Moderné riadenie ľudských zdrojov si tiež uvedomuje, že presne definované pracovné miesta sú brzdou tej žiaducej flexibility a že je potrebné ich nahradzovať systémom flexibilne chápaných pracovných rolí s voľnejšie definovaným profilom, špecifikovaným s ohľadom na situáciu a profil konkrétneho pracovníka. A tiež, že do práce pracovníka je potrebné vkladať maximálne množstvo prvkov zvyšujúcich motiváciu pracovníka. Tieto zásady sú východiskom nového prístupu k pracovnému výkonu a jeho hodnotenia, t. j. k tzv. **riadeniu pracovného výkonu** (Koubek, 2010, s. 203).

Uvedené znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr. 2). Pracovný výkon je determinovaný okrem iných faktorov (objektívnych a motiváciou) aj subjektívnymi na strane pracovníka, máme na mysli jeho kompetentnosť. Výkonnosť je schopnosť podať výkon, vyjadruje úroveň kompetentností jednotlivca. Čím je lepšia kombinácia kľúčových kompetentností pracovníka (základných, sociálnych, odborných) na danom pracovnom mieste, tým skôr dôjde k efektívnemu pracovnému výkonu. Ako bolo vyššie spomenuté, výkonnosť celej organizácie stojí na troch pilieroch, jedným z nich sú ľudia. Ak očakávame zvyšovanie výkonnosti organizácie je dôležité využiť nielen vedomosti a kvalifikáciu pracovníka (keďže samotná vzdelanostná úroveň nám nezaručí, že tieto vedomosti vie aj použiť), ale aj **kľúčové kompetentnosti** pracovníka, resp. využiť kompetenčné riadenie jeho schopností, založené na vyvážení skutočných právomoci pracovníkov a na požiadavkách na spôsobilosti, ktoré vyžadujú pracovné miesta a pracovné role. Základom je **kompetenčný model**, ktorý vychádza z kľúčových kompetentností pracovníka a opisuje požiadavky na pracovnú pozíciu (pracovné miesto) a umožňuje porovnávať ich so skutočnými znalosťami, schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami pracovníka na danej pozícii, alebo kandidáta na danú pozíciu. **Kompetenčné riadenie** maximalizuje výkon organizácie vďaka správnym ľuďom na správnych pracovných miestach so špecifickými schopnosťami (kompetentnosťami) pre výkon práce.



Obrázok 2: Riadenie výkonnosti, riadenie kompetentností
Zdroj: vlastné spracovanie

Záver

Cieľom organizácií verejnej správy je zvýšenie efektívnosti, hospodárnosti a výkonnosti pri poskytovaní verejných služieb. Jedným z pilierov zvyšovania výkonnosti organizácie sú ľudia, ich znalosti a vedomosti. No k obsadzovaniu pracovných miest v organizáciách verejnej správy nestačí zadefinovať potrebnú kvalifikáciu a vedomosti k výkonu práce, je nevyhnutné uviesť kompetentnosti k výkonu tejto práce, teda osobnostné, sociálne a odborné dispozície, ktoré pracovník k výkonu práce potrebuje. Poznanie týchto dispozícií a ich účinku vplýva na výkon pracovníka. Kompetenčné riadenie maximalizuje výkonnosť celej organizácie. Organizácie verejnej správy by nemali upriamovať svoju pozornosť na nekonečné zvyšovanie znalostí svojich zamestnancov, ale na využitie kompetenčného riadenia a vďaka správnym ľuďom na správnych miestach prispieť k dosahovaniu výkonnosti organizácie.

Príspevok je čiastkovým výstupom grantovej úlohy KEGA č. 013UPJŠ-4/2013 s názvom Organizačné správanie – vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu.

Literatúra

- [1] Armsotrong, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing: Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, J. *Manažérska psychológia a sociológia*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3] Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80 7178-479-6.
- [4] Boyatzis, R. E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982. ISBN 0-471-09031-X.
- [5] Čepelová, A. *Ludské zdroje, vzdelávanie a výkonnosť organizácie verejnej správy*. In: Verejná správa a spoločnosť, Košice, 2009 roč. X., č. 1/2009. ISSN 1335-7182.
- [6] Fuchsová, K., Kravčáková, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris, 2004. ISBN 80-89018-66-1.
- [7] Kassay, Š. *Podnik svetovej jednotky*. Nové zámky: Stratég, 2001. ISBN 80-88988-063.
- [8] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] Mihaliková, E. a kol. *Finančná situácia a výkonnosť v samospráve*. UPJŠ, FVS, Katedra ekonomiky a riadenia verejnej správy: Košice. 2011. ISBN 978-80-7097-898-6.
- [11] Neumaierová, I., Neumaier, I. *Měření a řízení výkonnosti podniku v globální ekonomice*. In: Podniky v podmínkách procesu globalizace a integrac. 2004. Ostrava: Technická univerzita. ISBN 80-248-0498-0.
- [12] Orosová, O., Klobušníková, V. *Sociálno-psychologické spôsobilosti učiteľov*. In: F. Baumgartner, M. Frankovský, M. Kentoš (Eds.): Sociálne procesy a osobnosť. 2002. Košice: Spoločenskovedný ústav SAV, Ústav experimentálnej psychológie SAV.
- [13] Provazník, J. a kol. *Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v manažmente*, 3.vydanie, 2007. Bratislavská vysoká škola práva. ISBN 978-80-88931-73-7.
- [14] Provazník, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071-69-434-7.
- [15] Rankin, N. *Raising performance through people, the ninth competency survey*. In: Competency and emotional Intelligence, 2002. January. ISSN: 1469-3313.

PhDr. Eliška Župová

Pavol Jozef Šafárik University in Košice, Faculty of Public Administration
 Popradská 66, 041 32 Košice, Slovak Republic
 eliska.zupova@gmail.com