

Výkonnost jako klíčová kompetence

Jaroslav Vrchota

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Abstrakt

Manažerské kompetence v době globální ekonomické krize získávají na významu, neboť pouze schopní a výkonní manažeři dokáží podniky aktivně udržet konkurenceschopné. Síla podniku není dána jen jeho finančním zázemím, ale stále více na významu nabývá lidský kapitál. K hodnocení a měření potenciálu pracovníků proto podniky využívají školení a kurzy, díky kterým vybírají ty nejschopnější. Z celé škály kompetencí je pro vrcholového pracovníka asi nejvýznamnější kompetencí rozhodující o úspěchu, či neúspěchu manažerů jejich výkonnost, proto je cílem této studie konfrontovat výkonnost manažerů se studenty.

Klíčová slova: manažer, kompetence, výkonnost

Úvod

Kompetence (Kubeš 2004, Hroník 2008, Boyatzis 1982, McClelland 1973) jsou v rámci práce chápány jako schopnost vykonávat určitou činnost nebo práci. Např. definice Armstronga (1999), který vidí kompetence jako „*základní schopnosti, způsoblosti potřebné k dobrému výkonu práce*“, je velmi podobná s výkladem autorů C. K. Prahalda a G. Hamela (1994), jež je spatřují jako „*cokoliv, co je požadováno od člověka, aby se mohl efektivně zhostit pozice nebo role s důrazem na nadstandardní výkon*“. Definici ještě více rozšiřuje Woodruffe (1990) „*Kompetence je jakýkoliv osobnostní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem*.“, která už úzce navazuje na pracovní výkonnost. Čeští autoři chápou kompetence rozdílněji, např. Bedrnová (2002) dává kompetence do souvislosti s pojmy pracovní způsobilost, kvalifikace, pracovní síla a zabývá se vzájemným propojením těchto kategorií. Za kompetenci pak považuje optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese a daného konkrétního pracovního zařazení. Schopnost zůstat sám sebou a současně být schopen reflektovat konkrétní požadavky právě zastávaných pozic a vykonávaných rolí lze podle autorky chápat také za určitou kompetenci. Oproti tomu Plamínek (2005) vykládá kompetence na pozadí teorie MbC (Management by Competencies). Tato teorie získává zdroje z jeho vlastní teorie vitality, z přístupu zaměřeného na klienta, z představy učící se organizace a především teorie omezení. Pojem kompetence vztahuje autor jen ke

konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat: „Kompetence je souhrn dosažovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek.“

Spojení mezi kompetencemi a výkonností vystihl již v roce 1973 McClelland (1973), který napsal: „Nejlepší způsob, jak porozumět výkonu, je pozorovat, co lidé právě dělají, aby byli úspěšní (tj. kompetence), než se spoléhat na předpoklady o hlubších vlastnostech či attributech, jakými je například inteligence.“

Pracovní výkonnost v rámci tohoto výzkumu není totožně chápána s Wagnere (2009) jako „charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný objekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti“, ale je zde kladen větší důraz na širší spektrum výkonnosti, jak uvádí Randhawa (2007), který ji definuje jako: „Splnění daného úkolu za dodržení očekávaných standardů přesnosti, úplnosti, nákladů a rychlosti.“ Jak dodává Houldsworth (2006), „lze ji hodnotit pomocí přístupu ke klientům, organizaci práce (své i ostatních), motivaci dosahovat cílů, ochoty rozhodovat“. Tuto definici doplňuje studie Austin Peay University (2012) o přístup ke kvalitě a financím. Pracovní výkonnost dle Hroníka (2008) bezprostředně souvisí s motivací. Takový vztah lze definovat pomocí Yerkes-Dodsonova zákona, jehož stručné schéma je na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Vztah motivace a výkonnosti



Zdroj: Hroník (2008)

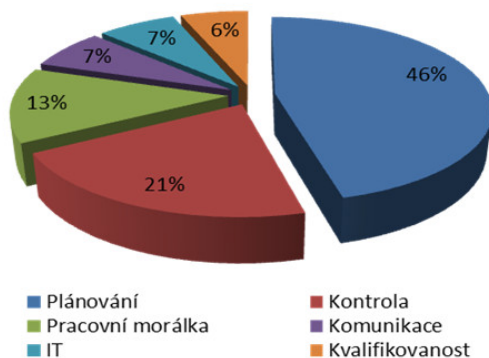
Křivka znázorňuje, že s rostoucí měrou motivace roste také výkonnost až do určité maximální výkonnosti, poté už má motivace opačný efekt. Z toho důvodu je velmi důležité udržovat motivaci a s ní spojenou výkonnost pracovníků v tzv. aktivačním optimu, které je znázorněno na obr. č. 1. Představuje ideální intenzitu zatížení pracovníka tak, aby bylo dosažováno nejlepšího výkonu. Pracovník, který je „přemotivován“ a pociťuje velkou míru zatížení a s ním spojenou úzkost, nedosahuje optimálního výkonu, stejně tak jako při nízké motivaci. Aktivační optimum má každý pracovník položené jinde, z toho důvodu je důležité, aby vedoucí byl schopen správně analyzovat a vycítit tento bod.

Je zde vidět, že motivace je velmi účinnou podporou výkonu, ale není snadnou záležitostí a musí respektovat mnoho okolností. Vrcholový manažer by se měl naučit uplatňovat tyto aspekty nejen na tým, ale také sám na sebe. Pro-

tože sebmotivace je úzce spojena s úspěchem. „Sebmotivace je možná pouze, pokud dosáhneme dostatečné míry vlastní inspirace a vůle k aplikaci. Největším zdrojem inspirace je úspěch, který nám dodává sebevědomí a odvahu k vyšším cílům. Aplikace oproti tomu představuje schopnosti, jako je plánování vlastního času, získávání nadšení pro to, co děláme a stanovování vlastních cílů“ (Koubek 2003).

Vážnost nízké výkonnosti práce dokládá také studie předložená společností Czipin & Proudfoot Consulting (Peníze.cz 2007; Frejtichová 2004). Výzkum byl prováděn v deseti zemích ve firmách s více jak pěti sty zaměstnanci. Česká republika zaostává za západní Evropou pouze o dvě procenta, přesto je ztráta 40 % produktivity alarmující. Z průzkumu mimo jiné vyplývá, že zaměstnanci ročně odpracují 1906 hodin, z nichž je neproduktivních 724 hodin. Zároveň průzkum informoval o tom, že jen díky špatnému plánování a vedení průměrný zaměstnanec promarní 85 pracovních dnů v roce. Proto prvním nedostatkem bylo stanovení manažerské plánování, na druhém místě je nedostatečná kontrola a dohled, dále potom pracovní morálka a přibližně sedmiprocentní podíly mají: nedostatečná komunikace, informační technologie a nízká kvalifikovanost lidí, jak je patrné z obrázku č. 2 znázorňujícím hlavní překážky růstu produktivity práce ve světě.

Obrázek 2: Hlavní překážky růstu produktivity práce ve světě



Zdroj: Frejtichová 2004

Metodika a cíl

Cílem studie je statisticky ověřit, zda je správný předpoklad, že manažeři dosahují stejné, případně vyšší úrovně výkonnosti oproti studentům. Výkonností se v tomto významu myslí schopnost kombinovat více dílčích činností, vysoká pracovní morálka, obecná schopnost dotahovat započaté úkoly do konce a další aspekty, které byly zohledněny v dotazníkovém šetření, kde byli respondenti formou otázek testováni na základě vlastního uvážení. Dotazníkové šetření bylo

zaměřeno na větší spektrum kompetencí (komunikace, kooperace, výkonnost, zodpovědnost, samostatnost a jiné), ke každé kompetenci směřovalo minimálně 7 otázek (tvrzení), které byly v rámci testu přeházené, aby nedocházelo k předjímání výsledků. Souhlasné stanovisko s jednotlivými tvrzeními v rámci dotazníku bylo možné hodnotit pomocí pětibodové škály. Otázky v dotazníku byly formulovány na základě doporučení odborníků z praxe a následně ještě upravovány dle výsledků pilotního ověření. Oběma skupinám (manažeri i studenti) byly předloženy identické dotazníky, aby bylo možné přistupovat k výsledkům jednotně. Výkonost je zde hodnocena na základě otázek směřujících na oblasti: přístup ke klientům, organizace práce své i ostatních a motivace dosahovat cílů, jak uvádí Houldsworth (2006). Z hlediska struktury výkonnosti bylo po konzultaci s psychologem doporučeno směřovat tři otázky do oblasti osobní motivace k dosažení výsledku, která je klíčová z hlediska nejsilnější vazby na budoucí úspěch (výzkum Masjuan 2008). Dvě otázky směřovaly do oblasti vztahu s klientem a byly zaměřeny na schopnost efektivní a asertivní komunikace s ohledem na míru ochoty poskytnout klientům přidanou hodnotu. Dále bylo zařazeno po jedné otázce zaměřené na interní a externí organizaci práce, které se týkaly schopnosti delegovat a kontrolovat úkoly a osobního time-managementu.

V rámci výpočtu byla položena nulová hypotéza, že kompetence manažerů a studentů se shodují na základě analyzovaných dat, a alternativní hypotéza, že kompetence manažerů dosahují vyšší úrovně výkonnosti než kompetence studentů. Získávání dat probíhalo v rámci disertační práce od 221 manažerů pomocí dotazníkového šetření za spoluúčasti Jihočeské hospodářské komory a společnosti CzechInvest a následně od 376 studentů vysokých škol. Data byla testována pomocí dvouvýběrového Wilcoxonova testu (Freund 2010; Friedrich 2010) a jeho asymtotické varianty. Jedná se o neparametrický dvouvýběrový test, který se nejčastěji používá tehdy, pokud není splněn předpoklad normality dat. Jelikož mírné porušení normality u vzorků větších než 30 nemá zásadní dopad na výsledky testu.

Necheť $X_1, \dots, X_n$ a $Y_1, \dots, Y_m$ jsou dva nezávislé náhodné výběry ze dvou spojitých rozložení, jejichž distribuční funkce se mohou lišit pouze posunutím. $x_{0,50}$ a $y_{0,50}$ jsou označeny jako medián prvního a druhého rozložení. Vždy je testována hypotéza, že distribuční funkce obou rozložení jsou shodné, jinými slovy, že mediány se rovnají. Oproti alternativě, že první z mediánů $x_{0,50}$ manažerů je větší než druhý jmenovaný (Budíková et al. 2010; Freund 2010; Friedrich 2010).

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0 \quad \text{proti} \quad H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$$

(Friedrich 2010)

V první fázi jsou všechny $(n + m)$ hodnot $X_1, \dots, X_n$ a $Y_1, \dots, Y_m$ uspořádány vzestupně podle velikosti. Jelikož celý proces testu probíhá elektronicky pomocí softwaru Statistika ver. 10, není tento krok v práci zapisován, jelikož se jedná pouze o lapidární operaci.

Dále jsou zjištěny součty pořadí hodnot $X_1, \dots, X_n$ a označeny jako T_1 . Součet hodnot v pořadí studentů $Y_1, \dots, Y_m$ bude značen T_2 .

Dalším krokem je vypočtení testované statistiky pro U_1 a U_2 , přitom stále platí, že $U_1 + U_2 = mn$ (Friedrich 2010):

$$U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1, U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2$$

(Friedrich 2010)

Pokud platí, že statistika $\min\{U_1, U_2\} \geq$ tabletové kritické hodnotě pro zvolené rozsahy obou výběrů a zvolenou hladinu významnosti, pak nulovou hypotézu o totožnosti porovnávaných skupin zamítneme na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Jelikož pro oba vzorky ve všech testovaných případech platí, že n, m jsou větší než 30, je přistoupeno k asymptotické variantě Wilcoxonova testu (Mann-Whitneyův test), který se využívá pro n a m větší třiceti. Kde $U'1 = \min\{U_1, U_2\}$ (Budíková et al. 2010; Wonnacot 1995).

$$U_0 \frac{U'_1 \frac{mn}{2}}{\sqrt{\frac{(m+n+1)}{12}}}$$

(Friedrich 2010)

Kritický obor hodnot pro pravostrannou alternativu $W = \langle k_2, n \rangle$ nezáporné hodnoty k_1 a k_2 jsou přesně dány v odborné literatuře. H_0 zamítáme na hladině významnosti α , pokud $U_0 \in W$ (Freund 2010; Friedrich 2010).

Výsledky testu dokládají rozdíly v posunutí křivek jednotlivých kompetencí manažerů a studentů.

Výsledky

Stanovení hypotéz:

$$\begin{array}{ll} X = \text{výkonnost u manažerů} & H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0 \\ Y = \text{výkonnost u studentů} & H_A = x_{0,50} > y_{0,50} \end{array}$$

Testová statistika:

Dvouvýběrový Wilcoxonův test (Mann-Whitneyův U test)

Zvolená hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Nejprve byla veškerá $n + m$ hodnot $X_1, \dots, X_n$ a $Y_1, \dots, Y_m$ uspořádána vzeštně podle velikosti. Z důvodu velkého množství dat byl tento krok prováděn elektronicky.

Byl zjištěn součet pořadí hodnot $X_1, \dots, X_n$ a označen T_1 . Součet pořadí hodnot $Y_1, \dots, Y_m$ značím T_2 .

$$\text{Výpočet statistiky } U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1, U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2$$

$$\begin{array}{ll} T_1 = 11358,00 & U_1 = 2856,00 \\ T_2 = 8742,00 & U_2 = 7080,00 \end{array}$$

Tabulka č. 1 vytvořená v softwaru Statistica ver. 10 ukazuje nejdůležitější zjištěné hodnoty u výkonnosti. V prvních dvou sloupcích jsou uvedeny součty obou skupin. U značí požadovanou min. hodnotu z U_1 a U_2 . Z je hodnota asymptotické testové statistiky v metodice značené jako U_0 . P -hodnota je již vypočtená požadovaná hodnota, která je porovnávána s α a rozhoduje o zamítnutí, či nezamítnutí nulové hypotézy. P -hodnota je upravena pro jednostrannou alternativní hypotézu a opět konfrontována s α . V obou případech je p -hodnota blízká nule.

Tabulka 1: Mann-Whitneyův U test

Označené testy jsou významné na hladině $p < 0,05000$					
	Součet manažerů	Součet studentů	U	Z	p -hodnota
Výkonnost	2819355	3597798	1051902	14,85040	0,00000

$$0,00000 < 0,05$$

$$p\text{-hodnota} < \alpha$$

Jelikož konečná p -hodnota je blízká nule a je menší než zvolené α , zamítám nulovou hypotézu na hladině významnosti 0,05.

$$p\text{-hodnota} / 2 < \alpha$$

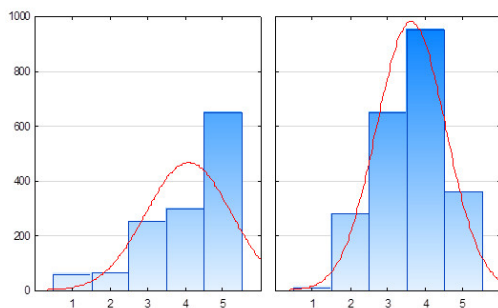
$$0,00000 < 0,005$$

Na základě analyzovaných dat se alternativní hypotézu nepodařilo zamítnout, jelikož polovina z p -hodnoty je stále menší než zvolené α . Proto můžeme nadále tvrdit, že manažeři dosahují vyšší úrovně výkonnosti než studenti.

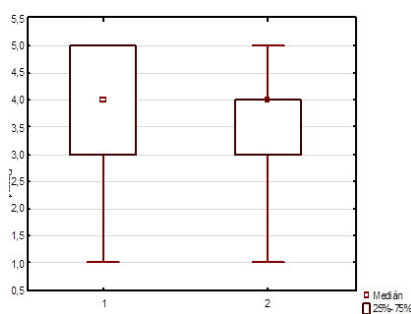
Výsledek testu dokládá také obrázek č. 3, kde je znázorněno, že vrchol pravé křivky studentů je o 0,5 bodu posunutý vůči levé křivce manažerů. Také nejčastější výskyt je u hodnoty 4 a 3 oproti hodnotě 5 u manažerů.

Na obrázku č. 4 je sice patrné, že hodnota mediánu je u obou skupin shodná, ale procentuální výskyt hodnot v rozmezí 25–75 % je u levého krabicového diagramu posazen až k hodnotě 5, zatímco u studentů (diagram č. 2) je v rozmezí od 3 do 4 bodů.

Obrázek 3: Výkonnostní křivky



Obrázek 4: Výskyt hodnot



Diskuze

V odborné literatuře dle zjištění nebyly zatím komparovány výsledky studentů s manažery z hlediska výkonnosti, ale lze vycházet z Johna Shieldse (2007), který ve své knize popisuje studie prováděné ve Spojených státech amerických na státních úřednicích a jejich vedoucích, kde byla prokázána vyšší výkonnost právě u manažerů. Podobná problematika je také okrajově zmíněna v knize zaměřené na performance management (Williams 1998), kde je uváděna studie v soukromém sektoru. Zde byl srovnáván management dle úrovně řízení, přičemž nejvyšší výkonnosti opět dosáhli vrcholoví manažeři vůči manažerům liniovým. Z hlediska úspěšnosti podniku je důležitý také vztah mezi výkonností manažera a jeho vztahem k inovacím a jejich podpoře, který zkoumal P. Moren (2005) ve farmaceutickém průmyslu, kde se na 120 manažerech podařilo prokázat pozitivní závislost mezi mírou osobní výkonnosti a mírou podnikových inovací.

Výkonností vysokoškolských studentů se zabývá také Andrew T. Roach (2006), který zkoumal rozdílnost výkonnosti z hlediska ročníku studia, samotná výkonnost roste s dobou studia, kde největší nárůst je mezi třetím a čtvrtým rokem. Další studií z hlediska výkonnosti studentů je výzkum zaměřený na vztah mezi úspěchem a výkonností, kde Josep M. Masjuan (2008) ve svém více jak 7letém výzkumu navazuje na výsledky Cryera a Eltona (1992), kteří zde prokázali silnou vazbu. Vztah této vazby se právě Masjuan (2008) pokouší ve svých výzkumech blíže specifikovat a diferencuje výkonnost a úspěšnost studentů: úspěch při studiu, v osobním životě a v profesním. Měřítka jsou definované ukazatele a subjektivní vnímání tazatelů. Výkonnost zde rozlišuje na výkonnost spjatou s vlastní motivací, která prokazuje nejsilnější vazbu s úspěchem, a výkonnost každodenní, kterou lze vnímat jako opak prokrastinace.

Závěr

V práci se podařilo zamítnout hypotézu, že výkonnost manažerů je shodná s výkonností studentů, a zároveň se nepodařilo zamítnout alternativní hypotézu, která tvrdila, že manažeři dosahují lepších výsledků než studenti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Oba tyto výsledky dokládá také grafické znázornění výskytu středních hodnot a zastoupení četností v jednotlivých skupinách, odkud je zřejmé, že manažeři dosahovali vyšších hodnot.

Lze se domnívat, že tento výsledek je zapříčiněn převážně nízkou měrou zkušeností a praxe studentů, právě tyto faktory nejvíce zvyšují výkonnost, neboť odbourávají strach z neúspěchu, chybovost a pomáhají pracovníkovi zaměřit se pouze na podstatné, důležité body a převzít zodpovědnost. Určitý podíl také může mít motivace, kterou lze na základě dotazníku obtížně definovat, zde by bylo vhodnější provést případové studie. Vliv ostatních faktorů, jako jsou fyziologické předpoklady a prostředí, na výsledek je zanedbatelný. Fyziologické předpoklady jsou podobné a vliv prostředí na výkonnost v tomto případě není významný, pro obě skupiny jsou vnější podmínky co nejvíce optimalizovány pro efektivní práci.

Doporučení pro zvýšení výkonnosti studentů je pokusit se získat pracovní praxe a stáž, které pomohou načerpat cenné zkušenosti, které přispějí k budoucímu zvýšení jejich výkonu. A odbourat prokrastinaci (Ferrari 1995; Gabrhelík 2006) – chorobné odkládání povinností na pozdější termín. Řešení souvisí s rozložením práce během semestru, kdy studenti práci odkládají, protože je netlačí termín. Bylo by vhodné koncipovat výuku do kratších bloků, ve kterých by studenti měli povinnost plnit zadané úkoly, aby si navykli na pravidelnou činnost, a usilovat o průběžnou práci studentů během celého semestru. Klíčem k překonání prokrastinace je totiž především stanovování si menších dílčích cílů, které studentům pomohou s prací vůbec začít a navyknout si tak na určitý režim, který pro ně nebude tak stresující. Pozitivem tohoto faktu je i pozitivní motivace, kterou budou zažívat při splnění dílčích úkolů a povinností (Belz 2001). Pracují-li totiž na studijních povinnostech pouze v závěru semestru, jejich dlouhodobá výkonnost je poměrně nízká, zároveň se cítí stresováni množstvím úkolů, které se jim za celý semestr nakupí.

Další doporučení se týká hlavně metod, které lze aplikovat na obě skupiny, a dle literatury (Covey 2004; Forster 2006; Redcliffe 2012) se jedná například o systém dlouhodobého a denního plánování, které se skládá z více drobných úkolů, což nám pomáhá rozdělovat ty větší. Zároveň, jak píše Foster (2006), je podstatné vybrat vždy maximálně tři nejdůležitější úkoly v rámci dne a stručně vymezit čas potřebný na každý úkol. Tato činnost by měla zabrat přibližně 15 minut každé ráno. Zároveň se doporučuje pro zachování motivace a energie rozdělovat práci do bloků s více krátkými přestávkami. Redcliffe (2012) spatřuje jako největší ohrožení naší produktivity komunikaci (emaily, telefonáty, kolegy), z tohoto důvodu doporučuje nevyřizovat emaily dříve než po obědě a zároveň při plnění prioritních denních úkolů vypínat telefon.

Reference

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management: identifying and developing competence*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- BEDRNOVÁ, E., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- BELZ, H., 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8479-6.
- BOYATZIS, R. E., 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley. ISBN 04-710-9031-X.
- BUDÍKOVÁ, M., M. KRÁLOVÁ a B. MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3243-5.
- COVEY, S. R., 2004. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Abridged. S.l.: Simon. ISBN 978-074-3501-538.
- CRYER, P. a L. ELTON, 1992. *Active Learning in Large Classes and with Increasing Student Numbers*. Sheffield: CVCP Staff Development Unit.

- FERRARI, J. R., J. L. Johnson a W. G. McCown, 1995. *Procrastination and Task avoidance: Theory, Research, and Treatment. Springer Series in Social/Clinical Psychology*. Lawrence: University Press of Kansas. ISBN 0-306-44842-4. Dostupné z: http://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=Lu4r0H_wcVcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Procrastination+and+task+avoidance&ots=-fXdpaGvcV&sig=z3RZedZZF2bCVliQbfGRJPT-w4c#v=onepage&q&f=false
- FORSTER, M., 2006. *Do It Tomorrow and Other Secrets of Time Management*. London: Hodder. ISBN 03-409-0912-9.
- FREJTICHOVÁ, J., 2004. Češi pracují dlouho a neproduktivně. In *Business World* [online]. [cit. 2010-09-21]. Dostupné z: http://www.bw.cz/bw.nsf/pruzkumy_trhu/A3ABF887FDF3EC8FC1256F190043E3B5?OpenDocument&cast=1
- FREUND, R. J., W. J. WILSON a D. L. MOHR, 2010. *Statistical Methods*. Boston: Elsevier. ISBN 978-0-12-374970-3.
- FRIEDRICH, V., R. MAJOVSKÁ a D. L. MOHR, 2010. *Výběr z ekonomické statistiky: od OECD k České republice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-537-3.
- GABRHELÍK, R., J. VACEK a M. MIOVSKÝ, 2006. Prokrastinace: Validizace sebesposuzovací škály na populaci studentů vysokých škol. *Československá psychologie*. **50**(4), 361–371. ISSN 0009-062X.
- HAMEL, G. a C. PRAHALAD, 1994. *Competing for the Future: Identifying and Developing Competence*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4416-2.
- HOULDSWORTH, E. a D. JIRASINGHE, 2006. *Managing*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9444-778.
- HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ a L. HORVÁTH, 2008. *Kompetenční modely: Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-2-0.
- HRONÍK, F., 2008. *Manažerská integrita: východiska, metody, cvičení a hry*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-0-6.
- KOUBEK, J., 2003. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- MASJUAN, J. M., 2009. University Students' Success: A Psycho-Sociological Approach. *Higher Education*. **58**(1), 15–28. ISSN 1573-174X.

- McCLELLAND, D., 1973. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*. **28**(1), 1–14. ISSN 0003-066X.
- PEAY AUSTIN State University. *Professional Performance Appraisal Study* [online]. [cit. 2012-10-06] Dostupné z: http://www.apsu.edu/files/human-resources/Professional_Performance_Appraisal_Final.pdf
- Peníze.cz, 2012. *Atraktivita za každou cenu* [online]. [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investice/16171-atraktivita-za-kazdou-cenu>
- PLAMÍNEK, J., 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.
- RANDHAWA, G., 2007. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers. ISBN 978-812-6908-608.
- ROACH, A. T., 2006. The Influence of Access to General Education Curriculum on Alternate Assessment Performance of Students with Significant Cognitive Disabilities. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. **28**(2), 181–194. ISSN 1935-1062.
- SHIELDS, J., 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press. ISBN 05-218-2046-4.
- WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WILLIAMS, R. S., 1998. *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. Boston: International Thomson Business Press. ISBN 18-615-2184-7.
- WONNACOT, T. H., 1995. *Statistika pro obchod a hospodářství*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0509-0.
- WOODRUFFE, CH., 1990. *Assessment Centres: Identifying and Developing Competence*. London: Institute of Personnel Management. ISBN 978-085-2924-402.

Performance as a Main Competence

In times of global economic crisis managerial competence is coming into prominence because only competent and high-performance managers are able to hold companies actively competitive. The strength of the company does not come from a finance background but human capital is becoming more important. That is why companies use the competency model to evaluation and finding potential of the employees. Thanks to this model they can choose the most capable ones. From the whole scale of competencies for the top managers the most important competence determining the success of the manager is his/her performance. Therefore the aim of this study is to confront performance of managers with students.

Keywords: manager, competence, efficiency

Contact address:

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D., Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, e-mail: vrchota@ef.jcu.cz

VRCHOTA, J. Výkonnost jako klíčová kompetence. *Littera Scripta*. 2013, 6(2), 139–149. ISSN 1805-9112.
