

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta
Ústav managementu

Rozvoj lidských zdrojů vo finančním poradenství

Bakalářská práce

Vedúci práce:
Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Miloš Dzurilla

Brno 2017

Ďakujem touto cestou celej svojej rodine, hlavne rodičom Kataríne a Jozefovi za neustálu podporu počas celého štúdia.

Ďakujem pánovi prof. Ing. Pavlovi Tomšíkovi, Csc. za odbornú asistenciu a konzultácie, ktoré mi poskytol pri spracovaní bakalárskej práce.

Ďakujem pani Bc. Jane Hruškovej za dobrosrdečnosť, za inšpirácie pri konzultovaní, za oponentúru a podnecujúcu spätnú väzbu.

Podakovanie patrí aj spoločnosti Broker Consulting, a.s., ktorá poskytla dáta do praktickej časti práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Rozvoj ľudských zdrojov vo finančnom poradenstve**

vypracoval samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Suhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomý, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených s vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

Brno, 19.5.2017

.....

Abstract

DZURILLA, M. *Human resources development in financial advisory*. Bachelor thesis. Brno, 2017

The bachelor thesis is dealing with the performance of sales team and sales team manager in financial advisory business. Factors which have the main influence on performance and development of sales team in financial advisory. Practical part of the thesis is focused on data collection, quantitative methods and performance attributes of sales team in the Broker Consulting, a.s. to later on evaluate key factors of performance.

Keywords

Financial advisory, financial consultant, performance of the sales team, sales manager

Abstrakt

DZURILLA, M. *Rozvoj ľudských zdrojov vo finančnom poradenstve*. Bakalárska práca. Brno, 2017

Bakalárska práca sa zaoberá rozvojom a výkonom obchodného tímu a manažéra vo finančnom poradenstve. Obzvlášť skúma kľúčové aspekty, motivácie a vzdelávania, ktoré majú vplyv na tieto oblasti. Práca sa zameriava aj na osobnosť manažéra a jej vplyv na obchodný tím pomocou kvantitatívneho hodnotenie dát, a dotazníkového šetrenia, ktoré boli zozbierané v pracovných skupinách, v spoločnosti Broker Consulting, a.s.

Kľúčové slová

Finančné poradenstvo, finančný konzultant, obchodný tím, manažér

Obsah

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Úvod a cieľ práce | 16 |
| 1.1 | Úvod | 16 |
| 1.2 | Cieľ práce | 17 |
| 2 | Literárny prehľad | 18 |
| 2.1 | Finančné poradenstvo – charakteristika oboru | 18 |
| 2.1.1 | Finančné plánovanie | 19 |
| 2.2 | Problém rozvoja ľudských zdrojov | 21 |
| 2.3 | Obchodný tím vo finančno-poradenskej spoločnosti | 22 |
| 2.4 | Manažér | 23 |
| 2.4.1 | Tvorivá osobnosť manažéra | 25 |
| 2.4.2 | Teórie vedenia ľudí | 26 |
| 2.4.3 | Štýly vedenia | 28 |
| 3 | Materiál a metodika | 30 |
| 4 | Výsledky | 32 |
| 4.1 | Broker Consulting, a.s. | 32 |
| 4.1.1 | Organizačná štruktúra v Broker Consulting, a.s. | 33 |
| 4.2 | Pracovná skupina v Broker Consulting, a.s. | 33 |
| 4.2.1 | Výkonnosť pracovnej skupiny v Broker Consulting, a.s. | 34 |
| 4.2.2 | Korelačná analýza | 37 |
| 4.3 | Program rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti Broker Consulting | 37 |
| 4.4 | Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia | 41 |
| 4.4.1 | Typy a tvorivá osobnosť manažérov | 43 |
| 4.4.2 | Motivácia obchodného tímu a manažérov v Broker Consulting | 45 |
| 4.4.3 | Výkonnostné štandardy manažéra a pracovnej skupiny | 47 |
| 4.4.4 | Závislosť výkonov na programe rozvoja | 49 |
| 4.5 | Plán odporúčaní | 51 |
| 5 | Diskusia | 53 |
| 6 | Záver | 56 |
| 7 | Literatúra | 57 |
| | Prílohy | 60 |
| A | Webdiár spolupracovníkov | 61 |
| B | Webstránky Broker Consulting, a.s. | 62 |
| C | Výsledky riaditeľstiev Broker Consulting, a.s. za rok 2012 | 63 |

| | | |
|---|---|----|
| D | Mobilná aplikácia spoločnosti Broker Consulting, a.s. | 65 |
| E | Dotazník | 66 |
| F | Návrh dotazníka férovosti | 72 |

Zoznam obrázkov

| | |
|---|----|
| Obrázok 1: Graf o rozpočte domácností (Ministerstvo financí ČR, 2012) | 19 |
| Obrázok 2: Model situačného vedenia (Hersey, Blanchard, Johnson, 2008) | 27 |
| Obrázok 3: Logo Broker Consulting, a.s. (Broker Consulting, 2017) | 32 |
| Obrázok 4: Najvyššie pozície kariérneho systému Broker Consulting (Broker Consulting, 2017) | 34 |
| Obrázok 5: Graf počtu PR1 (Zdroj: vlastná práca) | 35 |
| Obrázok 6: Graf počtu skupinových bodov (Zdroj: vlastná práca) | 35 |
| Obrázok 7: Počet členov pracovných skupín (Zdroj: vlastná práca) | 36 |
| Obrázok 8: Graf počtu PR2 (Zdroj: vlastná práca) | 36 |
| Obrázok 9: Pohlavie respondentov (Zdroj: vlastná práca) | 41 |
| Obrázok 10: Vekové rozloženie respondentov (Zdroj: vlastná práca) | 42 |
| Obrázok 11: Aktuálna výkonnosť pracovných skupín v BC (Zdroj: vlastná práca) | 43 |
| Obrázok 12: Štýl riadenia manažéra (Zdroj: vlastná práca) | 44 |
| Obrázok 13: Podnikateľské rysy manažérov (Zdroj: Vlastná práca, 2017) | 45 |
| Obrázok 14: Motivácia manažérov a riaditeľov (Zdroj: vlastná práca) | 46 |
| Obrázok 15: Motivácia v pracovných skupinách (Zdroj: vlastná práca) | 47 |
| Obrázok 16: Oficiálne sledované štandardy výkonnosti BC (Zdroj: vlastná práca) | 48 |
| Obrázok 17: Určenie nového štandardu výkonnosti (Zdroj: vlastná práca) | 49 |
| Obrázok 18: Programy rozvoja obchodníka (Zdroj: vlastná práca) | 50 |

| | |
|--|----|
| Obrázok 19: Programy rozvoja manažéra (Zdroj: vlastná práca) | 51 |
| Obrázok 20: Spokojnosť spolupracovníkov so vzdelávacími možnosťami v BC (Zdroj: Broker Consulting, 2017) | 54 |
| Obrázok 21: Webdiár spolupracovníkov | 61 |
| Obrázok 22: Webstránky Broker Consulting, a.s. | 62 |
| Obrázok 23: Výsledky riaditeľstiev Broker Consulting, a.s. za rok 2012 | 64 |
| Obrázok 24: Mobilná aplikácia spoločnosti Broker Consulting, a.s. | 65 |
| Obrázok 25: Dotazník | 71 |
| Obrázok 26: Dotazník férovosti | 72 |

1 Úvod a cieľ práce

1.1 Úvod

V dnešnej dobe rozvinutých finančných trhov a rôznych finančných inštitúcií, je trh presýtený informáciami a reklamou, preto môže byť pre bežného človeka zložité vyznať sa v produktoch a ponukách bánk, poisťovní, penzijných a investičných spoločností. Vo finančnom sektore sa taktiež angažujú poradenské firmy. Pomocou modernej techniky finančného plánovania sú schopné zostaviť klientom prehľadné portfólio šité na mieru s dlhodobým významom.

Vysoké tempo legislatívnych zmien a stále rastúce nároky klientov vytvárajú tlak na celý sektor. Obzvlášť pracovníci na manažérskych a riaditeľských pozíciách čelia nutnosti prispôbovať sa a udržiavať krok s prichádzajúcimi zmenami. Vedenie podriadených musí byť práve dnes efektívnejšie, než kedykoľvek pred tým. Správne nastavenie programu rozvoja manažéra a členov pracovnej skupiny je dnes kľúčovým aspektom výkonnosti práce týchto subjektov. Avšak výkonnosť obchodných tímov je veľmi subjektívnym pojmom, vďaka tomu sa stáva parametrom, ktorý umožňuje variabilitu pohľadov.

Spoločnosti v tomto odvetví majú štandardne stanovené normy výkonnosti, ktoré pravidelne sledujú. Ich napĺňanie spadá do kompetencie manažérov. Práve títo manažéri denno-denne hľadajú činnosti, motiváciu a možnosti rozvoja, ktoré udržia alebo navýšia výkonnosť ich pracovných skupín. Teoretických návodov existuje mnoho, avšak nie všetky v praxi a v obore finančného sektoru fungujú spoľahlivo.

Táto práca ponúka plán odporúčaní pre manažéra a jeho obchodný tím, za účelom zvýšenia ich výkonnosti. Aby bol plán funkčný je postavený na kvantitatívnej analýze a zohľadňuje názory a výsledky najúspešnejších pracovných skupín z danej oblasti.

1.2 Cieľ práce

Manažéri nemajú pri výskumoch záujem o nejaké „všeobecné“ pravdy, ale chcú praktický návod, ako riešiť konkrétnu situáciu, v ktorej sa ich organizácia práve nachádza.

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vytvoriť plán odporúčaní (činnosti, akcie, kroky) pre rozvoj manažéra a obchodného tímu v oblasti finančného poradenstva za účelom zvýšenia výkonnosti oboch subjektov. Samozrejme treba brať v úvahu, že vplyvy manažérskeho vedenia na výsledky firmy sa ťažko merajú, pretože sú tu problémy metodologického rázu. Korelácia medzi výsledkami a správaním manažérov ešte neznamená, že jeden jav je príčinou druhého, ale len to, že vystupujú súčasne. Pre naplnenie hlavného cieľa práce, je súčasťou práce aj niekoľko čiastkových cieľov:

- **Definovať finančné poradenstvo a finančné plánovanie** – tieto dva pojmy sú často mylne interpretované, preto sa práca zameriava, v teoretickej časti, na ich čo najpresnejšiu a správnu definíciu.
- **Predstaviť spoločnosť Broker Consulting, a.s.** – aby mohli byť dáta, s ktorými práca operuje správne pochopené, je nutné predstaviť spoločnosť Broker Consulting, a.s.
- **Stanoviť štandardy výkonnosti** – pomocou získaných dát od spoločnosti Broker Consulting, a.s. stanoviť, čo najlepšie vypovedajúce štandardy výkonnosti obchodného tímu. Okrem identifikácie týchto faktorov je našim cieľom aj zistenie smeru a tesnosti ich závislosti. Taktiež zistenie významnosti v závislosti na pohlaví a konkrétnom štýle vedenia u manažérskych pracovníkov.
- **Špecifikovať typy manažérov v spoločnosti Broker Consulting, a.s.** – štýl riadenia, ktoré využíva manažér má obrovský vplyv na konečné výsledky obchodného tímu, preto je cieľom práce správne stanovenie typu riadenia u manažérov vo firme.

2 Literárny prehľad

Teoretická časť obsahuje stručný popis finančného poradenstva vo všeobecnosti a jeho aktuálnej situácie v ČR. Hovorí o jeho prínosoch, úskaliach a nosnom pilieri finančnom plánovaní. Následne sa zameriava na rozbor manažérskej osobnosti a štýlov vedenia. Najdôležitejšie je vysvetlenie a pochopenie možností rozvoja ľudských zdrojov a praktické prepojenie s manažérskou prácou v obchodnom tíme.

2.1 Finančné poradenstvo – charakteristika oboru

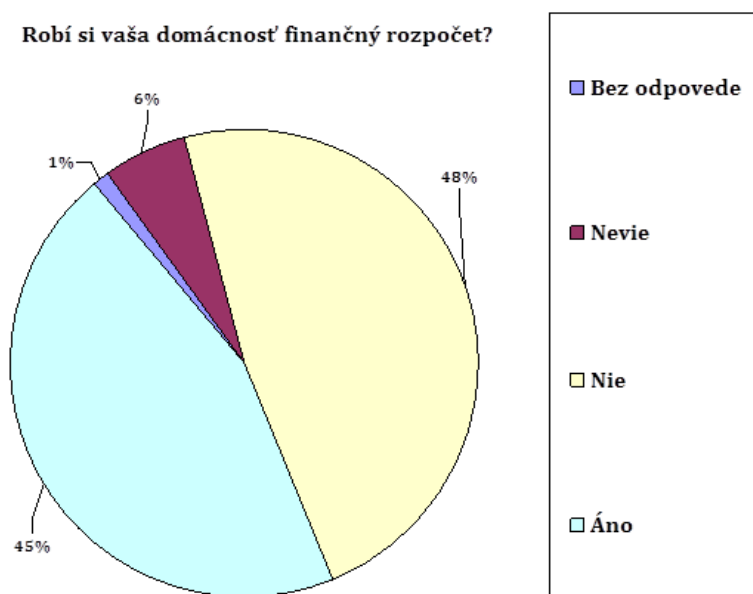
Počiatky finančného poradenstva by sa dali datovať k roku 1969, kedy v USA Loren Dunton založil Society for Financial Counselling Ethics (Spoločnosť pre etiku vo finančnom poradenstve). Jej účelom bolo „*poskytnúť uznanie tým, ktorí vyhovujú etickým a zákonným štandardom finančného poradenstva, a vedome zdieľajú svoje bohaté vedomosti s verejnosťou. Ustanoviť vzdelávací inštitút poskytujúci certifikačný program mimo investičné fondy a poisťovacie spoločnosti a tým poukázať na schopnosti a záujem niektorých jedincov, a poskytnúť rady a asistenciu verejnosti formou finančného poradenstva*“ (Brandon, Welsch, 2009).

Obor sa pomaly začal formovať a zaznamenal nárast záujmu verejnosti, a nárast počtu poradcov. Nadalej sa formoval a z USA cez Veľkú Britániu a Nemecko sa v 90-tych rokoch dostal do Českej republiky. Najväčší podiel na tom mali Nemecké poradenské spoločnosti. Rozvoj bol v ČR podmienený, tým, že cieľom bolo naučiť jedincov efektívne zachádzať so svojím kapitálom a ušetriť za produkty na finančnom trhu. Oproti finančným spoločnostiam, ktorých cieľom bol a u niektorých aj stále je rýchly predaj množstva produktov za účelom zisku, nie vzdelávanie klientely. Práve v 90-tych rokoch prešlo finančné poradenstvo najväčšími úskaliami a kauzami, ktoré celému oboru poškodili meno. Samozrejme musíme brať ohľad na to, že v tej dobe existovala len úzka škála produktov a služieb, chýbalo know-how, regulácia štátom a kvalita poradenstva. V posledných rokoch obor zažil výrazné skvalitnenie služieb za čo môže veľký konkurenčný boj medzi spoločnosťami a inšpirácia západnými krajinami. Odvetvie však stále pociťuje neprítomnosť zmysluplnej legislatívnej regulácie, ktorá by zlepšeniu mohla ešte výrazne pomôcť. Stále totiž existuje priestor pre používanie nekalých praktík a poškodzovanie klientov za účelom obohacovania sa niektorých sprostredkovateľov a maklérskeho firiem.

Ako opisuje Tomšík a Lišková (2013) charakterizovať finančné poradenstvo, či už ako pojem alebo odvetvie, nie je jednoduché, nakoľko v súčasnej dobe v Českej republike neexistuje u odbornej verejnosti jeho jednotná, všeobecne uznávaná definícia a ani český právny rák, tento termín nepozná. Zákon č. 38/2004sb. definuje iba pojem poisťovací sprostredkovateľ podľa §4., avšak nepozná a nedefinuje termín finančný poradca/konzultant. Finančné poradenstvo je teda súčasťou finančných služieb a môžeme povedať, že sa jedná o poskytovanie rád a doporučení v oblasti financií. V konečnom dôsledku tieto odporúčania a rady môžu zahŕňať zaobstaranie konkrétneho finančného produktu pre klienta. Môžeme teda pojem rozšíriť aj

o možnosť distribúcie finančných produktov prostredníctvom kozultantov danej poradenskej spoločnosti. Hlavnou úlohou finančného poradenstva je prinášať ľuďom peniaze navyše. Formou úspory na produktoch alebo nájdením výhodnej formy sporenia, či investovania. Poradenstvo samotné je postavené na princípoch finančnej gramotnosti, znalosti finančných trhov a finančných produktov. Prieskum Ministerstva financií ČR (2012) napovedá, čo môže kvalitné finančné poradenstvo priniesť bežným ľuďom a domácnostiam:

- Rozdiel medzi debetnou a kreditnou kartou pozná podľa svojho vyjadrenia 62% ľudí, avšak v skutočnosti ho pozná len 52%, z tých, ktorí uviedli, že rozdiel poznajú.
- Tretina ekonomicky aktívnych ľudí v ČR si na dôchodok nevytvára žiadne rezervy, pričom väčšina z nich uvádza, že nemajú z čoho.
- Len tretina ľudí dokáže správne spočítať úročenie úveru.
- Necelá tretina vie čo znamená skratka RPSN.
- Len necelá polovica ľudí vie, čo by urobili, keby sa rodina dostala do zhoršenej finančnej situácie.



Obrázok 1: Graf o rozpočte domácností (Ministerstvo financií ČR, 2012)

2.1.1 Finančné plánovanie

Západné know-how v sebe prinieslo zameranie služieb finančného poradenstva na finančné plánovanie. Tvorba finančného plánu prinesie klientovi riešenie „šité na mieru“, vytvára podnet na dlhodobú spoluprácu medzi klientom a poradcom, zbavuje finančné poradenstvo od prostého predaja produktov. Proces finančného plánovania

sa opiera o fakt, že osobné a rodinné financie sú špecifická a individuálne riešiteľná záležitosť pre každého jedinca, či rodinu. Ešte lepšie to opisuje Syrový a Novotný (2005) finančné plánovanie zohľadňuje rozdielne potreby, možnosti a ciele klientov. Preto aj napríklad „najlepšie“ sporenie je pre každého rozdielne. Finančný plán ide na to z druhej strany. Hľadá najprv odpoveď na otázku, prečo chceme sporiť, čo tým chceme dosiahnuť, ako ďaleko je cieľ na ktorý chceme našetriť. Následne sa zaujíma o možnosti na finančnom trhu, až potom dochádza k výberu vhodnej varianty. Cieľom teda je vytvorenie rovnováhy medzi našimi budúcimi finančnými cieľmi a súčasnými očakávanými zdrojmi.

Vysvetlenie, prečo je postup nastavený takto nám ponúka Jobber a Lancaster (2001). Ak si uvedomíme, že zákazníci kupujú výrobky preto, aby prekonali problém, alebo naplnili ciele, predajca, ktorý chce pristupovať k problému efektívne, musí tieto potreby najprv objaviť. Jedine potom môže predať výrobok, splňajúci požiadavky zákazníka. Broker Consulting a.s.¹ opisuje Finančný plán takto: „*Finančný plán je najmodernejšou a klientmi najviac preferovanou službou. Na základe podrobnej analýzy vašej situácie získate návod ako si splniť svoje strategické finančné ciele pomocou efektívnych finančných produktov, ktoré sú k dispozícii na trhu. Finančný plán je vytváraný jedinečným softwarom "OK Finančný plán".*”

Pre proces finančného plánovania je stavebným pilierom analýza príjmov a výdajov rodiny, k tomu tak isto analýza už zjednaných produktov a záväzkov, ktoré domácnosť má. K tomu sa pridáva zistenie potrieb klienta pre každú z nižšie uvedených oblastí. Na základe týchto znalostí je poradca schopný hľadať konkrétne riešenia na finančnom trhu. Tie potom v prepojení tvoria daný finančný plán pre klienta.

Finančný plán pracuje pre klienta v 4 hlavných oblastiach:

- **Zabezpečenie** – do tejto oblasti spadá životné a neživotné (majetkové) poisťenie. Voľba vhodnej poisťovne, nastavenie poisťných čiastok a všetku administratíva ohľadom poisťnej zmluvy.
- **Sporenie** – voľby sporiaceho alebo investičného produktu či už na tvorbu rezervy alebo sporenie na konkrétny cieľ. Riziko, časový horizont, výnos sú hlavné faktory, ktoré musí od klienta finančný konzultant zistiť a zohľadniť pri tvorbe plánu.
- **Bývanie** – v tejto oblasti Finančný plán pokrýva financovanie bývania rôznymi formami hypoték alebo stavebných sporení. Taktiež refinancovanie úverov na bývanie alebo riešenie investičnej nehnuteľnosti.
- **Renta** – penzijné produkty ako Doplnkové penzijné pripoistenie, životné poisťenie so sporiacou zložkou alebo investície do podielových fondov.

Okrem 4 hlavných oblastí sa dá u niektorých (aktuálne najväčších) poradenských spoločností riešiť pre klientov aj nasledujúce:

¹Ďalej v práci uvedené ako BC.

- **Bankové produkty a služby** – sem spadajú produkty bánk, ktoré môžu byť súčasťou produktov Finančného plánu alebo sú zjednávané extra. Jedná sa zvyčajne o kreditné karty, úvery a pôžičky, bankové kontá, leasingy a neživotné poistenia menšieho rozsahu.
- **Reality** – niektoré poradenské spoločnosti na trhu sa venujú aj realitným službám. Predaj, kúpa nehnuteľnosti a pozemkov.
- **Firemné záležitosti** – pre firmy sa dajú zjednávať takmer všetky produkty spomenuté vyššie a k tomu sem spadá ešte aj realizácia programu zamestnaneckých výhod s daňovou úľavou. Hlavne sa jedná o príspevky do dôchodkových produktov alebo produktov životného poistenia. Niektoré poradenské spoločnosti sú pre firmy schopné prevádzať aj školenia finančnej gramotnosti.

2.2 Problém rozvoja ľudských zdrojov

Hľadanie ľudského potenciálu a silných stránok zamestnancov, či vedúcich pracovníkov v podniku je v dnešnej dobe veľmi rozšírené, obľúbené a v mnohých smeroch kľúčové (Northouse, 2016). Do akej miery je psychická pohoda a nastavenie zamestnancov schopné ovplyvňovať výkonnosť a výsledky podniku, sa stalo na konci minulého storočia veľkým prekvapením. Za posledných 20 rokov nastal v oblasti vzdelávania pracovníkov rapídny progres. Nie len nárast množstva literatúry zameranej na túto problematiku, ale aj vznik mnohých školiacich, či vzdelávacích inštitúcií a podnikov. Nadalej však v tejto problematike ostáva veľa otázok, ktoré v sebe zahŕňajú otázky typu aký spôsob vzdelávania a rozvoja pracovníkov zvolit alebo ako zmerať efektívnosť zavedených zmien a vzdelávacích procesov.

V roku 2009 píše Koubek o merateľných výsledkoch dôkladnej personálnej práce, hovorí, že personálna práca má bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky, ako je napríklad aj veľkosť zisku organizácie. Do toho spadajú: redukovanie zbytočných výdajov, eliminácia stratových časov pracovníkov, minimalizácia fluktuácie pracovníkov, vhodné prepájanie činnosti pracovníkov a mnohé ďalšie. Nezanedbateľné je aj budovanie zdravých medziludských vzťahov a taktiež pozitívnych väzieb medzi zamestnancami a firmou. Celkovo je známe, že vzdelávanie a rozvoj pracovníkov zvyšuje ich hodnotu a tak zvyšuje aj hodnotu celého podniku.

Podobne sa vyjadruje aj Armstrong (2007). Všetky organizácie sa zaujímajú o dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to teda venovať zvýšenú pozornosť spôsobom motivovania, pomocou nástrojov, ako sú rôzne stimuly a odmeny, nezabúdať pri tom na kvalitné vedenie ľudí. Cieľom uplatňovania motivačnej teórie je získať prostredníctvom ľudí pridanú hodnotu v tom zmysle, že hodnota ich výstupov presiahne náklady ich vytvárania.

Koubek (2009) opisuje základný problém celkom jasne. Identifikácia potreby v oblasti formovania kvalifikácie a vzdelávania pracovníkov predstavuje zložitý problém. Kvalifikácia a vzdelanie sú náročne kvantifikovateľné vlastnosti človeka. Ťažko sa stanovujú požiadavky pracovných miest a nemenej zložitá je aj spoznať a kvantifikovať vzťah medzi kvalifikáciou pracovníka a výsledkami jeho práce. Preto je aj

fáza identifikovania potrieb organizácie v oblasti odbornosti a vzdelania jej pracovníkov založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Má teda viac povahu experimentu. Ak sa výsledky ukážu, tak až na konci celého cyklu.

Bláha (2013) sa dokonca prikláňa k názoru, že nie je možné použiť kvantitatívne metódy na hodnotenie aktivít. Tie majú už od prvého pohľadu predovšetkým kvalitatívny charakter. Dosadzovanie prostých čísel do matematických či štatistických modelov považujú za nezmysel, keďže poslaním riadenia ľudských zdrojov je „pomáhať zamestnancom s ich problémami“ a taktiež „zlepšovať morálku na pracovisku“.

Tureckiová (2004) hovorí, že hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania a prehĺbovania obsahu ich profesijnej spôsobilosti a tým vlastne aj prispievanie k vyššej výkonnosti pracovníkov firmy ako celku je podnikové vzdelávanie. Ak prekonáme názor, že podnikové vzdelávanie je „zbytočná strata času“, existujú zhruba tri prístupy k vzdelávaniu v podniku:

- *Organizovanie jednotlivých vzdelávacích akcií*, ktoré reagujú na momentálne potreby jednotlivcov alebo firmy, zároveň vedú k odstráneniu rozdielov medzi aktuálnou a požadovanou kvalifikáciou.
- *Systematický prístup*, Tureckiová (2004) pokračuje, že prepája firemnú a personálnu stratégiu so systémom podnikového vzdelávania ako jedným zo systémov personálnej práce. Dotýka sa motivácie a aj spôsobov motivovania zamestnancov.
- *Koncepcia učiacej sa organizácie*, ktorá je komplexným modelom rozvoja ľudí v rámci organizácií najrôznejšieho typu; v takejto organizácii sa pracovníci učia priebežne (kontinuálny rozvoj) a taktiež predovšetkým z každodenných skúseností.

2.3 Obchodný tím vo finančno-poradenskej spoločnosti

Ako hovorí Bedrnová (2009) pojem tím je v praxi veľmi často zamieňaný s pojmom pracovná skupina. Avšak pojem tím označuje z pravidla vnútorne formálne neštruktúrovanú malú skupinu ľudí. V jej rámci podávajú členovia po stanovenú dobu spoločný výkon. Oproti pracovnej skupine, ktorej tím je špecifická podzložka, tím podáva spoločné výkony a nesie spoločnú zodpovednosť za výsledky. Na rozdiel od pracovnej skupiny je existencia tímu časovo obmedzená. Pri vytváraní tímu je vhodné, okrem vyššie uvedených kritérií prihliadať aj na vzájomné sympatie, či antipatie. Čo sa týka veľkosti tímu, pohybuje sa v rozmedzí 5-9 osôb. Z toho vyplýva, že v našej práci bude rozoberaná pracovná skupina. Keďže priemerné veľkosť riaditeľstva sa pohybuje okolo 30 ľudí. V rámci jednotlivých pracovných skupín sa následne vytvárajú tímy. Tie často užšie kooperujú, či už tvoria jednu štruktúru alebo nie.

Bedrnová (2009) tiež hovorí, že pracovná skupina je jednou z najtypickejších predstaviteľiek sociálnych skupín. Členovia sú spätí spoločnou činnosťou vnútornou štruktúrou a sociálnych rolí a jednotným vedením. Znakom je spoločné pracovisko

a relatívne trvalé sociálne vzťahy. Typická veľkosť sa pohybuje medzi 3-30 členmi. Stabilita skupiny je určená stálosťou alebo premenlivosťou (fluktuáciou) členov. Taktiež je dôležitá aj určitá atraktívnosť, či autorita spoločenského postavenia skupiny.

Rozhodujúce postavenie má v mnohých prípadoch práve manažér udávajúci smer činností pracovnej skupiny. Preto sa v ďalšej kapitole bližšie pozrieme na typy manažérov a druhy vedenia ľudí. Táto problematika sa netýka len spoločnosti Broker Consulting, a.s., ale v podstate všetkých pracovných skupín. Vysvetľuje to aj Bláha (2013). Až v posledných rokoch manažéri organizácii hľadajú spôsoby ako objektívne hodnotiť výsledky práce útvaru Riadenia ľudských zdrojov. Napríklad poradenská spoločnosť PricewaterhouseCoopers pod označením databázy Saratoga vytvorila a každoročne aktualizuje celosvetovú databázu ukazovateľov z oblasti financií, produktivity, efektivity a v oblasti riadenia ľudských zdrojov za účelom medzioborového a medzi podnikového porovnania (benchmarking). Bláha (2013) taktiež ponúka definíciu kľúčových ukazovateľov výkonnosti (key performance indicators) spojených s riadením ľudských zdrojov.

Základné princípy kvantitatívnych metód, ktorých sa práca drží:

- Produktivitu a účelnosť všetkých činností sa dá merať kombináciou nákladov, času, cieľov alebo kvalitatívnych výkonov. V niektorých prípadoch sú užitočné psychologické sledovania (merítka) prístupov a morálky, napríklad pracovná satisfakcia, oddanosť zamestnávateľovi a názory na štýl vedenia.
- Manažéri môžu merať účinnosť a účelnosť organizačných jednotiek, ktoré riadia. Povahou manažérskej práce je vykonať prácu prostredníctvom rúk iných ľudí. Z toho vyplýva, že výsledok práce riadenej skupiny svedčí o schopnostiach manažéra.

2.4 Manažér

„Z druhých ľudí dostanete to najlepšie vtedy, keď vydáte to najlepšie, čo je vo vás samotných.“

– Zig Ziglar

Manažér, zvyčajne charakterizovaný ako vedúci pracovník v konkrétnej organizácii zodpovedajúci za chod danej sekcie má na starosti riadenie podriadených spolupracovníkov. Medzi jeho hlavné činnosti patrí plánovanie, organizovanie, rozhodovanie a kontrola. V dnešnom hektickom svete patria práve manažéri medzi najvyťaženejších ľudí. Manažér musí disponovať určitými znalosťami a zručnosťami, niektoré by mali byť vrodené, iné naučené, následne ich aplikuje v praxi pri riadení ľudí.

Táto práca sa nevenuje vlastnostiam úspešného manažéra, no snáď za zmienku určite stoja vlastnosti, ktoré zdôrazňuje Štěpánik (2010) rétorické zručnosti, verbálna zdatnosť, umenie získať a presvedčiť druhých sú prejavy, ktorými väčšina vodcov vyniká. Na druhej strane uvravenosť či dokonca táravosť k roli manažéra

zásadne nepatrí. Manažér musí svoj rečový nástroj ovládať. K úspechu prospieva bohatá slovná zásoba, výborné vyjadrovacie schopnosti, formulačné zručnosti, znalosť argumentačných techník, verbálna pohotovosť. Na druhej strane však Hunsaker (2004) hovorí, že umenie mlčať je možno niekedy tou najväčšou disciplínou, obzvlášť v situáciách vyžadujúcich značné sebazaprenie.

Úspech riadenia do istej miery súvisí aj s osobnosťou manažéra. Bedrnová (2009) hovorí o manažérskej osobnosti ako o zložitom fenoméne, nie je podľa nej divu, že v praxi býva aj človek ako osobnosť interpretovaný zjednodušene.

„Osobnosť je ďaleko viac nepretržitým procesom než definitívnym výtvorom. Má síce niektoré rysy stabilné, ale zároveň prechádza kontinuálnymi zmenami,“ (Allport, 1954).

Podľa Dvořákovéj (2012) personálna práca vedúceho zamestnanca spravidla spočíva vo výkone operatívnych personálnych činností nutných k fungovaniu jeho organizačnej jednotky. K jeho pracovnoprávnym povinnostiam v českom prostredí patrí:

- Riadiť a kontrolovať prácu podriadených zamestnancov a pravidelne hodnotiť ich pracovné výkony.
- Čo najlepšie organizovať prácu.
- Vytvárať priaznivé pracovné podmienky a zaisťovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.
- Vytvárať podmienky pre zvyšovanie odbornej úrovne zamestnancov.
- Odmeňovať zamestnancov podľa mzdových predpisov a kolektívnych zmlúv, popr. pracovných zmlúv.
- Zabezpečovať dodržiavanie právnych a vnútorných predpisov.
- Zabezpečovať prijatie opatrení k ochrane majetku zamestnávateľa.

Pre lepšie pochopenie povahy tohto povolania a porozumenie dát v praktickej časti sú bližšie rozobrané druhy manažérov a štýly vedenia ľudí. V praktickej časti je cieľom zistiť vplyv manažérskych vlastností na výkonnosť tímu. Štepánik (2010) potvrdzuje, že snahy o analýzu vlastností úspešných vedúcich pracovníkov a stanovenie nárokov nie sú nové a sú trvalým predmetom pozornosti psychológie riadenia.

Vplyv leadershipu na výsledky firmy sa ťažko merajú, pretože sú tu problémy metodologického rázu. Korelácia medzi výsledkami a správaním lídrov ešte neznamená, že jeden jav je príčinou druhého, ale len to, že vystupujú súčasne. So súčasnými prístupmi k riadeniu ľudí sa postupne mení rola vedúceho smerom k jeho rastúcej zodpovednosti za motiváciu ľudí k práci a rozvoju ich pracovných kompetencií. Zo svojej pozície voči zamestnávateľovi zodpovedá za stabilizáciu pracovníkov, riadenie ich pracovných výkonov, vrátane vzdelávania na pracovisku a rozvoja, i pracovnej spokojnosti. Preto vedenie ľudí, ako ho vykonáva manažér nie je zďaleka len riadenie ľudí.

Je zrejmé, že každý je iná osobnosť a má iný charakter. Delení osobností ma-

nažera existuje v odbornej literatúre mnoho. Jedno z najnákladnejších delení člení osobnosť na 4 typy:

- **Sangvinik** – rýchle odoznievanie, silné reakcie. Nápaditý, priateľský, charizmatický. Pri plnení úloh je ale menej spoľahlivý a často veci nedoťahuje do konca.
- **Cholerik** – pomalé odoznievanie, silné reakcie. Dobrý organizátor, pohotovú, ale dosť dominantnú a výbušnú. Býva menej obľúbený.
- **Melancholik** – rýchle odoznievanie, slabé reakcie. Dôsledný, ale nie vodcovský typ. Je málo otvorený a je kritický.
- **Flegmatik** – krátke odoznievanie, slabé reakcie. Obľúbený v kolektíve, tichý, kludný tolerantný, často mu chýba pracovná motivácia (Cakirpaloglu, 2012).

2.4.1 Tvorivá osobnosť manažéra

Tvorivosť u manažéra je taktiež dôležitým prvkom, spája sa s predstavivosťou a v obore finančného poradenstva obzvlášť s určovaním zmysluplných, presne formulovaných a reálne dosiahnuteľných cieľov. Pomocou tvorivosti sa dokáže manažér vyprofilovať v skutočného odborníka, ktorý presne vie akým smerom sa má uberať a aké podnety má vo svojom okolí hľadať pre budovanie úspešného podnikania.

Jednou z najznámejších typológií, je typológia Jungova. Rozpoznáva introvertov a extrovertov. Podľa Mikulášťika (2015) má práve osobnosť extrovertná intuitívna, introvertná intuitívna, extrovertná racionálna a introvertná racionálna. najlepšie manažérske predpoklady.

Extrovertná intuitívna osobnosť neberie veci tak ako sú, ale rieši skôr, čo sa dá s nimi robiť. Intuícia nie je len obyčajné vnímanie a poznávanie, ale je to aktívny tvorivý proces, ktorý od objektu niečo získava a taktiež do neho niečo vkladá. Bohužiaľ, práve tento typ osobnosti, častokrát nedokáže u začatých projektov vytrvať a doviest ich do úspešného konca. Racionálny extrovertný typ kladie dôraz na logiku, na analýzu, na organizovanosť, systémovosť, praktické riešenia, výkonnosť. Čakrt (2009) hovorí práve o týchto manažéroch, že majú dobré vzťahy a bývajú veľmi populárni a známi ďaleko za hranicami svojho útvaru. Bývajú nenásytní v medziludských kontaktoch a sú schopní najkrkolomnejších kúskov, aby túto svoju potrebu uspokojili.

Introvertný intuitívny typ má tendenciu zachádzať s myšlienkami akoby to boli obrazy. Robí mu problém deliť sa o myšlienky s ostatnými, pretože postupuje obraz od obrazu, od myšlienky k myšlienke, ťažko sa mu vyjadrujú vízie. Racionálny typ introvertný, najlepšie zo všetkého sa vyzná vo vlastnom myslení. Radšej než nové skutočnosti objavuje nové názory, nové pohľady a nové teórie.

Gallwey (2004) zdôrazňuje sústredenie manažéra pri tvorivých činnostiach, sústredenie človek nezíska tým, že na niečo dlhú dobu pozerá. Nie je spôsobené snažou sústrediť sa, ani nútene premýšľať. Prirodzené sústredenie prichádza spolu so záujmom. Ak takáto situácia nastane, myseľ je pohltená, ale zároveň aj uvoľnená.

Amabile (2011) uvádza, že tvorivosť má 3 zložky. Zručnosti v záujmovom alebo profesionálnom zameraní, tvorivostné predpoklady a intrinsickú vnútornú motiváciu pre konkrétnu činnosť.

Na základe experimentov dáva Mikuláščík (2015) dokopy vlastnosti tvorivej osobnosti:

- autonómia – nezávislosť, nekonvenčnosť, nebojí sa jednať niekedy aj bláznivo,
- originalita – výnimočnosť, osobitosť,
- schopnosť riskovať – vedieť správne pochybovať, vedieť povedať nie, keď všetci hovoria áno,
- premenlivosť – otvorenosť ku skúsenostiam, manipulovať, meniť poradie,
- flexibilita,
- intuitívnosť- nevedomé, podprahové postriehnutie súvislostí,
- logika,
- energickosť – aktivita,
- akcieschopnosť – nebáť sa konať, neotáľať,
- viera v hodnotu svojej práce,
- znalosti a odbornosť – angažovanosť v obore svojej práce,
- sebaovládanie – zodpovednosť,
- otvorenosť – ľuďom, novým nápadom a myšlienkam (Mikuláščík, 2015).

2.4.2 Teórie vedenia ľudí

Kontingenčná teória

Jadrom tejto teórie je, že kľúčový je kontext situácie a od neho závisí ten správny štýl vedenia ľudí. Inými slovami, neexistuje univerzálny správny štýl, správnosť štýlu vždy záleží na konkrétnej situácii a konkrétnych ľuďoch, ktorí sú v situácii zahrnutí. To, že je nejaký štýl (manažér) úspešný v jednej situácii, ešte neznamená, že bude aj v druhej (Gill, 2011).

Situačná teória

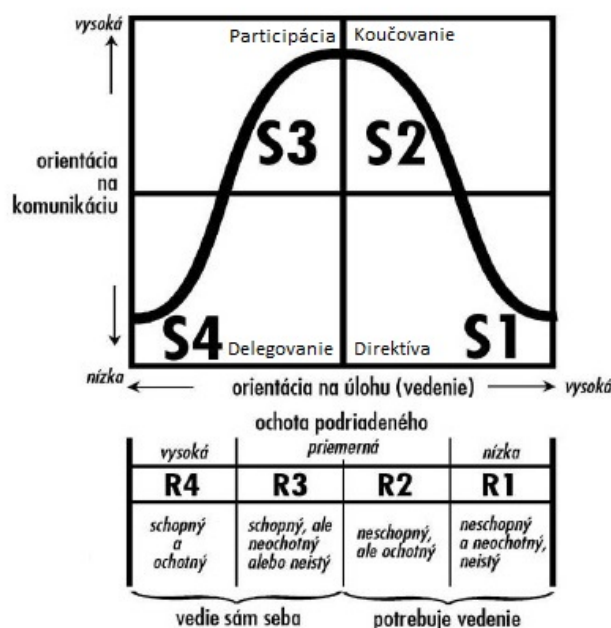
Efektivita vedenia nie je závislá na faktoroch ako sú schopnosti a zručnosti manažéra (lídra), ale na situačných faktoroch. Tých môže byť k nájdeniu obrovské množstvo, napríklad vzťahy, miera stresu, nálada v tíme, pracovné prostredie, motivácia, stanovené ciele a pod (Gill, 2011).

Behaviorálna teória

Hovorí o výchove o nadobúdaní vodcovských schopností učením. Človek sa vodcovskou osobnosťou nenarodí, ale stane sa ňou vďaka osobnému rozvoju. Táto teória sa preto sústreďuje hlavne na vzorce chovania (Gill, 2011).

Na obrázku č.2 si lepšie vysvetlíme model situačného vedenia. Ide o stále funkčný model Herseyho, Blancharda a Johnsona (2008), ktorý vytvorili už v roku 1982.

Model situačného vedenia nadväzuje na manažérsku mriežku a rozlišuje 4 štýly vedenia:



Obrázok 2: Model situačného vedenia (Hersey, Blanchard, Johnson, 2008)

- Direktíva S1 – vysoko direktívny štýl. Nadriadený nepripúšťa komunikáciu zo spodu hore. Smeruje k tomu, aby podriadený získal základné zručnosti a návyky k plneniu úloh v danej organizácii.
- Koučovanie S2 – z nadriadeného zadávateľa úloh sa stáva partner. Nadriadený vystupuje ako pomocník a pomáha s riešením problémov.
- Participácia S3 – podporuje vyzretosť u podriadeného, zameriava sa na jeho samostatné rozhodovanie a na zlepšovanie medziludských vzťahov. Nadriadený presúva rozhodovanie na poriadeneho.
- Delegovanie S4 – zmocňovanie, podriadeným spolupracovníkom umožňuje voľnosť a samostatnosť v jednaní aj v plnení úloh, posilňuje právomoci aj angažovanosť podriadeného.

Ako hovorí Tureckiová (2004) so situačným vedením sa zdá byť tímová práca v kontradikcii, niekedy až do tej miery, že sa hovorí o mýte „tímovej spolupráce“. Znova je preto potrebné zopakovať a nespúšťať zo zreteľa – neexistuje žiaden jeden optimálny spôsob práce s ľuďmi v organizácii. K zmene dochádza v postojoch, myslení a následne v chovaní ľudí. Líder môže a mal by túto zmenu iniciovať a riadiť. V takom prípade je potrebné sa zamerať na rozvoj silných stránok členov tímu a na dohodu o tímových rolách.

2.4.3 Štýly vedenia

Teória štýlov vedenia a aj každý podnikateľský subjekt, či manažér sa snaží nájsť jeden ideálny štýl vedenia. Kritici však zdôrazňujú, že jeden ideálny, univerzálny štýl vedenia neexistuje. Preto sa podnikateľské subjekty často orientujú na situačný štýl vedenia, podľa ktorého si každá situácia, resp. podnikateľské prostredie vyžaduje iný štýl vedenia. Situačné štýly vedenia teda pracuje s koncepciou „pokiaľ – tak potom“, teda pokiaľ vzniknú určité podmienky – tak potom by mal byť aplikovaný určitý štýl vedenia. Teda podľa konkrétnej situácie manažér komunikuje, presúva zodpovednosti, konzultuje a vedie. Základné premenné, ktoré ovplyvňujú situáciu, v súvislosti so štýlom vedenia sú:

- Vlastnosti manažéra, jeho hodnotový systém a charakter osoby.
- Spolupracovníci, ktorými je manažér obklopený. Ich znalosti, zručnosti, pracovné výkony, ochota prijímať a plniť zadané úlohy.
- Typ organizácie, v ktorej manažér pracuje, jej organizačná štruktúra a kultúra.
- Aktuálne okolnosti a dianie, krízový stav, časová tieseň, podnikanie s vysokou fluktuáciou ľudí alebo na rýchlo meniacom sa trhu.

Klasická klasifikácia štýlov vedenia vychádza z toho, ako manažér využíva svoju osobnú autoritu (dominanciu) a ako sa správa ku svojim podriadeným. Vychádza z toho kombinácia vyššie uvedených štýlov vedenia a osobnostného typu manažéra.

Veľmi často sa tieto štýly vedenia odvíjajú od osobnosti človeka v roli manažéra. Táto práca sa prikláňa k deleniu podľa Štěpánika (2010), kde autor uvádza, že úspešnosť vedenia ľudí je daná kombináciou viacerých faktorov. Význam zohrávajú osobnostné vlastnosti manažéra, situačné momenty a štýl vedenia. Dnes už klasické a najčastejšie uvádzané je rozčlenenie štýlov na štyri základné:

- Autoritatívny (Direktívny)
- Demokratický
- Liberálny
- Participatívny

Autoritatívny štýl vedenia

Manažér koncentruje všetky právomoci a zodpovednosť vo vlastných rukách. Rozhoduje sa úplne sám, často zasahuje do rozhodovania, názory podriadených nereflektuje, nekonzultuje. Najviac verí a dáva na svoj vlastný názor, úsudok a pojmá. Udeľuje príkazy, vydáva pokyny a kontroluje plnenie zadaných úloh. Produktivita takto riadenej skupiny môže byť veľmi vysoká, výkonnosť je však podmienená kontrolou.

Štěpánik (2010) upozorňuje, že za neprítomnosti manažéra môže výkon aj výrazne klesať. Chýbajú potrebné informácie, rôzne podklady, materiály a podobne. Direktívny manažér z pravidla ani nedeleguje kompetencie a opomína výchovu perspektívneho schopného nástupcu. Tento typ, je ale vo všeobecnosti pomerne efektívny a pri vedení niektorých špecifických skupín býva tým najlepším. Máva

najvyššiu kázeň a veľa môže naučiť. Nerozvíja však samostatnosť a tvorivý potenciál. Dôležitým ukazovateľom štýlu vedenia je miera participácie pracovníkov na vedení. Autoritatívny šéf participáciu nepozná.

Demokratický štýl vedenia

Charakteristický znak je delegovanie a participovanie na vedení. Manažér dokáže delegovať, nie len prácu a zodpovednosť, ale aj nevyhnutné kompetencie. Manažér sa samozrejme nemôže riadiť tým, čo by si možno priala väčšina jeho podriadených. Diskusia v demokratickej organizácii je prostriedkom k získaniu informácií, zoznámenie s postojom pracovníkov a nástrojom k podnecovaniu angažovanosti, iniciatívy a kreativity. Aj manažér rád počúva názory druhých, preto si necháva bez problémov vysvetliť názory spolupracovníkov a podriadených. Tím znamená viac než jedinec. Manažér však nesmie podliehať tlaku väčšiny. Rozhodovanie je jeho manažérskou funkciou, ktorú musí bezpodmienečne naplňovať bez ohľadu na preferovaný štýl vedenia a situačné momenty. Býva obecné považovaný za najefektívnejší štýl, určite nemusí byť v niektorých situáciách najvhodnejší. V praxi sa najčastejšie stretáme s kombináciou štýlov. Najčastejšie demokratické riadenie s autokratickými prvkami (Štěpánik, 2010).

Liberálny štýl vedenia

V riadení rozrieduje manažérske právomoci a rozpúšťa ich medzi členov pracovnej skupiny. Manažér spolieha na kvalifikovanosť, skúsenosti a zodpovednosť pracovníkov. Počíta s ich samostatnosťou. Krajnému prístupu tohto typu sa hovorí "vedenie bez vedenia". Všeobecne býva takýto štýl vedenia najmenej efektívny a členom skupiny neprináša - možno prekvapivo - ani príliš spokojnosti. Výsledkom prílišnej voľnosti je minimálna výkonnosť až anarchia. Vhodný typ na riadenie vedeckých alebo umeleckých, či tvorivých skupín (Štěpánik, 2010).

Participatívny štýl vedenia

Manažér sa drží v pozadí a aktívne sa neprejavuje. Snaží sa viesť členov tímu k čo najväčšiemu rozvoju a preto manažér dáva dostatok priestoru všetkým zúčastneným k prejavu názorov a pripomienok. Po dokončení práce manažér s celým tímom zhodnocuje výsledky. Spätná väzba napovie čo urobili dobre a čomu je potrebné sa do budúcnosti vyvarovať. Manažér sa podelí o svoj názor posledný v poradí (Štěpánik, 2010).

3 Materiál a metodika

Práca ma explanačný (vysvetľujúci) charakter, ktorý Bedrnová (2009) definuje nasledovne. Práca smeruje k odhaleniu podstatných súvislostí medzi javmi, k vyjadreniu závislostí a zákonitostí usporiadaných pohybov a javov. Explanačný výskum prináša pochopenie a s ním spojenú schopnosť predvídať ďalšiu zotrvačnosť alebo zmeny. Vysvetľujúce výskumy sú väčšinou kvantitatívne.

Vlastný výskum začína analýzou dát, ktoré poskytla spoločnosť BC. Základné popisné štatistiky umožnia analýzu výkonnostných štandardov, ktoré oficiálne Broker Consulting, a.s. sleduje. Sem patrí hodnotenie a porovnanie riaditeľstiev v počte predajných rozhovorov č.1², v počte predajných rozhovorov č.2³, skupinových bodov⁴ a počte členov tímov v období jedného roka. Počet skupinových bodov za obdobie určí najvýkonnejšiu skupinu, následne sa pomocou popisných štatistík a korelačnej analýzy⁵ v programe Gretl určí, ktorý výkonnostný štandard najviac koreluje s vývinom skupinových bodov.

Nasleduje zostavenie dotazníka, ktorý má za úlohu naplniť čiastkový cieľ práce a to zistenie typu manažéra v spoločnosti BC. Ukážu sa výkonnostné štandardy firmy podľa najvyššie postavených pracovníkov, a umožní sa im zadať nový štandard. Zároveň sa zistí ich hlavná motivácia práce a motivácia ich podriadených pracovníkov v pracovnej skupine. Viditeľné je, ktorý z programov rozvoja má podľa manažérov najväčší vplyv na výkon manažérskej práce a ktorý na výkon jedinca, v roli obchodníka. Dotazník bol tvorený 20 otázkami a bol vytvorený pomocou platformy Survio, respondentom prístupný v termíne od 15.5.2017 do 18.5.2017 a zaslaný na e-mailovú adresu pracovníkom BC na manažérskych a riaditeľských pozíciách. Anketa obsahovala uzavreté otázky s možnosťami voľby. Celý dotazník je uvedený v Prílohe E.

Pomocou otázok na zistenie výkonnosti a počtu členov tímu sa identifikujú najvýkonnejších manažéri a riaditelia. Taktiež ich pohľad na osobnú, tímovú motiváciu a na programy rozvoja. Následne sa ich zozbierané odpovede formujú do výstupu. Výstupom z dotazníkového šetrenia sú grafy (stĺpcové a koláčové), ktoré ukazujú odpovede respondentov.

Pomocou šetrenia sa zistia štýly vedenia vrcholových manažérov a riaditeľov, ich pracovnú motiváciu, pracovnú motiváciu u členov ich pracovnej skupiny a následne sa korelačnou analýzou zistí koľko percent z výkonu vysvetľuje práve konkrétny typ motivácie u konkrétneho manažéra. Taktiež je možné určiť, ktorý z programov rozvoja v spoločnosti má aký vplyv na manažéra a na pracovnú skupinu.

V praktickej časti sú použité logické metódy, indukcia pri výsledkoch z dotazníkového šetrenia, kedy vyvodzujeme na základe získaných výsledkov závery o obore

²ďalej označované PR1

³ďalej označované PR2

⁴veľkosť objemu produkcie sprostredkovateľa, zjednané produkty finančného plánu, prepočítané koeficientom podľa provizných podmienok

⁵určenie párových korelačných koeficientov a parciálnych koeficientov korelácie

finančného poradenstva a taktiež pri vyhodnocovaní popisných štatistík z ročných výkonov riaditeľstiev. Dedukcia pri zostavovaní dotazníka, kedy je potrebné zjednodušiť známe fakty a zasadiť správne formulované otázky do dotazníka. Taktiež pri prechode od všeobecných znalostí o manažérskej práci a typoch osobností k novým konkrétnym záverom určených pre finančné poradenstvo. Pomocou syntézy spojíme získané znalosti z analýzy ročných dát riaditeľstiev v ucelený záver.

Pracuje sa s číselnými dátami od spoločnosti Broker Consulting, a.s.. Dáta boli zozbierané priamymi pozorovaniami pomocou informačného systému firmy, kde každý spolupracovník vedie svoju agendu, administratívu a produkciu. Elektronický diár je uvedený v prílohe A. Systém plánovane a systematicky zaznamenáva údaje o činnostiach spolupracovníkov. Dáta sú zozbierané od jedenástich regionálnych riaditeľov. Obsahujú údaje o počte PR1 a PR2. Jedná sa o počty realizovaných schôdzok. Vyzbierané profily klienta⁶. Celková bodová výkonnosť pracovných skupín. Dáta zobrazujú mesačné obdobia od januára 2012 do januára 2013. Veľkosť pracovných skupín u riaditeľov sa pohybuje od 42 po 204 spolupracovníkov a v priebehu roku sa mení.

⁶objednávka klienta na tvorbu finančného plánu

4 Výsledky

Táto časť sa zaoberá predstavením spoločnosti Broker Consulting, a.s. a programu rozvoja pre jej spolupracovníkov. Ďalej sú v nej analyzované dáta obchodných tímov, prevedená korelačná analýza a rozbor dotazníka zostaveného pre manažérov a riaditeľov v spoločnosti.

4.1 Broker Consulting, a.s.

Broker Consulting vznikol v roku 1998, ako obchodná firma so sídlom v Plzni. Už od vtedy na jej čele stojí jeden riaditeľ a tým je Petr Hrubý. V roku 2004 firma zmenila právnu formu na akciovú spoločnosť. Spoločnosť využíva monistický systém na princípe správy jedným orgánom, ktorým je podľa českého zákonodarcu správna rada, doplnená o štatutárneho riaditeľa. Z počiatočného vkladu 100.000,- Kč pri založení, je dnes základný kapitál vo výške 100.910.448,- Kč. Počas doby fungovania sa spoločnosť stala právnym nástupcom pre viacero firiem, napríklad BC Leasing & Investments s.r.o., OLYMP 2002 , a.s. a Broker Expert, a.s.



Obrázok 3: Logo Broker Consulting, a.s. (Broker Consulting, 2017)

V roku 2011 spoločnosť vyhrala Nezávislý test finančných poradcov, kde službu hodnotili finančné inštitúcie a verejnosť formou mystery shoppingu. V roku 2016 spoločnosť prekonala magickú hranicu obratu a to 1.000 miliónov Kč. Služby spoločnosti dnes využíva cez 550.000 klientov a taktiež vyše 4.000 právnických osôb. Hlavnou službou, ktorú klienti využívajú je Finančný plán, ktorý si klienti môžu nechať spracovať vo viac než 100 klientskych centrách a kanceláriách po celej ČR. Pri príprave riešení majú finanční konzultanti k dispozícii exkluzívne, inovované produkty od medzinárodných inštitúcií. Niektoré z týchto produktov pomohlo vyvinúť analytické zázemie Broker Consulting. Od roku 2015 spoločnosť priniesla na trh projekt franšízových pobočiek OK POINT, ktoré ponúkajú koncept spájajúci finančné poradenstvo, realitné služby a bankovníctvo (Broker Consulting, 2017).

Prečo sa Broker Consulting teší medzi ľuďmi oblube by mohol opísať aj H. John Bernardin (1993) ten hovorí, že značná výhoda pre spoločnosť nastáva ak zákazníci chápu, že svojou transakciou získavajú hodnotu. Nastáva to napríklad, keď majú

možnosť zapojiť sa tvorivým procesom na tvorbe produktu alebo služby. Presne túto definíciu napĺňa tvorba Finančného plánu pre klienta.

Poslanie spoločnosti možno definovať: „Jsme finanční a realitní konzultanti. Pomáháme lidem s jistotou zvládat osobní cíle a velká životní rozhodnutí. Inspirujeme své klienty i spolupracovníky k růstu a finanční nezávislosti,“ (Broker Consulting, 2017)

4.1.1 Organizačná štruktúra v Broker Consulting, a.s.

V oblasti financií bežne funguje takzvaná *statická organizovaná štruktúra*. V nej sú dopredu dané pozície, ktoré sa obsadzujú na základe výberového riadenia. Je dopredu stanovený počet riaditeľov a manažérov. Pokiaľ chce obchodník postúpiť na riaditeľskú pozíciu, musí podstúpiť výberové riadenie, na základe ktorého buď je alebo nie je prijatý. Nevýhodou je, že pokiaľ sa ambicióznym jedinec (obchodník) chce stať manažérom, či riaditeľom, musí počkať na uvoľnenie existujúceho miesta. Šanca na postup je v takýchto firmách výrazne nižšia.

Obchodný riaditeľ Vilém Podliska (OK Info, 2017) opisuje organizačnú štruktúru nasledovne: „V spoločnosti Broker Consulting máme dynamickú organizačnú štruktúru. Počet potenciálnych miest pre manažérov, regionálnych, či zemských riaditeľov nie je obmedzený nariadením z centrály, ale je daný čisto trhom.“ Pokiaľ teda do spoločnosti príde schopný človek a tvrdo na sebe pracuje môže dosiahnuť aj tej najvyššej priečky. Ďalej Podliska pokračuje: „Postupy a zostupy nie sú dané tým, či má dostatočné znalosti a skúsenosti, ale tým aké výkony podáva. Rozhodujúci je objem a kvalita odvedenej práce v predchádzajúcom období. Aj v prípade neúspechu je teda možné, aby sa znova rozbehol a v novom kvartály sa pokúsil o postup“.

Kvartálne pozície predpokladajú objem odvedenej práce za daný štvrtrok. Čo je podstatné pre postup v rámci štvrtroka, je väčšia aktivita, teda počet telefonátov a uskutočnených schôdzok, získaných doporučení. Na obrázku č.4 vidno stupne kariéry a požadovanú prácu na ich dosiahnutie.

Pozície viazané k polročnému hodnotiacemu obdobiu si vyžadujú dôkladnejšiu prípravu. Ide o dostatočné množstvo ľudí k znásobeniu produkcie.

4.2 Pracovná skupina v Broker Consulting, a.s.

Pracovná skupina v Broker Consulting, a.s. je z veľkej časti ovplyvňovaná vedúcimi pracovníkmi na manažérskych a riaditeľských pozíciách a to hlavne z toho dôvodu, že nováčikovia, ktorí prichádzajú do skupiny sú neskúsení, častokrát pochádzajú z iného oboru. Preto je rozhodujúcim faktorom vedenie, usmerňovanie, riadenie a vzdelávanie. Jedným z cieľov praktickej časti tejto bakalárskej práce je práve zistenie súvislosti medzi typom manažéra a jeho štýlu riadenia, čo sa prejaví na výkonoch podriadených spolupracovníkov v pracovnej skupine.

Pracovná skupina v Broker Consulting spĺňa väčšinu predpokladov pracovnej skupiny, tak ako ju opisuje Bedrnová (2009), bližšie v podkapitole 2.3. Napriek tomu



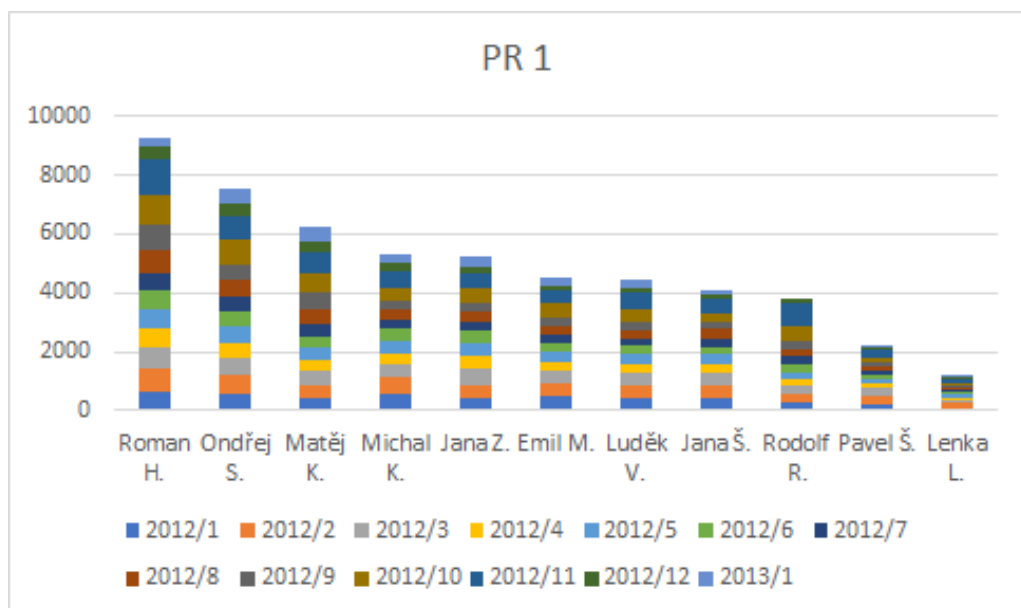
Obrázok 4: Najvyššie pozície kariérneho systému Broker Consulting (Broker Consulting, 2017)

má v sebe pracovná skupina v BC aj črty tímu a je zrejmé, že menšie uskupenia spolupracovníkov, konzultantov, sa rozhodne v rámci pracovných skupín vytvárajú. Práve tieto tímy sú zdrojom najväčších bodových ziskov a aktivity vo firme, keďže sú založené na úzkej, vzájomnej spolupráci a podpore konzultantov.

4.2.1 Výkonnosť pracovnej skupiny v Broker Consulting, a.s.

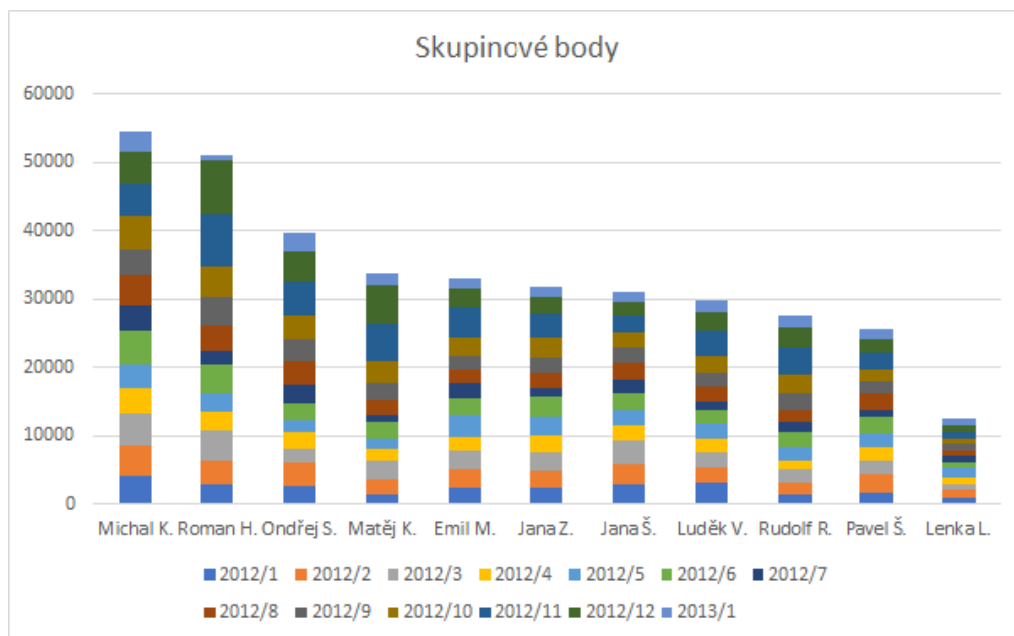
Jedným z cieľov tejto práce je určiť výkonnosť obchodného tímu a jeho manažéra. Na základe dát, ktoré nám spoločnosť poskytla sme schopný analyzovať výsledky celkovo 932 obchodníkov v spoločnosti a ich výkon v rámci riaditeľstiev za rok 2012. Čísla sú rozdelené podľa regionálnych riaditeľov, ktorých bolo v tej dobe v Broker Consulting 11. Tabuľka kompletných dát je k preštudovaniu v Prílohe C. Práca sa nezameriava len na prosté vysvetlenie dát, skúma skôr závislosti a z manažérskeho pohľadu užitočné veci. Štatisticky analyzuje aj výsledky oficiálnych ukazovateľov, ktoré BC skúma. Medzi takéto ukazovatele patrí počet PR1, počet PR2, počet vzbieraných Profilov klienta a počet skupinových bodov.

Obrázok č.5 nadväzuje na dáta v tabuľke s objemom PR1, Príloha C. Graf radí riaditeľov podľa počtu predajných schôdzok v priebehu roku, od najväčšieho



Obrázok 5: Graf počtu PR1 (Zdroj: vlastná práca)

počtu po najmenší. Paradoxom však je, že aj keď je podľa grafu na prvom mieste riaditeľstvo Romana H. s počtom schôdzok 9225 v priebehu roku, čo sa týka celkovej produkcie za rok je na mieste druhom.



Obrázok 6: Graf počtu skupinových bodov (Zdroj: vlastná práca)

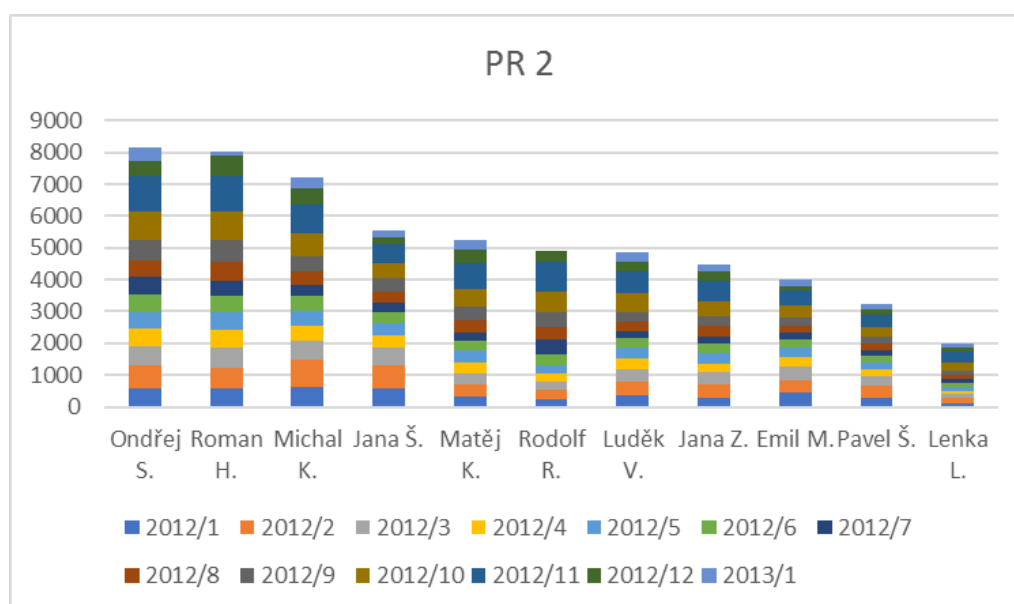
Na prvom mieste v objeme produkcie za rok je riaditeľstvo Michala K. s objemom bodov 54460, pričom sa objem predajných schôdzok v priebehu roku nachádza na

hodnote 5280, 4.miesto, čo je len 57% z objemu riaditeľstva Romana H. napriek tomu je však produkcia vyššia o 3360 bodov. Z toho vyplýva, že počet PR1 nemusí byť kľúčový faktor výkonnosti tímu. Ak sa pozrieme hlbšie do dát, konkrétne na počet členov tímu, obrázok č.7, zistíme, že počet členov pracovnej skupiny u Romana H. je najvyšší, až do januára 2013. V priemere je pracovná skupina Michala K. menší o 74 členov, napriek tomu sa mu podarilo dosiahnuť vyšších výsledkov. Z toho vyplýva, že množstvo členov pracovnej skupiny nie je rozhodujúci faktor pre objem produkcie.

| Meno riaditeľa | august 12 | september 12 | október 12 | november 12 | december 12 | január 13 |
|---------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Emil M. | 74 | 73 | 71 | 70 | 65 | 63 |
| Jana Š. | 115 | 121 | 100 | 99 | 98 | 98 |
| Jana Z. | 56 | 53 | 51 | 55 | 51 | 54 |
| Lenka L. | 46 | 46 | 52 | 50 | 44 | 43 |
| Luděk V. | 78 | 77 | 80 | 82 | 73 | 73 |
| Matěj K. | 99 | 104 | 108 | 113 | 119 | 122 |
| Michal K. | 99 | 109 | 124 | 132 | 129 | 135 |
| Ondřej S. | 136 | 133 | 133 | 126 | 129 | 125 |
| Pavel Š. | 47 | 45 | 46 | 45 | 42 | 40 |
| Roman H. | 183 | 186 | 198 | 196 | 204 | 86 |
| Rudolf R. | 85 | 88 | 88 | 92 | 90 | 93 |
| Celkový počet spolupracovníkov | 1018 | 1035 | 1051 | 1060 | 1044 | 932 |
| Priemer na 1 riaditeľstvo | 93 | 94 | 96 | 96 | 95 | 85 |

Obrázok 7: Počet členov pracovných skupín (Zdroj: vlastná práca)

Čo sa teda javí ako faktor, ktorý najviac vypovedá o výkonnosti tímu a je možné podľa neho reálnejšie predpovedať vývoj konečnej produkcie je rozhodne počet PR2 v pracovnej skupine. Už na prvý pohľad je z obrázka č. 8, vytvoreného podľa Prílohy č. 7, viditeľné, že počet PR2 u jednotlivých pracovných skupín odpovedá grafu finálnej produkcie, obrázok č.6, oveľa viac ako graf PR1, obrázok č.5.



Obrázok 8: Graf počtu PR2 (Zdroj: vlastná práca)

4.2.2 Korelačná analýza

Podľa Hindlsa (2000) sa dá korelačná analýza chápať ako spôsob merania sily závislosti dvoch číselných premenných x, y . Pre určenie sa používa výpočet korelačného koeficientu $\rho_{YX} \in < -1; 1 >$. Následne je koeficient testovaný t-testom, pri nulovej hypotéze H_0 : parameter je štatisticky nevýznamný a H_1 = parameter je štatisticky významný. Táto práca využíva pri korelačnej analýze tabuľky z programu Excel, príloha C a výpočty z programu Gretl. Pri tejto analýze treba myslieť na to, že ak sa preukáže korelácia, nedá sa z toho usudzovať, že jeden jav je príčinou a druhý následkom.

Skúmaná bola korelácia medzi počtom PR1 a počtom PR2. Korelačný koeficient r_{yx} nám v tomto prípade vyšiel o hodnote $r_{yx} = 0,8177$, čo značí silnú priamu závislosť premenných. Taktiež hodnota pre t-test, $t_{(140)} = 16,807$ a hladinou $\alpha = 5\%$ vyúsťuje v nezamietnutie nulovej hypotézy H_0 o štatistickej nevýznamnosti parametru.

Pri skúmaní korelácie medzi PR2 a skupinovými bodmi je parameter $r_{yx} = 0,7054$ prejavom miernej priamej závislosti a testová štatistika $t_{(140)} = 16,807$ opäť vyúsťuje v nezamietnutie nulovej hypotézy H_0 o štatistickej nevýznamnosti parametru.

Na preskúmanie závislosti medzi PR1 a skupinovými bodmi sme zvolili parciálny koeficient korelace, ktorý zistí „čistú“ koreláciu medzi týmito veličinami, očistenú o vplyv PR2. Hodnota $r_{yx.z} = 0,266$ hovorí o malej závislosti týchto premenných. Testové kritérium $t_{(139)} = 3,229$ zamietá nulovú hypotézu H_0 , platí hypotéza H_1 , parameter je štatisticky významný.

4.3 Program rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti Broker Consulting

Spoločnosť Broker Consulting, a.s. taktiež bojuje s problémami opísanými v kapitole 2.2. Výhodou spoločnosti BC je, že tvorí stratégiu rozvoja spolupracovníkov na základe 18 ročných skúseností. Dlhoročná prax v obore, s viditeľnými výsledkami, tisíckami preškolených spolupracovníkov a stovkami vedúcich pracovníkov na manažérskych a riaditeľských pozíciách, ktorí aktívne pomáhajú tvoriť program rozvoja. To všetko tvorí základy kvalitného a nadčasového systému rozvoja ľudských zdrojov, ktorý je schopný pokrývať aktuálne potreby trhu a potreby seberealizácie spolupracovníkov. Program rozvoja spolupracovníkov je z väčšej časti tvorený on-line platformou OK-NET a taktiež aplikáciou na tablety s názvom BrokerGO. Pre lepšiu predstavu screenshotsy Príloha B a D.

Cieľom systému rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti Broker Consulting, a.s. nie je len vzdelávanie spolupracovníkov. Zamieriava sa na získavanie znalostí, budovanie nových schopností, hlavne v oblasti predaja a manažmentu, príprava na zisk rôznych licencií, osvedčení a certifikátov. Úlohou je postupovať so spolupracovní-

kom naprieč jeho kariérou a vylepšovať jeho schopnosti, ktoré aktuálne na danom stupni kariéry potrebuje.

Na začiatku nový spolupracovník čerpá najviac informácií od nadriadeného manažéra, ktorý ho v prvých dňoch uvádza do diania a fungovania spoločnosti. Výklady manažéra sú dopĺňované zo sekcie OK Video, kde sa nováčik dozvedá informácie ohľadom pracovných aktivít, efektivity a kariéry. Taktiež sa tam dozvie základné princípy úspechu, problematiku Finančného plánovania, alebo si môže pozrieť rozhovory s najúspešnejšími ľuďmi vo firme.

Následne nováčik nastupuje do programu Finančnej Abecedy. Tá je tvorená celodennými školeniami, pri čom každé školenie rozoberá iný aspekt Finančného plánovania a učí rôznym predajným a obchodným zručnosťami.

Abeceda Konzultanta 1

A-První setkání:

- Predstavenie Broker Consulting, a.s.
- Predstavenie vzdelávania a kariérneho systému
- Predajný rozhovor č.1
- Obchodné telefonovanie

B-Finančné plánování:

- Finanční plán
- Predajný rozhovor č.2

C-Legislativa ČR + Renta:

- Legislativa
- Základy investovania
- Test PPZ (skúška odbornej spôsobilosti podľa zákona č. 38/2004 Sb.) na získanie licencie od ČNB

D-Spořeni a Investice (Bankovní služby):

- Bankové služby
- Stavebné sporenie
- Poistné podmienky
- Investičné produkty

Abeceda Konzultanta 2

E-Zabezpečení (životní pojištění)

- Základy zabezpečenia
- Výpoveď poistnej zmluvy

F-Bydlení (realitní služby) + Zabezpečení (neživotní pojištění)

- Realitné služby

- Zabezpečenie

G-Bydlení (financování bydlení) + Renta (jednorázové investice)

- Financovanie bývania
- Penzijný systém ČR
- Hypotekárny kalkulátor

H-Brok

- Práca a prezentovanie aplikáciou na tablete
- Vybieranie dát u klienta

ZKS-Zkouška Konzultanta Seniora

- Elektronický on-line test z teoretických znalostí
- Ústna praktická skúška- PR1, Finančný plán, PR2
- Je základom pre ostatné školenia a postupy v kariére

Úspešným zvládnutím záverečnej skúšky končí základná časť vzdelávania. Od tohto momentu je spolupracovník samostatne schopný finančný konzultant so všetkými potrebnými znalosťami, zručnosťami a osvedčeniami.

Po zvládnutí Finančnej Abecedy je pre konzultanta možnosť pokračovať vo vzdelávaní pomocou nástrojov finančnej akadémie, ktorá má šesť zameraní. Každá zo špecializácií je školená 1 alebo viacero dní. Cieľom je rozobrať oblasti finančného plánovania a finančných trhov ešte viac do hĺbky a vyformovať z konzultanta špecialistu v danom obore.

Školenia Finančnej Akadémie:

- Investičný špecialista
- Realitný špecialista
- Špecialista poisťovníctva
- Špecialista finančného plánovania
- Hypotekárny špecialista
- Špecialista na dôchodok

Ďalší stupeň vo vzdelávaní je zameraný na prácu s ľuďmi. Takzvaná Manažérska akadémia sleduje tri postupné kariérne ciele.

1. Postup z pozície Konzultant Senior na pozíciu Manažér (5 dní)

- Štandardy práce manažéra Broker Consulting
- Vyhľadávanie, nábor a výber nových spolupracovníkov
- Ako predať seba, firmu, prácu
- Vedenie výberového riadenia podľa štandardov Broker Consulting
- Administratíva spojená so zahájením činnosti nového konzultanta
- Pravidlá pro zapracovanie nového konzultanta Broker Consulting

- Štýly vedení a ich väzba na vedení nových konzultantov
 - Typológia
 - Vedenie porád
 - Vedení tímu a role manažéra
 - Obchodné taktiky a postupy
 - Seminár je vedený vedúcim celého systému vzdelávania
2. Postup z pozície Manažér na riaditeľskú pozíciu (6 dní)
- Chcem byť riaditeľom
 - Motivácia jednotlivcov a tímu
 - Komunikácia
 - Individuálne rozhovory
 - Ako školiť a trénovať
 - Ekonomika tímu
 - Delegovanie
 - Koučovanie
 - Krízové riadenie
 - Práca s kľúčovými spolupracovníkmi - budúcimi manažérmi
 - Budovanie tímu manažérov
 - Tvorba plánu
 - Základy time managementu
 - Seminár je vedený obchodným riaditeľom Broker Consulting
3. Pozícia Riaditeľ
- budovanie a vedenie tímu manažérov
 - osobné a motivačné rozhovory
 - riešenie konfliktných situácií
 - prezentácia, rétorika, argumentácia
 - oslovovanie a nábor obchodných štruktúr a VIP spolupracovníkov
 - individuálny rozvoj
 - Seminár je vedený štatutárnym riaditeľom a majiteľom Broker Consulting

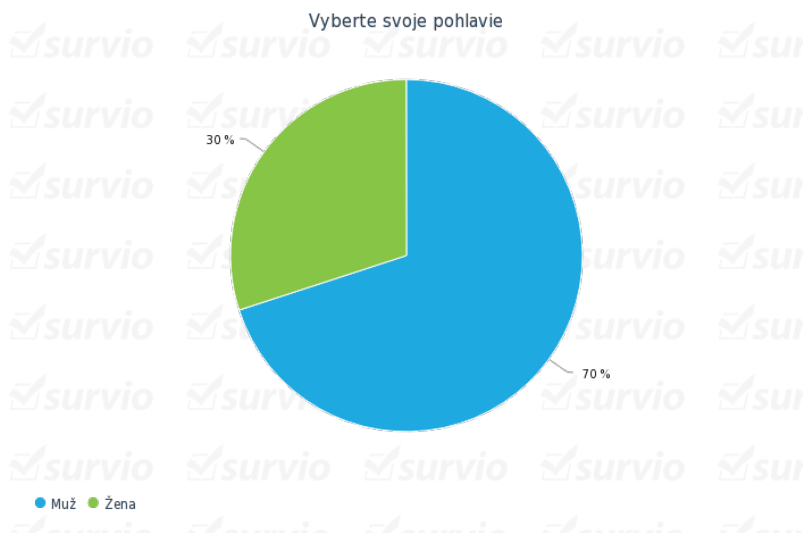
Všetky doposiaľ zmienené súčasti vzdelávania sú podporené E-Learningovými materiálmi. Portál OK NET disponuje rôznymi inštruktážnymi videami a rozhovormi v sekcii OK Video. Následne existujú ďalšie možnosti rozvoja v podobe rôznych doplnkových kurzov zameraných na rôzne znalosti a zručnosti. Napríklad jeden z najužitočnejších kurzov Profi obchodník, zameraný na vylepšenie obchodných znalostí a predajných techník konzultanta. Netreba zabúdať aj na znalosti tzv. hard-skills konzultantov z prostredia aktuálnej ponuky produktov. Na vylepšenie znalostí konzultantov ohľadom produktových portfólií finančných inštitúcií sú organizované školenia priamo od inštitúcií, teda bánk, poisťovní, penzijných a investičných spoločností. Práve tam sú konzultantom predstavované novinky, rôzne akčné ponuky, ale aj fungovanie produktov u konkrétnych inštitúcií.

Z rozpisu celého programu vidieť, nastavenie programu rozvoja ľudských zdrojov je prispôbené kariére v spoločnosti v Broker Consulting, a.s.. Zahŕňa v sebe všetky vývojové stupne, resp. prístupy ku vzdelávaniu. Zameriava sa na akcie, vedúce k odstráneniu rozdielov medzi aktuálnou a požadovanou kvalifikáciou. Taktiež na systematický prístup ku získavaniu znalostí, zručností a motivácie. Utvára sa koncept učiacej sa organizácie. Platí, že v takejto organizácii sa pracovníci učia priebežne a hlavne každodennými skúsenosťami.

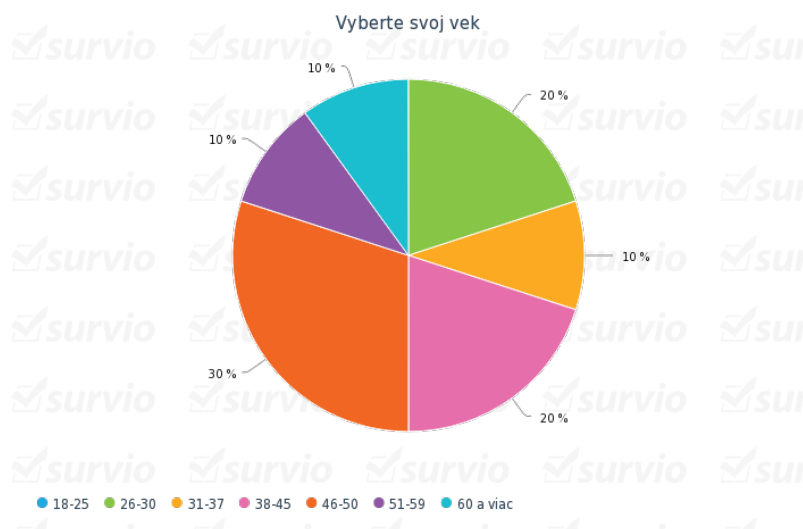
4.4 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

Táto kapitola sa venuje dátam, ktoré boli získané od respondentov pomocou dotazníkového šetrenia. Šetrenie prebiehalo v termíne od 15.5 do 18.5.2017 a zúčastnilo sa ho celkovo 20 pracovníkov BC z manažérskych a riaditeľských pozícií. Oslovených bolo dohromady 30 pracovníkov. Väčšina získaných informácií bola pre lepšiu predstavu a analýzu prevedená do grafov a tabuliek. Úlohou dotazníku bolo pomocou dvadsiatich otázok rozobrať konkrétne sekcie manažérskej práce, motiváciu, tvorivosť, výkonnosť a podobne.

Na dotazník väčšinou odpovedali muži, až 70 %, v počte 14 respondentov. Pričom je aj všeobecne známy fakt, že v Broker Consulting prevláda zastúpenie mužov. Priemerný vek respondenta je 43 rokov, podrobnejšie vekové rozloženie je viditeľné na obrázku č.9.

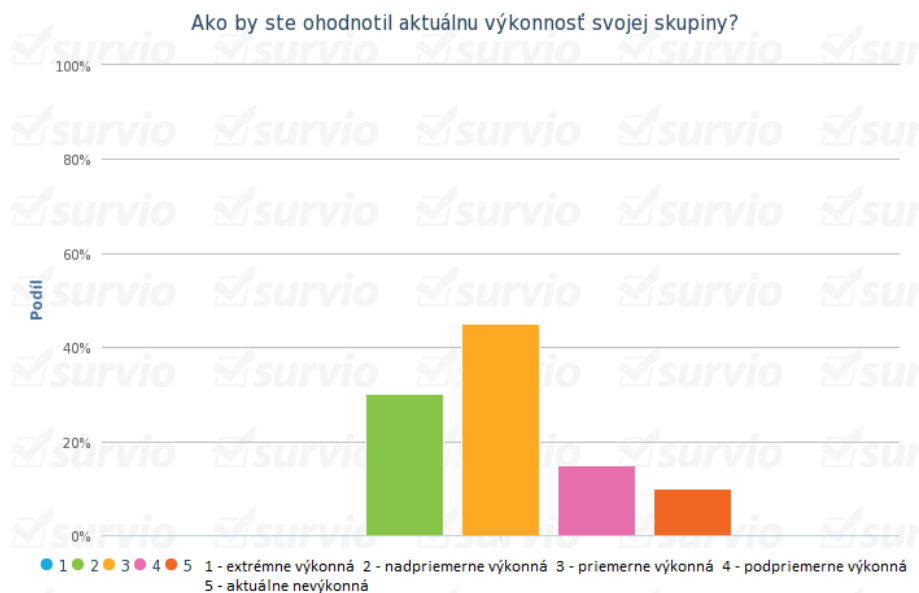


Obrázok 9: Pohlavie respondentov (Zdroj: vlastná práca)



Obrázok 10: Vekové rozloženie respondentov (Zdroj: vlastná práca)

Priemerná veľkosť tímu respondentov je 19 ľudí, pričom najväčšia pracovná skupina má veľkosť 105 ľudí a najmenší 3 členov. Čo sa týka výkonnosti skupín, ktorú hodnotili manažéri a riaditelia v dotazníku subjektívne, najčastejším hodnotím bolo: Priemerne výkonná skupina, následne nadpriemerne výkonná. Žiaden z manažérov a riaditeľov neoznačil svoju skupinu za extrémne výkonnú. Obrázok č.10 zobrazuje výsledky tejto otázky, ktoré súvisia pravdepodobne s tým, že máj patrí medzi najslabšie mesiace čo sa týka výkonnosti tímov. Zobrazuje to aj Príloha C. Čím môže byť tento pokles spôsobený je výskyt dvoch štátnych sviatkov počas mesiaca máj a tým pádom znížená produktivita konzultantov, aj pokles ochoty ľudí sa stretávať.

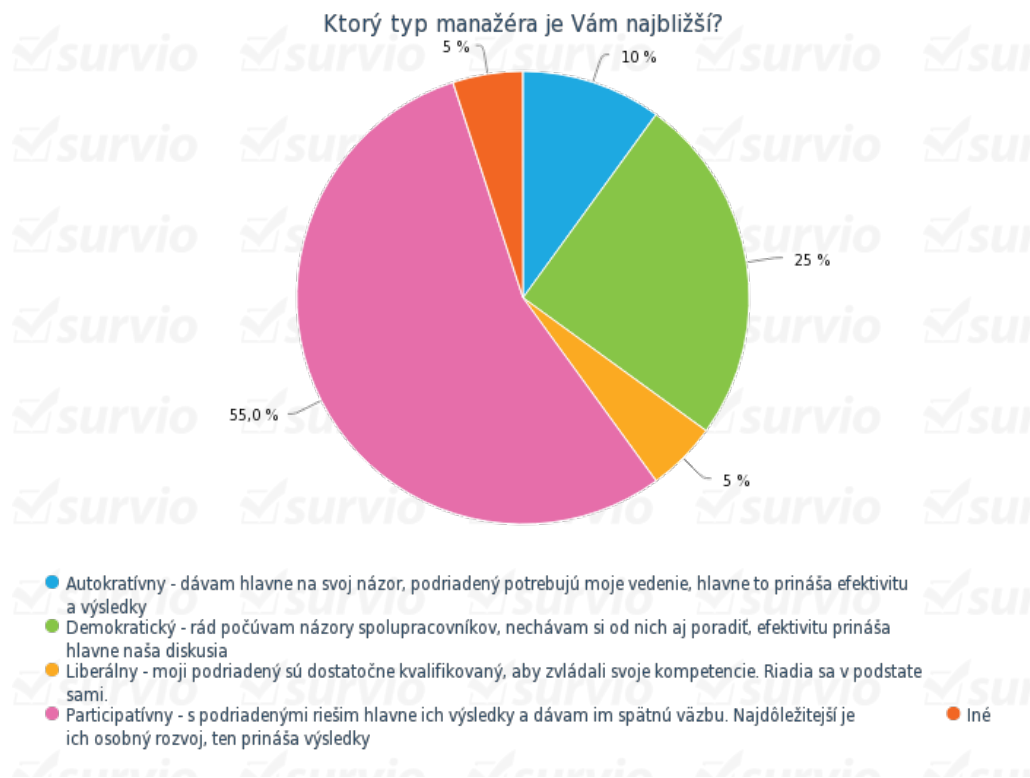


Obrázok 11: Aktuálna výkonnosť pracovných skupín v BC (Zdroj: vlastná práca)

4.4.1 Typy a tvorivá osobnosť manažérov

Na zistenie typov manažérov bola zacielená otázka č.14. Keďže väčšina manažérov a riaditeľov má za sebou dlhoročnú prax v manažérskej činnosti a množstvo školení z tejto oblasti, otázka bola položená priamo na výber svojho štýlu vedenia ľudí.

Z obrázka 12 je zrejmé, že dve odpovede spadajú do sekcie Iné, kedy jeden manažér odpovedá, že štýl riadenia prispôsobuje zloženiu tímu. A druhý, že preferuje demokratický štýl s prvkami autokratického. Odhliadnuc od týchto dvoch odpovedí v spoločnosti BC jednoznačne prevláda participatívny štýl riadenia (55 % respondentov) a na druhom mieste štýl demokratický (25 %), najmenej zastúpený je štýl liberálny (5 %). Zastúpenie participatívneho štýlu. Odôvodnením tejto štatistiky môže byť, práve systém rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti BC, ktorý vedie konzultantov k samostatnosti a profesionalite. Zo štatistiky taktiež vyplýva, že manažéri a riaditelia, ktorí označili svoj tím za aktuálne nadpriemerne výkonný, sú štýlom riadenia participatívneho charakteru a po nich nasleduje ako druhý najvýkonnejší, demokratický štýl. Taktiež aj odpovede žien smerujú vo väčšine k participatívne štýlu (75 %).



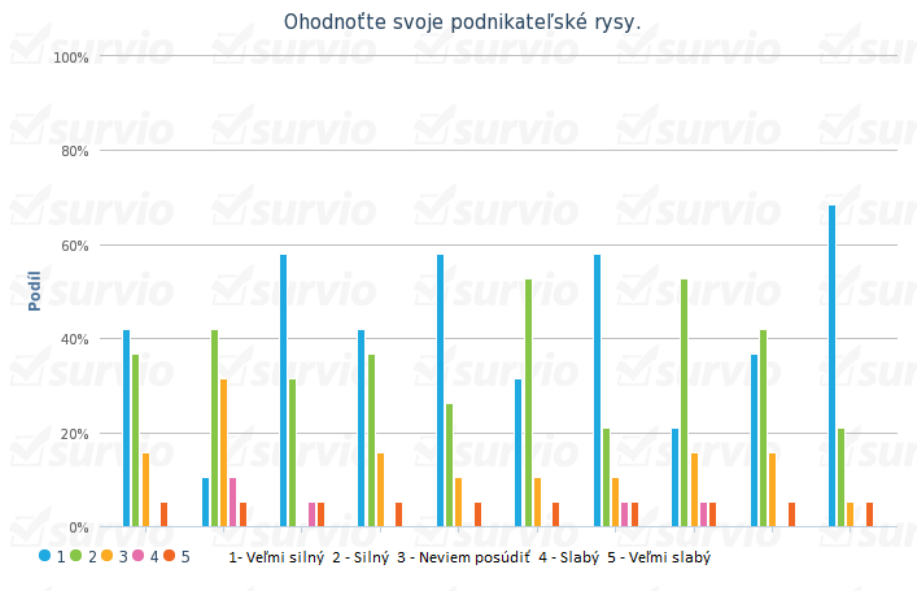
Obrázok 12: Štýl riadenia manažéra (Zdroj: vlastná práca)

Otázkou číslo 12 dotazník zaznamenával tvorivú osobnosť a podnikateľské rysy manažérov a riaditeľov. Ako ukazuje graf na obr. 11 najsilnejším rysom manažérov a riaditeľov BC je zodpovednosť. 65 % respondentov považuje práve zodpovednosť za svoju veľmi silnú vlastnosť. Na druhom mieste sa nachádzajú hneď 3 vlastnosti a to otvorenosť, prívetivosť a akcieschopnosť (57,9 %). Schopnosť kontroly a vlastná efektivita je silná vlastnosť u 52 % respondentov. Za najslabšiu vlastnosť sa dá považovať extroverzia, ktorú respondenti hodnotili ako svoj slabý rys, alebo možnosťou: „neviem posúdiť“. Za zmienku ešte stojí, že pri najvýkonnejších tímoch riaditelia a manažéri ohodnotili najvyššie v oblasti vlastnej efektivity a zodpovednosti. Pri možnosti pridania ďalšej významnej vlastnosti boli zaznamenané odpovede: lojalita, time-management, empatia a dobrosrdečnosť. Možnosti na výber v dotazníku:

Ohodnotte svoje podnikateľské rysy:

1. Svedomitosť
2. Extroverzia
3. Otvorenosť
4. Emočná stabilita
5. Prívetivosť
6. Vlastná efektivita
7. Akcieschopnosť

8. Schopnosť kontroly
9. Prijímanie rizika
10. Zodpovednosť



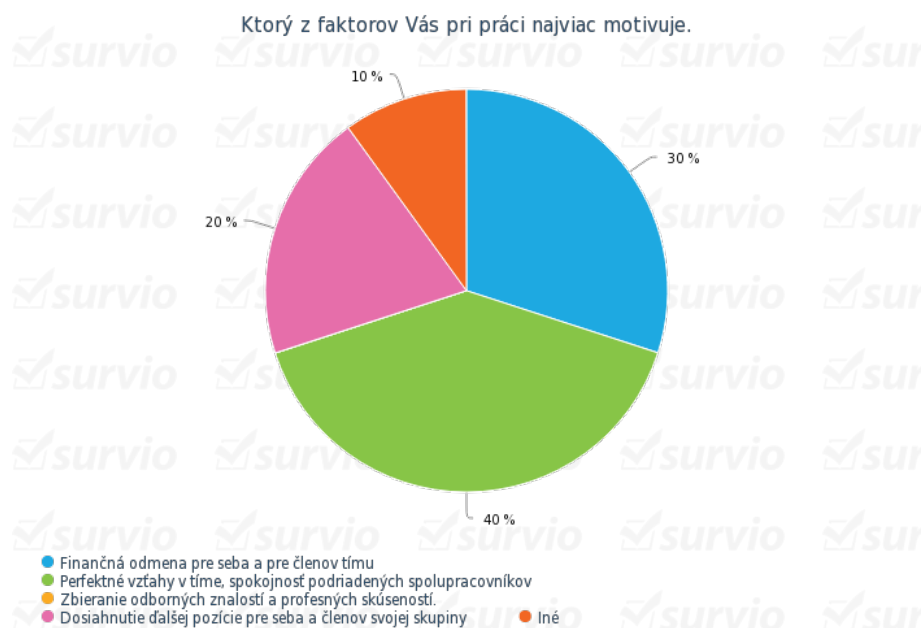
Obrázok 13: Podnikateľské rysy manažérov (Zdroj: Vlastná práca, 2017)

4.4.2 Motivácia obchodného tímu a manažérov v Broker Consulting

Všeobecne je v BC zistené, že spolupracovníci vo firme sú motivovaný štyrmi hlavným zložkami:

1. Peniaze – výška zárobkov, formy príjmu a celkové finančné ohodnotenie za odvedenú prácu býva silným motivátorom.
2. Kariéra – možnosti kariérneho rastu a cesta cez štruktúru firmy smerom k najvyšším pozíciám. Rýchla možnosť postupu.
3. Seberealizácia – možnosti špecializácie, rozvoja, vzdelávania sa a získavania profesijných znalostí.
4. Vzťahy – pevné, kamarátske a trvajúce priateľské vzťahy

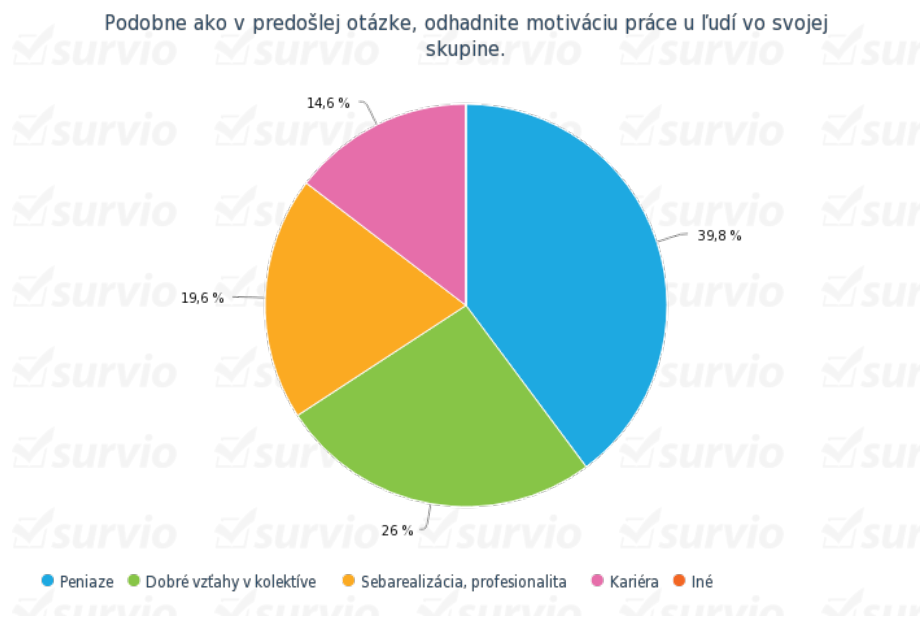
V dotazníkovom šetrení sme zisťovali motiváciu manažérov samotných a ich názor na motiváciu ich podriadených.



Obrázok 14: Motivácia manažérov a riaditeľov (Zdroj: vlastná práca)

Graf na obrázku číslo 14 ukazuje, že najčastejšou motiváciou sú u pracovníkov na manažérskych pozíciách kvalitné vzťahy vo vlastnej skupine. (40 %) Najmenej zastúpená je motivácia seberealizáciou. Podobné zastúpenie platí aj u motivácie najvýkonnejších manažérov, 50 % z nich je opäť najviac motivovaných vzťahmi a na druhom mieste je finančná odmena (33 %).

Subjektívny názor manažérov a riaditeľov na motiváciu v ich tíme je, že jednoznačne prevláda, ako motivačný faktor finančná odmena (39,8 %). Rovnaké tvrdenie prevláda aj u najvýkonnejších skupín, kde sa títo manažéri jednoznačne zhodli, že ich spolupracovníci sú najviac motivovaný finančnou odmenou.



Obrázok 15: Motivácia v pracovných skupinách (Zdroj: vlastná práca)

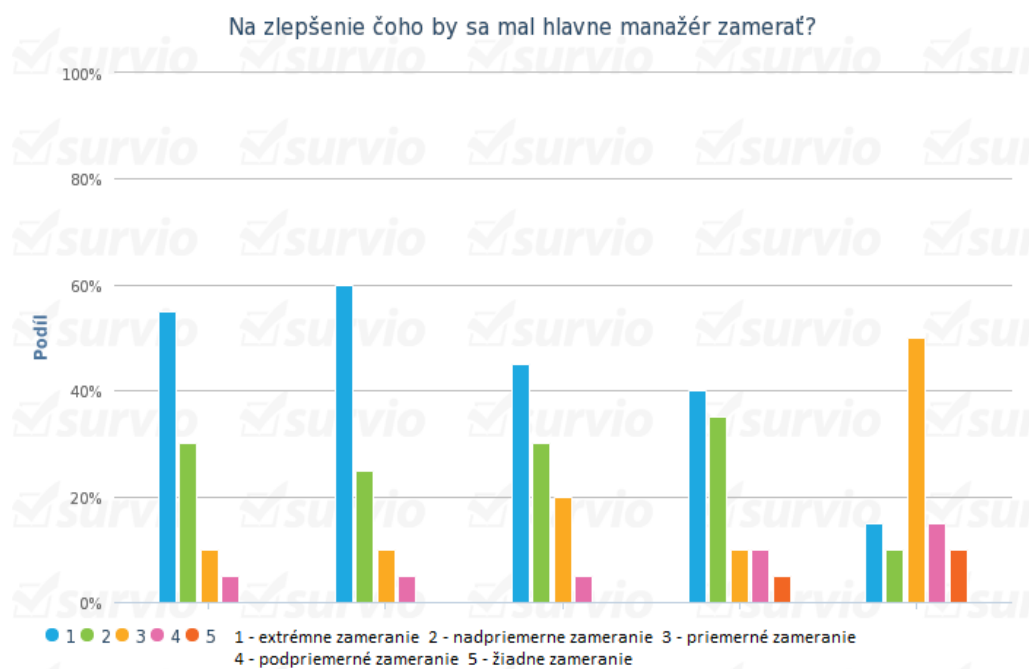
4.4.3 Výkonnostné štandardy manažéra a pracovnej skupiny

Dotazník v otázke číslo 3 zisťoval významnosť aktuálnych oficiálnych výkonnostných štandardov, z pohľadu manažérov a riaditeľov. Tieto štandardy pravidelne sleduje aj BC a sú zaznamenávané do osobnej on-line agendy spolupracovníkov. Jedná sa o počet PR1 v skupine počet vyzbieraných profilov klienta v skupine, počet nástupov do skupiny, počet PP1⁷ manažéra a dĺžka spolupráce u jednotlivcov v pracovnej skupine.

Na zlepšenie čoho by sa mal manažér hlavne zamerať?

1. Počet PR1 v tíme
2. Počet vyzbieraných profilov klienta v tíme
3. Počet nástupov do tímu
4. Počet PP1 manažéra
5. Dĺžka spolupráce u jednotlivcov v tíme

⁷prijímací pohovor č.1



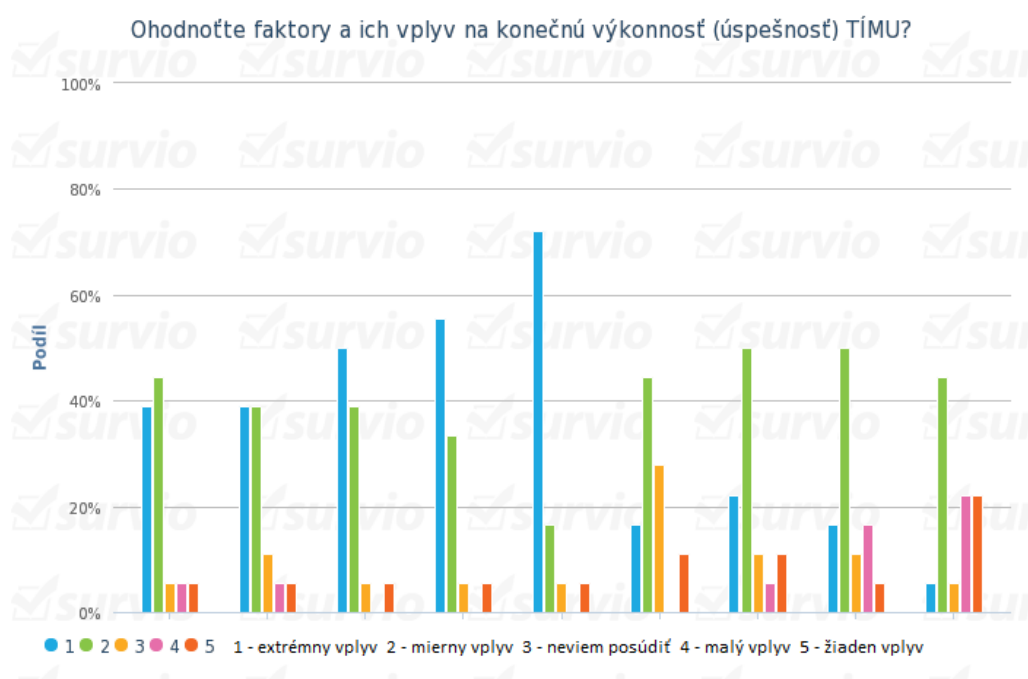
Obrázok 16: Oficiálne sledované štandardy výkonnosti BC (Zdroj: vlastná práca)

Z obrázku číslo 16, je zrejmé, že najväčšiu váhu prikladajú spolupracovníci činnosti číslo dva, čo je počet vyzbieraných profilov klienta v skupine, až 60 % respondentov tvrdí, že by sa mal manažér extrémne zamerať práve na túto činnosť. Na druhom mieste je počet PR1 v tíme (55 %). 50 % opýtaných si myslí, že najmenšiu pozornosť manažéra si zaslúži zameranie na dĺžku spolupráce jednotlivcov v tíme. Tento fakt je zrejme ovplyvnený vysokou fluktuáciou pracovníkov v odvetví finančného poradenstva. Otázkou je či tento všeobecne známy jav fluktuácie je následok alebo príčinou faktu, že manažéri neprikladajú veľkú dôležitosť dlhodobej spolupráci jednotlivcov v pracovnej skupine.

V otázke číslo 5 dotazník ponúkal na výber faktory, ktoré majú vplyv na výkonnosť pracovnej skupiny, za určením nových výkonnostných štandardov pracovnej skupiny v BC, keďže tieto faktory, nie sú oficiálne BC sledované. Návrh nových štandardov predstavovali faktory:

1. Úroveň vzdelania a odbornosti členov v tíme
2. Osobnosti v tíme
3. Kvalitné vedenie
4. Súdržnosť
5. Férovosť
6. Nízka fluktuácia
7. Inovácie
8. Skúsenosti členov tímu z oboru
9. Výsledky v minulých obdobiach

Ako ukazuje graf na obrázku 17, za extrémne dôležitý faktor vybrali manažéri a riaditelia férovosť. 72,2 % respondentov označilo práve férovosť za faktor, ktorý má extrémny vplyv na výkonnosť tímu. Na druhom mieste je súdržnosť tímu (55,6%) a na treťom mieste kvalitné vedenie skupiny, ktoré má taktiež podľa 50 % respondentov extrémny vplyv na výkonnosť skupiny. Inovácie a skúsenosti členov skupiny v obore ohodnotilo ako dôležitý faktor 50 % respondentov. Za faktor s najmenším vplyvom na výkonnosť tímu označili respondenti výsledky v minulých obdobiach (44,4 %) a nízku fluktuáciu v skupine (38,9 %). Respondenti mali možnosť navrhnúť nový faktor sami, čo niektorí využili a stanovili: Ľudskosť, úroveň zručností, kvalitu vedenia.



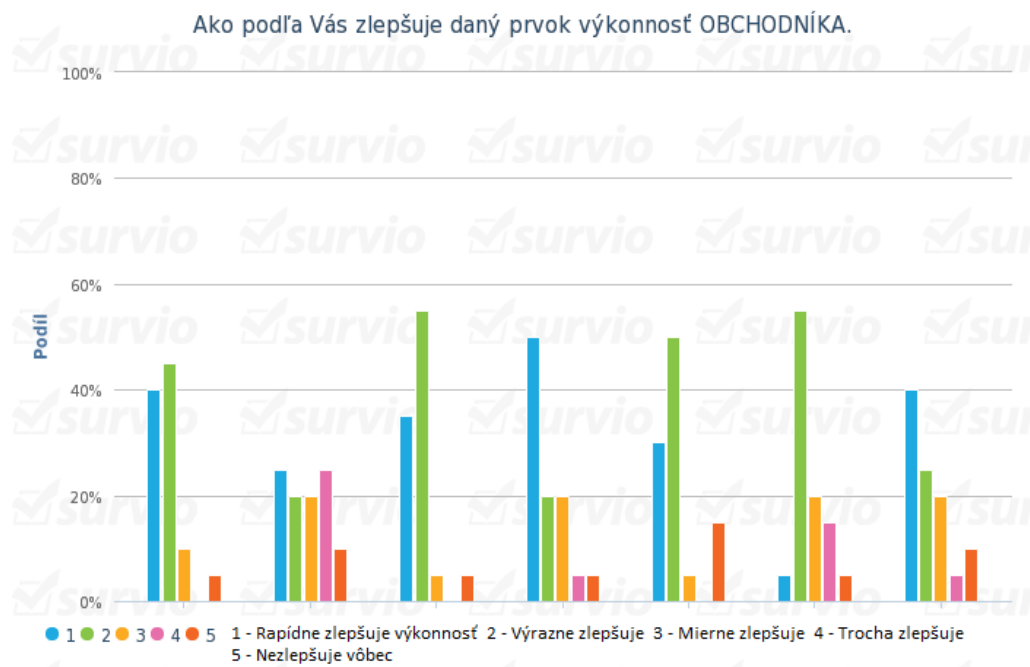
Obrázok 17: Určenie nového štandardu výkonnosti (Zdroj: vlastná práca)

4.4.4 Závislosť výkonov na programe rozvoja

Program rozvoja dotazník sledoval zvlášť pre jednotlivcov a zvlášť pre manažéra. Do dotazníka boli vybrané všetky možné programy rozvoja v BC bližšie opísané v podsekcii 4.2.1 a aj programy mimo kompetencie BC:

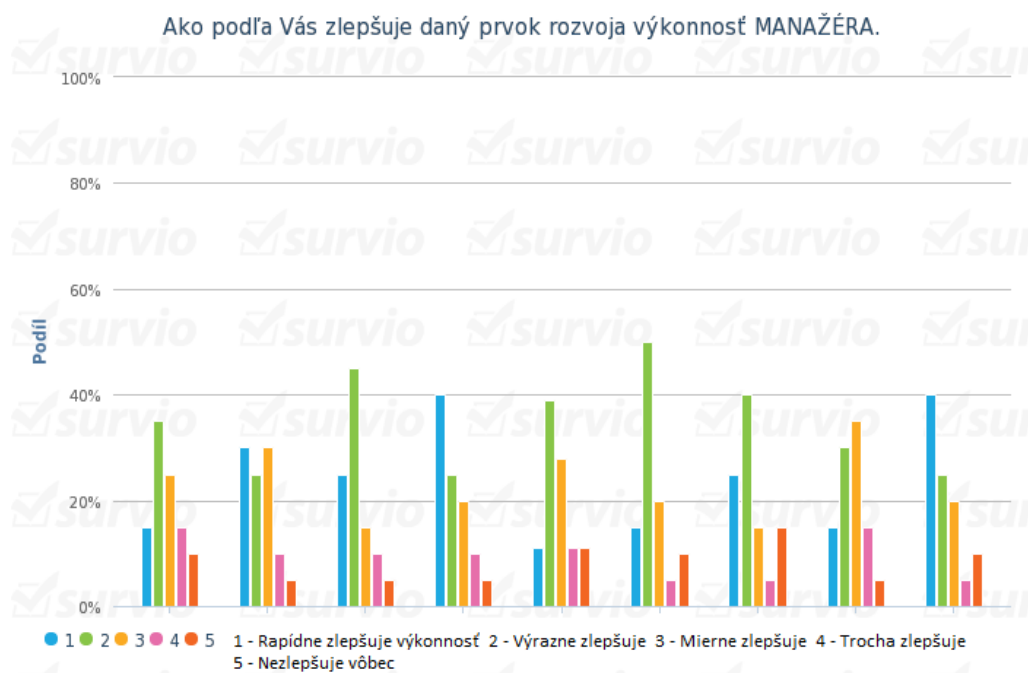
1. Školenia Finančnej abecedy
2. Školenia Manažérskej abecedy
3. Školenia Finančnej akadémie
4. Školenie Profi Obchodník
5. OK Video
6. Externé kurzy mimo BC

7. Literatúra a nahrávky



Obrázok 18: Programy rozvoja obchodníka (Zdroj: vlastná práca)

50 % respondentov sa zhodlo, že rapídne zlepšuje výkon obchodníka školenie Profi Obchodník, na druhom mieste extrémneho zlepšovania sú školenia Finančnej abecedy (40 %). Respondenti ohodnotili, ako príčinu výrazného zlepšenia rovnako školenia Finančnej akadémie a vysoko sa umiestnili aj externé kurzy mimo BC, ktoré označili respondenti (60 %) za výrazne zlepšujúce. Čo sa týka najvýkonnejších tímov, títo manažéri ohodnotili ako najmenej prispievajúce OK Video. Na druhej strane zas označili literatúra a nahrávky vyššie ako ostatok manažérov. Pri možnosti voľby ďalšieho programu rozvoja mimo možností, respondenti doplnili: tréningové cvičenia na vylepšenie kľúčových zručností, skupinové aktivity a prácu v teréne.



Obrázok 19: Programy rozvoja manažéra (Zdroj: vlastná práca)

Ako podľa Vás zvyšuje daný prvok výkonnosť manažéra?

1. Školenia Finančnej abecedy
2. Manažérska akadémia 1 KS-M
3. Manažérska akadémia 2 M-R
4. Manažérska akadémia 3 R
5. Školenia Finančnej akadémie
6. Školenie Profi Obchodník
7. OK Video
8. Externé kurzy mimo BC
9. Literatúra a nahrávky

Pri rozvoji manažéra hodnotili respondenti taktiež rovnaké programy ako pri variante obchodníka, s rozdielom rozčlenených možností Manažérskej akadémie.

Za programy rozvoja s rapídny progresom pre manažéra označili respondenti (45 %) literatúru a nahrávky a zhodne Manažérsku akadémiu 3, zameranú na postup na riaditeľskú pozíciu. Z najvýkonnejších tímov sa manažéri a riaditelia jednohlasne zhodli, že najväčší progres nastáva vďaka literatúre a nahrávkam.

4.5 Plán odporúčaní

Plán odporúčaní pre manažéra a obchodný tím za účelom zvýšenia výkonnosti oboch subjektov v sebe nesie poznatky celej práce. Pre rozvoj manažéra je kľúčový neustály

rozvoj po stránkach hard skills aj soft skills. Obidva smery úspešne sleduje program rozvoja v spoločnosti Broker Consulting, ktorý je prispôsobený kariernému postupu. Pre rozvoj soft skills sa doporučuje zahrnúť k interným seminárom a školeniam pre manažéra aj externé a zamerať sa na literatúru a nahrávky z oblasti manažérskeho rozvoja. Rozvoj soft skills by mal viesť ku zvýšeniu zodpovednosti, extroverzie a akcishopnosti. U jednotlivcov v pracovnej skupine je to zameranie sa na obchodné zručnosti, pomocou seminárov a taktiež neopomínať literatúrou a nahrávkami osobného rozvoja. Pri práci sa doporučuje zamerať sa na počet schôdzok PR2 v pracovnej skupine, čo zo všetkých výkonnostných štandardov koreluje s vysokými výsledkami úspešných skupín najviac. Pomôcť rozhodne môže svedomité dotahovanie PR1.

Zameranie sa na participatívny štýl vedenia ľudí umožňuje manažérovi rozvíjať podriadených spolupracovníkov, zvyšovať tak ich výkonnosť a viesť ich k samostatnosti. Pri takomto postupe sa dá využiť motivácia jednotlivcov aj celej skupiny. Manažér ju môže odhaliť správnymi otázkami. Štatisticky však platí, že konzultantov najviac motivujú finančné prostriedky a kvalitné vzťahy v skupine. Manažér by sa mal sústreďovať na udržiavanie férovosti pri práci a súdržnosť tímu, to sú faktory, síce oficiálne nesledované no práve najúspešnejší manažéri ich označujú za významné prvky. Manažér by mal mať na pamäti, že počet členov skupiny nie je rozhodujúci faktor pre úspešnosť danej skupiny. Zameranie sa na udržanie spolupracovníkov v skupine dlhodobo, má potenciál na zníženie vysokej fluktuácie konzultantov v celom obore finančného poradenstva.

5 Diskusia

Podstata riešenia cieľov čiastkových aj cieľa hlavného je z polovice založená na teoretickej časti a z polovice na časti praktickej. To hlavne z dôvodu, že definícia finančného poradenstva je zložená hlavne z viacerých literárnych zdrojov a histórie poradenstva celý tento cieľ napĺňa kapitola Finančné poradenstvo – charakteristika oboru. Definícia finančného plánovania, ako nosného piliera moderného poradenstva je taktiež rozobraná v podkapitole literárneho prehľadu. Rozsah vysvetlenia týchto pojmov je limitovaný rozsahom práce. Pre účely práce ako celku bolo objasnenie týchto pojmov kľúčové, keďže práca v praktickej časti nahliada do programov rozvoja spoločnosti z oboru finančného poradenstva.

Dôležitú rolu pri vyhodnocovaní cieľov hraje dotazníkové šetrenie, ktoré prebehlo v spoločnosti BC v rozmedzí 15.5.2017 – 18.5.2017, zúčastnilo sa ho 66% z oslovených riaditeľov a manažérov spoločnosti BC. Dotazník sa dá hodnotiť ako prínosný a pre prácu relevantný. Ako mínus by sa dala hodnotiť nízka účasť a taktiež aj nízky počet potenciálnych respondentov, čo v konečnom dôsledku môže skresľovať výsledky.

Špecifikácia štýlov vedenia vyhodnotila, že v testovanej vzorke manažérov a riaditeľov sa nachádza väčšinou participatívny štýl vedenia nasledovaný demokratickým štýlom, minimálne zastúpenie má štýl vedenia autoritatívny a liberálny. Pri hľadaní dôvodu bola určená príčina tohto javu práve v programoch rozvoja vzdelávania, zameriavajúcich sa na budovanie samostatnosti u konzultantov.

Pri typoch manažérov a zhodnotení typológie ich osobnosti sú oporou prvky tvorivej osobnosti manažéra, Medzi vlastnosti najúspešnejších z nich patrí zodpovednosť, prívetivosť a akcieschopnosť. Čo sa zhoduje s vlastnosťami ako opisuje Mikuláščík v roku 2015, avšak väčšina manažérov, aj tí najúspešnejší označili extroverziu ako svoju slabšiu vlastnosť, čo si s Mikuláščíkom protirečí, ten označuje práve extroverziu za kľúčovú vlastnosť najúspešnejších manažérov.

Pri hodnotení motivácie skupín sa potvrdila teória Broker Consulting a to, že 90 % ľudí začalo v BC pracovať kvôli svojmu nadriadenému manažérovi, a že najčastejší dôvod odchodu obchodníka je odchod jeho manažéra. Až 40 % manažérov označilo ako svoju najväčšiu motiváciu perfektné vzťahy v skupine. Na druhom mieste (30 %) finančná odmena pre seba a pre členov svojho tímu. Druhé miesto v motivácii manažérov je prepojené s motiváciou ich podriadených spolupracovníkov, pretože až 39,8 % manažérov a riaditeľov si myslí, že pre ich ľudí sú práve peniaze najsilnejšou motiváciou k práci.

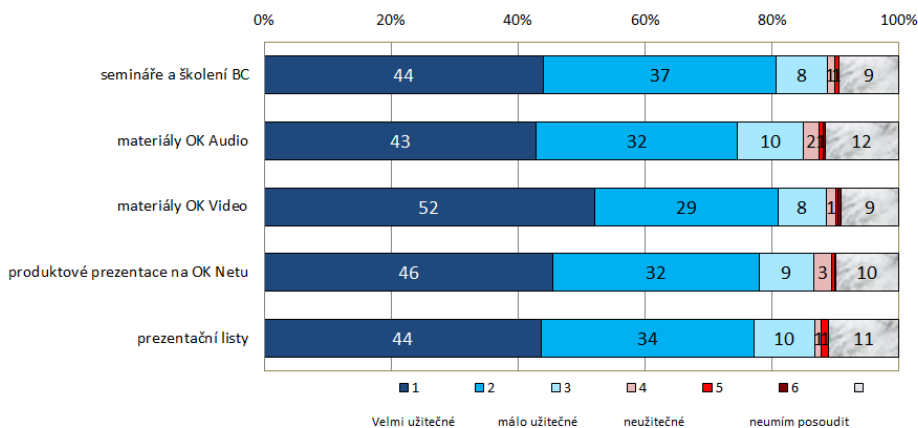
V časti, kde sa dotazník zameriaval na ohodnotenie oficiálnych štandardov BC a ich ohodnotenie manažérmi. Až 60 % respondentov tvrdí, že manažér by sa mal extrémne zamerať na počet vyzbieraných profilov v skupine. Zaujímavé je, že aj keď možnosť počtu PR2 nebola medzi voľbami uvedená, žiaden z respondentov ju neuviedol ako variantu. V prvej časti výskumu tejto práce bolo zistené, že práve počet PR2 v skupine je smerodajný pre finálny objem produkcie. Je možné teda jednoznačne koncipovať odporúčenie smerom k manažérom, aby sa viac zamerali práve na tento aspekt svojej práce. Najmenej sa manažéri zameriavajú na dĺžku

spolupráce členov skupiny, čo môže mať v konečnom dôsledku vplyv na vysokú fluktuáciu v celom obore finančného poradenstva.

V otázke č.5 respondenti mohli zvoliť nový štandard, ktorý má podľa nich vplyv na výkonnosť skupiny. Jednoznačne zvolili faktor férovosti. Práca teda vydáva jednoznačné odporúčenie na zapojenie a sledovanie tohto faktora v praxi. Jednou z variant sledovania férovosti je napríklad dotazník na spätnú väzbu pre každého klienta, ktorý by mohol elektronicky vyplniť a ohodnotiť tak úroveň aspektov práce konzultanta.

Pri hodnotení programov rozvoja v spoločnosti manažéri väčšinou preferovali školenie presne podľa druhu zamerania. Nezistila sa výrazná odchýlka. Zaujímavým zistením však je, že obzvlášť najvýkonnejší manažéri a riaditelia hodnotia na základe prínosu pre obchodníka a manažera vysokým číslom externé kurzy mimo spoločnosť BC. Taktiež nahrávky a literatúru so zameraním na obchod, management, leadership a podobne. Presne tieto varianty spoločnosť BC vo svojich prieskumoch neuvádza, ale faktom je, že spolupracovníci ich považujú za užitočnejšie ako čisto firemné programy.

V rámci možnosti porovnania výsledkov práce s prieskumom spokojnosti, ktorý každoročne Broker Consulting oficiálne u svojich konzultantov prevádza prostredníctvom spoločnosti PPM Factum. Na obrázku č.20 je viditeľné, že spolupracovníci ohodnotili za najviac užitočný materiál rozvoja OK Video. Školenia a kurzy Broker Consulting sú až na treťom mieste.



Obrázok 20: Spokojnosť spolupracovníkov so vzdelávacími možnosťami v BC (Zdroj: Broker Consulting, 2017)

Tento výsledok oficiálneho prieskumu je diametrálne odlišný od zistení tejto práce. Rozdielnosť môže byť spôsobená niekoľkými faktormi. Dotazník v tejto bakalárskej práci sa respondentov pýta aj na prvky rozvoja mimo Broker Consulting, práve tieto prvky boli hodnotené účastníkmi za jedny z najviac užitočných. Do pozorovania vstupuje faktor úprimnosti, ktorý nie je možné zmerať. Rozdielnosť výsledkov môže byť spôsobená množstvom účastníkov. Počet respondentov v oficiálnom prieskume

je okolo 1200 a vzťahuje sa na riaditeľov, manažérov a konzultantov. Prieskumu v tejto práci sa zúčastnilo 20 respondentov na pozíciách manažér a riaditeľ.

Plán odporúčaní zohľadňuje hlavne poznatky z literárneho prehľadu a vlastnej práce. Uplatnenie môže nájsť v manažérskej praxi, v obore finančného poradenstva. Zahŕňa v sebe odporúčania pre rozvoj a činnosti pracovnej skupiny, taktiež odporúčané centrum pozornosti a štandardy hodné sledovania za účelom dosiahnutia vyššej výkonnosti obchodného skupiny. Slabou stránkou je, že nezohľadňuje odporúčania viacerých úspešných manažérov, keďže počet respondentov bol relatívne nízky a len z jednej spoločnosti z oboru finančného poradenstva.

6 Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zostaviť plán odporúčaní pre manažéra a obchodný tím za účelom zvýšenia výkonnosti oboch subjektov. Plán bol zostavený vďaka literárnemu prehľadu, dotazníkovému šetreniu, korelačnej analýze výkonnostných štandardov a hodnoteniu programov rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti zameranej na finančné poradenstvo. Bakalárska práca zároveň objasňuje termíny finančné poradenstvo a finančné plánovanie.

Bola prevedená literárna rešerš, zaoberajúca sa problematikou finančného poradenstva, manažérskou prácou, štýlmi vedenia, tvorivou osobnosťou manažéra, pracovnými skupinami a programami rozvoja ľudského kapitálu. V praktickej časti sa previedla korelačná analýza dát ročnej výkonnosti pracovných skupín spoločnosti Broker Consulting, vďaka nej sa zistil ako kľúčový štandard počet predajných schôdzok číslo 2, ktoré najviac korelujú so skupinovou produkciou, analýza popisných štatistík odhalila, že počet členov skupiny nemá zásadný vplyv na výkonnosť skupiny.

Vďaka dotazníkovému šetreniu, s účasťou 20 respondentov z riaditeľských a manažérskejších pozícií, zo spoločnosti zameranej na finančné poradenstvo bola zistená aktuálna výkonnosť ich pracovných skupín. Odpovede manažérov a riaditeľov s nadpriemerne výkonnými skupinami, vytvárajú podklad pre zostavenie plánu odporúčaní. Za najvhodnejší štýl vedenia bol zvolený participatívny, umožňujúci rozvoj a samostatnosť konzultantov. Prvky tvorivej osobnosti, ktoré je u manažéra vhodné rozvíjať sú hlavne zodpovednosť, extroverzia a prijímanie rizika. Za hlavnú motiváciu manažérov boli určené kvalitné vzťahy v pracovnej skupine. A manažérom sa zároveň odporúča motivovať členov pracovnej skupiny pomocou finančnej odmeny, kvalitných vzťahov a svojej osobnosti.

Ohodnotená prínosnosť programov rozvoja. Najväčšiu úlohu zohrávajú oficiálne, odborné školenia na hard skills aj soft skills v rámci finančnej spoločnosti zameranej na manažérsku činnosť, ale taktiež externé kurzy či literatúra zameraná na manažérsky a osobný rozvoj. U členov skupiny je to hlavne zameranie na rozvoj obchodných zručností. Výsledky sekcie 4.4.4 Závislosť výkonov na programe rozvoja, sa líšia od výsledkov oficiálneho prieskumu spoločnosti. Odchýlka môže byť spôsobená cieľom tejto práce na manažérov a riaditeľov, po prípade počtom respondentov.

Za nový štandard výkonnosti sa odporúča stanoviť férovosť. Práca navrhuje sledovanie štandardu pomocou spätnej väzby od klientov, vďaka on-line dotazníku vyplňaného klientmi po schôdzkach s konzultantom. Príklad takéhoto dotazníka je uvedený v prílohe F.

Bakalárska práca ponúka nový pohľad na zaužívané štandardy konkrétnej finančnej spoločnosti. Miera jej výpovednej hodnoty by mohla byť značne vyššia, pokiaľ sa prevedie rovnaká metodika pri dátach z viacerých období a pri vyššom počte respondentov v dotazníkovom šetrení.

7 Literatúra

- ALLPORT, G.W. *The nature of prejudice*. 25. vydanie, Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1954. ISBN 978-02-0100-179-2.
- AMABILE, T., KRAMER, S. *The progress principle: using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. 1. vydanie, Boston: Harvard Business Review Press, 2011. ISBN 9781422198575.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydanie, Praha: Management Press, 2009. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BERNARDIN, H.J., RUSSEL, J.E.A. *Human resource management: an experimental approach*. 1. vydanie, United States: McGraw-Hill, Inc., 1993. 722 s. ISBN 0-07-004916-5.
- BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydanie, Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BROKER CONSULTING, A.S. *Broker Consulting: O nás* [online]. Dokument vo formáte HTML. 2012, [cit. 8.5.2017]. Dostupné z: www.bcas.cz/o-nas/kdo-jsme.
- BROKER CONSULTING, A.S. *OK Info: měsíčník společnosti Broker Consulting*. Mesačný žurnál spoločnosti. Plzeň, 2016, VII(9), 2012..
- BRANDON, E., WELSCH, H.O. *The History of Financial Planning: The Transformation of Financial Services*. 1. vydanie, New Jersey : Hoboken, N.J., 2009. 328 s. ISBN 978-0470-18074-9.
- BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vydanie, Praha: Grada, 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5..
- ČAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. vydanie, Praha: Grada, 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vydanie, Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydanie, Praha : C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EUROEKONOM.SK *Štruktúra finančného plánu a finančné plánovanie* [online]. Dokument vo formáte HTML. 2015, [cit. 19.5.2017]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/financne-planovanie/>.

- GALLWEY, W.T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. 1. vydanie, Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
- GILL, R. *Theory and practice of leadership*. 2. vydanie, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011. 522 s. ISBN 978-1849-2002-40.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H., JOHNSON, D.E. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 9. vydanie, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2008. 201 s. ISBN 978-0131-4413-92.
- HINDLS, R., NOVÁK, I., HRONOVÁ, S. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2000. 259 s. ISBN 80-7261-013-9.
- HUNSAKER, P.L. *Management: a skills approach*. 2. vydanie, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2004. 576 s. ISBN 978-0131-44186-6.
- JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vydanie, Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydanie, Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-8072-6116-83.
- LIŠKOVÁ, S., TOMŠÍK, P. *Competency-based approach to human resources management* [online]. Dokument vo formáte PDF. 2013, [cit. 20.4.2017]. ISSN 0139-570X. Dostupné z: www.agriculturejournals.cz/publicFiles/107005.pdf.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vydanie, Praha: Grada, 2015. 380 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MINER, J.B. *Organizational behavior*. 1. vydanie, Armonk, N.Y.: M.E., 2005. 587 s. ISBN 0-7656-1523-1.
- MFCR.CZ. *Ministerstvo financí ČR. Finanční gramotnost – Kvantitativní výzkum pro MF a ČNB* [online]. Dokument vo formáte PDF. 2012, [cit. 29.4.2017]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_2010-12_Zaverecna-zprava-z-vyzkumu-plne-zneni-STEMMARK.pdf.
- NORTHOUSE, P.G. *Leadership: theory and practice*. 7. vydanie, Singapur: SAGE Publication, Inc., 2016. 520 s. ISBN 978-1-4833-1753-3.
- ŠTĚPÁNIK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vydanie, Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- SYROVÝ, P., NOVOTNÝ, M. *Osobní a rodinné finance*. 2. aktualizované vydanie, Praha: Grada, 2005. 176 s. ISBN 80-247-1098-6.

- TAYLOR, S., ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie, Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2. vydanie, Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- ZIGLAR, Z. *Ziglar o prodeji: encyklopedie prodeje pro profesionály*. 1. vydanie, Praha: Pragma, 2006. 383 s. ISBN 80-7205-228-4.

Prílohy

A Webdiář spolupracovníkův

Broker Consulting

Zprávy(15) Kalendář

Dnes má svátek: Stanislav | Minulé přihlášení: 29.04.2017 22:00 | Neúspěšné přihlášení: 19.04.2017 14:48 | Expirace hesla: 10.05.2017
Podpora: jachym@bcas.cz | Mé úkoly | Odlážit | Změnit heslo | OKNET | E-Consultant

Obchodník: nehodnocen

Moje karta | Smlouvy | Spolupracovníci | Obchod | Našeptávač | Mobilní

VZSU VZ IP VZ PS VZ PPZ

Dzurilla Miloš (M) Pšenica Marek (M)

27.03.2017 28.03.2017 29.03.2017 30.03.2017 31.03.2017 01.04.2017 02.04.2017

8:00 08:15-10:30 AD 08:15-10:45 Fin. Planování

9:00

10:00 Kancelář 11:00-12:50 Skola 10:50-12:50 Skola 10:50-12:50 Rétorika 11:00-12:40 Růstina

12:00

13:00 13:00-14:50 Skola 13:00 Kontakt - Zdeněk +42077698772

14:00 14:00-15:00 PR2 Matejkova Katerina

15:00 15:00-16:00 PR1 Marsalek Richard +420602712195 (Pšenica Marek) 15:00-15:45 PR1 Martin +420608300229

16:00 16:45-18:00 PR1 Martin +420608300229 16:00-17:00 PR2 Foral Tomáš, Ing. arch. +420775085959

17:00

18:00 Teré

19:00

20:00

21:00

22:00

Obrázok 21: Webdiář spolupracovníkův

B Webstránky Broker Consulting, a.s.

The image shows two screenshots of the Broker Consulting website. The top screenshot is the main homepage, and the bottom screenshot shows the 'Vzdělávání' (Education) section.

Homepage Screenshot:

- Header:** Logo 'ok NET' and navigation menu: WEBDIÁŘ, NAŠEPTÁVAČ, BE-ON-LINE, FINANČNÍ PLÁN, E-CONSULTANT, REALMAN, SALLY. Search bar with 'Miloš Dzurilla' and user icons.
- Sub-navigation:** Úvod, Produkty, Informační servis, Vzdělávání, Články a média, E-shop, Helpdesk.
- Main Banner:** 'Už jste vybavili své klienty novými kartami mBank?' featuring a woman holding two mBank cards (mKreditka and mKarta). Text: 'Zafixujte vztah s klientem kartami s logem Broker Consulting'. Buttons: 'Skvělé karty.', 'Pro každý den.'.
- Right Column:** 'KARTY, KTERÉ STABILIZUJÍ FINANČNÍ PLÁN'. Text: 'Ochraňte cestu za klientovými cíli novými platebními a kreditními nástroji s originálním firemním designem...'. '1 UPOZORNĚNÍ' dropdown.
- Bottom Section:** Two photos of men. Left: 'Rozhovor Petra Hrubého pro časopis FOND SHOP'. Right: 'Robert Chřístof o OK POINTECH, bankovních službách, kartách i strategickém partnerství'.
- Right Sidebar:** Dnešní program (1), Komunikace k řešení (0), Našeptávač (0), Pozdně předané investice (0), Informační sestavy - vyžadována reakce (0).

Vzdělávání Screenshot:

- Header:** Same as homepage.
- Navigation:** Úvod > Vzdělávání.
- Left Menu:** Finanční abeceda 2017, Online přihlašování, Finanční akademie, Manažerská akademie, E-learning, On-line testy, OK Video, Audio, Investiční specialista - SENIOR, VZSU.
- Main Content:** 'VZDĚLÁVÁNÍ' section with 'Finanční abeceda 2017' and two courses:
 - Abeceda konzultanta 1 - 2017:** A - První setkání, B - Finanční plánování, C - Legislativa + Renta (pravidelné investice). Link: VŠE Z ABECEDY KONZULTANTA 1 - 2017.
 - Abeceda konzultanta 2 - 2017:** E - Zabezpečení (životní pojištění), F - Bydlení (reálné služby) + Zabezpečení (neživotní pojištění), G - Bydlení (financování bydlení) + Renta (jednorázové investice). Link: VŠE Z ABECEDY KONZULTANTA 2 - 2017.
- Bottom:** Online přihlašování, Finanční akademie.

Obrázok 22: Webstránky Broker Consulting, a.s.

C Výsledky riaditeľstiev Broker Consulting, a.s. za rok 2012

PR1

| | 2012/1 | 2012/2 | 2012/3 | 2012/4 | 2012/5 | 2012/6 | 2012/7 | 2012/8 | 2012/9 | 2012/10 | 2012/11 | 2012/12 | 2013/1 | SUMA |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|------|
| Roman H. | 660 | 756 | 759 | 615 | 649 | 617 | 620 | 804 | 851 | 1021 | 1159 | 469 | 245 | 9225 |
| Ondřej S. | 588 | 631 | 544 | 542 | 571 | 523 | 467 | 544 | 511 | 859 | 850 | 417 | 507 | 7554 |
| Matěj K. | 413 | 471 | 479 | 371 | 415 | 392 | 366 | 535 | 547 | 676 | 725 | 332 | 529 | 6251 |
| Michal K. | 584 | 534 | 445 | 392 | 419 | 402 | 292 | 337 | 343 | 439 | 564 | 236 | 293 | 5280 |
| Jana Z. | 414 | 470 | 533 | 455 | 445 | 395 | 299 | 337 | 319 | 462 | 548 | 207 | 319 | 5203 |
| Emil M. | 503 | 409 | 442 | 316 | 329 | 293 | 285 | 295 | 279 | 475 | 437 | 168 | 306 | 4537 |
| Luděk V. | 428 | 442 | 387 | 331 | 349 | 280 | 233 | 247 | 329 | 401 | 585 | 154 | 272 | 4438 |
| Jana Š. | 395 | 440 | 459 | 273 | 368 | 237 | 271 | 324 | 235 | 280 | 521 | 120 | 161 | 4084 |
| Rodolf R. | 276 | 295 | 268 | 211 | 235 | 283 | 258 | 273 | 299 | 432 | 812 | 183 | | 3825 |
| Pavel Š. | 213 | 292 | 279 | 176 | 139 | 115 | 121 | 179 | 144 | 165 | 228 | 64 | 87 | 2202 |
| Lenka L. | 97 | 157 | 85 | 105 | 89 | 96 | 75 | 56 | 72 | 105 | 123 | 59 | 72 | 1191 |
| Priemer na 1 riaditeľa | 416 | 445 | 425 | 344 | 364 | 330 | 299 | 357 | 357 | 483 | 596 | 219 | 254 | |

| | august 12 | september 12 | október 12 | november 12 | december 12 | január 13 |
|-----------|-----------|--------------|------------|-------------|-------------|-----------|
| Lenka L. | 61,5 | 49,7 | 69,1 | 68,6 | 72,6 | 46,8 |
| Jana Z. | 33,1 | 33,4 | 44,6 | 77,6 | 82,2 | 7,5 |
| Emil M. | 63,9 | 59,0 | 67,4 | 90,7 | 87,2 | 50,0 |
| Pavel Š. | 44,4 | 57,6 | 58,1 | 109,9 | 127,2 | 43,9 |
| Jana Š. | 23,7 | 26,0 | 33,1 | 55,9 | 34,2 | 21,4 |
| Luděk V. | 21,3 | 22,3 | 26,9 | 29,6 | 22,0 | 12,2 |
| Matěj K. | 25,2 | 18,8 | 18,4 | 19,8 | 15,0 | 9,8 |
| Ondřej S. | 16,3 | 15,3 | 18,5 | 29,0 | 19,8 | 14,9 |
| Michal K. | 37,0 | 56,2 | 57,9 | 89,2 | 68,8 | 47,2 |
| Roman H. | 13,6 | 9,4 | 8,5 | 12,3 | 10,3 | 15,1 |
| Rudolf R. | 10,6 | 9,1 | 8,7 | 11,3 | 12,3 | 8,4 |

PR2

| | 2012/1 | 2012/2 | 2012/3 | 2012/4 | 2012/5 | 2012/6 | 2012/7 | 2012/8 | 2012/9 | 2012/10 | 2012/11 | 2012/12 | 2013/1 | SUMA |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|------|
| Ondřej S. | 568 | 736 | 604 | 559 | 503 | 580 | 533 | 533 | 622 | 919 | 1100 | 471 | 425 | 8153 |
| Roman H. | 559 | 681 | 611 | 555 | 568 | 528 | 451 | 620 | 690 | 889 | 1120 | 608 | 145 | 8025 |
| Michal K. | 617 | 840 | 603 | 476 | 493 | 448 | 354 | 446 | 462 | 709 | 921 | 517 | 326 | 7212 |
| Jana Š. | 582 | 717 | 566 | 384 | 391 | 324 | 306 | 338 | 421 | 504 | 583 | 233 | 176 | 5525 |
| Matěj K. | 311 | 396 | 363 | 343 | 357 | 309 | 260 | 384 | 426 | 561 | 814 | 401 | 314 | 5239 |
| Rodolf R. | 241 | 308 | 250 | 249 | 238 | 373 | 466 | 399 | 468 | 643 | 933 | 327 | | 4895 |
| Luděk V. | 365 | 444 | 377 | 330 | 360 | 271 | 229 | 295 | 326 | 564 | 686 | 316 | 297 | 4860 |
| Jana Z. | 301 | 420 | 352 | 285 | 323 | 320 | 212 | 318 | 322 | 461 | 656 | 295 | 225 | 4490 |
| Emil M. | 433 | 404 | 421 | 314 | 301 | 256 | 198 | 242 | 246 | 356 | 477 | 162 | 204 | 4014 |
| Pavel Š. | 280 | 364 | 304 | 229 | 225 | 211 | 152 | 240 | 222 | 290 | 356 | 195 | 160 | 3228 |
| Lenka L. | 101 | 174 | 119 | 115 | 126 | 116 | 118 | 128 | 142 | 240 | 349 | 144 | 120 | 1992 |

| Profily Klienta | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|------|
| | 2012/1 | 2012/2 | 2012/3 | 2012/4 | 2012/5 | 2012/6 | 2012/7 | 2012/8 | 2012/9 | 2012/10 | 2012/11 | 2012/12 | 2013/1 | SUMA |
| Roman H. | 379 | 386 | 375 | 332 | 365 | 272 | 309 | 368 | 351 | 470 | 520 | 229 | 125 | 4481 |
| Ondřej S. | 254 | 181 | 206 | 222 | 231 | 249 | 251 | 266 | 354 | 520 | 700 | 237 | 325 | 3996 |
| Michal K. | 286 | 298 | 233 | 208 | 166 | 222 | 198 | 242 | 273 | 344 | 351 | 213 | 145 | 3179 |
| Matěj K. | 232 | 216 | 231 | 188 | 208 | 157 | 154 | 228 | 205 | 313 | 389 | 178 | 220 | 2919 |
| Luděk V. | 204 | 211 | 197 | 203 | 209 | 184 | 163 | 140 | 183 | 302 | 298 | 129 | 217 | 2640 |
| Emil M. | 269 | 291 | 267 | 191 | 196 | 191 | 166 | 181 | 202 | 196 | 198 | 100 | 164 | 2612 |
| Jana Š. | 290 | 271 | 312 | 139 | 160 | 97 | 95 | 130 | 127 | 144 | 129 | 35 | 55 | 1984 |
| Jana Z. | 119 | 136 | 170 | 115 | 141 | 201 | 115 | 168 | 165 | 182 | 158 | 64 | 104 | 1838 |
| Rodolf R. | 71 | 97 | 63 | 63 | 87 | 95 | 82 | 117 | 179 | 173 | 247 | 110 | | 1384 |
| Pavel Š. | 119 | 157 | 124 | 77 | 53 | 46 | 63 | 85 | 71 | 86 | 112 | 70 | 43 | 1106 |
| Lenka L. | 44 | 98 | 45 | 63 | 63 | 77 | 75 | 68 | 72 | 132 | 167 | 61 | 70 | 1035 |

| Skupinové Body | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|
| | 2012/1 | 2012/2 | 2012/3 | 2012/4 | 2012/5 | 2012/6 | 2012/7 | 2012/8 | 2012/9 | 2012/10 | 2012/11 | 2012/12 | 2013/1 | SUMA |
| Michal K. | 4016 | 4618 | 4529 | 3872 | 3357 | 4846 | 3662 | 4552 | 3628 | 4908 | 4803 | 4722 | 2947 | 54460 |
| Roman H. | 2859 | 3541 | 4375 | 2605 | 2819 | 4122 | 1992 | 3805 | 4047 | 4458 | 7684 | 8060 | 733 | 51100 |
| Ondřej S. | 2580 | 3447 | 2075 | 2282 | 1758 | 2628 | 2628 | 3579 | 3125 | 3436 | 4987 | 4448 | 2700 | 39673 |
| Matěj K. | 1469 | 2056 | 2770 | 1754 | 1551 | 2337 | 1141 | 2043 | 2650 | 3023 | 5495 | 5595 | 1889 | 33773 |
| Emil M. | 2364 | 2629 | 2805 | 1933 | 3289 | 2513 | 2244 | 1851 | 2005 | 2650 | 4580 | 2499 | 1565 | 32927 |
| Jana Z. | 2333 | 2476 | 2755 | 2349 | 2900 | 2823 | 1391 | 2108 | 2317 | 2906 | 3350 | 2617 | 1483 | 31808 |
| Jana Š. | 2870 | 2959 | 3516 | 2197 | 2251 | 2390 | 2012 | 2490 | 2050 | 2281 | 2616 | 1933 | 1323 | 30888 |
| Luděk V. | 2964 | 2441 | 2201 | 1847 | 2201 | 1962 | 1386 | 2210 | 2036 | 2457 | 3655 | 2554 | 1857 | 29771 |
| Rudolf R. | 1458 | 1515 | 2018 | 1350 | 1942 | 2251 | 1327 | 1737 | 2530 | 2665 | 4016 | 2888 | 1889 | 27586 |
| Pavel Š. | 1711 | 2530 | 1955 | 2031 | 1977 | 2626 | 881 | 2484 | 1747 | 1691 | 2409 | 2100 | 1302 | 25444 |
| Lenka L. | 787 | 1221 | 810 | 1008 | 1395 | 909 | 834 | 897 | 801 | 769 | 1035 | 1111 | 777 | 12354 |
| Priemer na 1 riaditeľa | 2310 | 2676 | 2710 | 2112 | 2313 | 2673 | 1773 | 2523 | 2449 | 2840 | 4057 | 3502 | 1679 | |

Obrázok 23: Výsledky riaditeľstiev Broker Consulting, a.s. za rok 2012

D Mobilná aplikácia spoločnosti Broker Consulting, a.s.

Příležitost pro Vaši kariéru

ÚVODNÍ SLOVO

Vážené dámy, vážení pánové,
Díky našemu zpracovávanému finančnímu aplikačnímu softwaru, kterým právě procházíte, by vám měla pomoci lépe pochopit širokou škálu služeb společnosti Broker Consulting.
Představíme vám klíčové možnosti, které se vám otevrou do finančního a realitního světa nové generace. Tímto aplikací, můžete přehledně a rychle v oboru a společnosti a sami udávat trendy v realitní aplikaci naší kanceláře pro klienty.
S Broker Consulting obkličujeme realitní trhové podmínky a s tím vyvíjíme realitní řešení a vyzkoušíme jejich vývoj. Jsou to standardy na nové úrovni. Naše aplikace pomocí síle našich vyvíjecích týmů se v té době rychle rozvíjejí, kterou vyvíjíme již téměř 20 let.
Perfektní a kvalitní službu máme v oboru. Budeme poskytovat služby, které klientům umožní žít a dělat je světošláostně.
Nášim posláním je přinést nový význam klientům, abychom zlepšili jejich život.

Petr Hradky
Business Development Manager, Broker Consulting, A.S.

O BROKER CONSULTING

- ✓ Firma s tradicí od r. 1998 v oblasti investičních a realitních služeb.
- ✓ Firma s tradicí od r. 1998 v oblasti investičních a realitních služeb.
- ✓ Broker Consulting je členem investičního realitního konsorcia.
- ✓ Broker Consulting poskytl v největším realitním konsorciu v České republice a na Slovensku.
- ✓ Perforace Broker Consulting poskytl stovky nejvýznamnějších finančních produktů.

Perfektní finanční plán a synergické řešení investičních a realitních služeb – **GARANCE STABILITY I BUDOUCNOSTI.**

NAŠE SLUŽBY

AI FINANČNÍ PLÁN

Je produkt moderního, nezavislého poradce a odborníka služeb Broker Consulting. Je strategií investičního řešení na více klesajících finančních cílech.
Zahrnuje čtyři základní oblasti: **OK Společná investice, OK Renta, OK Zahraniční.**

LÍDÉ VE VEDENÍ

BROKER CONSULTING V ČÍSLECH

| | |
|--|-----------------|
| Číslo vložek investovaných v roce 2015 | 887 000 000 Kč |
| Počet spolupracovníků | 1 500 |
| Přímý obrát na jedného spolupracovníka (PZK x VZ) | 72 737 Kč/měsíc |
| Číslo nových klientů | 1 080 284 |
| Číslo nových klientů | 342 531 |
| Počet finančních institucí, se kterými spolupracujeme (CZ+S) | 122 |

Významné úspěchy společnosti Broker Consulting v letech 1999-2015 v Kč

KARIÉRA V BROKER CONSULTING

1. Podnikání jako samostatný podnikatel.
2. Podnikání jako daňový poradce.
3. Podnikání jako daňový poradce.
4. Společná investice v realitě.
5. Společná investice v realitě.

Příležitosti dle postupu v kariéře

PŘÍLEŽITOSTI NAŠEHO OBORU

Jak se můžete uplatnit ve společnosti Broker Consulting?

- Získáte pravidelné uplatnění a možnosti kariérického růstu a rozvoje svých schopností.
- Budete se uplatňovat v dynamicky rozvíjejícím se oboru.
- Získáte rovněž možnost spolupráce a zájem pro konkrétní služby našeho odborníků v oboru.
- Vyvíjíte nové a inovativní řešení a přispíváte k rozvoji společnosti.
- Vyvíjíte nové a inovativní řešení a přispíváte k rozvoji společnosti.

FIRMNÍ PODPORA

Firmitní podpora pomáhá každému jednotlivci k dosažení úspěchu v jeho kariéře. Zahrnuje softwarové aplikace, včetně marketingového programu, analytické nástroje, systém plánování, vzdělávací systém a řadu dalších služeb.

Softwarové aplikace

- OK Finanční plán
- Realitní aplikace pro přímou investiční finanční realitní služby.
- Reálný
- Realitní aplikace, díky níž můžete prodáváte realitní služby klientům.
- Aplikace pro klienty.
- Aplikace, díky nimž vám umožníme lépe porozumět potřebám vašich klientů.
- Přístup k aplikacím.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.

Analytické nástroje

- Jednoznačné analytické nástroje pro bankovní, investiční a investiční služby.
- Analytické nástroje, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Analytické nástroje, které vám umožní komunikovat s klienty.

Veškeré služby

- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.
- Přístup k aplikacím, které vám umožní komunikovat s klienty.

PR KOMUNIKACE A MARKETING

PR a komunikace

- Broker Consulting je nejmodernější a nejoblíbenější realitní kancelář v ČR.
- Broker Consulting je v realitě na první příčce vzhledem k svému odbornému a komerčnímu a analytickému zájmu.
- Náš analytický komerční přístup k realitě a realitě ve všech oblastech finančního trhu.
- PR komunikace umožňuje k posílení důvěryhodnosti značky.
- PR komunikace umožňuje k posílení důvěryhodnosti značky.
- PR komunikace umožňuje k posílení důvěryhodnosti značky.

VZDĚLÁVÁNÍ

KLIENTSKÁ CENTRA A OK POINTY

ABC FINANČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Novinky

NAŠE PŘIDANÁ HODNOTA

JAK SPRÁVNĚ POUŽÍVAT NAŠEPTÁVAČ

Reality - 02 Naše přidaná hodnota

OK Video - Jak správně používat Našeptávač

Obrázok 24: Mobilná aplikácia spoločnosti Broker Consulting, a.s.

E Dotazník

Štandardy výkonnosti a rozvoj spolupracovníkov v BC.

Dobrý deň,

Venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie krátkeho dotazníku. Veľmi mi to pomôže pri tvorbe Bakalárskej práce.

Urobíte dobrý skutok a pomôžete mi dostať sa na oblastného riaditeľa, vďaka vašim skúsenostiam :-)

S pozdravom Miloš Dzurilla.

Brno 2017

Vyberte svoje pohlavie

Muž

Žena

Vyberte svoj vek

18-25

26-30

31-37

38-45

46-50

51-59


60 a viac

Na zlepšenie čoho by sa mal hlavne manažér zamerať?

1 - extrémne zameranie 2 - nadpriemerne zameranie 3 - priemerné zameranie 4 - podpriemerne zameranie 5 - žiadne zameranie

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Počet PR1 tímu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Počet vyzbieraných profilov klienta v tíme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Počet nástupov do tímu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Počet PP1 manažera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dĺžka spolupráce u jednotlivcov v tíme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ak Vám predošlej otázke chýba odpoveď, ktorú by ste chceli doplniť, napíšte ju prosím sem.

 Napíšte odstavec

Zbývajú 1500 znakov

Ohodnoťte faktory a ich vplyv na konečnú výkonnosť (úspešnosť) TÍMU?

1 - extrémny vplyv 2 - mierny vplyv 3 - neviem posúdiť 4 - malý vplyv 5 - žiadny vplyv

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Úroveň vzdelania a odbornosti členov tímu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osobnosti v tíme | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalitné vedenie tímu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Súdržnosť v skupine | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Férovosť práce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nízka fluktuácia členov tímu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovácie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Skúsenosti členov tímu z oboru | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Výsledky v minulých obdobiach | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ak by ste mali pridať 1 výkonnosť štandard, ktorý Broker Consulting oficiálne nesleduje, aký by to bol?

 Napíšte odstavec

Ako by ste ohodnotil aktuálnu výkonnosť svojej skupiny?

1 - extrémne výkonná 2 - nadpriemerne výkonná 3 - priemerne výkonná 4 - podpriemerne výkonná 5 - aktuálne nevykonná

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Výkonnosť mojej skupiny | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Aktuálny počet podriadených spolupracovníkov vo Vašej skupine

Zbývá 20 znakov

Ako podľa Vás zlepšuje daný prvok rozvoja výkonnosť MANAŽÉRA.

1 - Rápidne zlepšuje výkonnosť 2 - Výrazne zlepšuje 3 - Zlepšuje 4 - Trocha zlepšuje 5 - Nezlepšuje vôbec


| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Školenia Finančnej abecedy | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manažérska Akadémia 1 KS-M | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manažérska Akadémia 2 M-R | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manažérska Akadémia 3 R | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Školenia Finančnej Akadémie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Profi Obchodník | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| OK Video | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Externé kurzy mimo BC | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Literatúra, nahrávky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ako podľa Vás zlepšuje daný prvok výkonnosť OBCHODNÍKA.

1 - Rápidne zlepšuje výkonnosť 2 - Výrazne zlepšuje 3 - Mierne zlepšuje 4 - Trocha zlepšuje 5 - Nezlepšuje vôbec

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Školenia Finančnej abecedy | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manažérska akadémia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Finančná akadémia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Profi Obchodník | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| OK Video | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Externé kurzy mimo BC | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Literatúra, nahrávky | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ak by ste v predošlých otázkach mali doplniť ešte nejaký program rozvoja, aký by to bol a prečo?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znakov

Ohodnoťte svoje podnikateľské rysy.

1 - Veľmi silný 2 - Silný 3 - Nevieť posúdiť 4 - Slabý 5 - Veľmi slabý

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Svedomitost | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Extroverzia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Otvorenost | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Emočná stabilita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prívetivosť | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vlastná efektívnosť | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Akciešnosť | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Schopnosť kontroly | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prijímanie rizika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zodpovednosť | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |


Je ešte nejaký charakterový rys, ktorý by ste chceli zdôrazniť?

 Napište odstavec

Ktorý typ manažéra je Vám najbližší?

- Autokratický - dávam hlavne na svoj názor, podriadený potrebujú moje vedenie, hlavne to prináša efektivitu a výsledky
- Demokratický - rád počúvam názory spolupracovníkov, nechávam si od nich aj poradiť, efektivitu prináša hlavne naša diskusia
- Liberálny - moji podriadení sú dostatočne kvalifikovaní, aby zvládali svoje kompetencie. Riadia sa v podstate sami.
- Participatívny - s podriadenými riešim hlavne ich výsledky a dávam im spätnú väzbu. Najdôležitejší je ich osobný rozvoj, ten prináša výsledky
- Iné

Ak ste v predošlej otázke odpovedali: Iné , čo si pod tým predstavujete?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znakov


Ktorý z faktorov Vás pri práci najviac motivuje.

- Finančná odmena pre seba a pre členov tímu
- Perfektné vzťahy v tíme, spokojnosť podriadených spolupracovníkov
- Zbieranie odborných znalostí a profesných skúseností.
- Dosiahnutie ďalšej pozície pre seba a členov svojej skupiny
- Iné

Napište odpověď

Zbývá 100 znakov

Ak ste v predošlej otázke vybrali možnosť iné, čo si pod tým predstavujete?

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znakov

Podobne ako v predošlej otázke, odhadnite motiváciu práce u ľudí vo svojej skupine.

Percentuálne rozloženie motivácie u Vašich ľudí.

Rozdélite **100** bodů

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Peniaze | Dobré vzťahy v kolektíve |
| 0 <input type="range"/> 100 | 0 <input type="range"/> 100 |
| Sebarealizácia, profesionalita | Kariéra |
| 0 <input type="range"/> 100 | 0 <input type="range"/> 100 |
| Iné | |
| 0 <input type="range"/> 100 | |

Ak ste v predošlej otázke vybrali možnosť iné, čo si pod tým predstavujete?

Zbývá 1500 znaku

Chcete na záver niečo dodať?

Zbývá 1500 znaku

ODESLAT DOTAZNÍK 

Obrázok 25: Dotazník

F Návrh dotazníka férovosti

Ohodnoťte prínosnosť schôdzky s finančným konzultantom.

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Zohľadnil konzultant pri tvorbe riešenie Vaše potreby?

Áno Nie

Dodržal konzultant všetko, na čom ste sa dohodli?

Áno Nie

Ako hodnotíte výstup z finančného plánu

★ ★ ★ ★ ★

0/5

Zodpovedal konzultant zrozumiteľne všetky Vaše otázky?

Áno Nie

Obrázok 26: Dotazník férovosti