

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Metoda Assessment centrum v podnikové praxi

Assessment center method in business practice

Lenka Soukupová

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Metoda Assessment centrum v podnikové praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. května 2021

v. r. Lenka Soukupová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za cenné rady, vstřícný přístup, metodické vedení a ochotu, kterou mi věnoval v průběhu celého zpracování této bakalářské práce.

Poděkování patří i pracovníkům firmy Red Bull Česká republika s. r. o., kteří mi poskytli cenné informace a interní dokumenty, bez kterých by se tato práce neobešla a taktéž za ochotu a čas, který mi při konzultacích věnovali.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Personální management	8
1.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	8
1.3 Metody výběru zaměstnanců.....	9
2 Charakteristika Assessment centra.....	13
2.1 Vymezení pojmu „Assessment centre“	13
2.2 Historie a vývoj	14
2.3 Charakteristické znaky AC	15
2.4 Druhy AC	16
2.5 Struktura Assessment centra	16
2.5.1 Fáze rozhodování	17
2.5.2 Fáze přípravy	17
2.5.3 Realizace	18
2.5.4 Vyhodnocení zjištěných informací	20
2.5.5 Zpětná vazba účastníkům.....	20
2.6 Výstupy z Assessment centra.....	20
3 Techniky využívané v Assessment centru.....	22
3.1 Skupinové diskuze	23
3.2 Individuální prezentace	23
3.3 Hraní rolí	23
3.4 Případová studie	24
3.5 In-basket.....	24
3.6 Rozhovor	24

3.7	Psychodiagnostické testy	25
4	Představení společnosti	27
4.1	Obecná charakteristika společnosti	27
4.2	Vznik a historie společnosti.....	27
4.3	Produkt společnosti Red Bull	28
4.4	Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy	31
4.4.1	Vnitřní prostředí	31
4.4.2	Vnější prostředí	33
4.5	SWOT analýza.....	34
4.6	On-Premise oddělení	36
4.6.1	Současná pozice obchodního zástupce ve firmě Red Bull.....	37
4.7	Analýza Assessment centra ve firmě Red Bull	38
4.7.1	Human Resource oddělení	38
4.7.2	Metoda Assessment centrum.....	39
4.8	Rozhovory a zhodnocení	42
4.9	Návrhy možných opatření	47
	Závěr.....	52
	Seznam použitých zdrojů.....	54
	Seznam tabulek.....	55
	Seznam obrázků	56
	Seznam použitých zkratk.....	57
	Seznam příloh	58
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Pro úspěšnou společnost je personální práce velmi důležitým aspektem a je nutné, aby se firemní a personální strategie propojily. Při nesprávném výběru lidí podnik ztrácí prosperitu a konkurenční výhodu, a proto je práce personálního oddělení nemalou součástí celkového úspěchu. Sehnat kvalitní lidské zdroje je v dnešní době klíčové.

V současnosti aplikace Assessment centra již není nic neobvyklého. Díky její komplexnosti se zvyšuje pravděpodobnost správné volby kandidáta, a proto tuto metodu výběrového řízení volí čím dál více firem.

Téma své bakalářské práce jsem si záměrně vybrala s ohledem na svůj osobní zájem o personální management ve společnosti Red Bull, kde mě oslovila kultura a fungování organizace. V roce 2019 jsem se sama účastnila jednoho AC jako uchazeč, při výběru na místo Wings Team Member ve společnosti Red Bull. Tato zkušenost ve mně probudila zájem o zmíněnou metodu a její uplatňování. Nyní se hlásím na pozici HR Matador. Tato funkce zahrnuje organizaci dalších Assessment center pro následující kandidátky a také podíl na vyhodnocování výběru. Proto si myslím, že veškeré získané informace o této problematice uplatním v praxi.

V praktické části se zaměřím na charakteristiku společnosti Red Bull, popis průběhu AC při výběru zaměstnanců na pozici obchodního zástupce, a především analýzu odpovědí získaných v rozhovoru, který jsem vedla s pracovníky personálního oddělení. Mým zájmem je sledovat tuto problematiku v praxi. Cílem práce je analýza praxe provádění Assessment centra vybranou společností a navrhnout opatření pro další aplikace této metody, které povedou ke zvýšení efektivnosti používané techniky.

„Red Bull Vám dává křídla!“

slogan společnosti Red Bull GmbH

1 Řízení lidských zdrojů

Cokoliv, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci, můžeme považovat za řízení lidských zdrojů neboli personální management. Tento pojem je nutné si definovat, jelikož metoda Assessment centrum je součástí právě personálního managementu, kde slouží k výběru vhodných kandidátů.

Dle Armstronga (2015) je řízení lidských zdrojů definováno jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ 5 cílů personálního managementu jsou dle Armstronga (2015) podpora plnění strategických cílů společnosti, přispívání k rozvíjení kultury k dosažení vysokého výkonu, zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků, vytvoření pozitivních pracovních vztahů, vznik důvěry mezi managementem zaměstnanci a posledním cílem je podpora uplatnění etického přístupu k řízení lidí.

1.1 Personální management

Na každého zaměstnance má určitý vliv Human Resources Management (HRM) neboli management lidských zdrojů. Pod tímto pojmem si můžeme představit také personální management, který má podstatný vliv na celkové fungování společnosti.

Nejprve si charakterizujme zaměstnanecký cyklus. Jedná se o sled jednotlivých etap, které musejí zaměstnanci absolvovat na každé pracovní pozici. Zaměstnanecký cyklus má 10 fází, jde o nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplínu, plánování kariéry, povyšování a ukončení (Dědina & Odcházal, 2007).

Dle Dědiny a Odcházela je management lidských zdrojů rozsáhlejší výraz a zahrnuje oproti personálnímu managementu také komunikaci se zaměstnanci, skupinové vyjednávání, změny v organizaci, bezpečnost, ochranu zdraví a sociální služby. Proto je personální management chápán jen jako specializovaná manažerská funkce, kde daný manažer zodpovídá za řízení zaměstnaneckého cyklu.

1.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Vyhledat vhodné zaměstnance, které organizace potřebuje, je velmi obtížné a také nákladné. Je potřeba si předem stanovit, jaké množství lidských zdrojů je potřeba, jaké

znalosti, dovednosti a schopnosti musí zaměstnanec mít, tzn. vytvořit analýzu personální situace v podniku (personální audit). Po stanovení požadavků a ukončení auditu se přechází k dalšímu kroku (Taušl Procházková a kolektiv, 2017).

Taušl Procházková a kolektiv (2017, s. 240) rozdělují proces získávání a výběr zaměstnanců na tři jednoduché kroky:

1. *definování požadavku,*
2. *získávání uchazečů,*
3. *výběr uchazečů.*

Armstrong (2015, s. 273) tento proces rozšiřuje na 10 kroků, které jsou uvedeny níže:

1. *definování požadavku*
2. *oslovování uchazečů*
3. *vyřizování žádostí uchazečů*
4. *vedení pohovorů s uchazeči*
5. *testování uchazečů*
6. *posuzování uchazečů*
7. *získávání referencí*
8. *kontrolování žádostí uchazečů*
9. *potvrzení nabídky zaměstnání*
10. *sledování nového zaměstnance*

Definování požadavku je prvním krokem k správné volbě zaměstnance. Taušl, Procházková a kolektiv (2017) uvádí, že požadavky vycházejí z personálního plánu a personální oddělení vytvoří popis konkrétního místa – job profile. Ten zahrnuje všechny potřebné informace jako např. pracovní povinnosti, požadované vzdělání, mzdové ohodnocení atd. Uvádí dále 5 bodů, dle kterých může být sestavena specifikace požadavků. Těmi jsou odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, zvláštní požadavky.

1.3 Metody výběru zaměstnanců

Jakou zvolit metodu při výběru zaměstnanců? Tato otázka je jistě pro mnohé zaměstnavatele zcela zásadní. Jak z hlediska finanční, tak časové náročnosti je důležité zvolit nejvhodnější metodu výběru, aby byl celý proces kvalitně a rychle provedený.

Prvním krokem, jak jsme se již dočetli, je definování požadavku, pak vyvstává otázka, zda budeme na pozici využívat vnitřní lidské zdroje, tj. současné zaměstnance společnosti, nebo zda budeme hledat ve vnějším prostředí (trh práce). Tady je důležité, na jakou pracovní pozici hledáme kandidáty. Můžeme využít služeb úřadu práce, personálních agentur anebo můžeme zveřejnit inzerát s pracovní nabídkou, ať již v novinách, časopisech či na internetovém pracovním portálu. Je rovněž možné zaměřit se na absolventy požadovaných vysokých nebo vyšších odborných škol. Většího úspěchu organizace pravděpodobně dosáhne kombinací více z výše zmíněných způsobů.

Armstrong (2015) uvádí dotazníky, pohovory a reference jako součást tzv. „klasického tria“ metod výběru. Dalšími přídatnými metodami jsou výběrové testy a Assessment centra. Výběrové metody jsou dle Bělohlávka (Pechová & Šišová, 2016) rozděleny následujícím způsobem:

1. explorační (testy, dotazníky, situační metody)
2. popisné (analýza životopisu)

Pohovory / interview

Jednou z nejčastěji využívaných metod výběru je pohovor. Individuální pohovor je diskuze mezi 4 očima, kde je cílem získat takové informace, aby tazatel mohl předpovědět budoucí výkon uchazeče a provedl konečné rozhodnutí o výběru nejvíce se hodícího uchazeče. Na rozdíl od pohovoru před panelem, kde je více tazatelů a jeden uchazeč, nabízí individuální pohovor navázání užšího kontaktu mezi zúčastněnými a snazší získání potřebných informací (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) dělí rozhovory na dva typy. Prvním z nich je strukturovaný rozhovor, kde jsou otázky předem dány a každý uchazeč odpovídá na stejné dotazy a otázky pouze doplňují informace zjištěné z životopisu. Druhým typem je nestrukturovaný rozhovor, který je v podstatě diskuzí, kde se tazatel ptá na nahodilé a nespecifické otázky, bez konkrétního cíle. Tento typ není příliš častý.

Pechová a Šišová (2016) zmiňují tři jevy, které rozhovory zkreslují. Jde o stereotypy, protože subjektivní představy vhodného kandidáta se mohou objektivně lišit od předem sestavenému profilu. Dále velmi záleží na tom, jak tazatel přistupuje k dotazovanému. Pokud začátek pohovoru způsobí kladné přijetí uchazeče, jsou tazatelem kladeny otázky, na které lze očekávat kladné informace a naopak.

Biografické údaje

Použití biografických údajů vychází především z analýzy životopisu. Většina podniků vyžaduje životopis strukturovaný, který je přehledný a logicky uspořádaný. Dále existují životopisy volné a polostrukturované. Mnoho autorů pokládá biografické údaje za nejvíce validní nástroj výběru (Pechová & Šišová, 2016).

Výběrové testy

Pro ověření vzdělání, znalostí, dovedností, inteligence a osobní charakteristiky jsou využívány výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti. Jde o psychometrické testy, v nichž se měří různé psychické jevy. Využívá se systematických a standardizovaných postupů, které pomáhají analyzovat jednotlivé kandidáty (Armstrong, 2015).

Prvním z testů je **test osobnosti**. Pro tyto testy je důležité, aby byly zpracovány profesionálně a specializovanou osobou – psychologem nebo agenturou. Cílem je analyzovat osobnost uchazeče a pokusit se určit chování na určité pracovní pozici (Armstrong, 2015). Kociánová (2010) uvádí, že se obvykle vychází z tzv. Big 5–Modelu: extroverze, neurotismus, snášenlivost, svědomitost a otevřenost vůči zkušenostem.

Testy schopností neboli výkonové testy porovnávají podle stanovených norem schopnosti uchazeče s průměrem. Týkají se ověřování paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti nebo technického myšlení (Kociánová, 2010). Dle Armstronga (2015) jsou testy rozděleny do 4 skupin:

1. verbální schopnosti – pochopení, interpretování a vyvození závěrů z mluveného nebo písemného projevu
2. numerické schopnosti – pochopení, interpretování a vyvození závěrů z číselných údajů
3. prostorové schopnosti – pochopení a interpretování prostorových vztahů mezi objekty
4. mechanické schopnosti – porozumění běžným fyzikálním zákonům, jako je působení síly nebo fungování páky

Reference

Během závěrečné fáze výběrového řízení se často využívá referencí – informací od předchozích či současných zaměstnavatelů. Reference pomáhají k ověření pravdivosti

údajů, které o sobě uchazeč uvádí (Pechová & Šišová, 2016) nebo k získání zcela nových informací, např. o vztazích uchazeče s kolegy na bývalém pracovišti. Kociánová (2010) považuje písemné reference za spolehlivější než ústní, avšak nevýhodou této metody může být nežádoucí vypovídací hodnota. Jako řešení zde uvádí zavedení strukturovaného dotazníku k referencím, který by obsahoval požadované otázky hodící se k dané pracovní pozici.

2 Charakteristika Assessment centra

Druhá kapitola se již konkrétně věnuje charakteristice základních metod Assessment centra. Je zde zmíněna historie a popsána struktura a příprava samotného AC spolu s možnými výstupy.

2.1 Vymezení pojmu „Assessment centre“

Název Assessment centre/center je pojem anglického/amerického původu. Zpravidla se do češtiny nepřekládá celý, překládá se jen jeho druhá část, a tím nám vznikne Assessment centrum. Doslovný název je hodnotící středisko (Montag, 2002), ale s tím se setkáme jen zřídka. Velmi rozšířená je ovšem zkratka AC, která se používá téměř celosvětově. (Pechová & Šišová, 2016)

Jednotnou definici pro tento pojem nenajdeme. Z níže vypsanych definic však můžeme říci, že se jedná o metodu výběru, komplexního hodnocení a porovnávání osobnostních a profesních kvalit uchazečů o předem určené pracovní místo nebo rozvoj pracovníků v organizaci. Výstup z AC sestavují vyškolení hodnotitelé neboli pozorovatelé.

O Assessment centru můžeme hovořit v případě obsazování volné pracovní pozice vhodným kandidátem, dále při identifikaci vzdělávacích potřeb, (v tomto případě se používá název „Development centrum“) anebo rovněž v případě, kdy podnik potřebuje zvolit zaměstnance, kteří musejí odejít z důvodu snižování počtu lidských zdrojů (Kyriánová, 2003).

Pechová a Šišová (2016) uvádějí, že AC je standardizovaný počet různých úkolů, které se provádějí ve skupině a slouží jako podklad pro hodnocení jednotlivců. Definují AC také jako proces zkoušení jedinců při simulaci situací, které mohou běžně nastat v dané pozici.

Montag (2002, s. 9) se k AC vyjádřil následovně: *„AC není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se běžně používají v personálně – psychologické praxi, jedná se tedy přesněji o jakousi „metodu metod“ nebo „metametodu“ či „způsob posuzování určitých charakteristik“.*“

2.2 Historie a vývoj

Počátky Assessment centra můžeme hledat ve výběru důstojníků a vojáků do německé armády po podepsání Versaillské smlouvy roku 1919. V Německu se typ výběru vůdců, ve kterém můžeme najít počátky AC, nezměnil do poloviny padesátých let minulého století. Stejně jako dnešní forma AC, i tehdy zde byla komise-pozorovatelé. Tehdy byla složena ze stálých členů zkušební komise, z několika psychologů (ze dvou důstojníků) a z psychiatra. Celý proces trval 3 dny a obsahoval několik různých metod a testů, např. analýzu životopisu, analýzu vyjadřování, psychologickou analýzu nebo zkoušku kompetence, což byl vrchol celé zkoušky, kdy vybraný důstojník dostal na povel skupinu vojáků, kteří pod jeho velením museli splnit zadaný úkol. Posledním krokem byl závěrečný test, kterým se členové komise pouze ujistovali, zda jsou veškeré informace dostačující a který jím měl pomoci v závěrečném vyhodnocení (Pechová & Šišová, 2016).

Jak ovšem uvádí Kyriánová (2003), předchůdce této metody můžeme nalézt i mnohem dříve, a to ve starověkém Římě, kde Ceasar kladl důraz na výběr vojáků do své mocné armády. K povyšování vojáků využíval psychického nátlaku, kdy posuzoval zblednutí či zrudnutí vojáků poté, co na ně zakřičel. Dále Kyriánová zmiňuje náročné literární zkoušky čínských studentů za vlády dynastie Ming.

Pechová a Šišová (2016) uvádějí, že předchůdce AC můžeme najít i u britské společnosti Royal Air Force, kde byla při výběru pilotů bylo využívána kombinace psychologických testů a situačních metod. Piloti absolvovali situační skupinové testy, probíhaly zde diskuze a na základě tohoto procesu vznikly tzn. War Office Selection Boards (WOSB). Cílem WOSB bylo upevnit morálku v armádě a také zajistit dostatek vedoucích pracovníků během krizového období války. Takových výběrových řízení proběhlo za 3 roky více než 100 000. Proces trval většinou 3-4 dny, skupina uchazečů byla hodnotitelským sborem rozdělena do osmi skupin, ve kterých byli účastníci testováni ve 3 fázích. První a poslední fáze zahrnovaly skupinové testy a prostřední individuální rozhovory a osobnostní testy. Pozorovatelé a hodnotitelé byli v této situaci prezident a jeho zástupce, major, tři kapitáni – zástupci „personálních velitelů“, psycholog, psychiatr a nakonec tři nebo čtyři vojáci, kteří zadávali písemné testy a sestavovali osobnostní profily. Časem se dostaly WOSB i do civilní oblasti, kde se využíval název Civil Service Selection Boards (CSSB).

Práce psychologů, kteří se zabývali psychometrickými metodami během výběrového řízení, existovala v USA již v roce 1924, ale profesor Harvardské university Henry Alexander Murray, kterému je pojem „Assessment centrum“ připisován, ho poprvé zmínil v roce 1938 (Kyriánová, 2003).

První vědecká aplikace AC v průmyslové praxi proběhla v letech 1956 až 1966 v americké společnosti AT & T (telefonní a telegrafní společnost), která pro dlouhodobou vědeckou studii Management Progress Study (MPS) provedla výzkum s 422 účastníky z 6 různých podniků. Na základě analýzy vzniklo 8 faktorů, které mají podstatný vliv na úspěch v povolání. Je to celoplošná efektivita, závislost, administrativní schopnost, kontrola emocí, intelekt, motivace orientovaná na práci, pasivita a poslední vnější kritérium, plat účastníka (Pechová & Šišová, 2016).

Společnost AT & T začala roku 1958 používat metodu AC také pro nevědecké účely, kdy bylo cílem získat především zaměstnance středního managementu a koncem šedesátých let i zaměstnance vyššího managementu. V této době se zvyšovalo i spektrum využití, AC byla aplikována např. ke zjištění potenciálu, ke stanovení požadavků tréninku nebo rozvoji osobnosti. Také zde měla metoda AC mnoho odpůrců z důvodu velké časové a metodické náročnosti, širokého týmu hodnotitelů a velké nákladnosti (Pechová & Šišová, 2016).

V České republice se metoda začala rozšiřovat až po revolučním roce 1989 s příchodem zahraničních firem na pracovní trh.

2.3 Charakteristické znaky AC

AC je komplexní proces pro výběr zaměstnanců a jeho hlavním rysem je vícenásobné hodnocení. Pechová a Šišová (2016) uvádějí následující společné charakteristiky Assessment center.

- AC je skupinová akce ve formě semináře, které se účastní zpravidla 6 až 12 kandidátů.
- V AC se využívá různorodých metod o různé náročnosti.
- Porovnává se stanovený profil zaměstnance s individuálním profilem uchazeče.
- Každý účastník je hodnocen alespoň jednou, a to více pozorovateli (hodnotiteli).

- Pozorovatelé musí projít školením ohledně pozorování, hodnocení a hodnotí podle sděleného žádoucího profilu.
- Výsledek a doporučení jednotlivých kandidátů se stanovuje po hromadné diskuzi hodnotitelů.

2.4 Druhy AC

Vaculík (2010) rozděluje AC na 3 základní druhy:

- selection/promotion Assessment center – slouží k výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování
- diagnostic Assessment center – slouží k diagnostice dovedností nebo schopností
- developmental Assessment center – slouží k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici

Tento styl pojetí je přesný, neboť každý jednotlivý typ se liší v použití a uspořádání jednotlivých prvků, které jej tvoří. K posouzení kandidáta slouží výběrová a diagnostická AC, na základě tohoto posouzení uskuteční personální oddělení rozhodnutí (výběr, povýšení, propuštění apod.), zatímco rozvojová Assessment centra slouží jako tréninková intervence a jsou určeny primárně k rozvoji (Vaculík, 2010).

Podle Woodruffa (2003) se dělí AC na:

- externí
- interní

Externí forma slouží hlavně jako náborový nástroj nových lidí, zatímco interní forma je především využívána pro rozvoj zaměstnanců nebo pro kariérní růst v rámci společnosti.

2.5 Struktura Assessment centra

Dle Montaga (Pechová & Šišová, 2016) se proces AC rozděluje na 5 fází:

- fáze rozhodování
- fáze přípravy
- realizační fáze
- vyhodnocení zjištěných informací

- zpětná vazba účastníkům

2.5.1 Fáze rozhodování

Zásadní rozhodnutí firmy, zda vůbec AC realizovat, zda se vyplatí a popřípadě zda si ho zrealizuje sama anebo zda si najme externí společnost zabývající se organizováním Assessment center, je první krok celého procesu. Vše závisí na konkrétní hledané pozici, zda je Assessment centrum na místě anebo zda bude časově i finančně jednodušší zvolit nějakou jinou formu výběrového řízení. Pro pozice jako je manažer nebo obchodní zástupce se AC jeví jako přínosná metoda, ovšem existují i pracovní pozice, u kterých je AC zbytečné. V případě, že si firma nezvolí externího dodavatele, ale rozhodne se vše zařídit svými interními zdroji, je důležité, aby byl v organizaci zaměstnán kvalifikovaný psycholog, který bude schopen realizovat a vyhodnocovat budoucí AC. Pokud tomu tak není, je vhodné aspoň na prvních pár center využít služeb externího dodavatele (Pechová & Šišová, 2016).

2.5.2 Fáze přípravy

Pokud se firma rozhodne pro metodu Assessment centrum, začíná přípravná fáze, při které vzniká spousta otázek. Jaké využijeme prostory, jak dlouhé AC bude, jaký bude program? Co se týče časové horizontu, Kyriánová (2003) tvrdí, že ideální délka celého AC by neměla přesáhnout klasickou pracovní dobu, tj. 8 hodin. Po 8 hodinách jsou unaveni jak kandidáti, tak hodnotitelé. Ti ale potřebují ještě prostor (1-2 hodiny podle množství účastníků a různorodosti názorů na ně) pro hodnocení, a to znamená, že celková doba pro hodnotitele by měla být maximálně 10 hodin.

Vaculík (2010) uvádí jako první krok přípravné fáze tzv. analýzu pracovní pozice. Jedná se o soubor požadavků na vzdělání, praxi, dovednosti, znalosti a osobnostní vlastnosti, které by měl úspěšný kandidát splňovat (Kyriánová & Gruber, 2006). Je důležité si předem jasně určit, jakého hledáme kandidáta, na jakou pozici, pro jakou společnost a jaké požadavky na něj budou v budoucnu kladeny. Kociánová (2010) uvádí následující hodnotící kritéria:

- vedení spolupracovníků např. schopnost komunikace, přesvědčivost, schopnost prosazení, motivace atd.

- způsobilost plnit úkoly spojené s vedením podniku, např. ekonomický přehled, pochopení komplexních hospodářských souvislostí, schopnost plánovat, rozhodovat, kontrolovat a organizovat
- pochopení systému řízení a jeho prostředí ve firmě na základě znalostí o firmě, ekonomické cíle a účely firmy
- ochota a připravenost k dalšímu učení a vývoji osobnosti

Analýza pracovní pozice je také důležitá pro určení metod / kompetencí, které budou využity v Assessment centru. Především jde o typ a rozsah těchto metod. Existují dvě možné podoby dotazování za účelem analýzy pracovní pozice – rozhovor nebo písemné dotazování, kde se můžeme zaměřit na

- a) události, které již proběhly
- b) aktuální dění
- c) přímé dotazování osoby (Vaculík, 2010)

Dalším krokem je volba prostoru, kde se bude dané Assessment centrum konat. Pechová a Šišová (2016) uvádějí, že existují indoor a outdoor AC, s tím, že indoorová jsou využívána častěji. Je potřeba zajistit dostatečně velkou místnost, kde bude probíhat většina úkolů, ale také je důležitá menší místnost na individuální rozhovory s kandidáty. Je rovněž nutné obstarat veškerý materiál a pomůcky, které budou potřeba, např. pro psychodiagnostiku. Nesmí se zapomenout na přípravu stravovací místnosti, kde bude připravené občerstvení jak pro účastníky, tak pro hodnotitele.

Následně musíme zvolit způsob, kterým vybereme a oslovíme kandidáty. Zvolit můžeme jeden ze způsobů metod výběru zaměstnanců zmíněných v kapitole 1.3. Obecně platí, že čím náročnější je výběr a čím vyšší je postavení, tím méně kandidátů by mělo AC hodnotit, aby posuzovatelé měli prostor pro pozorování všech účastníků. Nejčastěji se jedná o 8-12 kandidátů (Pechová & Šišová, 2016).

2.5.3 Realizace

Vyvrcholením veškerých příprav je samotná realizace Assessment centra, kde se ukáže, jak kvalitně byla provedena fáze přípravy. Důležité pro hodnotitele je zapamatovat si, kdo je kdo. Kyriánová a Gruber (2006) uvádějí 3 způsoby zaznamenání:

1. zakreslení pozic

2. nakreslení karikatur
3. záznam typu „pamatuji si daného kandidáta podle ...“

Je podstatné, aby měli pozorovatelé přehled, ke komu se které informace vztahují. Můžou si zvolit kombinaci výše zmíněných možností.

Montag (2002) tvrdí, že realizační fáze je paradoxně z časového hlediska nejkratší fází celého AC, avšak organizačně nejnáročnější. Každé AC se liší v závislosti na typu hledané pracovní pozice. Aspekty, které se nemusejí vždy shodovat, jsou kompetence, použité metody, počet účastníků nebo hodnotitelů (Pechová & Šišová, 2016).

Faktor, který pravděpodobně ovlivní vnímání celého AC z pohledu uchazečů, je atmosféra. Je jisté, že zpočátku bude v místnosti vládnout nervozita, ale cílem manažera a personalisty je nervozitu obrátit v uvolněnou a příjemnou atmosféru (Kyriánová & Gruber, 2006).

Dalším důležitým faktorem je dle Hroníka (2007) ideální prostředí, které neodvádí pozornost jak uchazečů, tak pozorovatelů. Soustředěnost je nezbytná u obou skupin. Dále uvádí, že je nutné si předem stanovit velikost skupiny posuzovaných (ideální je pěti až dvanácti členná skupina), dobu trvání (běžné trvání AC je jeden den, mohou být i zkrácená tzn. screeningová Assessment centra, která trvají 4 až 9 hodin anebo také AC, která probíhají 2 až 3 dny), personální obsazení (manažeři, hodnotitelé, psycholog, moderátor) a také programové a technické vybavení (rezervace místnosti, občerstvení, PC nebo časový rozpis celého programu).

Každé AC je unikátní, ale program můžeme zobecnit následovně. Samotné AC většinou zahajuje moderátor, který představí společnost, jednotlivé hodnotitele, kandidáty, vysvětlí účel a proč se AC koná, a detailně popíše pracovní pozici. Pro uchazeče je vhodné si připravit pár vět na představení, co je charakterizuje, odkud pocházejí a proč se rozhodli zúčastnit právě daného výběrového řízení. Uchazeč by měl projevit respekt k ostatním kandidátům a poslechnout si i jejich představení a chovat se k nim slušně (Pechová & Šišová, 2016).

Poté může následovat tzn. warm-up aktivita (rozehřívací technika), která by měla kandidátům pomoci se uvolnit a sžít se situací AC, dále je prostor pro výkonové testy, protože uchazeči ještě nejsou unaveni, a pak následuje přestávka na oběd. Po obědě se střídají různé techniky, které jsou podrobně popsány ve třetí kapitole. Metody by se měly

obměňovat podle svého zaměření (například po hraní rolí může následovat diagnostický blok), aby se lépe udržela pozornost účastníků (Kyriánová, 2003).

2.5.4 Vyhodnocení zjištěných informací

Celou realizaci AC uzavírá porada hodnotitelů a následná zpětná vazba účastníkům. Pechová a Šišová (2016) uvádějí, že se jedná o jednu z nejdůležitějších částí AC. Cílem je jednotný názor všech posuzovatelů na každého kandidáta zvlášť. V této fázi se může rozhodnout, které kandidáty rovnou zamítneme anebo u kterých budou důležité výsledky psychodiagnostických testů.

Existují základní body, které by měla splňovat vyhodnocení a následná zpětná vazba:

- zpracovat výsledky do obsahově validní zprávy
- správně načasovat doručení zpětné vazby
- doručit výsledky důvěryhodnou cestou
- poskytnout zpětnou vazbu osobou, které kandidáti důvěřují (Vaculík, 2010)

2.5.5 Zpětná vazba účastníkům

Zpětná vazba již není součástí výběrového řízení, a proto je na firmě, zda ji účastníkům poskytne. Mnoho firem není ochotno sdělit účastníkovi, jak byl viděn, jaké je jeho hodnocení s využitím psychodiagnostiky nebo jak působil v průběhu AC, přitom by pro něj mohly být takové informace přínosem do budoucna. Většinou se neposkytuje zpětná vazba účastníkům, kteří neuspěli, což se může jevit jako neetické, ale někteří jedinci o to nemají ani zájem (Pechová & Šišová, 2016).

Kyriánová (2003) uvádí, že zpětná vazba by neměla být podána písemnou formou, nýbrž formou osobního pohovoru, kde uchazeči sdělí pověřená osoba pohled a důvod finálního rozhodnutí. Pohovor by neměl trvat déle než 20 minut, aby se ze zpětné vazby nestala psychoterapie nebo poradenství. Ovšem optimální řešení je tehdy, kdy si sám kandidát zvolí formu poskytnutí zpětné vazby, aby nedošlo k nedorozumění.

2.6 Výstupy z Assessment centra

Před celou realizací AC je nutné si předem s personalistou stanovit, v jaké formě a podobě očekává výsledky a celkové zhodnocení. To je nutné mít na paměti a formu tomuto

požadavku přizpůsobit. Výstupy mohou mít několik podob. Kyriánová (2003) uvádí grafickou, bodovou a ústní formu výstupu.

Je zvykem každému uchazeči vytvořit písemný výstup, který se liší dle zaměření. V následující tabulce je stručný přehled různých typů výstupních zpráv.

Tab. 1: Typy výstupních zpráv

Typ výstupní zprávy	Popis zprávy
Zpráva zaměřená na metody	Popis výsledků u každé metody jednotlivě
Zpráva zaměřená na složky osobnosti	Popis osobnostních charakteristik jedince
Zpráva orientovaná problémově	Popis úrovně jednotlivých kritérií
Narativní zpráva	Popis osobnosti jedince bez zřetele na kritéria nebo použité metody
Zpráva kombinovaná	Kombinace prvků z problémově orientované zprávy a ze zprávy zaměřené na metody

Zdroj: Pechová & Šišová (2016)

3 Techniky využívané v Assessment centru

Jak již bylo zmíněno výše, Assessment centrum je komplexní metoda, která využívá několika různých metod, a tím zajišťuje souhrnný obraz o osobnosti a chování posuzované osoby.

Assessment centrum je výjimečné používáním modelových situací za účelem hodnocení lidí. Na rozdíl od ostatních výběrových metod je během AC možné pozorovat přímo chování a reakce uchazečů na danou situaci v praxi, nikoli jen mluvit o teoretickém zvládnutí problému.

Kociánová (2010) rozlišuje metody na individuální, skupinové a psychodiagnostické. Následující tabulka přehledně znázorňuje konkrétní typy metod.

Tab. 2: Techniky Assessment centra

Individuální	Skupinové	Psychodiagnostické
Prezentace	Týmové hry	Výkonové testy
Případová studie	Manažerské hry	Osobnostní dotazníky
In-basket	Případová studie pro sk.	Projektivní testy
Morální dilema	Skupinová diskuze	Sociometrie
Sebehodnocení	Různé výtvořky	
Hraní rolí		
Individuální rozhovor		
Ukázky práce		
Zkoušky zručnosti		

Zdroj: Kociánová (2010), zpracováno autorkou 2021

Kombinace zvolených metod závisí na typu použitého Assessment centra. Hodnotitelé musí správně zvolit modelové situace, aby odpovídaly analýze pracovní pozice. Níže je uveden výčet několika možných technik, které jsou implementovány nejčastěji.

3.1 Skupinové diskuze

Téměř každé AC obsahuje skupinovou diskusi. Při této metodě dostane skupina zadaný úkol nebo problém a cílem skupiny je dojít ke správnému řešení. Velmi dobře lze pozorovat chování jednotlivců při práci a dále jejich vztahové kompetence (Vaculík, 2010).

Během skupinové diskuze bývají často přiděleny jednotlivým účastníkům určité role. K finálnímu vyhodnocení či doporučení je nutná spolupráce celé skupiny, kde se odhalí komunikační schopnosti jednotlivých kandidátů.

3.2 Individuální prezentace

Velmi častou součástí AC je také individuální prezentace, která ukazuje schopnost prezentovat, vysvětlovat či obhajovat svůj názor. Témata prezentace se mohou velmi lišit, záleží na zadavateli a pracovní pozici. Zadání může být logické, ale také absurdní, může být předem zadáno nebo sděleno až při příchodu na výběrové řízení. Kandidát většinou dostane stručné téma a je jen na něm, jak s ním naloží, jak pojme obsah či podání. Lišit se může také publikum. Posuzovatel prezentuje buď před hodnotiteli nebo i před ostatními účastníky AC. Průběh prezentace může být ze strany posluchačů aktivní či pasivní, hodnotitelé mohou do prezentace zasahovat různými otázkami a připomínkami, nebo mohou jen pasivně poslouchat bez jakéhokoliv zásahu (Kyriánová, 2003).

Při prezentaci se posuzuje také komunikativnost člověka, schopnost ovlivnit druhé, udržet jejich pozornost a jasně předat dané informace.

3.3 Hraní rolí

Hraní rolí (též se můžeme setkat s anglickým překladem „role playing“) je oblíbená, často využívaná technika AC. Podle Kyriánové (2003) je podstatou vytvoření imaginárního světa, ve kterém se posuzuje chování, spolupráce a sebeprosazování účastníků. Analyzuje se způsob, jakým uchazeči vyjednávají a reagují na přiřazené role. Posuzovaná osoba dostane před začátkem informace, jakou bude hrát roli, s kým bude situaci předvádět a o čem daná stimulační situace bude. Kyriánová dále uvádí, že psycholog by měl mít vždy dohled nad vytvořením situace a celá hra by měla být řízena zkušeným moderátorem.

Mezi nejčastěji využívaná témata patří pohovor s uchazečem o zaměstnání, rozhovor se zaměstnancem, který má slabý pracovní výkon, nebo jednání s nespokojeným zákazníkem (Arthur & Day, 2011).

3.4 Případová studie

Během případové studie se uchazeč snaží vyřešit fiktivní či reálný pracovní problém. Při této metodě se pozoruje schopnost kandidáta určit správný postup při řešení daného problému ve stanoveném čase. Řešitel pracuje s poměrně velkým množstvím informací a je důležité, aby našel rychlé a efektivní řešení celé situace, což vyžaduje porozumění informacím, jejich analýzu a kvalifikaci a zvolení nejvhodnějšího postupu (Vaculík, 2010).

Většinou neexistuje jednoznačně správně řešení, manažer posuzuje, jak by se kandidát v dané situaci zachoval a zareagoval. Hodnocení bude z tohoto důvodu kvalitativní. Na konci případové studie je vhodná prezentace nebo obhajoba postupu, aby byla možnost doptat se na důvody, proč řešitel zvolil takové postupy (Kyriánová, 2003).

3.5 In-basket

Kyriánová (2003) uvádí, že In-basket je kombinace vícero technik. Konkrétně hraní rolí, případové studie a testu. Tato metoda zjišťuje nebo rozvíjí organizační schopnosti uchazeče. Můžeme se setkat s českým překladem „třídění došlé pošty“. Jedná se o situaci, kdy kandidát obdrží popis několika úkolů a problémů a jeho úkolem je navrhnout priority jednotlivých úkolů a roztrždit je. Kyriánová (2003) také tvrdí, že se jedná o velmi užitečnou metodu, kde můžeme posoudit kandidátovy schopnosti pracovat s časem, stanovovat priority, organizovat, rozumný přístup k práci a schopnost určit, co je důležité. Tyto vlastnosti jsou klíčové pro vedoucí manažery, kteří se s těmito problémy setkávají denně.

3.6 Rozhovor

Montag (2002) neuvádí závěrečný pohovor přímo jako jednu z technik, nýbrž jako nezbytnou součást celého Assessment centra. Pro pořadatele je důležité si předem stanovit, kdo pohovor povede a jaká bude jeho struktura. Mají-li posuzovatelé předem

vytipováno, jací uchazeči by mohli být ti nejlepší, je vhodné pozvat na závěrečný pohovor také potenciálního nadřazeného (Kyriánová, 2003).

Před začátkem má moderátor za úkol vysvětlit uchazeči průběh a účel rozhovoru. Cílem je doplnění chybějících informací a poznatků o uchazeči jako jsou např. motivy, postoje, nebo zjištění schopnosti sebereflexe posuzovaného (Montag, 2002). Dále je doporučeno vést rozhovor k ověření možnosti nástupu nebo zjištění platových podmínek. Vhodné je vytvořit prostor na dotazy ze strany uchazeče a pokud nebyly prověřeny informace ze životopisu před samotným AC, tak zde je na to místo (Kyriánová, 2003).

3.7 Psychodiagnostické testy

U každého člověka se předpokládá, že se u něj vyskytuje nějaká vlastnost alespoň v nějaké míře. Z toho předpokladu vycházejí psychodiagnostické testy, které jsou navrženy tak, aby danou míru změřily vzhledem k ostatním uchazečům. Měříme vlastnosti, které jsou součástí kritérií pro obsazení pracovního místa, a podle toho budeme volit typ testu. Testovat ale můžeme v podstatě stále stejným testem, pokud si správně stanovíme hranici přijatelných výsledků vzhledem k dané pozici. Je jisté, že budeme mít jiné požadavky na projektového manažera oproti telefonnímu operátorovi (Kyriánová & Gruber, 2006).

Kyriánová a Gruber (2006) rozlišují 4 základní způsoby diagnostiky:

- Psychodiagnostický rozhovor – jsou věci, na které se uchazeče můžeme jednoduše zeptat a analyzovat, jakým stylem to řekl, co přesně řekl, nebo jak se u toho zachoval. Jedná o rozšířenou verzi klasického pohovoru, který může vést psycholog podle konkrétního schématu a zaměřuje se na osobnostní témata.
- Dlouhé a vícefaktorové testy inteligence – tyto testy vyžadují pro své použití dobré opodstatnění a využívají se proto jen zřídka. V praxi se využívají kratší všeobecné testy schopnosti orientace v problémech, které nejsou tak časově náročné a trvají 20 až 30 minut maximálně. Ze schopností se nejčastěji testuje schopnost zacházet s čísly nebo pozornost.
- Dotazníky – jedná se o sérii otázek, které nám napomůžou k rozboru kandidátových vlastností. Dotazník je v podstatě dlouhý předtištěný rozhovor. Je důležité, aby dotazník, stejně jako zbylé psychodiagnostické testy, vedl školený

psycholog, protože soudit kandidátův budoucí pracovní úspěch jen na základě výsledků není jednoduchá práce. Jednou z výhod dotazníku je také vyplnění volného času, který uchazečům vznikne v momentě, kdy hodnotitelé diskutují např. o jiných okolnostech.

- Projektivní testy – nejnáročnější forma psychodiagnostických testů, ovšem při správném vyhodnocení a provedení nám mohou poskytnout velmi komplexní, podrobný a přesný obraz o uchazeči. Důraz by zde měl být kladen opět na kvalifikovaného psychologa nebo psychodiagnostika.

4 Představení společnosti

Pro praktickou část své práce jsem si zvolila firmu RED BULL Česká republika, s. r. o. (dále jen „Red Bull“ nebo „společnost“). Red Bull patří mezi nejvýznamnější společnosti, které se zabývají výrobou a prodejem energetických nápojů a také souvisejícími reklamními činnostmi. Základní kapitál společnosti je 20 100 000 Kč a je splacen společníky v plné výši.

4.1 Obecná charakteristika společnosti

Právní forma: společnost s ručením omezením

Obchodní jméno: RED BULL Česká republika, s. r. o.

Sídlo společnosti: Nad Paťankou 1980/10, Dejvice, 160 00 Praha

IČO: 25793829

DIČ: CZ25793829

4.2 Vznik a historie společnosti

Společnost RED BULL Česká republika spadá pod rakouskou společnost Red Bull GmbH, kterou založil Dietrich Mateschitz (*1944) v roce 1984, se sídlem ve Fuschl am See v Rakousku. Dietrich Mateschitz je podnikatel, který se inspiroval při svých cestách po asijském kontinentu thajským nápojem Krating Daeng. Tehdy hodně cestoval díky své pozici obchodního zástupce firmy Unilever, která prodávala zubní pasty Blendax. Vzhledem k častým jet-lagům (tj. nemoc způsobená překonáním více časových pásem při cestování) a únavě si Mateschitz thajský nápoj oblíbil natolik, že se rozhodl dát výpověď ve firmě Unilever a zkusil své vlastní podnikání. Mateschitz kontaktoval držitele licence nápoje Krating Daeng, Chalea Yoovidhya, získal od něj recepturu a domluvil se s ním, že založí firmu Red Bull GmbH a proniknou na evropský trh. Oba partneři dosud vlastní 49% podíl společnost. Zbylá dvě procenta přenechali Yoovidhyovi synovi Chalermovi a dohodli se, že Mateschitz bude firmu řídit.

Přidáním různých komponentů a upravením receptury vytvořili ideální kombinaci pro západní konzumenty. Mateschitz přidal nápoji perlivost, což thajskému výrobku chybělo.

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 12 618 lidí ze 171 zemí po celém světě.

V České republice má společnost Red Bull se sídlem v Praze zastoupení od roku 1999.

4.3 Produkt společnosti Red Bull

S nástupem na trh a první prodanou plechovkou v roce 1987 v Rakousku vznikl naprosto nový produkt a také unikátní marketingový koncept. Zrodila se tehdy nová kategorie nápojů – energetické nápoje. Od založení společnosti se prodávají dva základní druhy nápoje, klasický Red Bull Energy drink a varianta bez cukru Red Bull Sugar Free.

Několik let byl Red Bull Energy Drink jediným zástupcem této nové kategorie, avšak konkurence rychle zareagovala, pronikla na trh a začala nápoj napodobovat. Jedním z hlavních konkurentů je Coca Cola.

Obdobně jako thajská verze Kraeting Dang, je energetický nápoj od Red Bullu funkčním nealkoholickým nápojem s obsahem taurinu a kofeinu. Detailní složení plechovky je zobrazeno v tabulce č. 3.

Tab. 3: Výživové údaje energetického drinku na 100 ml

Složka	Množství
kofein	32 mg
taurin	0,4 %
kyselina pantothenová	2 mg
vitamín B6	2 mg
vitamín B12	2 µg
niacin	8 mg
cukry	11 g
alpská voda	250 ml
celkem energetická hodnota	195 kJ / 46 kcal

Zdroj: Redbull.com, 2021

Pro své konzumenty je pomocníkem např. při stresové zátěži, při dlouhém cestování autem, po sportovní aktivitě na dobítí energie nebo při dlouhém učení pro studenty. Pro milovníky kávy může být tento chlazený nápoj vhodnou alternativou pro doplnění energie v létě. Na obrázku č. 1 můžeme vidět dva hlavní produkty ve své jedinečné plechovce s obsahem 250 ml.

Obr. 1: Hlavní produkty společnosti

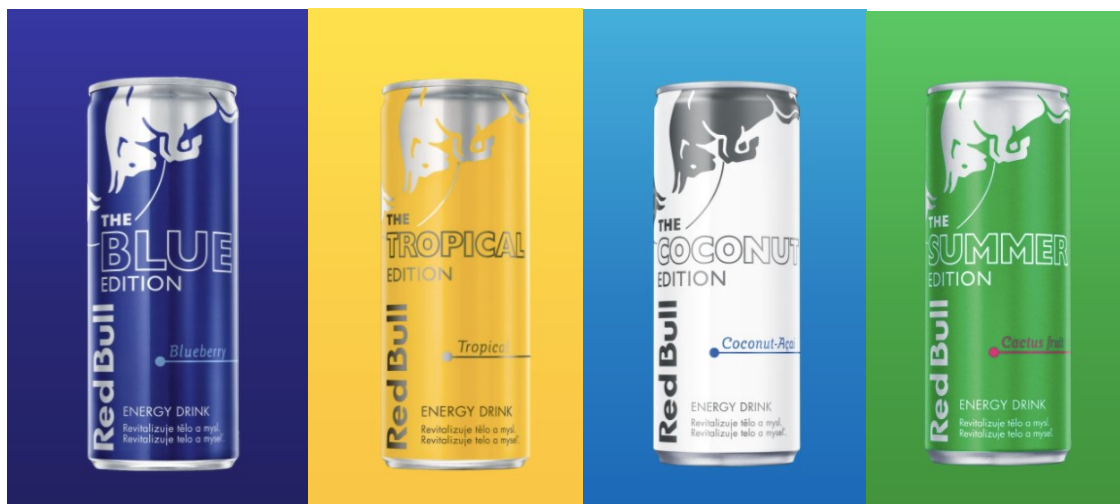


Zdroj: Redbull.com, 2021

Cenové rozpětí prodejní ceny jedné plechovky Red Bullu se pohybuje od 25 Kč do 70 Kč. Vyšší cenu najdeme na čerpacích stanicích, v barech v centru města, nižší naopak v supermarketech či maloobchodě. V porovnání s novodobou konkurencí, kde mnoho jednotlivých řetězců produkuje vlastní značku energetického nápoje, který se prodává v průměru za 8 Kč za kus, působí prodejní cena Red Bullu jako vysoká. Ale i vyšší pořizovací cena má svůj důvod a je to jistě záměr celé cenové politiky – chce se tímto stavět do pozice luxusního či prémiového zboží v tomto segmentu.

Mimo tyto dva produkty Red Bull nabízí ještě ochucené varianty Red Bull Editions. V současné době zahrnuje příchutě borůvka, tropické ovoce, kaktus a kokos. Jedná se stejný produkt jako Energy Drink doplněný o unikátní přídavek chuti, jak říká Red Bull ve svém reklamním sloganu: „Stejný účinek, jiná chuť“. Speciální edice jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. 2: Red Bull Editions



Zdroj: Redbull.com, 2021

Posledním produktem v portfoliu Red Bullu jsou BIO nápoje Organics by Red Bull. V dnešní době klade konzument velký důraz na původ a složení produktů, a proto přišel i Red Bull s BIO verzí nealkoholických osvěžujících nápojů, které splňují nařízení Evropské Unie, jsou vyrobeny ze 100% přírodních zdrojů a pocházejí z ekologické produkce. Tyto Organics nápoje ovšem nepatří do skupiny energetických nápojů, neobsahují totiž taurin ani kofein. Zástupci této skupiny jsou zobrazeni na obrázku č. 3, jedná se o:

- Ginger Ale
- Simply Cola
- Tonic Water
- Bitter Lemon

Novinka pro letošní rok je zcela nový a pátý produkt z řady Organics – Organics by Red Bull Viva Mate, který obsahuje kombinaci přírodního maté a jemného citronu. Tento produkt bude dostupný pouze na vybraných místech.

Obr. 3: Organics by Red Bull



Zdroj: Organicsbyredbull.com, 2021

4.4 Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy

V následující podkapitole bude probráno vnitřní a vnější prostředí společnosti Red Bull. Pro rozbor vnitřního prostředí využiji analýzu samotné společnosti, produktu Organics by Red Bull, značky, dodavatelů, zákazníků, konkurence, marketingu a Opinion Leaders. Organizaci jsem již popsala v předešlé podkapitole, proto se v této části zaměřím na ostatní záležitosti a zmíněné organizaci již vynechám. Vnější prostředí bude zkoumáno pomocí PEST analýzy.

4.4.1 Vnitřní prostředí

Produkt Organics by Red Bull

Red Bull přišel na český trh v roce 2018 s novou řadou Organics by Red Bull, jak již bylo detailněji zmíněno výše, tyto produkty mají velký potenciál pomoci firmě v prodejním růstu, avšak je podstatné se zaměřit na propagaci a šíření těchto produktů. V dnešní době stoupá popularita bio a eko produktů, kterých můžeme v obchodních regálech vidět širokou škálu, ovšem Red Bull by mohl využít své značky, jména a dobré reklamy, aby právě neenergetické bio nápoje, vyrobené rakouskou firmou, byly hlavními zástupci z prodáváných nápojů vyrobených ekologickým zemědělstvím.

Značka

Na počátku devadesátých let dvacátého století, kdy přišel Red Bull na trh se zcela novým produktem a v podstatě vytvořil novou kategorii energetických nápojů, byl jediným zástupcem, a proto si vytvořil na trhu silnou pozici v povědomí konzumentů. Tento aspekt Red Bullu napomohl k získání významného tržní podílu, stálé klientely a také k tomu, že mnoho lidí má o Red Bullu povědomí a zná tuto značku i přesto, že energetické nápoje vlastně nepijí, tzv. word of mouth. Od začátku si je zakladatel Dietrich Mateschitz vědom takzvaného Buzz marketingu (u nás se můžeme setkat s názvem „šeptanda“) - jedná se o marketing orientovaný na vyvolání rozruchu a přitáhnutí pozornosti ke značce a produktu, a proto údajně každoročně investuje třetinu zisku právě do marketingu.

Dodavatelé

Jediným dodavatelem firmy Red Bull Česká republika s. r. o. je mateřská společnost Red Bull GmbH. V tom případě je jisté, že Red Bull GmbH má velký vliv na činnost svých dceřiných společností po celém světě. Oddělení Operation musí každou objednávku plechovek konzultovat s rakouskou centrálou. Rozpočty na akce a projekty musí také projít schvalovacím procesem v Salzburgu.

Zákazníci

Cílová skupina zákazníků není konkrétně určena, ale můžeme v tomto případě za zákazníky považovat spíše jednotlivé supermarkety, podniky, čerpací stanice, pořadatele kulturních akcí apod. Proto jsou důležité obchodní podmínky, které zahrnují jak cenu a šíři portfolia, tak s nákupem spojené podpůrné marketingové akce.

Konkurence

Jak jsem již zmínila, Mateschitz objevil na evropském trhu nealkoholických nápojů tržní mezeru a čelil proto jen nepřímé konkurenci ve formě soft drinků. Zpočátku tedy přímý konkurent – výrobce energetického nápoje – neexistoval. Situace netrvala dlouho a v dnešní době Red Bull čelí několika firmám, které napodobují složení nápoje. Na českém trhu se v tomto odvětví nejčastěji setkáme s konkurenty jako je Monster, Big Shock, Semtex, Tiger, Rockstar, Crazy Wolf a Hell.

Nové příchozí firmy mají nelimitující vstup na trh energetických nápojů. Levnější konkurence sice neovlivňuje firmu a její vybudované postavení v segmentu

energetických nápojů, kde je Red Bull stále dominantní, ale ovlivňuje jistě zisky společnosti. Red Bull byl nucen také reagovat na tlak ze strany konkurence, která vyrábí především balení s obsahem 500 ml a Red Bull měl ve svém portfoliu pouze 250 ml plechovku. Představil tak nápoj s obsahem 333 ml a 473 ml, ale cenově stále dražší než konkurence.

Marketing

Marketing a celé marketingové oddělení Red Bullu je složeno ze skupiny mladých lidí, kteří jsou důkladně vybíráni, aby splňovali veškeré požadavky. Tito lidé vymýšlí různé sportovní, kulturní a sociální aktivity, které značku zviditelňují, jedná se např. o Red Bull 400, Red Bull Wing for Live World Run, Red Bull Ultimátní hráč, Red Bull King's Cross atd. Další přidanou hodnotou celého marketingu je poskytování vzorků zdarma prostřednictvím Consumer Collecting Team, který se skládá z vysokoškolských studentů (Wings Team a Student Brand Marketeers), kteří působí na vysokoškolské půdě a pomáhají tvořit pozitivní vztah k celé firmě a samotnému produktu.

Opinion Leaders

Red Bull je znám tím, že sponzoruje různé sportovní akce a jednotlivé sportovce z odvětví adrenalinových a „zvláštních“ sportů. Z české sféry je to např. Martin Fuksa, Eva Samková, Tomáš Slavík nebo Filip Salač. I přesto, že si Red Bull dává velmi záležet, jakého sportovce bude podporovat formou brandingu nebo product placementu, vzniká zde riziko, že daný sportovec bude na veřejnosti jednat nesprávně, nelidsky či že dojde k nějaké nepříjemné kauze spojené se sportovcovým jménem, a tato situace by vrhla negativní pohled na celou firmu Red Bull.

4.4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí bude analyzováno pomocí PEST analýzy, která zkoumá prostředí z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického.

Politické prostředí

Firma Red Bull Česká republika s. r. o. se jako jiné firmy působící na trhu musí řídit obecně platnými předpisy a dodržovat veškeré zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiná právní opatření. Pozitivní vliv mělo snížení daně z příjmu právnických osob, která se v roce 2010 snížila z tehdejších 20 % na 19 %.

Ekonomické prostředí

Zde je největším faktorem míra nezaměstnanosti, která se pohybuje okolo 4,1 %. Procento se oproti předchozímu roku zvýšilo, což je důsledek současné pandemické situace v ČR. Tento vývoj může mít pro Red Bull negativní vliv na poptávku po produktu, neboť lidé konzumují energetické nápoje během fyzické a duševní námahy přímo v zaměstnání a čím méně lidí pracuje, tím méně vydělávají a méně kupují. Ovšem v případě, že by firma sháněla novou pracovní sílu a procento nezaměstnanosti se dále stupňovalo, zvyšuje se šance na objevení vhodného uchazeče.

Sociální prostředí

Cena plechovky Red Bullu je oproti konkurenci vyšší, a proto je prodej ovlivněn životní úrovní spotřebitelů. Mezi důležité faktory patří rostoucí sklon k zdravému životnímu stylu, zájem o ekologii, kontrola příjmu kalorií, strach z obezity, recyklace a vyšší orientace na kvalitu.

Technologické prostředí

Technologický pokrok jde neustále dopředu, a toho využívá marketing firmy, který vytváří stále nové komunikační cesty k zákazníkům. Vznikají LED bannery, plakáty, nové ikonické lednice do barů a restaurací a do budoucna se může očekávat další využití nových technologií právě v marketingu.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je marketingový nástroj, sloužící ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost společnost, kde výstupem je matice čtyř kvadrantů, v nichž jsou zapsány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V nadcházející podkapitole definujeme SWOT analýzu společnosti Red Bull na základě předešlé situační analýzy.

Tab. 4: SWOT analýza

Strenghts (+)	Weaknesses (-)
<ul style="list-style-type: none"> • značka • silné postavení na trhu • marketing • stálá klientela • globální produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • složení • prodejní cena • neestetický vzhled plechovek Edition
Opportunities (+)	Threats (-)
<ul style="list-style-type: none"> • větší propagace neenergetických nápojů Organics by Red Bull • nový produkt v podobě tyčinek • sponzoring nových vycházejících sportovních hvězd 	<ul style="list-style-type: none"> • cenově přístupná konkurence • snadný přístup konkurence na trh • mýty o složení • nevhodné chování od sponzorovaného sportovce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021.

Strenghts – Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti bych zařadila dle svého názoru samotnou značku a její úspěšné budování společně s propracovaným marketingem.

Weaknesses – slabé stránky

Za jednu ze slabých stránek může být považováno vnímání nevhodného složení produktu. V dnešní době se obecně na energetické nápoje nepohlíží pozitivně. Kombinace kofeinu, taurinu a dalších obsažených látek může mít po nadměrné konzumaci opravdu negativní vliv na lidské zdraví. Energetické nápoje jsou prezentovány jako vhodné doplnění energie po fyzické námaze nebo ke zvýšení duševního výkonu, a právě díky svému složení a při správném použití mohou splnit slibované. Mnoho lidí má také v podvědomí, že v plechovce je velké množství cukru. V plechovce ED je obsaženo 11 g cukru na 100 ml, stejné množství ovšem najdeme i ve skleničce pomerančového džusu. Existuje ale i bezcukrová varianta, která by lidem, kteří se zajímají o zdravý životní styl, mohla vyhovovat. Ovšem bez daného obsahu by již nešlo o pravý Red Bull.

Za poslední slabou stránku považuji neestetický vzhled plechovek z edic. Tento názor je zřejmě subjektivní, ale dle mého názoru by Red Bull mohl zvolit nějaký modernější a stylovější vzhled, který by přidal speciálním edicím i zaslouženou kvalitu a pozornost z řad zákazníků.

Opportunities – příležitosti

Za dosud nepříliš využitou příležitost považuji zvýšení propagace neenergetických nápojů.

Pokud bychom se podívali do portfolia konkurenčních prodejců energetických nápojů, našli bychom energetické tyčinky. Red Bull v současné době nic takového nenabízí, ovšem mohl by zvážit zavedení podobného produktu v podobě tyčinky s kofeinem vhodné k zahnání hladu i doplnění energie. Tento výrobek by bylo samozřejmě rovněž vhodné podpořit případnou reklamou a pokusit se objevit nové konzumenty.

Threats – hrozby

Největší hrozbou pro firmu je pravděpodobně mnohonásobně levnější konkurence a také nelimitující vstup na trh energetických nápojů.

Okolo složení obsahu panuje několik nepravdivých mýtů, které jsou rovněž jistým druhem ohrožení. Jde např. o mýtus, že hlavní funkční látka taurin pochází z býčích varlat. Tyto informace a mýty vyvrací firma na svých webových stránkách v rubrice FAQ – Frequently Asked Questions (často kladené otázky), kde dále uvádí, že je Red Bull Energy Drink halal (vhodný ke konzumaci pro muslimy), košer (vhodný pro konzumaci pro židy) a také veganský.

Jako poslední hrozbu uvádím nevhodné chování od sponzorovaného sportovce.

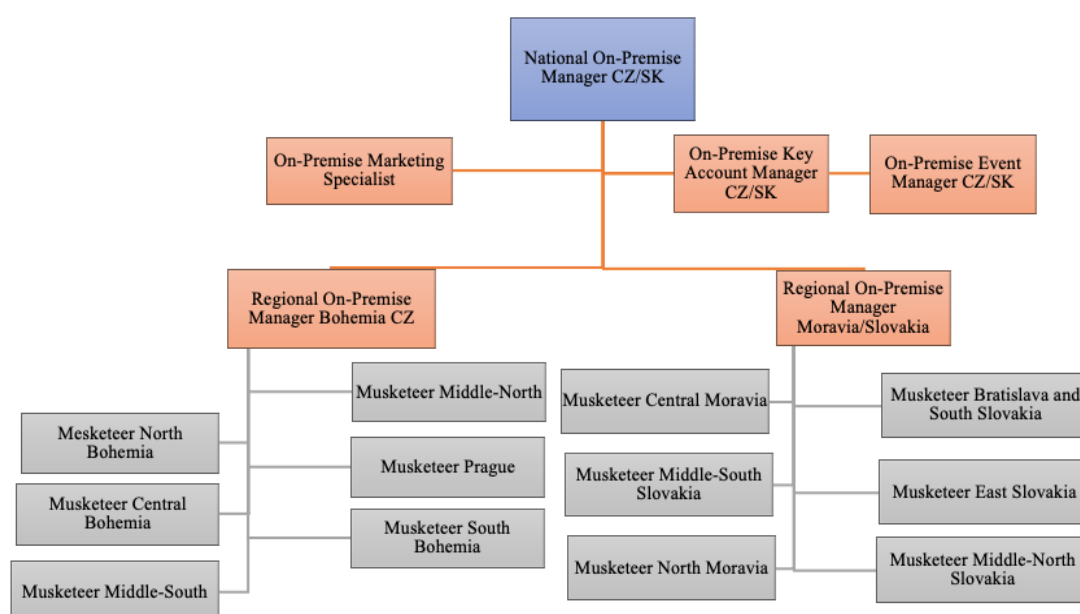
4.6 On-Premise oddělení

Firma Red Bull se řídí funkční organizační strukturou, kde jsou pracovníci s podobnými povinnostmi a úkoly zařazeni do jedné skupiny a každá skupina má manažera.

V celé své práci se zaměřuji na charakteristiku a analýzu Assessment centra ve firmě Red Bull, konkrétně na pozici tzv. mušketýra – obchodního zástupce v gastronomii. Assessment centrum se využívá pouze pro výběr této pracovní pozice. Mušketýr spadá pod oddělení On-Premise, což zjednodušeně zahrnuje místa a provozovny, kde je

plechovka konzumována ihned, na rozdíl od oddělení Off-Premise, kde je plechovka spotřebovávána až mimo prodejnu. On-Premise oddělení řídí National Manager CZ/SK. Tento manažer má pod sebou dále On-Premise Marketing Specialist, On-Premise Key Account Manager CZ/SK a On-Premise Event Manager CZ/SK. Dále jsou v organizační struktuře dva regionální manažeři pro Čechy a Moravu společně se Slovenskou republikou, kde je každý region následně rozdělen na 6 dalších regionů, a právě pozice mušketýra má na starost jednotlivé území. Strukturu On Premise oddělení můžeme vidět na obrázku č. 4.

Obr. 4: Organizační struktura On-Premise



Zdroj: Vlastní zpracování, Word Smart Art, 2021

4.6.1 Současná pozice obchodního zástupce ve firmě Red Bull

Mušketýr je firemní pojmenování pro obchodního a marketingového specialistu, který zosobňuje značku Red Bull. Mušketýři aktivně působí jako ambasadoři značky na On-Premise trhu, spolupracují s bary, restauracemi, kluby a koncertními prostory. Jejich cílem je budování dlouhodobých obchodních vztahů, hledání nových příležitostí pro získání nových konzumentů a také zvyšování konzumace Red Bullu. Mezi vlastnosti správného mušketýra by měly jistě patřit:

- organizovanost
- komunikativnost

- spolehlivost
- entusiasmus

Musí držet krok s nejnovějšími trendy v gastronomii a podmanit si tak celý svůj region. Při výběrovém řízení se HR oddělení soustřeďuje na 9 oblastí, které jsou definovány následovně:

- On-Premise love (mít rád On-Premise)
- can ambassador (ambasador plechovky)
- industry influencer (chuť ovlivnit průmysl)
- marketing expert
- business manager
- territory expert (odborník na svůj region)
- sales consultant (prodejní poradce)
- negotiator (vyjednávač)
- problem solver (řešitel problémů)

Toto jsou hodnoty, které jsou vyžadovány od ideálního obchodního zástupce firmy Red Bull.

4.7 Analýza Assessment centra ve firmě Red Bull

V této části bude popsáno, jak ve firmě Red Bull funguje personální oddělení a jakým způsobem probíhá příprava, průběh a vyhodnocování Assessment centra. Tyto informace jsem získala od HR specialistky, se kterou jsem vedla polostrukturovaný rozhovor (viz Příloha A), kde otázky byly předem dány, ale v případě nejasností jsem měla možnost se doptat a zeptat se na věci nad stanovený rámec. Sama specialistka také uvedla informace, které nezodpovídaly žádné mou otázku, ale byly přínosem k mé práci. Bohužel určité informace nemohly být zodpovězeny z důvodu zachování firemního tajemství, ale obdržela jsem dostatek informací, které budou nyní popsány.

4.7.1 Human Resource oddělení

Human Resource Management neboli personální oddělení v Red Bullu CZ/SK představují 3 pracovnice, které mají na starost veškerou práci, co se zaměstnanců týče. Dostat se do firmy Red Bull jako zaměstnanec je velmi obtížné a funguje zde Red Bull filozofie

a kultura, kde se na pracovní pozice vybírají lidé především na základě potenciálu a talentu, nikoli dat získaných z životopisu. 3 základní kameny, dle kterých se personální oddělení řídí jsou:

1. najít správné lidi
2. realizovat jejich potenciál (přesunout talent do silných stránek)
3. udržet si je

Těmito kroky se řídí a v dnešní době zaměstnává na hlavní pracovní poměr 138 spokojených zaměstnanců v České a Slovenské republice.

Mezi Red Bull hodnoty, na které se zaměřuje celá firma jsou:

- profesionalita
- zodpovědnost
- fokus (zaměření)
- vášeň

Tyto pilíře také musí splňovat jednotliví zaměstnanci a k tomu společnosti pomáhá tzv. Wingfinder assessment. Jedná se o test osobnosti vyvinutý přímo Red Bullem ve spolupráci s psychologem, což znamená, že testuje konkrétní osobnostní vlastnosti a generuje výsledky, které jsou užitečné právě firmě Red Bull. Tímto nástrojem se zjišťuje, zda daný uchazeč orientován na mezilidské vztahy, drive, kreativitu nebo myšlení. Výsledkem tohoto testu je tzv. Personality Passport, se kterým HR oddělení následně pracuje a pomáhá vytvořit např. jednotlivé KPI's.

Personalistky fungují dále se Strengthfinder assessmentem, což je obdobný nástroj pro analýzu osobnosti, ale je mezinárodní. Provádí se na základě toho, co si zaměstnanci myslí, že jsou jejich silné stránky a dále na nich pracují s příslušným manažerem.

4.7.2 Metoda Assessment centrum

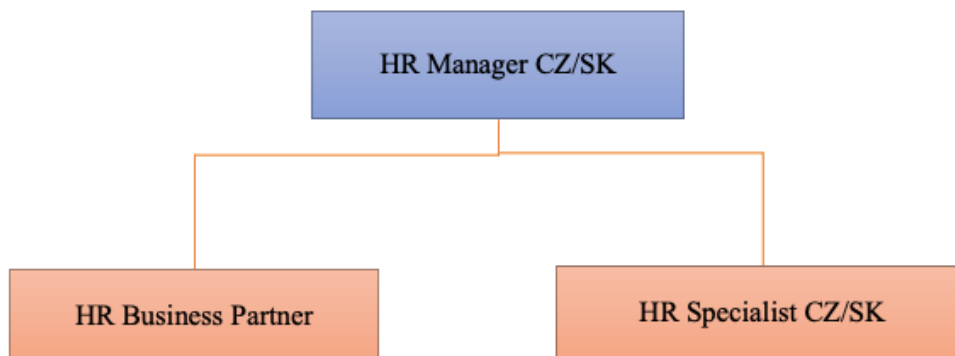
Assessment centrum se ve firmě Red Bull řídí interními předpisy tzv. guideline. Red Bull je celosvětová značka a dalo by se očekávat, že v každé jednotlivé zemi bude personální oddělení postupovat obdobně. Ovšem každý stát má své vlastní guideliney (směrnice) a strukturu výběrových řízení si může stanovit individuálně. V České republice a na Slovensku se metoda Assessment centra využívá, jak jsem již zmínila, pouze na jednu

jedinou pozici mušketýra neboli obchodního zástupce v gastronomii. Toto AC má v rukou HR oddělení, a to se stará o přípravu, průběh i samotné vyhodnocování. Existují i země, kde se AC nevyužívá a přijímací řízení je vedeno klasickým způsobem.

Výjimkou je přijímací řízení na pracovní místo v Consumer Collecting Team, kde jsou pozice Wings Team Member a Student Brand Marketeer. Kandidáti na zmíněné pozice také procházejí Assessment centrem, ale jelikož se jedná o vysokoškolské pozice, je AC zjednodušené a spadá pouze pod Marketing oddělení, které si výběrové řízení organizuje samo. HR oddělení s těmito AC nemá nic společného a nezasahuje do nich.

Personální oddělení má pro CZ/SK 3 pracovníky, kteří pracují na obecných postupech přípravy a realizaci Assessment centra. Příprava AC dle HR specialistiky není moc náročná, ale i přesto, již v dnešní době konání AC, není moc relevantním tématem a postupně se od něj ustupuje. Výběrová řízení jsou v pandemické době pozastavena anebo probíhají online formou. Na následujícím obrázku je zobrazena jednoduchá organizační struktura HR oddělení CZ/SK (Rozhovor s HR specialistikou, 2021).

Obr. 5: Organizační struktura HR



Zdroj: Vlastní zpracování, Word Smart Art, 2021

Jak často se AC ve firmě pořádá, nelze jednoznačně říct, závisí to na fluktuaci zaměstnanců, která v této firmě není tak vysoká. Když se ovšem pracovní pozice mušketýra uvolní, vystaví se na jobs.redbull.com inzerát a také se vyhlásí interní výběrové řízení, kam se mohou přihlásit zaměstnanci Red Bullu nebo mohou doporučit své známé. Po určité době se přijímání životopisů ukončí a začne proces výběru nejvhodnějšího kandidáta. Na jednu pozici obdrží společnost průměrně 60 životopisů, z kterých se vyfiltruje 10-15 ideálních kandidátů a následují telefonické selektivní

rozhovory, kde se personalisté doptávají na potřebné informace a na základě odpovědí vyberou nejvýše 10 osob, které budou následně pozvány na AC v prostorách firmy.

Samotná příprava začíná přibližně 2 týdny před konáním AC, kde je zahrnuto:

- oslovování kandidátů
- preselekcce životopisů
- telefonické rozhovory
- příprava individuálních materiálů

K AC je připravena univerzální prezentace, kterou není potřeba upravovat, a která slouží jako uvítací prostředek na začátku Assessment centra. Struktura veškerých AC je stejná, neboť se vždy jedná o jednu totožnou pracovní pozici, a proto není přípravná fáze časově náročná. Teprve den před konáním se zahájí úplná příprava jako např. obstarání občerstvení, prostor atd.

Úplné AC má poměrně krátkou časovou dotaci, a to 4 hodiny, včetně dvou přestávek. Časové rozmezí je velmi individuální a závisí na rozhodnutí personálního oddělení. Zpravidla se jedná o dopolední hodiny, kdy začátek je v 9 hodin a konec kolem 13 hodiny. Ovšem při rozhovoru mi bylo řečeno, že není výjimka ani Assessment centrum konané v odpoledních hodinách od 13 do 16.

Proces začíná představením firmy, manažera a přítomné personální pracovnice. Dále se zábavnou formou představí jednotliví kandidáti a začíná skupinová diskuze, kde jsou uchazeči dotazováni, jak pochopili a jak vnímají pozici mušketýra, jaké kvality a vlastnosti by, dle nich, měl mít správný mušketýr atd.

Následuje případová studie, kde posuzovatelé zkoumají chování kandidátů během nějakého příkladu z praxe. Jedná se např. o výpočet marže a tvorba objednávky. Dále nadchází hraní rolí, kde se sjedná fiktivní obchodní jednání. Psychodiagnostické nebo jiné psychologické testy se zde nevyužívají. Konkrétní popis jednotlivých aktivit nelze v této práci zveřejnit, jedná se o interní dokumenty firmy a firemní tajemství (Rozhovor s HR specialístkou, 2021).

Z vedení firmy je přítomen regionální On-Premise manažer a jedna pracovnice HR, která celým centrem provádí. Každý má svou vyhodnocovací tabulku, kam si píše poznámky a ihned po skončení celého AC, se koná schůze hodnotitelů, kde si sdělují své pocity

a dojmy z kandidátů, hodnotí chování při hraní rolí, jaký kdo má temperament a kdo by mohl být nejuhodnějším uchazečem.

Ve firmě Red Bull přijímací řízení na pozici mušketýra má více kol:

1. telefonický rozhovor
2. Assessment centrum
3. skupinový rozhovor
4. osobní setkání s National On-Premise Manager

Telefonický rozhovor může být považován za první kolo, samotné Assessment centrum, kterého se účastní okolo 10 uchazečů za druhé kolo, třetího kola se zpravidla účastní 3-4 lidé a čtvrté kolo zahrnuje osobní setkání s národním On-Premise manažerem. Závěrečné rozhodnutí o volbě budoucího zaměstnance se rozhodne až po finálním setkání, kde hlavní manažer vyslechne rady od HR oddělení a regionálního manažera, získané informace zhodnotí a společně stanoví konečný verdikt.

Zpětné vazby se dostane všem účastníkům celého přijímacího procesu, a to i v případě neúspěchu. Zpětná vazba je sdělována prostřednictvím telefonického hovoru a na dotaz účastníka je poskytnuta i detailnější hodnocení a důvod nepřijetí (Rozhovor s HR specialistkou, 2021).

4.8 Rozhovory a zhodnocení

V rámci zhodnocení prováděné metody bylo provedeno kvalitativní šetření a vedeny rozhovory s pracovníky personálního oddělení a regionálním manažerem On-Premise oddělení. Celkem se jedná o 3 rozhovory, které kvůli pandemické situaci byly vedeny online formou pomocí videohovoru přes platformu Microsoft Teams, která je mimo jiné využívána téměř k veškeré firemní komunikaci. Dotazovaní předem obdrželi soubor s otázkami, aby měli možnost přípravy.

Metoda AC prováděná společností Red Bull je svým způsobem jedinečná a nesplňuje veškeré základní znaky, které by klasické Assessment centrum mělo splňovat. Důvodem je ovšem speciální firemní kultura a fakt, že AC je využíváno pouze pro jedinou pracovní pozici ve firmě a se současným průběhem jsou spokojeni, jak pracovníci HR, manažeři, tak jednotliví zaměstnanci na pozici mušketýra (Rozhovor s HR specialistkou, 2021).

Rozhovor byl veden s HR business partnerkou, HR specialistkou a regionálním On-Premise manažerem pro Čechy. S hlavní HR manažerkou jsem rozhovor nevedla, z důvodu jejího časového vytížení. Rovněž se center aktivně neúčastní a nepodílí se ani na celkovém hodnocení. Nějaké otázky byly z rozhovoru předem odstraněny z důvodu zachování firemního tajemství a citlivosti interních dokumentů, přesto rozhovory postačí k navržení možných opatření, aby byl cíl práce splněn.

První otázka zní: „*Co si myslíte o časové dotaci samotného AC? Je dle Vás zvolený čas dostačující? Myslíte, že by bylo vhodné časovou dotaci zkrátit/prodloužit?*“.

- HR specialistka: „*Časová dotace 4 hodiny je úplně dostačující. Tak jak pro kandidáty, tak i pro nás je výběrové konání energeticky náročné a v tomto časovém rozvrhu se nám daří udržovat plnou pozornost nás jako přijímací manažery, tak i kandidáty.*“
- Regionální manažer: „*Pokud se jedná o 1:2:1, máme nastavenou hodinu a za sebe můžu říct, že je dostačující. I tak se s tím v průběhu rozhovoru dá pracovat, zkracovat nebo případně trochu prodlužovat.*“
- HR business partnerka: „*Ze zkušeností, které jsme za všechna AC nasbírali, jsou 4 hodiny dostačující. Ve většině případů vybrané aktivity vyčlení uchazeče na užší výběrová kola bez problémů. Zbylé případy se řeší prodloužením a další aktivitou.*“

Souhrn:

Jedná se o otázku, kde se dotazovaných ptám na časovou dotaci. Jak je zmíněno výše, AC v Red Bullu trvá 4 hodiny, což může působit krátce, ale dle odpovědí je zde nastavených 240 minut plně dostačujících. Odpověď regionálního manažera k první otázce se přímo nevztahuje k primárnímu předmětu otázky, ovšem vyplývá z ní jasná informace, že veškerý poskytnutý čas je pro tuto metodu dostačující a že nastavené časové dotace pro celkový proces výběrového řízení jsou vyhovující. Jedna respondentka uvedla energetickou náročnost celého AC. Ovšem zároveň upozornila na fakt, že právě 4 hodiny jsou ještě postačují na udržení pozornosti jak kandidátů, tak hodnotitelského týmu.

Druhá otázka se týká obsažených aktivit v průběhu AC a zněla následovně: „*Jsou dle Vás obsažené aktivity vhodné nebo máte pocit, že nějaká aktivita chybí či přebývá? (Psychodiagnostické testy, skupinové diskuze, in-basket)*“

- HR specialista: „Všechny aktivity jsme si zformovali sami, a jsou tak vytvořené přímo na míru a vyhovují nám. Ovšem jsme velmi flexibilní, a pokud vidíme, že jednotlivé AC by vyžadovalo pozměněnou nebo jinou aktivitu, není problém strukturu instinktivně změnit a vyhovět daným potřebám.“
- Regionální manažer: „Na toto asi nedokážu úplně odpovědět, otázka spíše na HR specialistu. Pokud bych já osobně viděl nějaké nové možnosti, které bychom mohli aplikovat, určitě by mě zajímaly.“
- HR business partnerka: „Možnost improvizace během AC, která dává možnost podle průběhu výběrového řízení vždy aplikovat ty správné metody podle složení uchazečů, a tím vybrat vhodného člověka na danou pozici.“

Souhrn:

Posuzovatelé jsou otevření všem novým nápadům. S ohledem na individualitu přizpůsobují formu výběrového řízení daným okolnostem. Tato improvizace napomáhá sledovat požadované vlastnosti obchodních zástupců, zmíněných v podkapitole „Současná pozice obchodního zástupce ve firmě Red Bull“.

Třetí otázka zní: „K celkovému hodnocení, nevyužíváte služeb psychologa. Nedomníváte se, že by psycholog pomohl k relevantnějším výsledkům?“

- HR specialista: „Určitě by přínosem byl, každopádně si myslím, že máme zkušené HR oddělení, které se psychologii a typologii člověka věnuje i ve svém volném čase. A to je pro naše účely dostačující.“
- Regionální manažer: „Součástí mé práce, vedení lidí, teamu, tak trochu psychologie je, kdybych viděl názor nebo feedback od profíka, určitě by mě zajímal, ale používat ho standardně si myslím, že není třeba, obzvláště ve firmě jako je RB.“
- HR business partnerka: „Myslím si, že je Red Bull dobrou a kvalifikovanou komunitou lidí, kteří jsou schopni rozpoznat podle svých zkušeností a empatií, zda se uchazeč bude hodit do našeho týmu.“

Souhrn:

Třetí otázka poukazuje na fakt, že Red Bull nevyužívá služeb externího ani interního psychologa, který by byl přítomen při konání a vyhodnocení AC. Takto vedené AC

nesplňuje požadavky, které jsou uvedené v teorii, přičemž sám regionální manažer vyjádřil zájem o hodnocení od odborného pracovníka. Tato problematika je dále řešena v kapitole „Návrhy možných opatření“.

Čtvrtá otázka se týká počtu posuzovatelů přítomných při konání. Otázku jsem zvolila z důvodu přítomnosti jen dvou hodnotitelů, což není tak obvyklé. Otázka zní: *„Při průběhu AC jsou přítomni jen dva hodnotitelé, je to dle Vás dostačující počet? Nebo to stačí k získání objektivního pohledu?“*

- HR specialista: *„Počet hodnotitelů je uspokojivý a z důvodu jiného pohledu na kandidáta je na třetí kolo pohovoru pozván ještě třetí posuzovatel.“*
- Regionální manažer: *„Tento počet je za mě naprosto dostačující.“*
- HR business partnerka: *„Díky zkušenostem, které jsme již při výběrových řízeních získali, nám toto složení vyhovuje.“*

Souhrn:

Z odpovědí vyplývá, že počet hodnotitelů shledávají jako dostatečný. Avšak z teoretické části vychází, že komplexnosti metody je postavená na vyšším počtu posuzovatelů. Proto je varianta vícero hodnotitelů dále rozpracována v návrzích opatření.

Pátá otázka zní: *„Využíváte nové trendy v Assessment centrech, kde pracujete s motivací, sebenáhledem nebo online diagnostikou, aby celý proces nepřipomínal svým charakterem zkoušku?“*

- HR specialista: *„Celý proces je velmi neformální a od kandidátů dostáváme pozitivní zpětné vazby, i v případě, že nepostoupí do dalšího kola. Naše firemní kultura nám dovoluje dělat věci jinak, než ostatní firmy a vytváříme si přátelské prostředí, kde s námi lidé rádi sdílejí své zkušenosti a přirozeně se nám otvírají. Na oplátku se jim otvíráme i my jako firma a vždy komunikujeme realitu, která je u nás čeká.“*
- Regionální manažer: *„Myslím, že ano. Všichni si dáváme velký pozor na to, aby se kandidáti cítili co nejpříjemněji a měli všeobecně dobrý pocit z AC u nás, je to naše vizitka.“*
- HR business partnerka: *„Průběh je veden velmi přátelskou formou a díky zpětným vazbám všech účastníků nemáme důvod proces měnit. Z mého pohledu na*

kandidáty nepůsobí centrum jako zkouška, nicméně nervozita je u jedinců zpočátku vidět, ovšem velmi rychle odpadne. Pozitivní hodnocení většiny uchazečů nás utvrzuje v tom, že jdeme v AC správnou cestou.“

Souhrn:

Ze získaných odpovědí respondentů lze vyvozovat, že se nové trendy ve firmě Red Bull využívají. Tým hodnotitelů usiluje o navození přátelské atmosféry a neformálního prostředí. Cílem tohoto jednání je, aby se jednotliví kandidáti při absolvování tohoto výběrového řízení cítili pohodlně a přirozeně.

Šestá otázka se zaměřuje na spokojenost pracovníků s průběhem celého AC a zda jsou spokojeni s finálním výběrem. Zní následovně: *„Splňuje průběh centra Vaše očekávání? A jste vždy spokojeni s finálním výběrem kandidáta?“*

- HR specialista: *„Ano, ještě se nestalo, abychom výběru kandidáta litovali nebo byli nespokojeni.“*
- Regionální manažer: *„Ve většině případů jsem naprosto spokojen. V jiných situacích jde spíše o malé problémy, na kterých se dá pracovat a získáním zkušeností u Red Bullu se vytratí.“*
- HR business partnerka: *„Ano splňuje.“*

Souhrn:

Odpovědi získané v rozhovoru jsou na otázku jednoznačné a veškerí respondenti uvedli, že jsou spokojeni a nemají nápady na zlepšení. Současný průběh se ve firmě postupně vyvinul a zdokonalil. Jelikož firma po skončení jakéhokoliv výběrového řízení získá s velkou pravděpodobností optimálního kandidáta, se kterým je vedení spokojeno, neexistuje důvod pro nespokojenost či změny v průběhu zmíněné metody.

Sedmá otázka zní: *„Jak jste spokojeni se způsobem sdělováním výsledků manažerovi? Je ústní forma dostačující?“*

- HR specialista: *„Ano.“*
- Regionální manažer: *„Ano.“*
- HR business partnerka: *„Za mě ano.“*

Souhrn:

Poslední otázka upozorňuje na fakt, že sdělování výsledků hlavnímu manažerovi On-Premise oddělení je prováděno pouze ústní formou. Všichni tři dotazovaní uvedli, že ústní forma je dostačující a že jim nejvíce vyhovuje. Sdělování zpětné vazby probíhá ihned po skončení schůze hodnotitelů, a proto je relevantní.

4.9 Návrhy možných opatření

V této podkapitole budou navrženy jednotlivé opatření, které by měly vést k efektivnějšímu využívání metody Assessment centrum ve firmě Red Bull. Navržená opatření se budou vztahovat k informacím, které byly zjištěny pomocí rozhovorů.

1. Prodloužení doby realizace a zvýšení počtu aktivit

Jako první návrh nabízím prodloužení celkové časové dotace Assessment centra na pět hodin oproti stávajícím čtyřem. Tento návrh by dal prostor více aktivitám a komplexnějšímu pohledu na jednotlivé uchazeče, a přesto by kandidáti i hodnotitelé dokázali udržet svou pozornost. Pokud by byla přidána alespoň jedna časově náročnější aktivita jako je např. skupinový rozhovor, či ještě jedna případová studie, poskytlo by celé AC důkladnější pohled na chování účastníků, a to by vedlo k přesnějšímu a rychlejšímu rozhodnutí hodnotitelů.

Jak by probíhalo AC s delší časovou dotací je zobrazeno na následující tabulce.

Tab. 5: Nový harmonogram AC

Čas	Aktivita
9:00-9:30	Úvod a představení firmy, hodnotitelů
9:30-10:20	Individuální prezentace jednotlivých kandidátů
10:20-11:00	Skupinová diskuze ohledně pozice
11:00-11:15	1. přestávka
11:15-12:10	Případová studie – příklad z praxe
12:10-12:45	Hraní rolí – obchodní jednání
12:45-13:00	2. přestávka
13:00-13:50	Skupinové rozhovory – aktivita navíc
13:50-14:00	Ukončení AC, zpětná vazba od účastníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Prodloužení doby trvání na 5 hodin, by znamenalo z hlediska nákladů:

- Přítomnost hodnotitelů o 1 hodinu více – 600 Kč
- Příprava podkladů pro skupinové rozhovory (2 hod – HR pracovnice) – 400 Kč
- Pronájem prostorů o 1 hodinu více – 0 Kč (jedná se o prostory firmy)

Celkové náklady, které by byly potřebné pro firmu, k prodloužení časové dotace, jsou tedy 1 000 Kč. S tím, že 400 Kč potřebných na přípravu podkladů pro skupinové rozhovory by byl pouze jednorázový náklad. Zodpovědnost za přípravu podkladů pro aktivitu by měla HR pracovnice. Do budoucna by se jednalo pouze o **600 Kč**, které by musely být vynaloženy navíc, ovšem přínosem by byl komplexnější a důkladnější pohled na jednotlivé kandidáty, který povede k rychlejšímu výběru vhodného kandidáta.

2. Zvýšení počtu hodnotitelů a dosazení externího psychologa

Další z navrhovaných opatření se týká zvýšení počtu hodnotitelů. Platí obecné „pravidlo 1:2“, což udává, že jeden hodnotitel by měl posuzovat 2 kandidáty. Red Bull se touto zásadou neřídí a Assessment centra se účastní pouze 2 hodnotitelé, na které připadá v průměru 8-10 kandidátů. Z kvalitativního průzkumu vyšlo najevo, že 2 hodnotitelé jsou

dostačující, ovšem s ohledem na teoretickou část bych navrhla přidat alespoň jednoho interního hodnotitele navíc, plus externího psychologa. Zvýšení počtu hodnotitelů by přispělo k vyšší efektivnosti celé metody a rychlejšímu výběru ideálního kandidáta. Dalším přínosem bude pohled kvalifikovaného psychologa.

Tři posuzovatelé by byli přítomni až při posledním kole, aby přinesli nový pohled na kandidáta. Navrhuji teda přidat do hodnotitelského týmu AC vždy i druhou pracovníci HR a externího psychologa, kteří poskytnou nový pohled na kandidáty. Noví členové by také usnadnili práci zbylým hodnotitelům a došlo by k přiblížení k ideálnímu stavu počtu hodnotitelů ku kandidátům 1:2, zde 4:10.

Pro realizaci tohoto opatření navrhuji následující složení:

- HR business partnerka
- HR specialista
- regionální On-Premise manažer
- externí psycholog

Tab. 6: Nákladovost druhého opatření

	Aktivita	Čas	Částka
1.	Účast druhé HR pracovnice	5 hod	1 250 Kč
2.	Výběr vhodného externího psychologa – HR specialista	3 hod	600 Kč
3.	Účast psychologa na samotném AC + hodnocení	7 hod	3 500 Kč
4.	Celkem náklady		5 350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3. Zavedení zpětného dotazníku

Existence zpětné vazby kandidátům a její forma je zvolena vhodně. Zpětnou vazbu o přijetí, či opaku dostane každý jednotlivý účastník a na vyžádání obdrží i detailní popis rozhodnutí, kde mu pracovnice personálního oddělení sdělí důvody tohoto verdiktu. Vše probíhá pomocí telefonického rozhovoru. Ovšem ke zkvalitnění a plnému využití komplexnosti metody Assessment centra se nabízí sjednotit postup podávání zpětné vazby a rozšířit ho o **zpětný dotazník**.

Navrhovala bych následující postup, kde přínos vznikne i pro neúspěšné kandidáty, kteří budou mít adekvátní odezvu na své působení, dozvěděli by se detailněji o svých slabých a silných stránkách a mohlo by jim to pomoci v účasti na dalších pohovorech tohoto typu. Další přínos by vznikl také firmě, kde pomocí zpětného dotazníku obdrží od uchazečů jasnou zpětnou vazbu na celý průběh a bude moct s výsledky dále pracovat na zvýšení kvality celého procesu. Telefonický hovor s finálním výsledkem výběrového řízení povede HR pracovnice s následující strukturou:

- Představení, poděkování za účast a oznámení verdiktu
- Argumentace výsledku výběrového řízení
- Popis kvalit a nedostatků jedince
- Individuální doporučení na profesní růst (rekvalifikace, kurzy, školení apod.)
- Žádost o vyplnění zpětného dotazníku, který bude zaslán na e-mailovou adresu účastníka
- Rozloučení, poděkování za zájem být součástí firmy

Tento sjednocený postup při poskytování zpětné vazby by zahrnoval přípravu dotazníku, detailní profily všech jednotlivých kandidátů, analýzu slabých a silných stránek, čas potřebný pro vedení hovoru a v poslední řadě čas pro vyhodnocení informací zjištěných dotazníkem. Ovšem přínos by zde byl vyšší než časová náročnost navrhovaného postupu a jistě by pomohl zefektivnit průběh metody Assessment centrum. Následující tabulka znázorňuje detailní náklady spojené se zavedením opatření.

Tab. 7: Nákladovost třetího opatření

	Aktivita	Zodpovědný	Částka
1.	Příprava dotazníku 1,5 hod	HR pracovnice	300 Kč
2.	Analýza slabých a silných stránek 1,5 hod	tým 2 hodnotitelů	600 Kč
3.	Samotný telefonický rozhovor 20 min	HR pracovnice	100 Kč
4.	Analýza zjištěných informací z dotazníku 30 min	HR pracovnice	100 Kč
5.	Celkem náklady		1 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Návrh zpětného dotazníku

Dotazník by měl následující strukturu, kde jsou některé otázky otevřené a u některých je volba z předem stanovených možností. Byl by zaslán bezprostředně po skončení telefonického rozhovoru na e-mail účastníka.

1. Jak jste byl spokojen s průběhem AC?
 - a. velmi spokojen / částečně spokojen / částečně nespokojen / velmi nespokojen
2. Zdál se Vám časový fond výběrové řízení (5 hodin) dostačující?
 - a. příliš dlouhé / ideální doba trvání / příliš krátké / nejsem si jist
3. Jak Vás zaujaly jednotlivé obsažené aktivity?
 - a. Individuální prezentace: velmi / docela zaujala / příliš nezaujala / vůbec mě nebavila
 - b. Případová studie: velmi / docela zaujala / příliš nezaujala / vůbec mě nebavila
 - c. Hraní rolí: velmi / docela zaujala / příliš nezaujala / vůbec mě nebavila
 - d. Skupinová diskuze: velmi / docela zaujala / příliš nezaujala / vůbec mě nebavila
4. Bylo v AC zařazeno dost aktivit pro odhalení vašich silných a slabých stránek?
5. Myslíte, že by větší počet hodnotitelů přinesl relevantnější výsledek AC?
6. Jak jste se cítil během průběhu?
 - a. velmi příjemně / docela příjemně / normálně / trochu nepříjemně / velmi nepříjemně
7. Co si myslíte o délce přestávek?
 - a. příliš krátké / ideální / příliš dlouhé
8. Zaznamenal jste během průběhu nějaký tlak ze stran hodnotitelů či jiných uchazečů?

Závěr

Výběr ideálního kandidáta se správnými vlastnostmi a schopnostmi je důležitý úkol personálního oddělení, který má podstatný vliv na ekonomický vývoj celé společnosti. Pokud se společnosti podaří nalézt, a zejména udržet si kvalitní zaměstnance na odpovídajícím místě, bude to mít jistě pozitivní vliv na ziskovost, efektivnost a chod celé firmy. Z toho důvodu je klíčové věnovat velkou pozornost celému procesu získávání nových pracovníků a využívat moderní techniky, mezi které se metoda Assessment centrum řadí.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat metodu Assessment centrum z teoretického hlediska, charakterizovat vybranou společnost a zanalyzovat, jakým způsobem realizuje proces výběru zaměstnanců. Dalším úkolem této práce bylo navrhnout možná zlepšení, pro zlepšení další aplikace metody Assessment centra, aby byl postup co nejefektivnější.

V teoretické části je shrnuto, co pojem metoda Assessment znamená, jakými principy se řídí, jaký je obvyklý průběh a jaké techniky jsou nejběžněji využívány.

Praktická část začíná charakteristikou společnosti Red Bull Česká republika s. r. o., kde je popsáno vnější a vnitřní prostředí firmy. Na základě těchto analýz byla vytvořena podrobná SWOT analýza. Firma využívá metodu Assessment centrum při náboru nových zaměstnanců na pozici obchodního zástupce, v práci je uvedena analýza této funkce a popsán celý proces využívané metody. Pro zjištění informací k analýze byl proveden rozhovor s pracovníci personálního oddělení.

Další část se věnovala kvalitativnímu šetření metody pomocí rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a manažerem On-Premise oddělení. Bylo zjištěno, že firma provádí metodu Assessment centra poněkud netradičním způsobem, díky své specifické firemní kultuře a také pouze u jediné pracovní pozice. Firma Red Bull tedy nenaplnuje typické znaky metody Assessment centrum, které jsou uvedeny v teoretické části. S ohledem na zkušenosti získané během posledních 20 let, si firma uzpůsobila proces této metody, tak aby byla pro firmu prospěšná. Konkrétně se jedná o délku trvání, kde AC běžně trvá jeden celý den. Vedení Red Bullu, na výběr vhodného kandidáta, dostačují 4 hodiny. Z rozhovorů vyplynulo, že jsou všichni dotazovaní s průběhem i výsledky výběrového

řízení spokojeni. Zjištěno bylo i několik nedostatků, v některých případech malý počet obsažených aktivit a nedostatečný počet hodnotitelů.

Následující část práce se zabývá návrhem možných řešení zjištěných nedostatků. Firmě bylo předloženo několik návrhů na odstranění nedokonalostí. Jedná se o tyto konkrétní návrhy: prodloužení doby realizace, zvýšení počtu aktivit, zvýšení počtu hodnotitelů (dosazení externího psychologa), zavedení zpětného dotazníku a sjednocení podávání zpětné vazby.

Dle vyjádření respondentů Red Bull do budoucna od metody Assessment centra postupně upustí a nebude toto téma již relevantní. Chce metodu nahradit jiným způsobem. Jednou z variant řešení, jak zefektivnit využívanou metodu, je realizovat některá z navrhovaných opatření a implementovat je do praxe.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.) Praha, Česko: Grada.
- Arthur, W., Jr., Day, E. A. (2011). Assessment Centers. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (vol. 2) Washington, USA: American Psychological Association.
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Hodgson, S. (2007). *Psychologické a jiné výběrové testy*. Praha, Česko: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Kyriánová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha, Česko: Testcentrum.
- Kyriánová, H., & Gruber, J. (2006). *AC/DC vyber si tým*. Praha, Česko: Alfa Publishing.
- Montag, P. (2002). *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Progoeduca.
- Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha, Česko: Management Press.
- Red Bull (n.d.). *Složení Red Bull Energy Drinku*. Dostupné 18. 4. 2021 z <https://www.redbull.com/cz-cs/energydrink/red-bull-energy-drink-slozeni>
- Red Bull (n.d.). *The Art of Musketeering*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://jobs.redbull.com/cz-cs/microsite/musketeer>
- Red Bull (n.d.). *Vám dává křídla*. Dostupné 28. 4. 2021 z <https://www.redbull.com/cz-cs/energydrink>
- Taušl Procházková a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.) Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.
- Woodruffe, Ch. (2000). *Development and assessment centres: identifying and developing competence*. London: CIPD.
- Interní dokumenty společnosti Red Bull CZ/SK s. r. o., 2021
- Rozhovory se zaměstnanci společnosti Red Bull CZ/SK s. r. o., 2021

Seznam tabulek

Tab. 1: Typy výstupních zpráv	21
Tab. 2: Techniky Assessment centra	22
Tab. 3: Výživové údaje energetického drinku na 100 ml	28
Tab. 4: SWOT analýza.....	35
Tab. 5: Nový harmonogram AC	48
Tab. 6: Nákladovost druhého opatření.....	49
Tab. 7: Nákladovost třetího opatření	50

Seznam obrázků

Obr. 1: Hlavní produkty společnosti	29
Obr. 2: Red Bull Editions	30
Obr. 3: Organics by Red Bull.....	31
Obr. 4: Organizační struktura On-Premise.....	37
Obr. 5: Organizační struktura HR	40

Seznam použitých zkratek

AC	Assessment Centrum
AT&T	American Telephone and Telegraph
CSSB	Civil Service Selection Boards
ED	Energy Drink
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Managment
KPI	Key Performance Indicator – klíčové ukazatele výkonnosti
MPS	Management Progress Study
PEST	Political, Economical, Social, Technological
RB	Red Bull
SF	Suger Free
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
WOBS	War Office Selection Boards

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam otázek k rozhovoru s HR specialístkou (analýza metody).....	559
Příloha 2: Seznam otázek k rozhovorům.....	60

Příloha 1: Seznam otázek k rozhovoru s HR specialístkou (analýza metody)

1. Jsou na průběh AC v Red Bullu nějaké normy? Řídí se takto výběrové řízení ve všech státech nebo si každá země může zvolit svůj průběh?
2. Jak často organizujete Assessment centra ve firmě Red Bull? A realizujete AC jen pro výběr konkrétních pracovních pozic? (Obchodní zástupce, manažer atd.)
3. Liší se struktura AC pro jednotlivé pracovní pozice? Jaké jsou rozdíly?
4. Kolik lidí pracuje na přípravě AC a kolik času tím přibližně stráví? (Případně s jakým předstihem se musí AC začít připravovat?)
5. Jak dlouho většinou trvá Vámi prováděné AC? A jaké aktivity běžně obsahuje?
6. Jak probíhá vyhodnocování výsledků získaných v AC? Máte ve firmě zaměstnaného psychologa, nebo využíváte externích služeb?
7. V jaké formě jsou od vás očekávány výsledky a jakou formou dáváte zpětnou vazbu kandidátům?

Příloha 2: Seznam otázek k rozhovorům

- 1.** Co si myslíte o časové dotaci samotného AC? Je dle Vás zvolený čas dostačující? Myslíte, že by bylo vhodné časovou dotaci zkrátit/prodloužit?
- 2.** Jsou dle Vás obsažené aktivity vhodné nebo máte pocit, že nějaká aktivita chybí či přebývá? (Psychodiagnostické testy, skupinové diskuze, in-basket)
- 3.** K celkovému hodnocení, nevyžíváte služeb psychologa. Nedomníváte se, že by psycholog pomohl k relevantnějším výsledkům?
- 4.** Při průběhu AC jsou přítomni jen dva hodnotitelé, je to dle Vás dostačující počet? Nebo to stačí k získání objektivního pohledu?
- 5.** Využíváte nové trendy v Assessment centrech, kde pracujete s motivací, sebenáhledem nebo online diagnostikou, aby celý proces nepřipomínal svým charakterem zkoušku?
- 6.** Splňuje průběh centra Vaše očekávání? A jste vždy spokojeni s finálním výběrem kandidáta?
- 7.** Jak jste spokojeni se způsobem sdělování výsledků manažerovi? Je ústní forma dostačující?

Abstrakt

Soukupová, L. (2021). *Metoda Assessment centrum v podnikové praxi* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Assessment centrum, lidské zdroje, účastník AC, personální oddělení

Tato bakalářská práce se zaměřuje na využití metody Assessment centrum coby typ výběrového řízení pro výběr vhodného kandidáta. V první části je na základě relevantní literatury zhodnocen význam, uplatňované přístupy a pravidla pro využívání této metody s důrazem na užití v personálním managementu. Druhá, praktická část hodnotí a analyzuje současné provádění metody Assessment centrum v konkrétní společnosti a přináší jednotlivá opatření, která by měla vést ke zvýšení efektivity využívání této metody.

Abstract

Soukupová, L. (2021). *Assessment center method in business practice* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Assessment center, human resources, AC participant, personnel department

This bachelor thesis focuses on the use of the Assessment Center method as a type of selection procedure for the selection of a suitable candidate. In the first part, based on the relevant literature, the importance, applied approaches and rules for the use of this method are evaluated with emphasis on the use in personnel management. The second, practical part evaluates and analyzes the current implementation of the Assessment center method in a particular company and brings individual measures that should lead to increased efficiency in the use of this method.