

---

# KRITERIÁLNÍ VALIDITA ASSESSMENT CENTRA PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY V AUTOMOBILOVÉ VÝROBĚ

František Bělohlávek

---

Mezinárodní konference psychologie práce a organizace  
Brno, květen 2019

# Popis situace

---

- organizace je dodavatelem dílů pro finální výrobce automobilů,
- záměr: stanovit požadavky na rozvoj,
- AC/DC pro 75 předáků, říjen 2018 až únor 2019,
- následně hodnotili mistři v 9 kritériích,
- předáci řídí linky o 6 až 20 pracovnících,
- pracuje se v 3- nebo 4-směnném provozu,
- assessment trvá 6-7 hodin,
- skupiny po 6 lidech, posuzují 2 konzultanti,
- výstupní zpráva o účastnících obsahuje:
  - silné a slabé stránky,
  - stručný popis osobnosti,
  - graf kompetencí,
  - personální a rozvojová doporučení.

# Metody (prediktory)

---

## **testy:**

- Vídeňský maticový test,
- on-line testy ANBE,

## **modelové situace:**

- „Věšák“,
- „Prezentace nepříjemných skutečností“,
- „Ranní směna na montáži“ (koncepce, operativa),
- „Ztracení v pustině“,

## **rozhovory**

- dosavadní kariéra,
- behaviorální rozhovor.

# Prezentace nepříjemných skutečností

---

# Prezentace nepříjemných skutečností

---

## 8. Postih za neplnění úkolu

- Vysvětlete vašim pracovníkům, že vzhledem k nesplnění stanoveného úkolu bude celý tým postižen finančně.
- Plnění úkolu bylo ovlivněno řadou vnějších vlivů, jako například nekvalitou dodaného materiálu, avšak mohlo dojít také k chybám ze strany vašich pracovníků samotných.
- Pracovníci budou reagovat výhradami a otázkami.

# Ranní směna na montáži

- a) Je konec období a máte vypracovat osobní ohodnocení za minulý měsíc.
- b) Nedostavil se jeden pracovník a telefonoval, že nemá jak se dostat z Úlibic, je třeba zajistit náhradu.
- c) VL sdělil, že jeden pracovník zůstal doma pro nemoc, je třeba zajistit náhradu.
- d) Dva agenturní pracovníci nenastoupili, je třeba zajistit náhradu.
- e) Jeden pracovník žádá mimořádnou dovolenou na středu, je třeba zajistit náhradu na středu nebo ho nepustit a projednat to s ním (když ho nepustíte).
- f) Pracovník Petr Hájek krčí čelo a mne si oči. Když se ho zeptáte, zda něco nepil, přizná se, že se rozešel s dívkou, večer mu soused nabídl trochu vodky „na uklidnění“, ale on na tvrdý alkohol nebyl zvyklý.
- g) Není zkalibrovaný momentový klíč, je třeba řešit.
- h) Je třeba se vyjádřit ke zlepšovacím návrhům, vedoucí nadřízený to již urguje.
- i) V důsledku neplnění kvality v posledním čtvrtletí je nutno přijmout opatření. Je třeba sdělit lidem, jaká provedete opatření.

8.

Vzhledem k tomu, že došlo k havárii zařízení a dojde k nesplnění denního plánu, bude třeba, aby někteří lidé přišli v sobotu. Pokuste se jim to vysvětlit, i když je to na poslední chvíli. **Čím to budete vysvětlovat lidem?**

---

---

---

---

---

---

---

# Kritéria

---

## **bodové hodnocení nadřízených na škále 0 až 5**

(vychází z kompetenčního modelu společnosti):

- vedení lidí a motivování,
- orientace na výkon,
- efektivní organizace práce,
- systematičnost a důslednost,
- flexibilní řešení problémů,
- komunikace,
- týmová spolupráce,
- řešení kritických situací,
- soustředění na priority.

# VALIDITA SIMULOVANÝCH SITUACÍ

| R    | hodnocení assessorů: metoda                             | hodnocení nadřízeným       |
|------|---------------------------------------------------------|----------------------------|
| 0.21 | vedení lidí: <i>prezentace nepříjemných skutečností</i> | vedení lidí a motivování   |
| 0.29 | vedení lidí: <i>prezentace nepříjemných skutečností</i> | komunikace                 |
| 0.26 | komunikace: „Ztraceni v ...“                            |                            |
| 0.29 | řešení problémů: „Věšák“, + „Ztraceni v ...“            | flexibilní řešení problémů |
| 0.24 | týmová práce: „Ztraceni v ...“                          | orientace na výkon         |
| 0.20 | koncepční myšlení: „Ranní směna“                        | koncepční myšlení          |
| 0.21 | koncepční myšlení: „Ranní směna“                        | efektivní organizace práce |

$\alpha > 0.05$

$\alpha > 0.01$



# VALIDITA TESTŮ

| R    | výsledky testů                                 | hodnocení nadřazeným        |
|------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| 0.30 | <i>Vídeňský maticový test</i>                  | flexibilní řešení problémů  |
| 0.30 | <i>ANBE: odvaha (vs opatrnost)</i>             |                             |
| 0.29 | <i>ANBE: nedirektivnost (vs direktivnost)</i>  |                             |
| 0.28 | <i>ANBE: náročnost (vs tolerantnost)</i>       | vedení lidí a motivování    |
| 0.26 | <i>ANBE: pracovní flexibilita (vs stálost)</i> |                             |
| 0.25 | <i>ANBE: učení ze zkušenosti (vs rigidita)</i> | orientace na výkon          |
| 0.26 | <i>ANBE: nesdílnost (vs sdílnost)</i>          |                             |
| 0.38 | <i>ANBE: neklid (vs klid a vyrovnanost)</i>    | systematičnost a důslednost |
| 0.26 | <i>ANBE: konformnost (vs originalita)</i>      |                             |

$\alpha > 0.01$

$\alpha > 0.05$

# Diskuse

---

- obsah kritérií „leadership“, „komunikace“ ...,
- různé názory nadřízených na optimální styl řízení,
- co si představují nadřízení pod jednotlivými kritérii?
- pracoviště jsou velmi rozdílná – 6 až 20 podřízených – různý styl řízení,
- co je správné a co je špatné – „Ranní směna“ – různé pohledy:
  - vedoucí segmentů stanovili, co je správné a špatné,
  - mistři podle toho určili kritéria,
  - předáci vyplňovali,
- možná snaha vyhovět očekáváním v modelových situacích.

# Děkuji za pozornost.

---

[www.traicon.cz](http://www.traicon.cz)

[frantisek.belohlavek@traicon.cz](mailto:frantisek.belohlavek@traicon.cz)