Assessment center method and introduction to DeCeMa project

Metoda ocenjevalnega centra in predstavitev projekta DeCeMa

Methode van het Test Centrum en toelichting op het DeCeMa project

Assessement Center Methode und Einleitung zum DeCeMa Projekt

DECEMA
Development Centre for Managerial Competences

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

DECEMA

Development Centre for Managerial Competences

Assessment center method and introduction to DeCeMa project

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

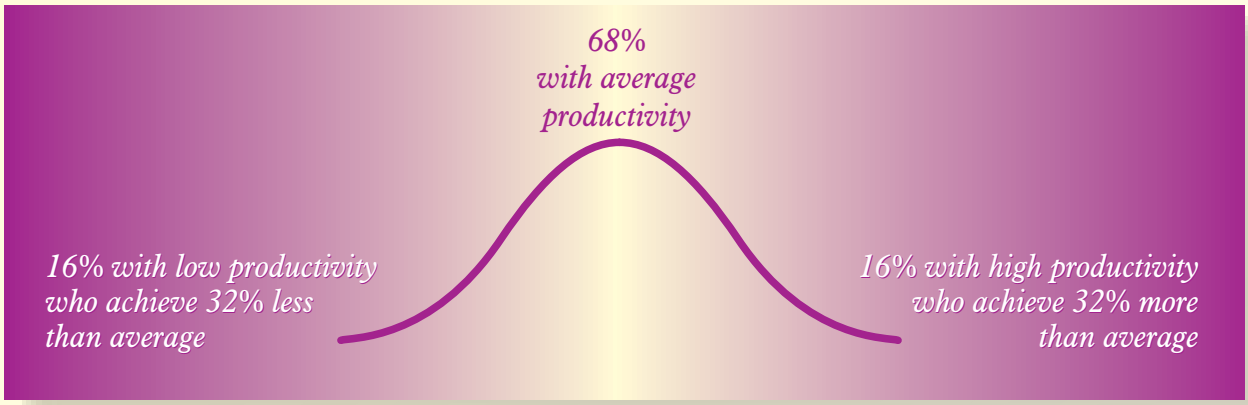
A project co-funded by the European Commission

Introduction

Human resources development – A key to a successful company

Today, the development of employees can be a key advantage of one organization over others. HR experts and managers in companies are becoming more and more aware of that fact and are therefore putting bigger and bigger emphasis on this topic. All organizations are, especially in the time of crisis, constantly aiming to improve business performance. The key to achieving success is certainly in our internal resources – our own employees, as they are the main link between company's goals and their realization.

Studies have shown that 84% of employees are not exploiting their potentials!
68% of employees achieve average productivity, 16% are below average and the same is the percent of the above average ones.



Employee development, discovering and strengthening of their competences, directly leads to concrete benefits for the organization – higher productivity, better performance, higher engagement, more profit...

Engaged and competent staff can represent the decisive factor between extinction and survival, profit and loss.

Rapid changes and how to keep up with them

Knowledge society, brought to us by the globalization, demands from the companies that their employees are constantly adjusting to new technological trends, dynamic markets, demanding clients and tough competition, all of that is inevitably leading to changes and new approaches to work. Companies and their employees must demonstrate a sufficient level of flexibility, as specific situations need to be anticipated in time and properly

responded to. Therefore, people with specific competences (knowledge, skills, characteristics, abilities and values) are needed.

In the time of lifelong learning, an individual who is aware of the meaning of development and self-investment, can be a decisive factor in company's success, taking into account that one is supported by a learning organization.

How to develop people?

The development of people means the following:

- Knowing your people, their potentials, abilities, talents,
- Systematic development of their competences – improving weaknesses affecting their work and strengthening an individual's key advantages.

In practice, a problem arises primarily with the first part. If we try to develop people (we invest money in training, education, provide coaching and mentoring), but we are mainly just guessing, what aspects we will strive to develop or we don't take into account individual differences, we will most likely use these resources sub-optimally.

The other issue refers to the systematic development. Experts have discovered already a while ago that the classical training model (lectures, seminars, conferences - internal and external) is not the most effective one. Instead of that, the rule 70:20:10 applies:

- 70% of all learning outcomes happen in practice – at work, by performing tasks.
- 20% of all learning outcomes derive from our interaction with others (coworkers, mentors) – by asking somebody.
- 10% of all learning outcomes result from various types of trainings.

So how do we develop people's competences? The main approach should be a systematic distribution of specific tasks, responsibilities, project work, etc. In addition, we should make sure that the employees have their own (internal or external) coaches and/or experienced coworkers, from whom they can learn faster than they would on their own. Trainings should take the minority of measures, but we should ensure the greatest possible transfer to practice and everyday work.

How can we get to know our employees (and candidates) better?

There are several approaches to familiarizing with staff and potential staff. We can use different (goal oriented) interviews, we can gain information in a more or less structured form from the people who know that person best, we can observe a person at the workplace... All these methods are useful and have their benefits.

The method of assessment centre, described hereafter, is the most reliable known way of identifying competences. The key advantage over all other methods is mostly in its width (abundance and complexity of competences and characteristics observed) and in already mentioned structure and reliability of assessments. Of course, both depend primarily on the quality of the implementation.

What is an assessment centre?

To simplify, an assessment centre is a standardized evaluation process, where several evaluators use different techniques to identify a number of competences/skills of potential or current employees.
An assessment centre is a process, where (like for example in psychometric testing) we explore one's strengths and barriers, which hamper successful performance in a specific field of work and also one's future career development. What is unique in an assessment centre and separates it from other approaches is that it combines different methods for identifying competences and characteristics of an individual. It necessarily contains at least one practical test among all the approaches. Different techniques and tools are combined with the purpose of increasing the reliability of assessment and to cover a wide range of assessed competences and characteristics (e.g the majority of the key competences for a particular position).

What IS an assessment centre?	What is NOT an assessment centre?
♦ Systematic method for observing behaviour ♦ Focus: key skills, knowledge, abilities for a certain position	♦ Group assignment, 1 observer, unknown dimensions ♦ Equal assignments for all (regardless of the position) ♦ Different assignments and questions for the same position
♦ Several approaches, 1 must be a simulation	♦ A series of psychometric tests, questionnaires… ♦ E-platform ♦ 360°assessment questionnaire ♦ A series of interviews ♦ 1 practical assignment
♦ Aggregation of findings	♦ Several assessment methods without the integration of results

How do we implement assessment centre?

Assessment centre method can be applied as an internal or external tool in human resources departments and include the following phases:

1) **assessment centre plan:** which competences are we interested in and how will we assess them,
2) **implementation:** assessment of competences,
3) **analysis:** creating conclusions and reports,
4) **feedback:** presenting the key findings to the individual and his organization.

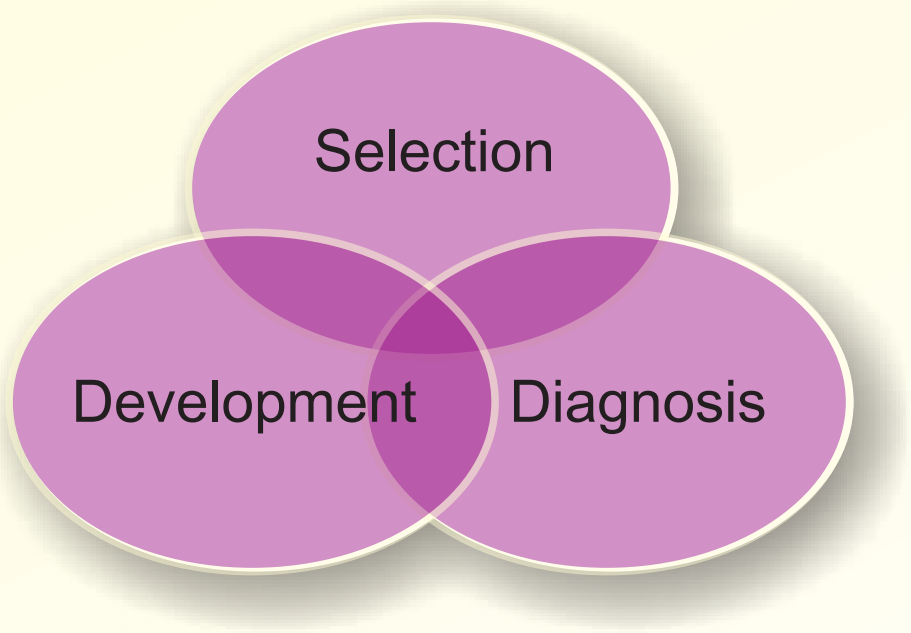
When an assessment centre is carried out with the purpose of developing employees, the fundamental part of the process is also creating the individual development plan.

What are we assessing in the assessment centre?

In the process of the assessment centre, we can assess:

- **various competences**, related to a specific job position: for example managerial, communication competences, self-efficiency, team work, decision-making, and also professional knowledge,
- **potentials**, i.e. the features that haven't yet been shown or cannot be observed at one's current work, but the hidden talents can become visible in new situations which offer completely new experience,
- **other characteristics of an individual** (motivation, enthusiasm, way of thinking, team roles, ...).

When and why should we apply assessment centre?



The goals of the assessment centre:

- identifying competences and potentials of the employees (diagnosis)
- identifying competences of the candidates (selection)
- development of competences of individuals (development)

The outcomes of assessment process are an excellent base for selecting new coworkers as well as for further development of the employees. The latter can mean development of the employees on their current positions or for the purpose of filling a new position.
Assessment centre is especially recommended when highly demanding job positions are in question. In those cases, certain competences are essential for success, but are so complex that they are impossible to identify with other means.
Finally, participating in an assessment centre is inherently an opportunity for learning and development by itself. With experience gained with solving tasks and even more with receiving feedback, one collects new insights and often improves efficiency, when similar situations appear in work life.

What do we do in assessment centre?

Techniques and approaches, used in assessment centre, contain everything from practical written (in-tray) assignments, oral presentations, role plays, group and team assignments. The advantage of assessment centre is that it uses different combinations of tools and with this ensures credible results, which enable a view into individual's competences and potentials, essential for a specific work field.

Besides the practical tests (simulations of tasks related to those in the work place), the process can also include psychometric and other tests.

Practical tests come in different forms – we use individual (1 observed person, others are actors and assessors) and group assignments (several assessees participate simultaneously). Also, several kinds of assignments can be used.

Main types of assignments used in assessment centre are:

- Role plays: solving problems in a concrete situation, where a candidate does the task in practice and trained actors also (besides assessors) participate in the situation;
- Presentations: the assessee prepares a presentation on a specific topic, the assessors are usually the audience;
- Written papers: the assessee solves certain problems, which are presented through a variety of written materials (either they implement the solution or only create a plan for solving the problem);

- Group discussions: a group must solve a specific problem or discuss a certain topic, roles can either be assigned (e.g. group leader) or not;

Additional tools: interviews, psychological tests and questionnaires for self-evaluation and 360° questionnaires.

With additional tools, we assess different things:

- managerial, selling and other skills (self-evaluation or 360 evaluation),
- various personal characteristics, motivation, career anchors, team roles, values, etc,
- various abilities (concentration, precision, verbal abilities, numeric abilities, memory capacity, speed of perception, creativity).

Reports and development plans

The process of assessment centre is always concluded with a report. Besides the individual report, creation of the group report is also recommended, giving there were several participants in the process.

Development plan is created when the purpose of the assessment centre is development of one's competences. A specific development plan is usually created during the feedback giving process. It is essential that the development actions are set understandably, specifically and timely. Their purpose is to activate an individual to engage in self-development and encourage taking responsibility for oneself and improving own competences.

What is the duration of an assessment centre?

The duration depends on a range and types of competences and skills we wish to assess. Assessment centres usually last from half a day to 2 days, but with the usage of goal-oriented short simulations, we can also identify multiple competences in just a few hours.

What is the advantage of an assessment centre?

The concept and the way the assessment centre is actually implemented play the key role in the quality of findings.

Some key factors of the quality of assessment centre:

- Assignments are completely adapted to a client organization and a specific job position. They must also be realistic (as they can appear in everyday life).

- Starting point: dimensions. We do not implement assessment centre with available assignments and then start to think about what they can help us assess. The starting point are always the key competences we wish to assess.
- Assignments are planned and thought through to the last detail and tested in practice several times, to maximize structure and validity.
- Check lists are behaviorally oriented, well structured and tested. On this way we can assure that it is clear in advance, what is being assessed and what needs to be observed (consistency).
- Every assignment includes more than one assessor, if possible also several assessors observe the same person at one task.
- Assessors can be external or internal experts, but they need to be well familiarized with the method, assignments, assessment procedures, work process and culture of the company. Selection and training of assessors is of utmost importance.
- Assessors must be unified in their assessment, a final assessment of a competence is not simply an average score.
- Participants receive individual feedback, usually given to them by the assessors. Assessors adopt a different attitude, when they are aware that they will also be responsible for feedback.
- Participants receive face to face feedback, possibly with the elements of coaching already included (if the purpose is developmental).

Who is assessment centre suitable for?

Assessment centre is an extremely useful and beneficial method for organizations and individuals. A potential user of the method is anyone, who wishes to get to know and develop own competences and potentials.

Concerns of organization, assuming that assessment centre is a highly complex, time-consuming and expensive method that doesn't bring clear benefits are not justified. With professional approach that considers principles of quality, the assessment centre is an excellent and accessible, affordable way of bringing our people and organization to a higher level.

DeCeMa project – development centre for managerial competences

Development centre, as opposed to an assessment centre, also includes training, coaching and other specific steps towards improving competences of the participants of assessment processes. In the project DeCeMa (Transfer of Innovation project, Lifelong Learning programme, Leonardo da Vinci), the international partnership and three beneficiary organizations developed, implemented and evaluated development centre for managers.

What were the deliverables of the project?

- Transfer (also transnational) and additional development of assessment centre materials for managers
- Testing and adaptation of tools
- Applying the method on 33 managers from 3 participating organizations (ComTrade, Sava Turizem, Employment Service of Slovenia)
- Analysis, reports (individual and group) and individual development plans
- Designing tailor-made training for participating managers
- Training implementation
- Evaluation
- Creating quality manual for development centre

Find more on www.decema.eu

Testimonials

"My experience with assessment center was very positive. For me, the most valuable information is feedback on how others see me, because in this way I can identify what I have to change, develop or complement… Valuable was also retreating from everyday work environment and meeting with people, which gave me a chance to see the problems I encounter daily from a different angle. Of course, I was also glad about my good results, which gave me self affirmation and positive energy for the improvement and further development. Thank you for letting me be a part of this project."

Mojca Krašovec, Sava Turizem

"We estimate the participation in the Leonardo da Vinci Project – Transfer of Innovation, DeCeMa project, coordinated by Kadis, Ljubljana in which Sava Turizem d.d. was also one of the partners, as very positive. In this partnership both partners cooperated properly, professionally and friendly, with the goal to provide maximum personal development and upgrade of managerial skills of all 10 middle managers assigned by Sava Turizem. Three years of work on the development of managerial competences has contributed significantly in the development of particpants into good managers, who with their knowledge, work and diligence bring added value to the field which they are managing. We thank the management and all employees of Kadis for a fair and professional cooperation in the project implementation of DeCeMa."

Katarina Kranjec, Sava Turizem

"DeCeMa Project, in which we also included our employees from the Employment Service of Slovenia, Regional Office Ljubljana, has further enhanced the knowledge on how to be a good leader - respect for people/employees, clear objectives, honesty, giving transparent information about work .... Leaders can not be responsible only for delegation and leadership, but primarily we are responsible for their employees and for all the people with whom we do business. Good leaders create a good work climate, are competent and lead by example, which finally brings to better results and a better community."

Barbara Vrtačnik, ESS

Since I've often been a participant of workshops with similar content, my participation in project DeCeMa served me to update knowledge, which is a good thing, because a lot of times we also forget about the knowledge and information we have received in the past. The method of work and the approach was very professional, never pushy, duties and obligations were always well presented, so that each participant knew what he had to do. In the future, these kinds of workshops to refresh knowledge are always welcome."

Miha Veberič, Sava Turizem

"I will certainly not forget this experience, it was very interesting. In very short time I experienced adrenalin which I am used to in real situations. I definitely recommend it, especially to all who have recently entered the managerial waters ... The whole team is great."

Mitja Kravos,ComTrade

DECEMA

Development Centre for Managerial Competences

Metoda ocenjevalnega centra in predstavitev projekta DeCeMa

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

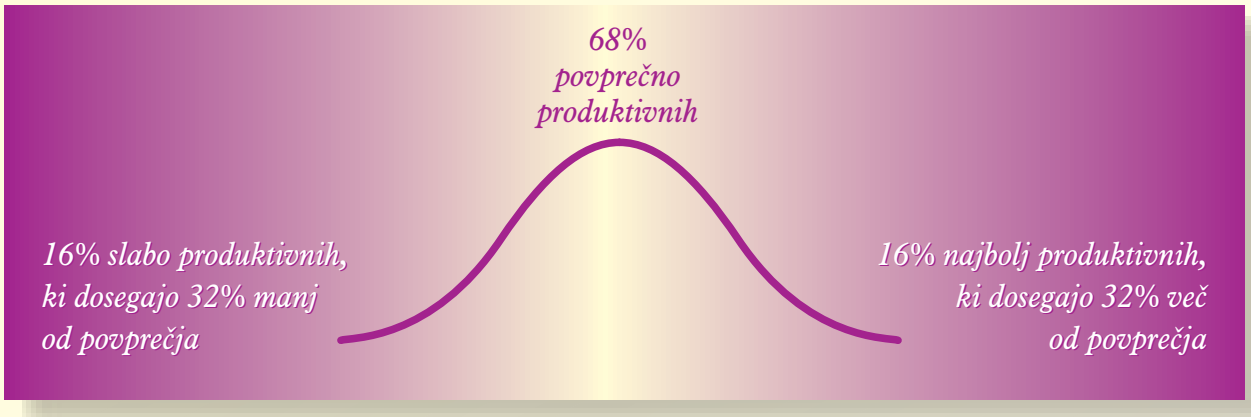
Projekt je sofinanciran s strani Evropske Komisije

Uvod

Razvoj kadrov – ključ do uspeha podjetja

Dandanes lahko razvoj zaposlenih pomeni ključno konkurenčno prednost organizacije v primerjavi s tekmeci. Tega se vedno bolj zavedajo tudi kadrovski strokovnjaki ter vodilni v podjetjih, ki tako dajejo vedno večji poudarek tej tematiki. Vse organizacije si še posebej v času ekonomske krize nenehno prizadevamo izboljšati svoje poslovanje. Ključ za doseganje uspeha je seveda v notranjih virih, torej v lastnem kadru. Naši zaposleni so namreč glavna vez med zastavljenimi cilji podjetja in njihovo uresničitvijo.

Raziskave kažejo, da kar 84% zaposlenih ne izkorišča svojih potencialov!
68% je tistih, ki dosegajo povprečno produktivnost, 16% tistih, ki so podpovprečno produktivni in 16% tistih, ki so nadpovprečno produktivni.



Boljši angažma potencialov posameznika vodi torej do konkretnih koristi za organizacijo – večje produktivnosti, večje uspešnosti, večjega dobička.

Pravi oz. kompetentni ljudje lahko pomenijo razliko med izumrtjem in preživetjem, dobičkom in izgubo.

Hitre spremembe in kako jim slediti

Družba znanja, ki nam jo je prinesla globalizacija, zahteva od podjetij, da se njihovi zaposleni prilagajajo novim tehnološkim trendom, razgibanim tržiščem, zahtevnim kupcem ter hudi konkurenci, kar posledično neizogibno vodi k spremembam in novim pristopom k delu. Podjetja, tj. njihovi zaposleni, morajo pokazati zadostno mero

fleksibilnosti, saj je potrebno določene situacije pravočasno predvideti in se na njih tudi ustrezno odzvati. Vse to pa zahteva ljudi, ki so opremljeni s specifičnimi kompetencami t.j. znanji, sposobnostmi, lastnostmi, veščinami, vrednotami.

V času vseživljenjskega učenja je človek, ki se zaveda pomena nenehnega razvoja in vlaganja vase, lahko ključ do uspeha, seveda upoštevajoč, da za njim stoji učeča se organizacija.

Kako razvijati ljudi?

Razvoj ljudi pomeni dve stvari:

- **poznati** svoje ljudi, njihove potenciale, zmožnosti, talente,
- **sistematično razvijati** njihove kompetence – izboljšati šibke strani, ki so pomembne za delo, in dodatno krepiti posameznikove ključne prednosti.

V praksi se pojavlja problem predvsem s prvim delom. Če poskušamo sicer razvijati ljudi (vlagamo denar v usposabljanja, izobraževanja, izvajamo coaching, mentorstvo itn.), a pri tem bolj ali manj le ugibamo, v čem bomo neko osebo razvijali ali ne upoštevamo različnosti med posamezniki, najverjetneje teh razvoju namenjenih sredstev ne izkoriščamo optimalno.

Druga stvar pa je seveda sistematičen razvoj. Stroka je že pred nekaj časa prišla do ugotovitve, da klasični model usposabljanja (predavanja, seminarji, konference, naj bodo notranji ali zunanji) ni najučinkovitejši. Namesto tega velja pravilo **70:20:10**.

- 70% vsega se ljudje naučimo v praksi, pri svojem delu, tj. z izvajanjem nalog.
- 20% se ljudje naučimo od drugih (sodelavci, mentorji) – tj. da lahko nekoga vprašamo.
- 10% ljudje odnesemo iz različnih usposabljanj, s predavanj ipd.

Kako torej razvijati kompetence ljudi? Glavni pristop naj bo sistematično dodeljevanje konkretnih nalog, zadolžitev, sodelovanje v izbranih projektih itn. Dodatno poskrbimo, da imajo zaposleni svoje (interne ali eksterne) coache, izkušene sodelavce, od katerih se lahko učijo hitreje, kot bi se mogli sami. Usposabljanja naj bodo manjšinski del ukrepov, tam pa skušajmo zagotoviti čim večji prenos spoznanj tudi v prakso, v redno delo.

A kot rečeno, problem se praviloma pojavi že v fazi prej.

Kako lahko dobro spoznamo svoje zaposlene ali potencialne kadre?

Pristopov k spoznavanju zaposlenih (ali tudi kandidatov za delo) je več. Poznamo različne (ciljno usmerjene) razgovore, informacije lahko pridobimo v bolj ali manj strukturirani obliki od drugih, ki posameznika dobro poznajo, osebo lahko opazujemo pri delu in še bi lahko naštevali. Vse te metode so uporabne in koristne.

Z uporabo metode ocenjevalnega centra, ki jo opisujemo v nadaljevanju, uporabljamo najzanesljivejši poznan način ugotavljanja kompetenc. Ključna prednost pred vsemi drugimi metodami je predvsem širina (številčnost in kompleksnost kompetenc in značilnosti, ki jih ocenjujemo) in pa že omenjena strukturiranost in zanesljivost ocen. Za oboje pa je nujen pogoj predvsem kvalitetna izvedba.

Kaj je ocenjevalni center?

Če poenostavimo, je ocenjevalni center standardiziran evalvacijski proces, kjer več ocenjevalcev z različnimi tehnikami ugotavlja številne kompetence/veščine potencialnih ali obstoječih zaposlenih.
Ocenjevalni center je torej postopek, kjer (podobno kot npr. pri psihološkem testiranju) ugotavljamo močna področja posameznikov in morebitne ovire za uspešno delo na določenem delovnem področju, pa tudi nadaljnji razvoj njihove kariere. Ena bistvenih razlik je, da pomeni ocenjevalni center kombinacijo različnih metod ugotavljanja kompetenc in značilnosti posameznika, nujno mora biti vsaj 1 praktičen preizkus, vse z namenom povečati zanesljivost ocene, pa tudi širino ocenjenih kompetenc in značilnosti.

Kaj JE ocenjevalni center?	Kaj NI ocenjevalni center?
• Sistematična metoda opazovanja vedenja • Fokus: ključne veščine, znanja, zmožnosti za neko delovno mesto	• Skupinska naloga, 1 opazovalec, neznane dimenzije • Iste naloge za vse • Različne naloge oz. vprašanja za različne kandidate za isto DM
• Več pristopov, vsaj 1 nujno simulacija	• Niz psiholoških testov, vprašalnikov … • E-platforma • 360° ocena • Niz intervjujev • 1 praktična naloga
• Sumiranje ugotovitev	• Več metod ocenjevanja brez integracije rezultatov

Kako poteka ocenjevalni center?

Metoda ocenjevalnega centra je lahko uporabljena kot interno ali eksterno orodje v kadrovskih službah in vključuje več faz:

1) **načrt ocenjevalnega centra** – katere kompetence nas zanimajo in kako jih bomo ocenjevali,
2) **izvedba:** ocenjevanje kompetenc,
3) **analiza:** izdelava zaključkov in poročil,
4) **povratna informacija:** posamezniku in organizaciji predstavimo ključne ugotovitve postopka.

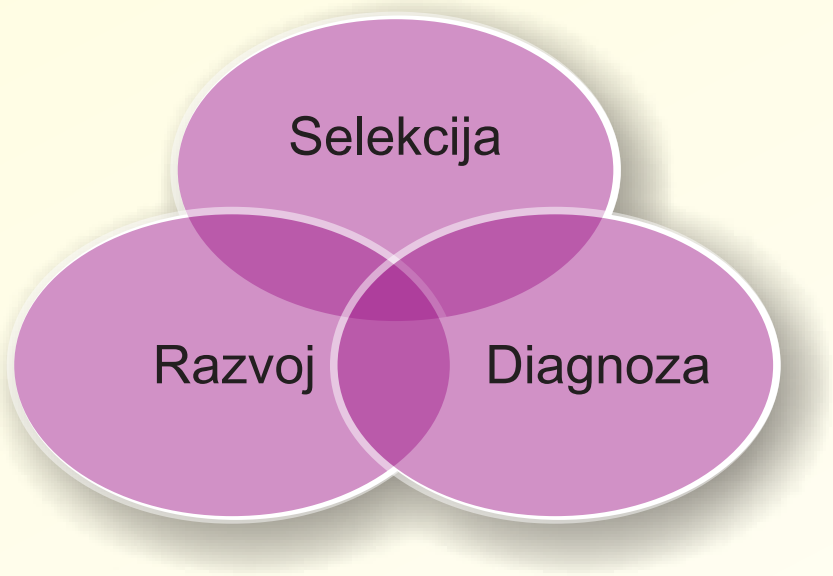
Ko gre za ocenjevalni center z namenom razvoja ljudi, je ključen del tudi sestavljanje osebnega razvojnega načrta.

Kaj ocenjujemo v ocenjevalnem centru?

V postopku ocenjevalnega centra lahko ocenjujemo:

- različne kompetence, vezane na delovno mesto: npr. vodstvene, komunikacijske kompetence, samoučinkovitost, timsko delo, odločanje …, pa tudi npr. strokovno znanje,
- potenciale, tj. stvari, ki niso prišle oz. ne morejo priti do izraza pri obstoječem delu – posameznik v novi situaciji, s katero nima izkušenj, lahko pokaže svoje skrite kvalitete,
- druge karakteristike posameznika (motivacija, entuziazem, način razmišljanja, timske vloge, …).

Kdaj in zakaj uporabiti ocenjevalni center?



Namen uporabe ocenjevalnega centra je lahko:

- ugotavljanje kompetenc in potencialov zaposlenih (diagnoza)
- ugotavljanje kompetenc kandidatov za delo (selekcija)
- razvoj kompetenc posameznikov (razvoj)

Ugotovitve so odlično izhodišče tako za najboljši izbor novih sodelavcev, kot tudi za ciljno usmerjen nadaljnji razvoj zaposlenih. Slednje lahko pomeni razvoj zaposlenih na obstoječih delovnih mestih ali za zasedbo drugih del.

Uporabo metode še posebej priporočamo pri zahtevnejših delovnih mestih, kjer so določene kompetence pogoj za uspeh, zaradi kompleksnosti teh kompetenc pa jih je skoraj nemogoče zanesljivo ugotavljati na druge načine.

Poleg vsega pa je sodelovanje v ocenjevalnem centru za posameznika že samo po sebi učenje oz. razvoj. Z izkušnjami v nalogah, predvsem pa še s povratno informacijo, oseba že sama pridobi nova spoznanja in pogosto izboljša svojo učinkovitosti v podobnih situacijah v delovnem življenju.

Kaj počnemo v ocenjevalnem centru?

Tehnike in pristopi, ki jih uporabljamo v ocenjevalnem centru, obsegajo vse od praktičnih pisnih (t.i. in-tray) nalog, do ustnih predstavitev, iger vlog, skupinskih in timskih nalog. Z vsakim naročnikom glede na potrebe in cilje izberemo najustreznejšo kombinacijo nalog. Prednost ocenjevalnega centra je v tem, da dopušča različne kombinacije orodij in na ta način zagotavlja kredibilne rezultate, ki nam omogočajo poglobljen vpogled v posameznikove kompetence in potenciale, ki so ključni za neko delovno področje.

Poleg praktičnih preizkusov (naloge so sorodne tistim na delovnem mestu) pa postopek ocenjevalnega centra lahko vključuje še različna psihološka in druga testiranja.
Praktični preizkusi so lahko v različnih oblikah - poznamo individualne (1 ocenjevana oseba, ostali so igralci oz. ocenjevalci) in skupinske zadolžitve (istočasno neko nalogo izvaja več ocenjevanih udeležencev), poznamo pa tudi več vrst nalog.

Glavne vrste nalog so:

- **Igre vlog:** reševanje problemov v konkretni situaciji, kjer kandidat v praksi izvaja svojo nalogo, v situacijo so (poleg ocenjevalcev) vpleteni usposobljeni igralci;
- **Prezentacije:** kandidat pripravi predstavitev na določeno temo, 'publika' so navadno kar ocenjevalci;
- **Pisne naloge:** kandidat s pomočjo pisnih materialov rešuje določene probleme

(rešitev tudi izvedejo ali pa navedejo zgolj plan);

- **Skupinske diskusije:** skupina ima nalogo rešiti določen problem oz. diskutirati na določeno temo, vloge so lahko dodeljene (npr. vloga vodje) ali ne;

Dodatni pripomočki: intervjuji, psihološki testi, vprašalniki, kot samoocena ali po metodi 360 stopinj.

Z dodatnimi pripomočki ugotavljamo različne stvari:

- vodstvene, prodajne in druge veščine (kot samooceno ali tudi z oceno drugih, npr. po metodi 360°),
- različne osebnostne značilnosti, motivacijo, karierna sidra, timske vloge, vrednote idr.,
- različne sposobnosti (koncentracija, natančnost, verbalne sposobnosti, numerične sposobnosti, spominske sposobnosti, hitrost zaznave, ustvarjalnost).

Poročila in razvojni načrti

Postopek ocenjevalnega centra se vedno zaključi s poročilom. Poleg individualnega poročila je koristno izdelati tudi skupinsko poročilo, v kolikor je bilo v postopek vključenih več oseb.

Razvojni načrt se izdela takrat, ko je seveda tudi cilj ocenjevalnega centra razvoj kompetenc osebe. Konkreten razvojni načrt je navadno zasnovan istočasno s podajanjem povratne informacije. Ključno je, da so razvojne akcije zastavljene razumljivo, zelo konkretno in so tudi časovno določene. Njihov namen je aktivirati posameznika k samorazvoju, ga vzpodbujati k prevzemanju odgovornosti zase in izboljševanje kompetenc.

Koliko časa traja ocenjevalni center?

Trajanje je odvisno od obsega in vrste kompetenc in veščin, ki jih želimo ocenjevati. Navadno dolžina variira od pol dneva do 2 dni, čeprav lahko s ciljno usmerjenimi, kratkimi preizkusi, veliko o kompetencah osebe izvemo tudi samo v nekajurnem ocenjevalnem centru.

Kaj je prednost našega ocenjevalnega centra?

Zasnova in način izvedbe ocenjevalnega centra ključno vplivata tudi na kakovost spoznanj, ki jih iz vsega dobimo.

Nekateri ključni dejavniki kvalitete ocenjevalnega centra:

- Naloge so popolnoma prilagojene naročniku in delovnemu mestu. Prav tako morajo biti realistične (kot se lahko zgodijo v vsakdanjem življenju).
- Začetna točka: dimenzije. Ocenjevalnega centra ne izvajamo z nalogami, ki so na voljo, pa šele nato razmišljamo, kaj lahko z njimi ugotavljamo, temveč so začetna točka ključne kompetence, ki jih želimo oceniti.
- Naloge so sestavljene temeljito in večkrat preizkušene v praksi, saj želimo na ta način doseči maksimalno strukturiranost in veljavnost.
- Ocenjevalne liste so vedenjsko usmerjene, strukturirane in preizkušane. Le tako lahko zagotovimo, da je vnaprej jasno, kaj se ocenjuje in tudi, da ocenjevalci opazujejo enake stvari (skladnost).
- Vsaka naloga vključuje več kot enega ocenjevalca, po možnosti več ocenjevalcev ocenjuje tudi isto osebo pri neki nalogi.
- Ocenjevalci so lahko zunanji ali notranji strokovnjaki, vsekakor pa morajo biti seznanjeni z metodo, nalogami, načinom ocenjevanja, kot tudi s procesi dela in kulturo podjetja. Njihov izbor in usposabljanje je izrednega pomena.
- Ocenjevalci se morajo v ocenah neke osebe poenotiti, kot končna ocena se ne upošteva enostavno povprečje.
- Udeleženci dobijo individualno poročilo in povratno informacijo, praviloma s strani ocenjevalcev. Le-ti namreč drugače jemljejo svoj nalogo, če vedo, da bodo morali posamezniku tudi podati ugotovitve.
- Posameznik je deležen osebne povratne informacije, po možnosti že z elementi coachinga (če je cilj razvoj osebe).

Za koga je primeren ocenjevalni center?

Ocenjevalni center je izredno koristna in uporabna metoda tako za organizacije kot za posameznike. Vsakdo, ki si želi bolje spoznati in razviti lastne kompetence in potenciale, je potencialni uporabnik te metode.

Pomisleki organizacij, da gre za izredno kompleksno, dolgotrajno in drago metodo, ki ne prinaša jasne koristi, niso utemeljeni. S strokovnim pristopom in upoštevanjem načel kvalitete prinaša ocenjevalni center odličen in dostopen način, da pripeljemo svoje ljudi in svojo organizacijo nivo višje.

Projekt DeCeMa – razvojni center za menedžerske kompetence

Razvojni center, za razliko od ocenjevalnega centra, zajema tudi usposabljanja, coaching idr., torej konkretne korake izboljšanja kompetenc udeležencev ocenjevalnih postopkov. V projektu DeCeMa (projekt prenosa inovacij v programu Vseživljenjsko učenje, podprogram Leonardo da Vinci) smo tako z mednarodnimi partnerji ter tremi organizacijami-koristniki razvili, implementirali in evalvirali razvojni center za menedžerje.

Kaj smo naredili v projektu?

- Prenos (tudi iz tujine) in dodaten razvoj preizkusov ocenjevalnega centra za vodje
- Testiranje nalog in adaptacija
- Uporaba metode na 33 vodjih iz 3 sodelujočih organizacij (ComTrade, Sava Turizem, Zavod za zaposlovanje)
- Analiza in poročila (individualna in skupinska) ter individualni razvojni načrti
- Zasnova po meri izdelanih usposabljanj za vključene vodje
- Izvedba usposabljanj
- Evalvacija
- Izdelava priročnika za kvaliteto razvojnega centra

Več na **www.decema.eu**

Izkušnje udeležencev

Moja izkušnja z ocenjevalnim centrom je bila zelo pozitivna. Zelo dragocena je zame povratna informacija o tem, kako me vidijo drugi, saj tako lažje razberem kaj bi morala sama pri sebi spremeniti, razviti, dopolniti,… Dragocen je bil tudi odmik od vsakdanjega delovnega okolja in srečanje z ljudmi, kar mi je skupaj dalo možnost da na problematiko s katero se vsakodnevno srečujem pri delu s kadri, pogledam iz drugačnega zornega kota. Seveda pa sem bila vesela tudi mojih dobrih rezultatov, kar mi je dalo samopotrditev in voljo za izboljšave in nadaljnji razvoj. Hvala da ste mi omogočili, da sem se lahko udeležila tega izobraževanja.

Mojca Krašovec, Sava Turizem

Sodelovanje v projektu Leonardo da Vinci Project – Transfer of Inovation, Projekt DeCeMa, katerega nosilec je Kadis d.o.o. Ljubljana in v katerega je partnersko vključena Sava Turizem d.d., Bled oz. njena destinacija Zdravilišče Radenci, ocenjujemo zelo pozitivno. V samem partnerskem odnosu sta oba partnerja delovala korektno, strokovno in prijazno v cilju zagotoviti maksimalni osebnostni razvoj in nadgradnjo managerskih kompetenc vsem 10 managerjem na srednjem nivoju vodenja, ki jih je Sava Turizem d.d. vključila v izobraževanje. Triletno obdobje izobraževanja na področju razvoja managerskih kompetenc je udeležence izobraževanja izoblikoval v dobre managerje, ki s svojim znanjem, delom in prizadevnostjo prinašajo dodano vrednost na področju ki ga vodijo. Zahvaljujemo se vodstvu in vsem sodelavcem podjetja Kadis d.o.o., za korektno in strokovno sodelovanje pri izvedbi projekta DeCeMa.

Katarina Kranjec, Sava Turizem

Projekt DECEMA, v katerega smo bili vključeni tudi zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje Območna služba Ljubljana nam je dodatno okrepil spoznanja, ki jih morajo imeti dobre vodje - spoštovanje do ljudi/sodelavcev, jasni cilji, iskrenost, podajanje transparentnih informacij o delu…. Vodje ne morejo biti odgovorni samo za delegiranje in vodenje, temveč v prvi vrsti za svoje zaposlene in za vse ljudi, s katerimi poslujemo. Dobri vodje ustvarjajo dobro klimo, so kompetentni in vodijo s svojim zgledom, kar naposled pripelje tudi boljših rezultatov in boljše skupnosti.

Barbara Vrtačnik, ZRSZ

Ker sem bil že večkrat udeleženec delavnic z podobno vsebino, mi je tokratna udeležba na projektu DECEMA služila kot obnovitev znanja, kar se mi osebno zdi dobro, saj veliko krat pozabljamo na znanje in informacije ki smo jih v preteklosti že prejeli. Sam način dela in pristop izvajalcev je bil zelo profesionalen, nikoli vsiljiv, naloge in obveznosti zmeraj dobro predstavljene, tako da je vsak udeleženec vedel kaj mu je storiti. V prihodnje so take osvežitvene delavnice zmeraj dobrodošle.

Miha Veberič, Sava Turizem

»Te izkušnje sigurno ne bom pozabil, bilo je zelo zanimivo. V zelo kratem času je se je v meni dvignil adrenalin, kot sem ga vajen v realnih situacijah. Vsekakor priporočam, sploh pa vsem ki ste pred kratkim stopili v menežerske vode... Ekipa pa je sploh super.

Mitja Kravos, ComTrade

DECEMA

Development Centre for Managerial Competences

Methode van het Test Centrum en toelichting op het DeCeMa project

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Een project met cofinanciering door de EuropeseGemeenschap

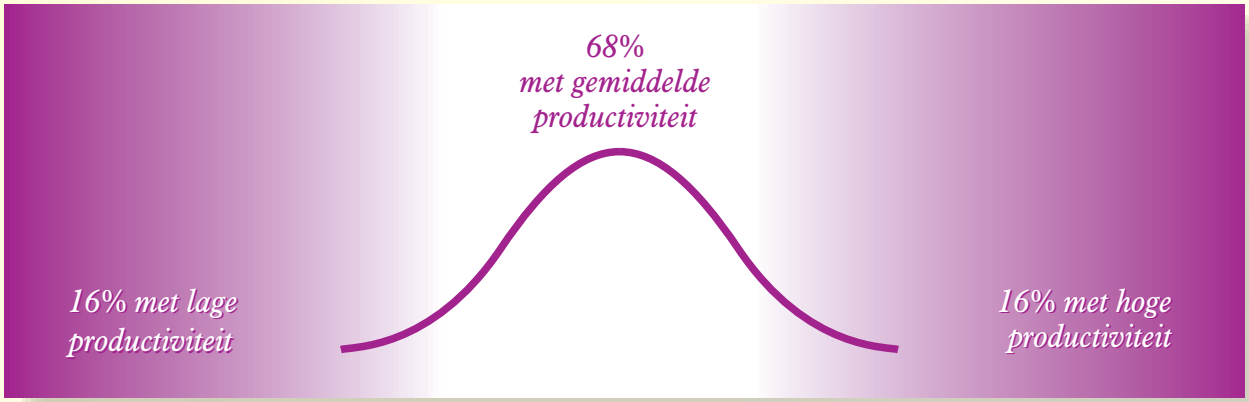
Introductie

Human resources ontwikkelingen - Een sleutel tot een succesvol bedrijf

Vandaag de dag kan de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk voordeel zijn voor een organisatie ten opzichte van andere. HR-experts en managers in bedrijven worden zich meer en meer bewust van dat feit en worden er is daarom ook meer aandacht voor dit onderwerp. Alle organisaties zijn, vooral in de tijd van crisis, steeds meer gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties. De sleutel tot het bereiken van succes zit tevens in interne middelen – de eigen medewerkers, want zij zijn de belangrijkste schakel tussen doelen van het bedrijf en de realisatie daarvan.

Studies hebben aangetoond dat 84% van de werknemers niet hun potentieel benutten!

68% van de werknemers bereikt een gemiddelde productiviteit, 16% produceren ondermaats en hetzelfde percentage is dat van degene die hoger dan gemiddelden produceren. Zie afbeelding hieronder.
De ontwikkeling van medewerkers, het ontdekken en het versterken van hun



competenties leidt direct tot concrete voordelen voor de organisatie - een hogere productiviteit, betere prestaties, hogere betrokkenheid, meer winst ...

Betrokken en competente medewerkers kunnen de beslissende factor zijn tussen uitsterven en overleven, tussen winst of verlies.

Snelle veranderingen en het bijhouden van deze veranderingen

De kennismaatschappij, gestart door de globalisering, eist van de bedrijven dat zij hun werknemers voortdurend aanpassen aan nieuwe technologische trends, dynamische markten, veeleisende klanten en zware concurrentie, dat alles is onvermijdelijk en leidt tot

veranderingen en nieuwe benaderingen van het werken. Bedrijven en hun werknemers moet aantonen dat zij een voldoende mate van flexibiliteit hebben voor specifieke situaties en in deze tijd wordt verwacht dat daarop op de juiste manier gereageerd wordt. Daarom zijn mensen met specifieke competenties (kennis, vaardigheden, eigenschappen, capaciteiten en waarden) nodig.

Wanneer men spreekt van een leven lang leren, kan een persoon die zich bewust is van de betekenis van ontwikkeling en zelf-investeringen, een doorslaggevende factor spelen voor wat betreft het succes van onderneming, rekening houdend de ondersteuning van een 'lerende' organisatie.

Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen?

De ontwikkeling van mensen betekent het volgende:

- De werknemers kennen met hun mogelijkheden, vaardigheden, talenten;
- Systematische ontwikkeling van hun competenties - het verbeteren van zwakke punten die hun werk versterken en het versterken van een individu zijn de belangrijkste voordelen.

In praktijk ontstaat er vooral een probleem in het eerste deel. Als we proberen om mensen (we investeren geld in opleidingen, onderwijs, coaching en mentoring) te ontwikkelen, maar we zijn vooral gewoon aan het gissen naar welke aspecten we zullen streven naar de ontwikkeling van mensen, waarbij er geen rekening wordt gehouden met individuele verschillen. We zullen waarschijnlijk gebruik maken van deze middelen suboptimaal.

De andere kwestie heeft betrekking op de systematische ontwikkeling. Deskundigen hebben al een tijdje geleden ontdekt dat het klassieke opleidingsmodel (lezingen, seminars, conferenties - intern en extern) niet de meest effectieve manier is. In plaats van dat geldt de regel 70:20:10:

- 70% van alle leerresultaten gebeuren in de praktijk - op het werk, door het uitvoeren van taken.
- 20% van alle leerresultaten komt uit onze interactie met anderen (collega's, mentoren) - door het stellen van vragen van iemand.
- 10% van alle leerresultaten zijn het gevolg van diverse soorten trainingen.

Dus hoe kunnen we de ontwikkeling van mensen bevorderen? De belangrijkste aanpak moet een systematische verdeling zijn van de specifieke taken, verantwoordelijkheden, projectwerk, enz. Bovendien moeten we ervoor zorgen, dat de werknemers over hun eigen (interne of externe) coaches en / of ervaren collega's beschikken die hen begeleiden, waardoor ze kunnen sneller kunnen leren. Trainingen moeten in mindere mate een rol

spelen, want er moet zoveel mogelijk een transfer plaatsvinden van de kennis integreren in de praktijk en het zodoende in het dagelijks werk te waarborgen.

Hoe kunnen we onze medewerkers (en kandidaten) beter leren kennen?

Er zijn verschillende manieren om vertrouwd te raken met het personeel en potentiële medewerkers. Door (doelgerichte) interviews te gebruiken, kunnen we informatie krijgen in een min of meer gestructureerde vorm van de mensen en via anderen kunnen we te weten komen hoe de persoon is op de werkplek ... Al deze werkwijzen zijn bruikbaar en hebben hun voordelen.

De methode van een beoordelingscentrum, wat hierna zal worden beschreven, is de meest betrouwbare bekende manier om competenties te identificeren. Het belangrijkste voordeel ten opzichte van alle andere methoden is meestal nog breder (overvloed en complexiteit van de competenties en kenmerken die worden waargenomen) en deze inpassen in de reeds genoemde structuur en de betrouwbaarheid van de evaluaties. Uiteraard zal dit in de eerste plaats afhangen van de kwaliteit van de uitvoering.

Wat is een beoordelingscentrum?

Simpelweg is een beoordelingscentrum een vorm van een gestandaardiseerde evaluatie proces, waarbij meerdere beoordelaars gebruik maken van verschillende technieken om een aantal competenties / vaardigheden van potentiële of huidige werknemers te identificeren.

Een beoordelingscentrum gebruikt een proces, waarbij (zoals bijvoorbeeld d.m.v. psychometrische testen) het verkennen we de eigen sterke en zwakke kanten, die een succesvolle prestaties in een specifiek gebied van werk belemmeren en ook iemands toekomstige carrière ontwikkeling. Wat uniek is in een beoordelingscentrum en waardoor het zich scheidt van andere benaderingen is dat het verschillende methoden combineert voor het identificeren van competenties en eigenschappen van een individu. Het bevat ten minste een praktijktest naast andere methoden. Verschillende technieken en instrumenten worden gecombineerd met als doel de betrouwbaarheid van de evaluatie en diverse bevoegdheden en kenmerken van de beoordeelden te omvatten (bijvoorbeeld de onderdelen van de sleutelcompetenties voor een bepaalde positie).

Wat is een beoordelingscentrum?	Wat is GEEN beoordelingscentrum?
♦ Systematische methode voor het observeren van gedrag ♦ Focus ligt op de belangrijkste vaardigheden en kennis van een bepaalde positie	♦ Groepsopdrachten, 1 observator en onbekende dimensies ♦ Gelijke opdrachten voor iedereen (ongeacht welke positie je vertegenwoordigt binnen een bedrijf) ♦ Verschillende opdrachten en vragen voor dezelfde positie
♦ Verschillende benaderingen waarvan eentje een simulatie is	♦ Een reeks van psychometrische tests, vragenlijsten etc. ♦ Een E-platform ♦ Een 360 graden beoordeling vragenlijst ♦ Een serie interviews ♦ 1 praktische opdracht
♦ Een aggregatie van bevindingen	♦ Verschillende evaluatiemethoden zonder de integratie van de resultaten

Hoe implementeren we het beoordelingscentrum?

De beoordelingscentrum methode kan worden toegepast als een interne of externe tool in human resources afdelingen en omvat de volgende fasen:

1) **beoordelingscentrum plan:** in welke competenties zijn wij geïnteresseerd en hoe zullen we deze beoordelen,
2) **uitvoering:** beoordeling van de bekwaamheid,
3) **analyse:** het creëren van conclusies en rapporten,
4) **feedback:** de presentatie van de belangrijkste bevindingen voor het individu en de organisatie.

Wanneer een beoordelingscentrum plan wordt uitgevoerd met het oog op de ontwikkeling van medewerkers, is het fundamentele deel van het proces ook het creëren van de individuele ontwikkelingsplan.

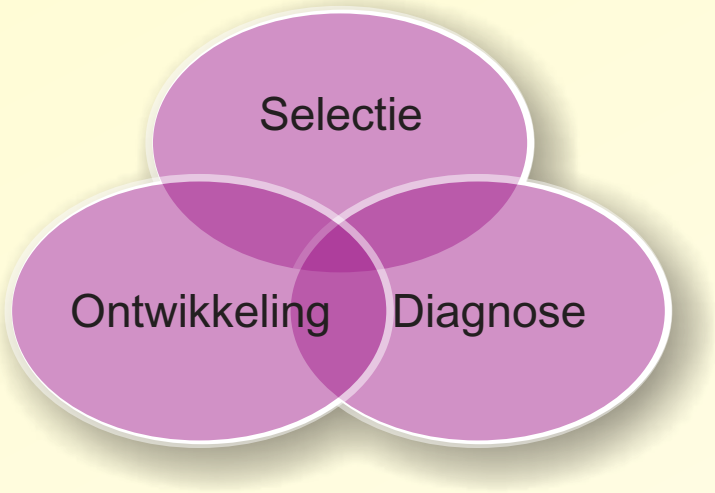
Wat wordt er beoordeeld in het beoordelingscentrum?

In het beoordelingsproces kunnen we bepalen:

- Diverse competenties, gerelateerd aan een specifieke werkpositie: bijvoorbeeld leidinggevende, communicatie vaardigheden, zelfefficiëntie, samenwerking, besluitvorming en ook professionele kennis,

- Potentialen, o.a. de functies die nog niet zijn aangetoond of nog niet waargenomen kunnen worden op het huidige werk, maar de verborgen talenten zichtbaar maken in een nieuwe situaties die een compleet nieuwe ervaring biedt,
- Andere kenmerken van een individu (motivatie, enthousiasme, manier van denken, teamrollen, ...).

Wanneer en waarom moet het beoordelingscentrum ingeschakeld worden?



De doelstellingen van het beoordelingscentrum:

- Het identificeren van competenties en mogelijkheden van werknemers (diagnose)
- Het identificeren van competenties van kandidaten (selectie)
- De ontwikkeling van competenties van individuen (ontwikkeling)

De uitkomsten van het beoordelingsproces zijn een uitstekende uitvalsbasis voor het selecteren van nieuwe medewerkers, alsmede voor de verdere ontwikkeling van de medewerkers. Dit laatste kan ontwikkeling van de medewerkers betekenen in hun huidige positie of voor het vervullen van een nieuwe positie.

Het beoordelingscentrum wordt vooral aanbevolen bij een zeer veeleisende baan en deze posities in kwestie. In die gevallen zijn bepaalde competenties zijn essentieel voor succes, maar zijn ze tevens zo complex dat ze onmogelijk te identificeren zijn door middel van andere middelen.

Tot slot, het deelnemen aan een project binnen dit beoordelingscentrum is van nature een kans voor leren en ontwikkeling op zich. Met ervaring die is opgedaan met het oplossen van problemen binnen taken en nog meer met het ontvangen van feedback, verzamelt men nieuwe inzichten en vaak verbetert het de efficiëntie, wanneer soortgelijke situaties zich binnen het werk voordoen.

Wat doen we in beoordelingscentrum?

Technieken en benaderingen, die in beoordelingscentrum worden gebruikt, bevatten alles, van praktijk geschreven opdrachten, mondelinge presentaties, rollenspellen, groep tot team opdrachten. Het voordeel van beoordelingscentrum is dat het verschillende combinaties van instrumenten gebruikt en hierdoor zorgt voor geloofwaardige resultaten, die een blik geven van de competenties van de individu en zijn of haar mogelijkheden, die van essentieel belang zijn voor een specifiek werkveld.
Naast de praktische tests (simulaties van taken met betrekking tot het werk) kan de werkwijze ook psychometrische zijn middels andere tests.
Praktische tests komen in verschillende vormen voor - we gebruiken de individuele (1 obervator, acteurs en beoordelaars) en groepsopdrachten (meerdere deelnemers die deelnemen tegelijkertijd). Ook kunnen verschillende soorten opdrachten worden gebruikt.

Belangrijkste soorten opdrachten die in het beoordelingscentrum worden gebruikt zijn:

- Rollenspel: het oplossen van problemen in een concrete situatie, waar een kandidaat de taak uitvoert in de praktijk en getrainde acteurs dit ook doen (naast beoordelaars) aan de hand van een bepaalde gecreëerde situatie;
- Presentaties: de kandidaat bereidt een presentatie over een bepaald onderwerp voor, voor de beoordelaars en meestal voor publiek;
- Geschreven opdrachten: de kandidaat lost bepaalde problemen op, die worden gepresenteerd door middel van een verscheidenheid van schriftelijk materiaal (ofwel de invoering van de oplossing of alleen maar hetgeen dat leidt tot een plan voor het oplossen van het probleem);
- Groep discussies: een groep moet een specifiek probleem oplossen of bespreken over een bepaald onderwerp, er kunnen rollen worden toegewezen (bijv. groepsleider) of niet;

Extra instrumenten kunnen zijn: interviews, psychologische tests en vragenlijsten voor zelfevaluatie en 360 ° vragenlijsten.

Met deze extra instrumenten beoordeel je andere dingen als:

- leidinggevende, verkoop- en andere vaardigheden (zelfevaluatie of 360 evaluatie),
- diverse persoonlijke kenmerken, motivatie, carrière ankers, teamrollen, waarden, enz.,
- verschillende capaciteiten (concentratie, precisie, verbale vaardigheden, numerieke vaardigheden, geheugencapaciteit, snelheid van waarneming, creativiteit).

Verslagen en ontwikkelingsplannen

Het proces van het beoordelingscentrum worden altijd afgesloten met een rapport. Naast het individuele rapport, is het maken van een groepsverslag ook aanbevolen, waardoor er meerdere deelnemers aan het proces deelnemen.

Dit ontwikkelingsplan wordt gecreëerd wanneer het doel van het beoordelingscentrum over de competentieontwikkeling duidelijk is. Een specifiek ontwikkelingsplan wordt meestal gemaakt tijdens de feedbackproces. Het is van belang dat de acties voor de ontwikkeling begrijpelijk, specifiek en meetbaar zijn ingesteld. Hun doel is om een individu te activeren om deel te nemen in de zelfontwikkeling, het nemen van verantwoordelijkheid voor zichzelf en het verbeteren van de eigen competenties aan te moedigen.

Wat is de duur van een beoordeling van een beoordelingscentrum?

De duur is afhankelijk van het aantal en de aard van de competenties en vaardigheden die worden beoordeeld. De beoordeling duurt meestal een halve dag tot 2 dagen, maar met het gebruik van doelgerichte korte simulaties, kunnen we ook meerdere competenties identificeren in slechts een paar uur.

Wat is het voordeel van het gebruik van een beoordelingscentrum?

Bij het concept en de manier waarop de beoordeling door het beoordelingscentrum daadwerkelijk wordt uitgevoerd speelt de kwaliteit van de bevindingen een sleutelrol.

Enkele belangrijke factoren van de kwaliteit van het beoordelingscentrum zijn:

- Opdrachten worden volledig aangepast aan de organisatie en de specifieke taak en positie van de kandidaat. Ze moeten ook realistisch zijn (alsof ze kunnen worden weergegeven in het dagelijks leven).
- Aanvang: kritisch nadenken. Wij kunnen het beoordelingsplan niet uitvoeren met de beschikbare opdrachten en dan pas beginnen na te denken over waarmee ze ons kunnen helpen bij het beoordelen. Het uitgangspunt is altijd om de kerncompetenties te beoordelen.
- Opdrachten worden gepland en doordacht tot in het kleinste detail en in de praktijk meerdere malen getest of ze te structureren en de validiteit te maximaliseren.
- Checklists zijn gedragsmatig georiënteerd, goed gestructureerd en getest. Alleen op deze manier kunnen we ervoor zorgen dat het op voorhand duidelijk is, wat wordt beoordeeld en wat er in acht genomen moet worden (consistentie).

- Elke opdracht omvat meer dan een beoordelaar, indien mogelijk ook een aantal kandidaten die dezelfde persoon observeren bij het uitvoeren van een taak.
- Beoordelaars kunnen externe of interne deskundigen zijn, maar ze moeten goed vertrouwd worden gemaakt met de methode, opdrachten, procedures voor de beoordeling en het werkproces en de cultuur in het bedrijf. Selectie en opleiding van de beoordelaars is van het grootste belang.
- Beoordelaars moeten worden in hun oordeel overeenkomen, want een definitieve beoordeling van een competentie is niet alleen een gemiddelde score.
- Deelnemers krijgen individuele feedback, meestal gegeven aan hen door de beoordelaars. Beoordelaars nemen een andere houding aan, wanneer ze zich bewust zijn dat ze ook verantwoordelijk zijn voor feedback.
- De deelnemers krijgen face-to-face feedback, eventueel waar de elementen van coaching al in zijn opgenomen (indien het doel ontwikkeling is).

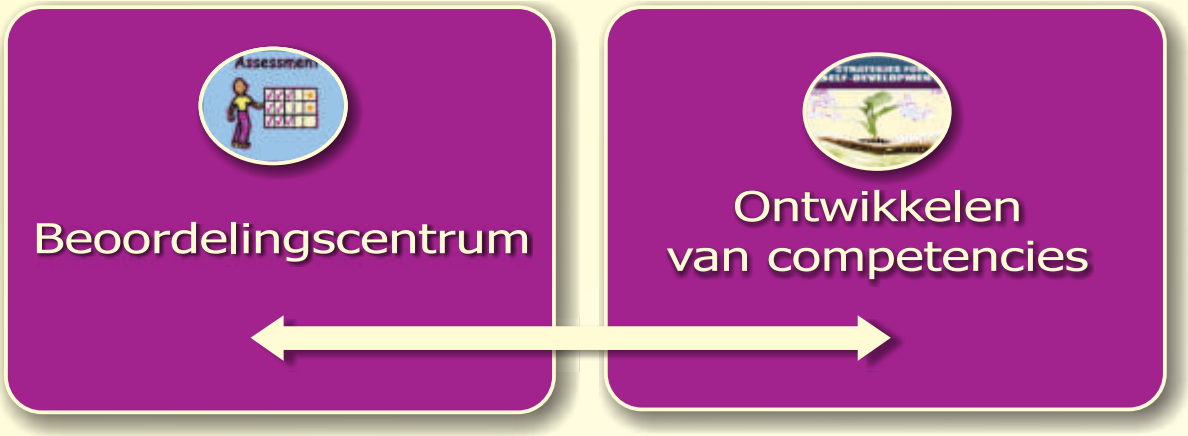
Voor wie is het beoordelingscentrum geschikt?

De werkwijze van het beoordelingscentrum is een uiterst nuttige en voordelige methode voor organisaties en individuen. Een potentiële gebruiker van de methode kan iedereen zijn, die zijn of haar eigen vaardigheden wilt leren kennen en de ontwikkelen van deze eigen vaardigheden en mogelijkheden wilt uizoeken.

Zorgen van de organisatie, in de veronderstelling dat het werken met het beoordelingscentrum zeer complex, tijdrovende en duur is, waarbij het niet duidelijke voordelen biedt zijn niet correct. Met een professionele aanpak die begint uit de beginselen van kwaliteit is het beoordelingscentrum een uitstekende en toegankelijke, betaalbare manier om mensen en organisaties naar een hoger niveau te tillen.

DeCeMa project - ontwikkeling centrum voor leidinggevende competenties

Een ontwikkelcentrum, in tegenstelling tot een beoordelingscentrum, houdt ook in training, coaching en andere specifieke stappen ter verbetering van de bekwaamheden van de deelnemers van de beoordelingsprocessen. In het project DeCeMa (Transfer of Innovation project, Leven Lang Leren Programma, Leonardo da Vinci), de internationale samenwerking en de drie begunstigde organisaties ontwikkelen, implementeren en evalueren het ontwikkelingscentrum voor managers.



Wat waren de resultaten van het project?

- Transfer (ook transnationaal) en aanvullende ontwikkeling van beoordelingscentrum materialen voor managers
- Testen en aanpassen van instrumenten
- Het toepassen van deze methode op 33 managers van 3 deelnemende organisaties (Comtrade, Sava Turizem, Dienst voor arbeidsvoorziening van Slovenië)
- Analyseren, rapporteren (individueel en groep) en individuele ontwikkelingsplannen maken
- Het ontwerpen van op maat gemaakte trainingen voor de deelnemende managers
- Training implementatie
- Evaluatie
- Het maken kwaliteitshandboek de beoordelingscentra

Vind meer over **www.decema.eu**

Getuigenissen

"Mijn ervaring met het beoordelingscentrum was zeer positief. Voor mij is de meest waardevolle informatie geweest over de feedback over de manier waarop anderen me zien, want op deze manier kan ik bepalen wat ik moet veranderen, ontwikkelen of aanvullen ... Waardevol was ook het terugtrekken uit de dagelijkse werkomgeving en het ontmoeten van mensen, dit gaf me een kans om de problemen die ik dagelijks tegen kom vanuit een andere hoek te zien. Natuurlijk, was ik ook blij met mijn goede resultaten, deze gaven me bevestiging en positieve energie voor de verbetering en verdere ontwikkeling. Dank u dat ik deel van dit project mocht zijn."

Mojca Krašovec, Sava Turizem

"We schatten de deelname aan het Leonardo da Vinci-project - Overdracht van Innovatie, DeCeMa project, gecoördineerd door Kadis, Ljubljana waar Sava Turizem dd was ook een van de partners, als zeer positief. In deze samenwerking hebben beide partners goed, professioneel en vriendelijk samengewerkt, met als doel om maximale persoonlijke ontwikkeling en verbetering van managementvaardigheden van alle 10 managers uit het middenkader toegewezen door Sava Turizem aan te bieden. De 3 jaar werk aan de ontwikkeling van leidinggevende competenties heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van deelnemers die zijn veranderd in goede managers, die met hun kennis, werk en toewijding een meerwaarde zijn voor het werk dat zij doen. Wij danken de directie en alle medewerkers van Kadis voor een eerlijke en professionele samenwerking bij de uitvoering van het project van DeCeMa."

Katarina Kranjec, Sava Turizem

"Het DeCeMa Project, waarin we ook onze medewerkers van de Dienst voor arbeidsvoorziening van Slovenië, Regionaal Bureau Ljubljana zijn betrokken, heeft de kennis over hoe je een goede leider te zijn - respect voor mensen / werknemers, duidelijke doelstellingen, eerlijkheid, waardoor transparante informatie over werken, verder verbeterd.... Leiders zijn niet alleen verantwoordelijk voor de delegatie en leiderschap, maar in de eerste plaats zijn we verantwoordelijk voor hun werknemers en voor alle mensen waarmee wij zaken doen. Goede leiders creëren een goede werksfeer, zijn bevoegd en geven het goede voorbeeld, die uiteindelijk zorgt voor betere resultaten en een betere gemeenschap. „

Barbara Vrtačnik, ESS

"Gezien ik vaak een deelnemer van workshops met gelijkaardige inhoud ben geweest, heeft de deelname aan project het DeCeMa mij gediend van kennis, dat is een goede zaak, omdat veel keren er vergeten werd ook over de kennis en informatie die we hebben ontvangen in de verleden te praten. De methode van het werk en de aanpak was zeer professioneel, nooit opdringerig, rechten en verplichtingen zijn altijd goed gepresenteerd, zodat elke deelnemer wist wat hij moest doen. In de toekomst zijn dit soort workshops om mijn kennis op te frissen altijd welkom."

Miha Veberič, Sava Turizem

"Ik zal deze ervaring niet snel vergeten, het was zeer interessant. In zeer korte tijd ervoer ik adrenaline die ik gewend ben in reële situaties. Ik zou dit zeker aanraden, vooral voor iedereen die onlangs zich bevind in leidinggevende wateren ... Het hele team is geweldig."

Mitja Kravos, Comtrade

DECEMA

Development Centre for Managerial Competences

Assessement Center Methode und Einleitung zum DeCeMa Projekt

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Projekt wird mit der Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert

Einleitung

Personalentwicklung – Der Schlüssel zum erfolgreichen Unternehmen

Heutzutage kann die Entwicklung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einen entscheidenden Vorteil eines Unternehmens gegenüber einem anderen darstellen. HR-Experten und HR-Manager in Unternehmen werden sich dessen immer bewusster und legen somit verstärkt Wert auf dieses Thema. Jede Organisation strebt eine Steigerung der Unternehmensleistung an – vor allem in Zeiten der Krise. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in den internen Ressourcen – den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – da diese das wichtigste Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und deren Umsetzung darstellen.

Studien zeigen, dass 84% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen!
68% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erreichen nur durchschnittliche Produktivität, 16% erreichen unterdurchschnittliche Produktivität und der Prozentsatz jener, die überdurchschnittlich produktiv sind, liegt ebenso nur bei 16%.

Die Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – die Feststellung und Stärkung ihrer Kompetenzen – führt unmittelbar zu konkretem Nutzen für das Unternehmen – höhere Produktivität, verbesserte Leistung, größeres Engagement, mehr Gewinn…

Engagierte und kompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können den entscheidenden Faktor zwischen Untergang und Überleben, Gewinn und Verlust darstellen.

Rasche Veränderungen und wie man mit ihnen Schritt halten kann

Unsere durch die Globalisierung entstandene Wissensgesellschaft fordert von Unternehmen, dass deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich ständig an neue technologische Trends, dynamische Märkte, anspruchsvollere Kunden und Kundinnen sowie stärker werdende Konkurrenz anpassen – all dies führt unvermeidlich zu Veränderungen und neuen Arbeitsweisen und -konzepten. Unternehmen und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen flexibler werden, da bestimmte Situationen vorauskalkuliert werden müssen und auf diese angemessen eingegangen werden muss. Daher werden Personen mit speziellen Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, Kenntnissen und Werten) benötigt.

In Zeiten des lebenslangen Lernens können Personen, die sich der Bedeutung von persönlicher Entwicklung und eigenem Engagement bewusst sind, einen entscheidenden Aspekt des Unternehmenserfolges darstellen, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass eine lernende Organisation hinter ihnen steht.

Wie können Personen entwickelt werden?

Die Entwicklung von Personen bedeutet folgendes:

- die **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** kennen – deren Potenziale, Fähigkeiten und Talente,
- **Systematische Entwicklung** ihrer Kompetenzen – Abbau von arbeitsbezogenen Schwächen und Förderung der individuellen Stärken.

In der Praxis kommt es oft beim ersten Teil zu Problemen. Wenn Unternehmen versuchen, Personen in ihrer Entwicklung zu fördern (Geld wird in Trainings, Bildung investiert, Coaching/Betreuung und Beratung wird angeboten), wird meist nur ungefähr abgeschätzt, welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, individuelle Unterschiede werden nur am Rande berücksichtigt – diese Ressourcen werden in den meisten Fällen nur suboptimal genutzt.

Der andere Punkt bezieht sich auf die systematische Entwicklung. Experten und Expertinnen haben schon vor einiger Zeit entdeckt, dass das klassische Trainingsmodell (Vorlesungen, Seminare, Konferenzen – intern sowie extern) nicht das effektivste Modell ist. Vielmehr trifft die 70:20:10 Regel zu:

- 70% aller Lernresultate werden in der Praxis erzielt – bei der Arbeit, bei der Umsetzung von Aufgaben.
- 20% aller Lernresultate werden durch die Interaktion mit anderen Personen (Kollegen und Kolleginnen, Berater und Beraterinnen) – durch Nachfragen – erzielt.

- 10% aller Lernresultate werden durch verschiedene Arten von Trainings erzielt.

Wie kann man also die Kompetenzen von Personen weiterentwickeln? Der Hauptansatz sollte darin liegen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Projektarbeiten, etc. systematisch zu verteilen. Zusätzlich sollte man sicherstellen, dass jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin eigene (interne und externe) Berater oder Beraterinnen und/oder erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Seite gestellt werden, von denen sie schneller lernen können, als auf sich allein gestellt. Trainings sollten nur sparsam eingesetzt werden, dafür sollte aber die bestmögliche Umsetzung in der Praxis und des täglichen Arbeitens gewähreistet werden.

Wie kann man seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (sowie Bewerber und Bewerberinnen) besser kennenlernen?

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Ansätze, das Personal und die potentiellen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser kennenzulernen. Man kann unterschiedliche (zielorientierte) mündliche Befragungen durchführen, mehr oder weniger strukturierte Informationen von Personen, die den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gut kennen, erhalten, man kann die Person in ihrem Arbeitsumfeld beobachten…All diese Methoden sind nützlich und haben ihre Vorzüge.

Die Methode des Assessment Centers, das nachstehend beschrieben wird, stellt die verlässlichste, bisher bekannte Methode dar, um Kompetenzen identifizieren zu können. Der entscheidende Vorteil der anderen Methoden liegt vor allem in deren Breite (Fülle und Umfang der beobachteten Kompetenzen und Eigenschaften) sowie in der genannten Struktur und Zuverlässigkeit der Einschätzungen. Natürlich hängen beide Methoden vor allem von der Art der Umsetzung ab.

Was ist ein Assessment Center?

Um es einfach auszudrücken – ein Assessment Center ist ein standardisierter Evaluationsprozess, bei dem mehrere „Bewerter" und „Bewerterinnen" verschiedene Techniken einsetzen, um unterschiedliche Kompetenzen von Bewerbern und Bewerberinnen sowie von derzeitigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu ermitteln.

Ein Assessment Center wird als Prozess verstanden, in dem man (wie beispielsweise bei psychometrischen Tests) eigene Stärken erkennen sowie Hindernisse erforschen kann, die eine erfolgreiche Leistung in einem bestimmten Bereich der Arbeit, und ebenso die Entwicklung der zukünftigen Karriere, behindern könnten. Ein Assessment Center ist insofern einzigartig und anderen Vorgehensweisen überlegen, weil es unterschiedliche Methoden kombiniert, mit denen man Kompetenzen und Eigenschaften einer Person

ermitteln kann. Es besteht, neben anderen Ansätzen, zwangsläufig auch aus mindestens einem praktischen Test. Es werden verschiedene Techniken und Mittel miteinander kombiniert, die den Zweck erfüllen sollen, die Zuverlässigkeit der Einschätzung zu steigern sowie eine große Bandbreite an Kompetenzen und Eigenschaften abzudecken (z.B. die wichtigsten Kompetenzen für eine bestimmte Jobposition).

Was IST ein Assessment Center?	Was ist KEIN Assessment Center?
♦ Systematische Methode zur Beobachtung von Verhalten ♦ Fokus: Schlüsselkompetenzen, Wissen, Fähigkeiten für eine bestimmte Position	♦ Gruppenarbeit, 1 Beobachter, unbekannte Parameter ♦ Gleiche Aufgaben für jeden (ohne Berücksichtigung der Position) ♦ Verschiedene Aufgaben und Fragen für dieselbe Position
♦ Zahlreiche Ansätze, 1 ist eine Simulation	♦ Eine Aneinanderreihung von psychometrischen Tests, Fragebögen… ♦ E-Plattform ♦ 360°Beurteilungsfragebogen ♦ Aneinanderreihung von mündlichen Befragungen ♦ 1 praktische Aufgabe
♦ Zusammentragung der Ergebnisse	♦ Zahlreiche Beurteilungsmethoden ohne Einbindung der Ergebnisse

Wie wird ein Assessment Center umgesetzt?

Die Methode des Assessment Centers kann als internes oder externes Tool in Personalabteilungen eingesetzt werden und sollte folgende Phasen umfassen:

1) **Plan:** an welchen Kompetenzen ist man interessiert und wie werden sie bewertet,
2) **Umsetzung:** Beurteilung von Kompetenzen,
3) **Analyse:** Fazits und Berichte erstellen,
4) **Feedback:** den Personen sowie deren Organisation die Hauptergebnisse präsentieren.

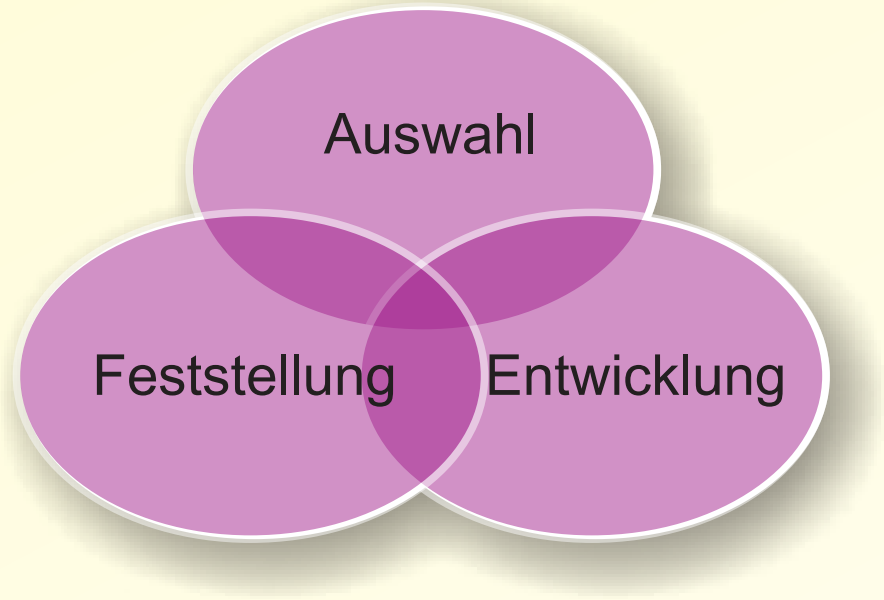
Wenn ein Assessment Center zum Zweck der Personalentwicklung durchgeführt wird, ist ein essentieller Teil des Prozesses außerdem die Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans.

Was wird im Zuge eines Assessment Centers beurteilt?

Durch den Prozess des Assessment Centers können folgende Aspekte beurteilt werden:

- Verschiedene Kompetenzen, die sich auf eine bestimmte Jobposition beziehen: zum Beispiel Führungs- und Kommunikationskompetenzen, Selbstwirksamkeit, Teamwork, Entscheidungsfreudigkeit sowie Fachkenntnisse,
- Potenziale, d.h. Aspekte, die noch im Verborgenen liegen oder am derzeitigen Arbeitsplatz noch nicht beobachtet werden konnten, verborgene Talente können in neuen Situationen, die komplett neue Erfahrungen bieten, ans Licht kommen,
- Andere Persönlichkeitsmerkmale (Motivation, Enthusiasmus, Denkweise, Rolle in der Gruppe, ...).

Wann und warum sollte ein Assessment Center durchgeführt werden?



Die Ziele des Assessment Centers sind:

- Erhebung von Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Feststellung)
- Erhebung von Kompetenzen von Bewerbern und Bewerberinnen (Auswahl)
- Entwicklung von Kompetenzen (Entwicklung)

Die Ergebnisse des Beurteilungsprozesses liefern die perfekte Basis für die Auswahl neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie zur Weiterentwicklung der derzeitigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Letzteres kann entweder die Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in deren derzeitiger Position bedeuten, oder aber zum Zweck eines Arbeitsplatzwechsels innerhalb des Unternehmens dienen.

Ein Assessment Center ist besonders zu empfehlen, wenn besonders anspruchsvolle Positionen besetzt werden sollen. In diesem Fall sind bestimmte Kompetenzen von größter Bedeutung für den Erfolg, und sind so komplex, dass man sie unmöglich anhand anderer Methoden feststellen könnte.

Schlussendlich ist die Teilnahme an einem Assessment Center grundsätzlich auch immer eine gute Möglichkeit für die persönliche Entwicklung und den eigenen Lernprozess. Durch die Erfahrungen, die man bei der Lösung von Aufgaben gewinnt sowie durch Feedback, kann man neue Einblicke gewinnen und die eigene Leistung steigern, wenn ähnliche Situationen im Arbeitsalltag auftreten.

Was passiert in einem Assessment Center?

Gebräuchliche Techniken und Ansätze, die in einem Assessment Center zur Anwendung kommen, sind praxisbezogene, schriftliche Aufgaben, mündliche Präsentationen, Rollenspiele, Gruppen- und Teamaufgaben. Der Vorteil eines Assessment Centers liegt darin, dass es verschiedene Mittel miteinander kombiniert und somit repräsentative Ergebnisse garantiert. Dies ermöglicht einen guten Einblick in die Kompetenzen und Potenziale einer Person, die essentiell für eine bestimmte Jobposition sind…

Neben praktischen Tests (Simulationen von Aufgaben, die so auch am Arbeitsplatz auftreten könnten), beinhaltet der Prozess auch psychometrische und andere Tests.
Praktische Tests können in verschiedenen Formen durchgeführt werden – es gibt individuelle (1 Person wird beobachtet, die anderen sind Schauspieler und Schauspielerinnen) und Gruppentests (mehrere zu beobachtende Personen nehmen gleichzeitig teil). Man kann auch sehr unterschiedliche Aufgaben zum Einsatz bringen.

Haupttypen von Aufgaben in Assessment Centers sind:

- **Rollenspiele:** Probleme in einer konkreten Situation lösen; eine Person versucht das Problem zu lösen, die anderen teilnehmenden Personen sind ausgebildete Schauspieler oder Schauspielerinnen);
- **Präsentationen:** die beobachtete Person bereitet eine Präsentation zu einem vorgegebenen Thema vor, als Publikum fungieren meist die Beobachter und Beobachterinnen.
- **Schriftliche Arbeiten:** die beobachtete Person löst verschiedene Probleme, die anhand einer Reihe von schriftlichen Materialien veranschaulicht werden (entweder muss er oder sie die Lösung umsetzen oder schlicht einen Plan für die Problemlösung erstellen);
- **Gruppendiskussionen:** eine Gruppe muss ein vorgegebenes Problem lösen, die Rollen (z.B. Gruppenleiter) können, müssen aber nicht, zugeteilt werden.

Zusätzliche Methoden: mündliche Befragungen, psychologische Tests und Fragebögen zur Selbsteinschätzung sowie 360° Fragebögen.

Mit zusätzlichen Methoden werden verschiedene Aspekte eingeschätzt:

- Führungskompetenz, Verkaufstalent und andere Fähigkeiten (Selbsteinschätzung oder 360° Einschätzung),
- Unterschiedliche persönliche Merkmale, Motivation, Karriereanker, Rolle im Team, Werte, etc.
- Unterschiedliche Fähigkeiten (Konzentration, Genauigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Zahlentalent, Gedächtnisleistung, Kreativität).

Berichte und Entwicklungspläne

Der Prozess des Assessment Centers wird in jedem Fall mit einem Bericht abgeschlossen. Neben einem individuellen Bericht ist auch ein Gruppenbericht empfehlenswert, falls mehrere Personen am Prozess teilgenommen haben.

Der Entwicklungsplan wird dann erstellt, falls es im Assessment Center darum ging, die Kompetenzen einer Person weiterzuentwickeln. Er wird meist während der Feedback-Phase erstellt Es ist überaus wichtig, dass die Entwicklungsschritte, die gesetzt werden sollen, verständlich, spezifisch und mit Zeitangaben formuliert werden. Der Zweck des Entwicklungsplans besteht darin, die Person zu ermutigen, sich selbst aktiv zu entwickeln, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und die eigenen Kompetenzen zu verbessern.

Wie lange dauert ein Assessment Center?

Die Dauer hängt von der Anzahl und Beschaffenheit der Kompetenzen und Fähigkeiten ab, die bewertet werden sollen. Assessment Center dauern meist zwischen einem halben und zwei Tagen. Jedoch kann man auch in kürzerer Zeit mehrere Kompetenzen beurteilen, wenn kurze, zielorientierte Simulationen zur Anwendung kommen.

Worin besteht der Nutzen eines Assessment Centers?

Das Konzept sowie die tatsächliche Durchführung des Assessment Centers stellen die Hauptfaktoren für die Qualität der Ergebnisse dar.

Einige Schlüsselfaktoren für qualitativ hochwertige Assessment Centers:

- Die Aufgaben werden vollständig an die Kundenorganisation und an eine bestimmte Jobposition angepasst. Sie müssen außerdem realitätsbezogen sein (wie sie auch im Alltag vorkommen würden).
- Ausgangspunkt: Parameter. Bei einem Assessment Center beginnt man nicht mit der Durchführung der Aufgaben und überlegt erst dann, was man eigentlich untersuchen möchte. Als Ausgangspunkt werden immer die Schlüsselkompetenzen, die man untersuchen möchte, verstanden.
- Die Aufgaben werden bis ins Detail durchdacht und geplant, und werden mehrere Male in der Praxis getestet, um deren Struktur und Aussagekraft zu maximieren.
- Alle Checklisten sind verhaltensorientiert, gut strukturiert und wurden getestet. Nur auf diese Weise kann man garantieren, dass klar ist, was untersucht wird und was beobachtet werden muss (Stimmigkeit).
- An jeder Aufgabe ist mehr als ein Beisitzer beteiligt, optimal wäre, wenn immer mehrere Beisitzer eine Person bei jeder Aufgabe beobachten.
- Die Beisitzer können externe oder interne Experten oder Expertinnen sein, aber sie müssen mit der Methode, den Aufgaben, dem Bewertungsablauf, dem Arbeitsprozess und der Unternehmenskultur vertraut sein. Die Auswahl und Schulung der Beisitzer und Beisitzerinnen ist äußerst wichtig.
- Die Bewertung muss unter den Beisitzern und Beisitzerinnen einheitlich sein, die Abschlussbeurteilung einer Kompetenz ist nicht einfach ein Durchschnittswert.
- Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhalten individuelles Feedback, das üblicherweise von den Beisitzern und Beisitzerinnen abgegeben wird. Diese haben eine andere Einstellung, wenn sie wissen, dass sie auch für das Feedback verantwortlich sind.
- Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhalten individuelles Feedback, in Zuge dessen, wenn möglich, auch erklärt wird, welche Schritte in der Beratung vorgenommen werden (falls es um Weiterentwicklung geht).

Für wen eignet sich ein Assessment Center?

Das Assessment Center ist eine überaus nützliche und förderliche Methode für Organisationen und Einzelpersonen. Jeder, der seine eigenen Kompetenzen und Potenziale erkennen und weiterentwickeln möchte, kann an einem Assessment Center teilnehmen.

Ein Assessment Center ist ein hoch komplexer, zeitaufwändiger und teurer Prozess und sollte somit immer mit Bedacht als Methode ausgewählt werden. Wenn man professionell an das Assessment Center herangeht, ist es eine ausgezeichnete und erschwingliche Methode, die Organisation und deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ein höheres Niveau zu bringen.

Projekt DeCeMa – Development Centre for Managerial Competences (Entwicklungszentrum für Management-Kompetenz)

Ein Entwicklungszentrum beinhaltet im Gegensatz zu einem Assessment Center außerdem auch Trainings, Beratung und andere Schritte, die der Entwicklung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen zuträglich sind. Im Projekt DeCeMa (Projekt zum Innovationstransfer, Programm für Lebenslanges Lernen, Leonardo da Vinci), entwickelten, implementierten und evaluierten die internationale Partnerschaft sowie drei Partnerorganisationen das Entwicklungszentrum für Management-Kompetenz.

Worin bestanden die Arbeitsergebnisse des Projekts?

- Transfer (auch länderübergreifend) und zusätzliche Materialien zur Entwicklung eines Assessment Centers für Manager.
- Erprobung und Adaption der ToolsAnwendung der Methode an 33 Managern und Managerinnen dreier teilnehmender Organisationen (ComTrade, Sava Turizem, Arbeitsmarktservice Slowenien)
- Analyse, Berichte (individuell und auf die Gruppe bezogen) und individuelle Entwicklungspläne

- Maßgeschneiderte Trainingsmaßnahmen für die teilnehmenden Manager und Managerinnen
- Durchführung der Trainings
- Evaluation
- Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuchs für das Entwicklungszentrum

Mehr dazu auf www.decema.eu

Erfahrungsberichte

"Meine Erfahrungen mit dem Assessment Center waren sehr positiv. Die wertvollste Information für mich war das Feedback dazu, wie ich auf andere Personen wirke, da ich so erkennen konnte, in welchen Bereichen ich mich verändern und weiterentwickeln muss und wo ich noch dazulernen kann… Es war auch nützlich für mich, mich einmal vom alltäglichen Arbeitsleben zurückzuziehen und Menschen zu treffen, die mir die Möglichkeit gaben, die Probleme, die mir täglich begegnen, aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. Natürlich habe ich mich auch über meine guten Resultate gefreut, die mir Bestätigung und positive Energie für meine Weiterentwicklung gegeben haben. Vielen Dank, dass ich an diesem Projekt teilnehmen konnte."

Mojca Krašovec, Sava Turizem

"Wir schätzen unsere Teilnahme am Leonardo da Vinci Projekt – Innovationstransfer, Projekt DeCeMa, das von Kadis, Ljubljana koordiniert wurde, und an dem Sava Turizem d.d. als Partner beteiligt war, sehr. In dieser Partnerschaft wurde angemessen, professionell und freundlich zusammen auf das Ziel, die bestmögliche persönliche Entwicklung und Verbesserung der Managementkompetenzen aller 10 mittleren Führungskräfte, die von Sava Turizem teilgenommen haben, hingearbeitet. Die drei Jahre, die an der Entwicklung der Managementkompetenzen gearbeitet wurde, haben entscheidend dazu beigetragen, die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu guten Führungskräften zu machen. Mit ihrem erworbenen Wissen, ihrer Arbeit und ihrem Eifer verliehen sie dem Bereich, für den sie verantwortlich sind, zusätzlichen Wert. Wir möchten uns beim Management und allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Kadis für eine faire, professionelle Zusammenarbeit bei der Umsetzung des Projekts DeCeMa bedanken."

Katarina Kranjec, Sava Turizem

"Das DeCeMa Projekt, an dem auch unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Arbeitsmarktservice Slowenien, Regionalbüro Ljubljana teilgenommen haben, hat das Wissen über erfolgreiches Management – Respekt für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, klare Zielsetzungen, Ehrlichkeit, transparente Informationsweitergabe…erweitert. Führungskräfte sind nicht nur für Delegation und Führung verantwortlich, sie müssen vor allem Verantwortung für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie ihre Geschäftspartner und Geschäftspartnerinnen übernehmen. Gute Führungskräfte sorgen für ein gutes Arbeitsklima, sind kompetent und haben eine Vorbildfunktion. Das führt schlussendlich zu besseren Resultaten und einer besseren Gemeinschaft."

Barbara Vrtačnik, ESS

"Da ich schon oft an Workshops mit ähnlichen Themen teilgenommen habe, konnte ich mit meiner Teilnahme am Projekt DeCeMa meine Kenntnisse auffrischen, was mir sehr wichtig war, weil man oft auch Dinge vergisst, die man in der Vergangenheit gelernt hat. Die Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen waren sehr professionell, nie zudringlich, Aufgaben wurden immer gut präsentiert, sodass jeder wusste, was er oder sie zu tun hat. Zukünftig werde ich immer gern an ähnlichen Workshops teilnehmen, da mir eine Auffrischung meines Wissens immer willkommen ist."

Miha Veberič, Sava Turizem

"Ich werde diese Erfahrung bestimmt nie vergessen, es war wirklich interessant. In einer sehr kurzen Zeit spürte ich dasselbe Adrenalin in mir, das ich auch in einer realen Situation spüre. Ich kann es nur weiterempfehlen, vor allem jenen, die gerade erst zur Führungskraft geworden sind… Das gesamte Team ist großartig."

Mitja Kravos, ComTrade

(EN) This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

(SI) Izvedba tega projekta je sofinancirana s strani Evropske komisije. Vsebina publikacije (komunikacije) je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije.

(NL) Dit project wordt mede gefinancierd met de steun van de Europese Gemeenschap. In deze publicatie [communicatie] is de mening van de auteur verwoord, de Europese Gemeenschap is hiervoor niet verantwoordelijk en kan niet aansprakelijk worden gesteld voor opgenomen informatie.

(D) Dieses Projekt wird mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme