

Informacja zwrotna 360 stopni

w Mondi Świecie SA



JAROSŁAW OŻÓG
Dyrektor Personalny Mondi Świecie SA

MICHAŁ JANISZEWSKI
Dyrektor Zarządzający RESOLUTIO

RESOLUTIO
Doradztwo Personalne

ul.: Gdańska 2, lok. 67
01 - 633 Warszawa
tel./fax 022 833 65 21

www.resolutio.pl
resolutio@resolutio.pl

MONDI ŚWIECIE SA – krótka prezentacja firmy

- **Mondi Świecie S.A. należy do międzynarodowej Grupy Mondi zajmującej się produkcją opakowań, która zatrudnia 35.000 pracowników w 127 fabrykach w 35 krajach**
- **Producent papierów do produkcji tektury falistej oraz papieru workowego**
- **Lider na rynku krajowym w zakresie produkowanych asortymentów i znaczący producent europejski**
- **Produkcja 2008: 844.000 ton papieru, ponad 77% na eksport**
- **Zatrudnia 1000 osób**
- **Laureat takich nagród jak: Orzeł Rzeczypospolitej (2001), Giełdowa Spółka Roku (2002), Szwedzka Nagroda Morza Bałtyckiego (2003), Nagroda Inwestora Roku Województwa Kujawsko – Pomorskiego (2005), Premium Brand (2008), Inwestor w Kapitał Ludzki (2008), laureat konkursu Lider ZZZ (2009)**



RESOLUTIO Doradztwo Personalne – krótka prezentacja firmy

- RESOLUTIO to firma doradcza, działamy w obszarze HRM, specjalizujemy się w procesach oceny i rozwoju kompetencji.
- Działamy na rynku od 2004 roku.
- Główny zakres działań to implementacja procesów oceny kompetencji przy wykorzystaniu metod: Assessment | Development Centre oraz Ocena 360 stopni.
- Współpracujemy z dużymi firmami działającymi na europejskim rynku, dostarczając rozwiązania doradcze przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii.
- RESOLUTIO to przede wszystkim ludzie – firmę tworzy kilkunastoosobowy zespół pracowników stałych i ponad dwudziestu współpracujących na stałe specjalistów z różnych dziedzin.
- Od początku istnienia firmy przeprowadziliśmy ponad 300 sesji Assessment | Development Centre, w których wzięło udział ponad 2,5 tysiąca osób oraz około 60 projektów oceny 360 stopni dla 1200 managerów z różnych firm.
- Dostarczamy nasze rozwiązania do 40 różnych firm z sektora dużych korporacji.



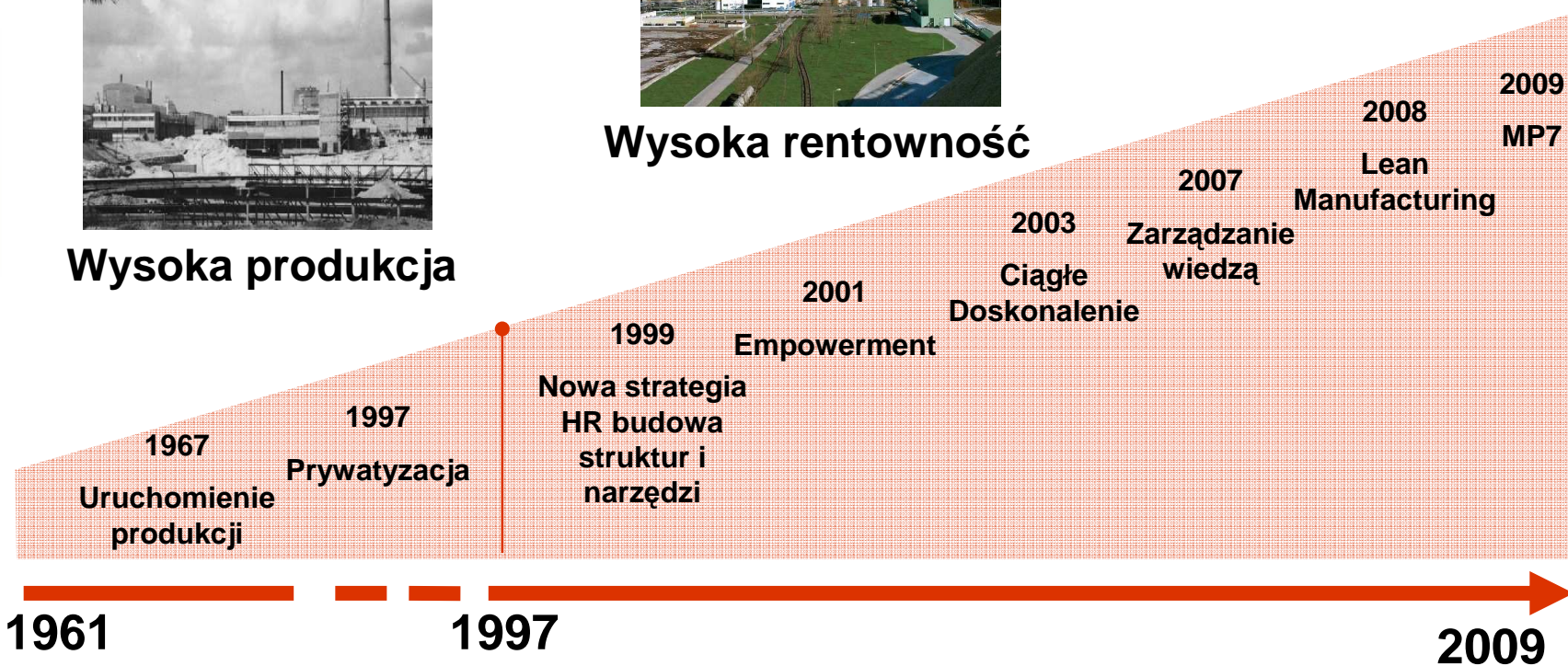
MONDI ŚWIECIE SA – nasze doświadczenia



Wysoka produkcja

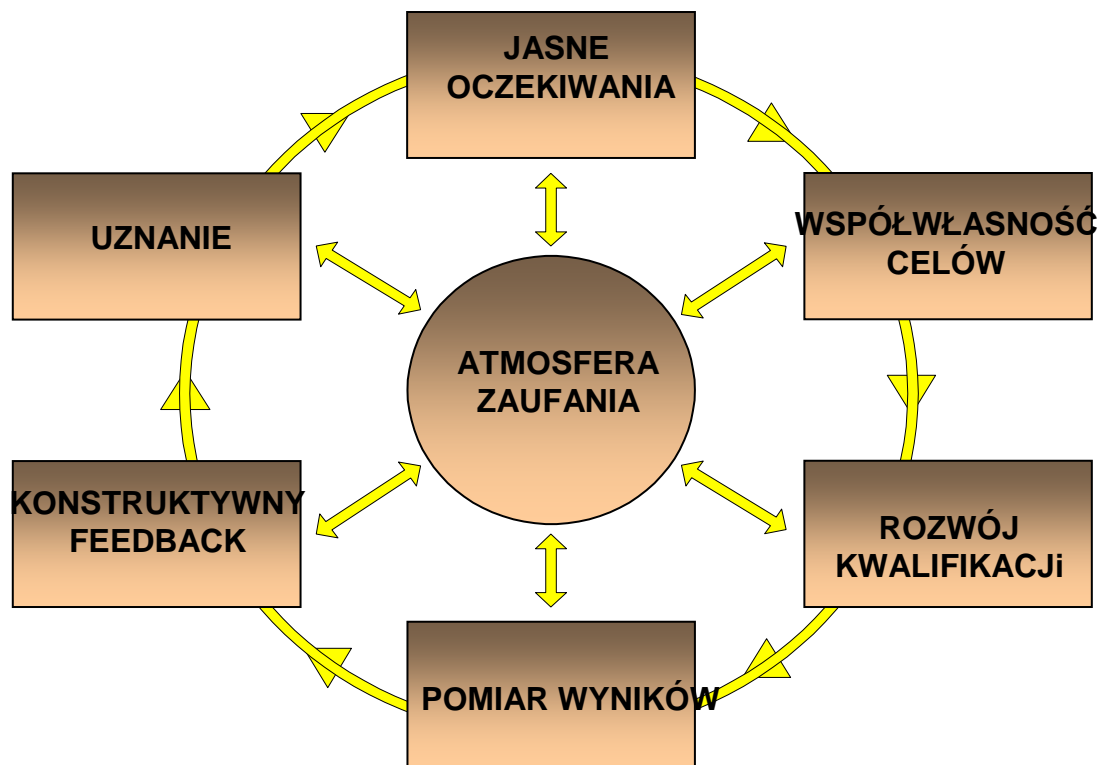


Wysoka rentowność



RESOLUTIO

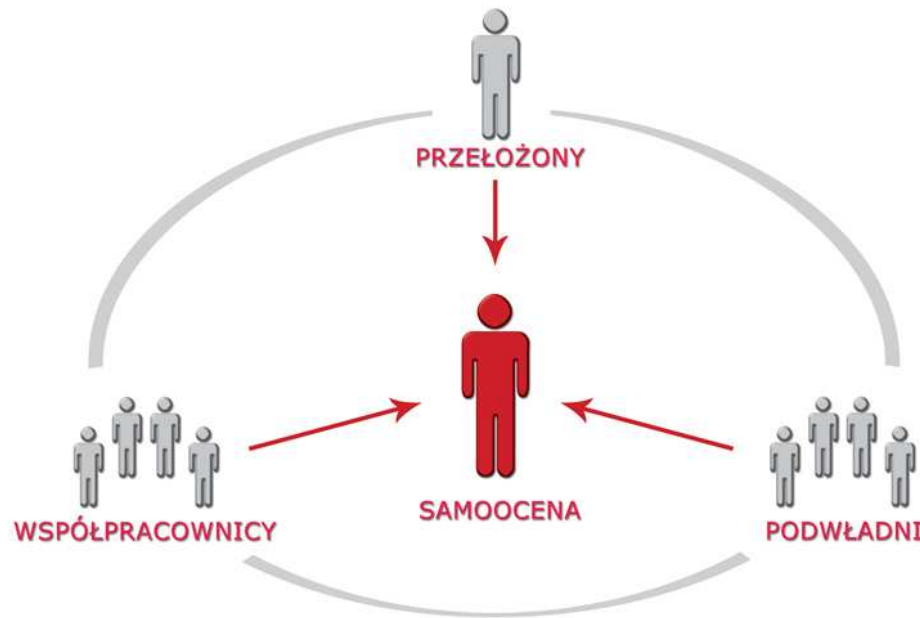
MONDI ŚWIECIE SA - misja HR



Partnerstwo w realizacji strategii biznesowej poprzez implementację najlepszych rozwiązań HR oraz budowę kultury organizacyjnej stwarzającej warunki do osiągnięcia sukcesów, rozwoju pracowników i wzrostu organizacji.

Informacja zwrotna 360 stopni – kilka słów o metodzie

- Cel: dostarczenie biorącym w niej udział osobom informacji zwrotnych o posiadanych kompetencjach, zainspirowanie do planowania własnego rozwoju lub modyfikacji zachowań w miejscu pracy.
- Najważniejszy aspekt: wieloźródłowość - informacja płynąca od podwładnych, współpracowników, przełożonych.
- Osoba otrzymująca informacje zwrotne dokonuje samooceny, dzięki czemu może porównać opinie osób trzecich z własnym postrzeganiem swojej osoby.



Parametry procesu

- **Grupa:** 12 osób zajmujących stanowiska dyrektorskie (w tym Zarząd)
- **Respondenci:** przełożeni, podwładni, współpracownicy oraz sami oceniani managerowie.
- **Czas realizacji:** ponad 2 tygodnie 21.10-07.11.2008
- **Zwrotność:** Łącznie zebrano 237 wypełnionych formularzy oceny i samooceny (wskaźnik zwrotności = **91%**), w tym:
 - 12 kwestionariuszy samooceny
 - 11 kwestionariuszy wypełnionych z pozycji przełożonego
 - 109 kwestionariuszy wypełnionych przez podwładnych
 - 105 kwestionariuszy wypełnionych z pozycji współpracownika

Przygotowanie procesu – główne założenia

Prace odbywały się w zespole projektowym złożonym ze specjalistów HR firmy Mondi Świecie SA oraz konsultantów RESOLUTIO.

- **Etap I** - analiza wszystkich kompetencji / wartości, którymi kieruje się w zarządzaniu firma Mondi Świecie SA.
- **Etap II** - wyodrębnienie głównych obszarów kompetencji / wartości, które stanowiły punkt wyjścia do budowy kwestionariusza.
- **Etap III** - Przypisanie do każdego obszaru po 6 opisów zachowań (pytań kwestionariusza)
- **Etap IV** - Sformułowanie pytań otwartych – umożliwiających respondentom przekazanie bardziej szczegółowej, jakościowej informacji zwrotnej na temat każdego obszaru.
- **Etap V** - Wybór skali oceny

Zdecydowanie
TAK

Raczej
TAK

Raczej
NIE

Zdecydowanie
NIE

Nie
zaobserwowano

Obszary kwestionariusza



Wykorzystana technologia

- Proces zbierania danych został zrealizowany przy wykorzystaniu autorskiej Platformy internetowej.
- W dniu rozpoczęcia badania, każda z osób biorąca udział w procesie otrzymała wiadomość e – mail.
- W wiadomości został zawarty indywidualny link dostępowy do Platformy

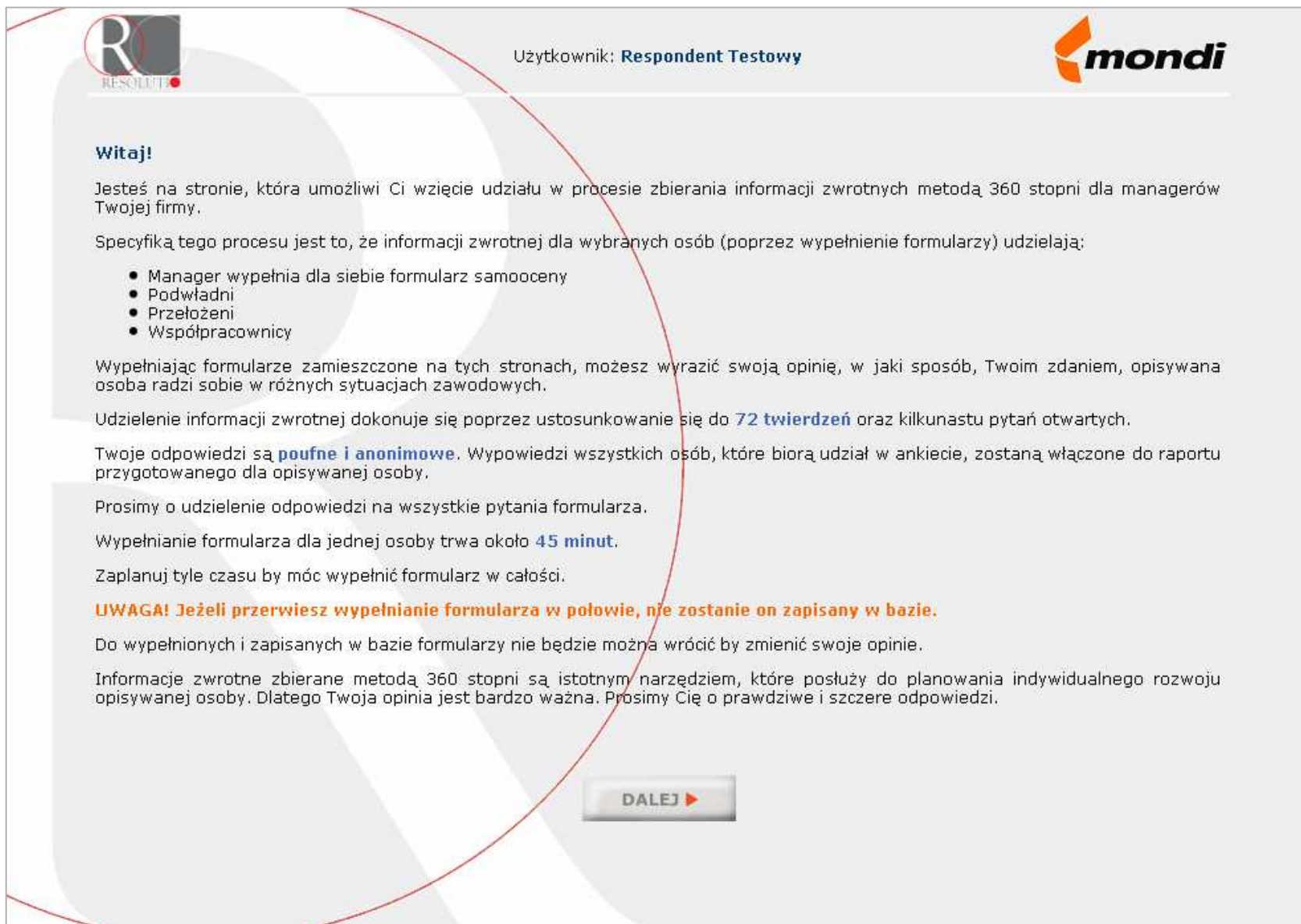
LINK: <http://www.mondi.ocena360.pl/?id=2637488590>



- Po wejściu na link, respondenci logowali się na stronie www, i mogli rozpocząć badanie.
- Po kliknięciu na link dostępowy, system ustanawiał bezpieczne połączenie z wykorzystaniem protokołu https – badanie było poufne i anonimowe.



Platforma www - przykład

RESOLUTIO



 Użytkownik: **Respondent Testowy** 

Witaj!

Jesteś na stronie, która umożliwi Ci wzięcie udziału w procesie zbierania informacji zwrotnych metodą 360 stopni dla managerów Twojej firmy.

Specyfiką tego procesu jest to, że informacji zwrotnej dla wybranych osób (poprzez wypełnienie formularzy) udzielają:

- Manager wypełnia dla siebie formularz samooceny
- Podwładni
- Przełożeni
- Współpracownicy

Wypełniając formularze zamieszczone na tych stronach, możesz wyrazić swoją opinię, w jaki sposób, Twoim zdaniem, opisywana osoba radzi sobie w różnych sytuacjach zawodowych.

Udzielenie informacji zwrotnej dokonuje się poprzez ustosunkowanie się do **72 twierdzeń** oraz kilkunastu pytań otwartych.

Twoje odpowiedzi są **poufne i anonimowe**. Wypowiedzi wszystkich osób, które biorą udział w ankiecie, zostaną włączone do raportu przygotowanego dla opisywanej osoby.

Prosimy o udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania formularza.

Wypełnianie formularza dla jednej osoby trwa około **45 minut**.

Zaplanuj tyle czasu by móc wypełnić formularz w całości.

UWAGA! Jeżeli przerwiesz wypełnianie formularza w połowie, nie zostanie on zapisany w bazie.

Do wypełnionych i zapisanych w bazie formularzy nie będzie można wrócić by zmienić swoje opinie.

Informacje zwrotne zbierane metodą 360 stopni są istotnym narzędziem, które posłuży do planowania indywidualnego rozwoju opisywanej osoby. Dlatego Twoja opinia jest bardzo ważna. Prosimy Cię o prawdziwe i szczerze odpowiedzi.

DALEJ ►

Platforma www - przykład

RESOLUTIO

Użytkownik: Respondent Testowy

Lista osób dla których udzielana jest informacja zwrotna:

Lp.	Imię i nazwisko		
1.	Jan Kowalski	przełożony	[wypełnij formularz]

Po zakończeniu wypełniania ankiet prosimy o podzielenie się z nami Twoimi spostrzeżeniami dotyczącymi procesu gromadzenia informacji zwrotnej metodą 360 stopni.

WYŚLIJ

Platforma www - przykład



Użytkownik: Respondent Testowy



Osoba, która prosi Cię o informację zwrotną: **Jan Kowalski**,

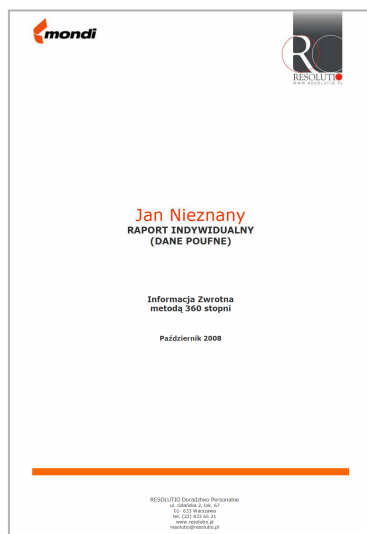
ZAUFANIE

Lp.	Pytanie	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Nie zaobserwowano
1.	Swoim stylem bycia i zachowania wzbudza zaufanie i szacunek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Pracownicy liczą się z jego zdaniem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Można na niego liczyć, że zrobi to, co mówił, że zrobi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Do końca i na czas wywiązuje się z podjętych zobowiązań.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Traktuje ludzi zgodnie z zasadą "traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Swoim zachowaniem buduje autorytet wśród współpracowników.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Podziel się swoją opinią na temat wartości Zaufanie u ocenianego menedżera.	<input type="text"/>				

Poziom zwrotności badania

- Łączny **wskaźnik zwrotności** kwestionariuszy w całym projekcie wyniósł **91%** i można uznać, że jest to wskaźnik bardzo wysoki.


Grupa respondentów	Liczba osób zaproszonych do udzielenia informacji zwrotnej	Liczba udzielonych informacji zwrotnych (wypełnionych formularzy)	Procent
Samooceana	12	12	100%
Przełożeni	11	11	100%
Podwładni	130	109	84%
Współpracownicy	107	105	98%
RAZEM	260	237	91%



Wszyscy uczestnicy procesu otrzymali indywidualne raporty, ilustrujące otrzymane wyniki.



Przykład prezentacji danych


www.resolutio.pl


Zaufanie OGÓLNA ANALIZA KOMPETENCJI

Procentowy rozkład wszystkich opinii w odpowiedzi na kolejne pytania definiujące kompetencję

	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Nie zaobserwowano
Swoim stylem bycia i zachowania wzbudza zaufanie i szacunek.	100%				
Pracownicy liczą się z jego zdaniem.	100%				
Mozna na niego liczyć, że zrobi to, co mówi, że zrobi.	100%				
Do końca i na czas wywiązuje się z podjętych zobowiązań.	100%				
Traktuje ludzi zgodnie z zasadą "traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany".	100%				
Swoim zachowaniem buduje autorytet wśród współpracowników.	100%				

Procentowy rozkład opinii różnych grup respondentów w odpowiedzi na pytania składające się na kompetencję

	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Nie zaobserwowano
Średni wynik dla kompetencji w całej grupie respondentów	17%	17%	17%	33%	17%
Samooceana	17%	17%	17%	33%	17%
Przełożeni	17%	17%	17%	33%	17%
Podwładni	17%	17%	17%	33%	17%
Współpracownicy	17%	17%	17%	33%	17%


www.resolutio.pl

Działanie w zgodzie ze standardami SZCZEGÓŁOWA ANALIZA KOMPETENCJI

DEFINICJA: Cechuje go etyka w działaniu. Kieruje się wartościami, standardami i procedurami obowiązującymi w firmie. Wymaga od innych, aby ich również przestrzegali. Ustanawia wysokie standardy pracy.

W swoich działaniach kieruje się wysokimi, społecznie i etycznie akceptowanymi normami.

	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Nie zaobserwowano	średnia
PROCENT	20%	20%	20%	20%	20%	
Samooceana				1		1,0
Przełożeni	1	1	1		1	3,0
Podwładni	2	2	2	3	2	2,3
Współpracownicy	1	1	1		1	3,0
RAZEM	4	4	4	4	4	

W swoich działaniach kieruje się standardami, zasadami i procedurami obowiązującymi w firmie.

	Zdecydowanie TAK	Raczej TAK	Raczej NIE	Zdecydowanie NIE	Nie zaobserwowano	średnia
PROCENT	20%	20%	20%	20%	20%	
Samooceana				1		1,0
Przełożeni	1	1	1		1	3,0
Podwładni	2	2	2	3	2	2,3
Współpracownicy	1	1	1		1	3,0
RAZEM	4	4	4	4	4	

Efekty procesu

- Zaangażowanie wszystkich Dyrektorów w proces wspólnego rozwoju poprzez wzajemne udzielanie feedbacku w ankiecie
- Stworzenie okazji do nieskrępowanego feedbacku ze strony pracowników w celu zbudowania lepszej współpracy na przyszłość
- Dostarczenie biorącym udział w badaniu wiedzy o rzeczywistym postrzeganiu ich sposobów działania i zachowania oraz podniesienie świadomości o mocnych stronach i lukach kompetencyjnych
- Poprawa komunikacji nt. potrzeb dalszego doskonalenia umiejętności przywódczych w gronie Dyrekcji
- Opracowanie i przyjęcie do realizacji programu coachingu indywidualnego i grupowego dla osób objętych badaniem
- Zwiększenie roli HR jako partnera dostarczającego realnego, metodologicznego wsparcia rozwojowego Dyrektorów

Pytania - Dyskusja

RESOLUTIO

