

# مصاحبه

## معاون اداری و منابع انسانی :

# دخالت مردم در تصمیم گیریها احساس مسئولیت آنان را افزایش می دهد

# نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه

ارسالی از واحد مطالعات و برنامه ریزی

شرکت ایران این مدل در جهت ارزیابی سطوح مدیران به کار برده شده است که عبارتند از: شرکت ایران خودرو و شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو) در واحد مطالعات و برنامه ریزی استرژیک شرکت تراکتورسازی ایران نیز ارزیابی ۳۶۰ درجه بصورت آزمایشی و بر اساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد توافق تمامی کارکنان، رؤسا و مدیر واحد انجام گرفته است که با توجه به اهمیت برنامه های توسعه منابع انسانی شرکت و همچنین لزوم اجرای سیستم جدید پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد، اجرای فرآیند ارزیابی ۳۶۰ درجه در کل شرکت می تواند کمک شایانی به پیشبرد این برنامه ها نماید. لازم به ذکر است که نحوه اجرای مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه در واحد مطالعات و برنامه ریزی استرژیک در شماره های بعدی به چاپ خواهد رسید.

امروزه نظام های مدیریتی نوین، توسعه منابع انسانی را از عوامل کلیدی موفقیت سازمان و «نظام ارزیابی کارکنان» را بعنوان مهمترین ابزار توسعه منابع انسانی می دانند. بدون تردید اجرای صحیح نظام ارزیابی موجب تحقق عدالت، شایسته سالاری، ایجاد انگیزه کاری و خودبهبودی در سازمان شده و از این رهگذر منافع سازمان و کارکنان تأمین می گردد.

برای ارزیابی افراد، تکنیکها و الگوهای زیادی وجود دارد. اما نکته مهم در استفاده از این روش ها این است که نزدیکترین تخمین را به واقعیت در اختیار کاربران آن قرار دهد. بازخورد ۳۶۰ درجه را می توان از جمله نظام های ارزیابی نوین دانست که بدلیل نگرش همه جانبه آن می تواند نزدیکترین تخمین را به واقعیت در اختیار فرد و سازمان قرار دهد. بازخورد ۳۶۰ درجه «عبارتست از نوعی سیستم ارزیابی و مندر جمع آوری اطلاعاتی که به صورت گروهی انجام می گیرد و تمامی مشتریان مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان، اعم از رئیس، مروس، همکاران، مشتریان و خود فرد در این فرآیند ارزیابی شرکت می نمایند تا برداشتی واقعی از تواناییها، رفتارها، سلیقه ها و عملکردهای شغلی ارزیابی شوند» ارائه کنند.

در این روش برخلاف فرهنگ مچ گیری موجود در اغلب نظام های ارزیابی، نتایج ارزیابی پس از جمع بندی و با رعایت دو اصل محرمانه بودن اطلاعات و حفظ حریم خصوصی و شخصی فرد جهت پیشرفت شغلی و خودبهبودی به ارزیابی شوندگان ارائه می گردد و سازمان نیز با استفاده از این اطلاعات نیازهای آموزشی کارکنان و برنامه های توسعه منابع انسانی را تنظیم می کند. هم اکنون شرکت های معروفی از جمله دیسنی، جنرال الکتریک، دوپانت، تلفن و تلگراف آمریکا، I B M, E X X O N, C A T E R P I L L A R, S H E L L O I L, A M O C O هزاران شرکت معروف و معتبر دیگر از مدل های بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می کنند. تنها در دو

**دستاورد مهم مدیریت تراکتورسازی کاهش تنشج و شکایت کارگران و ایجاد رضایت مندی در کارکنان است**  
**ضایعات تراکتورسازی در طول ۵ سال از ۳۱ درصد به ۱۸ درصد کاهش یافته است**  
**تراکتورسازی به تمام برنامه های مصوب تولید خود دست یافته و امسال نیز برای نیل به اهداف تولیدی تلاش لازم صورت می گیرد**



بیشنهادهای، بهبود دانش کارکنان، برقراری روابط ایده آل انسانی، انتشار پیک صنعت تراکتور، سیستم تفاهم نامه، اقدامات رفاهی، فعالیتهای مطالعاتی و تأمین تندرستی پرسنل، توسعه فضای سبز و زیباسازی محیط و ایجاد کانون بازتشنجگان از سوی مدیریت تراکتورسازی طراحی و اجرا شده که غالباً نیز به افزایش تولید و حفظ کرامت انسانی کارکنان تراکتورسازی معطوف بوده اند.

معاون اداری و منابع انسانی تراکتورسازی نتایج حاصله از اجرای برنامه های مدیریتی را در تراکتورسازی به صورت زیر خلاصه می کند:

- ۱- تحقق برنامه تولید و افزایش قابل توجه آن از سال ۱۳۷۶ تا پایان سال ۱۳۸۱
- ۲- کاهش ضایعات از ۳۱ درصد در سال ۱۳۷۶ به ۱۸ درصد در سال ۱۳۸۱
- ۳- بهبود فرهنگ کار و افزایش زمان جذب شده از ۴۹ درصد در سال ۱۳۷۶ به ۸۵ درصد در سال ۱۳۸۱
- ۴- کاهش تعداد سوانح و حوادث ناشی از کار از ۱۳۴ مورد در سال ۱۳۷۱ به ۵۰ مورد در سال ۱۳۸۱
- ۵- کاهش تنشج و شکایات کارگران و ایجاد رضایت مندی در پرسنل
- ۶- انتخاب شرکت به عنوان شرکت نمونه کشوری در سال ۱۳۸۱ و نیز انتخاب مدیریت آن به عنوان نمونه در سطح کشور

وی موفقیت های خیره کننده تراکتورسازی را ناشی از همبستگی کلیه مدیران و کارکنان عنوان می کند و از تلاشهای خستگی ناپذیر مدیرعامل محبوب تراکتورسازی و کارگران عزیز قدرانی به عمل می آورد.

اگر در فضای کاری و سازمانی به مولفه های کرامت انسانی توجه شود و همه انسانهای سازمان مجهز به این صفت شوند، پیامد آن تولید کالا یا خدماتی است که در خدمت تعالی انسان قرار گیرد زیرا انسان موجود متعالی بوده که جهت معنا بخشیدن به خود به عنوان اشرف مخلوقات، تمام ابزارها و وسایل تکنیکی و پدیده های طبیعی در خدمت او قرار داده شده است. آقای رضا رحمانی معاون اداری و منابع انسانی تراکتورسازی با اعلام این مطلب می گوید: توجه به نظام پیشنهادها، یعنی احترام به ایده ها، اندیشه ها و تجارب کارکنان که به عنوان عامل انگیزشی بسیار قوی باید مورد عنایت همه مدیران قرار گیرد، زیرا که دخالت مردم در تصمیم گیریها، احساس مسئولیت و تعلق خاطر آنان را افزایش می دهد.

وی می افزاید: بازآموزی و ارتقاء سطح دانش فنی پرسنل سازمانهای اداری و واحدهای صنعتی نیز هدف بسیار مهمی است و تراکتورسازی به عنوان پیشرو در ارائه خدمات آموزشی در منطقه هم برای کارکنان مجموعه و هم به جامعه خدمات آموزشی با کیفیت و مطلوب عرضه می کند.

رضا رحمانی تصریح می کند، تراکتورسازی با علم به نقش و اهمیت ارتباطات درون سازمانی کوشیده است با تشکیل جلسات، گردهمایی ها و مراسم مختلف، ضمن تقویت کاتالهای ارتباطی و انتقال اطلاعات لازم بین سطوح مختلف سازمانی نسبت به اصلاح و جهت دهی فرهنگ سازمانی خود اقدام کند.

وی می افزاید: برای رسیدن به موفقیت، برنامه های متعددی مانند سیستم

## مسابقه گرامیداشت ایام... مبارکه دهه فجر

- این سخن از کیست؟ بهترین اصل در قانون اساسی همین ولایت فقیه است. الف - حضرت امام (ره) ب - مقام معظم رهبری ج - حجت الاسلام سید محمد خاتمی د - آیت... مشگینی
- روشن ترین گفتار پیامبر اسلام (ص) درباره امامت کدامیک از احادیث زیر است؟ الف - حدیث سفینه ب - حدیث ثقلین ج - حدیث جابر د - حدیث غدیر
- برای چند چیز وضو گرفتن واجب است؟ الف - چهار چیز ب - شش چیز ج - پنج چیز د - هفت چیز
- از مهمترین اعمال دینی که اگر قبول درگاه خداوند عالم شود عبادت های دیگر هم قبول می شود کدام است؟ الف - نماز ب - روزه ج - حج د - زکات
- نمازهای واجب چند تا است؟ الف - پنج مورد ب - چهار مورد ج - سه مورد د - شش مورد
- زینت کردن به طلا یا پوشیدن لباس طلا باقیات برای مرد چگونه است؟ الف - حرام است ب - مکروه است ج - مستحب است د - هیچکدام
- اذان چند جمله است؟ الف - هفده جمله ب - هیجده جمله ج - نوزده جمله د - بیست جمله
- در تیمم چند چیز واجب است؟ الف - سه چیز ب - دو چیز ج - پنج چیز د - چهار چیز
- اولین شهید محراب انقلاب اسلامی ایران؟ الف - شهید آیت... مدنی ب - شهید آیت... صدوقی ج - شهید آیت... قاضی طباطبائی د - شهید آیت... دستغیب
- «به نماز نگوئید کار دارم به کار نگوئید نماز دارم» این سخن از کیست؟ الف - حضرت امام (ره) ب - مقام معظم رهبری ج - شهید بهشتی د - شهید رجایی

- ### دهه فجر آن آئینه ای است که خورشید اسلام در آن درخشید و به ما منعکس شد.
- مقام معظم رهبری
- این انقلاب..... در هیچ جای..... شناخته شده نیست. (آیت... خامنه ای) الف - بدون مکتب، کوه زمین ب - بدون روحانیت، جهان ج - بی نام خمینی (ره)، جهان د - بی نام حسین (ع)، جهان
  - قرار شاه معدوم از ایران در چه روزی است؟ الف - ۲۹ دیماه ۵۷ ب - ۲۳ دیماه ۵۷ ج - ۲۰ دیماه ۵۷ د - ۲۶ دیماه ۵۷
  - آیا آن چه روزی است؟ الف - روز تبعید حضرت امام (ره) از قم به ترکیه ب - روز تسخیر لانه جاسوسی آمریکا ج - روز مبارزه با استکبار جهانی د - هر سه مورد صحیح است
  - جمله زیر از وصیت نامه الهی سیاسی حضرت امام (ره) را تکمیل نمایید. بی تردید رمز بقا و انقلاب اسلامی..... است. الف - وحدت کلمه ب - همان رمز پیروزی ج - اهداف عالی اسلامی د - ایثار و خودگذشتگی
  - این جمله از کیست؟ (آمریکا از ما عصبانی باش و از این عصبانیت بپرس) الف - شهید مرتضی مطهری ب - حضرت آیت... خامنه ای ج - حضرت امام (ره) د - شهید مظلوم آیت... بهشتی
  - شکست حمله نظامی آمریکا به ایران در طیس در چه سالی انجام گرفت؟ الف - ۱۳۶۰ ب - ۱۳۶۴ ج - ۱۳۵۹ د - ۱۳۶۳
  - من به صراحت می گویم..... اگر بودند به راحتی در مشکلات و سختی ها و تنگناها دست ذلت و سازش به طرف دشمنان دراز می کردند. الف - ملی گراها ب - منافقین ج - هر دو د - هیچکدام
  - چیزی که در سرنوشت روحانیت واقعی نیست. الف - سازش و تسلیم شدن در برابر کفر و شرک ب - سازش و تسلیم شدن در برابر کفر و شرک ج - هیچکدام
  - نواب صفوی و یارانش در چه سالی به شهادت رسیدند؟ الف - ۱۳۴۴ ب - ۱۳۴۲ ج - ۱۳۴۰ د - ۱۳۳۰
  - روز ۱۲ بهمن ۱۳۵۷ که مصادف با روز ورود امام خمینی (ره) به ایران به چه نام معروف است؟ الف - آغاز فجر انقلاب اسلامی ب - دهه فجر ج - انفجار نور د - آغاز حکومت خدا
  - سالروز انتخاب دولت موقت انقلاب اسلامی؟ الف - ۱۵ بهمن ۵۷ ب - ۲۲ بهمن ۵۷ ج - ۱۰ بهمن ۵۷ د - ۲۹ بهمن ۵۷
  - کدامیک از عملیات رزمندگان اسلام در ایام... دهه فجر انجام یافته است؟ الف - والفجر ۸ ب - کربلای ۵ ج - فتح البیتین د - الف و ب
  - صدور حکم تاریخی حضرت امام (ره) مبنی بر ارتداد و اعدام سلمان رشیدی مرتد در چه سالی است؟ الف - ۱۳۶۶ ب - ۱۳۶۷ ج - ۱۳۶۵ د - ۱۳۶۴
  - ۲۳ بهمن ماه ۵۷ سالروز تشکیل کدامیک از نهادهای انقلابی بود؟ الف - بنیاد مسکن انقلاب اسلامی ب - کمیته های انقلاب اسلامی ج - سپاه پاسداران انقلاب اسلامی د - بنیاد شهید انقلاب اسلامی
  - تشکیل مجمع تشخیص مصلحت نظام پفرمان کدامیک از شخصیت های زیر است؟ الف - مقام معظم رهبری ب - حضرت امام (ره) ج - شهید بهشتی د - آیت... هاشمی رفسنجانی

## پاسخنامه

### مسابقه گرامیداشت ایام... مبارکه دهه فجر سال ۸۲

نام و نام خانوادگی..... شماره پرسنلی..... نام شرکت.....  
نام فست..... تلفن داخلی.....

الف	ب	ج	د	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	

مهلت تحویل پاسخنامه تا تاریخ ۸۲/۱۱/۲۵ به پایگاه مقاومت خاتم الانبیاء تراکتورسازی