



## نظام اعلان شغلی (نظام اپلای)

گردآوری و تدوین: دکتر اصغر صارمی شهاب

گروه مشاورین:

حسن قمری (رئیس اداره انتصابات اداره کل سیاسی)

دکتر علیرضا هدایتی (فرماندار، مدیرکل اسبق استان)

مهندس گیتا صدیق (مسئول هماهنگی امور گروههای مطالعاتی مرکز)

رضا قاسمی (رئیس اداره توانمندی های منابع انسانی)

## مقدمه

ریاست محترم مرکز مطالعات راهبردی و آموزش طی نامه شماره ۲۱۹۴۹۹ در تاریخ ۹۶/۱۲/۲۶ به معاون محترم توسعه مدیریت و منابع اعلام می دارد: کارشناسان این مرکز به اتفاق سایر همکاران، برای انتصابات رده های شهرستانی تا استانی و ستادی، اقدام به تهیه گزارشی راهبردی تحت عنوان «نظام اعلان شغلی (نظام اپلای)» نموده اند، در این نظام جامع سعی شده درانتصاب افراد برای همیشه از هجوم بی امان فشارهای سلیقه ای، جناحی و غیرقانونی نیروهای فشار جلوگیری شود و نظام مدونی برای پرسنل ستاد و صف تهیه و تدوین شود. بنا بر ضرورت اطلاع فرمانداران محترم از این نظام و دریافت دیدگاههای آنان، نشریه «سلام فرماندار» این گزارش را تقدیم حضور می نماید.

## الف. کلیات

«مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور» در راستای انجام وظایف محوله در زمینه بررسی کارشناسانه مسائل فراروی وزارت کشور و نیز تمهید سیاستگذاری کارآمد و ارائه راهکارهای اجرایی مناسب در حوزه مدیریت کشوری، اقدام به ارائه گزارش های تحلیلی با استفاده از نظرات اساتید، کارشناسان، صاحب نظران و مسئولین اجرایی می نماید که نتایج آن جهت بهره برداری برای رده های مختلف وزارت کشور ارسال می شود. لازم به ذکر است:

- مطالب ارائه شده جنبه اطلاع رسانی دارد.
- نقل مطالب، به معنای تایید آنها از سوی این مرکز نمی باشد.
- منابع و مأخذ در دبیرخانه مرکز و گروه مربوطه نگهداری می شود.
- گزارش زیر صرفاً جهت اطلاع جنابالی تدوین و ارسال می گردد؛ لذا در تعیین گستره دسترسی به آن، حسب صلاحدید آن مقام لازم است عمل گردد.

## چکیده مدیریتی

خوشبختانه، در چند ساله اخیر، نسبت به انتصابات داخلی رده های مختلف کشور، با اهتمام وزیر محترم کشور، معاونت سیاسی و معاونت مدیریت منابع انسانی شاهد پیشرفت های شگرفی بودیم. از انتصاب فرمانداران در دوره چهارساله گذشته گرفته تا انتصاب مدیران ستادی در دوره اخیر همه و همه در سایه بذل توجه مدیران عالی وزارت به بدنه کارکنان وزارت کشور، انگیزه بخشی و فرصت سازی برای ماموریت های محوله وزارت کشور انجام پذیرفته است. اکنون که به همت و عزم این عزیزان انتصابات داخلی رده های مختلف کشور نظم و سیاق روشنی بخود گرفته، جای آن است که این سیاست در ساختار و سازمان مدیریت توسعه منابع انسانی وزارت کشور و رده های تابعه آن نهادینه گردد و ره توشه پایداری برای آیندگان این سازمان بمنابله باقیات الصالحات فراهم سازیم.

در گزیده پیش روی که با استفاده از تجربیات سایر سازمان های پیشرو تهیه گردیده است سعی شده با توجه به محدودیت ها و محذوریات های وزارت کشور و دستورالعمل های موجود، برای انتصابات رده های شهرستانی تا استانی و ستادی، نظام جامعی معرفی گردد که در آن و برای همیشه از هجوم بی امان فشارهای سلیقه ای، جناحی و غیرقانونی نیروهای فشار جلوگیری شود و نظام رشد مدونی در قالب نظام اعلان شغلی (اپلای) برای پرسنل ستاد و صف تهیه و تدوین شود. بدیهی است این پیشنهاد نیازمند همت و عزم و اراده مدیران ستاد در پرورش و توسعه عملی دستورالعمل ها و شبکه اتوماسیون اداری مورد نیاز (در صورت لزوم؛ چراکه به صورت غیرمکانیزه نیز قابل تحقق است) می باشد.

## ۱. فرایند استفاده از فرصت های شغلی (APPLY) چیست؟

در سال های اخیر اهمیت ادراک عدالت و احساس تعهد نسبت به شغل، بیش از گذشته مشهود گردیده و موفقیت سازمان ها و ارگان های دولتی در عرصه عمومی منوط به ابعاد گوناگون عدالت سازمانی (عدالت توزیعی، روبه ای و مرادوه ای) و نحوه تأثیرگذاری آن برتعهد شغلی گردیده است. از سوی دیگر شایستگی از دیرباز مورد توجه آئین انسان ساز اسلام بوده است. نظام فرصت شغلی داخلی و یا اعلان شغلی و یا همان Apply در راستای دستیابی به اهداف یادشده، ابزاری است برای تحقق: الف: خلق فرصت های برابر برای همه کارکنان خدوم وزارت کشور (عدالت توزیعی، عدالت روبه ای و عدالت مرادوه ای) ب: شایسته سالاری (دانش، مهارت و نگرش)

ج: ترویج و استقرار تعهد شغلی (تعهد پیوسته، تعهد نگرشی و تعهد عاطفی)

د: ایجاد انگیزه و افزایش روحیه کارکنان

این فرایند از ارسال درخواست تامین نیرو برای پست سازمانی مورد نظر توسط مدیر متقاضی نیرو در سامانه mis آغاز می شود. سپس فرصت شغلی (پست) مورد نظر به مدت یک تا دو هفته در متوی فرصت های شغلی سامانه mis توسط حوزه مدیریت منابع انسانی بارگذاری می شود و کلیه افراد داوطلب تصدی در پست بارگذاری شده از طریق مراجعه به متوی مذکور

در سامانه mis درخواست خود را ثبت می نمایند. پس از آن فهرست بلندی شامل افراد داوطلبی که حداقل شرایط احراز پست و شغل مورد تقاضا را دارند تهیه و فرایند غربالگری برای تهیه فهرست کوتاه افراد واجد شرایط برای ارزیابی شایستگی محور انجام می شود. در این فرایند تلاش می گردد جهت انتخاب واجد شرایط ترین متقاضیان برای دعوت به مصاحبه شایستگی محور، از طریق جستجو و بررسی برای انطباق توانایی ها و صلاحیت های متقاضیان با شغل مورد تقاضا، با در نظر گرفتن عواملی نظیر سوابق شغلی مرتبط، مقطع تحصیلی، رشته تحصیلی، گواهینامه های حرفه ای، نتایج ارزیابی گذشته و اطلاعات تکمیلی ابراز شده از طریق فرم تقاضا و همچنین بررسی بانک اطلاعاتی مدیران و بنا به نیاز از طریق برگزاری آزمون یا مصاحبه اولیه، جدول رتبه بندی متقاضیان و فهرست کوتاه شامل حداکثر ۳ نفر اول تهیه می گردد. مرحله بعد مصاحبه های شغلی ساختارمند و شایسته محور است که به آن مصاحبه موقعیتی یا رفتاری نیز می گویند. در این نوع مصاحبه ها هر کدام از پرسش های ارزیابی یک یا چند شایستگی از پیش تعیین شده طراحی شده اند. پاسخها نیز با معیارها و محدوده های آزیبش تعیین شده مطابقت داده می شوند و براین اساس گزارش و امتیاز دهی می شود.

در پایان گروه ارزیابی و مصاحبه، نتایج امتیازات مصاحبه شوندگان را رتبه بندی کرده و انتخاب مناسب ترین فرد، پس از اخذ تاییدیه نهایی بالاترین مقام حوزه متقاضی، صورت می گیرد و در ادامه، سایر مراحل اداری صدور ابلاغ انتصاب از جمله اخذ مجوز های لازم حراستی (در پستهای مورد نیاز) انجام می شود. بنابراین می توان اهداف و فرایند زیر را برای آن ترسیم نمود.

## ۱-۱. اهداف

۱. بهینه سازی نظام انتصاب و جابجایی

- مبتنی بر شایسته سالاری
- بر اساس رقابت آزاد و منصفانه
- با استفاده از روش های انتخاب استاندارد و بی طرفانه

۲. فراهم نمودن امکان دسترسی برابر و منطقی متقاضیان به اطلاعات فرصت های شغلی

۳. شناسایی و تامین منابع انسانی مستعد و متخصص

۴. تقویت انگیزه و مشارکت کارکنان

۵. افزایش تعهد و مسئولیت پذیری در قبال پست انتخابی

## ۱-۲. مراحل فرایند انتصاب و جابجایی از طریق اعلان شغلی (نظام APPLY)

۱. اعلام نیاز به نیرو برای پست سازمانی مورد نظر توسط مدیر منابع انسانی متقاضی در سامانه mis

۲. بارگذاری پست مورد نظر به مدت یک تا دو هفته در سامانه

۳. اطلاع رسانی پست های مدیریتی بارگذاری شده

۴. کاندید شدن کلیه افراد داوطلب تصدی در پست بارگذاری شده از طریق سامانه mis

۵. تهیه فهرست بلند از افراد داوطلب بر اساس حداقل شرایط احراز پست و شغل مورد تقاضا و از طریق بانک اطلاعات مدیران

۶. تهیه فهرست کوتاه افراد واجد شرایط جهت مصاحبه شایستگی محور (غربالگری)

۷. انتخاب نهایی مناسب ترین فرد

۸. انجام مراحل اداری صدور ابلاغ حکم

## ۲. کمیته راهبری نظام انتصابات در وزارت کشور

دستورالعمل و روش اجرایی اپلای توسط مدیریت توسعه منابع انسانی با مشارکت معاونت های تخصصی تهیه و پس از تایید کمیته راهبری، اجرا می شود. به علاوه در راستای بهبود مستمر دستورالعمل مورد اشاره توسط تیم تخصصی متشکل از کارشناسان خبره در معاونت مدیریت منابع انسانی و با توجه به بازخوردها و نتایج نظر سنجی های انجام شده و استانداردهای بین المللی موجود در زمینه کانونهای ارزیابی و توسعه نظیر ISO ۱۰۶۶۱-۱ و ISO ۱۰۶۶۱-۲ مورد بازنگری قرار می گیرد و پس از اخذ نظرات مشورتی مدیران محترم منابع انسانی استانها نسخه پیشنهادی جدید در کمیته راهبری نظام انتصابات، بررسی و پس از تایید کمیته مذکور و طی سایر مراحل اخذ مجوزهای لازم، جهت جایگزینی با نسخه قبلی ابلاغ خواهد شد.

## ۳. دامنه شمول

انتصاب مدیران ارشد شامل: معاونین استانداران و مدیران کل ستاد وزارت کشور

انتصاب مدیران میانی شامل: مدیران کل استانداری ها، روسای مراکز ستاد، فرمانداران، معاونین ادارات کل و مراکز

انتصاب مدیران پایه شامل: بخشداران، روسای ادارات و مراکز در ستاد، معاونین ادارات کل استان، معاونین فرمانداری ها

تذکره: استانداران، معاونین وزیر، روسای سازمانهای تابعه و مشاورین وزیر (مقامات) از دامنه شمول این نظام خارج است. (موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری)

# فرماندار



مرکز مطالعات راهبردی و آموزش وزارت کشور

سال سوم، شماره ۱۳، شماره مسلسل ۸۷، (شنبه ۲ خرداد ۱۳۹۷)

نشریه علمی - کاربردی مرکز مطالعات راهبردی و آموزش

## ۱-۳. تهیه فهرست بلند

از بین درخواست داوطلبین و بر اساس شرایط احراز پست مورد تقاضا و ضوابط طبقه بندی مشاغل و بانک اطلاعات مدیران فهرست بلند واجدین شرایط تهیه می شود.

## ۲-۳. تهیه فهرست کوتاه/غربالگرمی

برای هر فرصت شغلی، بر اساس پارامترهای نظیر سنوات تجربی مرتبط، سوابق مدیریتی، سطح مدرک تحصیلی و نمره آزمون (در صورت نیاز)، مصاحبه اولیه (در صورت نیاز) و عواملی نظیر اینها رتبه بندی واجدین شرایط صورت می گیرد و بدین ترتیب فهرست کوتاه تهیه و هماهنگی برگزاری مصاحبه بعمل می آید.

## ۳-۳. فرایند مصاحبه و ارزیابی

مصاحبه در نظام اپلای وزارت کشور در دو محور ارزیابی شایستگی های «رفتاری عمومی و مدیریتی» (براساس مدل شایستگی) و شایستگی های «تخصصی» (براساس شرح وظایف) انجام می شود. سپس امتیاز مکتسبه با اجماع نظرات لحاظ و براساس آن، مصاحبه شوندهگان رتبه بندی میشوند.

انجام فرایند مصاحبه و ارزیابی و انتخاب نهایی و صدور ابلاغ مطابق جدول ذیل صورت خواهد پذیرفت. قبل از صدور ابلاغ، نسبت به اخذ تاییدیه حراست اقدام خواهد شد.

عنوان پست مورد ارزیابی	اعضای گروه ارزیابی و پراف کننده حکم	روش انتخاب	مرجع انتخاب و تصمیم گیری نهایی و امضای حکم	مقام صادر کننده ابلاغ اداری
فرماندار (درجه ۲ و ۳)	بالاترین مقام حوزه متقاضی (معاون سیاسی استان هدف) یا نماینده تام الاختیار ایشان حداقل در سطح مدیر کل - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی یا نماینده تام الاختیار ایشان حتی المقدور در سطح مدیر کل - مدیر کل سیاسی وزارت کشور	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	در ستاد وزارت کشور توسط وزیر کشور	انسانی وزارت کشور
معاون استانداری و فرماندار درجه ۱	بالاترین مقام متناظر حوزه شغلی متقاضی در وزارت کشور (معاون مربوطه) - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی وزارت کشور - استاندار	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	در ستاد وزارت کشور توسط وزیر کشور	انسانی وزارت کشور
مدیران کل استانداری	بالاترین مقام حوزه متقاضی حداقل یک سطح بالاتر از سطح پست مورد ارزیابی در استان - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی وزارت کشور یا نماینده تام الاختیار حداقل در سطح مدیر کل - واحد ذیربط متناظر وزارتخانه حداقل در سطح مدیر کل	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	استاندار	معاون استانداری
رئیس اداره (ستاد)	بالاترین مقام حوزه متقاضی یا نماینده تام الاختیار ایشان حداقل در سطح معاون مدیر کل - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی یا نماینده تام الاختیار ایشان حداقل در سطح معاون مدیر کل	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	بالاترین مقام حوزه متقاضی	مدیر کل توسعه منابع انسانی
مدیران کل و روسای مراکز ستاد وزارت کشور	بالاترین مقام حوزه متقاضی حداقل یک سطح بالاتر از سطح پست مورد ارزیابی - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	بالاترین مقام حوزه متقاضی	معاون مدیریت توسعه منابع انسانی ستاد وزارت کشور
روسای ادارات مراکز استان	بالاترین مقام حوزه متقاضی یا نماینده تام الاختیار ایشان حداقل در سطح معاون اداره کل - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی یا نماینده تام الاختیار ایشان حتی المقدور در سطح معاون اداره کل	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	بالاترین مقام حوزه متقاضی	مدیر کل توسعه منابع انسانی استانداری
معاونین فرمانداریهایی درجه ۲ تا ۴	بالاترین مقام حوزه متقاضی استان یا نماینده ایشان حداقل در سطح مدیر کل - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی استان یا نماینده تام الاختیار حداقل در سطح مدیر کل - نماینده فرماندار متبوع	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	بالاترین مقام استان	مدیر کل توسعه منابع انسانی استانداری
بخشدار	بالاترین مقام حوزه متقاضی یا نماینده تام الاختیار ایشان حداقل در سطح مدیر کل استان - بالاترین مقام حوزه منابع انسانی یا نماینده تام الاختیار ایشان حتی المقدور در سطح مدیر کل منابع انسانی استان - نماینده فرماندار متبوع در سطح معاون فرماندار	اولویت بندی افراد در حد انتظار و بالاتر توسط گروه ارزیابی و مصاحبه	بالاترین مقام استاندار	مدیر کل توسعه منابع انسانی استانداری

## ۴-۳. اعلام نتایج

نتیجه نهایی ارزیابی و مصاحبه، علاوه بر اعلام به واحد متقاضی و از آن طریق به خود ذینفع، از طریق سامانه mis با ارسال پیام «تایید» یا «عدم تایید» به فرد اعلام می شود و همزمان اعلام تصدی فرد منتخب مصاحبه از طریق سامانه به کارگزینی جهت طی سایر مراحل اداری و صدور ابلاغ انتصاب صورت می گیرد. کسانی که واجد شرایط هر یک از فهرستهای بلند یا کوتاه نباشند دلائل و مستندات رد یا عدم تایید در مازول مربوطه mis نوشته می شود.

پست های مدیریتی بالاخص مواردی که به صورت کشوری بارگذاری می شود، پس از تهیه لیست کوتاه، اسامی افرادی که برای مصاحبه انتخاب شده اند از طریق ایمیل یا تماس تلفنی به آگاهی بالاترین مقام سازمانی محل خدمت فعلی فرد می رسد.

## ۵-۳. جایابی

- جایابی در سطح یک معاونت یا یک اداره کل یا یک امور، در پست های همسطح و همچنین در مواردی که جایابی تنزل پست محسوب می شود طی کردن مراحل Apply نیاز نیست. البته این به دستورالعملی مربوط می شود که کمیته راهبردی چه تدبیری اندیشیده باشد.

- همزمان با بارگذاری پست، به فردی که پست او بارگذاری شده ابلاغ می شود که یک ماه فرصت دارد برای پست های دیگر درخواست بدهد و در صورتی که اقدامی توسط فرد صورت نگیرد، مدیر منابع انسانی رده مربوطه می تواند با رعایت شرایط احراز، فرد را در پست های دیگر تصدی دهد.

- کارکنانی که به دلایل مختلف می خواهند از شهری به شهر دیگر (از یک فرمانداری به دیگری) جایابی شوند متقاضی فقط زمانی می توانند جایابی شود که پست خالی مرتبط با رشته شغلی و رشته تحصیلی او در شهر مقصد وجود داشته باشد. منابع انسانی موظف است برای همه متقاضیان شرایط احراز اولیه را بررسی نموده و در صورت دارا بودن شرایط، متقاضی به لیست بلند راه می یابد در غیر اینصورت عدم تأیید برای متقاضی اعلام می گردد.

## جمع بندی و پیشنهاد

- با عنایت به این که از یک سو؛ نظام اعلان شغلی راهی برای کاستن از فشارهای سلیقه ای درون و برون سازمانی
- و از سوی دیگر رفع بهانه تراشی و فرافکنی معدودی از افراد برای کم کاری است؛

- و با توجه به این که به نوعی بر اساس شایستگی های فردی، نظام رشد مدونی را برای پرسنل به منته ظهور می رساند؛

- همچنین با توجه به این که این سیاست قابلیت آن را دارد که انتصابات مدیران ارشد تا پایه تمام رده های وزارت کشور را جزو دامنه شمول خود قرار دهد؛

- و در گستره جغرافیایی کشور ضابطه مندی و علاقمندی کارکنان را محور سیاست جذب، انتصاب و جایابی کند، پیشنهاد می شود دستور فرمایید این سیاست را به عنوان تکمله سیاست اخیر بکارگیری پرسنل

داخلی وزارت کشور در مدیریتهای پایه تا ارشد قرار دهند و بررسی ها و دستورالعمل های بکارگیری آن در ستاد وزارت کشور (به عنوان پایلوت) در دستور کار معاونت مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.

مدیر مسئول  
ابوالقاسم رهگذر  
سر دبیر  
فرشته ساسانی  
مدیر اجرایی  
محمد مهدی خدادادی

www.ssec.moi.ir  
www.csst.ir