

- أدوات تسيير الحياة المهنية: Les Outils de la Gestion des Carrière

6-1- التوظيف:

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية يتم انتقاؤها و تطويرها و وضع برنامج لتحفيزها و المحافظة عليها، و لكي تكون اليد العاملة ذات نوعية و كمية كافية لتحقيق أهداف المؤسسة تتبع هذه الأخيرة طريقة تلاؤمها لتسيير الموارد البشرية، وهذا في ظل محيط اقتصادي و اجتماعي معين، و على العموم فكل مناهج تسيير الموارد البشرية تبدأ بتوفير اليد العاملة، أي التوظيف، بعد انتقائها حسب احتياجاتها و ملائمتها مع المناصب المتوفرة لديها و من هنا تبدأ عملية تسيير الموارد البشرية وهي أول خطوة لوضع مخططات شخصية لمشروع مهني لكل فرد في إطار تسيير الحياة المهنية la gestion des carrières .

أ- تعريف التوظيف:

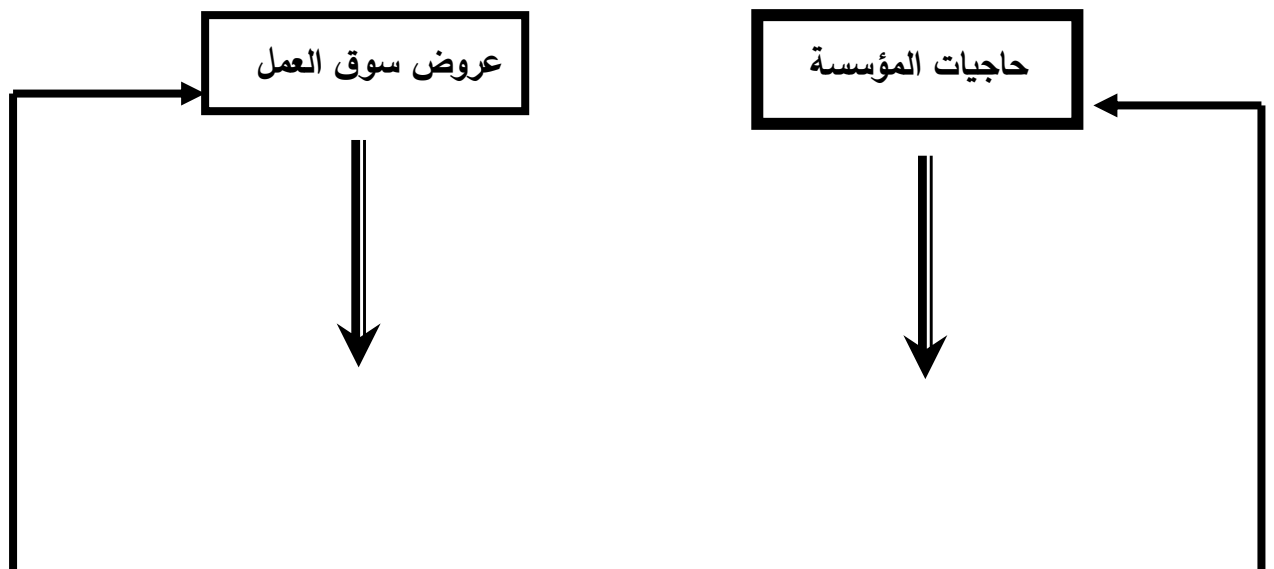
تعد قوة النظام البشري للمنظمة شئً بديهي و ضروري وذلك من الوهلة الأولى حين نلاحظ أن هذا العامل الإنساني لا يمكن تجاوزه بسهولة مثلما هو الأمر بالنسبة لعوامل أخرى كالموارد المالية و المادية حيث أن الأفراد لا يدخلون و يخرجون بنفس الصفة عكس الآلات و المعدات، إذ نلاحظ بالمقابل مرونة حقيقة للموارد البشرية التي سببها المعارف و القدرات و المواهب التي تفرق منظمة عن أخرى و الذي يمثل الرأس المال البشري.

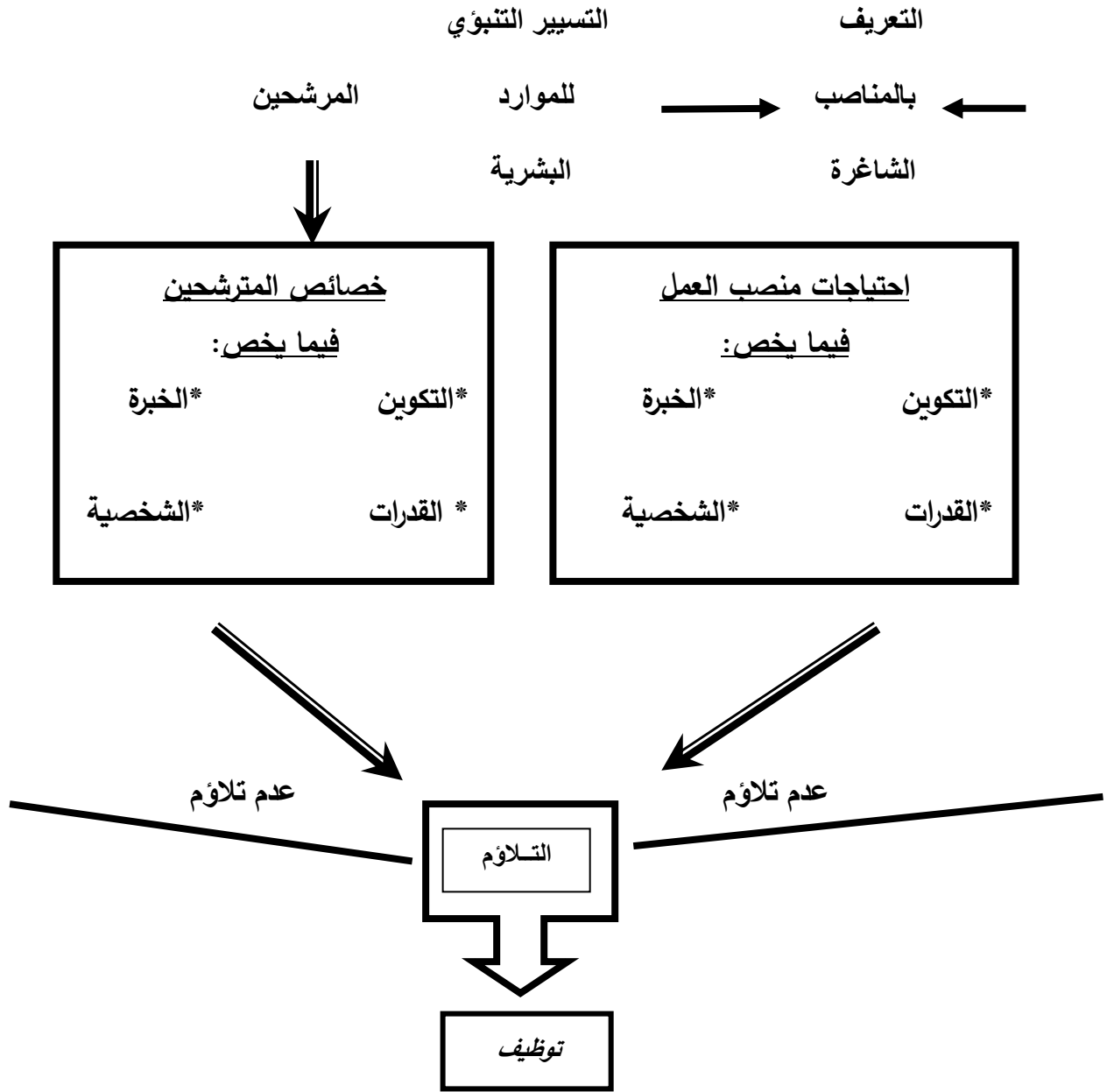
كما يعد نجاح أي مؤسسة راجع بنسبة كبيرة لصرامة و مرونة مواردها البشرية لهذا عليها أن تولى اهتمام كبير بالتوظيف فهو الخطوة الأولى لضمان التوافق بين

أفرادها المساهمين في تحقيق أهدافها و المناصب المتوفرة لديها، حيث يجب أن يكون هناك توافق لأبعد حد ممكن بين ما يحتاجه المنصب من: معارف، قدرات، خبرة، صفات شخصية وما يتوفر عليه المرشح من هاته المتطلبات، فالتوظيف يعني للمؤسسة:

- تحديد بدقة حاجيات المنصب بالارتكاز على متطلبات المنصب الشاغر من جهة و تحليل تطور هذه المناصب في إطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية من جهة ثانية.

- اختيار المرشحين الأكثر ملائمة لهاته المناصب و ليس أحسنهم و ذلك من حيث القدرات، الخبرة، المعارف، سمات الشخصية وهذا ما يبينه الشكل التالي:





الشكل 8- التلاؤم بين احتياجات المؤسسة و عروض العمل

(Charles- Henri,1990, p.60, OP. Cit.)

ب- خطوات التوظيف:

تحديد الحاجة إلى التوظيف:

تهدف عملية التوظيف إلى تلبية حاجة ملحة من الموارد البشرية بعد أن استنفد مسئول الموارد البشرية كل الوسائل الأخرى من ترقية و تغيير مناصب العمل.

يعبر طلب التوظيف عن حاجة ملموسة إما من طرف مسئول الموارد البشرية أو المسئول المباشر، و هذا الطلب مبني على حاجة المؤسسة في ظل التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

وكما يبين jean mari Peretti فإن " التوظيف ناتج عن ترك لمنصب عمل، تحويل أو ترقية أو حاجة إضافية لموارد بشرية على المدى القريب." (Peretti ,1987,p.82) لذا فإن ما يجب القيام به هو التأكد من حاجة المؤسسة لهذا المنصب فعليا، فإن كان بالإمكان الاستغناء عنه فيلغي من مخططها التنظيمي ،أما إذا كان العكس (بل هو حاجة ماسة و آنية) فعليها اتخاذ حلول مؤقتة كالعمل المؤقت أو عقد عمل لفترة محددة إلى أن تقوم بعملية التوظيف.

فالعامل استثمار على المدى الطويل لذا فمرحلة دراسة طلب التوظيف لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تتم من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع المسئول المباشر.

تحليل العمل

عندما نتحدث عن تحليل العمل فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، من جهة إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب ومعدلات الأداء، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب.

هذا ومن الضروري أن يكشف تحليل الوظائف عما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها، كما

يتضمن تحديد العلاقات المتوازية بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد أو على مستويات أعلى.

(علي غربي، 2001، ص.4)

العناصر الأساسية لتحليل الوظائف:

تتلخص في نقاط الأساسية التالية:

- اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم.
- ملخص عام بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها المختلفة " إدارية، مالية، فنية، مادية..." التي يتحملها شاغل الوظيفة.
- الصلاحيات أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها.
- العلاقات الوظيفية وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلو الوظيفة المعنية بالتوصيف والوظائف التي تدخل في نقاط إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلها في المضمون والمستوى.
- مواصفات شاغل الوظيفة من حيث التعليم والمستوى والخبرة والمهارات والصفات الاجتماعية والجسمية.

أهداف تحليل الوظائف

تخطيط القوى العاملة:

تستخدم نتائج التحليل الوظائف كأساس في تصميم نظام الاختيار الملائم للوظائف، وذلك لكون نتائج التحليل تزودنا بالمواصفات الخاصة التي يجب أن

تتوفر في شاغلي الوظائف في المنظمة والتي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل الشاغرة.

اختيار قنوات التوظيف

اختيار قناة التوظيف مرحلة مهمة إذ أنها تسمح لنا بإعطاء الأولوية لقناة عن أخرى نستعملها لاحقاً في عملية التوظيف وذلك من القنوات التالية:

- المسئول المباشر

- مصلحة التوظيف

- مكتب خارجي للتوظيف

وهذا الاختيار ليس عشوائياً بل على أسس، مثال ذلك حجم المؤسسة أو نوع

المنصب الشاغر فالمؤسسات الصغيرة ليست لها مصلحة خاصة بالتوظيف، مما إلى

اللجوء لاختيار بدائل أخرى، ففي كثير من الحالات يقوم المدير بذلك و أحيانا

أخرى تتولى المهمة مكاتب خارجية.

ومهما كانت أسباب اختيار القناة فهناك معايير نعتمد عليها في اختيار القنوات

المناسبة كما يوضح الجدول التالي:

القنوات الخارجية (مكاتب خاصة)		القنوات الداخلية		
الاتصال المباشر	الإعلانات	مصلحة التوظيف	المسئول المباشر	
قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	خصوصية المنصب
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	تكلفة التوظيف

الإطارات المسيرة	-مهندس-إطار	-مهندس-إطار	تقني	مركز المنصب في السلم التدرجي
عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	صعوبة التوظيف

معايير اختيار قنوات التوظيف (Charles Henri, 1990, p64, op. Cite)

استقطاب الأفراد:

- مفهوم الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية جذب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل للترشح و هذا من أجل رفع احتمالات اختيار أنسب الأفراد للمناصب الشاغرة، و يتم ذلك عن طريق:

الإعلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استعمالا لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة، وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان (الصحف، المجلات، التلفاز، الراديو، الإشهار..... الخ) ويجب أن يضم الإعلان:

- اسم المنظمة وموقعها الجغرافي
- المناصب المعطن عنها
- الشروط المطلوبة في المرشحين
- الملف المطلوب
- مكان و تاريخ إيداع الملف (العنوان و آخر أجل)

MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

Logo et nom de l'entreprise

POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999, (*Nom de l'entreprise*) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à courriel@nom.ca
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse

مكاتب العمل :

توجد مكاتب للتوظيف سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتوفر لديهم بنك من طالبي العمل و الملامح PROFIL التي قد نبحت عنها و تعتبر مكاتب العمل أقصر طريق للوصول إلى الملامح المطلوبة و لكنها لا تسمح لنا بتوسيع مساحة المرشحين و قد تحررنا من أفراد أحسن ممن نجدهم من المسجلين في مكاتب العمل التي هي في الأصل تضم طالبي العمل من البطالين فقط، و الإعلان قد يصل إلى كفاءات تعمل بمؤسسات أخرى.

التقدم المباشر للمؤسسة :

تستطيع المؤسسة الحصول على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب و التوظيف، حيث يتم الاحتفاظ و تصنيف هذه الطلبات و الاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

الخطوات الأساسية لعملية التوظيف :

فرز الطلبات:

الغرض منها التأكد من شروط أساسية لقبول المتقدم للعمل و المعلن عنها سالفًا، عند تلقي طلبات المرشحين نقوم بتصنيفها حسب المناصب المعلن عنها، ترتب حسب معايير معينة و تعطى لها علامات تقييمية ترتب على أساس ما يتوفر عليه ملف الفرد من الكفاءات المعبر عنها من طرفه في طلب العمل، و تعتبر هذه المرحلة عملية إختيار أولي على أساس الملفات، و تعطى لها أرقام ترتب من خلالها كما هو موضح في الشكل التالي:

مقابلة التوظيف :

تعريف المقابلات:

هي محادثة بين شخصين أو أكثر للكشف عن معلومات بشأن موضوع أو مواصفات معينة وهي تستخدم لأغراض لا حصر لها و أهمها : التوجيه المهني ، تحليل الأعمال و تقييمها ، اختيار الأفراد المناسبين لعمل معين ، تدريب العمال و شرح طرق العمل ، التقييم قبل الترقيّة ، التحويل ، التأديب ، الفصل ، إعطاء البيانات والقرارات بشأن نظام المؤسسة و ما إلى ذلك .

الواقع أن نتيجة المقابلة تختلف اختلافا كبيرا باختلاف شخصية المقابل ، كما أنها تتوفر على عوامل نسبية عديدة لا يمكن التحكم فيها وإخضاعها قوانين عملية ثابتة . بعد ترتيب المرشحين حسب معايير موضوعة مسبقا، نختار عدد منهم ممن رتبوا ضمن الأوائل باعتبارهم أحسن الملفات الموجودة و هذا بغرض المقابلة . تتضمن المقابلة عدد من الأسئلة تضمن محورين، الأول يهدف إلى التأكد من الكفاءات المطلوبة و التي تكلم عنها المرشح في طلب العمل، أما المحور الثاني فالهدف منه البحث عن كفاءات أخرى لا يستطيع ملف المرشح و لا طلبه الكشف عنها .

و المقابلة وسيلة من وسائل التوظيف و النموذج التالي يوضح ما يجب أن تتضمنه من المواضيع التي يجب تناولها و الأسئلة التي يجب تجنبها .

EXEMPLES DE QUESTIONS D'ENTREVUE DE SÉLECTION

Questions pour révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve. Comment vous en êtes-vous sorti?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron? Que feriez-vous?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques? Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même?
- Quels types de personnes vous sont désagréables?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer. Comment vous y êtes-vous pris?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'ayez jamais eu? Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois? Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors des deux dernières années, quel serait-il?



(Dumais Jean-François,2006)

Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite)? Comment cela s'est-il passé?
- Qu'avez-vous fait de novateur?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé ? L'avez-vous réalisée?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux? Qu'avez-vous fait?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons vous incitait-il à vous dépasser? Quelle était sa méthode?
- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
- À quoi mesurez-vous votre propre réussite?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes?
- Pourquoi devrions-nous vous engager?
- Quelles responsabilités seriez-vous prêt à prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste?
- Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre?
- Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation?
- Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté?
- Désirez-vous me poser des questions?



<p>4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none">• Êtes-vous capable d'utiliser le système...?• Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique?• De quelle façon planifiez-vous le travail à faire?• Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances? Quels moyens avez-vous pris pour vous en sortir?• Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues?• Comment décriez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés? <p>5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment procédez-vous pour ne rien oublier?• Comment gérez-vous les consignes que l'on vous donnait?• Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues?• Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client? Comment avez-vous procédé?• Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous?• Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un?• Quelle a été votre plus grande réalisation ? Pourquoi la considérez-vous comme telle?• Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle)? <p>6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE</p> <p>• Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none">• Horaires• Heures supplémentaires• Salaire• Avantages sociaux• Travail en équipe <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p> <p>7. CONCLUSION</p> <p>Autres points que la personne souhaite aborder Synthèse Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	<p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none">• Connaissances techniques• Capacité à s'organiser• Capacité à garder son calme• Capacité à travailler en équipe <p>POINTS À OBSERVER</p> <ul style="list-style-type: none">• Bonne mémoire• Respect des procédures• Travail d'équipe• Capacité à gérer les conflits• Capacité à gérer son temps de travail• Capacité de réalisation• Qualités personnelles
---	---

QUESTIONS À ÉVITER

On ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés.

Race/origine

Ne pas demander:

- Pouvez-vous fournir une photo de vous-même?
- Quel est votre lieu de naissance?
- À quel endroit avez-vous déjà demeuré?

Demander plutôt :

- Pouvez-vous travailler au Canada?
- Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada?

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise.

Ne pas demander:

- Quelle est votre date de naissance?
- Pouvez-vous fournir un certificat de naissance?
- Quel est votre numéro d'assurance maladie?
- Quel est votre numéro de permis de conduire?

Grossesse

Ne pas demander:

- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants?
- Êtes-vous enceinte présentement?

Demander plutôt :

- Êtes-vous disponible pour travailler durant la période ...
(lorsque immédiatement requis pour l'emploi)?

État civil

Ne pas demander:

- Quel était votre nom de famille à la naissance?
- Êtes-vous marié(e)?
- Êtes-vous divorcé(e)?
- Êtes-vous célibataire?
- Avez-vous des personnes à votre charge?
- Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi ici?

Demander plutôt :

- Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions?
- Accepteriez-vous d'être transféré(e) dans une autre localité?

Embauche

QUESTIONS À ÉVITER (SUITE)

Religion

Ne pas demander:

- Quelle religion pratiquez-vous? (sauf si le caractère religieux de l'employeur le justifie)

Demander plutôt :

- Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire?
- Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander:

- Quelle est votre langue maternelle?

Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander:

- Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail?
- Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?

Demander plutôt :

Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail.

Passe-temps

Ne pas demander:

- Quelles sont vos activités en dehors du travail?
- Qui sont vos amis?

Demander plutôt :

- Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?

Antécédents judiciaires

- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?*

** Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle ne peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.*

(Dumais Jean-François,2006)

الإختبارات:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة الشروط الأساسية من خلال دراسة الملف و كذا المقابلة الشخصية، يمكن بعد ذلك الاستعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات السيكولوجية تهدف إلى الكشف عن بعض الصفات النحتاجها في الفرد المرشح و لم تكشفها الطرق السابقة الشكر،مثل صفات القيادة لدى الشخص ،القدرة على العمل الجماعي أو غير ذلك من متطلبات العمل ، و لا تتوقف أهمية الإختبارات السيكولوجية على وصف القدرات و الإمكانيات و المهارات الشخصية لشغل الوظيفة و إنما التنبؤ إمكانيته لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى ومنها اختبارات الذكاء، اختبارات المعرفة المهارة و اختبارات الأداء و القدرات و اختبارات شخصية

التعين:

بعد أن يمر المرشح بخطوات السابقة بنجاح ، يكون مؤهلا للحصول على المنصب ، فيتم وضعه لفترة تجريبية يحدد القانون مدتها حسب المستوى المهني للمنصب (عامل تنفيذ،عامل تحكم،إطار)، من ناحية أخرى فإن تحقيق هدف و ضع الفرد المناسب في المكان المناسب لا يعتبر منتهيا بتعين الفرد في منصب معين و إنما يتم المضي بالفرد للخطوات أخرى من الإعداد و التدريب و التنمية و إحاطته بكل ظروف العمل الجيدة لإنجاح عملية الإدماج وتمر هذه العملية بعدة مراحل : إعداد مرحلة الإدماج،مرحلة تكوين تخصص منصب العمل،وأخيرا تقييم مرحلة التجريب

فان كانت مرحلة التجريب مرضية ثبت المرشح في المنصب، وفي حالة عدم تقديمه
لنتائج مرضية مددت مرحلة التجريب لمدة إضافية أو سرح، وهذا ما توضحه

الثلاثة نماذج الآتية: (Dumais Jean-François, 2006)

Outil n° 16

Formulaire d'évaluation de la période de probation

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
Forces de l'employé			Aspects à améliorer		
Atteinte des objectifs de l'intégration					
Critères sommaires d'évaluation					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
Notes complémentaires					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1 = pas satisfaisant

Colonne 2 = à améliorer

Colonne 3 = satisfaisant

Colonne 4 = très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.