

RÉPONDRE AUX PROBLÈMES DE **RENDEMENT DES EMPLOYÉS DE LONGUE DATE**

Par: Peak Performance Human Resources



Une fois qu'un employé est embauché, à quelque titre que ce soit, il devient la **responsabilité du gestionnaire du recrutement** (professionnel du golf, gérant, etc.) de s'assurer que cet employé effectue son travail de manière satisfaisante.

Espérons que ce nouvel employé deviendra un bon employé et le restera jusqu'à son départ. Cependant, la réalité est que, même si la plupart des employés travaillent à un niveau acceptable et même à un niveau exceptionnel, il y aura toujours une poignée de personnes qui obtiendront des résultats médiocres (faibles) inacceptables. Bien que travailler avec l'employé pour changer ses performances puisse toujours représenter un défi, cela devient plus difficile lorsque cet employé est un employé de longue date qui a établi des liens avec plusieurs de vos clients et cadres supérieurs et qui ne veut pas se considérer comme un problème et / ou travailler avec vous pour résoudre les problèmes. Les employés de longue date, généralement ceux qui ont travaillé avec vous pendant plus de cinq ans, d'un point de vue juridique et moral, exigent beaucoup plus de patience et de soutien que les plus récents.

Il est important de faire la distinction entre un «mauvais employé» et un «mauvais travail». Le premier classe l'individu tout entier et laisse peu de place à l'amélioration, tandis que le second se concentre sur le comportement plutôt que sur la personne.

La prémisse sous-jacente de ce manuel est que le comportement humain peut être modifié. Le comportement, et non la personne ou sa personnalité, doit être au centre des préoccupations. Les gestionnaires peuvent exiger des changements de comportement, mais ne peuvent exiger des changements de personnalité ou d'attitude. Les changements de personnalité et d'attitude peuvent être le résultat final, mais ils nécessitent normalement des initiatives dirigées par les employés plutôt que par les gestionnaires. Par exemple, plutôt que de demander à une personne naturellement introvertie de devenir extravertie, ce qui est un changement de personnalité, un responsable peut demander à la personne de sourire et de parler davantage, ce qui aboutirait au même résultat. Cela ne change pas la personne, seulement le comportement.

CE CAHIER DE TRAVAIL COMPORTE QUATRE PARTIES:

LA PARTIE 1

Met l'accent sur les mesures à prendre pour remédier aux mauvaises performances.

LA PARTIE 2

Met l'accent sur les étapes à suivre pour licencier un employé.

LA PARTIE 3

Met l'accent sur les mesures préventives.

LA PARTIE 4

Comprend les annexes et des exemples de lettres.

Ce cahier de travail est destiné à fournir des informations uniquement; Les professionnels doivent rechercher soit des services juridiques, soit des services de ressources humaines pour faire face à des situations complexes, telles que des employés plus âgés et / ou des employés formulant des plaintes contre leurs gestionnaires.

REMARQUE: le terme gestionnaire "est destiné à désigner toute personne ayant un ou plusieurs employés sous sa responsabilité et pas nécessairement quelqu'un avec le mot" gestionnaire" dans son titre.

PARTIE 1: MESURES À PRENDRE POUR REMÉDIER AUX MAUVAISES PERFORMANCES

Avant toute action, un bon gestionnaire doit savoir ce qui constitue une mauvaise performance. La liste suivante, bien que non exhaustive, fournit des exemples de comportements mineurs et plus graves pouvant être considérés comme des problèmes de performance :

- Défaut d'exécuter les tâches assignées.
- Insouciance, manque d'intérêt ou négligence dans l'accomplissement des tâches ou des instructions de la direction.
- Absence ou retard non autorisé ou excessif ou dépassement du temps de congé ou de vacance sans autorisation écrite.
- Négligence ou laisser-aller entraînant des dommages ou un gaspillage de matériel, de produit ou de propriété.
- Falsification de dossiers du personnel, de demandes d'emploi, de rapports de temps, etc.
- Faire des déclarations malveillantes ou fausses susceptibles de nuire à la réputation de l'organisation ou de ses employés.
- Négligence grave ou délibérée qui blesse une autre personne.
- Interférer avec les collègues dans l'exercice de leurs fonctions.
- Harcèlement ou agression physique d'un autre employé sur tout motif légalement interdit.
- Conduite ou comportement immoral ou étrange ou jeu en travaillant.

Si un employé, sciemment ou non, enfreint ces responsabilités, le gestionnaire doit prendre des mesures pour corriger la performance insatisfaisante. Le but est de conseiller et de guider l'employé pour améliorer ses performances et non de le punir, le ridiculiser ou l'humilier. Les étapes suivantes sont généralement recommandées pour corriger les performances inacceptables. Encore une fois, en fonction de la gravité de l'infraction, le gestionnaire doit faire preuve de discrétion sur la manière de procéder avec la discipline progressive. Il y aura des moments où un gestionnaire contournera toutes ces étapes et procédera directement à une résiliation (uniquement en conjonction avec les conseils des ressources juridiques ou humaines).

1. Observer/Évaluer/Documenter le comportement:

La première étape consiste à observer personnellement le comportement. Si un collègue, un client ou un membre vous a signalé, en tant que responsable, une préoccupation en rapport avec l'un de vos employés, la prochaine étape consiste à demander des exemples, puis à rechercher des signes de ce comportement. En fonction de la gravité du problème, il est parfois impossible de prévoir du temps pour l'observation, mais faites-le lorsque cela est possible. Documentez des détails tels que l'heure, la date, les observations et les témoins.

Cela permet deux choses: (1) la possibilité de fournir des exemples si la situation évolue en gravité et (2) la chance d'être témoin de première main si le comportement ne semble que temporaire et hors de l'ordinaire ou s'il évolue en grave problème de performance. Par exemple, si un employé très organisé commence soudainement à montrer un schéma de désorganisation conduisant à des erreurs, vérifiez s'il se corrige lui-même. Le conjoint de l'employé est peut-être à l'extérieur du pays et votre employé a maintenant le fardeau de la garde des enfants, ce qui le distrait et nuit à sa concentration.

2. "Discussion au coin du feu"

Si le gestionnaire soupçonne que le problème n'est pas de nature temporaire à court terme, il devrait avoir une conversation amicale avec l'employé, comme lors d'une réunion entre deux amis prenant un verre. Gardez la conversation légère, soyez soucieux de son bien-être plutôt que de l'impact de son comportement sur vous. Offrez un soutien. Le gestionnaire peut avoir besoin de partager ses observations ou préoccupations avec l'employé, et il doit donc le faire, mais doit le faire de manière constructive (voir la section «rétroaction constructive»).

ACCÉDEZ À CETTE
RESSOURCE
SUPPLÉMENTAIRE SUR
L'AMÉLIORATION ET LA
CORRECTION DU RENDEMENT.

➤ DE LA PGA DU CANADA

CLIQUEZ ICI

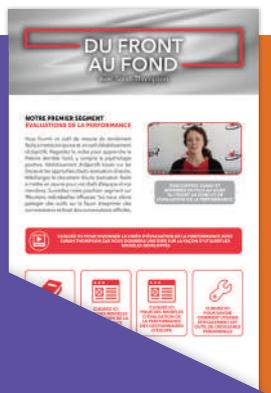


En gardant les choses simples, le gestionnaire peut être surpris d'apprendre que l'un de ses employés les plus expérimentés connaît des problèmes personnels, ce qui entraîne un ralentissement de ses performances. Ces problèmes peuvent être liés à la santé, à la famille, aux finances ou à une foule d'autres facteurs. La conversation devrait être un indice suffisant pour un bon employé que le responsable a remarqué et se préoccupe de son changement de comportement. Espérons que cette conversation seule déclenchera le changement que le gestionnaire veut voir. À tout le moins, le gestionnaire aura obtenu des informations précieuses sur son personnel et, lorsque l'employé finira par s'en sortir, le gestionnaire aura gagné sa loyauté en raison de son approche non imposante.

En outre, une telle conversation pourrait mettre en lumière certaines autres influences plus importantes, telles que les conflits de personnalité existants, la rigidité des règles ou le manque de formation et de soutien. Ce serait l'occasion de recommander des formations ou du matériel de lecture supplémentaires; ou de faire de légers changements mutuellement convenus dans les heures ou les tâches pour accommoder les deux parties; ou d'offrir du mentorat ou du coaching comme moyen non disciplinaire d'améliorer les performances.

Rétroaction constructive - Il est important de fournir ce qu'on appelle une "rétroaction constructive"; c'est une rétroaction qui motive, inspire, éclaire et non pas une rétroaction de nature destructrice, le genre qui gêne ou humilie. La différence entre ces deux styles dépend des motivations qui poussent le gestionnaire à souligner les comportements. Un gestionnaire en colère, insensible, stressé, égocentrique ou obsédé par la tâche ne se souciera pas de la façon dont le message est livré ou des sentiments de l'employé. Un bon gestionnaire s'en souciera. La rétroaction de nature constructive est formulée avec sensibilité, avec les raisons et les motifs clairement définis. Cette rétroaction se concentre sur l'action et non sur la personne. L'objectif à court terme est de corriger le problème, alors que l'objectif à long terme est de garder un bon employé heureux et motivé.

La PGA du Canada dispose d'un certain nombre de ressources dans une série intitulée **«De la première ligne à l'essentiel»** pour vous aider dans ces conversations difficiles. Accédez à ces informations dans la section Ressources humaines de la plateforme en ligne Tee Talks.



3. Avertissement verbal

Si, après la «discussion au coin du feu», en tant que responsable, vous ne constatez aucun changement dans un délai raisonnable, jours ou semaines, vous devez procéder à la première étape du «processus disciplinaire», l'avertissement verbal. Ayez une conversation privée avec l'employé, en citant le problème exact et en fournissant des exemples. Demandez une amélioration spécifique et obtenez la confirmation de l'employé de ce qui est attendu et de la manière dont l'amélioration sera mesurée. Assurez-vous que l'employé sait que cela est sérieux et indiquez que cette conversation est un "avertissement verbal" qui sera documenté dans le fichier du gestionnaire, tout en demeurant le plus constructif possible. Voir n° 2 ci-dessus pour des conseils sur la façon d'y parvenir.

Un ou deux avertissements verbaux devraient suffire à corriger le problème; sinon procéder à un avertissement écrit.

4. Avertissement écrit

Si le problème n'est toujours pas corrigé, informez l'employé que l'avertissement verbal n'a donné aucun résultat et n'a pas permis d'améliorer ses performances et, par conséquent, l'avertissement est transmis par écrit.

La première lettre devrait motiver et prévenir, pas effrayer. Si nécessaire, le but d'une seconde lettre d'avertissement est d'informer l'employé que des mesures disciplinaires suivront (jusqu'à la résiliation du contrat) si les performances ne s'améliorent toujours pas; en règle générale, une période (allant de 30 à 90 jours) doit être indiquée au cours de laquelle les performances seront mesurées en termes d'amélioration. Une copie de l'avertissement écrit doit être signée par l'employé et placée dans son dossier d'employé. Normalement, pour un employé de longue date ou un employé ayant des problèmes complexes, au moins deux lettres doivent figurer dans le dossier avant de procéder à la résiliation. Cette documentation est importante pour protéger l'organisation et le gestionnaire contre les réclamations futures en matière de droit, de discrimination ou de harcèlement. Voir les annexes 1 et 2 pour des exemples des lettres. Rappelez-vous également de rechercher l'expertise juridique ou des ressources humaines.

5. Suspension ou licenciement

Lorsque les étapes décrites précédemment n'aboutissent à aucune amélioration significative, une action plus forte est nécessaire. En fonction de la gravité de la situation, l'une ou l'autre des deux voies d'action peut être requise.

Suspension d'un à cinq jours

(avec ou sans salaire) – Peut être envisagée pour les violations modérées pour les employés de long date pour donner à l'employé le temps d'examiner les conséquences de leurs performances et décider s'ils peuvent ou non améliorer la situation. Cette approche est également celle à utiliser en cas d'infraction grave à la conduite nécessitant une enquête lorsque le gestionnaire ne peut avoir la présence de l'employé. Les exemples incluent l'agression physique, le signalement au travail sous l'influence de drogues ou d'alcool, le vol, le sabotage, etc. Avant que l'employé ne quitte, lui indiquer quand il doit revenir au travail. Indiquez également que le licenciement est la prochaine étape si la performance ne s'améliore toujours pas. Documentez cette action dans une lettre à l'employé concerné avec une copie pour le dossier personnel de l'employé

Licenciement – Cela devrait être le dernier recours. Ce recours ne devrait être utilisé qu'après épuisement des conseils et / ou des mesures disciplinaires progressives et si l'employé n'a pas ou n'est pas en mesure de corriger ses problèmes de performance. Une des nombreuses raisons de cette approche prudente et exhaustive réside dans le fait que, à la suite du licenciement d'un employé de longue date, en particulier quelqu'un d'apprécié de ses collègues et / ou de ses membres, il y a souvent une réaction négative (choc, colère, etc.) et parce que d'autres ne sont pas au courant des problèmes en cours et de l'assistance que vous avez donnée à l'employé, ils peuvent interpréter cette résiliation comme une réaction excessive à un incident ou une mauvaise gestion ou comme un conflit avec la direction. Cela pourrait entraîner des commérages, de l'hostilité envers la direction, de la tristesse face à la perte d'une personne avec laquelle ils ont pu établir une relation personnelle et de la frustration face aux effets que cela pourrait avoir sur eux personnellement.

Pour cette raison et bien d'autres, Toutes les recommandations de licenciement doivent avoir l'accord des ressources humaines ou du service juridique et l'autorisation du plus haut responsable de l'organisation. Cela permet à toutes les parties de mettre en place un plan stratégique pour répondre à la réaction des autres, y compris un document de communication plus formel informant les autres du départ de quelqu'un. Il est toujours sage de mettre au point une brève ébauche que vous pouvez montrer à l'employé au moment de la rencontre de licenciement (à traiter plus tard).

Exercice 1: Partagez 3 solutions préférables avant de procéder au licenciement :

RÉPONSE :



PARTIE 2: PROCESSUS DE LICENCIEMENT

En tant que gestionnaire, si vous avez été juste envers votre employé et avez donné des avertissements et offert du soutien continu pour améliorer ses performances et que, malgré tout, sa performance ne s'est pas améliorée, votre prochaine étape serait de lancer le processus de licenciement.

Dans la mesure du possible, il est toujours préférable de faire appel à l'expertise juridique ou aux ressources humaines, mais ce cahier de travail fournira une bonne compréhension de base pour mieux comprendre et apprécier les conseils que vous recevez.

Un certain nombre d'expressions sont couramment utilisées pour décrire les situations dans lesquelles l'emploi est terminé. Celles-ci comprennent "lâcher prise", "séparation involontaire", "congédiement", "licenciement" et "licenciement permanent".

Au Canada, l'employeur peut choisir de licencier un employé «avec motif» (justification) ou «sans motif» (sans faute de l'employé). Pour un licenciement "sans motif", un employeur n'est pas tenu de donner à un employé une raison pour laquelle son emploi prend fin. Il est fortement recommandé aux gestionnaires de demander un avis juridique avant de procéder à des licenciements «avec motif», car parfois un problème qui semble justifier une cessation immédiate, tel que le vol, peut se révéler plus compliqué qu'il n'y paraît.

LE PROCESSUS DE LICENCIEMENT COMPORTE 3 ÉTAPES:

ÉTAPES 1 :

Préparation (généralement des documents de licenciement et la notification du personnel clé;

ÉTAPES 2 :

La rencontre de licenciement et...

ÉTAPES 3 :

Le suivi.

Préparation des documents

Au Canada, les normes minimales et les obligations de paiement en matière de cessation d'emploi sont couvertes par la législation de chaque province en matière de normes d'emploi. Par exemple, en Ontario, nous ferions référence à la Loi sur les normes d'emploi de l'Ontario. Les employés sous réglementation fédérale seraient couverts par le Code canadien du travail.

En Ontario, par exemple, un employé qui a été licencié sans motif peut demander le montant minimum légal de l'indemnité de licenciement (et dans certains cas l'indemnité de départ) en vertu de la Loi sur les normes d'emploi ou faire une demande en vertu du "droit commun" dommages et intérêts pour licenciement abusif devant les tribunaux.

La Loi sur les normes d'emploi de l'Ontario exige que les employeurs fournissent un avis de licenciement ou une indemnité de préavis, calculé en fonction de la durée de service de l'employé, comme suit:

Durée de l'emploi	Avis requis
Mojns de trois mois	Aucun
3 mois mais moins d'un an	1 semaine
1 an mais moins de 3 ans	2 semaines
3 ans mais moins de 4 ans	3 semaines
4 ans mais moins de 5 ans	4 semaines
5 ans mais moins de 6 ans	5 semaines
6 ans mais moins de 7 ans	6 semaines
7 ans mais moins de 8 ans	7 semaines
8 ans et plus	8 semaines

L'indemnité de licenciement est une obligation légale supplémentaire, au-delà des exigences de notification et est également réglementée par la Loi sur les normes d'emploi. La cessation d'emploi ne s'applique qu'aux employés qui travaillent pour le même employeur depuis cinq ans ou plus et, en Ontario, si l'employeur a une masse salariale en Ontario d'au moins 2,5 millions de dollars par année. L'indemnité de licenciement est basée sur le nombre d'années et de mois de service, avec un montant maximum d'indemnité de licenciement égal à 26 semaines de salaire, ce qui est beaucoup plus élevé que le paiement maximum de cessation de 8 semaines.



Outre les indemnités de préavis et les indemnités de licenciement, une troisième considération est le droit commun. Au lieu de déterminer des délais avec une formule précise, telle que définie dans la Loi sur les normes d'emploi, les tribunaux fonderont leur décision sur plusieurs facteurs tels que les années de service, le poste, le salaire, la disponibilité d'emplois comparables et l'âge. Le droit d'un employé à des dommages-intérêts en droit commun peut être éliminé ou réduit dans les cas où un contrat de travail écrit existe et limite le montant auquel l'employé a droit à la fin de son contrat.

Par conséquent, en résumé, une bonne formule de licenciement pour un employé de longue date peut consister en une combinaison de: (1) semaines de préavis ou de rémunération tenant lieu de préavis, comme indiqué dans la Loi sur les normes d'emploi et dans le tableau ci-haut + indemnité de licenciement (pour les employés ayant 5 ans de service et une masse salariale de 2,5 millions de dollars), comme indiqué dans la Loi sur les normes d'emploi et (3) en vertu du droit commun (en tenant compte de facteurs tels que l'âge, le poste, etc.). La composante de droit commun, pour les non-juristes effectuant le calcul, est une supposition éclairée et il suffit généralement de quelques semaines ou mois de salaire supplémentaires intégrés à la lettre de résiliation ou négociés après la réception de la lettre.

En plus d'une indemnité de départ qui comprend tout ce qui précède, une bonne lettre de résiliation et un bon processus pourraient inclure les éléments suivants:

- Communications respectueuses
- Offre de «soutien pour une relocalisation» (revue de CV, compétences de recherche d'emploi)
- Modalités et conditions du forfait telles que le montant et la manière dont chaque paiement doit être livré (par exemple, chèque, montant forfaitaire, dépôt direct)
- Comment leurs effets personnels leur seront livrés

- Pour ceux qui reçoivent des prestations; la date limite
- Libération complète et finale
- Date limite pour accepter les termes
- S'assurer que l'employé rentre à la maison en toute sécurité - offrir un taxi s'il est en état de choc
- Formulaire de licenciement (facultatif) et généralement utilisé uniquement si les indemnités de départ sont considérablement plus généreuses que les exigences minimales.
[Voir annexe 6.](#)

Voir annexes 3 et 4 pour des exemples de lettres de résiliation et de licenciement final (annexe 5).

Exercice 2: Décrivez un employé qui recevrait probablement plus d'argent par le biais du droit commun (les tribunaux) que par le biais de la Loi sur les normes du travail :

RÉPONSE :

Rencontre de licenciement

Une fois la lettre rédigée et approuvée, la prochaine étape serait de définir la date à laquelle cet événement aura lieu. Assurez-vous toujours que cela n'arrive pas à des dates importantes telles que l'anniversaire de naissance et les anniversaires de l'employé et avant les longues fins de semaine.

Cette conversation devrait avoir lieu en privé, avec un témoin présent, de préférence à un moment calme avec peu d'autres personnes autour et en dehors des heures de pointe, afin que l'employé puisse rentrer chez lui en toute sécurité. Il dure généralement entre 10 et 15 minutes. Le gestionnaire doit simplement regarder directement l'employé et le remercier pour ses services, mais lui faire savoir que son emploi prend fin et que l'organisation a rédigé un dossier de licenciement pour examen.

Ils peuvent rapidement passer en revue le dossier (gardez à l'esprit que l'employé est probablement trop choqué pour faire attention). Ils doivent lui dire comment ils vont communiquer ce message aux autres, comment ils vont récupérer leurs affaires (immédiatement ou si les articles leur seront envoyés par courrier) et s'assurer qu'ils sont capables de retourner chez eux en toute sécurité.

Il est également important pour l'employé de savoir comment la direction va communiquer à l'ensemble de l'organisation (collègues et membres) le départ soudain de l'employé. Il est important de rédiger quelque chose à l'avance, comme mentionné précédemment, et de le montrer à l'employé à ce moment-là afin de permettre à l'employé de donner son avis, surtout si l'employé préfère un langage qui n'indique pas qu'il a été licencié mais plutôt qu'il est parti. Il sera important pour l'employé de «sauver la face» afin qu'il soit plus enclin à parler aimablement avec les autres, en particulier ses collègues et les membres, de l'organisation, de son équipe de direction et des raisons pour lesquelles il ne travaille plus dans l'organisation.

Le responsable doit escorter l'employé à sa voiture ou au taxi. Enfin, un gestionnaire attentionné fera un suivi quelques heures plus tard pour s'assurer qu'ils sont bien rentrés chez eux et voir si l'employé a des questions. Gardez à l'esprit que l'employé peut attendre quelques jours avant d'informer les membres de sa famille. Gardez donc tout message téléphonique vague au cas où quelqu'un d'autre en prend connaissance.

Suivi après licenciement

En outre, d'autres étapes en dehors de cette rencontre de licenciement pourraient inclure :

- Communications avec les autres membres du personnel et les clients existants. Il est toujours important de communiquer aux autres, de manière générale et lors de questions spécifiques, de manière à assurer à l'employé licencié à la fois dignité et confidentialité. D'autres, qui ont aimé cet employé, s'y attendent et peuvent dire à l'employé s'ils entendent quelque chose qui manque de respect. De plus, le personnel qui souhaite savoir ce qu'il est susceptible de survenir dans une situation similaire observe très bien la façon dont la direction traite un employé. La direction devrait convoquer une réunion avec les collègues de l'employé licencié immédiatement après le licenciement et communiquer ce message avec respect et compassion.
- Transfert de téléphone et de courriels à d'autres membres du personnel.
- Supprimer leur nom de la liste de téléphone de l'entreprise et des emplacements de messagerie
- Notifier paie / comptabilité
- Commencer le processus de recherche pour un remplacement
- Assurer la couverture du travail jusqu'à ce que le poste ait été comblé
- Observer la charge de travail et les niveaux de stress du personnel existant et les niveaux de satisfaction des clients; Toute personne proche de l'employé licencié pourrait avoir une réaction émotionnelle négative et cette hostilité pourrait être dirigée contre le gestionnaire et / ou l'organisation. Un bon gestionnaire doit être tolérant et patient pour un comportement inhabituel des autres employés et clients pendant quelques jours, ce qui est généralement assez long pour que la plupart des chocs et de la colère disparaissent.
- Être vigilant et patient vis-à-vis des réactions des membres: hostilité, choc, inquiétude au sujet des horaires interrompus, tristesse à la suite de la perte d'une personne qu'ils considéraient comme un ami.

Exercice 3: Décrivez ce que vous pensez que vous ressentiriez si vous deviez licencier un employé de longue date et respecté. Pourquoi? :

RÉPONSE :

PARTIE 3: MESURES PRÉVENTIVES

La mesure la plus évidente à prendre par un gestionnaire pour éviter de devoir licencier quelqu'un est d'embaucher la bonne personne, en premier lieu, afin qu'il n'y ait jamais nécessité de licenciement. Cela n'est pas toujours possible car les personnes et les situations changent avec le temps. La meilleure mesure préventive consiste donc à travailler avec l'employé pour le motiver à améliorer ses performances et / ou à trouver d'autres solutions plus constructives, par exemple un changement de poste.

Pour le personnel saisonnier, que vous licenciez et rappelez chaque saison, une autre mesure consisterait à leur rappeler continuellement que le fait de choisir de les réembaucher ne garantit pas l'emploi l'année suivante. Vous pouvez le faire dans une lettre qui leur est remise à la fin de chaque saison. Voir annexe 6.

De plus, assurez-vous que la lettre d'offre et les documents d'intégration des employés saisonniers indiquent qu'ils commencent chaque année en tant que nouvel employé avec une nouvelle date de début et que leurs antécédents ne sont pas transférés avec eux. Traitez le nouvel employé comme un nouveau, donc si vous ne voulez pas qu'il revienne l'année suivante, ne le rappelez pas au travail la saison suivante ou si vous devez mettre fin à la mi-saison, ils seront toujours considérés comme employé moins âgé nécessitant quelques semaines de préavis de travail seulement et non un employé de longue date ayant besoin d'un préavis et d'une indemnité de départ. Cette approche fonctionnera généralement avec les employés nouvellement embauchés (première saison) et les employés revenant pour la deuxième saison, mais il sera plus difficile de prouver au tribunal que les employés de plus longue date pourraient prétendre qu'ils sont rappelés chaque année et que, par conséquent, ils n'ont pas fait d'autre recherche d'emploi. Toujours donner la même lettre à tous les employés; sachez simplement que vous devrez peut-être faire des exceptions en fonction de la durée du service.

Conclusions

Il est toujours difficile sur le plan émotionnel d'aider à améliorer les performances de quelqu'un. Toutefois, cela pourrait renforcer le gestionnaire, protéger l'organisation et aider l'employé à conserver son emploi ou à se retirer de l'entreprise d'une manière plus attentionnée. Ce sont toutes de bonnes raisons pour lesquelles un responsable doit au moins essayer de faire le meilleur travail possible pour aborder et résoudre les problèmes de performance des employés de longue date.

“La motivation d'un employé est le résultat direct de la somme des interactions avec son gestionnaire.”

—Bob Nelson

ANNEXE 1

MODÈLE D'UNE PREMIÈRE LETTRE D'AVERTISSEMENT

DATE:

À: John Fernandes

DE: Karen Chung

Vous êtes une personne de confiance et précieuse pour mon équipe. En tant que tel, je tiens à attirer votre attention sur une préoccupation que j'ai afin que nous puissions corriger cette situation ensemble.

Vous avez été à plusieurs reprises en retard au travail parfois jusqu'à 20 minutes. Par exemple, le 3 juin, vous vous êtes présenté au travail à 9h15 (15 minutes de retard) et le 8 juin à 9h20 (20 minutes de retard). Il y a d'autres incidents que j'ai enregistrés. Vos retards affectent le moral du personnel ainsi que votre niveau d'efficacité, car vous effectuez vos tâches en vitesse pour rattraper le temps.

Nous avons déjà discuté de cette situation et je n'ai pas constaté d'amélioration notable. Je mets ceci par écrit afin que vous compreniez clairement la gravité de cette situation et que vous mettiez en place immédiatement un plan d'action.

Je suis convaincu que nous pouvons résoudre ce problème rapidement et à ma satisfaction.

Cordialement,,

Gestionnaire

Cc: Dossier de l'employé aux ressources humaines

Signature de l'employé

Date

ANNEXE 2

MODÈLE DE DEUXIÈME LETTRE

2 PARTIES – PAGE DE GARDE ET DEUXIÈME PAGE

PARTIE 1
PAGE DE GARDE

DATE:

À: John Fernandes

DE: Karen Chung

RE: Plan d'amélioration de la performance

Cher Jean

Le plan d'amélioration de la performance ci-joint a été développé pour vous aider à satisfaire vos exigences professionnelles. Vous aurez jusqu'à 90 jours pour améliorer votre performance à ce niveau.

Je suis convaincu que vous pourrez atteindre et même peut-être dépasser ces objectifs. Toutefois, si votre performance ne correspond pas à ce niveau, votre emploi peut être résilié.

Durant cette période, je travaillerai étroitement avec vous chaque semaine pour vous aider à améliorer votre performance. Les problèmes énumérés sur le formulaire ci-joint nécessitent une amélioration immédiate et durable.

Karen Chung

cc: Ressources humaines ou chef de la direction

J'ai lu, discuté et compris le contenu du plan d'amélioration de la performance ci-joint. Je comprends que si mes performances ne s'améliorent pas régulièrement et ne répondent pas aux normes dans un délai de 90 jours, je pourrais être licencié.

Signature de l'employé

Date

ANNEXE 2

MODÈLE DE DEUXIÈME LETTRE

2 PARTIES – PAGE DE GARDE ET DEUXIÈME PAGE

PARTIE 2
DEUXIÈME PAGE

POUR: John Fernandes

PRÉPARÉ PAR: Karen Chung

Le plan suivant est conçu pour vous aider à améliorer la qualité et l'efficacité de votre travail.

PROBLÈME	CORRECTION	CE QUI EST ATTENDU
<p>1. Vous ne faites pas attention aux détails. J'ai reçu quatre plaintes concernant des travaux incomplets au cours des deux derniers mois en raison d'un détail manquant. Lorsque nous avons discuté de ces incidents (7/26, 8/8, 8/10), vous étiez souvent inconscient de ces détails parce que vous vous concentriez sur le "portrait global".</p>	<p>1. Établissez un système pour vérifier votre travail. Ce système doit mettre en évidence toutes les étapes, y compris le plus petit détail.</p>	<p>1. Le travail se déroulera sans heurts du début à la fin sans que les clients ne se plaignent de vos détails manquants.</p>
<p>2. Vous utilisez couramment des mots vulgaires dans la conversation. Beaucoup de vos collègues ont entendu cela et se sont plaints (3/23, 4/5) et je vous ai demandé de vous abstenir d'utiliser ces mots.</p>	<p>2. Notez les mots précis à ne plus utiliser. Déterminez quand vous êtes le plus susceptible de les utiliser - par ex. lorsque la frustration atteint un niveau élevé.</p>	<p>2. Votre discours sera de grande qualité et aucun mot ou explication non professionnel ne sera entendu de votre part.</p>
<p>3. Vos compétences en service à la clientèle sont médiocres; et elles ont besoin d'une amélioration significative. Les clients disent que lorsqu'ils vous appellent pour avoir de l'aide, vous leur dites à quel point vous êtes occupé, au lieu de leur demander comment vous pouvez aider. Vos conversations avec Anne le 7/6 et Bob le 8/28 en sont des exemples.</p>	<p>3. Répondre aux appels de manière rapide, courtoise et professionnelle. Demandez aux gens ce que vous pouvez faire pour eux, et non ce que vous êtes prêt à faire. Discutez des problèmes de dotation ou de priorité avec moi si la charge de travail est une préoccupation.</p>	<p>3. Les clients me signaleront que vous êtes courtois et serviable lorsqu'ils requièrent vos services.</p>

ANNEXE 3

MODÈLE DE LETTRE DE LICENCIEMENT

(PRÉAVIS DONNÉ; GÉNÉRALEMENT, POUR LES EMPLOYÉS
AYANT MOINS DE 4 ANS D'ANCIENNETÉ)

Privé & Confidentiel REMIS EN PERSONNE

Jeudi 14 septembre, 2021

Mme Yulia Benjamini
185 Nowhere Road North
Toronto, ON
M3Y 0A4

Chère Yulia,

Merci pour votre service à notre organisation; Cependant, cette lettre constitue un préavis écrit de _____ semaines indiquant que nous mettrons fin à votre emploi avec _____ (nom de l'organisation) à compter du _____ date de fin effective de l'emploi).

Pendant ce temps, nous maintiendrons vos salaires et avantages actuels conformément à votre droit à un préavis et à une indemnité de départ, conformément aux dispositions relatives aux indemnités de licenciement et aux indemnités de licenciement prévues par la Loi sur les normes d'emploi.

Le service de la paie vous fera parvenir tout salaire en souffrance ou votre paie de vacances ainsi que votre relevé d'emploi.

Nous vous demandons de continuer à fournir le même niveau de service et, en contrepartie, nous répondrons aux demandes de congé pour participer à des entrevues d'embauche.

Lors de votre dernier jour, nous vous demanderons également de nous renvoyer tous les biens, clés, données, etc. de la société en votre possession.

Encore une fois, nous vous remercions de votre service à notre organisation et vous souhaitons le meilleur dans vos projets de carrière. Si vous avez des questions concernant ce qui précède, n'hésitez pas à m'appeler.

Sincèrement,

Gestionnaire
Titre

cc: Chef de la direction
Dossier de l'employé

ANNEXE 4

MODÈLE DE LETTRE DE LICENCIEMENT (SANS PRÉAVIS)

Privé & Confidentiel REMIS EN PERSONNE

Jeudi 14 septembre, 2021

Mme Yulia Benjamini
185 Nowhere Road North
Toronto, ON
M3Y 0A4

Chère Yulia,

Nous vous remercions de votre service à notre organisation. Cependant, nous regrettons de vous informer que votre emploi chez _____ (nom de l'organisation) est résilié, avec effet immédiat, aux conditions suivantes.

Nous vous offrons une indemnité de préavis de dix-huit (18) semaines, sous forme de maintien de salaire, qui dépasse votre droit à un préavis et à une indemnité de départ, conformément aux dispositions de la Loi sur les normes d'emploi (moins les déductions requises par la loi). Nous étendons également votre couverture d'assurance collective existante jusqu'à _____.

Le service de la paie vous fera parvenir tout salaire en souffrance ou votre paie de vacances ainsi que votre relevé d'emploi.

Ces indemnités de départ sont conditionnelles à ce que vous nous fournissiez deux copies signées de la quittance et de l'indemnisation ("Libération") ci-jointes au plus tard le _____ (2 semaines à compter d'aujourd'hui). Si vous n'acceptez pas cette offre, vous ne recevrez que les droits minimums légaux.

Nous vous demanderons également de nous renvoyer tous les biens, clés, données, etc. de la société en votre possession.

Enfin, pour vous accompagner dans votre recherche d'emploi, nous souhaitons vous apporter un soutien en matière de développement de CV, de recherche d'emploi et de préparation aux entretiens, offert par Peak Performance Human Resources Corporation. Vous serez contacté prochainement par Lisa Kay.

Encore une fois, nous vous remercions de votre service à notre organisation et vous souhaitons le meilleur dans vos projets de carrière. Si vous avez des questions concernant ce qui précède, n'hésitez pas à m'appeler.

Sincèrement,

Gestionnaire
Titre

cc: Chef de la direction
Dossier de l'employé

ANNEXE 5

EXAMPLE OF A FULL RELEASE FOR THE PROVINCE OF ONTARIO

PAGE 01 DE 02

LIBÉRATION ET INDEMNITÉS

Je, Yulia Benjamini, en mon nom propre et au nom de mes héritiers, exécuteurs, administrateurs, successeurs et ayants droit, en considération de l'exécution des conditions énoncées dans la lettre ci-jointe de _____ (nom de l'organisation), en date du _____ (la "Lettre") et pour toute autre contrepartie valable, dont la suffisance et la réception sont reconnues, libère et décharge définitivement _____ (nom de l'organisation). (ci-après dénommée la "Société", ce terme englobant tous les anciennes et actuelles sociétés mères, filiales, sociétés apparentées et affiliées et divisions et tous leurs dirigeants, administrateurs, agents, employés, successeurs et assignés) des actions, causes d'actions, procédures, réclamations, demandes ou réclamations que j'avais, j'ai ou pourrais avoir à l'encontre de la Société, y compris, sans limitation, toute réclamation fondée sur ou résultant de mon embauche par le Société, emploi avec la Société ou cessation de cet emploi, que ce soit en vertu de la loi, d'un contrat, du droit commun, d'un délit ou autrement et sans limiter la généralité de ce qui précède, je libère la Société de toute réclamation ou plainte que je pourrais formuler en raison de toute déclaration inexacte, incitation, incitation ou embauche fautive de la part de la société; que je pourrais avoir concernant des prestations d'invalidité ou des couvertures d'assurance; ou pourrais avoir en vertu de toute disposition de la Loi de 2000 sur les normes d'emploi (Ontario) et du Code des droits de la personne (Ontario).

ET POUR LA DITE CONSIDÉRATION, JE RECONNAIS ET ACCEPTE DE garantir, d'indemniser et de défendre la Société (et chacun d'entre eux) contre toute réclamation, charge, taxe, prime, paiement, retenue, déduction, évaluation ou pénalité ou demande pouvant être faite par l'Agence du revenu du Canada ou toute autre agence gouvernementale ou fonctionnaire obligeant la Société à payer des impôts, des taxes, des primes, des paiements, des retenues, des cotisations ou des pénalités en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu (Canada) ou toute autre loi de l'Ontario ou du Canada à l'égard de tout impôt sur le revenu ou autre prime, retenue, déduction, remise, paiement ou frais que je dois payer en sus de l'impôt sur le revenu ou des autres primes, retenues, déductions, remises, les paiements ou les frais précédemment retenus en raison des sommes payables par la Société.

J'ACCEPTE PAR LA PRÉSENTE, de représenter et de garantir à la Société que je n'ai plus aucune réclamation contre la Société pour, ou découlant de mon emploi ou de la cessation de cet emploi. J'accepte entièrement la responsabilité exclusive de remplacer tout avantage que je souhaite continuer au-delà de la durée indiquée dans la lettre et d'exercer les privilèges de conversion, le cas échéant, en ce qui concerne les avantages que je souhaite convertir. Si je deviens invalide après la date des présentes, je m'engage à ne pas poursuivre la Société pour assurance ou autres avantages ou pour perte de prestations. Je dégage par la présente la Société de toute obligation ou responsabilité découlant de toute réclamation liée à des prestations de maladie ou d'invalidité que j'ai reçues au cours de mon emploi.

ANNEXE 5

EXAMPLE OF A FULL RELEASE FOR THE PROVINCE OF ONTARIO

PAGE 02 DE 02

JE RECONNAIS que les conditions prévues dans la lettre comprennent tous les droits que j'ai sur les salaires, les indemnités de vacances, les indemnités de licenciement et les indemnités de départ en vertu de la Loi de 2000 sur les normes d'emploi de l'Ontario.

JE RECONNAIS et confirme que j'ai connaissance de mes droits en vertu du Code des droits de la personne de l'Ontario et que je n'ai aucune plainte de quelque nature que ce soit contre le Code des droits de la personne à compter de la date d'exécution du présent communiqué et Indemnité. Je reconnais expressément que je n'ai déposé et ne déposerai aucune plainte ou réclamation contre la Société auprès d'un organisme statutaire (y compris le Tribunal des droits de la personne ou le ministère du Travail) relativement à mon emploi ou à la cessation de mon emploi au sein de la Société.

J'ACCEPTÉ de ne faire aucune réclamation ou procédure concernant l'une quelconque des réclamations publiées en vertu des paragraphes précédents contre toute autre personne ou société qui pourrait réclamer une contribution ou une indemnité de la Société en vertu de ladite réclamation ou procédure.

JE RECONNAIS EN OUTRE que j'ai lu le présent document d'indemnisation et la lettre et que je suis lié par tous les termes de ces documents. Je déclare en outre que j'ai eu une possibilité raisonnable d'obtenir un avis juridique indépendant sur ces documents et comprend qu'ils contiennent, entre autres choses, une divulgation complète et définitive de toutes les réclamations passées, présentes et futures que j'ai pu avoir contre la Société en rapport avec mon emploi ou la cessation de cet emploi.

JE RECONNAIS PAR LA PRÉSENTE qu'il n'y a pas d'admission de responsabilité de la part de la société et qu'une telle responsabilité est refusée.

JE M'ENGAGE à rester strictement confidentiel et à ne divulguer à personne, sauf à mes conseillers juridiques et financiers et mon conjoint (à condition que chacun d'entre eux s'engage à garder ces informations en toute confidentialité et à ne les divulguer à personne) ou tel que requis par la loi, l'existence et les conditions de ce règlement, y compris la lettre et tous les termes de cette libération et de l'indemnisation. Je reconnais que ceci est un terme fondamental et matériel de cette libération et de cette indemnité et de mon règlement avec la société.

J'ACCEPTÉ et reconnais que les conditions du présent document et de l'indemnité doivent être régies par les lois de la province de _____ et du Canada, selon le cas.

ENFIN, JE CONFIRME que je ne me suis pas fondé sur une déclaration ou une déclaration, verbale, écrite ou autre, qui ne figure pas dans le présent document d'indemnisation ou sur la lettre et que j'exécute cette décharge et indemnisation librement, volontairement et sans contrainte.

DATED at _____ this _____ day of _____, 2021

Witness

Yulia Benjamini

ANNEXE 6

MODÈLE DE LETTRE /MÉMO À REMETTRE À LA FIN DE LA SAISON AU PERSONNEL SAISONNIER

DATE:

MÉMO À: All Departing Seasonal Staff

DE:

Objet: Possible réembauche la saison prochaine

Merci beaucoup pour vos efforts et votre travail acharné au cours de la saison. C'est reconnu et apprécié.

Nous vous encourageons à postuler pour l'année prochaine. Veuillez noter que l'emploi cette année ne vous garantit pas automatiquement un poste pour l'année prochaine. Vous devez toujours nous informer de votre intérêt.

Nous fonderons nos décisions d'embauche sur un certain nombre de facteurs, notamment des considérations externes telles que votre expérience professionnelle pertinente par rapport à d'autres candidats et des considérations internes telles que la durée du service et la performance de notre organisation ainsi que les besoins opérationnels. etc.

Encore une fois, merci pour votre contribution cette année. Nous vous souhaitons bonne chance dans vos projets personnels et professionnels.

Sincèrement,

NOM DU GESTIONNAIRE

DATE