



Performance : Renforcement et Correction

Rédigé par : les ressources humaines Peak Performance

Introduction

Alors que la plupart des professionnels de golf apprécient le jeu, le coaching de golf et l'interaction avec les clients, une partie de leur rôle consiste à gérer ceux qui se rapportent directement à eux. Ces personnes pourraient être des entrepreneurs indépendants ou des employés qui travaillent pour eux (ou qui relèvent directement de l'organisme qui a engagé les deux parties). Si vous avez des employés sous votre contrôle, vous êtes maintenant responsable de la compréhension et du respect des exigences législatives de base, de vos propres règles et règlements d'organisation et des meilleures pratiques de gestion fondamentales.

Ce document vous aidera à mieux gérer les autres.

La gestion du rendement d'un employé englobe les efforts de gestion pour parfois:

- gérer (surveiller et évaluer) la performance ;
- renforcer la performance (si la performance est déjà acceptable) ou pour ;
- corriger la performance (si le niveau de performance n'est pas acceptable).

Ce cahier de travail insistera sur les points #2 et #3 - renforcer et corriger la performance.

La première partie portera sur l'amélioration des performances et la seconde sur la correction des graves problèmes de performance jusqu'à et y compris le processus de mise à pied.

Exercice #1B:

Quelles sont les raisons pour lesquelles une organisation, un pro de golf et les employés peuvent ne PAS vouloir une conversation liée à la performance ?

Organisation :

Pro de golf :

Employé :

Les réponses incluent :

Demande trop de temps, les professionnels de golf peuvent abuser de la situation et / ou ont peur de donner une rétroaction négative, réaction indésirable du personnel, le manque de connaissances sur la façon de répondre aux préoccupations.

La conversation de motivation liée à la performance

Il y a un certain nombre de mesures que le professionnel de golf devrait prendre pour veiller à ce qu'il ait une conversation réussie qui inspire l'employé à vouloir changer. Parmi celles-ci :

1. Se préparer en observant / évaluant et documentant le comportement sur quelques jours ou quelques semaines afin de pouvoir donner des exemples précis.
2. Définir le bon ton. Convoquer cette réunion à un bon moment et à un endroit privé. Mettre l'employé à l'aise et le faire se sentir apprécié. Offrir à l'employé la possibilité de réfléchir d'abord en lui demandant comment les choses vont pour lui. Soyez d'accord avec tout ce que vous pouvez et reformulez tout ce qu'ils ont dit de trop autocritique. Les gens sont souvent leurs propres pires critiques.
3. Pour les employés demandant une amélioration mineure, le but de conversations comme celle-ci n'est pas de punir l'employé. Il s'agit de corriger leur performance. Voici un aperçu que vous pouvez utiliser en pensant à la conversation que vous voulez avoir avec l'employé.

Étape 1: Sollicitez les solutions de l'employé sur la façon de corriger la situation. Permettez à l'employé de vous dire ce qu'il va faire pour corriger la situation. Cela crée l'implication. Si vous dites à un employé ce qu'il faut faire, il n'adoptera pas nécessairement. Donnez le temps aux employés de réfléchir à des solutions possibles.

Étape 2: Faites connaître votre préoccupation à l'employé. Ne pas minimiser l'importance de cette conversation en dépensant une énorme quantité de temps à parler de certains matchs sportifs et un peu de la performance. Ceci est une question importante et elle doit être traitée de cette façon.

Étape 3: Partagez ce que vous avez observé. Offrez des détails sur les comportements réels dont vous avez été témoin. Si quelqu'un d'autre a été témoin des comportements, essayez d'avoir cette personne présente lors de la rencontre.

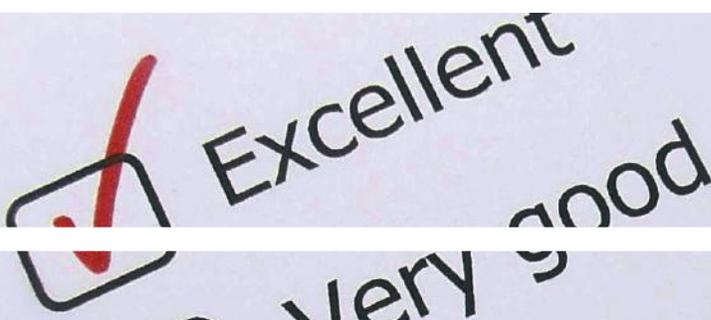
Step 4: Dites-leur le comportement attendu. Il est possible qu'un employé ne sache pas ce qu'il devrait faire. Arrivé préparé à la discussion pour expliquer ce qu'est la norme acceptable et comment un employé peut atteindre cette norme.

Étape 5: Transmettre les prochaines étapes. Que l'employé sache ce qui se passera si la situation n'a pas été résolue. Vous remarquerez qu'il n'est pas mentionné de mesures disciplinaires ici. Parfois, la conséquence est qu'un employé puisse être transféré, change de fonctions ou perde une promotion. Ou il ne sera pas en mesure de profiter d'horaires flexibles. Peu importe, assurez-vous que l'employé est au courant de ce qui se passe si l'affaire n'est pas résolue.

Étape 6: Entendez-vous à la fois sur les solutions constructives et un processus de suivi (fréquence des réunions formelles et informelles, sources de rétroaction et d'encadrement et les méthodes à utiliser) et exprimez votre confiance. Explorez les solutions de motivation /d'inspiration qui comprennent la formation, l'observation, le coaching, la lecture personnelle, etc. Voir l'annexe A pour des idées sur la façon de continuer à motiver et inspirer votre personnel.



4. Donner des commentaires positifs pour les bons employés et pour les employés ayant des problèmes de performance assure que vous vous concentrez sur le problème et la solution d'une manière positive, sans diminuer l'estime de soi de l'employé. Des suggestions pour assurer que la conversation demeure productive (constructive) comprennent :
- Gardez à l'esprit la fin - dirigez chaque comportement et déclaration que vous faites en vue d'atteindre les résultats escomptés de la conversation. Cela peut impliquer de mettre de côté les irritants personnels et les tentations d'utiliser la conversation comme un véhicule pour évacuer les frustrations. Avant de dire ou de faire quoi que ce soit que vous pensez pouvoir être controversé, demandez-vous ceci : Est-ce nécessaire ? Est-ce la vérité ? Est-ce clair ? Est-ce la façon la plus gentille / la plus sensible de communiquer cela ?
 - Soyez prêt - Il est important que vous preniez un rôle significatif et actif dans ces réunions. Avant chaque réunion, examinez l'ordre du jour et préparez au moins trois points de discussion dont vous aimeriez parler. Ceux-ci peuvent être des questions, des commentaires ou des informations supplémentaires qui vous garderont concentré.
 - Séparez la personne des problèmes et les intentions des comportements et des conséquences. La personne n'est pas le problème - le problème se sont les comportements qui sont inefficaces pour atteindre les résultats souhaités. Le résultat peut ne pas être ce que la personne attendait de ses actions. Séparez ses intentions des résultats de la situation et reconnaissez que vous croyez que ses intentions étaient positives (ou du moins pas négatives). En supposant que ses bonnes intentions aide à se concentrer sur ce qu'il y a à faire pour accomplir les choses différemment - le résultat sera plus proche de ce qu'elle prévoyait et elle obtiendra plus de satisfaction.
 - Ne vous attardez pas sur le passé - mettre plus d'attention sur ce qui doit se produire dans l'avenir.
 - Écoutez, questionnez, gardez le silence. Utilisez les compétences d'écoute active (réfléchir, paraphraser, résumer) et des questions ouvertes pour explorer la perception de sa performance, de ses priorités, de ses objectifs personnels et de ses aspirations de carrière de l'employé, et pour l'aider à fixer des objectifs de performance pour l'année à venir. Le silence peut être un très bon outil pour encourager les gens à parler davantage de quelque chose que vous jugez mériter plus de réflexion.
- Être conscient de nos partis-pris - halo et avertisseur et nos stéréotypes - Nous sommes naturellement enclins à interpréter le comportement des gens à la lumière de notre opinion plus générale d'eux et nos perceptions sont fortement influencées par nos stéréotypes et nos préjugés. "**L'effet de halo**" fait référence à notre tendance à donner aux gens que nous aimons le bénéfice du doute ou à évaluer une chose positive en raison d'une vue d'ensemble de cette personne. L'inverse est vrai ; « l'effet avertisseur » fait référence à notre tendance à une interprétation négative du comportement de ceux que nous n'aimons pas particulièrement ou à voir quelque chose de négatif en raison d'une vue d'ensemble de cette personne. Nous faisons cela pour renforcer nos perceptions originales. Il est plus facile d'interpréter les informations que nous recevons pour correspondre à nos perceptions préexistantes d'une personne plutôt que de reconnaître que les perceptions sont inexactes et ont besoin d'ajustements.
 - **Effet de récence** - Ceci est un terme signifiant que nous nous concentrons trop sur l'événement le plus récent comme base pour l'analyse de la performance globale de quelqu'un. Donc, si un employé a fait une erreur très récemment et que cela finit par être l'ensemble du sujet de la discussion même si l'employé a fait un excellent travail le reste de l'année, l'employé a été victime de l'effet de récence.
 - **La communication non verbale** - Comme nous le savons tous, une partie importante de ce qui est communiqué n'est pas "dit". Cela fait référence au langage corporel de vous et de l'employé, aux indices du visage et au ton de la voix. Surveillez votre propre position ainsi que leur visage pour des indices et des contradictions, comme un signe de tête indiquant qu'il vous comprend tout en ayant un regard vide sur le visage ou indiquant qu'il est d'accord alors que le visage se crispe. Attention à ne pas mal interpréter le langage corporel puisque la culture et la personnalité jouent un rôle dans la façon dont les gens communiquent, à savoir les bras croisés pourraient signifier qu'une personne a froid, l'autre combative, une autre est fermée et une autre juste très détendue.
 - **Effet Sandwich** - mettre la rétroaction négative entre les commentaires positifs. Cela vous permet d'être utile et sensible et de donner en même temps l'information aux employés afin qu'ils puissent retourner la situation.



OBJECTIFS SMART

Une partie de l'amélioration des performances consiste à fixer des objectifs avec les employés. Cela peut se faire dans le processus d'évaluation formelle ou informelle si aucun processus formel n'existe, mais c'est plus difficile à moins d'être documenté. Utiliser l'acronyme **S.M.A.R.T.** peut aider à assurer que les gestionnaires et les employés partagent la même compréhension des objectifs fixés lors de conversations de performance.

Lors de l'élaboration d'un programme de performance avec l'employé, utilisez l'approche **S.M.A.R.T.** pour l'établissement d'objectifs.

- **SPÉCIFIQUE** - Qu'est-ce qui sera réalisé et pourquoi est-ce important ? Il faut aussi considérer la relation avec d'autres objectifs et comment cet objectif peut empiéter sur eux.
- **MESURABLE** - Définir la qualité et la quantité aussi précisément que possible.
- **ATTEIGNABLE** - L'objectif doit être réaliste en tenant compte des contraintes de temps et de ressources et par rapport aux capacités de l'employé - connaissances, compétences et capacité d'apprentissage (avec un soutien approprié).
- **AYANT RAPPORT** - L'objectif doit porter à la fois sur le rôle de l'employé et sur les objectifs du département/organisme et être une priorité évidente par rapport à d'autres responsabilités.
- **DANS LE TEMPS** - Quand l'objectif / étape devrait être achevé ? Définir des dates de contrôle appropriées pour discuter régulièrement des progrès.

Voici quelques exemples d'objectifs **S.M.A.R.T.** :

- Réduire le temps pour résoudre les problèmes des membres de 2 à 1.5 heures d'ici à juillet 2017.
- Dans le but de m'établir comme professionnel de golf senior, j'organiserai un minimum de 4 tournois de golf par année en gérant 1 tournoi par trimestre.

Exercice #2A:

Voici les 5 **OBJECTIFS** qui ne répondent pas à l'approche **SMART**. Transformez-les en objectifs **S.M.A.R.T.**

APPROCHE S.M.A.R.T. :

Objectif 1 : Je vais devenir un meilleur professionnel de golf.

Objectif 2 : Je veux mieux gérer les problèmes des membres.

Objectif 3 : Je veux réduire mon utilisation du téléphone.

Objectif 4 : Je veux être un meilleur coach.

Objectif 5 : Être meilleur dans l'organisation de tournois de golf.

Exercice #2B:

Inscrivez 2 objectifs SMART possibles pour un de vos employés l'an prochain.

Objectif 1:

Objectif 2:



“Chaque golfeur obtient un meilleur pointage quand il connaît ses capacités”

- Tommy Armour



PARTIE 2 - Correction de la Performance

Lorsque nous ne pouvons pas changer la performance par le biais de moyens proactifs, positifs et constructifs, tel qu'indiqué ci-dessus, nous avons parfois besoin de devenir beaucoup plus actif, de manière moins positive pour l'employé, afin de corriger le comportement. Il est important de faire la distinction entre un « mauvais employé » et un « mauvais travail ». Le premier catégorise l'individu dans son ensemble et laisse peu de place à l'amélioration, alors que le deuxième met l'accent sur le comportement plutôt que sur la personne et permet des possibilités d'amélioration.

La prémisse sous-jacente à la correction de la performance est que le comportement peut être modifié. Le comportement et non la personne ou leur personnalité doit être le point de mire. Les professionnels de golf peuvent insister sur les changements de comportement, mais ne peuvent pas exiger des changements de la personnalité ou de l'attitude. Les changements dans la personnalité et l'attitude peuvent être amenés en tant que résultat final, mais ils exigent normalement des initiatives menées par l'employé et non par l'employeur. Par exemple, plutôt que de demander à un individu naturellement introverti de devenir extraverti, ce qui est un changement de personnalité, vous pouvez demander à l'individu d'agir de manière plus sociale dans une situation qui est seulement temporaire. Cela ne modifie pas la personne, seulement le comportement.

La liste suivante, bien que non exhaustive, fournit des exemples de comportements mineurs et plus graves qui sont généralement considérés comme inacceptables :

- Négligence ou manquement à accomplir les tâches assignées.
- Absence ou retard non autorisé ou excessif
- Le défaut de maintenir une zone de travail sécuritaire et méthodique.
- La négligence entraînant des dommages ou le gaspillage d'équipements, de produits ou de biens.

- Dégrader ou détruire la propriété de l'organisation.
- Falsifier les dossiers du personnel, les demandes d'emploi, les rapports de temps, ou d'autres rapports d'organisation.
- Faire de fausses déclarations ou retenir des faits pertinents à l'obtention d'un emploi.
- Faire des déclarations fausses ou malveillantes qui peuvent nuire à la réputation de l'organisation, de ses clients / membres ou employés.
- Négligence volontaire qui blesse une autre personne.
- Interférer dans le travail d'autres collègues.
- Le harcèlement ou l'agression physique d'un autre employé sur la base du sexe, de l'âge, de la race, de la religion, du handicap physique, de l'origine ethnique, de l'état matrimonial, etc.
- Conduite ou comportement lubrique, immoral ou gageure sur les lieux de travail.
- L'utilisation non autorisée d'alcool, ou la possession, l'utilisation ou la vente de drogues illicites ou d'armes dangereuses au travail.



Étapes pour gérer la piètre performance

Si, sciemment ou non, un employé viole ses responsabilités et si vous avez été incapable ou n'avez pas réussi à l'inspirer ou à le motiver à changer, ou en cas d'évolution des facteurs contributifs externes tels que les heures de travail, vous devez maintenant prendre des mesures pour corriger le rendement insatisfaisant. Le but est de conseiller et de guider l'employé afin d'améliorer sa performance et non pas de punir, ridiculiser ou humilier.

Les étapes suivantes sont généralement recommandées comme plan d'action pour corriger la performance inacceptable. Encore une fois, en fonction de la gravité de l'infraction, le professionnel de golf doit faire preuve de discrétion quand vient le temps de décider si la correction est plus appropriée qu'une autre approche, comme une enquête ou une action non-disciplinaire telle que la formation, la réorganisation des heures ou des fonctions. Il y aura des moments où vous pourriez avoir besoin de contourner toutes ces étapes et procéder directement à un licenciement (uniquement en lien avec les ressources humaines, juridiques et / ou le directeur général).

1. **Avertissement verbal** - Si, après les conversations liées à la performance, à titre de gestionnaire, vous ne voyez pas les changements dans un laps de temps raisonnable (jours ou semaines), vous devez procéder à la première étape du « processus de correction », 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 la compréhension par l'employé de ce qui est attendu et de comment l'amélioration sera mesurée. Assurez-vous que l'employé sait que c'est grave et que le manque d'amélioration vous fera agir pour corriger le comportement, mais gardez toujours la rétroaction constructive. Un ou deux avertissements verbaux devraient être suffisants pour corriger le problème ; sinon passez à un avertissement écrit.

La différence entre une conversation liée au rendement et un avertissement verbal est que dans le premier - la conversation liée à la performance - vous êtes encore en train de motiver et d'inspirer l'employé à prendre en charge et à changer alors que dans le second type - l'avertissement verbal - vous

reconnaissez que l'employé ne change pas et vous avez besoin de lui dire que son emploi pourrait être à risque s'il continue dans cette voie.

Documentez ces conversations et conservez une copie dans votre propre dossier personnel, mais mettre une copie au dossier de l'employé aux ressources humaines est inutile à ce stade.

2. **Avertissement écrit** - Si le problème persiste sans correction, après vos conversations liées à la performance et des avertissements verbaux, vous devez alors informer l'employé que l'avertissement verbal n'ayant produit aucun résultat et s'étant avéré inefficace pour améliorer sa performance, vous passez maintenant à l'étape de l'avertissement écrit.

La première lettre devrait motiver et prévenir, ne pas effrayer. Utilisez le modèle d'amélioration de la performance de votre organisation pour rédiger cette lettre et faites passer cela par votre gestionnaire et / ou le département des ressources humaines ; si vous ne disposez pas d'un modèle interne à utiliser, voyez les annexes (#B et C) pour un exemple.

Le but d'une deuxième lettre d'avertissement, si nécessaire, est d'informer l'employé que des mesures correctives vont s'accroître (jusqu'à et y compris le licenciement) si la performance ne s'améliore toujours pas ; généralement, une période de temps (allant de 30 - 90 jours) doit être prévue au cours de laquelle le rendement sera mesuré en termes d'amélioration. Une copie des lettres d'avertissement écrites doit être signée par l'employé et placée dans le dossier de l'employé. Voir les annexes D et E à titre d'exemple (2 parties d'une lettre).

Normalement, pour un employé de longue date ou un employé ayant des préoccupations alambiquées, au moins deux lettres doivent être dans leur dossier avant de procéder au licenciement. Cette documentation est importante pour vous protéger vous et votre organisation contre des accusations légales ou de discrimination (harcèlement) futures.

Suite à la page suivante ►



3. **Suspension et licenciement** - Il est toujours préférable d'essayer de faire tout ce qui est possible, d'une manière positive (à savoir l'encadrement, la formation, le changement des heures / fonctions, etc.) pour tenter de redresser la situation afin de sauver l'employé et la relation de travail. Cependant, à l'occasion, tout ce que vous faites parfois ne réussit pas à se traduire par une amélioration significative. Ne prenez pas cela personnellement. Cela pourrait être parce que l'employé ne veut pas changer ou est incapable de changer. À ce moment, une action plus forte est parfois nécessaire. En fonction de la gravité de la situation, l'une ou l'autre des deux actions peut être nécessaire.

Suspension de 1-5 jours (congelés avec ou sans solde) - Cela peut être considéré dans le cas de violations modérées pour les employés de longue date afin de donner le temps à l'employé d'examiner les conséquences de sa performance et de décider si oui ou non il peut améliorer la situation. Cette approche est également celle à utiliser pour les violations graves de conduite exigeant une enquête où vous ne pouvez pas avoir l'employé présent sur le lieu de travail (ce qui est toujours sans solde). Les exemples incluent les agressions physiques, se présenter au travail sous l'influence de drogues ou d'alcool, le vol, le sabotage, etc. Avant que l'employé quitte, l'informer du moment où il doit se présenter au travail. Mentionnez également que le licenciement pourrait être l'étape suivante si la performance ne s'améliore toujours pas. Documentez cette action dans une lettre à l'employé touché avec une copie pour le dossier de l'employé.

Licenciement - Cela devrait être le dernier recours. Cette mesure ne devrait être prise qu'après que les consultations et/ou tentatives disciplinaires progressives aient été épuisées ; et si l'employé n'a pas ou est incapable de corriger son problème de performance. Toutes les recommandations de licenciement devraient idéalement inclure l'apport d'un représentant des RH et / ou d'un avocat et, normalement, requérir l'autorisation d'un cadre supérieur de l'organisation.

Les professionnels de golf ne devraient pas présumer qu'ils ont l'autorisation de licencier quelqu'un qui ne travaille pas pour eux. Une variété de facteurs, y compris, mais sans s'y limiter: (1) le type de relation de travail (à savoir entrepreneur indépendant par rapport à employé); (2) durée de la relation (à savoir saisonnier par rapport à permanent); (3) la durée de service des employés (à savoir de nouveaux employés par rapport à un service de 10 ans); (4) la gravité de la question (à savoir être occasionnellement en retard par rapport à des habitudes de travail dangereuses); et (5) facteurs contribuant ou atténuants (ex. Handicap ou incident traumatique), tout cela contribue à déterminer

combien de temps et d'efforts devraient être consacrés à redresser la situation et à quoi l'indemnité de départ finale ressemblera. Pour ces raisons, l'expertise - RH ou juridique - devrait toujours être recherchée avant que des décisions ne soient prises. Même si le professionnel de golf engage l'entrepreneur salarié ou indépendant pour travailler directement pour lui, et non pour l'organisation, l'employé ou l'entrepreneur pourrait être en mesure de trouver en quelque sorte un lien vers l'organisation, ce qui pourrait se révéler embarrassant pour le professionnel de golf, il est donc toujours sage pour le professionnel de golf d'obtenir les commentaires de ces personnes avant de poursuivre.

En l'absence de RH ou de conseillers juridiques, des échantillons de lettres de licenciement sont inclus dans les annexes. Voir les annexes F et G (lettres) et H (liste de contrôle).



“Quand je me rends compte qu'un employé n'est pas à sa place, j'ai l'impression que c'est ma faute puisque j'ai pris la décision de l'embaucher.”

- Akio Morita

Conclusions

La rétroaction sur le rendement, soit formellement par le biais d'un processus d'examen documenté ou de manière informelle par le biais de réunions régulières avec un employé pour lui communiquer des informations positives et les zones à travailler, contribue grandement à l'alignement des objectifs globaux de l'organisation, du département et individuels. Un bon gestionnaire devient actif dans la gestion de la performance de ses employés et sait quand inspirer et motiver, quand corriger et surveiller et quand il faut laisser quelqu'un aller.

Inspirer les changements de comportement – Récompenses à faible coût ou sans coût et/ou activités d'équipe

Voici quelques possibilités pour vous. Vous avez besoin de voir celles qui correspondent à la culture de votre organisation et qui ont du sens. Certains fonctionnent magnifiquement pour certaines organisations, mais pourraient se retourner contre d'autres, selon les gens et la culture de l'organisation.

- **Une note de remerciement.** Dire merci au sujet de quelque chose de spécifique peut être la récompense ultime. Faites-le de manière sélective mais authentique. Mieux encore, placez des notes de papier tout autour du bureau de l'employé afin qu'il en prenne note.
- **Ovation debout.** Réunissez tous vos employés ensemble dans la même pièce. Ensuite, invitez l'employé que vous voulez féliciter et donnez-lui une ovation debout en lui disant pourquoi.
- **Petit-déjeuner ou déjeuner servi par le patron.** Apportez un petit-déjeuner ou un déjeuner préparé par un traiteur pour votre équipe, et vous serez le serveur.
- **Équipe Scrapbook.** Créez un album au fil de la croissance de votre équipe. Chaque mois, commencez une page d'album avec l'employé à reconnaître. Leurs noms feront partie de l'histoire, littéralement.
- **Être dans les nouvelles.** Informez votre journal local du succès de votre employé. Préparez un communiqué de presse. Puis, quand il est imprimé dans le journal, obtenez l'article encadré et donnez-le comme cadeau à votre employé.
- **Cérémonie de récompenses.** Ayez votre propre cérémonie des Oscars (ou nommez-la comme vous voulez). Par exemple, choisir la "personne la plus drôle", la "personne la plus utile" et "la personne la plus intéressante". Ne faites cela que si vous pensez que tout le monde va prendre cela dans l'esprit prévu sans offenser ceux qui ne seront pas nommés.
- **Boîte reconnaissance.** Demandez à chaque employé d'écrire quelque chose de positif à propos de la personne que vous reconnaissez ou une citation inspirante pertinente pour eux sur un morceau de papier. Donnez-leur une boîte magnifiquement ciselée de ces paroles recueillies.
- **Donnez-leur une carte-cadeau de 10 \$**
- **Billets de cinéma.** Donnez-leur une paire de billets de cinéma, et le temps de congé pour aller voir leur film préféré au cours de la journée de travail.
- **Vidéo de remerciement.** Créez une vidéo reconnaissant vos employés. Affichez-la sur YouTube pour vos employés et tous ceux qui veulent la partager.
- **Bulletin de l'organisation.** Si vous en avez un, parlez-d'eux dans la publication.
- **Employé du mois.** Cela peut être un excellent moyen de montrer la reconnaissance aussi longtemps que les employés prennent le prix au sérieux et qu'il est livré avec de vrais avantages, comme des horaires flexibles ou une plus longue heure du déjeuner. Sinon, il est

perçu comme superficiel.

- **Mur des employés.** Au lieu de juste un mur de la renommée pour les photos des employés, créez un mur qui ne reconnaît pas seulement les employés avec une photo, mais avec une courte description de leur expérience et de la façon dont ils ont contribué à l'évolution de l'organisation. Assurez-vous que vous pouvez ajouter à leurs réalisations au besoin.
- **Célébrez les anniversaires et les années de service.** Tout le monde aime être salué lors de leur anniversaire. Célébrez avec un gâteau.
- **Reconnaître les employés aux réunions.** Lorsqu'un employé a une bonne idée, allez au-delà, assurez une grande victoire ou un compte, ou faites quelque chose de digne, reconnaissez-le par son nom dans les réunions.
- **Mettez-le dans leur dossier de l'employé.** Après avoir écrit une note manuscrite personnelle à l'employé, pour les remercier de leurs efforts ou de leur accomplissement, mettez une photocopie de la note dans leur dossier.
- **Dollars et / ou cadeaux personnalisés.** Allez à un magasin à un dollar et choisissez une variété de cadeaux à faible coût à utiliser pour la reconnaissance sur le terrain. Essayez de connecter l'élément à un acte. Par exemple, une mini-lampe de poche pour quelqu'un dont l'attitude positive brille dans des situations sombres. Offrez le cadeau avec une note qui dit, « Merci pour votre travail acharné. J'ai remarqué ! "Mieux encore, ajoutez leur nom.
- **Reconnaissance sur le Site Web.** Publiez l'appréciation des employés sur votre site. Ayez une photo et une description de ce qu'ils ont fait et ajoutez les témoignages des clients.
- **Surprenez-les.** Arrivez à l'improviste dans l'un de leurs événements ou l'une de leurs séances de coaching et exprimez votre appréciation de leur implication.
- **Le langage corporel.** Pratiquez des comportements non verbaux positifs qui démontrent l'appréciation, tels que des sourires, ou une poignée de main.
- **Croissance personnelle.** Encouragez les employés à identifier les domaines d'intérêt spécifiques dans les compétences liées à l'emploi. Ensuite, organisez pour eux une journée avec un « expert » en interne pour en apprendre davantage sur le sujet.
- **Dires et citations.** Gardez une provision de notes appropriée drôles ou sentimentales (sur l'ordinateur c'est très bien) qui peuvent être données comme récompenses immédiates. Gardez-les bien en vue - dans un panier ou une boîte dans votre bureau ou sur l'ordinateur dans un fichier.
- **Collage.** Faites un collage de photos d'un projet réussi qui montre les gens qui y ont travaillé, son stade de développement, son achèvement et la présentation.



ANNEXE B

Modèle de lettre de premier avertissement (avec instructions)

DATE

NOM
DÉPARTEMENT

Cher _____ :

Vous êtes membre à part entière de notre équipe. Conséquemment, je veux vous informer de quelques préoccupations que j'aimerais que nous abordions rapidement. Le DATE, *(SPÉCIFIER LA NATURE DU PROBLÈME). (S'IL YA D'AUTRES EXEMPLES OU PRÉOCCUPATIONS, LES INDIQUER BRIÈVEMENT).*

C'est une préoccupation pour moi parce que *(LAISSEZ-LEUR SAVOIR EN QUOI CELA AFFECTE L'ORGANISATION, LES AUTRES MEMBRES DU PERSONNEL/ L'ÉQUIPE).*

Pour aller de l'avant, j'aimerais que vous *(DITES-LEUR À QUOI RESSEMBLE LE "COMPORTEMENT APPROPRIÉ")*. N'hésitez pas à m'informer de tout problème que vous rencontrez.

PRÉNOM, j'ai confiance en vous et je crois que cela pourra fonctionner. Je suis également ouvert à toute suggestion de votre part.

Sincèrement,

NOM DU GESTIONNAIRE
TITRE DU GESTIONNAIRE

**** CC : DOSSIER DE L'EMPLOYÉ OU NOTE À L'EFFET QUE CELA NE SERA PAS VERSÉ À SON DOSSIER

NOM DE L'EMPLOYÉ

DATE



Modèle complété - Lettre de premier avertissement

DATE:

À : _____

DE : _____

Vous êtes membre à part entière de notre équipe. Conséquemment, je veux vous informer de quelques préoccupations afin que nous puissions ensemble corriger la situation.

Vous êtes régulièrement arrivé en retard au travail, parfois jusqu'à 20 minutes de retard. Par exemple, le 3 juin, vous êtes arrivé 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 notés.

C'est une préoccupation pour moi parce que vos retards affectent le moral du personnel ainsi que votre niveau d'efficacité puisque vous devez vous presser pour accomplir tout votre travail.

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

Pour la suite, j'espère voir un complet revirement de situation.

Je suis confiant que vous pouvez résoudre ce problème rapidement et à ma satisfaction.

Sincèrement,

Titre
(Gestionnaire)

Cc : Dossier de l'employé aux ressources humaines

NOM DE L'EMPLOYÉ

DATE

Lettre de deuxième avertissement - Modèle complété (Page 1 de 2 pages)

DATE:

À : _____

DE : _____

RE : Plan d'amélioration de la performance (2 pages)

Nous n'avons pas encore vu une amélioration significative de votre performance depuis notre dernière lettre, datée du ____.

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

Je suis convaincu que vous serez en mesure d'atteindre et peut-être même de dépasser ces objectifs. Toutefois, si à ce moment-là, votre performance ne répond pas à ce niveau, vous pourriez être licencié.

Pendant cette période, je vais travailler en étroite collaboration avec vous chaque semaine pour vous aider à améliorer votre performance. Les problèmes énumérés sur le formulaire ci-joint ont besoin d'une amélioration immédiate et durable

Signature du gestionnaire

Cc : Dossier de l'employé aux ressources humaines

J'ai lu, discuté et je comprends le contenu du plan d'amélioration de la performance ci-joint. Je comprends que si ma performance ne s'améliore pas constamment et ne rencontre pas les normes dans les 90 jours, je pourrais être licencié.

SIGNATURE DE L'EMPLOYÉ :

DATE

Plan d'amélioration de la performance
(page 2 de 2 pages)

Pour : Nom/Titre
Préparé par : Nom du gestionnaire/Titre

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

PROBLÈME	COMMENT CORRIGER	CE QUI EST ATTENDU
1. Vous ne faites pas attention aux détails. J'ai reçu quatre plaintes concernant le travail incomplet au cours des 2 derniers mois en raison de votre manque de souci pour le détail. Lorsque nous avons discuté de ces incidents (7/26, 8/8, 8/10), vous n'étiez souvent pas au courant de ces détails parce que vous vous concentrez sur le «grand portrait».	1. Mettez en place un tableau de flux de travail pour votre personnel (je vais vous aider). Ce flux de travail doit mettre en évidence toutes les étapes, y compris le plus petit détail.	1. Les travaux se dérouleront en douceur du début à la fin sans plaintes des clients au sujet de votre peu de préoccupation envers les détails.
2. Vous utilisez couramment de gros mots dans la conversation. Beaucoup de vos collègues ont entendu cela et se sont plaints (3/23, 4/5) et je vous ai demandé de ne pas utiliser ces mots.	2. Prenez note des mots précis à cesser d'utiliser. Déterminez le moment où vous êtes le plus susceptible de les utiliser - par exemple lorsque le niveau de frustration est élevé.	2. Votre discours sera de haut niveau et vous n'utiliserez pas de mots non professionnels et des jurons.
3. Vos aptitudes pour le service à la clientèle ont besoin d'amélioration significative. Les clients et les collègues disent que quand ils vous appellent en ayant besoin d'aide, vous leur dites comment vous êtes occupé, au lieu de leur demander comment vous pouvez aider. Vos conversations avec Natalie le 7/6 et Susana le 8/28 en sont des exemples.	3. Répondez aux appels d'une manière courtoise et professionnelle. Demandez aux gens ce que vous pouvez faire pour eux, pas ce que vous êtes prêt à faire. Discutez de dotation ou de problèmes prioritaires avec moi si la charge de travail est une préoccupation.	3. Les clients me confirmeront que vous êtes courtois et serviable quand ils demandent vos services.
4. Les tournois ne sont pas coordonnés dans un temps suffisant pour répondre aux attentes des membres. Le manque de planification a conduit à la désorganisation, la confusion, ainsi qu'à des coûts supplémentaires. Par exemple, votre manque de planification du 3/6 a entraîné un retard de 7 jours pour l'événement	4. Élaborez un plan de ce qui doit être fait chaque semaine. Planifiez vos tâches bien à l'avance du moment où le travail doit être complété.	4. Toutes les tâches seront terminées à temps et / ou je serai informé si et quand il y aura des retards et les raisons les justifiant.

ANNEXE F

Lettre de licenciement - Avis de travail

NOTE AU GESTIONNAIRE : employés non cadres ayant entre 3 mois et 4 ans de service seulement.

FORMULE : 3 mois à 1 an = 2 semaines. 1 an à 2 ans = 3 semaines. 3 ans à 4 ans = 4 semaines.

Toujours passer par les RH ou un avocat

PRIVÉ & CONFIDENTIEL

DATE

NOM
ADRESSE

Cher _____ :

Nous vous remercions de votre travail au sein de notre organisation ; cependant, cette lettre constitue un préavis écrit de _____ semaines pour un licenciement effectif le _____ date réelle de fin d'emploi) selon les modalités et conditions suivantes.

Pendant ce temps, nous allons maintenir vos salaires et avantages sociaux actuels. Ceci est en accord avec votre droit à l'indemnité de préavis et aux dispositions d'indemnité de départ en vertu de la Loi 2000 sur les normes d'emploi, (moins les retenues prévues par la loi). Quelques jours après votre dernière journée de travail, toute rémunération ou vacances en suspend seront également payées par chèque ou par dépôt direct.

Nous allons également vous envoyer votre relevé d'emploi.

Nous vous demandons de continuer à fournir le même niveau de service.

S'il vous plaît nous retourner tous les biens, les clés, etc. en votre possession. Encore une fois, nous vous remercions de votre travail à titre de _____, et nous vous souhaitons le meilleur dans l'avenir. Si vous avez des questions concernant ce qui précède, s'il vous plaît me contacter.

Cordialement,

NOM DU GESTIONNAIRE
TITRE DU GESTIONNAIRE

cc: Dossier de l'employé
Service de la paie



Lettre de licenciement - Paie tenant lieu de préavis

NOTE AU GESTIONNAIRE : employés non cadres ayant entre 3 mois et 4 ans de service seulement.

FORMULE : 3 mois à 1 an = 2 semaines. 1 an à 2 ans = 3 semaines. 3 ans à 4 ans = 4 semaines.

Toujours passer par les RH ou un avocat

PRIVÉ & CONFIDENTIEL

DATE

NOM
ADRESSE

Cher _____ :

Nous vous remercions de votre travail au sein de notre organisation ; cependant, cette lettre est pour vous informer que nous mettons fin à votre emploi _____ immédiatement selon les termes et conditions suivants.

Au cours des prochains jours, nous vous ferons parvenir par chèque ou par dépôt direct une somme représentant _____ semaine(s) de rémunération et tenant lieu de préavis de licenciement. Ceci est en accord avec votre droit à l'indemnité de préavis et aux dispositions d'indemnité de départ en vertu de la Loi 2000 sur les normes d'emploi, (moins les retenues prévues par la loi). En outre, si vous recevez actuellement des prestations, vous allez continuer à bénéficier d'une couverture d'avantages sociaux existants pendant cette période. Toute rémunération ou vacances en suspend seront également payées à ce moment-là. Nous allons également vous envoyer votre relevé d'emploi.

S'il vous plaît nous retourner tous les biens, les clés, etc. en votre possession.

Encore une fois, nous vous remercions de votre travail à titre de _____, et nous vous souhaitons le meilleur dans l'avenir.

Si vous avez des questions concernant ce qui précède, s'il vous plaît me contacter.

Cordialement,

NOM DU GESTIONNAIRE
TITRE DU GESTIONNAIRE

cc: Dossier de l'employé
Service de la paie

ANNEXE H

Liste de contrôle pour le licenciement d'un employé

Si le licenciement est initié par l'employeur

- Est-ce que votre "texte" est préparé et pratiqué ?
- Est-ce que la lettre de notification de résiliation est préparée et signée conformément aux normes d'emploi et aux exigences de droit commun ? Procédez-vous une libération ou non ?
- Est-ce que la date, le lieu et la personne délivrant le message sont identifiés ? vous êtes-vous assuré que cela ne se produit pas à la date de naissance de l'employé ou à une autre date importante ou juste avant un week-end ?
- Est-ce que la communication au personnel restant et au professionnel de golf à propos du licenciement a été rédigée et est prête à être distribuée ?
- Est-ce qu'un plan a été préparé pour assurer une couverture du travail pour l'employé sur le point d'être licencié ?
- Des dispositions ont été prises concernant l'annulation des accès - passe / carte, messagerie vocale sur le téléphone, accès courriel et Internet coordonnés de telle sorte que l'accès est refusé au moment où la réunion de licenciement a lieu ?

- Comment allez-vous récupérer les clés, téléphone portable, ordinateur portable, badges d'identification, permis de stationnement, pagette, documents, etc. ?
- Adresse de transfert confirmée ?
- Avez-vous un service de taxi prêt au cas où l'employé est incapable de conduire ?
- Est-ce que vous les escortez hors des lieux ? Comment récupèrent-ils leurs biens ?

Problèmes administratifs de suivi

- Bureau et/ou casier nettoyé et prêt pour un autre employé
- Nom retiré de la liste téléphonique du personnel
- Nom retiré de la liste de courrier
- Paie / Avantages
- Adresse courriel retirée de la liste du personnel
- Nom retiré de Time Clock (le cas échéant)
- Les abonnements payants annulés
- L'adhésion à des organisations professionnelles annulée
- Employé retiré des listes de distribution et de téléphone

À PROPOS PEAK PERFORMANCE HUMAN RESOURCES

Les ressources humaines Peak Performance offrent des services conseil aux petites et moyennes entreprises afin de soutenir leurs programmes et initiatives de RH par le biais d'un accord de travail flexible et efficace sur le plan financier qui rencontre leurs besoins actuels. Chaque organisation a des objectifs, des besoins et des défis uniques. Les ressources humaines Peak Performance fournissent à votre entreprise des solutions RH personnalisées qui sont durables, pratiques et à valeur ajoutée.

