



Unitat 2

Motivació i formació dels recursos humans





Introducció

Es pot considerar la motivació laboral com el conjunt d'estímuls que rep una persona que la impulsen a exercir millor el seu treball.

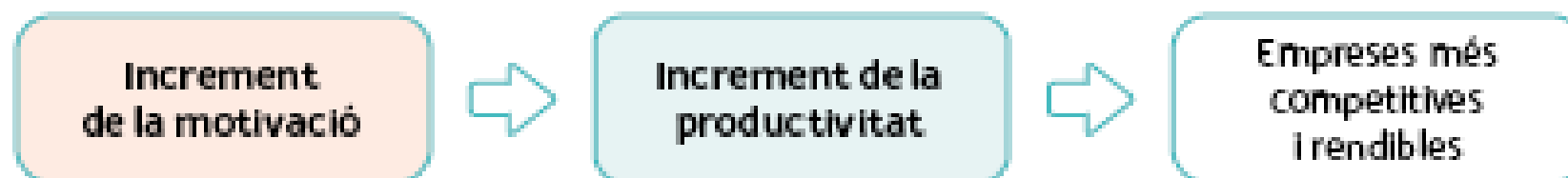


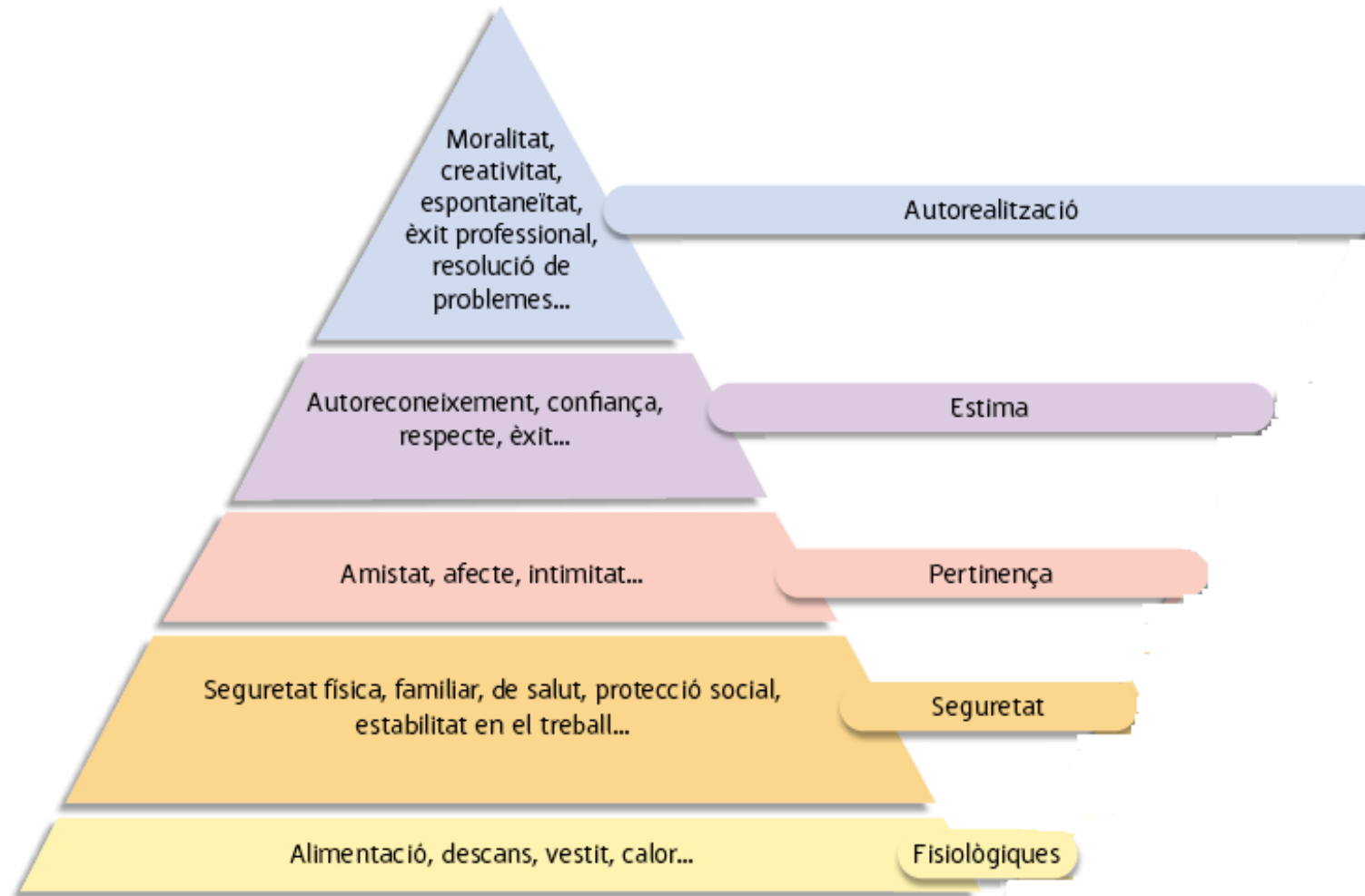
Fig. 2.1. Conseqüències de l'increment de la motivació laboral.

Existeixen diverses classificacions de la motivació. Una de les més conegudes és la que se centra en l'origen de l'interès de les persones per realitzar millor el seu treball:

- **Motivació intrínseca.** És la que es genera a partir de factors interns de la persona, com la pròpia satisfacció per la feina ben feta. En aquest tipus de motivació l'empresa pot influir molt poc.
- **Motivació extrínseca.** És la motivació laboral induïda per elements externs a la persona, com, per exemple, un augment de sou o un reconeixement del treball ben fet. És en aquest tipus de motivació on l'empresa ha d'actuar, incentivant la motivació de la plantilla amb diferents intervencions que veurem més endavant.



Teoria de Maslow des de la perspectiva laboral





Teoria de Douglas McGregor: teoria X i teoria Y

Teoria X. Estil autoritari	Teoria Y. Estil participatiu
	
<p>La direcció dicta les normes i indica allò que s'ha de fer, com fer-ho i en quant de temps.</p>	<p>La direcció motiva al personal, donant-los confiança, formació i informació i facilitant la seva participació en la presa de decisions.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'ésser humà, per naturalesa, no desitja treballar i, quan pot, ho evita. • L'única motivació de les persones que treballen són els diners. • Per aconseguir els seus objectius, les empreses han de sotmetre a la seva plantilla a un control estricte, obligar-la, premiar-la i sancionar-la. • El personal no desitja assumir responsabilitats en el treball i prefereix ser dirigit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les persones no senten una aversió natural per la feina. • La plantilla es compromet a la negociació dels objectius empresarials. • Les persones prefereixen autonomia en la feina en relació amb els objectius que es pacten i accepten. • La majoria de les persones posseeixen creativitat i ingeni, i totes dues capacitats es poden desenvolupar per solucionar problemes.



Teoria bifactorial d'Herzberg

Frederick Herzberg va desenvolupar aquesta teoria l'any 1968. A partir de la idea que els treballadors mantenen un **equilibri** entre la **satisfacció** i la **insatisfacció** enfront del treball.

Aquest autor considera que, en quant a la motivació laboral, existeixen dos grups de factors: **higiènics** i **motivacionals** (Taula 2.3).

Factors higiènics	Factors motivacionals
Són els factores bàsics , l'existència dels quals no produeix satisfacció laboral per si mateixa, però la seva manca genera insatisfacció en la plantilla.	Són els que ajuden a treballar més i millor, ja que estan relacionats amb el contingut de la feina i la responsabilitat que s'assumeix.
Exemples: bones condicions de treball, salari adequat, estabilitat, bona relació amb els companys i companyes, bones relacions amb la direcció, eines i equips adequats, i protecció davant dels riscos laborals.	Exemples: poder aplicar els coneixements que es posseeixen, estima, reconeixement del treball ben fet, desenvolupament professional, autonomia, creativitat, assumpció de responsabilitats i assoliment dels objectius.
El desenvolupament dels factors higiènics no repercuteix en la motivació a llarg termini, encara que la seva absència o incorrecta atenció causa insatisfacció .	La potenciació dels factors motivacionals afavoreix la satisfacció i l' estímul de la plantilla.



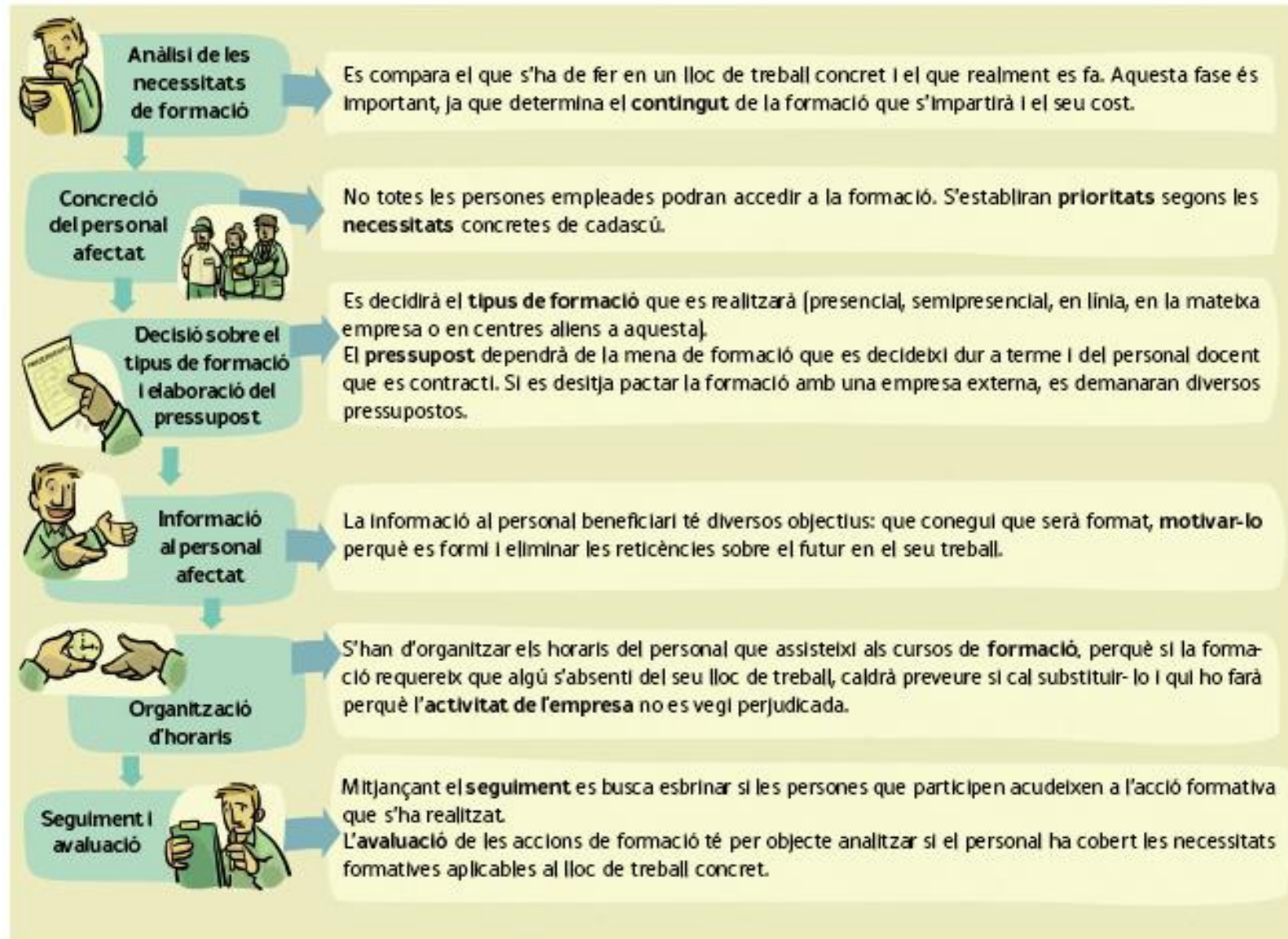
En l'àmbit de l'empresa, la **formació** és considerada un procés per mitjà del qual les persones que hi treballen adquireixen o actualitzen les competències necessàries per aconseguir l'acompliment de manera òptima del seu lloc de treball.

La **formació** presenta **beneficis** per al personal, ja que proporciona estabilitat en el lloc de treball i avanços professionals, però també és beneficiosa per l'empresa perquè contribueix a la millora de la competitivitat.

La formació en les empreses pot tenir diferents objectius:

- **Actualitzar** i desenvolupar les **competències** que **ja posseeix** la plantilla.
- Proporcionar al personal **coneixements** dels quals manca, i que són necessaris en el lloc de treball.
- Facilitar la **promoció** als treballadors perquè puguin realitzar una carrera professional dins de l'empresa.

La formació ha d'estar integrada en una estratègia de desenvolupament dels recursos humans, juntament amb els plans de carrera, el reclutament, la selecció i la motivació.

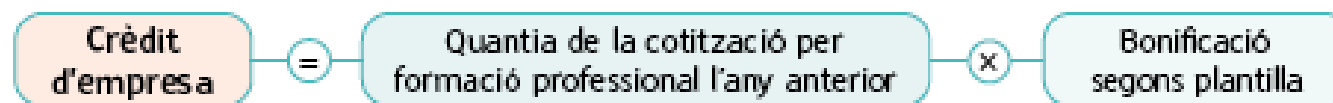




La **Formació Professional per a l'Ocupació** és un conjunt d'accions que té com a finalitat impulsar i promulgar entre les empreses, les persones que treballen en elles i les que estan aturades una formació que respongui a les seves necessitats. Així, s'afavoreix l'aprenentatge permanent en un mercat de treball basat en el coneixement.

Tipus de formació	Accions formatives
Formació programada per les empreses	<p>Està composta per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accions formatives de les empreses. Les empreses planifiquen i gestionen la formació per a la seva plantilla. La formació es pot dur a terme: <ul style="list-style-type: none"> – Directament per l'empresa. – Contractant-la amb centres o entitats especialitzades. – Agrupant-se voluntàriament diverses empreses. • Permisos individuals de formació (PIF). Les empreses autoritzen una persona empleada perquè cursi estudis amb acreditació oficial, inclosos els títols i els certificats de professionalitat.
Formació subvencionada	Està dirigida a centres de formació perquè organitzin cursos gratuïts per a persones tant ocupades com desocupades i per a autònoms.

Les empreses disposen d'una ajuda econòmica per a formar a la seva plantilla anomenada crèdit de formació, l'import de la qual resulta d'aplicar un percentatge, en funció de la grandària de la plantilla, a la quantia aportada a la Seguretat Social l'any anterior en concepte de quota de formació professional. Aquesta ajuda es fa efectiva mitjançant bonificacions en les cotitzacions a la Seguretat Social, que apareixen indicades en la Taula 2.5.





Gestió de l'expedient personal de la plantilla



L'**expedient personal** és un conjunt de documents que reflexa l'història laboral de cada persona que treballa en una empresa.

En l'expedient es pot trobar la **documentació** que proporciona la persona empleada, els documents generats en la pròpia empresa i els procedents de les diferents Administracions Públiques.

Una de les activitats que duu a terme el departament de recursos humans és la de crear l'**expedient personal** de cada membre de la plantilla i gestionar la informació i la documentació inclosa en ell. Per exemple, la documentació que proporcionen les persones quan s'incorporen a l'empresa i la relativa a la formació contínua.

Els documents que amb més freqüència apareixen en un expedient són els que figuren en la Taula 2.6.

Documentació relativa a la incorporació	Documentació relativa a la formació i el desenvolupament
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Curriculum vitae</i>. • Carta de presentació de la persona candidata. • Fitxa amb les dades personals. • Resultats de les proves de selecció. • Informe de l'entrevista de selecció. • Resultat de l'examen mèdic. • Còpia del títol dels estudis acreditats per aconseguir el lloc de treball. • Altres títols d'estudis oficials acreditats. • Còpia del contracte de treball. • Còpia de la documentació de la Seguretat Social. • Informe de la vida laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formació permanent. • Certificats de professionalitat. • Informes sobre la feina feta en el lloc de treball. • Ascensos i promocions. • Amonestacions. • Sancions. • Informació sobre l'absentisme. • Extinció dels contractes (data, causa de l'extinció, indemnització i algun comentari sobre aquest tema). Informe de l'entrevista de sortida quan sigui la persona empleada qui voluntàriament extingeixi el seu contracte.



A més dels expedients del personal, les relacions laborals generen molta documentació de tipus econòmic, com les nòmines, els documents de pagament de la cotització a la Seguretat Social i els de les retencions de l'IRPF.

<p>Legislació laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un mínim de quatre anys des del final de la relació laboral: <ul style="list-style-type: none"> – Contractes de treball. – Documents de afiliació a la Seguretat Social de les persones contractades. – Altes, baixes i variació de dades a la Seguretat Social. – Document de afiliació a la mutualitat d'accidents i malalties professionals. • Un mínim de quatre anys des que acaba el termini per liquidar les cotitzacions: <ul style="list-style-type: none"> – Nòmines. – Butlletins de cotització a la Seguretat Social.
<p>Legislació fiscal</p>	<p>Estableix quatre anys, a comptar des de la liquidació dels impostos, ja que es tracta de documents justificatius de despeses fiscalment deduïbles.</p>
<p>Codi de Comerç</p>	<p>Estableix sis anys, a comptar des de la data de tancament de l'exercici comptable.</p>