



Dorota Tokarska

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Społeczeństwie
Katedra Polityki Gospodarczej i Rachunkowości
dorota.tokarska@kul.pl

STABILIZACJA ZATRUDNIENIA A CHEĆ DOSKONALENIA KOMPETENCJI ZAWODOWYCH

Streszczenie: Artykuł prezentuje uwarunkowania związane z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Pracodawcy często działają w tej kwestii dwutorowo i do zwiększania wiedzy oraz umiejętności pracowniczych zachęcają poprzez finansowanie w całości lub części szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych, a także umieszczają pytania o ostatnio odbyte formy doskonalenia w formularzu oceny okresowej. Pomimo to pracownicy w różnym stopniu reagują na te motywatory do podnoszenia wiedzy i umiejętności. W celu zwiększenia wartości poznawczej w artykule przedstawiono wyniki krótkiego badania porównawczego między sektorem prywatnym a publicznym w zakresie stosowanych form zachęt oraz ich skutku ze szczególnym uwzględnieniem aspektu perspektywy dalszego zatrudnienia w obecnym miejscu pracy.

Słowa kluczowe: polityka kadrowa, doskonalenie zawodowe, motywowanie.

JEL Classification: M53, J24.

Wprowadzenie

Kapitał intelektualny w tworzeniu wartości jednostki odgrywa bardzo ważną rolę. W połowie poprzedniego wieku rozpoczęły się otwarte dyskusje na temat czynników warunkujących nierównomierny wzrost gospodarczy i rozwój pojedynczych firm. Badania empiryczne bardzo szybko dały odpowiedź na stawiane wówczas pytania. Czynnikiem różnicującym okazał się poziom wydatków na badania, rozwój czy edukację, czyli szeroko pojęte inwestycje w wiedzę [Denison, 1967]. Głównym nośnikiem wiedzy jest człowiek. Rozważania na temat wyceny kapitału ludzkiego zajmują ekonomistów od dziesięcioleci, wg Kikera od XV w. [Kiker, 1966]. Z punktu widzenia pracodawcy ważnym aspektem jest

nie tylko aktualna wartość potencjału tkwiącego w zatrudnianych pracownikach, ale także możliwość podnoszenia jego wartości. W wielu jednostkach bez względu na sferę działania wprowadza się okresowe oceny pracowników, w których pomiędzy innymi aspektami brana jest pod uwagę częstotliwość udziału w formach doskonalenia kompetencji zawodowych. Pracodawcy często działają w tej kwestii dwutorowo i do zwiększania wiedzy i umiejętności pracowniczych zachęcają także poprzez finansowanie w całości lub części szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych. Wspieranie i organizacja procesów szkoleniowych jest jednym z najważniejszych celów działów personalnych w ostatnich latach [Kurda, 2006; Król, 2008, s. 75]. Pomimo różnorodnych wysiłków zatrudniających pracownicy w sposób zróżnicowany podchodzą do tematu osiągnięcia wyższych szczebli umiejętności zawodowych. W niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona na aspektach innych niż finansowe, a głównym obiektem zainteresowania jest pewność zatrudnienia. Czy brak stabilizacji wpływa demotywująco na podejmowanie doskonalenia zawodowego? Czy pracodawcy podejmują kroki mające na celu zapewnienie pracownikom pewności zatrudnienia? Celem artykułu jest wskazanie powiązania pomiędzy stabilizacją zawodową a chęcią podnoszenia kompetencji zawodowych.

1. Kapitał intelektualny

Człowiek w organizacji, pomimo mechanizacji czy robotyzacji, jest jednym z podstawowych fundamentów gospodarki. Podkreślanie znaczenia człowieka dla potencjału organizacji w rozważaniach ekonomicznych na przestrzeni lat było mniej lub bardziej widoczne. Zarządzanie zasobami ludzkimi wchodziło na różne tory, ale człowiek ciągle był motorniczym zmian w organizacjach. W rachunkowości, w podatkach, w metodach wyceny projektów inwestycyjnych trwają żywe dyskusje na temat uwzględniania wiedzy, umiejętności pracowniczych w wycenie jednostek gospodarczych [Urbanek, 2007, s. 10; Król, 2008, s. 87]. Według L. Edvinssona i M.S. Malone'a kapitał intelektualny to „wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną” [za Rogowski, 2006, s. 71]. G. Urbanek wiąże kapitał intelektualny z wiedzą, doświadczeniem pracowników czy relacjami z klientami [Urbanek, 2008, s. 31]. Te definicje są kroplą w morzu definicji kapitału intelektualnego, ale uwydatniają aspekty wiedzy i doświadczenia oraz jakości obsługi klientów, co dla potrzeb artykułu jest niezmiernie ważne. Podkreślenia wymaga fakt, że przy swej uży-

teczności dla autorki jednocześnie nie odbiegają one od pozostałych definicji, z których część jedynie bardziej uwypuklają znaczenie kapitału intelektualnego w wycenie przedsiębiorstwa¹. Elementem kapitału intelektualnego jest kapitał ludzki, który, jak podkreśla Król, jest bardzo często utożsamiany czy mylony z kapitałem intelektualnym. Król zalicza w skład kapitału ludzkiego wiedzę, umiejętności, zdrowie, zdolności, motywację, postawy i wartości. Obok kapitału ludzkiego wymienia kapitał strukturalny i kapitał relacji zewnętrznych [Król, 2008, s. 92]. O ile kapitał strukturalny stanowią trwale wartości dla firmy, takie jak bazy danych czy znaki towarowe, to kapitał relacji zewnętrznych jest ściśle powiązany z jakością kapitału ludzkiego. Inwestując w kapitał ludzki, podnosimy zarówno jego wartość, jak i wartość kapitału relacji zewnętrznych.

Z zachodnimi korporacjami przyszły także do Polski plany emerytalne czy kształtowanie polityki kadrowej opartej na rozwoju kompetencji zawodowych. Ma to istotne znaczenie dla podnoszenia wartości całej jednostki, bez względu na sektor, w którym jednostka działa. Bo o ile w jednostkach prywatnych przekłada się to bezpośrednio na wartość rynkową przedsiębiorstwa, o tyle w jednostkach sfery publicznej mówi się o podnoszeniu jakości obsługi klienta. Jedno nie ulega wątpliwości: w każdym sektorze człowiek to potencjał. Kwestią sporną pozostaje tylko to, jak go nie tylko wykorzystać z korzyścią dla jednostki, ale jeszcze zwiększyć jego wartość, a wraz z nim wartość jednostki.

2. Doskonalenie zawodowe w polityce kadrowej

Kierowanie organizacją powinno być działaniem zaplanowanym. Jeśli chcemy uzyskać efekt synergii pomiędzy polityką kadrową a podniesieniem konkurencyjności naszej jednostki, powinniśmy zaplanować strategię zarządzania kapitałem ludzkim. Strategia ta powinna koncentrować się na jakości, właściwej obsłudze klientów, produktywności, zaangażowaniu pracowników oraz rozwijaniu niezbędnych kompetencji [Mikołajczyk, 2003]. Stąd też w organizacjach pojawia się pojęcie polityki personalnej, czyli wszelkich działań mających na celu pozyskanie, stabilizowanie i rozwój pracowników z uwzględnieniem aspektów motywacyjnych [Nadolski, 1970; Frank, 1971]. Sajkiewicz wskazuje, że polityka personalna powinna być punktem wyjścia do kształtowania warunków rozwoju zasobów ludzkich [Sajkiewicz, 1998].

¹ Np. OECD definiuje kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa: organizacyjnych (strukturalnych) i ludzkich.

Organizacja, działając strategicznie, powinna zaplanować działania, które uwzględnią elementy związane z doskonaleniem pracowników. Są one, jak wspomniano we wstępie, ujmowane dwutorowo. Z jednej strony większość przedsiębiorstw oraz jednostek sektora publicznego ma zaplanowany harmonogram szkoleń i kursów niezbędnych do przeprowadzenia:

- z punktu widzenia potrzeb jednostki (organizacyjnych, prawnych),
- z punktu widzenia zapotrzebowań zgłaszanych przez pracowników.

Rozwojem zawodowym powinny być zainteresowane obie strony umowy o pracę. Pracownik, rozwijając swoje umiejętności i aktualizując lub pozyskując nową wiedzę, umacnia swoją pozycję zawodową nie tylko w obecnym miejscu pracy, ale tworzy też swoją wartość rynkową. Zabezpiecza swoją przyszłość, gdyż w razie utraty obecnego stanowiska, mając bogate CV, łatwiej odnajdzie się na rynku pracy. Pracodawca, posiadając wykwalifikowaną kadrę, zwiększa potencjał całej organizacji i umacnia jej pozycję konkurencyjną [Muhlemann, Ockland i Lockyer, 2001, s. 530]. Stąd też z punktu widzenia organizacji doskonalenie kwalifikacji jest wymogiem stawianym pracownikom, ale od kilkunastu lat umożliwianie rozwoju pracownikom stanowi także kartę przetargową w staniach o zmotywowanych pracownikach [Lewicka, 2010].

Drugą stroną zainteresowania rozwojem pracowników to weryfikacja uczestnictwa pracowników w różnych formach doskonalenia zawodowego, zarówno w tych organizowanych czy współfinansowanych przez jednostkę, jak i indywidualnie. W tym celu w formularzach oceny pracowniczej pojawiają się pytania o działania podjęte w kierunku rozwoju zawodowego. Potrzeba postawienia takiego pytania wynika z faktu, że pracownicy, oprócz szkoleń wewnętrznych, często indywidualnie planują swoją ścieżkę kariery i podejmują się uczestnictwa w studiach podyplomowych, kursach, szkoleniach niezależnie od planu rozwoju pracowniczego wewnątrz jednostki. Postawienie takiego pytania daje pracodawcy informację zwrotną o zaangażowaniu pracownika we własny rozwój zawodowy. Odpowiednio skonstruowany formularz samooceny pracownika pozwala także na zbadanie zapotrzebowania na różne formy doskonalenia zawodowego w kolejnym okresie [Smolbik-Jęczmień, 2001, s. 93]. Proces oceny (ewaluacji) pracownika pozwala także zbadać efekty doskonalenia zawodowego, szczególnie jeśli mowa o ocenie 360° i o zdanie pytamy także kontrahentów (klientów).

Strategicznie zbudowana polityka kadrowa uwzględnia wyżej omówione aspekty rozwoju zawodowego pracownika. Występuje badanie potrzeb, planowanie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, badanie efektów doskonalenia, a nawet współfinansowanie rozwoju zaplanowanego indywidualnie. Przeobraże-

nia w zarządzaniu zasobami ludzkimi doprowadziły do sytuacji, gdy pracownik wręcz wymaga bądź jest pewien takiego stylu zarządzania. A jednak nie wszystkie organizacje rozwijają się w równym tempie. Nawet w tych, w których dostęp do doskonalenia zawodowego wydawałby się na zbliżonym poziomie, występują różnice w aktywności pracowników w obszarze doskonalenia kwalifikacji.

3. Stres w pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi łączy w sobie aspekty ekonomiczne, socjologiczne i psychologiczne. Zasób jest pojęciem ekonomicznym. Organizacje, przedsiębiorstwa muszą zarządzać tym zasobem, jak i innymi, w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Zasób ludzki różni się jednak bardzo od kapitału czy ziemi. Jego podstawą jest człowiek – istota myśląca i mająca uczucia, wiążąca się z innymi „elementami” zasobu więziami społecznymi, mająca wolną wolę i osobowość. Skrupulatnie budowana polityka personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi na światowym poziomie, a pomimo to nie do każdego trafiają instrumenty stosowane w tych procesach. Ważnym elementem są stosunki panujące pomiędzy pracodawcą a pracownikiem oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy [Muhlemann, Ockland i Lockyer, 2001, s. 533]. Wcześniej wspomniano, że na kapitał ludzki składa się m.in. stan zdrowia pracownika, a badania potwierdzają, że stres w pracy niesie za sobą daleko idące negatywne skutki [Frost, 2008]. Stres w pracy jest czymś nieuniknionym i wynika z dwoistości natury pracy, gdyż „w jednych okolicznościach praca jest czynnikiem zachowania zdrowia psychicznego, a w innych czynnikiem patogennym” [Bańka, 1996, s. 1]. Wśród czynników stresogennych Bartkowiak [2009, s. 19] wymienia zarówno rozwój zawodowy, jak i brak perspektyw zawodowych. Sam proces planowania kariery zawodowej, presja ze strony otoczenia (szczególnie pracodawcy) czy tempo doskonalenia powodują negatywne napięcia. O ile więc bardziej stresujące jest planowanie rozwoju osobistego czy zawodowego w sytuacji niepewności zatrudnienia?

4. Wyniki badań

Dla potrzeb artykułu przeprowadzono krótkie badanie z próbą dobraną celowo. Przeprowadzono krótkie wywiady z osobami pracującymi w jednostce publicznej i przedsiębiorstwie prywatnym. Mając na uwadze dane, które chciano

pozyskać w ramach badania, przeanalizowano kilkanaście jednostek publicznych i przedsiębiorstw w województwie podkarpackim pod kątem polityki personalnej zdefiniowanej w jednostkach. W badaniu postanowiono wykorzystać analizę porównawczą, a ze względu na czas przeznaczony na badanie ograniczono się do porównania dwóch jednostek i realizowanej w nich polityki kadrowej. Jednocześnie w dalszym etapie badań zdecydowano, że analiza ta będzie miała charakter pilotażu do dalszych, szerzej zakrojonych badań. Badane organizacje dobrano celowo: były to jednostki o skrupulatnie zaplanowanej polityce personalnej, dbające o odpowiedni dobór pracowników, tworzące plany rozwoju kwalifikacji zawodowych, mające rozwinięte systemy oceny pracowniczej. Różniły się między sobą formułą oceny i wpływem tej oceny na system wynagrodzeń. Celowość doboru jednostek przejawiała się także w bardzo ważnym aspekcie – pewności zatrudnienia. Dla uzyskania miarodajnych danych postanowiono dobrać dwie jednostki, z których w jednej pracownicy mają poczucie stabilności, a w drugiej brak jest pewności zatrudnienia.

Jednostki sektora publicznego, a w szczególności urzędy gmin, są uważane za dość stabilne miejsca zatrudnienia. Jednostka publiczna (dalej nazywana jednostką A), w której prowadzono badania, charakteryzowała się w ostatnich latach bardzo niską rotacją pracowniczą, zwykle powodowaną decyzją pracownika lub odejściem na emeryturę. Jednostka prywatna (jednostka B), pomimo że rotacja w ostatnich latach także była bardzo niska, obecnie weszła w proces restrukturyzacji. Poziom niepewności wzmaga fakt, że pracownicy zostali poinformowani o planach restrukturyzacji, ale bez podania szczegółów. Wzbudziło to dodatkowy brak zaufania i wzajemną wrogość pomiędzy pracownikami. W obu badanych jednostkach każdy pracownik podlega ocenie pracowniczej, a formularz oceny uwzględnia kryteria związane z rozwojem zawodowym. Wynik oceny jest przedstawiany punktowo z ustalonym progiem minimalnym dla uzyskania oceny pozytywnej. Dodatkowo w jednostce B ustalono, że uzyskanie dwukrotnie oceny negatywnej powoduje rozwiązanie umowy. W obu jednostkach istniało powiązanie między wynikiem oceny a możliwością otrzymania dodatku lub premii motywacyjnej.

Badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu przebiegało w formie wywiadu pogłębionego rozpoczętego od pytania głównego: Czy przejawia Pan/Pani zainteresowanie doskonaleniem zawodowym? Przeprowadzono 10 rozmów w jednostce A i 10 rozmów w jednostce B. Spodziewano się nastawienia pozytywnego w przypadku jednostki A. Jednak pewność zatrudnienia nie odgrywała w tym badaniu większego znaczenia. Odpowiedź pozytywną dało

w jednostce A sześć osób, a w jednostce B pięć. Ważniejsze były cechy osobowościowe i wewnętrzna motywacja osób, z którymi prowadzono rozmowy. Zarówno w jednostce A, jak i w B znalazły się osoby niezainteresowane pogłębianiem wiedzy i umiejętności. W jednostce A jeden z rozmówców wprost stwierdził, że „I tak nikt mnie nie zwolni”. Z kolei w jednostce B niechęć ta wiązała się z brakiem pewności, jakie zdolności powinny być doskonalone. W przypadku odpowiedzi pozytywnej na pierwsze pytanie, kolejnym było: „Jakim typem doskonalenia zawodowego jest Pan/Pani zainteresowany(a)?”. Wewnętrzne szkolenia w jednostce B wywoływały małe zainteresowanie, gdyż pracownicy nie zostali poinformowani, czy i do kiedy będą pracować. W jednostce B pracownicy (3) skierowali swoje wysiłki w doskonalenie umiejętności lub zdobywanie nowych uprawnień, kwalifikacji, które pozwolą im łatwiej znaleźć pracę. Co ciekawe, główny nacisk położyli na języki obce, pomimo że ich znajomość była wymagana także w ich obecnym miejscu pracy, ale nie była weryfikowana w sensie praktycznym. Wśród pytanych zarówno w jednostce A, jak i B znalazły się osoby, które przez ostatnie cztery lata brały udział tylko w takich formach doskonalenia, które zapewniały im wraz z innymi osiągnięciami ocenę pozytywną w czasie ewaluacji. W jednym przypadku pracownica dbała tylko, by nie mieć dwóch negatywnych ocen z kolejnych dwóch ewaluacji.

Z drugiej strony w obu jednostkach znalazły się osoby, które nie tylko brały udział we wszystkich oferowanych przez jednostkę szkoleniach i kursach, ale także w miarę możliwości finansowych starały się co pewien czas brać udział w dodatkowych szkoleniach poza miejscem zatrudnienia lub próbowały uzyskać dofinansowanie pracodawcy na doskonalenie zawodowe. W jednostce A były to trzy osoby, a w jednostce B – dwie.

Zarówno osoby, które były zainteresowane doskonaleniem swoich umiejętności i wiedzy, jak i te, które nie były tym zainteresowane, zapytano, co powoduje takie nastawienie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W przypadku osób, które z zaangażowaniem podnosiły swoje kompetencje, padły odpowiedzi wskazujące, że motywacje wewnętrzne są ważniejsze niż wynik oceny pracowniczey. W jednostce zagrożonej restrukturyzacją dodatkowym aspektem była perspektywa zmiany pracy.

Osoby niezainteresowane doskonaleniem swojej wiedzy i umiejętności z wyraźną niechęcią odnosiły się do wysiłków ponad swoje obowiązki. W przypadku jednostki B dwie osoby w roku przeprowadzania badania wchodziły w tzw. ochronę przedemerytalną i uznały, że ten fakt zapewnia im bezpieczeństwo eliminujące dalsze doksztalcanie. Pozostałe stwierdziły, że z ich dotychczas-

sowym doświadczeniem bez problemu znajdą dalsze zatrudnienie, a w obecnej sytuacji stres eliminuje poszukiwanie form doskonalenia zawodowego, które mogliby łączyć z obecnymi obowiązkami.

Po przeanalizowaniu wszystkich rozmów (10 w jednostce A i 10 w jednostce B) można dojść do wniosków zarówno pozytywnych, jak i niepokojących. Plusami w przypadku obu jednostek są: przywiązywanie wagi do doskonalenia zawodowego, finansowanie form kształcenia oraz weryfikacja osiągniętych efektów. Pozytywny odbiór zapewnia także przestrzeganie art. 17 kodeksu pracy [Ustawa Kodeks pracy, 1974], mówiącego o obowiązku pracodawcy ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji. Rozmówcy zaznaczali, że były im stwarzane dogodne warunki do podnoszenia kwalifikacji, także gdy chodziło o dzień wolny na czas szkolenia czy kursu. Niepokojące jest, że jednostka stojąca w obliczu reorganizacji nie zadbała o poinformowanie pracowników nie tylko o samym fakcie, ale także o programie działań. W momencie pisania artykułu już wiadomo, że pierwsze wypowiedzenia zostaną wręczone w czerwcu 2018 r., ale badania były prowadzone w lutym. Cztery miesiące pozbawione pełnej efektywności, zaangażowania ze strony pracowników raczej nie przyczyniły się do poprawy sytuacji, nie wspominając o traktowaniu pracownika z godnością i poszanowaniem jego praw.

Podsumowanie

Rozwój zawodowy jest wpisany w politykę kadrową zarówno jednostek gospodarczych, jak i jednostek sektora publicznego. Wysokie wymagania pracodawców, klientów, a także zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza nie pozostawiają złudzeń: człowiek powinien doskonalić się przez całe życie zawodowe. Jednak potrzeba rozwoju jest uwarunkowana nie tylko motywacją zewnętrzną, ale także wewnętrzną. Jeśli człowiek nie odczuwa wewnętrznej potrzeby i sensu rozwijania swoich kompetencji, to ani system motywacyjny, ani system oceny pracowniczej nie zmobilizują go na tyle, by udział w szkoleniu czy kursie przyniósł wymierne efekty zarówno dla niego samego, jak i dla pracodawcy.

Kadra zarządzająca, pracodawcy, nie mogą dla pojedynczych przypadków zrezygnować z lat tworzenia i doskonalenia funkcji personalnych czy metod zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwach. Pozostaje konsekwentne planowanie zarządzania zasobami ludzkimi od momentu rekrutacji pracownika i konsekwentne trzymanie się ustalonych zasad. W przedsiębiorstwach sytuację weryfikuje rynek. W jednostkach publicznych klient zwykle nie ma wyboru, gdzie może się udać, aby uzyskać czy to informacje, czy wymagane zgody, po-

zwolnienia, decyzje. Rodzi to dysproporcję w skuteczności zarządzania kadrami pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym.

Literatura

- Bańka A. (1996), *Psychopatologia pracy*, Gemini, Poznań.
- Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Frank M. (1971), *Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy*, KiW, Warszawa.
- Frost P.J. (2008), *Toksyczne emocje w pracy*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- Kiker B.F. (1966), *The Historical Roots of the Concept of Human Capital*, „The Journal of Political Economy”, Vol. 74, No. 5.
- Król H. (2008), *Kapitał ludzki organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kurda W. (2006), *Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr*, „Personel”, nr 2.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G. (2001), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nadolski J. (1970), *Vademecum działu osobowego*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa.
- Rogowski W. (2006), *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników produkcji* [w:] S. Kasiewicz, M. Kicińska, W. Rogowski, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sajkiewicz A. (1998), *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Smolbik-Jęczmień A. (2001), *Motywowanie elementami procesu kadrowego* [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Tekst jednolity Dz.U. 2018, poz. 108, <http://dziennikustaw.gov.pl/du/2018/108/1> (dostęp: 4.04.2018).
- Urbanek G. (2007), *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

STABILIZATION OF EMPLOYMENT AND THE DESIRE TO IMPROVE PROFESSIONAL SKILLS

Summary: The article presents conditions related to raising professional qualifications. Employers often work on this issue in a double-track manner and to increase employee knowledge and skills they encourage through the financing of all or part of training, courses or postgraduate studies and also ask questions about recent forms of improvement in the form of periodic assessment. In spite of this, employees react to these motivators to raise their knowledge and skills to a different degree. To increase the cognitive value, the article presents the results of a short comparative study between the private and public sectors in terms of the forms of incentives and their effect, with particular emphasis on the perspective of further employment in the current workplace.

Keywords: personnel policy, professional improvement, motivating.