

**Adam Baszyński**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **KONSEKWENCJE STOSOWANIA NOWYCH FORM ZATRUDNIENIA I WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW**

### **1. Wstęp**

Globalizacja nie omija żadnych przejawów życia człowieka, w tym zatrudnienia i wynagrodzeń<sup>1</sup>. Globalna konkurencja doprowadziła do nowych form organizacji pracy, a „zmiany w sposobie produkcji wywierają głęboki wpływ na sprawy ludzkości także poza warsztatem i fabryką”<sup>2</sup>. Wraz z rozwojem sektora nowych technologii przedsiębiorstwa zaczęły być definiowane jako „projekty”, zakładane na kilkuletni okres, a następnie sprzedawane na giełdzie. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem przybrały postać umów krótkoterminowych. Wieloletnie ścieżki kariery zastąpiono zleceniami na wykonanie konkretnych zadań. Później ta logika przeniosła się na inne sektory. Zapominano o tym, że firma ma także pracowników czy udziałowców i pełni funkcje społeczne. W rezultacie współczesny kapitalizm odszedł od modelu organizacji pracy, w którym ludzie wiązali się z jednym przedsiębiorstwem na całe życie, przechodzili różne szczeble kariery, a zmiana miejsca pracy uznawana była za anomalię, jak to jeszcze do niedawna było w Japonii.

Tradycyjnie pracownicy byli wynagradzani według rosnącej wraz z awansem płacy zasadniczej w zależności od zajmowanego stanowiska pracy. Pracodawcy stopniowo uznawali takie postępowanie za nieuzasadnione. Przedsiębiorstwa postanowiły zmienić swoją „filozofię” wynagrodzeń i zamiast płacić za stanowisko, zaczęły wynagradzać umiejętności ludzi. Wyłącznie te, które w danej chwili były przedsiębiorstwom potrzebne. W praktyce wynagradzania za kompetencje pracownik opłacany jest za rodzaj i zakres umiejętności oraz wiedzy, które jest zdolny wykorzystać, a nie za zajmowaną pozycję. Nowe podejście do wynagrodzeń jednocześnie ma motywować pracowników i wspierać realizację strategii firmy.

Problem podjęty w niniejszym opracowaniu można zawrzeć w pytaniu: jak nowe relacje między pracownikiem a pracodawcą wpływają na życie współczesnych spo-

<sup>1</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 41.

<sup>2</sup> J. Buchan, *Frozen Desire: The Meaning of Money*, Farrar Straus & Giroux, New York 1999.

leczeństw? Celem jest zidentyfikowanie potencjalnych społecznych konsekwencji stosowania elastycznego systemu zatrudnienia (tzw. zatrudnienia krótkoterminowego) i wynagradzania za kompetencje. Zatrudnienie krótkoterminowe i elastyczne nie rozwiązuje problemów bezrobocia<sup>3</sup>. W tej sytuacji jedynym rozwiązaniem wydaje się tworzenie nowych miejsc pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach, które reagują mniej elastycznie na zmiany koniunktury (są mniej nowoczesne), tzn. dają mniejsze zyski podczas rozkwitu, ale nie upadają natychmiast po pęknięciu bańki spekulacyjnej<sup>4</sup>. Nowe, elastyczne podejście do stosunku pracy rodzi negatywne konsekwencje społeczne, takie jak: dalsze rozwarstwienie społeczne, pauperyzacja klasy średniej, wzrost konkurencji na granicy wytrzymałości ludzkiego organizmu, wywołane stresem choroby cywilizacyjne itp.

## 2. Elastyczne formy zatrudnienia

Stosunek pracy w tradycyjnym tego słowa znaczeniu występuje wówczas, gdy mamy do czynienia z umową zawartą na czas nieokreślony. Pracownik pozostaje z tego tytułu w relacji ze swoim pracodawcą, świadcząc pracę w pełnym wymiarze czasu (tj. 8 godzin na dobę oraz 40 godzin w tygodniu) i w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę. Cechy te, występując łącznie, dają pewność, iż jest to typowa forma zatrudnienia. Ważniejsze cechy stałego zatrudnienia wskazał A. Pocztowski. Są nimi: „objęcie przepisami kodeksu pracy wszystkich pracodawców, podniesienie do rangi zasady prawnej godności pracownika przez wprowadzenie do kodeksu artykułów antidyskryminacyjnych, potwierdzenie prawa pracowników i pracodawców do zrzeszenia się w organizacjach, wprowadzenie obowiązku opracowania przez pracodawcę regulaminu pracy, jeśli nie jest objęty układem zbiorowym, oraz regulacje dotyczące czasu pracy i urlopów”<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Nawet wysoko rozwinięta gospodarka Stanów Zjednoczonych, elastycznie reagująca na zmiany sytuacji rynkowej na świecie, boryka się z poważnym bezrobociem w okresie obecnego kryzysu finansowego. W I kw. 2009 r. stopa bezrobocia rosła w Stanach Zjednoczonych o ok. 0,5 punktu procentowego miesięcznie, osiągając na koniec marca poziom 8,5%. W powojennej historii USA wyższy poziom wskaźnik bezrobocia osiągnął tylko w latach 1982-1983. Wyniósł on w grudniu 1982 r. 10,8%. Jednak w wielkościach bezwzględnych w rok 1983 Stany Zjednoczone weszły z liczbą 12,05 mln bezrobotnych, podczas gdy w 2009 r. liczba bezrobotnych sięgnęła 13,16 mln osób. Na uwagę zasługuje również dynamika zjawiska. W okresie jednego roku (marzec 2008 - marzec 2009) zasób bezrobotnych wzrósł o 5,3 mln osób (co daje stopę wzrostu równą 68,3%). Dane na podstawie serwisu internetowego Departamentu Pracy Stanów Zjednoczonych, Biura ds. Statystyki Pracy, <http://data.bls.gov> (pobrane 9.04.2009).

<sup>4</sup> Zdaniem R. Senneta tradycyjny rynek pracy opierał się na tzw. odroczonej gratyfikacji. Pracownik wykonywał swoją pracę, a następnie oczekiwał nagrody. Dziś takie myślenie jest błędne, ponieważ przedsiębiorca zainteresowany jest wyłącznie uzyskaniem jak najwyższej wartości przedsiębiorstwa i odsprzedaniem go. Instytucje rynku pracy ciągle się zmieniają, co destabilizuje sytuację pracobiorców. Por. R. Sennet, *Koroźja charakteru*, Muza, Warszawa 2006, s. 57 oraz 134.

<sup>5</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 48.

Współczesny kapitalizm w coraz większym stopniu uelastycznia prawne formy zatrudnienia. W efekcie, w ramach współczesnego prawa pracy można wyodrębnić cały zestaw rozwiązań, które określa się jako niestandardowe formy zatrudnienia. Pojęcia tego nie reguluje żaden przepis prawny, dlatego można uznać, że wykonywanie pracy na innej podstawie prawnej, niż przewiduje to prawo pracy, będzie zatrudnieniem niestandardowym. Przyjąć zatem można, że za inne formy zatrudnienia można uważać te, które zawarte są na podstawie umów cywilnoprawnych.

Potrzebę wykształcenia się elastycznych form zatrudnienia wymusiła gospodarka. Wymaga ona elastyczności popytu na pracę, rozumianej „jako zdolność przystosowania się pracodawców do zmieniających się warunków na rynkach produktów i rynku pracy”<sup>6</sup>. Elastyczność może oznaczać szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie. Stąd termin ten odnosi się do wielu różnych wymiarów pracy: organizacji zadań, czasu i miejsca pracy, relacji pracowniczych. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wykazały, że stosowanie elastycznego zatrudnienia pozwoliło znacznie obniżyć koszty pracy, wpłynęło na zwiększenie zadowolenia wśród części pracowników, którzy mogą sami decydować o tym ile czasu przeznaczają na wykonywanie obowiązków. Badacze zajmujący się tą tematyką wyróżniają wiele rodzajów elastycznych form zatrudnienia, wśród których najbardziej rozpowszechnione są: terminowe umowy o pracę (w tym: umowa na czas określony, na czas wykonywania określonej pracy, na okres próbny, na czas zastępstwa pracownika oraz umowa sezonowa), zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie w elastycznych godzinach czasu pracy (w tym: zadaniowy czas pracy, skrócony tydzień pracy, praca weekendowa, leasing pracowniczy), umowy cywilnoprawne (umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna), praca nakładcza, telepraca, praca na wezwanie, *job sharing*, *work sharing*, zatrudnienie rotacyjne czy samozatrudnienie<sup>7</sup>.

Najważniejsze cechy elastycznych form zatrudnienia: celowościowy charakter zatrudnienia (zaspokajanie doraźnych potrzeb przedsiębiorcy), ograniczony czas trwania umowy, obejmowanie szerokiego wachlarza pracowników ze względu na ich kwalifikacje (od niewykwalifikowanych robotników po specjalistów), brak osobistego obowiązku wykonywania zadań (podwykonawcy), niestały charakter zatrudnienia, łatwe (szybkie) rozwiązanie stosunku umownego łączącego strony, co jest korzystne dla przedsiębiorcy, lecz pracownika naraża na niemal natychmiastową utratę pracy i źródła dochodów.

Na skutek wzrostu znaczenia elastycznych form zatrudnienia zmieniły się również formy wynagradzania. Szczególnego znaczenia zaczęły nabierać wynagrodzenia za efekty pracy oraz wynagrodzenia za kompetencje.

<sup>6</sup> E. Kryńska, *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>7</sup> Szerzej: R. Maliszewski, *Charakterystyka przedmiotu badań – analiza prawnych podstaw rynku pracy w Polsce w aspekcie niestandardowych form zatrudnienia*, [w:] Z. Dziubiński, M. Kowalewski (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008, s. 14-34.

### 3. Elastyczne systemy wynagradzania

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery główne funkcje płac: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną<sup>8</sup>. Dla porządku przypomnijmy znaczenie każdej z nich. Wynagrodzenia za pracę stanowią podstawowe źródło dochodów otrzymywanych przez gospodarstwa domowe i jako takie służą zaspokojeniu potrzeb pracownika i osób pozostających na jego utrzymaniu. Dla przedsiębiorców wynagrodzenia są jednym z kluczowych kosztów prowadzonej przez nich działalności. Są oni zainteresowani uzyskaniem jak największego zwrotu z poniesionych kosztów. Funkcja motywacyjna łączy interesy pracodawców i pracowników. Wynagrodzenia są podstawowym motywatorem skłaniającym ludzi do podjęcia pracy, pozostania w niej oraz świadczenia pracy na odpowiednim poziomie ilości i jakości. Wreszcie poziom i zróżnicowanie wynagrodzeń są podstawą stratyfikacji społecznej. Ich wielkość i relacje kształtują poziom oczekiwań w danym kraju, danej społeczności czy grupie zawodowej. Wydłużanie listy funkcji płac, akcentując w ten sposób pewne aspekty funkcji głównych, wydaje się nieuzasadnione.

Gospodarka kapitalistyczna w swych różnych wariantach<sup>9</sup> wykształciła pewne tradycyjne systemy wynagrodzeń: równościowy, agresywny i solidarnościowy<sup>10</sup>. System równościowy, charakterystyczny dla gospodarki Japonii i tzw. azjatyckich tygrysów, kładzie nacisk na spokój społeczny, partycypację pracowniczą w zarządzaniu i przywiązanie do firmy w zamian za poczucie bezpieczeństwa, pewność pracy i dochodów<sup>11</sup>. Dominują w nim czasowe formy płac, w znacznej mierze zależne od zajmowanego stanowiska pracy. Agresywny system wynagrodzeń, utożsamiany z gospodarkami USA i krajów anglosaskich, odwołuje się do przedsiębiorczości i rywalizacji jednostek nastawionych na sukces<sup>12</sup>. Elastyczne zatrudnienie oraz duży udział ruchomej części płac są jego pierwszoplanowymi cechami. Solidarnościowy system wynagrodzeń jest odpowiedzią na potrzeby społecznej gospodarki rynkowej<sup>13</sup>. Cechuje go umiarkowana rozpiętość dochodów będąca efektem rozległej restrykcji oraz mniejszej niż w krajach anglosaskich roli ruchomej części płac.

<sup>8</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 19.

<sup>9</sup> Najczęściej wyróżnia się cztery modele współczesnej gospodarki rynkowej: anglosaski, nadreński, japoński oraz skandynawski. Zob. J. Woś, *Rynek i państwo w modelach współczesnej gospodarki rynkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, nr 4, s. 173-191. Podobną klasyfikację prezentuje W. Wilczyński, wyróżniając następujące typy gospodarek rynkowych: neoliberalną, społeczną, azjatyckich tygrysów oraz socjaldemokratycznie korygowaną (interwencjonistyczną), W. Wilczyński, *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991-1995*, Wydawnictwo WSB, Poznań 1996, s. 19. Odmienny punkt widzenia prezentuje A. Wojtyna, który wyodrębnił sześć wariantów gospodarki rynkowej, takich jak: społeczna gospodarka rynkowa, autorytarna gospodarka interwencjonistyczna, liberalna gospodarka rynkowa, korporacjonizm, oligarchiczna gospodarka rynkowa oraz gospodarka anarchiczna lub mafijna. Szerzej: A. Wojtyna, *Alternatywne modele kapitalizmu*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 9, s. 20.

<sup>10</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 37-41.

<sup>11</sup> Tamże, s. 37.

<sup>12</sup> Tamże, s. 39.

<sup>13</sup> Tamże, s. 40.

„Poprzez odpowiedni dobór form płac można motywować pracowników do zwiększania efektywności pracy, jak też realizacji wyznaczonych celów istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa”<sup>14</sup>. Wśród tradycyjnych form płac wskazać należy na formy: czasowe, premiovne, akordowe, prowizyjne, bonusowe, zadaniowe, ryczałtowe, mieszane; oraz – ze względu na zbiorowość, której dotyczy forma płac – formy: indywidualne, zespołowe, grupowe. Współczesne formy wynagrodzeń przybierają postać wynagrodzeń: pakietowych, kafeteryjnych oraz za kompetencje<sup>15</sup>.

Główne kierunki zmian w systemach wynagrodzeń koncentrują się na przeobrażeniach w skali makro, mikro (przedsiębiorstwa) oraz na globalizacji wynagrodzeń. Zmiany te wywołują daleko idące skutki w sferze społeczno-gospodarczej<sup>16</sup>. Przekształcenia w sferze makroekonomicznej sprowadzały się głównie do zmniejszania roli państwa w sferze regulowania stosunków pracy. Relacje pracownik–pracodawca pozostawiono negocjacom stron. Zmiany mikroekonomiczne wiązały się z uelastycznianiem form zatrudnienia oraz zasad wynagradzania. Stosunkowo sztywne czasowo-premiowe formy płac zastępowano coraz częściej formą prowizyjną czy zadaniową, zawsze zależną do efektów. Wreszcie procesy internacjonalizacji, w tym wzrost swobody przemieszczania się siły roboczej i kapitału, doprowadziły do globalnej konkurencji, w której niebagatelną rolę odgrywają koszty pracy.

Według S. Borkowskiej ewolucja systemów wynagradzania w XX w. obejmuje następujące etapy<sup>17</sup>: wynagradzanie za wydajność (z ang. *payment by results*), wynagradzanie za osiągnięcia (z ang. *performance related pay*), wynagradzanie za wiedzę (umiejętności) oraz efekty pracy (z ang. *knowledge/skill and performance based pay*), wynagradzanie za wkład pracy (z ang. *contribution based pay*)<sup>18</sup>, wynagrodzenia powiązane z kompetencjami (z ang. *competence related pay*) czy wynagradzanie za kompetencje (z ang. *competence based pay*)<sup>19</sup>. Każdy kolejny etap zmieniał instytucje rynku pracy, oddalając system wynagrodzeń od typowego zatrudnienia, a przybliżając rolę pracownika do przedsiębiorcy.

Głębokie zmiany w przedsiębiorstwach wywołuje powiązanie wynagrodzeń, a także całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, z kompetencjami<sup>20</sup>. Kompetencje to zdolność do wykorzystywania swojej wiedzy, umiejętności oraz cech osobowości do osiągnięcia celów i standardów przypisanych roli, którą ma odegrać pracownik<sup>21</sup>. Kompetencje rozumiane są w sensie behawioralnym i funkcjonalnym.

<sup>14</sup> M.W. Kopertyńska, *System płac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000, s. 52.

<sup>15</sup> Tamże, s. 20-24.

<sup>16</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 46-59.

<sup>17</sup> Tamże, s. 53-57.

<sup>18</sup> Przyszłości wynagrodzeń w takim systemie wynagrodzeń upatruje S. Borkowska, wyd. cyt., s. 53.

<sup>19</sup> Stosowane rzadziej. Na kłopoty z CBP2 wskazują D.J. Cira, E.R. Benjamin, *Competency based pay: A concept in evolution*, „Compensation and Benefits Review” 1998, nr 5 (30), s. 28, oraz E.E. Lawler III, *Opinion – competencies: A poor foundation for the new pay*, „Compensation and Benefits Review” 1996, nr 6 (28).

<sup>20</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 53.

<sup>21</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

W pierwszym znaczeniu termin dotyczy osób i odnosi się do ich zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania<sup>22</sup>. W drugim – odnosi się do obszarów pracy, w zakresie których pracownik jest kompetentny<sup>23</sup>. Kompetencje (według definicji ekspertów) to te spośród demonstrowanych cech człowieka, takich jak: wiedza, umiejętności i zachowanie, które doskonały wykonawca okazuje bardziej konsekwentnie i efektywnie niż wykonawca przeciętny. Wskazać można kilka rodzajów wynagrodzeń za kompetencje: drabina kariery (awans), płaca oparta na umiejętnościach/wiedzy, refundacja czesnego/stypendia, nagrody za certyfikat (językowy/zawodowy), płaca za przywództwo i in.

Kompetencje traktowane są jako czynnik konkurencyjności. Powstaje przy tym pytanie, czy wynagradzać tylko efekty (przeszłe), czy może sposób ich osiągnięcia (przyszłe)<sup>24</sup>, czyli kompetencje i sposób ich wykorzystania do osiągnięcia celu? Wynagradzając za efekty, pracodawca opłaca dotychczasową wiedzę i umiejętności pracownika. Nie płaci natomiast za kompetencje, które mogą okazać się przydatne w przyszłości. Oprócz problemów czysto organizacyjnych pojawiają się jeszcze wątpliwości natury ekonomiczno-społecznych konsekwencji stosowania wynagradzania za kompetencje.

#### 4. Podsumowanie

Jakie są konsekwencje społeczne wynagradzania za kompetencje oraz stosowania elastycznych form zatrudnienia? Zdaniem R. Senneta „kapitalizm zaczął wytwarzać wokół siebie coś w rodzaju społecznej pustyni”<sup>25</sup>. Zastosowanie nowych form organizacji pracy i wynagradzania doprowadziło do zaniedbania społecznej funkcji płac. W efekcie zawierania krótkoterminowych umów pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (z reguły na czas wykonania określonych zadań) oraz kupowania kompetencji pracownika (niezbędnych do wykonania określonych zadań) dokonuje się dalsze rozwarstwienie dochodowe społeczeństwa. Polaryzacja prowadzi do umacniania się nielicznej grupy bogatych oraz coraz liczniejszej grupy biednych. Dają się zauważyć postępująca pauperyzacja czy degradacja klasy średniej<sup>26</sup>.

Ponadto stosowanie krótkookresowych bodźców w systemach motywowania pracowników zatrudnionych na krótki okres prowadzi do realizacji krótkookresowych celów. Z reguły celem takim staje się maksymalizacja sprzedaży oraz bieżących zysków. To z kolei prowadzi do powstawania baniek spekulacyjnych, które w efekcie pęknięcia dają bodźce do dalszego poszukiwania jeszcze efektywniejszych

<sup>22</sup> Tamże, s. 243.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> S. Borkowska, wyd. cyt., s. 56.

<sup>25</sup> *Niech banki plajtują! A my tworzymy nowe miejsca pracy*, „Europa” 2009, nr 256.

<sup>26</sup> Zjawisko pauperyzacji klasy średniej w USA, na przykładzie greckich piekarzy zatrudnionych w Bostonie, prezentuje R. Sennet, wyd. cyt., s. 81-98.



form zatrudnienia i motywowania. W efekcie powstał termin turbokapitalizm<sup>27</sup>, który zyskał w ostatnim czasie niesłychaną popularność. Jego cechy to: „deregulacja, prywatyzacja, liberalizacja handlu, zmiany technologiczne, globalizacja oraz – bodaj jako jedyny czynnik kontroli – skrupulatne przestrzeganie wskazań monetarystów”<sup>28</sup>.

Kapitalizm ze swej natury jest procesem, na co uwagę zwracali już K. Marks<sup>29</sup> czy J.A. Schumpeter<sup>30</sup>. Zatem „zajmując się kapitalizmem, zajmujemy się w istocie procesem pewnej ewolucji, [...] kapitalizm zatem jest z istoty formą lub metodą zmiany gospodarczej i nie tylko nie jest, ale nigdy nie może być stacjonarny”<sup>31</sup>. Różnica pomiędzy nimi polega na tym, że „podczas gdy Marks przepowiadał, że upadek kapitalizmu nastąpi w wyniku jego sprzeczności, to Schumpeter rozważał możliwość jego końca w wyniku odniesionego sukcesu”<sup>32</sup>.

Dziś powrót do tradycyjnych form wieloletniego zatrudnienia w jednej firmie wydaje się niemożliwy ze względu na elastyczność funkcjonowania wielkich korporacji transnarodowych, wymuszoną procesami globalizacyjnymi. Niemniej jednak intencją autora niniejszego opracowania było zachęcenie do refleksji nad do niedawna bezkrytycznie przyjmowanymi dogmatami współcześnie dominującego nurtu myślenia ekonomicznego oraz wskazanie różnych (również negatywnych) skutków wolnorynkowego optymizmu, tj. wiary w działanie mechanizmu rynkowego, stanowiącego panaceum na wszelkie problemy ekonomiczne współczesnego świata.

## Literatura

- Adamski S.J., *Turbokapitalizm – szanse i zagrożenia*, „Pieniądze i Więź” 2000, nr 9.  
 Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.  
*Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, red. nauk. Z. Dziubiński, M. Kowalewski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008.  
 Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.  
 Buchan J., *Frozen Desire: The Meaning of Money*, Farrar Straus & Giroux, New York 1999.  
 Cira D.J., Benjamin E.R., *Competency based pay: A concept in evolution*, „Compensation and Benefits Review” 1998, nr 5 (30).  
 Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>27</sup> Twórcą tego terminu jest amerykański ekonomista Edward Luttwak. Zob. E. Luttwak, *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.

<sup>28</sup> S.J. Adamski, *Turbokapitalizm – szanse i zagrożenia*, „Pieniądze i Więź” 2000, nr 9.

<sup>29</sup> K. Marks proces ten zamknął w następujących tezach: „rezerwowa armia bezrobocia, spadek stopy zysku, kryzysy gospodarcze, rosnąca koncentracja przemysłu w zmniejszającej się liczbie przedsiębiorstw oraz rosnące zubożenie proletariatu”, K. Marks, *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej*, KiW, Warszawa 1951.

<sup>30</sup> J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> H. Landreth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 401.

- Kopertyńska M.W., *System plac przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2000.
- Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPISS, Warszawa 2003.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Lawler III E.E., *Opinion – competencies: A poor foundation for the new pay*, „Compensation and Benefits Review” 1996, nr 6 (28).
- Luttwak E., *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
- Maliszewski R., *Charakterystyka przedmiotu badań – analiza prawnych podstaw rynku pracy w Polsce w aspekcie niestandardowych form zatrudnienia*, [w:] Z. Dziubiński, M. Kowalewski (red.), *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008.
- Marks K., *Kapitał. Krytyka ekonomii politycznej*, KiW, Warszawa 1951.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Sennet R., *Korozja charakteru*, Muza, Warszawa 2006.
- Serwis internetowy Departamentu Pracy Stanów Zjednoczonych, Biura ds. Statystyki Pracy: <http://www.bls.gov> (pobrane 9.04.2009).
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Wilczyński W., *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji. Wybór prac z lat 1991-1995*, Wydawnictwo WSB, Poznań 1996.
- Wojtyna A., *Alternatywne modele kapitalizmu*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 9.
- Woś J., *Rynek i państwo w modelach współczesnej gospodarki rynkowej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2001, nr 4.

## CONSEQUENCES OF APPLYING MODERN EMPLOYMENT AND REMUNERATION FORMS

### Summaries

The paper presents the socio-economic consequences of changes in modern employment and remuneration systems in flexible global economy. This process was divided into two principal stages, connected with relationships between employee-employer and forms of wages. Liberalization of employment forms is analyzed on the basis of the well-known problems appeared during the financial crisis. Transition from the classical employment to modern pattern of employment based on flexibility is presented against the theoretical background of human resources management.