

*Lesław Martan**

GRUNDFRAGEN DER BETRIEBLICHEN ARBEITS – UND ENTLOHNUNGSPROZESSE

[BASIC QUESTIONS OF LABOUR AND PAYMENT PROCESSES
IN A COMPANY]

Basic questions of labour and payment processes in a company are connected with accommodation of works to performers, establishing of quantity requirements, fixing of adequate and profitable rates for basic payment and applying relevant forms of payment (systems of payment). There are many analytical methods of job evaluation and defined methods of job normalization. Basic payment rates can be fixed according to previously established rates or based on company's own payment policy. Payment forms can be divided into three basic ones. One has to pay his or her attention to the fact, that actually one may observe omitting static job evaluation and decreasing value of piece-work system. Moreover, one has to have in mind that macroeconomic phenomena may also create such problems, which influence work and payment processes in a company.

1. EINFÜHRUNG

Die in jeder Unternehmung auszuführenden Arbeiten sind unterschiedlich und unterschiedlich sind auch Ausführer, die unterschiedliche Arbeitsergebnisse erzielen und unterschiedliche Entlohnungen verdienen. Dies schafft die Probleme, die in keiner Unternehmung umgegangen werden können. Deshalb sind bestimmte organisatorische Techniken und Methoden entwickelt worden, die auf Lösung dieser Probleme abzielen.

2. ARBEITSBEWERTUNG

Die Arbeitsbewertung stellt eine verallgemeinerte Bezeichnung der zahlreichen Prozeduren dar, die die Anpassung der einzelnen Arbeitsaufgaben, und Ausführer sowie die Schaffung der Grundlagen für Lohndifferenzierung zum Ziel haben. Diese Prozeduren – als Methoden oder Techniken genannt – bestehen in Ermittlung der Schwierigkeit der Arbeit durch Beschreibung der

* Institut für Organisation und Management, Technische Universität Wrocław.

einzelnen Arbeitsaufgaben mit ihren Merkmalen, die als Vergleichskriterien betrachtet werden. Man kann dabei die Eigenschaften der Ausfühler berücksichtigen oder nicht. Im ersten Fall spricht man über die dynamische und im zweiten Fall über die statische Arbeitsbewertung. Die konkreten Methoden der Arbeitsbewertung werden doppelt geteilt und zwar nach der Ausführlichkeit des Verfahrens (in summarische und analytische) und nach Weise der Ausnutzung der Ergebnisse (Reihung und Stufung). Während die summarischen Methoden verzichten auf getrennte Analyse der einzelnen Anforderungen und betrachten die Arbeitsschwierigkeit als Ganzes, in der Regel schätzungsweise, wird bei den analytischen Methoden hingegen jede Anforderung ausführlich erkannt und mit Punkten bewertet.

Im Jahre 1950 ist sog. Genfer Schema entstanden, dem der statische Ansatz zugrundegelegt worden ist und das die synthetischen Hauptkriterien als Anforderungsarten gegenüber den Ausfühler enthält. Diese Anforderungsarten sind:

- geistige Anforderungen (Können, Belastung),
- körperliche Anforderungen (Können, Belastung),
- Verantwortung
- Arbeitsbedingungen.

Die bisher entstandenen Arbeitsbewertungsmethoden knüpfen am häufigsten an Genfer Schema an, obwohl weitere Ausdifferenzierung (z.B. REFA-Schema) auch bekannt ist (Steinmann u.a. 1993, S. 700). Am meisten sind in der Literatur (Kabaj 1979; Martyniak 1992) folgende analytische Methoden bekannt:

- amerikanische (Bedaux, NEMA, CISC, Hay-Metra),
- belgische,
- deutsche (Euler-Stevens, BASF, Hagner-Weng, Timme, Ost-deutsch),
- jugoslawische (Regierungsmethode, Hütte-Skopje, FOSOLD, PRADO),
- niederländische,
- österreichische (Feix-Weber-von Brückner, Rhomberg),
- polnische (Kordaszewski, Studniarek, Studniarek-modifiziert, MPPiSS-81, MPP i SS-84, UMEWAP-85P, UMEWAP-87, HORTEX, APW-N),
- schwedische,
- schweizerische (Sulzer),
- tschechoslowakische,
- ungarische.

Es ist offensichtlich, dass die summarischen Methoden der Arbeitsbewertung mit der Ungenauigkeit und Subjektivität belastet werden. Gilt es auch für die analytischen Methoden oder nicht? Die analytischen Methoden haben gerade zum Ziel die Arbeitsbewertung zu objektivisieren. Zu diesem Zwecke dient die Einteilung der synthetischen Kriterien in elementare, die Zuweisung

der Punktzahlen jedem Erfüllungsgrad der elementaren Kriterien und die Voraussetzung, dass die Arbeitsbewertung bei normaler Arbeitsleistung stattfindet. Man muss jedoch unter Acht behalten, dass das ganze Verfahren bei den analytischen Methoden-also die Festlegung der synthetischen und elementaren Kriterien mit eventueller Merkmalsgewichtung sowie die Zuweisung von Punktzahlen entsprechend dem Erfüllungsgrad der Kriterien – auch durch den Menschen getan wird. Darüber hinaus ist der Begriff “normale Arbeitsleistung” nicht exakt bestimmt. Es ist also notwendig im klaren zu sein, dass die analytischen Methoden, die Arbeitsbewertung mehr oder weniger objektivisieren, jedoch aber eine Dose der Subjektivität auch enthalten.

Obwohl das Genfer-Schema sowie die Mehrheit der analytischen Arbeitsbewertungsmethoden auf dem statischen Ansatz basieren, gab es und gibt es die Anhänger der dynamischen Arbeitsbewertung. E. Gerwig schrieb darüber noch im Jahre 1947 (nach Martyniak 1992, S. 185), M. Kabaj im Jahre 1979 und Z. Martyniak stellte die Voraussetzungen der zwei jugoslawischen Methoden vor (Martyniak 1992, S. 60–62) – und zwar:

- in der Methode FOSOLD wird die Lohngruppe für jeden Ausführer durch analytische Bewertung der Arbeitsstelle und des Ausführers bestimmt,
- in der Methode PRADO wird die Punktzahl, die sich aus Arbeitsbewertung der Arbeitsstelle ergibt, mit dem Koeffizienten – der aus der Bewertung der Arbeitsergebnisse des Ausführers resultiert – multipliziert.

Es gibt aber auch solche Ereignisse (in BRD), die scheinen andere Lösungen als anforderungsorientierte Arbeitsbewertung zu bezwecken (Steinmann u.a. 1993, S. 709).

In der Firma Vögele AG in Mannheim wurde die auf anforderungsorientierter Arbeitsbewertung basierende Entlohnung mit der auf Qualifikationen basierender Eingruppierung ersetzt. Der Arbeitnehmer erhält darüber hinaus die Zulage für besondere Anforderungen und Arbeitsleistung, die individueller Beurteilung unterliegen.

In der Volkswagenwerk AG ist anstelle der analytischen Bewertung der einzelnen Arbeitsstellen die Ordnung der Tätigkeiten in Arbeitssystemen eingeführt. Es handelt sich um “Arbeitsfunktion im Sinne einer globalen definierten Arbeitsaufgabe..” (Steinmann u.a. 1993, S. 708),

Die fortschreitenden Automatisierung, Robotisierung und Flexibilisierung der Herstellungsprozesse lassen vermuten, dass der technologische Wandel die Wirkung auf die Arbeitsbewertung als eine der Grundlagen von Entlohnung ausüben wird. Die Änderung der Anforderungen sowie der Annahmen von Arbeitsbewertung scheinen erforderlich und ankommend zu sein, obwohl die Richtung dieser Änderung noch schwierig vorauszusehen ist.

3. ARBEITSNORMIERUNG

Während die Arbeitsbewertung besteht in Ermittlung der qualitativen Anforderungen gegenüber den Ausführem (Arbeitnehmern), die Arbeitsnormierung besteht in der Bestimmung der quantitativen Anforderungen. Die Arbeitsnorm bestimmt die Zeit, die zur Ausführung der Einheit des Arbeitsergebnisses durch den entsprechend qualifizierten Ausführem ohne Schaden an seiner Gesundheit in den bestimmten technischen Umständen auf Dauer verbraucht wird.

Die Arbeitsnormen können als Zeitnormen, Mengennormen, Bedienungsnormen oder Besetzungsnormen auftreten.

Die Methoden der Arbeitsnormierung werden – ähnlich wie bei Arbeitsbewertung – in summarische und analytische geteilt. Die summarischen Methoden umfassen Schätzungsmethoden, statistische Methoden und Vergleichsmethoden. Die analytischen Methoden umfassen die analytischen Messungsmethoden (z.B. mit Stoppuhren oder Multimomentverfahren) und die analytischen Berechnungsmethoden (wie Systeme der vorbestimmten Zeiten).

Die Arbeitsnormen stellen die Grundlage für den Arbeitslohn pro Einheit des Arbeitsergebnisses dar. In der Literatur (Mikołajczyk 1994, S. 251–254, 261; Oleksyn 1992, S. 91) wird es jedoch darauf hingewiesen, dass die Funktion der Arbeitsnormen geändert wurde, weil der Lohn pro Einheit des Arbeitsergebnisses an Bedeutung abnimmt und die Rolle der Arbeitsnormen weiterhin gross ist. Die Arbeitsnormen sind anstelle des Anspornmittels zum Planungs- und Organisierungsinstrument geworden.

4. ENTLOHNUNG

Als Hauptfragen der betrieblichen Entlohnung können Entlohnungsbestandteile, Ermittlung der Grundlohnsätze und Lohnformen angesehen werden.

In der Literatur (Louart 1995, S. 172–173, Melich 1987, S. 78–79, Sekula 1991, S. 116) treffen wir verschiedene Gliederungen der Entlohnungsbestandteile. Obwohl scheint es zwecklos zu sein, eine allgemeine Klassifikation der Entlohnungsbestandteile zu schaffen, kann man jedoch riskieren eine Typologie dieser vorzustellen. Die Funktion der wichtigsten Entlohnungsbestandteile wird dieser Typologie zugrundegelegt. Man kann also unterscheiden:

- 1) Entlohnung für geleistete Arbeit,
- 2) Entlohnung für die in Arbeitsbewertung unberücksichtigten Arbeitsbedingungen,
- 3) Entlohnung für die ungearbeitete Zeit,

- 4) Sonstige Entlohnungen,
- 5) Sozialleistungen,
- 6) Anteil an Ergebnissen.

Weiterhin werden wir uns nur mit der Entlohnung für geleistete Arbeit befassen.

Arbeitsbewertung und Arbeitsnormierung bestimmen die qualitativen und quantitativen Anforderungen gegenüber den Ausführern, enthalten aber keine Angaben über die tatsächlich geleisteten Arbeiten, die die Bezahlung dieser Arbeiten bedingen. Man muss also die tatsächlichen Arbeitsprozesse parametrisieren und bemessen.

Die zentrale Rolle von fünf primären Grundparametern der Arbeits- und Entlohnungsprozesse (Arbeitsaufwand, Arbeitsergebnis, Beschäftigung, Grundlohnsatz, Entlohnung) spielt der Grundlohnsatz, der auf den Arbeitsaufwand oder auf das Arbeitsergebnis bezogen werden kann (Martan 1997, S. 39–46).

Der Grundlohnsatz auf den Arbeitsaufwand bezogen, als Zahl der Geldeinheiten pro Einheit der gearbeiteten Zeit verstanden, wird am häufigsten auf Grund folgender Formel ermittelt

$$c_i = a + bx_i \quad (1)$$

wo: c_i – Grundlohnsatz auf Arbeitsaufwand bezogen,

a – Ausgangspunkt d.h. Festlohn, Basis- oder Mindestlohn (generell oder gemäss dem Tarifvertrag),

b – Koeffizient, auch Geldfaktor oder Punktwert genannt, der die aus Arbeitsbewertung resultierende Punktzahl in Geldeinheiten verrechnet,

x_i – die aus Arbeitsbewertung resultierende Punktzahl für die Arbeitsstelle (oder Arbeit) i .

Diese Formel – obwohl in unterschiedlichen Gestalten – wurde schon in den fünfzigsten und sechzigsten Jahren in den Industrieunternehmungen der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl verwendet (Pornschlegel 1967) und gegenwärtig hat sie in der Bundesrepublik Deutschland – mit anderen Bezeichnungen – im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft vom Jahre 1993 ihren Platz gefunden (Ackermann 1993).

Die Ermittlung von Grundlohnsätzen kann auch auf Grund der nicht linearen Formel stattfinden wie

$$c_i = e^{a+bx_i}, \quad (2)$$

die logarithmisch folgende Gestalt annimmt (Noe u.a 1994, S.554 – 555):

$$\ln c_i = a + bx_i, \quad (3)$$

In der Literatur gab es auch den Vorschlag, folgende Formel anzuwenden

$$c = ka^{b^x}, \quad (4)$$

wo: c – Grundlohnsatz,

x – Lohngruppe – 1,

k, a, b – die Koeffizienten, die empirisch ermittelt werden (Bahiri, Martin 1970 nach Borkowska 1985, S. 253). Nach dem Logarithmieren bekommen wir

$$\log c = \log k + b^x (\log a), \quad (5)$$

wobei diese Gleichung nur dann den Sinn hat, wenn $\log a > 0$ und $b > 1$.

Die Grundlohnsätze können in Anlehnung an früher geltende Lohnsätze oder auf Grund eigener Lohnpolitik der Unternehmung ermittelt werden.

Im ersten Fall werden die Parameter a und b mittels statistischer Operationen an den entsprechenden Angaben (bisherige Lohnsätze und Ergebnisse der Arbeitsbewertung) ermittelt (Martyniak 1992, S. 180).

Im zweiten Fall werden diese Parameter verschiedentlich berechnet in Abhängigkeit vom jeweiligen Tarifvertrag. Bei linearem Verlauf der Lohnlinie treffen wir beispielsweise in der Bundesrepublik Deutschland (Gräß, u.a. 1988, S. 44, Lücke 1988, S. 84, Scholz 1989, S. 460–461) folgende Berechnungen des Parameters b (Bezeichnungen sind vereinheitlicht gemäss Formel 1):

$$b = \frac{c_{\max} - c_{\min}}{x_{\max}}, \quad (6)$$

oder

$$b = \frac{c_{\max} - c_{\min}}{(x_{\max} - x_{\min})x_i} (x_i - x_{\min}), \quad (7)$$

wo: c_{\min} – Mindestlohnsatz,

c_{\max} – Höchstlohnsatz,

x_{\min} – Mindestarbeitswert laut Arbeitsbewertung,

x_{\max} – Höchstarbeitswert laut Arbeitsbewertung.

In der polnischen Methode der Arbeitsbewertung UMEWAP' 87 wird der Parameter b folgendermassen berechnet (Bezeichnungen sind vereinheitlicht gemäss Formel 1):

$$b = \frac{\sum_z E_z - \sum_z E_{\min}^{(z)}}{\sum_i x_i}, \quad (8)$$

wo: $\sum_z E_z$ – Summe der monatlichen Grundlöhne für geplante Beschäftigtenzahl bei Normalleistung,

$\sum_z E_{\min}^{(z)}$ – Summe der monatlichen Mindestgrundlöhne für geplante Beschäftigtenzahl,

z – Zahl der Beschäftigten.

In beiden Fällen, also sowohl bei Ermittlung der Grundlohnsätze in Anlehnung an früher geltende Lohnsätze als auch unabhängig davon, darf der Parameter a den rechtlich geltenden Mindestlohnsatz nicht unterschreiten. Der rechtlich geltende Mindestlohnsatz kann aus dem Gesetz oder aus dem Tarifvertrag sich ergeben, was in den zu EU gehörenden Ländern unterschiedlich ist. Zum Beispiel in Belgien, Frankreich, Spanien und anderen Ländern gibt es ein generelles Minimum in dieser Hinsicht und in Dänemark, Italien und Bundesrepublik Deutschland resultiert der Mindestlohnsatz aus den Tarifverträgen (*Wage determination*....1994, S. VII).

Der Grundlohnsatz kann nicht nur auf den Arbeitsaufwand, d.h. auf die Einheit der gearbeiteten Zeit, sondern auch auf das Arbeitsergebnis bezogen werden und das Arbeitsergebnis kann in den technischen, konventionellen oder Geldeinheiten gemessen werden. Misst man das Arbeitsergebnis in den technischen oder konventionellen Einheiten, wird der Grundlohnsatz pro solche Einheit folgendermassen berechnet:

$$c_r = c_i f N_c, \quad (9)$$

wo: c_r – Grundlohnsatz pro technische oder konventionelle Einheit des Arbeitsergebnisses,

N_c – Zeitnorme,

f – Koeffizient, in der Regel 1,15 – 1,20, der als “ Akkordzuschlag ” genannt wird.

Misst man das Arbeitsergebnis in den Geldeinheiten, wird der Grundlohnsatz zum Provisionssatz und nimmt die Gestalt des Provisionskoeffizienten an:

$$c_p = c_r \cdot \frac{1}{p} \quad (10)$$

wo: c_p – Grundlohnsatz in % oder ‰ ausgedrückt,

p – Preis des Arbeitsergebnisses.

Es ist leicht zu bemerken, dass alle drei Arten von Grundlohnsätzen im engen Zusammenhang miteinander verbleiben.

Um den Verdienst für die geleistete Arbeit zu berechnen, muss man die Entlohnung auf Arbeit beziehen. Die Weisen dieses Verfahrens werden in der

Literatur als Lohnformen genannt, obwohl dem Verfasser scheint es besser zu sein, die Bestimmung Lohnsysteme zu verwenden (Martan 1997, S. 47).

Man kann in der Literatur eine Vielzahl von Lohnformen treffen, was verschiedene Versuche ihrer Einteilungen nach sich zieht (*Wielka encyklopedia* 1967, S. 741–742; Melich 1972, S. 72–163; 1987, S. 149 ff.; Sekuła 1991, S. 134; Steinmann u.a. 1993, S. 702–706). Manche dieser Einteilungen können nicht als konsequent angesehen werden. Z. B. die deutsche Einteilung in Zeitlohn, Akkordlohn, und Prämienlohn (Gräb u.a. 1988, S. 59–67; Steinmann u.a. 1993) unterscheidet den Prämienlohn, der keine selbständige Lohnform darstellt. Andere Einteilungen sind auch zumindest diskutierbar (Sekuła 1991, S. 134; *Wielka encyklopedia* 1967, S. 741–742).

Es scheint also zweckmässig zu sein, die Grundeinteilung der Lohnformen auf dem naturellen Kriterium zu stützen und zwar auf dem Gegenstand der Entlohnung. Zum Gegenstand der Entlohnung kann der Arbeitsaufwand oder das Arbeitsergebnis werden und das Arbeitsergebnis kann in technischen, konventionellen oder in Geldeinheiten ausgedrückt werden. Demnach kann man drei Hauptlohnformen (Lohnsysteme) unterscheiden und zwar: Zeitlohn, Akkordlohn und Provisionslohn, die als reine Lohnformen (Lohnsysteme) zu betrachten sind. Darüber hinaus treffen wir häufig in der Praxis solche Lohnformen, die auf einer der reinen Hauptlohnformen basieren, enthalten aber auch einen Teil des Verdienstes, der von der Erfüllung besonderer Bedingungen oder Anforderungen abhängig ist. Diese Bedingungen können beispielsweise Termin, Qualität, Ersparnis an Materialien, Auslastung von Maschinen sein und der Teil des Verdienstes für ihre Erfüllung als Prämie betrachtet werden kann. Solche Lohnformen können als kombinierte Lohnformen genannt werden.

Man kann also die Grundeinteilung der Lohnformen und die ihnen entsprechenden Formel der Berechnung von Verdiensten der Beschäftigten folgendermassen darstellen:

Hauptlohnformen	rein		kombiniert	
Zeitlohn	$y = c_i N_f$	(11)	$y = c_i N_f + I$	(11a)
Akkordlohn	$y = c_r P_f$	(12)	$y = c_r P_f + I$	(12a)
Provisionslohn	$y = c_p V$	(13)	$y = c_p V + I$	(13a)

wo: y – Verdienst des Beschäftigten für geleistete Arbeit,

c_i – Grundlohnsatz auf Arbeitsaufwand bezogen (Geld pro Einheit der gearbeiteten Zeit),

c_r – Grundlohnsatz auf Arbeitsergebnis in technischen oder konventionellen Einheiten bezogen (Geld pro Stück, m^2 , usw.),

c_p – Grundlohnsatz auf Arbeitsergebnis in Geldeinheiten bezogen (Geld pro Geld),

N_f – Zahl der tatsächlich gearbeiteten Zeiteinheiten,

P_f – Zahl der tatsächlich hergestellten Erzeugnisse,

V – Geldwert des Arbeitsergebnisses,

I – Teil des Verdienstes, der von Erfüllung besonderer Bedingungen abhängig ist.

Weitere Unterteilungen sind selbstverständlich möglich.

Man muss anmerken, dass in den hoch entwickelten Ländern in letzten Jahren Akkordlohn an Bedeutung abnimmt (Steinmann u.a. 1993, S. 705).

5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die in Einführung vorgestellten Grundfragen der betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsprozesse werden mit der bestimmten organisatorischen Techniken gelöst. Die Arbeitsbewertung und Arbeitsnormierung bezwecken die Objektivität der Ermittlung von qualitativen und quantitativen Anforderungen gegenüber den Ausführem, wobei die Ermittlung von Grundlohnsätzen sowie Anwendung entsprechender Lohnformen auf richtige und günstige Gestaltung der Relationen zwischen Arbeit und Entlohnung abzielen. Man muss jedoch dabei unter Acht behalten, dass:

- sowohl die Arbeitsbewertung als auch die Arbeitsnormierung als menschliche Tätigkeiten eine Dose von Subjektivität enthalten,

- die Versuche des Abtretens von traditionell statisch verstandenen Arbeitsbewertung schon heute zu beobachten sind obwohl die Richtung eventueller Entwicklung in dieser Hinsicht schwer vorauszusehen ist,

- die Verminderung der Anwendung vom Akkordlohn für die Änderung der Funktion von Arbeitsnormen – die an Bedeutung nicht abnehmen – zeugt.

Endlich eine Bemerkung aus makroökonomischer Sicht. Ermöglicht der technische Fortschritt die Produktionssteigerung bei immer kleinerer Beschäftigung und schafft das ökonomische Wachstum die neuen Arbeitsplätze nicht, muss man sich mit Unanwendbarkeit der Arbeitslosigkeit rechnen. Solche makroökonomischen Erscheinungen können nicht wirkungslos auf betriebliche Arbeits- und Entlohnungsprozesse bleiben. Würde die Furcht vor der strukturellen Arbeitslosigkeit als treffend erscheinen, könnte man nicht ausschliessen, dass die bisherigen Paradigmen im Bereich der betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsprozesse geändert werden müssten (Martan u.a. 1990).

LITERATUR

- Ackermann, K.F. (1993): *Lohnformen und Arbeitsbewertung*, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 2, 5. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, Sp. 2644.
- Borkowska, S. (1985): *System motywowania w przedsiębiorstwie [Motivierungssystem in der Unternehmung]*. PWN, Warszawa.
- Gräß, U., Hahn, D., Hanshold, V. (1988): *Lohnfindung in Industrieunternehmen der Bundesrepublik Deutschland*, in: Hahn, D., Martan, L. (Hrsg.): *Lohnfindung in Industrieunternehmen der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik Polen*. Zentrum für kontinentale Agrar- und Wirtschaftsforschung der Justus – Liebig – Universität, Giessen, S. 3–117.
- Kabaj, M. (1979, (Hrsg.): *Metody wartościowania pracy [Arbeitsbewertungsmethoden]*. PWE, Warszawa.
- Louart, P. (1995): *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie [Personalführung in der Unternehmung]*, Poltext, Warszawa.
- Lücke, W. (1988): *Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Martan, L. (1997): *Praca i wynagradzanie w przedsiębiorstwie. Zagadnienia podstawowe [Arbeit und Entlohnung in der Unternehmung. Grundfragen]*. Oficyna Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Martan, L., and Wilimowski, J. (1990): *Gesellschaftliche und ökonomische Folgen von Innovationsprozessen*, in: Gramatzki, H.E., Klinger, F., Nutzinger, H.G.(Hrsg.): *Wissenschaft, Technik und Arbeit: Innovationen in Ost und West*. VWL – inform, Kassel, S. 225–231.
- Martyniak, Z. (1992): *Metodologia wartościowania pracy [Arbeitsbewertungsmethodologie]*. Stabill, Kraków.
- Melich, A. (1972): *Technika płac i kierunki jej usprawnienia [Entlohnungstechnik und Richtungen ihrer Vervollkommnung]*. PWE, Warszawa.
- Melich, A. (1987): *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie [Organisation und Technik der Löhne in der Unternehmung]*. PWE, Warszawa.
- Mikołajczyk, Z. (1994): *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania [Organisatorische Techniken bei Lösung von Managementproblemen]*. PWN, Warszawa.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (1994): *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*. Austen Press, IRWIN, Burr – Ridge – Boston – Sydney.
- Oleksyn, T. (1992): *Praca i płaca w zarządzaniu [Arbeit und Lohn in Management]*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Pornschneggel, H. (1967): *Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung*. Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl. Hohe Behörde, *Arbeitswirtschaftliche Studienreihe*, Luxemburg.
- Scholz, C. (1989): *Personalmanagement*, München.
- Sekula, Z. (1991): *Motywowanie ekonomiczne w przedsiębiorstwie w warunkach gospodarki rynkowej [Das ökonomische Motivieren in der Unternehmung in Freimarktwirtschaft]*. Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Steinmann, H., and Schreyögg, G. (1993): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 3. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wage determination and sex segregation in employment in the European Community* (1994). Directorate General for Employment. Industrial Relations and Social Affairs, Supplement 4/94, Brüssel – Luxemburg.
- Wielka encyklopedia powszechna [Grosse allgemeine Enzyklopädie]* (1966), T. 8. PWN, Warszawa.