

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anamarija Švigelj

**Kvaliteta delovnega življenja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anamarija Švigelj

Mentorica: Izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Kvaliteta delovnega življenja**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

*Ali delamo, da živimo,*

*ali živimo, da delamo?*

*Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za strokovno pomoč,  
konstruktivne predloge in prijaznost.*

*Zahvaljujem se še svojim staršem, Mitju in ožjemu sorodstvu za vso podporo, ki je  
potrebna pri študiranju.*

## **Kvaliteta delovnega življenja**

Delo ima velik pomen v vsakdanjem življenju posameznika, zato ni zanemarljivo, kakšna je kakovost delovnega življenja. Koncept »kakovost delovnega življenja« je multidimenzionalen konstrukt in nima univerzalne ter splošno sprejete definicije. Koncept sem predstavila z vidika različnih opredelitev, teorij in modelov. Podrobneje sem se osredotočila na dve vsebini kakovosti delovnega življenja, na intenzifikacijo dela in usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. V času gospodarske krize, ko se je potrebno še bolj potruditi za preživetje na svetovnem trgu, se morda zanemari kakovost delovnega življenja zaposlenih. Podjetja in organizacije preživijo z intenzifikacijo dela. Vplivi intenzifikacije dela se kažejo v fizični in duševni preobremenjenosti ter v konfliktu med delom in družino. Iz 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih sem predstavila podatke za Slovenijo, Nemčijo, Dansko in Evropsko unijo. Ugotovila sem, da se intenzifikacija dela kaže v povečanem številu delovnih ur, nadurah, opravljanju dela v hitrem tempu, opravljanju dela v prostem času ter v slabših pogojih za ustvarjanje in skrb za družino. Ugotovila sem tudi, da so z usklajenostjo delavnika z družinskimi obveznostmi najmanj zadovoljni zaposleni v Sloveniji.

**Ključne besede:** kakovost delovnega življenja, kakovost dela in zaposlitve, intenzifikacija dela, konflikt delo-družina, 5. Evropska raziskava o delovnih pogojih.

## **Quality of work life**

Work has great importance in daily life therefore the quality of work life is not negligible. The concept of »quality of work life« is a multi-dimensional construct and does not have universal and generally accepted definition. I presented the concept from the perspective of different definitions, theories and models. More specifically I focused on two contents of the quality of work life, on work intensification and work-life balance. In times of economic crises, when more effort is needed to survive in the global market, the quality of work life of workers may be ignored. Companies and organizations survive by using work intensification. The effects of work intensification are reflected in the physical and mental strain and work-family conflict. From the 5th European survey on working conditions, I presented data for Slovenia, Germany, Denmark and the European Union. I found out that the work intensification results in increased number of working hours, overtime hours, working at very high speed, working in free time and in less favorable conditions for creating family and taking care of family. I also found out that employees in Slovenia are at least satisfied with fitting of working hours with family commitments.

**The keywords:** quality of work life, job and employment quality, work intensification, conflict work-family, 5th European survey on working conditions.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	7
2	KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA .....	9
2.1	Izvor in razvoj koncepta »Kakovost delovnega življenja«.....	9
2.2	Koncept »Kakovost delovnega življenja« .....	10
2.2.1	Sirgy in drugi (2001) .....	11
2.2.2	Roland in Li (2011) .....	13
2.2.3	Martel in Dupuis (2006) .....	14
2.2.4	Evropska komisija .....	14
2.3	Dimenzije in kazalniki .....	15
2.4	Merjenje kakovosti delovnega življenja .....	18
2.5	Predlogi za visoko kakovost delovnega življenja.....	19
2.6	Pomen dela.....	20
3	TRG DELA IN INTENZIFIKACIJA DELA .....	21
3.1	Oprelitev in vzroki intenzifikacije dela .....	21
3.2	Vplivi intenzifikacije dela .....	22
3.2.1	Vpliv intenzifikacije na družinsko življenje.....	23
3.3	Kontekst sprememb in problemov na trgu dela.....	26
3.4	Intenzifikacija dela na primeru specifičnosti slovenskih organizacij.....	27
3.5	Uspešno usklajevanje dela in družine na primeru Danske .....	28
4	IZSLEDKI IZ 5. EVROPSKE RAZISKAVE O DELOVNIH POGOJIH.....	29
4.1	Opis podatkovnega vira.....	29
4.2	Analiza podatkov iz 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih (2010).....	29
5	UGOTOVITVE .....	37
6	SKLEP .....	39
7	LITERATURA .....	40

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Primer vprašanja QWLSI o vrednotenju posameznega področja .....	14
Slika 2.2: Dimenzije kakovosti dela in zaposlitve po Eurofoundu.....	15
Slika 3.1: Preprost dinamični model interakcije med poklicnimi in zasebnimi dejavnostmi.....	25

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Sedem potreb po Sirgyju in drugih (2001), ki sestavljajo kakovost delovnega življenja.....	12
Tabela 2.2: Dimenzije, sestavine in kazalniki kakovosti delovnega življenja po Martelu in Dupuisu ter Evropski komisiji.....	16
Tabela 4.1: Podatki o kupni moči, stopnji brezposelnosti in stopnji rodnosti za leto 2010 .....	30
Tabela 4.2: Primerjanje sedanje situacije posameznika s situacijo iz januarja 2009: ali se je zgodila sprememba v naslednjem vidiku dela – število ur, ki jih posameznik dela na teden (%).....	30
Tabela 4.3: Spremembe na delovnem mestu, do katerih je prišlo v zadnjih treh letih in vplivajo na neposredno okolje posameznika (%).....	31
Tabela 4.4: Ali delo posameznika vključuje delo v hitrem tempu (%) .....	32
Tabela 4.5: Kolikokrat na mesec posameznik dela več kot 10 ur/dan (%) .....	32
Tabela 4.6: Kolikokrat v zadnjih 12 mesecih se je zgodilo, da je posameznik delal tudi v svojem prostem času, da bi izpolnil delovne zahteve (%).....	33
Tabela 4.7: Koliko časa bi delal posameznik, če bi imel prosto izbiro glede delovnih ur in če bi moral upoštevati potrebo, da mora zaslužiti dovolj (%).....	34
Tabela 4.8: Kako je določen delovni čas? (%).....	35
Tabela 4.9: Usklajenost delavnika na splošno z družinskimi ali družbenimi obveznostmi posameznika zunaj službe (%) .....	36
Tabela 4.10: Usklajenost delavnika na splošno z družinskimi ali družbenimi obveznostmi posameznika zunaj službe (%) – podrobneje.....	36

# 1 UVOD

Delo ima v vsakdanjem življenju velik pomen. Ocenjeno je bilo, da posameznik preživi na delovnem mestu povprečno eno tretjino svojega življenja. Delo ni omejeno le na delovni čas, ki ga preživimo v službi, pogosto zavzema naše misli še po zaključenem delavniku. Delo nam omogoča potrošnjo, določa družbeno identiteto in družbeni status, v skrajnih primerih lahko vpliva tudi na odločitev za družino. Kakovost delovnega življenja pa ne vpliva le na zadovoljstvo z delom, ampak sega tudi na druga področja, kot so družinsko življenje, prosti čas, družabno življenje in materialni vidik življenja posameznika. Organizacije, podjetja ves čas iščejo nove načine za opravljanje poslov, s katerimi želijo biti kos dinamičnemu poslovnemu okolju in konkurenčnejša na trgu. Za podjetje, ki si želi biti uspešno, ni dovolj le sledenje in izpolnjevanje zadanih ciljev, ampak še nekaj več. Če želi biti podjetje uspešno, mora pri svojem poslovanju nujno gledati tudi na zaposlene in jih upoštevati. Zaposleni so namreč središče in gonilo vsakega podjetja in so navsezadnje tisti vir, ki ustvarja dodano vrednost. Dodano vrednost pa ustvarjajo zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom in delovnim okoljem ter se na splošno dobro počutijo. Zaposleni, ki menijo, da imajo visoko kakovost delovnega življenja, so zagotovo bolj predani podjetju, učinkovitejši in produktivnejši. Tako ima visoka kakovost delovnega življenja koristi za podjetje in zaposlene.

Vprašanje pa je, kaj se zgodi z ohranjanjem in izboljšanjem delovnih pogojev v času gospodarske krize in nazadovanja. V času, ko se je potrebno še bolj potruditi za preživetje na svetovnem trgu, se največkrat zanemari kakovost delovnega življenja zaposlenih. Morda pa ostanejo delovni pogoji še naprej na zavidljivi ravni in se gospodarska kriza na zaposlenih odraža na tih, prikrit način, na primer z intenzifikacijo dela. To pomeni, da morajo zaposleni kar naenkrat delati več, hitreje ali pa opravljati nadure. Kaj je s tem pravzaprav narobe? Zaposleni so preobremenjeni in utrujeni zaradi fizičnih naporov in psiholoških pritiskov. Takšen delavec pa se v svojem zasebnem času težje kakovostno posveča svojim zasebnim dejavnostim in družini.

V diplomskem delu sem obširno predstavila koncept »kakovost delovnega življenja«. Koncept ima prvotno poimenovanje v angleščini, in sicer »quality of work life« (angleška okrajšava QWL). V prvem poglavju teoretičnega dela sem predstavila izvor in

razvoj koncepta, ki je približno sočasno nastajal na ameriških in skandinavskih tleh. Navedla sem različne opredelitve in definicije koncepta iz zadnjih tridesetih let, koncept namreč nima splošno sprejete definicije. Predstavila sem tudi nekatere teorije in modele, ki so se izoblikovali v zvezi s konceptom, avtorjev in raziskovalcev, kot so Sirgy (2001), Roland in Li (2011) ter Martel in Dupuis (2006). V nadaljevanju sem izpostavila stališče in politiko Evropske unije o kakovosti dela in zaposlitve; v pregledni tabeli sem primerjalno podrobneje navedla dimenzije in kazalnike kakovosti delovnega življenja. Samostojno poglavje sem namenila še metodam merjenja kakovosti delovnega življenja in nekaterim raziskavam, ki pokrivajo področje kakovosti delovnega življenja. Ne gre brez izboljšav, zato sem navedla še nekaj napotkov za ohranjanje visoke kakovosti delovnega življenja predvsem s strani vodilnih. Nekaj besed sem namenila še pomenu dela.

Ker je koncept »kakovost delovnega življenja« zelo širok po vsebini, in je tudi zelo kompleksen, sem se v nadaljevanju osredotočila na dve vsebini kakovosti delovnega življenja, na intenzifikacijo dela in usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Intenzifikacijo dela sem opredelila in orisala z več vidikov in poiskala tudi vzroke za nastanek. Opisala sem učinke in vplive intenzifikacije, predvsem te, ki se kažejo na družinskem življenju in v zaostrenem konfliktu med delom in družino. V zadnjem desetletju se skupaj z razmahom tehnologije na trgu dela pojavlja kontekst sprememb in problemov, ki je še bolj prišel do izraza v času gospodarske krize 2008 in po njej; o tem pišem v samostojnem poglavju. Posebno poglavje sem namenila intenzifikaciji dela na primeru specifičnosti slovenskih organizacij. Nekaj besed sem namenila še usklajevanju delovnega in zasebnega življenja na primeru Danske.

V zadnjem poglavju sem s pomočjo 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih (2010) naredila analizo za tri evropske države in jih primerjala z Evropsko unijo. Poleg Slovenije, ki je ekonomsko šibka država in so mi razmere v njej najbolj poznane, sem izbrala še Nemčijo in Dansko. Nemčijo sem izbrala, ker je geografsko in kulturno relativno podobna Sloveniji. Dansko sem izbrala kot predstavnico skandinavskih držav, ki predstavlja socialno in družini prijazno državo. V diplomskem delu bom preverila naslednjo hipotezo: *Intenzifikacija dela se je povečala in povzroča zaostren konflikt med delom in družino*. Prvič me zanima, kako se intenzifikacija dela neposredno kaže navzven. In drugič, ali intenzifikacija dela vpliva na usklajevanje dela in družine in kako se to konkretno odraža.



## 2 KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

### 2.1 Izvor in razvoj koncepta »Kakovost delovnega življenja«

Zametki in znanilci koncepta so se pojavili že v poznem 19. ali pa zgodnjem 20. stoletju, ko se izraz »kakovost delovnega življenja« sploh še ni uporabljal. Pobude za koncept so se približno sočasno pojavile na dveh različnih celinah, v Združenih državah Amerike in Skandinaviji. Slovanska razlaga o kakovosti delovnega življenja sicer pravi: »Kakovost delovnega življenja je severno zahodno, evropsko, liberalno, reformistično gibanje, ki temelji na industrijski psihologiji in sociologiji« (Dictionary of Alternatives 2007, 225–226). Nadalje slovar navaja, da izraz oziroma pojem sicer izvira iz Amerike iz šestdesetih let, a naj bi temeljil na severnoevropskih »socialno-tehničnih sistemih«. Težko je oceniti, kdo je bil bolj zaslužen za začetke koncepta. Pomembno je, da so se razmahnile opazne pobude za izboljšanje delovnih pogojev. Raziskovalci iz različnih disciplinarnih področij so raziskovali, kako bi bilo mogoče izboljšati pogoje dela za zaposlene. Pojavile so se tudi študije, ki so se ukvarjale s povezavo med odnosom oziroma vedenjem zaposlenega in učinkovitostjo podjetja. Klasična študija, Hawthornova študija iz leta 1933, sociologa Eltona Maya je raziskala vpliv okoljskih dejavnikov na delavčevo učinkovitost. V tistem času so v industrializiranih državah vladali posebni delovni pogoji, pomembnejši razlog za zanimanje o delovnih pogojih delavcev pa se je pojavil z neverjetno rastjo storitvenega sektorja (v šestdesetih letih 20. stoletja, predvsem v ZDA). Kljub izjemni spremembi trga dela so se podjetja po večini pri upravljanju še vedno naslanjala na uporabo taylorizma, ki pa je postal zastarel, saj je razčlovečil delo, kar pa ni več delovalo pri rastočem pojavu služb v storitvenem sektorju. Na Švedskem je država v šestdesetih letih pokazala zanimanje in odobravanje za vladno politiko, s katero je stremela k izboljšanju pogojev za dobro počutje zaposlenih. V Združenih državah Amerike pa se je prav tako v šestdesetih letih pojavil program korporacije General Motors, ki je spodbujal in dovoljeval delavcem odločati o delovnih pogojih, s ciljem povečati produktivnost; takrat naj bi Bluestone, zaposleni v General Motors, pravzaprav prvič uporabil izraz »kakovost delovnega življenja«. Kasneje, leta 1972, je v New Yorku že potekala 1. mednarodna konferenca na temo kakovosti delovnega življenja, leta 1973 pa je bil ustanovljen mednarodni koncil za ozaveščanje o konceptu »kakovost delovnega življenja«. V nadaljevanju so mnogi akademski raziskovalci in teoretiki (Seashore 1975; Sheppard 1975; Nadler in Lawler

1983; Elizur in Shye 1990 itd.) obširno pisali in raziskovali področje kakovosti delovnega življenja. Nastalo je mnogo definicij in modelov. Nekateri modeli so upoštevali tudi morebiten vpliv dela oziroma službe na ostale sfere življenja, kot na primer kompenzacijski model, segmentacijski model, akomodacijski model (v Martel in Dupuis 2006). Konsenz je nastal le o najosnovnejših podlagah kakovosti delovnega življenja: o subjektivnosti konstrukta, o povezovanju individualnih, socialnih in organizacijskih vidikov ter o povezavi kakovosti delovnega življenja s kakovostjo celotnega življenja (Martel in Dupuis 2006).

## **2.2 Koncept »Kakovost delovnega življenja«**

Kakovost delovnega življenja je multidimenzionalen konstrukt. Koncept »kakovost delovnega življenja« nima univerzalne in splošno sprejete definicije (Martel in Dupuis 2006; Sirgy in drugi 2001). Slabost zaradi pomanjkanja splošne opredelitve koncepta je zagotovo ta, da si je skoraj vsak raziskovalec (še posebno v začetkih pojava koncepta, to je v šestdesetih in sedemdesetih letih) lahko prosto in svobodno razlagal pojem kakovost delovnega življenja. Prednost neopredelitve pa je, da se definicija in razumevanje koncepta ves čas posodablja, kajti tudi vsebina samega koncepta se razširja in je prilagodljiva. Koncept trenutno ni ravno priljubljen, saj zanimanje zanj upada. Razlogi naj bi bili v pojavu globalizacije, konkurence (nastop trgov z nižjimi proizvodnimi stroški) in pa komunikacijske tehnologije (Martel in Dupuis 2006). Nasprotno pa se v zadnjem času ogromno člankov in študij na temo kakovosti delovnega življenja pojavlja predvsem v tako imenovanih razvijajočih se državah, kot so Indija in Iran (Rathi 2009; Gayathiri 2013).

Poenostavljeno lahko kakovost delovnega življenja opredelimo kot posameznikove ocenjevalne reakcije na delo in zadovoljstvo z delom in celotnim delovnim okoljem (Rathi 2009).

Poudariti je potrebno, da koncepta kakovosti delovnega življenja vseeno ne moremo enačiti z zadovoljstvom z delom, pravzaprav je zadovoljstvo le rezultat kakovosti delovnega življenja. Kakovost delovnega življenja se ne odraža le na zadovoljstvu z delom, ampak tudi na področjih zunaj dela. Delo namreč vpliva na splošno zadovoljstvo z osebnim življenjem, na osebno srečo, na dobro počutje posameznika in še na kaj (Sirgy in drugi 2001).

V zadnjih tridesetih letih so se pojavile različne definicije oziroma opredelitve koncepta »kakovost delovnega življenja«:

»Kakovost delovnega življenja je skupina posledic, ki izhajajo iz delovnega življenja in so koristne za posameznika, organizacijo in družbo« (Boisvert v Martel in Dupuis 2006, 349).

»Kakovost delovnega življenja je cilj in obenem proces v teku za doseg cilja. Kot cilj je kakovost delovnega življenja zaobljuba vsake organizacije, da bo izboljšala delo, to je: ustvarjanje vključujočih, zadovoljujočih, učinkovitih zaposlitev in delovnih okolij na vseh ravneh organizacije. Kot proces koncept vključuje zahtevo, da se cilj uresničuje tako, da se zaposleni aktivno udeležujejo« (Carlson v Martel in Dupuis 2006, 349).

»Koncept kakovosti delovnega življenja je način razmišljanja o ljudeh, delu in organizaciji. Značilne sestavine so: 1. razmišljanje o vplivu dela na zaposlene in na učinkovitost organizacije, 2. ideja o vključevanju zaposlenih v reševanje težav in odločanje« (Nadler in Lawler v Martel in Dupuis 2006, 349).

»Kakovost delovnega življenja je razlaga posameznika o svoji vlogi na delovnem mestu in vzajemno delovanje vloge na pričakovanja drugih. Ocenjuje in odloča se posamezno, saj pomeni vsakemu posamezniku različno, odvisno od starosti in kariernega položaja« (Kiernan in Knutson v Martel in Dupuis 2006, 349).

Težave definicij kakovosti delovnega življenja se pojavijo pri sestavinah koncepta, kjer pa ni podana povezava med njimi.

### **2.2.1 Sirgy in drugi (2001)**

Model kakovosti delovnega življenja, ki so ga predstavili Sirgy in drugi (2001), temelji na dveh prevladujočih teoretičnih perspektivah iz literature o kakovosti delovnega življenja. Ti dve teoretični perspektivi sta a) »need-satisfaction« (angleško) in b) »spillover theory« (angleško). Teorija zadovoljevanja potreb (a) večinsko temelji na Maslowovi hierarhiji potreb. Bistvo teorije je, da ljudje osnovne potrebe zadovoljujejo tudi na delu in skozi delo. Zaposleni pa so zadovoljni z delom le do te mere, do koder lahko skozi delo zadovoljijo svoje potrebe (Sirgy in drugi 2001). Pri teoriji »spillover«

(b) pa gre za to, da se posameznikovo zadovoljstvo v eni sferi osebnega življenja razširi oziroma prelije na še kakšno drugo življenjsko področje.

Sirgy in drugi (2001) so kakovost delovnega življenja opredelili takole: »Zadovoljstvo zaposlenega, ki svoje potrebe zadovoljuje z viri, dejavnostmi in rezultati, ki izhajajo iz delovnega mesta« (Sirgy in drugi 2001, 242). Sedem potreb, ki gradijo kakovost delovnega življenja, pa so: 1) potrebe po zdravju in varnosti, 2) ekonomske in družinske potrebe, 3) socialne potrebe, 4) potrebe po spoštovanju in ugledu, 5) potrebe po samouresničevanju, 6) potrebe po znanju in 7) estetske potrebe. Podjetja ali organizacije nudijo zaposlenim vire, denarne in nedenarne, s katerimi lahko zaposleni zadovoljujejo svoje potrebe (Sirgy in drugi 2001).

Tabela 2.1: Sedem potreb po Sirgyju in drugih, ki sestavljajo kakovost delovnega življenja

Potrebe po zdravju in varnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaščita pred boleznimi in poškodbami na delu</li> <li>- zaščita pred boleznimi in poškodbami izven dela</li> <li>- okrepitev, izboljšanje zdravja</li> </ul>
Ekonomske in družinske potrebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plačilo</li> <li>- varna zaposlitev</li> <li>- ostale družinske potrebe (na primer imeti dovolj časa za preživljanje z družino)</li> </ul>
Socialne potrebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kolegialnost na delu (prijetni sodelavci)</li> <li>- prosti čas</li> </ul>
Potrebe po spoštovanju in ugledu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- priznavanje in zahvala za opravljeno delo</li> <li>- priznavanje in zahvala za delo izven podjetja</li> </ul>
Potrebe po samouresničevanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvijanje in uresničevanje talenta v podjetju</li> <li>- uresničevanje talenta v strokovnem merilu</li> </ul>
Potrebe po znanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izboljševanje znanj in veščin potrebnih za delo</li> <li>- učenje in izboljševanje strokovnih znanj</li> </ul>
Estetske potrebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustvarjalnost na delu (zaposleni ima možnost ustvarjalnega reševanja problemov)</li> <li>- osebna ustvarjalnost in splošen čut za lepo</li> </ul>

Vir: prirejeno po Sirgy in drugi (2001, 246–247).

Kakovost delovnega življenja v veliki meri vpliva na zasebno življenje posameznika. Razmerje med delovnim življenjem in zasebnim življenjem pojasnjuje teorija »spillover«, ki opisuje, kako se izkušnje iz delovne sfere prenašajo tudi na zasebno življenje posameznika. Zakaj je kakovost delovnega življenja tako zelo pomembna? Ker občutno vpliva na posameznikovo življenje zunaj dela, na nedelovno življenje (Sirgy in drugi 2001; Martel in Dupuis 2006). Natančneje, zadovoljstvo z enim področjem življenja se prenaša tudi na ostala življenjska področja posameznika. Vsekakor pa obstaja povezava med delom in ostalimi življenjskimi področji, ki se ne nanašajo na delo. Sirgy in drugi (2001) tako ugotavljajo, da obstaja pozitivna povezava med kakovostjo delovnega življenja in zadovoljstvom zaposlenih. Zadovoljstvo na najpomembnejših, glavnih področjih (na primer: delovno življenje, družinsko življenje, prosti čas) pa prispeva k celotnemu zadovoljstvu z življenjem. Zaposleni gledajo na svoje delovno mesto pozitivno in spodbudno le, če so izpolnjeni točno določeni pogoji.

### **2.2.2 Roland in Li (2011)**

Roland in Li (2011) razumeta kakovost delovnega življenja kot stičišče pričakovanj in dejanskega stanja zaposlitve. Avtorja razlikujeta osem dejavnikov, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja, to so:

- 1) organizacijska kultura
- 2) vodenje
- 3) sporočanje (komunikacija)
- 4) timsko delo
- 5) poistovetenje z delom (identiteta)
- 6) uspešnost, učinkovitost
- 7) nagrajevanje in priznanje
- 8) izobraževanje in razvoj

Avtorja o visoki kakovosti delovnega življenja pravita sledeče: »Zaposleni verjamejo, da imajo visoko kakovost delovnega življenja, kadar imajo odprto in zaupljivo odnos s svojimi nadrejenimi in jih ni strah, da bi bili prikrajšani ali pa zavedeni pri opravljanju nalog« (Roland in Li 2011, 40).

### 2.2.3 Martel in Dupuis (2006)

Martel in Dupuis (2006) sta predstavila model, ki temelji na modelu Kakovosti celotnega življenja (angleško quality of life, QOL). Na tej osnovi je predstavljena tudi opredelitev kakovosti delovnega življenja: »Kakovost delovnega življenja v danem trenutku ustreza stanju, ki ga posameznik doživlja, ko zasleduje hierarhično organizirane cilje znotraj delovnega področja, kjer se zmanjšanje vrzeli, ki ločuje posameznika od teh ciljev, odraža v pozitivnem vplivu na posameznikovo splošno kakovost življenja, organizacijsko učinkovitost in posledično funkcioniranje družbe« (Martel in Dupuis 2006, 355). Poleg modela sta predstavila še vprašalnik Sistemski seznam kakovosti delovnega življenja (angleško Quality of working life Systemic Inventory, QWLSI), ki meri 33 področij in vidikov dela. Vprašalnik je sestavljen tako, da zaposleni presoja o pomembnosti teh področij.

Slika 2.1: Primer vprašanja iz Sistema seznama kakovosti delovnega življenja (ang. QWLSI) o vrednotenju posameznega področja

	ESSENTIAL	VERY IMPORTANT	QUITE IMPORTANT	IMPORTANT	NOT VERY IMPORTANT	NOT IMPORTANT	USELESS
23. Autonomy.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

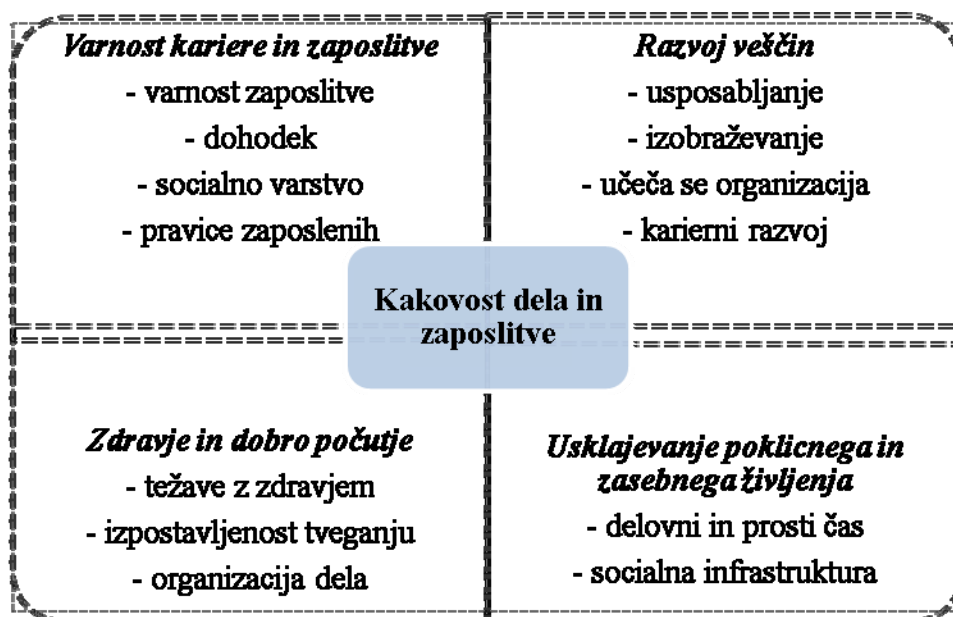
Vir: Martel in Dupuis (2006, 356).

### 2.2.4 Evropska komisija

Evropska komisija definira kakovost delovnega življenja kot »boljše službe«, s čimer misli na plačano zaposlitev in na značilnosti zaposlitve. Služba je skupina istovrstnih nalog s podobno funkcijo, ki so združene pod nazivom zaposlitve, zaposlitev pa se nanaša na pogodbeno razmerje med delodajalcem in zaposlenim (Eurofound 2012, 11).

Kot terminologijo uporablja besedno zvezo »kakovost dela in zaposlitve«, ki ima štiri dimenzije, to so: 1. zagotavljanje varnosti poklicev in zaposlitve; 2. ohranjanje in spodbujanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih; 3. možnost razvijanja znanj, veščin in zmožnosti; 4. usklajevanje delovnega in prostega življenja (Eurofound 2002; Eurofound 2012).

Slika 2.2: Dimenzije kakovosti dela in zaposlitve po Eurofoundu



Vir: Eurofound (2002, 6).

### 2.3 Dimenzije in kazalniki

Martel in Dupuis (2006) merita kakovost delovnega življenja s pomočjo triintridesetih področij. Področja se vsebinsko pokrivajo z desetimi glavnimi dimenzijami in kazalniki, ki jih predlaga Evropska komisija. Pri kazalcih kakovosti delovnega življenja, ki jih je opredelila Evropska komisija, je poudarek na objektivnem merjenju; vključuje dimenzije splošne delovne učinkovitosti, v ozadju pa je cilj rasti produktivnosti. Pri akademski opredelitvi kakovosti delovnega življenja, kot je opredelitev Martela in Dupuisa (2006), je ravno nasprotno. Poudarek je na subjektivnem merjenju posameznikovega dojetanja kakovosti delovnega življenja, na njegovih občutkih in zaznavi okolja (Royuela in drugi 2008).

Tabela 2.2: Dimenzije, sestavine in kazalniki kakovosti delovnega življenja po Martelu in Dupuisu (2006) ter Evropski komisiji

<b>Vprašalnik QWLSI o 33 področjih (Martel in Dupuis 2006)</b>	<b>Dimenzije (Evropska komisija)</b>	<b>Kazalniki (Evropska komisija)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Čas za izpolnitev delovnih nalog in obveznosti</li> <li>- Sodelovanje zaposlenih pri odločanju o delovnih obveznostih</li> <li>- Ujemanje med znanji, veščinami in vrsto dela</li> <li>- Samostojnost pri opravljanju delovnih nalog</li> <li>- Raznolikost delovnih nalog</li> </ul>	1. Bistvene sestavine kakovosti zaposlitve	Zadovoljstvo s službo, upoštevanje lastnosti službe, tipi pogodb in število delovnih ur, raven usposobljenosti glede na zahteve službe
		Delež zaposlenih, ki sčasoma napredujejo na višje plačano delovno mesto
		Zaposleni z nizkimi dohodki, zaposleni pod pragom revščine, porazdelitev dohodka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delovna uspešnost</li> <li>- Potrebne fizične zahteve za izpolnitev delovnih dolžnosti</li> </ul>	2. Veščine, znanja, vseživljenjsko učenje, karierni razvoj in napredovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delež zaposlenih s srednjo in visoko izobrazbo</li> <li>- Delež zaposlenih, ki se dodatno ali vseživljenjsko izobražujejo</li> <li>- Delež zaposlenih z osnovno računalniško pismenostjo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delovno okolje (hrup, svetloba, čistoča itd.)</li> <li>- Potrebna delovna oprema in orodja</li> <li>- Objekti (vrtec, dostop do menz, parkirišče)</li> <li>- Občutek pripadnosti</li> <li>- Emotivna moč</li> <li>- Tekmovalnost</li> <li>- Odnosi s sodelavci</li> <li>- Odnosi z nadrejenimi</li> <li>- Odnosi z delodajalcem in vodstvom</li> </ul>	3. Zdravje in varnost na delovnem mestu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kazalniki nesreč pri delu s stroški</li> <li>- Stopnja poklicnih bolezni, vključno s tveganji</li> <li>- Raven stresa in ostale težave s sodelavci in nadrejenimi</li> </ul>
Starševska politika in prakse	4. Razporeditev dela in usklajevanje med poklicnim in zasebnim življenjem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delež zaposlenih s prožnimi delovnimi pogoji</li> <li>- Možnosti za materinstvo in starševski dopust</li> <li>- Obseg objektov za nego in oskrbo najmlajših</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opravljanje dela med odsotnostjo zaposlenega</li> <li>- Porazdelitev dela (med odsotnostjo sodelavca)</li> <li>- Možnosti za napredovanje</li> <li>- Premestitev</li> <li>- Izobraževanje in strokovno usposabljanje</li> <li>- Pripombe in ocenjevanje</li> <li>- Delovni urnik</li> <li>- Prožni delovni čas</li> <li>- Jasnost vloge zaposlenega v podjetju</li> <li>- Konflikti med vlogami</li> <li>- Sporočanje in informiranje</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prihodek</li> <li>- Ugodnosti in pravice</li> <li>- Varnost prihodka</li> </ul>	5. Prožnost in varnost (zaposlitve)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi socialnega in zdravstvenega zavarovanja</li> <li>- Delež zaposlenih s fleksibilnimi delovnimi pogoji</li> <li>- Izguba službe</li> </ul>
Odnosi s sindikatom	6. Socialni dialog in sodelovanje zaposlenih pri upravljanju	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pokritost s kolektivnimi dogovori</li> <li>- Delež zaposlenih, ki želijo denarno sodelovati v firmi, kjer so zaposleni</li> </ul>
Viri za pomoč zaposlenim		- Izgubljeni delovni dnevi zaradi stavke
	7. Enakost med spoloma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razkorak v plačilu med spoloma, tudi glede na starost, poklic itd.</li> <li>- Spolna segregacija (stopnja, do katere so moški in ženske predstavljeni v različnih poklicih)</li> </ul>
	8. Vključevanje in dostop do trga delovne sile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspešnost vključevanja mladih na trg delovne sile</li> <li>- Zaposlitev in dolgotrajna brezposelnost glede na starost, regijo in izobrazbo</li> <li>- Mobilnost med različnimi sektorji in poklici</li> </ul>
	9. Raznolikost in ne diskriminiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razlike glede na starost delavcev v primerjavi s povprečjem</li> <li>- Razlike v plačilu in stopnji zaposlenosti zaradi etnične ali kakšne druge pripadnosti</li> <li>- Informiranje o trgu delovne sile</li> </ul>
	10. Celotna delovna uspešnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povprečna produktivnost delavca na uro</li> <li>- Povprečni letni donos na delavca</li> <li>- Povprečni letni življenjski standard na prebivalca (upošteva se zaposlenost)</li> </ul>

Vir: prirejeno po Royuela in drugi (2008, 406–409).

## 2.4 Merjenje kakovosti delovnega življenja

Koncept kakovost delovnega življenja nima širše sprejete enotne definicije, zato je koncept mogoče izmeriti na več različnih načinov, z različnimi vprašalniki in raziskavami, odvisno od opredelitve koncepta. Kakovost delovnega življenja lahko merimo z lestvico (1–7), ki so jo razvili Sirgy in drugi (2001). Lestvica meri obseg, do katerega zaposleni zadovoljijo svoje potrebe na delu, na podlagi dejavnosti, virov in rezultatov. Lestvica je sedemtočkovna in ima razpon od 1– povsem neresnično do 7– popolnoma resnično.

Kakovost delovnega življenja se lahko meri tudi neposredno, z nestrukturiranim intervjujem. Finska raziskava o kakovosti delovnega življenja (2003) je na tovrsten način s kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod izmerila štiri vsebine kakovosti delovnega življenja: 1. Fizično delovno okolje (na primer: neugodni dejavniki, delovne nesreče, duševne obremenitve); 2. Duševni in socialni vidiki v delovnem okolju (na primer: enoličnost dela, časovni pritisk, odnosi s sodelavci, diskriminacija); 3. Zdravje in simptomi stresa (na primer: bolečine, bolezni, duševni simptomi, grožnje); 4. Stanje trga dela, družina in spremenljivke v ozadju (na primer: prejšnje zaposlitve, izkušnje z nezaposlenostjo, predanost podjetju, zasebno življenje). Kandidate so spodbujali, da so razmišljali na glas (Sutela 2006, 57–60).

Martel in Dupuis (2006) sta predstavila že omenjeni Sistemski seznam kakovosti delovnega življenja, ki meri oziroma vrednoti 33 področij (glej tudi Tabelo 2.2).

V okviru Evropske unije se izvajajo raziskave, ki sicer ne merijo neposredno koncepta kakovosti delovnega življenja, vendar je glavnina vsebine podobna, meri se kakovost dela in zaposlitve. Ena izmed tovrstnih raziskav je 5. Evropska raziskava o delovnih pogojih (2010), ki je bila izvedena v letu 2010. Evropsko raziskavo o delovnih pogojih izvaja Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev, ki je samostojna ustanova, financirana s strani Evropske komisije. Raziskava se praviloma izvaja na vsakih pet let. V njej sodelujejo posamezniki iz sedemindvajsetih držav članic Evropske unije in nekaterih ostalih držav. Raziskava se izvaja z metodo osebnega anketiranja naključnega vzorca zaposlenih oziroma aktivnih oseb. Vprašalnik zajema številne vidike delovnih pogojev, vključuje pa še fizično okolje, obliko delovnega mesta, delovni čas, organizacijo dela, dobro počutje, socialne odnose in odnose s

sodelavci na delovnem mestu. Raziskava je dostopna prek arhiva: UK Data Archive (EWCS 2010).

Na področju raziskovanja v Sloveniji sem zasledila Raziskavo o kakovosti delovnega življenja v Sloveniji. Raziskava o kakovosti delovnega življenja v Sloveniji (Svetlik 1994) je preučevala možnosti za zadovoljevanje štirih skupin potreb zaposlenih: materialne potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe in osebne potrebe. Materialne potrebe posamezniki zadovoljijo predvsem s plačo, dodatki k njej in drugimi materialnimi ugodnostmi. Potrebe po varnosti delavci zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, s socialnimi in zdravstvenimi zavarovanji in stalnostjo zaposlitve. Socialne potrebe zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine in z dobrimi odnosi (s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in strankami). Zadovoljevanje osebnostnih potreb je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, njihove vključenosti v odločanje in od možnosti za učenje ter uporabo znanja pri delu.

## **2.5 Predlogi za visoko kakovost delovnega življenja**

Vodilni v podjetju, menedžerji lahko izboljšajo in dvignejo nivo kakovosti delovnega življenja s sledečimi ukrepi. Ključnega pomena v organizacijski kulturi je delovna etika, ki ohranja pravično in enako obravnavo vseh zaposlenih. V organizacijski kulturi morajo odnosi temeljiti na odprtosti in zaupanju, preglednost organizacijskih ravnanj pa se lahko izvaja s predpisi in nadzorom. Pri vodenju je ključna poštena razdelitev virov in dela. Glede komunikacije v podjetju je nujen dialog in povratno informiranje. Za visoko kakovost delovnega življenja je obvezna uporaba timskega dela, ki prinaša mnoge prednosti in obogati delovne izkušnje (na primer s socialnimi odnosi). Zaposleni bodo bolj predani organizaciji, če se bodo poistovetili z njo in si na njej gradili tudi identiteto. To se lahko doseže le, če se zaposlenim priznava njihovo strokovno opravljeno delo. Za organizacijo je med najpomembnejšimi vidiki zagotovo uspešnost in učinkovitost, saj tako izpolnjuje svoje cilje. Zaposleni, ki so uspešni, pa so zagotovo bolj predani podjetju ali organizaciji, so manj odsotni z dela (nižja stopnja absentizma), manjša pa je tudi fluktuacija kadrov. Zaposlene tudi zanima, s čim bodo nagrajeni za svoje delo in kakšne dodatne ugodnosti ter koristi jim prinaša njihovo delo. Zaposleni se bodo razvijali in se radi izobraževali, le če bodo priznani kot dragoceni in bodo tudi sami nase gledali kot na koristen vir (Roland in Li 2011, 39–42). Za zaposlene je prav

tako zelo pomembno usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem, med tema dvema sferama naj bi nastajalo čim manj konfliktov. Pomembno se je zavedati, da izboljšanje kakovosti dela in delovnih pogojev ni pomembno le za delavce, temveč tudi za zvišanje stopnje produktivnosti, za rast in razvoj gospodarstva, vključno z več in pa boljšimi delovnimi mesti (Eurofound 2013).

Na področju opravljanja s človeškimi viri so se pojavile mnoge tehnike, ki spodbujajo in dosegajo pri zaposlenih večjo predanost in zavzetost za podjetje ali organizacijo, v kateri delajo. V uporabi so metode, kot sta mentorstvo in pogovori. Gre za nekakšno psihološko pogodbo med delodajalcem in zaposlenim, kjer se določena stopnja varnosti in zaupanja menja za večjo predanost podjetju ali organizaciji. Zavedno ali nezavedno, povečana predanost se izrazi tudi v povečani ravni učinkovitosti (Green 2004b).

Ne glede na to, kako moderno in napredno je delovno razmerje, ostaja v ključnih točkah še vedno nasprotujoče si, antagonistično. Pruijt (2000) navaja tri lastnosti delovnega razmerja, ki se nikoli ne spremenijo: 1. Podrejenost – zaposleni/delojemalec je vedno podrejen zaposlovalcu/delodajalcu; 2. Asimetrija – delodajalec in zaposleni imata enak tržni položaj le na papirju, na splošno je zaposleni bolj odvisen od delodajalca kot pa obrnjeno; 3. Zaposleni so sredstvo – zaposleni so instrument za učinkovito ustvarjanje dobička podjetjem ali organizacijam (Pruijt 2000). Pomembno je, da vodilni v podjetjih in organizacijah ne izkoriščajo moči, ki izhaja iz tega razmerja, ampak vsakega zaposlenega spoštujejo in kolikor je mogoče obravnavajo kot sebi enakega.

## **2.6 Pomen dela**

»Delo je proces izvajanja delovnih nalog, ki jih posameznik opravlja na določenem delovnem mestu« (Svetlik in drugi 2009, 635). Nanaša se na niz nalog, ki jih opravljajo zaposleni v okviru svoje službe oziroma zaposlitve (Eurofound 2012, 10).

Na posameznikovi in družbeni ravni plačano delo izpolnjuje in osmišlja številne cilje. Tako je plačano delo:

- a) vir dohodka;
- b) vir za osebno rast, priložnost za usposabljanje in učenje;
- c) prinaša možnost za razvoj posameznika in osebno izpolnitev;

- d) omogoča družbeno identiteto in socialni status;
- e) omogoča socialno mreženje;
- f) prispeva k vključevanju;
- g) je pomemben vir posameznikove samozavesti in zmogljivosti;
- h) omogoča dostop do prenekaterih socialnih pravic (Eurofound 2012, 10–11).

Večina ljudi preživi veliko svojega časa na delovnem mestu, občutki, povezani z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom z delom, pa posledično prispevajo tudi k celotni kakovosti življenja (Drobnič in drugi 2010). Vsekakor je delo pomembno za človeško delovanje (Haworth 2007). Delo ima tako velik pomen v vsakdanjem življenju posameznika, da ni nepomembno, kakšni so delovni pogoji in kakšna je kakovost delovnega življenja. Delovni pogoji so rezultat interakcije med službo, delom, organizacijo in posameznikom (Gollac v Eurofound 2012, 11).

### **3 TRG DELA IN INTENZIFIKACIJA DELA**

#### **3.1 Opredelitev in vzroki intenzifikacije dela**

Poenostavljeno lahko intenzifikacijo dela razumemo kot povečanje navora (Askenazy 2004). Če jo natančneje opredelimo, je intenzifikacija dela proces zviševanja pričakovanih delovnih obremenitev zaposlenega s povečevanjem obsega delovnih nalog, ki jih je potrebno opraviti (Heery in Noon 2012).

Po Stanojeviću (2004) gre pri intenzifikaciji dela za sistematičen dodatni delovni vložek, ki je viden v vpeljevanju novih, bolj zahtevnih delovnih standardov in trši kontroli izvajanja. Intenzifikacija dela se neposredno odraža v povečanem delu ob vikendih, delu v izmenah in v nadurnem delu, torej v močnih delovnih obremenitvah.

Po mnenju Greenove (2004b) je intenzifikacija dela rezultat dveh večjih pojavov oziroma vzrokov. Znano je, da se je pritisk povečane konkurence prenesel na zaposlene

in da se moč sindikatov ne more več primerjati s prejšnjo veličino moči. Moč sindikatov namreč upada, struktura moči kapitala in dela pa se spreminja. Dodatna poudarjena vzroka intenzifikacije dela pa sta v tehnoloških spremembah in kadrovske politiki, ki spodbuja, da so zaposleni še bolj zavzeti in predani organizacijam. Po Gollacu intenziteta dela ne narašča le zaradi potrebe podjetij ali organizacij, da se naredi več v manj časa, ampak je intenzifikacija povezana z restrukturiranjem ali pa reorganizacijo gospodarskih družb. Osiromašena organizacija dela pa na samo delo in pogoje dela vpliva negativno (Gollac v McKeown 2011).

V zadnjih dveh desetletjih so se pojavile različne tehnike in metode organiziranja dela, ki ustvarjajo nove produkte in produkcijske procese. Primeri tehnik in metod so: »just-in-time« (JIT), »total quality management« (TQM), timsko delo, »job rotation«, »multiskilling«, »quality circles«, fleksibilni produkcijski sistemi (Green 2004b; Gallie in Rusell 2009). Tehnologija omogoča več možnosti za nadzor delovnega procesa. Tako organizacijske in tehnološke spremembe na eni strani omogočijo vodjem, da lažje opazujejo in nadzorujejo potek dela, na drugi strani pa imajo vpogled v morebitne izboljšave, ki prispevajo k še večji učinkovitosti delovnega procesa. Greenova (2004b) je ugotovila, da povečan nadzor nad delovnim procesom sovpada z intenzifikacijo dela. Delo naj bi se intenzificiralo zato, ker tehnološke inovacije v organizaciji dela omogočajo, da ljudje delajo več oziroma še bolj učinkovito. Tehnologija, posebno informacijska in komunikacijska, omogoča intenzivno delo zunaj delovnega mesta in delovnega časa. Intenzivno se lahko dela skoraj kjerkoli, na letalu, v vlaku in seveda tudi doma.

### **3.2 Vplivi intenzifikacije dela**

Danes podjetja in organizacije poslujejo v izjemno konkurenčnem okolju, ki zahteva učinkovitost, kar lahko dosežejo s pomočjo novih tehnologij in delovnih praks (Green 2004b; Haworth 2007; Gallie in Rusell 2009; Eurofound 2012). Za Evropejce se je delovna intenzivnost v zadnjih dvajsetih letih vsekakor povečala. Dejstvo je, da morajo zaposleni delati hitreje, loviti morajo tesne roke, njihovo delo pa se sooča z več zahtevami. Skoraj 60 odstotkov zaposlenih v državah Evropske unije pravi, da morajo delati hitreje vsaj četrtno svojega delovnega časa (McKeown 2011).

Povečana intenzivnost, ki spodkopava zmogljivosti posameznika, ima lahko nezaželene pomnožene učinke. »Ko ljudje delajo preveč intenzivno, jim zmanjka časa za pridobivanje izkušenj in nimajo časa, da se pripravijo na naslednjo nalogo. Ko se zgodi sprememba dela, se posameznik znajde v težki situaciji, saj se ni uspel primerno pripraviti nanjo« (Gollac v McKeown 2011).

Naslednji vpliv intenzifikacije dela se nanaša na pobude, da bi evropski delavci delali čim dlje, torej imeli kar se da visoko delovno dobo. Zaposleni, ki delajo pod bolj intenzivnimi pritiski, pravijo, da svojega trenutnega dela ne bodo mogli opravljati pri šestdesetih letih (Eurofound 2010; Gollac v McKeown 2011).

Povečanje produktivnosti z zahtevanimi povečanimi delovnimi naporji ne vodi nujno k zvišanju učinkovitosti (Green 2004b). S tem se strinja tudi Gollac (2011), ki gre še dlje. Trdi, da je ključno, da se intenzitete dela ne enači z učinkovitostjo oziroma produktivnostjo. Delavcem ni treba trpeti zaradi povečane intenzivnosti le zato, da bodo podjetja ali organizacije bolj konkurenčne (Gollac v McKeown 2011). Poleg tega je intenzifikacija dela, za razliko od ekonomske rasti, sama po sebi omejen proces (Green 2004a). Greenova (2004b) opozarja na dolgoročneje učinke intenzifikacije. Če se bo trend nadaljeval, bo to prineslo še hujše delovne pritiske, ki se bodo odrazili v težavah gospodarskih sektorjev.

### ***3.2.1 Vpliv intenzifikacije na družinsko življenje***

Gollac (2011) še posebej opozarja, da intenzifikacija dela vpliva na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Takole pravi: »Zaradi utrujenosti, ki jo povzroča delo, ljudje časa zunaj dela ne morejo dobro izkoristiti. Takrat se šele odpočijejo od dela. Delavci, ki delajo z visoko hitrostjo, pravijo, da niso prav veliko na voljo svoji ženi in otrokom« (Gollac v McKeown 2011, 6).

Izkušnjo intenzifikacije dela potrjuje tudi študija *Transitions: Gender, Parenthood and the Changing European Workplace* (Lewis in Purcell 2007), v kateri so bili raziskani podatki tudi za Slovenijo. Študija ugotavlja tudi, da je intenzifikacija dela značilna tako za zasebni kot za javni sektor ter naj bi bila razširjen spremljevalec sodobnih delovnih mest (Lewis in Purcell 2007).

Gre preprosto za to, da so ljudje preobremenjeni in utrujeni zaradi fizičnih in psiholoških pritiskov in naporov. Človeške fizične in psihološke zmožnosti se namreč ne morejo širiti v nedogled (Green 2004a). Zaposlenim zmanjka energije za dejavnosti zunaj dela. Energija je namreč zaznava, da imamo dovolj (ni primanjkljaja) fizičnih, duševnih in čustvenih virov za odzivanje na zahteve življenja; energija je omejen vir, ljudje pa si čedalje bolj prizadevajo, da bi porabili energijo za dejavnosti, ki se jim zdijo pomembne (Grawitch in Barber 2010). Ena izmed teh pomembnih »dejavnosti« je družina, za katero pogosto zmanjka energije. Navajam citat štiriindvajsetletne mame, ki ima dva majhna otroka: »Presrečna sem, da sem mama ... a včasih je zelo zelo utrujajoče. Včasih se mi zgodi, da po sedmi uri zvečer ne morem imeti niti oči več odprtih, moram pa se še okopati, dati otroka spat ... Včasih je malo preveč vsega (opomba prenaporno)« (Lewis in Purcell 2007, 230). Starševstvo zahteva ogromno čustvenih virov, ki so pogosto zmes raznovrstnih občutij, od krivde, zadovoljstva pa vse do tesnobe. Nekateri starši se ne zmorejo spopadati z vsemi temi izzivi.

Veliko je odvisno od konteksta delovnega mesta, od nacionalnega konteksta in od pomena, ki ga ljudje prilepijo svojim izkušnjam. Pomembno je, v kakšnih družbenih in časovnih okoliščinah ljudje živijo. Odvisno je tudi od različne podpore delodajalca, družini prijaznih politik (na nivoju podjetja in države), kakovosti ostalih delovnih pogojev in podpore družine, kamor lahko štejemo medgeneracijsko pomoč. Mladi starši se včasih odločajo tudi za nižje plačano delo, samo da je manj naporno in manj obremenjujoče. Ponovno bi izpostavila še nacionalni kontekst, kjer so postavljene drugačne prioritete ter pričakovanja. Na primer starši na Norveškem imajo višja pričakovanja o enakosti med spoloma (moža in žene) kot pa starši v Sloveniji (Lewis in Purcell 2010; Brannen in Sadar Černigoj 2012).

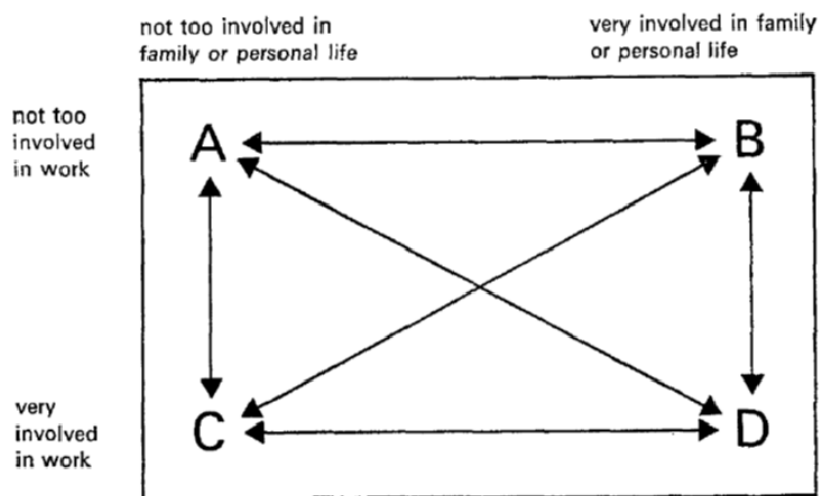
Pogosto prihaja tudi do razkola med teoretičnimi zapisi družini prijaznih politik in resnično uporabo oziroma prenosom v vsakdanje delovno življenje podjetij in organizacij.

Slabo usklajevanje med delom in družino se pogosto kaže tudi v stopnji rodnosti. Reprodukcijska družbe je namreč nujna za dolgoročno socialno trajnost družbe. V sodobnih organizacijah in v pogojih vse bolj razširjene intenzifikacije dela pa je težko postati starš. Vse to vsekakor sovpada z nižjo stopnjo rodnosti. Tega bi se morala zavedati država, delodajalci, sindikati in tudi zaposleni, ki ne bi smeli pristajati na vse,



karkoli se jim ponudi. Širša družba bi morala poudarjati vrednote, kulturo, politike, dobre prakse, ki bi družino postavljale na prvo mesto, na pa za delom. Eden od možnih razlogov za nizko rodnost je razmah materializma, kjer se dela bolj zaradi instrumentalnih razlogov kot pa ideoloških vzgibov, cilj je doseči materialni (gmotni) cilj (Lewis in Purcell 2007).

Slika 3.1: Preprost dinamični model interakcije med poklicnimi in zasebnimi dejavnostmi



Vir

: Spink (1975, 181).

Slika 3.1 prikazuje preprost model, ki prikazuje vpetost med delom in zasebnim življenjem. Model želi prikazati, da smo lahko bodisi zelo ali pa ne preveč vpeti v delo ali družino. Točkovno se lahko gibljemo po omejeni črti in izbiramo, čemu se bomo bolj posvečali, delu ali družini. Interakcija je omejena, saj zaradi omejenosti človeških zmognosti ne moremo biti enako intenzivno vpeti v delo in družino. Možen je kompromis, da se obema poloma, delu in družini, posvečamo približno enako. Jasno je, da če večino svojega časa, energije, čustev in umskega delovanja posvetimo delu, za družino ali zasebno življenje ostane manjša količina virov.

### **3.3 Kontekst sprememb in problemov na trgu dela**

V letu 2002 je Eurofound začel opozarjati na specifičen kontekst sprememb in problemov na trgu dela. Prvič, spreminja se strukturna slika zaposlenih. Opazen je trend zmanjševanja zaposlitev v kmetijstvu in industriji, nasprotno pa se povečuje število služb v storitvenem sektorju. Drugič, spreminja se profil delovne populacije, natančneje delovna populacija se stara in je vse številčnejša. Poleg tega je narastel delež žensk na trgu delovne sile. Tretjič, spremenila se je sama narava dela, predvsem zaradi globalnega trga in uporabe informacijske in druge tehnologije. In četrtič, na trgu dela je opazen trend zaposlovanja za nedoločen čas in zaposlovanje preko posredovalnih agencij (Eurofound 2002).

Poleg tega se je leta 2008 začela gospodarska kriza, ki je močno prizadela evropska gospodarstva. V nekaterih državah članicah, tudi v Sloveniji, je povzročila precejšnje gospodarsko nazadovanje, kar se odraža tudi na trgu dela. Vse to vpliva na delovne razmere in jih tudi spreminja. Po poročilu Urada Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj kriza v Sloveniji še traja, situacija in napovedi pa še niso najbolj vzpodbudne, kar kaže na zelo slabo stanje slovenskega gospodarstva in na trg dela (UMAR 2013).

S krizo so bila izgubljena številna delovna mesta, izvajanje zakonodajnih reform pa na drugi strani vpliva na delovne razmere in pogoje zaposlovanja. Vsekakor se je povečala negotovost zaposlitve, spreminja se delovni čas, delo postaja vse intenzivnejše, posledice pa so vidne tudi na zdravju in dobrem počutju (Eurofound 2013).

V času krize se prioritete spremenijo, vsi možni pogoji postanejo še strožji in težje je preživeti; vse to velja za posameznika, organizacijo in državo. Posebno za posameznika pa postane položaj na trgu še dodatno otežen. Prostih delovnih mest primanjkuje, stopnja brezposelnosti je višja, nekatera podjetja ali organizacije tudi propadejo ali se reorganizirajo. Na trgu delovne sile je močnejša konkurenca zaradi številčnosti iskalcev zaposlitve. Še več, zaposleni in delodajalec nista v enakem položaju (Pruijt 2000), kajti delavec je odvisen od delodajalca, saj mu daje delo in s tem možnost za dostojno življenje. V času neugodnih razmer na gospodarskem trgu in trgu dela razmerje med delavcem in delodajalcem postane še neugodnejše. Delodajalec pridobi še več moči nad zaposlenimi in iskalci dela, saj je iskalcev zaposlitve na trgu dela več in potrebujejo službo. Zaposlitev pa postane manj varna. Iskalci zaposlitve so v tovrstnem nestabilnem

času pripravljene sprejeti slabše pogoje dela, pripravljene so delati več in intenzivneje. Delodajalec tako lahko ponudi slabše pogoje dela, še več, ni se mu potrebno truditi za višjo kakovost delovnega življenja zaposlenih. Ugotovitve Greenove (2004a) potrjujejo, da je intenzifikacija dela vir sprememb v kakovosti dela. Tudi Gollac (2011) potrjuje povezavo med intenzifikacijo dela in slabimi oziroma osiromašenimi delovnimi pogoji (Gollac v McKeown 2011).

Med gospodarsko krizo je novo zaposlovanje manj verjetno. Pogosteje se zgodi, da podjetja ali organizacije celo odpuščajo (UMAR 2013). Zaposleni, ki ostanejo, pa morajo delati še več, da ohranijo in upravičijo svojo zaposlitev. Gre za nekakšno tiho psihološko pogodbo. Namreč, Streck (1984) je že nekaj časa nazaj zapisal besede, ki jih lahko uporabimo in razumemo tudi danes, v času gospodarske krize: »Zaradi pritiska brezposelnosti na trgu delovne sile po eni in zainteresiranosti zaposlenih za preživetje organizacij na drugi strani so zaposleni povsod pripravljene na večje delovne vložke« (Streck v Stanojević 2004, 126).

### **3.4 Intenzifikacija dela na primeru specifičnosti slovenskih organizacij**

Za okolje večine slovenskih organizacij je v temeljih značilno dvoje. Prvič, poslovno okolje je del mednarodnih trgov, kjer se pojavljajo ekstremni konkurenčni pritiski in drugič, trg delovne sile je visoko institucionalno reguliran in socialno definiran. Za tovrsten trg dela so značilne plače na razmeroma stalni visoki ravni in pa dokaj varna (stalna) zaposlitev. (Situacija se sedaj nekoliko spreminja z novejšo slovensko zakonodajo, na primer ZDR-1, ZUTD Ur. l. RS 21/2013 in zaradi neizpolnjevanja pogojev članstva Slovenije v Evropski uniji). Posledično je večina slovenskih podjetij ali organizacij (sploh izvozno usmerjenih) izpostavljena izjemno visokim zahtevam, saj morajo ohranjati visoko stopnjo konkurenčnosti, kljub rigidnosti trga dela. Vprašanje je, kako tem podjetjem in organizacijam uspeva, da preživijo v tako zahtevnem okolju, kjer se praviloma lažje uspeva s slabše plačano in numerično fleksibilno delovno silo (Stanojević 2004).

Stanojević (2004) ugotavlja, da je bilo ob tako visoko opredeljenih socialnih standardih mogoče, da organizacije preživijo le na en način, to je z intenzifikacijo dela. Zaposleni v slovenskih podjetjih in organizacijah so bili in so vključeni v režime, znotraj katerih delajo bistveno več. Tudi Svetlik in Ilič (2004) ugotavljata, da so bili ugodni

gospodarski rezultati v letih od 1993 do 2001 doseženi predvsem s povečevanjem intenzivnosti dela in z oblikami prožnega zaposlovanja, ki so za zaposlene manj prijazne oblike (Svetlik in Ilič v Svetlik 2009, 351).

Zdi se, da je bila in je intenzifikacija dela za zaposlene v slovenskih podjetjih in organizacijah sprejemljiva, kar pa ni le slovenska posebnost (Stanojević 2004). Gre namreč za obliko intenzifikacije, ki je nekonfliktna. Vsekakor gre za začasno in nestabilno obliko povečevanja količine dela, ki lahko doseže skrajne meje (fizične in socialne meje posameznika). Z razvojnega vidika je to kratkoročna strategija, ki nastavi past nezadostnega razvoja in odvisnosti (Stanojević 2004).

Zanimivo je, da Greenova (2004b) kot enega izmed vzrokov za intenzifikacijo dela navaja upadanje moči sindikatov, v Sloveniji pa je trend ravno nasproten, moč sindikatov je namreč atipično visoka (Stanojević 2004).

### **3.5 Uspešno usklajevanje dela in družine na primeru Danske**

Danska kultura na delovnih mestih se vsekakor razlikuje od organizacije do organizacije. Zagotovo niso v vseh danskih podjetjih in organizacijah delovni pogoji prvovrstni, a vseeno ima kultura dela na Danskem nekatere ugodnosti/zakovitosti, ki jo delajo posebno in uspešno. Splošno je poznan model »flexicurity«, ki zelo uspešno združuje delovanje tržne ekonomije in tradicijo skandinavske socialne države. Poleg tega so za dansko kulturo dela značilne tri ključne stvari; ploske in neformalne strukture menedžmenta, timsko delo in ravnovesje med delovnim in zasebnim življenjem. Dancem je družina zelo pomembna in jo postavljajo na prvo mesto. Popolnoma mogoče je imeti družino in kariero obenem. Standardni delovni teden ima 37 delovnih ur, razdeljenih na pet dni. Delovne ure so prožne (fleksibilne) in niso določene z zakonom, ampak z notranjimi dogovori. Prožne delovne ure so možne zaradi visokega zaupanja, ki ga ima delodajalec v svoje zaposlene. Zaposleni morajo seveda opraviti svoje delovne naloge, a od njih samih je odvisno, kdaj in kje jih bodo opravili. Čeprav delajo manj ur (37 ur namesto standardnih 40 delovnih ur na teden v Evropski uniji), je vpliv na učinkovitost ravno nasproten. Na voljo imajo manj ur, da naredijo svoje delo, a ga opravijo hitreje. Na Danskem je tudi čisto običajno, da so po četrti uri popoldne pisarne ali delovni prostori prazni (Danish Chamber of Commerce and Oxford Research 2010).

Navajam izkušnjo priseljence: »Kakšno presenečenje sem doživel na Danskem, ko sem videl, kako poudarjajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Slišal sem že o tem, a nisem vedel, da tako zelo. Vse, kar zadeva družino, je na prvem mestu, vse ostalo pa za tem. To je odlično. Želim si, da bi bilo tako v Nemčiji« (Danish Chamber of Commerce and Oxford Research 2010, 14).

## **4 IZSLEDKI IZ 5. EVROPSKE RAZISKAVE O DELOVNIH POGOJIH**

### **4.1 Opis podatkovnega vira**

V empiričen delu bom predstavila nekatere podatke iz 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih (2010). Podatki so sicer iz leta 2010, a menim, da so vseeno zanimivi, kajti predstavljajo kakovost delovnega življenja in zaposlitve dobri dve leti po veliki gospodarski krizi 2008. Primerjala bomo podatke za Slovenijo, Nemčijo, Dansko in EU 27 (povprečje 27 članic Evropske unije). Nemčijo sem izbrala, ker je geografsko in kulturno precej podobna Sloveniji, od nje smo prevzeli tudi precej zakonodaje, gospodarsko pa si želimo, da bi ji bili bolj podobni. Dansko sem izbrala kot predstavnico skandinavskih držav, ki prestavlja vzor ostalim članicam Evropske unije, saj je socialna in družini prijazna država. Ker je podatkovna baza 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih (2010) zelo obširna, sem podatke omejila na prikaz morebitne intenzifikacije dela in morebitno povezavo z oteženim usklajevanjem dela in družinskega življenja. Zanima me, če se konflikt med delom in družino neposredno kaže navzven.

### **4.2 Analiza podatkov iz 5. Evropske raziskave o delovnih pogojih (2010)**

Za lažje razumevanje analize nadaljnjih podatkov sem izdelala primerjalno tabelo za tri izbrane države: Slovenijo, Nemčijo, Dansko (glej Tabelo 4.1). V Tabeli 4.1 so prikazani podatki, ki na grobo orišejo gospodarski in družbeni razvoj posameznih držav.

Tabela 4.1: Podatki o kupni moči, stopnji brezposelnosti in stopnji rodnosti za leto 2010

<i>podatki za leto 2010</i>	<b>BDP/ prebivalec po kupni moči</b>	<b>Stopnja brezposelnosti (%)</b>	<b>Stopnja rodnosti</b>
<b>Slovenija</b>	84	7,3	1,57
<b>Nemčija</b>	119	7,1	1,39
<b>Danska</b>	128	7,5	1,87
EU 27	100	9,7	/

Vir: Eurostat (2012; 2013a; 2013b).

Iz Tabele 4.1 je razvidno, da je indeks BDP (bruto domači proizvod) na prebivalca po kupni moči v Sloveniji 84 in ne dosega evropskega povprečja. Nemčija ima ta indeks kar nekaj nad povprečjem Evropske unije (119), indeks Danske pa je še višji (128). Kupna moč je količina blaga in storitev, ki jih je mogoče kupiti z dano količino denarja (STAT 2012). Stopnja brezposelnosti v letu 2010 je pri vseh treh državah približno enako visoka in je pod takratnim povprečjem EU (Evropske unije). Najvišjo stopnjo rodnosti v letu 2010 je imela Danska (1,87); Slovenija (1,57), Nemčija pa je imela najnižjo (1,39). Stopnja rodnosti je povprečno število rojenih otrok na žensko v koledarskem letu (STAT 2012).

Tabela 4.2: Primerjanje sedanje situacije posameznika s situacijo iz januarja 2009: ali se je zgodila sprememba v naslednjem vidiku dela – število ur, ki jih posameznik dela na teden (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	<b>EU 27</b>
Povečalo	19,1	23,3	18,9	16,5
Ni sprememb	68	70,3	66,2	71,5
Zmanjšalo	12,9	6,4	14,9	12
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Pokazatelj intenzifikacije dela je lahko tudi povečanje števila delovnih ur (Stanojević 2004; Green 2004b; Gollac 2011). V primerjavi z januarjem 2009 se je v vseh treh državah (Slovenija, Nemčija, Danska) povečalo število delovnih ur na teden, odstotki povečave pa so nad povprečjem Evropske unije (16,5 %). V Sloveniji se je 19,7 odstotkom zaposlenih povečalo število delovnih ur na teden, na Danskem 18,9 odstotkom zaposlenih. V Nemčiji je ta delež najvišji, kar 23,3 odstotkom zaposlenih se je povečalo število delovnih ur na teden. V vseh treh državah, še najmanj v Nemčiji, se je nekaterim zaposlenim zmanjšalo število delovnih ur. Razlog za zmanjšanje delovnih ur je do neke mere zagotovo v odzivu na gospodarsko krizo.

Tabela 4.3: Spremembe na delovnem mestu, do katerih je prišlo v zadnjih treh letih, in vplivajo na neposredno okolje posameznika (%)

	Uvedba novih procesov ali tehnologij		Izvedeno znatno prestrukturiranje ali reorganizacija	
	Da	Ne	Da	Ne
Slovenija	38,3	61,7	29,4	70,6
Nemčija	41,3	58,7	30,5	69,5
Danska	54	46	50,1	49,9
EU 27	39,4	60,6	32,7	67,3

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Po Gollacu je intenzifikacija dela povezana z restrukturiranjem ali pa reorganizacijo gospodarskih družb (Gollac v McKeown 2011). Iz Tabele 4.3 je razvidno, da so se v vseh treh državah v kar visokih odstotkih izvajala prestrukturiranja in reorganizacije, ki so vplivale na delovno okolje posameznikov. Na Danskem je kar 50,1 odstotkov zaposlenih opazilo vplive prestrukturiranja ali reorganizacije na njihovo delovno okolje; delež je zelo visoko nad povprečjem Evropske unije (32,7 %). Podatek za Slovenijo (29,4 %) in Nemčijo (30,5 %) je pod povprečjem Evropske unije, a je razmeroma še visok.

Tabela 4.4: Ali delo posameznika vključuje delo v hitrem tempu (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	EU 27
Ves čas ali skoraj ves čas	<b>38,5</b>	25,8	19,7	22,8
Približno 3/4 časa	7,6	13,7	10	8,7
Približno 1/2 časa	14,7	18,1	16,5	13
Približno 1/4 časa	13	14,7	18,9	13,7
Nikoli ali skoraj nikoli	26,1	27,6	34,9	41,8
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Intenzifikacijo dela lahko izmerimo s pomočjo preprostega vprašanja: »Kako pogosto vaše delo vključuje delo v hitrem tempu?« (Green 2004a). V Sloveniji mora 38,5 odstotkov zaposlenih ves čas ali skoraj ves čas delati v hitrem tempu. Odstotek je visoko nad povprečjem Evropske unije (22,8 %). V Nemčiji mora delati hitro ves čas ali skoraj ves čas 25,8 odstotkov zaposlenih, na Danskem pa le 19,7 odstotkov zaposlenih, delež pa je nižji od povprečja Evropske unije. V Nemčiji je delež zaposlenih, ki delajo v hitrem tempu tri četrtine časa ali pa polovico časa, višji kot v Sloveniji in na Danskem. Delež zaposlenih, ki nikoli ali skoraj nikoli ne delajo v hitrem tempu, je najvišji za zaposlene na Danskem (34,9 %).

Tabela 4.5: Kolikokrat na mesec posameznik dela več kot 10 ur na dan (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	EU 27
Nikoli	58,8	67,5	54,5	68,1
Enkrat ali dvakrat	15,4	9,9	19,3	9,9
Trikrat, štirikrat ali petkrat	13,3	11,4	12,8	8,8
Šestkrat in več	12,5	11,2	13,4	13,2
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Po Stanojeviću (2004) se intenzifikacija dela odraža v visokih delovnih obremenitvah, neposredno v nadurnem delu. V vseh treh državah več kot polovica posameznikov nikoli ne dela več kot 10 ur na dan; največ jih je v Nemčiji (67,5 %). Toda delež



posameznikov, ki delajo od trikrat do petkrat na mesec več kot 10 ur na dan, je v vseh treh državah nad povprečjem Evropske unije (8,8 %); v Nemčiji 11,4 odstotkov zaposlenih; na Danskem 12,8 odstotkov zaposlenih, v Sloveniji 13,3 odstotkov zaposlenih. Delež zaposlenih, ki delajo več kot 10 ur na dan šestkrat ali večkrat na mesec, je v Sloveniji (12,5 %) in Nemčiji (11,2 %) pod povprečjem Evropske unije (13,2 %); podatek za Dansko pa rahlo presega povprečje Evropske unije, to je 13,4 odstotkov zaposlenih.

Tabela 4.6: Kolikokrat v zadnjih 12 mesecih se je zgodilo, da je posameznik delal tudi v svojem prostem času, da bi izpolnil delovne zahteve (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	<b>EU 27</b>
Skoraj vsak dan	5,1	3,5	5,9	5,9
Enkrat ali dvakrat na teden	9,9	9,9	14	9,5
Enkrat ali dvakrat na mesec	18	13,7	20,4	15,5
Manj pogosto	24	21,9	23,3	20,8
Nikoli	43	<b>51</b>	36,4	48,3
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Prosti čas je čas zunaj delovnega časa in bi moral biti namenjen nedelovnim dejavnostim, na primer družini. Delež zaposlenih, ki so delali v zadnjih 12 mesecih v svojem prostem času skoraj vsak dan, da bi izpolnili delovne zahteve, je v vseh treh državah nizek (Slovenija: 5,1 %; Nemčija: 3,5 %; Danska: 5,9 %) in ne presega povprečja Evropske unije (5,9 %). Odstotek zaposlenih, ki delajo v prostem času enkrat ali dvakrat na teden, je v Nemčiji in Sloveniji enak in je rahlo nad povprečjem Evropske unije (9,5 %) in znaša 9,9 %; na Danskem je odstotek precej visok (14 %) in presega povprečje Evropske unije. Tudi odstotek zaposlenih, ki delajo v svojem prostem času enkrat ali dvakrat na mesec, je na Danskem najvišji (20,4 %) in ponovno presega povprečje Evropske unije (15,5 %). V Nemčiji 51 odstotkov zaposlenih nikoli ni delalo v svojem prostem času, da bi izpolnili delovne zahteve, povprečje Evropske unije je nižje (48,3 %). Delež zaposlenih v Sloveniji, ki nikoli ne delajo v svojem prostem času, je pod povprečjem Evropske unije in znaša 43 odstotkov; podatek za Dansko je še nižji, to je 36,4 odstotkov, podatek za Dansko preseneča. Zaradi njihove kulture, ki visoko

цени in spoštuje ravnovesje med delom in družino, bi pričakovala, da bo delež zaposlenih, ki nikoli ne delajo v svojem prostem času, za Dansko vsekakor presegal podatke za Slovenijo, Nemčijo in Evropsko unijo, a je ravno nasprotno. Razlog je morda v različnem dojemanju prostega časa.

Tabela 4.7: Koliko časa bi delal posameznik, če bi imel prosto izbiro glede delovnih ur in če bi moral upoštevati potrebo, da mora zaslužiti dovolj (%)

	Slovenija	Nemčija	Danska	EU 27
Manj kot 30 ur	13,3	17,3	17,7	15,5
30–34 ur	6,3	13,5	<b>26,2</b>	12
35–39 ur	3,4	27,5	<b>39,5</b>	21
40 ur	<b>55</b>	33,5	6,7	35,6
41–47 ur	5,8	4,5	5,4	4,8
48 ur ali več	<b>16,2</b>	3,7	4,5	11,1
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Standardni delovni čas, ki je norma za večino Evropejcev, je še vedno 40 ur na teden, od ponedeljka do petka, ki velja tudi za Slovenijo in Nemčijo (Eurofound 2012). Na Danskem zaposleni v povprečju delajo manj, in sicer 37 ur na teden (Evropska raziskava o delovnih razmerah 2010). Delež zaposlenih, ki bi kljub prosti izbiri glede delovnih ur še vedno delali 40 ur na teden, je najvišji v Sloveniji (55 %). V Nemčiji bi se za to možnost odločilo 33,5 odstotkov zaposlenih, na Danskem pa le 6,7 odstotkov, kar je popolnoma razumljivo, saj Danci v povprečju delajo 37 ur na teden. Primerjalno bi se tudi največ Danccev odločilo za delovnik od 35 do 39 ur na teden ali pa za delovnik od 30 do 34 ur na teden, prav tako za manj kot 30 ur na teden. Delež Slovencev, ki bi se odločili, da bi delali manj kot 40 ur na teden, je v primerjavi z Nemčijo, Dansko in Evropsko unijo absolutno nizek. Slovenci prednjačijo tudi v kategoriji 48 ur ali več, namreč 16,2 odstotkov Slovencev bi delalo na teden 48 ur ali več; odstotek za Nemčijo (3,7 %) in Dansko (4,5 %) je nizek in precej pod povprečjem Evropske unije (11,1 %). Iz podatkov lahko povzamem, da si Slovenci večinoma želijo delati vsaj 40 ur na teden in delo postavljajo na prvo mesto. Razlog za to je morda v plačilu. Namreč, če bi se odločili za manj delovnih ur na teden, bi se to hitro poznalo v posameznikovem ali

družinskem proračunu, česar si zaposleni v Sloveniji niti ne more privoščiti, saj je kupna moč na prebivalca že tako nizka (glej Tabelo 4.1). Podatki za Dansko so pričakovani, saj Danci večinoma postavljajo družino in zasebno življenje pred delo, njihova kupna moč pa je primerjalno visoka.

Tabela 4.8: Kako je določen delovni čas (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	EU 27
Določi ga podjetje/organizacija brez možnosti spreminjanja	<b>65,6</b>	56,5	39,5	61,1
Izbira se lahko med več fiksnimi urniki, ki jih določi podjetje/organizacija	4,9	10,3	6,3	6,7
Delovni čas se lahko prilagaja do določene meje (giblivi delovni čas)	18,1	19	<b>36,5</b>	16
Delovni čas v celoti določa posameznik sam	11,4	14,2	17,8	16,2
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

V Sloveniji določi delovni čas podjetje ali organizacija brez možnosti spreminjanja kar 65,6 odstotkom zaposlenih; za razliko od Danske in Nemčije je slovenski delež nad povprečjem Evropske unije (61,6 %). Na Danskem podjetje določi delovni čas brez možnosti spreminjanja le 39,5 odstotkom zaposlenih; delež je nizek in pričakovan, saj na Danskem pogosto uporabljajo prožne delovne ure, ki niso določene z zakonom, ampak z notranjimi dogovori (Danish Chamber of Commerce and Oxford Research 2010). Na Danskem je tudi največ zaposlenih, to je 36,5 odstotkov, ki imajo giblivi delovni čas (prilagodljiv do določene meje). Najvišji je tudi delež danskih zaposlenih, ko si v celoti delovni čas določa posameznik sam (17,8 %). V primerjavi z Dansko sta vrednosti istih podatkov za Nemčijo in Slovenijo zelo nizki. V Nemčiji ima giblivi delovni čas 18,4 odstotkov zaposlenih, v Sloveniji pa 19 odstotkov zaposlenih; delovni čas si v celoti samostojno v Nemčiji določa 14,2 odstotkov posameznikov, v Sloveniji pa 11,4 odstotkov posameznikov.

Tabela 4.9: Usklajenost delavnika na splošno z družinskimi ali družbenimi obveznostmi posameznika zunaj službe (%)

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	EU 27
Zelo dobro ali dobro	76	82,4	<b>93,4</b>	81,8
Ne preveč dobro ali sploh ne dobro	24	17,6	6,6	18,2
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

Najbolj so z usklajenostjo delavnika z družinskimi in družbenimi obveznostmi zunaj službe zadovoljni Danci. Kar 93,4 odstotkov zaposlenih Dancev meni, da je usklajenost zelo dobro ali dobro urejena; odstotek krepko presega povprečje Evropske unije (81,8 %). Delež Nemcev (82,4 %), ki menijo, da je usklajen delavnik z družinskimi obveznostmi zelo dobro ali dobro, je precej nižji do danskega, a vseeno nad povprečjem Evropske unije. V Sloveniji so zaposleni najmanj zadovoljni z usklajenostjo, le 76 odstotkov zaposlenih meni, da je usklajenost med delavnikom in družino urejena zelo dobro ali dobro, kar je nižje od povprečja Evropske unije.

Podrobnejši podatki (glej Tabelo 4.10) nam razkrijejo: ne le da so Danci najbolj zadovoljni z usklajenostjo, 59,2 odstotkov zaposlenih celo meni, da je njihov delavnik z družinskimi obveznostmi usklajen zelo dobro. Podrobnejši podatki za Slovenijo in Nemčijo nam povedo, da je več kot polovica zaposlenih le dobro zadovoljna z usklajenostjo delavnika z družinskimi dejavnostmi.

Tabela 4.10: Usklajenost delavnika na splošno z družinskimi ali družbenimi obveznostmi posameznika zunaj službe (%) – podrobneje

	<b>Slovenija</b>	<b>Nemčija</b>	<b>Danska</b>	EU 27
Zelo dobro	17,4	27,5	<b>59,2</b>	31,2
Dobro	58,6	54,9	34,2	50,6
Ne preveč dobro	18,1	13,9	6	14,4
Sploh ne dobro	5,9	3,7	0,6	3,8
Skupaj	100	100	100	100

Vir: Evropska raziskava o delovnih razmerah (2010).

## 5 UGOTOVITVE

Kakovost delovnega življenja je zelo raznovrsten koncept, kompleksen in nikakor ne enoznačen. Zaradi tako obširne vsebine ga je mogoče opredeliti in razumeti na toliko načinov, kolikor je raziskovalcev. Vsebina kakovosti delovnega življenja se pokriva z vsebino, ki se lahko poimenuje tudi drugače, na primer kakovost dela in zaposlitve. Pri konceptu »kakovost delovnega življenja« gre vsekakor za razumevanje, da delo ni ločena dimenzija od ostalih sestavin človekovega življenja, ampak da delovno življenje prav tako vpliva na ostale vidike posameznikovega življenja. Kakovost delovnega življenja lahko merimo z različnimi metodami raziskovanja.

Intenzifikacija dela predstavlja nezanemarljiv košček v kakovosti delovnega življenja. Intenziteta dela je sodoben, neizogiben trend, ki je bolj ali manj značilen za vse evropske države, prav tako za Slovenijo, Nemčijo, Dansko. Zaradi konteksta sprememb in problemov na trgu dela ter gospodarske krize je intenzifikacija dela prišla še bolj do izraza.

Iz analize podatkov 5. Evropske raziskave o delovnih razmerah (2010) je razvidno, da se intenzifikacija dela kaže v povečanem številu delovnih ur, nadurah, opravljanju dela v hitrem tempu ter opravljanju dela v prostem času. Tako se je na primer v vseh treh državah, Sloveniji, Nemčiji in na Danskem, zaposlenim povečalo število delovnih ur na teden.

Zdi se, da je bila intenzifikacija dela v preteklosti med slovenskimi delavci sprejemljiva, kar pa po mojem mnenju ni več tako, ker so pritiski enostavno pretežki. Namreč, v Sloveniji kar 38,5 odstotkov zaposlenih dela hitro ves čas ali skoraj ves čas. Podatek je precej višji od primerjalnih podatkov za Nemčijo, Dansko in Evropsko unijo. O skrajnosti intenzifikacije dela v Sloveniji govori tudi podatek, da si kljub možnosti proste izbire delavnika več kot polovica zaposlenih (55 %) v Sloveniji želi, da bi še naprej delali 40 ur na teden. Enak podatek za Nemčijo je bistveno nižji (33,5 %), delež za Dansko pa je zelo nizek (6,7 %), saj si večina Dancev želi, da bi delali manj kot 40 ur na teden. Zanimivo je tudi, da si Slovenci primerjalno nadpovprečno želijo delati 48 ur ali več na teden.

Vplivi intenzifikacije dela se pri posamezniku kažejo v fizični, mentalni in duševni preobremenjenosti. Zaposleni posamezniki se posledično težje in manj kakovostno posvečajo svojemu zasebnemu življenju in družini. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pa je ena ključnih dimenzij kakovosti delovnega življenja. Konflikt med delom in družino zagotovo povzroča tudi intenzifikacija dela.

Kljub temu v Evropi najdemo primere dobrih praks, zgledov, kako se posamezniki, družba, podjetja ali organizacije in država skupaj zoperstavljajo sodobnim trendom, kot je intenzifikacija dela in padec stopnje rodnosti, obenem pa so gospodarsko uspešne države. Danska je tipičen primer, kjer država s svojo politiko podpira dansko kulturo in aktivno prebivalstvo s tem, da Dancem omogoča, da družino postavljajo na prvo mesto. Kljub temu so lahko zaposleni še vedno zelo uspešni pri delu, ki ga opravljajo in pri gradnji svoje kariere. Na temu področju je viden razkorak med Dansko in Slovenijo. Na Danskem skoraj vsi zaposleni (93,4 %) menijo, da je njihovo delovno življenje usklajeno z zasebnim življenjem zelo dobro ali dobro, v Sloveniji je tega mnenja le tri četrtine zaposlenih. Danci so bolj zadovoljni z usklajenostjo delavnika in družinskega življenja kot pa Nemci in Slovenci, čeprav je delež zaposlenih na Danskem, ki delajo več kot 10 ur na dan šestkrat ali večkrat na mesec, višji kot v Sloveniji in Nemčiji. Primerjalno s Slovenijo, Nemčijo in Evropsko unijo je delež zaposlenih na Danskem, ki nikoli ne delajo v svojem prostem času, najnižji, a kljub temu so Danci najbolj zadovoljni z usklajenostjo delavnika in družinskega življenja. Če primerjamo še stopnjo rodnosti (Slovenija: 84, Danska: 128) in indeks kupne moči (Slovenija: 1,57; Danska: 1,87), so razlike očitne. Poleg tega Danci v povprečju delajo tri delovne ure na teden manj kot v Sloveniji in Nemčiji.

Podatki po mojem mnenju predstavljajo različna narodnostna dojemanja dela in prostega časa, tako v zakonodajnem smislu kot v posameznikovem dojemanju. Zagotovo ni enako delati v Sloveniji ali Nemčiji ali na Danskem. Vsekakor je Slovenija ekonomsko šibka država (na primer glede na kupno moč). Morda so slovenski zaposleni premalo poučeni, imajo premalo izkušenj in imajo nizka pričakovanja ter posledično premalo zahtevajo. Tudi sindikati, ki so v Sloveniji nadpovprečno zastopani (v primerjavi z ostalo Evropo), ne naredijo dovolj, da bi bili zaposleni poučeni in bi poznali spekter možnosti, ki jih predstavlja kakovost delovnega življenja. Tako si upam trditi, da je slovenski trg dela še naprej zelo rigiden in institucionalno reguliran; se ne posodablja in ne sledi sodobnim trendom. Kot primer naj navedem podatek, da večini

zaposlenim v Sloveniji (65 %) določa delovni čas podjetje ali organizacija brez možnosti spreminjanja.

Slovenija je zaostala na mnogih področjih, tudi na področju kakovosti delovnega življenja. Kakovost delovnega življenja zaposlenih v Sloveniji ima lastnosti delavca v proizvodnji, ki mora samo poslušati in delati, in pa birokrata, ki se mora slepo ravnati po zakonodaji in navodilih države, ne da bi imel možnost vpogleda v evropski kontekst primerjave, ki bi ga lahko uporabil kot izhodišče za regulacijo svojega zasebnega ali družinskega življenja.

## **6 SKLEP**

Kakovost delovnega življenja je zmes raznovrstnih dejavnikov. Na mikro nivoju si posameznik sam določi, kako dojema kakovost delovnega življenja, kakšen pomen ji pripisuje, kakšna so njegova pričakovanja in prioritete. Na makro nivoju nastopa podjetje/organizacija in država ter širša družba. V vsaki družbi vlada posebna kultura, ki jo lahko država podpira ali spodbija s svojo politiko. Država je tista, ki določa zakonodajo, ki jo morajo spoštovati tudi podjetja in organizacije ter zaposleni.

Ugotovila sem, da zaradi gospodarskih, političnih, zakonodajnih, kulturnih in družbenih razlik obstajajo razlike v dojemanju, razumevanju in doseganju dostojne kakovosti delovnega življenja.

Ne glede na to dejstvo je mogoče vedno, ne glede na stopnjo rasti gospodarstva, imeti bolj ali manj dostojen nivo kakovosti delovnega življenja. Kljub intenzifikaciji dela je vedno mogoče najti dogovor, ki bo ustrezal vsem stranem, tako zaposlenim, podjetjem/organizaciji in državi. Gre le za sklepanje kompromisov in za dolgoročno strategijo, za skupno dobro. Tega bi se morali zavedati vsi, sploh pa ljudje na vodilnih položajih, ki imajo v rokah vzvode moči.

Gre namreč za kakovost življenja in dela ljudi. Uspešnost se namreč ne meri le finančno in z materialnim premoženjem ter gospodarsko rastjo; temveč tudi, kakšna so naša zasebna življenja, kakšne so možnosti za družinsko življenje.

## 7 LITERATURA

- 1) Askenazy, Philippe. 2004. Shorter work time, hours flexibility and labor intensification. *Eastern Economic Journal* 30 (4). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=2> (11. oktober 2013)
- 2) Brannen, Julia in Nevenka Sadar Černigoj. 2012. Being a working parent in the present: case comparisons in time and place. V *Transitions to parenthood in Europe : a comparative life course perspective*, ur. Ann Nilsen, Julia Brannen in Suzan Lewis, 107–128. Bristol: Policy.
- 3) Danish Chamber of Commerce and Oxford Research. 2010. *Living and working in Denmark: An expat perspective*. Dostopno prek: <http://www.docstoc.com/docs/88725969/Living-and-Working-in-Denmark> (11. oktober 2013).
- 4) Drobnič, Sonja, Barbara Beham in Patrick Präg. 2010. Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe. *Social Indicator Research* 99 (2). Dostopno prek: [http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/1/art%253A10.1007%252Fs11205-010-9586-7.pdf?auth66=1381567964\\_2417f25c31d2246d1d80880c331c9e2c&ext=.pdf](http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/1/art%253A10.1007%252Fs11205-010-9586-7.pdf?auth66=1381567964_2417f25c31d2246d1d80880c331c9e2c&ext=.pdf) (11. oktober 2013).
- 5) Elizur, D. in S. Shye. 1990. Quality of work life and its relation to quality of life. *Applied Psychology: An International Review* 39 (3): 275–291.
- 6) Eurofound. 2002. *Quality of work and employment in Europe: Issues and challenges*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/12/en/1/ef0212en.pdf> (11. oktober 2013).
- 7) --- 2010b. *Vprašalnik za 5. Evropsko raziskavo o delovnih pogojih*. Dostopno prek: [http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/5EWCS/questionnaires/slovenia\\_si.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/docs/ewco/5EWCS/questionnaires/slovenia_si.pdf) (11. oktober 2013).
- 8) --- 2012. *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf> (11. oktober 2013).



- 9) --- 2013. *Vpliv krize na delovne razmere v Evropi: povzetek*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2013/191/sl/1/EF13191SL.pdf> (11. oktober 2013).
- 10) European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. [computer file] 2010. *European Working Conditions Survey*. Colchester, Essex: UK Data Archive [distributor].
- 11) Eurostat. 2012. *Statistični podatki o rodnosti*. Dostopno prek: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Fertility\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Fertility_statistics) (11. oktober 2013).
- 12) --- 2013a. *Statistični podatki o brezposelnosti*. Dostopno prek: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics) (11. oktober 2013).
- 13) --- 2013b. *Bruto domači proizvod na prebivalca po kupni moči*. Dostopno prek: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114> (11. oktober 2013)
- 14) Gallie, Duncan in Helen Russell. 2009. Work-Family Conflict and Working Condition in Western Europe. *Social Indicator Research* 93 (3). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=dc1dcbc6-a586-42ad-82ca-929499dd6eef%40sessionmgr13&hid=6> (11. oktober 2013).
- 15) Gayathiri R. in Lalitha Ramakrishnan. 2013. Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention* 2 (1). Dostopno prek: [http://www.ijbmi.org/papers/Vol%282%291/Version\\_2/A210108.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol%282%291/Version_2/A210108.pdf) (11. oktober 2013).
- 16) Grawitch, Matthew J. in Larissa K. Barber. 2010. Rethinking the work-life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well being* 2 (2). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=116> (11. oktober 2013).
- 17) Green, Francis. 2004a. Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal* 30 (4). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=>

- 5&sid=dc1dcbc6-a586-42ad-82ca-929499dd6eef%40sessionmgr13&hid=109 (11. oktober 2013).
- 18) --- 2004b. Why has work effort become more intense? *Industrial Relations* 43 (4). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=2> (11. oktober 2013).
- 19) Heery, Edmund in Mike Noon. 2012. *A Dictionary of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- 20) Lewis, Suzan in Christina Purcell. 2007. Well-Being, Paid Work and Personal Life. V *Well-Being Individual, Community and Social Perspectives*, ur. John Haworth in Graham Hart, 225–240. New York: Palgrave Macmillan.
- 21) Martel, Jean-Pierre in Gilles Dupuis. Quality of Work Life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research* 77 (2). Dostopno prek: [http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/695/art%253A10.1007%252Fs11205-004-5368-4.pdf?auth66=1381647739\\_7190c42cfbdb9c7c97c3a52dc03f1c0c&ext=.pdf](http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/695/art%253A10.1007%252Fs11205-004-5368-4.pdf?auth66=1381647739_7190c42cfbdb9c7c97c3a52dc03f1c0c&ext=.pdf) (11. oktober 2013).
- 22) McKeown, Aidan. 2011. Under pressure: work intensity on the rise. *Foundation Focus* 9 (2): 6–7.
- 23) Nadler, D. A. in E. E. Lawler 3rd. 1983. Quality of work life: Perceptions and direction. *Organizational Dynamics* 11 (3): 20–30.
- 24) Parker, Martin, Valérie Fournier in Patrick Reedy. 2007. *Dictionary of Alternatives: Utopianism and Organization*. London: Zed Books.
- 25) Pruijt, Hans. 2000. Performance and quality of working life. *Journal of Organizational Change Management* 13 (4). Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/197587579/fulltext/140FCF5C8B622C93195/1?accountid=16468> (11. oktober 2013).
- 26) Roland, K. Yeo in Jessica Li. 2011. Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management. *Human Resource Management International Digest* 19 (3). Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/868254346/fulltextPDF/140FCF8E83B103537BE/1?accountid=16468> (11. oktober 2013).
- 27) Royuela, Vicente, Jordi Lopez-Tamayo, Jordi Surinach. 2008. The Institutional vs. the Academic Definition of the Quality of Work Life. What is the Focus

- of the European Commission. *Social Indicators Research* 86 (3). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=2> (11. oktober 2013).
- 28) Seashore, S. E. 1975. Defining and measuring the quality of working life. V *The Quality of Working Life*, ur. L. E. Davis in A. B. Cherns, 105–118. New York: Free Press.
- 29) Sheppard, H. L. 1975. Some indicators of quality of working life: A simplified approach to measurement. V *The Quality of Working Life*, ur. L. E. Davis in A. B. Cherns, 119–122. New York: Free Press.
- 30) Shoeb, Ahmad. 2013. Paradigms of Quality of Work Life. *Journal of Human Values* 19 (1). Dostopno prek: <http://jhv.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/19/1/73.full.pdf+html> (11. oktober 2013).
- 31) Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Phillip Siegel, Dong-Jin Lee. 2001. A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research* 55 (3). Dostopno prek: [http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/332/art%253A10.1023%252FA%253A1010986923468.pdf?auth66=1381647435\\_8067ea674315fdbfc926ea1b4fcaa946&ext=.pdf](http://download.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/static/pdf/332/art%253A10.1023%252FA%253A1010986923468.pdf?auth66=1381647435_8067ea674315fdbfc926ea1b4fcaa946&ext=.pdf) (11. oktober 2013).
- 32) Spink, Peter. 1975. Some comments on the quality of working life. *Journal of Occupational Psychology* 48 (3). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=2> (11. oktober 2013).
- 33) Stanojević, Miroslav. 2004. Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 111–129. Ljubljana: Založba Sophia.
- 34) *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (11. oktober 2013).
- 35) --- 2012. *Ravni cen in kupna moč*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4734](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4734) (11. oktober 2013).
- 36) Sutela, Hanna. 2006. Finnish surveys measuring quality of work. *Statistical Journal of the United Nations ECE* 23 (1). Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=>

5&sid=a10c9a09-8e4c-4516-b38b-57678607b988%40sessionmgr4&hid=2 (11. oktober 2013).

37) Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

38) UMAR. 2013. *Poročilo o razvoju 2013*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2013/POR\\_2013s.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2013/POR_2013s.pdf) (11. oktober 2013).

39) *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis\\_ZAKO5944.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r04/predpis_ZAKO5944.html) (11. oktober 2013).

40) *Zakon o urejanju trga dela (ZUTD)*. Ur. l. RS 80/2010. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO5840.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO5840.html) (11. oktober 2013).