

## ISKANJE NOVEGA SMISLA DELA (Elementi za povečanje delovne proizvodnosti)

**Povzetek.** Članek obravnava zunanje in splošne pogoje delovnega okolja, ki tvorijo elemente za vpliv na delovno proizvodnost. Osnova izboljšanja mora biti na večji diskrecijski pravici delovnega mesta, kar vodi k samouresničevanju, prevzemanju odgovornosti, k iniciativnosti, skratka s tem se bo izboljšala delovna etika. Padanje proizvodnosti pomeni neuspeh menedžmenta, ker ne zna vzbuditi privrženosti delovne etike.

**Ključni pojmi:** proizvodnost, delitev dela, vrednote, kultura dela, delovna etika.

### Uvod

208

Prenagljeno bi bilo optimistično predpostavljati, da se Slovenci ne bodo srečali z resničnimi stresi pri prilagajanju spremembam, ki danes nastopajo v svetu dela. Ključni element pri teh spremembah je večja svoboda pri odločanju na delovnem mestu.

Samoupravni sistem, v katerem smo skušali povečati proizvodnost, je doživel skupaj z drugimi političnimi okoliščinami neuspeh. Industrija se je tako rekoč sesula. Danes mrzlično iščemo načine, kako povečati proizvodnjo delavca, da se poveča dodana vrednost dela, ki je pri nas trenutno petkrat nižja kot v Nemčiji (Kos 1994). Industrijska organizacija je obstajala v modelu, ki povečuje proizvodnost tako, da zmanjšuje potrebo po ustvarjalnosti, samostojnosti in angažiranosti posameznega delavca, pri čemer je serijska proizvodnja na montažni liniji postavila shemo za veliko število del. To ni veljalo za obrt, promet in druga področja, ki niso primerna za specializacijo. Takšno poenostavljanje z manj diskrecijske pravice je olajšalo vstop tisočih, ki so zapustili kmetijstvo, da bi delali v industrijskih obratih.

Mnogi organizatorji so se tolažili s tem, da novi delavci ne potrebujejo kvalifikacije, ker je vse tako urejeno, da je dovolj, če pridejo na delo in vzdržujejo ritem proizvodnje. Te industrije so v delavcih gojile potrošniške vrednote, ki so si jih želeli. Povečali so si življenjski standard, ki se je kazal v stanovanju, električnih aparatih, končno pa tudi v avtu in hiši. S tem so si pridobili družbeni status, ki jim je v lastnih očeh dvignil samozavest. O neki novo nastali delovni

\* Dr. Marko Kos, profesor v pokoju.

etiki pri tem ni bilo mogoče govoriti. Delovna morala je bila nizka, pač pa so si delavci želeli novih in novih privilegijev, skrajševanja delovnega časa in ugodnosti, proizvodnost pa je zaostajala.<sup>1</sup>

## Določujoči pogoji dela

Po osamosvojitvi Slovenije je prišlo do močnega zmanjšanja zaposlenih.<sup>2</sup> Deloma je bilo to zaradi stečajev podjetij, deloma zaradi tehnološkega preoblikovanja, pri katerem so bili odpuščeni delavci s slabimi rezultati in disciplino ter vsi, ki niso bili potrebni pri neposrednem proizvodnem delu, kot so šoferji, transportni in pomožni delavci, vzdrževalci, kuharji in natakarji, vratarji in telefonisti ter pisarniške nekvalificirane moči. Po konsolidaciji podjetij in po začetku poslovanja pod novim lastništvom in menedžmentom so se močno spremenili tako struktura delovne sile kot tudi predpostavke o naravi dela. Nastopili sta dve veliki spremembi pri vrsti dela, s katerim se je ukvarjala velika večina Slovencev. V prvi vrsti prehod s fizičnih na pisarniška dela. Leta 1970 je samo okrog 18% od vsega števila zaposlenih opravljalo pisarniško delo kot »nameščenci«, leta 1993 jih je bilo že 43%. Med tem se je vzporedno zmanjševalo število fizičnih del.

Ta premik je izrazito vplival na samostojnost pri odločanju na delovnem mestu. Večina pisarniških uslužbencev ima precejšnjo diskrecijsko pravico pri opravljanju svojega dela v primerjavi s fizičnimi delavci, med katerimi čutijo samo nekateri potrebo, da imajo ustrezen nadzor nad svojim delom. Glede na premik v pisarniško, to je višje kvalificirano delo, domnevamo, da se je povečal celoten obseg diskrecijske pravice.

Isto bi lahko rekli tudi za drugo veliko spremembo – za pomik z industrijskih del na dela v storitvenem sektorju. Leta 1970 so znašala proizvodna dela okrog 61 odstotkov od skupnega števila del (računano po delovnih mestih), medtem ko je obseg storitvenih dejavnosti stagniral pri 34 odstotkih. Leta 1990 je bilo proizvodnih del 47,8 odstotka, a v storitvenem sektorju se je dvignil delež na 47,5 odstotka.<sup>3</sup> Nekatere storitvene dejavnosti dajejo majhne diskrecijske pravice, vendar ta dela uživajo običajno večjo svobodo kot proizvodna, kjer je delo ročno in se ponavlja.

S spremembo delovnih mest so se spremenile tudi družbene vrednote. Med najpomembnejšimi trendi je dvig ravni izobrazbe. Leta 1966 je bilo med zaposlenimi 3,4 odstotka visoko in 2 odstotka višje izobraženih, leta 1988 se je ta delež

<sup>1</sup> Proizvodnost je bila v celotnem obdobju 1972–1986 okrog 22 000 DEM na delavca. (Kos, 1988b).

<sup>2</sup> Število zaposlenih v gospodarstvu se je zmanjšalo s 732 000 leta 1987 na 495 000 leta 1995 (julij).

<sup>3</sup> Stat. letopis RS 1993, Ljubljana, str. 554.

povečal na 5,6 odstotka oz. 6 odstotkov, a delež nižje izobraženih je padel z 9,7 odstotka na 3,2 odstotka<sup>4</sup> (Kos 1988a).

Višja izobrazba delavcev prinaša tudi večjo svobodo opravljanja dela. Pri prerazdelitvi industrije so se večinoma ukinjala fizična delovna mesta in serijska proizvodnja, povečal pa se je delež individualne proizvodnje za posamezne kupce z zahtevanimi lastnostmi proizvoda v omejenem številu enakih proizvodov, kar je značilno skoraj za vse panoge (industrija konfekcije, obutve, pohištva, krzna itd.).

Socialne spremembe so prav tako vplivale na sprejemanje delovnega mesta, ustrezno tradicionalnemu načelu grožnje in nagrade. Grožnja pomeni strah, da brezposelnost uniči gmotni položaj družine, nagrada pa upanje za plačo in vse tisto, kar je z njo povezano. Zato ljudje prevzemajo kakršno koli delo, tudi če je pod njihovo izobrazbo.

Imeti danes delo pomeni spričo tako velike brezposelnosti<sup>5</sup> za ljudi veliko ugodnost in srečo. Posledica tega je porušenje sistema dveh pogodb, ki sta določali v samoupravnem podjetju, ki brezposelnosti ni poznalo, kulturo dela: po prvi, ekonomski, je bilo treba priti ob šestih na delo in tu ostati do dveh. Takoj, ko pa so prišli na delovno mesto, je veljala druga, psihološka pogodba, ki je odločala o tem, koliko bodo delali in kako. Danes se je to spremenilo, ljudje so pri delu samostojnejši, a stopnja njihove uspešnosti je odvisna od menedžmenta, ki pa ne zna spodbujati zaposlenih s tradicionalnim sistemom nadzora in nagrajevanja. Morali bi se opreti na notranje motivacije zaposlenih, da bi zajamčili visoko raven prizadevanj in dobro kakovost dela. Tu pa nastopi etika dela.

Dejstvo je, da je nadzor pri delu zaposlenih strožji kot prej in da so tudi načini nagrajevanja prožnejši. Zaposlenih je manj in pritisk na menedžerje je tudi večji. Njihova odgovornost za pozitiven rezultat, za roke in napake je zdaj osebno zaostrena, tako da pride ob slabih rezultatih takoj do posledic oz. do njihove zamenjave.

## Delovna etika in zavest

Vse bolj prihaja do izraza zavest, da lahko delavci s svojim delom vzdržujejo podjetje »nad vodo« in da ni nikogar, ki bi jim dal sredstva za plače, če ne bodo imeli zanje kritja z dodano vrednostjo. Včasih je bila beseda »dobiček« preganana iz zakona o »združenem delu«. To sploh ni bilo važno. Danes celo manj izobraženi delavci razumejo, kaj je pozitiven gotovinski pretok: da je to ostanek med denarjem, ki priteka za plačilo proizvodov, in denarjem, ki odteka iz podjetja za dobavljeno blago in storitve (elektrika, plin, voda, pristojbine za komunalne storitve itd.). Če ni pozitivnega gotovinskega pritoka, ni nobene možnosti, da bi izplačali plače: njihovo poslovanje ne pokrije niti golih stroškov. To pomeni

<sup>4</sup> *Ibid.*, str. 144.

<sup>5</sup> *Brezposelnost se je povečala od leta 1987 (15 184) na 120 112 v juliju 1995, to je za 900% (Gospodarska gibanja 9/ 1995, st. 264, str. 43).*

nesposobnost in likvidacijo firme. Zato je tako pomembno, da je poslovanje podjetja pregledno in da delavci dobe vpogled v tedenske podatke poslovanja, kajti to vpliva neposredno na njihov odnos do dela.

Tako ne moremo trditi, da je slovenska delovna etika še vedno tako slaba, kot je bila pred leti v samoupravnem sistemu. Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer se je izboljšala. Vendar s tem ni rečeno, da ne bi mogla biti še mnogo boljše. Že logika, da je slovenska dodana vrednost vsakega zaposlenega manjša od nemške, avstrijske ali italijanske ne samo za nekaj deset odstotkov, marveč za več sto odstotkov (360% do 450%, Kos 1995) nam pove, da z delovno etiko ni vse v redu in da je potrebna vrsta ukrepov, da se proizvodnost poveča.

Ni mogoče trditi, da se v Sloveniji visoko ceni delovna etika kot delovna norma (Kos 1988c). Za delavca ni osebno pomembno, da dela čim bolje, da bi bil to njegov cilj, takoj ko prestopi prag podjetja. Izkušnje pisca povedo, da v podjetjih še vedno izgubijo veliko časa za pogovor ob kavi, da odidejo na malico v jedilnico mnogo prej zato, da jim uradni odmor ostane za igro kart, da se obračajo počasi, leno in brez urejene načrtnosti, da so zlasti v pisarnah razmere vse prej kot dobre, saj predpostavljeni nikoli ne more izvedeti, kje je človek, ki bi ga potreboval za informacije. Na vsak način so se velike rezerve, ki bi jih morali menedžerji uporabiti, da bi izboljšali učinek in povečali proizvodnost.

Cilj večine zaposlenih je plača. Zelo malo jih je, ki bi potrdili, da imajo notranjo potrebo, da delajo, čim bolje morejo, ne glede na plačo. Ne vemo, koliko je tistih, ki sicer priznajo svojemu delu pozitivno vrednost, vendar osebno žele, da dajo največjo vlogo življenju mimo dela.

Pomemben vir krepitve delovne etike je širok kulturni premik k vrednotam osebnega izpopolnjevanja. Po desetletjih skrbi države za plače in življenjske razmere, kar je ustvarjalo vtis, da mora biti pri tem vsakdo udeležen ne glede na svoj prispevek, kar je bila osnova egalitarizma, se je v ljudeh naselil občutek varnosti in blaginje, kot da se to razume samo po sebi. Te vrednote so spodkopale tradicionalne vrednote napornega dela, kar je pripeljalo do nekakšne oblike narcizma in obsedenosti s samim seboj, kar ni bilo v skladu s produktivnim delom. Te vrednote so izginile s prehodom v zaostrene gospodarske kapitalistične razmere. Prišle so nove vrednote samopotrjevanja in samouresničevanja, individualizma, zanašanja nase in na svoje sposobnosti. Znanje in kakovost spričevala o znanju sta postala ključno merilo za sprejem na delo, kot je postalo ključno merilo za sprejem na gimnazijo in na univerzo. Izpopolnjevanje in dodatno izobraževanje sta postala potreba slehernega zaposlenega, vendar to ne več zaradi kolektivne potrebe, marveč zaradi individualne koristi, da si ustvari prednosti pred drugimi.

Za nas je zanimiva ameriška raziskava (Yankelovich 1981) osnovnega vprašanja, kaj imajo ljudje za svoj primarni delovni motiv: prvič, sredstvo za življenje, drugič, zahteva, da se izboljša gmotna blaginja, in tretjič, osredotočenje na osebni razvoj in izpopolnjevanje. Raziskava je pokazala pomik k tretjemu motivu. Starši anketiranih pa so se v 95 odstotkih primerov delali zato, da bi živeli. Število tistih otrok teh staršev, ki delajo za življenje, je padlo na 38 odstotkov, število tistih, ki delajo zato, da bi se razvili kot osebnosti, se je več kot podvojilo (17 odstotkov).

Isti trend opazujemo tudi pri nas in bo postajal vse izrazitejši. Računati moramo z obstojem štirih dejavnikov, ki se medsebojno podpirajo: napredovanje delovnih mest, povečanje izobrazbene ravni delovne sile, osredotočenost na izrazite vrednote in delovno etiko. Čim bolj postaja delo izzivalno in samostojno in čim bolj so ljudje izobraženi in osredotočeni na osebno izpopolnjevanje, tem bolj bodo zaposleni menili, da zavzema delo pozitivno in osrednje mesto v njihovem življenju. Najbrž bodo od svojega dela zahtevali čedalje več (Kos 1988d, 122).

Izkušnje podjetij v krizi in podjetij, ki vise na robu odločitve o stečaju, kažejo, da so zaposleni pripravljeni, da več vložijo v svoje delo, da osebno prispevajo k uspehu podjetja oz. delodajalca. To je razlika od dosedanje razprave o tem, kaj ljudje pričakujejo od svojega dela.

Hkrati pa večina (okrog polovica) zaposlenih negativno odgovarja na vprašanja, ali delajo s polno delovno zmogljivostjo. Večina pravi, da bi lahko znatno povečali svoj učinek in da niso popolnoma izkoriščeni.

V tem pogledu so več kot presenetljive ameriške analize o delu zaposlenih, ki so jim dve leti s štoparico ugotavljali čas, dejansko uporabljen za delo. Rezultat je pokazal, da je bilo samo 50 odstotkov delovnega časa uporabljeno za delo, druga polovica pa za odmore za kavo, kasnejši začetek dela ali zgodnejše prenehanje osebne dejavnosti, čakanje in druge vrste brezdelja. Izkušnje pisca so podobne tudi v novejšem času.

## Neuspeh menedžmenta

Do zdaj smo predstavili dvojje na videz nespravljenih dejstev: po eni strani je ideal zaposlenih, da čim več prispevajo k delu, zavedajoč se svoje usode, po drugi strani pa njihov dejanski učinek slabi. Dokaz so številna podjetja, ki poslušajo z rdečimi številkami in se zaman otepajo s težavami. Če imajo zaposleni notranjo potrebo in eksistenčno nujno, da vložijo v delo tisto najboljše v sebi (zlasti velja to za visoko izobražene, inženirje – konstrukterje in razvijalce), kaj jih torej ovira, da ne bi dali se več?

Najenostavneje oblikovan odgovor pove, da menedžerska vzgoja in sposobnost ne držita koraka s spremembami, ki so prizadele gospodarstvo. Predvsem še ni vzpostavljena zveza med plačami zaposlenih in njihovo proizvodnostjo. Še vedno ni uvedeno ovrednotenje individualizma ter tako ponovno vzpostavljeni ustvarjalnost in iniciativnost zaposlenih, kar je samoupravni egalitarizem doobra uničil. Le počasi se vzpostavlja ideja, da bo posameznikom uspelo ali ne bo uspelo glede na lastna prizadevanja, ki jih vlagajo v svoje delo.

Žal se sindikati s tem vprašanjem ne ukvarjajo, ker je njihovo stališče egalitarno in drugega ni pričakovati. Delodajalci bi se morali truditi, da vnesejo razlike med zaposlene glede na njihov individualni prispevek: nek prodajalec je lahko tako prijazen, da privablja kupce, drugi jih odbija že s svojo pojavo. Večina vprašanih odgovarja, da je malo ali nobene zveze med tistim, kako opravljajo svoje delo, in tistim, koliko so plačani. Poleg tega trdijo, da oni ne bi bili glavni dobitniki, če bi vlagali več truda v delo. To bi bil njihov šef.

Drug problem je v tem, da menedžerji ne motivirajo zaposlenih, da bi bolje delali. Tri četrtine vprašanih trdi, da menedžerji ne vedo, kako se motivirajo delavci. Skrb bi nam moral vzbuditi podatek, da večina zaposlenih nima pozitivnega stališča do poslovodstva, četrtina pa je izrazito kritična in sovražna do njih. To velja za družbena podjetja v krizi in v lasti državnega sklada za razvoj, ki nastavlja ta menedžment. Posledica so odkriti sovražni nastopi delavcev proti menedžmentu in zahteve za njegov odstop.

Iz tega lahko sklepamo, da slovensko gospodarstvo izpušča priložnost, da izkoristi enega najmočnejših virov – množično privrženost delovni etiki. Čeprav žele mnogi vložiti več truda v delo, je delovno mesto tako strukturirano, da prej jemlje pogum, kot pa podpira takšno normo obnašanja. Zato zaposleni delajo pod svojimi možnostmi. Zahteve zaposlenih – da menedžerji vedo, kako motivirati, da plača ustreza storilnosti in da se uvedejo tudi druge spremembe na delovnem mestu, ki povečujejo motivacijo – izraža zahteve ljudi, da se bolj kot do sedaj zavzamejo za delo. Kako izkoristiti to dragoceno aktivno?

Pri tem moramo povedati, da je trud in angažiranje treba jemati v normalnem in ne pretiranem pomenu, ko nekateri podjetniki zahtevajo, da delajo zaposleni po 14 in se več ur, da izpeljejo kak projekt ali dosežejo napet rok. To je v novih podjetjih zasebnih podjetnikov običaj in v tem primeru ne moremo govoriti, da ni zavzetosti in motivacije. Tudi plača upošteva individualni trud. Vendar so to izjeme, značilne za intelektualno delovno silo. Cilj mora biti polna izraba v normalnem delovnem času v normalnih okoliščinah na slehernem delovnem mestu.

Zahteve za mobiliziranje človeških zmožnosti ne more sprožiti kaka posebna institucija. To je naloga menedžerjev, ki imajo ključen vpliv na delovno storilnost. Obstajajo štiri strateška področja, v katerih lahko menedžerji delujejo: standardi, kakovosti, spodbudno nagrajevanje, oblikovanje novega okolja podjetja in razmerje do avtoritete. Vsa prizadevanja na teh področjih se vzajemno dopolnjujejo. To je izziv modela z manjšo diskrecijsko pravico, ki je uspeval v prejšnjem industrijskem vzorcu.

Izkušnje avtorja v podjetjih, ki jim je svetoval, kažejo, da zaposleni po velikih odpustih tehnoloških presežkov in nediscipliniranih delavcev niso pokazali posebne vneme za dvig proizvodnosti. Dodana vrednost na zaposlenega je ostala po teh obsežnih racionalizacijah komaj malo spremenjena (med 5 do 15 odstotkov pri četrtrinskem do polovičnem odpustu). To pomeni, da menedžerji niso znali izkoristiti novega vetra v podjetju, da bi organizirali delo v zdecimirani zasedbi z novim elanom tako, da bi ujeli vso izgubljeno delovno silo s povečano storilnostjo posameznika. Tako pa so ostale plače enake, namesto da bi se povečale in tako motivirale zaposlene, hkrati pa opravičile odpuščanje, fiksni stroški se niso zmanjšali, marveč so zmanjšano proizvodnjo pritisnili z relativno večjo težo in pripeljali firmo zelo hitro do stečaja.

Osrednji pojem delovne etike je v tem, da razume dobro delo določeno moralno oz. notranjo vrednoto. Slabo za delovno etiko je, če so menedžerji ravnodušni do kakovosti dela. Usodno lahko se je zadovoljiti s srednjo ravniyo kakovosti. Višja kakovost terja žrtve na strani firme. Takoj, ko zaposleni vidijo,

da je tudi firma pripravljena na žrtve, se neha njihov ciničen in podcenjujoč odnos do izboljšanja kakovosti.

Naše izkušnje (Kos 1986) kažejo, da takrat, ko ni priznanja za individualne zasluge ali če je relativno nepomembno, imajo splošna povečanja plač težnjo, da spodkopljejo delovno etiko. Večina zaposlenih trdi, da bi tesna povezanost med plačo in dosežkom povzročila večje zavzemanje pri delu, če bi se dosledno izvajala. Se večji učinek imajo spremembe strukture dela, ki morajo pomeniti psihološko nagrado. Dramatične posledice ima lahko dvig profila delovnega mesta na višjo raven. O tem poroča profesor R. Walton s Harvarda (Walton, 1984), ki je izvedel preoblikovanje delovnih mest v firmi General Foods, ki je propadala, in jo s tem saniral. Bistvo je bilo v tem, da so ločena dela kombinirali v kompleksne naloge, povečali zahteve za kvalifikacijo, ekipe so bile kolektivno odgovorne za določen del delovnega procesa, ponos in nadzor tovarišev sta zamenjala zunanji in formalni nadzor, plača je bila odvisna od znanja in učinka delavca. Delo moramo imeti za osebni izziv in osebno izpopolnjevanje, v bistvu mora biti zanimivo in zapleteno.

## Zunanji vplivi na delovno okolje

214

Najradikalnejša in najtežja strategija za mobiliziranje truda delavcev se nanaša na sklop vprašanj, povezanih z avtoriteto, statusom, pravičnostjo in posebnimi pravicami na delovnem mestu. Model manjše svobode odločanja o delu tipično povzroča ostro razliko med tistimi, ki upravljajo, in tistimi, ki delajo. V sistemu, ki zahteva avtoriteto in nadzor, so razlike v položaju menedžerjev in urnih delavcev neizbežne. Pri delu se brez pripomb sprejema nujnost avtoritete, sprejema se celo širok obseg simbolov tega statusa – velika razlika v plači, druga pravila obnašanja za menedžerje, posebne jedilnice in druge ugodnosti, ki kažejo menedžerski monopol v sferi oblasti in nadzora. *Vendar takšna praksa*, ki se pri nas zdaj pospešeno uvaja kot nekakšen simbol »kapitalizma«, zelo *zmanjšuje privrženost delu in delodajalcu*. To pa ne povečuje delovne etike in večje zahtevnosti pri delu.

Nasprotno morajo menedžement in delodajalci nameniti mnogo večjo pozornost temu, kako vpliva uresničevanje posebnih pravic na druge, kakor tudi večji zavesti o neločljivo povezani nevarnosti zaradi ustvarjanja višje birokracije z večplastnim nadzorom in položajem. Takšne organizacije po izkušnjah pisca (Kos 1988d) zavirajo posameznike, da bi uresničevali nadzor in nosili odgovornost za lastno delo in jim jemljejo pogum za skupnost ciljev. Mnoge organizacije, ki so se izkazale za uspešne pri doseganju visoke ravni predanosti, imajo relativno izenačene organizacijske sheme in razlike v položaju, ki niso diskriminacijske. Menedžerji ne smejo postati *deklarativno poseben sloj*. V to stopnjo razvoja smo žal že vstopili.

## Zaključek

To so tri glavna področja, v katera bodo morala slovenska podjetja in njihov menedžment ključno poseči. Pobudo naj dajo nadzorni odbori lastnikov ter zahtevajo od menedžmenta izdelavo projekta izvajanja s časovnimi roki in kontrolnimi točkami. Pri tem ne gre pozabiti »ničelnega« stanja kot točke, ki bo koristna za primerjavo.

Med delavstvom in novimi lastniki bo treba ustvariti novo soglasje, ki bo počivalo na drugačnih temeljih kot prejšnje (koalicija med delavskim razredom in partijo v zameno za socialne dobrine in socialni mir po dr. Josip Županovu). Novo soglasje mora temeljiti na novem nacionalnem načrtu, sistemu vrednot, usmerjenih na potrošnika in večjo svobodo odločanja.

Ni mogoče predvideti, kakšno bo to soglasje, vendar morajo delovna mesta postati glavna arena, v kateri se bo to soglasje izoblikovalo. Vse oblike slovenske družbe – družbeni položaj, družina, lastništvo, mednarodna vloga, avtoriteta, potrošnja – se stikajo v procesu dela. Nov način organizacije dela bo vplival na življenje, ki bo zelo presegalo meje delovnega mesta in gospodarstva.

## LITERATURA

- Kos, Marko. 1986. Pot iz neinovacijske družbe. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kos, Marko. 1988a. Tehnološki razvoj in izobrazba. Ekonomija in kadri. Portorož: str. 94–109.
- Kos, Marko. 1988c. Vrednote jugoslovanske tehnološke družbe. Sodobnost (5–6), str. 312–316.
- Kos, Marko. 1995. Zaostajanje na poti v Evropo. SP Dela 1. 7., str. 29.
- Kos, Marko. 1988d. Industrializem. Optimalna poslovno uspešna organiziranost industrijskega sistema. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kos, Marko. 1988b. Ekonomske determinante jugoslovanskega tehnološkega razvoja. Revija za razvoj 4 (2), str. 18–24.
- Kos, Marko. 1994. Sestavine razvoja Slovenije. Teorija in praksa 31 (1–2), str. 145–151.
- Walton, R. 1984. Job Restructuring and Productivity. Society 21 (2), str. 85.
- Yankelovich, D. 1981. New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down. P.A.F., str. 125.