UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV DELA NA DALJAVO NA KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE

Ljubljana, september 2024 LENART FORTUNA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Lenart Fortuna, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

KAZALO

1 UVOD 1
2 DISTRIBUIRANO DELO 2
3 DELO NA DALJAVO 5
3.1 Zgodovinski vidik dela na daljavo 5
3.2 Tipologija dela na daljavo 7
4 PREDNOSTI IN SLABOSTI DELA NA DALJAVO 8
4.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlene 8
4.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo za organizacije 9
5 ODNOS ZAPOSLENIH DO DELA NA DALJAVO 11
5.1 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na spol 11
5.2 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na starost 12
5.3 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na izobrazbo 13
6 KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE 13
6.1 Opredelitev koncepta kontraproduktivno vedenje 13
6.2 Tipologija kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu 14
7 VPLIV IKT NA KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE 16
8 DEJAVNIKI KONTRAPRODUKTIVNEGA VEDENJA 20
8.1 Individualni dejavniki 20
8.2 Družbeni in medosebni dejavniki 21
8.3 Organizacijski dejavniki 22
9 DEJAVNIKI KONTRAPRODUKTIVNEGA VEDENJA PRI DELU NA DALJAVO 23
9.1 Izolacija pri delu na daljavo 23
9.2 Fleksibilnost delovnika 24
9.3 Stopnja nadzora 25
10 EMPIRIČNA RAZISKAVA 26
10.1 Načrt raziskave 27
10.2 Statistične metode 27
10.3 Predstavitev vzorca 27
11 REZULTATI RAZISKAVE 30
11.1 Odnos zaposlenih do dela na daljavo 30

11.2 Oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo ... 33
11.3 Vpliv organizacijskih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo ... 37
12 DISKUSIJA ... 41
12.1 Omejitve raziskave ... 44
12.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje ... 45
13 SKLEP ... 45
LITERATURA IN VIRI ... 47
PRILOGE ... 53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije distribuiranega dela ... 3
Tabela 2: Definicije dela na daljavo ... 5
Tabela 3: Odnos zaposlenih do dela na daljavo ... 32
Tabela 4:Oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo ... 35
Tabela 5:Vpliv organizacijskih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje ... 40

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipologija kontraproduktivnega vedenja ... 16
Slika 2: Tipologija kibernetske odklonskosti ... 17
Slika 3: Spletno kontraproduktivno vedenje ... 19
Slika 4: Spol ... 28
Slika 5: Starostne skupine ... 28
Slika 6: Stopnja izobrazbe ... 29
Slika 7: Pogostost opravljanja dela na daljavo ... 29
Slika 8: Pozitivni vidiki dela na daljavo ... 30
Slika 9: Negativni vidiki dela na daljavo ... 31
Slika 10: Povprečne ocene kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo ... 34
Slika 11: Izolacija pri delu na daljavo ... 38
Slika 12: Fleksibilnost delovnika pri delu na daljavo ... 38
Slika 13: Stopnja nadzora pri delu na daljavo ... 39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik ... 1

Priloga 2: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 1 8
Priloga 3: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 2 8
Priloga 4: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 3 8
Priloga 5: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 4 9

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019
GDPR – (angl. General Data Protection Regulation); Splošna uredba o varstvu podatkov
IKT – Informacijsko-komunikacijska tehnologija
RPK – Računalniško-posredovane komunikacije
RV – Raziskovalno vprašanje

1 UVOD

Koncept dela na daljavo se je uveljavil že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, vendar pridobil popolnoma nove razsežnosti z izbruhom pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19). Ta je preoblikovala življenja in delo ljudi ter delovanje številnih industrij ter organizacij. Več kot štiri leta po pojavu virusa COVID-19 se je delo na daljavo skupaj z ostalimi oblikami distribuiranega dela močno razširilo po celotnem Zahodnem svetu ter Aziji. Informacijsko-komunikacijska tehnologija pri tem predstavlja ključno komponento, ki omogoča, da lahko zaposleni delo opravljajo kjer koli in kadar koli. Avtor Mokhtarian (1991) delo na daljavo opredeljuje kot delo, ki ga oseba opravlja na drugi lokaciji glede na osebo, ki jo neposredno nadzira ali plača za delo.

Množični prehod iz dela v prostorih organizacije na delo na daljavo je vplival tako na organizacije kot tudi njihove zaposlene. Odnos do dela na daljavo se med zaposlenimi razlikuje. Medtem ko določeni zaposleni v delu na daljavo vidijo priložnost večje fleksibilnosti dela, ki med drugim omogoča večjo avtonomijo pri delu ter lažje usklajevanje zasebnih in poklicnih aktivnosti, se določeni zaposleni srečujejo z občutki izolacije pri delu. Poleg tega lahko zabrisane meje med zasebnim in poklicnim življenjem vodijo v preobremenjenost z delom, kar pri zaposlenih povečuje pojavnost stresa in izgorelosti (Handayani in Soetjipto, 2023).

Delo od doma prav tako vpliva na pojavnost kontraproduktivnih vedenj pri zaposlenih. Robinson in Bennett (1995) sta razvila tipologijo kontraproduktivnega vedenja ter ustvarila enoten model namernih neustreznih ravnanj, ki kontraproduktivno vedenje opredeli na podlagi dveh dimenzij. Prva dimenzija kontraproduktivno vedenje opredeli po resnosti prekrška, medtem ko druga dimenzija ločuje med organizacijskim in medosebnim kontraproduktivnim vedenjem. Glede na opredeljeni dimenziji ločimo štiri kategorije kontraproduktivnega vedenja: produkcijska odklonskost, lastninska odklonskost, politična odklonskost in osebna agresija. Glede na vse večjo razširjenost kontraproduktivnih vedenj pri delu na daljavo in s tem povezanih stroškov je za organizacije izjemno koristno, da ugotovijo, kaj prispeva k tovrstnim vedenjem, ali vsaj prepoznajo potencialne dejavnike, ki napovejo pojav kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu (Peterson, 2002).

Namen magistrskega dela je raziskati in predstaviti koncept dela na daljavo ter razjasniti njegov vpliv na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo. Namen je preučiti pogostost in dejavnike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo in podati priporočila managementu za zmanjšanje oziroma preprečevanje pojavnih oblik odklonskega vedenja pri zaposlenih. Za številne zaposlene se je dojemanje dela in njegove organizacije po epidemiji spremenilo, študije, ki raziskujejo razmerje med delom na daljavo ter kontraproduktivnim

vedenjem, pa so razdrobljene. Prav slednje predstavlja priložnost za dodatne raziskave ter prispevek k boljšemu razumevanju teme.

Cilj magistrskega dela je preučiti relevantno znanstveno literaturo iz področja distribuiranega dela, se pri tem osredotočiti na eno izmed oblik distribuiranega dela, tj. delo na daljavo, ter opredeliti njegove prednosti in slabosti. V magistrskem delu se bomo osredotočili na eno izmed slabosti dela na daljavo, tj. kontraproduktivno vedenje. Cilj je preučiti kategorije kontraproduktivnega vedenja in izluščiti tiste oblike tovrstnega vedenja, ki so po dosedanjih raziskavah pripoznane kot najpogostejše pri delu na daljavo. Cilj je izvesti empirično študijo, pri kateri bomo odgovorili na naslednja raziskovalna vprašanja.

R1: Kakšen je odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo?

R2: Katere oblike kontraproduktivnega vedenja se najpogosteje pojavljajo pri delu na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo?

R3: Kako organizacijski dejavniki, kot so izolacija pri delu, fleksibilnost delavnika in stopnja nadzora, vplivajo na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela. V prvem delu, ki bo teoretični, bomo s pomočjo relevantne znanstvene literature predstavili glavne pojme in koncepte obravnavane tematike. Teoretični del bo razdeljen v devet poglavij, ki bo poleg uvoda v prvih petih poglavjih obravnaval distribuirano delo ter specifično delo na daljavo. Slednja poglavja bodo zajemala opredelitev distibuiranega dela, zgodovinski vidik dela na daljavo, prednosti in slabosti dela na daljavo ter odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na demografke spremenljivke, vključujoč spol, starost in izobrazbo. Od šestega do vključno devetega poglavja bo magistrsko delo obravnavalo kontraproduktivno vedenje. V šestem poglavju bo opredeljeno klasično kontraproduktivno vedenje, ki bo v sedmem poglavju razširjeno na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo z uporabo IKT. V osmem poglavju bodo proučevani dejavniki kontraproduktivnega vedenja. Deveto poglavje predstavlja nadaljevanje predhodnega poglavja z omejitvijo na dejavnike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo, ki bodo nadalje analizirani v empiričnem delu magistrskega dela. Empirični del magistrskega dela bo temeljil na kvantitativni raziskavi, s katero bomo ugotavljali vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje. Poglavja drugega dela magistrskega dela bodo razdeljena na empirično raziskavo, rezultate raziskave ter diskusijo.

2 DISTRIBUIRANO DELO

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (v nadaljevanju IKT) je postala ključna komponenta sodobnih organizacij, s pomočjo katere zaposleni neprestano komunicirajo in sodelujejo s sodelavci in nadrejenimi (Cox, 2009). IKT je spodbudila vzpostavitev distribuiranega dela, ki ga Gajendran in Harrison (2007) definirata kot ureditev, ki omogoča,

da so zaposleni in njihove delovne naloge razporejeni izven fizičnih prostorov organizacije. S pojavnostjo distribuiranega dela se je spremenil celoten koncept »delovnega mesta«, saj zaposleni delovnih mest ne dojemajo več zgolj kot centralno lociran kompleks pisarn s predpisanim fiksnim delovnim časom. Z napredkom IKT in posledično vseprisotne internetne povezljivosti so se zaposlenim odprle možnosti za prilagoditev lokacije dela ter posledično spremenile predstave o tem, kakšno naj bi bilo delovno mesto. Za delavce to pomeni, da lahko delo opravljajo kjer koli in kadar koli. Tovrstne spremembe se pojavljajo organsko, skupaj z nadgradnjo tehnologije in znanja zaposlenih, ki je potrebno za uporabo tehnologije (Roper, 2013).

Avtorja Lamovšek in Černe (2023) sta v svoji raziskavi pojasnila, da se raziskovalno področje distribuiranega dela hitro širi, še zlasti zaradi nedavnih sprememb v delovnem okolju. Obenem poudarjata ključen problem, ki se nanaša na pojav številnih novih izrazov in definicij, nanašajočih se na distribuirano delo, ki se uporabljajo nedosledno in izmenično. Primer tega so v svoji raziskavi izpostavili Henry in drugi (2021) ter navedli, da se izraz distribuirano delo pogosto uporablja izmenično z izrazom delo na daljavo. Definicije slednjih izrazov se pogosto približajo definiciji teledela in v samem bistvu opisujejo podobno organizacijo dela. Tabela 1 prikazuje primere definicij distribuiranega dela.

Tabela 1: Definicije distribuiranega dela

Definicija	Vir
Je skupek možnosti, ki »delavcem znanja« omogočajo izbiro, kako delati in pogosto tudi kaj delati. To jim je omogočeno preko uporabe interneta, varne izmenjave podatkov in cenovno dostopnih naprav, ki jim omogočajo nemoten dostop do informacij.	Roper (2013)
Zaposleni delajo onkraj geografskih meja in deloma z uporabo RPK (računalniško-posredovane komunikacije) za dosego skupnih ciljev.	Bosch-Sijtsema in Sivunen (2013)
Distribuirano delo se nanaša na različna delovna okolja, kjer zaposleni, ki pripadajo določeni organizaciji: nimajo redne lokacije dela v prostorih podjetja; delajo na lokacijah, ki so locirane bližje domu zaposlenega; vsaj deloma delo opravljajo od doma.	Belanger in Webb Collins (1998)

Vir: lastno delo.

Za distribuirano delo velja, da gre za krovni izraz za različne alternative tradicionalni organizaciji dela znotraj fizičnih prostorov organizacije (Lamovšek in Černe, 2023). Pridobilo je več različnih definicij, ki se pogosto sklicujejo na vrsto sorodnih konceptov, kot so teledelo (angl. telework), »delo, ko potuješ« (angl. telecommuting), delo na daljavo (angl. remote work), distribuirano delo (angl. distributed work) in virtualno delo (angl. virtual work), kot tudi virtualni timi (angl. virtual teams), globalni virtualni timi (angl. global virtual teams), distribuirani timi (angl. distributed teams), virtualne organizacije (angl. virtual organisations) in distribuirane organizacije (angl. distributed organisations). Medtem ko slednji koncepti variirajo v pomenu, jim je skupno načelo fizične ali geografske porazdelitve

dela, pri čemer se zaposleni zanašajo na uporabo IKT (Henry in drugi, 2021). Henry in drugi (2021) so kot izraze, ki opisujejo splošne prakse distribuiranega dela, opredelili teledelo, delo na daljavo in virtualno delo.

Izraz teledelo se je kot tak začel uporabljati pred ostalimi (tj. delo na daljavo, virtualno delo), ter se je obenem uporabljal za sklicevanje na širši okvir dela (Henry in drugi, 2021). Teledelo lahko v splošnem definiramo kot vsako obliko distribuiranega dela, ki ga omogoča IKT (Shin in drugi, 2000). Teledelo ni omejeno na lokacijo. V tem pomenu nadomestitev oz. zmanjšanje potovanja na delo in geografska porazdeljenost zaposlenih nista ključni (Lamovšek in Černe, 2023). Allen in drugi (2015) teledelo opredeljujejo kot delo, ki ga je mogoče opravljati iz različnih lokacij, najpogosteje izven osrednje pisarne (npr. delo od doma, delo v telecentru idr.), lahko pa tudi znotraj osrednje pisarne podjetja s sodelavci, ki za sodelovanje uporabljajo IKT.

Druga oblika distribuiranega dela je virtualno delo. Lamovšek in Černe (2023) v svoji raziskavi ugotavljata, da se termin virtualno delo od termina teledelo razlikuje le po geografski porazdelitvi, ki je pri virtualnem delu ključna. Virtualni tim je razumljen kot skupina geografsko razpršenih zaposlenih, ki delajo skupaj z namenom doseganja istih ciljev ter z uporabo kombinacije IKT. Virtualno delo v splošnem definiramo kot popolno neodvisnost zaposlenega od dodeljenega fizičnega delovnega mesta.

Klasičen primer virtualnega dela so prodajni zastopniki, ki so v stiku s strankami preko telefonskega klica na terenu ter jih obiskujejo v njihovih pisarnah, restavracijah, prostorih za dogodke ali na domovih. Zanje je značilen fleksibilen delovni urnik, saj je prilagoditev strankam pri njihovem delu ključna. Tovrstni delavci naknadno pošljejo poročila v svojo domačo pisarno preko elektronske pošte ali drugih kanalov, ki jih omogoča internetna povezanost, z uporabo različnih elektronskih naprav (npr. mobilni telefoni, prenosni računalniki, tablični računalniki ipd.) (Roper, 2013).

Virtualno delo je opredeljeno na podoben način kot delo na daljavo. Ključna razlika je v tem, da je virtualno delo tesneje povezano s pojmom internetne komunikacije med distribuiranimi delavci. V samem bistvu se pojem virtualno delo ne osredotoča zgolj na delo, ki ga zaposleni opravljajo virtualno, ampak bolj poudarja virtualno kolokacijo in sodelovanje zaposlenih. Prav zaradi tega se pogosto uporabljata izraza, kot sta virtualni timi in virtualne organizacije (Henry in drugi, 2021).

Tip distribuiranega dela, ki bo podrobneje opredeljen v nadaljevanju in na katerem je v magistrskem delu poseben poudarek, je delo na daljavo. Delo na daljavo je samo po sebi krovni izraz za oblike dela, ki jih je mogoče opravljati z ali brez informacijsko-komunikacijske tehnologije in pri katerih lahko zaposleni običajno zamenjajo lokacijo dela (Lamovšek in Černe, 2023).

3 DELO NA DALJAVO

Kot omenjeno v poglavju 1 je delo na daljavo samo po sebi krovi izraz za oblike dela, ki jih je mogoče opravljati z ali brez informacijsko-komunikacijske tehnologije in pri katerih lahko zaposleni običajno zamenjajo lokacijo dela (Lamovšek in Černe, 2023). Tabela 2 prikazuje izbor definicij dela na daljavo, razvrščenih glede na datum objave.

Tabela 2: Definicije dela na daljavo

Definicija	Vir
Delo, ki se opravlja stran od osrednjega delovnega mesta.	Olson in Primps (1984)
Delo, ki ga oseba opravlja na drugi lokaciji od osebe, ki jo neposredno nadzira ali plača za delo.	Mokhtarian (1991)
Organizacija dela, kjer zaposleni delo opravljajo izven fizičnih prostorov delodajalca in preko lokalnega območja, ki bi predstavljalo prevoz na delo. V splošnem vključuje teledelo s polnim delovnim časom, pri katerem se lahko lokacija dela spremeni.	United States Office of Personnel Management (2013)

Vir: lastno delo.

3.1 Zgodovinski vidik dela na daljavo

Koncept dela na daljavo je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja zasnoval nekdanji Nasin inženir Jack Nilles, ko je predstavil idejo »telecommutinga« kot rešitev za težavo prometnih zastojev in skrbi za okolje (Chong Cheong Sin in Vijayakumaran, 2023). V istem času se je v ZDA začel prehod iz tradicionalnega kolokacijskega dela v fizičnih prostorih organizacije na delo na daljavo kot rezultat sprejetih politik »dela od doma«. Sprejete politike so bile posledica naraščajočih cen pogonskih goriv zaradi naftnega embarga leta 1973, kar je pomenilo, da so bili stroški prevoza na delo višji. Nove politike so zaposlenim dovoljevale, da svoja delovna mesta v pisarnah zamenjajo za delo na domu, prostori za sodelo (angl. coworking spaces) in drugimi lokacijami. Delo na daljavo se je opravljalo izmenično s tradicionalnim kolokacijskim delom v pisarnah. Zaposleni so imeli nadzor nad svojim urnikom, kar je omogočalo boljšo razporeditev službenih in zasebnih obveznosti ter prihranek časa za prevoz na delo (Choudhury, 2020).

Znani ameriški pisatelj in futurist Toffler (1980) je v svojem delu predvidel, da bo delo na daljavo postala nova stalnica. Naslov se nanaša na postindustrijsko družbo, ki je nasledila agrikulturno in industrijsko dobo. Toffler si je zamislil nov proizvodni proces, v katerem bi se številna delovna mesta iz tovarn in pisarn prestavila v domove in lokalne delovne centre. Najprej je predvidel, da bodo delavci v večji meri upravljali z informacijami kot s stvarmi ter s tem postali delavci znanja. Nadalje bodo »pametne tehnologije« omogočile delo v tako imenovani »elektronski koči« (angl. electronic cottage), ki predstavlja sodobno delovno mesto, kjer je delavcem z uporabo tehnologije omogočeno delo na daljavo (tj. od doma ali

iz katere druge lokacije). Toffler (1980) meni, da bi vse pogostejše delo na daljavo vplivalo na:

- skupnost oz. družbo, kar bi pomenilo večjo stabilnost v smislu tesnejših medosebnih odnosov in večje vključenosti v lokalno politiko;
- okolje, kar bi pomenilo zmanjšanje potreb po energiji in decentralizacijo energije v smislu povečane uporabe sončne, vetrne in drugih alternativnih energetskih virov, ter upad onesnaževanja zaradi obnovljivih virov energije in manjših izpustov;
- ekonomijo, kar bi pomenilo, da bi elektronska, računalniška, komunikacijska in storitvena industrija cvetele, medtem ko bi bile naftna, papirna, avtomobilska in nepremičninska industrija prizadete;
- psihološki vplivi zaradi poglabljanja osebnih in čustvenih odnosov tako doma kot v skupnosti.

V splošnem je bilo pričakovano, da bodo koristi vključevale več prostega časa, boljše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja in večjo delovno avtonomijo na individualni ravni, na družbeni ravni pa manjšo prometno gnečo in onesnaževanje okolja zaradi manj vožnje na delo (Vartiainen, 2021). Messenger in Gschwind (2016) sta razvoj dela na daljavo razčlenila v tri razvojne faze. Prva faza je tako imenovana »domača pisarna« (angl. home office). Začetki segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko se je v ameriških velemestih začela delna ali celotna relokacija delovnih mest izven prostorov delodajalca v domače prostore zaposlenih. Cilj je bil zmanjšati časovni in stroškovni vidik prevoza na delo. Premik je omogočil razvoj tehnologije in telekomunikacijskih orodij.

Druga faza dela na daljavo je »mobilna pisarna« (angl. mobile office), ki jo je težje popolnoma ločiti od »domače pisarne«. Razlog je v postopnih spremembah, ki so potekale na različnih stopnjah v organizacijah, panogah in državah. V samem bistvu fazi med seboj ločuje tehnološki napredek. IKT je hitro napredovala, kar zaposlenih ni omejevalo le na delo v fizičnih prostorih organizacije ali delo od doma, temveč so lahko svoje delovne naloge opravljali kjer koli. V tem smislu je »mobilna pisarna« prekinila bipolarno, na prostor omejeno strukturo dela, in se s tem oddaljila od specifično dodeljenih delovnih mest (Messenger in Gschwind, 2016).

Pojav »svetovnega spleta« je predstavljal ločnico med drugo in tretjo fazo dela na daljavo, ki ji rečemo »virtualna pisarna« (angl. virtual office). V prejšnji fazi je delo postalo mobilno, vendar sta bili informacijska in komunikacijska tehnologija konceptualno ločeni. Napredek IKT je omogočil shranjevanje informacij v »oblakih« in drugih omrežjih, ki omogočajo preprost dostop. Prav tako je omogočil virtualno povezovanje delavcev. Kot pri predhodnih fazah je prav tehnološki napredek sprožil nadaljnji razvoj dela na daljavo. Delo na daljavo se je v štirih desetletjih nenehno razvijalo od začetne želje po zmanjšanju stroškov prevoza do povsem nove oblike virtualnega dela (Messenger in Gschwind, 2016).

3.2 Tipologija dela na daljavo

Avtor Mokhtarian (1991) je tipe dela na daljavo razdelil na tri kategorije, ki vključujejo delo na daljavo, ki ga oseba opravlja na domu (angl. home-based); delo na daljavo, ki ga oseba opravlja izven doma (angl. non-home-based); in »telecommuting na daljavo« (angl. long-distance telecommuting).

Tipi dela na daljavo, ki se izvajajo na domu, so (Mokhtarian, 1991):

- upravljanje lastnega podjetja na domu, ki predstavlja edino zaposlitev;
- »postransko delo« od doma (angl. moonlighting from home), tj. opravljanje sekundarne dejavnosti na domu poleg primarne zaposlitve;
- plačana, zaposlena oseba, ki opravlja nadurno delo na domu;
- plačana, zaposlena oseba, ki delo opravlja od doma namesto v fizičnih prostorih organizacije, tj. ena izmed klasičnih oblik dela na daljavo.

Tipi dela na daljavo, ki se izvajajo izven doma, so (Mokhtarian, 1991):

- Delo na lokaciji, ki je bližje domu kot fizičnim prostorom organizacije, tj. druga klasična oblika dela na daljavo. Ločimo lahko med vsaj dvema tipoma centrov dela na daljavo. Prvi je satelitski delovni center, v katerem delajo zaposleni enega delodajalca, drugi pa je lokalni delovni center, v katerem delajo zaposleni dveh ali več delodajalcev.
- Terensko delo. Primer tega je opravljanje prodajnih in podpornih klicev, zbiranje podatkov na eni ali več lokacijah.
- Delo med potovanjem, najpogosteje z uporabo mobilnih telefonov, prenosnih računalnikov in druge IKT.
- Vodenje poslovalnice. Pri tovrstni obliki dela vodja poslovalnice dela na daljavo, kar pomeni, da delo opravlja na drugi lokaciji, kot je sedež organizacije. Ostali zaposleni v poslovalnici dela ne opravljajo na daljavo, saj o svojih rezultatih poročajo vodji poslovalnice na lokaciji. To je glavna razlika med poslovalnico in centrom za delo na daljavo.

Tretja oblika dela na daljavo predstavlja obliko dela, kjer zaposleni živi in dela v enem metropolitanskem območju, medtem ko so nadrejeni ali stranke locirani v drugem metropolitanskem območju ali celo v drugi državi (angl. long-distance telecommuting) (Mokhtarian, 1991).Ker je definicijo dela na daljavo težko enoznačno oblikovati, se bo delo v nadaljnjem, empiričnem raziskovanju, omejilo na definicijo avtorja Mokhtarian (1991), ki je delo na daljavo definiral kot delo, ki ga oseba opravlja na drugi lokaciji od osebe, ki jo neposredno nadzira ali plača za delo. Slednja definicija je po eni strani dovolj široka in po drugi strani dovolj omejujoča, da je uporabna.

4 PREDNOSTI IN SLABOSTI DELA NA DALJAVO

Vse večjo razširjenost dela na daljavo v zadnjih letih lahko pripišemo številnim dejavnikom, vključno s tehnološkim napredkom, globalizacijo, spreminjajočo se demografijo delovne sile, pandemijo COVID-19 in naravnimi nesrečami ter prihrankom podjetij v smislu nižjih stroškov. Te spremembe so prinesle pozitivne in negativne učinke tako za zaposlene kot tudi za organizacije (Chong Cheong Sin in Vijayakumaran, 2023). Kljub temu so zaključki številnih raziskav glede pozitivnih in negativnih posledic dela od doma nasprotujoči. V primeru, da delo na daljavo poveča zaznano avtonomijo in zmanjša konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem, potem bo to pozitivno vplivalo na odnos do dela, uspešnost in zmanjšanje stresa. Obenem pa v primeru, da delo na daljavo skrha odnose med zaposlenimi in nadrejenimi, to pomeni, da predhodno omenjeni pozitivni vidiki dela od doma pridejo na račun dobrih medosebnih odnosov (Simeli in drugi, 2023).

4.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlene

Beno (2021) je v svoji raziskavi ugotovil, da ima delo na daljavo več pozitivnih kot negativnih posledic za zaposlene, saj več kot polovica študij, vključenih v metaanalizo, kot prednosti dela na daljavo navaja večjo fleksibilnost, produktivnost, učinkovitost, zadovoljstvo zaposlenih in boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Kljub temu da številne študije potrjujejo pozitivne učinke dela na daljavo na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, je treba poudariti, da ni vedno tako. Številnim zaposlenim delo na daljavo zamegli ločnico med poklicnim in zasebnim življenjem, ki sta jo običajno predstavljala prihod in odhod iz službe (Harpaz, 2002).

Raziskava, ki jo je izvedla Global Workplace Analytics (2022), ugotavlja, da delo na daljavo zaposlenim omogoča prihranek časa za prevoz na delo. Študija ugotavlja, da zaposleni, ki vsaj polovico svojega delovnega časa delajo na daljavo, v povprečju prihranijo vsaj 11 delovnih dni na leto, ki bi jih v nasprotnem primeru porabili za vožnjo v službo. Ena izmed prednosti dela na daljavo za zaposlene je tudi večja avtonomija pri delu, saj odsotnost neposrednega nadzora poveča stopnjo odgovornosti posameznika v organizaciji. Samostojno delo zadovolji posameznikovo potrebo po avtonomiji, nadzoru, odgovornosti in izzivih (Harpaz, 2002).

Povečana stopnja avtonomije pri delu pozitivno vpliva na počutje zaposlenih. Predhodne teorije in raziskave o stresu so opredelile avtonomijo kot ključni dejavnik, ki zaposlenim pomaga pri spopadanju z visokimi delovnimi zahtevami. Avtonomija posameznikom omogoča, da se bolje spopadajo s povzročitelji stresa, povezanimi z delom, in posledično zmanjšajo izkušnjo psihološke obremenitve (Gajendran in drugi, 2024).

Poleg številnih prednosti se zaposleni pri delu na daljavo srečajo tudi z izzivi, ki jih to prinaša. Eden izmed vidnejših izzivov je zmanjšana stopnja stikov med sodelavci ter socialna in profesionalna izolacija. Ko se zaposleni srečajo s profesionalno izolacijo, imajo občutek,

da bodo zaradi manjše stopnje fizične prisotnosti ostali neopaženi, kar bi vplivalo na zmanjšano možnost napredovanja ter spregledanost pri drugih organizacijskih nagradah. Profesionalno izolacijo zato lahko povezujemo z omejenim dostopom do notranjih možnosti in omejenimi možnostmi za razvoj in napredovanje. Ko pa govorimo o socialni izolaciji, zaposleni predvsem pogrešajo neformalne interakcije s sodelavci in nadrejenimi. Stopnja, do katere delavci na daljavo doživljajo socialno izolacijo, je lahko v veliki meri odvisna od tega, ali delajo od doma, kjer so lahko občutki socialne izolacije močni, ali pa npr. v satelitski pisarni, kjer je socialna izolacija manj verjetna (Kurland in Cooper, 2002).

Negativni občutki, povezani z doživljanjem izolacije na delovnem mestu, se odražajo v zasebnem življenju posameznika. Spoprijemanje z občutki izoliranosti pusti zaposlene izčrpane, zaradi česar imajo manj energije, ki bi jo lahko namenili svojemu družinskemu življenju. Z večanjem intenzitete dela na daljavo se brišejo meje družinskih zahtev, saj več časa, namenjenega delu na daljavo, pomeni več možnosti za pojav motečih dejavnikov doma, kar ima za posledico večje vmešavanje družine v delo. Prav tako se zaradi občutka izoliranosti zaposleni za podporo obrnejo na svojo družino, zaradi česar je težje vzdrževati meje med zasebnim in poklicnim življenjem. Z večanjem intenzitete dela na daljavo se veča izoliranost zaposlenih, kar lahko povzroča stres in izgorelost ter hkrati poveča vmešavanje družine v poklicno življenje (Gajendran in drugi, 2024). Čeprav izgorelost predstavlja izziv delavcem na daljavo, študija avtorjev Simeli in drugi (2023) ugotavlja, da lahko delo na daljavo zmanjša možnost izgorelosti in stresa zaradi manjšega števila prevozov na delo in bolj prilagodljivega delovnega urnika.

Izzivi, s katerimi se zaposleni srečajo pri delu na daljavo, so tudi povečani stroški nakupa tehnologije in samodisciplina pri delu (Day in Burbach, 2014). Samodisciplino v tem kontekstu razumemo kot sposobnost posameznika, da delo opravlja po urniku, ki mu ga omogoča avtonomija pri delu na daljavo. Čeprav lahko ta težava v samodisciplini vodi v nizko delovno učinkovitost, lahko povzroči tudi zasvojenost z delom, kjer posameznik ne ve, kdaj in kako prenehati z delom (Harpaz, 2002).

4.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo za organizacije

Z vse bolj napredno tehnologijo in posledično večjo fleksibilnostjo dela, ki jo ta napredek omogoča, so se pokazale številne prednosti dela na daljavo tudi za organizacije. Delodajalci prednosti dela na daljavo vidijo predvsem v zadovoljevanju potrebe po novi delovni sili, izboljšanju morale, zadrževanju kakovostnega kadra, izboljšanju produktivnosti (npr. zaradi manjšega števila motečih dejavnikov v pisarni) in nižanju stroškov (Potter, 2003). Raziskava, ki jo je izvedla Global Workplace Analytics (2022), ugotavlja, da tipični ameriški delodajalec v povprečju na leto prihrani 11.000 dolarjev na zaposlenega, ki delo vsaj polovično opravlja na daljavo. Prihranek se odraža v povečani produktivnosti, nižjih stroških nepremičnin ter nižji stopnji absentizma in fluktuacije zaposlenih.

Harpaz (2002) v svoji raziskavi poleg že omenjenih prednosti dela na daljavo za organizacije navaja še prednosti, ki vključujejo večjo raznolikost in dostopnost zaposlenih, privlačnost službe za talente po celem svetu in večji ugled podjetja. Delo na daljavo omogoča dostop do širšega nabora delavcev ter povečanje zaposlitvenih možnosti. Podjetje lahko delavce pridobi ne glede na njihovo lokacijo, tj. znotraj in izven meja države. Delo na daljavo organizaciji omogoča dostop do skupin usposobljenih posameznikov in talentov ter tistih, ki so bili v preteklosti fizično nedostopni, kot so starši majhnih otrok, invalidi ali starejši in tisti, ki se morajo ukvarjati z drugimi vprašanji družine, kulture ali velike fizične oddaljenosti. Poleg tega se nabor delovne sile razširi na tiste, ki želijo delati za krajši in fleksibilnejši delovni čas. Vse to vpliva na pozitivno podobo organizacij ter njihov ugled, saj so v očeh javnosti prepoznana kot sodobna in napredna podjetja, ki se poslužujejo fleksibilnejših metod dela.

Raziskava avtorjev Roberto in drugi (2023) kot prednost dela na daljavo izpostavlja skrb za okolje v kontekstu prihranka energije in emisij. Če upoštevamo celoten vzorec anketirancev v raziskavi, so delavci, ki bi se na delo vsaj delno vozili z avtomobilom, zaradi dela na daljavo v povprečju prihranili 6 kg CO_2 na dan (njihova povprečna razdalja povratnega prevoza je bila približno 35 km). Če te prihranke razširimo na celotno skupino anketirancev, lahko delavec na daljavo v povprečju prihrani za najmanj 3,8 kg emisij CO_2 na dan. Rezultati tega dela potrjujejo pomembne pozitivne učinke, ki jih ima lahko delo na daljavo tako na kakovost življenja delavcev kot tudi na okolje.

Raziskave poročajo o različnih izzivih za organizacije, kot so negativen vpliv na organizacijsko kulturo in oslabitev timskega duha, pomanjkanje koordinacije in povratnih informacij med delavci na fizični lokaciji podjetja in delavci na daljavo. Zato so za uvedbo dela na daljavo potrebne organizacijske spremembe, česar pa v številnih primerih ni bilo mogoče izvesti zaradi nenadne uvedbe dela na daljavo, ki jo je povzročil izbruh COVID-19. Te spremembe vključujejo izzive, kot so usposabljanje zaposlenih, zagotavljanje opreme in podpornih tehnologij za pospešitev dela na daljavo in izvajanje dela na daljavo, ki je usklajen z organizacijsko kulturo. Poleg tega sta podpora zaposlenim na daljavo na vseh ravneh (npr. psihološki, fizični, tehnološki) in krepitev zaupanja za razvoj sposobnosti ključna za uspešnost izvajanja dela na daljavo (npr. s spodbujanjem avtonomije, samomotivacije in samoorganizacije dela) (Simeli in drugi, 2023).

Pomemben izziv za podjetje je tudi vlaganje v varnostne ukrepe in izvajanje splošne uredbe o varstvu podatkov (angl. General Data Protection Regulation, v nadaljevanju GDPR) (Simeli in drugi, 2023). GDPR na splošno zahteva, da podjetja ohranijo zasebnost in varnost osebnih podatkov. Bistvene komponente uspešnega okvira kibernetske varnosti za podjetja sestavljajo (Koch, 2023):

- prepoznava: podjetje mora razumeti okolje, da lahko oceni raven tveganja kibernetske varnosti za sisteme, sredstva, podatke in zmogljivosti;

- zaščita: podjetje mora razviti in izvajati ustrezne zaščitne ukrepe za omejitev potencialnega kibernetskega dogodka (nadzor dostopa do digitalnih in fizičnih sredstev, odgovornost za zagotavljanje izobraževanja in usposabljanja za vse zaposlene);
- odkritje: podjetje mora biti zmožno hitro odkriti incidente kibernetske varnosti (npr. z uporabo sistema za neprekinjen nadzor groženj);
- odziv: če se pojavi kibernetski napad, mora imeti podjetje zmožnost zajezitve njegovega vpliva (npr. imeti pripravljen odzivni načrt in nadgradnja le-tega po morebitnem napadu);
- okrevanje: podjetje mora imeti pripravljen načrt za obnovitev vseh zmogljivosti, na katere je vplival kibernetski napad.

Steude (2021) ugotavlja, da delo na daljavo za organizacije predstavlja znatne izzive. Enega izmed izzivov vidi predvsem v komunikaciji, saj med nadrejenimi in delavci na daljavo obstajajo samo digitalna sredstva za obveščanje in komunikacijo. Poleg tega določanje ciljev in merjenje produktivnosti in uspešnosti zahtevata dodatne instrumente. Predpogoj je obstoj učinkovite, delujoče in varne infrastrukture, tako na lokaciji v podjetju kot na daljavo. Organizacijska struktura, orodja za upravljanje in kultura upravljanja morajo biti prilagojeni vodenju na daljavo.

Eden izmed vidnejših izzivov, s katerim so se v času COVID-19 pri delu na daljavo srečala številna podjetja, je nadzor nad zaposlenimi oz. vprašanje, kako primerno vplivati na vedenje zaposlenih, da bodo ti dosegli zastavljene cilje. Medtem ko nekatere vrste vodstvenega nadzora, kot so neformalna srečanja ob kosilih, osebni sestanki in neposredna opazovanja, niso bile več mogoče, je kriza spodbudila uporabo novih tehnologij za delo, organizacijo in komuniciranje, kar je menedžerjem ponudilo nove možnosti nadzora (Delifino in Van Der Kolk, 2021).

5 ODNOS ZAPOSLENIH DO DELA NA DALJAVO

5.1 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na spol

Zaključki študij odnosa zaposlenih do dela na daljavo glede na spol se razlikujejo. Študija avtorjev Mokhtarian in drugi (1998) je odkrila razlike v nameri za delo na daljavo glede na spol. Na splošno so ženske v povprečju višje ocenile prednosti dela na daljavo kot moški, na podlagi česar lahko sklepamo, da je delo na daljavo bolj privlačno za ženske. Kljub temu je treba poudariti, da je tudi pri moških, ki so bili zajeti v vzorec, delo na daljavo zaželeno. Kar 92 % žensk daje prednost delu na daljavo v primerjavi s 83 % moških. Kot prednosti dela na daljavo so ženske izpostavile družino, osebne koristi in zmanjšanje stresa.

Za razliko od raziskave, ki so jo izvedli Mokhtarian in drugi (1998), raziskava avtorja Beno (2019) predpostavke, da delu na daljavo dajejo prednost ženske, ni potrdila. Rezultati so pokazali, da so avstrijski moški bolj naklonjeni delu na daljavo v primerjavi z ženskami. Povprečni delavec na daljavo v Avstriji je 39-letni, visokošolsko izobraženi moški. Avtor

raziskave meni, da delo na daljavo samo po sebi ne povzroča neenakosti na delovnem mestu, vendar so za to odgovorni drugi dejavniki, kot so moško središčna kultura, pomanjkanje žensk na vodstvenih položajih in pomanjkanje fleksibilnosti. V nasprotju s pričakovanji tudi raziskava avtorjev Tremblay in Thomsin (2012) ugotavlja, da ne glede na to, da delo na daljavo omogoča boljše usklajevanje zasebnih in poklicnih aktivnosti, so moški prevladujoča kategorija. Zato se zdi, da delo na daljavo predstavlja mešane poglede na vprašanje usklajevanja dela in družine, saj ga včasih lahko razumemo kot vdor v zasebno ali družinsko življenje, medtem ko po drugi strani predstavlja možnost ravnotežja med delom in družino.

Ne glede na preference, ki jih imajo moški in ženske glede dela na daljavo, je raziskava Eurofond (2022) pokazala, da so ženske nekoliko pogosteje kot moški delale od doma pred in med pandemijo COVID-19. Povečanje dela na daljavo v letih med 2019 in 2021 je v veliki meri pripisati pandemiji. Povečanje pri ženskah je znašalo 11,9 %, medtem ko je pri moških znašalo 10 %. Rezultat lahko deloma pripišemo večji možnosti dela na daljavo pri poklicih, v katerih je večji delež žensk. Druga razlaga, ki pojasnjuje večji delež žensk pri delu od doma, je, da so se ženske med pandemijo pogosteje odločile za tovrstno obliko dela, ker so prevzele večji delež gospodinjskih dejavnosti v času, ko je bilo varstvo otrok onemogočeno, šolanje otrok pa je potekalo na daljavo. Statistična analiza sicer kaže, da je imel slednji razlog pri delu na daljavo glede na spol manjšo vlogo.

V letu 2021 so ženske delo na daljavo opravljale pogosteje od moških v vseh državah članicah Evropske unije, za razliko od Nemčije in Nizozemske. Kljub nekoliko večjemu deležu žensk, ki delajo na daljavo, spol sam po sebi nima velikega vpliva na razširjenost dela na daljavo (Eurofond, 2022). Raziskava avtorjev Simeli in drugi (2023) prav tako potrjuje, da učinka spola kot determinante preference dela na daljavo, ni zaznati. Nadalje ugotavljajo, da v splošnem možnost dela na daljavo bolj koristi ženskam zaradi združevanja poklicnih in zasebnih vlog.

5.2 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na starost

Številne študije pojasnjujejo namero zaposlenih za delo na daljavo, pri čemer upoštevajo različne demografske značilnosti, kot je starost. Ko govorimo o starosti, obstajajo določene starostne skupine, ki delu na daljavo dajejo prednost. Za številne mlade, ki z lahkoto uporabljajo IKT, je delo na daljavo postalo del vsakdana, mnogo starejšim delavcem pa delo na daljavo omogoča podaljševanje dela po upokojitvi (Simeli in drugi, 2023).

Raziskava avtorja Lodovici (2021) ugotavlja, da je bilo delo od doma v državah članicah EU v letu 2019 bolj prisotno med zaposlenimi nad 25 let, kot pri zelo mladih delavcih v starostni skupini 15–24 let. Estonija in Luksemburg sta bili edini državi članici EU, kjer je bil delež dela na daljavo med mladimi delavci (15–24 let) blizu deležu starejših od 25 let. Pred pandemijo COVID-19 je bila glavna ugotovitev Eurofounda (2022) v povezavi z deležem zaposlenih na daljavo glede na starostno skupino ta, da starejši delavci (nad 65 let) veliko

bolj verjetno delajo na daljavo kot povprečni delavec. Po drugi strani je verjetnost, da mlajši delavci (15–24 let) delo opravljajo na daljavo, manjša od povprečja.

Navkljub razlikam v prisotnosti dela na daljavo med različnimi generacijami, Raišienė in drugi (2021) ugotavljajo, da obstajajo razlike v naklonjenosti zaposlenih do dela na daljavo glede na starost. V primerjavi s starejšimi generacijami je pri mlajših generacijah zaposlenih zaznati večjo pozitivno naklonjenost do dela na daljavo.

5.3 Odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na izobrazbo

Številne študije pojasnjujejo namero zaposlenih za delo na daljavo, pri čemer upoštevajo različne demografske značilnosti, kot je stopnja izobrazbe. Študija avtorjev Simeli in drugi (2023) ugotavlja, da izobrazbena raven zaposlenih vpliva na njihovo namero za delo na daljavo in je povezana z njihovim odnosom (pozitivnim ali negativnim) do dela od doma. Namero za delo na daljavo so izkazali predvsem zaposleni z zaključenim magistrskim in doktorskim študijem. V nasprotju z zaposlenimi, ki so dosegli največ srednješolsko izobrazbo, so namero za delo na daljavo izkazali tudi zaposleni z doseženo visokošolsko izobrazbo. Slednje ugotavljajo tudi Aksoy in drugi (2022), ki so zapisali, da visokoizobraženi zaposleni izkazujejo večjo naklonjenost delu na daljavo in obenem bolj cenijo priložnost dela na daljavo.

V študiji avtorjev Moens in drugi (2021), ki so prav tako proučevali vpliv demografskih značilnosti na odnos zaposlenih do dela na daljavo, so ugotovili, da so v vzorcu številčneje zastopani visoko izobraženi, saj obstaja verjetnost, da jim je bilo delo na daljavo omogočeno v večji meri. Slednje potrjuje raziskava avtorja Elldér (2019), izvedena pred pandemijo COVID-19 na Švedskem. Avtor pojasnjuje, da je priložnost za delo na daljavo pri zaposlenih z doseženo visokošolsko izobrazbo dvakrat večja v primerjavi z nižje izobraženimi zaposlenimi. Na podlagi zapisanega lahko sklepamo, da je višje izobraženim zaposlenim pogosteje omogočeno delo na daljavo ter da so obenem ti delu na daljavo bolj naklonjeni.

6 KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE

6.1 Opredelitev koncepta kontraproduktivno vedenje

Ena od osrednjih tem na področju psihologije dela in organizacije je preslikava odnosa med značilnostmi posameznika (npr. veščinami, sposobnostmi, osebnostnimi lastnostmi) in njegovim vedenjem na delovnem mestu (Campbell, 1990). Razlog naraščajočega zanimanja za kontraproduktivno vedenje je vse večja razširjenost tovrstnega vedenja na delovnem mestu in ogromni stroški, povezani s tovrstnim vedenjem. Glede na vse večjo razširjenost kontraproduktivnih vedenj in s tem povezanih stroškov je za organizacije izjemno koristno, da ugotovijo, kaj prispeva k tovrstnim vedenjem, ali da vsaj prepoznajo potencialne

dejavnike, ki napovejo pojav negativnega odklonskega vedenja na delovnem mestu (Peterson, 2002).

Kaplan (1975) je kontraproduktivno vedenje poimenoval odklonsko vedenje zaposlenih in ga opredelil kot prostovoljno vedenje, ki krši pomembne organizacijske norme in s tem ogroža blaginjo organizacije in njenih članov. Kontraproduktivno vedenje zaposlenih je prostovoljno zato, ker zaposleni bodisi nimajo motivacije, da bi se prilagodili normativnim pričakovanjem družbenega konteksta, bodisi postanejo motivirani za kršenje le-teh.

Odklonsko vedenje na delovnem mestu se razlikuje od koncepta etičnosti. Razlika je v tem, da se prvo osredotoča na vedenje, ki krši organizacijske norme, medtem ko se slednje osredotoča na vedenje, ki je pravilno ali napačno, če ga ocenjujemo z vidika pravičnosti, prava ali drugih družbenih smernic, ki določajo moralno vedenje (Lewis, 1985; Robinson in Bennett, 1995). Čeprav je lahko določeno vedenje odklonsko in hkrati neetično, se ti dve lastnosti lahko izključujeta. Na primer, odlaganje strupenih odpadkov v reko ni odklonsko, če je v skladu s politiko organizacije, kljub temu da bi ga večina ocenila za neetično. Nasprotno pa bi bila prijava tega dejanja organom popolnoma etično dejanje, vendar v tem primeru obenem odklonsko dejanje, če bi kršilo organizacijske norme (Robinson in Bennett, 1995). Razlaga kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu avtorjev Robinson in Bennett (1995) se osredotoča na kršitve norm, ki ogrožajo blaginjo organizacije. V tem primeru odklonskost zaposlenih izključuje npr. manjše kršitve družbenih norm, kot je nošenje napačne oprave v pisarni, saj to običajno ni neposredno škodljivo za organizacijo.

Ko govorimo o kontraproduktivnem vedenju na delovnem mestu, je treba poudariti, da gre za obliko upora organizacijski moči (Lawrence in Robinson, 2007). Robinson in Bennett (v Lawrence in Robinson, 2007, str. 380) sta zapisala, da organizacijska moč odraža dejanje posameznika ali organizacije kot sistema, ki nadzira vedenje ali prepričanja članov organizacije, kar lahko posledično izzove kontraproduktivna vedenja na delovnem mestu. Kadar organizacijska moč izzove kontraproduktivnost na delovnem mestu, temu pravimo oblika organizacijskega upora. Slednje vključuje upor, dejanje, nedejavnost ali proces, pri katerem posamezniki v strukturi moči izkazujejo vedenje, ki izvira iz njihovega nasprotovanja organizacijski moči ali frustracije zaradi le-te (Lawrence in Robinson, 2007).

6.2 Tipologija kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu

Tipologija kontraproduktivnega vedenja je koristno izhodišče za razvoj sistematične študije odklonskosti zaposlenih na delovnem mestu. Različni avtorji so skozi čas prispevali h klasifikaciji odklonskega vedenja zaposlenih.

Leta 1976 je avtor Wheeler (v Robinson in Bennett, 1995, str. 557) različne oblike odklonskega organizacijskega vedenja razdelil glede na resnost prekrška v kategoriji resnih in neresnih prekrškov. Hollinger in Clark (v Robinson in Bennett, 1995, str. 557) sta leta

1982 odklonskost zaposlenih kategorizirala v lastninsko odklonskost, ki je vključevala pridobitev ali poškodovanje lastnine delodajalca, in proizvodno odklonskost, ki je zajemala kršitev organizacijskih norm glede na količino in kakovost opravljenega dela. Slednje klasifikacije kontraproduktivnega vedenja niso bile celovite, saj npr. določene zajamejo le dejanja proti organizacijam (npr. kraja lastnine), ampak ne pojasnjujejo kontraproduktivnih dejanj medosebne narave, kot sta fizična agresija in spolno nadlegovanje. Natančna tipologija kontraproduktivnosti zaposlenih ne bi smela upoštevati le vedenja, ki je usmerjeno proti organizacijam, ampak tudi tisto, ki je usmerjeno proti posameznikom. Leta 1989 pa je avtor Redeker (v Robinson in Bennett, 1995, str. 557) razvil seznam kaznivih dejanj v organizaciji, vendar odklonskih vedenj ni integriral v noben smiseln vzorec.

Robinson in Bennett (1995) sta razvila enoten model namernih neustreznih ravnanj, ki odklonsko vedenje opredeli na podlagi dveh dimenzij. Prva dimenzija prikazuje, v koga je odklonsko vedenje usmerjeno. Ločuje med organizacijskim kontraproduktivnim vedenjem, ki je usmerjeno v organizacijo, in medosebnim kontraproduktivnim vedenjem, ki je usmerjeno proti članom organizacije. Druga dimenzija odklonsko vedenje opredeli po resnosti odklonskega prekrška. Odklonsko vedenje na tej dimenziji se stopnjuje od manjših oblik odklonskosti (npr. obrekovanje sodelavcev) do resnih oblik odklonskega vedenja (npr. fizična zloraba) (Peterson, 2002). Slednja tipologija v prvi vrsti opredeljuje razsežnosti odklonskosti in tako razjasni različne kategorije odklonskosti ter kako so te kategorije med seboj povezane. Kot drugo tipologija vključuje dve prej zapostavljeni obliki odklonskosti zaposlenih, tj. politično odklonskost in osebno agresijo. Prejšnje študije so naslavljale zgolj proizvodno in lastninsko odklonsko vedenje (dejanja, usmerjena proti organizacijam) in spregledale medosebne oblike odklonskega vedenja. Za organizacije je pomembno, da naslavljajo tudi medosebne oblike odklonskega vedenja, saj s tem zmanjšujejo neenakosti, diskriminacijo ter nasilje na delovnem mestu. Glede na opredeljeni dimenziji Robinson in Bennett (1995) kontraproduktivno vedenje razvrstita v štiri kategorije oz. kvadrante.

Kvadrant, ki vsebuje resna in organizacijsko škodljiva kontraproduktivna vedenja, se imenuje lastninska odklonskost. To so vedenja, s katerimi zaposleni brez pooblastila pridobijo ali poškodujejo opredmeteno lastnino ali sredstva organizacije. Kvadrant, ki odraža relativno manjša, a še vedno organizacijsko škodljiva odklonska vedenja, je bil označen kot produkcijska odklonskost. Ta vsebuje vedenja, ki kršijo formalno predpisane norme, te pa opredeljujejo minimalno kakovost in količino dela, ki ga je treba opraviti.Tretji kvadrant imenujemo politična odklonskost in vsebuje manjše in medosebno škodljivo odklonsko vedenje. To so vedenja oziroma interakcije, ki posameznika postavljajo v slabši položaj. Zadnji, četrti kvadrant, imenovan »osebna agresija«, pa vsebuje resna in medosebna škodljiva odklonska vedenja. V tem primeru posamezniki izkazujejo agresivna in sovražna vedenja do drugih (Robinson in Bennett, 1995). Tipologija kontraproduktivnih vedenj, kot sta jo oblikovala Robinson in Bennett (1995), je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Tipologija kontraproduktivnega vedenja

Vir: prirejeno po Robinson in Bennett (1995, str. 565).

7 VPLIV IKT NA KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE

Poleg že dobro raziskanih klasičnih oblik kontraproduktivnega vedenja so se začele pojavljati sodobne oblike odklonskih vedenj, ki izhajajo iz obstoja IKT in vse večje razširjenosti dela na daljavo (Nemteanu in Dabija, 2021). Primeri oblik kontraproduktivnega vedenja, ki so najpogostejše pri delu na daljavo, med drugim vključujejo (O'Neill in drugi, 2014; Shrivastava in Singh, 2021; Weatherbee, 2010):

- Spletno postopanje (angl. cyberloafing): spletno postopanje se pojavi, ko zaposleni med delovnim časom uporabljajo internet v neslužbene namene. Zaposleni pri spletnem postopanju uporabljajo računalniško in programsko opremo podjetja za lastne potrebe, kar ima za posledico zlorabo organizacijske lastnine. Prisotnost spletnega postopanja med delom na daljavo je najpogostejše, ko zaposleni niso zadovoljni s svojim delom ter svojo uspešnost pri delu ocenjujejo kot podpovprečno. Spletno postopanje spada v kategorijo blagih oblik produkcijske odklonskosti.
- Tratenje časa: pomeni, da se zaposleni med delovnim časom ukvarjajo z dejavnostmi, ki niso povezane z delom in ostanejo nesankcionirane, kar vodi v izgubo produktivnega časa.
- Izogibanje delu: pomeni, da se zaposleni namerno izogibajo uporabi svojega polnega potenciala za dokončanje delovnih nalog, kar ima za posledico nizko učinkovitost ali slabo kakovost dela.

- Izdajanje zaupnih podatkov pomeni nepooblaščeno deljenje informacij, kar lahko povzroči uhajanje informacij ali njihovo zlorabo.
- Opravljanje gospodinjskih opravil.
- Kibernetska odklonskost (angl. cyberdeviancy): vključuje dejavnosti, kot so kraja podatkov in intelektualne lastnine, vdiranje v sisteme podjetja, vdiranje v računalnike sodelavcev ali nadrejenih ipd.

Weatherbee in Kelloway (2006) sta ugotovila, da obstaja potreba po razširitvi modela kontraproduktivnega vedenja, da ta vključuje tudi vpliv IKT. Znotraj njune konceptualizacije sta različne oblike kontraproduktivnega IKT vedenja združila pod krovnim izrazom kibernetske odklonskosti, kot je prikazano na sliki 2.

Slika 2: Tipologija kibernetske odklonskosti

Vir: prirejeno po Robinson in Bennett (1995, str. 565) in Weatherbee in Kelloway (2006, str. 40).

Kibernetsko odklonskost lahko definiramo kot prostovoljno vedenje z uporabo IKT, ki ogroža ali povzroča škodo organizaciji, njenim članom ali deležnikom (Weatherbee in Kelloway, 2006). Weatherbee in Kelloway (2006) sta kontraproduktivna IKT vedenja razdelila v štiri kvadrante (produkcijska odklonskost, lastninska odklonskost, politična odklonskost in osebna agresija), prav tako, kot sta to primarno storila Robinson in Bennett (1995) za kontraproduktivna vedenja, ki ne temeljijo na IKT.

V kategorijo blagih organizacijsko škodljivih IKT vedenj, ki spadajo pod produkcijsko odklonskost, sta Weatherbee in Kelloway (2006) uvrstila npr. spletno postopanje in spletno nakupovanje. Spletna agresija, ki je primerljiva z verbalno agresijo na delovnem mestu, je uvrščena v kvadrant osebne agresije, kamor spadajo tudi ostala resna medosebna

kontraproduktivna IKT vedenja, kot so spletno nadlegovanje in kraja identitete. V kvadrant politične odklonskosti, kamor so uvrščena blaga medosebna kontraproduktivna IKT vedenja, spadajo npr. obrekovanje in prelaganje krivde. V kvadrant lastninske odklonskosti, kamor so uvrščena resna organizacijska kontraproduktivna IKT vedenja, pa spadajo npr. vdori v računalniške sisteme in goljufanje s podatki.

Torres in drugi (2024) so v svoji raziskavi oblikovali tipologijo nespoštljivega spletnega vedenja (angl. cyber incivility behavior), ki ga Andersson in Pearson (1999) definirata kot blago obliko kontraproduktivnega vedenja, ki je nevljudno in nesramno ter kaže na pomanjkanje spoštovanja do drugih. Študija ugotavlja, da se najpogostejše kategorije kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo pojavljajo v obliki (Andersson in Pearson, 1999):

- neobzirnega vedenja;
- hitrega oz. razdražljivega odziva;
- zaničujočega vedenja oz. ignoriranja;
- pokroviteljskega vedenja;
- ponižujočega vedenja in
- nepremišljenih povratnih informacij.

Posameznik najpogosteje občuti neobzirno vedenje, ko sodelavci ali nadrejeni ne sočustvujejo z njegovimi okoliščinami. Do tega pride v primeru zabrisanih meja med zasebnim in poklicnim življenjem, pomanjkanja bontona ali premalo izkazanega zanimanja za težave ali ovire posameznika. Slednje je še posebej prisotno pri delu na daljavo, saj dejanjem zaposlenih pogosto primanjkuje kontekst. Primeri tovrstnih vedenj so zamujanje ali neudeležba na virtualnih sestankih zaradi zasebnih obveznosti ali ko nadrejeni ne izkazujejo zanimanja za razreševanje težav zaposlenih preko IKT (Torres in drugi, 2024).

Druga kategorija kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo je hiter oz. razdražljiv odziv, kar razumemo kot splošno namero odzivanja na nesramen ali nevljuden način. Primer tovrstnega vedenja je npr. odgovarjanje. Zaničujoče vedenje oz. ignoriranje zaposleni najpogosteje zaznajo, ko ne prejmejo odziva na sporočila ali vprašanja in ko njihova mnenja niso upoštevana. Tovrstna vedenja se pojavijo, ko se zaposleni pretvarjajo, da imajo težave z internetom, da jim ne bi bilo treba pomagati sodelavcem, ali ko so zaposleni na virtualnem sestanku utišani ali namerno preslišani med govorom (Torres in drugi, 2024).

Četrta kategorija kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo je pokroviteljsko vedenje. Do tega vedenja pride, ko posameznik ponižuje sodelavce ali se povzpenja na njihov račun. Tovrstna vedenja se pojavijo, ko posameznik dvomi o sposobnostih zaposlenega, ko ga ta prosi za pomoč ali ko pošilja pokroviteljska elektronska sporočila sodelavcem. Ena izmed kategorij kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo je tudi ponižujoče vedenje, ko posameznik poskuša osramotiti sodelavca. To se najpogosteje zgodi, ko v pogovoru sodeluje več ključnih zaposlenih. Primer tovrstnega vedenja je, ko posameznik v skupinskem

pogovoru ali elektronskem sporočilu izpostavi sodelavca in ga s tem poskuša ponižati pred ostalimi zaposlenimi (Torres in drugi, 2024).

Nepremišljene povratne informacije so ena izmed kategorij kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo. Te se zgodijo v primeru, ko zaposleni izražajo negativne komentarje v virtualnem okolju. Ti komentarji so pogosto izraženi ob nepravem času ali brez upoštevanja čustev zaposlenih. Nepremišljene povratne informacije presegajo odkritost. Primer tovrstnega vedenja je, ko posameznik preko virtualnega klica odkrito kritizira delo sodelavca (Torres in drugi, 2024). Študija kot manj pogoste oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo šteje še kategorije, ki med drugim vključujejo prekinjanje (npr. pregovarjanje), povzdigovanje glasu, preklinjanje, grožnje in telesno govorico (npr. zavijanje z očmi, strmenje ipd.) (Torres in drugi, 2024). Tipologijo najpogostejših oblik spletnega kontraproduktivnega vedenja prikazuje slika 3.

Slika 3: Spletno kontraproduktivno vedenje

Vir: prirejeno po Torres in drugi (2024, str. 9).

Kot zapisno, kontraproduktivno vedenje predstavlja velik problem tako za organizacije kot zaposlene. S tem namenom sta Bennett in Robinson (2000) razvila merski instrument odklonskosti vedenja na delovnem mestu, s katerim je mogoče oceniti širok razpon kontraproduktivnih vedenj. Kljub temu merilo kontraproduktivnega vedenja ne zadostuje družbenim in organizacijskim spremembam, kot je npr. fleksibilnost dela (Junça Silva in Martins, 2023). Distribuirane oblike dela, kot je npr. delo na daljavo, so se v zadnjih letih znatno povečale, zato se je pojavila potreba po prilagoditvi instrumentov za merjenje odklonskih vedenj. Na primer, pri delu na daljavo zaposleni ne morejo zagrešiti kraje fizične lastnine, saj fizično v organizaciji niso prisotni, lahko pa se izogibajo delu in medtem počnejo stvari, ki niso povezane z delom, kot je npr. gledanje televizije, igranje videoigric, pranje perila ali posode, uživanje alkohola idr. (Junça Silva in Martins, 2023).

8 DEJAVNIKI KONTRAPRODUKTIVNEGA VEDENJA

Zaradi razširjenosti kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu in naraščajočih stroškov, ki jih tovrstno vedenje povzroča organizacijam, so številne študije poskušale identificirati vzroke za nastanek odklonskih vedenj. Peterson (2002) je v svoji študiji poudaril, da je kombinacija osebnostnih značilnosti in narave delovnega okolja najboljši napovednik kontraproduktivnega vedenja. Večina raziskav iz področja kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu je v preteklosti pozornost usmerila v preučevanje individualnih vedenj, ki vključujejo krajo, agresijo, nasilje, nepoštenost, terorizem, sabotažo idr. Ta odklonska vedenja niso izključno vezana na delovno mesto. Vendar pa študija spregleda vlogo organizacijskih dejavnikov pri spodbujanju odklonskega vedenja (Van Fleet in Griffin, 2006). V nadaljevanju so dejavniki, ki povzročajo odklonska vedenja, strukturirani v štiri kategorije glede na njihovo individualno (osebnostne in demografske lastnosti), družbeno, medosebno ter organizacijsko naravo (Peterson, 2002).

8.1 Individualni dejavniki

Med individualne dejavnike uvrščamo osebnostne značilnosti in demografske značilnosti. V splošnem velja prepričanje, da so nekateri posamezniki že po naravi nagnjeni k odklonskim vedenjem. To pomeni, da zaposleni ob vstopu v organizacijo že posedujejo potencialno nagnjenost k odklonskim vedenjem (Van Fleet in Griffin, 2006). Na individualni ravni številne študije preučujejo vpliv osebnostnih lastnosti na odklonsko vedenje na delovnem mestu. Ločimo med petimi osebnostnimi lastnostmi (John in Srivastava, 1999):

- odprtost;
- vestnost;
- ekstravertnost;
- nevroticizem;
- sprejemljivost.

Raziskava avtorjev Abdullah in drugi (2021) ugotavlja, da obstaja pomembna povezava med petimi osebnostnimi lastnostmi in odklonskim vedenjem na delovnem mestu. Raziskava nadalje ugotavlja, da se bodo posamezniki z osebnostnimi lastnostmi sprejemljivosti, ekstravertnosti, odprtosti in vestnosti manj verjetno obnašali kontraproduktivno na delovnem mestu. Po drugi strani pa obstaja večja verjetnost, da se bodo osebe z značilnostmi nevroticizma na delovnem mestu obnašale kontraproduktivno.

Pri kontraproduktivnem vedenju imajo veliko vlogo vrednotne usmeritve. Vsak posameznik ima različne vrednote, prav tako kot organizacije. Zaradi tega imajo vrednote napovedovalni in pojasnjevalni potencial na individualnem in organizacijskem nivoju. Vrednote zaposlenih vplivajo na njihovo vedenje in odražajo delovno okolje organizacije (Jeewandara in Kumari, 2021).

Demografske spremenljivke zaposlenih igrajo pomembno vlogo pri pojavnosti kontraproduktivnega vedenja na delovnem mestu. Večina demografskih značilnosti je osebam pripisanih ob rojstvu, kot sta spol in starost, medtem ko pri drugih prevladujejo »osebne« spremenljivke, kot sta npr. zakonski stan in stopnja izobrazbe (Jeewandara in Kumari, 2021). Glede na študijo, ki jo je izvedel Peterson (2002), so mladi zaposleni z manj delovnimi izkušnjami in krajšo delovno dobo dovzetnejši za odklonska vedenja.

8.2 Družbeni in medosebni dejavniki

Robinson in Greenberg (1998) ugotavljata, da na odklonsko vedenje vsaj deloma vplivajo družbeni in medosebni dejavniki. Posebej prisoten je vpliv družbenih norm, ki opravičujejo kontraproduktivno vedenje in nepravična medosebna dejanja. Tovrstna vedenja oziroma dejanja so lahko manjša, kot npr. izogibanje socialnim stikom s posameznikom, ali pa večja, kot npr. neposredno nagovarjanje ključnih zaposlenih k odpovedi delovnega razmerja (npr. z nadlegovanjem) ali pritiski na vodstvo s ciljem odpustitve določenega zaposlenega (npr. z grožnjami). Jeewandara in Kumari (2021) v svoji raziskavi izpostavita ključne družbene in medosebne dejavnike, ki vključujejo:

- vpliv delovnih skupin;
- vpliv vodij;
- priložnost za odklonsko vedenje;
- potreba po odklonskem vedenju;
- raznolikost delovne sile.

V organizacijah navadno obstajata dve delovni skupini, ki se delita na etično delovno skupino in neetično delovno skupino. Etična skupina vedno spodbuja pozitivna vedenja, medtem ko neetična skupina spodbuja kontraproduktivna vedenja in s tem škoduje delovnemu mestu. Zaposleni, ki že posedujejo potencialno nagnjenost k odklonskim

vedenjem, bodo bolj verjetno pristali v skupini, ki jo sestavljajo podobni tipi zaposlenih s kontraproduktivnim vedenjem (Appelbaum in drugi, 2005).

Eden izmed dejavnikov je vpliv vodij ter organizacijska klima in kultura, ki jo ti v podjetju vzpostavijo. To v veliki meri vpliva na zaposlene in organizacijo kot celoto. Zaposleni zaupajo vodjem zaradi večje vedenjske integritete in verodostojnosti. Vedenjska integriteta pomeni dejanja menedžerjev v skladu s psihološkimi pogodbami, ki predstavljajo medsebojni psihološki sporazum med zaposlenim in delodajalcem. Obstaja močna pozitivna povezanost med kršitvijo psiholoških pogodb ter absentizmom in manjšo uspešnostjo (Jeewandara in Kumari, 2021).

Dejavnika odklonskega vedenja sta tudi priložnost in potreba po odklonskem vedenju. Preohlapni in dvoumni pogoji ustvarjajo priložnost za nezakonito in odklonsko vedenje (Baucus in Near, 1991). Zaradi tega je npr. priložnost pozitivno povezana s krajo. Drugi razlog, zakaj zaposleni zagrešijo krajo, izhaja iz finančnih potreb, ki jih po njihovem mnenju ne morejo zadovoljiti na drug ustrezen način. Finančni pritiski povzročijo, da se posamezniki zapletejo v kontraproduktivna dejanja, ki se jih ne bi lotili, če bi bile okoliščine drugačne (Greenberg in Barling, 1996).

Poleg omenjenega pa tudi integracija raznolike delovne sile, ki jo sestavljajo zaposleni z različnimi značilnostmi in stališči, ter ustvarjanje delovnega okolja za učinkovito delo predstavlja velik izziv za sodobne organizacije (Liao in drugi, 2004). Raziskava avtorjev Liao in drugi (2004) ugotavlja, da je raznolikost v delovnih skupinah pozitivno povezana s stopnjo kontraproduktivnosti na delovnem mestu. Raznolikost ločimo na demografsko (npr. spol, starost, etnična pripadnost idr.) in osebnostno raznolikost.

8.3 Organizacijski dejavniki

Čeprav se številne raziskave osredotočajo na preučevanje individualnih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje, je treba poudariti, da so organizacije prav tako pomemben dejavnik odklonskih vedenj pri zaposlenih (Van Fleet in Griffin, 2006). Organizacijski dejavniki pogosto predstavljajo pobudo za kontraproduktivna vedenja. Primer tega so npr. stres na delovnem mestu, vrste nadzora in način, na katerega organizacija izvede prekinitve delovnega razmerja ali premestitve na nižja delovna mesta. Slednji dejavniki so pogosto navedeni kot sprožilci nasilja (Litzky in drugi, 2006).

Organizacijski dejavniki, ki imajo največji vpliv, so vrednote podjetja in vizija njegovega vodstva, skupne izkušnje, prepričanja, rituali zaposlenih, sistem nagrajevanja in spodbud ter organizacijske norme, ki se nanašajo na uspešnost in vedenje. Slednji dejavniki prispevajo k organizacijski kulturi (Trice in Beyer, 1993). Izkazalo se je, da organizacijska kultura pomembno vpliva na pozitivne in negativne posledice znotraj organizacije (Guerra in drugi, 2005). Organizacijsko kulturo, ki omejuje sposobnosti posameznika ali spodbuja in

nagrajuje povprečno uspešnost zaposlenih, imenujemo disfunkcionalna organizacijska kultura (Van Fleet in Griffin, 2006).

Eden izmed omenjenih organizacijskih dejavnikov je etična organizacijska klima, ki je opredeljena kot skupna zaznava o tem, kaj je etično pravilno vedenje ter kako naslavljati etična vprašanja v organizaciji (Peterson, 2002). Pomembno je, da organizacija ustvari močno etično klimo z namenom preprečevanja kontraproduktivnih vedenj (Leung, 2007). Slednja vključujejo zamujanje na delo, absentizem, sabotažo, krajo in tudi spolno nadlegovanje (Martin in Cullen, 2006).

Kot zadnji in pomemben organizacijski dejavnik je treba omeniti organizacijsko pravičnost. Organizacijska pravičnost se ukvarja z dojemanjem poštenosti v organizaciji iz vidika zaposlenih. Zaposleni v podjetju spremljajo način nagrajevanja in sankcioniranje, kar vključuje nagrade v obliki denarja, napredovanj, usposabljanj in tudi sankcije v obliki premestitev in odpuščanj. Slednje oblike nagrajevanj in sankcij so iz vidika zaposlenih videne kot pravične ali nepravične. Ločimo med distributivno pravičnostjo, ki se nanaša na to, ali si nekdo zasluži to, kar prejme; postopkovno pravičnostjo, ki se osredotoča na pravičnost postopka dodeljevanja; in interakcijsko pravičnostjo, ki se nanaša na to, ali je posameznik v podjetju obravnavan spoštljivo. Če zaposleni organizacijo in nadrejene dojemajo kot pravične, se zmanjšata možnost pojava kontraproduktivnih vedenj in resnost kontraproduktivnih vedenj (Everton in drugi, 2007).

9 DEJAVNIKI KONTRAPRODUKTIVNEGA VEDENJA PRI DELU NA DALJAVO

V magistrskem delu je poseben poudarek na treh glavnih razlikah oziroma dejavnikih, ki delo na daljavo ločujejo od tradicionalne organizacije dela ter vplivajo na pojav kontraproduktivnega vedenja pri zaposlenih. Slednji dejavniki vključujejo izolacijo pri delu na daljavo, fleksibilnost delovnika in stopnjo nadzora.

9.1 Izolacija pri delu na daljavo

Eden izmed dejavnikov, ki je posebej prisoten pri delu na daljavo in ni zajet v klasičnih instrumentih za merjenje kontraproduktivnega vedenja, je izolacija na delovnem mestu. Marshall in drugi (2007) so izolacijo na delovnem mestu definirali kot pomanjkanje zadovoljivih prijateljskih odnosov ali okrnjen dostop do socialnih mrež v organizaciji, avtorji Golden in drugi (2008) pa so definicijo izolacije na delovnem mestu razširili in jo definirali kot pomanjkanje zadostnih profesionalnih in socialnih stikov na delovnem mestu.

Izolacijo pri delu na daljavo lahko ločimo na socialno in profesionalno izolacijo. Profesionalna izolacija je opredeljena kot zmanjšana možnost napredovanja in drugih

nagrad, ki so na voljo v organizaciji, socialna izolacija pa je prikrajšanost za neformalne interakcije in odnose s sodelavci in prijatelji v organizaciji (Cooper in Kurland, 2002). Sahai in drugi (2021) menijo, da čeprav obstajajo razlike v pomenu socialne in profesionalne izolacije, se zaznave le-teh med seboj prepletajo. Slednje potrjuje tudi raziskava avtorjev Cooper in Kurland (2002), ki navajata, da so lahko razlike med socialno in profesionalno izolacijo zavajajoče in pojasnjujeta, da socialna izolacija vodi v profesionalno izolacijo. Sahai in drugi (2021) kot vzroke za socialno izolacijo navajajo pomanjkanje podpore vrstnikov, nadrejenih in organizacije ter pomanjkanje neformalnih, socialnih in čustvenih interakcij. Kot vzroke za profesionalno izolacijo pa po drugi strani navajajo pomanjkanje informacij in priložnosti za učenje ter pomanjkanje možnosti za poklicno napredovanje.

Avtor Thi Thu Ha (2021) ugotavlja, da se dva glavna učinka, ki jih ima izolacija na delovnem mestu v povezavi z delom na daljavo na zaposlene, nanašata na duševno zdravje zaposlenih ter njihovo delovno uspešnost. Pomanjkanje podpore s strani sodelavcev, nadrejenih ter ne nazadnje s strani organizacije lahko privede do motenj pri delu ter s tem do slabše delovne uspešnosti. V kontekstu duševnega zdravja zaposlenih pa izolacija pri delu na daljavo lahko privede do stresa, povezanega z delom npr. zaradi pomanjkanja povratnih informacij ter osamljenosti, ki ima lahko za posledico depresijo ter občutek tesnobe. Holland in drugi (2016) poleg tega ugotavljajo, da je izolacija pri delu na daljavo povezana s pojavom kontraproduktivnih vedenj pri zaposlenih. Nekatere oblike kontraproduktivnih vedenj se v primerjavi tradicionalne ureditve dela z delom na daljavo nekoliko spremenijo ali pa sploh niso izvedljive. Primer spremembe je npr. »v službi sem sodelavce ignoriral«, pri čemer je potrebna osebna komunikacija, ki pri delu na daljavo ni mogoča. Zaposleni namesto osebno, s sodelavci komunicira virtualno. Drugi primer je »v službi sem sodelavca potisnil ali udaril«. Slednja oblika odklonskega vedenja pri delu na daljavo ni izvedljiva, saj med sodelavci ni fizičnih interakcij (Holland in drugi, 2016).

9.2 Fleksibilnost delovnika

Drugi dejavnik, ki je prisoten pri delu na daljavo in ni zajet v klasičnih instrumentih za merjenje kontraproduktivnega vedenja, je fleksibilnost delovnika. Fleksibilne oblike dela se predvsem nanašajo na kraj in čas opravljanja dela. Vprašanje »kdaj« delati literatura opredeljuje kot fleksibilnost delovnika. To je pojem, ki se nanaša na možnost zaposlenih, da prilagodijo delovni urnik svojim potrebam (Yeves in drugi, 2022). Shifrin in Michel (2021) fleksibilnost delovnika definirata kot obliko časovne fleksibilnosti, ki zaposlenim omogoča nadzor nad svojim delovnim časom. Najpogostejše oblike fleksibilnosti delovnika vključujejo strnjen delovni teden, fleksibilen začetek in konec delovnika ter fleksibilnost odmorov (Jung Jang in drugi, 2012). Odvisne so od stopnje avtonomije, ki jo ima zaposleni pri delu (Yeves in drugi, 2022).

Fleksibilnost delovnika, ki je značilna za delo na daljavo, zaposlenim omogoča razvoj kontraproduktivnih oblik vedenja v smislu prisotnosti (Holland in drugi, 2016). V nasprotju

s tradicionalnimi oblikami dela, ki imajo jasno določen čas in lokacijo dela, imajo delavci na daljavo občutek večje fleksibilnosti v smislu, kdaj lahko delo začnejo in končajo. Prav to lahko poveča prisotnost aktivnosti, nepovezanih z delom, ki vodijo v kontraproduktivno vedenje (Handayani in Soetjipto, 2023).

Čeprav je fleksibilnost delovnika ključni element dela na daljavo, je treba poudariti, da se kljub temu od zaposlenih pričakuje, da bodo na voljo za delo ob določenih urah v dnevu in ob določenih dnevih v tednu, v skladu z dogovorom med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Če so zaposleni in njihovi nadrejeni ali drugi člani organizacije dogovorjeni za sestanek med dogovorjenim delovnim časom, je dolžnost zaposlenih na daljavo biti na voljo preko dogovorjenih komunikacijskih kanalov, kot so elektronska pošta, telefonski klic ali videokonferenca (U.S. Merit Systems Protection Board, 2011). To pomeni, da se mora zaposleni na daljavo organizirati na način, da bo ob dogovorjenem času na voljo in odziven preko komunikacijskih kanalov, ki jih uporablja organizacija (Holland in drugi, 2016).

Če delavci na daljavo zamujajo z odgovori na elektronsko pošto, niso dosegljivi po telefonu v urah, ko naj bi delali, ali preveč omejujejo čas, ko so na voljo za udeležbo na sestankih, s tem ne izpolnjujejo pričakovanj organizacije glede ureditve dela na daljavo. Kljub temu da fleksibilni prihodi in odhodi z dela ter fleksibilnost odmorov sami po sebi nujno ne štejejo v skupino kontraproduktivnih vedenj pri delu na daljavo, pa moramo med kontraproduktivno vedenje šteti opravljanje aktivnosti, ki niso povezane z delom, ter neodzivnost po vnaprej določenem delovnem času (Holland in drugi, 2016).

9.3 Stopnja nadzora

Tretji dejavnik, ki je prisoten pri delu na daljavo in ni zajet v klasičnih instrumentih za merjenje kontraproduktivnega vedenja, je stopnja nadzora. Zaradi vse bolj prisotnih oblik distribuiranega dela, ki jih je pospešila pandemija COVID-19, strokovnjaki napovedujejo, da bo večina organizacij v prihodnjih letih elektronsko spremljala uspešnost svojih zaposlenih. Organizacije opravičujejo vpeljavo sistemov nadzora s ciljem odvrnitve zaposlenih od kontraproduktivnih vedenj ter spodbujanja uspešnosti zaposlenih. V skladu s tem organizacije vse pogosteje uporabljajo tehnologijo spremljanja, kot sta npr. programska oprema za računalniški nadzor (snemanje namizja, analiza pritiskov tipk, toplotni senzorji) in sledenje lokaciji zaposlenega (Thiel in drugi, 2023).

Zoghbi Manrique de Lara (2011) v svoji raziskavi ugotavlja, da so rezultati skladni s predhodnimi empiričnimi raziskavami, ki potrjujejo trditev, da visoka stopnja nadzora spodbuja uspešnost in etično vedenje zaposlenih. Po drugi strani zmanjšana stopnja nadzora za zaposlene ustvarja večjo priložnost za opravljanje aktivnosti, ki niso povezane z delom, kar vključuje širok seznam kontraproduktivnih vedenj. Tovrstna vedenja med drugim vključujejo npr. igranje spletnih iger, pogovarjanje z otroki, sesanje stanovanja idr., in niso pogosto prisotna na tradicionalnem delovnem mestu (Holland in drugi, 2016).

V nasprotju z zapisanim določene raziskave ugotavljajo, da elektronsko spremljanje poveča nagnjenje zaposlenih h kontraproduktivnemu vedenju (Thiel in drugi, 2023). Primer predstavlja raziskava avtorjev Yost in drugi (2018), ki trdijo, da se zaposleni, ki zaradi elektronskega nadzora doživljajo občutke jeze, bolj verjetno obnašajo kontraproduktivno. Podobno navaja tudi študija avtorjev Thiel in drugi (2021), ki ugotavljajo, da elektronsko spremljanje oz. kontrola poveča nagnjenje zaposlenih h kontraproduktivnemu vedenju. Zaposlenim se zaradi kontrole zmanjša občutek osebne odgovornosti, kar posledično vpliva na njihove moralne odločitve.

Poleg tega imajo nadzorovani zaposleni pogosto občutek, da nimajo nadzora nad svojim delovnim življenjem, vključno z načinom izvajanja delovnih nalog. Zaradi slednjega se počutijo, kot da jim nadrejeni ne zaupajo, jih ne spoštujejo ter da niso pravično obravnavani. Posledično lahko elektronsko spremljanje spodkoplje odnos med nadrejenimi in zaposlenimi in s tem zavira produktivnost zaposlenih (Thiel in drugi, 2023).

10 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Pri razvoju teoretičnega dela magistrskega dela smo uporabili raziskovalno metodo spoznavnega procesa ter metodo deskripcije. S pomočjo slednjih smo ob pregledu relevantne znanstvene literature opredelili glavna teoretična izhodišča in povezave, ki se nanašajo na preučevanje vpliva dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje zaposlenih. Pri preučevanju odnosa zaposlenih do dela na daljavo ter dejavnikov kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo smo se zanašali predvsem na zaključke obstoječih, tujih, znanstvenih raziskav.

Empirični del magistrskega dela temelji na kvantitativni raziskavi. Instrument za zbiranje podatkov, uporabljen v kvantitativni raziskavi, je anketni vprašalnik, s katerim se preučuje vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje zaposlenih.

Prvi del anketnega vprašalnika, ki je priložen v prilogi 1, je sestavljal nagovor anketirancev s kratko predstavitvijo anketarja in namenom ter cilji raziskave. Poleg tega je nagovor anketirancem zagotovil anonimno reševanje ankete. Drugi del anketnega vprašalnika so sestavljala demografska vprašanja (spol, starost in stopnja izobrazbe) ter vprašanje o pogostosti dela na daljavo posameznega respondenta. V drugem delu anketnega vprašalnika (vprašanji 5–6) smo preverjali odnos zaposlenih do dela na daljavo. Pri tem je vprašanje 5 preverjalo strinjanje s pozitivnimi vidiki dela na daljavo, vprašanje 6 pa strinjanje z negativnimi vidiki dela na daljavo. Za merjenje smo uporabili obstoječo mersko lestvico avtorjev Simeli in drugi (2023). Tretji del anketnega vprašalnika je meril pogostost različnih oblik kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo. Vprašanja so bila razdeljena v tri sklope. Prvi sklop trditev (1–8) je meril žaljivo vedenje zaposlenih, drugi sklop (9–14) je meril tratenje časa, tretji sklop (15–19) pa je meril odmik od dela. Za merjenje smo uporabili obstoječo mersko lestvico avtorjev Junça Silva in Martins (2023). Četrti del anketnega

vprašalnika (vprašanja 8–10) se je nanašal na dejavnike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo. Pri tem je vprašanje 8 merilo izolacijo pri delu na daljavo z uporabo merske lestvice avtorjev Marshall in drugi (2007), vprašanje 9 je merilo fleksibilnost delovnika z uporabo merske lestvice avtorjev Prem in drugi (2021), vprašanje 10 pa je merilo stopnjo nadzora pri delu na daljavo z uporabo merske lestvice avtorjev Li in Wang (2024). Vprašanja 5–10 so bila merjena s pomočjo Likertove lestvice.

10.1 Načrt raziskave

Anketa je bila oblikovana v odprtokodni aplikaciji 1KA, ki ponuja možnost spletnega anketiranja na način sestave in izvedbe ankete ter analize pridobljenih podatkov. Anketni vprašalnik, ki je priložen v prilogi 1, je sestavljen iz že obstoječih in preverjenih merskih lestvic znotraj navedenih virov in literature ter preučuje zastavljena raziskovalna vprašanja. Anketa je bila v večji meri posredovana neposredno v obliki elektronskega sporočila. Anketa je bila v začetni fazi posredovana anketirancem iz lastnih poznanstev. Pri tem smo anketirance nagovorili k posredovanju ankete svojim sodelavcem in znancem, ki delo prav tako opravljajo na daljavo. Za dosego večjega števila respondentov je bila anketa objavljena tudi na spletnih platformah Facebook in Linkedin, kjer so bili k reševanju nagovorjeni posamezniki, ki delo opravljajo na daljavo. Cilj je bil pridobiti najmanj 100 v celoti rešenih vprašalnikov. Končno število je preseglo zastavljen cilj s skupno 111 veljavno rešenimi vprašalniki.

10.2 Statistične metode

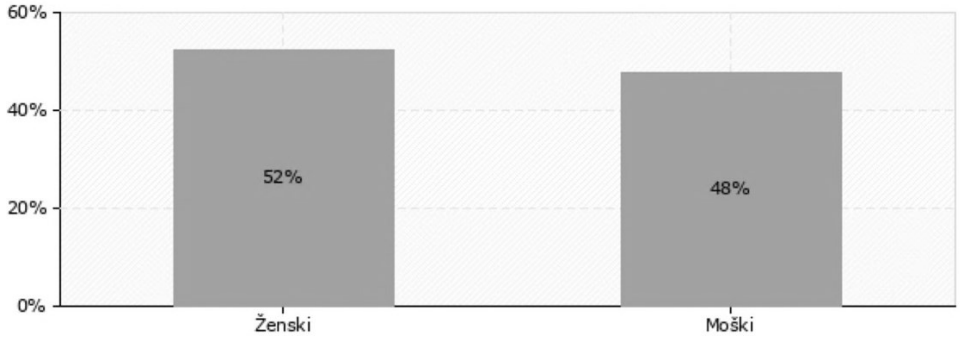
Opisne statistike smo pridobili v odprtokodni aplikaciji 1KA. V nadaljevanju smo zbrane podatke izvozili v obliki XML in jih uporabili za nadaljnjo analizo v programu R Studio z namenom statistične analize in grafične predstavitve podatkov. Za obdelavo podatkov je uporabljena linearna regresija, analiza variance in deskriptivna statistika. Rezultati empirične raziskave so prikazani v enajstem poglavju magistrskega dela.

10.3 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik je bil v odprtokodni aplikaciji 1KA objavljen 5. 6. 2024. Zbiranje podatkov je trajalo do 17. 6. 2024. V 13 dneh je skupno število anketirancev štelo 225. Od skupnega števila anketirancev je bilo ustreznih in v celoti izpolnjenih anket 111, kar predstavlja N raziskave. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 10 vprašanj.

Kot je razvidno iz tabele 1 (v prilogi 2) je v anketi sodelovalo 53 moških, kar predstavlja 48 % vseh anketirancev, in 58 žensk, kar predstavlja 52 % vseh anketirancev. Slika 4 grafično prikazuje razmerje med moškimi in ženskami v vzorcu.

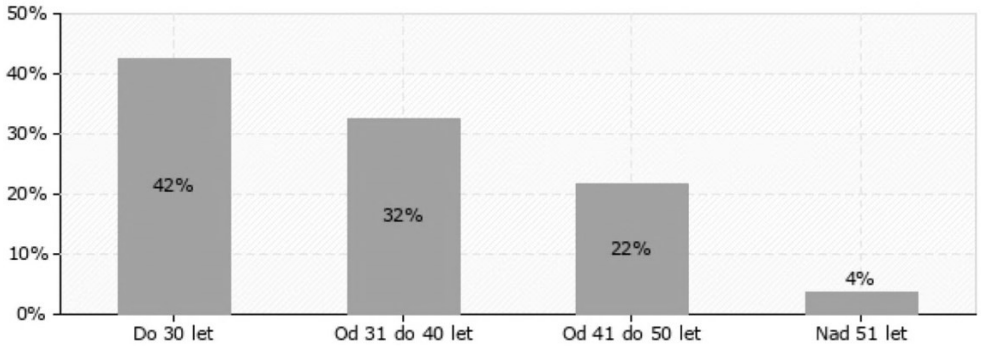
Slika 4: Spol



Vir: lastno delo.

Iz tabele 2 (v prilogi 3) je razvidno, da ima od skupnega števila rešenih anket največjo frekvenco starostna skupina do 30 let. Slednjo starostno skupino zastopa 47 anketirancev, kar predstavlja 42 % vseh anketirancev. Sledita ji starostni skupini od 31 do 40 let s 36 anketiranci (32 %) in od 41 do 50 let s 24 anketiranci (22 %). Najmanj zastopana je starostna skupina nad 51 let s 4 anketiranci (4 %). Slika 5 grafično prikazuje razmerje med starostnimi skupinami v vzorcu.

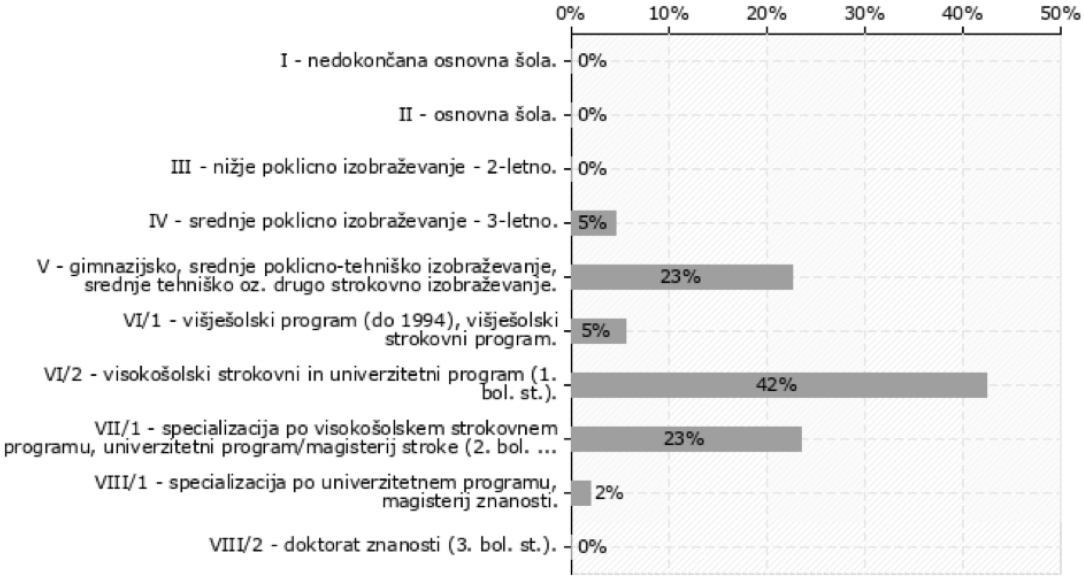
Slika 5: Starostne skupine



Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 (v prilogi 4) je razvidno, da anketo v večji meri zastopajo bolj izobraženi respondenti. VI/1. stopnja izobrazbe (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program) in VI/2. stopnja izobrazbe (visokošolski strokovni in univerzitetni program) skupaj štejeta 53 anketirancev, kar predstavlja 47 % celotnega vzorca. 30 respondentov (28 %) je doseglo največ V. stopnjo izobrazbe (gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje), pri čemer je treba poudariti, da v vzorcu ni nobenega respondenta, ki bi dosegel največ I., II. ali III. stopnjo izobrazbe. V podobnem številu so zastopani najvišje izobraženi respondenti (VII/1. in VIII/1.). Slednji skupaj štejejo 28 respondentov, ker predstavlja 25 % celotnega vzorca. Slika 6 grafično prikazuje razmerje med stopnjami izobrazbe v vzorcu.

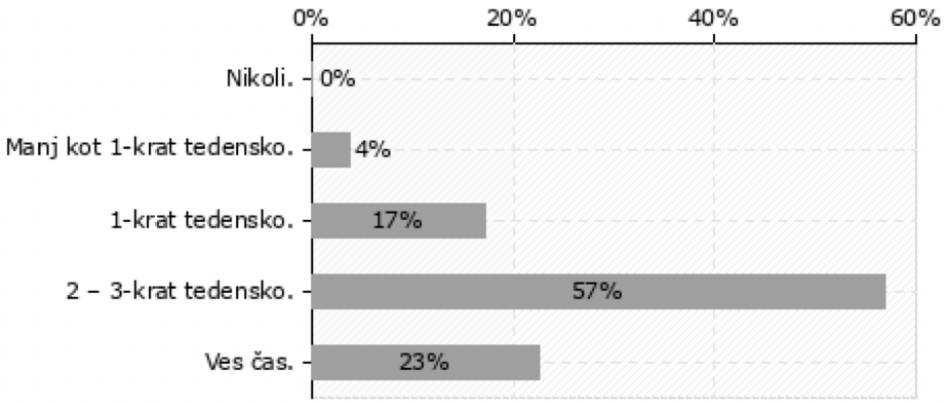
Slika 6: Stopnja izobrazbe



Vir: lastno delo.

Iz tabele 4 (v prilogi 5) je razvidno, da ima od skupnega števila rešenih anket največjo frekvenco kategorija respondentov, ki delo na daljavo opravljajo 2- do 3-krat tedensko. Slednjih je v anketi 63, kar predstavlja 57 % celotnega vzorca. Sledi kategorija zaposlenih, ki delo na daljavo opravljajo ves čas. Teh je 25, kar predstavlja 23 % vseh anketirancev. 19 anketirancev (17 %) delo na daljavo opravlja enkrat tedensko, zgolj 4 respondenti (4 %) pa so odgovorili, da delo na daljavo opravljajo manj kot enkrat tedensko. Ker je bila anketa namenjena zgolj zaposlenim, ki delo opravljajo na daljavo, v anketi ni nobenega respondenta, ki dela na daljavo ne opravlja. Slika 7 grafično prikazuje razmerje med pogostostjo opravljanja dela na daljavo.

Slika 7: Pogostost opravljanja dela na daljavo



Vir: lastno delo.

11 REZULTATI RAZISKAVE

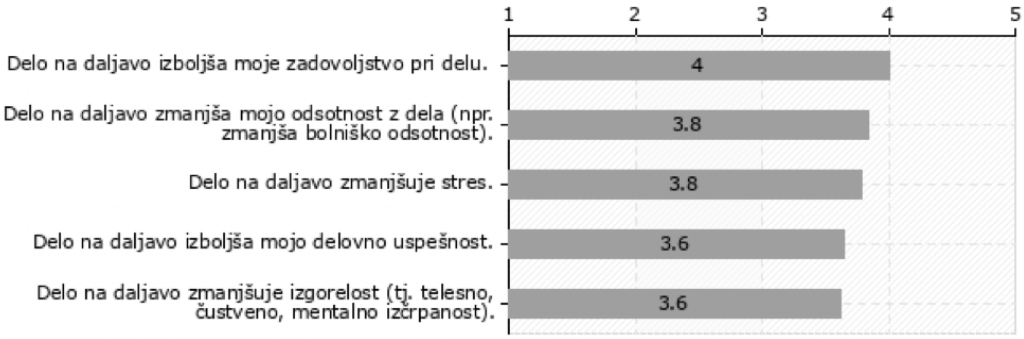
Teoretični del magistrskega dela je bil namenjen postavitvi teoretičnega okvirja o vplivu dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje. S pomočjo tega smo oblikovali tri raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje preučuje odnos zaposlenih do dela na daljavo ter ugotavlja morebitne razlike, ki se v odnosu do dela na daljavo pojavljajo glede na spol, starost in izobrazbo. Drugo raziskovalno vprašanje preučuje, katere oblike kontraproduktivnega vedenja se najpogosteje pojavljajo pri delu na daljavo, ter ugotavlja morebitne razlike glede na spol, starost in izobrazbo. Tretje raziskovalno vprašanje pa preučuje, kako organizacijski dejavniki, kot so izolacija pri delu, fleksibilnost delovnika in stopnja nadzora, vplivajo na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo. Slednja raziskovalna vprašanja bom utemeljil s pomočjo raziskave v obliki analize anketnega vprašalnika.

11.1 Odnos zaposlenih do dela na daljavo

Kot zapisano poglavje obravnava odnos zaposlenih do dela na daljavo ter razlike, ki se v odnosu do dela na daljavo pojavljajo glede na spol, starost in izobrazbo. Poglavje je razdeljeno na odnos zaposlenih do pozitivnih vidikov dela na daljavo ter na odnos zaposlenih do negativnih vidikov dela na daljavo.

V sklopu prvega raziskovalnega vprašanja so respondenti ocenili pozitivne in negativne vidike dela na daljavo. Vzorec zajema 107 od 111 enot, saj smo v raziskavo vključili le tiste, ki delo na daljavo opravljajo vsaj enkrat tedensko. Respondenti so odgovarjali na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 predstavlja »se močno ne strinjam«, vrednost 2 »se ne strinjam«, vrednost 3 »se niti ne strinjam niti strinjam«, vrednost 4 »se strinjam«, vrednost 5 pa »močno se strinjam«. Slika 8 prikazuje povprečne vrednosti ocen pozitivnih vidikov dela na daljavo.

Slika 8: Pozitivni vidiki dela na daljavo

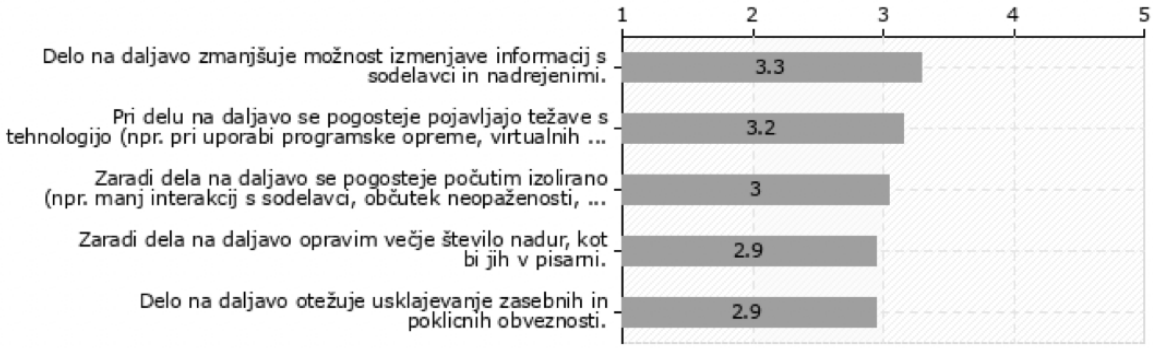


Vir: lastno delo.

Kot je razvidno so respondenti kot pozitivni vidik dela na daljavo v povprečju najvišje ocenili zvišanje zadovoljstva pri delu, s povprečno vrednostjo odgovora 4. S povprečno vrednostjo 3,8 so respondenti ocenili, da delo na daljavo zmanjša njihovo odsotnost z dela ter zmanjša stres. S povprečno oceno 3,6 se respondenti strinjajo, da delo na daljavo izboljša delovno uspešnost ter zmanjša izgorelost.

Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti ocen negativnih vidikov dela na daljavo. Kot je razvidno so respondenti kot negativni vidik dela na daljavo v povprečju najvišje ocenili, da ta zmanjšuje možnost izmenjave informacij s sodelavci in nadrejenimi, s povprečno vrednostjo odgovora 3,3. S povprečno vrednostjo 3,2 so respondenti ocenili, da se pri delu na daljavo pogosteje pojavljajo težave s tehnologijo.

Slika 9: Negativni vidiki dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Respondenti se v splošnem počutijo indiferentni glede trditve, da bi se zaradi dela na daljavo počutili izolirani, saj so trditev ocenili s povprečno vrednostjo 3, kar pomeni, da se s trditvijo, da se zaradi dela na daljavo pogosteje počutijo izolirano, niti ne strinjajo niti strinjajo. Podobno so bili indiferentni pri stališčih, da zaradi dela na daljavo opravijo večje število nadur kot v pisarni ter da delo na daljavo otežuje usklajevanje zasebnih in poklicnih obveznosti. Slednji trditvi so v povprečju ovrednotili z oceno 2,9.

Tabela 3 prikazuje rezultate prvega raziskovalnega vprašanja. Pri pozitivnih vidikih dela na daljavo smo ugotovili, da na podlagi vzorčnih podatkov ne morem zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da sta lokaciji porazdelitev spola enaki ($p = 0{,}054$). To pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med medianama moških in žensk glede pozitivnih vidikov dela na daljavo. Prav tako smo ugotovili, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da so lokacije porazdelitev starostnih skupin enake ($p = 0{,}515$), kar pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med medianami starostnih skupin glede pozitivnih vidikov dela na daljavo. Po drugi strani pa ugotavljamo, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev izobrazbe enake ($p = 0{,}001$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike

med medianami dosežene ravni izobrazbe glede pozitivnih vidikov dela na daljavo. Iz median je razvidno, da so zaposleni z dodiplomsko in podiplomsko izobrazbo višje ocenili pozitivne vidike dela na daljavo v primerjavi s tistimi, ki imajo doseženo največ srednješolsko izobrazbo.

Tabela 3: Odnos zaposlenih do dela na daljavo

Pozitivni vidiki dela na daljavo					
Spremenljivka		n	povprečje	mediana	standardni odklon
Spol	Moški	52	3,71	3,8	0,526
	Ženski	55	3,88	4	0,795
p-vrednost = 0,054					
Starost	Do 30 let	47	3,75	3,8	0,708
	Od 31 do 40 let	35	3,85	4	0,767
	Od 41 do 50 let	21	3,88	4	0,377
	Nad 51 let	4	3,45	3,7	0,87
p-vrednost = 0,515					
Izobrazba	Največ srednješolska	27	3,39	3,6	0,76
	Dodiplomska	52	3,91	4	0,609
	Podiplomska	28	3,97	4	0,583
p-vrednost = 0,001					
Negativni vidiki dela na daljavo					
Spremenljivka		n	povprečje	mediana	standardni odklon
Spol	Moški	52	3,27	3,6	0,636
	Ženski	55	2,91	3	0,717
p-vrednost = 0,005					
Starost	Do 30 let	47	3,07	3,2	0,709
	Od 31 do 40 let	35	3	3	0,684
	Od 41 do 50 let	21	3,13	3,6	0,73
	Nad 51 let	4	3,75	3,7	0,191
p-vrednost = 0,094					
Izobrazba	Največ srednješolska	27	3,3	3,6	0,728
	Dodiplomska	52	3,08	3,2	0,646
	Podiplomska	28	2,88	3	0,729
p-vrednost = 0,018					

Vir: lastno delo.

Tabela 3 prav tako prikazuje rezultate prvega raziskovalnega vprašanja, ki se nanaša na negativne vidike dela na daljavo. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da sta lokaciji porazdelitev spola enaki (p = 0,005). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianama moških in žensk glede negativnih vidikov dela na daljavo.

Iz median je razvidno, da so ženske nižje ocenile negativne vidike dela na daljavo v primerjavi z moškimi. Prav tako lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev izobrazbe enake ($p = 0{,}018$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianami dosežene ravni izobrazbe glede negativnih vidikov dela na daljavo. Iz median je razvidno, da so zaposleni z dodiplomsko in podiplomsko izobrazbo nižje ocenili negativne vidike dela na daljavo v primerjavi s tistimi, ki imajo doseženo največ srednješolsko izobrazbo. Po drugi strani pa na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da so lokacije porazdelitev starostnih skupin enake ($p = 0{,}094$). To pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med medianami starostnih skupin glede negativnih vidikov dela na daljavo.

11.2 Oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo

V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja so respondenti ocenili pogostost različnih oblik kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo v zadnjem mesecu. Vzorec zajema 107 od 111 enot, saj smo v raziskavo vključili le tiste, ki delo na daljavo opravljajo vsaj enkrat tedensko. Respondenti so odgovarjali na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 predstavlja »nikoli«, vrednost 2 »zelo redko«, vrednost 3 »redko«, vrednost 4 »občasno«, vrednost 5 pa »zelo pogosto«. Oblike kontraproduktivnega vedenja so bile za namen analize združene v tri kategorije.

Prva kategorija zajema trditve od 1 do 8 ter predstavlja »žaljivo in deviantno vedenje«. Trditve vključujejo:

- Rekli nekaj žaljivega sodelavcu/stranki.
- Začeli prepir s sodelavcem ali nadrejenim.
- Namerno neupoštevali navodila nadrejenega.
- Lagali nadrejenemu, da bi prikrili napako.
- Namerno opravili delo napačno ali podpovprečno.
- Namerno ignorirali sporočila, da vam ne bi bilo treba opraviti dela.
- Krivili tehnologijo za neudeležbo na virtualnem sestanku.
- Krivili tehnologijo za zamudo roka za končanje dodeljenih nalog.

Druga kategorija zajema trditve od 9 do 14 ter predstavlja »tratenje časa«. Trditve vključujejo:

- Odgovarjali na zasebna sporočila.
- Opravljali gospodinjska opravila.
- Opravljali opravila, nepovezana z delom, med tem ko bi morali delati.
- Klepetali z družino in prijatelji po telefonu.
- Plačevali osebne račune ali urejali osebne finance.

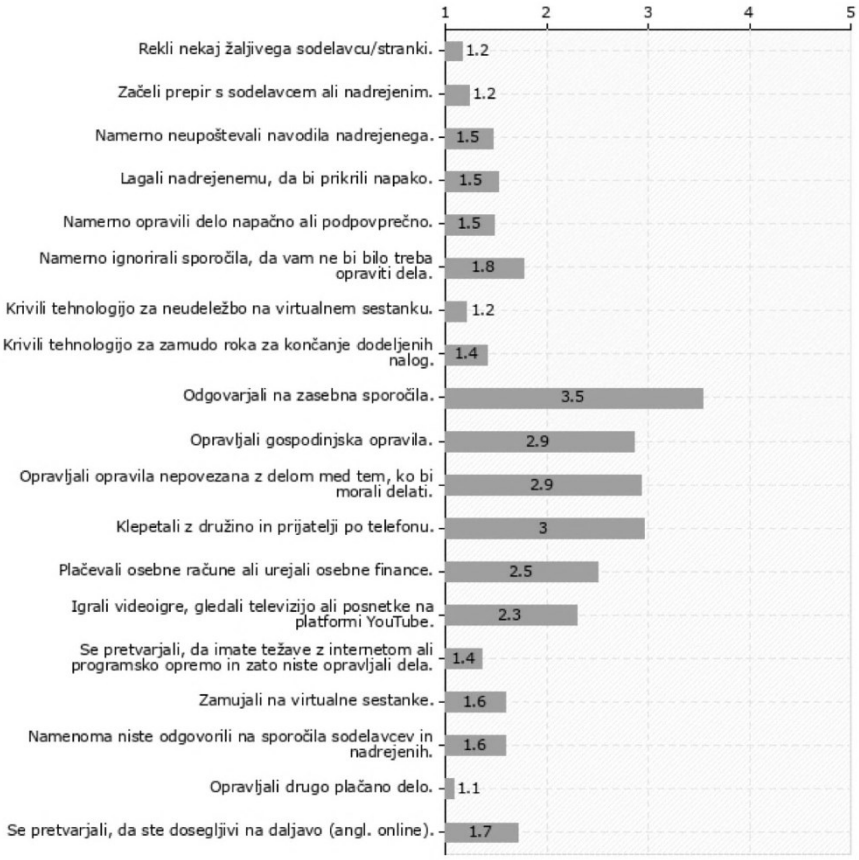
– Igrali videoigre, gledali televizijo ali posnetke na platformi YouTube.

Tretja kategorija zajema trditve od 15 od 19 ter predstavlja »odmik od dela«. Trditve vključujejo:

– Se pretvarjali, da imate težave z internetom ali programsko opremo in zato niste opravljali dela.
– Zamujali na virtualne sestanke.
– Namenoma niste odgovorili na sporočila sodelavcev in nadrejenih.
– Opravljali drugo plačano delo.
– Se pretvarjali, da ste dosegljivi na daljavo (angl. online).

Slika 10 prikazuje povprečne ocene pogostosti zgoraj navedenih oblik kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo, ki so se pri respondentih pojavile v zadnjem mesecu. Glede na tri kategorije, v katere so razdeljena kontraproduktivna vedenja, je iz slike 10 razvidno, da je pri zaposlenih pri delu na daljavo najbolj prisotna kategorija kontraproduktivnega vedenja »tratenje časa«. V tej kategoriji so respondenti v povprečju najvišje ocenili »odgovarjanje na zasebna sporočila« s povprečno oceno 3,5 ter »klepetanje z družino in prijatelji po telefonu« s povprečno oceno 3.

Slika 10: Povprečne ocene kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Kategoriji »žaljivo in deviantno vedenje« ter »odmik od dela« pri delu na daljavo skorajda nista prisotni. V kategoriji »žaljivo in deviantno vedenje« so respondenti v povprečju najvišje ocenili »namerno ignoriranje sporočil, da ne bi bilo treba opravljati dela«. Slednje so v povprečju ocenili z 1,8, kar pomeni, da se ta oblika kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo pojavlja zelo redko.

V kategoriji »odmik od dela« pa so respondenti v povprečju najvišje ocenili »pretvarjanje o dosegljivosti na daljavo (angl. online)«. Slednje so v povprečju ocenili z 1,7, kar pomeni, da se ta oblika kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo prav tako pojavlja zelo redko. Najnižje so respondenti v povprečju ocenili kontraproduktivno vedenje »opravljanje drugega plačanega dela«. Slednje so ocenili s povprečno oceno 1,1, kar pomeni, da se tovrstna oblika kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo praktično ne pojavlja.

Tabela 4 prikazuje rezultate drugega raziskovalnega vprašanja. Pri kategoriji žaljivo in deviantno vedenje smo ugotovili, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da sta lokaciji porazdelitev spola enaki ($p = 0,039$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianama moških in žensk glede na žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da se ženske pri delu na daljavo obnašajo manj žaljivo in deviantno. Ugotovili smo tudi, da lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev starostnih skupin enake ($p = 0,021$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianami starostnih skupin glede na žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da se s starostjo zmanjšuje žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo, če izvzamemo starostno skupino nad 51 let, ki v vzorcu predstavlja le štiri enote. Prav tako lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev izobrazbe enake ($p < 0,001$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianami dosežene ravni izobrazbe glede na žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da višja kot je dosežena izobrazba posameznika, manj žaljivo in deviantno se bo ta obnašal pri delu na daljavo.

Tabela 4:Oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo

Žaljivo in deviantno vedenje					
Spremenljivka		n	povprečje	mediana	standardni odklon
Spol	Moški	52	1,47	1,38	0,396
	Ženski	55	1,37	1,25	0,478
p-vrednost = 0,039					
Starost	Do 30 let	47	1,48	1,38	0,375
	Od 31 do 40 let	35	1,35	1,25	0,516
	Od 41 do 50 let	21	1,32	1,12	0,368
	Nad 51 let	4	1,75	1,5	0,677
p-vrednost = 0,021					

se nadaljuje

Tabela 4:Oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo (nad.)

	Največ srednješolska	27	1,63	1,62	0,364
	Dodiplomska	52	1,4	1,25	0,491
Izobrazba	Podiplomska	28	1,24	1,12	0,319
p-vrednost = 0,0002					
Tratenje časa					
Spremenljivka		n	povprečje	mediana	standardni odklon
	Moški	52	2,99	3	0,564
Spol	Ženski	55	2,76	2,83	0,919
p-vrednost = 0,121					
	Do 30 let	47	3,04	3,17	0,813
	Od 31 do 40 let	35	2,81	3	0,804
	Od 41 do 50 let	21	2,6	2,67	0,616
Starost	Nad 51 let	4	2,83	2,83	0,272
p-vrednost = 0,158					
	Največ srednješolska	27	3,04	3,33	0,89
	Dodiplomska	52	2,95	3	0,708
Izobrazba	Podiplomska	28	2,58	2,75	0,712
p-vrednost = 0,038					
Odmik od dela					
Spremenljivka		n	povprečje	mediana	standardni odklon
	Moški	52	1,57	1,6	0,415
Spol	Ženski	55	1,4	1,2	0,506
p-vrednost = 0,009					
	Do 30 let	47	1,54	1,6	0,459
	Od 31 do 40 let	35	1,45	1,2	0,502
	Od 41 do 50 let	21	1,32	1,2	0,371
Starost	Nad 51 let	4	1,85	1,8	0,597
p-vrednost = 0,131					
	Največ srednješolska	27	1,72	1,8	0,385
	Dodiplomska	52	1,49	1,4	0,529
Izobrazba	Podiplomska	28	1,22	1,2	0,257
p-vrednost = 0,0001					

Vir: lastno delo.

Pri kategoriji tratenje časa smo ugotovili, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da sta povprečji skupin spola enaki (p = 0,121). To pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med povprečjema moških in žensk glede na tratenje časa pri delu na daljavo. Prav tako na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da med različnimi starostnimi skupinami ni razlik v povprečjih (p = 0,158). To pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med povprečji

različnih starostnih skupin glede na tratenje časa pri delu na daljavo. Po drugi strani pa na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev izobrazbe enake ($p = 0,038$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianami dosežene ravni izobrazbe glede na tratenje časa pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da je kontraproduktivno vedenje v obliki tratenja časa nižje pri tistih, ki so bolj izobraženi.

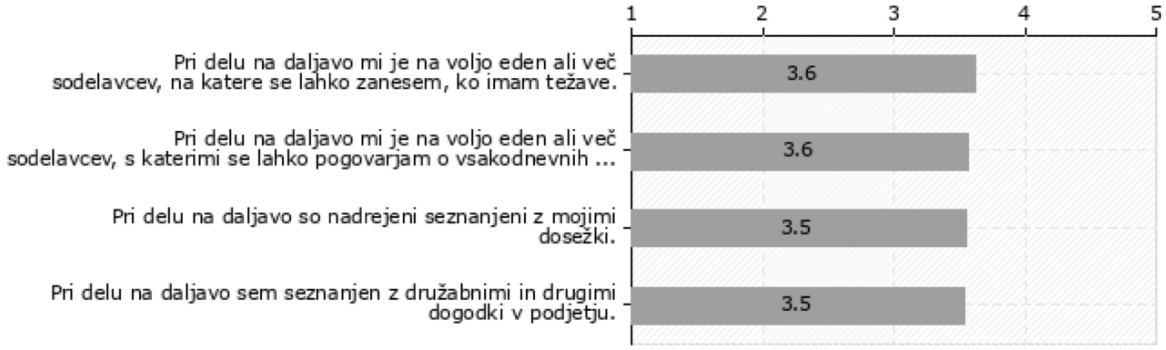
Pri kategoriji odmik od dela smo ugotovili, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da sta lokaciji porazdelitev spola enaki ($p = 0,009$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianama moških in žensk glede odmika od dela pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da je odmik od dela pri ženskah manjši v primerjavi z moškimi pri delu na daljavo. Prav tako lahko na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo ničelno hipotezo, ki pravi, da so lokacije porazdelitev izobrazbe enake ($p < 0,001$). Ugotavljamo, da obstajajo razlike med medianami dosežene ravni izobrazbe glede na odmik od dela pri delu na daljavo. Iz median je razvidno, da se odmik od dela pri delu na daljavo zmanjšuje z višanjem dosežene stopnje izobrazbe. Po drugi strani pa na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo zavrniti ničelne hipoteze, ki pravi, da so lokacije porazdelitev starostnih skupin enake ($p = 0,131$). To pomeni, da nimamo zadostnih dokazov, da bi lahko trdili, da obstaja statistično pomembna razlika med medianami starostnih skupin glede odmika od dela pri delu na daljavo.

11.3 Vpliv organizacijskih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo

Tretje raziskovalno vprašanje obravnava vpliv organizacijskih dejavnikov, tj. izolacije pri delu, fleksibilnosti delavnika in stopnje nadzora, na kontraproduktivno vedenja pri delu na daljavo. Vzorec zajema 111 enot. Respondenti so odgovarjali na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 predstavlja »se močno ne strinjam«, vrednost 2 »se ne strinjam«, vrednost 3 »se niti ne strinjam niti strinjam«, vrednost 4 »se strinjam«, vrednost 5 pa »močno se strinjam«.

Slika 11 prikazuje, kako so respondenti v povprečju ocenili trditve, povezane z izolacijo pri delu na daljavo. Razvidno je, da so v povprečju najvišje ocenili trditvi, da imajo pri delu na daljavo na voljo enega ali več sodelavcev, na katere se lahko zanesejo, ko imajo težave in s katerimi se lahko pogovarjajo o vsakodnevnih stvareh. Obe trditvi so v povprečju ocenili s 3,6. Podobno so ocenili tudi trditvi, da so nadrejeni seznanjeni z njihovimi dosežki ter da so pri delu na daljavo seznanjeni z družabnimi in drugimi dogodki v podjetju. Slednji trditvi so v povprečju ocenili s 3,5. Iz vzorčnih podatkov je razvidno, da se respondenti pri delu na daljavo ne počutijo izolirane.

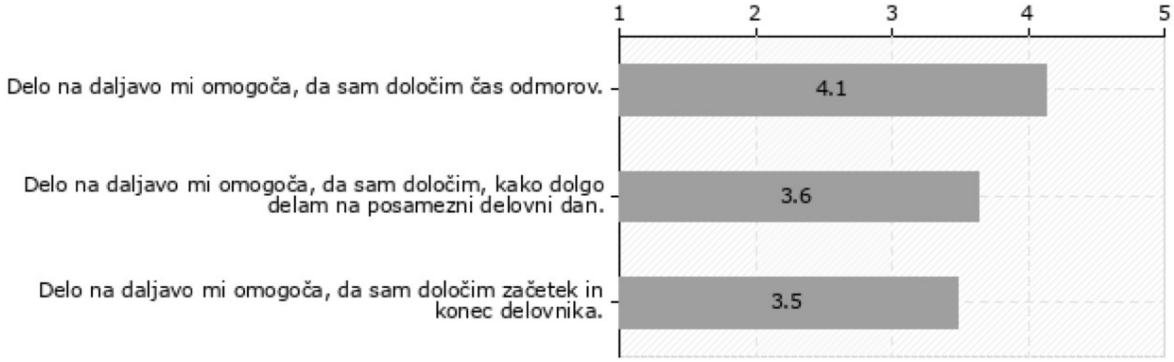
Slika 11: Izolacija pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Slika 12 prikazuje, kako so respondenti v povprečju ocenili trditve, povezane s fleksibilnostjo delovnika pri delu na daljavo. Razvidno je, da so v povprečju najvišje ocenili trditev, da jim delo na daljavo omogoča, da sami določijo čas odmorov. Trditev so ocenili s povprečno oceno 4,1. Trditev, da jim delo na daljavo omogoča, da sami določijo, kako dolgo delajo na posamezni dan, so ocenili s povprečno oceno 3,6. Trditev, da jim delo na daljavo omogoča, da sami določijo začetek in konec delovnika, pa so ocenili s povprečno oceno 3,5. Iz vzorčnih podatkov je razvidno, da se respondenti v povprečju strinjajo, da delo na daljavo omogoča fleksibilnost delovnika.

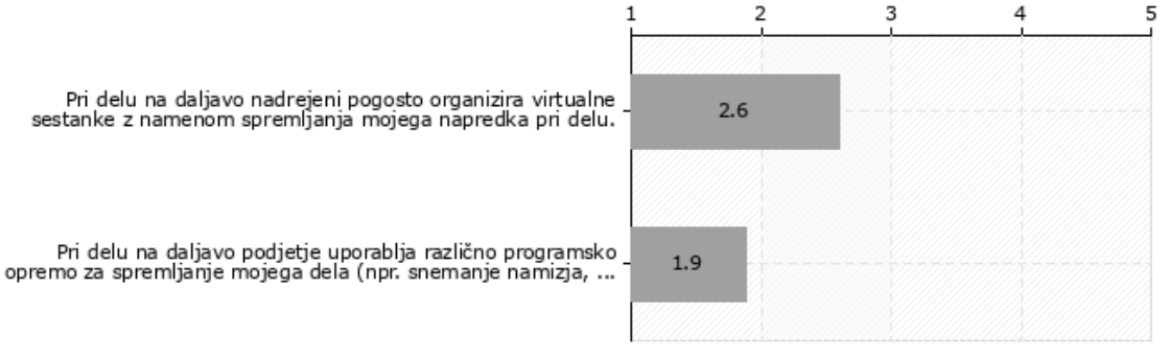
Slika 12: Fleksibilnost delovnika pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Slika 13 prikazuje, kako so respondenti v povprečju ocenili trditve, povezane s stopnjo nadzora pri delu na daljavo. Respondenti so trditev, da nadrejeni organizirajo virtualne sestanke z namenom spremljanja napredka pri delu, v povprečju ocenili z oceno 2,6. Trditev, da podjetje pri delu na daljavo uporablja različno programsko opremo za spremljanje dela pa so v povprečju ovenili z oceno 1,9. Iz vzorčnih podatkov je razvidno, da so respondenti indiferentni oziroma se v povprečju bolj ne strinjajo, da delo na daljavo povečuje stopnjo nadzora.

Slika 13: Stopnja nadzora pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

Kot prikazano v tabeli 5, model kaže, da izolacija pri delu pomembno vpliva na žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo, saj je regresijski koeficient izolacije pri delu statistično značilen ($p < 0{,}001$). Če se izolacija pri delu na daljavo poveča za eno enoto, se žaljivo in deviantno vedenje v povprečju zmanjša za 0,226, ob predpostavki, da so ostale pojasnjevalne spremenljivke nespremenjene. Fleksibilnost delovnika in stopnja nadzora nista statistično značilna, kar pomeni, da nimata pomembnega vpliva na žaljivo in deviantno vedenje v tem modelu.

Model pojasnjuje le majhen delež variabilnosti v podatkih, vendar, ker je koeficient determinacije večji od 0, lahko s pojasnjevalno spremenljivko »izolacija pri delu na daljavo« pojasnimo delež variabilnosti »žaljivega in deviantnega vedenja«. Iz podatkov je razvidno, da lahko 14,8 % variabilnosti »žaljivega in deviantnega vedenja« pojasnimo z variabilnostjo pojasnjevalne spremenljivke »izolacija pri delu na daljavo«. Na ostalih 85,2 % variabilnosti »žaljivega in deviantnega vedenja« vplivajo drugi dejavniki. Glede na te rezultate lahko sklepamo, da se z večanjem izoliranosti pri delu na daljavo zmanjšuje pojavnost žaljivega in deviantnega vedenja, medtem ko fleksibilnost delovnika in stopnja nadzora nimata statistično značilnega vpliva na tovrstno vedenje.

Kot prikazano v tabeli 5, model kaže, da izolacija pri delu in fleksibilnost delovnika pomembno vplivata na tratenje časa pri delu na daljavo, saj sta regresijska koeficienta statistično značilna. Če se izolacija pri delu na daljavo poveča za eno enoto, se tratenje časa v povprečju zmanjša za 0,399, ob predpostavki, da so ostale pojasnjevalne spremenljivke nespremenjene ($p < 0{,}001$). Po drugi strani, če se fleksibilnost delovnika poveča za eno enoto, se tratenje časa v povprečju poveča za 0,181, ob predpostavki, da so ostale pojasnjevalne spremenljivke nespremenjene ($p = 0{,}0364$). Stopnja nadzora ni statistično značilna, kar pomeni, da nima pomembnega vpliva na tratenje časa v tem modelu.

Ker je koeficient determinacije večji od 0, lahko s pojasnjevalnima spremenljivkama »izolacija pri delu na daljavo« in »fleksibilnost delovnika« pojasnimo delež variabilnosti »tratenja časa«. Iz podatkov je razvidno, da lahko 18,1 % variabilnosti »tratenja časa«

pojasnimo z variabilnostjo pojasnjevalnih spremenljivk »izolacija pri delu na daljavo« in »fleksibilnost delovnika«. Na ostalih 81,9 % variabilnosti »tratenja časa« vplivajo drugi dejavniki.

Glede na te rezultate lahko sklepamo, da se z večanjem izoliranosti pri delu na daljavo zmanjšuje pojavnost tratenja časa, medtem ko se z večanjem fleksibilnosti delovnika tratenje časa povečuje. Stopnja nadzora nima statistično značilnega vpliva na tovrstno vedenje.

Kot prikazano v tabeli 5 model kaže, da izolacija pri delu in fleksibilnost delovnika pomembno vplivata na odmik od dela pri delu na daljavo, saj sta koeficienta statistično značilna. Če se izolacija pri delu na daljavo poveča za eno enoto, se odmik od dela v povprečju zmanjša za 0,261, ob predpostavki, da so ostale pojasnjevalne spremenljivke nespremenjene ($p < 0,001$). Po drugi strani, če se fleksibilnost delovnika poveča za eno enoto, se odmik od dela v povprečju poveča za 0,102, ob predpostavki, da so ostale pojasnjevalne spremenljivke nespremenjene ($p = 0,0468$). Stopnja nadzora ni statistično značilna, kar pomeni, da nima pomembnega vpliva na odmik od dela v tem modelu.

Ker je koeficient determinacije večji od 0, lahko s pojasnjevalnima spremenljivkama »izolacija pri delu na daljavo« in »fleksibilnost delovnika« pojasnimo delež variabilnosti »odmik od dela«. Iz podatkov je razvidno, da lahko 19,7 % variabilnosti »odmika od dela« pojasnimo z variabilnostjo pojasnjevalnih spremenljivk »izolacija pri delu na daljavo« in »fleksibilnost delovnika«. Na ostalih 80,3 % variabilnosti »odmika od dela« vplivajo drugi dejavniki.

Glede na te rezultate lahko sklepamo, da se z večanjem izoliranosti pri delu na daljavo zmanjšuje pojavnost kontraproduktivnega vedenja »odmik od dela«, medtem ko se z večanjem fleksibilnosti delovnika odmik od dela povečuje. Stopnja nadzora nima statistično značilnega vpliva na tovrstno vedenje.

Tabela 5:Vpliv organizacijskih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje

Žaljivo in deviantno vedenje					
Spremenljivka	**Ocena**	**Std. napaka**	**t-vrednost**	**p-vrednost**	**Značilnost**
Regresijska konstanta	2,09	0,264	7,92	2,43E-12	***
Povprečje_izolacija pri delu	-0,226	0,0491	-4,59	1,21E-05	***
Povprečje_fleksiblnost delovnika	0,04	0,0492	0,813	4,18E-01	
Povprečje_stopnja nadzora	-0,0118	0,0446	-0,265	7,92E-01	
R kvadrat: 0,171	Popravljeni R kvadrat: 0,148		F-statistika: 7,35	p-vrednost: 0,000159	

se nadaljuje

Tabela 5:Vpliv organizacijskih dejavnikov na kontraproduktivno vedenje (nad.)

Tratenje časa					
Spremenljivka	**Ocena**	**Std. napaka**	**t-vrednost**	**p-vrednost**	**Značilnost**
Regresijska konstanta	3,74	0,459	8,14	7,80E-13	***
Povprečje_izolacija pri delu	-0,399	0,0855	-4,67	8,78E-06	***
Povprečje_fleksiblnost delovnika	0,181	0,0856	2,12	3,64E-02	*
Povprečje_stopnja nadzora	-0,0652	0,0775	-0,84	4,03E-01	
R kvadrat: 0,203	Popravljeni R kvadrat: 0,181		F-statistika: 9,11	p-vrednost: 0,0000202	
Odmik od dela					
Spremenljivka	**Ocena**	**Std. napaka**	**t-vrednost**	**p-vrednost**	**Značilnost**
Regresijska konstanta	2,05	0,273	7,51	1,85E-11	***
Povprečje_izolacija pri delu	-0,261	0,0509	-5,12	1,34E-06	***
Povprečje_fleksiblnost delovnika	0,102	0,0509	2,01	4,68E-02	*
Povprečje_stopnja nadzora	-0,018	0,0461	-0,39	6,97E-01	
R kvadrat: 0,219	Popravljeni R kvadrat: 0,197		F-statistika: 10	p-vrednost: 0,00000722	

Vir: lastno delo.

12 DISKUSIJA

Z rezultati empirične raziskave je bilo mogoče pridobiti odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje preučuje odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo. Raziskava je ločeno preučevala pozitivne in negativne vidike dela na daljavo. Raziskava je pokazala, da so stališča do dela na daljavo bolj pozitivna pri osebah z višjo izobrazbo, medtem ko razlik med spoloma in starostnimi skupinami ni zaznati. Za razliko od pozitivnih vidikov dela na daljavo smo pri preučevanju negativnih vidikov do dela na daljavo ugotovili, da obstaja razlika med spoloma, pri čemer ženske v manjši meri zaznavajo negativne vidike dela na daljavo kot moški. Prav tako višje izobraženi v manjši meri zaznavajo negativne vidike dela na daljavo. Razlik med starostnimi skupinami glede negativnih vidikov dela na daljavo ni zaznati.

Da rezultati niso pokazali bistvenih razlik v pozitivnem odnosu moških in žensk do dela na daljavo ni presenetljivo, saj razlik niso potrdile tudi številne predhodne raziskave (Beno,

2019; Eurofond, 2022). Kljub temu imajo ženske manj negativen odnos do dela na daljavo, kar lahko pripišemo večji fleksibilnosti, ki pripomore k boljšemu usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Ta vidik je še posebej pomemben za ženske, ki še dandanes prevzemajo večji delež gospodinjskih obveznosti, vključno z nego otrok (Simeli in drugi, 2023). Raišienė in drugi (2021) ugotavljajo, da je pri mlajših zaposlenih zaznati večjo pozitivno naklonjenost do dela na daljavo, česar z izvedeno empirično raziskavo ni bilo mogoče potrditi. Čeprav so bile starejše generacije ob prehodu na delo na daljavo slabše seznanjene z uporabo tehnologije, študije kažejo, da je vrzel v sprejemanju in uporabi nove tehnologije med generacijami vse manjša. Tako mlajše kot starejše generacije izkazujejo podobno stopnjo poznavanja in uporabe tehnologije pri delu na daljavo, s čimer bi lahko pojasnili statistično neznačilne razlike med starostnimi skupinami in njihovim odnosom do dela na daljavo (Nicklin in drugi, 2016). Glede vpliva izobrazbe na naklonjenost delu na daljavo Aksoy in drugi (2022) ter Simeli in drugi (2023) prav tako ugotavljajo, da visokoizobraženi zaposleni izkazujejo večjo naklonjenost delu na daljavo. Sledenje lahko pojasnimo s tem, da je višja izobrazba pogosto povezana z delovnimi mesti, ki omogočajo višjo stopnjo avtonomije in fleksibilnosti pri delu. Prav tako študije kažejo, da visoko izobraženi zaposleni asociirajo delo na daljavo z večjim zadovoljstvom pri delu. Možnost, da se zaposleni izognejo prevozu na delo in ga opravljajo v udobju svojega doma ter s tem bolje usklajujejo svoje zasebne in poklicne obveznosti, pripomore k bolj pozitivnim stališčem do dela na daljavo (Abdel-Wahab, 2007).

Cilj drugega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti najpogostejše oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo. Ugotovili smo, da se kategorija kontraproduktivnega vedenja »tratenje časa« po spolu ne razlikuje, medtem ko sta odmik od dela ter žaljivo in deviantno vedenje pri delu na daljavo manj pogosta pri ženskah. Tudi Kundi in Badar (2021) ugotavljata, da se ženske v splošnem pri delu obnašajo manj kontraproduktivno, na kar med drugim vpliva tudi čustvena inteligenca. Čustvena inteligenca igra vlogo pri pojavu konfliktnih situacij na delovnem mestu ter pri posameznikovih čustvenih reakcijah na ta konflikt. Ugotovitve kažejo, da imajo ženske v primerjavi z moškimi višjo stopnjo čustvene inteligentnosti, zaradi česar bolje uravnavajo stresne situacije, lastna čustva ter bolje razumejo čustva vpletenih. Slednje zmanjša pojavnost kontraproduktivnih vedenj. Enako ugotavljajo tudi Costantini in drugi (2019) ter dodajajo, da imajo ženske običajno močnejše občutke odgovornosti in predanosti delu, kar prav tako zmanjšuje pojavnost kontraproduktivnih vedenj. Poleg tega ugotavljamo, da se s starostjo zmanjšuje žaljivo in deviantno vedenje. Slednje si lahko razlagamo s tem, da starejši zaposleni pogosto izkazujejo višjo stopnjo organizacijske pripadnosti in zadovoljstva z delom, kar jih posledično odvrača od kontraproduktivnega vedenja (Pletzer in drugi, 2022). Pri tem je treba omeniti, da je imela starostna skupina »nad 51 let« največjo mediano, kar bi pomenilo, da se najstarejša skupina zaposlenih pri delu na daljavo obnaša najbolj kontraproduktivno. Vendar, ker ima vzorec le štiri enote, je ta podatek lahko nezanesljiv. V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja ugotavljamo, da so žaljivo in deviantno vedenje, tratenje časa ter odmik od dela manj pogosti pri višje izobraženih

zaposlenih, kar potrjujejo obstoječe raziskave. Szostek (2019) je v svoji raziskavi zapisal prav to ter pojasnil, da je višja raven izobrazbe pogosto povezana z večjo sposobnostjo obvladovanja čustev ter večjo delovno etiko, kar zmanjša nagnjenost h kontraproduktivnim vedenjem.

Tretje raziskovalno vprašanje pa preučuje vpliv organizacijskih dejavnikov, tj. izolacije pri delu, fleksibilnosti delavnika in stopnje nadzora na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo. Rezultati raziskave so pokazali, da ima izolacija pri delu na daljavo statistično značilen vpliv na vse tri kategorije kontraproduktivnega vedenja. V nasprotju s pričakovanji so rezultati raziskave pokazali, da se z večanjem izoliranosti pri delu na daljavo zmanjšuje pojavnost kontraproduktivnih vedenj v kategorijah žaljivo in deviantno vedenje, tratenje časa ter odmik od dela. Lahko bi predvidevali, da med izolacijo pri delu ter kontraproduktivnim vedenjem obstaja kvadratna odvisnost. To bi pomenilo, da se s povečevanjem izolacije kontraproduktivno vedenje najprej zmanjšuje, vendar se na določeni točki začne povečevati. Sledenje predstavlja priložnost za nadaljnje raziskovanje. Bryan in drugi (2023) so s pregledom literature iz področja izolacije na delovnem mestu ter izvedeno metaanalizo ugotovili, da izsledki raziskav dajejo mešane zaključke. Medtem ko sta dve raziskavi, izvedeni pred pandemijo COVID-19, pokazali, da je obseg dela na daljavo šibko povezan z izolacijo pri delu, po drugi strani dve raziskavi, izvedeni pred letom 2020, nista našli nobene povezave. Slednje bi lahko pojasnili s tem, da številni zaposleni izolacijo pri delu obravnavajo kot značilnost svojega delovnega mesta, ki je pri določenih poklicih neizogibna (npr. zdravniški poklic). Poleg tega lahko izolacija pri delu včasih zmanjša možnost pojava kontraproduktivnih vedenj preprosto zato, ker imajo zaposleni pri delu na daljavo manj interakcij s sodelavci in nadrejenimi, kjer bi se kontraproduktivna vedenja lahko pojavila.

V nasprotju z izolacijo pri delu so rezultati raziskave pokazali, da se z večanjem fleksibilnosti delovnika povečuje tratenje časa ter odmik od dela, ne pa tudi žaljivo vedenje. To pojasnjuje dejstvo, da delo na daljavo zaposlenim omogoča večjo mero fleksibilnosti, kar lahko povzroča kontraproduktivno vedenje v smislu prisotnosti (tj. odmik od dela). Fleksibilnost delovnika zaposlenim omogoča, da sami določijo, kdaj začnejo in končajo z delom, kar odpira možnosti za pojav kontraproduktivnih vedenj, kot so opravljanje gospodinjskih opravil, klepetanje po telefonu in podobno (tj. tratenje časa) (Holland in drugi, 2016).

Vpliva stopnje nadzora na kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo ni bilo mogoče dokazati. Sledenje je presenetljivo, a hkrati tudi pričakovano, saj so različne študije podajale mešane zaključke o vplivu stopnje nadzora na pojavnost kontraproduktivnih vedenj. Kot že zapisano, avtor Zoghbi Manrique de Lara (2011) ugotavlja, da visoka stopnja nadzora spodbuja uspešnost in etično vedenje zaposlenih. Po drugi strani pa Yost in drugi (2018) trdijo, da se zaposleni, ki zaradi elektronskega nadzora doživljajo občutke jeze, bolj verjetno obnašajo kontraproduktivno. Podobno navaja tudi študija avtorjev Thiel in drugi (2021), ki ugotavljajo, da elektronsko spremljanje oz. kontrola poveča nagnjenje zaposlenih h

kontraproduktivnemu vedenju. Zaposlenim se zaradi kontrole zmanjša občutek osebne odgovornosti, kar posledično vpliva na njihove moralne odločitve.

12.1 Omejitve raziskave

Izvedena raziskava na temo dela na daljavo ter njegovega vpliva na kontraproduktivno vedenje zaposlenih ima svoje omejitve. Izvedena je s pomočjo spletne ankete, ki jo je v celoti rešilo 111 respondentov od skupaj 225 respondentov. Razlika v številu celotno rešenih anket glede na skupno število anket je precejšnja, na kar bi lahko vplivali različni dejavniki (npr. dolžina ankete, zahtevnost teme, občutljivost teme). Čeprav je število v celoti rešenih anket optimalno, bi bil za večjo veljavnost rezultatov ter njihovo statistično značilnost zaželen večji vzorec respondentov. Večji vzorec bi rešil predvsem težavo reprezentativnosti znotraj posameznih skupin (npr. v starostni skupini nad 51 let so le štiri enote). Premajhen vzorec pomeni, da obstaja manjša verjetnost, da bodo posamezni statistični testi odkrili dejanske razlike med skupinami.

Razlog za statistično neznačilne rezultate v določenih segmentih bi se lahko nahajal tudi v izbiri spremenljivk. Za preučevanje kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo bi bilo zaželeno izbrati spremenljivke, ki bolje pojasnjujejo razlike v prisotnosti kontraproduktivnih vedenj pri delu na daljavo.

Anketno raziskovanje kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo predstavlja dodatne omejitve, ki lahko vplivajo na zanesljivost in veljavnost rezultatov. Ena izmed njih je ta, da raziskava temelji na samoporočanju in samoocenjevanju, kar pomeni, da so pridobljeni podatki odvisni od iskrenosti in natančnosti odgovorov respondentov. Respondenti lahko namerno ali nenamenoma prikrivajo realno ravnanje oziroma vedenje pri delu na daljavo zaradi občutljivosti teme ali želje po prikazovanju v boljši luči. Prav tako lahko respondenti pri temi, kot je kontraproduktivno vedenje, odgovarjajo na način, ki je družbeno zaželen ali sprejemljiv, kar se lahko odraža v podcenjevanju določenih kontraproduktivnih vedenj. Pri tem je treba poudariti, da je bila raziskava izvedena na podlagi preverjenih vprašalnikov, ki so bili uporabljeni v predhodnih raziskavah.

Ko raziskujemo temo, ki je občutljiva, se lahko zgodi, da anketiranci ne zaupajo v anonimnost ankete, četudi je ta zagotovljena. Strah pred identifikacijo lahko vpliva na iskrenost respondentov pri odgovarjanju na vprašanja. Kljub temu da je raziskava preverjala pojavnost kontraproduktivnih vedenj pri delu na daljavo v zadnjem mesecu, se lahko zgodi, da si določeni respondenti ne morejo priklicati in poročati o vseh kontraproduktivnih vedenjih, ki jih je preverjala raziskava. Slednje lahko posledično vpliva na točnost zbranih podatkov.

Omejitev raziskave bi lahko predstavljala tudi dolžina ankete. Anketa je bila sestavljena iz 10 vprašanj ter skupno 42 spremenljivk. Kot že omenjeno je bila razlika med celotno rešenimi anketami ter skupnim številom enot v vzorcu precejšnja, pri čemer bi lahko bil

razlog dolžina anketnega vprašalnika. Slednje lahko vodi do nepopolnih odgovorov in do opuščanja reševanja ankete.

12.2 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Cilj magistrskega dela je bilo preučiti vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje zaposlenih. Pri tem smo odnos do dela na daljavo ter pojavnost kontraproduktivnih vedenj preučevali glede na spol, starost in izobrazbo. Glede na to, da z raziskavo pri določenih segmentih ni bilo mogoče odkritih bistvenih razlik glede na izbrane spremenljivke, bi bilo za nadaljnje raziskovanje smotrno izbrati drugačne spremenljivke, ki bolje pojasnjujejo vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje. Iz rezultatov raziskave je razvidno, da lahko z izbranimi pojasnjevalnimi spremenljivkami pojasnimo le majhen delež variabilnosti, kar pomeni, da na področje raziskovanja vplivajo tudi drugi dejavniki (npr. veroizpoved, osebnostne značilnosti, družbeni status, domače okolje, poklic, industrija, kultura podjetja, starševski status idr.). Raziskovanje navedenih dejavnikov lahko prinese globlje razumevanje dinamike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo.

Ker je kontraproduktivno vedenje pri delu na daljavo še vedno precej novo in razdrobljeno področje, bi se nadaljnje raziskave lahko osredotočile na raziskovanje vpliva dolgotrajnega dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje, saj se je kljub dolgoletnemu obstoju tovrstne organizacije dela ta močno razširila šele z nastopom pandemije COVID-19. Slednje vključuje spremembe v vedenju zaposlenih pri delu na daljavo skozi čas.

Za nadaljnje raziskovanje bi priporočili ožjo usmerjenost preučevane teme ter prilagoditev oziroma skrajšanje anketnega vprašalnika. Kot že zapisano bi bil lahko eden izmed razlogov za pomanjkanje celovito rešenih vprašalnikov tudi dolžina in kompleksnost vprašalnika. Anketo bi lahko skrajšali z usmeritvijo na samo en organizacijski dejavnik (izolacijo pri delu, fleksibilnost delovnika ali stopnjo nadzora) ter izbranega podrobneje obdelali tako iz teoretičnega kot empiričnega vidika. Za zagotovitev večjega vzorca bi priporočali tudi večji časovni okvir zbiranja odgovorov, saj bi ta povečal veljavnost rezultatov in statistično značilnost.

13 SKLEP

Magistrsko delo naslavlja vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje zaposlenih. Raziskovanje in poglobitev razumevanja teme je pomembno tako za posameznike kot organizacije, saj je kontraproduktivno vedenje tako organizacijske kot medosebne narave. Z vse večjo razširjenostjo distribuiranih oblik dela, vključno z delom na daljavo, so se začele pojavljati sodobne oblike kontraproduktivnih vedenj, ki med drugim izhajajo iz obstoja IKT. Zaradi stroškov, ki jih povzroča kontraproduktivno vedenje in katerih breme nosijo tako zaposleni kot organizacije (psihološki in finančni), je pomembno identificirati dejavnike, ki

spodbudijo pojav tovrstnega vedenja. V sklopu tega smo v magistrskem delu iskali odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

S prvim raziskovalnim vprašanjem smo preučevali odnos zaposlenih do dela na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo ter pri tem ugotovili, da imajo višje izobraženi zaposleni bolj pozitiven odnos do dela na daljavo ter da ženske v primerjavi z moškimi v manjši meri zaznavajo negativne vidike dela na daljavo. Razlik med starostnimi skupinami v odnosu do dela na daljavo ni bilo zaznati.

V sklopu drugega raziskovalnega vprašanja smo raziskovali najpogostejše oblike kontraproduktivnega vedenja pri delu na daljavo glede na spol, starost in izobrazbo. Ugotovili smo, da se ženske v primerjavi z moškimi pri delu na daljavo obnašajo manj žaljivo in deviantno. Prav tako je pri ženskah manj prisoten odmik od dela. Čeprav v sklopu prvega raziskovalnega vprašanja nismo ugotovili razlik med starostnimi skupinami v odnosu do dela na daljavo, smo v sklopu drugega raziskovalnega vprašanja ugotovili, da se s starostjo zmanjšuje nagnjenje k žaljivemu in deviantnemu vedenju. Poleg ugotovitve, da so višje izobraženi zaposleni najbolj naklonjeni delu na daljavo, smo v sklopu drugega raziskovalnega vprašanja ugotovili, da se ti pri delu na daljavo v vseh treh kategorijah (tj. žaljivo in deviantno vedenje, tratenje časa ter odmik od dela) obnašajo tudi najmanj kontraproduktivno.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem smo preučevali vpliv izbranih organizacijskih dejavnikov (tj. izolacije pri delu, fleksibilnosti delovnika in stopnje nadzora) na kontraproduktivno vedenje. Ugotovili smo, da se z večanjem izolacije pri delu na daljavo zmanjšuje pojavnost kontraproduktivnega vedenja, na kar bi lahko vplivala odsotnost interakcij med sodelavci pri delu na daljavo. To pomeni, da imajo zaposleni pri delu na daljavo manj priložnosti za kontraproduktivno vedenje. Poleg tega ugotavljamo, da se z večanjem fleksibilnosti delovnika povečuje tratenje časa ter odmik od dela. Vpliva stopnje nadzora na kontraproduktivno vedenja nam z raziskavo ni uspelo potrditi. Predhodne raziskave, ki raziskujejo slednje področje, prav tako ugotavljajo, da ima lahko stopnja nadzora tako pozitiven kot negativen vpliv na kontraproduktivno vedenje. Medtem ko lahko nadzor spodbuja uspešnost in etično vedenje zaposlenih, lahko po drugi strani zmanjša občutek odgovornosti in avtonomije, kar spodbudi nagnjenje h kontraproduktivnemu vedenju.

Ugotovitve raziskave imajo pomembne implikacije za organizacije. Čeprav raziskava ugotavlja, da izolacija pri delu na daljavo zmanjšuje kontraproduktivno vedenje, se morajo organizacije zavedati, da lahko sledenje pri zaposlenih vodi v občutek osamljenosti. Kot že zapisano bi bile na tem področju priporočljive dodatne raziskave zaradi možnosti obstoja kvadratne odvisnosti med izolacijo pri delu na daljavo ter kontraproduktivnim vedenjem. Ker ugotovitve kažejo, da fleksibilnost delovnika povečuje tratenje časa ter odmik od dela, je za organizacije ključna jasna komunikacija delovnih nalog in pričakovanj. Čeprav je fleksibilnost delovnika zaželena, je potrebno ustvariti mehanizme, ki preprečujejo zlorabe

in spodbujajo produktivnost. To vključuje jasna pričakovanja glede delovnih nalog, rokov ter spodbujanje zaposlenih k samoorganizaciji in učinkovitemu upravljanju delovnega časa. Za organizacije je pomembno, da izoblikujejo ustrezne strategije nadzora zaposlenih, ki zmanjšujejo pojavnost kontraproduktivnih vedenj. To lahko dosežejo z redno komunikacijo ter spodbujanjem kulture transparentnosti in odgovornosti zaposlenih. Ugotovitve podjetjem ponujajo vpogled v obravnavano problematiko ter ponujajo priložnost za oblikovanje strategij za izboljšanje izvajanja dela na daljavo ter posledično zmanjšanje kontraproduktivnega vedenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdel-Wahab, A. G. (2007). Employees' attitudes towards telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behaviour & Information Technology*, *26*(5), 367–375.
2. Abdullah, N. A., Nasruddin, A. N. in Mokhtar, D. M. (2021). The relationship between personality traits, deviant behavior and workplace incivility. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(3), 169–184.
3. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. in Zarate, P. (2022). *Working from home around the world*. https://osf.io/preprints/socarxiv/q4dyg
4. Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientiffic findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68.
5. Andersson, L. M. in Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, *24*(3), 452.
6. Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. in Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *5*(4), 43–55.
7. Baucus, M. S. in Near, J. P. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, *34*(1), 9–36.
8. Belanger, F. in Webb Collins, R. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *The Information Society*, *14*(2), 137–152.
9. Bennett, R. J. in Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360.
10. Beno, M. (2019). *Home-based Telework and the Role of Gender – Results of a Study in Austria.* https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=confirm2019
11. Beno, M. (2021). The advantages and disadvantages of E-working: An examination using an ALDINE analysis. *Emerging Science Journal*, *5*, 11–20.
12. Bosch-Sijtsema, P. M. in Sivunen, A. (2013). Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56, 160–175.

13. Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T. in Arseneault, L. (2023). Loneliness in the workplace: A mixed-method systematic review and meta-analysis. *Occupational Medicine*, *73*(9), 557–567.
14. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. V M. D. Dunnette in L. M. Hough (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 687–732). Palo Alto.
15. Chong Cheong Sin, J. in Vijayakumaran, K. (2023). The evolution of remote work: analyzing strategies for effective virtual team management and collaboration. *International Journal of Management and Commerce Innovations, 11*(1), 91–101.
16. Choudhury, P. (2020, 1. november). *Our work-from-anywhere future*. https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future
17. Cooper, C. D. in Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 511–532.
18. Cox, W. (2009). *Executive summary: Improving quality of life through telecommuting*. https://d1bcsfjk95uj19.cloudfront.net/files/Telecommuting.pdf
19. Day, F. C. in Burbach, M. E. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, *3*(4), 8–21.
20. Delifino, G. in Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, *34*(6), 1376–1387.
21. Elldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, *8*(7), 200.
22. Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union.
23. Everton, W. J., Jolton, J. A. in Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, *26*(2), 117–131.
24. Gajendran, R. S. in Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541.
25. Gajendran, R. S., Ponnapalli, A. R., Wang, C. in Javalagi, A. A. (2024). *A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects.* https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/peps.12641
26. Global Workplace Analytics. (2022, 18. januar). *Latest work-at-Home/Telecommuting/Remote work statistics*. https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics
27. Golden, T. D., Veiga, J. F. in Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking,

interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1412–1421.

28. Greenberg, L. in Barling, J. (1996). Employee theft. *Trends in organizational behavior, 3*, 49–64.
29. Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L. in Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*(2), 157–176.
30. Handayani, E. in Soetjipto, B. W. (2023). *Deviations in employee behaviour while working from home during the COVID-19 pandemic period*. Faculty of Business and Management, Universitas Indonesia.
31. Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, *51*(2), 74–80.
32. Henry, M. S., Le Roux, D. B. in Parry, D. A. (2021). Working in a post COVID-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, *52*(1), 1–11.
33. Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S. in Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance*, *29*(3), 172–190.
34. Jeewandara S. K. in Kumari T. (2021). A Theoretical Review Of Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *10*(4), 91–113.
35. John, O. P. in Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. V L. A. Pervin in O. P. John (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102–138). Guilford Press.
36. Junça Silva, A. in Martins, S. (2023). Measuring counterproductive work behavior in telework settings: Development and validation of the counterproductive [tele]work behavior scale (CTwBS). *International Journal of Organizational Analysis*.
37. Jung Jang, S., Zippay, A. in Park, R. (2012). Family roles as moderators of the relationship between schedule flexibility and stress. *Journal of Marriage and Family*, *74*(4), 897–912.
38. Kaplan, H. B. (1975). *Self-attitudes and deviant behavior*. Pacific Palasides, CA: Goodyear.
39. Koch, R. (2023, 14. september). *Tips to keep your company GDPR compliant while working from home*. https://gdpr.eu/working-remotely-data-security/
40. Kurland, N. B. in Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, *13*(1), 107–126.
41. Lamovšek, A. in Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, *33*(2), 100446.
42. Lawrence, T. B. in Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, *33*(3), 378–394.

43. Leung, A. S. (2007). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, *79*, 43–55.
44. Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, *4*(5), 377–383.
45. Li, S., in Wang, Y. (2024). A study on the positive and negative effects of different supervisor monitoring in remote workplaces. *Frontiers in Psychology, 15*, 1–13.
46. Liao, H., Joshi, A. in Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, *57*(4), 969–1000.
47. Litzky, B. E., Eddleston, K. A. in Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *20*(1), 91–103.
48. Lodovici, M. S. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society: Special focus on surveillance and monitoring, as well as on mental health of workers*. European Parliament.
49. Marshall, G. W., Michaels, C. E. in Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, *24*(3), 195–223.
50. Martin, K. D. in Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175–194.
51. Messenger, J. C. in Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, *31*(3), 195–208.
52. Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J. in Baert, S. (2021). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, *23*(4), 729–753.
53. Mokhtarian, P. L. (1991). *Defining telecommuting*. https://escholarship.org/uc/item/35c4q71r
54. Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N. in Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, *49*(12), 1115–1134.
55. Nemteanu, M. in Dabija, D. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(7), 3670.
56. Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P. in Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and how? V J. Lee (ur.), *The Impact of ICT on Work* (str. 41–70). Springer.
57. O'Neill, T. A., Hambley, L. A. in Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior*, *34*, 291–298.
58. Olson, M. H. in Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and Nonwork issues. *Journal of Social Issues*, *40*(3), 97–112.

59. Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, *17*(1), 47–61.
60. Pletzer, J. L., Oostrom, J. K. in Voelpel, S. C. (2022). Age and workplace deviance: A meta-analytic test and a trait-based examination of why older employees engage in less workplace deviance. *Work, Aging and Retirement*, *9*(2), 153–168.
61. Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, *24*(1), 73–84.
62. Prem, R., Kubicek, B., Uhlig, L., Baumgartner, V., in Korunka, C. (2021). Development and initial validation of a scale to measure cognitive demands of flexible work. Frontiers in Psychology, 12, 1–16.
63. Raišienė, A. G., Rapuano, V. in Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, Xennials and Gen X manage to work from home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(2), 106.
64. Roberto, R., Zini, A., Felici, B., Rao, M. in Noussan, M. (2023). Potential benefits of remote working on urban mobility and related environmental impacts: Results from a case study in Italy. *Applied Sciences*, *13*(1), 607.
65. Robinson, S. L. in Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. V C. L. Cooper in D. M. Rousseau (ur.), *Trends in organizational behavior* (str. 1–30). John Wiley and Sons.
66. Robinson, S. L. in Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555–572.
67. Roper, K. O. (2013). Changing workplaces and distributed work. *International Facility Management*, 109–121.
68. Sahai, S., Ciby, M. A. in Kahwaji, A. T. (2021). Workplace isolation: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management*, *11*(12), 2745–2758.
69. Shifrin, N. V. in Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, *36*(1), 60–85.
70. Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. in Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *10*(2), 85–101.
71. Shrivastava, S. in Singh, K. (2021). Workplace deviance in the virtual workspace. *Strategic HR Review*, *20*(3), 74–77.
72. Simeli, I., Tsekouropoulos, G., Vasileiou, A. in Hoxha, G. (2023). Benefits and challenges of teleworking for a sustainable future: Knowledge gained through experience in the era of COVID-19. *Sustainability*, *15*(15), 11794.
73. Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, *85*(1), 65–86.
74. Thi Thu Ha, N. (2021). Workplace isolation in the growth trend of remote working: A literature review. *Review of Economic and Business Studies*, *14*(1), 97–113.
75. Thiel, C. E., McClean, S., Harvey, J. in Prince, N. (2023). Trouble with Big Brother: Counterproductive consequences of electronic monitoring through the erosion of leader-member social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(9), 1320–1339.

76. Thiel, C., Bonner, J., Bush, J., Welsh, D. in Garud, N. (2021). Stripped of agency: The paradoxical effect of employee monitoring on deviance. *Academy of Management Proceedings*, *2021*(1), 11632.
77. Toffler, A. (1980). *The third wave*. William Collins & Sons.
78. Torres, E. N., Morman, B. in Mistry, T. G. (2024). Incivility meets remote work: A typology of cyber incivility behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, *118*, 103689.
79. Tremblay, D. G. in Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, *1*(1), 100.
80. Trice, H. M. in Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Pearson.
81. U.S. Merit Systems Protection Board. (2011). *Telework: Weighing the Information, Determining an Appropriate Approach*. https://www.mspb.gov/studies/studies/Telework_Weighing_the_Information_Determining_an_Appropriate_Approach_657767.pdf
82. United States Office of Personnel Management. (2013). *2013 Status of Telework in the Federal Government*. https://www.eworkplace-mn.com/LinkClick.aspx-fileticket-9_ZqNf3PUu0--tabid-223.pdf
83. Van Fleet, D. D. in Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(8), 698–708.
84. Vartiainen, M. (2021). *Telework and remote work*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology.
85. Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, *20*(1), 35–44.
86. Weatherbee, T. G. in Kelloway, E. (2006). A case of Cyberdeviancy: Cyberaggression in the workplace. *Handbook of Workplace Violence*, 445–488.
87. Yeves, J., Bargsted, M. in Torres-Ochoa, C. (2022). Work schedule flexibility and teleworking were not good together during COVID-19 when testing their effects on work overload and mental health. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–13.
88. Yost, A. B., Behrend, T. S., Howardson, G., Badger Darrow, J. in Jensen, J. M. (2018). Reactance to Electronic Surveillance: a Test of Antecedents and Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *34*(1), 71–86.
89. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2011). Predicting nonlinear effects of monitoring and punishment on employee deviance: The role of procedural justice. *European Management Journal*, *29*(4), 272–282.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Lenart Fortuna, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko delo z naslovom »Vpliv dela na daljavo na kontraproduktivno vedenje«.

Namen raziskave je ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do dela na daljavo. S pomočjo vaših odgovorov bom lahko ugotovil, kako organizacijski dejavniki, kot so izolacija pri delu, fleksibilnost delovnika in stopnja nadzora, vplivajo na vedenje zaposlenih pri delu na daljavo.
Anketa je anonimna, za njeno izpolnjevanje boste potrebovali približno 5 minut časa.

Zaupno obravnavani podatki bodo analizirani in uporabljeni izključno za pripravo magistrskega dela.

Prosim, če s klikom na gumb »Naslednja stran« začnete z izpolnjevanjem ankete.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Lenart

Q1 - Spol:
◯ Moški
◯ Ženski

Q2 - V katero starostno skupino spadate?
◯ Do 30 let
◯ Od 31 do 40 let
◯ Od 41 do 50 let
◯ Nad 51 let

Q3 - Dosežena stopnja izobrazbe:
◯ I - nedokončana osnovna šola.
◯ II - osnovna šola.
◯ III - nižje poklicno izobraževanje - 2-letno.
◯ IV - srednje poklicno izobraževanje - 3-letno.
◯ V - gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.
◯ VI/1 - višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program.

◯ VI/2 - visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.).
◯ VII/1 - specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program/magisterij stroke (2. bol. st.).
◯ VIII/1 - specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti.
◯ VI/2 - doktorat znanosti (3. bol. st.).

Q4 - Kako pogosto opravljate delo na daljavo?

◯ Nikoli.
◯ Manj kot 1-krat tedensko.
◯ 1-krat tedensko.
◯ 2 – 3-krat tedensko.
◯ Ves čas.

Q5 - Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi vidiki dela na daljavo:

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se močno strinjam
Delo na daljavo izboljša moje zadovoljstvo pri delu.	◯	◯	◯	◯	◯
Delo na daljavo izboljša mojo delovno uspešnost.	◯	◯	◯	◯	◯
Delo na daljavo zmanjšuje stres.	◯	◯	◯	◯	◯
Delo na daljavo zmanjšuje izgorelost (tj. telesno, čustveno, mentalno izčrpanost).	◯	◯	◯	◯	◯
Delo na daljavo zmanjša mojo odsotnost z dela (npr. zmanjša bolniško odsotnost).	◯	◯	◯	◯	◯

Q6 - Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi vidiki dela na daljavo:

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se močno strinjam
Delo na daljavo otežuje usklajevanje zasebnih in poklicnih obveznosti.	○	○	○	○	○
Delo na daljavo zmanjšuje možnost izmenjave informacij s sodelavci in nadrejenimi.	○	○	○	○	○
Zaradi dela na daljavo se pogosteje počutim izolirano (npr. manj interakcij s sodelavci, občutek neopaženosti, manjša možnost za napredovanje).	○	○	○	○	○
Zaradi dela na daljavo opravim večje število nadur, kot bi jih v pisarni.	○	○	○	○	○
Pri delu na daljavo se pogosteje pojavljajo težave s tehnologijo (npr. pri uporabi programske opreme, virtualnih sestankih ipd.).	○	○	○	○	○

Q7 - Med naslednjimi trditvami opredelite, kako pogosto ste zadnjemu mesecu pri delu na daljavo:

	Nikoli	Zelo redko	Redko	Občasno	Zelo pogosto
Rekli nekaj žaljivega sodelavcu/stranki.	○	○	○	○	○
Začeli prepir s sodelavcem ali nadrejenim.	○	○	○	○	○
Namerno ne-upoštevali navodila nadrejenega.	○	○	○	○	○
Lagali nadrejen-emu, da bi prikrili napako.	○	○	○	○	○
Namerno opravili delo napačno ali podpovprečno.	○	○	○	○	○
Namerno ignorirali sporočila, da vam ne bi bilo treba opraviti dela.	○	○	○	○	○
Krivili tehnologijo za neudeležbo na virtualnem sestanku.	○	○	○	○	○
Krivili tehnologijo za zamudo roka za končanje dodel-jenih nalog.	○	○	○	○	○
Odgovarjali na za-sebna sporočila.	○	○	○	○	○
Opravljali gospod-injska opravila.	○	○	○	○	○
Opravljali opravila nepovezana z de-lom med tem, ko bi morali delati.	○	○	○	○	○

Klepetali z družino in prijatelji po telefonu.	○	○	○	○	○
Plačevali osebne račune ali urejali osebne finance.	○	○	○	○	○
Igrali videoigre, gledali televizijo ali posnetke na platformi YouTube.	○	○	○	○	○
Se pretvarjali, da imate težave z internetom ali programsko opremo in zato niste opravljali dela.	○	○	○	○	○
Zamujali na virtualne sestanke.	○	○	○	○	○
Namenoma niste odgovorili na sporočila sodelavcev in nadrejenih.	○	○	○	○	○
Opravljali drugo plačano delo.	○	○	○	○	○
Se pretvarjali, da ste dosegljivi na daljavo (angl. online).	○	○	○	○	○

Q8 - Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se močno strinjam

Pri delu na daljavo mi je na voljo eden ali več sodelavcev, s katerimi se lahko pogovarjam o vsakodnevnih stvareh.	○	○	○	○	○
Pri delu na daljavo mi je na voljo eden ali več sodelavcev, na katere se lahko zanesem, ko imam težave.	○	○	○	○	○
Pri delu na daljavo sem seznanjen z družabnimi in drugimi dogodki v podjetju.	○	○	○	○	○
Pri delu na daljavo so nadrejeni sez-nanjeni z mojimi dosežki.	○	○	○	○	○

Q9 - Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se močno strinjam
Delo na daljavo mi omogoča, da sam določim začetek in konec delovnika.	○	○	○	○	○
Delo na daljavo mi omogoča, da sam določim čas odmorov.	○	○	○	○	○

Delo na daljavo mi omogoča, da sam določim, kako dolgo delam na posamezni delovni dan.	○	○	○	○	○

Q10 - Označite, kako močno se strinjate z naslednjimi trditvami:

	Se močno ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Se močno strinjam
Pri delu na daljvo nadrejeni pogosto organizira virtualne sestanke z namenom spremljanja mojega napredka pri delu.	○	○	○	○	○
Pri delu na daljavo podjetje uporablja različno programsko opremo za spremljanje mojega dela (npr. snemanje namizja, analiza pritiskov tipk, sledeje lokaciji).	○	○	○	○	○

Priloga 2: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 1

Q1 – Spol

Tabela 1: Spol

Q1	Spol:			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
	Moški	53	48%	48%
	Ženski	58	52%	100%
Veljavni	Skupaj	111	100%	

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 2

Tabela 2: Starostne skupine

Q2	V katero starostno skupino spadate?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
	Do 30 let	47	42 %	42 %
	Od 31 do 40 let	36	32 %	75 %
	Od 41 do 50 let	24	22 %	96 %
	Nad 51 let	4	4 %	100 %
Veljavni	Skupaj	111	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 3

Tabela 3: Stopnja izobrazbe

Q3	Dosežena stopnja izobrazbe:			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
	I – nedokončana osnovna šola	0	0 %	0 %
	II – osnovna šola	0	0 %	0 %
	III – nižje poklicno izobraževanje – 2-letno	0	0 %	0 %
	IV – srednje poklicno izobraževanje – 3-letno	5	5 %	5 %
	V – gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje	25	23 %	27 %

se nadaljuje

Tabela 3: Stopnja izobrazbe (nad.)

	VI/1 – višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program	6	5 %	32 %
	VI/2 – visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.)	47	42 %	75 %
	VII/1 – specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program/magisterij stroke (2. bol. st.)	26	23 %	98 %
	VIII/1 – specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti	2	2 %	100 %
	VIII/2 – doktorat znanosti (3. bol. st.)	0	0 %	100 %
Veljavni	Skupaj	111	100 %	

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Tabelarni prikaz analize odgovora na anketno vprašanje št. 4

Tabela 4: Pogostost opravljanja dela na daljavo

Q4	Kako pogosto opravljate delo na daljavo?			
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Kumulativa
	Nikoli	0	0 %	0 %
	Manj kot 1-krat tedensko	4	4 %	4 %
	1-krat tedensko	19	17 %	21 %
	2- do 3-krat tedensko	63	57 %	77 %
	Ves čas	25	23 %	100 %
Veljavni	Skupaj	111	100 %	

Vir: lastno delo.