

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

URŠKA ČESNIK

Pojavnost izklapljanja med delom pri slovenskih zaposlenih

Magistrsko delo

Mentor: dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2025

Zahvala

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki ste sodelovali pri izpolnjevanju ankete in tako omogočili izvedbo raziskave. Posebna zahvala gre mojim staršem, Suzani in Matjažu, ter nadrejeni, Sonji, saj ste bili glavni promotorji pri zbiranju odzivov za mojo anketo.

Hvaležna sem svoji mentorici, prof. dr. Evi Boštjančič, za strokovno pomoč, usmerjanje in podporo skozi celoten proces pisanja.

Najlepše pa se zahvaljujem svojemu možu in najbližjim prijateljem za vso moralno podporo, spodbude in številne strokovne debate, ki so me motivirale in bogatile na tej poti – Goran, Ana, Mateja, Polona in Tina, hvala, ker ste!

Izvleček

V zadnjih desetletjih so delovna okolja doživela številne spremembe, ki pomembno vplivajo na kakovost življenja zaposlenih ter igrajo pomembno vlogo pri vzdrževanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Digitalizacija in stalna povezanost brišeta meje med obema življenjskima sferama: delo vstopa v prosti čas, medtem ko zasebne dejavnosti vse pogostejše prehajajo v delovni čas. Ta pojav, opredeljen kot izklapljanje na delovnem mestu, zajema vedenja, pri katerih so zaposleni fizično prisotni, a se posvečajo osebnim opravilom (npr. uporaba interneta, urejanje zasebnih obveznosti, družabni pogovori s sodelavci). Magistrsko delo kot prva raziskava v Sloveniji proučuje pojavnost in obseg izklapljanja ter njegove posledice na raznolike organizacijske izide, kot so zadovoljstvo z delom, organizacijska zavzetost, delovna učinkovitost, delovna uspešnost in odlašanje. Rezultati kažejo, da se udeleženci v povprečno izklapljujejo 4,04 ure in vse do maksimalno 15,78 ur na delovni teden, najpogostejše preko digitalnih aktivnosti (uporaba socialnih omrežij, interneta, pošiljanje elektronske pošte) in interakcij s sodelavci, medtem ko so fizične oblike izklapljanja (npr. sprejemanje obiskov na delovnem mestu, opravljanje osebnih opravkov) redkejše. Pojav se pozitivno povezuje z odlašanjem in prilagodljivimi oblikami dela ter negativno z organizacijsko zavzetostjo. V povprečju se pogostejše izklapljujejo moški in mlajši zaposleni ter posamezniki, ki delajo v mikro podjetjih (do 10 zaposlenih) oziroma se opredeljujejo kot samozaposleni.

Ključne besede: Delovna učinkovitost, delovna zavzetost, absentizem zaposlenih, usklajenost poklicnega in zasebnega življenja, zaposleni.

The prevalence of non-work-related presenteeism among Slovene employees

Abstract

In recent decades, workplaces have undergone numerous changes that significantly affect employees' quality of life and the balance between work and private life. Digitalisation and constant connectivity are blurring the boundaries between the two spheres: work increasingly enters leisure time, while personal activities more frequently spill into working hours. This phenomenon, defined as *switching off at the workplace*, refers to behaviours in which employees are physically present but engage in personal tasks (e.g., internet use, handling private matters, social conversations with colleagues). This Master's thesis represents the first study in Slovenia to examine the prevalence and extent of switching off and its consequences for various organisational outcomes (job satisfaction, organisational commitment, work efficiency, work performance, procrastination). Results show that participants on average disengage for 4.04 hours per week and up to a maximum of 15.78 hours – most commonly through digital activities (use of social media, internet, email) and interactions with colleagues, while physical forms of switching off (e.g., receiving visitors at work, running personal errands) are less frequent. The phenomenon is positively associated with procrastination and flexible work arrangements and negatively with organisational commitment. On average, men, younger employees and individuals working in micro-organisations (up to 10 employees) or self-employed individuals show higher levels on non-work-related presenteeism.

Keywords: Employee efficiency, employee engagement, employee absenteeism, work-life balance, personnel.

Kazalo vsebine

Uvod	7
Izzivi sodobnih delovnih okolij in iskanje življenjskega ravnovesja	8
Preučevanje odnosa med delom in nedelom	8
Od absentizma do prezentizma	10
Utemeljitev prevoda in izbire termina »izklapljanje na delovnem mestu«	11
Nedelovni prezentizem (izklapljanje) kot specifična oblika prezentizma	11
Pogostost in načini pojavljanja izklapljanja na delovnem mestu	12
Vzroki in razlogi za pojav nedelovnega prezentizma	13
Prilagodljive oblike dela	14
Raziskovalni problem	16
Metoda	17
Udeleženci.....	17
Pripomočki	17
Vprašalnik nedelovnega prezentizma	17
Vprašalnik prilagodljivih delovnih možnosti	19
Postopek	19
Prevajanje vprašalnikov	19
Priredba vprašalnika nedelovnega prezentizma	19
Zbiranje podatkov	20
Obdelava podatkov	20
Rezultati.....	21
Notranja zanesljivost uporabljenih lestvic.....	21
Faktorska analiza vprašalnika prilagodljivih delovnih razmer	21
Faktorska analiza vprašalnika o izklapljanju na delovnem mestu	23
Obseg in pojavnost izklapljanja na delovnem mestu	24
Učinki demografskih spremenljivk na obseg izklapljanja (ANOVA).....	25
Enosmerna analiza variance.....	25
Dvosmerna analiza variance	26
Povezava izklapljanja na delovnem mestu z drugimi organizacijskimi izidi	26
Razprava	28
Pojavnost, obseg in najpogostejše oblike izklapljanja na delovnem mestu.....	28
Narava delovnih okolij pogostejšega izklapljanja	29
Povezanost izklapljanja z drugimi pojavi delovnih okolij.....	30
Pomen in omejitve magistrskega dela ter smernice za nadaljnje raziskovanje	32

Pomen magistrskega dela za teorijo in prakso	32
Omejitve magistrskega dela	32
Smernice za nadaljnje raziskovanje.....	33
Zaključki.....	35
Reference	36

Kazalo tabel

Tabela 1. <i>Matrika vzorcev tri-faktorske rešitve</i>	22
Tabela 2. <i>Matrika vzorcev dvo-faktorske rešitve</i>	22
Tabela 3. <i>Vedenjski kazalci obsega izklapljanja</i>	24
Tabela 4. <i>Povezava med obsegom osebnih dejavnosti na delovnem mestu ter posameznimi in organizacijskimi posledicami (Pearsonov koeficient)</i>	26
Tabela 5. <i>Povezava med obsegom osebnih dejavnosti na delovnem mestu ter posameznimi in organizacijskimi posledicami (Spearmanov koeficient)</i>	27

Uvod

V sodobnem delovnem okolju, ki ga zaznamujeta vse večja digitalizacija in stalna povezanost, se meja med delovnim in zasebnim časom postopoma briše. Napredne informacijske tehnologije zaposlenim omogočajo, da ostanejo povezani s svojim delom tudi zunaj formalnega delovnega časa, hkrati pa v delovni čas vse pogosteje vstopajo zasebne dejavnosti. Takšno prepletanje življenjskih sfer prinaša nove izzive za organizacije in posameznike, saj vpliva na produktivnost, zadovoljstvo pri delu in psihološko dobrobit zaposlenih. Eden od pojavov, ki ga v tem kontekstu vse pogosteje obravnava organizacijska psihologija, je prezentizem – prisotnost na delovnem mestu ob zmanjšani učinkovitosti. Čeprav je bil prezentizem sprva pretežno povezan z zdravstvenimi razlogi, so raziskovalci v zadnjih dveh desetletjih pozornost usmerili tudi na njegovo obliko, pri kateri razlogi niso bolezenski. Ta pojav je v literaturi znan kot »*non-work-related presenteeism*« in v tem delu prevajan kot »izklapljanje na delovnem mestu«. Izklapljanje zajema vedenja, pri katerih so zaposleni fizično prisotni na delu, a se med delovnim časom ukvarjajo z osebnimi dejavnostmi, kot so brskanje po spletu, urejanje zasebnih zadev ali pogovori, ki niso povezani z delom. Čeprav gre za relativno nov raziskovalni koncept, se izklapljanje pojavlja v različnih delovnih okoljih in ima lahko tako negativne kot tudi potencialno pozitivne posledice za posameznike in organizacije.

V magistrskem delu naslavljamo več vprašanj: prvo, kakšna je pojavnost in obseg izklapljanja na delovnem mestu v Sloveniji; drugo, kakšne so njegove posledice in povezave z drugimi organizacijskimi izidi, kot so delovna uspešnost, delovna učinkovitost, odlašanje, zavzetost za delo in zadovoljstvo z delom; ter tretje, ali prilagodljive delovne razmere vplivajo na obseg izklapljanja. Odgovori na ta raziskovalna vprašanja bodo osvetlili razumevanje izklapljanja na delovnem mestu in lahko posledično pomagali organizacijam pri oblikovanju ustrežnejših organizacijskih politik in praks. V nadaljevanju sledi pregled literature s področja razumevanja odnosa med delom in nedelom, ravnovesja med delom, družino in prostim časom, ključne razlike med absentizmom, prezentizmom in izklapljanjem na delovnem mestu ter povezanost izklapljanja s prilagodljivimi oblikami dela.

Izzivi sodobnih delovnih okolij in iskanje življenjskega ravnovesja

Kakovostno delovno okolje je večdimenzionalen koncept, ki vključuje: značilnosti delovnega okolja, organizacijsko kulturo in klimo, slog vodenja, način gradnje medosebnih odnosov, možnost stalnega izobraževanja, možnost uporabe lastnega znanja in spretnosti ter številne druge dejavnike, ki delovno okolje naredijo privlačno ali nesprejemljivo (Ilič idr., 2021).

V današnjem svetu so delovna okolja vse bolj nepredvidljiva, zahtevna in tekmovalna. Zaznamujejo jih hitrejša spremembe, vse večja intenzivnost dela, nestabilnost in negotova narava dela, široka uporaba informacijsko-komunikacijskih ter drugih digitalnih tehnologij. Te spremembe močno vplivajo tako na uspešnost organizacij kot tudi na vedenje posameznikov, organizacije pa silijo k nenehnim spremembam in inovacijam, ki bi izboljšale uspešnost zaposlenih in s tem povečale svojo učinkovitost (Khan idr., 2021; Rajasekhar idr., 2024). Stalna potreba po produktivnosti in rasti organizacije spodbuja k uvajanju različnih novih praks upravljanja, kot so delo na daljavo, videokonference, »free flow« komunikacija, decentralizacija odločanja, virtualno učenje in prilagodljive oblike dela. Potrebo po novih in prilagodljivih delovnih praksah omenja tudi V. Bulc (2006), ki opozarja na evolucijske spremembe delovnih okolij zadnjih desetletij iz »učečih« v »misleča« delovna okolja. V slednjih ima ključno vlogo ustvarjalnost, ki zahteva sproščenost in dinamičnost. Prav ti dve karakteristiki, kar kličeta po nižjih formalnih omejitvah, večji samoregulaciji in posledično lažjemu prehajanju med delom in nedelom. Istočasno Benson in Brown (2007) ugotavljata, da prav strokovni delavci ter mlajši in energični delavci sodobnega časa, ki slednja okolja pomembno zaznamujejo, močno verjamejo v ravnovesje med njihovimi življenjskimi sferami ter priznavajo svoje raznolike življenjske prioritete, pri čemer predpostavka, da lahko posamezniki hitro prehajajo med delom in nedelom oziroma ta okolja strogo ločujejo, ne velja (Ashforth idr., 2000; Clark, 2000; Khan idr., 2021).

Preučevanje odnosa med delom in nedelom

Obstajata dva splošna in nasprotujoča si pristopa k preučevanju odnosa med delom in nedelom. Staines (1980) jih deli na:

- Prvi, »pozitivni« pristop, ki zagovarja podobnost med tem, kar se dogaja v poklicnem okolju, in tem, kar se dogaja drugod. V literaturi ga pogosto poimenujemo razširitev (angl. *spillover theory*). Teorija razširitve trdi, da se navkljub fizičnim in časovnim mejam med delom in družino, naša čustva in vedenja iz ene življenjske sfere prenašajo v drugo (Clark, 2000). Na primer, če smo imeli v službi slab dan, se bomo s slabo voljo verjetno soočili tudi doma.
- Drugi, »negativni« pristop, ki predlaga obratno povezavo med delom in nedelom ter trdi, da so izkušnje pri delu in izven njega nasprotne. V literaturi ga poimenujemo kompenzacija (angl. *compensation theory*). Teorija kompenzacije nasprotno trdi, da obstaja obratno razmerje med delom in družino in da posamezniki vlagajo različno v vsako od teh področij ter skušajo nadomestiti tisto, kar eni manjka, z drugo (Clark, 2000). Na primer, če imamo težave doma, bomo na delu zasledovali aktivnosti, ki nam prinašajo zadovoljstvo.
- Obstaja tudi tretja, ničelna pozicija, po kateri delo in nedelo nista povezana (Staines, 1980).

Raziskovalci se v zadnjih desetletjih usmerjajo predvsem v prvi pristop. Obstajajo raziskovalni dokazi, ki podpirajo in poudarjajo pomembno dejstvo, da sta delo in nedelo soodvisna. Zato zaposleni, družba in posamezniki ne morejo prezreti enega življenjskega okolja, ne da bi to imelo škodljive posledice na drugega (Clark, 2000). A četudi potrjujejo prisotnost odnosa med delom in nedelom, je začetnim raziskavam umanjala uporabnost tega vedenja, saj niso ugotavljale, kako lahko ta odnos napovemo in nagovarjamo njegove posledice.

S. C. Clark (2000) predlaga razumevanje odnosa med delom in nedelom preko teorije ravnovesja med delom in družino (angl. *work/family border theory*), ki pojasnjuje kako posamezniki dosegajo ravnovesje med delom in družino z upravljanjem meja med tema dvema življenjskima sferama. Delo in družina sta razumljena kot ločeni, a povezani življenjski področji, med katerima ljudje vsakodnevno prehajajo. Poudarja, da življenjsko ravnovesje ni statično stanje, temveč rezultat nenehnega usklajevanja med posameznikom, delovnim okoljem in družino, na kakovost ravnovesja pa vplivajo tako osebne lastnosti posameznika, organizacijski dejavniki kot tudi družinski dejavniki (Clark, 2000). Tri ključni elementi teorije so meje, vloga posameznikov kot »prehajalcev meja« in ravnovesje. Slednje definira kot zadovoljstvo in dobro funkcioniranje v obeh življenjskih področjih, z minimalnimi konflikti med vlogama (Clark, 2000), posamezniki pa ga dosežemo preko stalne selitve med vlogo zaposlenega in vlogo družinskega člana. Meje, ki jih prehajamo pa S. C. Clark (2000) opiše kot fizične, časovne in psihološke ločnice med delom in družino, ki so lahko prepustne (informacije, vedenja in čustva, ki so zlahka prenosljiva iz ene domene v drugo) ali fleksibilne (ko posamezniki prilagajajo čas in prostor ene domene, da ustrezajo potrebam druge).

Če omenjeni model ponuja okvir za razumevanje, kako in zakaj prihaja do prekrivanja med življenjskimi področji, pa žal upošteva zgolj ravnotežje med delom in družino, ne pa tudi prostega časa (D'Abate, 2005). Zato Ashforth idr. (2000) ponudijo teorijo meja (angl. *boundary theory*), ki se opira na Clarkovo, a opisuje, kako posamezniki redno prehajajo med različnimi življenjskimi področji, ne samo delom in družino. Uvedejo pojem »mikro prehodi«, ki jih definirajo kot pogoste in večkrat dnevne prehode med vlogami (npr. odgovarjanje na poslovni klic doma ali odgovarjanje na osebno tekstovno sporočilo v službi). Prepustnost in fleksibilnost meja razumejo podobno kot S. C. Clark (2000). Prepustne meje zanje pomenijo, da lahko posameznik v eni vlogi izraža misli, vedenja ali čustva povezana z drugo, fleksibilne meje pa omogočajo, da posamezniki spreminjajo čas in prostor namenjen eni vlogi, v korist druge (npr. delo od doma). Izbira, ali bodo posamezniki svoje vloge raje ločevali (segmentacija) ali jih bodo združevali (integracija), pa je v veliki meri odvisna od organizacijskih in družbenih okoliščin, ki lahko spodbujajo eno ali drugo strategijo doseganja ravnovesja med življenjskimi sferami (Ashforth idr., 2000).

C. P. D'Abate (2005) se opre na obe teoriji in zaključi, da smo vsi posamezniki determinirani z zahtevami treh življenjskih sfer: naša služba oziroma kariera (področje delovnega življenja), naša družina oziroma domače življenje (področje domačega življenja) ter naše družabno življenje, prostočasne dejavnosti oziroma osebni interesi (področje prostega časa). Vsako od teh področij zahteva različno mero pozornosti, nekateri avtorji trdijo tudi, da različna življenjska področja tekmujejo za čas in energijo posameznikov (Loscocco in Roschelle, 1991). Če tradicionalno velja, da delovno življenje prevladuje med tednom, domače, družinske in prostočasne dejavnosti pa imajo večjo vlogo v večernih urah in ob koncu tedna, mnoge študije izpodbijajo idejo ločenih življenjskih področij. V praksi se življenjska področja prekrivajo in ne obstajajo kot ločene entitete (Clark, 2000; Loscocco in Roschelle, 1991; Khan idr., 2021; Ramarajan in Reid, 2013; Schieman idr., 2009; Staines, 1980). Še več, zadovoljstvo na enem

področju posameznikovega življenja se prenaša na druga, kar pomeni, da nezadovoljni zaposleni doživljajo nezadovoljstvo tudi doma in v prostem času oziroma iščejo izpolnjujoče aktivnosti izven (ali med) delom (Clark, 2000; Loscocco in Roschelle, 1991). Znanstvena literatura torej ponuja zadostne dokaze, da področja dela, doma in prostega časa niso ločena, manj znanega pa je o tem, kako se preplet življenjskih področij odraža v vedenju posameznikov v njihovih delovnih okoljih (D'Abate, 2005).

Od absentizma do prezentizma

Tako absentizem (odsotnost z dela zaradi bolezni) kot prezentizem (prisotnost na delu kljub bolezni, ki bi sicer upravičevala odsotnost) sta pojava, s katerima se ukvarjajo vse družbe (Bolčina, 2010). Zadnja desetletja sta deležna precejšnje raziskovalne pozornosti (Lohaus in Habermann, 2021; Ruhle in Süß, 2020; Ruhle idr., 2020) in to s strani številnih znanstvenih disciplin, saj s svojimi vzroki in posledicami vplivata na številna področja (Vučkovič, 2010). Mnogi raziskovalci ju obravnavajo kot povezana pojava (Baker-McCleary idr., 2010; Garrow, 2016; Lohaus in Habermann, 2021) in to ne zgolj zaradi dokazane statistične korelacije med njima (Gosselin idr., 2013; Johns, 2010), temveč tudi ker se obe vedenji nanašata predvsem na zdravje zaposlenih (Brborović idr., 2016).

Uradna definicija absentizma je »čas, ko zaposleni določeni čas ne dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega člana« (Bolčina, 2010). Podatki ZZS (28. 3. 2024) o absentizmu po razlogih zadržanosti za leta od 2012 do 2023 poročajo, da se število primerov začasne zadržanosti od dela v Sloveniji z leti povečuje (iz 849.858 primerov v letu 2012 na 1.810.348 primerov v letu 2023), pri čemer se je število primerov in število dni zadržanosti od dela zaradi poklicne bolezni v letu 2023 v primerjavi z letom 2022 več kot podvojilo (ZZS, 2024). Vseeno pa pojav absentizma ni povezan zgolj z zdravjem, ampak nanj vplivajo tudi ekonomski, delovni, socialni, demografski in kulturni dejavniki (Vučkovič, 2010).

Poleg absentizma predmet raziskovalnega zanimanja zadnjih 20 let vse pogostejše postaja prezentizem (Johns, 2010). Pojavnost prezentizma so v preteklosti zaznamovale predvsem intervencije delodajalcev za zmanjšanje prekomerne odsotnosti od dela zaradi bolezni ali drugih oblik absentizma (Mlakar in Stare, 2013). Gre za pojav, ko so zaposleni sicer fizično prisotni na delovnem mestu, vendar zaradi bolezni, poškodbe ali drugih zdravstvenih oziroma osebnih okoliščin ne delujejo v polni meri in ne dosegajo svoje običajne ravni delovne učinkovitosti (Aronsson in Gustafsson, 2005; D'Abate in Eddy, 2007; Garrow, 2016; Hemp, 2004; Johns, 2010; Kivimäki idr., 2005; Mlakar in Stare, 2017). Izraz prezentizem tako združuje idejo prisotnega zaposlenega in absentizma in kot tak opisuje stanje, ko so zaposleni sicer fizično prisotni na delovnem mestu, vendar do določene mere odsotni v mislih ali vedenju (D'Abate in Eddy, 2007).

Zanimanje za raziskovanje prezentizma ni presenetljivo. Raziskave kažejo, da delo kljub bolezni povzroči veliko večjo skupno izgubo delovne uspešnosti in delovne produktivnosti kot absentizem (Collins idr., 2005; Garrow, 2016; Hemp, 2004) in lahko delodajalca stane tudi do trikrat več kot zdravstvena oskrba (Hemp, 2004), istočasno pa predstavlja tudi tveganje za prihodnje zdravstvene težave posameznikov (Bergström idr., 2009; Garrow, 2016; Skagen in Collins, 2016). Verjetno se tudi zato večina raziskav o prezentizmu osredotoča na z boleznijo povezan prezentizem (Kivimäki idr., 2005; Webster idr., 2019; Madrazo idr., 2024; Widera idr., 2010).

Vseeno redkejši avtorji opozarjajo (Karanika-Murray in Cooper, 1996; Simpson, 1998), da nam za potrebe celostnega razumevanja prezentizma manjkajo ugotovitve raziskav, ki uporabljajo različne gradnike (definicije in merila) prezentizma. Karanika-Murray in Cooper

(1996) ga definirata širše, kot »pojav fizične prisotnosti na delu ob funkcionalni odsotnosti«, Simpson (1998) ga opisuje kot fizično prisotnost na delu navkljub znižani delovni učinkovitosti in omenja tudi tako imenovani tekmovalni prezentizem. Le-ta vključuje vse od žrtvovanja prostega časa po delu, do okrevanja po službenih poteh ali neizkoriščene dni dopusta. Tudi V. Garrow (2016) pri oblikovanju definicije prezentizma opozarja, da se ga uporablja za opis ljudi, ki so prisotni, a neproduktivni iz različnih razlogov, kot so nezavzetost, motnje zaradi skrbi zunaj dela ali pa zgolj poskus narediti vtis na druge z navidezno prisotnostjo. Zato lahko domnevamo, da je prezentizem širši konstrukt kot zgolj »bolni zaposleni« (D'Abate in Eddy, 2007).

Utemeljitev prevoda in izbire termina »izklapljanje na delovnem mestu«

Ker izvirni pojem »prezentizem« uporabljamo za poimenovanje vedenja, ko so zaposleni na delu kljub bolezni ali zmanjšani delovni zmogljivosti, se nam je dobesedni prevod pojava kot »nedelovni prezentizem« zdel preveč dvoumen. Metoda izklapljanja je bila znatno bolj intuitivna, saj zajema bistvo vedenja in opisuje dejstvo, da so zaposleni fizično prisotni oziroma »vklapljeni« v svoje delovno okolje, istočasno pa »izklopijo« svoje delovne naloge in preusmerijo svojo pozornost v opravljanje osebnih dejavnosti. Menimo, da bo poimenovanje »nedelovnega prezentizma« kot »izklapljanje na delovnem mestu« lažje razumljivo za širšo javnost, a hkrati dovolj akademsko nevtrarno, da ga lahko uporabljamo tudi v raziskovalnem kontekstu. Uporaba termina »izklapljanje na delovnem mestu« bo torej dovolj jasno razlikovala pojav od klasičnega, bolezensko pogojenega prezentizma, hkrati pa omogočila uporabo specifične terminologije za fenomen, ki v Sloveniji še ni bil sistematično raziskan. Istočasno se delovni kontekst tudi v Sloveniji močno prepleta z raziskovanjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem ter se opira na raziskovanje prehajanja med različnimi življenjskimi sferami posameznikov, kar ugotavljajo tudi tuji avtorji (Clark, 2000; Ashforth idr., 2000; D'Abate, 2005; D'Abate in Eddy, 2007). Zato menimo, da pojem »izklapljanje na delovnem mestu« ponuja primerno razlikovanje od klasičnega prezentizma in dovoljšno jasnost v slovenskem kulturnem in jezikovnem kontekstu.

Nedelovni prezentizem (izklapljanje) kot specifična oblika prezentizma

Izklapljanje na delovnem mestu se nanaša na vedenje zaposlenih, ki se med delovnim časom vključujejo v osebne aktivnosti in v tem času ne opravljajo svojega dela (Akhtar in Faisal Malik, 2016; Johns, 2010; Wan idr., 2014). Strokovnjaki opozarjajo, da je pojav izklapljanja na delovnem mestu vedno večji problem za organizacije. Še posebno za delovna področja, v katerih globalno tekmovalnost zahteva visoko produktivnost (D'Abate in Eddy, 2007). Pojav trenutno še ni podrobno raziskan, kljub opozorilu, da ima znatno večji finančni vpliv na organizacije kot absentizem (Wan idr., 2014). V nasprotju z absentizmom, ki ga definiramo kot izpuščanje predvidenih delovnih obveznosti oziroma ostajanje doma, izklapljanje na delovnem mestu torej predstavlja redno obiskovanje delovnega mesta, a neučinkovito opravljanje dela. Zaradi vključevanja v osebne dejavnosti smo namreč nepozorni in manj osredotočeni na svoje delovne naloge (Johns, 2010).

Kot glavno posledico izklapljanja na delovnem mestu avtorji navajajo stroške za organizacijo (D'Abate in Eddy, 2007; Wan idr., 2014), ki presegajo stroške absentizma, saj gre za izgubljene delovne ure, ki jih je težko zaznati. Drugi vidik je znižana produktivnost in učinkovitost. Če posamezniki svoj delovni čas redno namenjajo osebnim aktivnostim, imajo manj časa (in energije ali zbranosti) za opravljanje delovnih nalog. Redkeje pa se govori o vplivih izklapljanja na kakovost dela in morebitne napake. Razpršenost pozornosti lahko vodi

do več napak, počasnejšega reševanja nalog in nasploh slabše kakovosti opravljenega dela. Mogoče prav ta vedenja prehodijo znižani produktivnosti in učinkovitosti. Zadnji zanimiv vidik pa je vpliv izklapljanja na organizacijsko kulturo in zavzetost. Pogosto izklapljanje odraža nižjo zavzetost (D'Abate in Eddy, 2007). Verjetno še bolj uničujoče pa je, če organizacija tako vedenje tolerira, saj to lahko vodi do oslabiljene kulture odgovornosti in nezadostne profesionalnosti.

A vprašanje ostaja, ali je izklapljanje nujno samo problematičen pojav. Tuja literatura morebitnih pozitivnih posledic izklapljanja ne obravnava, sami pa menimo, da izklapljanje v zmernih količinah lahko predstavlja ustrezno strategijo zaposlenih za ohranjanje psihološkega ravnovesja in s tem posredno celo podpira produktivnost zaposlenih. Če izklapljanje predstavimo kot »mikro odmore« ali »regeneracijo«, lahko argumentiramo, da vedenja izklapljanja predstavljajo kognitivne odmore, ki zmanjšujejo morebitni stres in preprečujejo izčrpanost. Prav tako morda organizacije, ki dopuščajo določeno mero izklapljanja, s tem krepijo občutek avtonomije in zaupanja, kar dolgoročno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in visoko zaznavo pripadnosti. Nenazadnje pa izklapljanje pomaga uravnotežiti vsa življenjska področja ter z zniževanjem pritiskov (po službi) prispeva k boljšemu ravnovesju med delom in zasebnim življenjem.

Pogostost in načini pojavljanja izklapljanja na delovnem mestu

Ameriško managersko združenje je v letu 2020 izvedlo raziskavo z več kot 10.000 zaposlenimi in ugotovilo, da povprečen (ameriški) zaposleni na dan zapravi malo več kot dve uri za izvajanje osebnih aktivnosti. Od tega skoraj polovica vprašanih (45 %) trdi, da je na prvem mestu osebna uporaba interneta, na drugem mestu (23 %) je socializiranje s sodelavci, zatem pa sledijo še izvajanje osebnih opravkov, osebnih klicev in mentalna odsotnost (AMA, 2019). Tudi C. P. D'Abate in Eddy (2007) ugotavljata, da posamezniki na teden v povprečju porabijo skoraj sedem ur za izvajanje osebnih aktivnosti med delom, kar pomeni približno eno uro in 20 minut na dan, Paulson (2015) navaja, da posamezniki z izvajanjem aktivnosti, ki niso povezane z delom porabijo 1,5 do tri ure na dan, B. Miller (2017) pa poroča, da povprečni zaposleni porabi kar 56 minut dnevno za uporabo svojega mobilnega telefona v službi za izvajanje osebnih aktivnosti. Če vse aktivnosti seštejemo, to pomeni kar šest ur osebnega dela na teden znotraj delovnega časa. Četudi je raziskav izklapljanja na delovnem mestu malo, obstoječe nakazujejo, da je izklapljanje razširjen in ne trivialen pojav. Zaposleni se vključujejo v raznolike oblike izklapljanja, ki, ko jih združimo, pomembno znižujejo čas osredotočenosti na delovne naloge ali učinkovito opravljanje le-teh (D'Abate in Eddy, 2007).

V svoji prvi raziskavi izklapljanja na delovnem mestu C. P. D'Abate (2005) ugotavlja, da se zaposleni vključujejo v številne raznolike osebne aktivnosti med delovnim časom. Zaposleni, ki so bili vključeni v njeno raziskavo, so poročali o pisarniških stavah, uporabi interneta za osebne zadeve, izvajanje osebnih opravkov (npr. obisk zdravnika, kozmetičarke), organiziranje popoldanskega prostega časa, plačevanje osebnih računov, izvajanje osebnih telefonskih klicev, branje, sprejemanje obiskov družine in prijateljev v službi kot tudi gledanje televizije v službi in uporaba službenega računalnika za ogledovanje pornografskih vsebin. Več kot očitno je, da so osebne aktivnosti del delovnega dne. Tudi raziskava ameriškega managerskega združenja (2019) poroča o podobnih oblikah izklapljanja, v ospredju so uporaba interneta za osebne opravke (e-pošta, spletne ankete, igra, socialni mediji, klepetalnice,...), ki jih izvaja 44,7 % vprašanih, socializiranje s sodelavci (23,4 %) in vodenje osebnih poslov (6,8 %). Druge oblike izklapljanja, o katerih poroča manj kot 5 % vprašanih, pa so še: miselni odklop ali sanjarjenje,

izvajanje osebnih obveznosti zunaj poslovnih prostorov, osebni klici, iskanje novega delovnega mesta, načrtovanje osebnih dogodkov in poznejši prihod/zgodnejši odhod na delo in z dela.

Raziskave, četudi redke, torej jasno kažejo, da je izklapljanje v sodobnih (delovnih) okoljih pogost in razširjen pojav, ki pomembno oblikuje naše izkušnje in potek delovnega dne. In čeprav so osebne in prostočasne dejavnosti pogosto razumljene kot nepomembni in hipni odmiki od dela, njihov seštevek nakazuje, da predstavljajo pomemben dejavnik, ki ga pri ocenjevanju učinkovitosti in kakovosti delovnega okolja ne smemo zanemariti.

Vzroki in razlogi za pojav nedelovnega prezentizma

Ko govorimo o izklapljanju, torej praviloma govorimo o osebnih in prostočasnih dejavnostih, ki so kratkotrajne in jih lahko prekinemo, kadarkoli želimo. Prav to pa jih dela tako zanimive (Lavoie in Pychyl, 2001). Utemeljitev, da nam aktivnosti, ki niso povezane z delom, vzamejo zelo malo časa, jih dela priljubljene oblike odlašanja z delom oziroma izklapljanja (Lavoie in Pychyl, 2001). Pomanjkanje literature o izklapljanju na delovnem mestu je zato presenetljivo, saj pojav predstavlja zanimivo raziskovalno področje za kadrovske službe in delodajalce, ki preučujejo produktivnost zaposlenih in izvajajo obračun časa, ki ga zaposleni porabijo za nedelovne aktivnosti. B. Miller (2017) opozarja, da ključni problem ni izklapljanje samo, ampak upad produktivnosti, ki ga lahko povzročijo raznolike nedelovne aktivnosti. Zato morda ni tako pomembno vprašanje, »zakaj« se izklapljamo, ampak »koliko« izklapljanja na delovnem mestu je še sprejemljivo.

Vseeno imamo vpogled v pogoste razlage, ki jih posamezniki oblikujejo, da bi pojasnili svoje vključevanje v osebne aktivnosti na delovnem mestu. C. P. D'Abate (2005) ugotavlja, da je najpogostejše navajan razlog »priročnost« (*angl. convenience*), sploh ko govorimo o oblikah digitalnega izklapljanja. Tudi Bobinski (2008) opozarja, da je izklapljanje občasno celo razumljivo. Najpogostejše aktivnosti izklapljanja na delovnem mestu so vezane na uporabo interneta, ki je skupaj s pametnimi telefoni postal del našega vsakdana. In ker se časi spreminjajo, se z njimi spreminja tudi odnos do tega, kaj se šteje za normalno. Internet je postal esencialno delovno orodje. Postal je platforma tako za delovna okolja, kot tudi orodje za vključevanje v izklapljanje, ne glede na koristi, ki jih prinaša organizacijam (Lavoie in Pychyl, 2001; Mahatanankoon idr., 2007). Takoj za priročnostjo sta najpogostejši utemeljitvi izklapljanja še »časovne omejitve« (kot posledica pogostejših službenih poti, dolgih delovnih ur ali zahtevnih potreb domačega okolja) in »časovna usklajenost« (kot posledica usklajevanja dosegljivosti zunanjih storitev, na primer delovne ure obrtnikov). Tem razlogom Ameriško managersko združenje (2019) doda še majhen obseg dela (o tem je poročala kar tretjina vprašanih), podplačanost za količino dela, ki jo posamezniki opravljajo (o tem je poročala kar petina vprašanih), kot tudi motnje sodelavcev ali premalo prostega časa popoldne in med vikendom. Zadnji razlog zanimivo dopolnijo Wan idr. (2014), ki so v svoji študiji ugotovili, da se izklapljanje na delovnem mestu ne povezuje s samooceno delovne učinkovitosti, produktivnosti in zadovoljstva. Zato mnogi avtorji trdijo, da do izklapljanja najverjetneje prihaja tudi zaradi neustreznega ravnovesja med delom in osebnim življenjem oziroma zabrisanih meja in usklajevanja med različnimi življenjskimi področji (D'Abate, 2005), ki so veliko bolj prepletena in soodvisna, kot pa ločena in avtonomna (Clark, 2000; D'Abate, 2005; D'Abate in Eddy, 2007). Lahko pa izklapljanje spodbudi tudi specifično delovno okolje. B. Miller (2017) ugotavlja, da do izklapljanja prihaja pogosteje v organizacijah in delovnih mestih, kjer:

- Delovne naloge in odgovornosti niso dovolj zahtevne in koristne, saj se mnogi zaposleni poslužujejo izklapljanja, ker se dolgočasijo.

- Delovni procesi zaposlenim ne omogočajo, da bi bili učinkoviti, saj tudi organizacijska kultura ne opolnomoči posameznikov, da bi strmeli k učinkovitosti.
- Organizacija ne investira v dobra orodja za zaposlene. Če so zaposleni polni frustracij ali preobremenjeni zaradi objektivnih težav, si bodo bolj verjetno vzeli (preveč) odmorov in se pri tem počutili upravičeno.
- Je delovno okolje preveč restriktivno. Stroge prepovedi izklapljanja na delovnem mestu so lahko kontra produktivne.
- So delovne naloge in okolje zelo nefleksibilni. Kadar zaposleni nimajo možnosti, ki jim omogočajo, da obvladajo zahteve svojega osebnega življenja v najprimernejšem času, je bolj verjetno, da bodo zahteve osebnega življenja motile delovni proces.
- Ni dovolj spodbujevalnih programov in strategij za nagrajevanje uspešnosti. Če zaposleni ne čutijo, da so cenjeni ali prepoznani za svoj trud, bodo manj verjetno nadaljevali s prizadevanji.
- Obstajajo nejasnosti vlog zaposlenih, še posebno v primerjavi z organizacijskimi cilji. Če zaposleni ne vidijo, kako neposredno in posredno vplivajo k rasti organizacije, bodo bolj verjetno zapravljali čas dela za osebne opravke.

Prilagodljive oblike dela

Upravljanje delovne sile in skrb za zaposlene je v hitro spreminjajočem se (delovnem) okolju za večino vodij in organizacij postala zahtevna naloga. Prisiljeni so, da redno iščejo načine, kako spodbuditi zaposlene k izpolnjevanju vse večjih zahtev konkurenčnega trga ob hkratnem ohranjanju življenjskega ravnovesja. Eden od načinov za uspešno pritegnitev in ohranjanje zaposlenih je vse pogostejša uvedba različnih prilagodljivih oblik dela (Mohan in Bhoosheety, 2020), ki so posledično zadnja desetletja deležne vedno večje pozornosti, tako s strani posameznikov kot delovnih organizacij (Giannikis in Dimitrios, 2011).

A če se je možnost koriščenja prilagodljivih oblik dela sprva pojavljala kot izjema in ukrep v »družini prijaznih« podjetjih (Albion, 2005; de Menezes in Kelliher, 2011), so nekateri ključni družbeni dogodki zadnjih desetletij (npr. globalizacija, nestabilne gospodarske razmere, vstop žensk na trg dela, epidemija COVID-19, pojav poklicev prihodnosti, digitalizacija delovnih procesov, pojav umetne inteligence) še dodatno poudarili potrebo po vzdrževanju ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Tako so se prilagodljive delovne prakse postopoma razširile tudi na druge zaposlene in v delovne organizacije, ki takih praks prej niso poznale, niti jim jih ni bilo treba izvajati (Albion, 2005; de Menezes in Kelliher, 2011; Giannikis in Dimitrios, 2011). Zato o prilagodljivih oblikah dela ne govorimo zgolj zaradi ohranjanja konkurenčnosti in večje učinkovitosti, ampak morda predvsem zaradi skrbi za zaposlene in upoštevanja njihovih potreb in preferenc za delo. Tudi Bloom in Van Reenen (2006) ugotavljata, da prilagodljive oblike dela nimajo direktnega vpliva na organizacijsko produktivnost in delovno učinkovitost. Argument za njihovo uvedbo je predvsem povečano zadovoljstvo zaposlenih in izboljšana delovna klima – ob istočasno sprejemljivih (dodatnih) stroških za delodajalce. Skrb za zaposlene v času pospešene digitalizacije, globalne konkurence, večgeneracijske delovne sile, razpršenosti delovnih procesov, sprememb pričakovanj zaposlenih in povpraševanja po visoko usposobljenih delavcih zato vedno bolj spreminja sodobno delovno okolje, predvsem »kje« (lokacija), »kdaj« (časovni razpored dela) in »kako« (kompetence, procesi, metode in orodja) zaposleni lahko opravljajo svoje delo (Mohan in Bhoosheety, 2020; Stavrou idr., 2015).

Prilagodljive oblike dela lahko definiramo kot organizacijske politike, ki zaposlenim omogočajo izbiro obsega dela, časovne razporeditve svojih delovnih ur in/ali lokacije dela (de Menezes in Kelliher, 2011). Konkretna praksa prilagodljivih delovnih razmer so številne in jih

za lažje razumevanje lahko razdelimo v štiri glavne skupine (Chandola idr., 2019; Mohan in Bhoosheety, 2020):

- Prilagodljivost v razporeditvi delovnega časa (npr. prilagodljiv delovni čas, strnjen delovni teden, izmensko delo).
- Prilagodljivost v številu opravljenih ur (npr. skrajšan delovni čas, delitev delovnega mesta).
- Prilagodljivost glede lokacije dela (npr. delo od doma, delo na oddaljeni lokaciji).
- Prilagodljivost dni dopusta (npr. starševski dopust, posebni dopusti, neplačani dopust).

Albion (2005) ob tem ugotavlja, da moški povezujejo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem s prilagodljivimi možnostmi, ki omogočajo fleksibilnost ur in pogojev brez izgube plačila, medtem ko pri ženskah takšne povezave ni. Ženske po večini za doseganje ravnovesja uporabljajo skrajšan delovni čas in občasne odsotnosti, kar potrjuje, da so vprašanja, povezana z »družini prijaznimi« ukrepi, izrazito povezana s spolom. To potrjujejo tudi razlike med starostnimi skupinami (Piszczek in Pimputkar, 2020), kjer o največjih koristih prilagodljivih oblik dela poročajo srednje stari zaposleni, predvsem zaradi zmanjšanega konflikta med delom in družino, medtem ko sta delovna zavzetost in čustvena zavezanost organizaciji primerljivo visoki v vseh starostnih skupinah, ne glede na (ne)uporabo prilagodljivih oblik dela.

Lahko torej zaključimo, da prilagodljive oblike dela služijo predvsem zagotavljanju večje svobode pri usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti za posameznike ter organizacijam posledično pomagajo pri privabljanju in zadrževanju kadra. Prav to pa omenjene ukrepe dela še posebno zanimive za raziskovanje odnosa z izklapljanjem na delovnem mestu, saj dodatno brisanje mej med delom in nedelom odpira priložnosti tudi za povečano izklapljanje.

Raziskovalni problem

V magistrskem delu želimo preučiti pojav izklapljanja na delovnem mestu v slovenskem prostoru. Čeprav je bilo izklapljanje na delovnem mestu kot pojav predmet raziskav v tujini (D'Abate, 2005; D'Abate in Eddy, 2007; Imran, idr., 2023; Johns, 2010; Simpson, 1998; Wan idr., 2014), v Sloveniji še ni bilo sistematično proučevano. Namen raziskave je torej zapolniti vrzel v literaturi in empirično preveriti, ali se izklapljanje pojavlja med slovenskimi zaposlenimi, kakšna je njegova razširjenost ter kakšne oblike izklapljanja pri nas prevladujejo. Na podlagi obstoječih raziskav, ki ugotavljajo, da se zaposleni med delom pogosto ukvarjajo z zasebnimi opravili (D'Abate, 2005; D'Abate in Eddy, 2007), pričakujemo, da bo pojav izklapljanja zaznan tudi med slovenskimi zaposlenimi. Zanimalo nas bo, kako pogost je ta pojav in katere dejavnosti izklapljanja so najbolj razširjene. Mlakar in Stare (2013) ugotavljata, da je pojavnost prezentizma v Sloveniji v splošnem vezana na tri ključne dejavnike: organizacijske, osebne in družbene. Kot najpogostejše razloge navajata organizacijsko kulturo, ki takšno vedenje omogoča ter delovne pogoje in naravo dela, ki posameznike v prezentizmu občasno tudi prisili. Dodajata, da je pomemben tudi vpliv okolja, ki ga izpostavljajo tudi drugi avtorji (Aronsson in Gustafsson, 2005), ki navajajo, da prav intenzivnost dela, stopnja nadzora in slabi pogoji za vzdrževanje ravnovesja med življenjskimi sferami pomembno vplivajo na odločitev posameznikov za prezentizem. Ker je ločnica med klasičnim, bolezenskim prezentizmom in izklapljanjem na delovnem mestu še nejasna, bomo tudi v naši raziskavi ugotavljali, kakšna je narava delovnih okolij, v katerih je izklapljanje pogostejše. Poleg tega bomo preučevali povezanost izklapljanja z drugimi organizacijskimi izidi, kot so delovna uspešnost, delovna učinkovitost, zadovoljstvo pri delu, zavzetost za delo in odlašanje. Raziskave namreč nakazujejo, da ima prezentizem lahko pomembne posledice za produktivnost in psihološko dobrobit zaposlenih (Hemp, 2004; Johns, 2010).

Raziskavo bodo vodila naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali pri slovenskih zaposlenih prihaja do izklapljanja na delovnem mestu?
- Kako pogost je pojav izklapljanja v slovenskem prostoru?
- Kakšen je obseg izklapljanja med zaposlenimi v Sloveniji?
- Katere oblike izklapljanja so med slovenskimi zaposlenimi najbolj razširjene?
- Kakšna je narava delovnih okolij, kjer je izklapljanje pogostejše?
- Kako se izklapljanje na delovnem mestu povezuje z izidi, vezanimi na učinkovitost zaposlenih in na njihov odnos do dela?

Metoda

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 258 udeležencev iz različnih regij Slovenije. Pogoja za vključitev v vzorec sta bila polnoletnost ter trenutna izkušnja zaposlitve. Vzorec sestavlja 199 žensk (77,1 %) in 59 moških (22,9 %). Vsi udeleženci so bili starejši od 20 let, največji delež pa predstavljajo posamezniki v starostnem razredu od 30 do 39 let (42,7 %). Večina udeležencev je poročenih ali živi v zunajzakonski skupnosti (75,6 %), skoraj polovica nima otrok (46,5 %). Prevladujoča oblika zaposlitve je zaposlitev za polni delovni čas (95,3 %), pri čemer velika večina prejema mesečno plačo (92,6 %). Povprečni delavnik udeležencev traja 43 ur ($M = 43,41$; $SD = 18,92$). Kar zadeva delovno okolje, več kot polovica udeležencev primarno dela v pisarniških prostorih (71,3 %), bodisi v samostojni pisarni (22 %), bodisi v pisarni, ki si jo delijo s sodelavci (48,8 %). Porazdelitev udeležencev po velikosti podjetij je razmeroma uravnotežena, saj jih je 22,5 % zaposlenih v mikro podjetjih, 21,7 % v majhnih, 20,2 % v srednje velikih in 31,4 % v velikih podjetjih. Večina udeležencev opravlja več kot eno vrsto dela, predvsem strokovno delo (71,3 %) in izvajalsko (29,8 %), nekateri zavzemajo tudi vodstvene pozicije (20,5 %). Primarna področja dela so zelo raznolika, največja skupina anketirancev (20,2 %) dela na področju izobraževanja, sledijo jim zaposleni v socialnih poklicih (10,5 %) in administrativni delavci (6,2 %).

Pripomočki

Vprašalnik nedelovnega prezentizma

Vprašalnik nedelovnega prezentizma (angl. *Non-Work-related presenteeism questionnaire*) je samoocenjevalni vprašalnik avtorjev C. P. D'Abate in Eddy (2007), ki meri obseg in pogostost opravljanja z družino ali prostim časom povezanih aktivnosti med delovnim časom. Izvirnik vključuje merske lestvice, ki sta jih avtorja bodisi izdelala sama ali pa jih priredila iz obstoječih lestvic, ki merijo posledice izklapljanja na delovnem mestu in te so:

- Delovna uspešnost
- Delovna učinkovitost
- Zadovoljstvo pri delu
- Organizacijska zavzetost
- Namera ostati v organizaciji
- Odlašanje

Obseg izklapljanja vprašalnik meri preko treh postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »nikoli« in 5 pomeni »zelo pogosto«. Postavke preverjajo splošen obseg izklapljanja na delovnem mestu in razliko med izklapljanjem, ki je rezultat dejavnosti povezanih z domom ali družino in dejavnosti povezanih s prostočasnimi dejavnostmi. Podatka o notranji zanesljivosti lestvice avtorja ne navajata.

Pogostost in dejavnosti izklapljanja vprašalnik meri preko 21 postavk, ki opisujejo dejavnosti, ki jih posamezniki lahko opravljajo na delovnem mestu in so vezane bodisi na dom ali družino in prostočasne dejavnosti. Posamezniki ocenjujejo, kolikokrat so določeno

aktivnost izvajali v preteklem delovnem tednu in koliko minut (približno) so potrebovali vsakič, ko so to dejavnost opravljali.

Lestvico delovne uspešnosti sestavljajo tri postavke, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,85$).

Lestvico delovne učinkovitosti sestavljajo tri postavke, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,85$).

Lestvico zadovoljstva pri delu sta avtorja priredila iz Diagnostičnega vprašalnika dela (angl. *Job Diagnostic Survey – JDS*), ki sta ga razvila Hackman in Oldham (1974). Avtorja sta uporabila pet postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh ne drži« in 5 pomeni »popolnoma drži«. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,80$).

Lestvico organizacijske zavezanosti sta avtorja preverjala preko vključitve celotnega vprašalnika organizacijske zavezanosti (angl. *Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*), ki meri organizacijsko zavezanost zaposlenih in so ga razvili Mowday idr. (1979). Vprašalnik ima 15 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,86$).

Lestvico namere ostati v organizaciji sestavlja pet postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,90$).

Lestvico odlašanja sta avtorja preverjala preko vključitve celotne Tuckmanove lestvice odlašanja (angl. *Tuckman Procrastination Scale*). Vprašalnik sestavlja 16 postavk, ki jih udeleženci ocenjujejo na 4-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 4 pomeni »popolnoma se strinjam« (Tuckman, 1991). Koeficient notranje zanesljivosti za 16 končnih postavk je visok ($\alpha = 0,86$). Ker sta C. P. D'Abate in Eddy (2007) Tuckmanovo lestvico vključila v sklop z drugimi postavkami sta za merjenje uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kar je zanesljivost vprašalnika še izboljšalo ($\alpha = 0,91$).

Vprašalnik vsebuje tudi tri postavke vezane na naravo dela, ki jih avtorja ne izpostavljata. Vse tri postavke so vezane na nadzor delavca in sicer preko naslednjih postavk:

- »Med delavnikom sem elektronsko nadzorovan (na primer z video kamerami ali računalniškim nadzorom).«
- »Moj nadrejeni lahko opazuje, kaj počnem med delavnikom.«
- »Pri delu sem pod strogim nadzorom.«

Udeleženci postavke ocenjujejo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Podatek o zanesljivosti ali izvoru postavk ni dostopen.

Avtorja z izračuni pridobljenimi iz demografskih podatkov posebno pozornost namenita tudi izračunu stroškov izklapljanja na delovnem mestu za podjetja. Oprla sta se na primere izračunavanja izgub produktivnosti povezanih z boleznijo povezanim prezentizmom (Hemp, 2004) in stroške merila preko izračuna obsega izklapljanja, ki sta ga pomnožila s plačo anketiranca. Ker so udeleženci raziskave o plači poročali v razponu, sta pri izračunih uporabila nižjo številko.

Za potrebe magistrske raziskave je bil vprašalnik preveden iz angleškega jezika v slovenski jezik. Potek prevajanja je opisan v poglavju »Postopek«, merske značilnosti vprašalnika pa v poglavju »Rezultati«.

Vprašalnik prilagodljivih delovnih možnosti

Vprašalnik prilagodljivih delovnih možnosti (angl. *The Flexible Work Options Questionnaire – FWOQ*) je samoocenjevalni vprašalnik avtorice M. J. Albion (2005). Vprašalnik je dostopen v dveh verzijah, ki merita stališča posameznikov do uporabe prilagodljive ureditve dela. Lestvico sestavljata dve ločeni, vendar medsebojno povezani dimenziji: (1) Ravnotežje med delom in družino in (2) Ovire. V naši raziskavi smo uporabili Verzijo 1, ki jo sestavlja skupno 11 postavk. Svoje strinjanje s postavkami udeleženci ocenijo na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam« in 5 pomeni »popolnoma se strinjam«. Visoke ocene izražajo ugodna stališča do uporabe prilagodljivih delovnih možnosti. Šest postavk se vrednoti obrnjeno. Koeficient notranje zanesljivosti je visok ($\alpha = 0,79$).

Za potrebe magistrske raziskave je bil vprašalnik preveden iz angleškega jezika v slovenski jezik. Potek prevajanja je opisan v poglavju »Postopek«, merske značilnosti vprašalnika pa v poglavju »Rezultati«.

Postopek

Prevajanje vprašalnikov

Pred začetkom prevajalskega postopka sem večkrat poskusila vzpostaviti stik z avtorjema vprašalnika nedelovnega prezentizma, vendar odgovora nisem prejela. Zato sem se obrnila na vodilnega avtorja raziskave, v kateri je bil vprašalnik uporabljen (Wan idr., 2014). Ta mi je vprašalnik posredoval, izvorna avtorja pa sem naknadno obvestila o nameravani uporabi instrumenta v svojem magistrskem delu. Vprašalnik o prilagodljivih delovnih možnostih je bil prosto dostopen.

Prevajanje je potekalo po metodi dvojnega prevoda. Najprej sta bila vprašalnika iz angleščine prevedena v slovenščino, nato pa je diplomirana anglistka slovenski različici ponovno prevedla nazaj v angleščino. Primerjava izvirnikov in povratnega prevoda je omogočila prepoznavo in odpravo morebitnih neskladij ter izboljšave slovenskega besedila. Sledilo je preverjanje razumljivosti: vprašalnika je rešilo osem udeležencev, ki so podali svoje pripombe glede jasnosti posameznih postavk. Kjer je bilo mogoče, so bile postavke prilagojene na podlagi teh predlogov, pri čemer se vsebina ni bistveno spremenila. Zaključno fazo je predstavljalo lektorsko pregledovanje vprašalnikov, ki ga je opravila diplomirana slovenistka.

Priredba vprašalnika nedelovnega prezentizma

Za potrebe magistrske raziskave smo izvedli določene vsebinske spremembe vprašalnika, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Prvič, seznam dejavnosti za merjenje pogostosti in obsega izklapljanja je bil spremenjen z dodajanjem dodatne postavke »*Uporaba osebnih socialnih omrežij (na računalniku ali telefonu)*« in odstranitvijo dveh postavk »*Igranje računalniških/spletnih iger*« ter »*Igranje stav (na primer, športne stave, stave preko spleta)*«. Dodatek je bil oblikovan na podlagi preliminarne intervjuje s 30 udeleženci (izvedeni pred oddajo dispozicije magistrskega dela), ki so poročali, da prva dejavnost pomembno prispeva k izklapljanju na delovnem mestu in je razumljena ločeno od splošne uporabe interneta (kar je ena izmed izvornih postavk). Obratno, posamezniki preliminarne intervjuje niso poročali o udejstvovanju v dveh izključenih dejavnostih, zato smo jih odstranili s (že tako obsežnega) seznama dejavnosti.

Drugič, iz vprašalnika sta bili izključeni lestvici »*Namera ostati v organizaciji*« in »*Narava dela*«, saj je bil izvirni vprašalnik zelo dolg. Prva lestvica je bila odstranjena na podlagi pregleda literature, ki je pokazal, da povezava med izklapljanjem na delovnem mestu in namero ostati v organizaciji ni bila podprta z zadostnim številom raziskav. Druga lestvica je bila izključena, ker v izvirnem članku ni bila niti podrobno opisana in avtorja zanjo nista ponudila nobenih statističnih meritev.

Tretjič, odstranjeno je bilo odprto vprašanje o primerjavi ocene obsega izklapljanja na delovnem mestu v primerjavi s sodelavci, ker avtorja v izvirnem članku ne podajata nobene razlage o uporabi vprašanja v skupnem seštevku lestvic.

Četrtič, sklop demografskih vprašanj je bil okrnjen; med drugim niso bili zbrani podatki o višini mesečne plače udeležencev. Posledično v magistrski raziskavi nismo izvajali izračuna stroškov izklapljanja na delovnem mestu za podjetja.

Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo od aprila do junija 2025 preko spletne aplikacije 1ka. Udeleženci so bili k sodelovanju povabljeni preko elektronske pošte, družbenih omrežij ali drugih komunikacijskih orodij (npr. Facebook Messenger, Viber, Whatsapp). Povabilo je vsebovalo kratek opis raziskave, informacije o anonimnosti in zaupnosti podatkov ter povezavo do vprašalnika. Izpolnjevanje je bilo prostovoljno in anonimno, udeleženci so bili obveščeni, da s klikom na prvo stran vprašalnika soglašajo z udeležbo v raziskavi.

Vprašalnik je bil razdeljen na več delov: najprej so udeleženci izpolnili del, ki meri obseg in pojavnost izklapljanja, sledilo je merjenje delovnih izidov izklapljanja preko vseh lestvic opisanih v poglavju »Pripomočki«, za konec pa smo zbirali še demografske podatke. Izpolnjevanje je trajalo približno 15 minut.

Zbiranje udeležencev je potekalo po metodi snežene kepe. Povabilo za sodelovanje v raziskavi je bilo posredovano manjšemu številu posameznikov, ki so jo nato posredovali naprej.

Obdelava podatkov

Podatki so bili obdelani s programom IBM SPSS 20. Uporabljene se bile naslednje statistične metode:

- Normalnost porazdelitev rezultatov vprašalnikov in lestvic smo preverili z grafičnimi prikazi porazdelitev (razsevni diagram s premico).
- Za izračun notranje konsistentnosti uporabljenih vprašalnikov smo uporabili Cronbachov α .
- Strukturo prevedenih vprašalnikov smo preverjali s eksploratorno faktorsko analizo, pri čemer smo uporabili metodo *Principal axis factoring* in rotacijo *Direct Oblimin*, saj smo predvidevali, da so dimenzije med seboj povezane.
- Obseg izklapljanja na delovnem mestu smo preverjali z osnovnimi merami opisne statistike, morebitne razlike v povprečjih med skupinami pa z enosmerno in dvosmerno analizo variance.
- Povezanost obsega izklapljanja na delovnem mestu z drugimi organizacijskimi izidi smo preverjali s Pearsonovimi korelacijami (za potrebe primerjave rezultatov z obstoječimi raziskavami) in Spearmanovim rho koeficientom korelacije (zaradi nenormalnih porazdelitev nekaterih spremenljivk).

Rezultati

Notranja zanesljivost uporabljenih lestvic

Za preverjanje notranje zanesljivosti uporabljenih merskih lestvic je bil izračunan Cronbachov koeficient alfa. Rezultati kažejo, da večina lestvic dosega zadovoljivo do visoko zanesljivost. Lestvice delovne uspešnosti ($\alpha = 0,880$), delovne učinkovitosti ($\alpha = 0,899$), odlašanja ($\alpha = 0,889$) in organizacijske zavzetosti ($\alpha = 0,895$) izkazujejo zelo dobro notranjo konsistentnost. Lestvici zadovoljstva pri delu ($\alpha = 0,753$) in prilagodljivih delovnih razmer ($\alpha = 0,710$) prav tako dosegata zadovoljivo raven zanesljivosti, primerno za raziskovalne namene.

Edina problematična lestvica je bila lestvica izklapljanja na delovnem mestu, kjer je bil Cronbachov alfa zelo nizek ($\alpha = 0,488$). To pomeni, da postavke v trenutni obliki ne tvorijo zanesljive merske lestvice, kar je treba upoštevati pri interpretaciji celotnih rezultatov magistrskega dela. Z odstranitvijo ene izmed skupno treh postavk bi se zanesljivost lestvice sicer povečala ($\alpha = 0,656$), kar pa bi vodilo do resnih omejitev glede veljavnosti (lestvica z dvema postavkama ne more dobro zajeti merjenega konstrukta), četudi se zanesljivost nekoliko izboljša. Lestvico bi bilo smiselno v prihodnjih raziskavah metodološko nadgraditi ali dopolniti, da bi bolje zajela obravnavani konstrukt.

Zaradi nizke zanesljivosti lestvice izklapljanja na delovnem mestu smo se odločili preveriti tudi vedenjske kazalce obsega izklapljanja kot dopolnilni dokaz veljavnosti. Izračunali smo tri indekse, ki merijo tri dimenzije istega vedenja, in sicer pojavnost vedenja (frekvenca), trajanje vedenja (minute) in skupni obseg izklapljanja (frekvenca x minute). Zanesljivost smo preverili za vsak indeks posebej, saj predstavljajo različne operacionalizacije istega konstrukta. Vsi koeficienti zanesljivosti so bili visoki (pojavnost vedenja $\alpha = 0,818$; trajanje vedenja $\alpha = 0,843$; skupni obseg izklapljanja $\alpha = 0,767$), kar pomeni, da potrjujejo notranjo konsistentnost in so uporabni za nadaljnje raziskave, saj dodajo konvergentno veljavnost drugače kratki lestvici izklapljanja.

Faktorska analiza vprašalnika prilagodljivih delovnih razmer

Za preverjanje dimenzionalnosti vprašalnika o prilagodljivih delovnih razmerah je bila izvedena eksplorativna faktorska analiza z metodo glavnih osi *Principal Axis Factoring* in rotacijo *Direct Oblimin*. Rezultati KMO testa ($KMO = 0,735$) ter Bartlettovega testa sferičnosti ($\chi^2 = 570,73$; $p < 0,000$) so potrdili, da so podatki primerni za izvedbo faktorske analize. Na podlagi merila lastnih vrednosti (lastna vrednost > 1) in pregleda grafa drobirja so se izločili trije faktorji, ki skupaj pojasnijo 38,71 % variance. Pregled skupne variance (*ang. Communalities*) pokaže, da postavke 2, 4, 8, in 11 bodisi slabo »sodelujejo s konstrukcijo faktorjev«, saj je njihova vrednost skupne variance nižja od 0,30, bodisi merijo specifično vedenje. Njihov pregled potrjuje, da so štiri postavke vezane na samooceno posledic koriščenja prilagodljivih delovnih razmer.

Tabela 1. *Matrika vzorcev tri-faktorske rešitve*

Postavka	Faktor		
	1	2	3
Prilagodljive razmere 1	0,420	0,036	0,775
Prilagodljive razmere 2 O	-0,175	0,213	0,167
Prilagodljive razmere 3 O	0,116	0,448	0,033
Prilagodljive razmere 4 O	0,197	0,222	-0,051
Prilagodljive razmere 5	0,746	0,120	0,016
Prilagodljive razmere 6	0,778	0,076	-0,121
Prilagodljive razmere 7	0,527	0,084	0,094
Prilagodljive razmere 8 O	-0,076	0,389	0,146
Prilagodljive razmere 9 O	0,081	0,750	-0,007
Prilagodljive razmere 10 O	0,020	0,743	-0,131
Prilagodljive razmere 11	0,301	-0,049	0,080

Ker je avtorica vprašalnika (Albion, 2005) dokazala dvodimenzionalno faktorsko strukturo smo tudi sami izvedli še faktorsko analizo z vnaprej določenim številom faktorjev (dva), ki sta pojasnila 32,47 % variance.

Tabela 2. *Matrika vzorcev dvo-faktorske rešitve*

Postavka	Faktor	
	1	2
Prilagodljive razmere 1	0,419	0,233
Prilagodljive razmere 2 O	-0,137	0,289
Prilagodljive razmere 3 O	0,171	0,436
Prilagodljive razmere 4 O	0,220	0,174
Prilagodljive razmere 5	0,795	0,018
Prilagodljive razmere 6	0,765	-0,058
Prilagodljive razmere 7	0,566	0,045
Prilagodljive razmere 8 O	-0,026	0,447
Prilagodljive razmere 9 O	0,164	0,714
Prilagodljive razmere 10 O	0,098	0,633
Prilagodljive razmere 11	0,315	-0,060

Prvi faktor vključuje postavke (postavke 1, 5, 6, 7 in 11), ki se nanašajo predvsem na zaznane možnosti prilagodljivosti in podporo delodajalca pri usklajevanju dela in zasebnega življenja. Ta faktor je pokazal zadovoljivo notranjo konsistentnost ($\alpha = 0,716$), kar pomeni, da postavke zanesljivo merijo enoten konstrukt. Z odstranitvijo postavke 11 bi se ta zanesljivost še povečala ($\alpha = 0,742$).

Drugi faktor pa vključuje obratno kodirane postavke (postavke 3, 8, 9 in 10), ki zajemajo predvsem doživljanje omejitev in rigidnosti delovnih razmer. Za ta faktor je bil Cronbachov alfa nižji ($\alpha = 0,662$), kar kaže na mejno zadovoljivo notranjo zanesljivost. Z odstranitvijo postavke 8 bi se ta zanesljivost še povečala ($\alpha = 0,684$). Postavki 2 in 4 nista pokazali zadovoljivih faktorskih obremenitev, kar ni pretresljivo, saj sta že v osnovnem pregledu skupne variance dosegali nizke vrednosti (pojasnjujeta zgolj 10 % variance posamezne postavke).

Faktorja v dvo-faktorski rešitvi sta zmerno povezana ($r = 0,237$), kar pomeni, da posamezniki, ki vidijo več prednosti fleksibilnosti, hkrati nekoliko manj zaznavajo morebitne ovire prilagodljivih delovnih razmer.

Na podlagi dobljenih rezultatov tako tri-faktorske kot tudi dvo-faktorske rešitve lahko sklenemo, da Vprašalnik o prilagodljivih delovnih razmerah meri dve sorodni, a ločeni dimenziji, kar potrjuje konstruktno veljavnost vprašalnika na našem vzorcu. Prva dimenzija se nanaša na pozitivno percepcijo prilagodljivosti, druga pa na zaznane omejitve in rigidnost. Lestvica kot celota izkazuje ustrezno dimenzionalnost, saj so se postavke razporedile v smiselne faktorje, vendar je zanesljivost druge dimenzije nižja, zato bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno razmisliti o reformulaciji obratno kodiranih postavk in preveriti strukturo na večjem vzorcu.

Faktorska analiza vprašalnika o izklapljanju na delovnem mestu

Za lestvico izklapljanja, ki je vsebovala tri postavke, je bila izvedena eksploratorna faktorska analiza z metodo glavnih osi »*Principal Axis Factoring*« in rotacijo »Oblimin«. Rezultati KMO testa ($KMO = 0,509$) kažejo na mejno primernost podatkov za faktorsko analizo, medtem ko je Bartlettov test sferičnosti ($\chi^2 = 89,139$; $p < 0,001$) potrdil zadostno koreliranost med spremenljivkami.

Na podlagi merila lastnih vrednosti se je izločil en faktor, ki pojasni 40,72 % variance. Vse tri postavke so se naložile na isti faktor, vendar z različnimi obremenitvami: postavka »obseg izklapljanja« je imela visoko faktorsko utež (0,948), medtem ko sta »obseg prosti čas« (0,520) in »obseg dom družina« (0,228) pokazali precej nižje obremenitve. To nakazuje, da lestvica ni povsem enodimenzionalna oziroma da postavke različno dobro zajemajo merjeni konstrukt.

Analiza notranje konsistentnosti je pokazala nizko zanesljivost, saj Cronbachov alfa znaša 0,488, kar je pod priporočeno mejo 0,70. Podrobnejši pregled je pokazal, da bi bila zanesljivost nekoliko višja, če bi bila iz lestvice izločena postavka »obseg izklapljanja povezan z domom/družino« ($\alpha = 0,656$). To pomeni, da ta postavka bistveno manj prispeva k homogenosti lestvice in je morda konceptualno šibkeje povezana z drugima dvema dimenzijama.

Na podlagi teh rezultatov lahko sklenemo, da trenutna lestvica izklapljanja ni metodološko dovolj stabilna. Čeprav faktorska analiza nakazuje na obstoj enega dejavnika, nizka zanesljivost in šibka faktorska obremenitev ene od postavk opozarjata na potrebo po nadaljnjem preverjanju in morebitni reviziji lestvice. V prihodnje bi bilo zato smiselno razmisliti o dodajanju novih postavk, ki bi bolje zajele konstrukt, ali o izločitvi oziroma reformulaciji problematičnih postavk.

Obseg in pojavnost izklapljanja na delovnem mestu

Tabela 3. Vedenjski kazalci obsega izklapljanja

	Pojavnost izklapljanja (frekvenca)				Trajanje izklapljanja (minute)				Obseg izklapljanja (min/delovni teden)			
	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD	Min	Max	M	SD
Socialna omrežja	0	50	5,1	6,6	0	60	6,5	8,9	0	300	40,8	62,7
Pogovori s sodelavci dom/družina	0	20	3,5	2,6	0	60	8,5	9,3	0	300	33,7	42
Pogovori s sodelavci prosti čas	0	15	3	2,5	0	60	6,8	7,1	0	300	26	36,7
Klici prosti čas	0	50	4,1	6,2	0	30	4	5	0	625	22,9	54,7
Internet prosti čas	0	60	3,4	5,6	0	120	4,9	8,9	0	600	22,5	52,5
Internet dom/družina	0	100	2,8	6,8	0	30	4,2	4,8	0	200	15,1	23,7
Branje	0	20	2,1	3,1	0	60	3,8	6,4	0	180	14,6	25,9
Klici dom/družina	0	100	3,8	7,1	0	30	3,8	3,7	0	200	13,8	19,9
Sanjarjenje	0	32	2	3,7	0	30	2,8	5	0	210	11,8	24,9
Elektronska pošta dom/družina	0	20	2,1	3	0	10	2,3	3	0	60	7,59	11,9
TV	0	14	0,6	1,7	0	60	2,4	7,7	0	300	7,42	27,4
Elektronska pošta prosti čas	0	20	1,5	2,5	0	15	2	3	0	200	6,41	17,4
Planiranje osebnega časa	0	9	1,1	1,6	0	15	2	3,2	0	70	4,61	9,56
Osebnostno nakupovanje	0	9	0,4	1	0	30	2,3	5,2	0	80	3,38	9
Osebnostni sestanki, srečanja	0	6	0,2	1	0	20	1,9	2,6	0	60	2,97	5,93
Obiski vezani na prosti čas	0	8	0,2	0,8	0	30	1,5	5,8	0	105	2,15	9,68
Osebnostno bančništvo	0	5	0,5	0,9	0	15	1,2	2,2	0	50	1,87	4,62
Osebnostno nakupovanje prosti čas	0	5	0,3	0,7	0	30	1,4	3,9	0	50	1,83	5,83
Obiski vezani na dom/družino	0	20	0,2	1,4	0	60	1,3	5,9	0	60	1,72	7,9
Pornografija	0	5	0	0,3	0	30	0,3	2,8	0	150	0,8	9,9

Opomba: $N = 239$ (iz izračunov smo odstranili 19 posameznikov z ekstremnimi maksimalnimi vrednostmi). Tabela prikazuje rezultate treh dimenzij istega vedenja, in sicer pojavnost izklapljanja na tedenski ravni (frekvenca), trajanje vedenja ob vsakem izklopu (minute) in skupni obseg izklapljanja (frekvenca x minute). Postavke so prikazane po padajočem vrstnem redu, glede na povprečne vrednosti skupnega obsega izklapljanja.

V Tabeli 3 so predstavljeni vedenjski kazalci obsega izklapljanja, merjeni skozi tri medsebojno dopolnjujoče dimenzije. Prva dimenzija je pojavnost (frekvenca), ki prikazuje, kolikokrat v posameznem delovnem tednu se posamezniki vključijo v določeno obliko izklapljanja. Druga dimenzija je trajanje (v minutah), ki ponazarja, koliko časa posamezniku povprečno vzame enkratno izklapljanje v določeno aktivnost vsakič, ko jo izvedejo. Tretja dimenzija pa združuje oba kazalca in prikazuje skupni obseg izklapljanja, izračunan kot zmnožek frekvenca in trajanja, torej skupni čas, ki ga posamezniki v delovnem tednu namenijo določeni obliki izklapljanja. Rezultati pojavnosti, trajanja in obsega izklapljanja so dokaj skladni, a vseeno prihaja do rahlih razlik.

Pojavnost izklapljanja se nanaša na pogostost, s katero so udeleženci poročali, da se v delovnem tednu vključujejo v določeno vedenje. Najpogosteje uporabljajo digitalne medije (uporaba socialnih omrežij $M = 5,06$ na teden) in opravljajo osebne klice, bodisi vezane na prosti čas ($M = 4,07$) bodisi povezane z družinskimi tematikami ($M = 3,82$). Veliko časa je (v povprečju) namenjeno tudi pogovorom s sodelavci ($M = 3,04$ – $3,54$). Redkeje prejemajo fizične obiske ali izvajajo osebne opravke. Standardni odkloni so pri pogostejših vedenjih relativno visoki, kar nakazuje individualne razlike – nekateri ta vedenja poročajo, drugi sploh ne. Največje razlike se pojavljajo pri vedenjih izklopa, povezanih z domom in družino (opravljanje družinskih klicev $SD = 7,12$; uporaba interneta za aktivnosti vezane na dom/družino $SD = 6,82$).

Trajanje izklapljanja predstavlja rezultate na odgovor, koliko časa (v minutah) so posamezniki izklopljeni vsakič, ko se to vedenje pojavi. Kljub temu da se posamezne aktivnosti pojavljajo pogosto (pojavnost izklapljanja), trajajo v povprečju le nekaj minut. Največ časa posamezniki porabijo za pogovore s sodelavci ($M = 6,75$ – $8,54$) in uporabo socialnih omrežij ($M = 6,50$). Vsa ostala vedenja izklapljanja jim v povprečju vzamejo manj kot pet minut. Tudi tukaj vidimo precejšnja odstopanja (SD), kar pomeni, da nekateri posamezniki dejavnosti izklapljanja izvajajo kratek čas, drugi bistveno več časa. Obratno kot pri pojavnosti pri trajanju izklapljanja do največjih razlik prihaja pri aktivnostih vezanih na prosti čas (pogovori ali uporaba interneta).

Za oceno celostnega obsega izklapljanja smo frekvenco posameznega vedenja pomnožili s povprečnim trajanjem, kar predstavlja skupni čas, ki ga posamezniki v povprečju porabijo za določeno obliko izklapljanja v enem delovnem tednu (izraženo v minutah na teden). Na podlagi vseh vedenj smo izračunali tudi skupno povprečje, ki kaže, da se udeleženci v našem vzorcu v povprečju izklaplajo 4,04 ure ($M = 241,73$ minut tedensko; $SD = 209,45$), pri čemer posamezniki poročajo o obsegu izklapljanja vse do 15,78 ur v delovnem tednu ($Max = 947$ minut tedensko). To pomeni, da zaposleni povprečno skoraj 10 % svojega 40-urnega delavnika namenijo osebnim dejavnostim. Največ časa v tednu zaposleni izgubijo pri digitalnih aktivnostih in pogovorih s sodelavci, medtem ko so »fizične« oblike izklapljanja (obiski, nakupovanje, osebni opravki) precej manj razširjene.

Učinki demografskih spremenljivk na obseg izklapljanja (ANOVA)

Enosmerna analiza variance

Zaradi bogatosti demografskih podatkov smo z enosmerno analizo variance preverili morebitne razlike v obsegu izklapljanja med demografskimi skupinami. Rezultati so pokazali statistično značilne razlike glede na starost ($F(8, 249) = 5,066$, $p < 0,000$; $\eta^2 = 0,139$), dolžino zaposlitve ($F(6, 251) = 3,271$, $p = 0,004$; $\eta^2 = 0,073$), primarno lokacijo dela ($F(3, 254) = 2,830$, $p = 0,039$; $\eta^2 = 0,032$) in način plačila ($F(3, 254) = 4,656$, $p < 0,003$; $\eta^2 = 0,052$).

Post-hoc testi so potrdili, da so razlike statistično značilne predvsem med mlajšimi in starejšimi skupinami. Mlajši zaposleni (30–34 let) poročajo o višjem obsegu izklapljanja ($M = 3,061$; Tukey HSD post hoc) kot starejši (40–44 let, $M = 2,592$; 55–59 let, $M = 2,210$; Tukey HSD post hoc). Podobno so rezultati pokazali, da zaposleni z manj kot tremi leti delovne dobe (Manj kot 1 leto zaposlitve, $M = 2,969$; 1–3 let zaposlitve, $M = 3,039$; Games-Howell post hoc) izklapljuje več kot tisti, ki imajo 15 do 20 let delovne dobe ($M = 2,493$; Games-Howell post hoc), in tistimi z več kot 20 let delovne dobe ($M = 2,537$; Games-Howell post hoc). Razlike so se pokazale tudi glede na način plačila, kjer so projektno plačani zaposleni poročali najvišji obseg izklapljanja ($M = 3,571$; Tukey HSD post hoc), kar je značilno več kot pri mesečno plačanih ($M = 2,759$; Tukey HSD post hoc). Pri primarni lokaciji dela se je pokazala razlika med posamezniki, ki delajo na terenu ($M = 3,100$; Games-Howell post hoc) – ti se izklapljuje največ. Najmanj pa se izklapljuje zaposleni v »drugih« oblikah ($M = 2,547$; Games-Howell post hoc), ki pa niso bile specificirane. Ker te posamezniki niso izbrali možnosti dela v pisarni ali od doma, lahko predvidevamo, da gre za druge, neklasične lokacije dela.

Dvosmerna analiza variance

Z namenom dodatne osvetlitve povezanosti smo izvedli še dvosmerno analizo variance za različne kombinacije. Statistično pomembna razlika v obsegu izklapljanja se je pokazala pri učinku spola ($F(1, 240) = 10,294$, $p < 0,002$, $\eta^2 = 0,041$). Moški ($M = 3,110$) so poročali višje vrednosti obsega izklapljanja kot ženske ($M = 2,643$), pri čemer gre za majhen učinek. Prav tako se je pokazal značilen in velik učinek starosti ($F(8, 240) = 3,881$, $p < 0,000$, $\eta^2 = 0,115$), kar je potrdilo rezultate enosmerne variance. Najvišje povprečne vrednosti so dosegli mlajši zaposleni (20–24 let; $M = 4,00$), najnižje pa starejši zaposleni (50–54 let, $M = 2,694$; 55–59 let, $M = 2,200$), kar potrjuje trend upadanja obsega izklapljanja s starostjo. Interakcija med spolom in starostjo ni bila statistično značilna ($F(8, 240) = 3,881$, $p = 0,000$), kar pomeni, da se učinek starosti kaže podobno pri obeh spolih. Skupno rezultati nakazujejo, da moški in mlajši zaposleni v subjektivni oceni pogostejše poročajo o izklapljanju. Statistično značilen (a majhen) je bil tudi učinek velikosti podjetja na obseg izklapljanja ($F(4, 257) = 3,519$, $p = 0,008$, $\eta^2 = 0,053$) ter interakcija med velikostjo podjetja in delovnim časom ($F(2, 257) = 5,727$, $p = 0,004$, $\eta^2 = 0,044$). Učinek delovnega časa (zaposlitev za polni delovni čas ali krajši delovni čas) sam po sebi ni bil statistično značilen ($p = 0,325$). V povprečju se največ izklapljuje zaposleni v mikro podjetjih ($M = 3,476$) in samozaposleni ($M = 3,152$), medtem ko se zaposleni v majhnih ($M = 2,608$), srednje velikih ($M = 2,625$) in velikih podjetjih ($M = 2,741$) izklapljuje manj.

Povezava izklapljanja na delovnem mestu z drugimi organizacijskimi izidi

Tabela 4. Povezava med obsegom osebnih dejavnosti na delovnem mestu ter posameznimi in organizacijskimi posledicami (Pearsonov koeficient)

Spremenljivka	1	2	3	4	5	6	7
1. Obseg izklapljanja na delovnem mestu	1,000						
2. Odlašanje	0,213**	1,000					
3. Zavzetost za delo	-0,197**	-0,167*	1,000				
4. Zadovoljstvo z delom	-0,069	-0,125*	0,775**	1,000			
5. Delovna učinkovitost	-0,130*	0,111	0,043	-0,024	1,000		
6. Delovna uspešnost	-0,141*	0,061	0,028	-0,016	0,843*	1,000	
7. Prilagodljive delovne razmere	0,221**	0,050	0,075	0,190**	-0,225**	-0,178**	1,000

Opomba: ** Korelacija je statistično značilna na ravni 0,01 (dvostranski); * Korelacija je statistično značilna na ravni 0,05 (dvostranski).

Tabela 4 prikazuje korelacije med preučevanimi konstrukti. Obseg izklapljanja se je izkazal za pozitivno povezanega z odlašanjem ($r = 0,213, p < 0,01$) ter negativno z organizacijsko zavzetostjo ($r = -0,197, p < 0,01$), delovno učinkovitostjo ($r = -0,130, p < 0,05$) in delovno uspešnostjo ($r = -0,141, p < 0,05$). Rezultati tako nakazujejo, da je višje vključevanje v zasebne aktivnosti med delom povezano z nižjo zavzetostjo in slabšimi delovnimi izidi. Hkrati pa je bil obseg izklapljanja pozitivno povezan tudi s prilagodljivimi oblikami dela ($r = 0,221, p < 0,01$), kar lahko kaže na to, da zaposleni z večjim obsegom izklapljanja fleksibilne možnosti dela dojemajo kot posebej ugodne. Poleg tega so bila pozitivna stališča do prilagodljivih delovnih razmer rahlo, a statistično značilno, povezana z večjim zadovoljstvom pri delu ($r = 0,190, p < 0,05$) in negativno z delovno uspešnostjo ($r = -0,178, p < 0,01$) in delovno učinkovitostjo ($r = -0,225, p < 0,01$), kar nakazuje na kompleksnost odnosa med fleksibilnimi oblikami dela in delovnimi izidi.

Za preverjanje predpostavke linearne povezanosti med spremenljivkami so bili izdelani razsevni diagrami. Distribucija točk je pokazala, da odnosi med spremenljivkami niso povsem linearni, zato smo poleg Pearsonovih koeficientov korelacije (namenjeni primerjanju z rezultati drugih študij) izračunali tudi Spearmanove koeficiente rho, ki ne predpostavljajo linearne povezanosti, temveč le monotono povezanost. Rezultati Pearsonovih in Spearmanovih korelacij so bili v večini skladni. Ključne povezave, ki so se pokazale kot stabilne so bile: izklapljanje je pozitivno koreliralo z odlašanjem ($r = 0,213, p < 0,01$; $\rho = 0,211, p < 0,01$) in prilagodljivimi delovnimi razmerami ($r = 0,211, p < 0,01$; $\rho = 0,203, p < 0,01$) ter negativno z organizacijsko zavzetostjo ($r = -0,197, p < 0,01$; $\rho = -0,145, p < 0,05$). Razlike med metodama so se pojavile le pri šibkejših korelacijah z učinkovitostjo in uspešnostjo, ki niso bile stabilno potrjene in jih zato ni smiselno interpretirati.

Tabela 5. Povezava med obsegom osebnih dejavnosti na delovnem mestu ter posameznimi in organizacijskimi posledicami (Spearmanov koeficient)

Spremenljivka	1	2	3	4	5	6	7
1. Obseg izklapljanja na delovnem mestu	1,000						
2. Odlašanje	0,211**	1,000					
3. Zavzetost za delo	-0,145*	-0,160**	1,000				
4. Zadovoljstvo z delom	-0,039	-0,129*	0,777**	1,000			
5. Delovna učinkovitost	-0,093	0,107	0,030	-0,025	1,000		
6. Delovna uspešnost	-0,087	0,054	-0,010	-0,039	0,842**	1,000	
7. Prilagodljive delovne razmere	0,203**	0,024	0,079	0,187**	-0,220**	-0,185**	1,000

Opomba: ** Korelacija je statistično značilna na ravni 0,01 (dvostranski); * Korelacija je statistično značilna na ravni 0,05 (dvostranski).

Razprava

Namen magistrskega dela je bil preučiti pojav izklapljanja na delovnem mestu v slovenskem prostoru. Osredotočili smo se na vprašanja, ali se izklapljanje pojavlja med slovenskimi zaposlenimi, kakšna je njegova razširjenost ter kakšne oblike izklapljanja prevladujejo. V ta namen smo prevedli Vprašalnik nedelovnega prezentizma (D'Abate in Eddy, 2007), preverili njegovo strukturo ter rezultate slovenskega vzorca primerjali z rezultati študij iz tujine. Da bi preverili tudi glavne posledice izklapljanja na delovnem mestu, smo preverjali njegovo povezavo z drugimi delovnimi izidi, predvsem s prilagodljivimi delovnimi razmerami, ki smo jih merili s prevedenim Vprašalnikom prilagodljivih delovnih možnosti (Albion, 2005). V nadaljevanju predstavljamo ključne rezultate in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Pojavnost, obseg in najpogostejše oblike izklapljanja na delovnem mestu

Za začetek nas je zanimalo, ali se izklapljanje na delovnem mestu v slovenskem prostoru pojavlja in v kakšnem obsegu. Na prvi dve raziskovalni vprašanji, ali pri slovenskih zaposlenih prihaja do izklapljanja, smo odgovorili pritrdilno. Uporaba socialnih omrežij, opravljanje klicev (bodisi vezanih na dom/družino bodisi vezanih na prosti čas), pogovori s sodelavci in uporaba interneta so bile štiri najpogostejše prepoznane oblike izklapljanja, ki jih slovenski zaposleni v povprečju izvajajo 4,04 ure in vse do 15,78 ur v delovnem tednu. Socialna omrežja med delovnim časom v povprečju uporabljajo 5,06-krat na teden, osebe klice opravljajo med 3,82-krat do 4,07-krat na teden, pri čemer pogostejše opravljajo klice z namenom pogovora o prostočasnih tematikah. Pogovore s sodelavci opravljajo v povprečju 3,54-krat na teden, pri čemer so te pogovori vezani na teme doma in družine. Sledi uporaba interneta za prosti čas, kar posamezniki izvajajo v povprečju 3,43-krat tedensko. Podobne rezultate sta dobila D'Abate in Eddy (2007), ki ugotavljata, da posamezniki najpogostejše uporabljajo internet ($M = 6,71$ -krat tedensko) in opravljajo klice vezane na dom in družino ($M = 5,82$ -krat tedensko). Tudi njun vzorec je poročal o pogosti uporabi interneta za raziskovanje prostočasnih tem ($M = 7,53$ -krat tedensko).

Na splošno se slovenski posamezniki izklaplajo redkeje kot posamezniki iz ameriškega vzorca. Kar osem izmed 21 preverjenih vedenj se na slovenskem vzorcu pojavlja manj kot enkrat tedensko in še to verjetno predvsem zaradi relativno visokih individualnih razlik v vzorcu. Največ časa posameznikom vzamejo pogovori s sodelavci, bodisi vezani na dom in družino ($M = 8,54$ minut) bodisi vezani na prosti čas ($M = 6,75$ minut), kar je primerljivo z vzorcem D'Abate in Eddy (2007), ki poročata, da pogovori o domu/družini posameznikom vzamejo v povprečju 7,43 minut, pogovori o prostočasnih dejavnosti pa 7,60 minut. Največ časa posameznikom vzame uporaba socialnih omrežij, ki v povprečju traja 6,50 minut. Za primerjavo, Chansukree idr. (2022) ugotavljajo, da posamezniki na Tajskem v povprečju uporabljajo socialne medije kar eno uro na delovni dan, kar je več kot tedensko povprečje slovenskega vzorca.

Za oceno celostnega obsega izklapljanja smo frekvenco posameznega vedenja pomnožili s povprečnim trajanjem, kar predstavlja skupni čas, ki ga posamezniki v povprečju porabijo za določeno obliko izklapljanja v enem delovnem tednu (izraženo v minutah na teden). Rezultati kažejo, da posamezniki največ časa zapravijo z uporabo socialnih omrežij ($M = 40,69$ minut tedensko), s pogovori s sodelavci o domu/družini ($M = 33,65$ minut tedensko) ali s prostočasnimi dejavnostmi ($M = 25,97$ minut tedensko) ter z opravljanjem klicev ($M = 22,92$ minut tedensko) ali uporabo interneta za prosti čas ($M = 22,50$ minut tedensko). Tudi tu so

rezultati slovenskih posameznikov relativno skladni s tujimi študijami (D'Abate, 2005; D'Abate in Eddy, 2007), predvsem po najpogostejših oblikah izklapljanja, skupni obseg izklapljanja pa je na slovenskem vzorcu ponekod tudi za polovico nižji. Uporaba interneta za prosti čas med slovenskim vzorcem je 22,05 minut tedensko, na ameriškem vzorcu pa 55,76 minut tedensko. Pogovori s sodelavci v slovenskem vzorcu trajajo v povprečju 26,32 minut tedensko, na ameriškem vzorcu pa kar 42,80 minut tedensko.

Z namenom dodatne osvetlitve pojavnosti izklapljanja in dopolnitvijo odgovora na naše tretje raziskovalno vprašanje, kako pogost je pojav izklapljanja v slovenskem prostoru, smo izvedli dodatne raziskave, ki jih avtorja izvirne raziskave nista predvidela. Najprej smo si želeli pridobiti vpogled v skupni seštevek obsega izklapljanja na delovnem mestu, ne zgolj seštevek za posamezno aktivnost izklapljanja. Ugotovili smo, da se slovenski posamezniki v povprečju izklapljujejo kar 241,73 minut na teden (4,04 ure na teden) in vse do 947 minut na teden (15,78 ur na teden). Te časovne izgube so primerljive z upadom produktivnosti zaradi bolezensko pogojenega prezentizma, ki terja v povprečju med 2,68 do 12,75 ur na teden (Allen idr., 2005; Brouwer idr., 2023; Uribe idr., 2017). Zanimiva je tudi primerjava povprečja uporabe (zgolj) interneta na delovnem mestu ($M = 23,74\text{--}52,52$ minut na teden; $M = 0,40\text{--}0,88$ ure na teden), ki sta jo kot specifično obliko odlašanja preučevala Lavoie in Pychyl (2001), kar pomeni, da se kljub širšemu spektru vedenj izklapljanja Slovenci v povprečju izklapljujejo manj kot ugotavljajo tuje študije.

Zanimal nas je tudi morebiten učinek demografskih spremenljivk na obseg izklapljanja, ki ga je analiza variance tudi potrdila. V povprečju se moški izklapljujejo več kot ženske in mlajši zaposleni več kot starejši zaposleni, kar nakazuje trend upadanja obsega izklapljanja s starostjo in je sorodno enakemu trendu pri pojavu odlašanja, ki s starostjo prav tako upada (Steel, 2007). Neposredne primerjave razlik med spoloma v pojavnosti in obsegu izklapljanja na delovnem mestu med slovenskimi in tujimi vzorci niso možne, saj se v obstoječih raziskavah te razlike niso posebej preučevale (D'Abate in Eddy, 2007; Wan idr., 2014). Se pa pojavlja trend razlik med spoloma pri koriščenju prilagodljivih delovnih razmer, kjer M. J. Albion (2005) ugotavlja, da so prilagodljive oblike dela, ki omogočajo prilagodljivost ur in drugih delovnih pogojev, ki se povezujejo z doseganjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, pogostejše pri moških, kar krepi interpretacijo naših rezultatov, da se moški v slovenskem vzorcu izklapljujejo pogostejše kot ženske. Zanimiva je tudi ugotovitev Albion (2005), da so kljub pogostejšemu koriščenju prilagodljivih oblik dela moški tisti, ki lažje te prilagoditve opustijo, če zaznajo negativne odzive nanje ali ocenijo, da so določene prilagoditve povezane z nižjo predanostjo ali povečano odtujenostjo od dela. Obratno je pojav bolezensko pogojenega prezentizma višji pri ženskah in pogostejši pri starejših delavcih (Botey Gaude idr., 2022; Bryan idr., 2020).

Narava delovnih okolij pogostejšega izklapljanja

Tuje študije ugotavljajo, da je z boleznijo pogojen prezentizem pogostejši pri posameznikih z nižjo izobrazbo in v manj zahtevnih poklicih ter da je tveganje za prezentizem višje pri zaposlenih v manjših kolektivih ali pri tistih s krajšim delovnim časom in začasnimi (projektnimi) zaposlitvami (Bryan idr., 2020). Podatkov o izklapljanju na delovnem mestu v obstoječi literaturi ni. Na slovenskem vzorcu se je za statistično pomembno pokazala zgolj primerjava obsega izklapljanja glede na velikost podjetja, in sicer se zaposleni v mikro podjetjih (do 10 zaposlenih) ali samozaposleni v povprečju izklapljujejo več kot zaposleni v srednje velikih in velikih podjetjih. Če želimo naravo delovnih okolij, ki »odpirajo pot« izklapljanju, še dodatno osvetliti, lahko glede na slovenski vzorec poročamo zgolj o trendih, ki

nakazujejo odgovor na naše peto raziskovalno vprašanje, kakšna je narava delovnih okolij, kjer je izklapljanje pogostejše.

O najvišjih povprečnih vrednostih izklapljanja so poročali zaposleni, ki primarno delajo na terenu, sledijo tisti, ki delajo od doma, najmanj pa se izklapljujejo posamezniki, ki delajo v pisarni. Upoštevanje velikosti podjetja in primarne lokacije dela nakazuje, da je izklapljanje pogostejše v bolj fleksibilnih delovnih okoljih, kjer so zaposleni deležni manj neposrednega nadzora in imajo več priložnosti za usklajevanje zasebnih in delovnih nalog. Izklapljanje je pogostejše tudi v okoljih, kjer so zaradi majhnosti kolektiva meje med delom in nedelom dodatno zabrisane in je stalno prehajanje med življenjskimi sferami bolj sprejemljivo.

Za statistično pomembno pa se je izkazala razlika med obsegom izklapljanja in načinom plačila, pri čemer se v povprečju več izklapljujejo posamezniki, ki so projektno plačani ali plačani na enoto, manj pa posamezniki z mesečno plačo ali plačilom na uro. Trendi izklapljanja na delovnem mestu glede na delovno okolje so podobni ugotovitvam o delovnih okoljih, ki se povezujejo s povišanim prezentizmom zaradi bolezni. Tudi bolezenski prezentizem je namreč najvišji pri samozaposlenih, sploh tistih, ki zaposlujejo še druge, kot tudi pri posameznikih, ki delajo od doma (Botey Gaude idr., 2022).

Ko smo udeležence raziskave povprašali o morebitnih formalnih politikah ali pravilih, ki veljajo v organizacijah z namenom zniževanja izklapljanja na delovnem mestu, je na vprašanje odgovorilo zgolj 17 posameznikov ($N = 258$). Glavni pristopi k omejevanju izklapljanja so bili prepoved uporabe mobilnih telefonov ($N = 6$) ali blokada določenih spletnih strani ($N = 4$).

Povezanost izklapljanja z drugimi pojavi delovnih okolij

Zanimala nas je tudi povezanost izklapljanja na delovnem mestu z drugimi pojavi delovnih okolij. Medtem ko tuji avtorji potrjujejo zgolj povezavo med izklapljanjem in odlašanjem (D'Abate in Eddy, 2007; Wan idr., 2014), se na slovenskem vzorcu poleg potrditve pozitivne povezanosti z odlašanjem orisujejo tudi drugi zanimivi odnosi. Izklapljanje se je negativno povezovalo z delovno zavzetostjo in pozitivno s prilagodljivimi oblikami dela. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepamo, da je izklapljanje na delovnem mestu večdimenzionalen pojav, ki je hkrati povezan s posameznikovimi vedenjskimi vzorci (odlašanje), psihološkim odnosom do dela (zavzetost) in strukturnimi dejavniki delovnega okolja (prilagodljive oblike dela). To pomeni, da ga ne moremo razumeti ločeno od širšega konteksta dela in organizacije.

Povezava z odlašanjem ni presenetljiva, saj jo, podobno kot pri izklapljanju, številni avtorji povezujejo z nižjo produktivnostjo, nižjo delovno uspešnostjo, posameznikovim počutjem na dolgi rok (Klingsieck, 2013; Steel, 2007; Tice in Baumeister, 1997) in posledičnimi finančnimi izgubami za podjetje (Steel, 2007). Pozitiven odnos med pojavoma morda namiguje, da lahko tudi na izklapljanje gledamo kot mašilo za izogibanje delu ali preusmerjanje pozornosti od zahtevnih (ali dolgočasnih) delovnih nalog. Tudi sorodne študije (Lavoie in Pychyl, 2001) ugotavljajo, da spletno postopanje (*angl. cyberslacking*) osvetljuje tako imenovano tehnološko pristranskost, na katero je opozoril že Postman (1992) in lahko predstavlja nekakšno obliko digitalnega izklapljanja. Postman (1992) ugotavlja, da kljub temu da posamezniki spletno postopanje prepoznajo kot obliko odlašanja, temu mediju še vedno pripisujejo pomembnost in preživljanje časa na internetu doživljajo kot pozitivno izkušnjo ter navajajo, da zanje predstavlja medij za spoprijemanje s stresom.

Negativna povezava z delovno zavzetostjo in izklapljanjem prav tako ni presenetljiva, saj kaže, da je izklapljanje vedenje, ki odraža psihološki umik od dela. V tuji literaturi je bila raziskovana predvsem povezava z absentizmom (Blau, 1986; Cohen, 2014; Čikeš idr., 2014; Somers, 1995), a lahko predvidimo trend, da so zaposleni, ki so manj čustveno in kognitivno

predani svojemu delu, tudi bolj nagnjeni k temu, da svoj delovni čas zapolnijo z osebnimi dejavnostmi. To potrjuje, da izklapljanje na delovnem mestu ni nevtrarno vedenje in se morda lahko enako kot organizacijska zavzetost razume kot afektivni oziroma stališčni vidik, ki se obravnava kot del organizacijskega vedenja (Cohen, 2014).

Povezava s prilagodljivimi oblikami dela je še posebej zanimiva. Lahko pomeni dvoje – bodisi prilagodljive oblike dela ponujajo več možnosti za izklapljanje in večja svoboda torej ponuja tudi več možnosti za izvajanje zasebnih aktivnosti bodisi se posamezniki, ki že uporabljajo prilagodljive oblike dela pogosteje znajdejo v situacijah, kjer so meje med delom in prostim časom pogosteje zabrisane. Večja svoboda torej omogoča lažje prehajanja med življenjskimi sferami in zagotavlja ohranjanje ravnotežja med delom, družino in prostim časom. Istočasno pa sta tako delo kot izklapljanje razpršena in razdrobljena skozi daljše časovno obdobje delovnega dne ali tedna. To je konsistentno tudi z rezultati C. P. D'Abate (2005), ki ugotavlja, da se večina posameznikov izklaplja, ker jim je priročno (motilci so na dosegu roke), ker so pod časovnimi pritiski (zaradi časovnih obremenitev, ki jih ustvarjajo različna življenjska področja), imajo drugačni časovni razpored dela (različni delovni čas in časovni pasovi), ali ker sprejemajo kompromise, saj menijo, da so zaradi netradicionalnih službenih obveznosti (npr. pogoste službene poti, pogosti dolgi delavniki) upravičeni do opravljanja osebnih dejavnosti med delovnim časom. V naši raziskavi vzrokov za izklapljanje nismo preverjali, so pa bili zgovorni prosti odgovori posameznikov, ki so komentirali formalne politike in prepovedi izklapljanja, ki na morebitne vzroke namigujejo. Tri primeri so:

- »Glede na količino dela in izvajanje le-tega tudi doma si je treba vzeti čas zase tudi v službi.«
- »Če delodajalec ne spoštuje delavcev, ki delajo za polovični delovni čas, ne spoštuje dni bolniške ali dni namenjenih dopustu, ne more pričakovati, da ne bomo opravljali nekaj osebnih aktivnosti v pisarni.«
- »Pri nas je vse prepovedano. Ni izhodov, ni telefonov, fiksni urnik, si pod nadzorom.«

Pomen in omejitve magistrskega dela ter smernice za nadaljnje raziskovanje

Pomen magistrskega dela za teorijo in prakso

Magistrsko delo je prvo v Sloveniji, ki raziskuje pojav izklapljanja na delovnem mestu, in ima kot tako dvojni pomen. Jasno smo opredelili in empirično preverili pojav, ki ga v teoriji poznamo kot »nedelovni prezentizem«. Konceptualno smo ločili pojav »izklapljanja na delovnem mestu« od klasičnega, bolezensko pogojenega prezentizma, s čimer smo prispevali k terminološki jasnosti, ki je dovolj splošna za slovenski kulturni in jezikovni kontekst ter hkrati ponuja dovolj akademske nevtralnosti, da je terminologija uporabna tudi v raziskovalnem kontekstu. Istočasno magistrsko delo ponuja podatke o pojavnosti, obsegu in oblikah pojava izklapljanja na delovnem mestu med slovenskimi zaposlenimi, s čimer zapolnujemo raziskovalno vrzel v domači literaturi. Odpiramo tudi polje za nadaljnje raziskovanje in praktični diskurz, saj ugotavljamo, da je izklapljanje povezano tako z individualnimi značilnostmi (odlašanje, zadovoljstvo z delom in delovna zavzetost) kot tudi z delovnimi pogoji (velikost podjetja, način plačila, prilagodljive delovne razmere).

Te ugotovitve prinašajo možne implikacije za organizacijske in vodstvene prakse, saj opozarjajo, da izklapljanje ni zgolj individualni pojav, ampak tudi organizacijski pojav, ki ga je možno naslavljanje in obvladovati z ustreznimi organizacijskimi politikami – predvsem z uveljavljanjem prilagodljivih oblik dela, za katere bi bilo potrebno ugotoviti, ali zaposlenim omogočajo boljše vzdrževanje ravnovesja med svojimi življenjskimi področji (delo, dom in družina, prosti čas) ali dejansko legitimirajo večje vključevanje v zasebne aktivnosti na delovnem mestu.

Pomemben rezultat magistrskega dela je tudi prevod skupno kar treh vprašalnikov v slovenščino, in sicer: (1) Vprašalnik prilagodljivih delovnih razmer (Albion, 2005) in (2) Vprašalnik organizacijske zavezanosti (Mowday idr., 1979) ter (3) Tuckmanova lestvica odlašanja (Tuckman, 1991), ki sta bila v celoti vključena v prevedeni Vprašalnik nedelovnega prezentizma (D'Abate in Eddy, 2007). S tem smo olajšali nadaljnje raziskave omenjenih pojavov v slovenskem prostoru.

Omejitve magistrskega dela

Kot pri vsaki raziskavi opozarjamo na naše omejitve. Glede na naravo vzorčenja (priložnostni) in obseg vzorca je treba rezultate magistrskega dela vzeti kot orientacijske. Glavna omejitev naše raziskave pa je gotovo merski pripomoček, uporabljen za merjenje izklapljanja na delovnem mestu. Gre za edini pripomoček, ki je bil razvit, a je treba opozoriti, da se je glavna lestvica za merjenje izklapljanja izkazala kot psihometrično šibka, kar pomeni, da rezultati na tej lestvici niso povsem zanesljivi. Faktor se je oblikoval, vendar ga nosita predvsem dve postavki (globalni obseg in prosti čas), medtem ko družinska postavka izstopa kot šibka in zmanjšuje zanesljivost. To pojasni, zakaj je Cronbachov α tako nizek (0,488). Nekateri drugi avtorji so to reševali z interno adaptacijo izvirne lestvice (Imran idr., 2023; Wan idr., 2014), a dostopa do njihovih adaptacij za potrebe primerjave nismo dobili.

Prav tako naš vzorec po večini sestavljajo zaposleni iz pisarniških okolij, kjer je narava dela pogosto povezana z računalnikom in uporabo interneta. Prevlada digitalnih oblik izklapljanja (uporaba socialnih omrežij, uporaba interneta, pošiljanje osebne elektronske pošte) zato ni

presenetljiva. Ključen je razmislek, kako se izklapljanje kaže pri delavcih iz drugačnih delovnih okolij, kjer prevladuje na primer fizično delo ali delo s strankami. Pri njih je narava dela drugačna, pogosto bolj strukturirana in manj odvisna od digitalne tehnologije, kar lahko vodi do drugih oblik izklapljanja (pogovori s sodelavci, osebni obiski med delovnim časom, skriti ali neformalni odmori, počasnejše opravljanje delovnih nalog). Morda bi se izklapljanje pokazalo kot manj pogost pojav, a bi imel zgolj drugačne manifestacije oziroma bi ga lahko razumeli kot »izgubljeni čas« med delovnimi nalogami. Vse to odpira vprašanje, v kolikšni meri so naše ugotovitve splošljive tudi na druga delovna okolja, kar bi bilo smiselno preveriti v prihodnjih raziskavah.

Smernice za nadaljnje raziskovanje

Gotovo priporočamo dodatno raziskovanje in validiranje vprašalnika nedelovnega prezentizma (D'Abate in Eddy, 2007), predvsem preverjanje zanesljivosti in veljavnosti na večjih vzorcih. Zaradi psihometrične šibkosti vprašalnika predlagamo tudi smiselne prilagoditve in morebitno razširjanje vprašalnika z dodatnimi postavkami. Zanimiva bi bila širša raziskava, ki bi sledila principom C. P. D'Abate (2005) in pojav izklapljanja naprej raziskovala kvalitativno, preko intervjujev ali fokusnih skupin, kar bi zagotovilo globlje razumevanje motivov in motivacijskega ozadja, povezanega z izklapljanjem kot tudi njegove subjektivne posledice. Nato pa bi na podlagi teh analiz raziskovalce spodbudili k oblikovanju nove, obširnejše in zanesljivejše lestvice za merjenje izklapljanja na delovnem mestu. Če bi teorija to dopuščala, bi lahko razmislili celo o dveh krajših podlestvicah (prosti čas in dom/družina). Prav tako je smiselna premislek o uporabi vedenjskih kazalnikov obsega izklapljanja kot dopolnilni dokaz veljavnosti preučevanja izklapljanja na delovnem mestu. V naši raziskavi so se prav indeksi vedenjskih kazalnikov izkazali za zgovorno dopolnitev, ki lahko še dodatno triangulira preučevani konstrukt.

V prihodnosti bi bilo smiselno raziskati tudi, kako izklapljanje na delovnem mestu vpliva na konkretne organizacijske izzive (npr. produktivnost, fluktuacijo, absentizem, namera ostati v organizaciji). Zanimiva smer raziskovanja je tudi nadaljnja analiza, kako prilagodljive oblike dela (npr. delo na daljavo, hibridno delo, gibljiv delovni čas) konkretno vplivajo na pogostost in oblike izklapljanja in ali vpliv digitalizacije (zlasti po izkušnji pandemije COVID-19) pomembno vpliva na pojav izklapljanja na delovnem mestu.

Nekateri avtorji izpostavljajo tudi specifične izzive, povezane z vstopom generacije Z na trg dela (Aggarwal idr., 2020; Pichler idr., 2021; Schroth, 2019;), ki se neposredno povezujejo z izklapljanjem. Gre za generacijo, ki se je že v obdobju odraščanja soočala z nenavadnimi in stalnimi, tehnološko pogojenimi okoliščinami, ter v delovna okolja vstopa z vrsto posebnih značilnosti (Pichler idr., 2021). Ker sta digitalizacija in uporaba pametnih telefonov pogosto osrednja vzvoda izklapljanja, je to vedenje pri generaciji Z še pogostejše, saj imajo meje med delom in nedelom še dodatno zabrisane – tehnologijo namreč uporabljajo ne le za delo, temveč tudi za vsakdanjo komunikacijo, učenje in prosti čas. Morebitno pomanjkanje delovnih izkušenj lahko vodi do nerealističnih pričakovanj in manj razvitih strategij za obvladovanje zahtev dela, kar se lahko v praksi kaže kot hitrejše zatekanje k izklapljanju, bodisi zaradi stresa, dolgčasa ali frustracije. Nenazadnje pa generacija Z pričakuje visoko raven fleksibilnosti in avtonomije pri delu, kar se lahko odraža tudi v pogostejšem izklapljanju na delovnem mestu. Generacijske razlike v pojavnosti, obsegu in predvsem razlogih za izklapljanje zato predstavljajo pomembno smer za nadaljnje raziskovanje.

Poleg podrobnejšega razumevanja ozadja izklapljanja na delovnem mestu bi bilo smiselno raziskati njegove sorodne pomene. Globalna skupnost Enhesa med drugim omenja pojav, ki je

nasproten izklapljanju. Poimenujejo ga »*leaveizem*« – vedenje, ko zaposleni opravljajo delo v neplačanem času ali celo med plačanim dopustom (Day, 2025). Taka vedenja gotovo še dodatno brišejo mejo ohranjanja ravnovesja med delom, družino in prostim časom in pomembno vplivajo na dobrobit zaposlenih in njihovo učinkovitost ter produktivnost.

Zaključki

V magistrskem delu smo se osredotočili na raziskovanje pojavnosti in obsega izklapljanja na delovnem mestu v slovenskem prostoru. Za to smo se odločili, ker je bilo v preteklosti v tujini na tem področju izvedenih najmanj raziskav in razvitih najmanj merskih pripomočkov. Izklapljanje na delovnem mestu se je izkazalo za relativno kompleksen pojav, ki ni vezan zgolj na vedenje posameznika, ampak predstavlja vedno večji problem tudi za delovne organizacije saj se povezuje z različnimi delovnimi izidi.

Opozorili smo na pomembne razlike med bolezensko pogojenim in nedelovnim prezentizmom in kljub težji merljivosti dokazali, da se izklapljanje na delovnem mestu v Sloveniji pojavlja, a zanimivo v primerljivem ali celo nekoliko nižjem obsegu kot v tujini (primerjali smo slovenski in ameriški vzorec). Istočasno nismo dokazali večjih razlik med skupinami, zgolj rahlo višji obseg izklapljanja pri moških v nasprotju z ženskami in pri mlajših v nasprotju s starejšimi, kar nakazuje, da ne moremo predvideti enoznačnega prediktorja izklapljanja, ne pri posameznikih samih kot tudi ne v organizacijskem okolju. V poglavju »Smernice za nadaljnje raziskovanje« ponujamo tudi predloge za nadaljnje merjenje in poglobljanje razumevanja izklapljanja na delovnem mestu, tako za posameznike kot za delovne organizacije in njihove organizacijske politike.

Predlagamo tudi nadaljnji razvoj (boljših) merskih orodij za preučevanje izklapljanja, pri čemer se odpira vprašanje, če pri preučevanju absentizma, prezentizma, izklapljanja in tudi novih, še neuveljavljenih pojavov (npr. »leaveizem«), govorimo zgolj o različnih straneh istega kovanca in je bolj kot distinkcija med njimi ključna njihova celostna obravnava in poenoten raziskovalni pristop, ki naslavlja stalne tehnološke spremembe in povezanost, ki briše meje med različnimi sferami našega življenja, kjer delo vse prepogosto vstopa v prosti čas, medtem ko se zasebne dejavnosti vse pogosteje izvajajo tudi med delovnim časom.

Ob tem opozarjamo na ključne razlike v raziskovalnih pristopih in njihove motive. Evropske študije prezentizem navadno obravnavajo kot posledico negotovosti zaposlitve, izklapljanje na delovnem mestu pa kot posledico prekomerne prisotnosti, ki lahko vodi v stres in izgorelost. Ameriške študije (čeprav ne izključno) pa izhajajo pretežno iz medicinskih ved in se osredotočajo na posledice izklapljanja na delovno produktivnost in finančne izgube. Tretji raziskovalni pristop k preučevanju izklapljanja je njegova obravnava kot specifična oblika izklapljanja, pri kateri posamezniki svoje delo razdelijo na krajše časovne intervale ter vmesni čas namenijo prijetnim, a nepovezanim dejavnostim, preden se ponovno lotijo načrtovane naloge. Morda je tudi zato izklapljanje na delovnem mestu težje merljivo kot samostojen konstrukt. Pri obeh vedenjih namreč govorimo o zavestnem preusmerjanju pozornosti stran od delovne naloge, razlika je v tem, da je odlašanje osredotočeno na odlašanje naloge kot take, pri izklapljanju pa je v ospredju uporaba delovnega časa za druge aktivnosti.

Zaključujemo, da smo z magistrskim delom postavili dovoljšne temelje za nadaljnje raziskovanje pojava izklapljanja na delovnem mestu v slovenskem prostoru in zastavili možnosti za njegovo poglobljeno razumevanje v povezavi z drugimi sorodnimi pojavi in organizacijskimi izidi.

Reference

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A. in Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1–18.

<http://dx.doi.org/10.1002/pa.2535>

Akhtar, S. in Faisal Malik, M. (2016). Effect of boredom and flexible work practices on the relationdhi of WFC with procrastination and affective commitment: Mediation of non-work-related presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(4), str. 343–356. <https://doi.org/10.1007/s40171-016-0132-6>

Albion, M. J. (2005). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. <http://dx.doi.org/10.1177/031289620402900207>

Allen, H., Hubbard, D. in Sullivan, S. (2005). The burden of pain on employee health and productivity at a major provider of business services. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(7), 658–670.

<http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000171054.57677.4c>

American Management Association (2020, 25. marec). New Survey Shows Time's a Wastin'—Workers Goof Off more than Two Hours a Day. AMA.

<https://www.amanet.org/articles/new-survey-shows-times-a-wastin-workers-goof-off-more-than-two-hours-a-day/>

Aronsson, G., Gustafsson, K. in Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.54.7.502>

Aronsson, G. in Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(9), 958–966.

<http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000177219.75677.17>

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. in Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), str. 472–491.

<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>

Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. in Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 2010, 311–328.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00118.x>

Benson, J. in Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; What turns them away. *Work Employment and Society*, 21(1), 121–141.

<http://dx.doi.org/10.1177/0950017007073623>

Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G. in Josephson, M. (2009). Does sickness presenteeism have an impact on future general health. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1179–1190. <http://dx.doi.org/10.1007/s00420-009-0433-6>

Blau, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management* 12(4), 577–584. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638601200412>

Bloom, N. in Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. <http://dx.doi.org/10.1093/oxrep/grj027>

Bobinski, D. (2008, 14. november). How much personal business at work is reasonable? *Management Issues*. <https://www.management-issues.com/opinion/5303/how-much-personal-business-at-work-is-reasonable/>

Bolčina, K. (2010). Primeri dobre prakse obvladovanja absentizma v zgodovini in svetu. V D. Kos (ur.), *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 21–33). Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. <https://www.gzs.si/pripone/Zdravstveni%20absentizem%20v%20Sloveniji.pdf>

Botey Gaude, L., Cabrita, J., Eiffe, F., Gerstenberger, B., Ivaškaitė-Tamošiūnė, V., Parent-Thirion, A., Peruffo, E., Weber, T. in White, C. (2022, 29. november). Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future. *Eurofound*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-conditions-time-covid-19-implications-future#overview>

Brborović, H., Daka, Q., Dakaj, K. in Brborović, O. (2016). Antecedents and associations of sickness presenteeism and sickness absenteeism in nurses: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 23(16), 1–13. <http://dx.doi.org/10.1111/ijn.12598>

Brouwer, W., Verbooy, K., Hoefman, R., van Exel, J. (2023). Production losses due to absenteeism and presenteeism: The influence of compensation mechanisms and multiplier effects. *Pharmacoeconomics*, 41(9), 1103–1115. <http://dx.doi.org/10.1007/s40273-023-01253-y>

Bryan, M. L., Bryce, A. M. in Roberts, J. (2020). Presenteeism in the UK: Effects of physical and mental health on worker productivity. *The Sheffield Research Paper Series*. https://www.researchgate.net/publication/341549132_Presenteeism_in_the_UK_effects_of_physical_and_mental_health_on_worker_productivity

Bulc, V. (2006). *Ritmi– poslovne evolucije: Sistemi, orodja in izkušnje za viharne razmišljanja*. Vibacom.

Chandola, T., Booker, C. L., Kumari, M. in Benzeval, M. (2019). Are flexible work arrangements associated with lower levels of chronic stress-related biomarkers? A study of

6025 employees in the uk household longitudinal study. *Sociology*, 53(2), 779–799.
<http://dx.doi.org/10.1177/0038038519826014>

Chansukree, P., Sagarik, D. in Cho, W. (2022). Public employee use of social media at work: Competency, collaboration and communication of workplace policy. *Public Personnel Management*, 52(8), 330–354. <http://dx.doi.org/10.1177/00910260221098737>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>

Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. V Z. Zhao in F. Rauner (ur.), *Areas of Vocational Education Research* (str. 261–274). Springer.
http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-54224-4_12

Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., Turpin, R. S., Olson, M. in Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(6), 547–557.
<http://dx.doi.org/10.1097/01.jom.0000166864.58664.29>

Čikeš, V., Črnjar, K. in Maškarin Ribarič, H. (2024). Effects of job attitudes on withdrawal behaviors: Evidence from the Croatian hotel industry. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci; časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 42(1), str. 39–64.
<https://doi.org/10.18045/zbefri.2024.1.39>

D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58(8), 1009–1032.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726705058501>

D'Abate, C. P. in Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361–383.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1209>

Day, L. (2025, 19. avgust). The price of productivity loss. *Enhesea*.
<https://www.enhesa.com/resources/article/what-is-presenteeism-the-price-of-productivity-loss/>

de Menezes, L. M. in Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>

Garrow, V. (2016, Februar). *Presenteeism: A review of current thinking*. Institute for employment studies Report. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/presenteeism-review-current-thinking>

Giannikis, S. K. in Dimitrios, M. M. (2011). Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 417–432. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.540163>

Gosselin, E., Lemyre, L. in Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030932>

Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work—but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49–58. <https://www.scribd.com/document/650854370/12>

Ilić, D. D., Mrdak, G. in Bojić, M. (2021). Sociološki aspekt apsentizma radne snage. *Oditor – casopis za Menadžement finansije i pravo*, 7(1), 195–224. <http://dx.doi.org/10.5937/Oditor21011951>

Imran, M., Ali, A. in Bilal, H. (2023). An investigation on workplace incivility and non-work-related presenteeism in health care centers. *Journal of Social Research Development*, 4(3), 589–596. <http://dx.doi.org/10.53664/JSRD/04-03-2023-05-589-596>

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(4), 519–542. <http://dx.doi.org/10.1002/job.630>

Karanika-Murray, M. in Cooper, C. L. (1996). Presenteeism: An introduction to a prevailing global phenomenon. V C. L. Cooper in L. Lu (ur.), *Presenteeism at Work* (str. 9–34). <https://doi.org/10.1017/9781107183780.003>

Khan, M., Raya, R. P. in Viswanathan, R. (2021). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3179–3204. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0466>

Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J. in Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The whitehall ii study. *American Journal of Public Health*, 95(1), 98–102. <http://dx.doi.org/10.2105/AJPH.2003.035873>

Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: When good things don't come to those who wait. *European Psychologist*, 18(1), 24–34. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000138>

Lohaus, D. in Habermann, W. (2021). Understanding the decision-making process between presenteeism and absenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–15. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716925>

Lavoie, J. A. A. in Pychyl, T. A. (2001). Cyberslacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes and emotions. *Social Science Computer Review*, 19(4), 431–444. <http://dx.doi.org/10.1177/089443930101900403>

Loscocco, K. A. in Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two Decades in Review. *Journal of Vocational Behaviour*, 39(2), 182–225.
[http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90009-B](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(91)90009-B)

Madrazo, L., Choo-Foo, J., Domecq, M. C., LaDonna, K. A. in Humphrey-Murto, S. (2024). Illness presenteeism among physicians and trainees: Study protocol of a scoping review. *PLoS ONE*, 19(2), 1–8. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0297447>

Mahatanankoon, P., Klaus, T. in Wen, H. J. (2007). An examination of internet effectiveness for non-work activities. *Journal of International Technology and Information Management*, 16(3), 23–34. <http://dx.doi.org/10.58729/1941-6679.1206>

Mohan, M. in Bhoosheety, L. (2020). Influence of employees perception on the use of flexible work arrangements. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4135–4142. <https://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Influence-Of-Employees-Perception-On-The-Use-Of-Flexible-Work-Arrangements.pdf>

Miller, B. (2017, 19. junij). How to Get Employees to Goof Off Less at Work. *HR Management and Compliance*. <https://hrdailyadvisor.com/2017/06/19/get-employees-goof-off-less-work/>

Mlakar, P., in Stare, J. (2013). Nekatere značilnosti zaposlenih kot dejavniki tveganja za pojav prezentizma. *Mednarodna revija za javno upravo*, 11(2), 7–30.
<http://dx.doi.org/10.17573/ipar.2013.2.a01>

Mowday, R. T., Steers, R. M. in Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment: Progress Report. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Paulson, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351–365. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508413515541>

Pichler, S., Kohli, C. in Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(6), 599–610.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

Piszczyk, M. in Pimputkar, A. (2020). Flexible schedules across working lives: age-specific effects on well-being and work. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1907–1920.
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000844>

Postman, N. (1992). *Technopoly: The surrender of culture to technology*. Vintage books.
<https://interesi.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/technopoly.pdf>

Rajasekhar, D., Singh, S., Mikkilineni, S. in Ribeiro, N. (2024). A positive psychological approach for improving the well-being and performance of employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 2883–2900.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-12-2022-0618>

Ramarajan, L. in Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621–644. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0314>

Ruhle, S. A. in Süß, S. (2020). Presenteeism and absenteeism at work—an analysis of archetypes of sickness attendance cultures. *Journal of Business and Psychology* 35(3), 241–255. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-019-09615-0>

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A.I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Løkke, A., Lopes, S. L., Martinez, L. F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., ..., Yang, T. (2020). To work, or not to work, that is the question – Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 344–363. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734>

Schieman, S., Milkie, M. A. in Glavin, P. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the Influence of work related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988. <http://dx.doi.org/10.1177/000312240907400606>

Schroth, H. (2019). Are you ready ofr Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <http://dx.doi.org/10.1177/0008125619841006>

Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, 9(1), 37–50. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.9.sl.5>

Skagen, K. in Collins, A. M. (2016). The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. *Social Science and Medicine*, 161(2), 169–177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.005>

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030160107>

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>

Stavrou, E. T., Parry, E. in Anderson, D. (2015). Non-standard work arrangements and configurations of firm and societal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 26(19), 2412–2433. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.992456>

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>

Tice, D. M. in Baumeister, R. F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, 8(6), 454–458. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.1997.tb00460.x>

Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 473–480. <https://doi.org/10.1177/0013164491512022>

Uribe, J. M., Pinto, D. M., Vecino-Ortiz, A. I., Gómez-Restrepo, C. in Rondón, M. (2017). Presenteeism, absenteeism, and lost work productivity among depressive patients from five cities of colombia. *Value in Health Regional Issues*, 14, 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2017.03.001>

Vučkovič, R. (2019). Obvladovanje zdravstvenega absentizma – izziv za družbo. V D. Kos (ur.), *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij* (str. 10–20). Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. <https://www.gzs.si/pripone/Zdravstveni%20absentizem%20v%20Sloveniji.pdf>

Wan, H. C., Downey, L. A. in Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationship between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 65, 86–90. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.018>

Webster, R. K., Liu, R., Karimullina, K., Hall, I., Amlôt, R. in Rubin, G. J. (2019). A systematic review of infectious illness presenteeism: Prevalence, reasons and risk factors. *BMC Public Health*, 19(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7138-x>

Widera, E., Chang, A. in Chen, H. L. (2010). Presenteeism: A public health hazard. *Journal of General Internal Medicine*, 25(11), 1244–7. <http://dx.doi.org/10.1007/s11606-010-1422-x>

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (2024, 28. marec). Absentizem po razlogih zadržanosti za leta od 2012 do 2023. ZSSS zaupnik VZD. <https://zssszaupnikvzd.si/wp-content/uploads/2024/04/Absentizem-po-razlogih-2012-2023-poklicna-bolezen-dodatno.pdf>

Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Ljubljana, 9. 10. 2025

Urška Česnik