

Zastonjkarstvo na delovnem mestu

Primož Hrovat

Uvod

Tema prispevka je ‚freeloading‘ oziroma »freeriding« (zastonjkarstvo) na delovnem mestu in težave, ki jih tako obnašanje prinese. Zastonjkarstvo ima namreč negativne posledice na delovno uspešnost in atmosfero delovnega okolja. Prispevek bo vključeval splošno predstavitev, kaj je zastonjkarstvo, kje se pojavlja in kako, ter nato podrobneje predstavil problematiko zastonjkarstva na delovnem mestu. Pokrita bosta dva vidika: civilni in vojaški. Pri drugem bo omenjena tudi tematika vojaškega poklica kot poklica ‚freeloading‘ na račun davkoplačevalcev in moje subjektivno mnenje o temi. Poleg tega bo prispevek vključeval tudi štiri intervjuje.

V povezavi s tematiko zastavljam tri hipoteze:

- 1) Zastonjkarstvo se najpogosteje pojavlja na javnih delovnih mestih, na katerih plača ni odvisna od delovne uspešnosti.
- 2) Zastonjkarstvo negativno vpliva na delovno vzdušje in zmanjšuje učinkovitosti drugih delavcev.
- 3) Zastonjkarstvo v vojski je prisotno le tam, kjer nadrejeni to dopuščajo.

Ovire v raziskovanju: predpostavljam, da bom prvi dve hipotezi lahko preveril (potrdil ali zavrgel), za preverjanje tretje hipoteze pa mogoče ne bo dovolj dokazov in virov.

Definicija zastonjkarstva

Obstaja več definicij zastonjkarstva, odvisno od konteksta uporabe besede. Angleški izraz za tako početje je »freeloading«, tudi »freeriding«. Angleška definicija zastonjkarstva, pridobljena s pomočjo Cambridge Dictionary, se glasi:

Freeloading – dejavnost uporabe denarja, hrane, sobe v hiši itn. drugih ljudi brez dajanja česa v zameno.

V povezavi s tem je tudi definicija osebe, ki to počne:

Freeloader – oseba, ki uporablja denar, hrano, sobo v hiši itn. drugih ljudi brez dajanja česa v zameno.

Enciklopedija Britannica definira »free riding« v družbenih vedah kot okoriščanje iz javnega dobrega brez prispevanja k njegovemu ustvarjanju.

Definicijo zastonjkarja pa najdemo tudi v SSKJ – Slovarju slovenskega knjižnega jezika; ta ima dva pomena:

Zastónjkar -ja:

- 1) *kdor dobi, zahteva kaj zastonj, brezplačno: kot zastonjkar in potepuh je z vlakom prepotoval deželo; med gledalci je bila polovica zastonjkarjev (SSKJ)*
- 2) *kdor dela zastonj, brezplačno: zastonjkarji in dobrotniki*

297

V povezavi z 'zastonjkar' v SSKJ najdemo tudi precej skopo definicijo zastonjkarstva: **Zastonjkarstvo -a:** *miselnost, lastnosti ali ravnanje zastonjkarjev: nastopiti proti zastonjkarstvu; zastonjkarstvo, lenoba in nekultura (SSKJ)*

Iz zgoraj navedenih definicij lahko zastonjkarstvo na delovnem mestu definiramo kot neopravljanje dodeljenega dela, pričakovanje, da bo tvoje delo opravil nekdo drug ali izkoriščanje drugih zaposlenih na način, da sami ne opravljajo nič vrednega. Lahko pa pomeni tudi izkoriščanje službene opreme za domačo korist.

Primeri zastonjkarstva

Marsikdo se je z zastonjkarstvom srečal že v šoli. Pri opravljanja skupinskih nalog, predstavitev ali eksperimentov ena ali več oseb v skupini ne bi delale ničesar in bi se zanašale na druge, da opravijo njeno delo. Pogosto v življenju srečamo ljudi, katerih ravnanje bi lahko označili za zastonjkarsko. Med raziskovanjem tematike sem naletel na številne bloge, v katerih se zaposleni v specifičnih profesijah soočajo z znanci, ki bi njihovo znanje radi uporabili, vendar v zameno za pomoč ne bi prispevali ničesar. Tako »zastonjkarstvo« pogosto ostane v družini ali krogu prijateljev.

Zastonjkarsko obnašanje se odraža tudi v nekaterih poklicih. V članku, objavljenem v časopisu Delo, Manj kot deset odstotkov zastonjkarjev v kulturi je predstavljena problematika kulturnega zastonjkarstva. Bolj specifično gre tu za brezplačne vstopnice za predstave in podobne kulturne prireditve. Kot vsi vemo,

so na premierah predstav pogosto prisotne pomembne osebnosti, novinarji, kritiki in druge privilegirane osebe, ki svoje vstopnice dobijo brezplačno. Te osebe pogosto poskušajo dobiti dodatne brezplačne vstopnice za prijatelje ali družinske člane. Problematične niso brezplačne vstopnice, ampak posamezne osebe, ki zaradi svojega položaja ali zaposlitve mislijo, da bi morale prejeti brezplačne vstopnice (Delo, 2013).

Ena izmed profesij, ki se pogosto označi za zastonjkarstvo, je politika. Mentaliteta, da je politik zastonjkarški poklic, je med prebivalstvom Slovenije precej pogosta. Marsikje lahko slišimo mnenja ali beremo komentarje, da so politiki le breme davkoplačevalcev in da njihov denar porabljajo za lastno korist.

298

V današnjem spletnem okolju pogosto pride do prepričanja, da lahko vse dobimo zastonj. Nekateri marketinški modeli se temu prilagodijo in ponudijo potencialnim strankam del izkušnje brezplačno, za polno izkušnjo, bonitete ali neomejen dostop pa mora stranka, kupec ali uporabnik storitve plačati. Tudi časopisi, revije in podobni produkti, ki se ponujajo prek spleta, so v večini prešli na sistem omejenega dostopa ali modela »free trial«. Primera dveh podjetij, ki delujeta na tak način, sta na primer spletni časopis New York Times in »televizijski« velikan Netflix. A zastonjkarstvo v družbi na splošno ni glavna tema tega prispevka. Ukvarjali se bomo z zastonjkarstvom in zastonjkarji v organizacijah, pri delu.

Problematika zastonjkarstva na delovnem mestu

Zastonjkarstvo na delovnem mestu se pogosto zameša ali povezuje z lenobo in nesposobnostjo. Znaki zastonjkarstva so podobni znakom nesposobnosti, lenobe in preutrujenosti oziroma izgorelosti. Oseba ob podrobnem pregledu njenega dela ne prispeva veliko h končnemu izdelku. Izmed naštetih vedenj sta si zastonjkarstvo in lenoba še najbolj podobna. Je pa na delovnem mestu še drugi način zastonjkarstva, uporabljanje službenih aparatov ali sodelavcev za lastno korist. Problematika zastonjkarstva na delovnem mestu se lahko kaže tudi, ko sodelavci v službi drug drugega prosijo za stvari, kot so dodatna malica, izposoja denarja, delovni pripomočki ali druge drobnarije kot so, na primer, cigareta med malico. Tako vedenje lahko ob dolgotrajnem ponavljanju in nikakršni kompenzaciji oziroma dvostranski izmenjavi pripelje do napetega in prepira polnega delovnega okolja.

Zastojkarstvo in vojska

Pred prehodom na problematiko zastojkarstva znotraj oboroženih sil menim, da bi bilo pametno omeniti nekatera mnenja glede vojske v povezavi z obravnavano tematiko na splošno. Marsikje na spletu lahko najdemo bloge, komentarje in intervjuje, v katerih osebe izrazijo mnenje, da je vojaški aparat države le zastojkarstvo zaposlenih na tem področju na račun davkoplačevalcev. Po mnenju teh oseb je večina zaposlenih v vojaških službah tam zato, ker se jim ne da opravljati 'pravih' služb. Mentaliteta, da je vojaški poklic zastojkarski, ni le posebnost nekaterih evropskih držav. Osebe s takim mnenjem najdemo tudi drugod, predvsem v severnem delu ameriške celine in razvitejših delih Azije. Je pa takšno mnenje redkejše v Afriki in na Bližnjem vzhodu, kjer je vojaški poklic nevarnejši in do neke mere bolj spoštovan.

299

Taka mentaliteta se v družbo prikrade zaradi različnih razlogov. Eden glavnih je, da predvsem v razvitem zahodnem svetu, ki živi v sorazmernem miru, prebivalci ne vidijo velikega pomena v vojski. Ta mentaliteta prevladuje v večjih mestih, v katerih so osnovne življenjske potrebe največkrat dobro zagotovljene. V državah ali na območjih držav, ki jih pogosto prizadenejo naravne nesreče, v katerih pri odpravljanju posledic pogosto sodelujejo oborožene sile, pa je mentaliteta drugačna. Tam vidijo vojsko kot dobrodošel del državnega aparata. Veliko ljudi, ki o vojski ne ve veliko oziroma dobijo informacije o njej predvsem iz slabo informiranih medijev, meni, da je vojska zastojkarski del državnega proračuna in da se zanjo porabi prevelik del davkoplačevalskega denarja. Seveda na svetu obstajajo vojske z ekstremno visokimi proračuni, vendar velikokrat tudi stroški največje vojske ne presežejo 5 % BDP. Ravno nasprotno, večkrat je vojska na nižjem mestu od drugih prejemnikov davkoplačevalskega denarja. O tem pa več pri problematiki zveze Nato.

Primer ZDA

Zaradi velikosti in odprtosti vojske ZDA z informacijami je o njih najlažje pisati. V času med 80. leti 20. stoletja in prelomom v 21. stoletje lahko najdemo primere ljudi, ki so se v vojsko vključili, zato ker so želeli opravljati službo nizke zahtevnosti in z rednim plačilom. To se je v veliki meri spremenilo leta 2001 z napadom na ‚Dvojčka‘ 11. septembra, ki je situacijo korenito spremenil. Od takrat naprej je obstajala velika možnost, da bodo vojaki poslani v tujino na »tour of duty« (misijo) v sovražno nastrojeno državo. Taka misija s seboj prinese resne

možnosti za poškodbe, bolezni in dolgotrajne posledice – fizične ali psihične – v obliki PTSD-ja. Te pa za zastojkarje niso dobrodošli.

Lahko pa se zgodi, da so tisti, ki izstopijo iz vojske zaradi poškodb ali stresa, bolj nagnjeni k zastojkarstvu, kot bi bili zdravi ljudje enake starosti.

Nato – »zastojkarska« zveza

Zveza Nato je bila ustanovljena leta 1949 z namenom povezave in standardizacije vojsk zahodnih zavezniških sil v pripravi na vojno s Sovjetsko zvezo. Za čas hladne vojne je organizacija izpolnjevala svoj namen s skupnim razvojem tehnologij, skupno logistiko in z dobrim sodelovanjem. Z razpadom Sovjetske zveze in s članstvom novih držav pa je njen prvotni pomen upadel. Rusija še zdaleč ni tako močna vojaška sila, kot sta bili Sovjetska zveza in Varšavski pakt. »Nove« članice zveze Nato, pod katere lahko štejemo tudi Slovenijo, so primarno manjše države. Te po večini nimajo niti približno tako močnih zmogljivosti kot glavne članice, med katere lahko štejemo ZDA, Veliko Britanijo, Francijo in Nemčijo. Eden izmed ciljev zveze Nato je, da članice za svoje oborožene sile namenijo 2 % BDP. Koliko članic pa to res naredi?

Po podatkih za leto 2019 je od 28 članic to obveznost izpolnilo le devet članic. Te so naslednje: ZDA, Bolgarija, Grčija, Velika Britanija, Estonija, Romunija, Litva, Latvija in Poljska. Administracija ZDA je pred leti zahtevala, da »zastojkarske« članice začnejo izpolnjevati svoje dolžnosti glede obrambnega proračuna. ZDA namreč sebe kot državo z največjim vojaškim proračunom, ki znaša 3,4 % BDP, vidi kot vodjo zveze. Sodeč po vojaški moči, bi lahko rekli, da tudi je vodilna v zvezi. Tukaj pa seveda ne gre ravno za »zastojkarstvo« v vojski, ampak kar za »zastojkarske« vojske oziroma celo države (Nato press release, 2019).

Zastojkarstvo v vojaških enotah

Zastojkarstvo vojakov v enotah je po mojem mnenju največkrat krivda nadrejenih in vodstva vojske, ker dovolijo tako vedenje. Dober vodja je tisti, ki zna prepoznati, kakšno vedenje je pozitivno in kakšno negativno za delovno vzdušje in moralo enot, ter zna svoje podrejene motivirati in organizirati tako, da imajo ti občutek vrednosti in pripadnosti. V kohezivnih (povezanih) enotah se zna največkrat zgoditi, da bo enota sama poskrbela za zastojkarje, tako da zastojkarja

spremenijo ali da ga prepričajo, da zapusti enoto. Problematične so tiste enote, v katerih se zastojkarstvo obnašanje dopušča ali poveljnik enote ni dovolj sposoben, da bi imel tako vedenje pod kontrolo.

Empirični del: intervjuji s petimi osebami

Intervju je bil opravljen s petimi osebami v različnih starostnih skupinah in profesijah. Postavljenih jim je bilo pet vprašanj; ta so naslednja:

- 1) Ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom?
- 2) Kako ste se odzvali/kako bi se odzvali?
- 3) Ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem?
- 4) Kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja?
- 5) Kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema?

301

Zaradi razmer ob epidemiji koronavirusa so bili intervjuji opravljeni prek spleta ali telefonskega klica.

Intervju 1

Intervjuvanec je oseba v 20 letih, ženskega spola, trenutno zaposlena. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je oseba odgovorila, da misli da ne, se je pa se soočila z lenobo. Na vprašanje, kako bi se odzvali, oseba ni imela nekega odgovora, odvisno bi bilo, ali bi njo oviralo pri delu. Na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, je oseba odgovorila, da bi bil lahko v določenih službah. Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, je oseba odgovorila, da bi poskušala osebo motivirati, če to ne bi uspelo, pa bi nadaljevala grožnje z izgubo službe. Ob zadnjem vprašanju pa je oseba dodala, da bi po njenem mnenju moral menedžer/vodja poskrbeti, da negativne posledice čim manj vplivajo na izvajanje službe in druge zaposlene.

Intervju 2

Intervjuvanec je oseba v 60 letih, moškega spola, upokojena. Ob obrazložitvi vprašanja, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je oseba sicer odgovorila, da se je že srečala z zastojkarstvom, vendar ne v kontekstu zaposlenih v službi,

ampak pozneje, od posameznih strank. V kontekstu opravljanja svojega dela je oseba na vprašanje, kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, izrazila mnenje, da bi svoje delo nemoteno opravljala naprej in k odgovoru pri naslednjem vprašanju, ali se vam zdi zastojkarstvom resen problem, le še dodala, da se z zastojkarstvom v službi na strani sodelavcev ni srečevala in se ji posledično ne zdi resen problem.

Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, pa je bil odgovor jasen, če bi lahko, bi osebo, ki svojega dela ne opravlja, kaznoval, ob neprestanem nedelu pa odpustil. Enako mnenje je oseba izrazila tudi na vprašanje, kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, le da je tu dodala, da dober vodja poskrbi, da tako ravnanje čim manj vpliva na preostale zaposlene.

Intervju 3

Intervjuvanec je oseba v 20 letih, moškega spola, opravlja sezonsko delo. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, je bil odgovor DA – v kontekstu šole in zasebnega življenja, ne pa v kontekstu delovnega mesta. Na nadaljnje vprašanje, kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, je oseba povedala, da bi se takim ljudem poskušala izogniti in da bi enako naredila, tudi če bi jih srečala v službi. V nadaljevanju je oseba na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, odgovorila, da je resnost problema odvisna od ravni zastojkarstva in je lahko manjše nelagodje ali pa resen problem.

V nadaljevanju intervjuja sem želel izvedeti odgovor na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, in kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema. Odgovor je bil, da bi posnemal svojega šefa ter s kombinacijo motivacije, strogosti in grožnje pripravil osebo za nadaljevanje dela.

Intervju 4

Intervjuvanec je oseba v 50 letih, ženskega spola, redno zaposlena. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom in kako ste se odzvali/kako bi se odzvali, je oseba odgovorila, da se je srečala z zastojkarstvom na delovnem mestu in v zasebnem življenju v omejenih okoliščinah. Odziv osebe pa je bil, da je zastojkarske prošnje prijazno zavrnila ali osebo vprašala, koliko bi plačala.

Na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvo resen problem, je oseba kljub temu odgovorila, da je to po njenem mnenju manjši problem, saj na delovnem mestu ni pogost, v zasebnem življenju pa je lahko. Na vprašanje, kaj bi naredili z osebo, ki svojega dela ne opravlja, in kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, je oseba odgovorila, da bi se pritožila vodstvu, če bi morala sodelovati z osebo, ki ne opravlja svojega dela. Pri opravljanju svojega dela mora namreč velikokrat sodelovati z drugimi, vendar največkrat to ni težava. Pričakuje pa od menedžerja/vodje/nadrejenega, da za osebo, ki svojega dela ne opravlja, najde zamenjavo. Ob hujših problemih pričakuje, da nadrejeni tudi disciplinsko ukrepa proti osebi.

Intervju 5

Intervjuvanec je oseba v 70 letih, moškega spola, upokojena, vendar upravlja neprofitno delo. Na vprašanje, ali ste se že kdaj srečali z zastojkarstvom, oseba odgovori z da, a predvsem v zasebnem življenju, opazil pa ga je tudi na različnih delovnih mestih, na katerih so zaposleni svoje delo prelagali ali delegirali na druge. Na poizvedovanje, kak je bil odziv, je oseba povedala, da različen. Ponekod je prišlo do vpitja in groženj, drugod pa do ignoriranja problema.

Odgovor na vprašanje, ali se vam zdi zastojkarstvom resen problem, je bil prese- netljiv. Oseba meni, da odvisno od dela in konteksta. Povedala mi je, da je včasih treba dopolniti kvoto zaposlenih zaradi birokracije. Razlog za to so dodatna sredstva, ki jih organizacija/delodajalec dobi, ali legitimnost dela. Za primer mi je dal manjše prireditve, na katerih mora biti vsaj minimalno število osebja.

Osebe, ki svojega dela ne opravljajo dobro, bi poskušala oseba motivirati oziroma popraviti njihov način dela. Če bi opazil, da tudi to ne deluje, pa jih naslednjič ne bi več poklical. Izjema bi bila, le če ne bi mogel dobiti nobenega drugega.

Na vprašanje, kakšna naj bi bila naloga menedžerjev v reševanju tega problema, je oseba odgovorila, da mora vodja znati upravljati tudi delo svojih podrejenih, da jih lahko zamenja, če ti svojega dela ne opravljajo, in to ne glede na razlog.

Analiza intervjujev

Na podlagi intervjujev lahko sklepamo, da se o zastonjkarstvu ne ve veliko oziroma se pojava ne razume pod tem imenom. Vsaj pol anketirancem je bilo treba razložiti, kaj je zastonjkarstvo, da so lahko odgovarjali na vprašanja. Večina se ni srečala z zastonjkarstvom v kontekstu sodelavcev in so posledično sklepali, da zastonjkarstvo ni resen problem med sodelavci na delovnem mestu. Večina anketirancev se je z zastonjkarstvom srečala le v kontekstu zasebnega življenja, tj. v krogu družine ali prijateljev. Pri mlajših anketirancih je opaziti, da so se s tem bolj spoprijemali v šoli, vendar se izkušnje po večini niso ponovile v službi oziroma pri opravljanju dela.

304

Od nadrejenih večina anketirancev pričakuje, da bodo poskušali omejiti negativne posledice zastonjkarjev na delovno okolje. To se lahko uredi s prekinitvijo delovnega razmerja, če ta ni mogoča, pa izvesti tako izolacijo osebe, da je njen negativen vpliv čim manjši.

Posledice zastonjkarstva in kako se spoprijeti z njim

Zastonjkarstvo lahko na delovno mesto prinese veliko negativnih posledic. Povzroči lahko večji stres, toksičnost ali oboje v delovnem okolju. Zastonjkarstvo lahko spodbudi preostale zaposlene, da sledijo zgledu svojega kolega, kar zniža učinkovitost opravljanja delovnih nalog. Temu lahko v ekstremnih primerih sledi razpad delov podjetja ali celih podjetji. Čeprav se zdi zastonjkarstvo na delovnem mestu redek pojav, je prav, da ima menedžer znanje in sposobnost, da se z njim spopade. Zastonjkarstvo se namreč najpogosteje pojavlja v majhnih, slabše organiziranih skupinah. Pogosto je zastonjkarstvo kombinacija slabega vodenja, nizke motivacije in nizke nagrade za delo. Posledice tega so, da tisti pripadniki manjše skupine, ki nosijo večino bremena za uspešno zaključitev projekta, doživljajo več stresa in večjo stopnjo izgorelosti.

Osebne izkušnje

Sam sem se nevede že srečal z zastonjkarstvom, vendar nanj nisem gledal kot zastonjkarstvo, ampak kot lenobo, izkoriščanje ali nesposobnost. Primeri tega

bi bili skupinski projekti skozi šolanje in delo v tovarni. Predvsem delo v tovarni mi je dalo misliti o zastonjkarstvu, kot so: prelaganje dela na druge, izposoja opreme drugih postaj, izkoriščanje novih ali naivnih delavcev ter prikrivanje tega pred nadrejenimi. Opazil sem dve strani zastonjkarstva: delno zastonjkarstvo, ki velikokrat ne vpliva na samo delovno uspešnost, in zastonjkarstvo, pri katerem pride do ukrepov zoper zastonjkarja v odbitju opravljene norme ali nižjem plačilu. Dobro se spomnim primera, ki bi mu zdaj lahko rekel zastonjkarstvo, ko eden izmed zaposlenih namerno ni opravil dela, ki mu je bilo dodeljeno, ker mu to ni bilo všeč. Takrat se mi je to zdelo bizarno in čudno, pozneje pa so mi drugi razložili, da tako in tako dobi minimalno plačo, ne glede na to, kako dobro dela.

Imam tudi omejene izkušnje z mnenjem vojakov, bolj specifično s programom prostovoljnih rezervistov. Redno zaposleni vojaki jih »ljubkovalno« imenujejo vikend vojaki. Vsaj trije vojaki so izrazili mnenje, da so to zastonjkarji, ki se pridejo en vikend na mesec igrat vojaka za nekaj dodatnega denarja.

Zaključek

Zastonjkarstvo je kompleksna tema, saj imajo različne osebe različno predstavo o problemu. To tudi oteži preverjanje hipoteze. Samo zastonjkarstvo je v službi težko opaziti; veliko več se vedenje, ki bi se lahko pripisalo zastonjkarstvu, pripisuje drugim stvarem. S temi opažanji lahko ovržem prvo hipotezo: »Zastonjkarstvo se najpogosteje pojavlja na javnih delovnih mestih, na katerih plača ni odvisna od delovne uspešnosti.« Glede na vire, intervjuje in spletne bloge lahko sklepam, da se zastonjkarstvo največkrat pojavi v zasebnem sektorju. Bolj specifično, poskuša se izkoriščati samostojne podjetnike, inštruktorje, umetnike, pisatelje in druge, ki niso del večjih korporacij. Drugo hipotezo »Zastonjkarstvo negativno vpliva na delovno vzdušje in zmanjšuje učinkovitost preostalih delavcev« lahko popolnoma potrdim. Mnenje anketiranih in izkušnje ljudi z zastonjkarstvom so negativni – v večini primerov dvignejo raven stresa in toksičnosti v delovnem okolju. Za tretjo hipotezo »Zastonjkarstvo v vojski je prisotno le tam, kjer nadrejeni to dopuščajo« nisem našel dovolj informacij, a vsekakor nadrejeni igrajo vlogo v tem, na vlogo nadrejenih pa so opozorili tudi intervjuvanci iz civilnih organizacij.

Viri

Britannica: free riding (<https://www.britannica.com/>), 4. 11. 2021

Buffalmano, Lucio. *7 Types of Freeloaders & How to Beat Them ...; The Power Moves.*

Dostopno prek *7 Types of Freeloaders & How to Beat Them (For Entrepreneurs) | TPM* (thepowermoves.com)

Definicija Freeloader. *Cambridge English Dictionary*. Dostopno prek *FREELoader | meaning in the Cambridge English Dictionary*

Forum.Over.Net. *Rubrika Zastonjkarstvo iz leta 2007*. Dostopno prek *zastonjkarstvo - MedOverNet*

Krečič, Jela (2013). *Manj kot deset odstotkov zastonjkarjev v kulturi. Delo*. <https://old.delo.si/kultura/glasba/manj-kot-deset-odstotkov-zastonjkarjev-v-kulturi.html>

Public Diplomacy division (2019). *Defence Expenditure of Nato Countries*. Dostopno prek *Front__November2019_EN* (nato.int)

Savigny, Heather (2007). *Free riding; Encyclopaedia Britannica*. Dostopno prek *Free riding | social science | Britannica*

Varga, Miran (2015). *Spletno zastonjkarstvo. Monitor*. Dostopno prek *Spletno zastonjkarstvo | Monitor*