



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: ICT, progettazioni organizzative, HRM e comportamento organizzativo

**CYBERLOAFING E PRODUTTIVITA' AZIENDALE:
IMPLICAZIONI E POSSIBILI SOLUZIONI**

ELISA BORTOLANI

Università di Verona

elisa.bortolani@univr.it

Introduzione

La diffusione delle nuove tecnologie in contesti lavorativi, tanto pubblici quanto privati, porta spesso con sé l'inasprimento di alcune problematiche legate alla loro gestione. Minacce all'efficienza organizzativa possono infatti provenire sia dall'interno (es. perdita accidentale o furto di dati da parte di dipendenti) sia dall'esterno dell'organizzazione (es: spionaggio industriale).

Molti problemi, però, derivano da un utilizzo improprio della tecnologia a disposizione del lavoratore. L'addestramento all'utilizzo dello strumento informatico, infatti, spesso si limita agli aspetti tecnici, senza prevedere momenti formativi che aiutino il lavoratore ad integrare il mezzo elettronico all'interno delle proprie mansioni in maniera sufficientemente consapevole. In particolar modo per i lavoratori più giovani, infatti, il computer connesso ad Internet rappresenta uno strumento del quale è stato sperimentato, fino a quel momento, soprattutto l'aspetto ludico. Spesso, tale utilizzo "disimpegnato" viene trasferito anche nel contesto lavorativo (cfr. Siau, Nah & Teng, 2002).

Uno degli esempi più evidenti del mis-utilizzo del mezzo informatico è rappresentato dal cosiddetto *cyberloafing*¹. Tale fenomeno viene definito come la navigazione del web e la gestione di email dalla rete aziendale in orario lavorativo per scopi personali (Friedman, 2000; Lim, 2002).

Recenti indagini (cfr. Blau et al., 2006) hanno rilevato che il 90% dei lavoratori intervistati afferma di dedicare alla navigazione per scopi personali almeno un terzo del tempo complessivo trascorso online dal proprio luogo di lavoro (Kay, 2001). Le attività di svago più frequentemente cercate riguardano: la lettura di news, i siti di investimento finanziario, i viaggi, la pornografia, il download di file mp3 e lo shopping (eBay, ad esempio, il famoso portale di aste online, è al settimo posto tra i siti più visitati dai luoghi di lavoro e al primo in termini di numero medio di pagine consultate per persona e tempo trascorrevi in un mese; Davis, 2001).

Attraverso un'analisi della letteratura sul cyberloafing, Siau, Nah & Teng (2002) identificano undici categorie di abuso di Internet, non mutuamente escludentisi: abuso nell'utilizzo delle email (ad es. spam); accessi non autorizzati (ad es. diffusione di password); violazione delle leggi sul copyright e plagio; messaggi su newsgroup (ad es. a sfondo sessuale); trasmissione di dati confidenziali; pornografia; azioni di hacking; download e upload di file non work-related (mp3, ecc.); utilizzo di Internet per piacere personale (ad es. chat, shopping, stock trading, gioco d'azzardo); utilizzo di ISP esterni (per evitare di essere rilevati); utilizzo di risorse aziendali per gestire un "secondo lavoro" (*side jobs*).

Lim (2002), in particolare, categorizza il cyberloafing all'interno del costrutto di "devianza produttiva" di Robinson & Bennett (1995), caratterizzato da comportamenti quali l'eccesso nel numero o nella lunghezza delle pause, l'assenteismo, lo sperpero di risorse, il fatto di uscire prima dal lavoro, ecc. Tale fenomeno, però, sembra classificabile anche all'interno di altre tipologie di *devianza organizzativa*, quali ad esempio i *danni alla proprietà* (Hollinger & Clark, 1983); le *aggressioni personali* (molestia fisiche o psicologiche); la *devianza politica*, intesa come qualsiasi comportamento che metta un individuo in una posizione di svantaggio politico rispetto ad altri: discriminazione razziale, di genere, ecc. (Robinson & Bennett, 1995). Gary, Young & Kori (2006), infatti, distinguono tre tipologie di cyberloafing: uno relativo alla ricerca di informazioni (*browsing-related*), uno relativo alla gestione di email personali (*email non-work-related*) e il terzo finalizzato alla comunicazione (*interactive*

¹ Altri sinonimi del termine *cyberloafing*, ricorrenti in letteratura, sono *cyberslacking* e *cyberbludging*.

cyberloafing). Tale distinzione, secondo gli autori, è finalizzata a ricondurre ciascuna delle tre tipologie ad una precisa categoria di devianza (in base al modello di Robinson e Bennett, 1995): le prime due rientrerebbero nella devianza produttiva, mentre la terza nella devianza rispetto alla proprietà.

I costi dell'ozio telematico, per quanto di difficile quantificazione, sono stimati in migliaia di euro l'anno (cfr. Greengard, 2000; Gordon, Loeb, et. al., 2005) e sono imputabili principalmente a: interventi tecnici per liberare il sistema da virus e *malware*² derivanti dalla navigazione su siti non sicuri, mancata produttività, danni agli apparati, violazione delle leggi sul copyright, compromissione dell'immagine aziendale. Quest'ultimo effetto si verifica spesso a causa dell'utilizzo, da parte del lavoratore, di strumenti di comunicazione (quali newsgroup, forum, blog, ecc.) nei quali vengono espresse opinioni personali, spesso denigratorie, razziste e offensive, utilizzando l'indirizzo di posta elettronica dell'azienda o facendo esplicito riferimento a questa. Le conseguenze di tali comportamenti possono variare su un continuum che va dall'imbarazzo ai problemi legali.

Fattori disposizionali e situazionali alla base del cyberloafing

Per comprendere il costrutto di cyberloafing è utile ricorrere all'interazione di due tipologie di fattori: quelli disposizionali (cioè attribuibili a fattori interni all'individuo) e quelli situazionali (cioè attribuibili a fattori esterni a questo).

Dawson (1996), ad esempio, considera il tratto di *coscienziosità* (*consciousness*) e quello di *amicabilità* (*agreeableness*) quali caratteristiche *responsabili* di un atteggiamento lavorativo controproducente; Wyatt & Philips (2005) ritengono invece che sia l'*estroversione* (*extraversion*) il tratto maggiormente predittivo di un utilizzo improprio di Internet sul lavoro; Lavoie & Pychyl (2001), infine, si concentrano maggiormente sul costrutto di procrastinazione (*procrastination*). Tale tratto favorirebbe l'evitamento di compiti cognitivi attraverso l'ingaggiarsi in attività che permettono di distrarsi dai compiti che una persona deve portare a termine. Secondo gli autori, la procrastinazione delle proprie attività lavorative su Internet è positivamente associato al fatto di percepire Internet come "divertente". Ma questo stesso tratto è legato anche ad emozioni negative (rabbia, frustrazione, ecc.), e le conseguenti distorsioni cognitive sono associate alla depressione (Burka, & Yuen, 1990) e ad alti livelli di stress (Flett, Blankenstein & Martin, 1995).

Per quanto riguarda invece i fattori situazionali, Henle & Blanchard (2005) rilevano che i lavoratori intraprendono più facilmente attività di cyberloafing quando il rischio di sanzioni da parte del management è basso e, a differenza delle loro iniziali ipotesi di ricerca, quando anche il carico di lavoro è basso. Tale dato, in linea anche con i dati di ricerca che verranno presentati successivamente, può essere indicativo del fatto che il cyberloafing non costituisce una strategia atta a fronteggiare lo stress (*coping*) quando il carico di lavoro è alto, bensì quando le mansioni vengono percepite dal lavoratore come noiose, monotone o non adeguatamente in grado di stimolarlo.

Un modello di interazione tra fattori personali e influenze esterne, utile alla comprensione del fenomeno, è proposto da Anandarajan, Simmers, Igarbia (2000). Tale modello, definito Technology Acceptance Model (TAM), deriva dalla Teoria dell'Azione Ragionata (TRA) di Fishbein & Ajzen (1975). Nel TAM i fattori che motivano un individuo ad utilizzare il

² Viene definito *malware* qualsiasi software creato con l'intento di arrecare danni di varia entità al computer sul quale viene eseguito (ad es., virus).

computer possono essere categorizzati in motivatori estrinseci (vantaggi percepiti, pressione sociale, ecc.) e motivatori intrinseci (divertimento, evasione, ecc.).

Il modello proposto presenta quattro tipi di variabili multidimensionali (fig. 1). I fattori antecedenti sono raggruppati in fattori individuali (età, genere, abilità nell'utilizzo di Internet, ecc.) e fattori organizzativi (pressione sociale, supporto organizzativo e caratteristiche del compito). L'interazione tra questi fattori influenzerebbe un secondo set di elementi, rappresentati invece da credenze e atteggiamenti verso Internet. Il terzo set di fattori contempla alcuni criteri di utilizzo (tempo, frequenza, attività, ecc.) che, a loro volta, avrebbero ricadute sul quarto set di fattori: l'impatto sul lavoro (caratteristiche del lavoro, soddisfazione, produttività, inefficienza e sicurezza organizzativa).

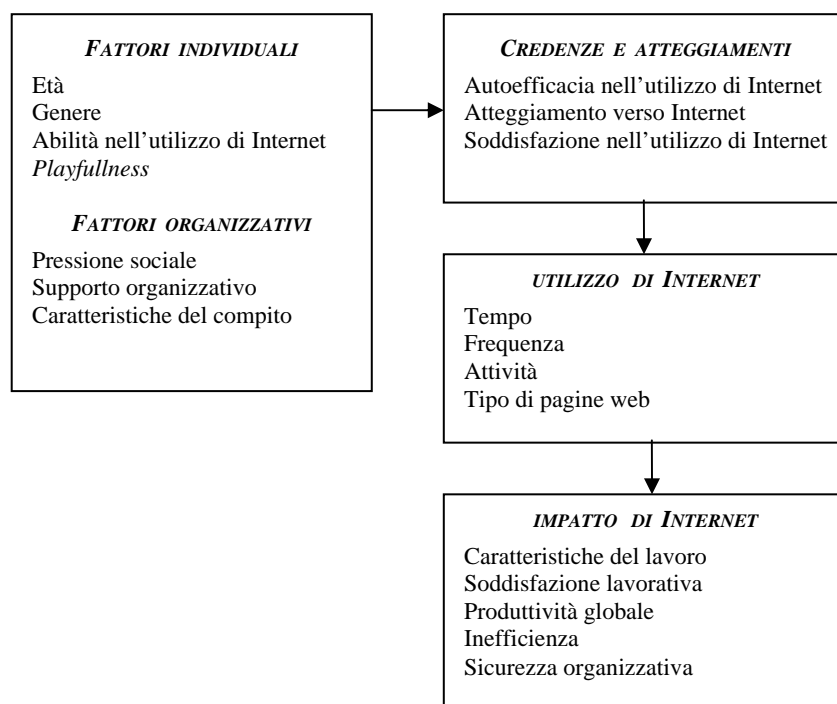


Fig.1: Relazioni tra quattro tipi di variabili multidimensionali che influenzano l'utilizzo di Internet (Technology Acceptance Model, tratto da: Anandarajan, Simmers, Igarbaria, 2000).

Tra i risultati di Anandarajan, Simmers, Igarbaria (2000), emerge il fatto che l'abilità nell'utilizzo di Internet e del web correlano con la percezione di miglioramento delle caratteristiche del lavoro (quali importanza, autonomia, eterogeneità, controllo sul proprio lavoro, ecc.). In particolare, la *playfulness*³ può condurre alla percezione di un miglioramento delle caratteristiche del job, a maggiore soddisfazione lavorativa e ad una maggiore produttività complessiva. In realtà questo risultato, secondo gli autori, potrebbe rivelarsi un'arma a doppio taglio. La *playfulness*, infatti, conduce più facilmente ad un utilizzo *improprio* di Internet, il che può avere conseguenze negative in termini di aumento del tempo perso, necessità di rimettere mano al proprio lavoro per mancanza di accuratezza nello svolgimento e un tempo più lungo per completare un compito. Elementi, questi, che contribuiscono all'inefficienza e alla mancata produttività.

³ Tale termine, difficilmente traducibile, si riferisce alla caratteristica di *giocosità* legata all'utilizzo di Internet.

La pressione sociale e il supporto organizzativo, invece, sono associati ad una sorta di intimidazione e, perciò, al minor utilizzo di Internet. Tale considerazione suggerisce che il coinvolgimento del management possa ridurre l'abuso. Impiegati con compiti altamente strutturati, inoltre, risultano meno coinvolti in un utilizzo improprio di Internet sul lavoro. Lo stesso risultato vale per coloro che hanno una bassa variabilità del compito. Ciò implica che dipendenti con compiti meno strutturati fanno registrare invece un maggiore utilizzo di Internet per scopi personali.

La ricerca

Obiettivi e metodo

È stata effettuata un'indagine su un campione di 190 lavoratori (63% maschi e 37% femmine). L'età media dei rispondenti è di circa 36 anni (d.s. circa 9; min: 20; max: 60; mediana: 34). Il 52% di essi ha conseguito un titolo di scuola media superiore e il 43% una laurea o specializzazione successiva (dottorato, master, ecc.). Si tratta per il 40% di impiegati in Pubbliche Amministrazioni e per il 52% di lavoratori in aziende private. In entrambi i casi, si tratta per il 58% di organizzazioni con un numero di dipendenti superiore a 500. Il tipo di contratto di lavoro è, per l'88% *fulltime* (88%), dei quali il 65% a tempo indeterminato.

L'indagine era finalizzata: alla rilevazione della percezione dei rispondenti rispetto alla quantificazione del fenomeno *cyberloafing*; all'analisi delle motivazioni sottostanti a tale attività e alla percezione di aumento o diminuzione di produttività e soddisfazione lavorativa in relazione al *cyberloafing*.

La ricerca è stata effettuata attraverso la somministrazione (in forma anonima) di un questionario costruito *ad hoc* che si compone di due parti: la prima rileva le caratteristiche socio-anagrafiche dei partecipanti (item I-X); la seconda indaga invece il fenomeno del *cyberloafing* (item 1-22) attraverso le variabili più frequentemente citate in letteratura.

Risultati e discussione

L'indagine dimostra che il *cyberloafing* è un'attività effettivamente rilevante all'interno della giornata lavorativa dei rispondenti. I valori medi ottenuti si assestano intorno a quelli rilevati anche in altre indagini⁴. Il fenomeno sembra coinvolgere soprattutto lavoratori maschi sui trent'anni, piuttosto che quelli più "maturi" (cfr. Greenspan, 2002). I giovani, infatti, sono concordi nel ritenere che la possibilità di praticare il *cyberloafing* incide positivamente sia sulla loro soddisfazione lavorativa sia sulla percezione di aumentare la propria produttività.

Alla domanda "*Sul posto di lavoro, per quali scopi utilizza principalmente Internet?*", la maggioranza (59%) dei rispondenti dichiara di utilizzarlo per motivi personali o personali e professionali insieme. In aggiunta a ciò, alla domanda "*Ripensi al periodo da marzo ad oggi: quanto tempo alla settimana ha trascorso mediamente su Internet per scopi personali, su siti non correlati al lavoro?*" (10 alternative di risposta), la scelta modale è rappresentata dalla categoria *da 2 a 5 ore a settimana*, preferita dal 39% dei rispondenti. Solo il 3% dei rispondenti, invece, dichiara di non utilizzare affatto Internet per scopi personali sul posto di lavoro, mentre il 27% dichiara di utilizzarlo più di cinque ore a settimana.

⁴ Fonte: Websense Data, Web@work2000 e Web@work2005

Le attività preferite dai rispondenti risultano: leggere news e notiziari (66%); scrivere e leggere email personali (58%); prenotare viaggi e vacanze (36%); comunicare attraverso chatline e messengerie istantanee (35%). Poca rilevanza, invece, viene attribuita ai siti erotici/pornografici (solo il 4% dei rispondenti afferma di dedicarsi dal lavoro a questa attività)⁵.

Si sono cercate differenze di genere per le diverse attività. Mentre le femmine dichiarano di utilizzare Internet dal posto di lavoro soprattutto per prenotare viaggi e vacanze ($p = .018$), i maschi dichiarano un maggior utilizzo per attività quali: shopping/e-commerce/aste online ($p = .001$), chatline ($p = .001$), download di file MP3, film, ecc. ($p = .009$), banking/trade online ($p = .022$), blog ($p = .020$) e gestione del sito personale ($p = .043$). Per quanto riguarda le differenze d'età, invece, i più giovani utilizzano Internet dal posto di lavoro per curare il proprio sito personale ($p = .044$) e per partecipare a mailing list e newsgroup ($p = .002$).

L'entità del cyberloafing può apparire smorzata dalle risposte all'item 7: *“Dovendo scegliere se rinunciare alla pausa caffè oppure alla possibilità di usare Internet al lavoro per scopi personali, a cosa rinunciarebbe?”*, alla quale la maggioranza dei rispondenti (52%) dichiara che rinunciarebbe più volentieri ad Internet. Tuttavia, incrociando la variabile età, espressa in quartili, con questo item, ne risulta una relazione statisticamente significativa per $p = .025$, per cui i soggetti più giovani tenderebbero a rinunciare alla pausa caffè, mentre i soggetti più “anziani” tenderebbero a rinunciare ad Internet.

Inoltre, il 57% di coloro che ammettono di utilizzare chat o messengerie istantanee dal lavoro dichiarano di farlo per scopi non lavorativi o per scopi misti (sia lavorativi che extralavorativi). Incrociando la variabile età, espressa in quartili, con l'item 9 *“Se sul posto di lavoro utilizza messengerie istantanee e/o chatline, le utilizza maggiormente per comunicazioni legate al lavoro o per comunicazioni non legate al lavoro?”*, emerge che i giovani tendono ad utilizzare chat o messengerie istantanee per scopi non lavorativi o misti più frequentemente dei più “anziani”. In proposito, alcuni studi hanno indagato l'utilità e la fruibilità di chatline e messengerie istantanee come possibili strumenti di comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro (cfr. Herbsleb et al., 2002; Cho, Trier & Kim, 2005).

Per quanto riguarda, invece, l'aspetto legato alle misure di controllo da parte dell'organizzazione, il 26,3% dei rispondenti afferma di avere un regolamento aziendale e/o un sistema di monitoraggio/tracciamento dei log (24,4%) e/o filtri che impediscano l'accesso a certi siti (31,4%). Ma il dato a nostro avviso più significativo è che il 53% dei rispondenti afferma o che l'organizzazione in cui egli lavora non prevede nessuna misura di gestione degli accessi o che *non ne è a conoscenza*. Il fatto di non sapere, o di pensare che non ci sia alcuna forma di monitoraggio, può spiegare, almeno in parte, l'elevato numero di ore trascorso online per scopi personali.

Alla domanda *“Quanto ritiene accettabile che il suo datore di lavoro possa monitorare i suoi accessi ad Internet?”* (modalità di risposta a 5 punti da *per nulla accettabile* a *del tutto accettabile*), il 45,5% dei rispondenti ritiene *per nulla o poco accettabile* il monitoraggio agli accessi (media = 2,88; mediana = 3; moda = 1; d.s. = 1,6) e che tra le misure più accettabili vi sia la policy aziendale (46%) e il software di filtraggio (22%) mentre, tra quelle meno accettabili, il controllo a vista da parte del capo (53%) e il sistema di monitoraggio e

⁵ La desiderabilità sociale in questo genere di riposte può giocare un ruolo non secondario nel sottostimare l'entità del fenomeno. Alcune ricerche, infatti, riportano che: il 33% dei lavoratori intervistati ammette di aver trascorso molto tempo su Internet dal lavoro (in: Huon, M., Combating porn in the workplace, 2004, www.johnsonandbell.com/resources/oct04employmentlawalert.pdf) e che il 70% di tutto il traffico pornografico su Internet viene registrato dal lunedì al venerdì, tra le 9 e le 17 (in: Schweitzer, D., Workplace Web Use: Give 'em an inch ..., SearchSecurity.com, Sept. 27, 2004, citing SexTracker.com).

tracciamento log (23%). Ad ulteriore spiegazione dell'elevato numero di ore impiegate su Internet per scopi personali vi è il fatto che solo il 9% dei rispondenti è a conoscenza di sanzioni disciplinari inferte a qualche collega per abuso di Internet sul luogo di lavoro.

Un ulteriore aspetto degno di nota riguarda l'item 20 "*Secondo lei, poter utilizzare Internet dal luogo di lavoro per scopi personali, aumenta o diminuisce la sua produttività?*". La risposta modale, è *né aumenta né diminuisce*. In questo caso, la percezione che la propria produttività aumenti grazie al cyberloafing è inversamente proporzionale all'età.

All'item 22, invece, "*Poter utilizzare Internet dal luogo di lavoro per scopi personali, aumenta la sua soddisfazione lavorativa?*", la risposta modale è stata l'opzione *sì molto*. Anche in questo caso, la soddisfazione lavorativa percepita, in rapporto alla possibilità di utilizzare Internet dai luoghi di lavoro per scopi personali, è inversamente proporzionale all'età.

Per quanto riguarda invece l'analisi della motivazione sottostante al cyberloafing, emerge che alla domanda 19 "*Solitamente, in che occasione Le succede di passare dalla sua attività lavorativa alla navigazione a scopi personali?*" (possibili più risposte su 10 alternative proposte), la scelta modale risulta essere *quando provo noia e monotonia* (38%); seguono *difficoltà a riconcentrarmi dopo essere stato interrotto per un qualsiasi motivo* (18%); *stress per carichi di lavoro eccessivi* (16%); *solitudine e isolamento fisico e/o sociale* (9%); *quando sono frustrato o insoddisfatto dell'attività che sto svolgendo* (8%); e solo da ultimo, a differenza dei risultati presentati da Lim (2002), *quando provo sfiducia verso l'organizzazione perché è iniqua* (5%).

Incrociando la variabile età con quest'ultima domanda, risulta che stress e frustrazione personale sono le motivazioni più frequentemente scelte dai giovani piuttosto che dai più "anziani". Non risultano invece differenze né di genere, né di dimensioni dell'organizzazione, relativamente alla scelta delle motivazioni, mentre la variabile *solitudine/isolamento fisico e sociale* e la variabile *sfiducia verso l'organizzazione e percezione di iniquità di trattamento* discriminano tra lavoratori appartenenti ad organizzazioni pubbliche (che la scelgono più frequentemente) e lavoratori di aziende private ($p = .042$).

Conclusioni: quali possibili strategie di intervento manageriale?

Il paper mira a proporre e discutere alcune delle più importanti ed evidenti implicazioni del fenomeno *cyberloafing*. Se da una parte, come infatti rilevato dalla presente indagine, i lavoratori dichiarano il proprio desiderio di continuare ad utilizzare Internet per scopi personali durante l'orario lavorativo, le aziende, siano esse pubbliche o private, potrebbero avere interesse a progettare strategie in grado di fronteggiare il fenomeno.

In base ai dati emersi, quindi, la gestione del cyberloafing non dovrebbe essere concepita tanto in maniera coercitiva e prescrittiva, quanto ricorrendo a metodi maggiormente partecipativi. Questi possono spaziare, a seconda del contesto di riferimento, dalla responsabilizzazione del dipendente attraverso la formulazione di policy "usabili", alle tecniche di *job redesign* (Umstot, Bell, & Mitchell, 1976). Queste ultime, infatti, raggiungono risultati soddisfacenti proprio nella riduzione di quei fattori (noia, monotonia lavorativa, isolamento psicosociale, ecc.) che sono risultati essere alla base delle motivazioni più spesso addotte dai rispondenti per spiegare cosa li induce ad interrompere il proprio lavoro per dedicarsi alla navigazione del web. Inoltre, come emerso dai risultati di ricerca, le alternative di risposta *solitudine/isolamento fisico e sociale*, *sfiducia verso l'organizzazione e percezione di trattamento iniquo* sono più spesso scelte dai dipendenti pubblici rispetto a quelli privati.

Johnson & Indvik (2003) individuano alcuni accorgimenti che il management può adottare nella gestione del fenomeno cyberloafing (Kaupins & Minch, 2006):

1. stabilire una policy per l'utilizzo delle email, esplicitando chiaramente i diritti del lavoratore e il fatto che la comunicazione tramite email (dalla casella di posta aziendale) non è privata (Eyres, 2002);
2. ricompensare la produttività;
3. formare i propri dipendenti ad un utilizzo consentito di Internet;
4. assumere dipendenti molto motivati (Foster, 2001);
5. installare software di filtraggio e/o monitoraggio della navigazione;
6. stabilire una policy di corretto utilizzo della navigazione (Acceptable Use Policy, AUP), in grado di delineare quali sono le attività online considerate accettabili (Fertell, 2002);
7. offrire una comunicazione continuativa, ad esempio fornendo regolarmente dei "pop up" elettronici sui computer dei lavoratori che fungano da promemoria (richiedendo la presa visione e sottoscrizione dei termini).

Come emerso anche dalla nostra indagine, l'utilizzo delle *policy* non è ancora completamente diffuso. Nonostante le opinioni discordanti rispetto all'efficacia di queste (cfr. Young & Case, 2004), crediamo che potrebbero invece costituire un'utile mappa cognitiva e comportamentale per il lavoratore (Siau, Nah & Teng, 2002). A queste, nella gestione del cyberloafing, vengono spesso preferiti strumenti di monitoraggio del lavoratore. Tale considerazione chiama in causa le numerose ricerche che hanno dimostrato come le diverse forme di controllo del lavoratore non siano prive di effetti negativi sia sulla produttività, sia sul clima aziendale sia sulla fiducia verso l'organizzazione. Chalykoff & Kochan (1989), in proposito, hanno messo in luce l'impatto negativo che il monitoraggio ha sulla soddisfazione dei lavoratori. Più recentemente, Stanton & Weiss (2000) affermano che i lavoratori percepiscono i software di monitoraggio come invasivi e con una forte influenza negativa sulla propria soddisfazione lavorativa. Per quanto non ci siano ancora risultati "definitivi" in merito, Urbaczewski & Jessup (2000) affermano che la motivazione soggettiva gioca un ruolo significativo sia nella produttività, sia nella qualità della performance, sia nella soddisfazione o meno rispetto al monitoraggio. Quando il monitoraggio viene utilizzato per fornire un feedback ai soggetti rispetto alla qualità del proprio lavoro, questo viene accettato; quando invece viene utilizzato come modalità di controllo, l'impatto sul clima organizzativo è negativo⁶.

In conclusione, appare perciò utile che le aziende si facciano carico del fenomeno, individuando quello spazio di trade-off all'interno del quale il cyberloafing non rappresenti una perdita per l'organizzazione ma possa apportare benefici in termini di soddisfazione e produttività dei dipendenti. Come sintetizzato anche da Anandarajan (2002), infatti, sia l'eccessiva libertà sia l'eccessivo controllo da parte del management, aumentano l'abuso del mezzo informatico.

Per quanto riguarda i futuri aspetti di ricerca, potrebbe essere interessante approfondire il tipo di figura professionale, il tipo di ambiente lavorativo (clima aziendale, strutturazione dei ruoli, leadership, ecc.), nonché i momenti della giornata, nei quali è più frequente l'attività di cyberloafing per poter progettare sistemi di gestione adeguati al contesto organizzativo e alla sua cultura.

Bibliografia

⁶ Per una trattazione più approfondita del monitoraggio del lavoratore e del filtraggio e monitoraggio della navigazione, cfr. Whitty, 2004; Kaupins & Minch, 2006.

Anandarajan, M, Simmers, C.A, & Igarria, M., (2000). An Exploratory Investigation of the Antecedents and Impact of Internet Usage: An Individual Perspective, *Behaviour and Information Technology*, 19(1), 69-85.

Anandarajan, M. (2002). Internet Abuse in the workplace. *Communications of the ACM*, 45 (1), 53-87.

Blau, G., Yang, Y., & Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35, 9-17.

Burka, J.B., & Yuen (1990). *Procrastination: Why You Do It, What to Do about It*, Perseus Publishing, Cambridge.

Chalykoff, J. & T. Kochan (1989). Computer-aided monitoring: Its influence on employee job satisfaction and turnover. *Personnel Psychology*, 42, 807-834.

Cho, H.-K., Trier, M., and Kim, E. (2005). The use of instant messaging in working relationship development: A case study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), 17. In: <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/cho.html>

Davis, R.A. (2001). *Cyberslacking: Internet abuse in the workplace*. In: [http://www.internetaddiction.ca/cyberslacking .htm](http://www.internetaddiction.ca/cyberslacking.htm)

Dawson, C.L. (1996). *Dispositional and attitudinal explanations of counterproductivity in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Berkeley.

Eyres, P. (2002). Avoiding costly e-mail disasters. *Journal of Property Management*, 67(1), January/February, 74-75.

Fertell, D. (2002). Cyber-slacking kills productivity. *National Underwriter*, 106 (38), September 23, 41-42.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co., Don Mills, Ontario.

Flett, G.L., Blankenstein, K.R., & Martin, T.R. (1995). *Procrastination, negative self-evaluation, and stress in depression and anxiety: A review and preliminary model*. In J. R. Ferrari, J. Johnson & W. G. McCown (Eds.), *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*, Plenum Press, New York, 137.

Foster, M. (2001). Be alert to the signs of employee Internet addiction. *The National Public Accountant*, 46 (9), November, 39-40.

Friedman, W.H. (2000). Is the answer to Internet addiction, Internet interdiction? In Chung, M. (Ed.), *Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems*.

Gary, B., Yang, Y., & Kori, W.C. (2006). Testing a Measure of Cyberloafing, *Journal of Allied Health*, 35 (1), 9-17.

Greengard, S. (2000). The high cost of cyberslacking. *Workforce*, 79 (12), 22-24.

Greenspan, R. (2002). Internet abuse drains time and money. *Internetnews.com*, December 3, <http://www.websense.com/company/news/featyres/02/120302.cfm>

Gordon, L.A., Loeb, M.P., Lucyshyn, W., & Richardson, R. (2005). *2005 CSI/FBI Computer Crime and Security Survey*. In: [www.cpppe.umd.edu/Bookstore /Documents/2005CSISurvey .pdf](http://www.cpppe.umd.edu/Bookstore/ Documents/2005CSISurvey.pdf).

- Henle, C.A. & Blanchard, A.L. (2005). *Cyberloafing as a Coping Method: Relationship Between Work Stressors, Sanctions, and Cyberloafing*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HA.
- Herbsleb, J., Atkins, D., Boyer, D., Handel, M., Finholt, T. (2002) "Introducing Instant Messaging and Chat in the Workplace", *Proceedings of CSCW '02*, November, 171-178.
- Hollinger, R.C. & Clark, J. (1983). *Theft by Employees*, Lexington Books, Lexington.
- Johnson, P.R., Indvik, J. (2003). The organizational benefits of reducing cyberslacking in the workplace, *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 7 (2), 53-60.
- Kaupins, G., & Minch, R.P. (2006). Legal and Ethical Implications of Employee Location Monitoring, *International Journal of Technology and Human Interaction*, 2 (3), 16-35.
- Kay, P. (2001). FAST consultancy services issues warning to UK business on cyberslackers. *M2 Presswire*, March 23, 1.
- Lavoie, J. & Pychyl, T. (2001). Cyber-slacking and the procrastination superhighway: A web-based survey of online procrastination, attitudes, and emotion. *Social Science Computer Review*, 19, 431-444.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Siau, K., Nah, F.F., & Teng, L. (2002). Acceptable Internet Use Policy. *Communications of the ACM*, 45 (1), 75-79.
- Stanton, J.M., & Weiss, E.M. (2000). Electronic Monitoring in Their Own Words: An Exploratory Study of Employees' Experiences with New Types of Surveillance. *Computers in Human Behavior*, 16, 423-440.
- Umstot D.D, Bell, C.H. & Mitchell, T.R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. *Journal of Applied Psychology*, 61, 379-394.
- Urbaczewski, A. & Jessup, L.M. (2002), Does electronic monitoring of employee internet usage work?, *Communications of the ACM*, 45, 1, pp. 80-83.
- Whitty, M.T. (2004). Should Filtering Software be utilised in the Workplace? *Surveillance & Society*, 2 (1), 39-54.
- Wyatt, K., Philips, J.G. (2005). Internet use and misuse in the workplace. *Proceedings of OZCHI 2005*, Canberra, Australia. November 23-25.
- Worsnop, R. L. (1993), Privacy in the workplace, *CQ Researcher*, 9, 1011-1025.
- Young, K.S., & Case, C.J. (2004). Internet Abuse in the Workplace: New Trends in Risk Management, *CyberPsychology & Behavior*, 7 (1), 105-111.