

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PERFEKCIONIZMA NA KOGNITIVNO FLEKSIBILNOST
NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, november 2019

ZALA MÜLLER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Zala Müller, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13.11.2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALIZACIJA IN GENERACIJA Y	3
1.1 Digitalizacija.....	3
1.1.1 Opredelitev digitalizacije.....	3
1.1.2 Prednosti in slabosti digitalizacije	3
1.1.3 Vpliv digitalizacije na delovna mesta.....	5
1.1.4 Priporočila organizacijam ob uvedbi digitalnih delovnih mest.....	7
1.2 Generacija Y.....	9
1.2.1 Opredelitev generacije Y	9
1.2.2 Značilnosti in vrednote generacije Y.....	9
1.2.3 Značilnosti in pričakovanja generacije Y na delovnih mestih.....	11
2 KOGNITIVNA FLEKSIBILNOST	12
2.1 Opredelitev kognitivne fleksibilnosti	12
2.2 Pomen kognitivne fleksibilnosti.....	14
2.2.1 Kognitivna fleksibilnost in odpravljanje napak.....	14
2.2.2 Kognitivna fleksibilnost in samoučinkovitost	15
2.2.3 Kognitivna fleksibilnost in ustvarjalnost.....	15
2.3 Kognitivna fleksibilnost na delovnih mestih	16
2.3.1 Delovna fleksibilnost.....	16
2.3.2 Kognitivna fleksibilnost pri delu	18
2.3.3 Primer digitalizacije podjetja in pomena kognitivne fleksibilnosti	19
3 PERFEKCIONIZEM IN SMISELNOST DELA	20
3.1 Perfekcionizem	20
3.1.1 Opredelitev perfekcionizma	20
3.1.2 Vpliv perfekcionizma na različna področja življenja	22
3.1.3 Vpliv perfekcionizma na delovnem mestu	23
3.1.3.1 Pozitivni in negativni učinki perfekcionizma na delovnem mestu	23
3.1.3.2 Perfekcionizem in generacija Y na delovnem mestu.....	25
3.2 Smiselnost dela	26
3.2.1 Opredelitev smiselnosti dela.....	26

3.2.2	Pomen smiselnosti dela med pripadniki generacije Y	28
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA	30
4.1	Temeljna teza in hipotezi raziskave	30
4.2	Zasnova raziskave in metodologija	32
4.2.1	Anketni vprašalnik	32
4.2.2	Opis vzorca.....	33
4.2.3	Metodologija	35
5	REZULTATI RAZISKAVE	35
5.1	Opisne statistike.....	35
5.2	Preverjanje hipotez.....	39
6	DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	42
6.1	Interpretacija rezultatov raziskave.....	42
6.2	Teoretični prispevki.....	43
6.3	Praktična priporočila	44
6.4	Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja.....	45
	SKLEP.....	46
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGE	55

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prednosti digitalnega delovnega mesta	6
Tabela 2:	Priporočila organizacijam ob uvedbi digitalnih delovnih mest.....	8
Tabela 3:	Definicije kognitivne fleksibilnosti	13
Tabela 4:	Različne definicije smiselnosti dela	27
Tabela 5:	Prikaz demografskih podatkov za vprašanje: Trenutni status	33
Tabela 6:	Opisne statistike za kognitivno fleksibilnost.....	36
Tabela 7:	Opisne statistike za perfekcionizem	37
Tabela 8:	Opisne statistike za smiselnost dela	38
Tabela 9:	Povprečja in standardni odkloni preučevanih konstruktov	39
Tabela 10:	Korelacijska matrika	41
Tabela 11:	Postavljeni hipotezi in njun status	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Atkinsonov model fleksibilne organizacije.....	17
Slika 2: Elementi smiselnosti dela.....	28
Slika 3: Hierarhija potreb pri izbiri kariere	29
Slika 4: Model vpliva perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu.....	31
Slika 5: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol.....	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Struktura vzorca glede na starost in spol	5
Priloga 3: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo	6
Priloga 4: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol.....	7
Priloga 5: Struktura vzorca glede na starost, spol in število let delovnih izkušenj	8
Priloga 6: Seznam delovnih mest, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje	9
Priloga 7: Struktura vzorca glede na področje dela.....	10
Priloga 8: Struktura vzorca glede na velikost podjetja, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje.....	11
Priloga 9: Opisne statistike za vprašanja o kognitivni fleksibilnosti.....	12
Priloga 10: Opisne statistike za vprašanja o perfekcionizmu	18
Priloga 11: Opisne statistike za vprašanja o smiselnosti dela	28
Priloga 12: Preverjanje hipotez (prvi del).....	33
Priloga 13: Preverjanje hipotez (drugi del).....	35
Priloga 14: Izpis regresijske analize s PROCESS makrom za moderacijski model.....	37

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

IKT – (ang. Information and communication technology); Informacijska in komunikacijska tehnologija

UVOD

Yoo, Boland in Lyytinen (2006) so definirali digitalizacijo kot vključitev digitalnih zmogljivosti v skoraj vse vidike dela. Digitalizacija ne vpliva le na trge in tržne panoge, temveč tudi na preoblikovanje samih delovnih mest. Akademiki in praktiki so enotnega mnenja, da je hitrost sedanjih tehnoloških sprememb in obseg, s katerim vplivajo te spremembe na delovna mesta, izjemnega pomena (Vemuri, 2014; McKinsey & Company, 2017; Nicolini, 2012).

Da lahko organizacije v celoti izkoristijo potencial, ki ga ponuja digitalizacija, morajo razumeti, kako se spreminja narava samega dela – digitalna tehnologija ne spreminja le posameznikovih delovnih nalog, temveč povečuje tudi njihovo avtomatizacijo. To na eni strani povzroča zapiranje določenih delovnih mest, na drugi strani pa ustvarjanje povsem novih, ki so bila do sedaj nepredstavljava. Tem spremembam bodo organizacije ter predvsem njihovi zaposleni zmožni slediti le, če so oziroma postanejo vsestranski (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009) ter tudi bolj fleksibilni (Schreyögg & Sydow, 2010).

Mnogi raziskovalci so se že ukvarjali in razvijali metode za merjenje fleksibilnosti v različnih socialnih situacijah, toda posameznik mora za fleksibilno delovanje oziroma vedenje izpolnjevati predpogoj, tj. biti kognitivno fleksibilen. Kognitivna fleksibilnost se nanaša na posameznikovo zavedanje, da v vsaki situaciji obstajajo možnosti in alternative, da se je pripravljen prilagoditi različnim razmeram in da je nenazadnje zmožen prepoznati pozitivne učinke v svojem kognitivno fleksibilnem vedenju (Martin & Rubin, 1995). Kognitivno fleksibilnost pa lahko poimenujemo tudi kot pomembno značilnost zaposlenega, ki mu pomaga pri kompleksnih nalogah, kot so opravljanje več del hkrati in iskanje novih, prilagodljivih rešitev za spreminjajoče se zahteve (Ionescu, 2012).

Informacijska in komunikacijska tehnologija, globalizacija in drugi socialni dejavniki, predvsem pa digitalizacija so med drugim močno zaznamovali pripadnike generacije Y (Myers & Sadaghiani, 2010). To so posamezniki, ki si želijo biti del organizacij, kjer lahko spodbujajo spremembe, usmerjeni pa so tudi k smiselnosti dela, tj. sposobnosti opravljati takšno delo, s katerim se ne le preživljajo, temveč sočasno izpolnjujejo tudi svoja psihološka, duhovna in družbena prepričanja (Miller, 2008).

Pripadnike generacije Y odlikujeta prav tako čustvena stabilnost in perfekcionizem (Borges, Manuel, Elam & Jones, 2006). Le-ta je definiran kot prizadevanje za brežhibnost in postavljanje visokih standardov uspešnosti. Perfekcionisti dajejo pogosto velik pomen temu, kako bodo drugi ocenili njihovo delo, ter cilju, da izpolnijo najvišje standarde (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990).

Stoeber in Otto (2006) pravita, da je bil perfekcionizem že pred več kot štiridesetimi leti opredeljen kot normalno stanje posameznika in da lahko prizadevanja, povezana z njim,

privedejo do pozitivnih učinkov in prilagoditev. Normalen perfekcionizem (ang. normal perfectionism) je opredeljen kot stremljenje k realnim standardom, iz katerih izhaja občutek ugodja, ko posameznik doseže rezultate, in se mu poveča samozavest. Nevrotični perfekcionizem (ang. neurotic perfectionism) pa mu je postavljen kot njegovo nasprotje (Stoeber & Otto, 2006).

Flett, Hewitt in Hallett (1995) so dokazali, da je perfekcionizem pomembno povezan tudi s povečano stopnjo stresa na delovnem mestu. Stresorji v življenju namreč negativno vplivajo na ljudi z višjo stopnjo perfekcionizma in zato doživljajo višjo stopnjo anksioznosti. To pomeni, da posameznik z visoko stopnjo perfekcionizma v primerjavi s posameznikom z nizko stopnjo perfekcionizma doživlja manj zadovoljiva občutja. Različne oblike perfekcionizma pa so prav tako negativno povezane s cinizmom in izčrpanostjo na delovnem mestu (Mitchelson & Burns, 1998).

Namen magistrskega dela je preučiti in empirično preveriti vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu na ravni posameznikov, pripadnikov generacije Y. Pri tem ima ključno vlogo digitalizacija, ki pomembno vpliva na delovna mesta, zaposlene in kognitivno fleksibilnost ter na perfekcionizem na delovnem mestu. Hkrati želim preveriti, ali smiselnost dela moderira razmerje med perfekcionizmom in kognitivno sposobnostjo na delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je preučiti vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu med pripadniki generacije Y in z empirično raziskavo preveriti razmerje med konstrukti.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem delu uporabljam splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa ter metodo deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja digitalizacije, generacije Y, kognitivne fleksibilnosti, perfekcionizma in smiselnosti dela.

Empirični del magistrskega dela temelji na kvantitativni raziskavi, ki sem jo opravila s pomočjo anketnega vprašalnika, pri čemer so odgovori pridobljeni na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Povezavo med posameznimi konstrukti ugotavljam z uporabo linearne regresije. Moderacijski vpliv na kognitivno fleksibilnost preverjam z regresijsko analizo v SPSS in uporabo moderacijskega modela z orodjem PROCESS makro. Z ustrežno analizo pridobimo vpogled tudi v stopnjo smiselnosti dela in njeno povezanost s kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu. V diskusiji opisujem priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve raziskave, v sklepu pa povzemam ugotovitve na podlagi obeh postavljenih hipotez.

1 DIGITALIZACIJA IN GENERACIJA Y

1.1 Digitalizacija

1.1.1 Opredelitev digitalizacije

Digitalizacija je proces uporabe digitalnih tehnologij in informacij za preoblikovanje poslovnih dejavnosti, ki je tako široko uporabna, da preoblikuje celotno ekonomijo in sam način življenja (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017).

Autor, Katz in Krueger (1998) pravijo, da je hitro širjenje digitalne tehnologije mogoče v veliki meri izmeriti z vpeljavo novih digitalnih izdelkov, ki jih uporabljajo potrošniki, zaposleni in organizacije. Po uvedbi prvega množično proizvedenega mikroračunalniškega izdelka na svetu Apple II leta 1977 in prvega osebnega računalnika IBM PC leta 1981 se je uporaba osebnih računalnikov močno razširila. Temu je sledilo obdobje mnogih inovacij, vključno z internetom, pametnimi telefoni, fiksnimi in nato mobilnimi širokopasovnimi povezavami, računalništvom v oblaku, socialnimi mediji in umetno inteligenco. Vpeljava slednjih je vplivala na razvoj novih poslovnih dejavnosti, na primer upravljanje informacij, pospešitev skupne rabe datotek, zmanjšanje mejnih stroškov in razširitev poslovnih procesov (Iansiti & Lakhani, 2014).

Pametni telefoni, mobilno računalništvo, razvoj digitalnega trga itd. so vplivali na razvoj novih, digitaliziranih poslovnih modelov. Organizacijam so omogočili nešteto novosti, od decentraliziranega dela in dela na daljavo, do spletnega upravljanja v dobavnih verigah ter spletne prodaje (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017).

Deloittova raziskava (2011) je pokazala, da vpeljava takšnih novosti vpliva na dosedanje načine opravljanja del. Zaposleni so na delovnih mestih namreč začeli integrirati različna digitalna orodja, kot so digitalni pomnilnik, operacijski sistemi in oprema, elektronska pošta in platforme za upravljanje poslovanja. McKinsey in Company (2015a) pa k temu doda, da je odprtih še mnogo možnosti za izboljšave uporabe strojev, povečanje učinkovitosti in proizvodnih zmogljivosti.

1.1.2 Prednosti in slabosti digitalizacije

Slediti napredku digitalizacije je ključnega pomena, saj digitalizacija pomembno vpliva na gospodarstvo in trg dela, in sicer tako, da spreminja delo ter strukturo obstoječega gospodarstva (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017). V okviru teh vplivov ima osrednjo vlogo ravno tehnologija, ki omogoča zbiranje, shranjevanje in izmenjavo informacij med vsemi udeleženci digitalnih procesov (Metcalf, 2010).

Digitalna tehnologija povečuje zmožnost zaposlenih, da izboljšajo organizacijske, analitične in vodstvene vidike, kar povečuje dodano vrednost organizacij. Digitalna tehnologija posledično predstavlja najpomembnejšo gonilno silo v gospodarstvu, saj je sposobna množično izboljšati upravljanje informacij in obdelavo podatkov na delovnih mestih (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017).

Digitalni razcvet močno vpliva na **nacionalno in regionalno gospodarstvo**. Na nacionalni ravni je digitalizacija prispevala k hitri rasti proizvodnje in produktivnosti v poznih devetdesetih in začetku 2000-ih let. Organizacije so namreč v sektorju informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) izvedle veliko število naložb v digitalizirana orodja (Stiroh, 2001). Samo v Združenih državah Amerike je takšna porast uporabe digitalnih orodij in produktivnosti povečala rast bruto domačega proizvoda na skoraj 4 % na leto (Mandel & Swanson, 2017).

Digitalizacija je spremenila tudi celoten **trg dela**. Digitalni razvoj je ustvaril na stotine novih zaposlitev, ki pred tem še niso obstajale, na primer strokovnjak za storitve v oblaku, razvijalec aplikacij, upravljavec socialnih medijev idr. Prav tako lahko širša uporaba spletnih platform za iskanje talentov, kot je na primer LinkedIn, izboljša splošno delovanje trga dela (McKinsey & Company, 2015b).

Autor, Katz in Kearney (2006) trdijo, da digitalna tehnologija na novo definira vloge, pravzaprav na novo določa, za katere naloge so delavci sploh plačani, tako pa dejansko polarizira zaposlitve in plače. Digitalno tehnologijo opredelijo kot substitut za zaposlene, ki izvajajo rutinsko kognitivne ali fizične naloge, ter komplement za zaposlene, ki opravljajo bolj zapletene, ne rutinske kognitivne naloge – avtorji povežejo proces digitalizacije z zmanjšanim povpraševanjem po prvih in povečanim povpraševanjem po drugih vrstah nalog oziroma zaposlitev. Autor in Dorn (2013) to podkrepita z ugotovitvijo, da je v zadnjih desetletjih digitalizacija prispevala k razhajanju med zaslužki najvišje kvalificiranih zaposlenih in vsemi ostalimi.

Digitalizacija je pripomogla tudi k izboljšanju uspešnosti celotnih **industrij**. V eni izmed novejših raziskav je bilo ugotovljeno, da je uspešnost industrije pozitivno povezana s procesom digitalizacije (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017).

Pozitivne dosežke digitalizacije dokazano izkoriščajo tudi **organizacije**. Analiza tako storitvenih kot proizvodnih organizacij je pokazala zmanjšanje stroškov, izboljšano proizvodnjo in porast produktivnost – vse to zaradi integracije digitalne tehnologije (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017). Številne študije so pokazale, da so storitvene organizacije, ki uporabljajo IKT, bolj uspešne in imajo večje število inovacij (Lee, Xu, Kuilboer & Ashrafi, 2012). Programsko usmerjene proizvodne organizacije ustvarijo tudi bistveno več patentov kot tiste, ki se ne poslužujejo IKT novosti (Branstetter, Drev & Kwon, 2019).

Večina raziskav na ravni organizacije poudarja, da se prednosti digitalizacije v največji meri uresničijo, če se digitalne naložbe kombinirajo skupaj z organizacijskimi prilagoditvami

(Brynjolfsson & Hitt, 2000). Takšne kombinacije tehnologije in prilagojenih delovnih mest namreč vodijo do novih učinkovitih načinov dela, kot na primer bolj virtualni in interdisciplinarni timi, večja uporaba omrežij, zunanjih izvajalcev in spletnih platform. Izpostaviti pa je treba tudi drugo plat: organizacije, ki ne sledijo trendom digitalizacije ali pa vsaj ne kombinirajo digitalizacije z organizacijskimi inovacijami, so v bistvenem zaostanku za tistimi, ki to izvajajo (Muro, Liu, Whiton & Kulkarni, 2017).

Nenazadnje pa so učinkov digitalizacije deležni **zaposleni**, saj sami najbolj občutijo hitro spreminjajočo se naravo dela. Raziskave, ki so preučevale trge dela v sedemdesetih, osemdesetih, devetdesetih in 2000-ih letih, kažejo, da zaposleni, ki pri svojem delu uporabljajo računalnike, zaslužijo več kot tisti, ki jih ne (Peng & Eunni, 2011). Uspešna integracija IKT orodij na delovnem mestu se zaposlenim torej obrestuje, istočasno pa povečuje razpon neenakosti z ostalimi zaposlenimi (Autor, 2014).

1.1.3 Vpliv digitalizacije na delovna mesta

Skozi leta se je delovno mesto razvijalo od fizičnega prostora, vključno s pisarnami, sejnimi dvoranami in namiznimi telefoni, do delovnega okolja s takojšnjim dostopom do stvari, ki jih zaposleni potrebujejo za delo. Danes pa so se ogromna količina dokumentacije, vodenje projektov in procesov preusmerili na splet (Attaran, Attaran & Kirkland, 2019).

Yoo, Boland in Lyytinen (2006) so definirali digitalizacijo kot vključitev digitalnih zmogljivosti v skoraj vse vidike dela. Digitalizacija ne vpliva le na trge in tržne panoge, temveč tudi na preoblikovanje samih delovnih mest. Akademiki in praktiki so enotnega mnenja, da je hitrost sedanjih tehnoloških sprememb in obseg, s katerim vplivajo te spremembe na delovna mesta, izjemnega pomena (Vemuri, 2014; McKinsey & Company, 2017; Nicolini, 2012).

Tako akademiki kot tudi praktiki opredeljujejo **digitalno delovno mesto** (ang. digital workplace) na več različnih načinov – v poenostavljeni obliki opišejo, da digitalne rešitve na delovnem mestu ustvarjajo povezave in odstranjujejo ovire med ljudmi, informacijami in procesi. Ko so ovire odstranjene, zaposleni svoje delo opravljajo bolj učinkovito in hkrati vplivajo na bolj prilagodljiv ter konkurenčen proces poslovanja organizacij (Igloo, 2017).

Perks (2015) pravi, da sta izraz digitalno delovno mesto izoblikovala Charles Grantham in Larry Nichols leta 1993. Digitalno delovno mesto je opredeljeno kot zbirka vseh digitalnih orodij v organizaciji, ki zaposlenim omogoča, da opravljajo svoje delo – ta orodja vključujejo intranet, komunikacijska orodja, elektronsko pošto in druge poslovne procese ali orodja, ki jim pomagajo pri splošnem vsakodnevnem delovanju. Uspešna digitalna preobrazba na delovnem mestu je tako ključnega pomena za trajnostni uspeh organizacij. Sprememba delovnega mesta pa ne vpliva samo na fizično delovno mesto in tehnologijo, temveč tudi na ljudi (Perks, 2015).

Prav tako digitalno delovno mesto omogoča nove, učinkovitejše načine dela, in sicer tako, da povečuje angažiranost in sposobnost razmišljanja zaposlenih ter izkorišča potrošniško usmerjene načine dela in tehnologije (Köffer, 2015). Tabela 1 prikazuje povzetek prednosti digitalnega delovnega mesta in njegovega vpliva na zaposlene in organizacijo.

Tabela 1: Prednosti digitalnega delovnega mesta

Zaposleni	Organizacije
<ul style="list-style-type: none"> - Zaposlenim omogoča več izkušenj z digitalno tehnologijo - Zaposlenim zagotavlja usklajeno uporabo vseh tehničnih naprav - Povečuje angažiranost zaposlenih - Zaposlenim pomaga razviti večjo stopnjo prilagodljivosti - Zaposlenim pomaga izboljšati odnos in skrb nad strankami - Zaposlenim omogoča dostop do novih strokovnih znanj - Izboljša komunikacijske povezave in sodelovanje zaposlenih - Zaposlenim omogoča agilno delovanje - Zaposlenim preprečuje izgubo časa pri ponovnem pridobivanju informacij, ki že obstajajo - Zmanjša odsotnost na delu zaposlenih - Zmanjša fluktuacijo zaposlenih - Zaposlenim omogoča varen dostop do informacij kadar koli in kjer koli - Zaposlenim nudi podporo pri tesnejšem sodelovanju s strankami, partnerji in sodelavci 	<ul style="list-style-type: none"> - Pospešuje proces sprejemanja odločitev in inovacij - Omogoča učinkovitejše načine dela – poveča produktivnost - Pospešuje proizvodnjo in zagotavljanje novih izdelkov in storitev - Zagotavlja učinkovite kanale za distribucijo informacij - Povečuje privlačnost delovnega okolja in zadržuje talente - Preprečuje preobremenitev z informacijami - Zmanjšuje prodajne cikle - Uporablja stile in tehnologije, usmerjene k potrošnikom - Povečuje možnosti, da projekti uspešno dosežejo rezultate z oblikovanjem več funkcijskih skupin - Nudi tehnične izboljšave, ki vključujejo boljše poslovanje, podporne platforme, izboljšano varnost itd. - Zmanjšuje stroške potovanj, službenih poti (s tem zagotavlja nižji ogljični odtis)

Vir: Gantz, Boyd & Dowling (2009); Deloitte (2011); Schillerwein (2011); Miller (2012); Miller & March (2016).

V zadnjih letih se je priljubljenost digitalnih delovnih mest močno povečala. To spremembo lahko pripišemo pojavu treh temeljnih trendov (Deloitte, 2011). Prvi je **preobremenjenost z informacijami**, saj količina informacij raste z eksponentnimi stopnjami. Organizacije se trudijo, da pravočasno najdejo, filtrirajo in posredujejo informacije tistim zaposlenim, ki jih potrebujejo. Na primer, upad zadovoljstva strank je posledica nezmožnosti agentov, da pridobijo vse potrebne informacije, s katerimi lahko skrbijo za stranke in njihove potrebe. Raziskava je pokazala, da imajo zaposleni le 75 % časa na voljo vse zadostne informacije, ki jih potrebujejo za razrešitev težav in problemov njihovih strank (Gantz, Boyd & Dowling, 2009).

Drugi trend, ki se pojavlja, je **potreba po hitrosti**, kajti delovno okolje je danes bolj aktivno in dinamično, kot je bilo nekoč. Zaposleni morajo hitreje opravljati svoje delo in bolj učinkovito ter učinkovito sodelovati, da ujamajo določene roke (Delotte, 2011).

Kot navaja International Labour Organization (2016), mnogi zaposleni menijo, da so danes pod večjim pritiskom kot kadar koli prej – zaskrbljeni so, da na dolgi rok ne bodo zadostili naraščajočim zahtevam digitalnih delovnih mest. Pritisk, ki izhaja iz delovnega okolja, je danes že tako zaskrbljujoče visok in se bo predvidoma še povečal, prav zaradi vse močnejšega vpliva digitalizacije (International Labour Organization, 2016).

Tipičen primer posledice, ki jo običajno pripisujemo digitalizaciji, pa je tudi stalna dosegljivost zaposlenih – digitalna delovna orodja ter višja pričakovanja o dosegljivosti in fleksibilnosti dela so namreč še dodatno prispevala k večjemu pritisku na zaposlene (International Labour Organization, 2016).

Tretji trend pa izhaja iz **demografije delovne sile** – organizacije so postavljene pred izziv, da zadovoljijo potrebe delovne sile, ki je sestavljena iz pripadnikov različnih generacij. Ko se pripadniki starejših generacij upokojijo, organizacije z njihovim odhodom izgubijo tudi pomembne vire informacij in znanj. Pripadniki generacije Y pa so na drugi strani spretni pri uporabi aktualne digitalizirane tehnologije, vendar hkrati pričakujejo, da bodo njihovi delavniki, delovna okolja in delovne naloge precej fleksibilni (Deloitte, 2011).

1.1.4 Priporočila organizacijam ob uvedbi digitalnih delovnih mest

Ugotovitve Köfferjeve raziskave (2015) ponujajo organizacijam in njihovim vodstvom različne strategije, ki jih lahko uporabijo pri preoblikovanju tradicionalnih v digitalna delovna mesta. Strategije so razdeljene na štiri glavne raziskovalne teme o digitalnem delovnem mestu (Köffer, 2015):

- skupna uporaba digitalnih orodij,
- primerna uporaba digitalnih orodij,
- mobilnost ter
- stres in preobremenjenost.

Na podlagi teh štirih tem je avtor opredelil skupno 15 konceptov za uspešno digitalizacijo delovnega mesta (Köffer, 2015), kar prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Priporočila organizacijam ob uvedbi digitalnih delovnih mest

Raziskovalna tema	Ohranjanje organizacijskega nadzora, kjer je to potrebno	Spodbujanje avtonomije zaposlenih, kadar je to mogoče	Oblikovanje dodatnih zahtev za delovna mesta
Skupna uporaba digitalnih orodij	<ul style="list-style-type: none"> - Spremljanje vedenja zaposlenih, ki opravljajo virtualno delo (prepoznavanje problematične in inovativne uporabe skupnih digitalnih orodij) 	<ul style="list-style-type: none"> - Spodbujanje timskega dela, ki hkrati omogoča individualno odgovornost zaposlenih - Omogočanje medosebne interakcije med zaposlenimi, ki uporabljajo skupna digitalna orodja - Usposabljanje vodstva in zaposlenih za skupno uporabo digitalnih orodij 	<ul style="list-style-type: none"> - Usmerjanje pozornosti na zaposlene, ki uporabljajo veliko število skupnih digitalnih orodij ali le-teh ne uporabljajo pravilno - Usklajevanje uporabe digitalnih orodij glede na funkcije zaposlenih v organizaciji
Primerna uporaba digitalnih orodij	<ul style="list-style-type: none"> - Določanje politik informacijske varnosti, podprte s sankcijami, ki urejajo primerno uporabo digitalnih orodij - Nenehno spremljanje kršitev - Prepričanje, da zaposleni razumejo nujnost politik informacijske varnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Ustvarjanje kulture ozaveščenosti o politikah informacijske varnosti - Poenostavljanje varnostnih postopkov v skladu s funkcijami zaposlenih - Vključevanje zaposlenih v oblikovanje politik informacijske varnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Omogočanje dodatnih izobraževanj o politikah informacijske varnosti za bolj specifična delovna mesta - Prepoznavanje zaposlenih, ki so dovzetni za kršitve zaradi specifične delovne funkcije ali osebnostnih lastnosti
Mobilnost	<ul style="list-style-type: none"> - Razvijanje organizacijskih norm in smernic za mobilna delovna mesta - Načrtovanje meritev dosežkov mobilnih delovnih mest, kot sta na primer produktivnost in preobremenitev 	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotavljanje medosebne interakcije in izmenjave znanja zaposlenih, ki so na mobilnih delovnih mestih - Spodbujanje izkustvene uporabe mobilnih digitalnih orodij 	<ul style="list-style-type: none"> - Upoštevanje potreb in želja zaposlenih na mobilnih delovnih mestih - Omogočanje izobraževalnih vsebin, ki segajo v osebno življenje zaposlenih
Stres in preobremenjenost	<ul style="list-style-type: none"> - Ocenjevanje obstoječe stopnje stresa, ki jo povzroča tehnologija - Ustvarjanje priložnosti za nevirtualne interakcije 	<ul style="list-style-type: none"> - Vključevanje zaposlenih v procese odločanja o uporabi digitalnih orodij - Ohranjanje fleksibilnih politik varnosti, da bodo zaposleni uporabljali digitalna orodja na njim najbolj primeren način - Zagotavljanje usposabljanj za povečanje tehnološke pismenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Zavedanje, da zaposleni različno doživljajo stres ob delu z digitalnimi orodji - Namesto splošnih razvijanje individualnih strategij za zmanjšanje stresa in preobremenitev zaradi uporabe digitalnih orodij

Vir: Köffer (2015).

1.2 Generacija Y

1.2.1 Opredelitev generacije Y

IKT, globalizacija in drugi socialni dejavniki so močno zaznamovali pripadnike generacije Y (Myers & Sadaghiani, 2010). Obstaja veliko različnih mnenj o tem, kdo sploh so, kako razmišljajo, kakšne so njihove vrednote in k čemu kot generacija stremijo (Deal, Altman & Rogelberg, 2010).

Splošno soglasje o razponu let, ki bi zajel letnice rojstva pripadnikov generacije Y, ne obstaja, prav tako pa različne opredelitve navaja tudi strokovna literatura. Na primer, Tapscott (2009) pravi, da so leta med 1977 in 1997 tista, ki jih je potrebno upoštevati pri opredelitvi te generacije, Twenge, Campbell, Hoffman in Lance (2010) pa 1982 in 1999. Najpogosteje pa generacijo Y opredelimo kot tisto, rojeno med leti 1980 in 2000 (Smith & Nichols, 2015). Slednjo opredelitev sem upoštevala tudi v svojem magistrskem delu, natančneje v empirični raziskavi v nadaljevanju.

Nadaljnje razlike se pojavljajo tudi pri imenovanju te generacije. Največkrat so njeni pripadniki poimenovani kot milenijci, zaradi bližine rojstva novemu tisočletju, odraščali pa so v dobi digitalizacije (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012). Kljub temu da so doživeli gospodarsko krizo, so pričeli s pridobivanjem delovnih izkušenj še pred zaključkom šolanja. Pripadniki generacije Y imajo zelo jasna pričakovanja, kakšna dela želijo opravljati, za koga želijo delati in kaj želijo doseči v prihodnosti (Wood, 2004).

Pinzaru in drugi (2006) pravijo, da časovno obdobje in poimenovanje te generacije med avtorji res ni enotno, vendar pa so enotnega mnenja, da uporaba digitalne tehnologije v veliki meri vpliva na njihovo življenje. Med drugim jih predstavijo kot »digitalne domorodce« (ang. digital natives), njihove predhodnike pa »digitalne priseljence« (ang. digital immigrants). Razlog za to je, da slednji niso imeli dostopa do interneta že v zgodnjih fazah življenja, generaciji Y pa je bil internet na voljo že od samega rojstva – prav zaradi tega se generacija Y izjemno dobro znajde v hitro razvijajoči se informacijski družbi.

Martin (2005) jih opiše kot dobro izobraženo, samozavestno, zavzeto in družbeno zavedno generacijo. Njeni pripadniki so neodvisni in samostojni ter sposobni poglobljenega razmišljanja (Morton, 2002).

1.2.2 Značilnosti in vrednote generacije Y

Tako kot vsaka druga generacija, ima tudi generacija Y številne pozitivne in negativne lastnosti. Radi sprejemajo intelektualne izzive, želijo si opravljati delo, v katerem vidijo smisel, stremijo k vpeljavi sprememb in kariernemu uspehu (Brown, 2004). Z dobro opravljenim delom niso zadovoljni, želijo si namreč preseči zastavljene cilje (Kaifi, Nafei,

Khanfar & Kaifi, 2012; Kowske, Rasch & Wiley, 2010). To jih vodi k iskanju novih priložnosti za učenje. De Hauw in De Vos (2010) sta ugotovila, da so v primerjavi z ostalimi zaposlenimi pripravljeni vložiti več truda, da bi organizacija uspela. Pripravljeni so se odreči socialnemu druženju na delovnem mestu (na primer odmori za kavo s sodelavci) in opraviti dodatne ure, s čimer bi prispevali k uspešnemu delovanju organizacij. Poleg usmerjenosti k uspehu se čutijo tudi izjemno odgovorne za svoja dejanja. Kowske, Rasch in Wiley (2010) so pojasnili, da so jim željo po prevzemanju odgovornosti vzbudili izobraževalni sistemi in jim tako pomagali, da se osredotočijo na doseganje ciljev.

Da so izjemno samozavestni, izhaja iz njihove visoke stopnje optimizma in samozaupanja (Guha, 2010; Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Kaifi, Nafei, Khanfar in Kaifi (2012) so mnenja, da je samozavest tista lastnost, ki pripadnikom generacije Y omogoča vodilne položaje na delovnih mestih. Raziskave potrjujejo, da so bolj samozavesti in asertivni v primerjavi s predhodnimi generacijami v času iste starosti (Deal, Altman & Rogelberg, 2010).

Generacijo Y odlikuje tudi želja po timskem delu in pri tem višja stopnja strpnosti. Vzgojeni so bili v duhu skupinskih športov, standardiziranih testiranj in skupinskega učenja, zato prenos takih značilnosti na delovno mesto ni presenetljiv (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Timsko delo jim je omogočilo, da so postali bolj strpni do stvari, ki jih starejše generacije ne bi odobravale. Primer tega je prikazan v študiji, ki so jo izvedli Deal, Altman in Rogelberg (2010): ugotovili so, da pripadniki generacije Y manj nasprotujejo tetovažam kot starejše generacije. Takšno rast strpnosti lahko povežemo z odraščanjem v bolj raznolikem svetu in s timskim delom, s čimer so pridobili nove perspektive tudi za opravljanje delovnih nalog (Andert, 2011; Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012).

Pogost očitek, ki so ga deležni s strani starejših sodelavcev, je, da z njimi velikokrat težko komunicirajo (Deal, Altman & Rogelberg, 2010). To izhaja iz njihovega bolj direktnega načina komuniciranja in več zahtev, ki jih imajo v primerjavi z ostalimi, starejšimi in bolj izkušenimi zaposlenimi (Levenson, 2010). Myers in Sadaghiani (2010) sta ugotovila, da so poimenovani tudi kot »Poglej me« generacija, zaradi visoke stopnje samozavesti in ukvarjanjem z osebnimi interesi.

Družina je ena izmed njihovih najvišjih vrednot, zato stremijo k uravnoteženemu ravnovesju med delom in osebnim življenjem. Tudi v ospredje njihovega odraščanja je bila postavljena družina, kar je vplivalo na njihov današnji odnos do dela in prisotnostjo oziroma odsotnostjo od doma (Andert, 2011). Ko so bili priča ločitvi ali izgubi delovnih mest svojih staršev, so se raje osredotočili na osebno življenje kot na samo kariero (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Raziskave potrjujejo, da jih močno motivira uravnoteženo razmerje med kariernim in osebnim življenjem. Pripravljeni so se boriti za svobodo, cenijo dom in družino, zato tudi želijo uživati v svojem delu, vendar si hkrati ne dovolijo, da bi samo delo vladalo njihovim življenjem (Maxwell, 2005).

Pripadniki generacije Y radi uporabljajo različne digitalizirane tehnologije. Od le-te so postali odvisni prej kot katera koli predhodna generacija. Deal, Altman in Rogelberg (2010) so ugotovili, da posamezniki, ki začnejo uporabljati tehnologijo v zgodnejši dobi (podobno kot učenje novega jezika), postanejo za to bolj usposobljeni kot tisti, ki se srečajo z njo pozneje v življenju. Hitreje kot bodo pripadniki generacije Y prevzemali delovna mesta, bolj bo digitalizirana tehnologija integrirana v delovnih procesih (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012).

1.2.3 Značilnosti in pričakovanja generacije Y na delovnih mestih

Ko se bo predhodna generacija X upokojila, bodo pripadniki generacije Y kot delovna sila prevladovali na trgu dela. Nerazumevanje razlik med generacijami lahko negativno vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih. V obdobju združevanja mladih in starejših generacij mora vodstvo organizacij zagotoviti zadovoljstvo vseh (Gibson, Greenwood & Murphy, 2010; Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012). Razlike med generacijami lahko povzročijo nastanek ovir, kot so nezaupanje med zaposlenimi in visoke stopnje fluktuacije. Zaradi tega je ključnega pomena razumevanje vrednot in zahtev, ki jih imajo pripadniki generacije Y. Deyoe in Fox (2011) v svoji raziskavi potrjujeta, da so pri vstopu generacije Y na trg delovne sile pogosto prisotni konflikti ravno zaradi razlik v vrednotah in pričakovanjih na delovnem mestu.

Pripadniki generacije Y težko pridobijo spoštovanje ostalih, predvsem starejših sodelavcev na delovnem mestu (Myers & Sadaghiani, 2010). Kljub temu dajejo prednost smiselnosti dela pred plačilom za opravljena dela. Plačilo je sicer še vedno eden izmed pomembnih motivatorjev, vendar pripadniki generacije Y stremijo predvsem k delu, ki ima višji pomen in širšo družbeno odgovorno noto. Želijo si delovnih mest, ki jim omogočajo karierno napredovanje in jih hkrati tudi zadovoljujejo (De Hauw & De Vos, 2010).

Zaradi recesije in daljše življenjske dobe je treba danes delati dlje časa v primerjavi z obdobji iz preteklosti (Cahill & Sedrak, 2012). Posledično morajo organizacije razumeti, kako mlajše generacije sodelujejo skupaj s starejšimi sodelavci, ki kasneje odhajajo z delovnih mest. Na primer, različne generacije cenijo različne vodstvene lastnosti na delovnem mestu. Medtem ko je ambicija najbolj cenjena lastnost generacije X, pripadniki generacije Y najbolj cenijo nadrejenega, ki mu je mar za zaposlene in jih dodatno navdihuje – v ospredje torej postavljajo medosebni odnos z vodstvom (Andert, 2011).

Da bi organizacije medse privabile in zadržale pripadnike generacije Y, mora vodstvo razumeti, kaj jih zares motivira in zadovoljuje (Guha, 2010). Če jih želijo zaposliti za dlje časa, Kaifi, Nafei, Khanfar in Kaifi (2012) predlagajo zaposlitev slednjih z univerzitetno izobrazbo. V svoji raziskavi so namreč ugotovili, da na določenem delovnem mestu ne ostanejo samo dlje časa, temveč osvojijo tudi večje zaupanje in zadovoljstvo. Ob slabših gospodarskih razmerjih se srečujejo tudi z nižjo stopnjo varnosti na določenem delovnem

mestu (De Hauw & De Vos, 2010; Kowske, Rasch & Wiley, 2010). Posledično pogosteje iščejo nove zaposlitvene možnosti in menjajo delovna mesta (De Hauw & De Vos, 2010).

Prav tako si pripadniki generacije Y želijo fleksibilno delovno okolje. Kaifi, Nafei, Khanfar in Kaifi (2012) so ugotovili, da si generacija Y želi biti del organizacijske kulture, ki ima čim manj pravil in predpisov. Zaradi visoke stopnje zaupanja namreč menijo, da ne potrebujejo veliko predpisov pri opravljanju dela in sprejemanju odločitev. Naklonjeni so vključujočemu načinu upravljanja in takojšnjim povratnim informacijam o opravljenem delu. Ena izmed nedavnih študij pa je dokazala, da želijo pripadniki generacije Y na delovnem mestu jasne usmeritve in podporo s strani nadrejenih, hkrati pa od njih zahtevajo odgovornost in fleksibilnost, da lahko delo opravijo po svoje (Wong, Wan & Gao, 2017).

2 KOGNITIVNA FLEKSIBILNOST

2.1 Opredelitev kognitivne fleksibilnosti

Da lahko organizacije v celoti izkoristijo potencial, ki ga ponuja digitalizacija, morajo razumeti, kako se spreminja narava samega dela – digitalna tehnologija ne spreminja le posameznikovih delovnih nalog, temveč povečuje tudi njihovo avtomatizacijo. To na eni strani povzroča zapiranje določenih delovnih mest, na drugi strani pa ustvarjanje povsem novih, ki so bila do sedaj nepredstavljava. Tem spremembam bodo organizacije ter predvsem njihovi zaposleni zmožni slediti le, če so oziroma postanejo vsestranski (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009) ter tudi bolj **fleksibilni** (Schreyögg & Sydow, 2010).

Obstaja več oblik vedenja, ki so opredeljena kot fleksibilna (Goldstone & Landy, 2010), na primer prehod iz opravljanja ene delovne naloge v drugo ali opravljanje več delovnih nalog hkrati, spreminjanje vedenja ob uvedbi novih pravil, iskanje novih rešitev za probleme, ustvarjanje novega znanja idr. Pogosto se v raziskavah fleksibilna vedenja primerjajo s tistimi vedenji, ki izražajo nasproten konstrukt: nefleksibilnost. Na eni strani se pri posamezniku pojavlja vztrajnost, da se ne spremeni – v tem primeru je nasprotje fleksibilnosti najpogosteje patološko vedenje (Schultz & Searleman, 2002). Po drugi strani pa je fleksibilno vedenje lahko v nasprotju s posameznikovo stabilnostjo, ki izhaja iz njegovih dosedanjih načinov vedenja – v takšnih primerih je pomanjkanje fleksibilnosti včasih celo zaželeno, saj odraža skladnost njegovega vedenja skozi čas (Ionescu, 2012).

Mnogi raziskovalci so se že ukvarjali in razvijali metode za merjenje fleksibilnosti v različnih socialnih situacijah, toda posameznik mora za fleksibilno delovanje oziroma vedenje izpolnjevati predpogoj, tj. biti **kognitivno fleksibilen** (Martin & Rubin, 1995).

Pri raziskovanju fleksibilnega vedenja je namreč velikokrat v ospredju, kaj se dogaja na miselni ravni, ko se posameznik vede fleksibilno oziroma je kognitivno fleksibilen. Drugače povedano, odkrivajo se tisti kognitivni vidiki, na katerih temelji fleksibilno vedenje.

Nekateri raziskovalci preučujejo kognitivno fleksibilnost z vidika izvršilnih funkcij ali kognitivnega nadzora (na primer delovno mesto managerjev), druge študije pa preučujejo fleksibilnost v procesih reševanja problemov ter ustvarjalnosti (Ionescu, 2012).

Tako se v literaturi pojavlja več definicij kognitivne fleksibilnosti – razdeljene so v štiri sklope, tabela 3 pa prikazuje nekaj primerov definicij kognitivne fleksibilnosti za vsak sklop posebej.

Tabela 3: Definicije kognitivne fleksibilnosti

Sklop	Definicija
Sposobnost prehajanja med različnimi nalogami	Kognitivna fleksibilnost je ena izmed komponent izvršilne funkcije, ki se nanaša na sposobnost prehajanja med različnimi mislimi ali dejanji, odvisno od situacijskih dejavnikov (Geurts, Corbett & Solomon, 2009).
Sposobnost višjega reda	Fleksibilnost se nanaša na sposobnost prehajanja med odzivi in miselnimi procesi ter ustvarjanje alternativnih strategij (Bennett & Müller, 2010).
	Kognitivna fleksibilnost je sposobnost prilagajanja ciljno usmerjenega vedenja kot odgovor na spreminjajoče se okoljske zahteve (Garcia-Garcia, Barcelo, Clemente & Escera, 2010).
Lastnost miselnih stanj	Kognitivna fleksibilnost pomeni dinamično aktiviranje in spreminjanje kognitivnih procesov kot odgovor na spreminjajoče se zahteve nalog (Deák, 2003).
Merjenje divergentnega mišljenja	Kognitivna fleksibilnost je povezana z ustvarjalnimi mehanizmi, ki vključujejo besedno spretnost in izvirnost (Cretenet & Dru, 2009).
	Kognitivna fleksibilnost je sposobnost miselnega odzivanja z različnih vidikov (Takeuchi in drugi, 2010).

Vir: Povzeto po Ionescu (2012).

Posamezniki se v vsakdanjem življenju srečujejo s številnimi izzivi (Çelikkaleli, 2014). Postavljeni so v nova okolja, kjer se srečujejo z novimi ljudmi in se učijo novih stvari – da pa jih uspešno opravijo, morajo biti kognitivno fleksibilni (Deák, 2003). Kognitivna fleksibilnost se v osnovi nanaša na posameznikovo zavedanje, da obstajajo različne možnosti in alternative za situacije, v katere so postavljeni in v katerih lahko prilagodijo svoje vedenje (Martin & Anderson, 2001). Nanaša se tudi na sposobnost samospoznanja, da se pogoji v določenem okolju spreminjajo (Dennis & Vander Wal, 2010). Posamezniki, ki imajo to sposobnost, lahko ustaljene načine razmišljanja nadomestijo z novimi, bolj prilagodljivimi, se poslužujejo alternativ in tako navidezno težje situacije spremenijo v lažje obvladljive (Çelikkaleli, 2014).

Po mnenju Cañas, Quesada, Antolí in Fajardo (2003) se kognitivna fleksibilnost nanaša na sposobnost razvoja kognitivnih procesov za nove, nepričakovane dogodke v določenem okolju. Ta opredelitev vključuje tri vidike, in sicer kognitivna fleksibilnost je veščina, ki vključuje učni proces, ki ga je mogoče pridobiti z izkušnjami, kognitivna fleksibilnost vključuje prilagajanje kognitivnim procesom ter kognitivna fleksibilnost vključuje

prilagajanje novim, nepričakovanim spremembam v določenem okolju, ki temeljijo na izkušnjah posameznika. Trdimo torej lahko, da je kognitivna fleksibilnost pravzaprav učna lastnost.

Posamezniki se ves čas srečujejo s procesi sprejemanja odločitev, kako se bodo odzvali na nove situacije, s katerimi so soočeni. Pri tem izvajajo kognitivni proces, v katerem uresničujejo različne oblike vedenja. V tem procesu so kognitivno manj fleksibilni tisti posamezniki, ki prepoznajo zgolj eno samo ustrezno ali pravilno vedenjsko obliko (Martin, Anderson & Thweatt, 1998). Kognitivna fleksibilnost tako omogoča spoznavanje različnih možnosti za vedenje ter morebitno ustvarjanje novih rešitev.

Martin, Anderson in Thweatt (1998) trdijo, da čeprav kognitivna fleksibilnost vključuje sposobnost posameznika, da se prilagodi, v določenih primerih posameznik te prilagoditve ne more izvesti. Posamezniki, ki se v vsakdanjem življenju vedejo fleksibilno, namreč tretirajo takšen način vedenja kot samoumevnega – s tem se potrjuje, da kognitivna fleksibilnost ni vezana le na določeno situacijo, temveč gre za koncept splošnega stanja.

Za kognitivno fleksibilne posameznike je značilno, da so opisani tudi kot izjemno samozavestni, previdni in razumevajoči ter v dobrih odnosih z ostalimi. Ti posamezniki so tudi bolj vešči pri procesu samoopazovanja in so bolj samostojni v primerjavi s tistimi, ki imajo razvito nižjo stopnjo kognitivne fleksibilnosti (Martin & Rubin, 1995).

2.2 Pomen kognitivne fleksibilnosti

2.2.1 Kognitivna fleksibilnost in odpravljanje napak

Pri opravljanju delovnih nalog pogosto naredijo napake tudi posamezniki, ki so po številnih merilih opredeljeni kot strokovnjaki in imajo dolgoletne izkušnje z določenega področja. Raziskovalci si prizadevajo poiskati razlog za omenjen pojav, zato ga pogosto postavljajo v ospredje raziskav – dosedanje ugotovitve kažejo, da je ključni dejavnik upada uspešnosti pri opravljanju in izvrševanju nalog (tudi strokovnjakov) pravzaprav nepričakovana sprememba v okolju (Cañas, Quesada, Antolí & Fajardo, 2003).

Skupna ugotovitev nekaterih raziskav (Rasmussen, 1983; Gray, Sabnani & Kirschenbaum, 1993; Hollnagel, 2005) je ta, da se mora posameznik, ki bi se rad izognil napakam pri delu, zavedati, da se je določena situacija v okolju zares zgodila oziroma spremenila. Če želi posameznik zaznati spremembe v okolju, jih mora razumeti in interpretirati na drugačen način, kot je to počel do sedaj. Kako se bo posameznik tega lotil in kakšne strategije bo pri tem uporabil, bo vplivalo na to, kako se bo takšnim dogodkom prilagajal tudi v prihodnje.

Rasmussen (1983) je na primer vedenje posameznika ločil na tri ravni: vedenje, ki temelji na znanju iz podobnih, že poznanih situacij, vedenje, ki temelji na določenih pravilih, in vedenje za nove situacije, za katere ni določenih pravil in se mora posameznik sam odločiti,

kako se bo nanje odzval – kognitivna fleksibilnost igra vlogo torej tudi pri zavedanju in odpravljanju napak pri delu.

2.2.2 Kognitivna fleksibilnost in samoučinkovitost

Bandura (1988) opredeli samoučinkovitost kot posameznikovo presojo o lastni sposobnosti za uspešno izvajanje različnih vrst opravil, prepričanje posameznika o njegovih zmožnostih pa lahko na več načinov vpliva na njegovo življenje. Takšna prepričanja vplivajo na to, kakšne odločitve sprejema, koliko truda vложи v procese sprejemanja odločitev, kako dolgo se trudi odpraviti določeno oviro ali težavo, kako se odzove na neuspehe in ali bo njegovo razmišljanje v prihodnosti temeljilo na samoprepredovanju ali samopodpori (Bandura, 1988).

Posamezniki namreč pridobivajo informacije iz različnih virov, razmišljajo, na kakšen način in v kakšnem zaporedju jih bodo uporabili, ter temu primerno tudi prilagajajo svoje vedenje – za izvajanje takšnih miselnih procesov pa morajo biti kognitivno fleksibilni (Bandura, 1989a). Poleg tega avtor navaja, da imajo posamezniki z višjo stopnjo samoučinkovitosti razvito tudi višjo stopnjo kognitivne fleksibilnosti (Bandura, 1989b). Čeprav se posamezniki zavedajo, da obstajajo alternativne možnosti obnašanja v določeni situaciji in so se pripravljene prilagoditi, morajo predvsem verjeti, da bo to imelo zanje pozitiven učinek. Nedavne raziskave kažejo, da sta kognitivna fleksibilnost in samoučinkovitost pozitivno povezani (Kim & Omizo, 2005; Brewster, 2011; Shimogori, 2013).

2.2.3 Kognitivna fleksibilnost in ustvarjalnost

Kognitivno fleksibilnost lahko opredelimo tudi kot sposobnost razbijanja obstoječih okvirov razmišljanja, nadgrajevanja obstoječih načinov funkcioniranja in s tem oblikovanja novih, ustvarjalnih povezav med različnimi koncepti (Ritter in drugi, 2012). Nekateri avtorji navajajo, da je kognitivna fleksibilnost pravzaprav temelj ustvarjalnosti in njen nujen, če ne celo zadosten sestavni del – posamezniki so ustvarjalni tako v osebnem kot tudi v poslovnem življenju (Baghetto & Kaufman, 2007; Hennessey & Amabile, 2010). Carson, Peterson in Higgins (2005) so z raziskavo potrdili, da sposobnost kognitivne fleksibilnosti pozitivno vpliva na izjemne ustvarjalne dosežke.

K povečanju kognitivne fleksibilnosti in ustvarjalnosti lahko pripomorejo raznolike izkušnje – to so nenavadni in nepričakovani dogodki, ki jih posamezniki doživijo tekom življenja in so zaradi njih postavljeni v nove, do takrat še nepoznane situacije (Ritter in drugi, 2012). Raznolike izkušnje posamezniki pridobivajo, ko so na primer v stiku z različnimi kulturami – na ta način izboljšajo sposobnost kognitivnega razmišljanja, hkrati pa tudi stopnjo ustvarjalnosti (Cheng, Leung & Wu, 2011; Maddux, Adam & Galinsky, 2010; Maddux & Galinsky, 2009). Multikulturene izkušnje namreč vplivajo na ustvarjalnost s pomočjo kognitivne razširitve (razširitev baze znanja o kulturah in njihovih pripadnikih) in povečajo

stopnjo ustvarjalnosti, saj so posamezniki primorani spoznati in spoštovati kulturne raznolikosti ostalih posameznikov (Cheng, Leung & Wu, 2011).

2.3 Kognitivna fleksibilnost na delovnih mestih

2.3.1 Delovna fleksibilnost

Valverde, Tregaskis in Brewster (2000) pravijo, da se morajo organizacije ob pojavu naraščajoče konkurence, odpuščanja zaposlenih, zapiranja gospodarskih združb ali poslovne negotovosti prilagoditi takšnim spremembam v okolju – le tako lahko uspejo oziroma na trgu sploh preživijo. Organizacije so primorane postati bolj fleksibilne v smislu uvedbe fleksibilnih proizvodnih procesov, fleksibilne organizacije dela idr. Na področju delovne sile je sposobnost prilagajanja lahko dosežena na več različnih načinov, na splošno pa to opredelimo kot **delovna fleksibilnost** (Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000).

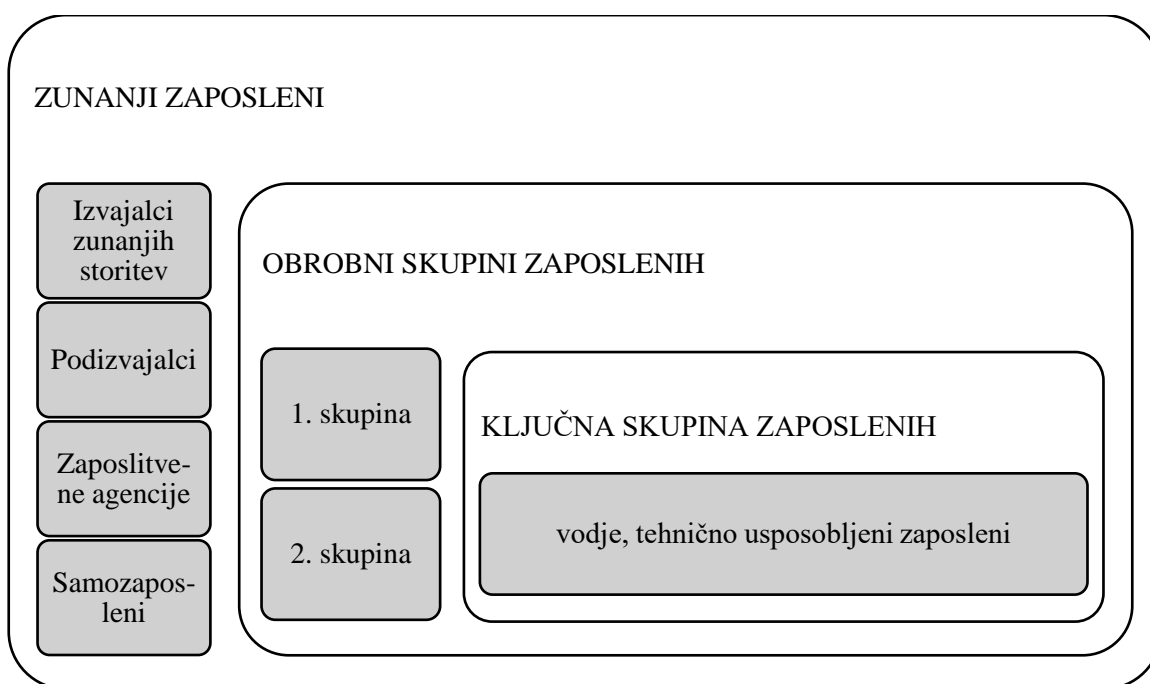
Izvajanje delovne fleksibilnosti je bil predmet številnih raziskav, med katerimi je bil poudarek na preučevanju spreminjanja tradicionalnih postopkov zaposlitve. Raziskave so se iz akademske ravni razširile tudi na nacionalno in evropsko politično raven, kjer so bila med drugim preučevana razmerja med fleksibilnostjo in različnimi nivoji delovnih mest (Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000).

Atkinson (1984) je avtor enega izmed zgodnejših modelov delovne fleksibilnosti. Njegov koncept fleksibilne organizacije je bil razvit in zasnovan na opazovanjih ter empiričnih podatkih podjetij v Veliki Britaniji. Avtor opredeljuje tri vrste delovne fleksibilnosti (Atkinson, 1984):

- **S funkcionalno fleksibilnostjo** lahko zaposleni izvajajo različne funkcije v isti organizaciji. Ta vrsta fleksibilnosti zahteva delovno silo, ki je usposobljena na različnih področjih in dobro pozna delovanje organizacije. Dobro morajo poznati tudi poslovne procese in organizacijsko kulturo. Posledično je funkcionalna fleksibilnost koristna tako za zaposlenega (v smislu izboljšanja in napredovanja na delovnem mestu) kot tudi za organizacijo (učinkovito izkorišča delovno silo, ki ima bolj razvite sposobnosti in se je pripravljena soočiti s hitrimi spremembami).
- **Z numerično fleksibilnostjo** lahko organizacija v kratkem času poveča ali zmanjša število zaposlenih – tako lahko uresničuje uravnoteženo razmerje med potrebno delovno silo in učinkovito zaposlenostjo. Običajno se numerična fleksibilnost doseže z različnimi vrstami pogodb o zaposlitvi in s spreminjajočim delovnim časom.
- Z uvedbo **finančne fleksibilnosti** pa poskuša organizacija uskladiti stroške dela in plače zaposlenih, skladno z njihovimi dejanskimi dosežki in celotnim poslovanjem organizacije (dobiček ali izguba). Tovrstno fleksibilnost dosežemo predvsem z različnimi politikami variabilnih deležev plač, politiko delitve dobička ipd.

Atkinson (1984) predlaga, da se tradicionalne hierarhične strukture organizacij spremenijo v bolj koncentrirana področja, kar prikazuje slika 1. Na vsakem izmed teh področij je mogoče uporabiti različne vrste pogodb o zaposlitvi in politike upravljanja s človeškimi viri. Osrednji del organizacije predstavi kot skupino tistih ključnih zaposlenih, ki jim je ponujena dolgoročna zaposlitev in karierni razvoj v zameno za njihovo vsestranskost in sposobnost opravljanja različnih funkcij znotraj organizacije – slednji torej prispevajo k funkcionalni fleksibilnosti (ponavadi so to vodje ali tehnično usposobljeni zaposleni). Prvo obrobno skupino predstavljajo zaposleni s polnim delovnim časom, ki sicer opravljajo bolj specifične delovne naloge, vendar se od njih ne pričakuje, da bi razvili sposobnosti in tako menjali delovna mesta v organizaciji. Druga obrobna skupina vključuje zaposlene s pogodbami za določen delovni čas, ki se še usposabljujejo, so na preizkusni dobi ali pa nadomeščajo tiste zaposlene, ki so na daljši delovni odsotnosti. Ta skupina prispeva k numerični in delno tudi k funkcionalni fleksibilnosti organizacije. Najbolj zunanji del pa predstavljajo zaposleni, ki opravljajo dela v ali za organizacijo, vendar z njimi nimajo pogodbenih povezav kot ostali zaposleni. To so na primer posamezniki, ki prihajajo iz zaposlitvenih agencij za začasno zaposlitev, podizvajalci ali izvajalci zunanjih storitev (Atkinson, 1984).

Slika 1: Atkinsonov model fleksibilne organizacije



Vir: Atkinson (1984).

Pri uporabi zgoraj opisanega modela je treba upoštevati, da imajo organizacije različne sisteme upravljanja, da prihajajo iz različnih držav, gospodarskih ter pravnih okvirov – to igra ključno vlogo pri izvajanju vseh vrst delovne fleksibilnosti (Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000).

Knox in Walsh (2005) kasneje dodata, da se funkcionalna fleksibilnost delovne sile lahko doseže z ukrepi, kot so oblikovanje fleksibilnih delovnih mest, navzkrižno usposabljanje zaposlenih, timsko delo in rotacija zaposlenih na delovnih mestih. Takšni ukrepi povečujejo zavzetost zaposlenih, slednji pa so deležni še napredovanj, dodatnih usposabljanj in kariernega razvoja. Prav tako potrđita, da je fleksibilnost delovne sile ključna pri hitrem odzivanju organizacij na tehnološki razvoj. Na primer, pri pojavu večje konkurence na trgu imajo organizacije na voljo dve možnosti prilagoditve. Nekatere se odločijo za takojšnjo uvedbo funkcionalne fleksibilnosti, v smislu prerazporeditve zaposlenih na delovnih mestih (ang. high road), druge organizacije pa lahko postanejo numerično fleksibilne tako, da izvedejo zunanje oblike zaposlitev za krajši čas in posledično zmanjšajo stroške dela (ang. low road) (Kalleberg, 2003).

2.3.2 Kognitivna fleksibilnost pri delu

Kognitivna fleksibilnost je tista ključna sposobnost, zaradi katere se zaposleni počutijo samozavestne tudi v nepredvidljivem poslovnem okolju – vsako na videz negativno spremembo so sposobni videti kot priložnost za razvoj (Ernest & Young, brez datuma). Danes najpomembnejše vodstvene značilnosti vključujejo fleksibilnost, dovzetnost za spremembe in predloge ter radovednost, to pa so bistveni elementi kognitivne fleksibilnosti (Ernest & Young, brez datuma).

Kognitivna fleksibilnost igra pomembno vlogo tudi v času digitalizacije, ki prinaša na delovna mesta mnoge novosti. Z uporabo tehnologije lahko zaposleni lažje ali bolj učinkovito opravljajo fizično zahtevna dela, IKT sistemi pa omogočajo nove in izboljšane načine organizacije dela (International Labour Organization, 2016).

Zahteve po kognitivni fleksibilnosti na delovnem mestu tako naraščajo, prav tako postaja delo bolj intenzivno. Kot navedeno v enem izmed prejšnjih poglavij (glej poglavje 1.1.3), organizacije zaradi vpliva digitalizacije med drugim zmanjšujejo veliko število delovnih mest. Pomembno je izpostaviti, da se morajo te novosti, ki jih prinaša digitalizacija, izvajati na načine, ki so ustrezni in pravični do zaposlenih ter so znotraj zakonskih in regulativnih okvirov (International Labour Organization, 2016). V procesih digitalizacije na delovnih mestih pa je treba upoštevati tudi želje posameznikov, ki stremijo k večji avtonomiji in fleksibilnosti pri delu – počutiti se morajo opolnomočene, imeti vpliv pri sprejemanju odločitev ter jasno začrtati meje, da se sodobni načini dela ne vmešajo preveč v njihovo osebno življenje (International Labour Organization, 2016).

Zaposleni morajo ozavestiti povezavo med vsemi spremembami, ki se dogajajo v okolju, organizaciji in na njihovem delovnem mestu – torej morajo biti kognitivno fleksibilni. Sočasno morajo stremeti k uspešni izvedbi vseh delovnih nalog (skladno z novostmi, ki jih prinaša digitalizacija) ter obvladovati stres in pritiske, povezane z delom. Skrbeti morajo tudi za uravnoteženo razmerje med osebnim življenjem in delom, kajti prednosti, ki jih

prinaša digitalizacija (na primer delo na daljavo), lahko nanje vpliva tudi negativno (International Labour Organization, 2016).

2.3.3 Primer digitalizacije podjetja in pomena kognitivne fleksibilnost

Timonen in Vuori (2018) sta raziskala, kako uvedba novih digitalnih tehnologij na delovnem mestu vpliva na kognitivno fleksibilnost zaposlenih. Raziskavo sta opravila v podjetju DigiSite, v majhnem programskem podjetju s sedežem na Finskem, ki ponuja digitalne storitve večinoma gradbenim podjetjem. Ima približno 1.500 strank in vizijo digitalizirati spletne strani vseh gradbenih podjetij v Evropi (z lastno programsko opremo in mobilnimi rešitvami). Podjetje je bilo primerno za raziskavo, saj je v svoje poslovanje pred kratkim vključilo nov digitalni prodajni model. Glavna sprememba pri vpeljavi le-tega je bila, da so se zaposleni (prodajalci) vrnili iz terena nazaj v pisarne. Sestanki s strankami namreč niso več potekali v drugih podjetjih ali na gradbiščih, temveč so jih začeli izvajati digitalno (Timonen & Vuori, 2018).

Opazovanje je bilo osredotočeno na sposobnost prilagajanja oziroma kognitivne fleksibilnosti prodajalcev pri uporabi novega digitalnega orodja ter uvedbi digitalnih sestankov, in sicer (Timonen & Vuori, 2018):

- ali so sposobni voditi pogovor s stranko in hkrati zapisovati opombe v nov digitalni sistem;
- ali so sposobni stranko pozorno poslušati, sami povedati, kar želijo, in ostati znotraj določenega časovnega okvira sestanka;
- ali so sposobni istočasno uporabljati tudi predstavitvene naprave (prikaz slikovnega gradiva na skupnem zaslonu), preverjati informacije na spletu, izdelati hitre izračune ponudb za stranko ipd.

Pri opazovanju sta Timonen in Vuori (2018) zasledila, da so se v pogovor med prodajalcem in stranko velikokrat vključili tudi drugi zaposleni. Njihove komentarje so prodajalci sprejeli kot spodbudne – drug drugemu so namreč pomagali z izmenjavo izkušenj in znanj (glede uporabe novega prodajnega modela kot tudi o tehnikah prodaje). Po napornih ali neuspešnih sestankih so se zaposleni začeli med seboj tudi pogovarjati, podpirati in drug drugega motivirati – takšnega odnosa med zaposlenimi, ko so sestanki potekali še na terenu, ni bilo.

Prodajalci so začeli planirati sestanke v elektronskem koledarju, kar je bilo sedaj vidno vsem zaposlenim v podjetju. Z novim digitalnim sistemom za upravljanje s človeškimi viri so imeli omogočeno tudi bazo in pregled nad strankami (tukaj so lahko že med digitalnim sestankom zapisovali opombe, z njim lažje sledili prodajnemu procesu z določeno stranko, urejali poprodajne storitve ipd.). Pogovore, ki so jih prodajalci imeli s strankami, so slišali tudi ostali zaposleni, ki so bili v istem prostoru. Nekateri zaposleni se temu niso znali prilagoditi in so poskušali celo fizično zagraditi svoj delovni prostor, da ne bi slišali vsebine drugih sestankov. Slednji niso vključevali videoklica, torej je bilo vedenje prodajalca in

stranke drug drugemu nevidno. To je obema dalo več svobode, na primer v smislu, kaj sta imela oblečeno in kaj sta počela med samim pogovorom. Nekateri prodajalci so se zaradi tega sicer vedli precej nenavadno ali celo neprofesionalno, drugim prodajalcem pa je ravno tak način pomagal, da so se lažje kognitivno prilagodili novemu sistemu dela (lahko so prikriili nervozo, obrazno mimiko idr.) (Timonen & Vuori, 2018).

Timonen in Vuori (2018) povzameta, da je primer digitalizacije podjetja DigiSite potrdil potrebo po kognitivni fleksibilnosti zaposlenih kakor tudi celotnega prodajnega procesa podjetja.

3 PERFEKCIONIZEM IN SMISELNOST DELA

3.1 Perfekcionizem

3.1.1 Opredelitev perfekcionizma

Perfekcionizem je definiran kot prizadevanje za brezhibnost in postavljanje visokih standardov uspešnosti – perfekcionisti dajejo pogosto velik pomen temu, kako bodo drugi ocenili njihovo delo, ter cilju, da izpolnijo najvišje standarde (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990). V šestdesetih letih prejšnjega stoletja so raziskovalci preučevali perfekcionizem kot enodimenzionalni konstrukt in ga opisali kot strah pred neuspehom zaradi nizke samopodobe (Xie, Kong, Yang & Chen, 2019).

Stoeber in Otto (2006) pravita, da je Don Hamachek leta 1978 prvi predlagal definiranje perfekcionizma kot večdimenzionalnega konstrukta, saj različne dimenzije perfekcionizma različno (pozitivno ali negativno) vplivajo na posameznika. Posledično so se razvile nove metode za merjenje perfekcionizma, ki so omogočile teoretični in empirični razvoj na področju večdimenzionalnega perfekcionizma.

Frost, Marten, Lahart in Rosenblate (1990) so oblikovali prvo lestvico za merjenje **večdimenzionalnega perfekcionizma**, in sicer v sklopu šestih različnih dimenzij: skrb o izvajanju napak, dvom o izvedbi del, pričakovanja in kritike staršev, visoki osebni standardi ter osredotočenost na organiziranost in red. Perfekcionisti so pogosto pretirano samokritični – ena izmed raziskav je ugotovila povezavo med perfekcionizmom in težavami, kot so tesnoba, depresija, odlašanjem z delom, nizka samopodoba in nizka stopnja prilagodljivosti (Castro & Rice, 2003).

Hewitt in Flett (1991) sta kasneje raziskala še klinične značilnosti perfekcionizma in razvila model večdimenzionalnega perfekcionizma. Slednji poudarja pomen medosebnih dejavnikov in vključuje tri dimenzije (Hewitt & Flett, 1991):

- nase usmerjeni perfekcionizem (ang. self-oriented perfectionism),

- na druge usmerjeni perfekcionizem (ang. other-oriented perfectionism) in
- socialno predpisani perfekcionizem (ang. socially prescribed perfectionism).

Nase usmerjeni perfekcionisti si postavljajo izjemno visoke standarde, njihove zahteve in pričakovanja so težko uresničljivi, poleg tega pa ob neuspehu postanejo zelo kritični do sebe. Pri slednjih je mogoče tudi očitno opaziti razkorak med realnim možnim in pričakovanim. Če so neuspešni, začnejo izkazovati samokritičnost in samokaznovanje. Pri nase usmerjenih perfekcionistih je poudarjena motivacijska komponenta, zaradi česar je perfekcionizem prisoten v vseh pogledih njihovih dejanj in se kaže kot izogibanje morebitnim napakam (Hewitt & Flett, 1991).

Dimenzija na druge usmerjenega perfekcionizma vključuje prepričanja in pričakovanja o sposobnostih drugih ljudi. Posamezniki z visoko izraženostjo te dimenzije postavljajo nerealne standarde za vedenja drugih oseb, dajejo velik pomen njihovi popolnosti in strogo ocenjujejo njihovo vedenje. Na druge usmerjeni perfekcionizem se lahko primerja z nase usmerjenim perfekcionizmom, vendar so v tem primeru težnje perfekcionista usmerjene navzven in ne navznoter. Samokritičnost in samokaznovanje sta pri tej dimenziji nadomeščeni z usmerjanjem krivde na druge, prisotno je pomanjkanje zaupanja, z odklonilnim in celo sovražnim odnosom do drugih. Ta dimenzija ima pomembno vlogo pri preučevanju vedenja posameznika (Hewitt & Flett, 1991).

Tretja dimenzija, socialno predpisani perfekcionizem, se nanaša na doseganje standardov in pričakovanj, predpisanih s strani drugih oseb oziroma družbe kot celote. Posamezniki zaznavajo, da jim drugi postavljajo visoke standarde, jih strogo ocenjujejo in od njih pričakujejo, da bodo pri izvajanju nalog popolni – to pa osebno občutijo kot pritisk. Socialno predpisani perfekcionizem ima za posameznika številne negativne posledice. Ker posamezniki standarde drugih pogosto zaznavajo kot visoke in neobvladljive, se pojavljajo občutja lastne neustreznosti, neuspeha in različna negativna čustvena stanja (na primer jeza, anksioznost, depresivnost). Tovrstna negativna stanja izhajajo iz predstav o lastni nesposobnosti zadovoljiti druge ljudi in iz prepričanj, da imajo druge osebe do njih visoka pričakovanja, ki jih sami ne morejo uresničiti. Zanje je posledično značilen strah pred negativnim ocenjevanjem s strani drugih in zato tudi izogibanje pričakovanim kritikam ter morebitnemu neodobravanju (Hewitt & Flett, 1991).

Stoeber in Otto (2006) pravita, da je bil perfekcionizem že pred več kot štiridesetimi leti opredeljen kot normalno stanje posameznika in da lahko prizadevanja, povezana z njim, privedejo do pozitivnih učinkov in prilagoditev. **Normalen perfekcionizem** (ang. normal perfectionism) je opredeljen kot stremljenje k realnim standardom, iz katerih izhaja občutek ugodja, ko posameznik doseže rezultate in se mu poveča samozavest. Kot nasprotje temu je postavljen **nevrotični perfekcionizem** (ang. neurotic perfectionism). Slednji je prisoten takrat, ko posameznik stremi k pretiranim in nerealno visokim standardom ter je hkrati tudi preveč samokritičen do lastnega vedenja. Nevrotične perfekcioniste motivira strah pred neuspehom, zadovoljstva pa ne morejo občutiti niti v primeru najmanjših pomanjkljivosti.

Prav tako doživljajo negotovost in zaskrbljenost nad lastnimi zmožnostmi (Flett & Hewitt, 2002).

Razlikovanje med normalnim in nevrotičnim perfekcionizmom je pomembno, saj izpostavlja dejstvo, da normalni perfekcionisti uživajo v (sicer napornem) zasledovanju lastnih ciljev. Na drugi strani pa nevrotični perfekcionisti nenehno stremijo k doseganju nerealno visokih standardov in niti ob lastnih dosežkih nikoli ne občutijo zadovoljstva (Tashman, 2005).

Na splošno bi lahko perfekcionizem definirali tudi kot obliko pretirane zavesti (Flett & Hewitt, 2006). Značilnosti normalnega in nevrotičnega perfekcionizma kot osebne lastnosti posameznikov oziroma zaposlenih pa lahko najdemo v kateri koli organizaciji (Beheshtifar, Mazrae-Sefidi & Nekoie Moghadam, 2011).

3.1.2 Vpliv perfekcionizma na različna področja življenja

Perfekcionisti so opisani kot posamezniki, ki želijo biti popolni na vseh področjih njihovega življenja. Prva študija, ki je natančno opredelila perfekcionistična področja, pa je bila narejena šele leta 2009, in sicer pod avtorstvom Stoeberja in Stoeberja (2009). Raziskala sta 22 področij, kjer naj bi se posamezniki vedli perfekcionistično, v povezavi z njihovo starostjo, spolom in splošnim zadovoljstvom v življenju. Raziskavo sta izvedla na primeru dveh vzorcev, in sicer 109 študentov (prvi vzorec) in 289 uporabnikov interneta (drugi vzorec).

Avtorja sta perfekcionistično vedenje posameznikov ugotavljala na sledečih področjih: delo, telesna higiena, študij, fizični izgled, družbena razmerja, predstavitev dokumentacije, pravopis, oblačila, način govora, romantična razmerja, prehranjevalne navade, zdravstvene dejavnosti (čistoča), upravljanje s časom (točnost), korespondenca/elektronska pošta, dejavnosti v prostem času, govorne predstavitve, šport, naložbe/nakupi, red/disciplina, izobraževanje otrok, domača opravila ter druga področja (Stoeber & Stoeber, 2009).

Delo in študij sta bili tisti področji, na katerih se je večina posameznikov vedla perfekcionistično. Zanimivo je, da so se posamezniki iz obeh vzorcev vedli izrazito perfekcionistično tudi na področju telesne higiene (do sedaj to področje še nikoli ni bilo raziskano kot perfekcionistično). Nadalje, perfekcionistično vedenje na področju telesne higiene ni pokazalo nobene značilne povezave z nase usmerjenim ali socialno predpisanim perfekcionizmom (Stoeber & Stoeber, 2009).

Stoeber in Stoeber (2009) pravita, da so bili posamezniki kot perfekcionisti opredeljeni na večjem številu preučevanih področij. To ni skladno z ugotovitvijo Fletta in Hewitta (2002), da želijo biti perfekcionisti popolni v vseh pogledih življenja. Kljub temu pa je raziskava pokazala, da se večina perfekcionistov vede perfekcionistično na več področjih – posledično se z rastjo njihove stopnje perfekcionizma večja tudi število področij, kjer se tako obnašajo.

Poleg tega je bilo ugotovljeno, da je zgolj nase usmerjeni perfekcionizem pokazal konsistentne in edinstvene povezave z večino posameznih področij – perfekcionistično vedenje je bilo torej na večini področij pogojeno z notranjo motivacijo posameznikov in ne zunanjo (Stoeber & Stoeber, 2009).

Nenazadnje pa je bil perfekcionizem, na splošno in na posameznih področjih, v veliki meri neodvisen od spola in starosti posameznikov (izjema je bilo le področje izobraževanja otrok, kjer so se izjemno perfekcionistično vedli starejši starši). Prav tako perfekcionizem ni bil povezan z manjšim zadovoljstvom v življenju posameznikov na večini področij. Nasprotno, perfekcionizem v športu in pri upravljanju s časom je bil pozitivno povezan z večjim zadovoljstvom v življenju – to pa bi lahko posamezniki videli kot priložnost in način za izboljšanje njihovega vsesplošnega zadovoljstva (Stoeber & Otto, 2006).

3.1.3 Vpliv perfekcionizma na delovnem mestu

Danes se je konstrukt perfekcionizma ukoreninil v življenja posameznikov, saj postajajo tekmovanja med zaposlenimi na delovnih mestih vse bolj zahtevna, organizacije pa pogosteje zaposlujejo posameznike s posebnimi osebnostnimi lastnostmi (Khodarahimi, 2010). Nekatere izmed njih, kot so na primer usmerjenost zaposlenega na prekomerno delo, prizadevanje za brezhibnost in postavljanje visokih standardov uspešnosti, odražajo značilnosti perfekcionizma (Stoeber & Rennert, 2008; Appleton, Hall & Hill, 2009; Cumming & Duda, 2012). Perfekcionizem se tako nanaša na skrajno ali obsesivno prizadevanje za popolnost pri izvajanju delovnih nalog zaposlenega. Pomembno pa je izpostaviti tudi to, da koncept perfekcionizma zajema večdimenzionalne osebnostne lastnosti, ki imajo tako pozitivne kot tudi negativne učinke (Butt, 2010).

Pozitivni perfekcionizem se nanaša na kognitivno fleksibilnost in vedenje posameznikov, ki so usmerjeni k doseganju visoko zastavljenih ciljev in so hkrati tudi pozitivno osredotočeni na doseganje uspeha. Na drugi strani se **negativni perfekcionizem** pripisuje posameznikom, ki stremijo k nerealnim standardom uspešnosti, so pri svojem delu negativno naravnani, poleg tega pa imajo izrazit strah pred neuspehom (Stoeber & Rambow, 2007; Kung & Chan, 2014).

Kanten in Yesiltas (2015) ugotavljata, da pozitivni in negativni perfekcionizem vplivata na posameznikovo delovno in družbeno življenje z različnih vidikov, oba pa prinašata tako pozitivne kot tudi negativne posledice za zaposlene kakor tudi za organizacije, v katerih delujejo.

3.1.3.1 *Pozitivni in negativni učinki perfekcionizma na delovnem mestu*

Kot že povedano, pozitivni in negativni perfekcionizem označujeta eno izmed najpomembnejših osebnostnih lastnosti v povezavi s čustvenim stanjem, ki med seboj

razlikujeta posameznike in vpeljujeta določene spremembe v njihovih življenjih (Kanten & Yesiltas, 2015). Pozitivni perfekcionizem vključuje visoko raven osebnih standardov in poizkus biti najboljša verzija samega sebe. Negativni perfekcionizem pa označuje tiste posameznike, ki so obremenjeni z napakami, se bojijo slišati kritike drugih oziroma doživeti neskladja med doseženimi rezultati ter zastavljenimi standardi (Geranmayepour & Besharat, 2010).

Tako pozitivni kot negativni perfekcionizem od posameznikov zahtevata visoke osebne standarde za delo ali načine vedenja, vendar je odziv posameznika drugačen oziroma raznolik, ko se le-ta sooča z neuspehom. Na primer, pozitivni perfekcionisti se ne soočajo z visoko stopnjo doživljanja stisk, ko ne morejo doseči svojih standardov, kar izrazito velja za negativne perfekcioniste (Kanten & Yesiltas, 2015). Raziskovalci potrjujejo, da je pozitivni perfekcionizem pravzaprav normalna, zdrava ali prilagodljiva oblika perfekcionizma, ki ima pozitivne korelacije s kazalniki želenih rezultatov (na primer pozitivni odnosi in vedenja na delovnem mestu). Hkrati opredelijo negativni perfekcionizem kot nevrotičen, nezdrav ali neprilagodljiv perfekcionizem, ki je povezan z nekaterimi negativnimi občutji, kot so depresija, tesnoba, stres in podobno (Besharat & Shahidi, 2010).

Stoeber in Rambow (2007) ter Tziner in Tanami (2013) so enotnega mnenja, da pozitivni perfekcionizem pozitivno vpliva na deloholizem, zavzetost na delovnem mestu, zadovoljstvo izvajanja delovnih nalog in dosežke posameznikov. Avtorji nadalje ugotavljajo, da imajo pozitivni perfekcionisti na delovnem mestu visoko raven samozavesti, samoučinkovitosti in delovne zavzetosti, poleg tega pa občutijo še večje zadovoljstvo v življenju.

Kanten in Yesiltas (2015) pravita, da se delovna zavzetost nanaša na vedenje posameznika, ki svoje delo opravlja z vztrajno in s pozitivno naravnano miselnostjo. Za delovno zavzetost je značilna tudi zagnanost, pripadnost in zatopljenost v delo. Zagnanost posameznika pomeni, da je med delom visoko energijsko in miselno vzdržljiv ter hkrati vanj vlaga več truda. Pripadnost avtorja opredelita kot posameznikovo tesno sodelovanje v organizaciji z ostalimi zaposlenimi, ki vključuje tudi občutke navdušenja, navdiha in ponosa. Posamezniki, ki so zatopljeni v delo, pa so opredeljeni kot tisti, ki so v svoje delo močno vpeti in se od dela pravzaprav ne morejo ločiti (Shih, 2012).

Posledično imajo posamezniki, ki imajo zgoraj omenjene pozitivne lastnosti in dojemajo svoje delovno okolje kot ugodno, visoko stopnjo delovne zavzetost. Slednja se namreč navezuje tako na individualne kot tudi na situacijske, okoljske dejavnike. Literatura torej označuje perfekcionizem kot eno izmed komponent, ki pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih, kar je bilo potrjeno tudi z različnimi študijami (Tziner & Tanami, 2013).

Pomembno je izpostaviti, da sta pozitivni in negativni perfekcionizem povezana tudi s psihološkim počutjem posameznika. Le-to je opredeljeno kot posameznikova percepcija in

ocena njegovega življenja (Kanten & Yesiltas, 2015). Drugače povedano, nanaša se na kombinacijo dobrega, pozitivnega stanja posameznika in učinkovito doživljanje družbenega življenja. Dobro psihološko počutje je širok pojem, ki vključuje subjektivne izkušnje posameznika, kot so samozavest, samostojnost, prisotnost pozitivnih čustev in odsotnost negativnih čustev ter splošno mnenje o življenju posameznika (Kanten & Yesiltas, 2015).

Raziskave so pokazale, da ima perfekcionizem nekatere negativne učinke na posameznika, med drugim občutek tesnobe, depresije, kronične nespečnosti, panike, obsesivno-kompulzivne motnje ipd. Poleg tega lahko perfekcionizem vodi v kronično miselnost osebnega neuspeha, neodločnost, odlašanje, sram in izgorelost (Chan, 2007; Besharat & Shahidi, 2010).

Pozitivni perfekcionizem, ki velja za zdravo in zaželeno lastnost posameznikov, pozitivno vpliva na psihološko počutje posameznikov – povzroča namreč nizko raven depresije (Chan, 2007; Butt, 2010; Cumming & Duda, 2012; Kung & Chan, 2014). Zaradi pozitivnega perfekcionizma posameznik tako občuti zadovoljstvo, negativni perfekcionizem pa med drugim povzroča čustveno izčrpanost, tako v osebni življenju posameznika kot tudi na delovnem mestu (Geranmayepour & Besharat, 2010).

Za čustveno izčrpanost posameznikov so značilni občutki čustvene preobremenjenosti, utrujenosti in oslajenosti (Kanten & Yesiltas, 2015). Gre torej za izgubo energije na čustveni in posledično tudi na fizični ravni. Čustvena izčrpanost je označena kot prva stopnja izgorelosti, ki predstavlja doživljanje stresa pri posameznikih. V skladu s tem se čustvena izčrpanost pojavi, ko je posameznik redno izpostavljen stresu, ki ga povzročajo medosebne interakcije sodelavcev in določeni delovni pogoji (Kanten & Yesiltas, 2015). Raziskave se osredotočajo predvsem na dejavnike, kot so demografske spremenljivke, osebnost in družbena podpora zaposlenim v okviru doživljanja čustvene izčrpanosti. Nekatere ugotovitve kažejo, da imajo določene osebnostne lastnosti (na primer zahtevnost do samega sebe, samozavest, motivacija za doseganje dosežkov in tudi perfekcionizem) pomembno vlogo pri razvoju čustvene izčrpanosti (Basim, Begendirbaş & Can Yalçın, 2013; Pervichko, Zinchenko & Ostroumova, 2013).

Trdimo torej lahko, da so negativni perfekcionisti na delovnem mestu bolj izpostavljeni čustveni izčrpanosti v primerjavi s pozitivnimi perfekcionisti (Stoeber & Rennert, 2008; Appleton, Hall & Hill, 2009; Shih, 2012).

3.1.3.2 Perfekcionizem in generacija Y na delovnem mestu

V času prevladovanja pripadnikov generacije Y na delovnih mestih je pozornost treba nameniti tudi njihovim raznolikim osebnostim, ki vplivajo na njihovo opravljanje delovnih nalog. Ugotovitve ene izmed raziskav na tem področju kažejo na to, da pripadniki generacije Y na delovnem mestu izkazujejo visoke stopnje osebnostnih lastnosti, kot sta na primer

samopodoba ter anksioznost, ter da imajo manjše potrebe po družbeni odobritvi (Bergavi, Samuel & Paul, 2015).

V primerjavi s predhodnimi generacijami so pripadniki generacije Y na delovnem mestu bolj vestni, natančni in imajo višjo stopnjo pripadnosti organizacijam – pripadnost pa jih tudi bolj motivira kot sama moč v organizaciji (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008). Od ostalih generacij se pripadniki generacij Y značilno razlikujejo tudi po višji stopnji občutljivosti, čustvene stabilnosti in perfekcionizma (Borges, Manuel, Elam & Jones, 2006).

Namen ene izmed najnovejših raziskav, ki je potekala v Združenih državah Amerike med 131 pripadniki generacije Y, je bil preučiti, ali stres moderira odnos med perfekcionizmom in zadovoljstvom ter izgorelostjo na delovnem mestu. Rezultati so pokazali, da pripadniki generacije Y z nižjimi stopnjami perfekcionizma (imajo nizke standarde do sebe in drugih) pogosteje doživijo izgorelost v stresnem delovnem okolju (Hammond, Gnilka & Ravichandran, 2018).

3.2 Smiselnost dela

3.2.1 Opredelitev smiselnosti dela

Maslow (1971) navaja, da posamezniki, ki svojega delovnega mesta ne dojemajo kot smiselnega, dela ne opravljajo v okviru vseh svojih zmožnosti. Posamezniki so namreč za delo motivirani le takrat, kadar jih delo vsaj do določene mere zadovoljuje oziroma jih pozitivno navdihuje (Guion & Landy, 1972). Tako se morajo zaposleni zavedati svojih potreb in želja v delovnem okolju ter ugotoviti, ali jih določeno delo oziroma delovno mesto sploh zadovoljuje.

Vedenje posameznika na delovnem mestu lahko opišemo tudi kot odraz motivacije, s katero posameznik zadovoljuje osnovne potrebe, kot so na primer preživetje (s plačo si posameznik lahko kupi hrano in zagotovi zatočišče), užitek (intelektualni in čustveni užitek, ki izhaja iz posameznikove uspešnosti in izpolnitve delovnih nalog) ter prispevek k blaginji drugih (Astin, 1984). Baumeister (1991) k temu doda, da posameznik išče smisel v življenju pravzaprav zaradi štirih potreb, ki so občutek namena oziroma cilja, vrednote, ki zagotavljajo občutek pozitivnega življenja, občutek učinkovitost in občutek osebne vrednosti.

Steger, Dik in Duffy (2012) so tako predlagali večdimenzionalni model smiselnosti dela. Model so opredelili kot skupek doživljanja pozitivnega pomena pri delu, zaznavanja, da je delo ključni način za ustvarjanje smisla, ter dožemanja dela kot prispevek k večjemu namenu.

Both-Nwabuwe, Dijkstra in Beersma (2017) so pregledali obstoječe definicije smiselnosti dela in ugotovili, da jih lahko razvrstimo v štiri kategorije (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017):

- pozitivni pomen (ang. positive significance on purpose), s poudarkom na izkušnjah pozitivnega pomena dela za posameznika,
- komponente smiselnosti dela (ang. constituents of meaningful works), s poudarkom na tem, kaj sploh je smiselno delo,
- perspektiva skladnosti (ang. fit), s poudarkom na skladnosti med posameznikom in njegovim delom,
- zadovoljitev (ang. fulfillment), s poudarkom na zadovoljitvi določene potrebe posameznika.

Tabela 4 prikazuje po en primer definicije smiselnosti dela za vsako kategorijo posebej.

Tabela 4: Različne definicije smiselnosti dela

Kategorija	Definicija smiselnosti dela
Pozitivni pomen	Smiselnost dela nudi posameznikom pozitiven pomen življenja in tako prispeva k izpolnitvi njihovih potreb po smiselnosti (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017).
Komponente smiselnosti dela	Smiselnost dela predstavlja tisto delo, h kateremu posamezniki pristopajo prostovoljno, ki jim omogoča uveljavljanje samostojnosti, neodvisnosti in razvoj racionalnih sposobnosti, ki jim zagotavlja plačilo, ki podpira njihov moralni razvoj ter ni v nasprotju z njihovo predstavo o tem, kaj pomeni biti srečen (Bowie, 1998).
Perspektiva skladnosti	Smiselno delo predstavlja skladnost med tistim, k čemur posamezniki v življenju stremijo, in tistim, kar opravljajo na delovnem mestu (Bendassolli, Borges-Andrade, Alves & Torres, 2015).
Zadovoljitev	Smiselnosti dela je sposobnost opravljati takšno delo, s katerim se posamezniki ne le preživljajo, temveč sočasno izpolnjujejo tudi svoja psihološka, duhovna in družbena prepričanja (Miller, 2008).

Vir: Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma (2017).

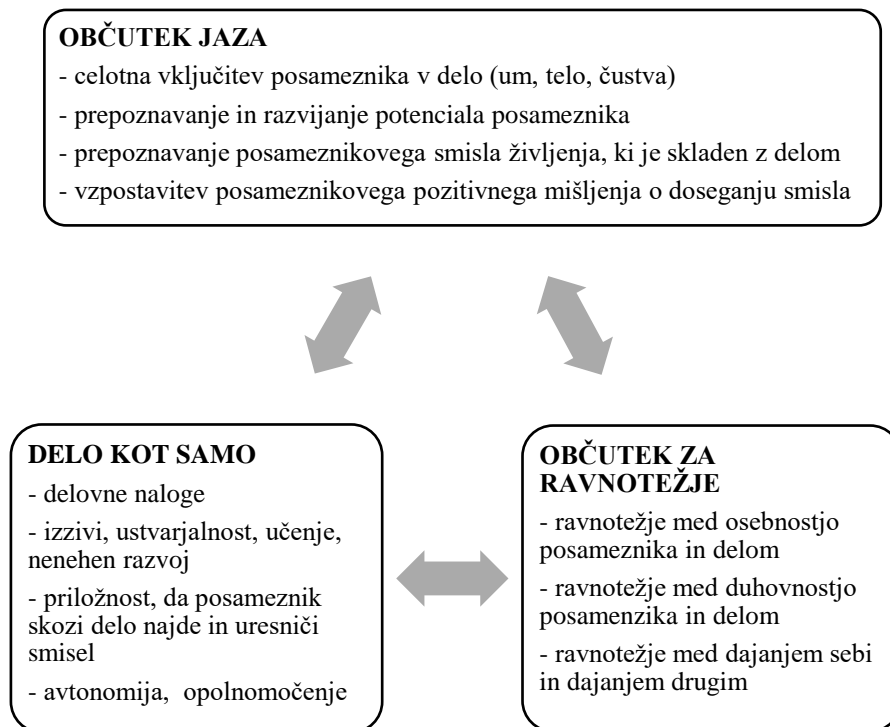
Pri preučevanju smiselnosti dela so izpostavljeni trije elementi (Chalofsky, 2003):

- občutek jaza (ang. sense of self),
- delo kot tako (ang. the work itself) in
- občutek za ravnotežje (ang. sense of balance).

Chalofsky (2003) navaja, da se občutek jaza nanaša na željo posameznika, da dosega osebni potencial in usklajuje osebni namen v življenju z namenom na delovnem mestu. Delo kot tako se nanaša na izrazito željo posameznika, da se posveti delu, zaradi katerega se dobro počuti in v njem vidi smisel. Občutek za ravnotežje pa odraža željo posameznika po doseganju ravnotežja med delom in užitek (vključno z zdravjem, družino in socialnim življenjem) ter prav tako po doseganju ravnotežja med njegovimi miselnimi, fizičnimi, čustvenimi in duhovnimi potrebami.

Kljub temu, da lahko vsakega od teh treh elementov preučujemo posebej, nobeden od njih ne more biti samostojen ali pomembnejši od drugih dveh – smiselnost dela namreč zahteva medsebojno delovanje vseh treh elementov (Chalofsky, 2003), kar prikazuje v nadaljevanju tudi slika 2.

Slika 2: Elementi smiselnosti dela



Vir: Chalofsky (2013).

Raziskave so potrdile povezanost smiselnosti dela s posameznikovimi rezultati, kot so delovna angažiranost, zadovoljstvo z delom in motivacija, ter z organizacijskimi rezultati, kot je na primer uspešnost (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Steger, Dik & Duffy, 2012). Poleg tega naj bi bila smiselnost dela bistvena za dobro počutje in izboljšanje življenja posameznika, pri čemer se izboljšanje življenja nanaša na izkušnjo občutka sreče. Odsotnost smiselnosti dela bo tako posamezniku otežila, da svoje življenje v prihodnosti izboljša (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Veltman, 2016). Tako ne preseneča dejstvo, da se področju smiselnosti dela posveča vedno več pozornosti, tako s strani akademikov kot tudi praktikov (Lips-Wiersma & Morris, 2009).

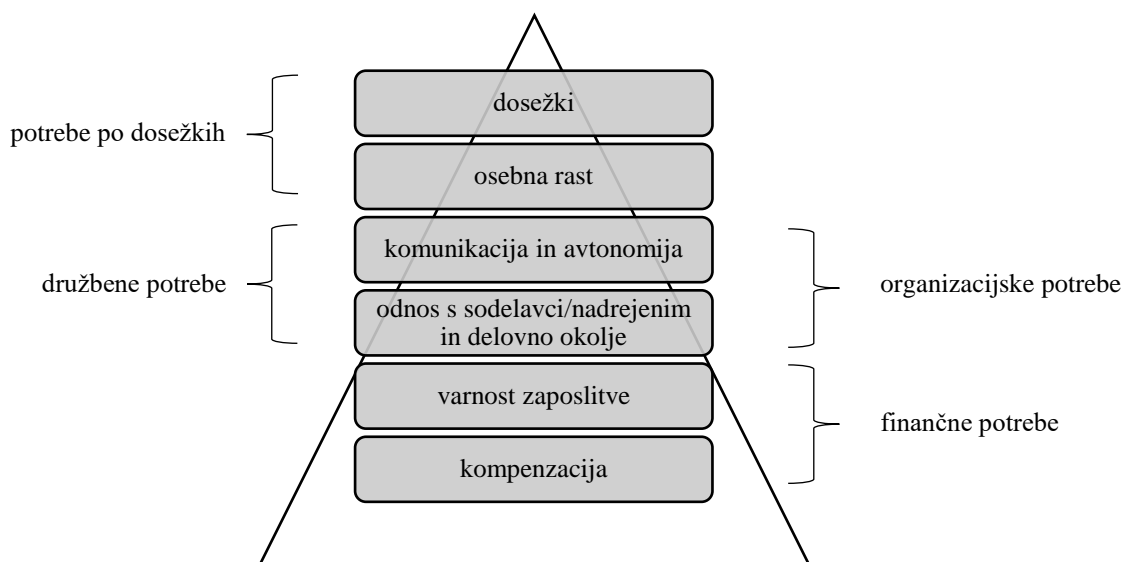
3.2.2 Pomen smiselnosti dela med pripadniki generacije Y

Ena izmed nedavnih raziskav je preučevala merila za izbiro kariere ter osnovne potrebe posameznikov, ki jih vsako merilo pri izbiri zaposlitve izpolnjuje, in sicer na primeru pripadnikov generacije Y (Wong, Wan & Gao, 2017). Avtorji so oblikovali model (glej sliko 3), ki prikazuje, da lahko izbiro kariere opredelimo kot hierarhijo potreb, ki jih imajo

posamezniki v procesu iskanja zaposlitve. To hierarhijo lahko opredelimo tudi kot lestvico – posamezniki lahko namreč naredijo preskok z nižje na višjo raven potrebe, ne da bi zadovoljili potrebe na srednji ravni (pri tem je treba upoštevati okoljske in osebne dejavnike). Poleg tega model nakazuje, da lahko posamezniki opravljajo delo na več delovnih mestih hkrati (Wong, Wan & Gao, 2017).

Potrebe pripadnikov generacije Y v procesu izbire kariere so avtorji razvrstili v štiri sklope, in sicer finančne potrebe, organizacijske potrebe, družbene potrebe in potrebe po dosežkih. Te potrebe posamezniki dojemajo različno, saj se razlikujejo po tem, kaj jim zaposlitev sploh predstavlja oziroma pomeni. Tako pripadniki generacije Y razumejo zaposlitev kot primarni način za pridobivanje finančnih koristi in stabilnosti, prostor za zatočišče in organizacijsko pripadnost, proces za socializacijo in razvijanje prijateljskih vezi ali način za doseganje dosežkov preko učenja in razvoja spretnosti na delovnem mestu (Wong, Wan & Gao, 2017).

Slika 3: Hierarhija potreb pri izbiri kariere



Vir: Wong, Wan & Gao (2017).

Tisti posamezniki, ki razumejo zaposlitev kot delo, ki jih (psihično in fizično) utruja, nadaljujejo z obstoječo kariero predvsem zaradi plačila in drugih kratkoročnih denarnih nagrad. Tisti posamezniki, ki razumejo zaposlitev kot prostor, kjer se lahko socializirajo in občutijo pripadnost, bodo ostali zvesti organizaciji zaradi vseh družbenih koristi, ki jih organizacija prinaša. Tisti posamezniki, ki razumejo zaposlitev kot priložnost za razvoj in rast, pa bodo na obstoječem delovnem mestu ostali zaradi želje po uresničevanju in doseganju dosežkov (Wong, Wan & Gao, 2017).

Wong, Wan in Gao (2017) pravijo, da je izbira kariere oziroma zaposlitve odvisna tudi od gospodarske rasti, saj se na primer posamezniki v recesiji osredotočajo bolj na varnost zaposlitve in dajejo manj poudarka na zgoraj prikazano hierarhijo oziroma lestvico potreb (komunikacija, delovno okolje, dosežki). Gravett in Throckmorton (2007) k temu dodata, da

so za pripadnike generacije Y v procesu zaposlitve pomembne tudi digitalne tehnologije, ki jih organizacije ponujajo zaposlenim na delovnem mestu (uporaba napredne tehnologije, digitalnih orodij in podobno).

Raziskava tako ponuja boljše razumevanje razmerja med smiselnostjo dela in motivacijo pripadnikov generacije Y, ki so na začetku karierni poti. Če jih želijo organizacije privabiti medse, morajo poskrbeti, da zadovoljijo predvsem trem glavnim področjem njihovih potreb – finančne koristi, doseganje in uresničevanje dosežkov ter pripadnost organizaciji. Na ta način bodo posamezniki razvili visoko stopnjo zavzetosti in ostali zvesti organizaciji, namesto da bi začeli iskati novo zaposlitveno možnost (Wong, Wan & Gao, 2017).

Medtem ko si predhodna generacija X želi varnih in strukturiranih delovnih mest, si pripadniki generacije Y želijo čim višjo stopnjo fleksibilnosti na delovnih mestih. Pripadniki generacije Y stremijo tudi k temu, da nenehno izboljšujejo svoje sposobnosti, ki jih lahko uporabijo za večji namen. Plača ni njihov najvišji motivator – ta je namreč obogatitev osebnih lastnosti (Brack & Kelly, 2017). Ugotovljeno je bilo tudi, da pripadniki generacije Y na seznam kariernih prioritet najvišje postavljajo fleksibilno delovno mesto (na primer prilagodljiv urnik dela), možnosti za karierni in osebni razvoj ter da lahko zaupajo vodstvu njihovih organizacij (Brack & Kelly, 2017).

Brack in Kelly (2017) trdita, da imajo te prioritete tudi pripadniki starejših generacij, vendar ne v takšnem obsegu, kot jih imajo pripadniki generacije Y. V raziskavi so pripadnike obeh generacij vprašali, kako pomembna se jim zdi smiselnost dela. Samo 12 % starejših posameznikov se je smiselnost dela zdela pomembna, v primerjavi s 30 % pripadnikov generacije Y. Polovica vseh starejših je odgovorila, da jim je visoka plača pomembna, medtem ko je bil ta odstotek med pripadniki generacije Y izjemno nižji, samo 28 %. Le 12 % starejših je tudi menilo, da je doseganje dosežkov pomembno, v primerjavi s 25 % vseh vprašanih med pripadniki generacije Y. In čeprav je bilo 12 % starejših mnenja, da je odgovornost na delovnem mestu pomembna, je bilo takega mnenja le 5 % pripadnikov generacije Y (Brack & Kelly, 2017).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Temeljna teza in hipotezi raziskave

V okviru magistrskega dela želim preučiti in empirično preveriti vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu na ravni posameznikov, pripadnikov generacije Y. Namreč, digitalizacija danes spreminja delovna mesta, ki zahtevajo kognitivno fleksibilne zaposlene. Kanten in Yesiltas (2015) ugotavljata, da negativni perfekcionizem vpliva na posameznikovo delo z različnih vidikov, med drugim pa prinaša negativne posledice za zaposlene kakor tudi za organizacije, v katerih delujejo. Negativni perfekcionizem oziroma nezdrav perfekcionizem je povezan tudi z negativnimi občutki (na primer stres), kar se odraža v vedenju zaposlenih na delovnem mestu (Besharat & Shahidi,

2010). Poleg tega lahko perfekcionizem vodi v kronično miselnost osebnega neuspeha, neodločnost, odlašanje in izgorelost (Chan, 2007; Besharat & Shahidi, 2010). Zaposleni morajo ozavestiti povezavo med vsemi spremembami, ki se dogajajo v okolju, v organizaciji in na njihovem delovnem mestu – torej morajo biti kognitivno fleksibilni. Prav tako morajo sočasno stremeti k uspešni izvedbi vseh delovnih nalog, obvladovati pritiske in izpolnjevati visoka pričakovanja, povezana z delom (International Labour Organization, 2016). Na podlagi zgoraj opisanega torej sklepam, da so perfekcionisti na delovnem mestu bolj izpostavljeni čustveni izčrpanosti in slabši kognitivni fleksibilnosti (Stoeber & Rennert, 2008; Appleton, Hall & Hill, 2009; Shih, 2012), na podlagi tega pa izhaja hipoteza 1:

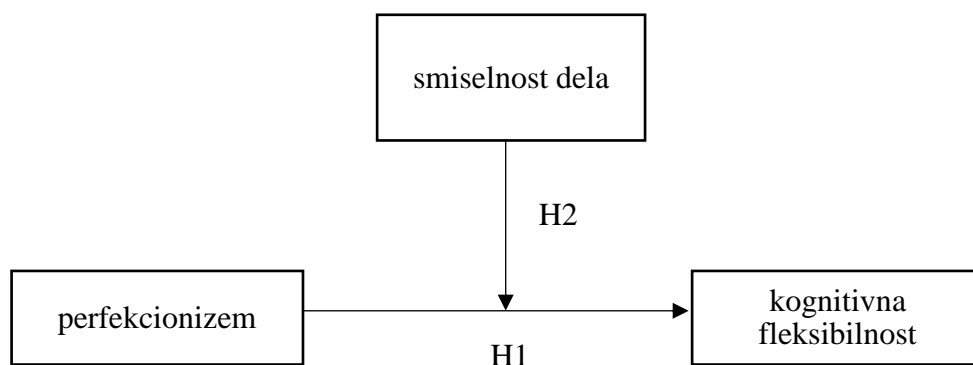
H1: Perfekcionizem negativno vpliva na kognitivno fleksibilnost.

Pripadniki generacije Y želijo biti del organizacij, kjer lahko spodbujajo spremembe, usmerjeni pa so k smiselnosti dela – sposobnosti opravljati takšno delo, s katerim se ne le preživljajo, temveč sočasno izpolnjujejo tudi svoja psihološka, duhovna in družbena prepričanja (Miller, 2008). Smiselnost dela jim nudi pozitivni pomen življenja in prispeva k izpolnitvi njihovih potreb po smiselnosti (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017), te potrebe pa želijo zadovoljiti tudi na delovnem mestu. Z ustrezno analizo sem želela preveriti, ali smiselnost dela med pripadniki generacije Y dodatno vpliva na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu, iz česar izhaja hipoteza 2:

H2: Smiselnost dela moderira razmerje med perfekcionizmom in kognitivno sposobnostjo.

Konceptualni model povezanosti perfekcionizma in kognitivne fleksibilnosti na delovnem mestu je prikazan na sliki 4, kjer je prikazana tudi smiselnost dela, ki nastopa v vlogi moderatorja med omenjenima konstruktoma.

Slika 4: Model vpliva perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

4.2 Zasnova raziskave in metodologija

4.2.1 Anketni vprašalnik

V empiričnem delu magistrskega dela sem zbirala primarne podatke s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, pri sestavi katerega sem izhajala iz obstoječe literature in raziskav. Vprašalnik je sestavljen iz treh vsebinskih sklopov, ki se nanašajo na preučevanje posameznih konstruktov (perfekcionizem, kognitivna fleksibilnost in smiselnost dela), zadnji del vprašalnika pa vključuje demografske spremenljivke.

Za ugotavljanje kognitivne fleksibilnosti sem uporabila vprašalnik, ki sta ga razvila Martin in Rubin (1995). Anketni vprašalnik vsebuje 12 trditev, ki se nanašajo na stopnjo sposobnosti kognitivno fleksibilnega vedenja, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Merjenje stopnje perfekcionizma sem izvedla s pomočjo vprašalnika, ki so ga razvili Frost, Marten, Lahart in Rosenblate (1990). Gre za koncept večdimenzionalnega perfekcionizma, saj je slednji razdeljen na šest različnih dimenzij: skrb o izvajanju napak, dvom o izvedbi del, pričakovanja in kritike staršev, visoki osebni standardi ter osredotočenost na organiziranost in red. V anketni vprašalnik sem vključila zgolj tiste dimenzije, ki so bile smiselne glede na tematiko mojega magistrskega dela, in sicer skrb o izvajanju napak, dvom o izvedbi del in visoki osebni standardi. Anketni vprašalnik vsebuje 20 trditev, ki se nanašajo na opisovanje perfekcionističnega vedenja, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Stopnjo smiselnosti dela sem ugotavljala na podlagi vprašalnika avtorjev Steger, Dik in Duffy (2012), ki so predlagali večdimenzionalni model smiselnosti dela. Le-ta je razdeljen na tri različne dimenzije, in sicer doživljanje pozitivnega pomena pri delu, zaznavanje, da je delo ključni način za ustvarjanje smisla, ter dojemanje dela kot prispevek k večjemu namenu. Anketni vprašalnik vsebuje 10 trditev, ki se nanašajo na doživljanje smiselnosti dela, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Zadnji del anketnega vprašalnika je sestavljen iz vprašanj, ki vključujejo pridobivanje podatkov o spolu, letnici rojstva, najvišje doseženi formalni izobrazbi, trenutnem statusu in delovnih izkušnjah (število let, delovno mesto, področje dela, velikost podjetja).

Vsa vprašanja (razen navedbe letnice rojstva, števila let in navedbe delovnih mest, kjer je respondent pridobil delovne izkušnje) so zaprtega tipa, na katera respondent odgovori tako, da izbere enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih možnosti. S tem sem dosegla večjo pripravljenost respondentov na izpolnjevanje vprašalnika, saj je odgovarjanje hitro in enostavno, vnaprej ponjeni odgovori pa od respondenta zahtevajo manj miselnega napora. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

4.2.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Povezavo do spletne ankete sem poslala na več deset elektronskih naslovov in jo prav tako objavila na družbenem omrežju Facebook.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 218 respondentov. Po prvem sklopu vprašanj je z reševanjem prenehalo 12 respondentov, pri drugem še dodatna 2, vprašanja o spolu pa nista izpolnila 2 respondenta. Tako sta bili na koncu ustrezno izpolnjeni 202 anketi. Skladno z namenom in ciljem magistrskega dela pa sem se pri raziskavi osredotočila zgolj na delovno aktivne respondente – slednji so predstavljali 158 od skupno 202 ustrezno izpolnjenih anket, kar prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje: Trenutni status

Trenutni status	Frekvenca	Odstotek
Šolajoči	32	16 %
Delovno aktivni	158	78 %
Neaktivni	5	2 %
Brezposelni	7	3 %
Skupaj	202	100 %

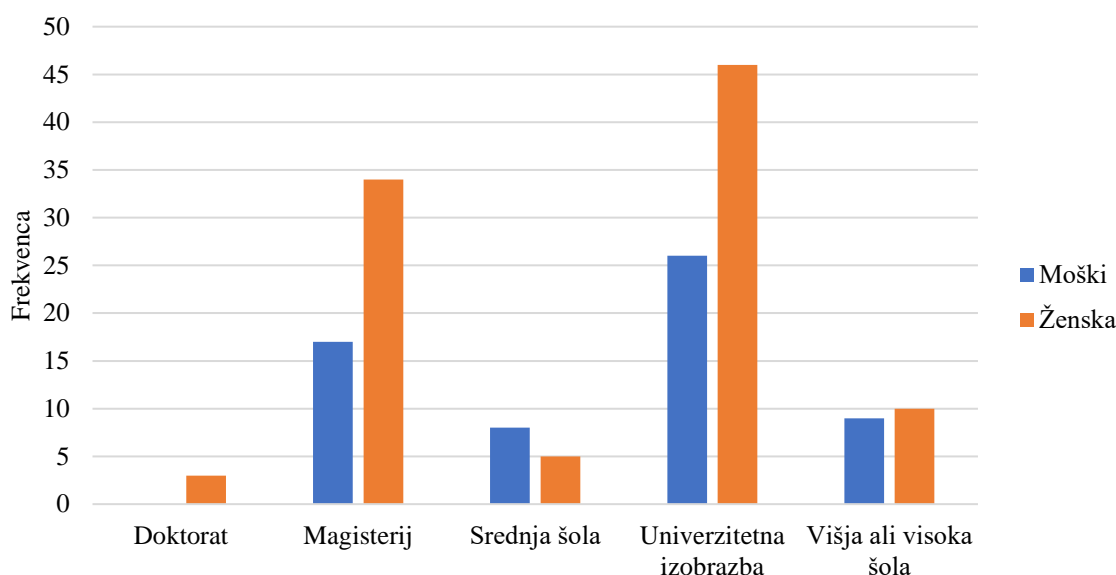
Vir: lastno delo.

Od skupno 158 delovno aktivnih respondentov je bilo 38 % moških in 62 % žensk. Najmlajši respondent je bil star 22 let, najstarejši 41 let, povprečna starost vseh pa je znašala 29,5 let. Struktura vzorca glede na starost in spol je prikazana v prilogi 2.

Največ, skupno 45,6 % respondentov, je odgovorilo, da ima pridobljeno univerzitetno izobrazbo. Sledi jim 32,3 % respondentov z opravljenim magisterijem, 12 % respondentov z opravljenimi višjo ali visoko šolo, 8,2 % respondentov z opravljenimi srednjo šolo, 1,9 % pa imajo opravljen doktorat – slednje prikazuje tudi priloga 3.

Iz strukture vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol je razvidno, da je v primeru višje stopnje izobrazbe večje število pripadnic ženskega spola. Večje število moških kot žensk ima dokončano srednjo šolo. Vse delovno aktivne respondente z opravljenim doktoratom predstavljajo ženske. Struktura vzorca glede na starost, najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol je prikazana na sliki 5 in v prilogi 4.

Slika 5: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol



Vir: lastno delo.

Iz strukture vzorca glede števila let delovnih izkušenj je razvidno, da ima največ, skupno 45,6 % respondentov, med 0 in 3 leti delovnih izkušenj, sledi pa jim 29,8 % respondentov s pridobljenimi 3,5–6 let delovnih izkušenj. Eden izmed najstarejših respondentov ima pridobljenih že 25 let delovnih izkušenj, v povprečju pa imajo respondenti 5,0 let delovnih izkušenj. Struktura vzorca glede na starost, spol in število let delovnih izkušenj je prikazana v prilogi 5.

Delovna mesta, na katerih so respondenti pridobili delovne izkušnje, so raznolika, prikazana pa so v prilogi 6. Največ delovnih izkušenj so respondenti pridobili na naslednjih področjih dela:

- administracija,
- prodaja in komerciala,
- izobraževanje, kultura in šport,
- marketing, PR in mediji ter
- bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija.

Celoten seznam področij dela, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje, je prikazan v prilogi 7 (odgovorili so lahko na več možnih odgovorov).

Največ respondentov je pridobilo delovne izkušnje v velikih podjetjih, z več kot 250 zaposlenimi. Struktura vzorca glede na velikost podjetja, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje, je prikazan v prilogi 8 (odgovorili so lahko na več možnih odgovorov).

4.2.3 Metodologija

Za ugotavljanje vpliva perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu (pri čemer ima smiselnost dela vlogo moderatorja) sem na podlagi obstoječe literature in preteklih raziskav oblikovala anketni vprašalnik – slednji vključuje preučevanje vseh treh konstruktov. Pridobljene podatke sem analizirala v programskem paketu SPSS. Povezave med posameznimi spremenljivkami sem ugotavljala na podlagi linearne regresije. Moderacijski vpliv smiselnosti dela na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo sem preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila moderacijski model z orodjem PROCESS makro. V model sem vključila naslednje preučevane konstrukte: neodvisno spremenljivko je predstavljal perfekcionizem, odvisno spremenljivko je predstavljal kognitivna fleksibilnost, smiselnost dela pa je bila vključena kot moderator.

5 REZULTATI RAZISKAVE

5.1 Opisne statistike

S prvim sklopom vprašanj sem analizirala kognitivno fleksibilnost. Respondentom je bilo dano 12 trditev, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Opisne statistike za prvi sklop vprašanj so prikazane v tabeli 6.

V primeru preučevanja kognitivne fleksibilnosti je bila povprečna ocena strinjanja s trditvijo 4,04. Z najvišjo oceno strinjanja so respondenti označili trditve »Pri reševanju problemov sem pripravljen poslušati in preučiti alternativne rešitve« (4,39), »Idejo lahko predstavim na več različnih načinov« (4,37) in »Pri reševanju problemov sem pripravljen iskati ustvarjalne rešitve« (4,35). Najnižjo povprečno oceno strinjanja je dosegla trditev »Sem dovolj samozavesten, da preizkusim različne načine vedenja« (3,84).

Pri obratno postavljenih vprašanjih so najmanjšo stopnjo strinjanja respondenti namenili trditvam »Imam občutek, da nikoli nimam priložnosti, da sprejem odločitev« (1,94), »Redko imam možnost izbire glede tega, kako naj se obnašam« (1,94) in »V resničnih življenjskih situacijah težko uporabim svoje znanje o določeni temi« (2,22). Najvišjo vrednost standardnega odklona (1,01) ima trditev »V resničnih življenjskih situacijah težko uporabim svoje znanje o določeni temi«.

V prilogi 9 so prikazani histogrami za vseh 12 trditev glede kognitivne fleksibilnosti. Gre za pretežno asimetrične porazdelitve podatkov v levo – večina enot ima visoke vrednosti (prevladuje stopnja strinjanja 4 – Strinjam se) in malo enot ima (ekstremno) nizke vrednosti. Pri obratno zastavljenih vprašanjih (trditve 2, 3, 5 in 10) gre za asimetrične porazdelitve podatkov v desno – večina enot ima majhne vrednosti (prevladuje stopnja strinjanja 2 – Ne strinjam se) in malo enot ima (ekstremno) visoke vrednosti.

Tabela 6: Opisne statistike za kognitivno fleksibilnost

Trditev	N	Min	Max	Povprečje	Stand. odklon
Idejo lahko predstavim na več različnih načinov.	158	3,00	5,00	4,3734	0,62316
Izogibam se novim in nenavadnim situacijam.	158	1,00	5,00	2,3038	0,87941
Imam občutek, da nikoli nimam priložnosti, da sprejemem odločitev.	158	1,00	5,00	1,9367	0,86462
Lahko najdem ustrezne rešitve za navidezne nerešljive probleme.	158	1,00	5,00	3,9494	0,76381
Redko imam možnost izbire glede tega, kako naj se obnašam.	158	1,00	5,00	1,9367	0,89360
Pri reševanju problemov sem pripravljen iskati ustvarjalne rešitve.	158	2,00	5,00	4,3544	0,66845
V vsaki dani situaciji se lahko vedem primerno.	158	2,00	5,00	3,9873	0,81379
Moje vedenje je posledica zavestnih odločitev, ki jih sprejemam.	158	1,00	5,00	3,9177	0,82913
V vsaki situaciji imam na voljo več različnih načinov vedenja.	158	2,00	5,00	4,0823	0,80575
V resničnih življenjskih situacijah težko uporabim svoje znanje o določeni temi.	158	1,00	5,00	2,2152	1,01166
Pri reševanju problemov sem pripravljen poslušati in preučiti alternativne rešitve.	158	3,00	5,00	4,3924	0,57368
Sem dovolj samozavesten, da preizkusim različne načine vedenja.	158	2,00	5,00	3,8354	0,85108
Ustrezni N	158				

Vir: lastno delo.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na perfekcionizem. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvami, ki opisujejo njihovo perfekcionistično vedenje. Prvih 9 trditev se nanaša na prvo dimenzijo perfekcionizma (skrb o izvajanju napak), naslednje 4 trditve na drugo dimenzijo (dvom o izvedbi del), zadnjih 7 trditev pa na tretjo dimenzijo perfekcionizma (visoki osebni standardi). Opisne statistike za drugi sklop vprašanj so prikazane v tabeli 7.

Opaziti je, da je povprečna ocena strinjanja s trditvami v tem sklopu vprašanj, ki preučujejo konstrukt perfekcionizma, precej nižja (2,86) – najnižji izbrani odgovor je bil 1, najvišji 5. Najnižjo oceno strinjanja so respondenti namenili trditvi »Če stvari ne naredim tako dobro kot drugi ljudje, sem manjvreden človek«, s povprečno vrednostjo 2,08. Najvišjo oceno strinjanja so respondenti namenili kar 5 od skupno 7 trditvam, ki se nanašajo na tretjo dimenzijo perfekcionizma (visoki osebni standardi), in sicer »Zelo dobro se znam osredotočiti na doseganje cilja« (3,76), »Pričakujem višjo uspešnost pri izvedbi dnevnih nalog kot večina ljudi« (3,60), »Zastavljam si višje cilje kot večina ljudi« (3,58), »Pomembno mi je, da sem povsem kompetenten v vsem, kar počnem« (3,56) in »Imam izjemno visoke cilje« (3,52).

Tabela 7: Opisne statistike za perfekcionizem

Dimenzija	Trditev	N	Min	Max	Povprečje	Stand. odklon
Skrb o izvajanju napak	Neuspeh v službi jemljem kot osebni poraz.	158	1,00	5,00	3,4114	1,04137
	Če se zmotim, bi moral biti jezen nase.	158	1,00	5,00	3,1139	1,09413
	Če nekdo v službi nalogo opravi bolje od mene, imam občutek, da mi je celotna izvedba naloge spodletela.	158	1,00	5,00	2,5443	1,09192
	Če mi delno ne uspe, je to enako slabo, kot če bi doživel popoln neuspeh.	158	1,00	5,00	2,4810	0,98861
	Sovražim, če nisem pri vsem najboljši.	158	1,00	5,00	2,3481	1,06435
	Če naredim napako, bodo ljudje verjetno imeli slabše mnenje o meni.	158	1,00	5,00	2,9557	1,18561
	Če stvari ne naredim tako dobro kot drugi ljudje, sem manjvreden človek.	158	1,00	5,00	2,0823	1,10566
	Če ne delam dobro ves čas, me ljudje ne bodo spoštovali.	158	1,00	5,00	2,6835	1,16252
	Manj napak kot naredim, bolj bom ljudem všeč.	158	1,00	5,00	3,1203	1,15299
Dvom o izvedbi del	Tudi, ko nekaj naredim zelo previdno, imam občutek, da stvari nisem naredil dovolj dobro.	158	1,00	5,00	2,8291	1,19016
	Velikokrat dvomim v preproste vsakdanje stvari, ki jih počnem.	158	1,00	5,00	2,4241	1,17995
	Pri svojem delu navadno zaostajam zato, ker stvari vedno znova ponavljam.	158	1,00	5,00	2,1456	1,04562
	Potrebujem veliko časa, da stvari naredim "pravilno".	158	1,00	5,00	2,3924	1,16660
Visoki osebni standardi	Če ne bom sledil najvišjim standardom, bom najverjetneje končal kot drugorazredna oseba.	158	1,00	5,00	2,5000	1,16614
	Pomembno mi je, da sem povsem kompetenten v vsem, kar počnem.	158	1,00	5,00	3,5570	1,10294
	Zastavljam si višje cilje kot večina ljudi.	158	1,00	5,00	3,5759	1,06654
	Zelo dobro se znam osredotočiti na doseganje cilja.	158	1,00	5,00	3,7595	0,87739
	Imam izjemno visoke cilje.	158	1,00	5,00	3,5190	1,02654
	Zdi se mi, da imajo drugi nižje standarde kot jaz.	158	1,00	5,00	3,2532	1,00911
	Pričakujem višjo uspešnost pri izvedbi dnevnih nalog kot večina ljudi.	158	1,00	5,00	3,6013	0,99001
	Ustrezni N	158				

Vir: lastno delo.

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri trditvi »Tudi, ko nekaj naredim zelo previdno, imam občutek, da stvari nisem naredil dovolj dobro« in znaša 1,19. Najnižja vrednost standardnega odklona je pri trditvi »Zelo dobro se znam osredotočiti na doseganje cilja« (0,88).

V prilogi 10 so prikazani histogrami za vseh 20 trditev glede perfekcionizma. V tem sklopu vprašanj je bila v ospredju stopnja strinjanja 3 – Delno se strinjam, zaradi česar gre za simetrično, normalno porazdelitev podatkov.

Tretji, zadnji sklop vprašanj se nanaša na smiselnost dela. Respondenti so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvami, ki opisujejo njihovo perfekcionistično vedenje. Prve 4 trditve se nanašajo na prvo dimenzijo smiselnosti dela (doživljanje pozitivnega pomena pri delu), naslednje 3 trditve na drugo (zaznavanje, da je delo ključni način za ustvarjanje smisla), zadnje 3 trditve pa na tretjo (dojemanje dela kot prispevek k večjemu namenu). Opisne statistike za tretji sklop vprašanj prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Opisne statistike za smiselnost dela

Dimenzija	Trditev	N	Min	Max	Povprečje	Stand. odklon
Doživljanje pozitivnega pomena pri delu	Našel sem si kariero, v kateri vidim smisel.	158	1,00	5,00	3,7658	0,98503
	Razumem, kako moje delo prispeva k smislu mojega življenja.	158	1,00	5,00	3,7468	0,99641
	Razumem, zakaj je moje delo smiselno.	158	1,00	5,00	4,0380	0,85872
	Odkril sem delo, ki ima zadovoljiv namen.	158	1,00	5,00	3,8797	0,87686
Zaznavanje, da je delo ključni način za ustvarjanje smisla	Svoje delo vidim kot pomemben vir osebne rasti.	158	1,00	5,00	3,9557	0,99901
	Delo mi pomaga bolje razumeti sebe.	158	1,00	5,00	3,5000	1,00793
	Delo mi pomaga razumeti svet okoli sebe.	158	1,00	5,00	3,6962	0,92184
Dojemanje dela kot prispevek k večjemu namenu	Moje delo v resnici nima nobenega vpliva na svet.	158	1,00	5,00	2,0823	1,14528
	Vem, da moje delo pozitivno vpliva na svet.	158	1,00	5,00	3,6962	1,00767
	Delo, ki ga opravljam, služi večjemu namenu.	158	1,00	5,00	3,5759	1,07842
	Ustrezni N	158				

Vir: lastno delo.

V primeru preučevanja smiselnosti dela je bila povprečna ocena strinjanja s trditvijo 3,59. Edina trditev, ki ima povprečno oceno strinjanja nad 4, je bila hkrati tudi trditev z najvišjo oceno – to je trditev »Razumem, zakaj je moje delo smiselno« (4,03). Sledi ji trditev »Svoje delo vidim kot pomemben vir osebne rasti«, s povprečno stopnjo strinjanja 3,96. Najnižjo

povprečno oceno strinjanja je dosegla trditev »Moje delo v resnici nima nobenega vpliva na svet« (2,08), ki je obratno postavljeno vprašanje. Pri slednjem je vrednost standardnega odklona največja (1,15), kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli vrednosti aritmetične sredine.

V prilogi 11 so prikazani histogrami za vseh 10 trditev glede smiselnosti dela. Gre za pretežno asimetrične porazdelitve podatkov v levo – večina enot ima visoke vrednosti (prevladuje stopnja strinjanja 4 – Strinjam se) in malo enot ima (ekstremno) nizke vrednosti. Pri obratno zastavljenem vprašanju (trditev 8) pa gre za asimetrično porazdelitev podatkov v desno – večina enot ima majhne vrednosti (prevladuje stopnja strinjanja 2 – Ne strinjam se) in malo enot ima (ekstremno) visoke vrednosti.

V tabeli 9 so prikazani podatki o povprečjih in standardnem odklonu za vse tri preučevane konstrukte.

Tabela 9: Povprečja in standardni odkloni preučevanih konstruktov

Konstrukt	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
Kognitivna fleksibilnost	158	2,92	5,00	4,0417	0,38777
Perfekcionizem	158	1,19	4,90	2,8639	0,62194
Smiselnost dela	158	1,40	4,70	3,5937	0,59001

Vir: lastno delo.

5.2 Preverjanje hipotez

H1: Perfekcionizem negativno vpliva na kognitivno fleksibilnost.

Prvo hipotezo sem analizirala s hierarhično linearno regresijo. V prvem koraku sem vključila kontrolne spremenljivke (starost, izobrazba, delovne izkušnje), v drugem koraku pa sem dodala še neodvisno spremenljivko (perfekcionizem). Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da je koeficient multiple korelacije enak 0,293, kar kaže, da je linearna povezanost med kognitivno fleksibilnostjo in vsemi neodvisnimi spremenljivkami v modelu šibka. Koeficient multiple determinacije je enak 0,086, kar pomeni, da je 8,6 % variabilnosti kognitivne fleksibilnosti pojasnenih z variiranjem neodvisnih spremenljivk v modelu. Povzetek modela je prikazan v prilogi 12. Iz analize variance je razvidno, da regresijska funkcija kot celota odraža linearno odvisnost ($F = 3,604$; $p = 0,008 < 0,05$). Prav tako je pri drugi regresijski funkciji ocena koeficienta determinacije največja ($R^2 = 0,086$), nepojasnjena vsota kvadratov pa najmanjša ($k_e = 21,575$), kar je prikazano tudi v prilogi 12.

Pri analizi povezave med perfekcionizmom (neodvisna spremenljivka) in kognitivno fleksibilnostjo (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient $r = -0,201$,

kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka. Negativno in linearno povezanost med spremenljivkama kaže tudi regresijski koeficient ($B = -0,149$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -2,972$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,003$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da perfekcionizem negativno vpliva na kognitivno fleksibilnost (priloga 12).

Preučevani koncept perfekcionizma je razdeljen na tri dimenzije (skrb o izvajanju napak, dvom o izvedbi del in visoki osebni standardi). Zaradi tega sem opravila analize odvisnosti tudi ločeno, saj sem želela preveriti vpliv posamezne dimenzije perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost. Perfekcionizem je bil razdeljen na tri neodvisne spremenljivke, in sicer perfekcionizem in skrb o izvajanju napak, perfekcionizem in dvom o izvedbi del ter perfekcionizem in visoki osebni standardi.

Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da je koeficient multiple determinacije enak 0,290, kar pomeni, da je 29,0 % variabilnosti kognitivne fleksibilnosti pojasnenih z variiranjem neodvisnih spremenljivk v modelu. Povzetek modela je prikazan v prilogi 13. Iz analize variance je razvidno, da regresijska funkcija kot celota odraža linearno odvisnost ($F = 10,272$; $p = 0,000 < 0,05$). Prav tako je pri drugi regresijski funkciji ocena koeficienta determinacije največja ($R^2 = 0,290$), nepojasnjena vsota kvadratov pa najmanjša ($k_e = 16,765$), kar je prikazano tudi v prilogi 13.

Negativno in linearno povezanost med spremenljivkama perfekcionizem in skrb o izvajanju napak (neodvisna spremenljivka) ter kognitivna fleksibilnost (odvisna spremenljivka) kaže regresijski koeficient $B = -0,106$. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -2,459$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,015$. Tudi med spremenljivkama perfekcionizem in dvom o izvedbi del (neodvisna spremenljivka) ter kognitivna fleksibilnosti (odvisna spremenljivka) je ugotovljena negativna in linearna povezanost, kar kaže regresijski koeficient $B = -0,141$. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -4,134$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$.

Na drugi strani pa je med spremenljivkama perfekcionizem in visoki osebni standardi (neodvisna spremenljivka) ter kognitivna fleksibilnosti (odvisna spremenljivka) ugotovljena pozitivna in linearna povezanost, kar prikazuje regresijski koeficient $B = +0,203$. Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = +4,632$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$.

S podrobno analizo vseh treh dimenzij perfekcionizma sem želela ugotoviti, kako vsaka dimenzija posebej vpliva na kognitivno fleksibilnost. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da prvi dve dimenziji perfekcionizma (skrb o izvajanju napak in dvom o izvedbi del) negativno vplivata na kognitivno fleksibilnost. Le za tretjo dimenzijo perfekcionizma, ki predstavlja postavljanje visokih osebnih standardov, pa je bila ugotovljena pozitivna povezava s kognitivno fleksibilnostjo. Ocene opredeljenih regresijskih koeficientov prikazuje tudi priloga 13.

Korelacije med spremenljivkami so nižje od 0,9, kar pomeni, da ni prisotnega problema multikolinearnosti. V tabeli 10 so prikazani korelacijski koeficienti med kognitivno fleksibilnostjo, perfekcionizmom in smiselnostjo dela.

Tabela 10: Korelacijska matrika

		Kognitivna fleksibilnost	Perfekcionizem	Smiselnost dela
Kognitivna fleksibilnost	Pearsonov korelacijski koeficient	1	-0,201*	0,247**
	Dvostranski test		0,011	0,002
	N	158	158	158
Perfekcionizem	Pearsonov korelacijski koeficient	-0,201*	1	0,074
	Dvostranski test	0,011		0,354
	N	158	158	158
Smiselnost dela	Pearsonov korelacijski koeficient	0,247**	0,074	1
	Dvostranski test	0,002	0,354	
	N	158	158	158
* Korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05 (dvostranski test).				
** Korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).				

Vir: lastno delo.

H2: Smiselnost dela moderira razmerje med perfekcionizmom in kognitivno sposobnostjo.

Moderacijski vpliv smiselnosti dela na kognitivno vedenje sem preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila moderacijski model z orodjem PROCESS makro. Model temelji na tem, da spremembe neodvisne spremenljivke povzročajo spremembe odvisne spremenljivke, nadalje pa razmerje med spremenljivkama spreminja tudi prisotnost moderatorja. Povezava med odvisno in neodvisno spremenljivko lahko postane namreč zaradi prisotnosti moderatorja močnejša ali šibkejša – to je odvisno od intenzivnosti in/ali smeri moderatorja (Prado, Korelo & Mantovani, 2014).

Z ustrezno analizo sem želela ugotoviti, ali smiselnost dela vpliva na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu. Rezultati raziskave kažejo, da vpliv smiselnosti dela kot moderatorja na razmerje med omenjenima konstruktoma ni statistično značilen ($p = 0,8871 > 0,05$). Izpis regresijske analize je prikazan v prilogi 14.

6 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

6.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja negativna povezava med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu med pripadniki generacije Y. Rezultati raziskave potrjujejo negativno povezavo med preučevanima konstruktoma. Negativni perfekcionizem se pripisuje tistim posameznikom, ki stremijo k nerealnim standardom uspešnosti, so pri svojem delu negativno naravnani, poleg tega pa imajo izrazit strah pred neuspehom (Stoeber & Rambow, 2007; Kung & Chan, 2014). Višja stopnja perfekcionizma tako posameznikom zmanjšuje sposobnost kognitivne fleksibilnosti pri delu. To pomeni, da ne uporabljajo alternativnih načinov dela in da niso sposobni ozavestiti povezav med vsemi spremembami, ki se dogajajo v delovnem okolju (Kanten & Yesiltas, 2015). Perfekcionisti so torej kognitivno manj fleksibilni in se težje prilagajajo novim in nepredvidljivim situacijam na delovnem mestu.

V okviru raziskave sem preverjala tudi vpliv posamezne dimenzije perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost in tako pridobila poglobljen vpogled v povezavo med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo. Rezultati raziskave so pokazali, da prvi dve dimenziji perfekcionizma (skrb o izvajanju napak in dvom o izvedbi del) potrujeta negativni vpliv na kognitivno fleksibilnost. Tisti posamezniki, ki so zaskrbljeni, da bodo pri delu opravili napake in ne be popolno izvedli delovnih nalog, so kognitivno manj fleksibilni. Če se zaposleni bojijo narediti napake (slednje enačijo z odstopanjem od popolne učinkovitosti), se pravzaprav izogibajo alternativnim načinom reševanja problemov ali izzivov, saj le-teh ne poznajo dobro. To še poveča njihov strah do izvajanja napak, posledično pa na dolgi rok občutijo negativna čustvena stanja in svoje delo začnejo razumeti kot brezpomensko (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990). Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da je sposobnost prilagajanja na spremembe na delovnem mestu manjša pri tistih zaposlenih, ki dvomijo o izvedbi del – za takšne posameznike je značilno, da jih spremlja občutek negotovosti glede izvedbe določenih dejanj na delovnem mestu oziroma v nekaterih primerih tudi občutek nepripravljenosti za dokončanje nalog (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990), zaradi tega pa so na delovnem mestu kognitivno manj fleksibilni.

Rezultati nadalje kažejo pozitivno povezavo med tretjo preučevano dimenzijo perfekcionizma (visoki osebni standardi) in kognitivno fleksibilnostjo. Visoka osebna pričakovanja in cilji namreč vodijo v to, da so posamezniki bolj prilagodljivi tudi pri opravljanju delovnih obveznosti in na tak način sposobni odkrivati nove, unikatne rešitve (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017). Kljub temu ugotavljam, da je negativni vpliv perfekcionizma prevladujoč (gledano tako z vidika celotnega konstrukta kot tudi ločenega na različne dimenzije), s čimer potrjujem postavljeno hipotezo 1.

Z ustrežno analizo sem želela ugotoviti tudi, ali smiselnost dela vpliva na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu med pripadniki

generacije Y. Na podlagi rezultatov raziskave ne morem trditi, da smiselnost dela moderira razmerje med omenjenima konstruktoma, in tako na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi hipoteze 2. Pripadniki generacije Y so zelo osredotočeni na svoje delo, saj se želijo izogniti napakam in imajo postavljena visoka pričakovanja in cilje (tj. so perfekcionisti) – na tak način pa se jim zdi delo že samo po sebi smiselno. So tudi šele na začetku svoje karierne poti, zaradi česar lahko še vedno razmišljajo, kakšen smisel pravzaprav želijo doseči na delovnem mestu. Obe hipotezi in njuna statusa so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Postavljeni hipotezi in njun status

	Hipoteza	Status
H1	Perfekcionizem negativno vpliva na kognitivno fleksibilnost.	Hipoteza je potrjena.
H2	Smiselnost dela moderira razmerje med perfekcionizmom in kognitivno sposobnostjo.	Hipoteza ni potrjena ($t = -0,1422$; $p = 0,8871$).

Vir: lastno delo.

6.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na osnovi pregleda pretekle literature in izvedene empirične raziskave prispeva k preučevanju kognitivne fleksibilnosti v povezavi s konstrukti v modelu. Empirični del dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave perfekcionizma in kognitivne fleksibilnosti, ki potrjujejo negativni vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu med pripadniki generacije Y.

Prvi teoretični prispevek k literaturi preučevanja kognitivne fleksibilnosti je potrditev negativne povezave med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo, ki je skladna z ugotovitvami preteklih raziskav. Deniss in Vander War (2010) sta ugotovila, da imajo perfekcionisti ustaljena prepričanja, ki so nefleksibilna in toga – nefleksibilnost prepričanj, preveliko zasledovanje togih meril in samokritičnost pa so pokazatelji šibkosti posameznikove kognitivne fleksibilnosti. Le-ta izboljšuje posameznikovo sposobnost prilagajanja na spreminjajoče se okoljske spremembe (Dennis & Vander War, 2010). To je s študijo potrdil tudi Gunduz (2013), ki je ugotovil, da se posamezniki z visoko kognitivno fleksibilnostjo lažje soočajo z zahtevami iz okolja in se lažje odzivajo na nepredvidljive situacije. Ustvarjajo tudi nove ideje in alternativne miselne procese za reševanje problemov, zato ima kognitivna fleksibilnost pomembno vlogo v procesu razvoja zaposlenih.

Za pripadnike generacije Y je značilno, da radi uporabljajo različne digitalne tehnologije in so tako bolj usposobljeni za uporabo digitalnih orodij na delovnem mestu v primerjavi s pripadniki predhodnih generacij. Posledično so v digitalnih delovnih okoljih bolj prilagodljivi na spremembe, kar pa jim omogoča višjo stopnjo kognitivne fleksibilnosti. Če zaposleni posvečajo delovnim nalogam preveč pozornosti in so nezadovoljni z njihovo izvedbo ali uspešnostjo, na tak način pravzaprav vplivajo na svoj celotni kognitivni proces. To pomeni, da podoben način razmišljanja prenašajo tudi v delovno okolje, kar se odraža v

njihovem kognitivno nefleksibilnem vedenju pri delu (Nazarzadeh, Fazeli, Aval & Shourch, 2015). Preučevani model torej prispeva k literaturi s potrditvijo negativnega vpliva perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu.

Drugi prispevek k literaturi preučevanja kognitivnega vedenja se nanaša na moderiranje smiselnosti dela na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo. De Hauw in De Vos (2010) pravita, da dajejo pripadniki generacije Y prednost smiselnosti dela pred plačilom za opravljena dela – plačilo je sicer še vedno eden izmed pomembnih motivatorjev, vendar pripadniki generacije Y stremijo predvsem k delu, ki ima višji pomen in širšo družbeno odgovorno noto. Želijo si namreč delovnih mest, ki jim omogočajo karierno napredovanje in jih hkrati tudi zadovoljujejo. Steger, Dik in Duffy (2012) so tako med drugim predlagali večdimenzionalni model smiselnosti dela in ga opredelili kot skupek naslednjih dimenzij: doživljanje pozitivnega pomena pri delu, zaznavanje, da je delo ključni način za ustvarjanje smisla, ter dožemanje dela kot prispevek k večjemu namenu. Preučevani konceptualni model k literaturi torej prispeva vključitev smiselnosti dela in vseh njenih dimenzij, ki vplivajo na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo. Empirična preverba modela sicer ni potrdila moderacijskega učinka smiselnosti dela, treba pa je upoštevati, da imajo pripadniki generacije Y zelo jasna pričakovanja, kakšna dela želijo opravljati, za koga želijo delati in kaj želijo doseči v prihodnosti (Wood, 2004). Tega se morajo organizacije zavedati, saj postaja generacija Y vodilna na trgu delovne sile in morda se ravno v zasledovanju smiselnosti dela med pripadniki generacije Y skriva motiv za njihovo perfekcionistično vedenje na delovnem mestu.

6.3 Praktična priporočila

Rezultati preučevanega konceptualnega modela so pokazali, da je sposobnost kognitivne fleksibilnosti na delovnem mestu povezana s perfekcionizmom zaposlenih. Čeprav podjetja težko vplivajo na posameznikove osebne značilnosti, pa lahko na njihovo vedenje vplivajo preko oblikovanja ustreznih delovnih mest. Ta se zaradi vseh novosti, ki jih prinaša digitalizacija, močno spreminjajo – da bo proces preoblikovanja delovnih mest čim bolj uspešno izveden, Köffer (2015) predlaga, da so organizacije pozorne na ustrezno uporabo digitalnih orodij in mobilnost delovnih mest. Sočasno morajo ohranjati organizacijski nadzor, spodbujati avtonomijo zaposlenih in po potrebi oblikovati dodatne zahteve za delovna mesta. Le na tak način bodo zagotovili, da zaposleni ne bodo preveč preobremenjeni ali doživljali dodatnih pritiskov zaradi uvedbe novih digitalnih orodij – posledično bodo imeli zaposleni boljše razvito sposobnost prilagajanja pri izvajanju delovnih nalog.

Kljub temu, da rezultati niso pokazali statistično značilnega vpliva smiselnosti dela na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo, je pomembno, da organizacije skrbijo za zadovoljevanje potreb pripadnikov generacije Y na delovnem mestu. Na tak način bodo slednji razvili visoko stopnjo zavzetosti (Wong, Wan & Gao, 2017), prav tako pa je višja stopnja smiselnosti dela povezana z boljšimi rezultati zaposlenih, kot so na primer višje

stopnje angažiranosti, zadovoljstva z delom in motivacije na delovnem mestu (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Na podlagi rezultatov raziskave lahko organizacijam in predvsem kadrovskim službam podam priporočilo, da v procesu zaposlovanja dobro preučijo profile novo zaposlenih oziroma kandidatov, ki jih iščejo za prosta delovna mesta. Na primer, če delovno mesto zahteva visoko stopnjo kognitivne fleksibilnosti, naj ne zaposlijo perfekcionista oziroma naj bodo pozorni na dvome o izvedbi del in odnose do izvajanja napak (ti dve dimenziji namreč negativno vplivata na kognitivno fleksibilnost). Na drugi strani pa je priporočljivo zaposliti kandidata, ki ima visoka osebna pričakovanja in visoko zastavljene cilje, saj naj bi bili na podlagi rezultatov raziskave takšni posamezniki kognitivno bolj fleksibilni (ta dimenzija edina pozitivno vpliva na kognitivno fleksibilnost). Prav tako morajo organizacije zagotavljati ustrezna izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih za uporabo digitalnih orodij, ki so danes vse bolj prisotna na delovnih mestih (pravilna uporaba novih orodij namreč povečuje kognitivno fleksibilnost zaposlenih).

6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Omejitev magistrskega dela je v tem, da respondenti sami ocenjujejo stopnje kognitivne fleksibilnosti, perfekcionizma in smiselnosti dela. Na primer, glede na to, da velja pretirano perfekcionistično vedenje na delovnem mestu kot nezaželeno, obstaja večja možnost subjektivnosti pri podajanju odgovorov oz. so lahko samoocene posledica vpliva podajanja družbeno zaželenih odgovorov. Za namene pridobitve čim bolj iskrenih in relevantnih odgovorov je bil narejen spletni anketni vprašalnik in poudarek na anonimnosti odgovorov.

Pri izvajanju kvantitativne raziskave se ena izmed omejitev nanaša na to, da sem povezavo do spletne ankete posredovala preko elektronske pošte in objave na družbenem omrežju svojim družinskim članom, prijateljem, znancem in drugim kolegom. Respondenti so bili tako pretežno posamezniki, ki so mi podobni oziroma prihajajo iz podobnega družbenega ter delovnega okolja. To bi lahko v nadaljnjih raziskavah odpravili tako, da bi spletno anketo posredovali na več javno dostopnih elektronskih naslovov, s čimer bi bilo število respondentov še večje.

Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da respondenti izhajajo iz podjetij različnih velikosti. Dobro bi bilo narediti še segmentacijo po velikosti podjetij, pri čemer bi lahko naredili primerjavo povezanosti preučevanih konstruktov glede na velikost podjetja.

V raziskavo sem vključila zgolj tri izmed šestih dimenzij perfekcionizma (skrb o izvajanju napak, dvom o izvedbi del in visoki osebni standardi). Glede na preučevano tematiko magistrskega dela sem izključila naslednje dimenzije (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990): pričakovanja staršev, kritike staršev in osredotočenost na organiziranost in red. Perfekcionisti stremijo k natančni urejenosti in opravljanju vsakodnevnih obveznosti v osebni življenju, kar se odraža tudi v delovnem okolju. Prav tako imajo na perfekcioniste močan vpliv pričakovanja in kritike staršev. Predpostavlja se, da so perfekcionisti odraščali

v okoljih, kjer sta bila ljubezen in odobravanje pogojena – da so čutili ljubezen in odobravanje staršev, so morali nastopati na vedno višjih stopnjah popolnosti (Frost, Marten, Lahart & Rosenblate, 1990). Tako bi bilo smiselno te tri dimenzije vključiti tudi v nadaljnje raziskave vpliva perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost.

SKLEP

Kombinacija globalizacije in digitalizacije je omogočila bolj učinkovito poslovanje organizacij na svetovnih trgih. Organizacije lahko z njihovimi strankami, poslovnimi partnerji in drugimi deležniki komunicirajo ter sklepajo nove posle v nekaj sekundah, iz skoraj katerega koli dela sveta. Poslovanje je tako doseglo novo stopnjo intenzivnosti – organizacije morajo nenehno spremljati nove okoljske zahteve in se hitreje odzvati na spremembe na trgih kakor tudi na nove želje ter potrebe strank. V tem izjemno konkurenčnem poslovnem okolju se med drugim od zaposlenih zahteva vedno višje stopnje zavzetosti, učinkovitosti in kognitivne fleksibilnosti (Porter & Kakabadse, 2006).

Sue Meisinger, predsednica ameriškega društva za upravljanje s človeškimi viri Society for Human Resource Management, opozarja, da mora vodstvo organizacije razumeti, da novi tehnološki trendi vplivajo na organizacijo kot celoto. Z vidika splošnega dobrega počutja zaposlenih morajo biti tako pozorni predvsem na to, da uvedba digitalnih tehnologij na delovnih mestih ne vpliva negativno na zaposlene, temveč jim olajša opravljanje delovnih nalog (Porter & Kakabadse, 2006). Da bi organizacije medse privabile in zadržale pripadnike generacije Y, ki so danes prevladujoča generacija na trgu dela, morajo razumeti, kaj jih na delovnem mestu motivira, in zadovoljiti njihove delovne potrebe (Guha, 2010).

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preučiti vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost na delovnem mestu med pripadniki generacije Y in z empirično raziskavo preveriti razmerje med konstrukti, in sicer kognitivna fleksibilnost, perfekcionizem in smiselnost dela. Predhodno je bilo treba preučiti obstoječo literaturo za opredelitev posameznih konstruktov in na podlagi preteklih raziskovanj iskati povezave med njimi.

Negativni vpliv perfekcionizma na kognitivno fleksibilnost sem s preučevanjem konceptualnega modela lahko potrdila. Rezultati so pokazali, da je višja stopnja perfekcionističnega vedenja negativno povezana s kognitivno fleksibilnostjo na delovnem mestu. To sta potrdili dve dimenziji perfekcionizma (skrb o izvajanju nalog in dvom o izvedbi del). Posamezniki, ki so pretirano zaskrbljeni zaradi negativnih kritik ob njihovih morebitnih napakah, imajo manjšo stopnjo kognitivne fleksibilnosti pri delu. Prav tako so kognitivno manj fleksibilni tisti posamezniki, ki nenehno dvomijo v svojo kompetentnost in zmožnost opravljanja delovnih nalog. Le tretja dimenzija perfekcionizma (visoki osebni standardi) je bila pozitivno povezana s kognitivno fleksibilnostjo. V kolikor imajo posamezniki postavljene visoke standarde, pričakovanja in cilje v osebem življenju, jih bo

takšen pozitiven perfekcionizem usmerjal k večji kognitivni fleksibilnosti tudi pri opravljanju službenih obveznosti.

Vpliv moderatorja smiselnosti dela na razmerje med perfekcionizmom in kognitivno fleksibilnostjo v preučevanem konceptualnem modelu nisem mogla potrditi. Rezultati namreč niso pokazali, da bi smiselnost dela med pripadniki generacije Y moderirala razmerje med omenjenima konstruktoma na delovnem mestu. Razlog za to je lahko premajhen vzorec oziroma premajhno število delovno aktivnih respondentov. Med slednjimi je namreč več kot 60 % takšnih, ki so mlajši od 30 let, kar pomeni, da so šele pred kratkim zaključili z izobraževanjem in so šele na začetku svoje karijerne poti. Zaradi tega morda še nimajo izoblikovanega točnega pomena o smiselnosti dela oziroma še razmišljajo, kakšen smisel pravzaprav želijo doseči na delovnem mestu.

Preučevanje modela dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave perfekcionizma in kognitivne fleksibilnosti, ki potrjujejo, da višje stopnje perfekcionizma vplivajo na nižjo stopnjo kognitivne fleksibilnosti na delovnem mestu, kar je potrdila tudi empirična preverba modela. Prav tako pomemben prispevek daje vključitev moderatorja smiselnosti dela v model, ki se v obstoječi literaturi ne pojavlja v povezavah med omenjenimi konstrukti.

Danes je preoblikovanje iz tradicionalnih v digitalna delovna mesta neizogibno, poleg tega pa pripadniki generacije Y zavzemajo prevladujoč položaj na trgu dela. Zaradi tega je pomembno zavedanje in angažiranost vodstva organizacij, da ustvarijo takšne delovne pogoje, ki spodbujajo uporabo digitalnih orodij in izmenjavo znanj med vsemi zaposlenimi – tako bosta namreč zagotovljeni višja stopnja kognitivne fleksibilnosti in krepitev uresničevanja smiselnosti dela vseh zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Andert, D. (2011). Alternating leadership as a proactive organizational intervention: addressing the needs of the baby boomers, generation xers and millennials. *Journal Of Leadership, Accountability & Ethics*, 8(4), 67–83.
2. Appleton, P. R., Hall, H. K. & Hill, A. P. (2009). Relations between multidimensional perfectionism and burnout in junior-elite male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 10(4), 457–465.
3. Astin, H. S. (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12(4), 117–153.
4. Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*, 16, 28–31.
5. Attaran, M., Attaran, S. & Kirkland, D. (2019). The Need for Digital Workplace. *International Journal Of Enterprise Information Systems*, 15(1), 1–32.
6. Autor, D. H. & Dorn, D. (2013). The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market. *American Economic Review*, 103(5), 1553–1597.
7. Autor, D. H. (2014). Skills, education, and the rise of earnings inequality among the "other 99 percent". *Science*, 344(6186), 843–851.

8. Autor, D. H., Katz, L. F. & Kearney, M. S. (2006). The Polarization of the U.S. Labor Market. *American Economic Review*, 96(2), 189–194.
9. Autor, D., Katz, L. & Krueger, A. (1998). Computing Inequality: Have Computers Changed the Labor Market?. *The Quarterly Journal Of Economics*, 113(4), 1169–1213.
10. Baghetto, R. A. & Kaufman, J. C. (2007). Toward a broader conception of creativity: A case for “mini-c” creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1(2), 73–79.
11. Bandura, A. (1988). Organisational applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302.
12. Bandura, A. (1989a). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729–735.
13. Bandura, A. (1989b). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and Health*, 13(4), 623–649.
14. Basim, H. N., Begenirbaş, M. & Can Yalçın, R. (2013). Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488–1496.
15. Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York: The Guilford Press.
16. Beheshtifar, M., Mazrae-Sefidi, F. & Nekoie Moghadam, M. (2011). Role of Perfectionism at Workplace. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38, 167–173.
17. Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., Alves, J. S. C. & Torres, T. de L. (2015). Meaningful Work Scale in creative industries: a confirmatory factor analysis. *Psico-USF*, 20(1), 1–12.
18. Bennett, J. & Müller, U. (2010). The development of flexibility and abstraction in preschool children. *Merrill-Palmer Quarterly*, 56(4), 455–473.
19. Bergavi, N., Samuel, A. A. & Paul, J. D. (2015). Personality-Related Leadership Effects of Millennials in 21st Century Organizations. *European Journal of Scientific Research*, 131(4), 438–446.
20. Besharat, M. A. & Shahidi, S. (2010). Perfectionism, anger, and anger rumination. *International Journal of Psychology*, 45(6), 427–434.
21. Borges, N. J., Manuel, R. S., Elam, C. L. & Jones, B. J. (2006). Comparing Millennial and Generation X Medical Students at One Medical School. *Academic Medicine*, 81(6), 571–576.
22. Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M. & Beersma, B. (2017). Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14.
23. Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17(9–10), 1083–1092.
24. Brack, J. & Kelly, K. (2017). *Maximizing Millennials in the Workplace*. Chapel Hill, NC: UNC Executive Development.
25. Branstetter, L. G., Drev, M. & Kwon, N. (2019). Get with the Program: Software-Driven Innovation in Traditional Manufacturing. *Management Science*, 65(2), 541–558.
26. Brewster, M. E. (2011). *The roles of cognitive flexibility, bicultural self-Efficacy, and minority stress in the mental health of bisexual individuals* (doktorska dizertacija). University of Florida: ProQuest LLC.
27. Brown, S. C. (2004). Where this path may lead: Understanding career decision-making for postcollege life. *Journal of College Student Development*, 45(4), 375–390.
28. Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal Of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.

29. Butt, F. M. (2010). The role of perfectionism in psychological health: A study of adolescents in Pakistan. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 125–147.
30. Cahill, T. F. & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers Of Health Services Management*, 29(1), 3–15.
31. Cañas, J. J., Quesada, J. F., Antolí, A. & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482–501.
32. Carson, S. H., Peterson, J. B. & Higgins, D. M. (2005). Reliability, validity, and factor structure of the Creative Achievement Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 17(1), 37–50.
33. Castro, J. R. & Rice, K. G. (2003). Perfectionism and ethnicity: implications for depressive symptoms and self-reported academic achievement. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 9(1), 64–78.
34. Çelikkaleli, Ö. (2014). The Relation Between Cognitive Flexibility and Academic, Social and Emotional Self-Efficacy Beliefs Among Adolescents. *TED EĞİTİM VE BİLİM*, 39(176), 347–354.
35. Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69–83.
36. Chan, D. W. (2007). Positive and Negative Perfectionism among Chinese Gifted Students in Hong Kong: Their Relationships to General Self-Efficacy and Subjective Well-Being. *Journal for the Education of the Gifted*, 31(1), 77–102.
37. Cheng, C.-Y., Leung, A. K.-Y. & Wu, T.-Y. (2011). Going beyond the multicultural experiencecreativity link: The Mediating Role of Emotions. *Journal of Social Issues*, 67(4), 806–824.
38. Cretenet, J. & Dru, V. (2009). Influence of the peripheral and motivational cues on the rigid-flexible functioning: perceptual, behavioral, and cognitive aspects. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138(2), 201–217.
39. Cumming, J. & Duda, J. L. (2012). Profiles of perfectionism, body-related concerns, and indicators of psychological health in vocational dance students: An investigation of the 2x2 model of perfectionism. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(6), 729–738.
40. De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 293–302.
41. Deák, G. O. (2003). The development of cognitive flexibility and language abilities. *Advances in Child Development and Behavior*, 31, 271–327.
42. Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal Of Business And Psychology*, 25(2), 191–199.
43. Deloitte. (2011). *The digital workplace: Think, share, do*. Pridobljeno 13. oktobra 2019 iz https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf.
44. Dennis, J. P. & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241–253.
45. Deyoe, R. H. & Fox, T. L. (2011). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal Of Behavioral Studies In Business*, 4, 41–17.
46. Ernest & Young. (brez datuma). *The bright side of disruption: Cognitive flexibility and you*. Pridobljeno 13. oktobra 2019 iz <https://ukcareers.ey.com/experienced/the-future-of-work/the-bright-side-of-disruption-cognitive-flexibility-and-you>.

47. Flett, G. L. & Hewitt, P. L. (2002). *Perfectionism: Theory, research, and treatment*. Washinthon, DC: American Psychological Association.
48. Flett, G. L. & Hewitt, P. L. (2006). Positive versus negative perfectionism in psychopathology: a comment on Slade and Owens's dual process model. *Behavior modification*, 30(4), 472–495.
49. Flett, G. L., Hewitt, P. L. & Hallett, C. J. (1995). Perfectionism and Job Stress in Teachers. *Canadian Journal of School Psychology*, 11(1), 32–42.
50. Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C. & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 449–468.
51. Gantz, J., Boyd, A. & Dowling, S. (2009). *Cutting the Clutter: Tackling Information Overload At the Source*. Framingham: IDC.
52. Garcia-Garcia, M., Barcelo, F., Clemente, I. C. & Escera, C. (2010). The role of dopamine transporter DAT1 genotype on the neural correlates of cognitive flexibility. *European Journal of Neuroscience*, 31(4), 754–760.
53. Geranmayepour, S. & Besharat, M. A. (2010). Perfectionism and mental health. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 643–647.
54. Geurts, H. M., Corbett, B. & Solomon, M. (2009). The paradox of cognitive flexibility in autism. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(2), 74–82.
55. Gibson, W. J., Greenwood, R. A. & Murphy, E. F. (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal – Winter 2010*, 75(1), 33–43.
56. Goldstone, R. L. & Landy, D. (2010). Domain-creating constraints. *Cognitive Science*, 34(7), 1357–1377.
57. Gravett, L. & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the generation gap: How to get radio babies, boomers, Gen Xers, and Gen Yers to work together and achieve more*. Franklin Lakes, NJ: The Career Press.
58. Gray, W. D., Sabnani, H. & Kirschenbaum, S. (1993). Review of the book Human Error. *International Journal of Man-Machine Studies*, 39, 1056–1057.
59. Guha, A. B. (2010). Motivators and hygiene factors of Generation X and Generation Y—the test of two-factor theory. *Vilakshan: The XIMB Journal Of Management*, 7(2), 121–132.
60. Guion, R. M. & Landy, F. J. (1972). The meaning of work and the motivation to work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 308–339.
61. Gündüz, B. (2012). Emotional intelligence, cognitive flexibility and psychological symptoms in pre-service teachers. *Academic Journals*, 8(13), 1048–1056.
62. Hammond, R. K., Gnilka, P. B. & Ravichandran, S. (2018). Perceived stress as a moderator of perfectionism, burnout, and job satisfaction among the millennial service workforce. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17, 1–22.
63. Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569–598.
64. Hewitt, P. L. & Flett, G. L. (1991). Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 456–470.
65. Hollnagel, E. (2005). *Cognitive Reliability and Error Analysis Method*. Oxford: Elsevier.
66. Iansiti, M. & Lakhani, K. (2014). *Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business*. Harvard Business Review.
67. Igloo, S. (2017). *Ro-Why: The Business value of a Digital Workplace*. Ontario: Igloo Inc.
68. International Labour Organization. (2016). Psychosocial risks, stress and violence in the world of work. *International Journal of Labour Research*, 8(1–2), 86–99.

69. Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New Ideas In Psychology*, 30(2), 190–200.
70. Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M. & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business & Management*, 7(24), 88–93.
71. Kalleberg, A. L. (2003). Flexible firms and labor market segmentation. *Work and Occupations*, 30(2), 154–175.
72. Kanten, P. & Yesiltas, M. (2015). The Effects of Positive and Negative Perfectionism on Work Engagement, Psychological Well-Being and Emotional Exhaustion. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1367–1375.
73. Khodarahimi, S. (2010). Perfectionism and five-big model of personality in an Iranian sample. *International Journal of Psychology and Counselling*, 2(4), 72–79.
74. Kim, B. S. K. & Omizo, M. M. (2005). Asian and European American cultural values, collective self-esteem, acculturative stress, cognitive flexibility, and general self-efficacy among Asian American college students. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 412–419.
75. Knox, A. & Walsh, J. (2005). Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75.
76. Köffer, S. (2015). *Designing the digital workplace of the future - what scholars recommend to practitioners*. Pridobljeno 13. oktobra iz <https://pdfs.semanticscholar.org/4fad/38235dc781d3ebcca3718d716e1f87a6afa4.pdf>.
77. Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 265–279.
78. Kung, C. S. J. & Chan, C. K. Y. (2014). Differential roles of positive and negative perfectionism in predicting occupational eustress and distress. *Personality and Individual Differences*, 58, 76–81.
79. Lee, O., Xu, P., Kuilboer, J. & Ashrafi, N. (2012). IT Impacts On Performance Of Service Firms Through Operation-Level Dynamic Capability. *Journal Of Applied Business Research*, 28(6), 1283–1294.
80. Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: an economist's perspective. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 257–264.
81. Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating Between “Meaningful Work” and the “Management of Meaning”. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511.
82. Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work. *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.
83. Maddux, W. W. & Galinsky, A. D. (2009). Cultural borders and mental barriers: The relationship between living abroad and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(5), 1047–1061.
84. Maddux, W. W., Adam, H. & Galinsky, A. D. (2010). When in Rome...learn why the Romans do what they do: How multicultural learning experiences enhance creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(6), 731–741.
85. Mandel, M. & Swanson, B. (2017). *The coming productivity boom*. Washington: The Technology CEO Council.
86. Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
87. Martin, M. & Rubin, R. (1995). A New Measure of Cognitive Flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626.
88. Martin, M. M. & Anderson, C. M. (2001). The relationship between cognitive flexibility and affinity-seeking strategies. *Advances in Psychological Research*, 4, 69–76.

89. Martin, M. M., Anderson, C. M. & Thweatt, K. S. (1998). Aggressive communication traits and their relationship with the cognitive flexibility scale and the communication flexibility scale. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(3), 34–45.
90. Maslow, A. H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Penguin.
91. Maxwell, G. A. (2005). Checks and balances: The role of managers in work–life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(3), 179–189.
92. McKinsey & Company. (2015a). *The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype*. San Francisco: McKinsey Global Institute.
93. McKinsey & Company. (2015b). *A Labor Market That Works: Connecting Talent With Opportunity in the Digital Age*. San Francisco: McKinsey Global Institute.
94. McKinsey & Company. (2017). *Technology, jobs, and the future of work*. San Francisco: McKinsey Global Institute.
95. Metcalfe, S. (2010). Technology and Economic Theory. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 153–171.
96. Miller, C. S. (2008). *Meaningful Work Over the Life Course* (doktorska dizertacija). Santa Barbara, CA : Fielding Graduate University.
97. Miller, P. & March, A. (2016). *The Digital Renaissance of Work: Delivering digital workplaces fit for the future*. New York: Routledge.
98. Miller, P. (2012). *Digital Workplace Business Case: What is the financial value of investing in digital working?*. London: Digital Workplace Group.
99. Mitchelson, J. & Burns, L. (1998). Career mothers and perfectionism: stress at work and at home. *Personality And Individual Differences*, 25(3), 477–485.
100. Morton, L. P. (2002). Targeting Generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46–48.
101. Muro, M., Liu, S., Whiton, J. & Kulkarni, S. (2017). *Digitalization and the American Workforce*. Washington: Metropolitan Policy Program at Brookings.
102. Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance. *Journal Of Business And Psychology*, 25(2), 225–238.
103. Nazarzadeh, R. S., Fazeli, M., Aval, M. M. & Shourche, R. M. (2015). Effectiveness of Cognitive-Behavior Therapy on Cognitive Flexibility in Perfectionist. *Psychology*, 6, 1780–1785.
104. Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281–292.
105. Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
106. Peng, G. & Eunni, R. V. (2011). Computer skills, non-routine tasks, and wage premium: A longitudinal study. *The Journal Of Strategic Information Systems*, 20(4), 449–460.
107. Perks, M. (2015). *Everything you need to know but were afraid to ask: the Digital Workplace*. Surrey: Unily.
108. Pervichko, E., Zinchenko, Y. & Ostroumova, O. (2013). Personal Factors of Emotional Burnout in Patients with “Hypertension at Work”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 86, 407–412.
109. Pînzaru, F., Vătămănescu, E., Mitan, A., Săvulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C. & Bălan, M. (2006). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 173–192.

110. Porter, P. & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*, 25(6), 535–560.
111. Prado, P. H., Korelo, J. C. & Mantovani, D. (2014). Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 1–24.
112. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
113. Rasmussen, J. (1983). Skills, Rules and Knowledge: Signals, Signs, and symbols and other distinctions. *IEEE Transactions on Human, Systems and Cybernetics*, 13(3), 653–688.
114. Ritter, S. M., Damian, R. I., Simonton, D. K., van Baaren, R. B., Strick, M., Derks, J., & Dijksterhuis, A. (2012). Diversifying experiences enhance cognitive flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 961–964.
115. Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
116. Schillerwein, S. (2011). *The Digital Workplace: Redefining productivity in the Information Age*. Baden: Infocentric Research AG.
117. Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Crossroads - Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1251–1262.
118. Schultz, P. W. & Searleman, A. (2002). Rigidity of thought: 100 years of research. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 128(2), 165–207.
119. Shih, S.-S. (2012). An Examination of Academic Burnout versus Work Engagement among Taiwanese Adolescents. *The Journal of Educational Research*, 105(4), 286–298.
120. Shimogori, Y. (2013). *Impact of biculturalism on self-efficacy and cognitive flexibility of Japanese adults* (doktorska dizertacija). Claremont Graduate University, San Diego State University.
121. Smith, T. J. & Nichols, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39–47.
122. Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
123. Stiroh, K. J. (2001). Information Technology and the U.S. Productivity Revival: What do the Industry Data Say?. *SSRN Electronic Journal*, 1–48.
124. Stoeber, J. & Otto, K. (2006). Positive conceptions of perfectionism: Approaches, evidence, challenges. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 295–319.
125. Stoeber, J. & Rambow, A. (2007). Perfectionism in adolescent school students: Relations with motivation, achievement, and well-being. *Personality and Individual Differences*, 42(7), 1379–1389.
126. Stoeber, J. & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(1), 37–53.
127. Stoeber, J. & Stoeber, F. S. (2009). Domains of perfectionism: Prevalence and relationships with perfectionism, gender, age, and satisfaction with life. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 530–535.
128. Takeuchi, H., Taki, Y., Sassa, Y., Hashizume, H., Sekiguchi, A., Fukushima, A. & Kawashima, R. (2010). White matter structures associated with creativity: evidence from diffusion tensor imaging. *NeuroImage*, 51(1), 11–18.
129. Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital. How The Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw Hill Education Ltd.
130. Tashman, L. S. (2005). *The Relationship Between Perfectionism and Burnout in Coaches* (magistrsko delo). Florida: The Florida State University.

131. Timonen, H. & Vuori, J. (2018). *Visibility of Work: How Digitalization Changes the Workplace*. Hawaii: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2018).
132. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
133. Tziner, A. & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 65–74.
134. Valverde, M., Tregaskis, O. & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances In Economic Research*, 6(4), 649–661.
135. Veltman, A. (2016). *Meaningful Work*. New York: Oxford University Press.
136. Vemuri, V. K. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. V E. Brynjolfsson & A. McAfee. *Journal Of Information Technology Case And Application Research*, 16(2), 112–115.
137. Wong, I. A., Wan, Y. K. P. W. & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140–150.
138. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
139. Wood, F. B. (2004). Preventing postparchment depression: A model of career counseling for college seniors. *Journal of Employment Counseling*, 41(2), 71–79.
140. Xie, Y., Kong, Y., Yang, J. & Chen, F. (2019). Perfectionism, worry, rumination, and distress: A meta-analysis of the evidence for the perfectionism cognition theory. *Personality and Individual Differences*, 139, 301–312.
141. Yoo, Y., Boland, R. J. & Lyytinen, K. (2006). From Organization Design to Organization Designing. *Organization Science*, 17(2), 215–229.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Q1 - KOGNITIVNA FLEKSIBILNOST - Prosim, da opredelite vašo oceno strinjanja za spodaj navedene trditve (napisane v moški obliki). Oceno podajte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "Sploh se ne strinjam" in 5 "Zelo se strinjam".

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Delno se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Zelo se strinjam (5)
Idejo lahko predstavim na več različnih načinov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izogibam se novim in nenavadnim situacijam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam občutek, da nikoli nimam priložnosti, da sprejmem odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko najdem ustrezne rešitve za navidezne nerešljive probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redko imam možnost izbire glede tega, kako naj se obnašam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri reševanju problemov sem pripravljen iskati ustvarjalne rešitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsaki dani situaciji se lahko vedem primerno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje vedenje je posledica zavestnih odločitev, ki jih sprejemam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V vsaki situaciji imam na voljo več različnih načinov vedenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V resničnih življenjskih situacijah težko uporabim svoje znanje o določeni temi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri reševanju problemov sem pripravljen poslušati in preučiti alternativne rešitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem dovolj samozavesten, da preizkusim različne načine vedenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - PERFEKCIONIZEM - Prosim, da opredelite vašo oceno strinjanja za spodaj navedene trditve (napisane v moški obliki). Oceno podajte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "Sploh se ne strinjam" in 5 "Zelo se strinjam".

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Delno se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Zelo se strinjam (5)
Neuspeh v službi jemljem kot osebni poraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če se zmotim, bi moral biti jezen nase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če nekdo v službi nalogo opravi bolje od mene, imam občutek, da mi je celotna izvedba naloge spodletela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če mi delno ne uspe, je to enako slabo, kot če bi doživel popoln neuspeh.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovražim, če nisem pri vsem najboljši.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Delno se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Zelo se strinjam (5)
Če naredim napako, bodo ljudje verjetno imeli slabše mnenje o meni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če stvari ne naredim tako dobro kot drugi ljudje, sem manjvreden človek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če ne delam dobro ves čas, me ljudje ne bodo spoštovali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manj napak kot naredim, bolj bom ljudem všeč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi, ko nekaj naredim zelo previdno, imam občutek, da stvari nisem naredil dovolj dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikokrat dvomim v preproste vsakdanje stvari, ki jih počnem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu navadno zaostajam zato, ker stvari vedno znova ponavljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebujem veliko časa, da stvari naredim "pravilno".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če ne bom sledil najvišjim standardom, bom najverjetneje končal kot drugorazredna oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomembno mi je, da sem povsem kompetenten v vsem, kar počnem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zastavljam si višje cilje kot večina ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelo dobro se znam osredotočiti na doseganje cilja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam izjemno visoke cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdi se mi, da imajo drugi nižje standarde kot jaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pričakujem višjo uspešnost pri izvedbi dnevnih nalog kot večina ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - SMISELNOST DELA - Prosim, da opredelite vašo oceno strinjanja za spodaj navedene trditve (napisane v moški obliki). Oceno podajte na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni "Sploh se ne strinjam" in 5 "Zelo se strinjam".

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Delno se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Zelo se strinjam (5)
Našel sem si kariero, v kateri vidim smisel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumem, kako moje delo prispeva k smislu mojega življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razumem, zakaj je moje delo smiselno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odkril sem delo, ki ima zadovoljiv namen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje delo vidim kot pomemben vir osebne rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi pomaga bolje razumeti sebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo mi pomaga razumeti svet okoli sebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Delno se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Zelo se strinjam (5)
Moje delo v resnici nima nobenega vpliva na svet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, da moje delo pozitivno vpliva na svet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, služi večjemu namenu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Spol:

- Moški
 Ženska

Q5 - Letnica rojstva (XXXX):

Q6 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Osnovna šola
 Srednja šola
 Višja ali visoka šola
 Univerzitetna izobrazba
 Magisterij
 Doktorat

Q7 - Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoči
 Delovno aktivni
 Neaktivni
 Brezposelni

IF (1) Q7 = [2] (Delovno aktivni)

Q8 - Koliko let delovnih izkušenj imate?

IF (1) Q7 = [2] (Delovno aktivni)

Q9 - Na kakšnem delovnem mestu imate delovne izkušnje?

IF (1) Q7 = [2] (Delovno aktivni)

Q8_2 - Na kakšnih področjih imate delovne izkušnje?

Možnih je več odgovorov

- Administracija
- Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- Gostinstvo in turizem
- Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- Izobraževanje, kultura in šport
- Prodaja in komerciala
- Kreativa in design
- Lesarstvo
- Marketing, PR in mediji
- Naravoslovje
- Osebne storitve in varovanje
- Pravo in družboslovje
- Prehrambena industrija
- Proizvodnja
- Računalništvo in programiranje
- Tehnične storitve in strojništvo
- Znanost in tehnologija
- Zdravstvo
- Drugo:

IF (1) Q7 = [2] (Delovno aktivni)

Q10 - Kakšna je velikost podjetja, kjer imate delovne izkušnje?

Možnih je več odgovorov

- mikro (od 0 do 9 zaposlenih)
- malo (od 10 do 49 zaposlenih)
- srednje (od 50 do 249 zaposlenih)
- veliko (250 in več zaposlenih)

Priloga 2: Struktura vzorca glede na starost in spol

Tabela 1: Struktura vzorca glede na starost in spol

Spol / starost	Moški		Ženske	
	Frekvenca	Odstotek	Frekvenca	Odstotek
22	0	0 %	2	1,3 %
23	0	0 %	1	0,6 %
34	3	1,9 %	0	0 %
25	3	1,9 %	4	2,5 %
26	3	1,9 %	14	8,9 %
27	10	6,3 %	22	13,9 %
28	10	6,3 %	11	7,0 %
29	7	4,4 %	6	3,8 %
30	5	3,2 %	4	2,5 %
31	2	1,3 %	4	2,5 %
32	6	3,8 %	7	4,4 %
33	2	1,3 %	7	4,4 %
34	2	1,3 %	6	3,8 %
35	1	0,6 %	3	1,9 %
36	2	1,3 %	0	0 %
37	0	0 %	3	1,9 %
38	2	1,3 %	2	1,3 %
39	1	0,6 %	2	1,3 %
41	1	0,6 %	0	0 %
Skupaj	60	38 %	98	62 %

Vir: lastno delo.

Priloga 3: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo

Tabela 1: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo

Najvišja dosežena formalna izobrazba	Frekvenca	Odstotek
Srednja šola	13	8,2 %
Višja ali visoka šola	19	12 %
Univerzitetna izobrazba	72	45,6 %
Magisterij	51	32,3 %
Doktorat	3	1,9 %
Skupaj	158	100 %

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol

Tabela 1: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo in spol

Starost in spol \ Izobrazba		Srednja šola	Višja ali visoka šola	Univerzitetna izobrazba	Magisterij	Doktorat	Skupaj
22	Moški	0	0	0	0	0	0
	Ženska	1	0	1	0	0	2
23	Moški	0	0	0	0	0	0
	Ženska	0	0	1	0	0	1
24	Moški	1	0	2	0	0	3
	Ženska	0	0	0	0	0	0
25	Moški	0	2	1	0	0	3
	Ženska	0	2	2	0	0	4
26	Moški	1	0	2	0	0	3
	Ženska	1	0	6	7	0	14
27	Moški	1	1	3	5	0	10
	Ženska	0	0	5	17	0	22
28	Moški	0	1	5	4	0	10
	Ženska	0	1	6	4	0	11
29	Moški	2	0	2	3	0	7
	Ženska	0	0	3	3	0	6
30	Moški	1	2	1	1	0	5
	Ženska	0	1	2	1	0	4
31	Moški	0	0	2	0	0	2
	Ženska	0	2	1	1	0	4
32	Moški	1	1	2	2	0	6
	Ženska	0	1	5	0	1	7
33	Moški	1	0	0	1	0	2
	Ženska	0	1	4	1	1	7
34	Moški	0	0	2	0	0	2
	Ženska	1	1	4	0	0	6
35	Moški	0	0	1	0	0	1
	Ženska	1	0	2	0	0	3
36	Moški	0	1	1	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0
37	Moški	0	0	0	0	0	0
	Ženska	0	0	2	0	1	3
38	Moški	0	1	0	1	0	2
	Ženska	1	0	1	0	0	2
39	Moški	0	0	1	0	0	1
	Ženska	0	1	1	0	0	2
41	Moški	0	0	1	0	0	1
	Ženska	0	0	0	0	0	0
Skupaj		13	19	72	51	3	158

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Struktura vzorca glede na starost, spol in število let delovnih izkušenj

Tabela 1: Struktura vzorca glede na starost, spol in število let delovnih izkušenj

Starost in spol \ Št. let delovnih izkušenj		0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	18	25	Skupaj	
22	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ženska	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
23	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
24	Moški	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Moški	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Ženska	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
26	Moški	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	Ženska	1	0	3	0	4	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
27	Moški	0	0	1	0	1	0	3	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	Ženska	0	2	6	0	9	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
28	Moški	0	0	2	0	2	0	1	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	Ženska	0	0	1	0	3	0	3	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
29	Moški	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	Ženska	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
30	Moški	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	Ženska	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
31	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
32	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6
	Ženska	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
33	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7
34	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	6
35	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
36	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	3
38	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
39	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	
41	Moški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Ženska	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj		1	2	14	1	26	2	26	2	14	23	8	8	4	6	7	2	4	2	3	1	1	1	158	

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Seznam delovnih mest, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje

Asistent, vodja; Finance in športno treniranje; Samostojni strokovni sodelavec; Razvijalec programske opreme; Vodja trženja, vodja pisarne; Marketing assistant; Učitelj; Terenska prodaja; Vodstvena delovna mesta, Manager; Strokovna sodelavka; Analitik; Višji strokovni svetovalec; Informatika, administracija, strežba; Projektno vodenje, inženiring, razvijalec; Raziskovalec; Tajnica; Delavec; Zdravnik; Vodenje projektov; Analitik; Mlada raziskovalka, asistentka na fakulteti, samostojna podjetnica, karierna svetovalka; PR; Samostojni strokovni delavec; Razvojno-raziskovalna delovna mesta; Vodja pisarne; Razvoj, zasnova, vodenje; Praktikant in zaposlen; Sodelavec; Oblikovanje, administracija, animator, vodenje socialnih omrežij, organizacija; Vodenje projektov, prodaja, svetovanje, tehnična podpora, priprava oglasov, trženje oglasnega prostora; Asistent, marketing; Manager, delavec, organizator; Vodja lokala, pomočnica v vrtcu, natakark; Middle management; Koordinacija; Proizvodnja zdravil; Razvoj programske opreme; Regulator; Pravo, Kadrovska služba; Farmacija-QC; Farmacevt receptar; Komerciala; Primernemu stopnji izobrazbe; Programer, analitik; Srednji management; Pravnik; Referent; Delo na sodišču; Multimedija; Delo z ljudmi; Gostinstvo-turizem, prevoznništvo; Avtoservise; Vodenje projektov; PR, projektni vodja; Tehnologinja, proces planerka za plastične komponente, projektna vodja; Zagotavljanje kakovosti; Pedagogija; Free-lancer; Komerciala; Pod vodjo tima; Načrtovanje; Gostinec, agrokulturnik, prodajnik, manager; Referent/analitik; Strežba, promocije, računovodstvo, administrativna dela; Vojska; Pripravnik v zdravstvu; Manager; Vzgoja in izobraževanje; Oblikovanje; Zavarovalništvo; Direktorica naročnikov; Middle management, konzultant; Strokovno delovno mesto; Farmacija; Vodja prodaje; Vodja; Marketing; Vodja projektov; Komerciala; Tehnolog, Manager; Učitelj, prevajalec, koordinator, organizator; Analitik svetlobnih karakteristik; Podsekretar v poslanski skupini; Zdravnik, natakark; Farmacevtsko podjetje-pricing; Zdravnik; Programer; Ekonomist; Honorarna sodelavka, samozaposlena; Fizioterapija; Potovalni agent; Pripravnik; Zdravnik; Vodja; Programer; Management; Knjižničar; Privat sektor, javni sektor, samozaposlena... Različne izkušnje; Marketing, oblikovanje; Pisanje strokovnih člankov, seo; Administrativno, finančne; Plesni učitelj, organizacija dogodkov; Zdravnik sekundarij; Zdravnica; Raziskovalno delo, vodenje; Izobraževanje; Analitik, predavatelj, IT svetovalec; Na različnih delovnih mestih - ampak ne vedno kot zaposlena; Bolnišnica; Administracija; Farmacevt; Key account manager; Delo z ljudmi; Razvoj izobraževalnega programa; Veterinar; Tehnično pisanje; Luxury marketing, Data&IT, Business Development, Management; Finančni analitik; Upravljanje s tveganji, študentsko delo; Upravljanje finančnih tveganj; Finance; Revizija; Različno; Specialist; HR; Učitelj; Produktni vodja; Poučevanje plesa, organizacija dogodkov, administracija; Vodja sistema kakovosti, pomočnik komercialnega direktorja, gostinstvo....; Marketing; Prodaja in nabava; Prodaja; Urejanje okolice; Specialist; Vodja recepcije; Prodaja; Finančni analitik; Gostinstvo, pisarniška dela, trgovina; Support center, kibernetična varnost; Informatik; Tehnična pomoč; Računalništvo, telekomunikacije; IT; Trženje, prodaja, odnosi s ključnimi kupci; Strokovni sodelavec za upravljanje s tveganji; Tajništvo; Prodaja in Marketing.

Priloga 7: Struktura vzorca glede na področje dela

Tabela 1: Struktura vzorca glede na področje dela

Področje	Frekvenca	Odstotek
Administracija	54	14,1 %
Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija	29	7,6 %
Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije	8	2,1 %
Gostinstvo in turizem	28	7,3 %
Gradbeništvo, geodezija in arhitektura	9	2,3 %
Izobraževanje, kultura in šport	41	10,7 %
Prodaja in komerciala	44	11,5 %
Kreativa in design	15	3,9 %
Lesarstvo	0	0,0 %
Marketing, PR in mediji	41	10,7 %
Naravoslovje	9	2,3 %
Osebne storitve in varovanje	3	0,8 %
Pravo in družboslovje	14	3,7 %
Prehrambena industrija	4	1,0 %
Proizvodnja	10	2,6 %
Računalništvo in programiranje	21	5,5 %
Tehnične storitve in strojništvo	8	2,1 %
Znanost in tehnologija	13	3,4 %
Zdravstvo	18	4,7 %
Drugo	14	3,7 %
Skupaj	383	100,0 %

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Struktura vzorca glede na velikost podjetja, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje

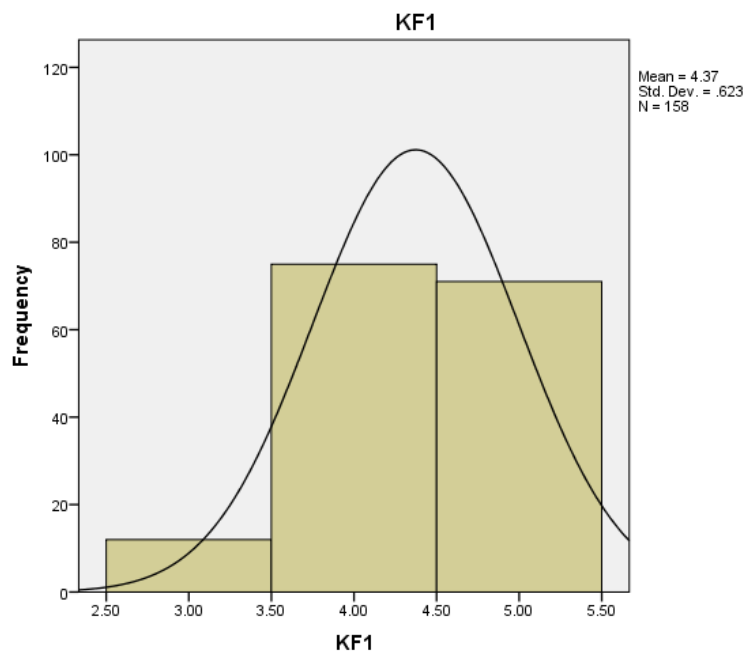
Tabela 1: Struktura vzorca glede na velikost podjetja, kjer so respondenti pridobili delovne izkušnje

Velikost podjetja	Frekvenca	Odstotek
mikro (od 0 do 9 zaposlenih)	38	18,8 %
malo (od 10 do 49 zaposlenih)	43	21,3 %
srednje (od 50 do 249 zaposlenih)	54	26,7 %
veliko (250 in več zaposlenih)	67	33,2 %
Skupaj	202	100,0 %

Vir: lastno delo.

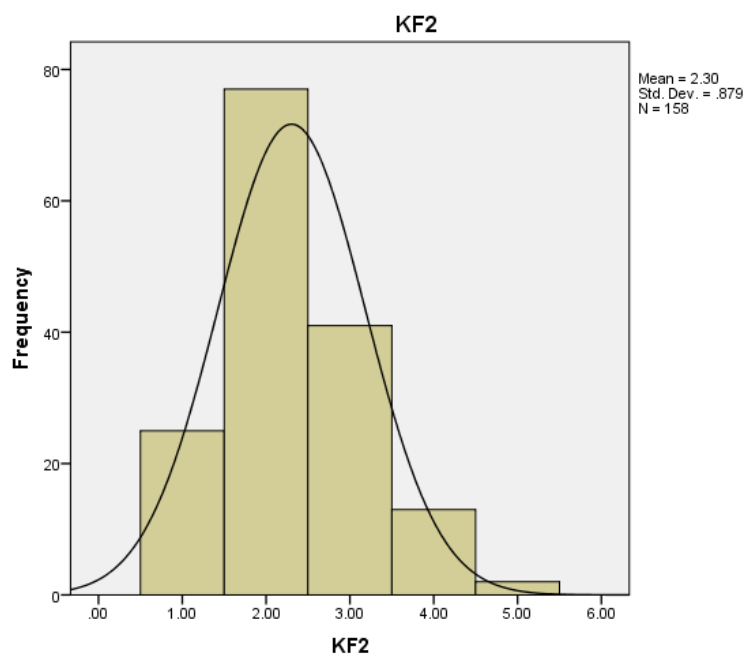
Priloga 9: Opisne statistike za vprašanja o kognitivni fleksibilnosti

Slika 1: Histogram za vprašanje 1



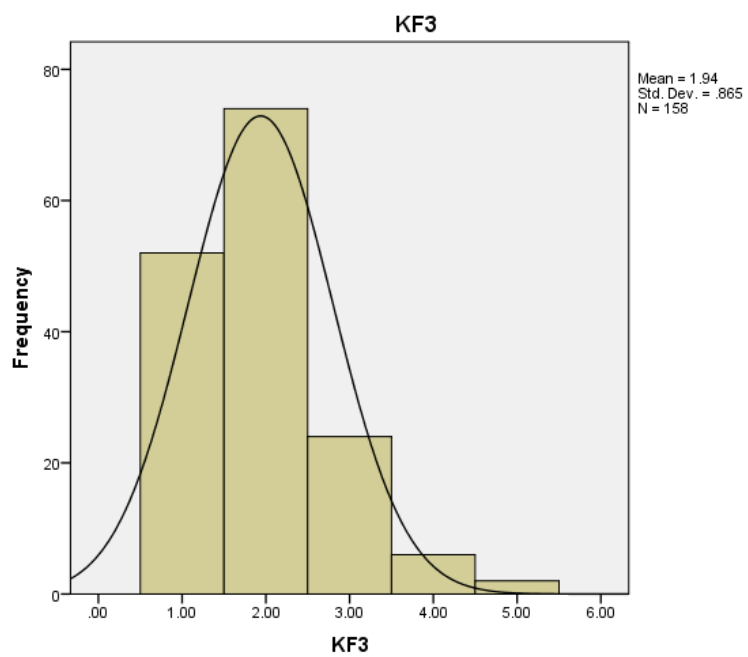
Vir: lastno delo.

Slika 2: Histogram za vprašanje 2



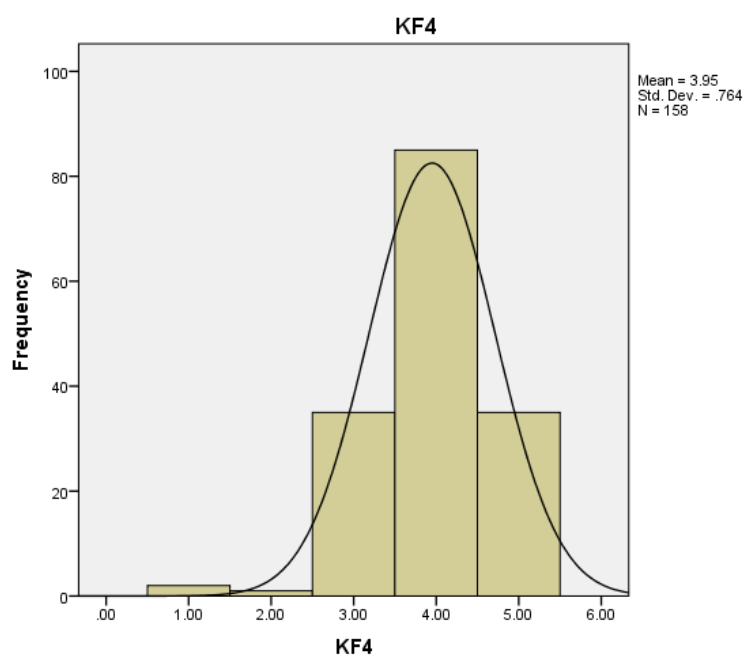
Vir: lastno delo.

Slika 3: Histogram za vprašanje 3



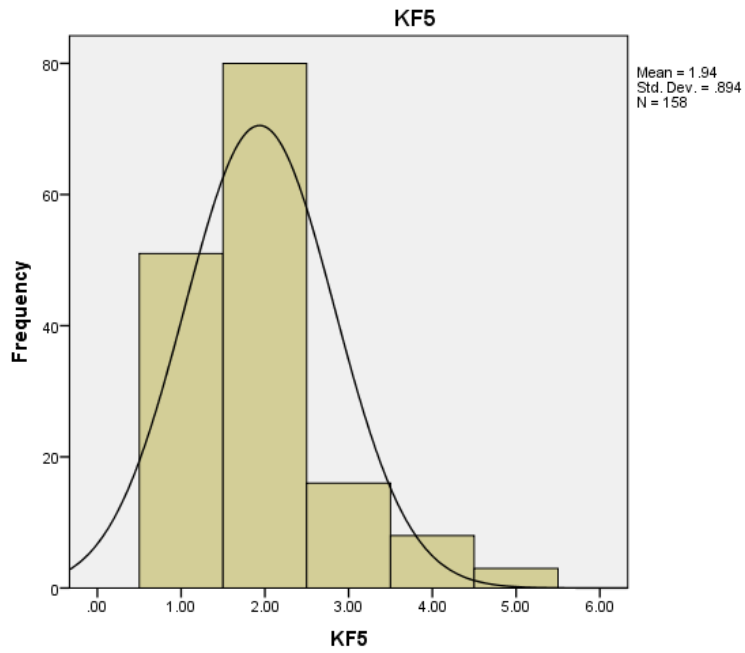
Vir: lastno delo.

Slika 4: Histogram za vprašanje 4



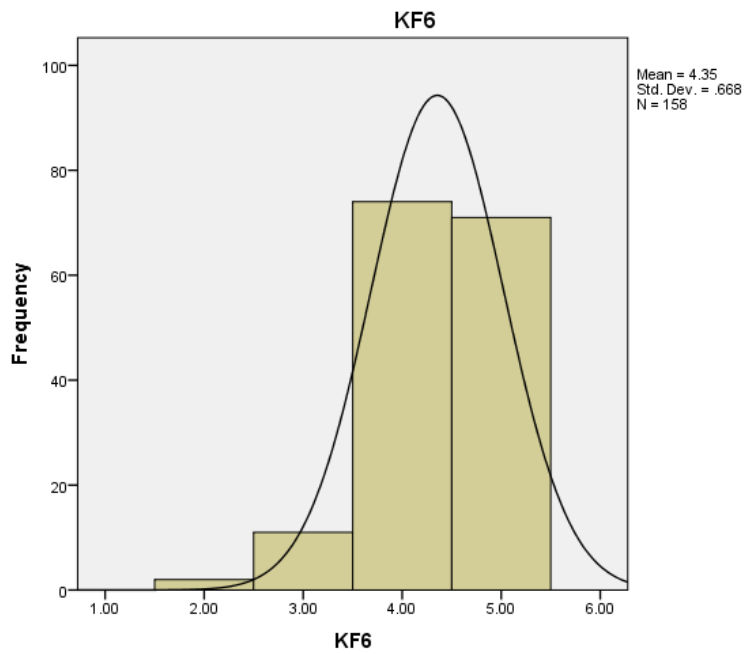
Vir: lastno delo.

Slika 5: Histogram za vprašanje 5



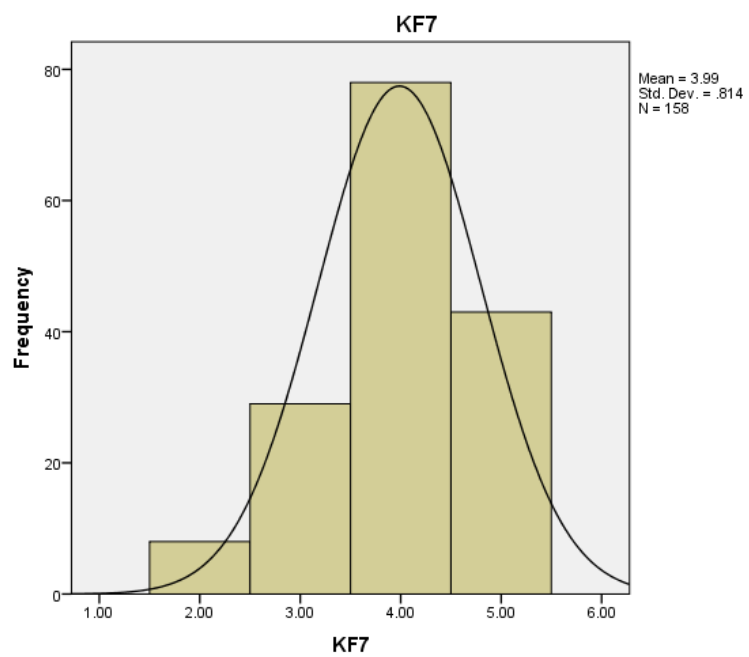
Vir: lastno delo.

Slika 6: Histogram za vprašanje 6



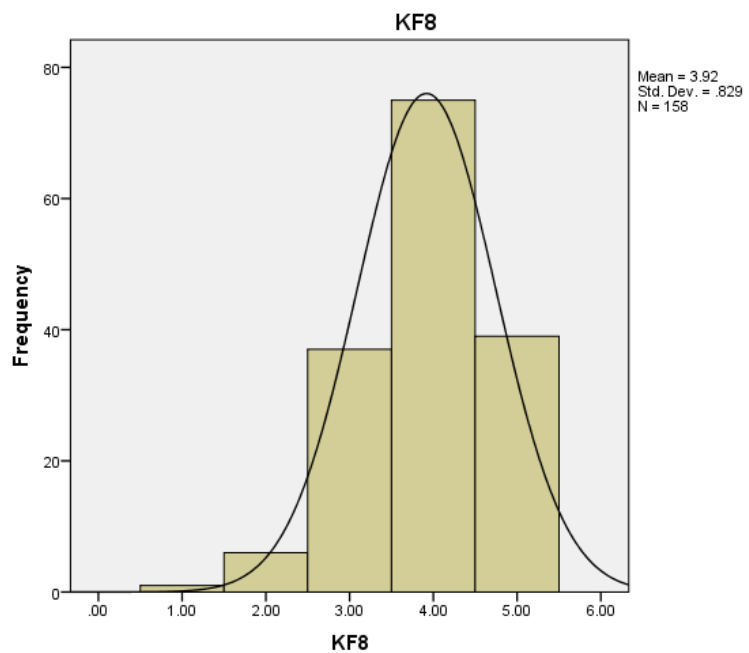
Vir: lastno delo.

Slika 7: Histogram za vprašanje 7



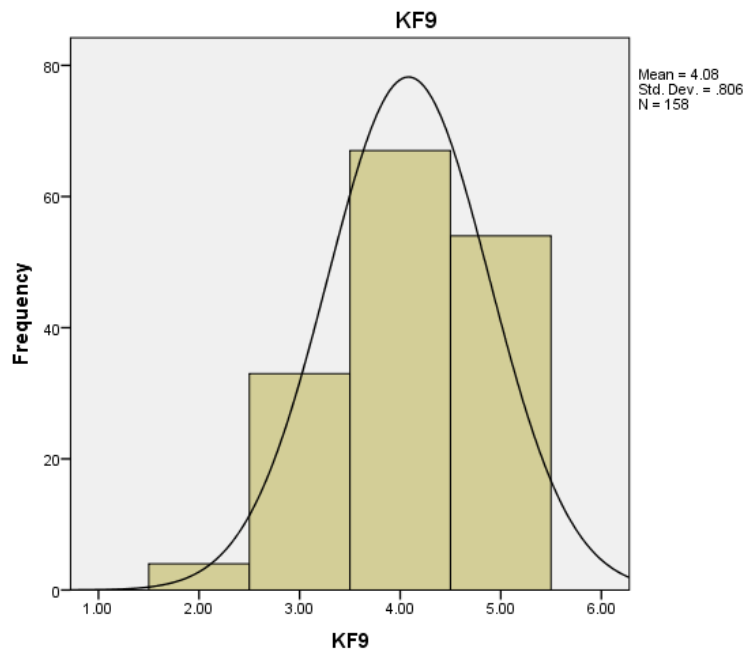
Vir: lastno delo.

Slika 8: Histogram za vprašanje 8



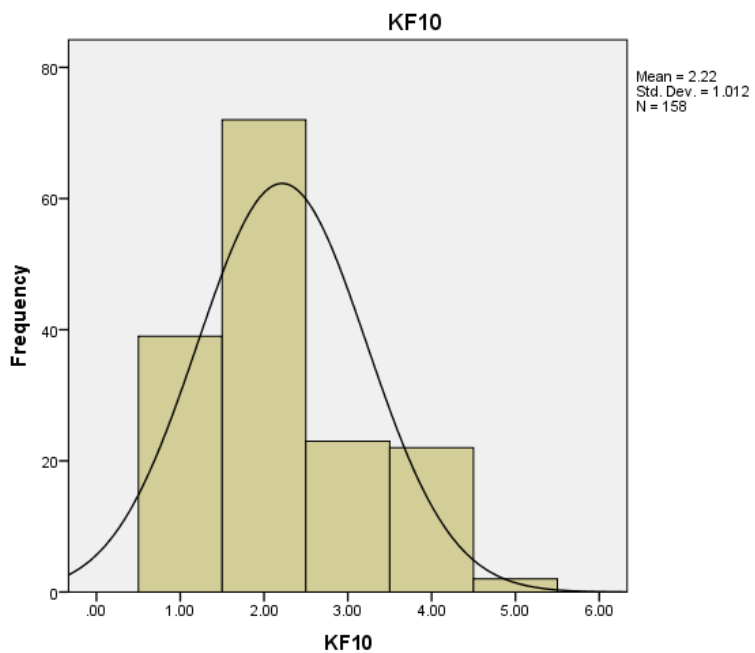
Vir: lastno delo.

Slika 9: Histogram za vprašanje 9



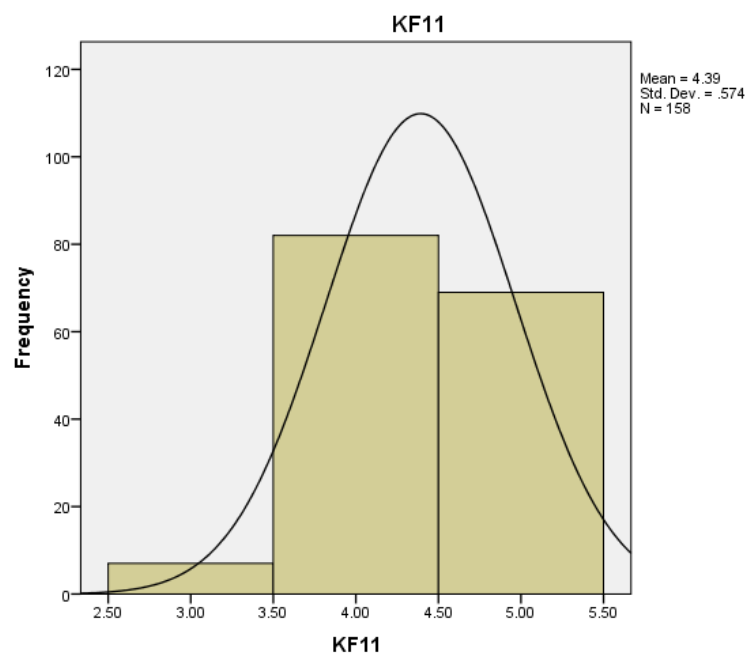
Vir: lastno delo.

Slika 10: Histogram za vprašanje 10



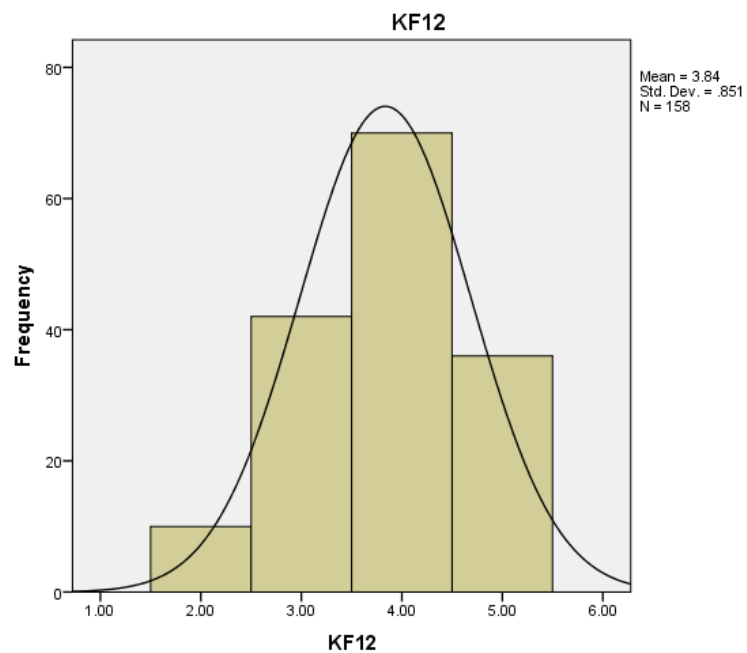
Vir: lastno delo.

Slika 11: Histogram za vprašanje 11



Vir: lastno delo.

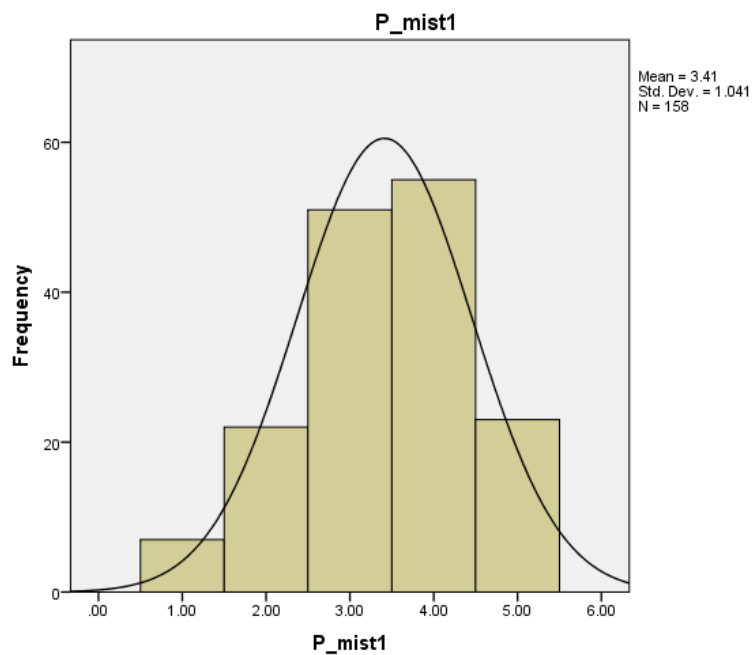
Slika 12: Histogram za vprašanje 12



Vir: lastno delo.

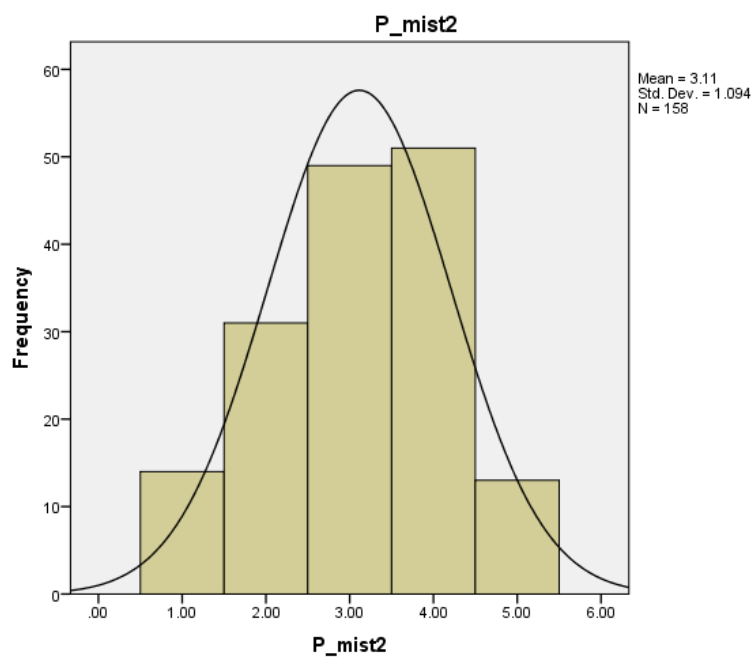
Priloga 10: Opisne statistike za vprašanja o perfekcionizmu

Slika 1: Histogram za vprašanje 1



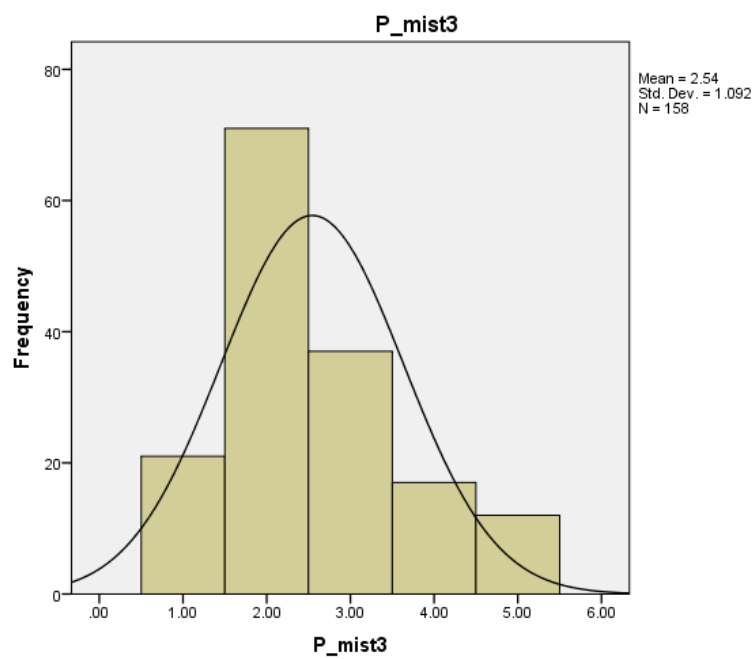
Vir: lastno delo.

Slika 2: Histogram za vprašanje 2



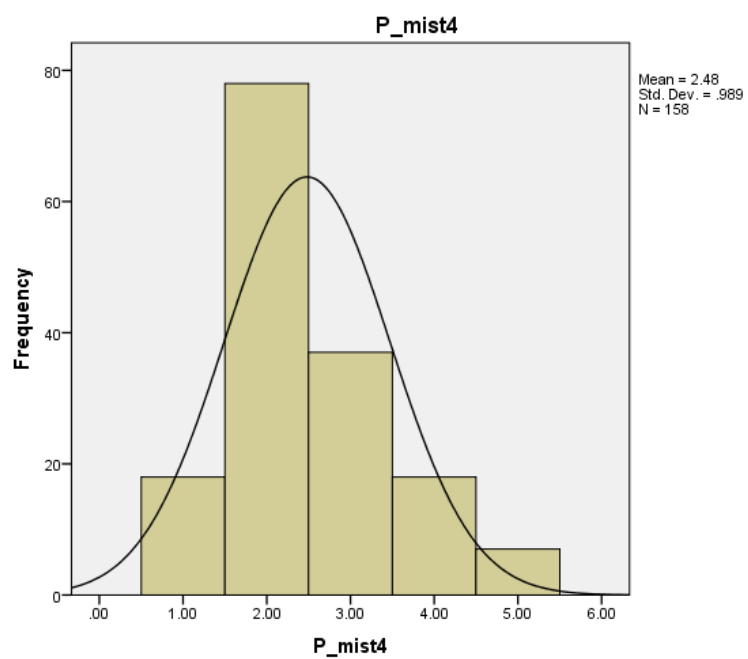
Vir: lastno delo.

Slika 3: Histogram za vprašanje 3



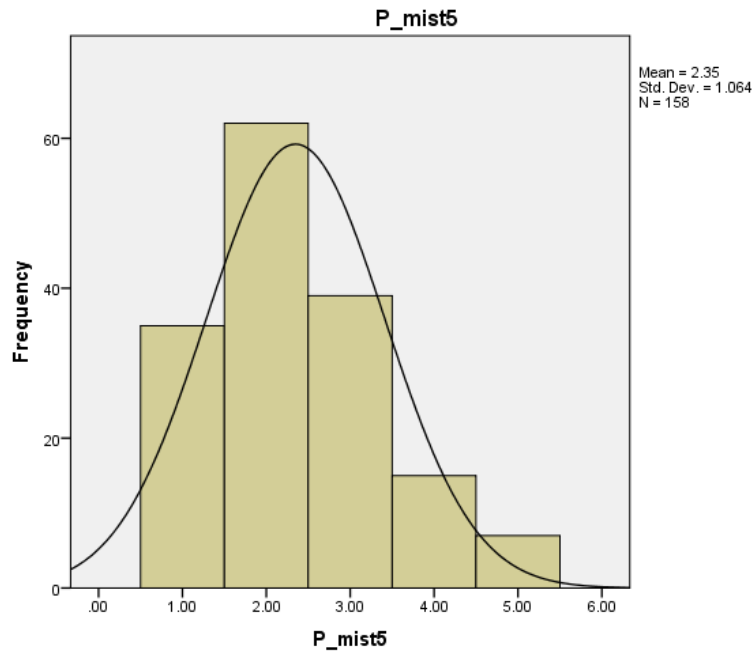
Vir: lastno delo.

Slika 4: Histogram za vprašanje 4



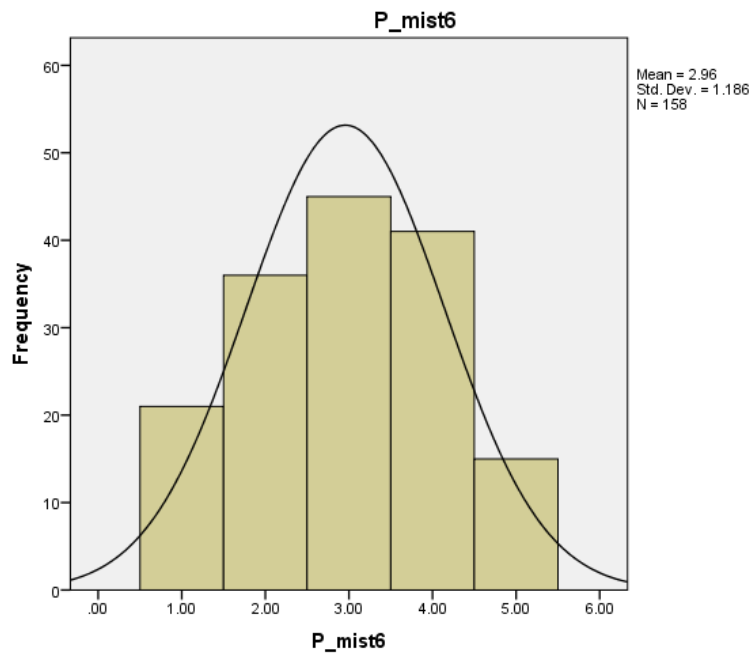
Vir: lastno delo.

Slika 5: Histogram za vprašanje 5



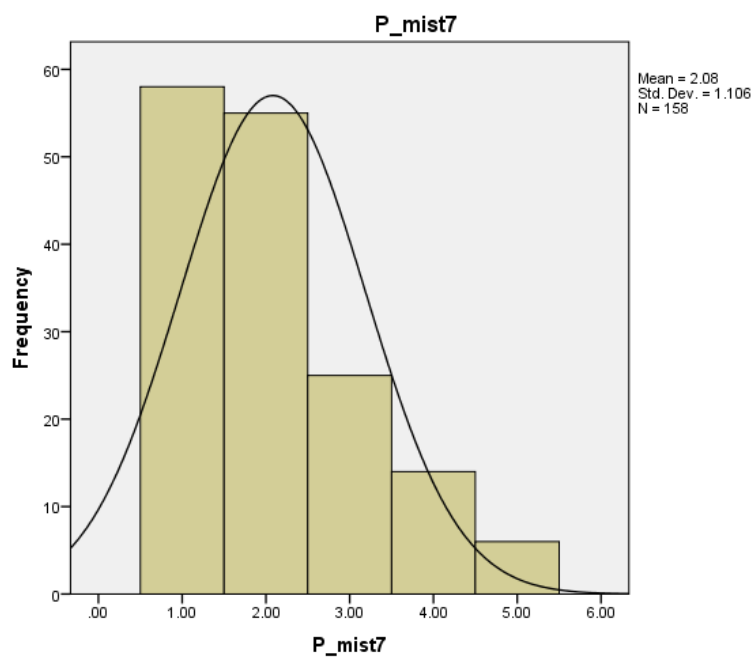
Vir: lastno delo.

Slika 6: Histogram za vprašanje 6



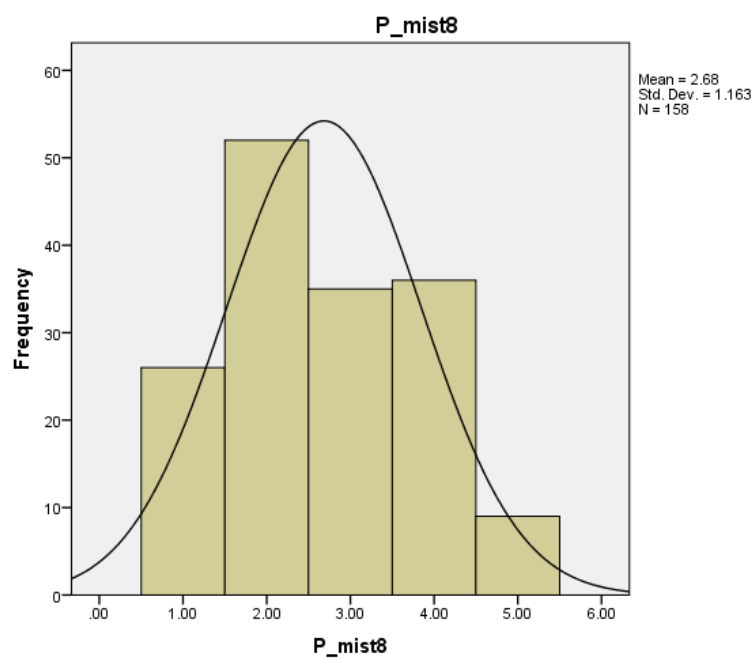
Vir: lastno delo.

Slika 7: Histogram za vprašanje 7



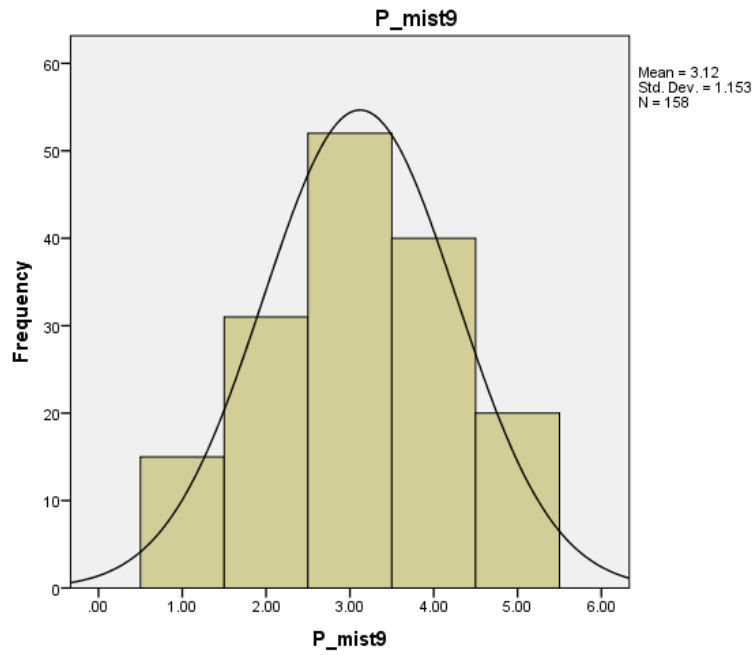
Vir: lastno delo.

Slika 8: Histogram za vprašanje 8



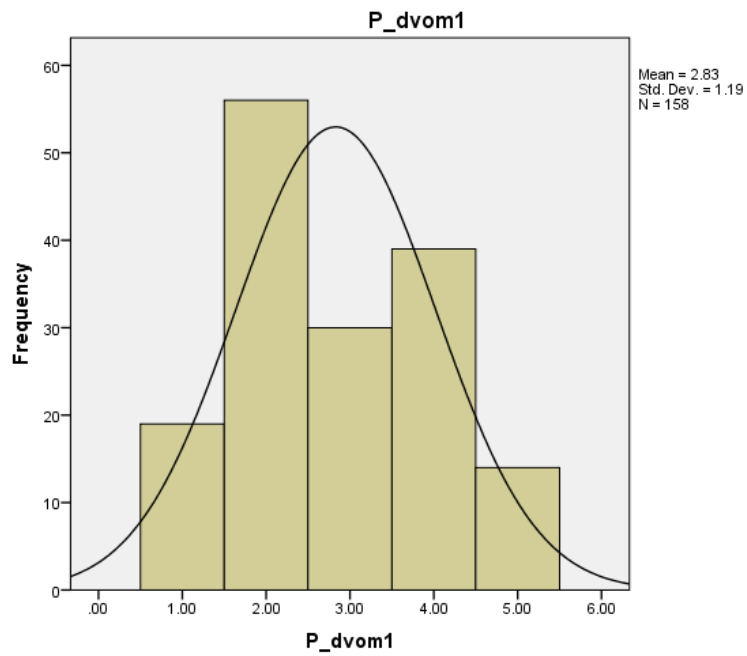
Vir: lastno delo.

Slika 9: Histogram za vprašanje 9



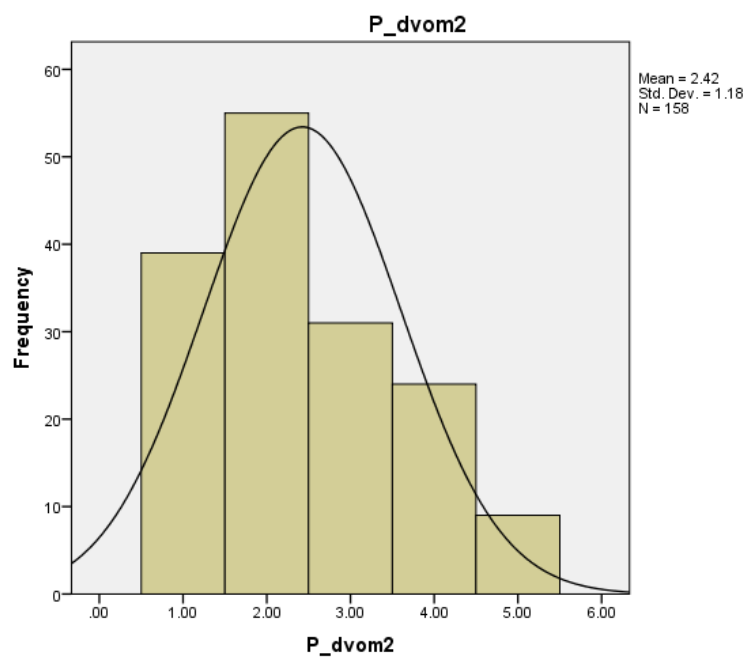
Vir: lastno delo.

Slika 10: Histogram za vprašanje 10



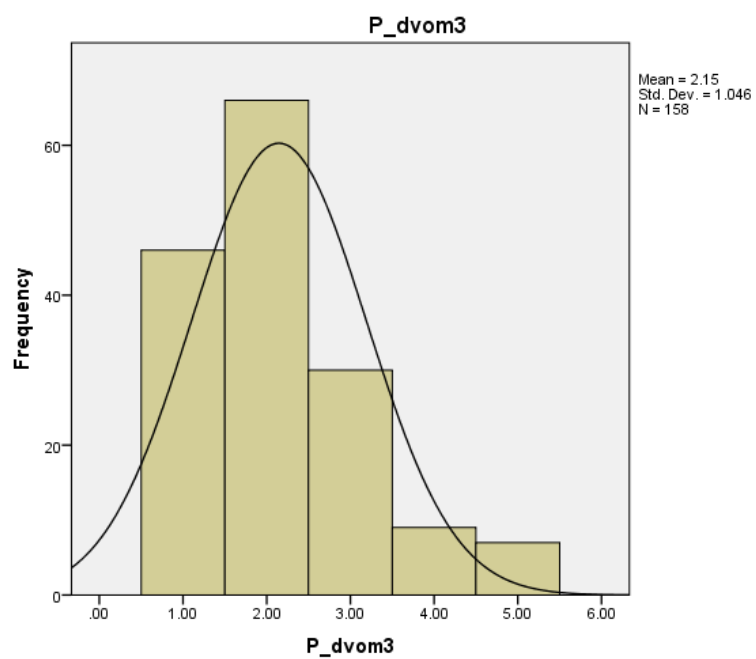
Vir: lastno delo.

Slika 11: Histogram za vprašanje 11



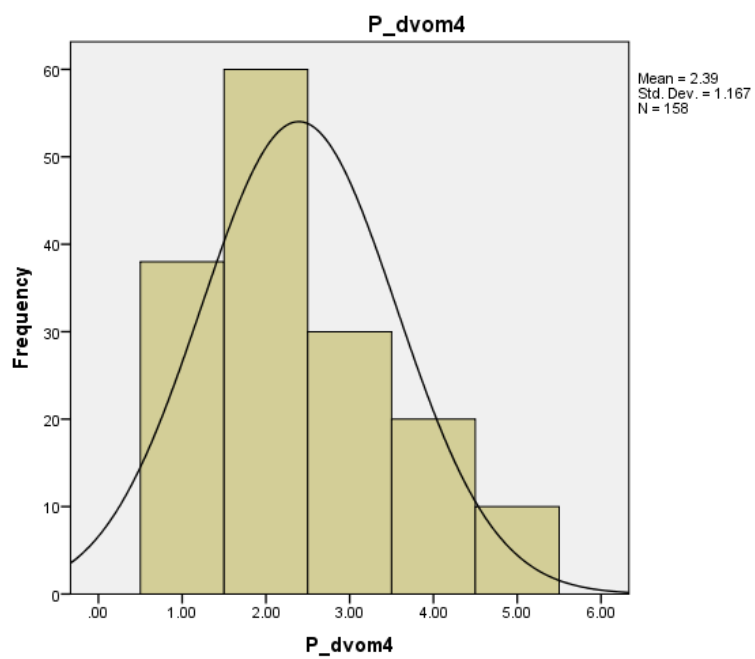
Vir: lastno delo.

Slika 12: Histogram za vprašanje 12



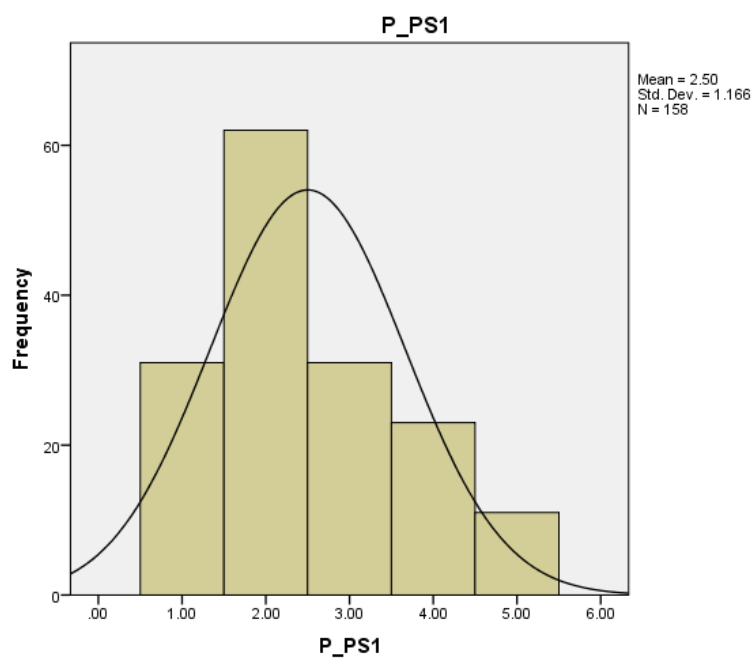
Vir: lastno delo.

Slika 13: Histogram za vprašanje 13



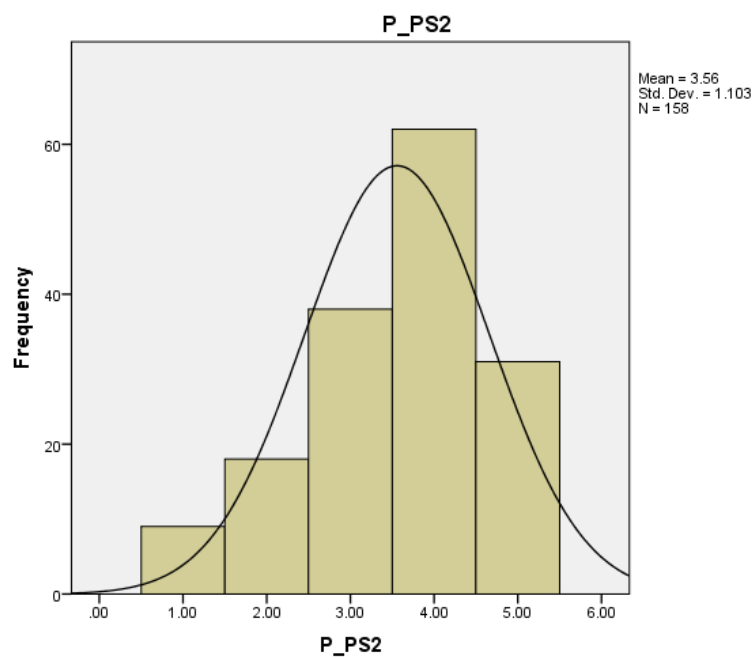
Vir: lastno delo.

Slika 14: Histogram za vprašanje 14



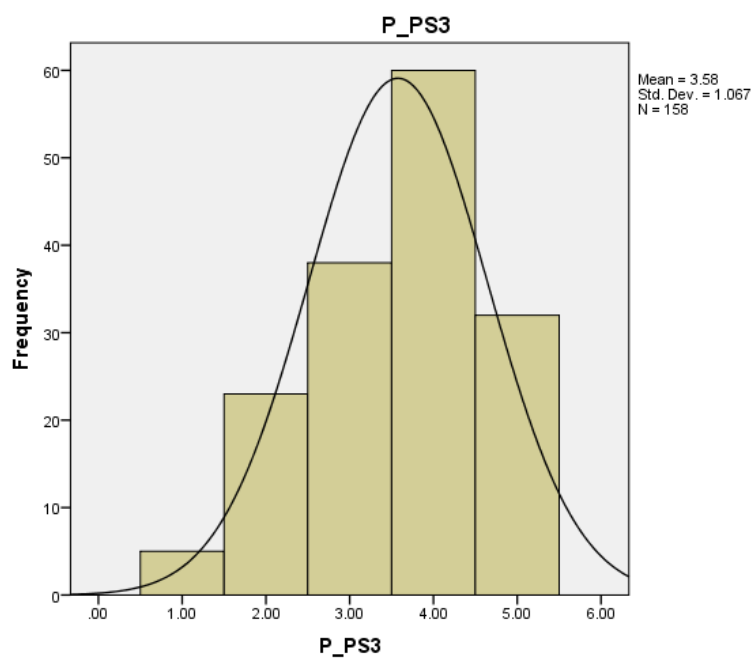
Vir: lastno delo.

Slika 15: Histogram za vprašanje 15



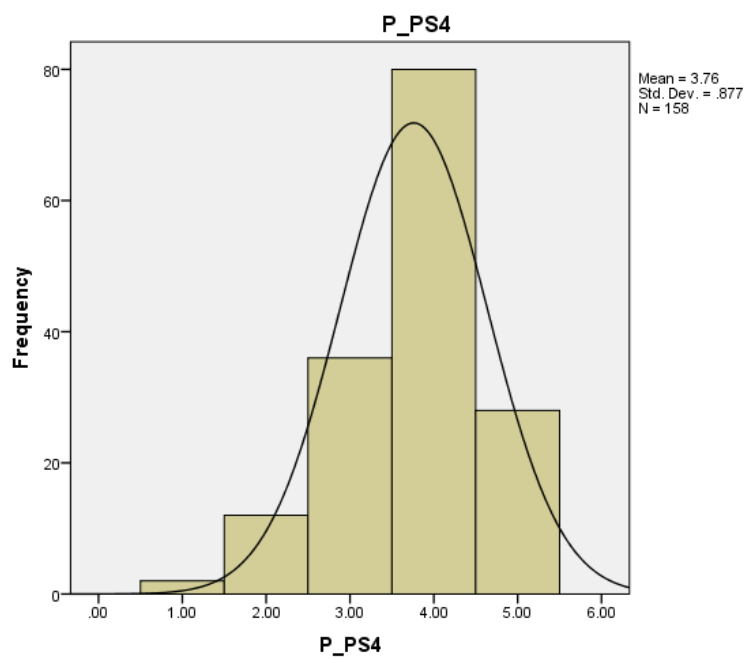
Vir: lastno delo.

Slika 16: Histogram za vprašanje 16



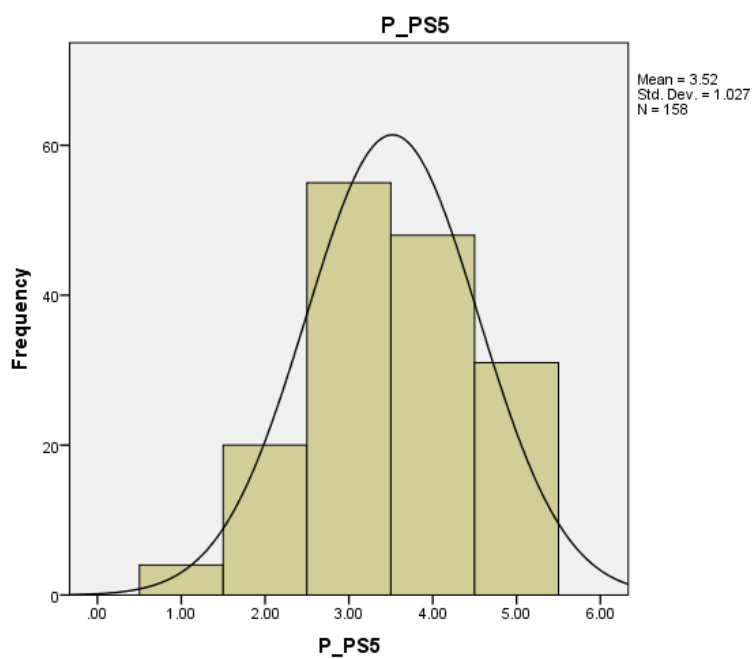
Vir: lastno delo.

Slika 17: Histogram za vprašanje 17



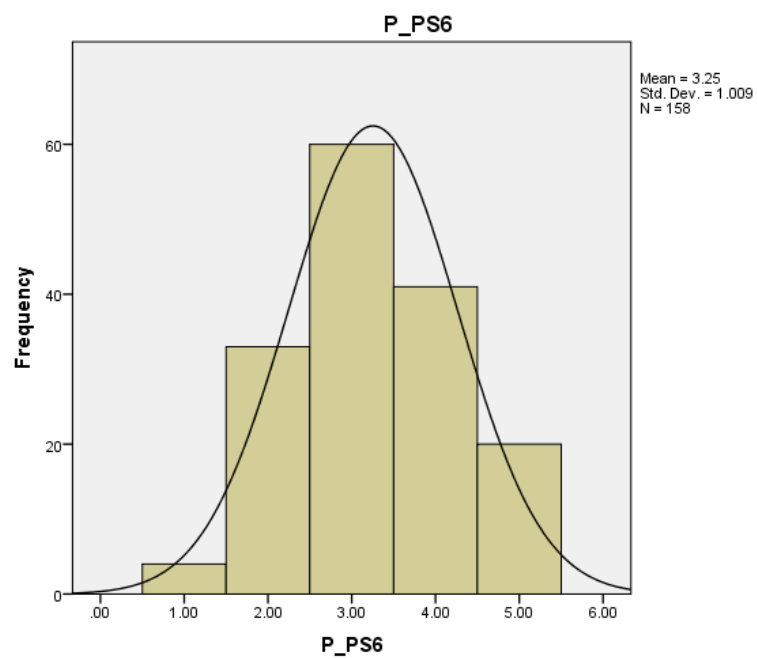
Vir: lastno delo.

Slika 18: Histogram za vprašanje 18



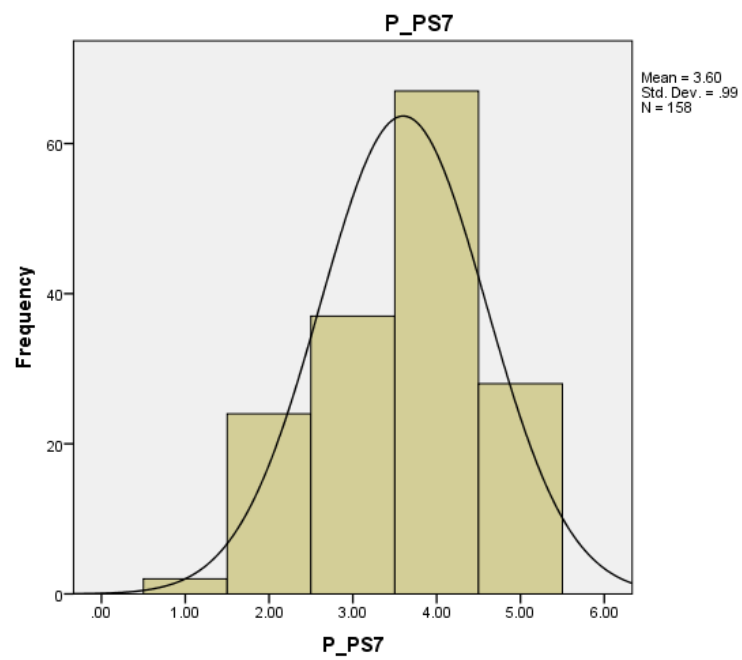
Vir: lastno delo.

Slika 19: Histogram za vprašanje 19



Vir: lastno delo.

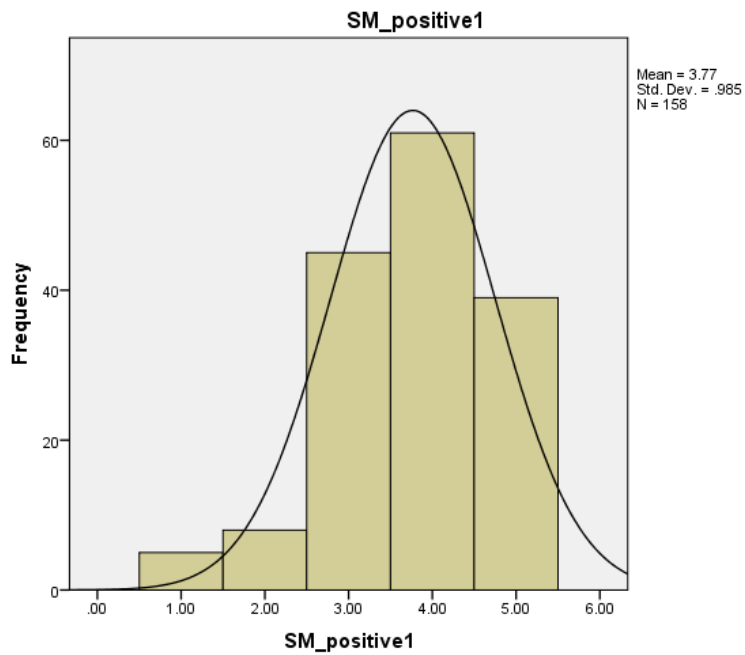
Slika 20: Histogram za vprašanje 20



Vir: lastno delo.

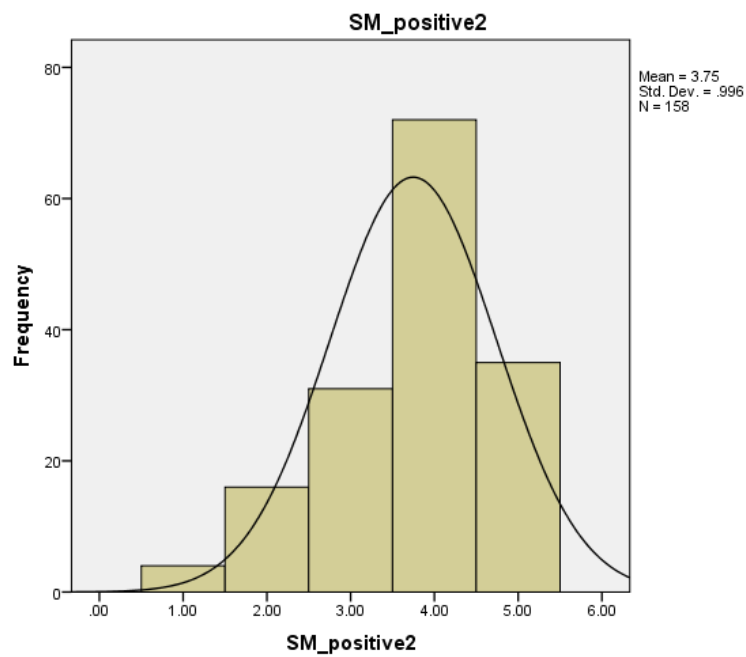
Priloga 11: Opisne statistike za vprašanja o smiselnosti dela

Slika 1: Histogram za vprašanje 1



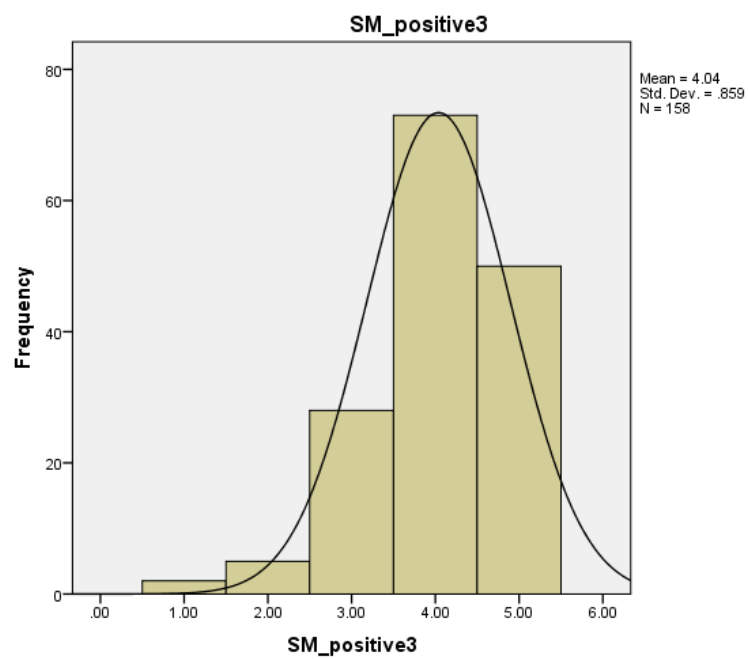
Vir: lastno delo.

Slika 2: Histogram za vprašanje 2



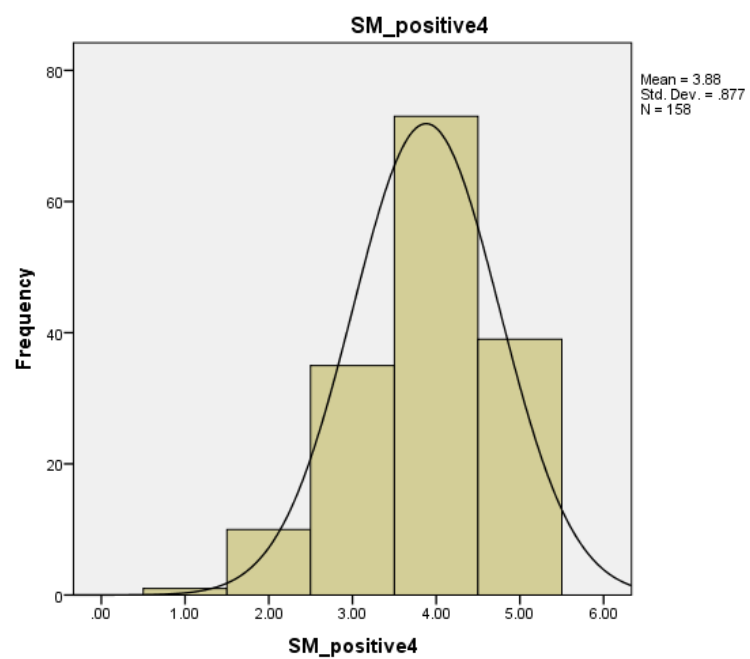
Vir: lastno delo.

Slika 3: Histogram za vprašanje 3



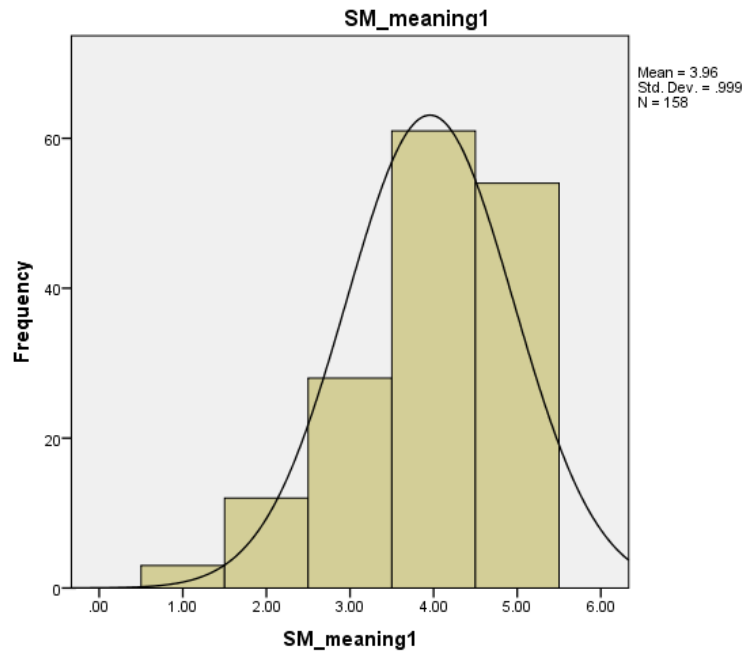
Vir: lastno delo.

Slika 4: Histogram za vprašanje 4



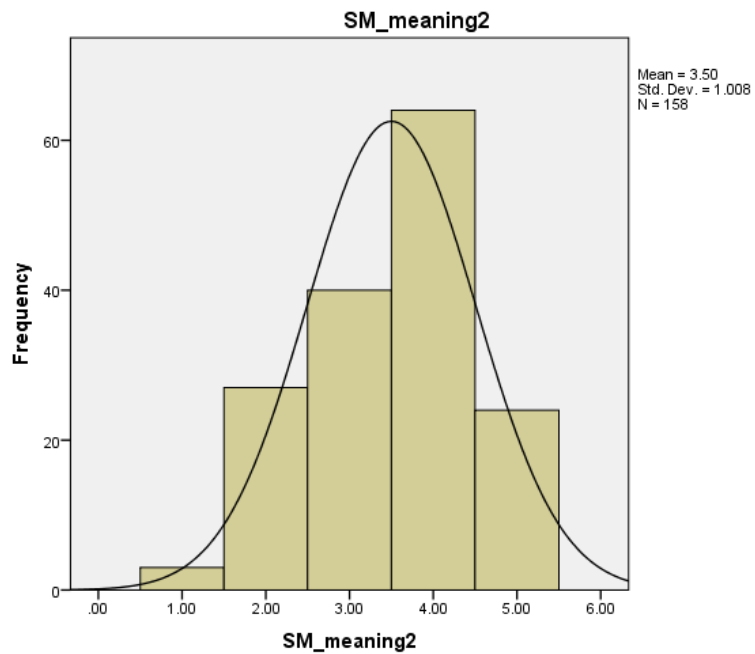
Vir: lastno delo.

Slika 5: Histogram za vprašanje 5



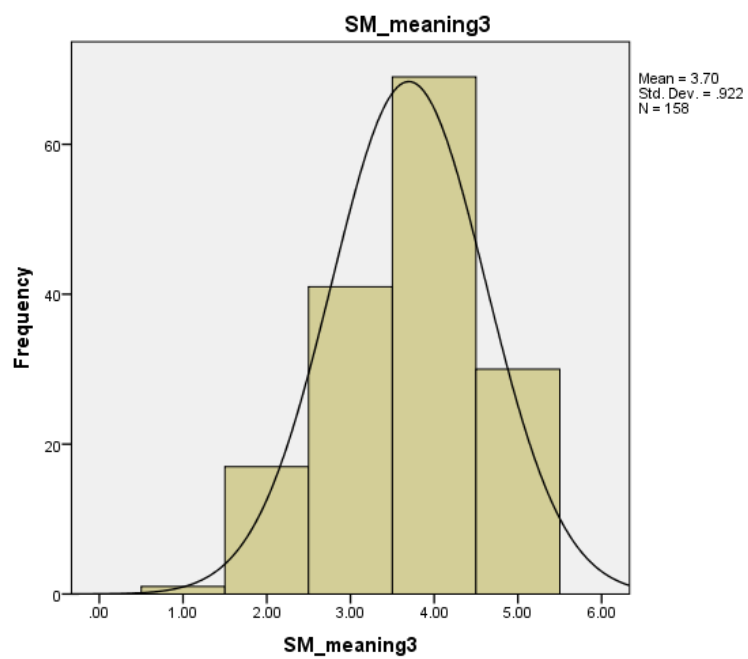
Vir: lastno delo.

Slika 6: Histogram za vprašanje 6



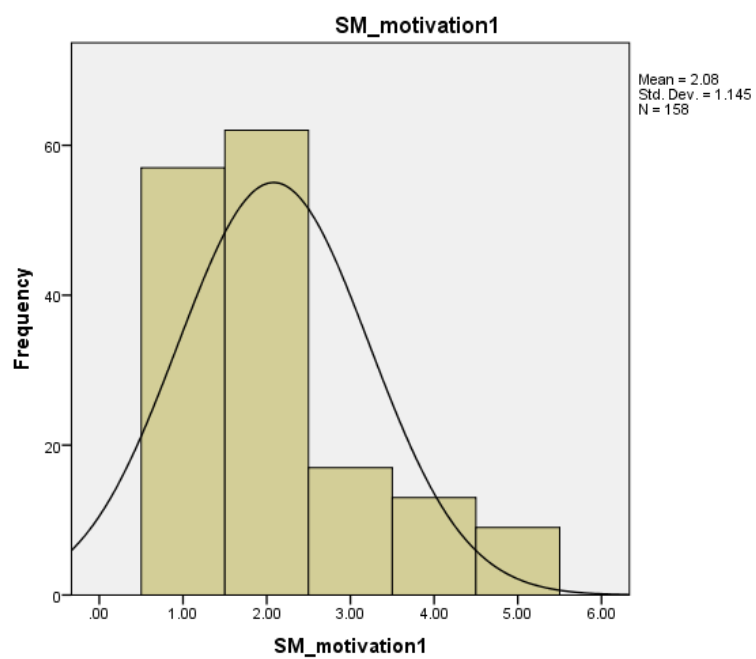
Vir: lastno delo.

Slika 7: Histogram za vprašanje 7



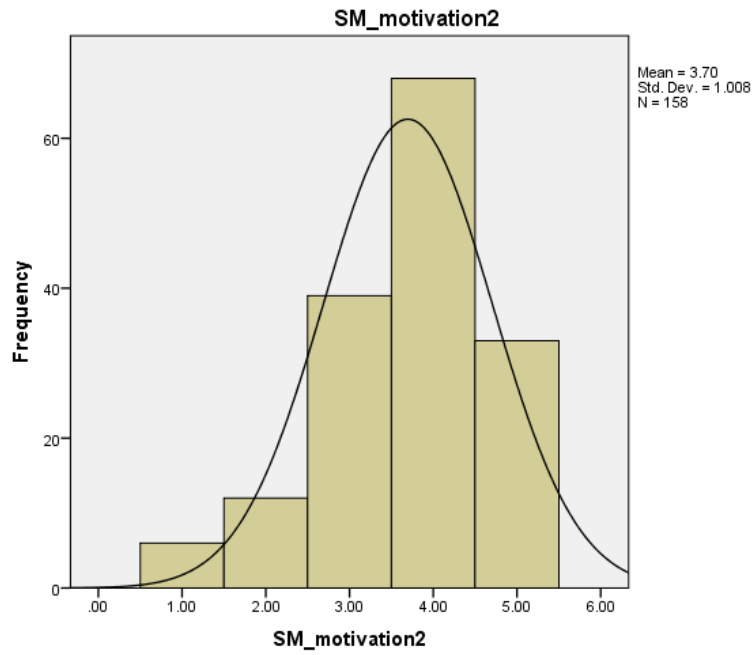
Vir: lastno delo.

Slika 8: Histogram za vprašanje 8



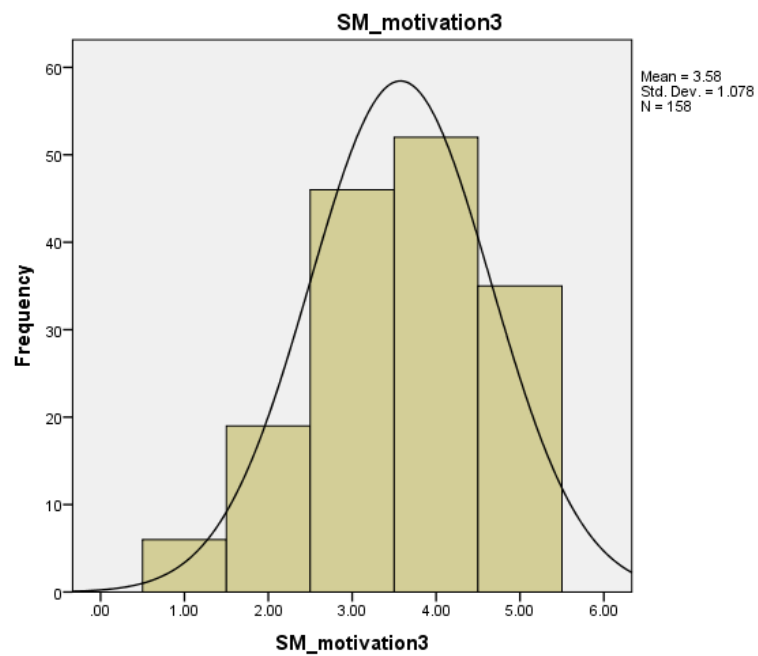
Vir: lastno delo.

Slika 9: Histogram za vprašanje 9



Vir: lastno delo.

Slika 10: Histogram za vprašanje 10



Vir: lastno delo.

Priloga 12: Preverjanje hipotez (prvi del)

Tabela 1: Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Ocena standardne napake
1	0,183a	0,033	0,015	0,38494
2	0,293b	0,086	0,062	0,37552
a. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost				
b. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost, Perfekcionizem				

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Analiza variance za preverjanje ustreznosti preučevanega modela

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	0,788	3	0,263	1,772	0,155b
	Preostanek	22,820	154	0,148		
	Skupaj	23,608	157			
2	Regresija	2,033	4	0,508	3,604	0,008c
	Preostanek	21,575	153	0,141		
	Skupaj	23,608	157			
a. Odvisna spremenljivka: Kognitivna fleksibilnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost, Perfekcionizem						

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Ocene regresijskih koeficientov

Model		Nestand. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	4,012	0,375		10,702	0,000
	Starost	-0,012	0,014	-0,114	-0,851	0,396
	Izobrazba	0,069	0,034	0,164	2,030	0,044
	Št. let delovnih izkušenj	0,018	0,013	0,183	1,357	0,177

Model		Nestand. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
2	Konstanta	4,431	0,392		11,305	0,000
	Starost	-0,014	0,013	-0,133	-1,018	0,310
	Izobrazba	0,088	0,034	0,208	2,598	0,010
	Št. let delovnih izkušenj	0,016	0,013	0,161	1,217	0,226
	Perfekcionizem	-0,149	0,050	-0,238	-2,972	0,003
a. Odvisna spremenljivka: kognitivna fleksibilnost.						

Vir: lastno delo.

Priloga 13: Preverjanje hipotez (drugi del)

Tabela 1: Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Ocena standardne napake
1	0,183a	0,033	0,015	0,38494
2	0,538b	0,290	0,262	0,33320
a. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost				
b. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost, Perfekcionizem_skrb o izvajanju napak, Perfekcionizem_dvom o izvedbi del, Perfekcionizem_visoki osebni standardi				

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Analiza variance za preverjanje ustreznosti preučevanega modela

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	0,788	3	0,263	1,772	0,155b
	Preostanek	22,820	154	0,148		
	Skupaj	23,608	157			
2	Regresija	6,843	6	1,140	10,272	0,000c
	Preostanek	16,765	151	0,111		
	Skupaj	23,608	157			
a. Odvisna spremenljivka: Kognitivna fleksibilnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Št. let delovnih izkušenj, Izobrazba, Starost, Perfekcionizem_skrb o izvajanju napak, Perfekcionizem_dvom o izvedbi del, Perfekcionizem_visoki osebni standardi						

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Ocene regresijskih koeficientov

Model		Nestand. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p
		B	Ocena stand. napake	Beta		
1	Konstanta	4,012	0,375		10,702	0,000
	Starost	-0,012	0,014	-0,114	-0,851	0,396
	Izobrazba	0,069	0,034	0,164	2,030	0,044

Model	Nestand. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	
	B	Ocena stand. napake	Beta			
	Št. let delovnih izkušenj	0,018	0,013	0,183	1,357	0,177
2	Konstanta	3,930	0,356		11,033	0,000
	Starost	-0,011	0,012	-0,104	-0,893	0,373
	Izobrazba	0,075	0,030	0,177	2,486	0,014
	Št. let delovnih izkušenj	0,013	0,012	0,137	1,171	0,243
	Perfekcionizem_skrb o izvajanju napak	-0,106	0,043	-0,219	-2,459	0,015
	Perfekcionizem_dvom o izvedbi del	-0,141	0,034	-0,339	-4,134	0,000
	Perfekcionizem_visoki osebni standardi	0,203	0,044	0,355	4,632	0,000
a. Odvisna spremenljivka: kognitivna fleksibilnost.						

Vir: lastno delo.

Priloga 14: Izpis regresijske analize s PROCESS makrom za moderacijski model

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*

Model : 1
Y : Kognitiv
X : PERFE_al
W : SMISELNO

Sample
Size: 158

*

OUTCOME VARIABLE:
Kognitiv

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3410	,1163	,1355	6,7527	3,0000	154,0000	,0003

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,8167	,5125	7,4473	,0000	2,8042	4,8291
PERFE_al	-,1134	,1795	-,6316	,5286	-,4679	,2412
SMISELNO	,1105	,0928	1,1908	,2356	-,0728	,2937
Int_1	-,0046	,0323	-,1422	,8871	-,0685	,0593

Product terms key:

Int_1 : PERFE_al x SMISELNO

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0001	,0202	1,0000	154,0000	,8871

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.

Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----