

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Küllli Paugus

**AKADEEMILISTE ÜKSUSTE JUHTIDE ENESETEOSTUSE JA
TÖÖALASTE PSÜHHOLOOGLISTE BAASVAJADUSTE RA-
HULDAMISE MÕJUD TÖÖGA SEOTUSELE**

Magistritöö

Õppekava HAPM, Personalijuhtimine

Juhendaja: Tiiu Kamdron, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9316 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Külli Paugus 09.05.2023

Sisukord

Sisukord.....	3
LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1. Eneseteostus.....	9
1.1.2. Ennast teostava inimese omadused.....	11
1.1.3. Töölane eneseteostus	13
1.2. Psühholoogilised baasvajadused töös	15
1.2.1. Seosed psühholoogiliste baasvajaduste ja töölase eneseteostuse vahel.....	16
1.3. Tööga seotus	17
1.4. Seosed eneseteostuse ja töölase psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise ning tööga seotuse vahel.....	19
2. EMPIIRILINE UURING.....	22
2.1. Uuringu eesmärk.....	22
2.2. Uuringu meetodika	22
2.2.1. Andmete kogumine.....	22
2.2.2. Ankeetküsimustik	23
2.2.3. Küsimustiku reliaablus	23
2.2.4. Valimi kirjeldus	24
2.2.5. Andmeanalüüsi meetodid	25
2.3 Uuringu tulemused.....	25
2.3.2. Eneseteostuse ploki kirjeldav ja võrdlev statistika.....	25
2.3.3. Psühholoogilised töölased baasvajaduste ploki kirjeldav ja võrdlev statistika	29
2.3.4. Tööga seotuse ploki kirjeldav ja võrdlev statistika	31
2.4. Seosed mõõdetavate tunnuste vahel.....	32

2.3.4. Seosed eneseteostuse omaduste ning tööalaste baasvajaduste rahuldamise vahel	32
2.3.5. Seosed eneseteostuse omaduste ning tööga seotuse vahel	32
2.3.6. Seosed tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel.....	33
3. JÄRELDUSED JA ARUTELU	34
3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele.....	34
3.1.1. Esimene uurimisküsimus: Millisel määral akadeemilise üksuse juhi rollis olev töötaja hindab end ennast teostavaks inimeseks?	34
3.1.2. Teine uurimisküsimus: Millisel määral tunnetavad akadeemilise üksuse juhi rollis olevad töötajad, et nende tööalased psühholoogilised baasvajadused on rahuldatud?.....	34
3.1.3. Kolmas uurimisküsimus: Missugune on akadeemilise üksuse juhi rolli täitvate töötajate tööga seotuse tase?.....	35
3.1.4. Neljas uurimisküsimus: Missugused on seosed enda teostamise vajaduse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel?	35
3.2. Empiirilise uuringu järeldused ja arutelu teoreetilisel taustal.....	35
3.3. Ettepanekud	38
3.4. Piirangud tulemuste tõlgendamisel	39
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	42
Kasutatud allikad	45
Lisa 1. Ankeetküsimustik eesti keeles	50
Lisa 2. Ankeetküsimustik inglise keeles	54
Lisa 3. Küsimustiku kirjeldav statistika	58
Lisa 4. Korrelatsioonanalüüs	60
Lisa 5. Lihtlitsents	61

LÜHIKOKKUVÕTE

Kõrgkoolide arengukavad seavad organisatsioonile palju eesmärke ja tulemuslikkuse näitajaid. Keskastme juhtidel on oluline roll nende eesmärkide saavutamisel, töötajate rahulolu suurendamisel ja organisatsiooni strateegia elluviimisel. Seetõttu on oluline, et ülikoolidel oleks professionaalsed ja motiveeritud ning pühendunud akadeemiliste üksuste juhid, kelle eneseteostuse ja tööalased psühholoogilised baasvajadused on rahuldatud ning kelle tööga seotuse määr oleks kõrge. Eelnevast tulenevalt on käesoleva töö eesmärgiks välja selgitada, missugune on akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse tase ja millised on seosed eneseteostuse, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel ühes Eesti avalik-õiguslikus ülikoolis. Neid faktoreid tundes on võimalik arendada organisatsiooni personalipoliitikat ja tõhustada juhtimist juhtidele suunatud arendusprogrammide kaudu.

Magistritöö koosneb teoreetilisest taustast, empiirilise uurimusest ning järeldustest ja arutelust. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi empiirilise kvantitatiivse uurimuse, milles koguti andmeid ankeetküsimustikuga akadeemiliste üksuste juhtide psühholoogiliste tööalaste baasvajaduste, tööga seotuse ja ennast teostava inimese omaduste kohta.

Läbiviidud empiirilise uurimuse tulemuste analüüsis leitakse, et akadeemiliste üksuste juhid tajuvad end üldiselt ennast teostava inimese omadustega, mõnevõrra vähem hinnatakse tunnuseid nagu aktsepteerimine ja loovus, mis võivad olla potentsiaalsed arenguvaldkonnad nii individuaalsel kui ka organisatsiooni tasandil. Kõrgeimalt tajutakse eneseteostuse omadustest autentsust. Eneseteostuse omadused on sõltumatud vanusest, töökeelest ja juhtimisalase staaži pikkusest. Samuti hinnatakse tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatuse taset pigem rahuldatuks. Tööga seotuse seisundit tajuvad akadeemiliste üksuste juhid mõnevõrra madalamalt.

Tulemustest selgub, et eneseteostuse omadustest seostus tööga seotusega vaid eesmärgipärasuse omadus ning tööalased psühholoogilised baasvajadused ei korreleerunud üheski aspektis tööga seotusega. Täiendavad uuringud on vajalikud, et selgitada eneseteostuse ja psühholoogiliste tööalaste baasvajaduste ning tööga seotuse vahelisi seoseid.

Võtmesõnad: eneseteostus, tööalased psühholoogilised baasvajadused, tööga seotus, motivatsioon

SISSEJUHATUS

Eesti kõrgkoolide arengukavad (*Tallinna Tehnikaülikooli Arengukava 2021-2025*, 2021; *Tartu Ülikooli Arengukava 2021-2025*, 2021; *Tallinna Ülikooli Arengukava 2023-2027*, 2022) seavad organisatsioonile arvukaid eesmärke ja tulemuslikkuse näitajaid. Eesmärkide saavutamiseks on vajalik pühendunud ja motiveeritud töötajaskond. On leitud, et keskastme juhtidel on oluline roll saavutamaks organisatsiooni eesmärke, suurendamaks töötajate rahulolu ning pühendumust ja viimaks ellu organisatsiooni strateegiat (Sukoco et al., 2022). Seetõttu on oluline, et ülikoolidel oleks professionaalsed ja motiveeritud akadeemiliste üksuste juhid, kes omavad mõju ülikoolide positiivse töökeskkonna loomisel, innovatsiooni ja loovuse arendamisel, tugeva kultuuri loomisel ning tulevaste juhtide arendamisel.

Kõrge kvalifikatsiooniga motiveeritud inimene üldjuhul valib hoolikalt, kas töötada antud ettevõttes või mitte. Tavaliselt toovad töötajad organisatsiooni kõrgetasemelist pädevust ja teadmisi ning ootavad organisatsioonilt midagi vastu. Oma motivatsioonist lähtuvalt valivad nad, kas nad annavad endast parima või mitte (Mgedezi et al., 2014).

„Akadeemilised töötajad teadmusühiskonnas“ (2019) uuring toob välja, et akadeemilised töötajad hindavad läbivalt kõrgemini sisemisi motivaatoreid. Sisemine motivatsioon ajendab inimest töötama põhjusel, et töö annab inimesele väärtus- ja heaolutunde, mis tekib isikliku kasvu- ja arengu, kompetentsuse, pädevuse ja autonoomia vajaduse rahuldamisest (Lawler (1970) viidatud Mgedezi et al., 2014).

Eneseteostus (*Self-Actualization*) kui humanistliku psühholoogia kontseptsioon viitab oma täieliku potentsiaali, võimete ja isikliku kasvu realiseerimisele, mille kaudu on võimalik leida elus tähendust ja eesmärki (Maslow, 1962; Kaufman, 2018). Eneseteostust iseloomustab eesmärkide seadmine, loovus, eneseteadlikkus ja sügav arusaamine iseendast ja teistest. See on protsess, kus inimene püüdleb pidevalt isikliku kasvu ja arengu poole ning saavutab parima versiooni iseendast (Maslow, 2007). Tööalane eneseteostus on tihedas seoses psühholoogiliste baasvajaduste (*Basic Psychological Needs*) nagu autonoomsuse, pädevuse ja seotuse vajaduse täitmisega (Schoofs et al., 2022). On leitud, et kui inimesed kogevad oma töös vähemalt mõningast autonoomiat, tunnevad end pädevatena ning suudavad luua tugevaid suhteid töökaaslastega, siis on neil suurem tõenäosus olla ka tööalaselt eneseteostatud (Ilies, Scott, & Judge, 2006).

Uuringud on kinnitanud, et eneseteostus on märkimisväärses seoses tööga seotud tulemustes, nagu hinnangutega töö tulemuslikkusele ja tööga rahulolu, aga ka heaoluga üldiselt (Kaufman, 2018).

Sellest lähtuvalt võib akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse mõistmine ja toetamine suurendada nende pühendumust ja motivatsiooni, mis võib viia tõhusama juhtimiseni, parema produktiivsuse ja suurema tööga rahulolu saavutamiseni. Samuti võimaldab eneseteostuse soosimine parandada töötajate üldist heaolu. Ka ülikoolide arengukavad seavad eesmärgiks töötajate eneseteostuse toetamist ning pühendumise suurendamist.

Lisaks võib eneseteostuse soodustamine edendada autentset juhtimist, sest juhid, kellel on selge ettekujutus oma väärtustest, tugevustest ja nõrkustest, juhivad tõenäolisemalt eetilisemalt ning äratavad oma järgijate seas usaldust ja austust (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011).

Organisatsiooni eesmärkide saavutamisel on oluline ka töötajate tööga seotuse (*Job Involvement*) määr. Mitmed uuringud on tõestanud, et motiveeritud ja kõrge tööga seotuse määraga töötajad mõjutavad suuresti ettevõtte tulemusi ja võimet edasi areneda (Lewicka & Pec, 2018). Paljud teoreetikud on oletanud, et tööga seotud töötajad pingutavad oluliselt organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel ja lahkuvad antud töölt vähem tõenäoliselt (Mgedezi et al., 2014). Kui töötajate tööga seotuse tase on kõrge, siis suhtuvad nad töösse kui elu põhiväärtusesse, ühtlasi on töö sel juhul oluline ka töötajate eneseokuva ja -hinnangu jaoks (Glińska-Noweś, Stankiewicz, 2013 viidatud Lewicka & Pec, 2018).

Teadlased on leidnud, et motivatsiooni ja tööga seotuse vahel on otsene seos (Govender & Parumasur, 2010).

Uuringuid, kuidas eneseteostuse ja põhivajaduste rahuldamine mõjutavad tööga seotust, on läbi viidud vähe.

Käesoleva magistr töö eesmärk on välja selgitada, missugused on seosed akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel ühes Eesti avalik-õiguslikus ülikoolis. Uuringu tulemusi saab kasutada personalipoliitika kujundamisel ja juhtidele erinevate arendusprogrammide loomisel.

Magistr töö eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millisel määral akadeemilise üksuse juhi rollis olev töötaja hindab end ennast teostavaks inimeseks?

2. Millisel määral tunnetavad akadeemilise üksuse juhi rollis olevad töötajad, et nende tööalased baasvajadused on rahuldatud?
3. Missugune on akadeemilise üksuse juhi rolli täitvate töötajate tööga seotuse tase?
4. Missugused on seosed eneseteostuse taseme, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel?

Magistritöö empiirilises uuringus kasutati andmete kogumiseks kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu valimi moodustasid ühe Eesti avalik-õigusliku ülikooli akadeemiliste üksuste juhid.

Töö koosneb kolmest osast, milles esimeses antakse teoreetiline ülevaade teema varasemast käsitlusest erinevate autorite poolt, töö teises osas kirjeldatakse kasutatud meetodeid ning valimit ja tehakse kokkuvõtte töö autori poolt läbi viidud empiirilise uurimuse tulemustest ning kolmandas osas on välja toodud järeldused ning arutelu ja ettepanekud organisatsioonile.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1. Eneseteostus

Eneseteostust (*Self-Actualization*) mõistetakse üldjuhul kui eetilisel mõtestatud ja õnnele orientitud eluviisi, mis saavutatakse enesemääratletud tegevusega ja omaenda kõrgeima potentsiaali realiseerimisega (Schoofs et al., 2022). Eneseteostust on seostatud ka suurema heaoluga, sh suurema üldise elu rahuloluga, enda aktsepteerimisega, positiivsete suhetega, isikliku arengu, elu eesmärgi ja ennast ületavate kogemustega (Kaufman, 2018). Konsensuslik definitsioon eneseteostusele puudub, ent teooria arendamisel on paljuski tuginetud Maslow'le (Maunz & Glaser, 2022).

Maslow on defineerinud eneseteostust kui pidevat ja enda täielikku potentsiaali, võimete, talendi, oskuste, teadmiste, kutsumuse realiseerimist. Teisisõnu on eneseteostus inimese tung saada järjest enam selleks, kes ta isikupäraselt on, saada kõigeks, milleks ta suuteline on. Eneseteostus üldiselt esindab tervikliku inimese mudelit (Maslow, 1962).

„Eneseteostus“ asetseb Maslow' väljaarendatud motivatsiooniteooria inimvajaduste hierarhiast selle kõrgeimale astmel. Nimelt on Maslow kohaselt viis põhivajadust optimaalse inimeksistentse jaoks hädavajalikud. Need viis põhivajadust hõlmavad endas madalamal järgul vajadusi, mida nimetatakse ka puudujäägivajadusteks, milleks on füsioloogilised vajadused (janu, nälg), ohutuse ja armastuse/kuuluvuse vajadused. Hierarhias kõrgemal asuvad vajadused, mida nimetatakse ka „kasvuvajadusteks“, hõlmavad soovi ja vajadust olla lugupeetud ja ennast teostav (Noltemeyer et al., 2012). Maslow vajaduste hierarhiateooria võlu seisneb selles, et see pakub nii inimlike motiivide teooriat, liigitades inimese põhivajadused hierarhiasse kui ka motivatsiooni teooriat, mis seob need vajadused üldise käitumisega (Wahba & Bridwelt, 1973). Sealjuures füsioloogilised vajadused prevaleerivad turvalisusvajaduse ning see omakorda on prioriteetsem sotsiaalsete vajaduste ees (armastus- ja kuuluvusvajadus ning olla teiste inimeste poolt tunnustatud). Kui inimese füsioloogilised ja sotsiaalsed vajadused on rahuldatud, keskendub ta hierarhiliselt kõrgeimale väärtusele, milleks on eneseteostus (Maslow, 1962). Iga inimene omab endas sünnipärast võimet ja soovi püüelda vajaduste hierarhia kõrgeima väärtuse poole (Maslow, 1975).

Eneseteostuse kogemiseks on vaja valmisolekut ja teadlikkust iseenda mõistmiseks. Selle eelduseks on saavutada oskus näha asju, mis on väljaspool seda füüsilist ettevõtmist, ümbrust ja tingimusi, mida inimene parasjagu tunneb või on varem kogenud. See nõuab suuremat mõistmist sellest, et senine kogetu ja tajutu, on väga väike ja tähtsusetu osa sellest, mis enda jaoks kättesaadav võiks olla, s.t. avastada enda varjatud potentsiaale, mida uurida, tuvastada ja ära tunda. Seega, kui indiviid teadvustab ja avastab endas peidetud võimed, algab muutumise, kasvu, arengu ja transformatsiooni protsess (Tripathi & Moakumla, 2018).

Oma olemuses on eneseteostus kestev areng – iga otsus, millega inimene areneb ja kasvab seesmiselt, on samm lähemale eneseteostusele. Eneseteostus ei ole lõpp-punkt millelegi, vaid protsess teostamiseks enda potentsiaali igal ajal (Maslow, 1975). Väga tähendusrikkas mõttes toimub areng inimese seest ning ei ole välistest teguritest määratud. See on elukestev isikliku kasvu ja arengu protsess, mida saab soodustada selliste tegevuste kaudu nagu oma kirega tegelemine, sisukas töö ning uute kogemuste ja väljakutsete uurimine (Maslow, 1962).

Kaufman (2018) on leidnud oma uuringus, et eneseteostus ei ole märkimisväärses korrelatsioonis vanuse, hariduse taseme, etnilise päritolu ning samuti ei täheldanud ta eneseteostuse puhul olulisi soolisi erinevusi.

Maslow motivatsiooniteooria loomine oli mõjutatud Kurt Goldsteini (1939) ideedest. Goldstein väitis, et ühtki käitumist ei saa eraldada organismist kui tervikust - iga vajadus on paigutatud teatud struktuuri ja seosesse ning iga vajaduse rahuldamine viib positiivse kasvu ja eneseteostuse poole. Tung eneseteostuse poole oli Goldsteini sõnade kohaselt "kaldumus saavutada kogu organismi optimaalne jõudlus" (Decarvalho, 1991).

Kokkuvõttes on Maslow käsitluses omandanud jõudnud eneseteostuseni need inimesed, kes on saavutanud vabaduse keskendumaks tervisele, kasvule, terviklikkusele ning kelle käitumist ei ajenda puudusvajaduste rahuldamine (Kaufman, 2018).

Eneseteostuse kontseptsiooni on mõtestanud ka Carl Rogers, kes lähenes eneseteostusele kui sujuvale protsessile, milles iga inimene püüdleb endale seatud eesmärgi, soovi poole. Teisisõnu, oma eesmärgi poole püüdlemine viib eneseteostuseni (viidatud Yazdani & Ross, 2019). Carl Rogersi kohaselt motiveerib meid üks positiivne jõud: kaasasündinud kaldumus arendada oma konstruktiivset ja tervikliku potentsiaali. Eneserealiseerimise valdkonda kuuluvad loovus, uudishimu ja tahe läbida ka valusaid õpikogemusi, et saada efektiivsemaks ja iseseisvamaks, sealjuures oluline on orientatsioon tuleviku eesmärkidele (viidatud Ewen, B. R., & Ewen, 2009).

Hilisematel aastatel on eneseteostus olnud populaarne uurimisteema nii psühholoogilistes uurin- gutes kui ka laiemalt kultuuris. On leitud, et eneseteostus ei pruugi olla põhivajadus, vaid pigem romantiline tagasivaade XVIII sajandi arusaamale "üllast metslasest". See tähendab, et see võib põhineda pigem soovidel, milline inimene peaks olema, mitte sellel, milline ta tegelikult on (Wahba & Bridwelt, 1973).

Uuringud on näidanud ka, et inimese tajutud eneseteostuse taset ei saa lahutada Maslow vajaduste hierarhias madalamal asetsevatest vajadustest nagu lugupidamine ja staatus, teisisõnu inimesed võivad tajuda eneseteostuse poole püüdlemist seotuna staatuse ja lugupidamise taotlemisega (Krems et al., 2017).

1.1.2. Ennast teostava inimese omadused

Maslow uuris ennast teostavaid terveid inimesi, kelle puudujäägivajadused olid rahuldatud ning tema uurimuse kohaselt iseloomustavad ennast teostavaid inimesi järgmised omadused (Maslow, 1962; Maslow, 2007):

- Realistlik tegelikkuse tajumine;
- heakskiit, aktsepteerimine;
- spontaansus; lihtsus ja loomulikkus käitumises ning kunstlikkuse ja mulje nimel pinguta- mise puudumine.
- probleemile keskendumine;
- üksinduse talumine (Maslow uuritavate puhul ei olnud üksindus ennast teostavale inime- sele probleem. Ilma ebamugavustundeta talutakse üksindust);
- autonoomsus (ennast teostavad inimesed ei sõltu neist ümbrisevast füüsilisest ja sotsiaal- sest keskkonnast, nende edasi liikuma panevaks jõuks on enda sisemine kasvumotivat- sioon.
- vastupanu kultuuristumisele (indiviid on oma kultuurist kõrgemal ja seetõttu ka teatud määral seesmiselt sellest eraldunud. Nad juhinduvad pigem enda iseloomu seadustest kui ühiskonna reeglitest.)
- uudsuse hindamine;
- tippkogemuse tajumine;
- empaatilisus;
- alandlikkus ja austus;
- sügavad suhted;

- eetilisuus;
- eesmärgipärasus;
- loovus;
- ebatäius (ennast teostavad inimesed on ebatäiuslikud, millest nad on ka ise teadlikud);
- väärtused (eneseteostajate väärtussüsteemi moodustab nende minapilt, inimolemuse, suurema osa sotsiaalse elu ning looduse ja füüsilise reaalsuse filosoofiline aktsepteerimine. Eneseteostus on oma mina teostamine).

Maslow ennast teostavate inimeste omaduste loetelul on leitud seos isiksuspsühholoogia valdkonnas toimunud uuringutega (Kaufman, 2018). „Suure viisiku“ (*BigFive*) kõrgema astme omadusteks loetakse stabiilsust (*Stability*) ja plastilisust (*Plasticity*) (*BigFive*). Need isiksuse kaks peamist metatasandi omadust - stabiilsus ja plastilisus - on silmatorkavalt sarnased Maslow (1962) puudujäägivajaduste ja kasvuvajaduste eristamisega ning neid võib siduda tingimustega, mida on vaja optimaalseks aju toimimiseks (DeYoung, 2015). Käesolev magistritöö suure viisiku teooria omadustele ei keskendu.

Et mõõta ennast teostava inimese omadusi, mis võimaldaks neid siduda kaasaegsete uuringute ja teooriatega, on Kaufmann (2019) koondanud oma küsimustiku välja töötamiseks enamiku Maslow kirjeldatud omadused (Maslow, 1962; Maslow, 2007; Kaufman, 2018), nendeks on:

- Uudsuse hindamine (*Continued freshness of appreciation*), mis viitab võimele säilitada tänulikkuse ja tunnustuse tunne aja jooksul, isegi kui asjaolud ja kogemused muutuvad. See hõlmab oma elu ja ümbruse positiivsete aspektide pidevat äratundmist ja tunnustamist, selle asemel, et võtta neid iseenesestmõistetavana.
- Aktsepteerimine (*Acceptance*), mis viitab oma olemuse ja enda ebatäiuse ja teiste stoilisele aktsepteerimisele koos kõigi puudustega. See võib viidata ka isiku aktsepteerimisele teiste poolt.
- Autentsus (*Authenticity*), mis viitab vajadusele olla ehtne, tõeline ja tõene iseendale või algupärasele allikale. See tähendab ka elamist vastavalt oma väärtustele, uskumustele ja eesmärkidele, mitte ei järgita ühiskondlikke ootusi või survet, mis eeldab eneseteadvust, eneseväljendust. Samuti viitab see sõltumatusele ümbrisevast füüsilisest ja sotsiaalsest keskkonnast ning et edasi liikuma panevaks jõuks on enda sisemine kasvumotivatsioon.
- Tasakaalukus (*Equanimity*), mis viitab omadusele jääda rahulikuks ja kindlameelseks igas olukorras, ilma et emotsioonid, nagu näiteks erutus või ärevus, käitumist mõjutaksid.

- Eesmärgipärasus (*Purpose*) viitab keskendumisele pigem eesmärkidele kui abinõudele, kuid abinõud seejuures on üpris kindlasti allutatud kindlatele eesmärkidele.
- Reaalsuse tajumine (*Efficient Perception of Reality*), mis viitab enda ja ümbritseva realistlikule tunnetusele, millega kaasneb tulevikuennustuste ja otsuste õigsus, sest need põhinevad eneseteadlikul tasandil käesolevatele faktidele ning vähem soovidele, ihale, ärevusele, hirmule, iseloomupõhisele optimismile või pessimismile.
- Humaansus (*Humanitarianism*) viitab eetilisele hoiakule, mis rõhutab inimelu väärtust ja väärikust. See on uskumine kõigi inimeste loomupärasesse väärtusesse ja võrdsusesse ning pühendumine nende heaolu edendamisele ja õiguste kaitsmisele.
- Tippkogemused (*Peak Experiences*) viitab hetke kogemuse tajumisele läbi intensiivse nautingu, imestuse, aukartuse tunde, millest lõpuks järeldeb veendumus, et on juhtunud midagi äärmiselt tähtsat ja tähendusrikast.
- Hea moraalne intuitsioon (*Good Moral Intuition*) viitab võimele teha moraalseid otsuseid, mis põhinevad vahetutel tunnetel või intuitsioonidel, ilma teadliku arutluseta.
- Loominguline meel (*Creative spirit*), mis viitab igakülgse rikkumata laste naiivsusele sarnaneva loovuse omamisele. See on kujutlusvõime, uuenduslikkuse ja originaalsuse allikas. Ennast teostav inimene on loov kõigis elu aspektides, alates probleemide lahendamisest kuni otsuste tegemiseni, samuti on koondatud loova meele alla spontaansus, mis viitab lihtsusele ja loomulikkusele käitumises ning kunstlikkuse ja mulje nimel pingutamise puudumisele.

1.1.3. Tööalane eneseteostus

Arutlused seoste üle eneseteostuse ja sisuka töö vahel, sealhulgas isikliku arengu potentsiaali rakendamisel, pärinevad juba Kreeka filosoofidelt. Aristotelese kirjeldustest lähtuvalt võib saavutada enesemääratletud tegevusega ja oma kõrgeima potentsiaali realiseerimisega eetiliselt tähendusrikka ja õnnele orienteeritud eluviisi (Ryff & Singer, 2008).

Immanuel Kant on väitnud, et inimesed on ainsad loomad, kellel on eksistentsiaalne töövajadus. Ilma tööta, oleks meil lihtsalt surmani igav, sest töö täidab meie elu sisuga (Svendsen, 2014). Töö võimaldab inimestel kasutada endi oskusi ja teadmisi. Samuti annab töö võimaluse õppida ja areneda. Töö võib pakkuda eneseteostuse tunnet, andes töötaja jaoks eesmärgi ja tunde, et ta loob ühiskonnale väärtust (Mowday et al., 1979). Läbi töö on võimalik saavutada tunnustust ja staatust ühiskonnas laiemalt (Richard M. Steers, 1987). Töö kaudu ennast teostavad inimesed samastavad end tööga, s.t töö kaudu on võimalik ennast defineerida (Maslow, 1998).

Seega on töökohal tähtis roll tugevdamiseks inimese eneseteostust. On leitud, et luues töötajatele hea tööolustik, mis võib hõlmata endas võimaluste suurendamist suurema autonoomia, mitmekesisuse, vastutuse osas, on töötajatel olemas tingimused töötada kõrgemate vajaduste rahuldamise nimel, nagu eneseteostus (Richard M. Steers, 1987). Organisatsioon, mille ideaalid ja eesmärgid on tihedalt seotud oma töötajate ja ümbritseva kogukonna omadega, suudab täita oma töötajate sihte kõrgemal tasemel ja motiveerida oma töötajaid enam kui materiaalsed ja rahalised hüved (El Bedawy et al., 2017).

Ametkondades, kus töötajad püüavad sageli oma tööga seotud potentsiaali arendada, tööalase eneseteostuse uuringud paraku praktiliselt puuduvad (Maunz & Glaser, 2022). Glaser (2019) on mõtestanud tööalase eneseteostuse kolm komponenti – 1) sisemine töömotivatsioon (*Intrinsic Motivation*), mis viitab tööga seotusele; 2) töö tähendus (*Meaningful Work*), mis kirjeldab töö tunnetuslikku olulisust (Martela & Pessi, 2018) ning 3) tööalane enesetõhusus (*Self-Efficacy*), mis osutab töötaja kompetentsusele ja oskusele hästi toime tulla tööolukordades. Seega eneseteostus tööolul võib avalduda motiveerival, kognitiivsel ja käitumuslikul viisil. Need kolm tööalase eneseteostuse komponenti põhinevad enesemääratluse teoorial (*Self-Determination Theory*) (Deci & Ryan, 2000) ja teooriatel, mis uurivad inimese sisemist kasvu ja heaolu (Maunz & Glaser, 2022; Schoofs et al., 2022).

Sisemine töömotivatsioon

Maslow kohaselt on eneseteostus vajadus, mis on sügavalt sisemiselt motiveeritud (Maslow, 1962). Sisemiselt motiveeritud isikud järgivad oma aktiivset olemust (Maunz & Glaser, 2022). Sisemine motivatsioon on oma olemuses sõltumatu ning tegevusi ajendab huvi ülesande vastu, mis omakorda soodustab enesearengut ja kasvu (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000).

Töö tähenduslikkus

Tööalane eneseteostus omab seoseid töö tähenduslikkuse teooriaga (Maunz & Glaser, 2022). Töö tähenduse tajumine hõlmab endas subjektiivset kogemust, et see on olemuslikult oluline ja väärtuslik, annab võimaluse end teostada ja teenib suuremat eesmärki (Martela & Pessi, 2018). Martela ja Pessi eristavad tähenduslikku tööd ja töö tähenduse sisemist tunnetust. Oluliselt tajutud töös näevad inimesed võimalust enda potentsiaali rakendada (Lepisto & Pratt, 2017; Martela & Pessi, 2018). Võime tunda end efektiivsena, õppimisvõimelisena, loomingulisena ja juhtida oma elu eesmärgipäraselt ning samas mõista enda potentsiaali tagab emotsionaalse ja vaimse tervise heaolu. Kui tajutakse enda tööd kutsumusena, võimaldab see end defineerida ja pakkuda täielikkuse tunnet ja eneseteostust (Lief, 2009)

Enesetõhusus

Kolmas tööalase eneseteostuse näitaja on ametialane enesetõhusus (Maunz & Glaser, 2022). See viitab pädevusele, mida inimene tunneb seoses võimega täita edukalt oma tööga kaasnevaid ülesandeid (Rigotti et al., 2008). Kõrge enesetõhususega inimesed mõjutavad enda tööalase enesearengu kulgu, on uuendustele vastuvõtlikud ning muudavad oma tööelu produktiivsemaks ja rahuldust pakkuvamaks, restruktureerides oma ametialaseid rolle ja tööprotsesse (Bandura, 2012). Seega töötajad, kes vastutavad oma enesearengu eest, tulevad toime muutuvate ametikohtade ja karjääriga kogu oma tööelu jooksul (Bandura, 2006). Enesetõhusad töötajad on kõrgema enesehinnanguga, nad valdavad oma tööd ja rakendavad enda potentsiaali (Maunz & Glaser, 2022).

1.2. Psühholoogilised baasvajadused töös

Mitmed teadlased leiavad, et vajadused määratlevad inimese käitumise (Latham & Pinder, 2005). Psühholoogiliste baasvajaduste kontseptsiooni peetakse oluliseks indiviidi toimimise ennustavaks teguriks elus (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, 2010). Enesemääratluse teooria nimetab kolm kaasasündinud psühholoogilist baasvajadust, mis peavad olema rahuldatud, et inimesed saaksid elus edeneda - autonoomia (*Autonomy*) (tahtejõu ja psühholoogilise vabaduse tunne), kompetentsuse (*Competence*) (tõhususe tunne) ja seotuse (*Relatedness*) (armastuse ja hoolitsuse tunne) vajadused (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, 2010). Enesemääratluse teooria on saanud palju empiirilist kinnitust (Gagné & Deci, 2005).

Enesemääratlust uurinud teadlased on leidnud, töökeskkonnad, mis toetavad psühholoogiliste põhivajaduste rahuldamist, soodustavad autonoomset motivatsiooni, psühholoogilist ja füüsilist heaolu ning paremat tulemuslikkust, eriti heuristilistes tegevustes (Deci & Ryan, 2000).

Autonoomia vajadus esindab indiviidide loomupärast soovi end tunda tahtejõulisena ning kogeda valikuvabaduse tunnet teatud tegevuste teostamisel. Deci ja Ryan'i (2000) kohaselt on autonoomia seotud terviklikkuse ja vabaduse kogemusega ning see on inimese tervikliku toimimise oluline aspekt. Enesemääratluse teoorias mõtestatud autonoomia kontseptsioon on mõnevõrra erinev organisatsioonipsühholoogias tavaliselt kasutatavatest autonoomia kontseptsioonidest. Karasek (1979) näiteks võrdsustas autonoomiat otsustusruumi ja kontrolliga oskuste kasutamise üle. Hackman ja Oldham (1976) määratlesid autonoomiat kui sõltumatut otsustusõigust üksikisikul töö planeerimisel ja selle teostamisviisides (viidatud Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte,

H., Soenens, B., Lens, 2010). Need määratlused viitavad autonoomiale kui ülesande iseloomule ning isegi kui antud ülesanne tõenäoliselt aitab kaasa psühholoogilise vabaduse tunnetamisele, võivad inimesed kogeda autonoomia rahuldust ka siis, kui nad sõltuvad teistest ja järgivad teiste soovet. Töötajad võivad näiteks täita oma juhi palvet (ja seega mitte olla iseseisvad), kuid tegutseda sellegipoolest vabatahtlikult, sest nende ülemus andis neile ülesande täitmiseks mõistliku põhjenduse (Soenens et al., 2007 viidatud Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Senens, B., Lens, 2010).

Seotuse vajadus viitab vajadusele tunda armastust ja hoolivust ning ühtlasi tunda end ka armastatult ja hoitud ning kogeda gruppi kuuluvuse tunnet (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Senens, B., Lens, 2010). Vajadusega seotuse järele on leitud, et kui sisemiselt motiveeritud töötajad tunnevad muret teiste inimeste pärast, siis nad tõenäoliselt suhtlevad teistega siiramalt, mis võimaldab neil ka tunda sügavamalt tajutud seotust (Kurdek & Schnopp-Wyatt, 1997).

White'i (1959) määratluses esindab kompetentsus isiku soovi tunda end võimelisena, saavutada soovitud tulemusi ja tulla toime erinevate väljakutsetega (viidatud (Van Den Broeck et al., 2008)). Kompetentsusvajadust on seostatud ka enesetõhususega, ent siiski on need kaks nähtust oma olemuses erinevad. Kui enesetõhusus stimuleerib käitumist, mille puhul inimene tunneb end enesetõhusana, siis kompetentsusvajaduse rahuldamine stimuleerib tõenäoliselt üksikisikute toimimist ja heaolu üldisemal tasandil (Van Den Broeck et al., 2008). Deci et al. (2017) määratlevad töökontekstis pädevuse vajaduse rahuldamist kui inimese tunnet, et tal on oskused, teadmised ja võimalused edukaks toimimiseks tööülesannete täitmisel. See hõlmab ka võimalust õppida ja areneda oma tööalases rollis ning saada tagasisidet oma töö tulemuste kohta. Kui pädevuse vajadus on rahuldatud, tunneb inimene end töös kompetentsena ja suudab paremini saavutada oma tööga seotud eesmärgid.

1.2.1. Seosed psühholoogiliste baasvajaduste ja tööalase eneseteostuse vahel

Kuigi enesemääratluse teooria otseselt eneseteostuse mõistet ei käsitle, näeb Deci (2013) inimese loomuliku potentsiaalina edenemist ja enese teostamist (Maunz & Glaser, 2022). Enesemääratluse teooria määratleb kolm fundamentaalset ja kaasasündinud psühholoogilist vajadust - autonoomia, pädevuse ja seotuse vajaduse ning nende rahuldamine soodustab heaolu ja eneseteostust (Deci et al., 2017; Deci et al., 2017; Baard, Paul P., Deci, Edward L., Ryan, 2004). Need vajadused on

üksteisest sõltuvad ja üksteist tugevdavad ning need on kooskõlas Maslow' ideedega enesejuhtimisest, seotusest teistega ja oskuste valdamisest (Kaufman, 2018). Ühtlasi annavad need kolm psühholoogilist baasvajadust eneseteostamiseks isikliku arengu seisukohalt laiemal raamistikul - inimesed on kasvule orienteeritud; nad püüdleavad autonoomia, pädevuse ja sellega seonduva poole (Schoofs et al., 2022). Kui inimesed kogevad oma tegevustes autonoomia, seotuse ja pädevuse tunnet, on nad tõenäolisemalt sisemiselt motiveeritud nende tegevustega tegelemiseks, seega on eelkõige enesemääratluse teooria sisemise motivatsiooni kontseptsioonil tihedad teoreetilised seosed eneseteostusega. Gagné ja Deci (2005) väidavad, et töökeskkond, mis soodustab kolme psühholoogilise baasvajaduse rahuldamist, suurendab töötajate sisemist motivatsiooni, mis omakorda mõjub positiivselt tööga seotud tulemitele nagu: 1) järjepidevus; 2) tulemuslikkus, eelkõige loovust, kognitiivset paindlikkust ja kontseptuaalset mõistmist nõudvate ülesannete täitmisel; 3) tööga rahulolu; 4) positiivsed tööga seotud hoiakud; 5) heaolu. Lisaks peavad teadlased üldiselt eneseteostust universaalseks inimvajaduseks, mis on sügavalt sisemiselt motiveeritud ning uuringud on seda lähenemist ka empiiriliselt toetanud (Maunz & Glaser, 2022).

1.3. Tööga seotus

Tööga seotuse (*Job Involvement*) konstruktsioon on oluline nii üksikisiku kui ka organisatsiooni seisukohast. Organisatsiooni vaatenurgast on tööga seotust peetud oluliseks teguriks, mis mõjutab töötajate motivatsiooni, üksikisiku tasandil on tööga seotust seostatud töörahulolu aga ka tööalase pingutuse ja töölt lahkumise kavatsusega (Hoole & Boshoff, 1998).

Esimesed viited enda seotusest tööga pärinevad psühholoogidelt (Allport 1947 ja McGregor 1944) ja sotsioloogidelt (Hughes 1958, Dubin (1958, 1961) viidatud Lodahl & Kejner, 1965). Näiteks Dubin (1956, 1968) määratles tööga seotust kui töö olemist eluhuvi keskmes, ehk oluliste vajaduste rahuldamine on saavutatud töö kaudu (viidatud Saleh & Hosek, 1976; Lodahl & Kejner, 1965). Allport (1947) määratles tööga seotust selle kaudu kui ulatuslikult inimene oma töös osaleb ning kuivõrd inimene täidab töö kaudu enda vajadust saavutada staatust ja tunnustust ning seeläbi ka iseseisvust (viidatud (Lodahl, 1964; Lodahl & Kejner, 1965; Saleh & Hosek, 1976; Blau & Boal, 1987)).

Hilisemalt on erinevad autorid püüdnud defineerida tööga seotuse mõistet ja olemust.

Vroom (1962) määratles ego kaasatust töösse tulemuslikkuse taseme järgi ning kuivõrd see mõjutab inimese enesehinnangut. Teisisõnu, Vroomi jaoks, seotus eksisteerib siis, kui inimese väärtustunne suureneb hea töösoorituse korral ja väheneb halva töötulemuse korral (viidatud Lawler & Hall, 1970).

Ka Lodahl ja Kejner (1965) on mõtestanud tööga seotuse sisu läbi inimese enesehinnangu ja väärtuste ning kuivõrd tööga seotus inimese enesehinnangut ja minapilti kujundab (Lodahl & Kejner, 1965).

Lawler ja Hall (1970) kohaselt on töö inimesele tähtis eluosa, mille kaudu saab end identifitseerida ning mis võimaldab rahuldada olulisi vajadusi nagu näiteks lugupidamine (Lawler & Hall, 1970).

Kanungo (1983) kohaselt võib tekkida tööga seotuse seisund kui tööolukord kutsub esile töökäitumise, mida peetakse a) vabatahtlikuks; b) mis ei ole vahend põhiliste füüsiliste vajaduste rahuldamiseks; c) aitab rahuldada Maslow tüüpi (1954) kõrgemaid vajadusi nagu eneseteostus; d) aitab kaasa inimese võimete täielikule arendamisele ning kui need tingimused ei ole täidetud, kogeb inimene tööst võõrandamist (Kanungo, 1983). Kanungo kohaselt on tööga kaasatus kõrge kui inimene on suhteliselt keskendunud tööle ja panustab oma isiklike ressursse. (viidatud Chou et al., 2022). Tööga seotust on tema sõnul segi ka aetud sisemise motivatsiooniga. Kanungo määratles tööga seotust kui määra, mille puhul inimene psühholoogiliselt samastub oma tööga, st kognitiivse või uskumusliku psühholoogilise samastumise seisundit konkreetse tööga (Kanungo, 1982).

Tööga seotust on veel defineeritud selle kaudu, kui palju inimesed ületavad neile seatud ootusi oma töökohal (Moorhead, G; Griffin, 1995).

Kokkuvõtvalt viitab tööga seotus sellele, mil määral on indiviid oma töötegevusest haaratud ning kuivõrd ulatuslikult inimene end tööga psühholoogiliselt samastab, sest tööst saadav rahulolutunne on oluline inimese enesehinnangule (Emery & Barker, 2007; Kamdron, 2003).

Lodahl ja Kejner (1965) uskusid, et tööga seotuse juures on oluline, mil määral töötajate ootused tööle on täidetud, sest see määrab nende tööga seotuse taseme, mis omakorda otsustab nende suhtumise töösse. Ühtlasi leidsid nad, et see, kuidas töötajad väljendavad tööga seotud olemist, erineb inimeseti ja vastavalt kogetud tööga seotud olemise tasemele. Näiteks mõned töötajad võivad väljendada kõrget tööga seotud osalust, mõeldes tööle isegi siis, kui nad ei ole töö, samas kui teised võivad masenduda, kui neil midagi tööga seonduvat ebaõnnestub. Samuti täheldasid nad, et tööga seotud inimesed väldivad töölt puudumist ja tunnevad süütunnet lõpetamata tööülesannete tõttu (Lodahl & Kejner, 1965).

Aastate jooksul on tööalase seotuse kontseptsiooni tähtsus pidevalt kasvanud, sest sellel on keskne roll ühelt poolt töötaja tulemuslikkusele ning teiselt poolt töötaja vajaduste ja tööelu kvaliteedi vahelise seose loomisel (McKelvey, B., Sekaran, 1977). Inimese seotus tööga mõjutab tema pühendumust tööle ning töö rahulolu ja tulemuslikkus omakorda sõltuvad tööga seotuse määrast (Kazemi, Ali ; Derakhshide, 2014).

Paulley, Allinger ja Stone-Romero (1994) laiendasid tööga seotuse tähendust ja leidsid, et tööga seotusel saab eristada kahte eraldiseisvat komponenti -tööga seotud roll ja tööga seotud keskkond. Kui inimene tunneb end haaratult töörollis ning samas ka keskkonnaga seotult, on tööga seotuse määr kõrgeim (Paulley, I.M, Alliger, G.M, Stone-Romero, 1994). On leitud, et inimesed määratlevad end läbi organisatsiooni väärtuste ning võivad olla organisatsiooniga tugevalt samastunud (Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., Harquail, 1994). Carmeli (2005) tõi oma uurimuses välja, et mitmed teadlased on leidnud seoseid organisatsiooni prestiiži ja töötaja enesekuva vahel. Töötajate kõrgema motivatsiooni ja samastumise saavutamine sõltub organisatsiooni mainest, kus nad töötavad. On selge, et inimesed püüavad saavutada positiivset enesekuvandit (Carmeli, 2005). Samas väidavad Lodahl ja Kejner, et tööalane seotus näib olevat vähe mõjutatud töökorralduse muutustest ning on sõltumatu muudest tööalastest hoiakutest ning on aja jooksul suhteliselt stabiilne (Lodahl & Kejner, 1965). Ka Rabinowitz ja Hall (1977) ning Dubin (1956) on järeldanud, et tööga seotuse määr on vähem mõjutatud organisatsioonilistest teguritest ning rohkem isikuomadustest ja isiklike situatsioonilistest omadustest, nagu vanus, tööeetika ja mitmesugused konkreetset tööalased tegurid ning osa kaasatuse varieeruvusest tuleneb ka inimese vajaduste ja töö omaduste vahelisest vastavusest - st sellest, kui hästi töö rahuldab inimese vajadusi (viidatud (Carmeli, 2005; Riipinen, 1997)). Töö, millega kaasneb kõrge seotuse määr, on vahend rahuldamiseks kasvuvajadusi nagu pädevus-, saavutus - ja eneseteostuse vajadus (McKelvey, B., Sekaran, 1977).

1.4. Seosed eneseteostuse ja tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise ning tööga seotuse vahel

Eneseteostuse ja tööga seotuse vahelisi seoseid on autorile teadaolevalt uuritud vähe.

Gopinath (2020) on uurinud akadeemiliste juhtide eneseteostuse ja tööga seotuse vahelisi seoseid Tamil Nadu ülikoolides. Uuringu tulemused näitasid, et eneseteostuse ja tööga seotusel on orga-

nisatsioonilise pühendumisega märkimisväärne lineaarne ja positiivne seos (Gopinath, 2020a). Samuti on Gopinath leidnud eneseteostuse kõikide omaduste ja tööga seotuse vahel positiivseid seoseid (Gopinath, 2020b).

Kuigi autor ei käsitle oma töös uurimisvaldkonnana heaolu, viitavad mitmed uuringud, mis käsitlevad heaolu, seostele eneseteostusele ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise ning tööga seotuse vahel. Riipinen (1997) leidis seoseid tööga seotuse, mis põhineb eneseteostuse rakendamisel ja heaolu vahel ning Govender & Parumasur (2010) sisemise motivatsiooni ja tööga seotuse vahel.

Riipinen (1997) uuris tööga seotuse aluseid ning leidis kinnitust oma uurimuses seatud hüpoteesile, et kui tööga seotus põhineb enda täieliku potentsiaali rakendamise vajaduse rahuldamisel (eneseteostusel), siis seostub see suuremal määral inimese enda heaoluga üldiselt. Teisisõnu seos tööga seotuse ja heaolu vahel sõltub kaasatuse alusest, milleks on vajadus end teostada ja arendada, et tunda end täisväärtuslikult (Riipinen, 1997).

Tööga seotuse määramisel on ühtlasi oluliseks teguriks töötaja motivatsioon. Govender ja Parumasur (2010) käsitlesid sisemist rahulolu töömotivatsiooni tegurina, mis hõlmab endas huvi töö enda, selle olemuse ja isikliku ja professionaalse kasvu ja arengu vastu (kasvuvajadused) ja näitab isiklikku orienteeritust töösse. Oma uurimuses leidsid nad, et mida rohkem on töötajatel kiindumust muude tegevuste kui tööga, seda väiksem oli nende sisemise rahulolu tase, ühtlasi korreleerus sisemine rahulolu tööga seotud olemise väljendusega (Govender & Parumasur, 2010).

Samuti on heaolu seostatud otseselt ka psühholoogiliste baasvajaduste täitmisega ning leitud, et töötajad on rohkem pühendunud ja tööga seotud kui nende psühholoogilised baasvajadused on täidetud, mis näitab, et psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise kasulik mõju ulatub kaugemale töötajate heaolust (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017; Van Den Broeck et al., 2008; Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, 2010).

Gagné and Deci (2005) on leidnud, et psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamine tööil võib edendada töömotivatsiooni ja pühendumust. Samasugusele järeldusele on jõudnud ka Deci, Olafsen, and Ryan (2017), kes samuti väidavad, et psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamine on võtmeteguriks edendamaks tööga seotust ja pühendumust, ühtlasi leiavad nad, et sekkumismeetmed, mille eesmärk on edendada psühholoogiliste põhivajaduste rahuldamist töökohal, nagu näiteks töö kujundamine ja tähelepanelikkusel põhinevad sekkumised, võivad viia positiivsete tulemusteni, nagu heaolu, tööga rahulolu ja tööalane pühendumus. Nad viitavad, et organisatsioonid, mis sea-

vad töötajate vajaduste rahuldamise prioriteediks, võivad luua toetavama töökeskkonna ning edendada töötajate suuremat motivatsiooni ja pühendumust. Lisaks leidsid autorid, et vajaduste rahuldamise puudumine võib viia negatiivsete tulemusteni, nagu läbipõlemine ja voolavus.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uuringu eesmärk

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, missugused on seosed ülikooli akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel. Töö autor püstitas eesmärgi saavutamiseks 4 uurimisküsimust:

1. Millisel määral akadeemilise üksuse juhi rollis olev töötaja hindab end ennast teostavaks inimeseks?
2. Millisel määral tunnetavad akadeemilise üksuse juhi rollis olevad töötajad, et nende tööalased psühholoogilised baasvajadused on rahuldatud?
3. Missugune on akadeemilise üksuse juhi rolli täitvate töötajate tööga seotuse tase?
4. Missugused on seosed enda teostamise vajaduse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel?

2.2. Uuringu meetodika

2.2.1. Andmete kogumine

Uuringu eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi internetipõhise küsitlusuuringu kasutades andmete kogumiseks kvantitatiivset struktureeritud ankeetküsimustikku. Küsimustiku koostamine ja empiiriline uurimus viidi läbi perioodil veebruar-märts 2023. Enne küsimustiku väljasaatmist viis autor läbi 4 vastajaga pilootuuringu, mille tulemusel korrigeeriti küsimustikus olevate küsimuste lauseehitust.

Uuringu sihtrühmaks oli ühe Eesti avalik-õigusliku ülikooli akadeemiliste üksuste juhid (n=108). Uuring viidi läbi perioodil 28.02.–10.03.2023, mille jooksul saadeti välja esialgne kutse ning üks meeldetuletus. Küsimustikule oli võimalik vastata nii eesti kui ka inglise keeles. Küsimustikule vastamiseks kulus ligikaudu 10 minutit. Uurimistööks ettenähtud andmed koguti vabatahtlikkuse alusel. Kokku laekus ankeetküsimustikule 41 vastust, mis teeb vastajate osakaaluks 37,96%.

Uuringus osalema nõustunud isikud täitsid elektroonilise ankeedi MS Forms keskkonnas ning andmeid töödeldi selliselt, et puudus võimalus isikut identifitseerida ning uuringus osalejate konfidentsiaalsus oli tagatud.

2.2.2. Ankeetküsimustik

Uuringu läbiviimisel kasutati ankeetküsimustikku, mis koosnes lisaks demograafiliste andmete kogumisele kolmest suuremast osast: töötajate hinnangud tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamisele, tööga seotusele ning eneseteostusele.

Ankeetküsimustiku koostas autor tuginedes kirjandusele ning kasutades juba väljatöötatud küsimustikke. Küsimustiku esimene osa mõõdab töötajate tööalaste baasvajaduste rahuldatust, selleks on kasutatud psühholoogiliste tööalaste baasvajaduste rahuldamise küsimustikku (*Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale*), mis hindab vastaja kompetentsuse, autonoomia ja seotuse vajaduse rahuldatust (Deci et al., 2001). Küsimustiku 8 väidet hindasid töötaja autonoomsuse vajaduse rahuldatust, 8 väidet hindasid seotuse- ning 5 väidet kompetentsuse vajaduse rahuldatust. Väidetest, mis hindasid kompetentsust on 3 pööratud väärtustega, väidetest, mis hindasid autonoomiat on 4 ja väidetest, mis hindasid seotust on 2 pööratud väärtustega (Lisa 3).

Tööga seotuse määra välja selgitamiseks kasutas autor Kanungo (1982) poolt välja töötatud küsimustikku (*Job Involvement Scale*). Küsimustik koosnes 12-st väitest, mis kõik hindasid töötaja tööga seotuse määra. Analüüsiks on väidetest 2 pööratud väärtustega (Lisa 3).

Küsimustiku osa, mis käsitles eneseteostust, kasutas autor Kaufmani (2018) artiklis avaldatud küsimustiku (*Characteristics of Self-Actualization Scale*) osi. Küsimustik mõõtis töötaja eneseteostamise seisukohalt olulisi omadusi nagu uudsuse hindamine, aktsepteerimine, autentsus, eesmärgipärasus, tippkogemuse tajumine ja loominguline meel.

Küsimustiku kõiki väiteid (kokku 51) paluti hinnata 6-pallisel Likert'i tüüpi skaalal (*1 - kindlasti ei nõustu, 2 - ei nõustu, 3 - pigem ei nõustu, 4 - pigem nõustun, 5- nõustun, 6 - kindlasti nõustun*).

2.2.3. Küsimustiku reliaablus

Küsimustiku reliaabluse ehk usaldusväarsuse hindamiseks kasutati Cronbach'i alfa koefitsienti, mille arvutamiseks kasutati SPSS programmi. Usaldusväarsus kirjeldab mõõteinstrumentis kasutatud küsimuste omavahelist kooskõla, ehk kas käesolev mõõteinstrument on uurimiseks sobiv

(Tooding, 2020). Küsimustiku alaskaalade usaldusväärsust hinnati Cronbach'i alfa abil, kus reliaabluskoeffitsenti $\alpha \geq 0,7$ peetakse rahuldavaks tulemuseks, mis kinnitab skaalade usaldusväärsust (Johnson, B., & Christensen, 2012). Uuringus kasutatud küsimustiku osade omavahelisel analüüsimisel korrigeeriti Alfa väärtus üksikute väidete välistamise teel küsimustiku blokkides, mis hindasid kompetentsust ja tänulikkust.

Küsimustiku komponendid, mis hindasid vastaja tippkogemuse tajumist, andsid reliaabluskoeffitsendi väärtuseks $\alpha < 0,7$ ($\alpha = 0,53$), ning seetõttu edaspidises analüüsis antud komponenti ei arvestatud. Ülejäänud uuringus kasutatud küsimustiku osade omavahelisel analüüsimisel leiti alfa väärtused vahemikus 0,7–0,94. Saadud tulemus viitab sellele, et küsimuste omavahelised seosed on piisavalt tugevad ja võimaldavad vastavaid nähtusi hinnata.

2.2.4. Valimi kirjeldus

Uuring viidi läbi ühes Eesti avalik-õiguslikus ülikoolis. Uurimuse sihtrühmaks olid akadeemiliste üksuste juhid ($n=108$), kelle keskmine vanus uurimuse läbiviimise hetkel oli 51 ning kellest nais-töötajaid oli 34,62% ning välistöötajaid 8,33% (*Personalistatistika*, 2023).

Uuringus osales 41 juhti, mis teeb vastamise määraks 37,96%. Uuringus osalejate demograafilised andmed on esitatud Tabelis 1.

Tabel 1. Vastajate demograafilised andmed ($n=41$).

Sugu	n	osakaal
Mees	26	63,4%
Naine	15	36,6%
Vanusegrupp		
35-44	13	31,7%
45-54	14	34,1%
55-64	10	24,4%
>65	4	34,1%
Juhtimisalane staaž		
<5	15	36,6%
6-10	10	24,4%
>11	16	39%
Vastaja keel		
Eesti	29	70,7%
Inglise	12	29,3%

Allikas: autori koostatud

Eestikeelse ankeedi (vt Lisa 1) täitis 29 vastanut ning ingliskeelse ankeedi (vt Lisa 2) 12 vastanut. Vastanutest enim on >11 aastase juhtimisalase staažiga töötajaid (n=16). Üle 65 aastaste seas oli vastuseid kõige vähem (n=4), seetõttu edasises analüüsis moodustati vanusegrupi neljast valikgrupist 3: (35-44, n=13; 45-54, n=14; 55+, n=14), mis võimaldab kvaliteetsemat andmeanalüüsi.

2.2.5. Andmeanalüüsi meetodid

Uurimistöö on empiiriline, kirjeldav ja kvantitatiivne. Kogutud andmed koondas autor Excelisse ning kodeeris numbrilisteks väärtusteks analüüsi teostamiseks. Andmeanalüüs toimus programmis SPSS ning, kus viidi läbi andmete tõlgendamiseks kirjeldav statistika, dispersioonanalüüs ning korrelatsioonanalüüs. Lisaks kasutati MS Excelit. Kirjeldava statistika juures toob autor välja aritmeetilise keskmise (m), mediaani (m_e) ning standardhälbe (SD). Dispersioonanalüüsi teostati statistiliselt oluliste erinevuste välja selgitamiseks gruppide võrdluses. Kahe grupi võrdluses normaaljaotuse korral kasutati Independent Samples T testi (soogruppide ja eesti ja inglise töökelega töötajate puhul) ning suurema hulga gruppide võrdluses One-Way ANOVA Scheffe testi. Mitte-normaaljaotuse korral kasutati kahe grupi võrdluses Mann Whitney ja suurema hulga gruppide võrdluses Kruskal Wallise testi. Mõju suuruse (*Effect size*) hindamiseks kasutati statistilist parameetrit Cohen'i d ja mITTenormaaljaotusega andmete puhul arvutati vastav väärtus (r). Statistilise mõju olulisuse nivooks valiti $p \leq 0,05$. Seoste analüüsimiseks kasutati Spearman'i korrelatsioonikordajat (Rootalu, 2014). Seoste leidmiseks kasutati Spearmani korrelatsioonimaatriksit, kus korrelatsioonikordajat ρ vahemikus 0,00-0,19 peetakse „väga nõrga“, 0,20-0,39 „nõrga“, 0,40-0,59 „mõõduka“, 0,60-0,79 „tugeva“ ja 0,80-1,0 „väga tugeva“ seose näitajaks.

2.3 Uuringu tulemused

2.3.2. Eneseteostuse ploki kirjeldav ja võrdlev statistika

Eneseteostuse omadused on jagatud kuude alaskaalasse - uudsuse hindamine, aktsepteerimine, autentsus, eesmärgipärasus, tippkogemuse tajumine ja loominguline meel. Alaskaalade usaldusväärsust hinnati Cronbach'i alfa abil. Küsimustiku alaskaala osade omavahelisel analüüsimisel korrigeeriti Alfa väärtus üksikute väidete välistamise teel küsimustiku ploki, mis hindas uudsuse hindamist. Kokkuvõttes leiti, et alaskaalad olid usaldusväärsed plokkides mis hindasid - uudsuse

hindamise, aktsepteerimise, autentsuse, eesmärgipärasuse ja loomingulise meele omadust. Küsimustiku plokk, mis hindas tippkogemuse tajumist, selle reliaablus koefitsient jäi $<0,7$ ning seetõttu edasises analüüsis on antud skaala välja jäetud. Kokkuvõttev info on esitatud Tabelis 2.

Tabel 2. Eneseteostuse alaskaalade reliaablus (*Cronbach α*)

	<i>Cronbachi α</i>
Uudsuse hindamine	0,76
Aktsepteerimine	0,79
Autentsus	0,81
Eesmärgipärasus	0,89
Tippkogemuse tajumine	0,53
Loominguline meel	0,80

Allikas: autori koostatud

Tulemustest nähtub, et antud ülikooli akadeemiliste üksuste juhid on ennast teostava inimese omadustega. Kõige tugevamalt hinnati autentsust ($m= 4,67$; $SD= 0,64$) ning vähemal määral hinnati omadusi nagu aktsepteerimine ($m= 4,03$; $SD= 0,99$) ja loominguline meel ($m= 4,09$; $SD= 0,74$). Kokkuvõtvad tulemused on toodud Tabelis 3.

Tabel 3. Vastajate keskmised hinnangud eneseteostuse omadustele, $n=41$

	m	SD
Uudsuse hindamine	4,44	0,99
Aktsepteerimine	4,03	0,83
Autentsus	4,67	0,64
Eesmärgipärasus	4,29	1,02
Loominguline meel	4,03	0,74

Allikas: autori koostatud

End uudsust hindavaks hindasid enam naised ($m_e=5$; $SD=0,9$) ning vähem mehed ($m_e=4$; $SD=0,99$) ning lisaks statistilisele olulisusele ($p=0,02$) ilmneb erinevus ka vastanute keskmiste hinnangute vahes ja mediaanväärtuste vahes, mis on $>0,5$ (Tabel 4). Siiski antud valimi puhul mõju erinevusele on pigem väike (*Effect size* $r = -0,35$).

Tabel 4. Vastajate hinnangud uudsuse hindamise omadusele soogrupi lõikes

		n	m	m _e	SD
Uudsuse hindamine	Mees	26	4,21	4	0,99
	Naine	15	4,83	5	0,90

Allikas: autori koostatud

Inglise töökeele vastajate hinnangud eesti keeles vastajate hinnangutest statistiliselt oluliselt ei erinenud ($p=0,39$). Vanus ega ka juhtimisalase staaži pikkus statistiliselt olulist mõju hinnangutele uudsuse hindamise kohta ei omanud (vastavalt $p=0,88$; $p=0,99$).

Alafaktori väidetele keskmised hinnangud oluliselt ei erinenud - „Päikeseloojang on minu jaoks sama ilus iga kord, kui seda näen“ ($m=4,39$; $m_e=5$; $SD=1,22$) ja „Tunnen sageli tänuikkust kõige hea eest oma elus“ ($m=4,49$; $m_e=4$; $SD=0,98$).

Hinnangud aktsepteerimise omadusele ei erinenud statistiliselt oluliselt soogruppide lõikes ega ka vastajate keelest lähtuvalt (vastavalt $p=0,18$; $p=0,88$), samuti vanuse ega ka juhtimisalase staaži pikkusest lähtuvalt (vastavalt $p=0,93$; $p=0,76$). Keskmiselt hinnati end aktsepteerivaks ($m_e=4,00$; $m=4,03$; $SD=0,83$). Ilmnes mõningane erinevus aktsepteerimise alafaktorite hinnangutes, nimelt hinnati kõrgemalt aktsepteerimist enda suhtes kui teiste inimeste suhtes. Väitega „Aktsepteerin enda kõiki omadusi, sh ka puudusi“ pigem ei nõustunud 2,4% vastanutest, samas väitega „Aktsepteerin inimesi tingimusteta, sh nende veidruse ja soove“ pigem ei nõustunud 24,4% vastanutest ning ei nõustunud 4,9% vastanutest (Tabel 5).

Tabel 5. Vastajate hinnangud aktsepteerimise alafaktoritele, (%) ja küsimustele vastanute arv (n)

Skaala	Aktsepteerin enda kõiki omadusi, sh ka puudusi.	Aktsepteerin kõiki oma veidruse ja soove häbitundeta	Aktsepteerin inimesi tingimusteta, sh nende veidruse ja soove.
6	12,2 (n=5)	7,3 (n=3)	4,9 (n=2)
5	22 (n=9)	22,0 (n=7)	22,0 (n=9)
4	53,7 (n=22)	43,9 (n=15)	43,9 (n=18)
3	2,4 (n=5)	24,4 (n=11)	24,4 (n=10)
2	0	9,8 (n=4)	4,9 (n=2)
1	0	2,4 (n=1)	0

Allikas: autori koostatud

Autentsuse omadusele olid keskmised hinnangud kõrgeimad ($m= 4,67$; $SD= 0,64$). Andmetes tulenes erisus soogruppide lõikes. End autentsemaks hindasid enam naised ($m_e=5$; $SD=0,78$), meeste hinnangud jäid mõnevõrra tagasihoidlikumaks ($m_e=4,33$; $SD=0,46$) (Tabel 6). Antud valimi puhul kehtib hinnangutes autentsusele mõõdukas erinevus meeste ja naiste vahel (*Effect size* $r= -0,41$).

Tabel 6. Vastajate hinnangud autentsuse omadusele soogrupi lõikes

		n	m	m_e	SD
Autentsus	Mees	26	4,49	4,33	0,46
	Naine	15	4,98	5	0,78

Allikas: autori koostatud

Vanus ja ka juhtimisalase staaži pikkus ning vastaja töökeel ei omanud statistiliselt olulist mõju hinnangutele autentsusele (vastavalt $p=0,4$; $p=0,6$; $p=0,63$). Hinnangud alafaktorite väidetele olid ühtlaselt kõrged, eristuvalt kõrgemalt hinnati alafaktorit „*Võtan vastutuse oma tegude eest*“, kus kõik juhid vastasid positiivselt (pigem nõustun – 22% ($n=9$); nõustun – 48,8% ($n=20$); kindlasti nõustun – 29,3% ($n=12$))

Uuritava ülikooli akadeemiliste üksuste juhid hindasid end pigem eesmärgipäraseks ($m=4,29$; $SD=1,02$). Hinnangud eesmärgipärasusele ei erinenud statistiliselt oluliselt soogruppide lõikes ega ka töökeelest lähtuvalt (vastavalt $p=0,3$; $p=0,6$). Samuti ei eristunud hinnangud eesmärgipärasuse kohta ja ei omanud statistiliselt olulist mõju vanusegruppide lõikes ja ka juhtimisalase staaži pikkusest lähtuvalt (vastavalt $p=0,19$; $p=0,06$). Kuigi keskmiselt hinnati eesmärgipärasust pigem kõrgemalt, võib välja tuua, et keskmiselt 21,1% vastanutest andis eesmärgipärasuse igale alafaktoritele negatiivse hinnangu (Tabel 7).

Tabel 7. Vastajate hinnangud eesmärgipärasuse alafaktoritele, (%) ja küsimustele vastanute arv (n)

Skaala	Tunnen suurt vastutust ja kohustust täita oma missiooni elus.	Tunnen, et mul on selles elus mingi oluline ülesanne täita.	Mul on elus eesmärk, mis aitab kaasa inimkonna hüvangule.
6	14,6 (n=6)	12,2 (n=5)	9,8 (n=4)
5	39 (n=16)	31,7 (n=13)	31,7 (n=13)
4	29,3 (n=12)	34,1 (n=14)	34,1 (n=14)
3	9,8 (n=4)	17,1 (n=7)	19,5 (n=8)
2	4,9 (n=2)	2,4 (n=1)	2,4 (n=1)
1	2,4 (n=1)	2,4 (n=1)	2,4 (n=1)

Allikas: autori koostatud

Pigem nõustuti omadusega loominguiline meel ($m_e=4$; $m=4,03$; $SD=0,74$). Antud valimi puhul olid hinnangud meeste ja naiste seas loominguilisele meelele samaväärsed (vastavalt $m_e=4$; $SD=0,67$; $m_e=4$; $SD=0,86$; $p=0,38$). Ka vanus ja tööalase staaži pikkus, vastaja keel vastavat hinnangut ei mõjutanud (vastavalt $p=0,38$; $p=0,0,9$; $p=0,93$). Hinnangud loominguilise meele alafaktorile „Kaa-san loominguilise suhtumise kõikidesse oma töödese“ hinnati kõrgemalt (pigem nõustun – 65,9% ($n=27$); nõustun – 14,6% ($n=6$); kindlasti nõustun – 7,3% ($n=3$))

2.3.3. Psühholoogilised tööalased baasvajaduste ploki kirjeldav ja võrdlev statistika

Tööalased baasvajadused on jagatud kolme alaskaalasse - autonoomia, seotus ja kompetentsus. Alaskaalade usaldusvärsust hinnati Cronbach'i alfa abil. Küsimustiku alaskaala osade omavahelisel analüüsimisel korrigeeriti Alfa väärtus üksikute väidete välistamise teel küsimustiku plokis, mis hindas kompetentsust (vt Lisa 3). Kokkuvõttes leiti, et alaskaalad olid usaldusväärsed, tulemused on toodud Tabelis 8.

Tabel 8. Psühholoogiliste tööalaste baasvajaduste küsimustiku reliaablus (Cronbachi α)

	<i>Cronbachi α</i>
Autonoomsus	0,78
Kompetentsus	0,67
Seotus	0,71

Allikas: autori koostatud

Analüüsi tulemustest selgus, et uuritava ülikooli akadeemiliste üksuste juhtide tööalased baasvajadused on üldiselt pigem rahuldatud (*4- pigem nõus*) (Tabel 9).

Tabel 9. Tööalaste baasvajaduste rahuldatuse tase

	m	SD
Autonoomsus	4,33	0,71
Kompetentsus	4,36	0,8
Seotus	4,39	0,6

Allikas: autori koostatud

Autonoomia vajadus on keskmiselt hinnatud pigem rahuldatuks ($m=4,33$; $SD=0,71$). Meeste ja naiste puhul olulist erinevust hinnangule autonoomsuse vajaduse rahuldatuse kohta ei olnud (vastavalt $m_e=4,25$; $SD=0,64$; $m_e=4,5$; $SD=0,84$; $p=0,86$). Samuti ei mõjutanud antud hinnangut vanus ega ka juhtimisalase staaži pikkus ning töökeel (vastavalt $p=0,22$; $p=0,62$; $p=0,06$). Keskmiselt enim oldi nõus autonoomsust hindava alafaktoriga „*Mul on võimalus vabalt väljendada oma mõtteid ja ideid.*“ ($m=5,02$) (Lisa 3). Alafaktoriga „*Tunnen end tööl rõhutuna*“ ilmnes vastustes ebahühtlus (kindlasti nõustus - 4,9% ($n=2$), pigem nõustus - 17,1% ($n=7$), nõustus - 17,1% ($n=7$), pigem ei nõustunud - 24,4% ($n=10$), ei nõustunud - 24,4% ($n=10$), kindlasti ei nõustunud - 12,2% ($n=5$))

Ka kompetentsuse vajadus on akadeemiliste üksuste juhtidel keskmiselt pigem rahuldatud ($m=4,36$; $SD=0,8$). Meeste ja naiste hinnangutes kompetentsuse vajaduse rahuldatusele statistiliselt olulist tähendust ei olnud, samuti ei mõjutanud vastuseid töökeel ($p=0,23$; $p=0,18$). Antud hinnangule käesolevas valimis vanusel ega ka juhtimisalase staaži pikkusel statistiliselt tähenduslikku mõju ei tuvastatud (vastavalt $p=0,14$; $p=0,66$). Alafaktorile „*Tihti kahtlen, kas olen võimeline oma tööd tegema nõutud tasemel*“ anti keskmisest tugevam hinnang ning vastajatest valdav enamus väitega ei nõustunud (kindlasti nõustus - 2,4% ($n=1$), nõustus - 4,9% ($n=2$), pigem nõustus - 4,9% ($n=2$), pigem ei nõustunud - 24,4% ($n=10$), ei nõustunud - 56,1% ($n=23$), kindlasti ei nõustunud - 7,3% ($n=3$)).

Kõrgeimalt hinnati psühholoogilistest tööalastest põhivajadustest seotuse vajaduse rahuldatust ($m=4,39$; $SD=0,6$). Sealjuures naised ja mehed hindasid seotuse vajaduse rahuldatust võrdselt (vastavalt $m_e=4,38$; $SD=0,74$; $m_e=4,38$; $SD=0,51$). Vanus, töökeel ega ka juhtimisalase staaži pikkus ei omanud mõju hinnangutele seotusele (vastavalt $p=0,62$; $p=0,76$; $0,76$). Hinnangud jagunesid gruppide vahel ühtlaselt. Suhteid töökaaslastega hinnati enamasti pigem mitte lähedasteks

(„*Mul ei ole lähedasi suhteid oma töökaaslastega*“ (m=3,76; SD=1,39)), samas peeti töökaaslaste meeldivateks ning omavahelisi suhteid hinnati sõbralikeks. Keskmised hinnangud vastavate alafaktorite vahel jagunesid järgmiselt: „*Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan*“ (m=4,88; m_e=5; SD=0,81), „*Mul on töökaaslastega head suhted*“ (m=4,95; m_e=5; SD=0,77),

2.3.4. Tööga seotuse ploki kirjeldav ja võrdlev statistika

Uuritava ülikooli akadeemiliste üksuste juhtide tööga seotuse keskmine hinnang on 3,8 (SD=0,84). Meeste hinnangud tööga seotusele on mediaan väärtuses veidi kõrgemad kui naiste omad, ent see ei oma statistilist olulisust (vastavalt m_e=4,17; SD=0,9; m_e=3,5; SD=0,75; p=0,38). Samuti juhtimisalase staaži pikkus statistilist tähenduslikkust hinnangutele tööga seotusele ei omanud (p=0,5). Vanuse grupiti esines erinevus tööga seotuse hinnangutele. Vanusegrupis 45-54 olevad juhid hindavad ennast rohkem tööga seotuks (m_e=4,25; SD=0,74) kui vanusegruppides 35-44 (m_e=5,58; SD=0,56) ja vanemad kui 55-aastased (m_e=3,42; SD=0,98) olevad juhid ning see omab ka statistilist tähenduslikkust (p=0,03). Vanusegruppide võrdluses 35-45 ja 55+ hinnangutes tööga seotusele erinevusi ei olnud ning samuti puudus ka statistiline olulisus. Inglise töökeelega vastajate seas juhtide hinnangud tööga seotusele statistiliselt oluliselt ei erinenud. Keskmiselt kõrgemini hinnati alafaktorit „*Minu jaoks on äärmiselt oluline see, kui edukas ma olen oma töös*“ (m=4,18; m_e=4; SD=0,98). Alafaktori hinnangutes esines ebaühtlust järgmistes väidetes: „*Minu jaoks määratleb minu töö vaid väikest osa minu olemusest*“ (kindlasti nõustus – 4,9%, n=2; nõustus – 12,2%, n=5; pigem nõustus - 36,6%, n=15; pigem ei nõustunud – 24,4%, n=10; ei nõustunud – 14,6%, n=6; kindlasti ei nõustunud – 4,9%, n=2); „*Pean tööd keskseks oma olemuses*“ (kindlasti nõustus – 7,3%, n=3; nõustus – 14,6%, n=6; pigem nõustus - 26,8%, n=11; pigem ei nõustunud – 29,3%, n=12; ei nõustunud – 9,8%, n=4; kindlasti ei nõustunud – 9,8%, n=4); „*Mulle meeldib enamiku oma ajast töösse süveneda*“ (kindlasti nõustus – 4,9%, n=2; nõustus – 17,1%, n=7; pigem nõustus - 26,8%, n=11; pigem ei nõustunud – 22%, n=9; ei nõustunud – 22%, n=9; kindlasti ei nõustunud – 4,9%, n=2).

2.4. Seosed mõõdetavate tunnuste vahel

2.3.4. Seosed eneseteostuse omaduste ning tööalaste baasvajaduste rahuldamise vahel

Eneseteostuse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise vahel esineb nõrk positiivne seos uudsuse hindamise ja seotuse vahel, mis omab ka statistilist olulisust ($\rho=0,329$; $p=0,04$). Teised tööalaste baasvajaduste komponendid (autonoomsus ja kompetentsus) ei korreleeru ühegi eneseteostuse omadusega. Korrelatsioonanalüüsi tulemused, mis hindasid seoseid eneseteostuse omaduste ning tööalaste baasvajaduste komponentide vahel, on toodud Tabelis 10.

Tabel 10. Seosed eneseteostuse omaduste ning tööalaste baasvajaduste rahuldamise vahel (*Spearman ρ*).

		Uudsuse hindamine	Aktsepteerimine	Autentsus	Eesmärgipärasus	Loomingu-line meel
Auto- noomsus	ρ	0,172	0,227	0,239	-0,003	0,104
	p	0,283	0,153	0,133	0,988	0,516
Kompe- tentsus	ρ	0,128	0,174	0,279	0,203	0,038
	p	0,425	0,277	0,077	0,202	0,813
Seotus	ρ	0,329*	0,178	0,177	0,292	-0,004
	p	0,035	0,265	0,269	0,064	0,979

* $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

2.3.5. Seosed eneseteostuse omaduste ning tööga seotuse vahel

Uurimuse üheks eesmärgiks oli välja selgitada, kas eneseteostusel on seoseid tööga seotusega. Korrelatsioonanalüüsi tulemused, mis hindasid seoseid eneseteostuse omaduste ning tööga seotuse vahel, on toodud Tabelis 11.

Tabel 11. Eneseteostuse ja tööga seotuse vahelised seosed (*Spearman* ρ).

		Tööga seotus	Uudsuse hindamine	Aktsepteerimine	Autentsus	Eesmärgipärasus	Loomingu-line meel
Tööga seotus	ρ	1	-0,037	-0,094	-0,024	0,343*	0,018
	p	.	0,823	0,561	0,883	0,028	0,91

* $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Eesmärgipärasuse ja tööga seotuse vahel ilmneb nõrk positiivne seos ($\rho=0,34$), mis omab ka statistilist tähenduslikkust ($p=0,03$). Siiski andmeanalüüs näitab, et teiste eneseteostuse komponentide ja tööga seotuse vahel seoseid ei ole.

2.3.6. Seosed tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel

Üheks magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, kas tööalaste baasvajaduste rahuldamine omab mõju tööga seotusele. Korrelatsioonanalüüsi tulemused (Lisa 4), mis hindasid seoseid tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatuseliste komponentide ning tööga seotuse vahel seoseid ei andnud ning seega tulemustest järeldub, et tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatuseliste komponentide ei seostu antud valimi puhul tööga seotusega.

3. JÄRELDUSED JA ARUTELU

3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele

3.1.1. Esimene uurimisküsimus: Millisel määral akadeemilise üksuse juhi rollis olev töötaja hindab end ennast teostavaks inimeseks?

Antud valim võimaldab järeldada, et akadeemiliste üksuste juhid on pigem ennast teostava isikuomadustega. Keskmised hinnangud 6-pallisel Likert-tüüpi skaalal kõikidele eneseteostuse omadustele olid > 4. Kõige tugevamalt hinnati omadust autentsus, vähemal määral aktsepteerimise ja loomingulise meele omadusi. Vanus, juhtimisalase staaži pikkus ja vastaja töökeel ei omanud mõju hinnangutele ühelegi eneseteostuse omadusele. Hinnangutes omadustele uudsuse hindamine ja autentsus, esines erinevus meeste ja naiste hinnangutes. End uudsust hindavaks hindasid enam naised ning vähem mehed, sama järeldus hinnangutes autentsusele.

On tähelepanuväärne, et kuigi vastajad hindasid end üldiselt aktsepteerivateks isikuteks, esines mõningaid erinevusi aktsepteerimise hinnangute alafaktorites, nimelt aktsepteerimise omaduse puhul hinnati end keskmiselt pigem aktsepteerivaks, kuid vastajate hinnangutest järeldus, et 24,4% juhtidest pigem ei aktsepteeri ja 4,9% ei aktsepteeri teisi tingimusteta. Uuringu tulemustest lähtus ka, et akadeemiliste üksuste juhid tajuvad end eesmärgipärasena, kuigi on mõningaid erinevusi selles, kuidas erinevad isikud vastavalt eesmärgipärasuse alafaktorite hinnangutele seda orientatsiooni tajuvad.

3.1.2. Teine uurimisküsimus: Millisel määral tunnetavad akadeemilise üksuse juhi rollis olevad töötajad, et nende tööalased psühholoogilised baasvajadused on rahuldatud?

Antud valimi puhul tunnetavad akadeemiliste üksuste juhid, et nende tööalased psühholoogilised baasvajadused – autonoomia, kompetentsuse ning seotuse vajadus, on pigem rahuldatud (keskmised hinnangud 6-pallisel Likert-tüüpi skaalal kõikidele komponentidele olid > 4) ning olulisi erinevusi ei olnud vanusest, juhtimisalase staaži pikkusest, vastaja töökeelest ning soost sõltuvalt. Kõrgeimalt hinnati seotuse vajaduse rahuldatust.

3.1.3. Kolmas uurimisküsimus: Missugune on akadeemilise üksuse juhi rolli täitvate töötajate tööga seotuse tase?

Uuritava ülikooli akadeemiliste üksuste juhtide keskmine hinnang tööga seotusele on $m=3,8$ ($SD=0,84$). See tähendab, et üldiselt hindavad juhid end tööga seotuks, kuid see ei pruugi olla kõigile ühesugune. Samuti ilmnes, vanusegruppide võrdluses, et vanusegrupis 45-54 olevad juhid hindavad ennast tööga seotuks rohkem kui teistes vanusegruppides, ning see erinevus on statistiliselt oluline ($p=0,03$). Vanusegruppide võrdluses 35-45 ja 55+ hinnangutes tööga seotusele erinevusi ei olnud ning samuti puudus ka statistiline olulisus. Meeste ja naiste hinnangutes tööga seotusele erinevusi ei täheldatud. Samuti ei mõjuta oluliselt juhtimisalane staaž ega töökeel juhtide hinnanguid tööga seotusele.

3.1.4. Neljas uurimisküsimus: Missugused on seosed enda teostamise vajaduse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel?

Antud valimi põhjal saab järeldada, et akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise vahel esineb nõrk positiivne seos uudsuse hindamise ja seotuse vahel, mis omab ka statistilist olulisust ($\rho=0,329$; $p=0,04$). Teised tööalaste baasvajaduste komponendid (autonoomsus ja kompetentsus) ei korreleeru ühegi eneseteostuse omadusega.

Eneseteostuse omadustest on eesmärgipärasusel ja tööga seotuse vahel nõrk positiivne seos ($\rho=0,34$), mis omab ka statistilist tähenduslikkust ($p=0,03$). Teised eneseteostuse omadused (uudsuse hindamine, aktsepteerimine, autentsus, loominguline meel) ei omanud seost tööga seotusega.

Tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatus komponendid ei seostu antud valimi puhul tööga seotusega.

3.2. Empiirilise uuringu järeldused ja arutelu teoreetilisel taustal

Akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse mõistmine on oluline nii organisatsiooni kui ka üksikisiku tasandil, sest see võib tõhustada juhtimist ja suurendada produktiivsust kui ka parandada töötajate heaolu ja tööga rahulolu. Käesoleva magistritöö raames läbi viidud uuringu tulemustest järeldub, et uuritava avalik-õigusliku ülikooli akadeemiliste üksuste juhid hindavad end üldiselt pigem ennast teostavaks inimeseks, mis omakorda tuginedes kirjandusele (Kaufman, 2018;

Riipinen, 1997) võib edendada nende tööalast heaolu kui ka töörahulolu ning seeläbi suurendada ka nende produktiivsust.

Sealjuures sarnaselt Kaufman'i (2018) uuringu järeldustest selgus, et ennast teostava inimese omadused ei olnud sõltuvad isiku vanusest, samuti ei mõjutanud hinnangut töökeel ning juhtimisalase staaži pikkus. Ilmnes mõningane erinevus naiste ja meeste hinnangutes omadustele uudsuse hindamine ja autentsus, kuid see erinevus omas väikest mõju.

Uudsuse hindamine viitab Maslow' kohaselt võimele säilitada tänulikkuse ja tunnustuse tunne aja jooksul, isegi kui asjaolud ja kogemused muutuvad. See hõlmab oma elu ja ümbruse positiivsete aspektide pidevat äratundmist ja tunnustamist, selle asemel, et võtta neid iseenesestmõistetavana (Maslow, 2007; Maslow, 1962). See omadus on autori hinnangul juhtival positsioonil oluline, sest juhid peavad olema võimelised säilitama positiivset suhtumist oma töösse ja organisatsiooni ning leidma motivatsiooni, et saavutada seatud eesmärgid. Uudsuse hindamine aitab juhtidel näha oma töö ja ümbruse positiivseid külgi ka siis, kui asjad ei lähe nii, nagu nad lootsid, ning aitab neil säilitada tänulikkust ja tunnustust oma positsiooni ja võimaluste eest. See võib aidata juhtidel tunda end rahulolevana ja motiveerituna ning edendada positiivset organisatsioonikultuuri.

Mõnevõrra madalamalt hinnati omadusi nagu aktsepteerimine ja loominguiline meel. Aktsepteerimise omaduse hindamisel ilmnisid erisused ka hinnangutes küsimustiku alafaktorite väidetele, millest järeldub, et osal akadeemiliste üksuste juhtidel on pigem raske teisi aktsepteerida, mis võib olla potentsiaalne arengukoht nii juhtide kui ka organisatsiooni tasandil ja viitab võimalikele valdkondadele, mida on võimalik parandada.

Uuringu tulemustest lähtus ka, et akadeemiliste üksuste juhid tajuvad end eesmärgipärasena, kuigi on mõningaid erinevusi selles, kuidas erinevad isikud vastavalt eesmärgipärasuse alafaktorite hinnangutele seda orientatsiooni tajuvad. Uuringud on kinnitanud, et eesmärkide seadmine ja eesmärkide orientatsioon on olulised mõjurid töö tulemuslikkusele (Seijts, Gerard H.; Latham, Gary P.; Tasa, Kevin; Latham, 2016), seetõttu on oluline, et juhid suudaksid seada selgeid eesmärgid ning suunata oma meeskonda nende poole liikuma. Seega võib akadeemiliste üksuste juhtide positiivne tajumine oma eesmärgipärasusest olla positiivne mõjur nende juhtimistöe tulemuslikkusele.

Enim hinnati omadust autentsus, mida tuginedes kirjandusele peetakse töö kontekstis oluliseks omaduseks, sest autentsust tajuvad töötajad ei ole tööst võõrandunud, vaid tegutsevad isemääratletud viisil, mis tuleneb nende autentsest minast (Maunz & Glaser, 2022). Järgides Deci et al. (2017), peaks see võimaldama autentsel töötajatel tegeleda sisemiselt motiveeritud töökäitumisega, kus nad saavad realiseerida oma andeid ja kogeda eneseteostust. Seega kõrgemad hinnangud

autentsusele näitavad, et akadeemiliste üksuste juhte ei mõjuta palju väline surve ning neil on võimalus väljendada enda potentsiaali, samuti toetavad kõrged hinnangud autentsuse omadusele väidet, et nende edasi liikuma panevaks jõuks on enda sisemine kasvumotivatsioon. See viitab asjaolule, et akadeemiliste üksuste juhid seavad esikohale iseendale truuks jäämise ja oma isiklike väärtuste säilitamise ning nad tajuvad vastutust ning need komponendid on ühtlasi oluliseks autentse juhtimise mõõdupuuks (Gardner et al., 2011).

Akadeemiliste üksuste juhid hindasid tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldatus taset pigem rahuldatuks, mis tuginedes erinevatele autoritele (Deci et al., 2017; Gagné, M. and Deci, 2005) tähendab, et nende vajaduste rahuldatus võib suurendada akadeemiliste üksuste juhtide motivatsiooni, pühendumust, loovust ja heaolu.

Kõrgemalt hinnati seotuse vajaduse rahuldatust. Deci et al., (2017) kohaselt omab seotuse vajaduse rahuldatus positiivset mõju üldisele heaolule ja töökeskkonnale. Kuigi akadeemiliste üksuste juhid ei pea suhteid töökaaslastega lähedasteks, hinnati neid siiski sõbralikeks, mis viitab professionaalsele ja toetavale töökeskkonnale.

Autonoomia vajaduse rahuldatus tase osundab sellele, et akadeemiliste üksuste juhid omavad kontrolli oma töö üle. Enam oldi rahul autonoomia alafaktoriga „*Mul on võimalus vabalt väljendada oma mõtteid ja ideid*“, mis näitab, et juhid on rahul oma töökeskkonnaga ja neil on piisavalt vabadust ning otsustusruumi oma oskuste kasutamise üle. Samas autonoomia alafaktoriga „*Tunnen end tööl rõhutuna*“ pigem nõustus ja nõustus ligi 39% vastanutest, mis viitab, et osad juhid tunnetavad, et on sunnitud käituma vastavalt välisele survele või nõudmistele, mitte vastavalt oma sisemistele huvidele ja väärtustele (Deci et al., 2017) ning autori hinnangul vajaks täiendavat selgitamist.

Keskmiised hinnangud kompetentsusevajaduse rahuldamisele näitavad, et akadeemiliste üksuste juhid pigem tunnevad end töös kompetentsena ja suudavad saavutada oma tööga seotud eesmärged, mis võib soodustada eneseteostust ning tuginedes kirjandusele (Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, 2010) võib eeldada, et kui akadeemiliste üksuste juhid tunnevad end pädevana ja neil on võimalus kasutada oma tugevaid külgi ja oskusi, on nad suurema tõenäosusega enesekindlad ja pühendunud.

Üldiselt hindavad end akadeemiliste üksuste juhid tööga seotuks, kuid keskmised hinnangud olid kokkuvõttes mõnevõrra tagasihoidlikumad, mis võib tähendada, et üldiselt hindavad juhid end tööga seotuks, kuid see ei pruugi olla kõigile ühesugune. Seda võib tingida asjaolu, et keskastme-

juhid täidavad ülikoolis akadeemilisi ja juhi rolle samal ajal ning võib olla, et akadeemilised töötajad on oma valdkonnale ja erialale märksa lojaalsemad kui oma üksusele või asutusele, millele viitas ka Koppel (2019) uuringus „Akadeemilised töötajad teadmusühiskonnas“. Samuti olid hinnangud erinevad vanuse gruppides, mille põhjuste välja selgitamine annab ainet edasisteks uuringuteks.

Autorile olid empiirilise uuringu tulemused eneseteostuse ja psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise ning tööga seotuse vahel üllatuslikud, sest erinevalt senistest uuringutest ja viidetest teoreetilistes artiklites, korreleerus antud valimi põhjal ainult eneseteostuseomadus eesmärgipärasus tööga seotusega ning seosed tööga seotuse ja psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise vahel kinnitust ei leidnud. See omakorda toob välja vajaduse edasiste uurimuste järele, et selgitada välja eneseteostuse, psühholoogiliste baasvajaduste ja tööga seotuse vahelisi seoseid erinevates kontekstides ja erinevates populatsioonides.

3.3. Ettepanekud

Ülikoolid saavad käesolevast uuringust esmajärjekorras kaasa võtta teadmise, et akadeemiliste üksuste juhid on üldiselt ennast teostava inimese omadustega ning nad tajuvad, et nende tööalased psühholoogilised baasvajadused on rahuldatud. Siiski leidis valdkondi, mida on võimalik arendada. Toetamiseks ja tugevdamaks ennast teostava inimese omadusi on võimalik ülikoolidel läheneda mitmeti. Näiteks edendades organisatsiooni kultuuri ja viies läbi vastavaid arenguprogramme ja koolitusi.

Aktsepteerimise omaduse võimendamisel saab ülikool omalt panustada süsteemselt võrdse kohtlemise tagamisel ning selle olulisuse teadvustamisega. Samuti toetab aktsepteerimise omaduse tugevdamist ülikoolide väärtussüsteemi rakendamine, mille hulka kuulub üldjuhul avatus, mis omakorda seab organisatsiooni eesmärgiks edendada avatuse ja koostöö kultuuri, kus kõik ideed on teretunud ja julgustatud.

Soodustamiseks loomingulist meelt on võimalik läbi viia ajurünnakuid, mõttetalguid või innovatsioonilaboreid erinevate valdkonna inimeste vahel, et julgustada loomingulist mõtlemist, mis võivad viia uudsete lahenduste leidmiseni.

Tugevdamaks seotuse tunnet, on võimalik korraldada erinevaid meeskonnatöö koolitusi ja samas ka vabamas vormis üritusi, mis soodustavad head tööõhkkonda ja lähendavad inimesi.

Kuigi juhid hindasid kompetentsuse vajaduse rahuldatust pigem rahuldatuks ning enda autentsust kõrgelt, siis kuivõrd akadeemiline asutus on ehitatud üles süsteemile, kus juhid kasvavad välja akadeemiliste töötajate endi seast, siis peab autor oluliseks võimaldada regulaarseid enesetäiendamise võimalusi juhtimise valdkonnas. Need omakorda võimendaksid ühtlasi autentset juhtimisstiili, sest vastavad programmid võimaldavad keskenduda eneseteadlikkuse arendamisele ja suhtlemisoskuste parandamisele. Samuti aitab regulaarne enesetäiendamine paremini mõista oma väärtusi, motivatsiooni ja juhtimisstiili ning pakkuda vahendeid autentsuse edendamiseks.

Töoga seotuse seisundi edendamiseks on vajalikud täiendavad uuringud, mis võimaldaksid suuremat teadmist teguritest, mis mõjutavad tööga seotust akadeemiliste üksuste juhtidel.

3.4. Piirangud tulemuste tõlgendamisel

Kuna antud teemat on käsitletud väga vähesel määral, on tegemist pilootuuringuga. Täiendavaks piiranguks uuringu tulemuste tõlgendamisel on madal vastamismäär, kuna 108 osalejast vastas küsitlusele vaid 41, mis teeb vastamismääraks 37,96%. Antud vastamismäär võib piirata tulemuste üldistatavust, kuna võib esineda vastamata jätmise kallutatust.

Tulevastes uuringutes tuleks kaaluda erinevate andmekogumis-meetodite või stiimulite kasutamist, et suurendada vastamismäära ja leevendada vastamata jätmise mõju.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, missugused on seosed akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Millisel määral akadeemilise üksuse juhi rollis olev töötaja hindab end ennast teostavaks inimeseks?
2. Millisel määral tunnetavad akadeemilise üksuse juhi rollis olevad töötajad, et nende tööalased baasvajadused on rahuldatud?
3. Missugune on akadeemilise üksuse juhi rolli täitvate töötajate tööga seotuse tase?
4. Missugused on seosed eneseteostuse taseme, tööalaste baasvajaduste rahuldamise ja tööga seotuse vahel?

Töö teoreetilises osas anti ülevaade eneseteostuse käsitlusest, psühholoogiliste tööalaste baasvajaduste ja tööga seotuse kontseptsioonidest. Töö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu ühes Eesti avalik-õiguslikus ülikoolis akadeemiliste üksuste juhtide seas. Andmeid koguti elektroonse ankeetküsimustiku teel ning uuringus osales 38% antud ülikooli akadeemiliste üksuste juhtidest.

Uuringu tulemuste kohaselt tajuvad akadeemiliste üksuste juhid end üldiselt ennast teostava inimese omadustega, mis kirjanduse põhjal võib edendada nende tööalast heaolu ja tööga rahulolu ning seega suurendada nende tootlikkust, samuti edendada autentset juhtimist.

Sealjuures eneseteostuse omadused on sõltumatud vanusest, töökeelest ja juhtimisalase staaži pikkusest. Naiste ja meeste vahel oli väike erinevus uudsuse ja autentsuse hinnangutes, kuid selle mõju oli väike.

Mõnevõrra vähem hinnati selliseid tunnuseid nagu aktsepteerimine ja loovus. Aktsepteerimise puhul tuvastati erinevused küsimustiku alamtegurite väidete hinnangutes, mis viitab sellele, et mõnel akadeemilise üksuse juhil on raske teisi aktsepteerida, mis võib olla potentsiaalne arenguvaldkond nii individuaalsel kui ka organisatsiooni tasandil.

Kõige kõrgemalt tajuvad akadeemiliste üksuste juhid enda autentsust. Kõrgemad autentsuse hinnangud näitavad, et akadeemiliste üksuste juhid väärtustavad iseendale truuks jäämist ja oma isiklike väärtuste säilitamist ning tunnevad vastutust. Need komponendid on muuhulgas ka olulised autentsuse juhtimisstiili rakendamisel ja praktiseerimisel.

Akadeemiliste üksuste juhtide tööalaste psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamise tase on üldiselt hea, mis võib soodustada nende motivatsiooni, pühendumust, loovust ja heaolu. Seotuse vajaduse rahuldatust hinnati kõrgeimalt ning seejuures suhteid töökaaslastega hinnatakse sõbralikena, mis näitab professionaalset ja toetavat töökeskkonda. Autonoomia vajaduse rahuldamine on üldiselt pigem rahuldatud, kuid edasist uurimist vajab asjaolu, et mõned juhid tunnevad end tööol rōhutuna, mis võib viidata väliste nõudmiste mõjule. Keskmised hinnangud kompetentsusevajaduse rahuldamisele osutavad, et juhid tunnevad end töös kompetentsena ja suudavad saavutada eesmäärke.

Hinnangud tööga seotusele olid mõnevõrra tagasihoidlikumad ning seda võib tingida asjaolu, et keskastmejuhid täidavad ülikoolis akadeemilisi ja juhi rolle samal ajal ja tajuvad suuremat seotust oma erialase tööga, kuid nii antud väide kui ka tööga seotuse seisundi selgitamine ning faktorid, mis seda mõjutavad, vajavad autori hinnangul täiendavaid uuringuid.

Antud empiirilise uuringu tulemused näitasid, et erinevalt senistest uuringutest ja teoreetilistest artiklitest viidatutele, ei korreleerunud antud uurimise valimi põhjal psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamine tööga seotusega. Ainult eneseteostuse omadus eesmärgipärasus korreleerus tööga seotusega. Seetõttu on vajalikud edasised uuringud, selgitamiseks eneseteostuse, psühholoogiliste baasvajaduste ja tööga seotuse seoseid erinevates kontekstides ja populatsioonides.

Autor toob ettepanekutena välja võimalikud valdkonnad ja lähenemisviisid, mida ülikoolid saavad arendada. Näiteks võib edendada organisatsiooni kultuuri ja viia läbi arenguprogramme, toetada võrdset kohtlemist ning rakendada avatud väärtussüsteemi. Samuti võib julgustada loomingulist mõtlemist ja tugevdada seotuse tunnet läbi meeskonnatöö koolituste ja ürituste. Regulaarne enesetäiendamine juhtimise valdkonnas võimaldab keskenduda eneseteadlikkuse arendamisele, ning edendab autentset juhtimisstiili.

Tööga seotuse seisundi edendamiseks on vajalikud täiendavad uuringud, mis võimaldavad paremini mõista tegureid, mis mõjutavad tööga seotust akadeemiliste üksuste juhtidel.

SUMMARY

THE IMPACT OF ACADEMIC UNIT MANAGERS' SELF-ACTUALIZATION AND SATISFACTION OF BASIC PSYCHOLOGICAL WORK-RELATED NEEDS ON JOB INVOLVEMENT

Külli Paugus

The development plans of higher education institutions set numerous goals and performance indicators for the organization. In order to achieve these goals, a dedicated and motivated workforce is necessary. Middle managers play an important role in achieving the organization's objectives, increasing employee satisfaction and commitment, and ultimately implementing the organization's strategy (Sukoco et al., 2022). Therefore, it is important that universities primarily have professional and motivated academic unit managers who have an impact on creating a positive work environment, developing innovation and creativity, building a strong culture, and developing future leaders. Academic employees in the knowledge society generally value internal motivators more highly (Koppel et al., 2019). Internal motivation prompts people to work because work gives them a sense of value and well-being, which comes from satisfying the need for personal growth and development, competence, proficiency, and autonomy (Lawler (1970) cited Mgedezi et al., 2014).

According to Maslow self-actualization is the process of realizing one's full potential and achieving personal growth, leading to a sense of purpose and meaning in life. This concept is closely related to fulfilling basic psychological needs, such as autonomy, competence, and relatedness (Deci et al., 2017; Deci et al., 2017; Baard, Paul P., Deci, Edward L., Ryan, 2004). Supporting the self-actualization of academic unit managers can lead to more effective leadership, better productivity, and greater job satisfaction, as well as promoting authentic leadership.

A high level of job involvement among employees is crucial for achieving organizational goals and advancing the organization. Motivated and highly engaged employees significantly contribute to organizational performance and are less likely to leave their jobs (Mgedezi et al., 2014). A high level of job involvement also impacts employees' self-image and self-esteem (Glińska-Neweś, Stankiewicz, 2013 cited Lewicka & Pec, 2018). It has been found that there is a direct relationship between motivation and job involvement (Govender & Parumasur, 2010), research on how self-actualization and satisfying basic needs affect job involvement is limited.

The aim of the master's thesis was to identify the relationship between the self-actualization of academic unit managers, the satisfaction of basic psychological work-related needs, and job involvement. The author conducted a quantitative study among academic unit managers at an Estonian public university. The following research questions have been formulated to achieve the aim of the master's thesis:

- 1) To what extent does an employee in the role of an academic unit manager perceive themselves as self-actualized?
- 2) To what extent do employees in the role of academic unit managers perceive that their basic work-related psychological needs are satisfied?
- 3) What is the level of job involvement among employees in the role of academic unit managers?
- 4) What are the relationships between self-actualization, satisfaction of basic work-related psychological needs, and job involvement among employees in the role of academic unit managers?

The study found that academic unit managers generally perceive themselves as self-actualizing individuals, which can promote according to the literature their work well-being and increase their productivity. Self-actualization is independent of age, work language, and leadership experience.

However, the study found that some academic unit managers have difficulty accepting others, which could be a potential area of development. Academic unit managers perceive the highest levels of authenticity, indicating that they value staying true to themselves and their personal values and feel a sense of responsibility. These components are important for practicing authentic leadership styles.

The study also found that the psychological basic needs of academic unit managers are generally well-satisfied, which can promote their motivation, commitment, creativity, and well-being. The need for relatedness is highly satisfied, and relationships with colleagues are rated as friendly, indicating a professional and supportive work environment. Autonomy needs are generally satisfied, but further research is needed as some leaders feel pressured at work, which may indicate the influence of external demands. Average ratings for competence need satisfaction suggest that managers feel competent in their work and are able to achieve goals.

The academic units managers generally rate themselves as job-involved, but the average ratings are somewhat modest, indicating that not all managers may feel equally involved. This may be due to the fact that middle managers in universities simultaneously fulfill academic and managerial

roles, and academic staff may be more loyal to their field and specialty than to their unit or institution as indicated by Koppel (2019) in the report of “Academic staff in a knowledge-based society”. Additionally, ratings varied among age groups, providing material for further research.

The results showed that the satisfaction of basic needs does not correlate with job involvement, except for the self-actualization aspect of purpose. Further research is needed to clarify the relationship between psychological basic needs and job involvement.

The author suggests possible areas and approaches that universities can develop. For example, promoting organizational culture and conducting development programs, supporting equal treatment and implementing an open value system. Creative thinking can also be encouraged and the sense of connection can be strengthened through teamwork training and events. Regular self-improvement in the field of management allows focusing on developing self-awareness and promotes an authentic leadership style.

Kasutatud allikad

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives. *International Journal of Manpower*, 26(5), 457–472. <https://doi.org/10.1108/01437720510615143>
- Chou, N.-W., Hsieh, H.-M., & Hung, T.-K. (2022). the Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement As Mediator, and Career Plateau As Mediated Moderator. *The International Journal of Organizational Innovation*, 14(3), 115–134. <https://www.ijoi-online.org/>
- Decarvalho, R. J. (1991). “Was Maslow an Aristotelian?” revisited. *Psychological Record*, 41(1), 117.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations : The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " What " and " Why " of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior Author (s): Edward L . Deci and Richard M . Ryan REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : reference # references _ tab _ content. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic Big Five Theory. *Journal of Research in Personality*, 56, 33–58. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.004>
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M., Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

<https://www.jstor.org/stable/2393235>

- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *Team Performance Management*, 13(3–4), 90–101. <https://doi.org/10.1108/13527590710759847>
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gopinath, R. (2020a). Influence of Self Actualization on Job Involvement and Organizational Commitment among Academic Leaders with Structural Equation Modeling. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 3647–3654. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.434>
- Gopinath, R. (2020b). Self- Actualization and Job Involvement of Academic Leaders in Tamilnadu Universities : a Relationship Study. *NOVYI MIR Research Journal*, 5(7), 58–69.
- Govender, S., & Parumasur, S. B. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237–253. <https://doi.org/10.4102/sajems.v13i3.102>
- Hoole, C., & Boshoff, A. B. (1998). The job involvement construct and its measurement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 1(2), 331–347. <https://doi.org/10.4102/sajems.v1i2.1916>
- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Educational Research, Quantitative, Qualitative, and Mixed approaches* (Fourth). SAGE Publication Ltd.
- Kamdron, T. (2003). *Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials*. Tallinna Tehnikaülikool.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kanungo, R. N. (1983). Work Alienation : A Pancultural Perspective Author (s) : Source :

International Studies of Management & Organization , Spring - Summer , 1983 ..
International Studies of Management & Organization, 13(1), 119–138.

- Kaufman, S. B. (2018). Self-Actualizing People in the 21st Century: Integration With Contemporary Theory and Research on Personality and Well-Being. In *Journal of Humanistic Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022167818809187>
- Kazemi, Ali ; Derakhshide, H. (2014). The Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction and Performance in Hotel Industry of Mashhad by Using Structural Equation Modeling. *Journal of Applied Sociology*, 25(3), 89–101.
- Koppel, K., Kindsiko, E., & Beerkens, M. (2019). *Akadeemilised töötajad teadmusühiskonnas Lõpparuanne*.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
- Lodahl, T. M. (1964). Patterns of Job Attitudes in Two Assembly Technologies. *Administrative Science Quarterly*, 8(4), 482. <https://doi.org/10.2307/2391429>
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a Psychology of Being*. D. Van Nostrand Company, Inc.
- Maslow, A. H. (2007). *Motivatsioon ja isiksus* (3rd ed.). OÜ Mantra Kirjastus.
- Maunz, L. A., & Glaser, J. (2022). Does Being Authentic Promote Self-actualization at Work? Examining the Links Between Work-Related Resources, Authenticity at Work, and Occupational Self-actualization. *Journal of Business and Psychology*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09815-1>
- McKelvey, B., Sekaran, U. (1977). *Toward a Career-Based Theory of Job Involvement : A Study of Scientists and Engineers* Author (s): Bill McKelvey and Uma Sekaran Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable U. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 281–305.

- Mgedezi, S., Toga, R., & Mjoli, T. (2014). Intrinsic motivation and job involvement on employee retention: Case study-a selection of Eastern Cape government departments. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2119–2126. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2119>
- Moorhead, G; Griffin, R. . (1995). *Organizational behaviour: managing people and organizations*. Mifflin Company.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Noltemeyer, A., Bush, K., Patton, J., & Bergen, D. (2012). The relationship among deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow’s theory. *Children and Youth Services Review*, 34(9), 1862–1867. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.05.021>
- Paulley, I.M, Alliger, G.M, Stone-Romero, E. F. (1994). Construct Validation of two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224–228. doi: 10.1037/0021-9010.79.2.224.
- Personalistatistika*. (2023). Tallinna Tehnikaülikool. <https://portal.taltech.ee/v2/powerbi/report/142>
- Richard M. Steers, L. W. P. (1987). *Motivation and work Behavior* (4th ed.). MCGRAW BOOK COMPANY.
- Riipinen, M. (1997). The relationship between job involvement and well-being. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 131(1), 81–89. <https://doi.org/10.1080/00223989709603506>
- Rootalu, K. (2014). *Korrelatsioonikordajad*. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim). Sotsiaalse Analüüsi Meetodite Ja Metodoloogia Õpibaas. <https://samm.ut.ee/korrelatsioonikordajad>
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job Involvement: Concepts and Measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213–224. <https://doi.org/10.2307/255773>
- Schoofs, L., Hornung, S., & Glaser, J. (2022). Prospective effects of social support on self-actualization at work – The mediating role of basic psychological need fulfillment. *Acta Psychologica*, 228(August 2021), 103649. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103649>

- Seijts, Gerard H.; Latham, Gary P.; Tasa, Kevin; Latham, B. W. (2016). Goal Setting and Goal Orientation : An Integration of Two Different Yet Related. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 227–239.
- Sukoco, B. M., Lestari, Y. D., & Susanto, E. (2022). *Middle manager capabilities and organisational performance : the mediating effect of organisational capacity for change*. 71(4), 1365–1384. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0364>
- Svendsen, L. F. H. (2014). *Work*. Routledge.
- Tallinna Tehnikaülikooli arengukava 2021-2025*. (2021). <https://oigusaktid.taltech.ee/tallinna-tehnikaulikooli-arengukava/>
- Tallinna Ülikooli Arengukava 2023-2027*. (2022). <https://www.tlu.ee/tallinna-ulikooli-arengukava-2023-2027>
- Tartu Ülikooli arengukava 2021-2025*. (2021). Tartu Ülikool. <https://ut.ee/et/sisu/arengukava-2021-2025>
- Tooding, L.-M. (2020). *Cronbachi kordaja*. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite Ja Metodoloogia Õpibaas. <https://samm.ut.ee/cronbachi-kordaja>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., Lens, W. (2010). Capturing autonomy , competence , and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(May 2014), 981–1002.
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Wahba, M. A., & Bridwelt, L. G. (1973). Maslow reconsidered: A Review of Research on the need Hierarhy Theory. *Academy of Management Proceedings (0065-0668)*, 514–520. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1973.4981593>

Lisa 1. Ankeetküsimustik eesti keeles

Lugupeetud akadeemilise üksuse juht

Kirjutan oma magistritööd personalijuhtimise erialal, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas teostavad on akadeemilised juhid ning kas see avaldab mõju tööga seotusele. Oleksin väga tänulik, kui leiaksite aega vastata küsimustikule, mis aitab kaasa minu lõputöö valmistamisele. Küsimustik on anonüümne, tulemusi analüüsitakse üldistatult kujul ja andmeid kasutatakse ainult teadustöö eesmärgil. Küsimustiku täitmine võtab umbes 10 minutit ja ootan vastuseid 10. märtsiks.

I jaotis (demograafilised andmed)

1. Sugu
 - Mees
 - Naine

2. Vanus
 - 25-34
 - 35-44
 - 45-54
 - 55-64
 - >65

3. Juhtimisalane staaž (aastates)
 - <5
 - 6-10
 - >11

II jaotis (töölased psühholoogilised baasvajadused: autonoomsus (väited 1, 5, 8, 11, 13, 17, 20), seotus (väited 2, 6, 7, 9, 15, 16, 18, 21), kompetentsus (väited 3, 4, 10, 12, 14, 19))

Järg lisale 1

Küsimustiku osa kõikidele väidetele paluti juhtidel anda hinnang 6-pallisel Likerti'i tüüpi skaalal: 1- kindlasti ei nõustu; 2- ei nõustu; 3- pigem ei nõustu; 4- pigem nõustun; 5- nõustun; 6- kindlasti nõustun.

1. Mul on võimalus oma tööd teha viisil, mis mulle tundub parim. (A)
2. Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan. (S)
3. Ma ei tunne ennast piisavalt kompetentsena. (K)
4. Saan töökaaslastelt positiivset tagasisidet. (K)
5. Tunnen end tööl rõhutuna. (A)
6. Mul on töökaaslastega head suhted. (S)
7. Hoian tööl omaette. (S)
8. Mul on võimalus vabalt väljendada oma mõtteid ja ideid. (A)
9. Pean töökaaslasid oma sõpradeks. (S)
10. Mul on võimalus õppida tööl uusi oskusi. (K)
11. Mul tuleb töö juures alluda teiste nõudmistele. (A)
12. Enamasti tunnen, et saan hästi hakkama oma tööülesannetega. (K)
13. Tööl tunnen end täisväärtusliku grupiliikmena ning minuga arvestatakse. (A)
14. Oma töökohal ei ole mul eriti palju võimalust näidata, kui võimekas ma olen. (K)
15. Minu töökaaslased hoolivad minust. (S)
16. Mul ei ole lähedasi suhteid oma töökaaslastega. (S)
17. Saan tunda end töö juures iseendana. (A)
18. Minu töökaaslased ei meeldi mulle. (S)
19. Tihti kahtlen, kas olen võimeline oma tööd tegema nõutud tasemel. (K)
20. Mul ei ole palju võimalusi oma töö üle ise otsustada. (A)
21. Töökaaslased suhtuvad minusse sõbralikult. (S)

III jaotis (tööga seotus)

Küsimustiku osa kõikidele väidetele paluti juhtidel anda hinnang 6-pallisel Likerti'i tüüpi skaalal: 1- kindlasti ei nõustu; 2- ei nõustu; 3- pigem ei nõustu; 4- pigem nõustun; 5- nõustun; 6- kindlasti nõustun

Järg lisale 1

22. Kõige olulisemad asjad, mis minuga on juhtunud, on seotud minu praeguse tööga.
23. Minu jaoks määratleb minu töö vaid väikest osa minu olemusest.
24. Olen oma tööga vahetult seotud.
25. Töö on minu jaoks kõige tähtsam.
26. Minu huvid on seotud minu tööga.
27. Mul on oma praeguse tööga väga tugev side.
28. Tunnen, et ei sõltu oma tööst.
29. Enamik minu isiklikke eesmärke on tööle orienteeritud.
30. Pean tööd keskseks oma olemuses.
31. Mulle meeldib enamiku oma ajast töösse süveneda.
32. Minu jaoks on äärmiselt oluline see, kui edukas ma olen oma töös.
33. Mul on võimalus rakendada töö juures oskusi, mida ma ise väärtustan.

IV jaotis (eneseteostus: uudsuse hindamine (väited 34, 35, 36), aksepteerimise omaduse (väited 7, 38, 39), autentsus (väited 40, 41, 42), eesmärgipärasus (väited 43, 44, 45), tippkogemuse tajumine (väited 46, 47, 48), loovus (väited 49, 50, 51))

Küsimustiku osa kõikidele väidetele paluti juhtidel anda hinnang 6-pallisel Likerti'i tüüpi skaalal: 1- kindlasti ei nõustu; 2- ei nõustu; 3- pigem ei nõustu; 4- pigem nõustun; 5- nõustun; 6- kindlasti nõustun

34. Ma hindan elu väärtusi ja rõõme naudinguga ikka ja jälle olenemata sellest, et need tunduvad teistele ajast ja arust.
35. Päikeseloojang on minu jaoks sama ilus iga kord, kui seda näen.
36. Tunnen sageli tänuhinnakust kõige hea eest oma elus.
37. Aktsepteerin enda kõiki omadusi, sh ka puudusi.
38. Aktsepteerin kõiki oma veidrusi ja soove häbitundeta.
39. Aktsepteerin inimesi tingimusteta, sh nende veidrusi ja soove.
40. Suudan säilitada oma väärikust ja ausust isegi ebaväärikas keskkonnas ja olukorras.
41. Suudan jääda truuks oma põhiväärtustele isegi ebaväärikates olukordades.
42. Võtan vastutuse oma tegude eest.
43. Tunnen suurt vastutust ja kohustust täita oma missiooni elus.
44. Tunnen, et mul on selles elus mingi oluline ülesanne täita.
45. Mul on elus eesmärk, mis aitab kaasa inimkonna hüvangule.

Järg lisale 1

46. Kogen sageli, et mulle ja teistele avanevad uued võimalused ja väljavaated.
47. Kogen sageli, et märkan ja ületan oma isekaid soove.
48. Tunnen end sageli ühtsena kõigi inimeste ja asjadega sellel planeedil.
49. Mul on üldiselt loominguline meel kõiges, mida ma teen.
50. Kaasan loomingulise suhtumise kõikidesse oma töödesse.
51. Tunnen sageli lapselikku spontaansust ja loovust.

Lisa 2. Ankeetküsimustik inglise keeles

Dear Manager of an Academic Unit

I am writing my Master's Thesis in Human Resource Management, which aims to find out how self-actualized academic leaders are and whether this impacts job involvement.

I would be very thankful if you find the time to answer the questionnaire, which will contribute to the completion of my thesis. The questionnaire is anonymous, the results will be analyzed in a generalized way and the data will be used for scientific purposes only. The questionnaire will take about 10 minutes to complete and I expect responses by 10th March.

I am very grateful for your responses as a larger sample will allow more reliable conclusions to be drawn.

Külli Paugus

Section I (Demographic Data)

1. Gender
 - Male
 - Female
2. Age
 - 35-34
 - 35-44
 - 45-54
 - 55-64
 - >65
3. Management experience
 - <5 years
 - 6-10 years
 - 11 year

Järg lisale 2

Section II (Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale)

For each of the statements in this questionnaire section, managers were asked to rate on a 6-point Likert-type scale: 1- strongly disagree; 2- disagree; 3- rather disagree; 4- rather agree; 5- agree; 6- strongly agree.

4. I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done.
5. I really like the people I work with.
6. I do not feel very competent when I am at work.
7. People at work tell me I am good at what I do.
8. I feel pressured at work.
9. I get along with people at work.
10. I pretty much keep to myself when I am at work.
11. I am free to express my ideas and opinions on the job.
12. I consider the people I work with to be my friends.
13. I have been able to learn interesting new skills on my job.
14. When I am at work, I have to do what I am told.
15. Most days I feel a sense of accomplishment from working.
16. My feelings are taken into consideration at work.
17. On my job I do not get much of a chance to show how capable I am.
18. People at work care about me.
19. There are not many people at work that I am close to.
20. I feel like I can pretty much be myself at work.
21. The people I work with do not seem to like me much.
22. When I am working I often do not feel very capable.
23. There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work.
24. People at work are pretty friendly towards me.

Section III (Job Involvement)

For each of the statements in this questionnaire section, managers were asked to rate on a 6-point Likert-type scale: 1- strongly disagree; 2- disagree; 3- rather disagree; 4- rather agree; 5- agree; 6- strongly agree.

Järg lisale 2

25. The most important things that happen to me involve my present job.
26. To me, my job is only a small part of who I am.
27. I am very much involved personally in my job.
28. I live, eat and breathe my job.
29. Most of my interests are centered around my job.
30. I have very strong ties with my present job which would be very difficult to break.
31. Usually I feel detached from my job.
32. Most of my personal goals are job-oriented.
33. I consider my job to be very central to my existence.
34. I like to be absorbed in my job most of the time
35. It is very important to me how successful I am at my job.
36. I have the opportunity to practice at work skills that I value myself.

Section IV (Self-Actualization)

For each of the statements in this questionnaire section, managers were asked to rate on a 6-point Likert-type scale: 1- strongly disagree; 2- disagree; 3- rather disagree; 4- rather agree; 5- agree; 6- strongly agree.

37. I can appreciate again and again, freshly and naively, the basic goods of life, with awe, pleasure, wonder, and even ecstasy, however stale these experiences may have become to others.
38. A sunset looks just as beautiful every time I see one.
39. I often feel gratitude for the good in my life no matter how many times I encounter it.
40. I accept all sides of myself, including my shortcomings.
41. I accept all of my quirks and desires without shame or apology.
42. I have unconditional acceptance for people and their unique quirks and desires.
43. I can maintain my dignity and integrity even in environments and situations that are undignified.
44. I can stay true to my core values even in environments that challenge them.
45. I take responsibility for my actions.
46. I feel a great responsibility and duty to accomplish a particular mission in life.
47. I feel as though I have some important task to fulfill in this lifetime.
48. I have a purpose in life that will help the good of humankind.

Järg lisale 2

49. I often have experiences in which I feel new horizons and possibilities opening up for myself and others.
50. I often have experiences in which I feel a profound transcendence of my selfish concerns.
51. I often have experiences in which I feel one with all people and things on this planet.
52. I have a generally creative spirit that touches everything I do.
53. I bring a generally creative attitude to all of my work.
54. I am often in touch with my childlike spontaneity.

Lisa 3. Küsimustiku kirjeldav statistika

		m	me	SD	n
1	Mul on võimalus oma tööd teha viisil, mis mulle tundub parim.	4,71	5	1,10	41
2	Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan.	4,88	5	0,81	41
3	Ma ei tunne ennast piisavalt kompetentsena. *(P)	4,29	4	1,01	41
4	Saan töökaaslastelt positiivset tagasisidet.	4,29	4	1,01	41
5	Tunnen end tööl rõhutuna. *(P)	3,83	4	1,43	41
6	Mul on töökaaslastega head suhted.	4,95	5	0,77	41
7	Hoian tööl omaette. *(P)	4,15	4	1,41	41
8	Mul on võimalus vabalt väljendada oma mõtteid ja ideid.	5,02	5	0,88	41
9	Pean töökaaslasi oma sõpradeks.	3,76	4	1,09	41
10	Mul on võimalus õppida tööl uusi oskusi.	4,8	5	0,84	41
11	Mul tuleb töö juures alluda teiste nõudmistele. *(P)	3,54	4	1,05	41
12	Enamasti tunnen, et saan hästi hakkama oma tööülesannetega.	4,39	4	0,83	41
13	Tööl tunnen end täisväärtusliku grupiliikmena ning minuga arvestatakse.	4,54	5	1,08	41
14	Oma töökohal ei ole mul eriti palju võimalust näidata, kui võimekas ma olen. *(P)	4,29	4	1,06	41
15	Minu töökaaslased hoolivad minust.	4,44	4	0,98	41
16	Mul ei ole lähedasi suhteid oma töökaaslastega. *(P)	3,24	3	1,39	41
17	Saan tunda end töö juures iseendana.	4,56	5	1,03	41
18	Minu töökaaslased ei meeldi mulle. *(P)	4,83	5	1,02	41
19	Tihti kahtlen, kas olen võimeline oma tööd tegema nõutud tasemel. *(P)	4,49	5	1,05	41
20	Mul ei ole palju võimalusi oma töö üle ise otsustada. *(P)	4,29	4	1,08	41
21	Töökaaslased suhtuvad minusse sõbralikult.	4,88	5	0,71	41
22	Kõige olulisemad asjad, mis minuga on juhtunud, on seotud minu praeguse tööga.	3,25	3	1,32	40
23	Minu jaoks määratleb minu töö vaid väikest osa minu olemusest. *(P)	3,47	3	1,20	40
24	Olen oma tööga vahetult seotud.	4,68	5	1,02	40
25	Töö on minu jaoks kõige tähtsam.	3,17	3	1,36	40
26	Minu huvid on seotud minu tööga.	3,6	4	1,17	40
27	Mul on oma praeguse tööga väga tugev side.	4,4	5	1,03	40
28	Tunnen, et ei sõltu oma tööst. *(P)	4,27	4	1,04	40
29	Enamik minu isiklike eesmärke on tööle orienteeritud.	3,33	3	1,27	40
30	Pean tööd keskseks oma olemuses.	3,5	3,5	1,36	40
31	Mulle meeldib enamiku oma ajast töösse süveneda.	3,45	3,5	1,30	40
32	Minu jaoks on äärmiselt oluline see, kui edukas ma olen oma töös.	4,18	4	0,98	40
33	Mul on võimalus rakendada töö juures oskusi, mida ma ise väärustan.	4,35	4	0,89	40
34	Ma hindan elu väärtusi ja rõõme naudinguga ikka ja jälle.	4,24	4	1,04	41

Järg lisale 3

35	Päikeseloojang on minu jaoks sama ilus iga kord, kui seda näen	4,39	5	1,22	41
36	Tunnen sageli tänulikkust kõige hea eest oma elus.	4,49	4	0,98	41
37	Aktsepteerin enda kõiki omadusi, sh ka puudusi.	4,34	4	0,86	41
38	Aktsepteerin kõiki oma veidrusi ja soove häbitundeta.	3,78	4	1,15	41
39	Aktsepteerin inimesi tingimusteta, sh nende veidrusi ja soove.	3,98	4	0,94	41
40	Suudan säilitada oma väärikust ja ausust isegi ebaväärikas keskkonnas ja olukorras.	4,39	4	0,70	41
41	Suudan jääda truuks oma põhiväärtustele isegi ebaväärikates olukordades.	4,54	4	0,81	41
42	Võtan vastutuse oma tegude eest.	5,07	5	0,72	41
43	Tunnen suurt vastutust ja kohustust täita oma missiooni elus.	4,41	5	1,16	41
44	Tunnen, et mul on selles elus mingi oluline ülesanne täita.	4,27	4	1,12	41
45	Mul on elus eesmärk, mis aitab kaasa inimkonna hüvangule.	4,2	4	1,10	41
46	Kogen sageli, et mulle ja teistele avanevad uued võimalused ja väljavaated.	4,63	5	0,77	41
47	Kogen sageli, et märkan ja ületan oma isekaid soove.	3,63	4	0,99	41
48	Tunnen end sageli ühtsena kõigi inimeste ja asjadega sellel planeedil.	3,61	4	1,18	41
49	Mul on üldiselt loominguline meel kõiges, mida ma teen.	4,1	4	0,83	41
50	Kaasan loomingulise suhtumise kõikidesse oma töödesse.	4,17	4	0,74	41
51	Tunnen sageli lapselikku spontaansust ja loovust.	3,83	4	1,02	41

*(P) -pööratud väärtustega skaalad

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Korrelatsioonanalüüs

		Autonoomsus	Kompetentsus	Seotus	Uudsuse hindamine	Aksepteerimine	Autentsus	Eesmärgipärasus	Loominguline meel	Tööga seotus
Autonoomsus	ρ	1								
	p									
Kompetentsus	ρ	0,286	1							
	p	0,07								
Seotus	ρ	0,484**	0,118	1						
	p	0,001	0,461							
Uudsuse hindamine	ρ	0,172	0,128	0,329*	1					
	p	0,283	0,425	0,035						
Aksepteerimine	ρ	0,227	0,174	0,178	0,455**	1				
	p	0,153	0,277	0,265	0,003					
Autentsus	ρ	0,239	0,279	0,177	0,570**	0,646**	1			
	p	0,133	0,077	0,269	0	0				
Eesmärgipärasus	ρ	-0,003	0,203	0,292	0,491**	0,321*	0,464**	1		
	p	0,988	0,202	0,064	0,001	0,041	0,002			
Loominguline meel	ρ	0,104	0,038	-0,004	0,350*	0,345*	0,484**	0,18	1	
	p	0,516	0,813	0,979	0,025	0,027	0,001	0,259		
Tööga seotus	ρ	-0,084	-0,243	0,181	-0,037	-0,092	-0,053	0,337*	0,024	1
	p	0,605	0,131	0,263	0,823	0,574	0,743	0,034	0,884	

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Allikas: Autori arvutused

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Külli Paugus

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Akadeemiliste üksuste juhtide eneseteostuse ja tööalaste baasvajaduste rahuldamise mõjud tööga seotusele, mille juhendaja on Tiiu Kamdron, PhD
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
 2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
-

09.05.2023

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.