

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Helena Kaal

**MAKSU- JA TOLLIAMETI MAKSUAUDITI OSAKONNA  
AMETNIKE MOTIVEERITUS**

Lõputöö

Juhendaja:

Silvia Tänav, MSc

Kaasjuhendaja:

Aare Värk, PhD

Tallinn 2023

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2023
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna ametnike motiveeritus</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: The motivation of the Tax Audit Department officials of Estonian Tax and Customs Board</p> <p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning koosneb 38 leheküljest ja kolmest lisast. Lõputöös on kasutatud 83 allikat, millele on tekstis viidatud.</p> <p>Lõputöö uurimisprobleemiks on küsimus, milline on MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni hetkeseis?</p> <p>Lõputöö eesmärk on selgitada välja psühholoogiliste põhivajaduste täidetuse seos motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkusega MTA maksuauditi osakonnas. Eesmärgi saavutamiseks püstitati neli uurimisülesannet, mille lahendamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit.</p> <p>Töö teoreetilises osas anti ülevaade tuntuimatest motivatsiooni sisu- ja protsessiteooriatest. Analüüsi osas uuriti ametnike peamiste psühholoogiliste vajaduste koondhinnangute seoseid MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse ja kompetentsusega ning eneseraporteeritud üldhinnangutega.</p> <p>Töö tulemusena selgus, et MTA maksuauditi osakonna ametnike autonoomiavajaduse rahuldatuse tase on kõige madalam. Tugevad seosed ilmnesisid kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, eneseraporteeritud rahulolu ja kogu vajaduste täidetuse määra vahel.</p> <p>Lõputöö autor soovib Maksu- ja Tolliametil viia läbi asutusesisese uuringu, milles selgitatakse välja kui tihti lahkuvad MTA maksuauditi osakonna ametnikud oma töökohalt erasektorisse palgaerinevuse tõttu; täiendada olemasolevat motivatsioonipaketti; ametnikke tihedamini tunnustada ja nende tehtud tööd pidevalt tagasisidestada; pakkuda ametnikele rohkem enesearendamisvõimalusi.</p>	
Võtmesõnad: motivatsioon, motivatsiooniteooriad, peamised psühholoogilised vajadused	
Võõrkeelsed võtmesõnad: motivation, motivation theories, basic psychological needs	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia	
Töö autor: Helena Kaal	
<p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Annan Sisekaitseakadeemiale tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Annan loa teose üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Sisekaitseakadeemia veebikeskkonna kaudu sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogu kaudu ja paberkandjal Sisekaitseakadeemia raamatukogus kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.</p>	
Allkiri: (allkirjastatud digitaalselt)	Kommentaar (soovi korral)
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Silvia Tänav	Allkiri: (allkirjastatud digitaalselt)
Vastab lõputöö nõuetele	
Kaasjuhendaja: Aare Värk	Allkiri: (allkirjastatud digitaalselt)
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Kerly Randlane	Allkiri: (allkirjastatud digitaalselt)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. MOTIVATSIOONI OLEMUS .....	7
1.1. Motivatsiooni mõiste .....	7
1.2. Erinevad motivatsiooniteooriad.....	8
1.2.1. Tuntuimad motivatsiooni sisuteooriad .....	9
1.2.2. Tuntuimad motivatsiooni protsessiteooriad .....	11
1.2.3. Enesemääratlemise teooria.....	12
1.3. Avaliku teenistuse motivatsioon.....	18
2. MTA MAKSUAUDITI OSAKONNA AMETNIKE MOTIVEERITUS.....	20
2.1. Uuringu meetodika ja valim .....	20
2.2. Uuring.....	24
2.2.1. Muutujate kirjeldav statistika .....	26
2.2.2. Korrelatsioonanalüüs.....	29
2.2.3. Avatud vastustega küsimused .....	31
2.3. Tulemused, järeldused ja ettepanekud .....	32
KOKKUVÕTE.....	37
SUMMARY .....	41
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	42
Lisa 1. Ankeetküsitluse vorm.....	50
Lisa 2. Peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustreerituse skaala.....	53
Lisa 3. Avatud vastustega küsimuste kategooriad ja koodid .....	55

## SISSEJUHATUS

Töötajate motivatsioon on organisatsioonide jaoks väga oluline. Inimressursi võimekus sõltub iga töötaja motiveeritusest. Motiveeritud tööjõud suurendab tootlikkust, vähendab tegevuskulusid ja parendab üldist töö tõhusust. Inimloomuse ja motivatsiooni olemuse mõistmine ning väärtustamine on töötajate tõhusa motiveerimise eelduseks: seega ka efektiivse personali juhtimise aluseks. (Shahzadi, *et al.*, 2014, pp. 159–160) Motivatsiooni olemasolu on inimesele vajalik, et olla edukas, järjekindel ning kogeda vaimset rahulolu (Ryan & Deci, 2000b, p. 69).

Maksupoliitikaks peetakse seaduste kogumit, milles on sätestatud, kellelt ja kui palju on vaja makse koguda, et katta riigi eelarvekulud (Rahandusministeerium, 2023). Tõhusa maksupoliitika kujundamine on kindla majandusarengu alus. Takistused maksude kogumisel, näiteks vähene ülevaade majandus- ja finantstehingutest ning aegunud maksupoliitikameetmed, piiravad valitsuste suutlikkust rahastada avalikke hüvesid ning investeerimist majanduskasvu ergutamiseks vajalikku infrastruktuuri. Maksuametnike motiveerimine võib potentsiaalselt seda probleemi lahendada. Kuigi hea maksuhaldus on iga riigi toimimiseks oluline, on seda valdkonda üpris vähe uuritud. Nõrga maksumoraali ja -kuulekusega riikides võivad maksuametnikud olla pingutamise loobunud ja vastuvõtlikud korrupsioonile. Madala motiveeritusega maksuametnikud võivad põhjustada maksutulu langemist ning seeläbi raskendada avalike hüvede rahastamist, mis omakorda õhustab maksumoraali. Maksu maksjad ei näe maksude maksmisel mõtet, kui avalike hüvede kvaliteet on madal. Sellise olukorra vältimiseks peaksid just maksuametnikud olema kõrgelt haritud ja motiveeritud. (Kleven, *et al.*, 2016, pp. 1-7)

Teenistujate motiveeritus on selgelt seotud eduka riigi tulude kokku kogumisega, õiglase majanduskeskkonnaga ja ühiskonna turvalisusega. Valitud teema aktuaalsus väljendub MTA 2022. aasta arengukavas. 2022. aasta arengukava üheks strateegiliseks peasuunaks on „suundanäitav organisatsioon ja arenevad inimesed“. See keskendub peamiselt organisatsiooni ja teenistujate arendamisele. Arengukava järgi peetakse oluliseks pühendunud töötajaid, kes on võimelised organisatsioonile seatud eesmärged ellu viia. Töökeskkonda püütakse hoida areneva ja mitmekesisena. (Maksu- ja Tolliamet, 2022a) Aktuaalne on teema ka seetõttu, et Maksu- ja Tolliamet (edaspidi MTA) pakkus selle välja ning pidas käesoleva valdkonna uurimist vajalikuks.

Teema uudsust väljendab asjaolu, et autorile teadaolevalt ei ole varem uuritud MTA ametnike motiveeritust. Lõputöödega on palju uuritud Politsei- ja Piirivalveameti (Kurvits, 2012; Märtn, 2010), vanglateenistuse (Poogen, 2006; Jaanus, 2006) ning üldiselt avaliku teenistuse (Aasma, 2019; Mändla, 2020) ametnike motiveeritust, kuid MTA kohta uuringud puuduvad.

Aktuaalsusest ja uudsusest lähtuvalt sõnastati uurimisprobleem küsimusena: milline on MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni hetkeseis?

Uurimisprobleemi lahendamiseks püstitati järgmised täpsustavad uurimisküsimused:

1. Milline on uuritavate hinnang kolmele põhilisele psühholoogilisele vajadusele lähtuvalt Ryani ja Deci enesemääratlemise teooriast?
2. Milline on uuritavate eneseraporteeritud motivatsiooni tase, rahulolu ja tulemuslikkus?
3. Kuidas mõjutab peamiste psühholoogiliste vajaduste täidetuse MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkust või kompetentsust ning eneseraporteeritud hinnanguid motivatsiooni tasemele, rahulolule ning tulemuslikkusele?

Lõputöö eesmärk on selgitada välja MTA maksuauditi osakonna ametnike psühholoogiliste põhivajaduste täidetuse seos motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkusega.

Eesmärgist lähtuvalt püstitati järgmised uurimisülesanded:

1. Analüüsida teaduskirjandust motivatsiooni ja motivatsiooniteooriate kohta.
2. Koostada küsimustik ja viia läbi küsitlus MTA maksuauditi osakonna ametnike seas.
3. Analüüsida ja kirjeldada küsitlusega saadud andmeid MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni kohta.
4. Teooria ja uuringu tulemuste põhjal anda soovitusi MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni tõstmiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja püstitatud uurimisülesannete täitmiseks viiakse läbi empiiriline kvantitatiivne uuring, mis võimaldab seletada nähtusi läbi arvandmete analüüsi (Mohajan, 2020, p. 54). Kvantitatiivse andmekogumise meetodina kasutatakse ankeetküsitlust, mille abil kogutakse süstemaatiliselt teavet vastajate käest (Lagerspetz, 2017, lk 156). Ankeetküsimustikuga kogutud andmestikule on lisatud MTA kui tööandja kompetentsuse ja tulemuslikkuse hinnangud. Valimiks on kõikne valim, mille puhul uuritakse kindlale kriteeriumile vastava populatsiooni kõiki objekte (Etikan, *et al.*, 2016, p. 3). Selles uuringus on

populatsiooniks Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna ametnikud. Andmeanalüüsimeetodina rakendatakse kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonanalüüsi. Kirjeldav statistika võimaldab valimilt saadud andmeid korrastada ja kirjeldada (Fisher & Marshall, 2009, p. 93). Korrelatsioonanalüüs on statistiline meetod erinevate kvantitatiivsete muutujate vahelise seose uurimiseks (Gogtay & Thatte, 2017, p. 78). Selle abil saab uuringus leida psühholoogiliste vajaduste koondhinnangute seoseid MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse ja kompetentsusega ning eneseraporteeritud üldhinnangutega.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Mõlemad peatükid jagunevad kolmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis antakse ülevaade motivatsiooni olemusest ja tuntuimatest motivatsiooniteooriatest.

Teises peatükis tutvustatakse uurimismetoodikat, valimit ning MTA maksuauditi osakonna ametnike seas läbiviidud ankeetküsitlust. Lisaks analüüsitakse küsimustiku tulemusi, tehakse järeldusi ning ettepanekuid, kuidas MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni tõsta.

# 1. MOTIVATSIOONI OLEMUS

## 1.1. Motivatsiooni mõiste

Motivatsiooni on erineval kujul uuritud, õpitud ja analüüsitud. Siiani pole leitud ühtset ning konkreetset definitsiooni selle mõistele. Mõiste „motivatsioon” tuleneb ladinakeelsest sõnast *movere*, mis tähendab liikuma. Mis ajendab inimest teatud valikuid tegema, pingutama ning tegutsema – need küsimused on motivatsiooniteooriate ja -uuringute keskmeks. Üks väheseid asju, millega enamik teadlasi motivatsiooni defineerimisel nõustuvad, on asjaolu, et see mõjutab konkreetse käitumisviisi valikut, järjekindlust ning eesmärgi saavutamise jaoks tehtud jõupingutust. Teisisõnu, motivatsioon põhjendab, miks inimesed otsustavad midagi teha, kui kaua nad on valmis tegevust jätkama ja kui palju ollakse nõus pingutama. (Dörnyei & Ushioda, 2013, p. 4)

Dörnyei ja Ushioda (2013, p. 6) on defineerinud motivatsiooni kui dünaamiliselt muutuvat kumulatiivset erutust inimeses, mis algatab, suunab, koordineerib, võimendab, lõpetab ja hindab kognitiivseid ja motoorseid protsesse, mille käigus valitakse välja, seatakse prioriteediks, rakendatakse ning (edukalt või ebaõnnestunult) täidetakse esialgsed soovid, eesmärgid või ambitsioonid. Lühemalt öeldes on motivatsioon psühholoogiline protsess, mille tulemusena tekib isikul tung midagi teha. Motivatsioon millegi tegemiseks areneb tavaliselt järk-järgult läbi keerulise vaimse protsessi, mis hõlmab esialgset planeerimist ja eesmärkide seadmist, kavatsuste kujundamist, ülesannete loomist, tegevuse rakendamist, tegevuse kontrolli ja tulemuste hindamist (Dörnyei & Ushioda, 2013, p. 6).

Vanemad, 20. sajandi esimesel poolel loodud motivatsiooniteooriad on keskendunud peamiselt sügavalt juurdunud alateadlikele ajenditele, emotsioonidele ja instinktidele, mida peeti inimese käitumist kujundavateks teguriteks. Suuresti mõjutas selle ajastu ideid Sigmund Freudi töö. 20. sajandi teisel poolel keskenduti motivatsioonialaste teadustöödega teadlikele kognitiivsetele tegevustele (nt eesmärgid ja ootused, sündmuste tõlgendused) kui käitumist kujundavatele protsessidele. 21. sajandi esimesel kümnendil tärkas teadlastel jällegi huvi emotsioonide rolli vastu motivatsioonipsühholoogias. (Dörnyei & Ushioda, 2013, p. 4)

Uuema põlvkonna motivatsiooniteooriatest on üheks tuntuimaks saanud Edward L. Deci ja Richard Ryani loodud enesemääratlemise teooria. Nende sõnul on inimesel loomuses olla uudishimulik, elujõuline ja motiveeritud: motiveerituna on indiviid tegus, inspireeritud,

õpihimuline ning ettevõtlik. Motivatsioon hõlmab energiat, suunda, püsivust, kohusetunnet – need kõik on aktiveerimise ja kavatsuse aspektid. Motivatsioon on oma omaduste tõttu kõrgelt hinnatud: see on hea tootlikkuse aluseks. Seetõttu otsitakse tihti seda omadust näiteks töötajate värbamisel, eriti kui tegemist on juhtiva positsiooniga. (Ryan & Deci, 2000b, p. 68-69)

Deci ja Ryani välja töötatud enesemääratlemise teoorias eristatakse erinevat tüüpi motivatsioone, mis on tekkinud teatud põhjustel või eesmärkide elluviimisel. Põhiliselt eristatakse sisemist ja välist motivatsiooni. Kuigi mõlemad neist kirjeldavad motivatsiooni olemust, on allikad hoopis erinevad. Sisemise motivatsiooni puhul on ajendiks indiviidi soov võtta vastu väljakutseid ning nautida protsessi, väline motivatsioon on ajendatud tegevuse tagajärjest ning positiivsest stiimulist, olgu selleks siis kiitus, tunnustus, palk või muu hüve. Selle teooria kohaselt sõltub saadava kogemuse ja tehtava soorituse kvaliteet sellest, kas individ on sisemiselt või väliselt motiveeritud. (Ryan & Deci, 2000a, p. 55)

Motivaatorid ja demotivaatorid on olulised mõisted motivatsiooni tekkimise protsessi mõistmiseks (Oye, *et al.*, 2011, p. 71). Motivaatoriteks peetakse tegureid, mis julgustavad inimesi täitma konkreetset ülesannet või eesmärki. Motivaatorid võivad esineda erineval kujul, kuid üldiselt rõhuvad need inimese sisemise motivatsiooniga seotud faktoritele ning motiveerivad pingutama edu saavutamiseks. (Yoo, *et al.*, 2012, p. 944) Demotivaatorid on tegurid, mis põhjustavad motivatsiooni taseme ning eesmärkide täitmise soovi langust. Demotivaatorite olemasolu võib põhjustada näiteks ebaproduktiivsust ning üldise rahulolematuse tekkimist. (Roslon, 2020, pp. 330-331)

Eelnevast võib järeldada, et motivatsioonil pole tänaseni ühtset definitsiooni ega vormi. See sõltub iga indiviidi omadustest, tõekspidamistest ja väärtustest. Motivatsioon on olnud psühholoogias aktuaalne teema läbi aja. Kui muutub keskkond ja olukord maailmas, on oodata ka muutusi motivatsiooni osas, sest indiviidide vaade elule võib seeläbi hoopis teistsuguseks muutuda.

## **1.2. Erinevad motivatsiooniteooriad**

Motivatsiooniteooria on raamistik või mudel, mille eesmärgiks on selgitada, miks inimesed teatud viisil käituvad ja millised tegurid nende käitumist mõjutavad (Graham & Weiner, 1996, p. 64). Motivatsiooni uurimises on oluline mõista inimese sisemisi kognitiivseid protsesse: mida individ tunneb ja mõtleb (Dinibutun, 2012, p. 133). Ghazi ja tema kolleegid (2013, pp.



445-446) väidavad, et motivatsiooniteooriad jagatakse erinevate lähenemisviiside kaupa kahte kategooriasse: sisuteooriad (ingl k *content theories*) ja protsessiteooriad (ingl k *process theories*). Sisuteooriate kohaselt käitub inimene sellisel viisil, et enda vajadusi rahuldada (Suciu, *et al.*, 2013, p. 183). Peamiste sisuteooriate hulka kuuluvad Maslowi vajaduste hierarhia teooria, Herzbergi kahe faktori teooria, McClelandi saavutusteooria (Dinibutun, 2012, p. 133). Protsessiteooriate eesmärk on selgitada motivatsiooni tekkimise ja püsimise protsessi, millised asjaolud seda mõjutavad ning mis seosed motivatsiooni mõjutavate asjaolude vahel võivad ilmned (Suciu, *et al.*, 2013, p. 183). Tuntuimad neist on ootuste teooria, võrduse teooria, eesmärgiteooria ja atribuutsiooniteooria (Dinibutun, 2012, p. 135).

### **1.2.1. Tuntuimad motivatsiooni sisuteooriad**

Maslowi vajaduste hierarhia teooria (Maslow, 1943) on üks kõige vanematest ja tuntumatest motivatsiooniteooriatest, mille on välja töötanud Abraham Maslow 1940. ja 1950. aastatel. A. Maslow uskus, et inimene on oma olemuselt healoomuline ning potentsiaalikas tänu sisemisele tahtejõule. Ta oli seisukohal, et inimese vajadused ja motivaatorid arenevad samamoodi, nagu toimub püramiidi ehitamine. Vajaduste hierarhia püramiid hõlmab viite kategooriat. Selle aluseks on eksisteerimiseks esmavajalikud vajadused, mis tuleb kõigepealt rahuldada ning tänu millele kogu püramiid koos püsib. (Acquah, *et al.*, 2021, p. 26) Viis põhivajadust inimese jaoks selle teooria kohaselt on järgmised (Maslow, 1943 ref Dinibutun, 2012, pp. 133-134):

- füsioloogilised vajadused: hierarhia kõige elementaarsem tase, mille alla kuulub kõik, mis on inimese eluks esmavajalik. Näitena võib tuua toidu, vee, une ja eluaseme olemasolu. Kui need vajadused on rahuldatud, ei paku need enam inimesele motivatsiooni ja seetõttu liigutakse edasi järgmisele tasemele;
- turvalisus: ohutus, kaitse vaimse või füüsilise rünnaku eest;
- sotsiaalsed vajadused: selle kategooria alla kuuluvad hellus, kuuluvustunne, aktsepteeritus, sotsialiseerumine, sõprussuhted, armastamine ja armastatud olemine;
- tunnustus ja staatus: selle all on mõeldud eneseväärikust ja -hinnangut, autonoomsust, saavutusi, tähelepanu saamist, austust. Enesehinnang hõlmab selles kontekstis soovi olla enesekindel, tugev, iseseisev, vaba ja edukas; austus aga teistest lugupidamist ja enda suhtes lugupidava käitumise kogemist, head mainet, staatust;
- eneseteostus: areng ja oma täieliku potentsiaali rakendamine. Maslow väidab, et mida inimene on suuteline olema, seda ta ka peaks olema.

Kui füsioloogilised vajadused on inimesel rahuldatud, hakatakse töötama järgmise kategooria vajaduste rahuldamise eesmärgil. Inimloomusele on omane pidevalt püüelda kõrgema kategooria vajaduste, mis eluteel esile kerkivad, rahuldamise poole. (Zafarullah & Pertti, 2017, p. 211)

Herzbergi kahe faktori teooria (Herzberg, *et al.*, 1959) loojaks oli Frederick Herzberg, kes 1950. aastatel laiendas A. Maslowi tehtuid uuringuid. F. Herzberg viis läbi motivatsiooniuuringu, milles osales umbes 200 raamatupidajat ja inseneri, kes töötasid Pittsburghi linnas, Pennsylvania osariigis, Ameerika Ühendriikides asuvates ettevõtetes. Uuringus osalejatel paluti kirjeldada olukordi, kus nad tööd tehes tundsid ennast erakordselt hästi või halvasti. Samuti pidid osalejad põhjendama ning selgitama, mis konkreetset tunnet esile kutsus. Andmete analüüsimise tulemusena jõudis F. Herzberg seisukohale, et motivatsiooni mõjutavad kahte tüüpi faktorid: hügieenifaktorid ja motivaatorid. (Herzberg, *et al.*, 1959 ref Dinibutun, 2012, pp. 134-135)

Hügieenifaktorite alla kuuluvad töökeskkonna baasvajadused, mis peavad olema tagatud, et töötajad ei oleks rahulolematud. Hügieenifaktorid hõlmavad näiteks ettevõtte juhtimispoliitikat, suhteid ülemustega ning töökaaslastega, töötingimusi ja palka. Kui need faktorid on puudulikud, võib töötajatel kaduda motivatsioon oma ülesannete täitmiseks. Motivaatoreid seostatakse inimese arengu ja eneseteostuse vajadusega. Sinna hulka kuuluvad näiteks saavutused, tunnustus, töö olemus, vastutus, edu ja arenguvõimalused. Motivaatorite olemasolu on oluline positiivse töösse suhtumise kujundamiseks ja üldiseks rahuloluks. Herzbergi teooria põhiidee seisneb selles, et kuigi hügieenifaktorite tagamine võib ära hoida rahulolematust, on motivaatorite olemasolu see, mis päriselt on oluline töörahulolu ja motivatsiooni tekkimisele ning püsimisele. Motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks ettevõttes peaksid tööandjad keskenduma töötajatele arenguvõimaluste pakkumisele ning tunnustamisele. (Herzberg, *et al.*, 1959 ref Alshmemri, *et al.*, 2017, pp. 12-13)

1960. aastate alguses avalikustas David McClelland oma motivatsiooniteooria (McClelland, 1961). McClellandi saavutusteooria on seotud indiviidi vajaduste ja keskkonnafaktoritega (Zafarullah & Pertti, 2017, p. 211). Seega mõjutab motivatsiooni kolme järgmise vajaduse kombinatsioon (McClelland, 1961 ref Dinibutun, 2012, p. 135):

- saavutusvajadus: inimesed, kellel on kõrge saavutusvajadus, omavad eelsoodumust edu poole püüdlamiseks. Nad on väga motiveeritud väljakutsuva ülesande täitmiseks, et kogeda edust tulenevat rahulolutunnet. Sellised inimesed eelistavad ülesandeid, mille

täitmine näib võimalik ja väldivad millegi ette võtmist, kui selle elluviimine tundub liiga lihtne või võimatu. Neile on oluline, et täidetud ülesannete eest saaks õigeaegset tagasisidet ja kriitikat.

- kuuluvusvajadus: inimesed, kellel on suur kuuluvusvajadus, on motiveeritud säilitama tugevaid ning lähedasi suhteid sõprade ja perekonnaga. Koosviibimistel püüavad nad luua sõbralikke suhteid, olles avameelne ja pakkudes emotsionaalset tuge. Veel on neile oluline, et kogeksid kuuluvustunnet sotsiaalsesse gruppi, armastust ja aktsepteeritust. Suure kuuluvusvajadusega inimene ei oleks McClellandi sõnul hea juht, sest ta hooliks liiga palju sellest, mida alluvad temast mõtleksid.
- võimuvajadus: suure võimuvajadusega inimesed tahavad omada teiste üle mõjuvõimu, tehes võimaluse korral ettepanekuid, avaldades oma arvamust ja hinnangut. Nad naudivad võimalusi, kus saavad teisi inimesi veenda, olgu selleks näiteks õpetamine või avalike kõnede pidamine. Inimene, kellel on suur võimuvajadus, kuid väike kuuluvusvajadus, võib muutuda diktaatorlikuks. Samas kui tal on ka suur kuuluvusvajadus, võib talle ideaalseks töökohaks olla näiteks sotsiaaltöötaja amet. McClelland uskus, et heal ülemusel peab olema kontrollitud ja reguleeritud vajadus omada teiste üle mõjuvõimu. Teisisõnu, heal juhul peab olema suur võimuvajadus, kuid ta peab seda endale teadvustama ning ennast kontrolli all hoidma.

McClellandi saavutusvajaduse teooria on oma idee poolest väga sarnane Maslowi eneseteostusvajadustega. Sarnasusi saab välja tuua ka Herzbergi teooriaga: suurema eesmärgi nimel töötavad inimesed peavad olulisemaks motivaatorite olemasolu, samas väiksema eesmärgi nimel, mitte nii sihikindlad inimesed on huvitatud pigem hügieenifaktorite tagamisest. (Pardee, 1990, p. 3)

### **1.2.2. Tuntuimad motivatsiooni protsessiteooriad**

Üheks populaarseimaks motivatsiooni protsessiteooriaks on V. Vroomi 1960. aastatel loodud ootuste teooria (ingl k *expectancy theory*; Vroom, 1964). Olulisel kohal on kognitiivsete protsessite vaatlemine, uurides näiteks erinevates organisatsioonides töötavate inimeste motivatsiooni mõju töötulemustele. Ootuste teooria kohaselt tekib motivatsioon kolme faktori olemasolu tulemusena. (Zafarullah & Pertti, 2017, p. 212) Nendeks faktoriteks on (Vroom, 1964 ref Chiang & Jang, 2008, p. 314):

- valentsus: see näitab, kui palju inimene väärtustab millegi tulemust, hüvesid või saadavat tasu;

- ootuspärasus: inimese tajutud tõenäosus, et pingutusele järgneb hea tulemus. Ootuspärasust mõjutavad varasemad kogemused, enesekindlus ja eesmärgi raskusaste;
- instrumentaalsus: uskumus, et heale sooritusele järgneb sellele vääriline tasu. Tasuks võib olla näiteks usalduse võitmine, ametikõrgendus või muu preemia.

1963. aastal avaldas J. Stacy Adams võrdsuse teooria (ingl k *equity theory*; Adams, 1963). Selle teooria järgi motiveerib inimesi õiglus ja võrdne kohtlemine. Inimestele on loomupärane säilitada õiglust ja võrdsust teiste suhtes, olgu see töökeskkonnas, sõprade seas või perekonnas. Võrdsuse teooria looja väidab, et inimesed on rohkem motiveeritud siis, kui kõiki samas või sarnases olukorras olevaid isikuid koheldakse võrdselt ning vähem motiveeritud, kui kedagi diskrimineeritakse või eelistatakse. Näiteks on töötajad motiveeritud rohkem panustama, kui nad tajuvad, et nende panus on proportsionaalne tulemusega. Tulemus peaks olema võrdne teiste sarnastel ametikohtadel olevate töötajatega. Kui sarnasel ametikohal olevat töötajat eelistatakse, võib kolleegides tekkida ebavõrdse kohtlemise tunne, mille tagajärjel langeb motivatsiooni tase ja tulemuslikkus. (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012, pp. 158-159)

Samal aastakümnel, 1968. aastal tutvustas Edwin A. Locke esimest korda eesmärgiteooriat (ingl k *goal-setting theory*; Locke, 1968). Selles teoorias rõhutatakse eesmärkide seadmise ja tagasiside saamise olulisust: inimesed on rohkem motiveeritud siis, kui nad on seadnud selged ja konkreetsed eesmärgid ning tajuvad, et seatud eesmärgid on väljakutsuvad, ent realselt elluviidavad, saades konstruktiivset tagasisidet (Viorel, *et al.*, 2009, p. 325). Pidev tagasiside on oluline motivatsiooni säilitamiseks, eriti kui pürgitakse varasemast kõrgemate saavutuste poole. Eesmärgi raskusaste ja inimese pühendumus eesmärgi saavutamiseks kombineeritult määravad, kui palju ollakse valmis pingutama. Inimeste sooritus on üldiselt parem ka siis, kui nad on seadnud endale tähtaja, millal peab olema eesmärk täidetud. (Locke, 1968 ref Zafarullah & Pertti, 2017, p. 212)

### **1.2.3. Enesemääratlemise teooria**

Enesemääratlemise teooria (ingl k *Self-Determination Theory*; edaspidi EMT) on professorite Edward L. Deci ja Richard Ryani 1980. aastatel loodud teooria inimese motivatsiooni ja isiksuse kohta (Ryan & Deci, 2000b, p. 68). Üle 40 aasta jooksul tehtud põhjalikud uurimistööd on panustanud teooria levikusse: EMT on arenenud üheks populaarseimaks inimese motivatsiooni ja optimaalse toimimise teooriaks. Seda on rakendatud mitmetes erinevates

eluvaldkondades, näiteks hariduses, spordis, lastekasvatases, organisatsioonikäitumises ja inimsuhetes. (Van den Broeck, *et al.*, 2008, pp. 63-64).

Selles rõhutatakse inimeste sünnipäraste omaduste olulisust isiksuse arengul ja käitumuslikul eneseregulatsioonil. Seega keskendub nende loodud teooria inimese loomupärase kasvutendentsi ja kaasasündinud psühholoogiliste vajaduste uurimisele. Loomupärast kasvutendentsi ja kaasasündinud psühholoogilisi vajadusi peetakse enesemotivatsiooni ja isiksuse integratsiooni aluseks. Empiiriliste uuringute käigus on tuvastatud kolm põhivajadust, mis on olulised isiku optimaalse funktsioneerimise ja kasvu, sotsiaalse arengu ning vaimse tervise jaoks: kompetentsus, seotus, autonoomia. Nende põhivajaduste rahuldatusest sõltub käesoleva teooria kohaselt inimese vaimne heaolu. (Ryan & Deci, 2000b, p. 68)

EMT järgi on inimese kolm põhivajadust autonoomia, kompetentsus ja seotus. Kompetentsus on vajadus tunda end võimeka, oskusliku ja edukana oma püüdlustes. Seotus on vajadus tunda end teistega ühtekuuluvana, aktsepteerituna, hoolituna ja toetatuna. Autonoomia on vajadus tunda kontrolli oma käitumise, eesmärkide ja otsuste üle. Kui need vajadused on rahuldatud, kogevad inimesed vaimset heaolu, motiveeritust ja käituvad eesmärgipäraselt, soodustades enesearengut. (Roth, *et al.*, 2019, pp. 946) Samas nende vajaduste frustratsioon tekitab inimeses halba enesetunnet ja muudab ta kergemini vaimselt haavatavaks (Vansteenkiste & Ryan, 2013, p. 263). Deci ja kolleegide läbiviidud uuringus (2001) selgus, et peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatud on positiivselt seotud ka üldise rahuloluga oma töökohal.

EMT defineerib motivatsiooni kui inimese sisemist protsessi, mis mõjutab käitumist ja põhineb kolmel põhilisel psühholoogilisel põhivajadusel. Selle teooria kohaselt on kolme tüüpi motivatsioon kõige olulisema mõjuvõimuga: sisemine motivatsioon, väline motivatsioon ja amotivatsioon. Sisemine motivatsioon tekib siis, kui indiviid on huvitatud tegevusest ja tegeleb millegagi enda huvides, ilma väliste stiimuliteta. See ilmub siis, kui inimesel on tahe tegevusega alustada ja sellega jätkata, kuna sisuliselt see pakub talle rahuldust ja protsess on nauditav. Väline motivatsioon tekib siis, kui teo eesmärgi saavutamise tulemuseks on tasu, preemia või tunnustus. Inimene on väliselt motiveeritud näiteks siis, kui töö tegemise eest makstakse talle palka või ka siis, kui selle tegemata jätmisele järgneb karistus või tekib süütunne. Amotivatsioon on olukord, kus motivatsioon puudub. Amotiveeritud inimesel puudub väline stiimul või sisemine tung/soov midagi ära teha. (Ryan & Deci, 2000b, pp. 69-72)

EMT-d on kasutatud mitmesuguste motivatsioonialaste ja käitumuslike tulemuste selgitamiseks. Näiteks võib selle teooria abil selgitada, miks inimesed (Roth, *et al.*, 2019, pp. 949-950):

- jätkavad suurema tõenäosusega mingi tegevusega, kui nad tunnetavad autonoomiat ja kompetentsust;
- kalduvad tervislikuma elustiili poole, kui tunnevad, et nad on teiste inimestega seotud ja nende poolt toetatud.
- tunnevad end rohkem motiveerituna millegagi tegeledes, kui nad on sellel alal kompetentsed ning samal ajal tunnetavad ühtekuuluvust inimestega, kes sama asjaga tegelevad.

Enesemääratlemise teooria abil on organisatsioonides uuritud, kuidas töötajate motivatsioon mõjutab töö tulemuslikkust ning üldist rahulolu. Uuringute peamine eesmärk on olnud selgitada välja, mis hõlbustab kvaliteetse, jätkusuutliku motivatsiooni tekkimist ja mis aitab esile tuua kaasatuse ning tahtluse oma tööd hästi teha. EMT põhjal loodud uuringute järgi on kõige olulisem luua töötingimused, kus toetatakse iga töötaja autonoomsust. Töötajate autonoomsuse toetamise tulemusena on suurenenud töörahulolu ja tulemuslikkus, samuti on parenenud organisatsiooni efektiivsus. (Deci, *et al.*, 2017, p. 20)

Autonoomiavajaduse rahuldamine on inimese optimaalseks toimimiseks ja üldiseks heaoluks hädavajalik (Fang, *et al.*, 2022, p. 582). Autonoomsust kogetakse siis, kui tegevused on enda initsiatiivil algatatud, on olemas valikuvõimalused tegutsemisel ning sellega jätkamisel, puudub range raamistik või reeglid. Autonoomsust ei kogeta siis, kui tegevust alustatakse väliskeskonna surve või sunni tõttu ning tegutsetakse kindlate juhiste alusel. Kui tegevuse alustamise põhjustajaks on kasvõi osaliselt mõni väliskeskkonnast tulenev faktor, ei kogeta autonoomsust täielikult. (Cerasoli, *et al.*, 2016, p. 783) Black ja Deci (2000, p. 751) viisid üliõpilaste seas läbi uuringu, milles selgus, et tudengite autonoomsuse toetamisel paranes oluliselt nende õppeedukus. Gillet ja kolleegid (2013) jõudsid oma uuringus järeldusele, et meditsiiniõdede tööga rahulolu ja töötulemused parenevad, kui nende autonoomsust toetatakse. Töötaja autonoomiavajaduse rahuldatus tõuseb näiteks siis, kui juht mõistab tema maailmavaateid ja tundeid, annab tööülesannete täitmisel valikuvõimalusi ning üritab minimeerida surveid ja käsutamist (Black & Deci, 2000, p. 742). Eelnimetatud vajadust frustrerib rangete reeglite järgimine töös ning vähene iseseisvate otsuste tegemise või kaasaráärmise võimalus (Fang, *et al.*, 2022, pp. 574-575).

Seotusvajadus mõjutab inimese väärtuste ja seisukohtade kujunemist. Kui kujundada töökeskkonda sellisel viisil, et töötajatel tekiks võimalus enda kolleegidega samastuda ning kogeda vastastikkust lugupidamist, hoolivust ja toetamist, on oodata indiviidide motivatsiooni taseme ning töö tulemuslikkuse tõusu. Kuigi üldiselt pole töömotivatsiooni analüüsimisel seotusvajadus fookuses olnud, leidub tõendeid, mis kinnitavad ühtse töögrupi olulisust tööalaste saavutuste osas. Näiteks Jamesi ja Greenbergi (1989) läbiviidud uuringus selgus, et töögrupi ühtekuuluvustunde tugevdamise tulemusena tõusis märgatavalt iga töötaja töötulemus ning rahulolu. (Gagné & Deci, 2005, pp. 355-356) Seotusvajadust võib frustrereida näiteks kehva kolleegide vaheline suhtlus, pidevad konfliktid, olukorrad, tõrjutuse või vähesese toetuse kogemine kolleegide poolt (Schmidt, *et al.*, 2020, p. 1532-1533).

Kompetentsusvajaduse rahuldamiseks peab inimene tõestama ning arendama oma teadmisi või oskuseid. Kui inimese töösaavutusi ei hinnata, langeb tema sisemise motivatsiooni tase ning soov pingutada suuremate eesmärkide nimel. (Cerasoli, *et al.*, 2016, p. 783) Kompetentsusvajadus on frustreritud, kui inimene tunneb ennast oma tööd tehes ebapädevana või läbikukkununa. Selle vajaduse frustreritust võivad tekitada näiteks liiga rasked tööülesanded, negatiivne tagasiside töötulemustele ja liigne enesekriitilisus. (Ryan & Deci, 2017 ref Fang, *et al.*, 2017, p. 2) Kompetentsusvajaduse rahuldatuse tõstmiseks peaks tööandja pakkuma inimestele tööalaseid väljakutseid, uute oskuste õppimise võimalusi, konstruktiivse tagasiside saamist ja tunnustamist, arenguvõimalusi karjääri osas (Van den Broeck, *et al.*, 2010, p. 982).

EMT mõistmiseks on oluline teada, kuidas motivatsioon selle teooria kohaselt liigitub. Motivatsiooni liigitatakse EMT teooria järgi peamiselt kaheks: sisemine ja väline motivatsioon. Sisemist ja välist motivatsioonitüüpi on laialdaselt uuritud, nende eristamine ja mõistmine on aidanud kaasa näiteks haridusvaldkonna arengule. Sisemine motivatsioon on oluline osa inimloomusest, mis peegeldab inimese püüdlust õppida ja areneda. Välise motivatsiooni tekitajaks on keskkond ja ühiskond. (Ryan & Deci, 2000a, p. 54)

Tõenäoliselt ei peegelda ükski nähtus niivõrd inimloomuse positiivset potentsiaali kui sisemine motivatsioon: loomupärane püüdlus otsida uusi väljakutseid ja katsetada oma võimete piire (Ryan & Deci, 2000b, p. 70). Sisemine motivatsioon on määratletud kui tegevuse sooritamine indiviidi loomupärase huvi rahuldamise eesmärgil. Sellel puuduvad välised tegurid, stiimulid või tagajärjed. Sisemiselt motiveeritud inimene on ajendatud tegutsema pigem tegevusega kaasneva lõbu või väljakutse pärast, mitte välise mõju, surve või hübe tõttu. Sisemist

motivatsiooni kirjeldati esmakordselt nähtusena loomade käitumise kohta läbiviidud eksperimentaalsetes uuringutes. Uuringute käigus avastati, et paljud loomad näitavad uudishimu, huvi ja mängulist suhtumist isegi siis, kui puudub otsene positiivne või negatiivne stiimul. Sisemise motivatsiooni olemasolu aitab indiviididel kohaneda uute olukordadega ja näha elus tekkivaid võimalusi kui meeldivaid väljakutseid. (Ryan & Deci, 2000a, p. 56)

Välist motivatsiooni saab iseloomustada kui sisemisele motivatsioonile vastanduvat motivatsiooniliiki. Sisemine motivatsioon on selgelt oluline motivatsiooni liik, kuid ainult sellest ei piisa. Sisemine motivatsioon igapäevatoimetuste jaoks hakkab vähenema juba pärast varast lapsepõlve, kui vabadust olla sisemiselt motiveeritud hakkab asendama väline motivatsioon, et hakkama saada igavate sotsiaalsete rollidega kaasnevate ülesannetega. Näiteks koolides on leitud seos klasside ja sisemise motivatsiooni osas: mida vanemaks saavad lapsed ja raskemaks muutub õppetöö, seda nõrgem on laste sisemine motivatsioon. Väliste motivatsiooni tekkimise eelduseks on konkreetse tulemuse saavutamine või hüve saamine. Väline motivatsioon seega vastandub sisemise motivatsiooni ajendile. (Ryan & Deci, 2000a, p. 60)

Eraldi motivatsiooni liigina on välja toodud ka amotivatsioon, mis tähendab motivatsiooni puudumist. Kui inimese käitumine on amotiveeritud, puudub tal nägemus käitumise ja selle tulemuse vahel. Amotiveeritust peetakse sarnaseks õpitud abitusega, sest isik tunneb ennast ebakompetentsena, ei usu, et tegevus tagab soovitud tulemuse ja käitutakse, nagu puuduks olukorra üle kontroll. See võib põhjustada abituse tunnet ning paneb isikut kahtlema tegevuse vajalikkuses. Tõenäoliselt tagajärjeks on tegevusest loobumine või alla andmine. Näitena võib tuua amotiveeritud õpilased, kes ei näe koolis õppimisel tulevikus potentsiaalset saadavat kasu ning otsustavad koolitee pooleli jätta. (Vallerand & Ratelle, 2002, p. 43) Amotiveeritud töötajatel on suurem kalduvus oma töökohast lahkuda (Xu, 2022, p. 3).

Lühidalt on EMT psühholoogiline teooria, milles rõhutatakse sisemise ja välise motivatsiooni olulisust inimese käitumise kujunemisel (Ryan & Deci, 2000b, p. 76). Teoorias keskendutakse sellele, kuidas inimesed on motiveeritud oma põhilisi psühholoogilisi vajadusi rahuldama. Inimesel on oluline tunda, et ta kontrollib oma käitumist ning kogeb kompetentsust ja seotust. Selle tulemusena hakatakse tõenäolisemalt käituma tähendusrikkal eesmärgil ja kasulikuna nii iseendale kui ka teistele. Lisaks on EMT-d kasutatud mitmesuguste tervise ja heaoluga seotud tulemuste selgitamiseks ja ennustamiseks. (Roth, *et al.*, 2019, p. 953)



### 1.2.3.1. Peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustratsioon skaala

Peamiste psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatus ja frustratsioon skaala (ingl k *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale*) on laialdaselt kasutatav tööriist eneseanalüüsiks. See võimaldab mõõta, mil määral inimesed tunnevad rahuldust või frustriooni oma peamiste psühholoogiliste vajaduste suhtes. Skaala põhineb enesemääramise teoorial. (Liga, *et al.*, 2018, p. 1)

Esialgne originaalskaala sisaldas 21 väidet, millega sai mõõta kolme psühholoogilise põhivajaduse rahuldust inimese igapäevaelus (Deci & Ryan, 2000; Gagné, 2003). Chen ja tema kolleegid (2015) olid esimesed, kes töötasid välja instrumendi, millega saab hinnata peamiste psühholoogiliste põhivajaduste rahuldust ja frustriooni erinevatel skaaladel. Nad töötasid välja kuuefaktorilise skaala, mis sisaldab rahuldatus ja frustriooni tasakaalustatud kombinatsiooni, koosnedes kuuest järgmisest alaskaalast: autonoomiavajaduse rahuldatus, autonoomiavajaduse frustratsioon, seotusvajaduse rahuldatus, seotusvajaduse frustratsioon, kompetentsusvajaduse rahuldatus ja kompetentsusvajaduse frustratsioon. Peamiste psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatus ja frustriooni skaalat on kasutatud põhiliste psühholoogiliste vajaduste mõõtmiseks nii üldiselt kui ka valdkonnapõhiselt. Seda on kohandatud erinevate kontekstide jaoks: näiteks kooliõpilaste (Campbell, *et al.*, 2018), töö (Sánchez-Oliva, *et al.*, 2017), sporditreeningute (Haerens, *et al.*, 2015), emaduse (Brenning, *et al.*, 2019), õpetajate (Aelterman, *et al.*, 2016) ja unekvaliteedi (Campbell, *et al.*, 2015) analüüsiks. (Šakan, 2022, pp. 2228-2229)

Et hinnata autonoomia, kompetentsi ja seotuse rahuldatus ja frustriooni taset tööl, koostasid Schultz ja tema kolleegid (2015) peamiste psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatus ja frustriooni skaala kohandatud versiooni. See koosneb kahekümne neljast väitest, millest kaksteist mõõdavad psühholoogiliste põhivajaduste rahuldust (nt „Tunnen valikuvabadust oma tööd tehes”) ja kaksteist nende vajaduste frustriooni (nt „Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale”). (Schultz, *et al.*, 2015, pp. 976-977) Osalejad saavad hinnata enda nõustumist või mittenõustumist 5-punktilisel Likerti tüüpi skaalal, mille vastusevariandid varieeruvad vahemikus 1 (ei ole nõus) kuni 5 (täiesti nõus), kusjuures kõrgemad hinnangud näitavad suuremat rahuldust või frustriooni põhivajaduste suhtes (Rodrigues, *et al.*, 2019, p. 954).

Töö empiirilises osas lähtutakse suures osas enesemääratlemise teooriast. Enesemääratlemise teooria autorite loodud peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustrerituse skaala kasutamise abil on võimalik tuvastada, millised põhivajadused on ametnikel rahuldatud või frustreritud. Sellel teorial on mõnevõrra erinev lähtumine tuntuimatest motivatsiooniteooriatest, sest võimaldab kuue alaskaala abil saada infot ametnike motivatsioonist ja psühholoogiliste vajaduste rahuldatusest. Tänu sellele on uuring sisukam ning kasulik ka MTA jaoks, sest töö tulemusena selgub, milliste vajaduste rahuldatuse taseme tõstmisele tuleks rõhku panna, et ametnike motivatsioon võiks potentsiaalselt tõusta.

### **1.3. Avaliku teenistuse motivatsioon**

Avaliku teenistuse motivatsioon on oluline avaliku sektori uurimise teema. Avaliku teenistuse motivatsiooni puhul lähtutakse tihti „sobivuse loogikast“ ehk soovist käituda vastavalt teatud asutuste suhtes kohaldatavate normide järgi. See on aga vastupidine võrreldes tavaliste motivatsiooniteooriatega, kus motivatsiooni peetakse liikumapanevaks jõuks, mille eesmärk on tegevusega saavutada positiivset tagajärge. (Vandenabeele, *et al.*, 2008, p. 2)

Teadlased on defineerinud avaliku teenistuse motivatsiooni kui indiviidi soodumust reageerida motiividele, mis pärinevad peamiselt või ainulaadselt avalikest institutsioonidest. Mõiste „motiivid“ tähendab selles kontekstis psühholoogilisi puudujääke või vajadusi, mille kõrvaldamiseks tunneb individ mingit sündi. Motiivid jaotatakse üldiselt kolmeks analüütiliselt erinevaks kategooriaks: ratsionaalsed, normipõhised ja afektiivsed. Ratsionaalsed motiivid hõlmavad individuaalse kasulikkuse maksimeerimisel põhinevaid tegevusi. Ratsionaalse motiivi alla kuulub ka soov osaleda poliitikas – avaliku korra loomise protsess võib olla põnev ja sündmusterohke. Normipõhised motiivid viitavad tegevustele, mille on põhjustanud pingutused normidele vastamiseks (uskumused, tõekspidamised). Afektiivsed motiivid viitavad käitumisele, mis põhjustatud inimlikest emotsionaalsetest reaktsioonidest erinevatele ühiskondlikele olukordadele. (Perry, 1996, p. 5)

Avaliku teenistuse motivatsiooni tekkimise aluseks on kõige enam välja toodud indiviidi soovi realiseerida oma ühiskondliku huvi teenimise vajadust. Lisaks on välja toodud, et avaliku teenistuja eetika hõlmab erilist kohusetunnet tsiviilkohustuste ja sotsiaalse õigluse suhtes. Sotsiaalse õigluse alla kuuluvad tegevused, mille eesmärk on parandada puudust kannatavate vähemuslaste heaolu, kellel napib poliitilisi ja majanduslikke ressursse. Oluliseks peetakse ka nõ heatahtlikkuse patriotismi, mis tähendab poliitiliste piiride ulatuses ühiskonnaliikmete

abistamist ning nende baasõiguste kaitsmist. Avaliku teenistusega seostatakse sageli veel eneseohverdust – valmisolekut asendada enda isiklikud hüved suuremate, ühiste hüvedega. (Perry, 1996, p. 5) Isikud, kellel on kõrge avaliku teenistuse motivatsiooni tase, osalevad vähem tõenäoliselt ebaeetilises tegevuses, nagu näiteks korruptsioonis ja tõenäolisemalt käituvad ausalt ning avaliku teenistuja eetikale kohaselt (Gans-Morse, *et al.*, 2022, p. 307).

Tõmme poliitika kujundamisele, pühendumine avalikele huvidele, kohusetunne tsiviilkohustuste ja sotsiaalne õigluse suhtes, eneseohverdus – need märksõnad võtavad lühidalt kokku motiveeritud avaliku teenistuja olemuse. Avaliku teenistuse motivatsiooni alused on olulised avaliku halduse jaoks (Perry, 1996, p. 21). Kuna motiveeritud teenistujad on töö efektiivsuse jaoks väga vajalikud, siis tuleks sellele rohkem tähelepanu pöörata. Perry (1996, p. 21) on arvamusel, et välja töötatud avaliku teenistuse motivatsiooni mõõtmise skaalat saaks kasutada mitmete avaliku haldusega seotud küsimuste lahendamiseks.

Tabel 1. Üldise motivatsiooni ja avaliku teenistuse motivatsiooni võrdlus (Dörnyei & Ushioda, 2013; Ryan & Deci, 2000b; Maslow, 1943; Perry, 1996; Vandenabeele, *et al.*, 2008; autori koostatud)

<b>Erinevused</b>	<b>Üldine motivatsioon</b>	<b>Avaliku teenistuse motivatsioon</b>
Mõiste	Psühholoogiline protsess, mille tulemusena tekib isikul tung midagi teha	Indiviidi soodumus reageerida motiividele, mis pärinevad peamiselt avalikest institutsioonidest
Fookus	Üldistatud kõikidele eluvaldkondadele	Tõmme poliitika kujundamisele, pühendumine avalikele huvidele, kohusetunne tsiviilkohustuste ja sotsiaalne õigluse suhtes
Allikas	Kohusetunne, ambitsioonid, sisemine tung tegevuse alustamiseks	Soov realiseerida oma ühiskondliku huvi teenimise vajadust
Iseloomustus	Bioloogiliste ja sotsiaalsete vajaduste rahuldamine, emotsioonid, kognitiivsed protsessid, iseloomomadused	Eriline kohusetunnet tsiviilkohustuste ja sotsiaalse õigluse suhtes, heatahtlikkuse patriotism
Näited	Ellujäämisinstinktadena vee ja söögi otsimine, sotsialiseerumine, võimalused isikliku kasu saamiseks	Sotsiaalsete probleemidega või poliitikaga tegelevates asutustes töötamine

Avalikus teenistuses olevate isikute motivatsioon on erinev üldisest erasektori töötajate motivatsioonist (vt tabel 1). Peamisteks väljatoodud erinevusteks on mõistete definitsioon, fookus, motivatsiooni tekkimise allikad, tunnuste iseloomustus.

## 2. MTA MAKSUAUDITI OSAKONNA AMETNIKE MOTIVEERITUS

Peatükis antakse ülevaade uuringu meetodikast, valimist, andmekogumis- ja analüüsimeetoditest. Lisaks analüüsitakse saadud tulemusi, tehakse järeldusi ja ettepanekuid MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni tõstmiseks.

### 2.1. Uuringu meetodika ja valim

Lõputöö eesmärk on selgitada välja, kuidas on psühholoogiliste põhivajaduste täidetuse seotud motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkusega MTA maksuauditi osakonnas. Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi empiiriline uuring. Empiirilise uuringu eesmärgiks on saada teavet uurimisobjekti kohta (Lagerspetz, 2017, lk 57).

Empiirilise uuringu läbiviimise jaoks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivne uurimismeetod võimaldab teha järeldusi teooriatest, korrastada andmeid statistiliselt käsitletavaks ja teha järeldusi andmete statistilisele analüüsile tuginedes (Hirsjärvi, *et al.*, 2010, lk 131) ning näidata nähtuste seoseid erinevate tunnustega (Taylor, 2005, pp. 91-92). Valitav meetod sobib tööle kõige paremini, sest see võimaldab leida psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja eneseraporteeritud hinnangute seoseid tööandja hinnatud tulemuslikkuse või kompetentsusega. Kvantitatiivse uuringu jaoks on vaja koguda arvandmeid (Taylor, 2005, p. 91) ja muud teavet, mida on võimalik väljendada arvude kujul (Lagerspetz, 2017, lk 122). Selles uuringus kasutatakse andmekogumise meetodina veebipõhist ankeetküsimustikku veebikeskkonnas *LimeSurvey*, kuna sellega saab koguda infot maksuauditi osakonna ametnike seisukohtade ja arvamuste kohta (vt lisa 1). Küsitlusmeetodi eeliseks peetakse suure andmestiku kogumist, tõhusust, andmete kiiret talletamist ja mitmete analüüsimeetodite rakendamise võimalust (Hirsjärvi, *et al.*, 2005, lk 182). Ankeetküsitlusega kogutud andmestikule liideti MTA siseselt ametnike kohta kogutud andmed, mis väljendasid töötaja kompetentsuse ja tulemuslikkuse hinnanguid. Valimiks on kõikne valim. Kõikset valimit kasutades saab uuringusse kaasata kogu populatsiooni, mille liikmed vastavad kindlale kriteeriumile, olgu selleks näiteks konkreetne oskus, kogemus või muu analoogne tunnus (Etikan, *et al.*, 2016, p. 3). Selles lõputöös moodustavad populatsiooni Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonnas töötavad ametnikud: audiitorid ja juhtivaudiitorid. Maksuauditi osakonnas töötas uuringu alustamise ajal 202 ametnikku (Maksu- ja Tolliamet, 2022b).

Uurimiseks valiti just maksuauditi osakond, sest valitud osakonnas on kvantitatiivse uurimisviisi jaoks piisavalt suur hulk sarnase töö tegijaid.

Uuringu läbiviimise jaoks koguti vajalikke andmeid ankeetküsitlusega. Koostatud ankeetküsitlus (vt lisa 1) koosnes neljast osast: sotsiaal-demograafilised näitajad, töömotivatsioon, eneseraporteeritud üldhinnangud ja avatud vastustega küsimused motivatsiooni kohta. Küsimusi oli kokku kolmkümmend viis. Küsimustiku vastused olid andmekogumise faasis isikustatud: igale vastajale genereeriti isiklik tunnuscode veebikeskkonnas *LimeSurvey*, et hiljem oleks võimalik liita kokku küsimustiku vastused ning MTA-st saadud hinnangud ametniku kompetentsuse ja tulemuslikkuse kohta. Andmed olid konfidentsiaalsed ning nähtavad vaid lõputöö autorile ja juhendajatele.

Sotsiaal-demograafiliste näitajatega koguti viie küsimusega andmeid ametnike soo, vanuse, haridustaseme, tööstaaži MTA maksuauditi osakonnas ja töökoha asukoha kohta. Nendele küsimustele vastamine ei olnud kohustuslik. Soo, vanuse ja tööstaaži osas oli vastajatele ette antud vahemikud. Töökoha asukoha puhul paluti vastajatel märkida, kas see asub Tallinnas või muus linnas.

Töömotivatsiooni plokk koostati Ryani ja Deci peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioonide skaala töömotivatsiooni hindamiseks kohandatud versiooni (Van der Kaap-Deeder, *et al.*, 2020, pp. 61-62) alusel. Autor tõlkis inglisekeelse ankeedi eesti keelde. See koosnes kahekümne neljast väitest, millele ametnikud vastasid 5-palli skaalal (vt lisa 1). Väited 1, 7, 13, 19 hindasid autonoomiavajaduse rahuldatust, väited 5, 10, 15, 18 autonoomiavajaduse frustratsioonid, väited 4, 12, 16, 24 seotusvajaduse rahuldatust, väited 2, 8, 20, 22 seotusvajaduse frustratsioonid, väited 3, 9, 14, 21 kompetentsusvajaduse rahuldatust ja väited 6, 11, 17, 23 kompetentsusvajaduse frustratsioonid. Väidete hinnangute põhjal selgus kolme peamise psühholoogilise vajaduse täidetuse.

Eneseraporteeritud üldhinnangute osas andsid ametnikud enda subjektiivse hinnangu rahulolule, motivatsioonile ja tulemuslikkusele. Neid andmeid koguti, et leida, kas peamiste psühholoogiliste vajaduste hinnangute ja eneseraporteeritud üldhinnangute vahel esineb seoseid. Kolmele küsimusele vastamiseks kasutati 7-pallist Likerti tüüpi skaalat (vt lisa 1). Likerti skaala on mittevõrdlev kategooriaalne skaala tüüp, mille abil saab küsimustikes selgitada välja vastajate nõustumise määra mingi väite või hoiaku suhtes (Bertram, 2007, p. 1).

Viimases osas, mis koosnes kolmest avatud vastusega küsimusest, anti ametnikele võimalus kirjutada, mis on nende töökohal suurim motivaator ja demotivaator ning millised tööalased võimalused toetaksid nende motivatsiooni. Küsimustele vastamine oli vabatahtlik. Avatud vastustega küsimuste analüüsiks moodustati kolm kategooriat ja koodid, mille esinemise sagedus on välja toodud lisa 3. Kategooriates „motivaatorid“ ja „demotivaatorid“ on kuus koodi ja kategoorias „ettepanekud“ on neli koodi (vt lisa 3). Lõputöö uurimisprobleemi ja eesmärgi täitmiseks rakendati kvantitatiivset uurimismeetodit, kuid avatud vastustega küsimustele tehti sisuanalüüs kategooriate ja koodide abil. Sisuanalüüsi eesmärk on tuvastada analüüsitavast tekstiandmestikust ühised teemad, sarnasused ja muud seaduspärasused, et saada ülevaade erinevatest nähtustest, nagu näiteks indiviidide või inimrühmade hoiakud, vaated, uskumused ja käitumisviisid (Prasad, 2008, pp. 2-3). Käesolevas töös on avatud vastustega küsimuste sisuanalüüsi tulemusena tuvastatud kõige sagedamini kirjeldatud motivaatorid, demotivaatorid ja ettepanekud motivatsiooni tõstmiseks.

Küsimustikuga kogutud andmestikule lisati MTA-st saadud andmed ametnike töö tulemuslikkuse ja kompetentsuse kohta. MTA-s hinnatakse iga aasta ametnike kompetentsust ning tulemuslikkust kindlate mudelite alusel. Kompetentsuse mudeliga hinnatakse maksuaudiitorite spetsiifilisi erialaseid teadmisi ning tööülesannete läbiviimise oskust vastavalt ametipositsioonile. Eraldi kriteeriumite alusel hinnatakse maksuaudiitoreid, aktsiisi valdkonna maksuaudiitoreid ning juhtivaudiitoreid. Tulemuslikkuse mudeliga hinnatakse edukalt sooritatud tööülesannete hulka. Ka tulemuslikkuse hindamine toimub vastavalt ametipositsioonile: hinnatakse üldmudeli või aktsiisi, kapitalitulu, ettevõtluskontrolli, analüütiku töö hindamiseks koostatud erimudeli põhjal. Kompetentsuse ja tulemuslikkuse hinnangute andmestiku saamiseks taotleti MTA sisekontrollist luba. Küsimustiku andmestik saadeti lõputöö kaasjuhendajale, kes lisas iga ametniku vastuste juurde tema kompetentsuse ja tulemuslikkuse hinnangud ning saatis anonümiseeritud kujul andmestiku lõputöö autorile tagasi.

Selleks et saada kompetentsuse ja tulemuslikkuse koondskoor, arvutas autor iga ametniku kõikide hindamiskriteeriumite hinnangud kokku ning jagas hindamiskriteeriumite arvuga, leides hinnangute keskmise väärtuse. Andmeid MTA hinnatud tulemuslikkuse ning kompetentsuse kohta kasutati korrelatsioonanalüüsis, et leida näitajate seosed peamiste psühholoogiliste vajaduste täidetusega. Lõplik andmekomplekt sisaldas iga vastaja kohta järgmiseid andmeid:

- kolme peamise psühholoogilise põhivajaduse hinnangud;
- eneseraporteeritud rahulolu, motivatsiooni ja tulemuslikkuse hinnangud;
- MTA kui tööandja hinnatud kompetentsuse ja tulemuslikkuse skoor.

Kolm nädalat enne küsitluse väljasaatmist maksuauditi osakonna ametnikele edastas autor prooviküsimustiku valitud kursusekaaslastele ja juhendajatele. Prooviküsitluses osalejatel paluti anda tagasiside küsimustiku arusaadavusest ning sõnastuse selgusest. Kuna autor tõlkis inglisekeelse motivatsioonialase küsimustiku iseseisvalt eesti keelde, oli oluline, et laused oleksid õigesti ning üheselt mõistetavad. Lisaks paluti mõõta vastamiseks kuluvat aega, et küsitluse eelteates saaksid ametnikud infot reaalse ajakulu kohta. Prooviküsitluse üheks eesmärgiks oli kontrollida, kas andmed *Limesurvey* programmis salvestuvad korrektselt ning milliseid funktsioone tuleks sisse või välja lülitada. Saadud tagasiside ja Sisekaitseakadeemia digitiimi abil oli võimalik enne küsimustiku väljasaatmist teha vajalikud korrektuurid, et küsimustikule vastamine ja andmete töötlemine toimuks võimalikult murevabalt.

Analüüsimeetodi valimisel on oluline lähtuda järgmisest põhimõttest: tuleb valida selline analüüsiviis, mis võimaldab anda probleemile või uurimisülesandele parima vastuse (Hirsjärvi, *et al.*, 2005, lk 209). Käesolevas kvantitatiivses uuringus saab parima vastuse uurimisprobleemile ja -küsimustele anda kasutades andmeanalüüsimeetodina kirjeldavat statistikat ja korrelatsioonanalüüsi. Kirjeldava statistika abil saab valimi kohta kogutud andmeid kokkuvõtlikult korrastada, esitleda ja analüüsida (Fisher & Marshall, 2009, p. 93). Seda meetodit on sobiv kasutada ankeetküsitlusest saadud andmete uurimiseks ning tõlgendamiseks. Täpsemalt kasutati kirjeldavat statistikat peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioon skaala hinnangute analüüsimiseks: eraldi toodi välja kahekümne nelja väite keskväärtnus, mood, standardhälve, miinimum- ja maksimumväärtnus. Viie statistilise näitaja abil kirjeldati ka autonoomia-, seotuse- ja kompetentsusvajaduse koondhinnanguid ja eneseraporteeritud üldhinnangute (rahulolu, motivatsiooni tase, tulemuslikkus) tulemusi.

Selleks, et selgitada välja, kui tugevad on peamiste psühholoogiliste vajaduste koondhinnangute seosed MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse ja kompetentsusega ning eneseraporteeritud üldhinnangutega, kasutati korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioonanalüüsi abil saab kahe kvantitatiivse muutuja vahel leida korrelatsioonikordaja, mis võimaldab tuvastada, kas ja kui tugev seos muutujate vahel esineb (Gogtay & Thatte, 2017, p. 80). Enne analüüsimise protsessi alustamist pöörati peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioon

skaalas frustreritust väljendavad väited ümber, et saaks arvutada iga ametniku kokkuvõtva hinnangu autonoomia-, seotus- ja kompetentsusvajadusele.

Tabelarvutusprogrammis *MS Excel* arvutati kõikide näitajate korrelatsioonikordajad seoste tugevuse hindamiseks ning ka  $p$  väärtused statistilise olulisuse väljatoomiseks. Korrelatsioonikordajad arvutati *MS Exceli* andmeanalüüsi lisandmooduli funktsiooniga *correlation*,  $p$  väärtused andmeanalüüsi lisandmooduli funktsiooni *regression* abil. Andmeanalüüsi lisandmooduli funktsioon *correlation* arvutab Pearsoni korrelatsioonikordaja, mis mõõdab kahe näitaja vahelise seose tugevust ning suunda (Benesty, *et al.*, 2008, p. 757). Autor otsustas kasutada Pearsoni korrelatsioonikordajaid, sest nende abil saab analüüsida uuritavate näitajate vahelisi lineaarseid seoseid. Andmeanalüüsi lisandmooduli funktsioon *regression* on sobilik  $p$  väärtuse arvutamiseks, sest lineaarse regressioonikordaja F-test on ekvivalentne Pearsoni korrelatsioonikordaja kahepoolse t-testiga, kui on kasutatud ühte muutujat (Legendre, *et al.*, 2002, p. 606). Statistilist olulisust on tulemuste tõlgendamisel arvesse võetud, kuigi valimiks oli kõikne valim. Statistilise olulise arvesse võtmine muutus sobilikuks tulenevalt madalast vastamismäärast (47% populatsioonist).

Uuritavate seoste tugevust väljendab korrelatsioonikordaja  $r$ , mille väärtused asuvad vahemikus -1 kuni 1. Kui korrelatsioonikordaja väärtus on 0, siis uuritavate nähtuste vahel seos puudub. Positiivne korrelatsioonikordaja viitab kasvavale seosele ehk ühe uuritava nähtuse väärtuse tõusu korral tõuseb ka teise nähtuse väärtus. Negatiivse korrelatsioonikordaja puhul tekib kahanev seos: kui ühe näitaja väärtus tõuseb, siis teise väärtus langeb. Tugev seos ilmneb kordaja absoluutväärtuses  $r > 0.7$ ; keskmine seos  $0.3 < r < 0.7$ ; nõrk seos  $0 < r < 0.3$ . (Akoglu, 2018, p. 92) Et uurida näitajate statistilist olulisust, arvutati ka  $p$  väärtus.  $p$  väärtused asuvad vahemikus 0 kuni 1. Mida lähemal on  $p$  väärtus nullile, seda väiksem on vea tegemise tõenäosus, pidades seost oluliseks. (Dahiru, 2008, p. 21) Selles analüüsis on kasutatud statistilise olulisuse määratlemisel järgmiseid näitajaid:  $p < 0,05$  ehk statistilise olulisuse piir ja  $p < 0,01$ , mis näitab, et juhuse tõenäosus on väike.

## 2.2. Uuring

Et saada parem ülevaade uuringus osalejatest, esitletakse valimi sotsiaal-demograafilisi näitajaid tabelis 2. Sotsiaal-demograafiliste näitajatega koguti andmeid valimi soo, vanuse,



tööstaaži, haridustaseme ja töötamise asukoha kohta. Valimisse kuulus 202 ametnikku, neist vastas 94 ehk 47% populatsioonist. Poolikuid vastuseid ei arvestatud.

Tabel 2. Vastajate sotsiaal-demograafiliste andmete kokkuvõtlik tabel (autori koostatud)

<b>Sugu</b>	<b>Vastajaid</b>	<b>Osakaal (%)</b>
Naine	9	10%
Mees	85	90%
<b>Vanus (aastates)</b>		
Kuni 21	1	1%
22-25	11	12%
26-35	15	16%
36-45	21	22%
46-55	22	23%
56-65	21	22%
66 või vanem	3	3%
<b>Tööstaaž</b>		
Alla 1 aasta	8	9%
1-2 aastat	8	9%
3-5 aastat	13	14%
6-10 aastat	9	10%
10-15 aastat	14	15%
16 aastat või rohkem	42	45%
<b>Haridustase</b>		
Keskharidus	1	1%
Rakenduskõrgharidus	35	37%
Bakalaureusekraad	22	23%
Magistrikraad	30	32%
Teised	6	6%
<b>Asukoht</b>		
Tallinnas	53	56%
Muus linnas	41	44%

Küsitluse ankeet edastati 06.03.2023 maksuauditi osakonna ametnikele. Eelnevalt oli saadud MTA sisekontrolli poolt nõusolek küsitluse läbiviimiseks organisatsioonis. Küsitlus viidi läbi veebikeskkonnas *LimeSurvey*. Ankeet oli vastamiseks avatud alates 06.03.2023 kuni 20.03.2023. Kutsed uuringus osalemiseks saadeti läbi sama veebikeskkonna. Igale ametnikule saadetav kutse sisaldas kaaskirja kokkuvõtliku eelinfoga, individuaalset ligipääsulinki ning autori kontaktandmeid, et osalejad saaksid probleemidest teavitada või lisainfot küsida. Ametnikele saadeti ka meeldetuletuse teavitus kuupäeval 16.03.2023. Valimisse kuulus 202 ametnikku, neist vastas 94 ehk 47% populatsioonist. Poolikuid vastuseid ei arvestatud.

Vastajatest valdav enamus ehk 90,4% olid naised ja 9,6% mehed. Kõige rohkem vastajaid oli vanusekategorias 46-55 aastat (23,4%), sellele järgnesid vastajad vanusevahemikus 36-45 (22,3%), 56-65 (22,3%), 26-35 (16%), 22-25 (11,7%), 66+ (3,2%) aastat. Kõige vähem oli alla 21-aastaseid vastajaid (1,1%). Vastajatel küsiti infot ka tööstaaži kohta. 44,7% vastanutest on MTA maksuauditi osakonnas töötanud 16 aastat või rohkem, 14,9% 11-15 aastat, 13,8% 3-5 aastat, 9,6% 6-10 aastat, 8,5% 1-2 aastat ning 8,5% alla 1 aasta. Haridustaseme poolest jagunesid vastajad järgmiselt: 37,2% olid omandanud rakenduskõrghariduse, 31,9% magistrikraadi, 23,4% bakalaureusekraadi, 6,4% muu hariduse ning 1,1% keskkooli hariduse. Valikuvariandi „Teised” all oli võimalik kirjutada ise vastus. Valdavalt oli seal nimetatud keskeriharidust. Lisaks uuriti, kas vastaja töökoht asub Tallinnas või mujal. Selgus, et 56,4% vastanute töökoht asub Tallinnas ning 43,6% muus linnas. (vt tabel 2)

Valimi varieeruvus vanuse, tööstaaži, haridustaseme ja töö asukoha lõikes on lai (vt tabel 2). Meessoost vastajate vähest arvu põhjendab asjaolu, et maksuauditi osakonnas on naistöötajate hulk suurem kui meeste oma, mistõttu on valim populatsiooni suhtes esinduslik.

### **2.2.1. Muutujate kirjeldav statistika**

Selles peatükis kirjeldatakse peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioon skaala ning eneseraporteeritud üldhinnangute statistilisi arvandmeid. Esmalt vaadeldakse kasutatud skaala 24 väite statistilisi väärtusi ükshaaval, seejärel kirjeldatakse kolme vajaduse rahuldatuse ja frustratsioon kokkuvõtvaid statistilisi arvandmeid. Statistilisteks näitajateks valiti keskvärtus, mood, standardhälve, miinimum- ja maksimumvärtus, mille abil saab ilmestada hinnangutest selgunud tulemusi.

Peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustrerituse skaala tulemuste ülevaade on lisas 2. Eraldi on välja toodud peamised statistilised arvandmed: keskvärtus, mood, standardhälve, miinimum ja maksimum. Väiteid hinnati 5-palli skaalal. Väited 1, 7, 13, 19 hindasid autonoomiavajaduse rahuldatust, väited 5, 10, 15, 18 autonoomiavajaduse frustreritust, väited 4, 12, 16, 24 seotusvajaduse rahuldatust, väited 2, 8, 20, 22 seotusvajaduse frustreritust, väited 3, 9, 14, 21 kompetentsusvajaduse rahuldatust ja väited 6, 11, 17, 23 kompetentsusvajaduse frustreritust. (vt lisa 2)

Analüüsidest vastajate hinnanguid selgus, et kõrgeima keskvärtusega ( $M=4,74$ ) hinnati seotusvajadust hindavaid väiteid „Tunnen end kõrvalejätuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda” ja „Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale”. Kõrge keskvärtus nende väidete puhul viitab kõrgele seotusvajaduste rahuldatusele ning kokkuhoidvale kollektiivile. Väidet kinnitab ka asjaolu, et madalaima keskvärtusega ( $M=1,26$ ) hinnati kahte järgmist seotusvajaduse frustrerituse väidet: „Tunnen end kõrvalejätuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda” ja „Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale”. (vt lisa 2)

Kolme peamise psühholoogilise vajaduse koondhinnangu arvutamiseks kodeeriti frustrerituse hinnangute väited ümber. Tuues näiteks seotusvajaduse frustrerituse väite „Tunnen end kõrvalejätuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda”, muudeti see sisuliselt ümber väiteks „Ma ei tunne end kõrvalejätuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda”. Seejärel kodeeriti kõikide frustreritust väljendavate väidete hinnangud ümber (hinne 1 muudeti hindeks 5, hinne 2 muudeti hindeks 4, hinnet 3 ei muudetud, hinne 4 muudeti hindeks 2 ja hinne 5 muudeti hindeks 1). Hinnangud anti 5-pallisel skaalal. Kolme peamise psühholoogilise vajaduse statistilised näitajad on esitletud tabelis 3.

Tabel 3. Kolme peamise psühholoogilise vajaduse statistilised arvandmed (autori koostatud)

Põhivajadus	Keskvärtus	Mood	Standardhälve	Miinimum	Maksimum
Autonoomia koondhinnang	3,58	4	1,01	1	5
Seotuse koondhinnang	4,34	5	0,79	1	5
Kompetentsuse koondhinnang	3,94	4	0,91	1	5
Kogu vajaduste täidetuse määr	3,95	4	0,96	1	5

Autonoomiavajaduste rahuldatust hinnati väidete 1, 7, 13, 19 hinnangute põhjal, frustreritust väidete 5, 10, 15, 18 hinnangute põhjal. Nende väidete koondtulemus keskväärtus on 3,58, mis on võrreldes teiste vajaduste koondhinnangute keskväärtusega kõige madalam. Kõige sagedamini hinnati autonoomiat hindavaid väiteid hindegaga 4, mis viitab hea tasemega rahuldatusele. (vt tabel 3)

Väidete 4, 12, 16, 24 hinnangud võimaldasid hinnata seotusvajaduse rahuldatust ning 2, 8, 20, 22 hinnangud frustreritust. Seotuse hinnangute kokkuvõttev keskväärtus oli 4,34. See on ühtlasi ka kõrgeim keskväärtus erinevate põhivajaduste koondhinnangute osas. Kõige sagedasemaks hindeks väidete puhul oli 5. Ka see on võrreldes teiste koondhinnangute moodiga kõrgeim. (vt tabel 3)

Kompetentsusvajaduse rahuldatust hinnati väidetega 3, 9, 14, 21 ning frustreritust väidetega 6, 11, 17, 23. Selle vajaduse hinnangute kokkuvõtlik keskväärtus ( $M=3,94$ ) on suuruselt teine, jäädes seotusvajaduse koondhinnangutele nähtava vahega alla. Kõige sagedamini hinnati kompetentsust hindegaga 4. (vt tabel 3)

Kogu vajaduste täidetuse määra keskväärtuseks oli 3,95. Kõige populaarsem hinne, mida väidetele vastamiseks kasutati, oli 4. Kõige kõrgema keskväärtusega hindegaga hinnati seotusvajaduse väiteid ( $M=4,34$ ). Seotusvajaduse hinnangute mood oli hinne 5, mis oli võrreldes teiste vajaduste moodiga samuti kõrgeim. Järgenesid kompetentsus- ( $M=3,94$ ) ja autonoomiavajaduse ( $M=3,58$ ) väidete hinnangute keskväärtus ehk kõige madalama keskväärtus oli autonoomiavajaduse väidete hinnangutel. (vt tabel 3)

Tabelis 4 on välja toodud eneseraporteeritud üldhinnangute statistilised väärtused. Üldhinnangute hindamisel said ametnikud vastata 7-palli skaalal. Enda subjektiivne hinnang anti rahulolule töökohaga, motivatsiooni tasemele ja töö tulemuslikkusele.

Tabel 4. Eneseraporteeritud üldhinnangute statistilised arvandmed (autori koostatud)

Üldhinnang	Keskvärtus	Mood	Standardhälve	Miinum	Maksimum
Rahulolu	5,41	6	1,19	2	7
Motivatsioon	4,85	6	1,24	2	7
Tulemuslikkus	4,95	5	0,93	3	7

Kõrgeima keskväärtusega ( $M=5,41$ ) hinnati enda rahulolu praeguse töökohaga. Sellele järgnes enda töö tulemuslikkuse hinnang ( $M=4,95$ ) ning oma motivatsiooni taseme hinnang ( $M=4,85$ ). Tulemuslikkuse hinnangute miinimumväärtus oli ainsana 3, ülejäänud üldhinnangute puhul oli see 2. Moodi analüüsidest selgus, et nii rahulolu kui ka motivatsiooni hinnati kõige tihedamini hindegaga 6, tulemuslikust hindegaga 5. Nii rahulolu, motivatsiooni taseme kui ka tulemuslikkuse puhul esines maksimaalväärtusega vastuseid. (vt tabel 4)

### 2.2.2. Korrelatsioonanalüüs

Järgmisena analüüsiti korrelatsioonanalüüsi abil ametnike peamiste psühholoogiliste vajaduste koondhinnangute seoseid MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse ja kompetentsusega ning eneseraporteeritud üldhinnangutega. Selles korrelatsioonanalüüsis kasutatud andmestikku kuulus 65 ametniku vastused. Andmestik on väiksem, kuna analüüsimiseks kasutatud MTA hinnangud ametnike töö tulemuslikkusele ja kompetentsusele olid osaliselt puudulikud, sest andmete töötlemise alustamise perioodiks ei olnud veel kogu maksuauditi osakonna andmeid jõutud koguda. Lisaks leiti kogu vajaduste täidetuse määr ehk arvutati kolme peamise vajaduse koondhinnangute keskmine väärtus.

Tabel 5. Korrelatsioonanalüüsi tulemused: peamiste psühholoogiliste vajaduste seosed erinevate näitajatega (autori koostatud)

Näitajad	Tulemuslikkus	Kompetentsus	Eneserap. rahulolu	Eneserap. motivatsioon	Eneserap. tulemuslikkus
Autonoomia koondhinnang	0,291*	0,367**	0,698	0,718	0,634
Seotuse koondhinnang	0,107	0,312*	0,337	0,292	0,450
Kompetentsuse koondhinnang	0,292*	0,618	0,601	0,560	0,771
Kogu vajaduste täidetuse määr	0,289*	0,535	0,707	0,641	0,733

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Analüüsidest peamiste autonoomia koondhinnangu seoseid erinevate näitajatega selgus, et kõik esinevad seosed on varieeruva tugevusega. Kõige tugevam seos esines autonoomia ja eneseraporteeritud motivatsiooni vahel ( $r=0,718$ ). Keskmise tugevusega seosed ilmnasid autonoomiaga eneseraporteeritud rahulolu ( $r=0,698$ ) ja tulemuslikkusega ( $r=0,634$ ) ning tööandja hinnatud kompetentsusega ( $r=0,367$ ). Ainsaks nõrgaks seoseks osutus autonoomia ja

tööandja hinnatud tulemuslikkuse vaheline seos ( $r=0,291$ ). Statistiliselt oluliseks osutusid seosed tööandja hinnatud kompetentsuse ( $p<0,05$ ) ja tulemuslikkusega ( $p < 0,01$ ). (vt tabel 5)

Seotuse ja erinevate näitajate vahel esinesid nõrgad ja keskmise tugevusega seosed. Seotuse koondhinnangu ja tööandja hinnatud kompetentsuse ( $r=0,312$ ), eneseraporteeritud rahulolu ( $r=0,337$ ) ja tulemuslikkuse ( $r=0,450$ ) vahelised seosed olid keskmise tugevusega. Nõrgad seosed valitsesid seotusvajaduse ja tööandja hinnatud tulemuslikkuse ( $r=0,107$ ) ning eneseraporteeritud motivatsiooni ( $r=0,292$ ) vahel. Statistiliselt oluline seos esines tööandja hinnatud kompetentsuse ja seotuse koondhinnangu vahel. (vt tabel 5)

Kompetentsuse koondhinnanguga esinevad seosed olid erineva tugevusega. Keskmise tugevusega seoseid ilmnas kolm: kompetentsuse koondhinnangu ja tööandja hinnatud kompetentsuse ( $r=0,618$ ), kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud rahulolu ( $r=0,601$ ), kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud motivatsiooni taseme ( $r=0,560$ ) vahel. Tugevaks osutus kompetentsuse ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse vaheline seos ( $r=0,771$ ). Kompetentsuse koondhinnangu ja tööandja hinnatud tulemuslikkuse seos oli nõrk ( $r=0,292$ ). Eelnimetatud seos oli ainsana statistiliselt oluline. (vt tabel 5)

Kogu vajaduste täidetuse määra ja erinevate näitajate vahelised seosed olid laialt varieeruvad. Eneseraporteeritud rahulolu ( $r=0,707$ ) ja tulemuslikkusega ( $r=0,733$ ) esinenud seosed olid tugevad. Kogu vajaduste täidetuse määra seosed tööandja hinnatud kompetentsuse ( $r=0,535$ ) ning eneseraporteeritud motivatsiooni tasemega ( $r=0,641$ ) olid keskmise tugevusega. Ainus nõrk seos ilmnas kogu vajaduste täidetuse määra ja tööandja hinnatud tulemuslikkuse vahel ( $r=0,289$ ). Viimasena nimetatud seos osutus ainsana statistiliselt oluliseks. (vt tabel 5)

Korrelatsioonanalüüsi tulemusi kokkuvõtvalt korrelatsioonimaatriksist (vt tabel 5) nähtub, et kordaja  $r$  absoluutväärtused jäävad vahemikku 0,107 kuni 0,733. Kõikide näitajate vahel esinesid seosed. Tugevad seosed ilmnasid kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse ( $r=0,771$ ), kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse ( $r=0,733$ ), eneseraporteeritud rahulolu ja kogu vajaduste täidetuse määra ( $r=0,707$ ) vahel. Kõige nõrgemaks oli seotuse koondhinnangu ja tööandja hinnatud tulemuslikkuse vaheline seos ( $r=0,107$ ). Statistiliselt olulisimaks osutus autonoomia koondhinnangu ja tööandja hinnatud kompetentsuse vaheline seos, mille  $p$  väärtus oli alla 0,01. Ükski eneseraporteeritud üldhinnanguga esinenud seos polnud statistiliselt oluline. (vt tabel 5)

Lisaks uuriti kõikide vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud üldhinnangute vahelisi seoseid. Tulemuste paremaks ülevaateks koostati tabel 6.

Tabel 6. Korrelatsioonanalüüsi tulemused: kõikide vajaduste täidetuse määra seosed eneseraporteeritud üldhinnangutega (autori koostatud)

Näitajad	Eneserap. rahulolu	Eneserap. motivatsioon	Eneserap. tulemuslikkus
Kõikide vajaduste täidetuse määr	0,707	0,641	0,733

Kõikide vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud üldhinnangute vahelised seosed olid keskmise tugevusega või tugevad. Kaks tugevat seost ilmnes kõikide vajaduste täidetuse määraga järgmistel näitajatel: eneseraporteeritud rahulolu ( $r=0,707$ ) ja tulemuslikkus ( $r=0,733$ ). Eneseraporteeritud motivatsiooni taseme ja kõikide vajaduste täidetuse määra vahel esines keskmise tugevusega seos ( $r=0,641$ ). Ükski eelnimetatud seostest ei osutunud statistiliselt oluliseks. (vt tabel 6)

### 2.2.3. Avatud vastustega küsimused

Probleemi ja eesmärgi täitmiseks rakendati kvantitatiivset uurimismeetodit. Lisaks esitati kolm avatud vastustega küsimust, et teada saada ametnike motivatsiooni mõjutavaid faktoreid ja nende ettepanekuid motivatsiooni tõstmiseks. Avatud küsimustele tehti sisuanalüüs kategooriate ja koodide abil. Analüüsi tulemused esitatakse kategooriate kaupa, esitades need koodide esinemise sageduse järjestuses.

Töökohal olevateks motivaatoriteks pidasid ametnikud kõige sagedamini meeldivaid kolleege (41), töö olemust (28), paindlikku töökorraldust (20), pidevat enesearendamist (15), tulemuslikkust ehk edukalt lõpetatud töid (14) ja stabiilset palka (14). Motivaatoritena kirjeldati ka usku, et tehakse midagi vajalikku, panustatamist asutuse eesmärkidesse, ühise eesmärgi nimel töötades kogetav rahulolutunne. (vt lisa 3 tabel 1)

Demotivaatoriteks peeti kõige sagedamini juhtimispoliitikat (12), keerulisi olukordi maksumaksjatega suhtlemisel (11), rutiinseid või keerulisi tööülesandeid (10), halba koostööd kolleegidega või kehva infovahetust (9), ülekoormust (8) ja tihedaid muudatusi tööülesannete täitmisel (5) (vt lisa 3 tabel 2).

Ametnike ettepanekud motivatsiooni taseme tõstmiseks olid järgmised: palgatõus (32), töötajate tihedam tunnustamine ja pideva tagasiside saamine tehtud tööle (10), lisahüvede pakkumine (8) ja tulemustasude või rahaliste preemiate saamine (6) (vt lisa 3 tabel 3).

### **2.3. Tulemused, järeldused ja ettepanekud**

Selles peatükis esitatakse kirjeldava statistika ning korrelatsioonanalüüsi tulemused ja järeldused ning luuakse seoseid teooriaga. Lisaks esitatakse ettepanekud MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni taseme tõstmiseks.

Ametnike kolme põhilise psühholoogilise vajaduse hinnangute analüüsis selgus, et kõige enam rahuldatud ja vähem frustreritud oli maksuauditi osakonna ametnike seotusvajadus. Lähtudes käesoleva töö teooriast leheküljel 14 viitab selline tulemus ametnike rahulolule oma kolleegidega: töökaaslaste suhtes kogetakse vastastikust hoolivust, toetamist, lugupidamist. Teooria kohaselt (käesolev töö, lk 14) mõjutab kolmest põhivajadusest iga indiviidi motivatsiooni ja töö tulemuslikkust kõige rohkem just seotusvajaduse rahuldatud.

Seotusvajaduse koondhinnangutele järgnesid kompetentsuse hinnangud. Kompetentsusvajaduse kõrge viitab sellele, et maksuaudiitorid hindavad enda oskusi ning teadmisi kõrgelt ja tunnevad ennast tööalastes püüdlustes edukana (käesolev töö, lk 13).

Kõige madalama koondhinnanguga vajaduseks osutus ametnike autonoomiavajadus. Teooria kohaselt (käesolev töö, lk 14) võivad ametnike töötulemused pareneda, kui nende autonoomiat toetatakse rohkem. Kuigi autonoomiavajaduse rahuldatuse ja frustrerituse hinnangute keskväärts ei olnud drastiliselt teistest madalam, tasub tööandjal mõelda, millega saaks ametnike autonoomsust toetada. Autonoomiavajaduse madal koondhinnang võib viidata vähesele kontrolli tundmisele oma tööalaste tegevuste, eesmärkide ja otsuste üle. Seda vajadust võivad frustrerida teooria (käesolev töö, lk 14) kohaselt näiteks rangete reeglite järgimine töös ning vähene iseseisvate otsuste tegemise või kaasarääkimise võimalus. On tõenäoline, et autonoomiavajaduse kõrgema rahuldatuse taseme korral võib pareneda ka ametnike töö tulemuslikkus. Samas on maksuaudiitorite töö on pigem rutiinne ja standardiseeritud: seetõttu võib autonoomiavajaduste rahuldatuse tõstmine olla keeruline.

Teostatud analüüsides saab järeldada, et kõikide vajaduste koondhinnangute kõrge keskväärts viitab heale üldisele motivatsiooni tasemele. Kõrgeimast keskväärtsusest seotusvajaduse



hinnangutele saab järeldada, et uuritavate töökollektiiv on ühtekuuluv, hooliv ning töökaaslasti väärtustatakse, tulemus ühtib ka teoreetiliste lähtekohtadega (käesolev töö, lk 13).

Uuritavate eneseraporteeritud motivatsiooni taseme, rahulolu ja tulemuslikkuse analüüsist selgus, et kõige kõrgema keskväertusega hinnati enda rahulolu töökohaga. Rahulolu tasemele järgnes tulemuslikkus ning seejärel motivatsiooni tase. Lisaks uuriti eneseraporteeritud hinnangute seoseid peamiste psühholoogiliste põhivajaduste koondhinnangutega (vt tabel 6). Esinevatest seostest olid tugevad ( $r > 0.7$ ) järgmised: kompetentsusvajaduse rahuldatus ja eneseraporteeritud tulemuslikkus, autonoomiavajaduse rahuldatus ja eneseraporteeritud motivatsiooni tase. Ükski seos ei osutunud statistiliselt oluliseks. Kompetentsusvajaduse rahuldatus ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse tugev seos viitab sellele, et ametnikud tunnevad ennast tööülesandeid täites pädevana ning edukana (käesolev töö, lk 15). Tugev seos autonoomiavajaduse rahuldatus ja eneseraporteeritud motivatsiooni taseme vahel kinnitab teooriat käesoleva töö leheküljel 13, et ametnikud on motiveeritud oma tööalaseid eesmärke täitma.

Psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse või kompetentsuse ning eneseraporteeritud üldhinnangute vahelisi seoseid analüüsiti korrelatsioonanalüüsiga, lisaks leiti statistilise olulisuse näitaja  $p$  väärtus. Kõikide muutujate vahel esinesid seosed. Seega saab järeldada, et peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus on seotud tööandja hinnatud tulemuslikkuse või kompetentsuse ning eneseraporteeritud üldhinnangutega. Tugevaid seoseid ilmnas kolm: kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, eneseraporteeritud rahulolu ja kogu vajaduste täidetuse määra vahel. Teooria kohaselt leheküljel 13 kogevad peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus korral inimesed vaimset heaolu ning motiveeritust ja käituvad eesmärgipäraselt, soodustades enesearengut. Seetõttu oleks tööandjal soovituslik analüüsida ilmnenuid tugevaid seoseid, et saada ülevaade, milliseid ametnike vajadusi toetades tõuseks ka näiteks üldine rahulolu töökohaga. Statistiliselt kõige olulisemaks osutus autonoomia koondhinnangu ja tööandja hinnatud kompetentsuse vaheline seos. Veidi väiksema  $p$  väärtusega, kuid siiski statistiliselt olulisi seoseid ilmnas, kuid näiteks ühegi eneseraporteeritud üldhinnanguga esinenud seos polnud statistiliselt oluline.

Kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud üldhinnangute vaheliste seoste analüüsist selgus, et kõikide näitajate vahel esinesid keskmise tugevusega või tugevad seosed. Alustades

tugevaimast olid kogu vajaduste täidetuse määra seosed järgmiste näitajatega: eneseraporteeritud rahulolu, tulemuslikkus, motivatsiooni tase. Kuigi esinenud seosed ei olnud statistiliselt olulised, saab teha järelduse, et peamiste psühholoogiliste vajaduste kõrge rahuldatus eelduseks on üldine rahulolu töökohaga. Väidet kinnitab teooria leheküljel 13, kus on välja toodud, et töötajate kompetentsus-, autonoomia- ja seotusvajaduse rahuldatus on seotud üldise rahuloluga töökohal.

Avatud küsimuste analüüsist selgus, et kõige tihedamini mainiti töökohal esinevate motivaatoritena meeldivaid kolleege, töö olemust, paindlikku töökorraldust (kodukontori kasutamise võimalus ning paindlik töögraafik), pidevat enesearendamist erinevate väljakutsuvate tööülesannete läbi, tööalast tulemuslikkust ja edu (hea tulemiga lõpetatud tööd) ning stabiilset töötasu. Esines ka avaliku teenistuse motivatsiooniga seotavaid vastuseid. Osad ametnikud tõid näiteks välja, et nende jaoks on motivaatoriks usk, et tehakse midagi vajalikku või isiklik panus asutuse eesmärkide täitmisesse ning sellest saadav rahulolutunne. Sarnased faktorid on toodud välja käesoleva töö teoorias lehekülgedel 17-18, kus on kirjeldatud avaliku teenistuse motivatsioonile iseloomulikke tunnuseid. Sisemise motivatsiooni tekkimise eelduseks on teooria kohaselt (käesolev töö, lk 13) isiklik huvi tegevuse vastu. Sisemist motivatsiooni iseloomustavateks motivaatoriteks ametnike puhul on näiteks töö olemus ja tulemuslikkus: indiviidide jaoks on tööülesanded huvitavad, nende täitmine pakub neile rahuldust ning töö protsess pakub neile rahuldust. Käesoleva töö teooria kohaselt leheküljel 13 tekib väline motivatsioon siis, kui teo eesmärgi saavutamise tulemuseks on tasu, preemia või tunnustus. Ametnike nimetatud motivaatoritest saab seostada välise motivatsiooniga näiteks kolleege (tunnustus) ja stabiilset töötasu (töö tulemusena saadav rahaline preemia).

Demotivaatoriteks peeti enim juhtimispoliitikat (palju erinevaid juhte, tihti esinevad muudatused asutuse eesmärkides ja töökorralduses), keerulisi olukordi maksumaksjatega suhtlemisel (maksumaksjate suhtumine asutusse), rutiinseid või keerulisi tööülesandeid, halba koostööd kolleegidega või aeglast infovahetust, ülekoormust ning tihedaid muudatusi tööülesannete täitmisel. Halb koostöö või rahulolematust kolleegidega ning kehv infovahetus võivad frustrerida teooria kohaselt (käesolev töö, lk 14) ametnike seotusvajadust. Rutiinseid või keerulised tööülesanded ning ülekoormus viitavad teooria kohaselt autonoomiavajaduse frustreritusele (käesolev töö, lk 13). Keerulised olukorrad maksumaksjatega suhtlemisel, muutlik juhtimispoliitika ja tihedad muudatused tööülesannete täitmisel – sarnased faktorid on toodud välja teoorias kui kompetentsusvajadust frustrerivad asjaolud (käesolev töö, lk 14).

Käesoleva töö teooria kohaselt leheküljel 13 võib peamiste psühholoogiliste vajaduste frustratsioon tekitada inimeses halba enesetunnet ning muuta ta kergemini vaimselt haavatavaks. Osasid demotivaatoriteid on võimalik tööandjal kõrvaldada, kuid näiteks tööülesannete rutiinsus käib maksuaudiitori igapäevaeluga kaasas. Samuti on paratamatud muudatused tööülesannetes, sest audiitorite tööülesannete aluseks on kehtivad seadused ning määrused, mis muutuvad pidevalt.

Ametnike meelest võiks nende motivatsiooni taset tõsta palgatõus (võrdsed palgad erasektoris ja avalikus sektoris), tunnustamine eduka töö lõpetamisel, tihedam tagasisidestamine juhtide poolt, lisahüved tiimiürituste ja tasuliste raviteenuste hüvitamise kujul, rahalised preemiad või tulemustasud. Sellest saab järeldada, et ametnikke motiveeriks eelkõige välise motivatsiooniga seotud hüved.

Teoreetilisest ülevaatest ja uuringu tulemustest lähtudes tehakse Maksu- ja Tolliametile järgmised ettepanekud, millega oleks võimalik maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni taset tõsta:

1. Viia töölt lahkunud ametnike seas läbi uuring.

Autor soovib MTA-l viia läbi uuringu, milles selgitatakse välja kui tihti lahkuvad MTA maksuauditi osakonna ametnikud oma töökohalt erasektoris palgaerinevuse tõttu. Palgatõusu nimetati kõige tihedamini motivatsiooni tõstva faktorina ning toodi ka välja, et palgalõhe avaliku sektori ning erasektori asutuste vahel on nähtav. Seetõttu tasuks mõelda näiteks rahaliste preemiate rakendamisele hea tulemusega lõpetatud töödele.

2. Täiendada olemasolevat motivatsioonipaketti.

Paljude ametnike arvates võiks nende motivatsiooni taset tõsta ühised ettevõtmised, näiteks tiimiüritused. Pidevad tiimiüritused aitaksid kaasa ametnike seotusvajaduse rahuldamisele ning tugevdaks töötajate vahelist ühtekuuluvustunnet. Kuigi MTA korraldab igal aastal mitmeid ühisüritusi, tasuks üle vaadata, kas osalemistasud on piisavalt madalad, et kõik ametnikud saaksid nendest osavõttu endale võimaldada. Samuti tasuks mõelda, kas ühisürituste raames korraldatud tegevused on erinevatele vanusegruppidele atraktiivsed.

3. Ametnike tihedam tunnustamine ja tööde pidev tagasisidestamine.

Maksuaudiitorid tegelevad igapäevaselt keeruliste tööülesannetega, näiteks problemaatiliste maksumaksjatega suhtlemine. Seetõttu vajavad nad pidevalt tunnustamist, et veenduda oma töö ühises, suures eesmärgis. Konstruktivse tagasiside saamine juhtide poolt aitab ametnikel

veenduda oma töö efektiivsuses, tuvastada enda tugevaid või arendamist vajavaid teadmisi ja oskusi. Võimalusel tasuks juhiositsioonidel töötavatele ametnikele pakkuda koolitusvõimalusi, mis aitaks paremini mõista alluvate töötajate pidevat tunnustamis- ning tagasisidestamisvajadust. Selle ettepaneku rakendamise abil oleks võimalik tõsta ametnike kompetentsus- ja autonoomiavajaduse rahuldatust.

#### 4. Rohkem enesearendamisvõimalusi.

Ametnike autonoomsust saaks toetada uute tööalaste väljakutsetega. Väljakutseks võib olla näiteks uue erialase oskuse omandamine või uute tööülesannete õppimine. Autonoomiavajaduse rahuldatuse tõstmiseks võiks MTA kui tööandja mõelda, milliseid võimalusi saaks ametnikele pakkuda, et muuta nende igapäevatöö väljakutsuvamaks ning mitmekesisemaks.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö aktuaalsus väljendub MTA 2022. aasta arengukavas, mille üheks strateegiliseks peasuunaks on „suundanäitav organisatsioon ja arenevad inimesed“. Et organisatsioonis töötavad inimesed sooviksid pidevalt areneda, on oluline tõsta ja hoida ametnike motivatsiooni taset. Lõputöödega on uuritud teiste avaliku sektori asutuste ametnike motiveeritust, kuid autorile teadaolevalt MTA kohta uuringud puuduvad. Aktuaalsusest ja uudsusest lähtuvalt sõnastati uurimisprobleem küsimusena: milline on MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni hetkeseis?

Lõputöö autor püstitas uuringule kolm uurimisküsimust. Esimese uurimisküsimusega sooviti selgitada välja ametnike hinnangud kolmele põhilisele psühholoogilisele vajadusele lähtuvalt Ryani ja Deci enesemääratlemise teooriast. Küsimustiku andmestikku analüüsiti kirjeldava statistika abil. Teise uurimisküsimuse sisuks oli selgitada välja, milline on uuritavate eneseraporteeritud motivatsiooni tase, rahulolu ja tulemuslikkus. Kõige kõrgema keskväärtusega hinnati enda rahulolu töökohaga. Rahulolu tasemele järgnes tulemuslikkus ning seejärel motivatsiooni tase. Kolmandast uurimisküsimusest lähtudes selgitati välja, millised seosed valitsevad psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse või kompetentsuse ning eneseraporteeritud üldhinnangute vahel. Seoste leidmiseks tehti korrelatsioonanalüüs, lisaks leiti statistilise olulisuse näitaja  $p$  väärtus.

Lõputöö eesmärk oli selgitada välja psühholoogiliste põhivajaduste täidetuse seos motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkusega MTA maksuauditi osakonnas. Eesmärgi saavutamiseks seati neli uurimisülesannet.

Esimeseks uurimisülesandeks oli analüüsida teaduskirjandust motivatsiooni ja motivatsiooniteooriate kohta. Motivatsioonil ei ole ühtset definitsiooni, kuid üldiselt peetakse seda psühholoogiliseks protsessiks, mille tulemusena tekib isikul tung midagi teha. Motivatsiooniteooriad kui mudelid inimkäitumise selgitamiseks on peamiselt jaotatud kaheks: sisuteooriad ja protsessiteooriad. Käesolevale uurimisküsimusele vastamiseks anti töö teoreetilises osas ülevaade tuntuimatest motivatsiooni sisu- ja protsessiteooriatest. Põhjalikumalt on selgitatud enesemääratlemise teooriat ning teooria loojate poolt koostatud peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustratsioon skaalat. Eraldi tutvustati ka avaliku teenistuse motivatsiooni ning toodi välja peamised erinevused üldise motivatsiooniga.

Teiseks uurimisülesandeks oli koostada küsimustik ja viia läbi küsitlus MTA maksuauditi osakonna ametnike seas. Koostatud ankeetküsitlus koosnes kolmekümne viiest küsimusest. Küsitluse ankeediga koguti andmeid sotsiaal-demograafiliste näitajate, töömotivatsiooni, eneseraporteeritud üldhinnangute ja avatud vastustega küsimustega motivatsiooni kohta. Sotsiaal-demograafiliste näitajate alla kuulusid küsimused ametnike soo, vanuse, haridustaseme, tööstaaži MTA maksuauditi osakonnas ja töökoha asukoha kohta. Töömotivatsiooni kohta koguti andmeid peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioonide skaala töömotivatsiooni hindamiseks kohandatud versiooniga, mille autor tõlkis inglise keelest eesti keelde. Eneseraporteeritud üldhinnangutega koguti andmeid ametnike enda subjektiivsete hinnangute kohta rahulolule, motivatsioonile ja tulemuslikkusele. Avatud vastustega küsimustele said ametnikud kirjutada, mis on nende töökohal suurim motivaator ja demotivaator ning millised tööalased võimalused toetaksid nende motivatsiooni. Küsitluse ankeet edastati maksuauditi osakonna ametnikele kuupäeval 06.03.2023 ning kokku laekus üheksakümmend neli täisvastust. Küsitluse läbiviimiseks valiti veebikeskkond *LimeSurvey*.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli analüüsida ja kirjeldada küsitlusega saadud andmeid MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni kohta. Valimisse kuulus 202 ametnikku, täisvastuseid laekus 94 ehk vastamismäär oli 47% populatsioonist. Vanuse, tööstaaži, haridustaseme ja töö asukoha lõikes oli valimi varieeruvus lai. Kuigi meessoost vastajaid oli vähe, saab seda põhjendada asjaoluga, et maksuauditi osakonnas töötab rohkem nais- kui meessoost isikuid. Seetõttu saab populatsiooni valimi suhtes pidada esinduslikuks.

Kirjeldava statistika abil analüüsiti peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse ja frustratsioonide skaala ning eneseraporteeritud üldhinnangute statistilisi näitajaid. Statistiliste näitajatena arvutati muutujate keskvärtus, mood, standardhälve, miinimum- ja maksimumvärtus, mille abil analüüsiti hinnangutest saadud tulemusi. Esmalt vaadeldi üksikhaaval peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatust ja frustratsioonid hindavate väidete statistilisi näitajaid. Kõrgeima keskvärtusega hinnati soetusvajaduse rahuldatuse väiteid „Tunnen, et töökaaslased, kellest ma hoolin, hoolivad ka minust” ning „Tunnen ühtekuuluvust töökaaslastega, kes minust hoolivad ja kellest ka mina hoolin”. Madalaima keskvärtusega hinnati soetusvajaduse frustratsioonide väidet: „Tunnen end kõrvalejäetuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda” ja „Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale”. Järgmisena analüüsiti kolme peamise psühholoogilise vajaduse koondhinnangute statistilisi arvandmeid. Selgus, et kogu vajaduste täidetuse määra

keskväärtus on 3,95 ja mood 4. Selline tulemus viitab ametnike heale peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatuse tasemele. Tähelepanu tuleks MTA-l kui tööandjal pöörata ametnike autonoomsusele, kuna selle näitaja koondhinnang osutus kõige madalamaks. Ametnike seotusvajadus on kõrgelt rahuldatud. Eelmainitud põhjuse alusel saab järeldada, et uuritavate töökollektiiv on ühtekuuluv, hooliv ning töökaaslasi väärtustatakse.

Korrelatsioonanalüüsi abil selgitati välja ametnike peamiste psühholoogiliste vajaduste koondhinnangute seosed MTA kui tööandja hinnatud tulemuslikkuse ja kompetentsusega ning eneseraporteeritud üldhinnangutega. Selgus, et kõikide näitajate vahel esinevad seosed. Ilmnud seostest olid tugevad kompetentsuse koondhinnangu ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud tulemuslikkuse, eneseraporteeritud rahulolu ja kogu vajaduste täidetuse määra vahel. Statistiliselt olulisimaks osutus autonoomia koondhinnangu ja tööandja hinnatud kompetentsuse vaheline seos. Uuriti ka kogu vajaduste täidetuse määra ja eneseraporteeritud üldhinnangute vahelisi seoseid. Selgus, et tugevaimad seosed esinesid kogu vajaduste täidetuse määraga eneseraporteeritud rahulolul ja tulemuslikkusel.

Kirjeldava statistika ja korrelatsioonanalüüsiga saadud tulemuste ilmestamiseks analüüsiti küsimustiku avatud vastustega saadud andmestikku kodeerides. Töökohal esinevate motivaatoritena toodi kõige sagedamini välja meeldivaid kolleege, töö olemust, paindlikku töökorraldust ning pidevat enesearendamist tööülesannete täitmisel. Demotivaatoriteks peeti juhtimispoliitikat, keerulisi olukordi maksumaksjatega suhtlemisel, rutiinseid või keerulisi tööülesandeid, halba koostööd kolleegidega või aeglast infovahetust. Ametnike vastustele põhinedes järeldati, et nende motivatsiooni taset aitaks tõsta palgataseme võrdsustamine erasektori asutustes pakutavaga, tunnustamine eduka töö lõpetamisel, tihedam tagasisidestamine juhtide poolt, lisahüved motivatsioonipaketis, rahalised preemiad või tulemustasud.

Neljandaks uurimisülesandeks oli teooria ja uuringu tulemuste põhjal anda soovitusi MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni tõstmiseks. Lõputöö autori soovitusel võiks MTA viia läbi asutusesisese uuringu, milles selgitatakse välja kui tihti lahkuvad MTA maksuauditi osakonna ametnikud oma töökohalt erasektoris palgaerinevuse tõttu. Põhjendusena toodi välja asjaolu, et palgatõusu nimetati kõige tihedamini motivatsiooni tõstva vahendina ning ka ametnike enda sõnul on palgalõhe avaliku sektori ning erasektori asutuste vahel on nähtav. Teise ettepanekuna soovitab töö autor seotusvajaduse rahuldatuse tõstmiseks

täiendada olemasolevat motivatsioonipaketti. Ametnike enda sõnul võiks nende motivatsiooni tõsta tihedamini toimuvad ühisüritused. Kolmanda ettepanekuna soovitab töö autor ametnikke tihedamini tunnustada ja nende tehtud tööd pidevalt tagasisidestada, et toetada nende kompetentsus- ja autonoomiavajadust. Maksuaudiitori töö olemuse tõttu vajatakse pidevat tunnustamist ning juhtide poolset tagasisidet. Neljanda ettepanekuna soovitab autor pakkuda ametnikele rohkem enesearendamisvõimalusi. Kuigi MTA tööandjana pakub näiteks võimalusi osaleda erialastel koolitustel, tasuks mõelda, kuidas muuta maksuaudiitorite igapäevatöö väljakutsuvamaks ning mitmekesisemaks, et toetada nende autonoomsust.

Tuginedes uuringu tulemustele saab väita, et ametnike motivatsioon on mõjutatud erinevate psühholoogiliste vajaduste täidetusest ja üldisest rahulolust töökohaga.

Tulevastes uuringutes võiks uurida, milline on MTA teiste osakondade motiveeritus ning võrrelda saadud tulemusi käesoleva lõputööga.



## SUMMARY

The title of the thesis is “The motivation of the Tax Audit Department officials of Estonian Tax and Customs Board”. The research problem of the thesis was presented as a question: what is the current motivational state among the Tax Audit Department officials of Estonian Tax and Customs Board? The aim of the thesis was to find out the relationship between the fulfillment of basic psychological needs and motivation, satisfaction and performance in the Tax Audit Department of Estonian Tax and Customs Board. To achieve the aim of the thesis, four tasks were set. The tasks were solved by using quantitative research method. Additionally, content analysis was used to find out the most frequently mentioned motivators and demotivators amongst the officials and proposals for increasing their motivation.

The first part of the thesis gave an overview of the most well-known content and process theories of motivation was given. The second part investigated the relationships between the fulfillment of basic psychological needs of officials with the work performance and competence assessed by the Estonian Tax and Customs Board and the self-reported general assessments.

According to the results from empirical research, the need for autonomy was rated the lowest among the Tax Audit Department officials. Relationships occurred between all previously named variables. Strong relationships appeared between need for competence and self-reported work performance, the fulfillment of three basic psychological needs and self-reported work performance, self-reported satisfaction and the fulfillment of three basic psychological needs. Statistically, the most important relationship was between the need for autonomy and competence assessed by the employer.

Based on the theoretical overview and the results of the study, the author recommends that the Estonian Tax and Customs Board could conduct an internal survey to find out how often Tax Audit Department officials leave their jobs for the private sector due to salary differences, improve the existing motivational package, acknowledge officials more often and provide constant feedback on their work, offer officials more opportunities for self-development.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Aasma, E., 2019. *Töötajate motivatsiooni, organisatsioonile pühendumise ja tööga rahulolu seosed avalikus sektoris. Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A. & Otoo, B., 2021. Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), pp. 25-29.

Adams, J. S., 1963. Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), pp. 422-436.

Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Van Keer, H. & Haerens, L., 2016. Changing teachers' beliefs regarding autonomy support and structure: The role of experienced psychological need satisfaction in teacher training. *Psychology of Sport and Exercise*, 23, pp. 64-72.

Akoglu, H., 2018. User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), pp. 91-93.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P., 2017. Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), pp. 12-16.

Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F., 2012. The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), pp. 158-169.

Benesty, J., Chen, J. & Huang, Y., 2008. On the importance of the Pearson correlation coefficient in noise reduction. *IEEE Transactions on Audio, Speech, and Language Processing*, 16(4), pp. 757-765.

Bertram, D., 2007. Likert scales. *Retrieved November*, 2(10), pp. 1-10.

Black, A. E. & Deci, E. L., 2000. The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6), pp. 740-756.

Brenning, K., Soenens, B., Mabbe, E. & Vansteenkiste, M., 2019. Ups and downs in the joy of motherhood: Maternal well-being as a function of psychological needs, personality, and infant temperament. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), pp. 229-250.

Campbell, R., Soenens, B., Beyers, W. & Vansteenkiste, M., 2018. University students' sleep during an exam period: The role of basic psychological needs and stress. *Motivation and Emotion*, 42(5), pp. 671-681.

Campbell, R., Vansteenkiste, M., Delesie, L. M., Mariman, A. N., Soenens, B., Tobbach, E., Van der Kaap-Deeder, J. & Vogelaers, D. P., 2015. Examining the role of psychological need satisfaction in sleep: A Self-Determination Theory perspective. *Personality and individual differences*, 77, pp. 199-204.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassreelgrawi, A. S., 2016. Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, pp. 781-813.

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A. & Ryan, R. M., 2015. Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), pp. 216-236.

Chiang, C. F. & Jang, S. S., 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), pp. 313-322.

Dahiru, T., 2008. P-value, a true test of statistical significance? A cautionary note. *Annals of Ibadan postgraduate medicine*, 6(1), pp. 21-26.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M., 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, pp. 19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 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), pp. 930-942.

Dinibutun, S. R., 2012. Work motivation: Theoretical framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), pp. 133-139.

Dörnyei, Z. & Ushioda, E., 2013. *Teaching and researching: Motivation (2nd ed.)*. Routledge.

Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S., 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), pp. 1-4.

Fang, H., He, B., Fu, H. & Meng, L., 2017. Being eager to prove oneself: U-shaped relationship between competence frustration and intrinsic motivation in another activity. *Frontiers in Psychology*, 8, pp. 1-8.

Fang, H., Wan, C., Jin, J. & Meng, L., 2022. Prior autonomy frustration facilitates persistent behavior: The moderating role of autonomy causality orientation. *Motivation and Emotion*, 46(5), pp. 573-587.

Fisher, M. J. & Marshall, A. P., 2009. Understanding descriptive statistics. *Australian critical care*, 22(2), pp. 93-97.

Gagné, M. & Deci, E. L., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), pp. 331-362.

Gagné, M., 2003. The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, pp. 199-223.

Gans-Morse, J., Kalgin, A., Klimenko, A., Vorobyev, D. & Yakovlev, A., 2022. Public service motivation as a predictor of corruption, dishonesty, and altruism. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), pp. 287-309.

Ghazi, S. R., Shahzada, G. & Khan, M. S., 2013. Resurrecting Herzberg's two factor theory: An implication to the university teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2), pp. 445-451.

Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. M. & Fouquereau, E., 2013. Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of advanced nursing*, 69(11), pp. 2560-2571.

- Gogtay, N. J. & Thatte, U. M., 2017. Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), pp. 78-81.
- Graham, S. & Weiner, B., 1996. Theories and principles of motivation. *Handbook of educational psychology*, 4(1), pp. 63-84.
- Haerens, L., Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Soenens, B. & Van Petegem, S., 2015. Do perceived autonomy-supportive and controlling teaching relate to physical education students' motivational experiences through unique pathways? Distinguishing between the bright and dark side of motivation. *Psychology of sport and exercise*, 16(3), pp. 26-36.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2005. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2010. *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina
- Jaanus, A., 2006. *Pärnu vangla töötajate töömotivatsiooni ja teenistusega rahulolu uuring. Lõputöö*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- James, K. & Greenberg, J., 1989. In-group salience, intergroup comparisons, and individual performance and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, pp. 604–616.
- Kleven, H. J., Khan, A. Q. & Kaul, U., 2016. Taxing to develop: When 'third-best' is best. *IGC Growth Brief Series*, 005, pp. 1-7.
- Kurvits, S., 2012. *Motivatsioon ja töörahulolu ning nende tõstmise võimalused Põhja prefektuuri piirivalvebüroo Tallinna kordoni näitel. Lõputöö*. Muraste: Sisekaitseakadeemia.
- Lagerspetz, M., 2017. *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- Liga, F., Ingoglia, S., Cuzzocrea, F., Inguglia, C., Costa, S., Coco, A. L. & Larcán, R., 2018. The basic psychological need satisfaction and frustration scale: Construct and predictive validity in the Italian context. *Journal of Personality Assessment*, 102(1), pp. 1-11.

Legendre, P., Dale, M. R., Fortin, M. J., Gurevitch, J., Hohn, M. & Myers, D., 2002. The consequences of spatial structure for the design and analysis of ecological field surveys. *Ecography*, 25(5), pp. 601-615.

Locke, E. A., 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), pp. 157-189.

Maksu- ja Tolliamet, 2022a. Tutvustus ja struktuur. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/eraklient/amet-uudised-ja-kontakt/maksu-ja-tolliamet/tutvustus-ja-struktuur> [Kasutatud 20.10.2022].

Maksu- ja Tolliamet, 2022b. Ametnikud ja töötajad. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/ariklient/amet-uudised-ja-kontakt/kontaktid/ametnikud-ja-tootajad#maksuauditi-osakond> [Kasutatud 09.01.2023].

Maslow, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), pp. 370-396.

McClelland, D. C., 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mohajan, H. K., 2020. Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), pp. 50-79.

Mändla, T. 2020. *Ümberkujundava juhtimise mõju avaliku teenistuse motivatsioonile ja töörahololule: Eesti juhtumi analüüs. Magistritöö*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

Märtn, A., 2010. *Politseiametnike motivatsiooni tõstmise võimalused Peipsi järve kordonite näitel. Lõputöö*. Muraste: Sisekaitseakadeemia.

Oye, N. D., Salleh, M. & Noorminshah, A., 2011. Knowledge sharing in workplace: Motivators and demotivators. *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)*, 3(4), pp. 71-84.

Pardee, R. L., 1990. *A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.

- Perry, J. L., 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), pp. 5-22.
- Poogen, D., 2006. *Motivatsiooniuring vangla inspektorite seas. Lõputöö*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Prasad, B. D., 2008. Content analysis. *Research methods for social work*, 5, pp. 1-20.
- Rahandusministeerium, 2023. Maksu- ja tollipoliitika. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/riigi-rahendus-ja-maksud/maksu-ja-tollipoliitika> [Kasutatud 21.04.2023].
- Rodrigues, F., Hair Jr, J. F., Neiva, H. P., Teixeira, D. S., Cid, L. & Monteiro, D., 2019. The basic psychological need satisfaction and frustration scale in exercise (BPNSFS-E): Validity, reliability, and gender invariance in Portuguese exercisers. *Perceptual and Motor Skills*, 126(5), pp. 949-972.
- Rosłon, J., 2020. Motivators and Demotivators for Employees. *Olsztyn Economic Journal*, 15(4), pp. 327-338.
- Roth, G., Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M., 2019. Integrative emotion regulation: Process and development from a self-determination theory perspective. *Development and psychopathology*, 31(3), pp. 945-956.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000a. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp. 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), pp. 68-76.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Sánchez-Oliva, D., Morin, A. J., Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Palmeira, A. L. & Silva, M. N., 2017. A bifactor exploratory structural equation modeling representation of the structure of the basic psychological needs at work scale. *Journal of Vocational Behavior*, 98, pp. 173-187.

- Schmidt, A., Neubauer, A. B., Dirk, J. & Schmiedek, F., 2020. The bright and the dark side of peer relationships: Differential effects of relatedness satisfaction and frustration at school on affective well-being in children's daily lives. *Developmental psychology*, 56(8), pp. 1532–1546.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. & Williams, G. C., 2015. Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6, pp. 971-985.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. & Khanam, F., 2014. Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), pp. 159-166.
- Suciu, L. E., Mortan, M. & Lazăr, L., 2013. Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), pp. 180-200.
- Šakan, D., 2022. Validation of the basic psychological need satisfaction and frustration scale (BPNSFS) on adolescents in Serbia. *Current Psychology*, 41(4), pp. 2227-2240.
- Zafarullah, S. & Pertti, V., 2017. The diagonal model of job satisfaction and motivation: Extracted from the logical comparison of content and process theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), pp. 209-230.
- Taylor, G. R., 2005. *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research*. Lanham: University Press of America.
- Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M., 2013. On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), pp. 263–280.
- Vallerand, R. J. & Ratelle, C. F., 2002. Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. Rmt: *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press, pp. 37-63.
- Vandenabeele, W., Steijn, B., Camilleri, E., Egger-Peitler, I., Hammerschmid, G., Leisink, P., Meyer, R., Ritz, A. & Hondeghem, A., 2008. *Comparing public service motivation within*



*various Europe countries: do institutional environments make a difference?* Annual EGPA conference, Rotterdam, pp. 1-27.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. & De Witte, H., 2008. Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology, pp. 63-88.

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(4), pp. 981-1002.

Van der Kaap-Deeder, J., Soenens, B., Ryan, R. M. & Vansteenkiste, M., 2020. *Manual of the basic psychological need satisfaction and frustration scale (BPNSFS)*. Ghent University: Belgium.

Viorel, L., Aurel, M., Virgil, M. C. & Stefania, P. R., 2009. Employees motivation theories developed at an international level. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 18(4), pp. 324-328.

Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.

Xu, C., 2022. Work Motivation in the Public Service: A Scale Development Based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2), pp. 1-13.

Yoo, S. J., Han, S. H. and Huang, W., 2012. The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), pp. 942-950.

## Lisa 1. Ankeetküsitluse vorm

Lugupeetud Maksu- ja Tolliameti maksuauditi osakonna ametnik!

Olen Sisekaitseakadeemia finantskolledži tolli- ja maksunduse eriala 3. kursuse üliõpilane. Enda bakalaureusetöö raames viin läbi uuringu, mille eesmärgiks on selgitada välja MTA maksuauditi osakonna ametnike motivatsiooni hetkeseis ja motivatsiooni suurendamise võimalused. Küsimustiku vastused jäävad konfidentsiaalseks: kogutud andmestikku näevad vaid lõputöö autor ja juhendajad. Küsimustikule vastamiseks palun varuda aega umbes 10-15 minutit. Küsimustik on avatud kuni 20.03.2023.

Aitäh, et aitad kaasa minu lõputöö valmimisele!

Helena Kaal

helena.kaal@kad.sisekaitse.ee

+372 5336 4454

### Sotsiaal-demograafilised näitajad

*Palun valige igale küsimusele üks sobiv vastus.*

- Teie sugu
  - Mees
  - Naine
- Teie vanus (aastates)
  - Kuni 21 (k.a.)
  - 22-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 56-65
  - 66 või vanem
- Teie haridustase (kui kõrgem kraad on hetkel omandamisel, märkige see enda valikuna)
  - Keskhariidus
  - Rakenduskõrghariidus
  - Bakalaureusekraad

- Magistrikraad
- Doktorikraad
- Muu:
- Teie tööstaaž MTA maksuauditi osakonnas
  - Alla 1 aasta
  - 1-2 aastat
  - 3-5 aastat
  - 6-10 aastat
  - 11-15 aastat
  - 16 aastat või rohkem
- Kas Teie töökoht asub Tallinnas või mujal?
  - Tallinnas
  - Muus linnas

### Töömotivatsioon

*Palun hinnake, kuivõrd nõustute allpool esitatud väidetega.*

*(5-palli skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – neutraalne, 4 – pigem nõus, 5 – täiesti nõus.)*

Tunnen valikuvabadust oma tööd tehes	1	2	3	4	5
Tunnen end kõrvalejäetuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda	1	2	3	4	5
Olen kindel, et saan oma tööga hästi hakkama	1	2	3	4	5
Tunnen, et töökaaslased, kellest ma hoolin, hoolivad ka minust	1	2	3	4	5
Oma tööülesandeid täites tunnen tihti, et teen neid vaid kohustusest	1	2	3	4	5
Oma tööd tehes tekib mul tihti kahtlus, kas teen asju hästi	1	2	3	4	5
Otsused, mida oma töös teen, lähtuvad minu enda tahtest ja nägemusest, kuidas peaksin töötama	1	2	3	4	5
Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale	1	2	3	4	5
Tunnen end tööd tehes võimeka ja pädevana	1	2	3	4	5
Tunnen, et olen sunnitud oma töös tegema asju, mida ma tegelikult ei soovi teha	1	2	3	4	5
Minu töötulemused on valmistanud mulle pettumust	1	2	3	4	5
Tunnen ühtekuuluvust töökaaslastega, kes minust hoolivad ja kellest ka mina hoolin	1	2	3	4	5
Tunnen, et minu valikud tööil väljendavad ka seda, kes ma tegelikult olen	1	2	3	4	5

Olen piisavalt kompetentne, et saavutada tööalaseid eesmärke	1	2	3	4	5
Tunnen, et tööl survestatakse mind tegema liiga palju asju	1	2	3	4	5
Tööl tunnen enda jaoks oluliste inimestega sidet ja lähedust	1	2	3	4	5
Tunnen ebakindlust oma tööalaste võimete suhtes	1	2	3	4	5
Tunnen, et minu igapäevased tööülesanded on nagu kohustuste ahel	1	2	3	4	5
Tunnen, et tänu oma tööle saan teha seda, mis mind päriselt huvitab	1	2	3	4	5
Mulle on jäänud mulje, et ma ei meeldi inimestele, kellega koos töötan	1	2	3	4	5
Tunnen, et saan tööl edukalt hakkama ka keerulisemate ülesannete täitmisega	1	2	3	4	5
Tunnen, et mu läbisaamine töökaaslastega on pealiskaudne	1	2	3	4	5
Töötades tunnen end tehtud vigade tõttu saamatuna või läbikukkununa	1	2	3	4	5
Kogen sooja ja siirast tunnet inimestega, kellega koos tööl aega veedan	1	2	3	4	5

## Üldhinnangud

*Palun andke oma hinnang.*

*(7-palli skaala: 1 – ei ole üldse rahul, 2 – ei ole rahul, 3 – pigem ei ole rahul, 4 – nii ja naa, 5 – pigem olen rahul, 6 – rahul, 7 – väga rahul (rahulolu hindamine) / 1 – väga madal, 2 – madal, 3 – pigem madal, 4 – nii ja naa, 5 – pigem kõrge, 6 – kõrge, 7 – väga kõrge (motivatsiooni taseme ja tulemuslikkuse hindamine)*

- Kuivõrd rahul olete oma praegusel töökohal?
- Kuidas hindate oma motivatsiooni taset?
- Kuidas hindate oma töö tulemuslikkust praegusel töökohal?

## Avatud vastustega küsimused

*Palun kirjutage küsimustele oma vastused.*

- Mis on Teie jaoks suurim motivaator oma töökohal?
- Mis on Teie jaoks suurim demotivaator oma töökohal?
- Mis võimalused töökohal toetaksid Teie motivatsiooni?

## Lisa 2. Peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustrerituse skaala

Järgnevas tabelis on toodud peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustrerituse skaala kahekümne nelja väite statistilised arvanded.

Tabel. Peamiste psühholoogiliste vajaduste rahuldatus ja frustrerituse skaala väidete statistilised arvanded (autori koostatud)

Väide	Keskvärtus	Mood	Standardhälve	Miinumum	Maksimum
1. Tunnen valikuvabadust oma tööd tehes	3,68	4	0,91	1	5
2. Tunnen end kõrvalejäetuna kolleegide poolt, kellega hulka sooviksin kuuluda	1,26	1	0,57	1	4
3. Olen kindel, et saan oma tööga hästi hakkama	4,14	4	0,68	2	5
4. Tunnen, et töökaaslased, kellest ma hoolin, hoolivad ka minust	4,32	4	0,66	3	5
5. Oma tööülesandeid täites tunnen tihti, et teen neid vaid kohustusest	2,4	2	1,07	1	5
6. Oma tööd tehes tekib mul tihti kahtlus, kas teen asju hästi	2,55	2	1,1	1	5
7. Otsused, mida oma töös teen, lähtuvad minu enda tahtest ja nägemusest, kuidas peaksin töötama	3,32	4	0,95	1	5
8. Tunnen, et mulle olulised töökaaslased on minu suhtes ükskõiksed ja hoiavad minust eemale	1,26	1	0,55	1	4
9. Tunnen end tööd tehes võimeka ja pädevana	3,85	4	0,79	2	5
10. Tunnen, et olen sunnitud oma töös tegema asju, mida ma tegelikult ei soovi teha	2,57	2	1,06	1	5
11. Minu töötulemused on valmistanud mulle pettumust	1,96	2	0,9	1	4
12. Tunnen ühtekuuluvust töökaaslastega, kes minust hoolivad ja kellest ka mina hoolin	4,32	4	0,69	2	5

13. Tunnen, et minu valikud tööl väljendavad ka seda, kes ma tegelikult olen	3,62	4	0,92	1	5
14. Olen piisavalt kompetentne, et saavutada tööalaseid eesmärke	4,17	4	0,7	2	5
15. Tunnen, et tööl survestatakse mind tegema liiga palju asju	2,22	2	0,97	1	5
16. Tööl tunnen enda jaoks oluliste inimestega sidet ja lähedust	3,99	4	0,86	2	5
17. Tunnen ebakindlust oma tööalaste võimete suhtes	2,06	2	0,97	1	4
18. Tunnen, et minu igapäevased tööülesanded on nagu kohustuste ahel	2,12	1	1,12	1	5
19. Tunnen, et tänu oma tööle saan teha seda, mis mind päriselt huvitab	3,63	4	0,9	2	5
20. Mulle on jäänud mulje, et ma ei meeldi inimestele, kellega koos töötan	1,56	1	0,76	1	4
21. Tunnen, et saan tööl edukalt hakkama ka keerulisemate ülesannete täitmisega	3,87	4	0,89	2	5
22. Tunnen, et mu läbisaamine töökaaslastega on pealiskaudne	1,89	1	0,96	1	5
23. Töötades tunnen end tehtud vigade tõttu saamatuna või läbikukkununa	1,94	2	0,95	1	4
24. Kogen sooja ja siirast tunnet inimestega, kellega koos tööl aega veedan	4,02	4	0,82	1	5

### Lisa 3. Avatud vastustega küsimuste kategooriad ja koodid

Järgnevates tabelites on välja toodud avatud küsimustega saadud tekstandmestiku analüüsiks moodustatud kolm kategooriat, koodid ja koodide esinemise sagedus.

Tabel 1. Motivatsiooni mõjutavad faktorid: motivaatorid (autori koostatud)

<b>Kategooria: motivaatorid koodid</b>	<b>Koodide esinemissagedus</b>
Meeldivad kolleegid	41
Töö olemus	28
Paindlik töökorraldus	20
Pidev enesearendamine	15
Tulemuslikkus, edukus	14
Stabiilne palk	14

Tabel 2. Motivatsiooni mõjutavad faktorid: demotivaatorid (autori koostatud)

<b>Kategooria: demotivaatorid koodid</b>	<b>Koodide esinemissagedus</b>
Juhid, juhtimispoliitika	12
Keerulised olukorrad maksumaksjatega suhtlemisel	11
Rutiinsed või keerulised tööülesanded	10
Halb koostöö kolleegidega, kehv infovahetus	9
Ülekoormus	8
Tihedad muudatused tööülesannete täitmisel	5

Tabel 3. Ametnike ettepanekud motivatsiooni taseme tõstmiseks (autori koostatud)

<b>Kategooria: ettepanekud koodid</b>	<b>Koodide esinemissagedus</b>
Palgatõus	32

Rohkem tunnustamist ja tagasisidestamist	10
Lisahüved (ühisüritused, tasuliste raviteenuste hüvitamine)	8
Tulemustasud/preemiad	6