

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Narva kolledž
Õppekava Ettevõtlus ja projektijuhtimine

Katrin Punga

**TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILISTE
PÕHIVAJADUSTE RAHULDATUSE MÕÕTMINE JA
VÕIMALUSED SELLE TÕSTMISEKS INBANK AS
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Pille-Riin Meerits

Narva 2025

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Katrin Punga,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töötjate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatuse mõõtmine ja võimalused selle tõstmiseks Inbank AS näitel“, mille juhendaja on Pille-Riin Meerits, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Katrin Punga

19.05.2025

SUMMARY

This thesis analyzes the motivational profile and basic psychological needs satisfaction/frustration within the studied sample, using the framework of Self-Determination Theory (SDT). SDT is a widely recognized theory of motivation that emphasizes the importance of autonomy, competence, and relatedness for individual psychological well-being, motivation, and behavior. This analysis addresses both the various forms of motivation and the satisfaction and frustration of basic needs separately.

The research findings indicate that autonomous motivation is predominant in the studied sample. Autonomous motivation encompasses identified regulation, where individuals engage in activities because they perceive them as personally important and aligned with their values, and intrinsic motivation, where the activity itself is inherently enjoyable and interesting. This aligns with SDT, which posits that autonomous motivation is associated with positive outcomes such as greater engagement, persistence, learning, creativity, and overall well-being.

However, controlled forms of motivation are also present in the sample. External motivation, driven by external rewards or punishments, and introjected regulation, driven by internal pressure or guilt, are observed. According to SDT, these motivational forms are less autonomous and can be linked to negative emotions like anxiety and stress, and reduced persistence. Therefore, while autonomous motivation is predominant, the presence of controlled motivation should be acknowledged.

It is important to emphasize that amotivation, the absence of motivation, is very low in the studied sample. This is a positive indicator, suggesting that the vast majority of individuals experience some level of motivation to participate in activities.

The research findings indicate that relatedness and competence needs are generally well satisfied in the studied sample. This implies that individuals generally experience strong social connections, care, and a sense of efficacy in their actions. These are important positive indicators, as SDT links the satisfaction of these needs to higher well-being, positive emotions, and better adjustment.

However, autonomy frustration, the feeling of being controlled, pressured, and having limited choice, is notable in the sample. This is a significant finding because autonomy is a

basic need, and its frustration is associated with various negative outcomes, including lower intrinsic motivation, negative emotions, stress, and reduced well-being.

In conclusion, the studied sample demonstrates both positive and concerning trends. The predominantly autonomous motivational profile and the general satisfaction of relatedness and competence needs are positive indicators. However, the significant presence of autonomy frustration is a key issue that warrants attention.

The research indicates several important points to consider. It's vital to address the feeling of lacking autonomy, where people perceive they have limited choices and are controlled. This requires offering more options, enabling self expression, and respecting individuals perspectives, while minimizing controlling behaviors.

Concurrently, efforts should focus on supporting intrinsic motivation, which arises when people engage in activities they find interesting or personally meaningful. This involves providing activities that spark curiosity and enjoyment and helping individuals connect those activities to their core values and goals. Even though relatedness and competence needs are generally satisfied within the studied group, autonomy must not be overlooked. All three are essential for psychological wellbeing.

SISUKORD

| | |
|--|----|
| SUMMARY | 3 |
| SISSEJUHATUS | 6 |
| 1. TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILISTE PÕHIVAJDUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS..... | 8 |
| 1.1. Motivatsiooni ja töömotivatsiooni olemus | 8 |
| 1.2. Enesemääratlusteooria | 9 |
| 1.3. Psühholoogilised põhivajadused enesemääratlusteoorias..... | 12 |
| 2. TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILISTE PÕHIVAJADUSTE RAHULDATUS | 16 |
| 2.1. Inbank AS iseloomustus | 16 |
| 2.2. Uuringu meetodika. | 16 |
| 2.3. Uuringu läbiviimine ja tulemused..... | 17 |
| 2.4. Uuringu tulemuste analüüs | 18 |
| 2.5. Järeldused ja ettepanekud | 27 |
| KOKKUVÕTE | 30 |
| KASUTATUD KIRJANDUS | 32 |
| LISA 1 | 35 |

SISSEJUHATUS

Töäjõuturu pidev areng ja globaalne konkurents on muutnud töötajate kaasamise ja motiveerimise keskseks küsimuseks igas edukas organisatsioonis. Töökeskkonna kvaliteet, sealhulgas psühholoogiliste põhivajaduste rahuldamine, mõjutab otseselt tööjõu püsimist, töö efektiivsust ning organisatsioonide suutlikkust kohaneda konkurentsitihedas majanduskeskkonnas. Uuringud näitavad, et töötajate autonoomsus, kompetentsuse ja kuuluvustunde toetamine aitab tõsta töemotivatsiooni, vähendada läbipõlemist ning suurendada lojaalsust (Deci & Ryan, 2000; OECD, 2021). Seetõttu ei ole see teema oluline mitte ainult ühe ettevõtte või riigi tasandil. See mõjutab tööjõuturge, organisatsioonikultuure ja majanduslikku jätkusuutlikkust globaalselt.

On oluline mõista, mil määral töötajate psühholoogilised põhivajadused on rahuldatud ning millised võimalused on nende toetamiseks, Inbank AS klienditeenindustiimi näitel. Siiani ei ole selles organisatsioonis põhivajaduste rahuldatust süstemaatiliselt hinnatud, mistõttu puudub ka terviklik ülevaade töötajate sisemise motivatsiooni seisust. Seetõttu kerkib esile vajadus uurida, kuidas toetada töötajaid viisil, mis suurendab töörahulolu, motiveeritust ja organisatsioonis püsimist.

Käesoleva töö eesmärk on leida võimalusi töötajate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatuse tõstmiseks, mis omakorda võimaldab suurendada töemotivatsiooni ja vähendada tööjõu voolavust. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- määratleda töemotivatsiooni mõiste ja avada selle olemus;
- määratleda töökeskkonnas enamkasutatavad motivatsiooniteooriad;
- selgitada psühholoogiliste põhivajaduste mõiste ja seos töemotivatsiooniga;
- iseloomustada ettevõtet Inbank AS;
- rakendada küsimustikku psühholoogiliste põhivajaduste kohta;
- pakkuda lahendusi töötajate rahulolu ja motiveerituse tõstmiseks.

Töö koostamisel kasutati kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimismeetodi kombineeritud lähenemist. Teoreetilise osa alus hõlmab töemotivatsiooni ja psühholoogiliste põhivajaduste käsitlusi erinevates teadusartiklites, erialases kirjanduses ning varasemates uurimistöödes. Empiirilise osa läbiviimiseks kasutati struktureeritud küsimustikku, mille eesmärk oli koguda andmed Inbank AS klienditeenindustiimi töötajate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatuse kohta, mida hiljem analüüsitakse.

Allikate valikul lähtuti teaduslikkusest, usaldusväärsusest ja aktuaalsusest. Kasutatud on rahvusvahelisi teadusartikleid, motiveerimise ja juhtimise alast erialakirjandust ning tööpühholoogia käsitlusi. Samuti on kaasatud kaasaegsed juhtimispraktikad ja töörahulolu uuringud, mis on seotud teenindusvaldkonnaga.

1. TÖÖMOTIVATSIOONI JA TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILISTE PÕHIVAJADUSTE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Motivatsiooni ja töömotivatsiooni olemus

Motivatsiooniteooriaid on palju ja nad põhinevad erinevatel põhimõtetel. Motivatsiooni alused võivad olla psühholoogilist või juhtimislikku laadi, nad võivad baseeruda traditsioonilisel või inimsuhete mudelil. Motiveerimisel tuleb otsustada millele keskenduda. Töömotivatsioon on sageli määrav osa tulemusliku töö tagamisel. (Türk, 2005)

Motivatsiooni võib käsitleda kui inimeste jõupingutuste püsivust ja eesmärki. Motivatsioon on teotahe. Motiveeritud inimeseks peetakse üldiselt sellist inimest, kes saab töös pidevalt häid tulemusi ning näitab töötades üles energiat ning entusiasmi (Brooks, 2018, lk 64).

Võrdsusteooria, mille kohaselt võrreldakse oma tööd ja selle eest saadavat tasu teiste inimeste töötulemuste ja tasuga. Keskendustakse õigluspriinsibile, sellele, kuidas inimesed tajuvad õigluse järgimist nende kohtlemisel. Töötaja võrdleb, kas tema töö pingutus, haridus, kogemus ja tööga toimetulek on vastavuses sellega, millist tasu ta saab.

Töötaja võib võrrelda tegevuse tulemusi ja palka:

1. Oma eelnevate kogemustega antud organisatsioonis;
2. Oma eelnevate kogemustega teistes organisatsioonidest;
3. Ennast teiste organisatsiooni liikmetega;
4. Teistega teistest organisatsioonidest (Vadi, 2003).

Sisemisi ajendeid, põhjusi ja jõude, mis mõjutavad inimese tegvust, nimetatakse motivatsiooniks. Vadi arvates on töises tegevuses kolm motivatsiooniallikat (Vadi, 2003)

1. Töö eest saadav tasu, mille hulka kuuluvad otsesed ja kaudsed tasud ja kõik mis sellega kaasneb.
2. Töökeskkond, mis koosneb füüsilisest keskkonnast ja suhtlemisest ning suhetest töökohal.
3. Töö ise, selle sisu ja kuivõrd töö võimaldab eneseteostust, enesest lugupidamist ning arenemisvõimalust.

Motiveerimiseks tuleks leida, milline on nende kolme sobiv vahekord iga inimese jaoks, sest üks võib kompenseerida teise puudumist (Vadi, 2000, lk 91).

Olla motiveeritud tähendab olla liigutatud midagi tegema (Deci & Ryan, 2000). Motivatsioon on psühholoogiline protsess, mis tuleneb indiviidi ja keskkonna vastastikusest mõjust (Latham & Pinder, 2005). Motivatsioon viitab jõule, mis suunab, käivitab ja hoiab ala inimeste käitumist. Töö kontekstis mõjutab motivatsioon otseselt töötaja panust, töösooritust, rahulolu ning pühendumust organisatsioonile (Latham & Pinder, 2005).

Töömotivatsiooni mõttes on oluline eristada kahte tüüpi motivatsiooni: sisemine motivatsioon ja väline motivatsioon. SDT raames rõhutatakse, et kui välist motivatsiooni suudetakse muuta sisemiselt tähenduslikuks, võib see samuti toetada heaolu ja tulemuslikkust. Sel juures on juhtide toetus selle protsessi juures võtmetegur. (Deci et al., 2017). Töömotivatsioon on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab töötaja rahulolu, pühendumust ja tulemuslikkust.

1.2. Enesemääratlusteooria

Enesemääratlusteooria (Self-Determination Theory, SDT) on motivatsiooniteooria, mille töötasid välja Edward L. Deci ja Richard M. Ryan 1980. aastatel. SDT keskendub sellele, kuidas ja miks inimesed valivad oma tegevusi vabalt ning millised tegurid soodustavad sisemist motivatsiooni, eneseteostust ja heaolu. SDT kirjeldab mitut tüüpi motivatsiooni, mis põhinevad erinevatel "juhtijatel" või motivatsioonijõududel, mis on inimese käitumise aluseks (Rigby & Ryan, 2018).

Enesemääratlusteooria kohaselt on inimese sisemine motivatsioon tugevam ja püsivam siis, kui tema kolm psühholoogilist põhivajadust autonoomsus, kompetentsus ja seotus on rahuldatud (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). Töö kontekstis tähendab see, et töötajad tunnevad end motiveerituna ja rahulolevana siis, kui nad saavad oma tööülesandeid täita iseseisvalt, saavad tagasisidet oma oskuste kohta ning tunnevad seotust meeskonnaga või organisatsiooniga tervikuna.

Deci, Olafsen ja Ryan (2017) toovad välja, et juhtide roll on töötajate motivatsiooni kujundamisel keskne. Juht, kes toetab töötaja autonoomsust, kaasab neid otsustusprotsessidesse ja selgitab töö tähendust, soodustab autonoomse motivatsiooni

kujunemist. Vastupidiselt võib autoritaarne juhtimisstiil, mis ei arvesta töötaja arvamust ega paku otsustusvabadust, viia töörahulolematuse ja läbipõlemiseni. Lisaks märgivad autorid, et kui töötajad suudavad välist motivatsiooni, näiteks vajadust palga järele, sisemiselt tähenduslikuks muuta, võib ka see viia kõrgema töömotivatsiooni ja tulemuslikkuseni. Selline internaliseerimine toimub ainult siis, kui töökeskkond toetab töötaja psühholoogilisi vajadusi. (Deci et al., 2017).

Deci, Olafsen ja Ryan rõhutavad, et töötajad kellel on võimalus teha valikuid ning kelle pingutusi tunnustatakse, on pühendunud, loovamad ning kogevad suuremat töörahulolu (Deci et al., 2017).

Enesemääratlusteooriat (SDT; Deci & Ryan, 1985) eristatakse erinevaid motivatsioonitüüpe, mis põhinevad erinevatel põhjustel või eesmärkidel, mis põhjustavad tegevuse. Sisemine motivatsioon on defineeritud kui tegevuse tegemine selle loomupärase rahulolu, mitte eraldatava tagajärje pärast (Deci & Ryan, 2000).

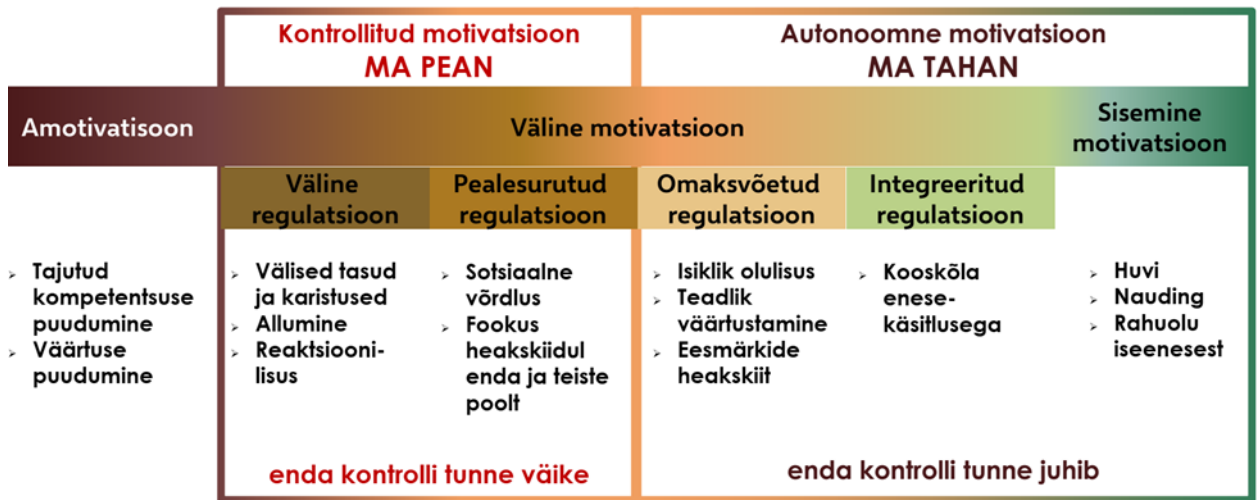
SDT lähtub eeldusest, et inimeste loomulik kaldumus ja edenemine on suunatud psühholoogilisele kasvule, internaliseerumisele ja heaolule ning et inimesed tegutsevad keskkonnale viisil, mis erinevalt hõlbustab või takistab selle loomuliku progresseerumist (Deci & Ryan, 2000).

Enesemääratlusteooria käsitleb töömotivatsiooni kui pidevat skaalat, kus ühel pool on motiveerimatus ja teisel poolt sisemine motivatsioon, mille vahele jäävad erineva autonoomsuse välise motivatsiooni vormid. Mida suurem on autonoomsus, seda positiivsemad on tööalased tulemused, parem püsivus, sooritus ja heaolu. Lisaks rõhutab SDT, et kolme psühholoogilise põhivajaduse autonoomsuse, kompetentsuse ja seotuse rahuldamine on võtmetähtsusega optimaalse motivatsiooni ja heaolu toetamisel töökeskkonnas (Gagné & Deci, 2005).

Sisemine motivatsioon tähendab tegutsemist, sest tegevus ise pakub rõõmu, huvi või rahulolu. Näiteks tunneb töötaja rõõmu probleemide lahendamisest või uute oskuste õppimisest, ilma et seda peaks väliselt premeerima. Sisemine motivatsioon on seotud suurema loovuse, parema soorituse ja suurema töörahuloluga (Deci & Ryan, 1985).

Autonoomselt motiveeritud olemine nõuab, et inimesed samastuksid käitumise väärtusega nende enda valitud eesmärkide saavutamiseks (Gagné & Deci, 2005).

Sisemine motivatsioon on määratletud kui tegevuse tegemine selle nimel, et see on huvitav ja nauditav iseenesest. Väline motivatsioon viitab sellega tegelemisele, näiteks preemiate vastuvõtmine ja heakskiit, karistuse või kriitika vältimine, enesehinnangu tõstmine või isikliku eesmärgi saavutamine (Gagné et al., 2015).



Joonis 1. SDT motivatsiooni kontinuum (Ryan, Deci 2000 alusel Hannus 2020)

Integreeritud regulatsioon on kõrgeim vorm välistest motiividest, kus inimene on välise käitumise täielikult omaks võtnud. Töötaja tegutseb küll välise eesmärgi nimel, kuid tunneb, et see on kaaskõlas tema enda väärtuse ja eesmärkidega (Ryan & Deci, 2000). Näiteks võib töötaja näha oma tööülesannetes sotsiaalset või eetilist missiooni.

Omaksvõetud regulatsioon kuulub välimise motivatsiooni sisemiselt reguleeritud vormide hulka. See tähendab, et inimene tegutseb küll välise eesmärgi nimel, kuid on selle eesmärgi või tegevuse tähtsuse isiklikult omaks võtnud ja peab seda väärtuslikuks (Ryan & Deci, 2000, p. 62).

Pealesurutud regulatsioon iseloomustab olukorda, kus indiviid käitub teatud viisil, et vältida negatiivseid sisemisi seisundeid, nagu süütunne või häbi, või soovib saada teiste heakskiitu. Näiteks võib töötaja panustada rohkem aega ja energiat oma tööülesannetesse, kuna tunneb sisemist kohustust või survet seda teha, mitte niivõrd tegevuse enda vastu tunduva huvi või välise tasu ootuse tõttu. Kuigi see motivatsioonivorm ei ole täielikult sisemine, eristub see ka välisest regulatsioonist, kuna seda ei ajenda otseselt väline preemia või karistus, vaid pigem internaliseeritud sotsiaalsed normid ja enesehinnanguga seotud motiivid (Ryan & Deci, 2017).

Väline motivatsioon tuleneb välistest stiimulitest nagu näiteks palk, boonused, edutamine või sotsiaalne tunnustus. Kuigi väline motivatsioon võib lühiajaliselt tööviljakust tõsta, ei ole sellel sama pikaajalist positiivset mõju kui sisemisel motivatsioonil (Ryan & Deci, 2000).

Amotivatsioon ehk motiveerimatuse seisund tähendab, et inimesel puudub selge põhjus tegutsemiseks. Töö kontekstis viitab see sageli läbipõlemisele, rahulolematusele või arusaamisele, et pingutus ei too soovitud tulemust. Sellises seisundis töötaja produktiivsus ja kaasatus on tavaliselt väga madal (Ryan & Deci, 2000).

Mitmed uuringud on kinnitanud, et sisemine ja integreeritud motivatsioon on seotud tööga rahulolu, pühendumuse ja innovatsiooniga, samas kui liiga suur sõltuvus välistest stiimulitest võib viia töö tähenduslikkuse vähenemiseni (Latham & Pinder, 2005). Organisatsioonid, mis toetavad töötajate autonoomiat ja tähenduslikkust, soodustavad rohkem sisemist ja integreeritud motivatsiooni.

1.3. Psühholoogilised põhivajadused enesemääratlusteoorias

Kõigil inimestel on psühholoogiliste põhivajaduste kogum, mis tuleb rahuldada, et inimesed kasvaksid ning tunneksid end füüsiliselt ja vaimselt hästi. Seevastu kui neid vajadusi ei rahuldata, siis sellel on füsioloogilised ja vaimsed tagajärjed (Ryan & Deci, 2000):

- Vaimne kurnatus ja läbipõlemine. Inimesed, kelle autonoomiat piiratakse (näiteks kontrolliv juhtimisstiil või liigne jäikus tööl), kogevad rohkem stressi, väsimust ja vaimset kurnatust. See võib viia läbipõlemiseni (Van den Broeck et al., 2008).
- Vähenenud heaolu ja rahulolu. Kui kompetentsuse vajadus on rahuldamata, väheneb inimese sisemine motivatsioon ja tööalane rahulolu. Samuti halveneb enesehinnang ja võib tekkida depressiivne meeleolu (Ryan & Deci, 2000).
- Sotsiaalne eraldatus ja ärevus. Kui seotuse vajadus jääb rahuldamata (näiteks kui inimene tunneb end grupist tõrjutuna), suureneb üksildustunne, ärevus ning isegi somaatilised sümptomid, nagu krooniline väsimus või unehäired (Baumeister & Leary, 1995).
- Sisemise motivatsiooni langus. Motivatsioon muutub pealiskaudseks ja lühiajaliseks. Inimesed ei tunne enam tähenduslikkust oma tegevustes ja tegutsevad pigem hirmu, süütunde või välistest preemiatega ajendatuna (Ryan & Deci, 2000).

Teooria kohaselt on inimestel kolm kaasasündinud psühholoogilist põhivajadust: autonoomsus, kompetentsus ja seotus teistega. Kui need vajadused on täidetud, soodustab see sisemist motivatsiooni ja psühholoogilist heaolu (Ryan & Deci, 2000b).

SDT esindab võimast raamistikku teooriatest, mis puudutab küsimusi inimeste motivatsiooni kohta erinevates kontekstides, nagu sport, haridus, tervis ja töö.

Autonoomsus tähendab tunnet, et inimene saab teha valikuid ja juhtida oma elu kooskõlas oma väärtuste ja soovidega. Kui autonoomsusevajadus on rahuldatud, tunneb inimene end motiveerituna ja pühendatuna oma tegevustele. Näiteks on võimalik autonoomsust toetada valikute pakkumistega, mittekontrolliva suhtumisstiiliga ja inimeste arvamuse väärtustamisega (Ryan & Deci, 2000b). Autonoomsus viitab tahte ja valmisoleku kogemusele. Kui inimene on rahul, siis kogeb ta terviklikkust, nagu siis, kui tema tegevused, mõtted ja tunded on enesekindlad ja autentsed. Kui inimene on pettunud, kogeb suurt survet ja sagedasi konflikte, näiteks tunneb end tõugatuna soovimatus suunas (Gagné & Deci, 2021, p. 1).

Kompetentsusvajadus viitab soovile tunda end pädevana ja efektiivsena oma tegevustes. See hõlmab ka väljakutsetega toimetulekut ning eesmärkide saavutamist. Kompetentsust on võimalik toetada konstruktiivse tagasiside ja realistlike eesmärkide seadmise kaudu (Ryan & Deci, 2000b).

Seotusvajadus tähendab soovi luua tähendusrikkaid suhteid teistega ning tunda end kuuluvana. Kui see vajadus on rahuldatud, tunneb inimene end emotsionaalselt toetatuna ja motiveerituna. Empaatiat väljendamine, hooliv suhtumine ning sotsiaalne tugi aitavad seotusvajaduse toetamist (Ryan & Deci, 2000b). Seotus tähistab soojuse, sideme ja hoolitsuse kogemust ning rahulolu teistega ühenduse loomise ja nende jaoks olulisena tundmise kaudu. Sidususe frustratsiooniga kaasneb sotsiaalse võõrandumise, tõrjutuse ja üksinduse tunne (Gagné & Deci, 2021, p. 1).

Kompetentsus puudutab tulemuslikkuse ja meisterlikkuse kogemust. See rahuldatakse, kui inimene suudab edukalt tegevustes osaleda ning tal on võimalusi oma oskuste ja asjatundmiste rakendamiseks ja arendamiseks. Frustratsioon tekitab pettumust, inimene kogeb ebaefektiivsust või isegi läbikukkumise ja abituse tunde (Vansteenkiste et al., 2020). Motivatsiooni roll jäetakse sageli tähelepanuta, kui töökohas tehnoloogiat kavandatakse ja

rakendatakse, kuigi tehnoloogilised muutused võivad inimese motivatsioonile oluliselt mõjuda (Gagné & Deci, 2021, p. 1). Afektiivse pühendumuse ja sisemise motivatsiooni arendamist tõstetakse esile kui organisatsiooni edu ja töötajate rahulolu võtit (Rigby & Ryan, 2018).

SDT järgi on inimesel kolm universaalselt psühholoogilist põhivajadust: autonoomsus, kompetentsus ja seotus. Nende vajaduste rahuldamine on oluline inimeste heaolu, motivatsiooni ja optimaalse funktsioneerimise jaoks. Samuti on nende rahuldatus suuresti seotud töömotivatsiooniga. (Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985) & John Moores University).

SDT rõhutab, et töötajate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldamine suurendab nende motivatsiooni ja heaolu. Tööandjad saavad seda toetada näiteks pakkudes autonoomsust otsustes, luues arenguvõimalusi kompetentsuse suurendamiseks ning edendades koostööd ja hoolivat töökeskkonda.

Enesemääratlemine viitab inimese võimele ise oma elu juhtida, teha teadlikke valikuid ning kogeda kontrolli oma käitumise ja otsuste üle. Inimesed, kellel on kõrge enesemääratluse tase, tunnevad, et nad on oma elu aktiivsed kujundajad ning nende tegevused lähtuvad sisemistest soovidest ja väärtustest. Vastupidiselt võib madal enesemääratluse tase jätta inimese tundma, nagu tema elu suunaksid väline surve või teised inimesed (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a). Põhiliseks põhivajaduseks loetakse autonoomsus ehk sõltumatus, kompetentsust ja seotust (Olafsen, Halvari ja Frølund, 2021).

Enesemääratlemise teooria (SDT) erineb teistest motivatsiooniteooriatest, kuna see keskendub motivatsiooni erinevatele tüüpidele ja allikatele ning nende mõju inimeste käitumisele. SDT järgi ei ole motivatsioon ühtne nähtus. Mõnikord tekib see sisemisest huvist ja väärtustest, kuid teinekord on see täielikult väline, näiteks kui keegi tunneb, et on sunnitud tegema midagi, mida ta ise ei peaks oluliseks. Motivatsiooni allikad mõjutavad ka seda, kuidas inimene oma tegevusi tajub ja kogeb. Erinevad motiivid ei erine ainult tugevuse poolest, vaid ka sellest, kust need pärinevad, milliseid tundeid ja kogemusi need tekitavad ja millised on nende käitumuslikud tagajärjed. Need tagajärjed võivad mõjutada näiteks inimese järjepidevust sooritus ja isegi tervist. Seetõttu peab SDT oluliseks eristada erinevaid motivatsioonivorme, et paremini mõista, kuidas need mõjutavad inimeste käitumist ja tulemusi (Cialdini, 2009, lk 14).

Tehnoloogia võib aidata paremale töökorraldusele ja selle läbi suurendada töötajate motivatsiooni. Tehnoloogia abil automatiseerides lihtsamaid ülesandeid, peaksid töötajad saama rohkem võimalusi tegeleda mitmekesisemate ja intellektuaalselt väljakutseid pakkuvate ülesannetega (Gagné & Deci, 2021, p. 1). Põhivajadus olgu see siis füsioloogiline või psühholoogiline vajadus peavad olema rahuldatud. Kui antud vajadused ei ole rahuldatud võib see põhjustada inimese rahulolematust ja halva enesetunde. Rahuldatuse korral kogeb inimehe heaolu tunnet. (Ryan & Deci, 2000, p. 68)

2. TÖÖTAJATE PSÜHHOLOOGILISTE PÕHIVAJADUSTE RAHULDATUS

2.1. Inbank AS iseloomustus

Kõik organisatsioonid soovivad olla edukad, ka praeguses konkurentsitihedas keskkonnas. Seetõttu püüavad ettevõtted, sõltumata nende suuruselt ja turust hoida parimaid töötajaid, tunnistades nende olulist rolli ja mõju organisatsiooni tõhususele (Dobre, 2013).

Need kolm vajadust on universaalsed ja arenguliselt püsivad, mis ei tähenda, et nende silmapaistvus ja rahulolu saavutamise võimalused on eluea jooksul muutumatud või et nende väljendusviisid on sama kõigis kultuurides (Ryan & Deci, 2000).

Inbank ASi loetakse fintech ettevõtteks. Fintech ettevõtted keskenduvad uutele finantsteenuste lahendustele, mis võimaldavad pakkuda klientidele paremat kasutajamugavust (Arner, Barberis, & Buckley, 2016).

Inbank AS on Eesti päritolu finantstehnoloogiaettevõtte, mis tegutseb Euroopa Liidu panganduslitsentsi alusel. Ettevõtte keskendub peamiselt jae- ja tarbijafinantseerimisele, integreerides finantsteenuseid otse kaupmeeste müügikanalitesse. Inbank tegutseb aktiivselt Baltikumis ning Kesk- ja Ida-Euroopa riikides, sealhulgas Poolas ja Tšehhis (Inbank AS, 2025).

Ettevõttel on 2024 aasta seisuga 442 töötajat, viies erinevas riigis. Aastal 2024 sõlmiti 492 000 uut kliendilepingut, mis teeb kokku 872 000 aktiivset lepingut. Inbank AS loob finantseerimistooteid oma koostööpartneritest lähtuvalt ning genereeris ligi 80% oma äris läbi partnerite. Müügi kogumaht oli 2024 aastal 715 miljonit eurot, sellest puhaskasum 12 miljonit eurot (Inbank, 2025).

2.2. Uuringu meetodika.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks oli vaja läbi viia rakendusuuring, mille ülesandeks on mõõta Inbank AS töötajate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatust. Uuringu alusel teeb autor ettepanekuid rahuldatuse tõstmiseks.

Uuringuks kasutatakse kvantitatiivset küsitlusuuringut, mis on andmete kogumise viis, millega kogutakse andmeid, mida on võimalik statistiliselt analüüsida. Küsitlusuuringute eelised hõlmavad võimalust koguda standardiseeritud infot suurelt hulgalt inimestelt, eriti kui vajalik teave ei ole registritest kättesaadav. Määratakse inimeste kogum, keda see uurimusprobleem puudutab. Küsitlus viiakse läbi veebiküsitlusena CAWI (*computer-assisted web interviewing*) ehk vastajale saadetakse link, mis viib küsitluskeskkonda, kus vastaja saab küsimustikule vastata. (SAMM, n.d.)

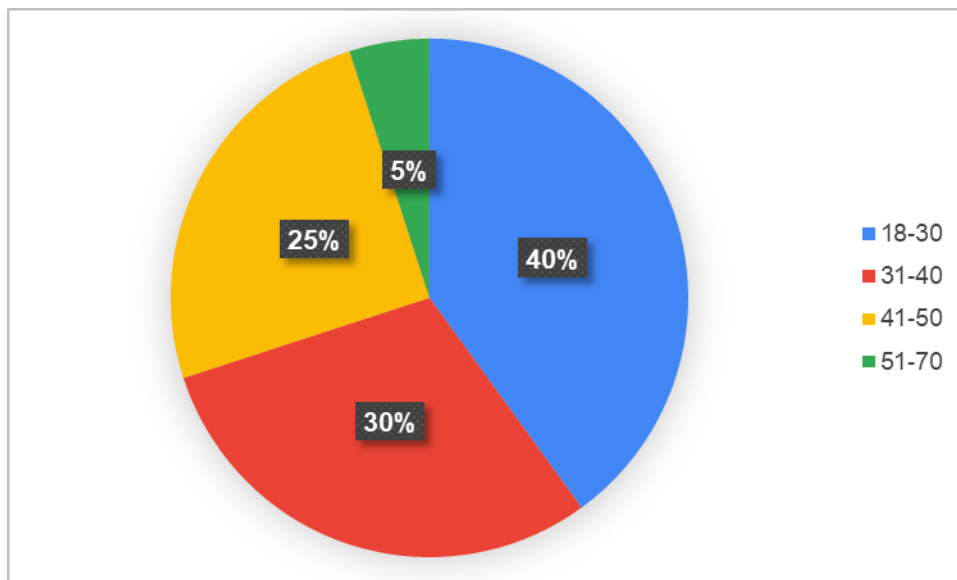
Kvantitatiivne meetod võimaldab uurida tunnuste vahelisi seoseid ja teha statistilisi üldistusi kogu uuritava populatsiooni kohta. Kogutud andmeid analüüsitakse kirjeldava statistika ning vajadusel ka erinevate seosanalüüsi meetodi abil, kasutades selleks sobivaid tarkavaralahendusi. Kvantitatiivset lähenemist iseloomustab numbriliselt mõõdetav teave, mille kaudu saab uuritavaid nähtusi objektiivselt võrrelda ja hinnata. (SAMM, n.d.)

Andmeid koguti vahemikul 13.03.2025-20.03.2025. Küsitlus oli koostatud Google Docs keskkonnas. Küsitlus koosnes 45st valikvastusega küsimusest. Vastas 20 inimest 21-st, mis on 95,2% valimist (Calculator.net, 2022). Kasutades *Sample size* kalkulaatorit peaks vastajate arv olema vähemalt 20, seega võib lugeda andmeid usaldusväärseks.

Küsitleti klienditeenindus osakonda, mis koosneb 21st liikmest ja ühest juhust. Töötajate vahel on tööjaotus erinev, ehk iga töötaja ei tee täpselt sama tööd.

2.3. Uuringu läbiviimine ja tulemused.

Uuringu eesmärgiks oli koguda kvantitatiivset teavet. Selleks viidi läbi küsitlusuuring, kus osales 20 vastajat, kellest 15% on mehed ja 85% naised. Vanuseline jaotus toimus vastavalt 18-30 aastased vastajaid 40%, 31-40 aastaseid vastajaid 30%, 41-50 aastaseid vastajaid 25% ja 51-70 aastaseid vastajaid 5% (Joonis 2). Uuringus kasutatud küsimustik koosneb kahest osast. Esimeses osas on kasutatud *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* (BPNSFS), mis on tõlgitud eesti keelde (Olafsen., 2021). Teine pool küsimustikust on *European Journal of Work and Organizational Psychology* küsimustik *Multidimensional work motivation scale* (Gagné., 2015). Küsimustik loodi selleks, et mõõta mitte ainult psühholoogiliste baasvajaduste rahuldamist (autonoomsus, kompetentsus ja seotus) vaid ka nende frustratsiooni ehk häirimist (Chen et al., 2015).



Joonis 2. Vanuseline jagunemine

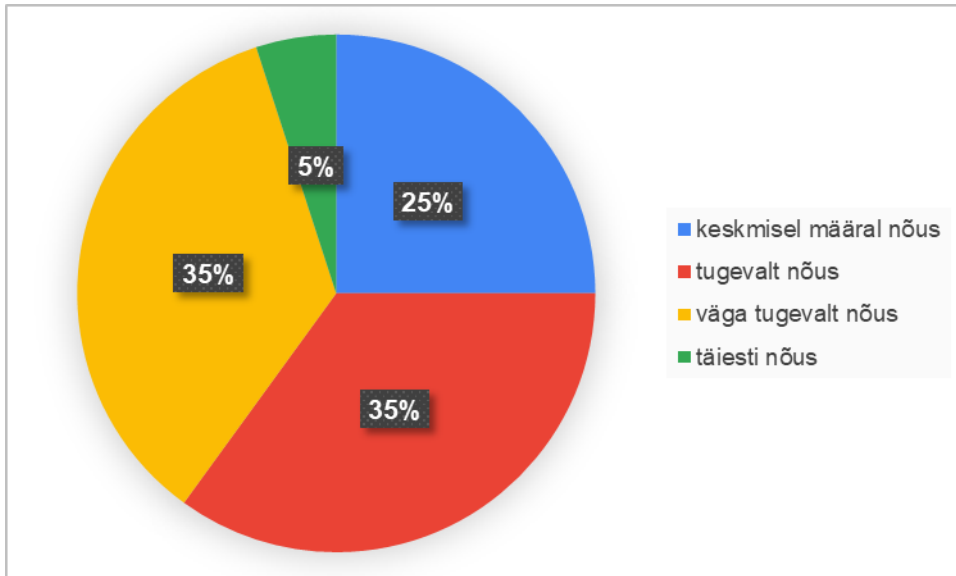
Küsimustik (Lisa 1) sisaldas kokku 43 küsimust, mis olid lahterdatud kaheks teemaks: kuidas te ennast Inbank ASis töötades tunnete ja mis põhjusel te töötate klientidega. Küsimustiku täitmine toimus veebivormi kaudu, et tagada piisav vastajate arv ja uuringu usaldusväärsus.

2.4. Uuringu tulemuste analüüs

Küsimustiku esimeses osas mõõdetakse põhivajadusi. Skaalal 1 (ei nõustu üldse) – 7 (täiesti nõus) selgitati välja, millises ulatuses on antud meeskonna psühholoogilised põhivajadused täidetud. Esimese osa küsimused on jaotatud nelja kaupa, iga komplekt küsimusi annab vastuse ühe psühholoogilise põhivajaduse kas rahuldatuse või frustratsiooni kohta.

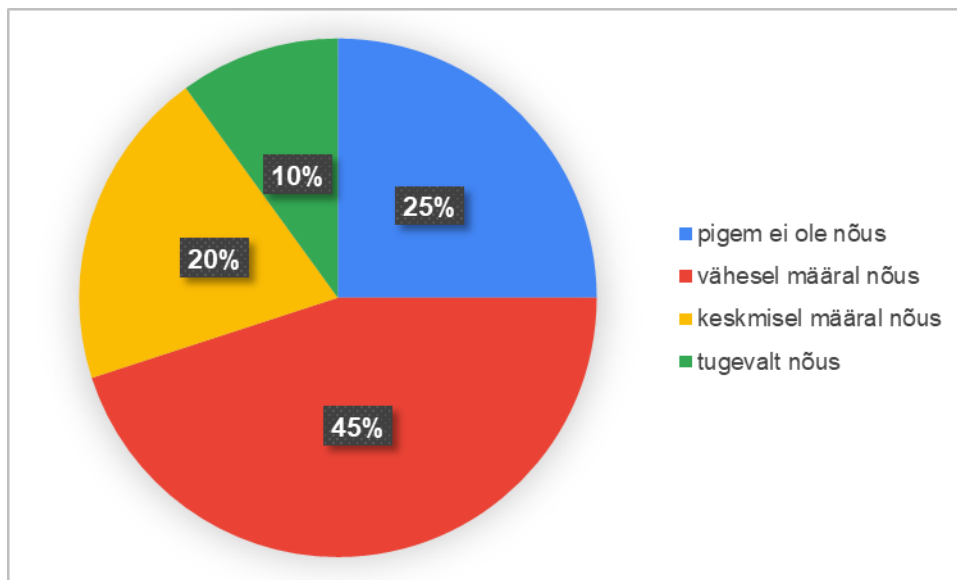
Küsimused nr 1-4 vaatlevad autonoomsuse vajaduse rahuldatust. Number 5-8 küsimused uurivad autonoomse vajaduse frustratsiooni, 9-12 läheduse vajaduse rahuldatust, 13-16 läheduse vajaduse frustratsiooni, 17-20 kompetentsusvajaduse rahuldatust, 20-24 kompetentsusvajaduse frustratsiooni. Igat asja on mõõdetud mitme küsimusega, et töötajad saaksid paremini küsimustest aru ja vastused oleksid statistiliselt usaldusväärsemad. Nendele kõikidele on leitud keskmised väärtused, mis on kuvatud joonistel.

Autonoomse vajaduse rahuldatus tulemus Joonis 3 koosnes neljast erinevast küsimusest. 35% vastajatest on tugevalt ja väga tugevalt nõus sellega. 5% vastajatest oli täiesti nõus, et nende autonoomse vajadus on rahuldatud. 25% on keskmisel määral nõus.



Joonis 3. Autonoomsuse vajaduse rahuldatus

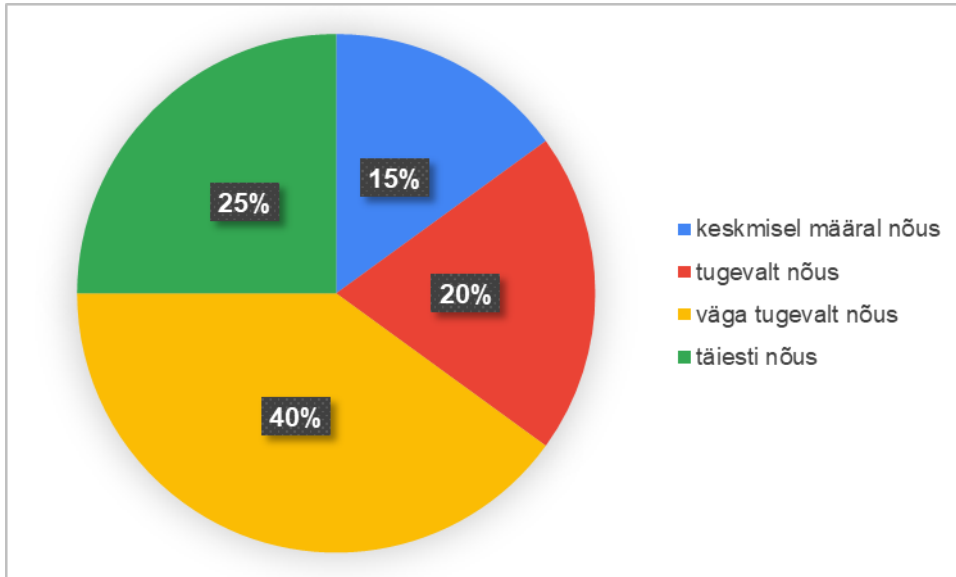
Autonoomse vajaduse frustratsiooni vastuste jaotus on kuvatud Joonis 4. See joonis kuvab psühholoogilist vajadust tunda, et ollakse oma käitumise algataja ja valija, mitte väliste jõudude poolt sunnitud (Deci & Ryan, 2000). Uuringus osalenud 20st vastajast 10% tunneb ennast autonoomsusvajaduse osas frustratsioonina. 20% on keskmisel määral nõus ja 45% vastajast on vähesel määral nõus, et tunnevad autonoomse vajaduse frustratsiooni. 25% töötajatest pigem ei ole nõus ja ei tunne frustratsiooni.



Joonis 4. Autonoomsuse vajaduse frustratsioon

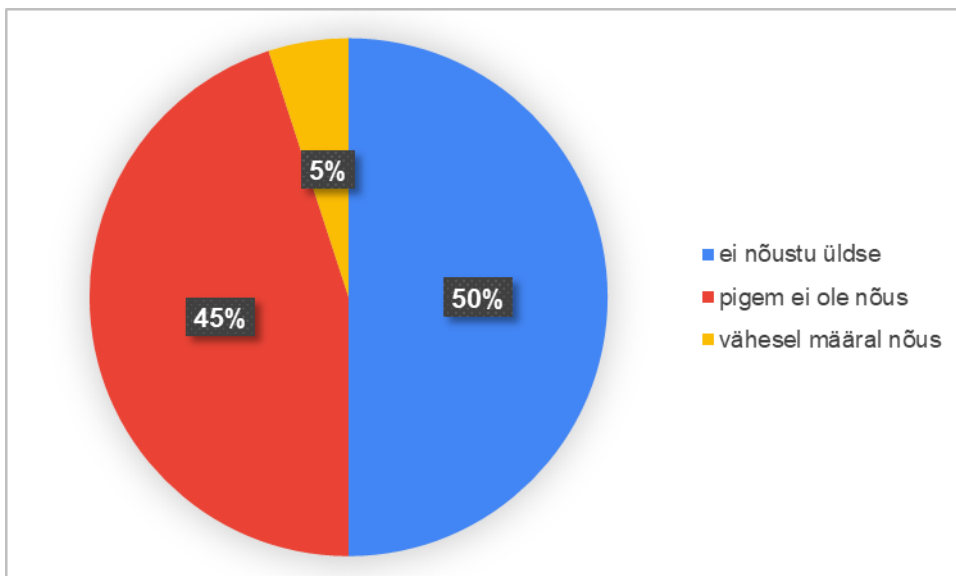
Joonis 5 kujutab vastajate hinnanguid lähedusvajaduse rahuldamisele. Lähedus on psühholoogiline põhivajadus tunda sidet teiste inimestega, hoolivust ja aktsepteeritust (Deci & Ryan, 2000). Lähedusvajaduse rahuldamine on oluline emotsionaalne heaolu, sotsiaalse kohanemise ja vaimse tervise jaoks (Ryan & Deci, 2017).

Kogutud andmed näitavad, et suur osa vastajatest tunneb oma lähedusvajaduse olevat rahuldatud. 40% vastajatest on täiesti nõus ja 25% vastajatest on väga tugevalt nõus, mis viitab tugevatele sotsiaalsetele sidemetele ja toetavale keskkonnale. Samas 20% vastajatest on keskmisel määral nõus ja 15% on tugevalt nõus, mis näitab, et lähedustunne ei ole kõigi jaoks ühtlaselt tugev.



Joonis 5. Läheduse vajaduse rahuldatus

Lähedusvajaduse frustratsioon tekib siis, kui inimene kogeb üksindust, eraldatust või tunnet, et ta ei kuulu kuhugi (Deci & Ryan, 2000). Joonis 6 andmetel on valdav enamus vastajatest, 50% ei nõustu üldse ja 45% pigem ei ole nõus, ei tunne end eraldatuna ega üksildasena. Väike osa, 5% vastajatest, on vähesel määral nõus, mis viitab, et üksildustunne ei ole levinud.

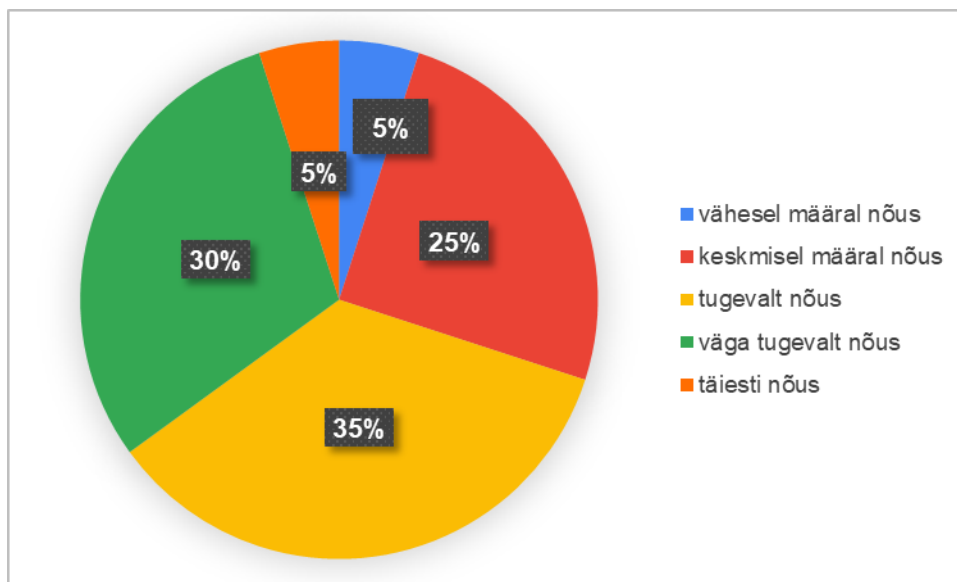


Joonis 6. Läheduse vajaduse frustratsioon

Kompetentsus on psühholoogiline põhivajadus tunda end võimekana ja efektiivsena oma tegevustes ning uskuda oma oskustesse ja suutlikkusesse (Deci & Ryan, 2000).

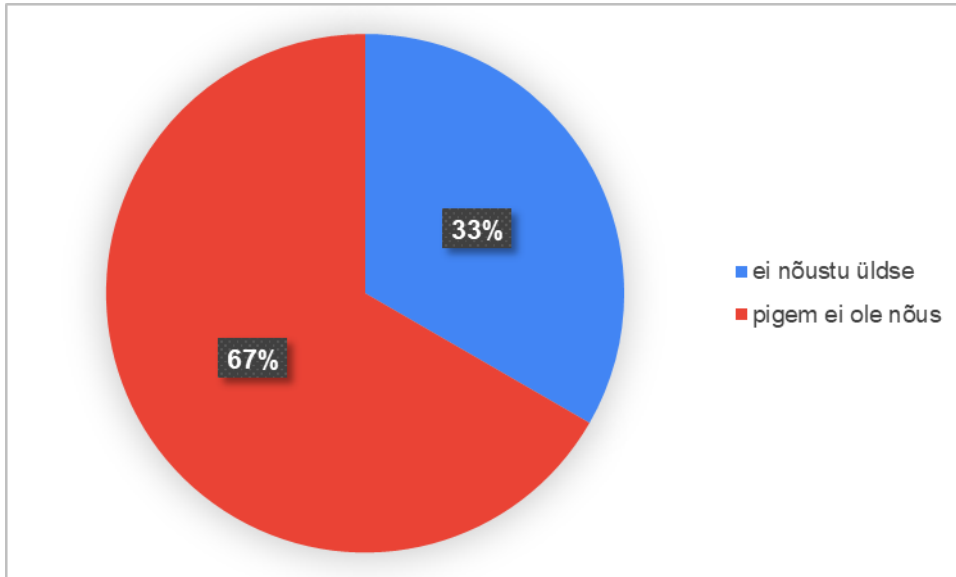
Kompetentsuse rahuldamine on oluline enesekindluse, saavutusvajaduse ja sisemise motivatsiooni jaoks (Ryan & Deci, 2017).

Joonisel 7 on 35% vastajatest tugevalt nõus ja 30% vastajatest on väga tugevalt nõus, mis viitab tugevale kompetentsustundele. 25% vastajatest keskmisel määral nõus ja 5% vastajatest vähesel määral nõus, mis näitab, et kompetentsustunne ei ole kõigi jaoks ühesugune. Väike osa, 5% vastajatest, on täiesti nõus, mis viitab äärmiselt kõrgele kompetentsustundele.



Joonis 7. Kompetentsusvajaduse rahuldatus

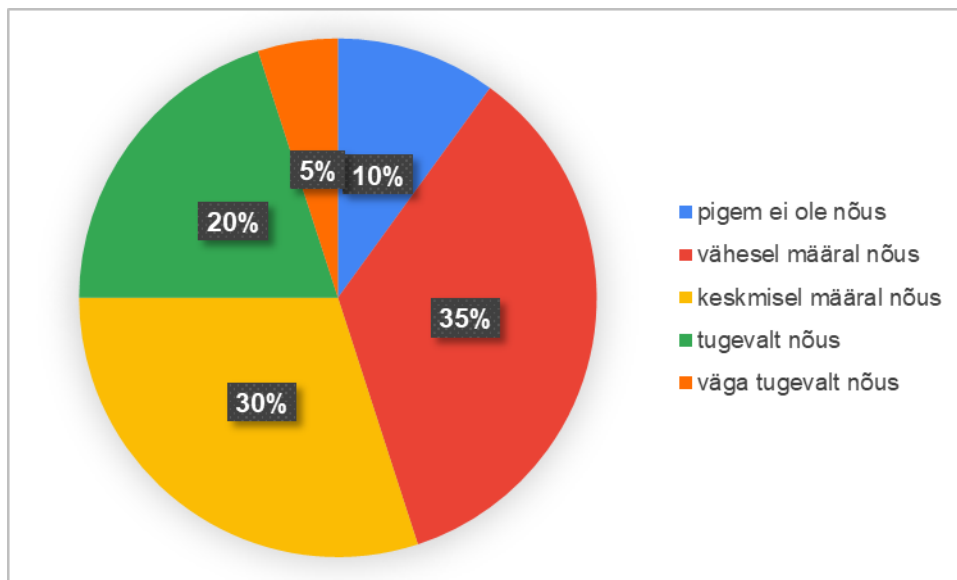
Kompetentsusvajaduse frustratsioon tekib siis, kui indiviid kogeb ebakompetentsust, ebakindlust oma võimetes või tunnet, et ta ei suuda väljakutsega toime tulla (Deci & Ryan, 2000). Andmed joonisel 8 näitavad pigem madalat kompetentsusvajaduse frustratsiooni taset uuritavas valimis. Enamik vastajaid, 67% pigem ei ole nõus ja 33% ei nõustu üldse, ei tunne olulist ebakompetentsust ega ebakindlust oma võimetes.



Joonis 8. Kompetentsusvajaduse frustratsioon

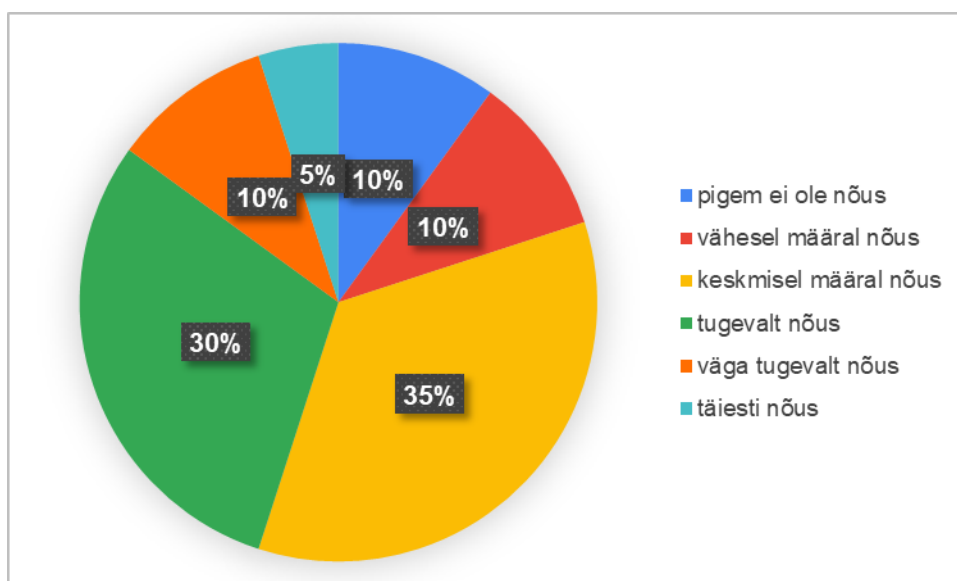
Küsimustiku teises osas mõõdetakse töömotivatsiooni. Ka siin arutati iga motivatsioonitüübi keskmine. Küsimused 1-6 käsitlesid välist motivatsiooni, 7-10 pealesurutud regulatsiooni, 11-13 omaksvõetud regulatsioon, 14-16 sisemine motivatsioon ja küsimused 17-19 amotivatsiooni ehk motivatsiooni puudumine.

Väline motivatsioon viitab käitumisele, mida ajendavad välised tegurid, nagu preemiad, karistused, tunnustus või teiste ootused, mitte sisemine huvi või nauding tegevuse enda vastu (Ryan & Deci, 2017). Joonis 9 näitab, et 35% pigem ei ole nõus ja 30% on vähesel määral nõus, mis viitab sellele, et suur osa vastajaid ei ole peamiselt motiveeritud välistest teguritest. Samas on märkimisväärne osa, kes tunnevad mingil määral välist mõju.



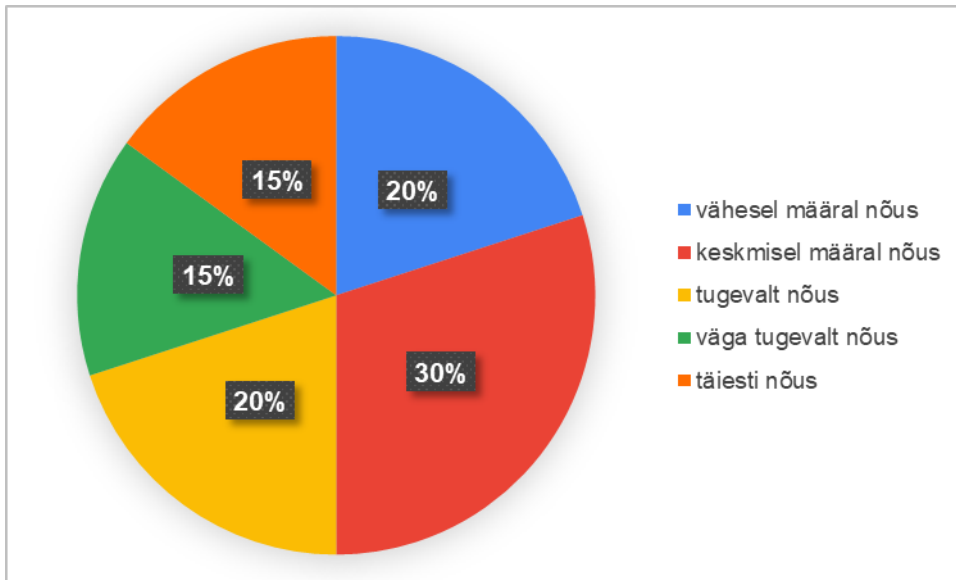
Joonis 9. Väline motivatsioon

Pealesurutud (introjekteeritud) regulatsioon on välise motivatsiooni vorm, kus individ teeb tegevusi, et vältida süütunnet või häbi, saades heakskiitu (Ryan & Deci, 2017). Andmed joonisel 10 näitavad, et pealesurutud motivatsioon on uuritavas valimis üsna levinud. Suur osa vastajaid tunneb mingil määral sisemist survet või kohustust teatud asju teha, 35% vähesel määral nõus ja 30% keskmisel määral nõus. Samas on ka neid, kes ei tunne olulist sisemist survet, 10% pigem ei ole nõus ja 10% ei ole nõus.



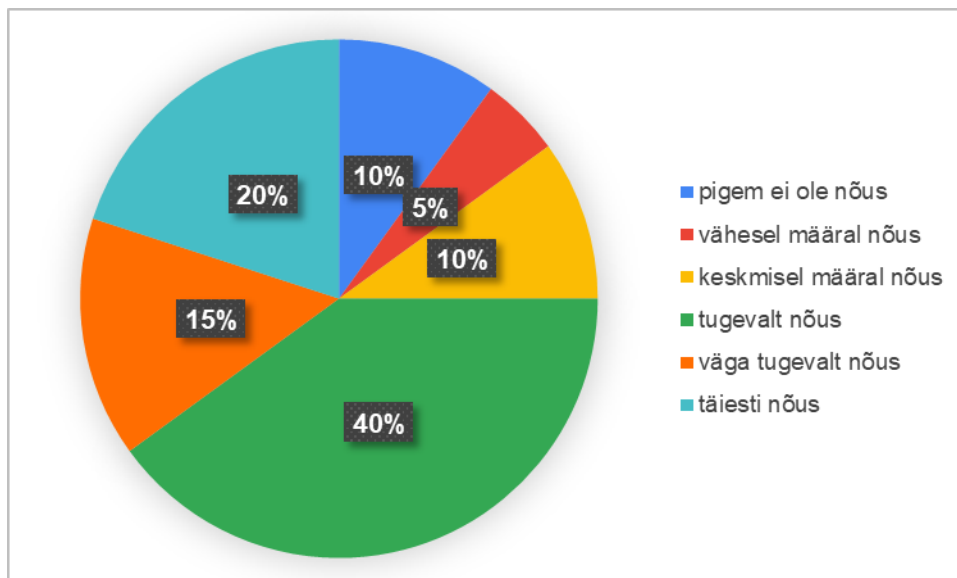
Joonis 10. Pealesurutud motivatsioon

Identifitseeritud regulatsioon on autonoomsem välise motivatsiooni vorm, kus indiviid teeb tegevusi, kuna ta peab neid isiklikult oluliseks, väärtuslikuks või kooskõlas oma väärtustega, isegi kui tegevus ise ei ole tingimata nauditav (Ryan & Deci, 2017). Joonisel 11 olevad andmed viitavad, et suur osa vastajaid tunneb, et nende tegevused on kooskõlas nende isiklike väärtusega, 30% on tugevalt nõus ja 20% väga tugevalt nõus. On ka neid, kes tunnevad vähem isiklikku olulisust, 15% vähesel määral nõus ja 15% keskmisel määral nõus.



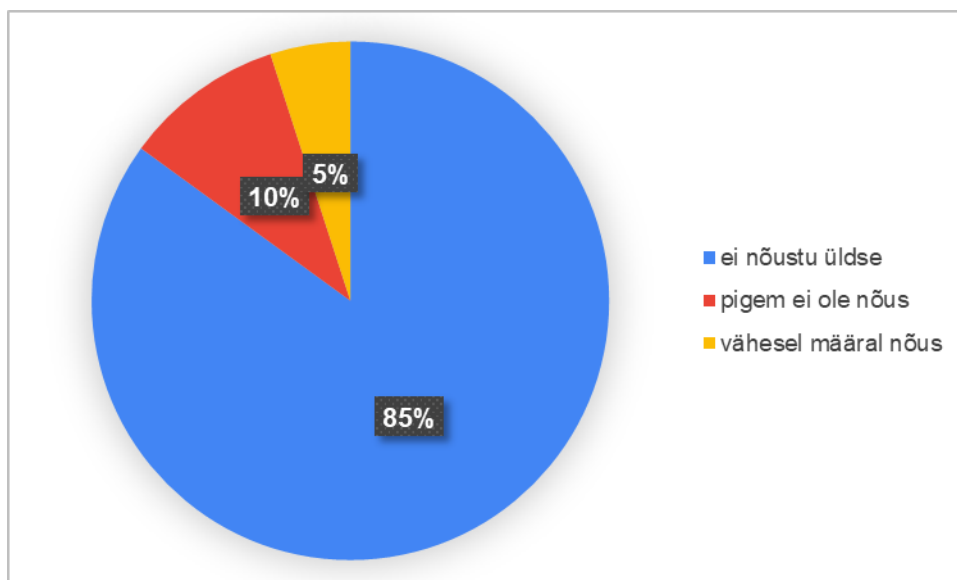
Joonis 11. Identifitseeritud regulatsioon

Sisemine motivatsioon viitab käitumisele, mida ajendab sisemine huvi, nauding või rahulolu, mis kaasneb tegevuse enda sooritamise, mitte väliste tagajärgedega (Ryan & Deci, 2017). Joonisel 12 olevad andmed näitavad üsna kõrget sisemise motivatsiooni taset uuritavas valimis. Suur osa vastajaid teeb tegevusi, kuna need on neile isiklikud huvitavad ja nauditavad, 40% on tugevalt nõus, 20% väga tugevalt nõus ja 10% vastajatest on täiesti nõus, mis viitab äärmiselt tugevale sisemisele motivatsioonile.



Joonis 12. Sisemine motivatsioon

Amotivatsioon viitab motivatsiooni puudumisele, kus inimene ei tunne mingit ajendit tegevust sooritada, tal puudub arusaam selle väärtusest või ta ei usu oma võimetusse seda teha (Ryan & Deci, 2017). Valdav enamus, 85% ei nõustu üldse, tunneb mingisugust motivatsiooni. 10% vastajatest pigem ei ole nõus ja 5% vastajast on vähesel määral nõus, mis viitab sellele, et motivatsiooni puudumine on haruldane.



Joonis 13. Amotivatsioon

Uuringu tulemused näitavad, et uuritavas valimis on lähedus- ja kompetentsusvajadused üldiselt hästi rahuldatud. Samas kui autonoomsuse frustratsiooni esineb märkimisväärsel

osal vastajatest. Motivatsiooni profiil on valdavalt autonoomne, kus domineerivad sisemine motivatsioon, kuigi esineb ka välist ja pealesurutud motivatsiooni. Amotivatsioon on valimis väga madal, mis viitab üldise motivatsioonile tegevustes osaleda. Autori arvates on oluline toetada autonoomsust, et suurendada veelgi heaolu ja püsivust.

2.5. Järeldused ja ettepanekud

Töötajate psühholoogiliste põhivajaduse täitmine on iga tugeva meeskonna ja jätkusuutliku organisatsiooni vundament. Klienditeenindustiimis, kus igapäevane töö nõuab suurt empaatiat, paindlikkust ja head suhtlemisoskust, on oluline, et töötajad tunneksid end motiveerituna, toetatuna ja väärtuslikuna (Deci & Ryan, 2000).

Põhivajaduse vaates ilmneb, et lähedus- ja kompetentsivajadus on uuritavas valmis üldiselt hästi rahuldatud. See tähendab, et töötajad tunnevad end üldiselt teistega seotuna, hoolitsetuna ja võimekatena, mis on SDT järgi olulised psühholoogilise heaolu jaoks (Ryan & Deci, 2017). Samas autonoomsuse frustratsioon on vastajate seas märkimisväärne, mis on oluline, sest see võib olla seotud mitmete negatiivsete tagajärgedega (Deci & Ryan, 2000).

Autor teeb järgmised ettepanekud töötajate psühholoogiliste põhivajaduste rahuldatusse tõstmiseks:

- Võimalus valida, millal ja millises järjekorrast tööülesandeid sooritatakse.
- Eesmärkide seamine võiks olla tiimitöö.
- Kaasata töötajaid töövahendite valmimisse, näiteks programmid, tööarvutid, hiired vms.
- Regulaarsed vestlused juhiga, näiteks 1:1 koosolekud.
- Tunnustamised.
- Arenguvõimaluste pakkumine läbi koolituste, konverentside või töökoha roteerumise näol.
- Mentorluse rakendamine, ka pärast katseaega.
- Virtuaalsed kohvipausid.
- Juhi või mentoriga koos kõnede kuulamine ja analüüsimine, e-mailide analüüs.
- Tiimi traditsioonide loomine, näiteks igal esmaspäeval tehakse koos sirutuspausi.

Autor pakub autonoomsuse suurendamiseks võiks organisatsioon võimaldada tiimiliikmetel valida, kuidas nad teatud ülesandeid täidavad, näiteks tööpäeva planeerimine, kõnede käsitlemise stiil jms. Oluline on kaasata tiimi muudatuste auteludesse, näiteks uued töövahendid, protsessid. Samuti on tähtis eesmärkide seadmine, tiimi eesmärgid peaks püstitama koos tiimiliikmetega (Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005).

Klienditeenindajate pädevuse ja enesekindluse kasvatamiseks on oluline pakkuda järjepidevaid võimalusi arenguks. Regulaarsed vestlused juhiga aitavad kaardistada isiklike tugevusi, arengukohti ja sihte. Rollimängud võimaldavad harjutada keerulisemaid kliendisituatsioone turvalises keskkonnas. Tunnustamine, näiteks „kuu teenindaja“ tiitli või esiletõstmise kaudu, aitab esile tuua edusamme ja loob motivatsiooni veelgi areneda (Ryan & Deci, 2000; Pink, 2009).

Tiimitunde tugevdamine on seotud ja tugevdab töötajate psühholoogilist lähedusvajadust, selle tõttu on oluline pakkuda rohkem võimalusi mitteametlikuks suhtlemiseks ja koostegemiseks. Virtuaalsed kohvipausid, tiimihommikud või ühised lühikoosolekud aitavad hoida kontakti ka hübriidtoos. Mentorluse rakendamine, kus uuemad töötajad saavad tuge kogenumatelt kolleegidelt, loob usaldust ja soodustab kiiremat sisseelamist. Tiimi ühiste eesmärkide sõnastamine ning nende tähistamine, näiteks kui ületatakse kliendirahulolu eesmärk, see aitab kasvatada kuuluvustunnet ja tugevdada ühist sihti. Üheskoos saavutamine ja tähistamine loob väärtusliku meeskonnakultuuri.

Klienditeenindustiimi psühholoogiliste põhivajaduste toetamine aitab tõsta motivatsiooni, rahulolu ja tulemuslikkust. Oluline on pakkuda töötajate suuremat autonoomiat, arenguvõimalusi ja tugevdada kuuluvustunnet läbi kaasamise, tunnustamise ning ühiste tegevuste. Kui inimesed tunnevad end pädevate, väärtustatute ja usaldatutena, peegeldub see ka kliendikogemuses (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000).

Analüüs näitab, et uuritavas valimis on autonoomne motivatsioon ülekaalus. Identifitseeritud regulatsioon ja sisemine motivatsioon on suhtelised kõrged. See on kooskõlas SDT-ga, mis rõhutab autonoomse motivatsiooni seost parema heaolu, püsivuse ja tulemuslikkusega (Ryan & Deci, 2017). Samas esineb valimis ka kontrollitud motivatsiooni vorme; välist motivatsiooni ja pealesurutud regulatsiooni. Need motivatsioonivormid on SDT järgi vähem autonoomsed ja võivad olla seotud negatiivsete

emotsioonide ning vähema püsivusega (Deci & Ryan, 2000). Oluline on märkida, et amotivatsioon ehk motivatsiooni puudumine on valimis väga madal, mis viitab üldisele motivatsioonile tegevustes osaleda.

Kokkuvõttes võib järeldada, et uuritavas valimis on oluline toetada autonoomsust, suurendada heaolu ja püsivust. Samuti on oluline jätkata toetava sotsiaalse keskkonna ja kompetentsustunde soodustamist, kuna need on juba praegu suhteliselt kõrged.

KOKKUVÕTE

Kuna ettevõtted ja organisatsioonid globaliseeruvad, peavad teadlased ja praktikud leidma viise, kuidas juhid saaksid kaasata töötajaid. Enesemääratlus teooria pakub raamistikku, mis on kultuuriüleselt kehtiv ja mis näitab, et töötajad, kes tunnevad end autonoomsete, pädevate ja teistega seotud on tõenäolisemalt rohkem kaasatud olenemata sellest, milline on nende taust.

Käesolev lõputöö analüüsib uuritava valimi motivatsiooniprofiili ja põhiliste psühholoogiliste vajaduste rahuldamist/frustratsiooni, kasutades enesemääratlusteooria (SDT) raamistikku. SDT on laialdaselt tunnustatud motivatsiooniteooria, mis rõhutab autonoomia, kompetentsuse ja lähedusvajaduse olulisust indiviidi psühholoogilisele heaolule, motivatsioonile ja käitumisele. See analüüs käsitleb nii motivatsiooni erinevaid vorme (amotivatsioonist sisemise motivatsioonini) kui ka põhivajaduste rahuldamise ja frustratsiooni osas.

On oluline mõista, et töömotivatsioon ei sõltu ainult indiviidi omadustest, vaid ka keskkonnast. Juhtide roll on kriitiline: nende võime luua toetav ja kaasav töökeskkond määrab, kas töötajad tunnevad end motiveerituna ja rahulolevana.

Uuringu tulemused näitavad, et uuritavas valimis on autonoomne motivatsioon ülekaalus. Rakendusuuringud on näidanud, et keskkonnad, mis toetavad autonoomiat ja rahuldavad põhivajadusi, aitavad kaasa sisemise motivatsiooni kujunemisele ja pikaajalisele heaolule. Autonoomne motivatsioon hõlmab identifitseeritud regulatsiooni, kus individid osalevad tegevustes, kuna nad tajuvad neid isiklikult olulistena ja oma väärtustega kooskõlas olevatena, ning sisemist motivatsiooni, kus tegevus ise on olemuslikult nauditav ja huvitav. See on kooskõlas SDT-ga, mis väidab, et autonoomne motivatsioon on seotud positiivsete tulemustega, nagu suurem kaasatus, püsivus, õppimine, loovus ja üldine heaolu.

Samas esineb valimis ka kontrollitud motivatsiooni vorme. Väline motivatsioon, mida juhivad välised preemiad või karistused, ja pealesurutud regulatsioon, mida juhivad sisemine surve või süütunne. SDT kohaselt on need motivatsioonivormid vähem autonoomsed ja võivad olla seotud negatiivsete emotsioonidega, nagu ärevus ja stress, ning vähenenud püsivusega. Oluline on rõhutada, et amotivatsioon, motivatsiooni puudumine, on

uuritavas valimis väga madal. See on positiivne näitaja, mis viitab sellele, et valdav enamus indiviide kogeb mingil määral motivatsiooni tegevustes osalemiseks.

Uuringu tulemused näitavad, et lähedus- ja kompetentsusvajadused on uuritavas valimis üldiselt hästi rahuldatud. See tähendab, et invidiidid kogevad üldiselt tugevaid sotsiaalseid sidemeid, hoolivust ja tunnetavad end oma tegevustes võimekatena. Need on olulised positiivsed näitajad, kuna SDT seostab nende vajaduste rahuldamise kõrgema heaolu, positiivsete emotsioonide ja parema kohanemisega.

Samas on autonoomia frustratsioon, tunne, et ollakse kontrollitud, surve all ja piiratud valikuvabadusega, valimis märkimisväärne. See on oluline leid, kuna autonoomia on põhivajadus ja selle frustratsioon on seotud mitmesuguste negatiivsete tagajärgedega, sealhulgas madalam sisemine motivatsioon, negatiivsed emotsioonid, stress ja vähenenud heaolu.

Kokkuvõttes näitab uuritav valim nii positiivseid kui ka murettekitavaid suundumusi. Valdavalt autonoomne motivatsiooniprofiil ning lähedus- ja kompetentsusvajaduste üldine rahuldamine on positiivsed näitajad. Samas on autonoomia frustratsiooni märkimisväärne esinemine oluline probleem, mis vajab tähelepanu.

Uuring näitab mitmeid olulisi aspekte, mida arvesse võtta. Oluline on käsitleda autonoomia puudumise tunnet, kus inimesed tajuvad, et neil on piiratud valikud ja neid kontrollitakse. See nõuab rohkem valikuvõimaluste pakkumist, eneseväljenduse võimaldamist ja indiviidide arvamuste austamist, samal ajal kontrolliva käitumise minimeerimist. Samal ajal tuleks keskenduda sisemise motivatsiooni toetamisele, mis tekib siis, kui inimesed osalevad tegevustes, mis on nende jaoks huvitavad või isiklikult tähendusrikkad. See hõlmab tegevuste pakkumist, mis tekitavad uudishimu ja naudingut, ning aitavad indiviididel seostada need tegevused oma põhiväärtuste ja eesmärkidega. Kuigi lähedus- ja kompetentsusvajadused on uuritavas rühmas üldiselt rahuldatud, ei tohi autonoomiat tähelepanuta jätta. Kõik kolm on psühholoogilise heaolu jaoks hädavajalikud.

KASUTATUD KIRJANDUS

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption and transformation in financial services. *Journal of Banking Regulation*, 19(4), 1–14. <https://www.researchgate.net/publication/324119771>

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Brooks, I. (2018). *Organisatsioonikäitumine* (6. trükk). Pearson Education.

Calculator.net. (2022). Sample Size Calculator. <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., et al. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216–236. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9450-1>

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Pearson Education.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60. Retrieved from https://www.reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

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), 227–268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Facilitating autonomous motivation for employees: The role of leadership and need satisfaction. *Current Directions in Psychological Science*, 26(5), 435–441. <https://doi.org/10.1177/0963721417711452>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2021). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s44159-021-00001-8>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation

evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

Inbank AS. (2025). Inbank AS 2024. aasta majandusaasta aruanne. https://ib-cdn.inbank.eu/documents/ee/et/pdf/reports/inbank_annual_report_2024.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. [https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020​::contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020​::contentReference[oaicite:1]{index=1})

Olafsen, A. H., Halvari, H., & Frølund, C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. 1 *Frontiers in Psychology*, 2 12, 697306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>

SAMM. (n.d.). Küsitlusuuringud. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kusitlusuuringud/>

Vadi, M. (2003). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu Ülikooli Majandusteaduskond.

Vadi, M. (2000). *Organisatsiooni käitumine*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Türk, K. (2001). *Inimressursi juhtimine*. Tartu Ülikooli Majandusteaduskond.

Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. (2002). *PARE personalijuhtimise käsiraamat*. Eesti Personalitöö Arendamise Ühing.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Liverpool John Moores University (n.d.). Universal psychological needs.

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

LISA 1

Küsimustik

Selle küsimustikuga me uurime, kuidas Te ennast koolis töötades tunnete ja kui motiveeritud Te selles olete. Teie vastused on anonüümsed.

Üldandmed

1. Vanus
2. Sugu

Kuidas Te ennast Inbankis töötades tunnete?

Järgmised küsimused on suunatud sellele, kuidas Te end tööl tundsate VIIMASE NELJA NÄDALA jooksul. Palun märkige, mil määral Te nõustute alltoodud väidetega. Vastused on täielikult anonüümsed ja tulemusi kasutatakse koondanalüüsis, et töökeskkonna edendamiseks vajadusel ettepanekuid teha.

1=üldse ei ole nõus, 2=pigem ei ole nõus, 3=vähesel määral nõus, 4=keskmisel määral nõus, 5=tugevalt nõus, 6=väga tugevalt nõus, 7=täiesti nõus

1. Tööl ma tunnen valikuvabadust oma tegevustes.
2. Tööl ma tunnen, et minu otsused on kooskõlas minu soovidega.
3. Tööl ma tunnen, et minu otsused peegeldavad minu tegelikku olemust.
4. Tööl ma tunnen, et mu tegevused pakuvad mulle tõesti huvi.
5. Tööl ma tunnen enamuse tegevuste osas, et olen sunnitud neid tegema.
6. Tööl ma tunnen, et olen sunnitud tegema paljusid tegevusi, mida ma ei tahaks teha.
7. Tööl ma tunnen, et minu igapäevased tegevused on kui kohustuste jada.
8. Tööl ma tunnen paljude ülesannete osas survet neid sooritada.
9. Tööl ma tunnen, et kaaslased, kellest ma hoolin, hoolivad ka minust.
10. Tööl ma tunnen lähedust kaaslastega, kes minust hoolivad ja kellest ma hoolin.
11. Tööl ma tunnen lähedust kaaslastega, kes on minule olulised.
12. Tööl ma kogen häid emotsioone koos oma töökaaslastega.
13. Tööl ma tunnen end väljajäetuna grupist, kuhu soovin kuuluda.
14. Tööl ma tunnen, et mulle olulised kaaslased on minu vastu tõrjuvad ja külmad.
15. Tööl mulle tundub, et ma ei meeldi oma kaaslastele.
16. Tööl ma tunnen, et minu suhted on ainult pinnapealsed.

17. Tööl ma tunnen end kindlana, et suudan ülesandeid hästi sooritada.
18. Tööl ma tunnen end võimekana.
19. Tööl ma tunnen, et ma suudan oma eesmäärke saavutada.
20. Tööl ma tunnen, et saan hakkama keeruliste ülesannetega.
21. Tööl ma kahtlen tõsiselt, kas suudan ülesannetega hästi hakkama saada.
22. Tööl ma tunnen pettumust paljude oma soorituste osas.
23. Tööl ma tunnen end ebakindlalt oma võimete osas.
24. Tööl ma tunnen end läbikukkujana tehtud vigade tõttu.

Mis põhjustel Te töötate klientidega?

Millisel määral olete järgnevate väidetega nõus, miks Te peaksite oma töös pingutama?

1=üldse ei ole nõus, 2=pigem ei ole nõus, 3=vähesel määral nõus, 4=keskmisel määral nõus, 5=tugevalt nõus, 6=väga tugevalt nõus, 7=täiesti nõus

1. Teen seda, et saada teiste (juhi, kolleegide, perekonna) heakskiitu.
2. Teen seda, et teised mind rohkem väärtustaksid.
3. Teen seda, et vältida teiste kriitikat.
4. Teen oma tööd, et saada piisavat tasu.
5. Kui pingutan ja töötan, pakutakse mulle suuremat tööalast kindlustunnet.
6. Teen oma tööd, sest muidu riskin töö kaotamisega.
7. Teen seda, et endale tõestada, et ma suudan seda tööd teha.
8. Teen seda, sest nii võin enda üle uhke olla.
9. Teen seda, sest vastasel juhul oleks mul enda ees piinlik.
10. Teen seda, sest tunneksin end halvasti kui ma ei pingutaks.
11. Teen seda, sest mulle isiklikult tundub, et see töö väärrib minu pingutust.
12. Teen seda, sest see töö ühtib minu personaalsete väärtustega.
13. Teen seda, sest sellesse töösse panustamine on mulle isiklikult oluline.
14. Teen seda, sest ma tunnen oma tööst rõõmu.
15. Teen seda, sest mu töö on huvitav.
16. Teen seda, sest mu töö on arendav.
17. Ei pinguta, sest tunnen, et raiskan tööl oma aega.
18. Panustan oma töösse vähe, sest tunnen, et töö pole minu pingutust väärt.
19. Ma ei tea, miks ma seda tööd teen, see on minu jaoks mõttetu.