

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Karmen Alas

JUHIST SÕLTUVUSE TASE NING SELLE PÕHJUSED JA TAGAJÄRJED EESTI
FINANTSSEKTORI ETTEVÕTETE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2026

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Juhist sõltuvuse teoreetilised käsitlused ja varasemad empiirilised uuringud.....	6
1.1. Juhist sõltuvuse defineerimine ja liigitus.....	6
1.2. Varasemad empiirilised uuringud juhist sõltuvuse põhjustest ja tagajärgedest.....	11
2. Juhist sõltuvuse taseme ning selle põhjuste ja tagajärgede uurimine Eesti finantssektori ettevõtete näitel.....	19
2.1. Uurimismetoodika.....	19
2.2. Juhist sõltuvuse taseme, põhjuste ja tagajärgede esinemine Eesti finantssektori ettevõtetes.....	24
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	36
Lisad.....	39
Lisa A	
Sõltuvus juhist mõiste erinevad definitsioonid.....	39
Lisa B	
Veebiküsitluse struktuur ja sisu.....	40
Lisa C	
Mitteparameetrilise Wilcoxon'i testi tulemused.....	44
Summary.....	45

Sissejuhatus

Töösuhetes on juhil oluline roll selles, kuidas töötajad oma tööd tajuvad ja milliseid otsuseid nad teevad. Juhil on väga mitmekülgne roll: suunanäitaja, toetaja ja otsustaja. Samal ajal eeldatakse, et töötajad tegutseksid iseseisvalt, võtaksid initsiatiivi ning panustaksid organisatsiooni arengusse. Ootustevaheline tasakaal jääb ebaselgeks. Teatud olukordades võib juhi tugev, suunav ja toetav roll viia selleni, et töötaja hakkab liigselt toetuma juhi juhistele, kinnitusele ja hinnangutele, mistõttu väheneb töötaja iseseisev otsustamine ja algatusvõime (Kark et al., 2003; Lu et al., 2020). See suurendab omakorda juhtide koormust, vähendab töötajate vastutust ning võib muuta organisatsiooni haavatavamaks.

Kirjeldatud olukorda nimetatakse erialakirjanduses juhist sõltuvuseks. Juhist sõltuvus viitab olukorrale, kus töötaja tööalased otsused, enesehinnang ja motivatsioon on tugevalt seotud juhi rolli ja käitumisega (Kark et al., 2003; Han et al., 2023). Kuigi juhilt oodatakse teatud määral suunamist ja toetust, tekib küsimus, millisel hetkel muutub see töötaja arengut toetavast tegurist piiravaks ning hakkab pärssima töötaja iseseisvust ja vastutuse võtmist. Tegemist on nähtusega, mis koosneb mitmest erinevast tegurist ja sellel on erinevaid põhjuseid ja tagajärgi.

Tänapäeva organisatsioonides on töökorraldus muutumas üha vähem hierarhiliseks ning töötajatelt oodatakse suuremat iseseisvust, vastutuse võtmist ja algatusvõimet. Madalama hierarhiaga organisatsioonides hajutatakse otsustusõigust rohkem töötajate vahel ning vähendatakse traditsiooniliste juhtimistasandite rolli (Lee & Edmondson, 2017). Sellistes organisatsioonides võivad esineda ka isejuhtivad tiimid, kus töötajad osalevad aktiivselt töö planeerimises, probleemide lahendamises ja ülesannete jaotamises (Mohammed et al., 2022). See eeldab töötajatelt suutlikkust teha iseseisvaid otsuseid ilma pideva juhipoelse juhendamiseta. Seetõttu muutub oluliseks küsimus, kui võrd töötajad suudavad tegutseda autonoomselt ning millisel määral sõltuvad nad tööalaste otsuste tegemisel juhist.

Varasemates uuringutes on juhist sõltuvust käsitletud valdavalt problemaatilise nähtusena, seostades seda töötajate piiratud autonoomia, madalama loovuse ning vähese iseseisva otsustusvõimega (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Lu et al., 2020). Juhist sõltuvad töötajad võivad hakata ootama pidevat juhendamist ja tunnustust ning võtta juhi seisukohad omaks neid kriitiliselt hindamata, mistõttu väheneb uute ideede otsimine ja iseseisev tegutsemine (Lu et al.,

2020; Han et al., 2023). Selline olukord võib pidurdada töötajate aktiivset panustamist ning organisatsiooni innovatsioonipotentsiaali.

Samas ei pruugi juhiste sõltuvus olla alati negatiivne nähtus. Uuemad uuringud näitavad, et teatud kontekstis võib juhiste sõltuvus toetada töötajate töösooritust ja arengut, eriti olukordades, kus töötajad vajavad selget suunda, struktuuri ja psühholoogilist tuge (Lu et al., 2020; Han et al., 2023). See viitab sellele, et juhiste sõltuvuse mõju sõltub nii eestvedamisstiilist kui ka konkreetse töösuhte ja töökeskkonna eripäradest.

Erialasest teaduskirjandusest selgub, et uuringud on peamiselt läbi viidud Aasias, eeskätt Hiinas, kuid mõningaid uuringuid leidub ka lääneriikidest. Autorile teadaolevalt ei ole juhiste sõltuvust Eestis varasemalt empiirilisel uuritud, mistõttu puudub ülevaade sellest, kuidas töötajad Eestis juhiste sõltuvust tajuvad ning millised on selle põhjused ja tagajärjed. See loob vajaduse käsitleda juhiste sõltuvust nii teoreetiliselt sünteesival kui ka empiirilisel tasandil.

Uuringus keskendutakse Eesti finantssektori töötajatele, kaasatud on audiitorfirmad, raamatupidamisettevõtted ja pangad. Finantssektor sobib juhiste sõltuvuse uurimiseks, kuna tegemist on valdkonnaga, mis on tugevalt reguleeritud ja suure vastutusega. Tööülesanded on valdavalt selgelt struktureeritud ning otsuste tegemisel on oluline täpsus ja vigade vältimine. Tugev kontroll ja pidev järelevalve võivad suurendada töötajate vajadust saada juhilt tööalast informatsiooni, kinnitust ja suuniseid (Niemonen, 2025). Samas võivad finantssektorile omased standardiseeritud tööprotsessid ja selged reeglid vähendada vajadust juhi pideva juhendamise järele, kuna paljud tööülesanded on ette määratletud ja rutiinsed (Zhu, 2025). Seetõttu on oluline uurida, millisel määral juhiste sõltuvus finantssektoris avaldub, mis on selle peamised põhjused ja tagajärjed ning kas juhiste sõltuvuse tase võib erineda võrreldes vähem struktureeritud tegevusvaldkondadega.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada juhiste sõltuvuse tase kognitiivse ja motivatsioonilise aspekti lõikes ning analüüsida selle nähtuse põhjuseid ja tagajärgi Eesti finantssektori ettevõtete töötajate näitel. Eesmärgi saavutamiseks keskendutakse järgmistele uurimisülesannetele:

- analüüsida juhiste sõltuvuse definitsioone ja käsitlusi varasemas teaduskirjanduses, sealhulgas kognitiivset ja motivatsioonilist juhiste sõltuvust;

- analüüsida varasemate empiiriliste uuringute põhjal juhiste sõltuvuse peamisi põhjuseid ja tagajärgi ning nende võimalikku avaldumist finantssektoris;
- valida juhiste sõltuvuse, selle põhjuste ja tagajärgede uurimiseks sobivad mõõdikud ning koguda empiirilised andmed;
- uurida juhiste sõltuvuse taset ning sellega seotud põhjuseid ja tagajärgi Eesti finantssektori ettevõtete töötajate näitel kvantitatiivse küsitluse abil;
- teha uuringu tulemuste põhjal järeldusi ning seostada saadud tulemused varasema teaduskirjandusega.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade juhiste sõltuvuse käsitlustest varasemas teaduskirjanduses. Esmalt käsitletakse juhiste sõltuvuse erinevaid definitsioone ja liigitusi. Seejärel analüüsitakse varasemaid empiirilisi uuringuid juhiste sõltuvuse kujunemise põhjuste, tagajärgede ja finantssektori eripärade võimaliku mõju kohta. Teises peatükis keskendutakse juhiste sõltuvuse empiirilisele uurimisele. Empiirilise peatüki esimeses alapunktis kirjeldatakse uurimismetoodikat, sealhulgas uuringu valimit, andmekogumise viisi ja kasutatud mõõdikuid. Teises alapunktis esitatakse uuringu tulemused ning tehakse nende põhjal järeldusi juhiste sõltuvuse taseme ning sellega seotud põhjuste ja tagajärgede kohta.

Autor tänab kõiki, kes on olnud abiks töö valmimisel. Enim tänab autorit töö juhendajat Anne Aidlat, kes on olnud töö kirjutamisel suureks abiks. Lisaks soovib autor tänada kõiki ettevõtteid, kes edastasid uuringu oma töötajatele ja kõiki töötajaid, kes võtsid aja, et uuringus osaleda. Töö juures kasutas autor tehisintellekti programmi ChatGPT ingliskeelsete teadusartiklite ja statistilise analüüsi paremaks mõistmiseks ning resümee tõlkimiseks. Lisaks ka teksti sõnastus soovitude ja keelelise selguse parandamiseks.

Märksõnad: sõltuvus juhiste, juhiste sõltuvuse põhjused, juhiste sõltuvuse tagajärjed, juhiste sõltuvuse liigid, madal hierarhia, isejuhtivad tiimid.

1. Juhiste sõltuvuse teoreetilised käsitlused ja varasemad empiirilised uuringud

1.1. Juhiste sõltuvuse defineerimine ja liigitus

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor juhiste sõltuvuse erinevaid definitsioone ning võrdleb neid omavahel. Alapunktis antakse ülevaade sellest, kuidas on varasemates uuringutes juhiste sõltuvuse mõistet defineeritud ning milliseid aspekte on autorid pidanud enim oluliseks.

Lisaks tuuakse esile varasemates definitsioonides esinevad ühised jooned ja erinevused. Alapeatükis esitatakse definitsioonide analüüs ning kirjeldatakse juhist sõltuvuse peamist liigitust. Kuna osad varasemad juhist sõltuvuse käsitlemisel keskset rolli omavad allikad ei olnud originaalkujul kättesaadavad, kasutatakse nende puhul kaudset viitamist. Autor peab siiski oluliseks nende allikate käsitlemist, kuna nendele tugineb suur osa hilisemast teaduskirjandusest.

Juhist sõltuvuse mõiste käsitlemiseks kogus autor varasematest uuringutest kokku juhist sõltuvuse definitsioonid (vt lisa A). Valitud allikad hõlmavad nii varasemaid kui ka uuemaid käsitlusi ning sisaldavad erinevaid vaatenurki juhist sõltuvuse olemusest. Definitsioonide võrdleva analüüsi käigus tuvastas autor korduvad ja rõhutatud märksõnad, mille põhjal moodustusi kategooriad tabelis 1.

Juhist sõltuvuse mõistet (ingl. k. *follower dependency; dependence on leadership*) on erialakirjanduses defineeritud erinevalt, kuid käsitlustes esineb mitmeid ühiseid jooni (vt lisa A). Mitmes varasemas uuringus kasutatakse juhist sõltuvuse mõiste selgitamisel Birtchnell (1988) esitatud definitsiooni (vt lisa A), mida on edasi arendatud (Birtchnell, 1988, viidatud teoses Han et al., 2023, lk 3; Birtchnell, 1988, viidatud teoses Eisenbeiß & Boerner, 2013, lk 57). Juhist sõltuvuse defineerimisel keskendutakse eelkõige töötaja vaatepunktile. Peamisteks kategooriateks, mis juhist sõltuvuse definitsioonides esinevad, on töötaja enesehinnangu ja enesetõhususega seotud aspektid. Tuuakse välja ka, kuidas töötajad imetlevad juhti ning nende ootused juhile. Lisaks käsitletakse juhist sõltuvuse väljendumist, mis hõlmab nii psühholoogilisi kui ka käitumuslikke aspekte (vt tabel 1).

Järgnevalt käsitletakse juhist sõltuvust põhjustavaid tegureid, mis on seotud töötaja hoiakute ja juhiga kujuneva suhtega. Mitmed autorid peavad juhist sõltuvust defineerides oluliseks töötaja enesehinnangu ja enesetõhususega seotust. Sõltuv töötaja tunneb end ebakompetentsena, mille tõttu soovib asendada oma puudujääke (Han et al., 2023; Eisenbeiß & Boerner, 2013). Selline ebakompetentsuse tunne ei pruugi tähendada töötaja tegelikku oskamatus, vaid tegemist on töötaja poolt tunnetatud ebakindlusega. Sõltuvate töötajate enesehinnang ning töömotivatsioon on seotud juhilt heakskiidu saamisega (Kark et al., 2003; Lu et al., 2020). Juhi tunnustus muutub töötaja jaoks peamiseks motivatsiooniallikaks. Yang et al. (2021) toovad juhist sõltuvuse käsitlemisel esile ka madala probleemilahendamisoskuse. Sõltuvad töötajad tahavad keerulistes olukordades toetuda teiste abile selle asemel, et ise

proovida olukorda lahendada (Yang et al., 2021). Töötaja võib olla pädev, kuid ebakindlusest tulenevalt ei usalda oma otsuseid.

Lisaks töötajapoolsetele sisemistele teguritele rõhutavad varasemad autorid juhiste sõltuvust defineerides töötaja ja juhi vahelise suhte olulisust. Juhiste sõltuvuse käsitlemisel tuleb arvestada ka olukordadega, kus töötajad imetlevad oma juhti ning on temasse emotsionaalselt kiindunud. Sõltuvale töötajale avaldab muljet juhi võim (Lu et al., 2020). Juhi imetlemine kujundab töötaja hoiakuid ja suunab käitumist (Yang et al., 2021; Lu et al., 2020). Antud olukorras tunneb töötaja end juhiga emotsionaalselt seotuna. Sellises juhi ja töötaja vahelises suhtes hakkab töötaja oma hoiakuid ja arusaamu kujundama juhi seisukohtadest lähtudes (Birtchnell, 1988, viidatud teoses Han et al., 2023, lk 3). Emotsionaalne seotus juhi ja töötaja vahel loob aluse olukorrale, kus töötaja hakkab juhiste lähtuma mitte üksnes tööalastes otsustes, vaid ka oma isiklike hoiakute kujundamisel.

Sõltuvust põhjustavatele teguritele järgnevalt käsitletakse defineerimisel ka juhiste sõltuvuse tagajärgi, mis avalduvad töötaja ootustes ja käitumises. Sõltuv töötaja otsib pidevalt juhi tunnustust ja juhendamist (Han et al., 2023; Kark et al., 2003). Pidevate juhiste ootamine vähendab töötaja iseseisvust ja otsustusvõimet. Sõltuv töötaja tunneb end ilma juhisteta piiratuna (Kark et al., 2003). Pidev juhendamine tagab töötajale kõrgema enesekindluse (Kark et al., 2003; Lu et al., 2020; Eisenbeiß & Boerner, 2013). Kui töötaja saab juhilt konkreetsed suunised, tunneb ta end enesekindlamalt, kui olukorras, kus peaks ise otsuseid langetama. Sellises olukorras on piiratud ka töötaja arenguvõimalused, sest iseseisva otsustamise ja initsiatiivi võtmise võimalus väheneb.

Juhiste sõltuvuse tagajärgi on autorid käsitlenud ka käitumuslikest ja psühholoogilistest aspektidest. Kuue võrreldud allika põhjal rõhutavad viis autorit sõltuvuse väljendumise käitumuslike ja psühholoogilisi ilminguid. Eeskätt avaldub töötaja käitumises iseseisvuse vähenemine. Sheppard ja Sherman (1998, lk 424) defineerivad sõltuvust olukorrana, kus “sõltuvus esineb olukorras, kus kellegi tulemused sõltuvad teise tegevustest”. Olukord viitab sellele, kui töötaja ei juhi enam oma tegevust ise ning tulemused ei sõltu temast endast. Sõltuval töötajal on raske tööga edasi minna ja ilma juhendamisetähtsuse vastu võtta (Kark et al., 2003). Yang et al. (2021) toovad sisse aspekti, mil töötaja hakkab juhi kohta infot koguma, millele vastavalt kujundab ta oma ettekujutust juhiste.

Definitsioonides avalduvatest psühholoogilistest aspektidest on oluline töötaja ja juhi väärtuste sarnasus ning, et sõltuva töötaja eesmärk on juhile meeldida (Lu et al., 2020). Eisenbeiß ja Boerner (2013), tuginedes Birtchnelli (1988) definitsioonile, selgitavad, et sõltuv töötaja võtab omaks juhi identiteedi. Yang et al., (2021) leiab ka, et infokogumise järel hakkab töötaja kuuletuma oma juhile, mis põhjustab sõltuvuse juhist.

Tabel 1

Sõltuvus juhist mõiste definitsioonide analüüs

Allikas	Põhjused/ajendid			Tagajärjed
	Töötaja enesehinnangu ja enesetõhususega (self-efficacy) seotud	Juhi imetlemise ja toetamisega seotud	Ootused juhile	Sõltuvuse väljendumine (psühholoogilised ja käitumuslikud aspektid)
Sheppard & Sherman, 1998.				X
Han et al., 2023.	X	X	X	
Kark et al., 2003.	X		X	X
Lu et al., 2020.	X	X	X	X
Eisenbeiß & Boerner, 2013.	X		X	X
Yang et al., 2021	X	X		X

Allikas: autori koostatud, tabelis toodud allikate põhjal

Juhist sõltuvuse definitsioonide analüüsist saab järeldada, et juhist sõltuvus on mitmemõõtmeline nähtus, see ei sõltu vaid ühest tunnusest, vaid seob omavahel mitu elementi (vt lisa A). Analüüsitud definitsioonide põhjal käsitleb autor käesolevas töös juhist sõltuvust nähtusena, mis kujuneb töötaja tajutud ebakompetentsuse, madala enesehinnangu ning juhiga kujuneva emotsionaalse seotuse koosmõjul. Juhist sõltuvus avaldub töötaja suurenenud vajaduses juhiste, kinnituse ja heakskiidu järele, mille tulemusena piirduvad töötaja iseseisev otsustamine ja probleemilahendus ning töötaja hoiakud ja väärtused kujunevad valdavalt juhi seisukohtadest lähtudes. Selline käsitlus võimaldab seostada juhist sõltuvuse definitsiooni nii selle kujunemise põhjuste kui ka tagajärgedega.

Järgnevalt käsitletakse juhiste sõltuvuse peamist liigitust. Varasemates uuringutes on juhiste sõltuvuse liigitust kirjeldatud üllatavalt ühtsel viisil, eristades kahte liiki, milleks on kognitiivne ja motivatsiooniline sõltuvus juhiste. Enamik käsitletud allikatest (nt Han et al., 2023; Eisenbeiß & Boerner, 2013) toob need kaks liiki esile ning alternatiivseid liigitusi ei ole autor täheldanud, mis viitab teaduskirjanduses üksmeelele. Selline liigitus tugineb ka juhiste sõltuvuse definitsioonides esile tulnud aspektidele, kuna kognitiivne sõltuvus seostub töötaja võimega iseseisvalt infot töödelda ja otsuseid langetada, samas kui motivatsiooniline sõltuvus on seotud töötaja enesehinnangu, töömotivatsiooni ning juhi heakskiidu vajadusega.

Kognitiivselt sõltuv töötaja tugineb juhile informatsiooni saamise eesmärgil (Han et al., 2023). „Töötajatel, kellel on kõrge kognitiivne sõltuvus, puudub sageli enesekindlus nii enda kui ka oma tööga seotud ideede suhtes” (Yang et al., 2021, lk 143). Yang et al. (2021) järgi iseloomustab kognitiivselt sõltuvaid töötajaid madal enesekindlus, mille tulemusena suureneb vajadus juhi juhendamise ja suuniste järele. Kognitiivse sõltuvuse alla liigitub see, kuna madala enesekindluse tagajärjel ootab töötaja juhendamist. Tabelis 1 toodud kategooriate põhjal kuuluvad kognitiivse juhiste sõltuvuse alla töötaja enesetõhususega seotud põhjused, mida iseloomustab madal enesekindlus ja madal probleemilahendamisoskus (Yang et al., 2021) - oodatakse suuniseid juhilt. Samuti ootused juhile ja sõltuvuse väljendumine, just juhendamise ja käitumuslike aspektide poolt. Kognitiivse juhiste sõltuvuse korral loovutab töötaja osaliselt mõtlemise ja otsustamise rolli juhile ja ootab nendes valdkondades juhendamist.

Autorite poolt välja toodud teine sõltuvuse liik on motivatsiooniline juhiste sõltuvus. Motivatsiooniline juhiste sõltuvus põhineb töötaja vajadusel emotsionaalse kinnituse, tunnustuse ja väärtustatuse järele, mis seotakse juhi rolli ja käitumisega (Han et al., 2023). Tabelis 1 toodud definitsioonide kategooriate põhjal kuuluvad motivatsioonilise juhiste sõltuvuse alla juhi imetlemine ja toetuse vajadus (Yang et al., 2021). Ootused juhile, kuid rohkem emotsionaalse kinnituse osas nagu heakskiidu ja tunnustuse otsimine (Kark et al., 2003). Motivatsiooniline sõltuvus väljendub ka psühholoogilisel tasandil, sealhulgas töötaja enesehinnangu ja emotsionaalse seotuse suurenemises juhiga. Töötaja otsib emotsionaalset sidet juhiga. Motivatsioonilise juhiste sõltuvuse puhul seob töötaja ennast juhiga. Motivatsiooniliselt sõltuv töötaja otsib juhiga sarnaseid väärtusi, samastub juhiga ning soovib saavutada juhi heakskiitu ja

tunnustust, mis tugevdab emotsionaalset seotust juhiga (Lu et al., 2020; Eisenbeiß & Boerner, 2013).

Kahte juhist sõltuvuse liiki omavahel võrreldes ilmneb, et kognitiivne juhist sõltuvus on seotud töötaja tegevuste ja otsustega, samas kui motivatsiooniline juhist sõltuvus keskendub emotsionaalsele tasandile, hõlmates töötaja väärtusi, tundeid ja tunnustuse vajadust (vt tabel 1). Kognitiivne juhist sõltuvus keskendub töötaja tegevustele ja ootustele, sealhulgas sellele, milliseid juhiseid ta juhilt ootab ja kuidas see mõjutab tema käitumist. Motivatsiooniline juhist sõltuvus keskendub seevastu tunnete ja väärtustele. Lisaks võtab motivatsiooniline sõltuvus juhist arvesse töötaja tundeid ja tema soovi saada emotsionaalset tunnustust ja kinnitust juhilt.

1.2. Varasemad empiirilised uuringud juhist sõltuvuse põhjustest ja tagajärgedest

Käesolevas alapeatükis käsitleb autor varasemaid empiirilisi uuringuid, mis on keskendunud juhist sõltuvuse kujunemise põhjustele ning selle nähtusega kaasnevatele tagajärgedele. Alapeatükis antakse ülevaade olulisematest empiirilistest uurimistulemustest ning võrreldakse omavahel erinevate autorite järeldusi. Analüüs hõlmab uuringutes kasutatud valimeid ja mõõdikuid ning juhist sõltuvuse kujunemise põhjuseid ja sellega seotud tagajärgi. Tuuakse ka esile varasemate uuringute tulemuste sarnasused ja erinevused. Lisaks käsitleb autor finantssektori eripärasid ning nende võimalikku seost juhist sõltuvusega.

Finantssektorit iseloomustavad kõrge regulatsioon, suur vastutus ning vajadus teha täpseid ja madala riskiga otsuseid. Finantssektori organisatsioonide digitaliseerumine ja finantstehnoloogia areng mängivad olulist rolli informatsiooni töötlemisel ja info asümmeetria vähendamisel. Finantssektori organisatsioonides on oluline kontroll ja finantsotsuste koordineerimine. (Zhu, 2025) Niemonen (2025) tõi välja, et finantssektori ettevõtetes võivad hierarhilised struktuurid, tugev järelevalve ja tulemusnäitajate pidev monitoorimine piirata töötajate autonoomiat ning suurendada töötajate survet. Selline kontrollitud töökeskkond võib soosida töötajate vajadust saada juhilt tööalast informatsiooni, kinnitust ja suuniseid. Samas võib mõju avalduda ka vastupidiselt. Finantssektorile omased tööprotsessid ja ranged reeglid võivad ka vähendada vajadust juhi pideva juhendamise järele, kuna paljud tööülesanded on ette määratletud ja rutiinsed. Seega võib juhist sõltuvus finantssektoris avalduda erinevalt sõltuvalt mitmest eeltoodud tegurist.

Varasemate juhiste sõltuvust käsitletud empiiriliste uuringute põhjal koostas autor ülevaatliku tabeli (vt tabel 2), milles on esitatud uuringute valimid ja riigid, kus need läbi viidi, samuti juhiste sõltuvuse mõõtmise viisid ning nähtuse peamised põhjused ja tagajärjed. Kuna juhiste sõltuvust on ulatuslikult uuritud Aasia riikides, kajastuvad tabelis mitmed Hiinas läbiviidud uuringud, mida võrreldakse Lääneriikides (Saksamaa, Iisrael ja Ameerika Ühendriigid) tehtud uurimustega.

Tabel 2

Varasemate empiiriliste uuringute ülevaade juhiste sõltuvuse põhjustest ja tagajärgedest

Allikas	Valim	Mõõdik	Põhjused	Tagajärjed
Eisenbeiß & Boerner, 2013.	Saksamaa, 416 töötajat	13 väidet, 2 faktorit: kognitiivne sõltuvus (4 väidet), motivatsiooniline sõltuvus (2 väidet); 7-palline skaala (tugineb Kark et al. (2003) poolt välja töötatud mõõdikule).	1. Ümberkujundav eestvedamisstiil.	1. Loovus ↓ 2. Töötaja iseseisev mõtlemine ↓
Kark et al., 2003.	Iisrael, 888 pangandusorganisatsiooni töötajat	8 väidet; 1 faktor; 7-palline skaala (autorite endi poolt välja töötatud mõõdik).	1. Ümberkujundav eestvedamisstiil. 2. Töötaja isiklik samastumine juhi ja organisatsiooniga. 3. Juhi käitumine	1. Võimestatus ↔ sõltuvus 2. Mõju ajaliselt ja situatsiooniliselt muutuv
Kollmann et al., 2013.	Saksamaa, 271 töötajat	8 väidet; 1 faktor; 7-palline skaala (tugineb Kark et al., 2003 mõõdikule)	1. Ümberkujundav eestvedamisstiil.	1. Loovus ↓ 2. Võimestatus leevendab ümberkujundava eestvedamisstiili negatiivset mõju

Allikas	Valim	Mõõdik	Põhjused	Tagajärjed
Paek & Kakkar, 2025.	USA, 1a 201 töötajat; 1b 750 töötajat; 3a 128 töötajat; 3b 105 juhti + 420 töötajat (India)	6 väidet; 1 faktor; 7-palline skaala (autorite endi poolt välja töötatud mõõdik).	1. Juhi domineeriv orientatsioon. 2. Juhi prestiižile orienteeritus. 3. Juhi <i>Zero-sum</i> mõtteviis. 4. Tajatud staatuse oht.	1. Autonoomia ↓/↑ (sõltub juhi orientatsioonist) 2. Sõltuvust suurendav abi ↑
Han et al., 2023.	Hiina, 305 töötajat	6 väidet; 1 faktor (kognitiivne ja motivatsiooniline sõltuvus); 5-palline skaala (tugineb Eisenbeiß & Boerner (2013) mõõdikule).	1. Juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet. 2. Juhi poolt pakutav tugi ja tagasiside.	1. Juhist sõltuvus ↓ 2. Töötajate innovatiivne käitumine ↑
Yang et al., 2021.	Hiina, 266 töötajat	4 väidet; 1 faktor (kognitiivne sõltuvus); 7-palline skaala (Gu et al. (2016) poolt kohandatud mõõdik).	1. Juhi nartsissism. 2. Töökeskkonna ebakindlus.	1. Kognitiivne juhust sõltuvus ↑ 2. Töötajate innovatiivne käitumine ↓
Lu et al., 2020.	Hiina, Uuring 1: 239 juhi–alluva paari. Uuring 2: 138 juhi–alluva paari.	5 väidet; 1 faktor; 7-palline skaala (Shamir et al. (1998) töötaja ja juhi samastumise mõõdik).	1. Ümberkujundav eestvedamisstiil. 2. Töötajate isiklik samastumine juhiga.	1. Organisatsiooniline kodanikukäitumine (OCB) ↑ 2. Üle-rollikäitumine ↑ 3. Kohustuslik töösooritus ↔

Märkused: Nool ↑ tähistab positiivset seost (suurenemist), nool ↓ negatiivset seost (vähenemist) ning nool ↔ tähistab seose puudumist või kahepoolset seost.

Allikas: autori koostatud, tabelis toodud allikate põhjal

Enamikus uuringutes põhines juhust sõltuvuse mõõtmine Kark et al., (2003) välja töötatud skaalal või selle edasiarendustel (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kollmann et al., 2013), mida on hilisemates uuringutes kohandatud vastavalt uurimiskontekstile (Han et al., 2023; Yang et al.,

2021). Erandina kasutasid Paek ja Kakkar (2025) juhiste sõltuvuse käsitlemisel eraldi välja töötatud mõõdikut, eristades sõltuvust suurendavat abi ja autonoomiat toetavat abi, mis võimaldab vaadelda juhiste sõltuvust juhtide abistava käitumise mehhanismina.

Järgnevalt käsitletakse varasematest empiirilistest uuringutest esile tulnud juhiste sõltuvuse tekkepõhjuseid. Autorid on juhiste sõltuvust käsitlenud mitmetahulise nähtusena, pöörates tähelepanu nii selle kujunemise mehhanismidele kui ka sellele, kuidas sõltuvus töötajate hoiakutes ja käitumises avaldub.

Tabelis 1 esitatud definitsioonide analüüs näitab, et juhiste sõltuvuse keskseteks ajenditeks on juhi roll töötaja enesehinnangu ja otsustamise kujundamisel. Empiirilised uuringud (vt tabel 2) kinnitavad seda, tuues juhiste sõltuvuse kujunemise ühe peamise põhjusena esile just juhi eestvedamisstiili. Kuue võrreldud uuringu hulgast kolm toovad välja juhiste sõltuvuse tekkepõhjuseks just eestvedamisstiili, eeskätt ümberkujundavat eestvedamist (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kark et al., 2003; Lu et al., 2020). Ümberkujundava eestvedamisstiili puhul suunab juht töötajaid ületama tavapäraseid tööalaseid ootusi, kujundades nende väärtusi ja motivatsiooni ning soodustades organisatsiooni eesmärkide seadmist isiklikest huvidest ettepoole. Varasemalt on ümberkujundavat eestvedamist peetud heaks stiiliks võrreldes teistega. (Bass, 1985, viidatud teoses Lu et al., 2020) Seetõttu on ümberkujundavat eestvedamisstiili sageli käsitletud soovitava ja positiivse eestvedamise vormina organisatsioonilises kontekstis.

Käsitletud uuringud toovad välja, et ümberkujundaval eestvedamisel on ka pahupool, see võib kaasa tuua juhiste sõltuvuse süvenemise (Kollmann et al., 2013). Olukorras, kus juht muutub töötaja jaoks keskseks suunanäitajaks, võib töötaja hakata oma ideid alla suruma ja juhiste lähtuma, mis toob kaasa initsiatiivi ja otsustusjulguse vähenemise. Sellest tulenevalt muutub küsitavaks tasakaal ümberkujundava eestvedamise positiivse mõju ja töötaja iseseisvuse säilimise vahel. Tugev juhikesksus võib vähendada töötaja eneseusku ja enesehinnangut (vt tabel 1) ning tekitada tunde, et töötajal ei ole enam piisavalt väärtuslikku panust pakkuda.

Lisaks eestvedamisstiilile on varasemates empiirilistes uuringutes juhiste sõltuvuse kujunemist seostatud töötaja isikliku samastumisega juhiga. Nagu eelnevalt juhiste sõltuvuse definitsioonide käsitlemisel (vt tabel 1) esile toodi, on üheks sõltuvuse keskseks eelduseks töötaja kaldumus juhti imetleda ning näha temas autoriteeti. Sellises olukorras võivad töötajad hakata juhti käsitlema olulise identiteedi allikana, mille kaudu kujundatakse nii enesehinnangut

kui ka tööalaseid eesmärke (Kark et al., 2003). Sellisel juhul ei piirdu juhi roll üksnes tööalase suunamisega, vaid laieneb töötaja enesemääratluse ja motivatsiooni kujundamisele. Töötajad, kes samastuvad juhiga, on altimad juhilt juhiseid ootama ning võtavad oma tööalastes otsustes vähem initsiatiivi (Lu et al., 2020). Selline samastumine võib vähendada töötaja valmisolekut iseseisvaks probleemilahenduseks, kuna otsuste tegemisel eelistatakse lähtuda juhi seisukohtadest.

Eestvedamisstiilile ja töötaja isiklikule samastumisele juhiga on varasemates empiirilistes uuringutes juhiste sõltuvuse kujunemist seostatud ka juhi käitumise ja hoiakutega. Uuringute põhjal ei kujune juhiste sõltuvus üksnes töötajate individuaalsetest omadustest või suhtest juhiga, vaid võib olla mõjutatud ka viisist, kuidas juht oma rolli täidab. Juhi käitumine võib samaaegselt soodustada nii töötajate võimestatust kui ka juhiste sõltuvust (Kark et al., 2003). Paek & Kakkar (2025) eristavad juhi domineerivat ja prestiižile orienteeritud käitumist. Domineerivalt orienteeritud juhte iseloomustab soov kontrollida ja säilitada üleolekut, mis võib suunata töötajaid otsima juhiseid ja kinnitust eelkõige juhilt. Seevastu prestiižile orienteeritud juhid soovivad olla austatud ja tunnustatud ning nad kalduvad toetama töötajate iseseisvust. (Paek & Kakkar, 2025) Samuti seostatakse juhi nartsissistlikke iseloomujooni töötajate juhiste sõltuvusega (Yang et al., 2021). Mida kahjustavamalt juht käitub seda suurem on tema töötajate sõltuvus (Wee et al., 2017). Juhi enesekeskne ja domineeriv käitumine võib kujundada töötajates ebakindlust, mille tulemusena töötajad loobuvad osaliselt iseseisvast mõtlemisest ning toetuvad juhi otsustele.

Nagu juhiste sõltuvuse definitsioonide käsitlemisel (vt tabel 1) ilmnes, keskendub osa käsitlusi töötaja individuaalsetele omadustele, nagu ebakindlus, madalam eneseusk ja vähene otsustusjulgeus, mis võivad soodustada juhilt pideva suunamise vajadust. Seevastu empiirilised uuringud rõhutavad sageli juhi rolli, osutades eestvedamisstiilile, domineerivale käitumisele või nartsissistlikele omadustele kui teguritele, mis võivad töötaja juhiste sõltuvaks muuta. Lisaks individuaalsetele teguritele viitavad varasemad uuringud sellele, et juhiste sõltuvus kujuneb sageli juhi ja töötaja vahelises suhtedünaamikas ning seda võivad võimendada ka laiemad töökeskkonnaga seotud tegurid.

Varasemad empiirilised uuringud näitavad, et lisaks eeltoodud teguritele on juhiste sõltuvuse kujunemisel olulisel kohal ka juhi ja töötaja omavaheline suhe. Juhiste sõltuvus ei

kujune üksnes juhi käitumise või töötaja omaduste tulemusena, vaid on seotud juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteediga (Han et al., 2023). See tähendab, et sama juht ei pruugi kõikide töötajatega kujundada sõltuvat suhet, vaid sõltuvus võib tekkida eeskätt nende töötajatega, kelle jaoks juhi tugi, suunamine ja heakskiit on eriti olulised. Näiteks võib sõltuvus süveneda olukordades, kus selle asemel, et iseseisvalt otsustada, pöördub töötaja ka rutiinsete otsuste puhul esmalt kinnituse saamiseks juhi poole. Sellises suhtes, kus juht mängib töötaja jaoks keskset rolli, võib töötaja hakata oma tööalastes tegevustes liigselt juhile toetuma, mis omakorda võib vähendada töötaja iseseisvat initsiatiivi ja otsustusjulgust.

Lisaks individuaalsetele ja suhetega seotud teguritele on juhiste sõltuvuse kujunemise põhjuseid seostatud ka töökeskkonna ebakindlusega. Ebakindel töökeskkond võib suurendada töötajate vajadust juhiste ja suuniste järele, mistõttu suureneb juhiste sõltuvuse tekkimise tõenäosus (Yang et al., 2021). Ebakindlates tingimustes muutub juhi roll töötajate jaoks keskseks, kuna juht pakub selgust ja kindlust olukordades, kus töötajal puudub piisav enesekindlus iseseisvate otsuste tegemiseks. Sellises kontekstis ei ole juhiste sõltuvus üksnes individuaalne või suhteline nähtus, vaid peegeldab ka organisatsioonilist keskkonda, mis soodustab juhikeskset otsustamist.

Juhiste sõltuvuse kujunemist võib lisaks juhi ja töötaja vahelisele suhtele mõjutada ka organisatsiooni töökorraldus ja juhtimisstruktuur. Kui organisatsioonis on madal hierarhia toob see kaasa suurema vastutuse töötajatele. Madalama hierarhiaga organisatsioonides hajutatakse otsustusõigust rohkem töötajate vahel ning vähendatakse traditsiooniliste juhtimistasandite rolli (Lee & Edmondson, 2017). Rajan ja Zingales (2001) leiavad, et mida rohkem on organisatsioonis erinevaid juhtimistasandeid, seda vähem on töötajatel ligipääsu informatsioonile ja otsustusõigusele. Madala hierarhiaga organisatsioonid toetavad teadmiste loomist ja innovatsiooni, kuna töötajatel on suurem võimalus iseseisvalt otsuseid teha ja tööprotsessides osaleda (Lee & Edmondson, 2017). Selline töökorraldus võib vähendada töötajate vajadust pideva juhipoelse juhendamise ja kinnituse järele, mistõttu võib väheneda töötajate sõltuvus juhiste. Samas võivad vähemhierarhilistes organisatsioonides tekkida probleemid töö koordineerimise ja vastutusalade jaotamisega, kuna traditsioonilised juhtimistasandid puuduvad (Bremer et al., 2025). Sellises olukorras võivad meeskondade vastutusalad kattuda või jääda osad tööülesanded selge vastutajata.

Madala hierarhiaga organisatsioonides võib esineda ka isejuhtivaid tiime, kus juhtimisfunktsioonid ja vastutus jagunevad rohkem meeskonnaliikmete vahel ja traditsiooniline juht puudub. Töötajate aktiivne kaasatus ja iseseisev kriitiline mõtlemine toetavad iseseisvat tegutsemist meeskonnas, mistõttu võib väheneda vajadus pideva juhipoelse juhendamise järele (Jiang et al., 2021). Isejuhtivaid tiime iseloomustab suurem autonoomia võrreldes traditsiooniliste tiimidega ning töötajad osalevad rohkem töö planeerimises, probleemide lahendamises ja ülesannete jaotamises (Mohammed et al., 2022). Selline töökorraldus eeldab töötajatelt suuremat iseseisvust, vastutuse võtmist ja probleemilahendusoskust, kuna töötajad ei saa otsuste tegemisel pidevalt toetuda juhile, mis piirab ka juhust sõltuvuse teket.

Samas ei pruugi madala hierarhiaga töökorraldus alati automaatselt vähendada juhust sõltuvust. Valkiainen (2026) toob välja, et töötajad võivad ka vähemhierarhilistes organisatsioonides jätkata juhilt suuniste ja kinnituse ootamist, kuna varasem hierarhiline töökeskkond on kujundanud harjumuse toetuda otsuste tegemisel juhile. Seetõttu võib tugev juhust sõltuvus takistada madala hierarhiaga organisatsioonide edukat toimimist, kuna töötajad ei pruugi olla valmis iseseisvalt vastutust võtma ja otsuseid langetama.

Järgnevalt käsitletakse lisaks juhust sõltuvuse põhjustele ka sellest tekkinud tagajärgi. Varasemate uuringute analüüsist (vt tabel 2) järeldub, et juhust sõltuvusel on oluline mõju töötajate loovusele ja innovatiivsele käitumisele. Juhust sõltuvus vähendab töötaja loovust ja innovatiivset käitumist (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Yang et al., 2021; Kollmann et al., 2013). Töötaja tugineb liigselt juhi suunistele ning loovate lahenduste otsimine ja iseseisev ideede genereerimine jäävad tahaplaanile. Kuigi ümberkujundav eestvedamine võib toetada loovuse arendamist, nõrgestab juhust sõltuvus selle positiivset mõju. Töötaja sõltuvus juhust vähendab ka tema iseseisvat mõtlemist. (Eisenbeiß & Boerner, 2013) Samas kvaliteetne juhi ja töötaja vaheline suhe ning juhi poolt pakutav tugi ja tagasiside on seotud juhust sõltuvuse vähenemisega, mis omakorda soodustab töötajate innovatiivset käitumist. Juhust sõltuvus vahendab seost juhi ja töötaja suhte ning töötajate innovatiivse käitumise vahel. (Han et al., 2023) See seos näitab, et hea juhi ja töötaja vaheline suhe toob kaasa sõltuvuse vähenemist, mis aitab ka töötajatel arendada oma loovust ja iseseisvat mõtlemist.

Lisaks loovusele ja innovatiivsele käitumisele on juhust sõltuvuse tagajärgede seas toonud autorid välja ka autonoomia ja võimestatuse konteksti (Kark et al., 2003; Paek & Kakkar, 2025).

Kark et al., (2003) on leidnud, et juhist sõltuvuse ja töötajate võimestatuse vaheline seos ei ole ühesuunaline ega ajas püsiv. Nimelt juhist sõltuvus ja töötajate võimestatus võivad kujuneda samaaegselt, aga olla teineteisest sõltumatud. Tulemused viitavad sellele, et juhi ja töötaja suhte varases faasis võib mõõdukas juhist sõltuvus toetada töötajate võimestatust, kuna juht pakub selgeid suuniseid ja kindlustunnet. Näiteks uue töötaja või uude rolli asuva töötaja puhul võib suurem juhipoolne suunamine ja juhist lähtumine aidata vähendada ebakindlust ning toetada oskuste ja teadmiste arengut.

Samas rõhutavad autorid, et pikemas perspektiivis eeldab töötajate võimestatuse säilimine ja kasv juhist sõltuvuse järkjärgulist vähenemist (Kark et al., 2003). Juhist sõltuvuse mõju töötajate autonoomiale sõltub juhi orientatsioonist. Uuringu tulemused näitasid, et domineerivalt orienteeritud juhid pakuvad töötajatele rohkem juhist sõltuvust suurendavat abi ning piiravad autonoomiat toetavat käitumist, samas kui prestiižile orienteeritud juhid kalduvad toetama töötajate iseseisvust. (Paek & Kakkar, 2025) Seega ei ole juhist sõltuvuse tagajärjed töötajate autonoomiale vaid negatiivsed, vaid sõltuvad kontekstist ja juhi käitumisviisidest.

Töötajate loovusele, innovatiivsele käitumisele ning autonoomiale järgnevalt on juhist sõltuvuse tagajärgedeks leitud töötaja käitumismustreid. Juhist sõltuvusel on erinev mõju töötajate ametijuhendist tulenevatele tööülesannetele ja vabatahtlikule tööalasele panusele (Lu et al., 2020). Lu et al., (2020) uuringu tulemuste kohaselt ei ole juhist sõltuvus seotud töötajate parema kohustusliku töösooritusega, kuid see on positiivselt seotud organisatsioonilise kodanikukäitumise ja üle-rollikäitumisega. Töötaja ei pruugi oma põhiülesandeid täita tõhusamalt, kuid on valmis panustama tegevustesse, mis ei kuulu tema ametlike tööülesannete hulka. Selline käitumismuster viitab sellele, et juhist sõltuv töötaja suunab oma pingutuse eeskätt juhi ootustele vastamisele, mitte niivõrd töö sisu või tulemuste iseseisvale parandamisele.

Varasemate empiiriliste uuringute analüüsist saab järeldada, et juhist sõltuvus kujuneb mitmete tegurite koosmõjul ning on protsess, mille põhjused ja tagajärjed on omavahel tihedalt seotud. Analüüsitud uuringute põhjal ei ole juhist sõltuvus üksnes töötajate individuaalsete omaduste tulemus, vaid kujuneb eestvedamisstiili, juhi käitumise ja hoiakute, töötaja juhiga samastumise ning juhi ja töötaja vahelise suhte ja töökeskkonna koosmõjul. Empiirilised tulemused näitavad, et juhist sõltuvuse tagajärjed avalduvad töötajate loovuse ja innovatiivse käitumise vähenemises, autonoomia ja võimestatuse muutumises ning tööalastes

käitumismustrites. Samuti viitavad varasemad uuringud sellele, et organisatsiooni töökorraldus ja hierarhia tase võivad mõjutada juhiste sõltuvuse kujunemist, kuna madalama hierarhiaga ja isejuhtivad töövormid eeldavad töötajatelt suuremat iseseisvust ja vastutuse võtmist (Lee & Edmondson, 2017; Mohammed et al., 2022). Finantssektori puhul võib juhiste sõltuvus avalduda erinevalt, kuna ühelt poolt võivad tugev kontroll ja regulatsioonid suurendada vajadust juhiloole suunamise järele, teisalt võivad standardiseeritud tööprotsessid vähendada vajadust pideva juhendamise järele (Niemonen, 2025; Zhu, 2025). Juhiste sõltuvus ei ole vältimatu ega pöördumatu, aga töötajad saavad mingil määral oma käitumise kaudu vähendada juhi kahjustava käitumise püsivust ning soodustada kvaliteetse suhte taastumist (Wee et al., 2017). Seega ei ole juhiste sõltuvus iseenesest ei hea ega halb nähtus, vaid selle mõju sõltub olukorrast ja kujunemise kontekstist.

Oluline on siinkohal märkida, et juhiste sõltuvuse definitsioonide käsitlemisel (vt tabel 1) on rõhuasetus eelkõige töötaja hoiakutel ja käitumisel, nagu ebakindlus, madal eneseusk ja otsustusjulguse puudumine. Seetõttu võib jääda mulje, et sõltuvuse kujunemine on peamiselt töötaja enda vastutus. Samas osutab varasemate empiiriliste uuringute ülevaade (vt tabel 2) aga teistsugust vaatenurka. Enamik varasemaid uuringuid keskendub sellele, kuidas juhi eestvedamisstiil, käitumine ja suhtlemisviis loovad tingimused, mis soodustavad töötaja juhiste sõltuvaks muutumist. Seega ei ole juhiste sõltuvus pelgalt töötaja individuaalne omadus, vaid kujuneb juhi ja töötaja vahelises suhtedünaamikas, kus juhi mõju ja käitumismustrid mängivad kesksel rollil. Selline vaatenurk aitab mõista juhiste sõltuvust mitte töötaja nõrga küljena, vaid organisatsioonilise ja juhtimiskeskonna mõjuna.

2. Juhiste sõltuvuse taseme ning selle põhjuste ja tagajärgede uurimine Eesti finantssektori ettevõtete näitel

2.1. Uurimismetoodika

Käesolevas töös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit ning andmete kogumiseks viis autor läbi anonüümse veebipõhise küsitluse. Kvantitatiivne lähenemine on sobiv, kuna see võimaldab koguda võrreldavaid andmeid suuremal hulgal vastajatelt. Lisaks võimaldab see mõõta juhiste sõltuvuse taset ning analüüsida selle seoseid võimalike põhjuste ja tagajärgedega.

Autorile teadaolevalt ei ole juhiste sõltuvust Eesti kontekstis varasemalt teaduslikult uuritud, mistõttu on vajalik saada nähtusest esmalt üldisem ülevaade ning kaardistada selle

võimalikud põhjused ja tagajärjed töötajate hinnangute põhjal. Kvantitatiivne lähenemine võimaldab anda ülevaate, luues aluse edasisteks uuringuteks. Anonüümsuse tagamine oli oluline, kuna juhiskõlbuvus võib olla töötajate jaoks tundlik teema ning anonüümsus võib suurendada vastajate valmisolekut oma kogemusi ja hinnanguid ausalt väljendada.

Uuringu sihtrühmaks olid Eesti finantssektoris tegutsevate organisatsioonide töötajad. Peamisteks tegevusvaldkondadeks olid audiitorfirmad, raamatupidamisettevõtted ja pangad. Finantssektor osutus valituks, kuna tegemist on pigem struktureeritud töökeskkonnaga. Küsitluse edastamine sihtrühmale toimus organisatsiooni vahendusel, kus juhtkonna või personaliosakonna abil edastati küsitlus firma töötajatele.

Ettevõtete valikul lähtuti Inforegistri andmetest, eelistades organisatsioone, kus on rohkem töötajaid, et suurendada tõenäosust selgema organisatsioonilise struktuuri ja juhisuhete olemasoluks. Samas kaasati uuringusse ka väiksemaid ettevõtteid, et suurendada valimi mahtu ja mitmekesisust.

Pilootuuring viidi läbi 29.03-02.04 2026. Testküsimustikule vastas üheksa inimest autori tuttavate seast. Tagasiside põhjal muudeti küsimuste arusaadavust ja vastusevariantide loogilisust. Näiteks panid vastajad tähele, et küsimustiku lõpus sotsiaal-demograafilise osa juures oli tööstaaži küsimuses vastusevariantidest vahepealt puudu "1-3 aastat", mis lisati juurde pärast pilootuuringut.

Ettevõtetega kontakteeruti e-maili teel vahemikus 05.04.2026-24.04.2026. Samuti saadeti igasse ettevõttesse paari päeva möödudes meeldetuletused. Kokku kirjutati 45 Eesti finantssektori ettevõttesse, millest 17st saadi küsimustikule vastuseid. 30.04.2026 lõpetati vastuste kogumine. Küsimustikule vastas kokku 106 inimest, kuid analüüsist jäeti välja vastused, mis ei olnud kooskõlas tingimusega, et vastajal peab olema otsene juht (küsimustiku filterküsimus, vt lisa B) või oli vastatud ainult filterküsimusele. Kokku võeti käesolevas uuringus arvesse 92 vastaja vastused, millest kolm vastust olid lõpetamata, kuid vastatud oli vähemalt esimene plokk küsimustest ehk juhiskõlbuvuse mõõtmise osa.

Juhiskõlbuvuse mõõtmiseks kasutati Eisenbeißi ja Boerner (2013) poolt välja töötatud skaalat, mis eristab kahte juhiskõlbuvuse liiki: kognitiivset ja motivatsioonilist kõlbuvust. Valitud mõõdik oli sobiv, kuna see on varasemates empiirilistes uuringutes olnud kasutusel (Eisenbeiß &

Boerner, 2013; Han et al., 2023). Skaala koosneb 13 väitest, millele vastajad annavad hinnangu skaalal ühest viieni (1 – ei nõustu üldse, 5 – nõustun täielikult).

Lisaks juhiste sõltuvuse mõõtmisele koguti küsitluses andmeid juhiste sõltuvuse võimalike põhjuste ja tagajärgede kohta. Selleks koostati erialasele teaduskirjandusele tuginedes loetelu märksõnadest, mida on seostatud juhiste sõltuvuse põhjuste ning tagajärgedega (vt lisa B). Märksõnad võeti tabeli 2 alusel ning peale seda koostati märksõnade põhjal väited põhjuste ja tagajärgede kohta. Töötajad andsid hinnangu viiepallisel skaalal, kuivõrd esitatud väited nende kohta kehtivad (vt lisa B).

Põhjuste seas käsitleti näiteks töötajate samastumist juhi ja organisatsiooniga (Kark et al., 2003; Lu et al., 2020), töötaja enesekindlust (Yang et al., 2021), töötaja ja juhi vahelise suhte kvaliteeti (Han et al., 2023) jmt. Tagajärgede puhul näiteks töötaja loovust (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kollmann et al., 2013), innovaatilist käitumist (Han et al., 2023; Yang et al., 2021), töösooritust (Lu et al., 2020) jne. Töötajatel paluti hinnata viiepallisel skaalal, kuivõrd esitatud väited nende kohta kehtivad (vt lisa B). Küsitlus sisaldas ka avatud vastusega küsimust, kus vastajatel oli võimalik lisada täiendavaid juhiste sõltuvuse põhjuseid ja tagajärgi. Avatud küsimusele vastas vähene arv osalejaid, mistõttu kasutati vastuseid peamiselt tulemuste täiendamisel.

Küsitluse lõpus uuriti vastajatelt ka sotsiaal-demograafilisi tunnuseid (vt lisa B), mille hulgas tööstaaž, kaugtöö osakaal ja suhtluse sagedus juhiga. Tööstaaž võimaldab hinnata, kas juhiste sõltuvus on seotud töötaja kogemusega organisatsioonis. Näiteks, kas töötajad, kes on organisatsioonis töötanud vähem kui aasta on juhiste sõltuvamad kui need, kes on töötanud ühes organisatsioonis 13 või rohkem aastat. Kaugtöö osakaal näitab seda, kas töötajad, kes töötavad suurel määral kontorist eemal on iseseisvamad, kui need, kes töötavad kohapeal või vastupidi. Suhtluse sagedus juhiga võimaldab hinnata juht–töötaja kontakti intensiivsust, mis võib samuti olla seotud juhiste sõltuvuse tasemega. Muid tavapärastel küsitavaid taustatunnuseid nagu sugu, vanus, haridus jne ei uuritud, kuna väikeettevõtete puhul võib see kaotada anonüümsuse.

Uuringus tagati vastajate anonüümsus. Küsimustikus ei kogutud andmeid, mis võimaldaksid vastajaid otseselt või kaudselt tuvastada. Samuti ei kogutud selliseid taustaandmeid, mille põhjal oleks olnud võimalik väiksemates organisatsioonides vastajaid tuletada. Iga ettevõtte jaoks kasutati eraldi küsimustiku linki, mistõttu ei pidanud vastajad

märkima, millisest ettevõttest nad vastavad. Ettevõtted ei olnud teadlikud teistest uuringus osalenud organisatsioonidest. Ettevõtetele kinnitati, et nende nimesid töös ei avaldata. Enne küsimustikule vastamist anti osalejatele ülevaade uuringu eesmärgist, andmete kasutamisest ning rõhutati, et osalemine on vabatahtlik. Vastajad andsid teadliku nõusoleku uuringus osalemiseks. Kogutud andmeid kasutati ainult käesoleva bakalaureusetöö koostamiseks. Andmeid hoiti turvaliselt ning neile ei olnud ligipääsu kolmandatel isikutel. Pärast töö valmimist andmed kustutati.

Valimit iseloomustab pigem lühike tööstaaž, kuna suurim osa vastajatest on organisatsioonis töötanud kuni kolm aastat. Samuti enamik vastajatest teeb vähemalt osalisel määral kaugtööd ja juhiga suheldakse regulaarselt, enamasti mitu korda nädalas. Valimi moodustasid peamiselt audiitorfirmades töötavad vastajad, kes moodustasid 63,0% valimist. Raamatupidamisettevõtetes töötas 19,6% ning pankades 16,3% vastanutest. Uuringus osalenute sotsiaal-demograafilised tunnused on esitatud tabelis 3.

Tabel 3

Uuringus osalenute sotsiaal-demograafilised tunnused esitatud absoluutväärtustes ja protsentides

Sotsiaal-demograafiline tunnus	Jaotus	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
Valdkond	Audiitorfirma	59	64,13
	Raamatupidamisettevõte	18	19,57
	Pank	15	16,30
Tööstaaž	1 - alla 1 aasta	27	30,34
	2 - 1-3 aastat	29	32,59
	3 - 4-6 aastat	14	15,73
	4 - 7-9 aastat	6	6,74
	5 - 10-12 aastat	4	4,49
	6 - rohkem kui 13 aastat	9	10,11
Kaugtöö	1 - üldse mitte	6	6,74
	2 - 1-25%	45	50,57
	3 - 26-50%	15	16,85
	4 - 51-75%	6	6,74
	5 - 76% ja rohkem	17	19,10

Sotsiaal-demograafiline tunnus	Jaotus	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
Suhtlus juhiga	1 - harvem kui kord kuus	2	2,25
	2 - paar korda kuus	4	4,50
	3 - umbes kord nädalas	18	20,22
	4 - 2-4 korda nädalas	39	43,82
	5 - iga päev	26	29,21

N=89

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Kogutud andmete analüüsimiseks kasutati järgnevaid statistilisi meetodeid. Kirjeldavat statistikat kasutati juhiste sõltuvuse taseme hindamiseks ning selle võrdlemiseks varasemate uuringute tulemustega, et hinnata, kas finantssektori struktureeritud töökeskkonnas võib juhiste sõltuvuse tase olla kõrgem või madalam võrreldes teiste tegevusvaldkondadega. Samuti toodi välja erinevate põhjuste ja tagajärgede kirjeldav statistika. Kirjeldava statistika peamised näitajad, mida uuriti olid keskmine, mediaan, miinimum, maksimum ja standardhälve. Kognitiivse ja motivatsioonilise juhiste sõltuvuse tasemete võrdlemiseks kasutati Wilcoxon'i mitteparameetrilist testi. Juhiste sõltuvuse, selle põhjuste ja tagajärgede vaheliste seoste hindamiseks kasutati Spearmani korrelatsiooni. Lisaks hinnati seoseid ka juhiste sõltuvuse ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste vahel. Statistilise olulisuse piiriks võeti 0,05. Andmete analüüs viidi läbi IBM SPSS Statistics programmis.

Analüüsiks moodustati kognitiivse ja motivatsioonilise sõltuvuse koondnäitajad ehk faktorid, arvutades väidete keskmised väärtused. Mõõdiku hindamiseks kasutati reliaablust (vt tabel 4). Reliaablus ehk usaldusväarsus näitab, kui hästi mõõdiku väited mõõdavad sama näitajat ning kinnitab mõõdiku kasutamise õigsust (Hair et al., 2019).

Motivatsioonilise sõltuvuse reliaablus oli hea (0,74), see viitab väidete omavahelisele kooskõlale. Kognitiivse sõltuvuse reliaablus oli küll madalam (0,57), jäädes alla tavapärase soovitatava piiri (0,7). Kuid siiski, on ka varasemalt peetud reliaabluse taset 0.6 aktsepteeritavaks alammääraks. (Hair et al., 2019) Samuti tuleb arvestada, et reliaablust võivad mõjutada nii väidete arv kui ka vastusevariantide rohkus, mis võib vähendada väidetevahelist kooskõla (Täht et al., 2025). Seetõttu peetakse saadud reliaabluse taset käesolevas uuringus piisavaks, et kasutada kognitiivse sõltuvuse faktorit edasises analüüsis.

2.2. Juhist sõltuvuse taseme, põhjuste ja tagajärgede esinemine Eesti finantssektori ettevõtetes

Järgnevas alapeatükis on esitatud veebiküsitlusest saadud tulemuste analüüs, selle põhjal tehtud järeldused ja seosed teooriaga. Esmalt hinnati finantsettevõtete töötajate juhist sõltuvuse taset kahe faktori lõikes. Faktorite kirjeldava statistika põhjal (vt tabel 4) selgus, et kognitiivse sõltuvuse keskmised näitajad on kõrgemad kui motivatsioonilise sõltuvuse näitajad. Kognitiivse sõltuvuse keskmine väärtus (2,66) on kõrgem kui motivatsioonilise sõltuvuse keskmine (2,39), mis viitab sellele, et valimi seas esineb rohkem juhiga seotud mõtlemis- ja otsustuslikku sõltuvust kui emotsionaalse tunnustuse ja kiituse otsimist. Kuigi erinevus kognitiivse ja motivatsioonilise sõltuvuse vahel osutus statistiliselt oluliseks, on erinevus pigem väike (0,27 punkti).

Kahe faktori vahelise erinevuse kontrollimiseks viis autor läbi ka Wilcoxon'i mitteparameetrilise testi. Wilcoxon'i test võrdleb kahte omavahel seotud mõõtmist ning näitab, kas nende vahel on statistiliselt oluline erinevus või mitte (Statistics Solutions, n.d.). Wilcoxon'i testi tulemused leiab lisast C. Wilcoxon'i test kinnitas, et kognitiivse sõltuvuse ja motivatsioonilise sõltuvuse vahel on statistiliselt oluline erinevus ($Z = -3,310$; $p < 0,001$). Tulemused näitasid, et 60 vastajal oli kognitiivne juhist sõltuvus kõrgem kui motivatsiooniline sõltuvus. 32 vastajal oli motivatsiooniline sõltuvus kõrgem. Seega võib järeldada, et vastajate seas oli kognitiivse juhist sõltuvuse tase kõrgem kui motivatsioonilise sõltuvuse tase. Lisaks keskmistele väärtustele oli kognitiivse sõltuvuse näitajad kõrgemad ka mediaani, miinimumi ja maksimumi puhul.

Standardhälbed olid mõlema sõltuvuse faktori puhul pigem sarnased ning nendevaheline erinevus oli minimaalne. Standardhälve näitab vastuste hajuvust ehk seda, kui palju vastajate hinnangud keskmisest erinesid (Tartu Ülikool, n.d.). Mõlema faktori standardhälbed jäid sarnasesse suurusjärku, mis viitab vastuste suhteliselt sarnasele hajuvusele. Motivatsioonilise sõltuvuse vastuste hajuvus keskmise ümber oli 0,64 ning kognitiivse sõltuvuse hajuvus keskmise ümber oli 0,52 ulatuses. See tähendab, et vastajate seas ei esinenud väga suuri erinevusi selles, kuidas juhist sõltuvust hinnati, vaid hinnangud koondusid pigem keskmiste väärtuste lähedal.

Kognitiivse sõltuvuse kõrgem tase võib olla seotud finantssektori töö iseloomuga. Finantsvaldkonda iseloomustavad ranged regulatsioonid, suur vastutus, täpsus ja kindlad reeglid.

Sellises töövaldkonnas ei pruugi juhiste sõltuvus väljenduda niivõrd motivatsioonilisel tasandil, et otsitakse juhilt tunnustust ja emotsionaalset tuge, kuna tööprotsessid on tugevalt struktureeritud ja enamasti iseseisev. Seetõttu võivad töötajad vajada juhilt sagedamini nõu, kinnitust ja tööalast informatsiooni ehk kognitiivselt sõltuda juhilt.

Nii kognitiivse kui ka motivatsioonilise sõltuvuse keskmised näitajad jäid pigem madalale tasemele, mis võib viidata sellele, et juhiste sõltuvus ei avaldu uuritud finantssektori töötajate seas väga tugevalt. Vastajad on samuti olnud küllaltki üksmeelsed, arvestades standardhälbeid. See võib olla ootuspärane, kuna kõik vastajad töötasid samas tegevusvaldkonnas.

Tabel 4

Juhiste sõltuvuse mõõdiku reliaablus ja kirjeldav statistika

Faktor	Väidete arv	Reliaablus	Keskmine	Mediaan	Min	Max	Standardhälve
Kognitiivne sõltuvus	7	0,57	2,66	2,71	1,43	4,14	0,52
Motivatsiooniline sõltuvus	6	0,74	2,39	2,50	1,00	3,83	0,64

Min – miinimum, Max – maksimum, Skaala 1–5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Kark et al. (2003) rõhutavad oma uuringu tulemustes, et töötajad võivad tunda end iseseisvana ühes töö aspektis, kuid sõltuda juhi teadmistest ja kogemustest mõnes teises valdkonnas. Käesoleva uuringu tulemused viitavad sarnasele mustriks, kuna uuritud finantssektori töötajate seas oli kõrgem just kognitiivne juhiste sõltuvus, mis väljendus vajaduses saada juhilt tööalast informatsiooni, kinnitust ja tuge otsuste tegemisel, samas kui motivatsiooniline sõltuvus ja negatiivsed tagajärjed jäid pigem madalaks.

Kollmann et al. (2013) leidsid oma uuringus, et üldise juhiste sõltuvuse keskmine 2,50 seitsmepallisel skaalal (ehk 1,78 viiepallisel skaalal), mis viitab madalamale sõltuvuse tasemele kui käesolevas uuringus saadud üldise sõltuvuse keskmine (2,53) viiepallisel skaalal. Samas oli Han et al. (2023) uuringus üldise juhiste sõltuvuse keskmine 2,60 viiepallisel skaalal, mis on väga

sarnane käesoleva uuringu kognitiivse sõltuvuse keskmisele, kuid motivatsioonilise sõltuvuse keskmisest ja üldisest sõltuvusest veidi kõrgem. Yang et al. (2021) uuringus oli kognitiivse sõltuvuse keskmine 4,12 seitsmepallisel skaalal (ehk 2,94 viiepallisel skaalal), mis on käesoleva uuringuga võrreldes kõrgem kognitiivse sõltuvuse tase.

Tulemuste erinevusi võivad osaliselt selgitada valimite ja organisatsiooniliste kontekstide erinevused ning uuringutes on kasutatud ka erinevaid mõõdikuid sõltuvuse mõõtmiseks. Han et al. (2023) ja Yang et al. (2021) uuringud viidi läbi Hiinas, kus organisatsioonikultuur võib olla hierarhilisem ning juhi autoriteet tugevam kui Eesti töökultuuris. Lisaks hõlmas Yang et al. (2021) uuring näiteks kõrgtehnoloogiaettevõtete töötajaid ja nende otseseid juhte. Kollmann et al. (2013) uuringu valim koosnes erinevate valdkondade töötajatest, samas kui käesolev uuring keskendus ainult Eesti finantssektori töötajatele. Seetõttu on keeruline teha üheselt järeldust, kas juhist sõltuvuse tase on Eesti finantssektoris kõrgem või madalam kui teistes tegevusvaldkondades, kuna varasemad uuringud on läbi viidud erinevates kultuurilistes ja organisatsioonilistes kontekstides ning kasutatud on ka erinevaid mõõdikuid.

Järgnevalt esitatakse juhist sõltuvuse ja selle põhjuste korrelatsioonanalüüsi tulemused (vt tabel 5). Analüüsist selgub, et kognitiivse sõltuvuse puhul olid kõik uuritud põhjused statistiliselt olulisel määral seotud juhist sõltuvusega. Enamik seostest olid nõrgad kuni mõõdukad. Tulemusi alates 0,7 peetakse tugevaks seoseks (Schober et al., 2018) ning antud uuringus ei esinenud ühtegi tugevat seost. Alates tulemusest 0,4 peetakse seda mõõdukaks korrelatsiooniks (Schober et al., 2018). Kognitiivse sõltuvuse tugevaimad seosed olid 0,44 ja 0,40, mis ületavad mõõduka korrelatsiooni piiri. Ülejäänud tulemused on nõrgad korrelatsioonid.

Mõõdukas korrelatsioon ilmnis kognitiivsel sõltuvusel väidetega, et töötajatel on keeruline tööalaseid probleeme iseseisvalt lahendada ning, et enne tööga seotud otsuste tegemist vajatakse juhilt lisainfot. Selline tulemus võib tuleneda kõrge regulatsiooniga töökeskkonnast, kus ei pruugi tööalaste probleemide iseseisev lahendamine olla tavapärane. Samuti võib oluliste otsuste tegemisel olla vajalik täiendava informatsiooni ja kinnituse saamine juhilt, et vähendada võimalikke riske ja tagada otsuste korrektsus.

Lisaks mõõdukatele seostele olid kõik ülejäänud uuritud tegurid kognitiivse sõltuvusega statistiliselt olulisel määral seotud, kuigi nende korrelatsioonid olid nõrgad. Kognitiivse sõltuvusega olid seotud ka seotus juhi ja organisatsiooniga, ebakindlus tööalastes otsustes, soov

saada juhilt tunnustust, juhiste lugupidamine ja soov saada juhiga hästi läbi. Kuigi nende tegurite seosed jäid nõrgaks, võib see viidata sellele, et töötajate vajadus juhi toe ja kinnituse järele ei avaldu ainult üksikutes olukordades, vaid erinevates tööalastes ja sotsiaalsetes aspektides. See viitab sellele, et uuritud finantssektori töötajate juhiste sõltuvus avaldus peamiselt kognitiivsel tasandil.

Tabel 5

Korrelatsioonanalüüs juhiste sõltuvuse ja nähtuse põhjuste vahel

Väited (põhjused)	Kognitiivne sõltuvus	Motivatsiooniline sõltuvus
Tunnen tugevat seotust oma juhi ja organisatsiooniga	0,30**	0,29**
Tunnen end tööga seotud otsuste tegemisel ebakindlalt	0,28**	0,22*
Minu jaoks on oluline saada juhilt tunnustust oma töö eest	0,22*	0,48***
Vajan sageli lisainfot enne tööga seotud otsuste tegemist	0,40***	0,20
Ma pean oma juhiste väga lugu	0,37***	0,17
Mul on keeruline mõningaid tööalaseid probleeme iseseisvalt lahendada	0,44*	0,21
Minu jaoks on oluline juhiga hästi läbi saada	0,32**	0,17

* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,05$, ** - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,01$, *** - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,001$, Skaala 1–5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud andmeanalüüsi tulemuste põhjal

Motivatsioonilise sõltuvuse faktoriga on seotud vähem juhiste sõltuvust tekitavaid tegureid võrreldes kognitiivse sõltuvuse faktoriga. Statistiliselt olulised on vaid kolm väidet seitsmest ja nende korrelatsioon sõltuvusega on nõrk. Motivatsioonilise sõltuvuse puhul ületab ainsana mõõduka korrelatsiooni piiri tegur, et töötajate jaoks on oluline saada juhilt oma töö eest tunnustust. Kognitiivse sõltuvuse puhul oli tunnustuse soovil aga madalaim tulemus. See viitab faktorite sisule ehk kognitiivselt sõltuv töötaja toetub juhile tööalase informatsiooni ja suuniste saamiseks (Han et al., 2023) ja on seotud madala enesekindlusega otsuste langetamisel (Yang et

al., 2021). Motivatsiooniline sõltuvus on seotud vajadusega saada juhilt tunnustust ja positiivset tagasisidet (Han et al., 2023). Finantssektori puhul võib tunnustuse soov ilmned olukorras, kus tänu valdkonna kõrgetele standarditele hinnatakse tulemuslikkust ning töötaja soovib saada tunnustust, et töö vastab organisatsiooni ja juhi ootustele.

Lisaks tunnustuse vajadusele on motivatsioonilisel sõltuvusel nõrk korrelatsioon väidetega “Tunnen tugevat seotust oma juhi ja organisatsiooniga” ja “Tunnen end tööga seotud otsuste tegemisel ebakindlalt”. Motivatsioonilise sõltuvuse puhul tuleb ka välja, et neli väidet seitsmest ei ole statistiliselt olulised. Motivatsioonilise sõltuvuse madalaid tulemusi võib pidada positiivseks. Motivatsioonilise sõltuvuse kõrge tase võib kaasa tuua reaalsemad tagajärjed, nagu vähene pühendumus ja madal tööentusiasm.

Korrelatsioonanalüüsi tulemused sõltuvuse faktorite ja nähtuse põhjuste vahel on kokkuvõtvalt positiivsed. Kuigi enamik kognitiivse sõltuvuse seoseid olid nõrgad, olid kõik uuritud põhjused sellega statistiliselt olulisel määral seotud. See viitab kognitiivse juhust sõltuvuse laiemale avaldumisele võrreldes motivatsioonilise sõltuvusega. Motivatsiooniline sõltuvus on põhjuste teguritega vähesel määral seotud. Seega võivad tulemused viidata sellele, et juhust sõltuvuse tase ei ole uuritud finantssektori töötajate seas väga kõrge.

Alljärgnevalt käsitletakse juhust sõltuvuse ja selle tagajärgede korrelatsioonanalüüsi tulemusi (vt tabel 6). Tulemused näitavad, et juhust sõltuvuse tagajärgede ja sõltuvuse faktorite vahel esines vähe statistiliselt olulisi seoseid. Kõik ilmnenu seosed olid kas nõrgad korrelatsioonid või statistiliselt mitteolulised. Kognitiivse sõltuvuse faktori puhul on statistiliselt oluline vaid üks väide viiest. Statistiliselt oluline väide on “Pakun tööle uusi ideid või lahendusi harva”, kuid korrelatsioon on siiski nõrk. See võib tuleneda sellest, et finantssektoris on vähesel määral iselahendamist ja loomingulisust kui seda oleks näiteks mõnes teises valdkonnas.

Motivatsioonilise sõltuvuse faktoriga ilmnis kaks statistiliselt olulist seost, kuid need on samuti nõrgad korrelatsioonid. Motivatsioonilise sõltuvuse puhul olid statistiliselt olulised väited töötaja iseseisva mõtlemise ja töösoorituse vähenemise kohta. Kuigi seosed olid nõrgad, võivad tulemused viidata sellele, et motivatsiooniline sõltuvus mõjutab töötaja iseseisvust ja tööga seotud enesekindlust rohkem kui kognitiivne sõltuvus, kuna see on rohkem seotud töötaja emotsionaalse seotuse ja juhupoolse tunnustuse vajadusega. Samas ei olnud motivatsiooniline sõltuvus statistiliselt seotud töötaja loovuse vähenemise, lisaülesannete võtmise valmisoleku ega

uute ideede pakkumise vähenemisega, mis võib viidata sellele, et motivatsiooniline sõltuvus ei vähenda otseselt töötaja aktiivsust või initsiatiivikut tööülesannetes.

Han et al. (2023), Yang et al. (2021), Eisenbeiß ja Boerner (2013) ning Kollmann et al. (2013) leidsid kõik oma uuringutes, et suurem juhiste sõltuvus võib vähendada töötajate innovatiivset käitumist ja loovust. Varasemate uuringute kohaselt võivad suurema sõltuvusega töötajad rohkem toetuda juhi ideedele ning pakkuda harvem uusi lahendusi või väljendada isiklikke seisukohti. Käesolevas uuringus ilmnes samuti statistiliselt oluline, kuid nõrk seos kognitiivse sõltuvuse ja uute ideede harvema pakkumise vahel. Samas ei ilmnenud uuritud finantssektori töötajate seas tugevaid statistiliselt olulisi negatiivseid seoseid juhiste sõltuvuse ning töötajate loovuse või innovatiivsuse vähenemise vahel.

Juhiste sõltuvuse ja tagajärgede vahelised seosed ilmnesid väga vähesel määral, mistõttu võib järeldada, et uuritud finantssektori töötajate seas ei kaasne juhiste sõltuvusega märkimisväärseid negatiivseid tagajärgi. Tulemused viitavad pigem sellele, et juhiste sõltuvuse võimalik mõju avaldub eelkõige töötaja sisemistes hoiakutes ja enesehinnangus, mitte otseselt tööalases käitumises või loovuses.

Tabel 6

Korrelatsioonanalüüs juhiste sõltuvuse ja nähtuse tagajärgede vahel

Väited (tagajärjed)	Kognitiivne sõltuvus	Motivatsiooniline sõltuvus
Olen töötades tundnud, et minu loovus on vähenenud	-0,02	0,19
Olen töötades tundnud, et minu iseseisev mõtlemine on vähenenud	-0,15	0,24*
Tunnen, et tahan võtta rohkem lisaülesandeid, mis ei kuulu otseselt minu tööülesannete hulka	0,04	0,11
Pakun tööle uusi ideid või lahendusi harva	0,24*	0,03
Minu töösooritus on vähenenud	-0,02	0,30**

* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,05$, ** - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,01$, Skaala 1–5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud andmeanalüüsi tulemuste põhjal

Võrreldes juhiste sõltuvuse põhjustega ilmnes tagajärgede puhul märgatavalt vähem statistiliselt olulisi seoseid. See võib viidata sellele, et kuigi juhiste sõltuvuse tunnuseid esines töötajate seas mõningal määral, ei väljendunud need tugevate negatiivsete tagajärgedena töötajate töösoorituses ega käitumises. Finantssektoris sõltuvad töötajad eelkõige juhiste tööalase info, suuniste ja otsuste kinnitamise vajaduse kaudu, mitte niivõrd emotsionaalse toetuse või tunnustuse otsimise tõttu. Seda kinnitasid nii kirjeldava statistika tulemused kui ka Wilcoxon'i test, mille põhjal oli kognitiivse sõltuvuse näitajad kõrgemad. Selline tulemus on kooskõlas finantssektori töö iseloomuga. Tegemist on riskitundliku valdkonnaga ning seal on peamiselt suur vastutus ja vajadus teha täpseid ning kaalutletud otsuseid, mistõttu töötajate loovusele palju ruumi ei jää. Juhiste sõltuvus ei kujuta uuritud finantssektori töötajate seas ulatuslikku probleemi ega põhjusta märkimisväärseid negatiivseid tagajärgi. Pigem viitavad tulemused sellele, et juhiste sõltuvus avaldub mõõdukal kujul ning on seotud eelkõige töökorralduslike ja valdkondlike eripäradega. See võib viidata sellele, et juhiste sõltuvus ei pruugi finantssektori kontekstis olla üksnes negatiivne nähtus. Tugevalt reguleeritud ja suure vastutusega töökeskkonnas võib juhivoolne suunamine ja tööalane kinnitus aidata töötajatel vähendada ebakindlust ning tagada otsuste täpsust.

Viimaks käsitletakse juhiste sõltuvuse ja selle sotsiaal-demograafiliste tunnuste korrelatsioonanalüüsi tulemusi (vt tabel 6). Tulemustest tuleb välja, et kognitiivse sõltuvuse puhul on kaugtöö ja suhtlus juhiga statistiliselt olulised, kuid need on samuti väga nõrgad seosed. Kognitiivse sõltuvuse puhul ilmnes statistiliselt oluline negatiivne seos kaugtöö tegemise sagedusega. Kuigi seos on nõrk, võib see viidata sellele, et rohkem kaugtööd tegevad töötajad sõltuvad juhiste vähem tööalase info, kinnituse ja suuniste saamisel. Kaugtöö eeldab sageli suuremat iseseisvust ja enesejuhtimist, kuna tööd tehakse füüsilisest töökeskkonnast eemal ja juhiga kontakt võib olla piiratum (Aydın & Özsoy-Özmen, 2026). Seetõttu võib seos viidata ka sellele, et kaugtööd võimaldatakse sagedamini töötajatele, kes saavad tööülesannetega iseseisvalt hakkama ega vaja pidevat juhivoolset juhendamist. Lisaks kaugtööle oli kognitiivse sõltuvusega statistiliselt oluline seos ka suhtluse juhiga. Tulemused näitavad, et sagedasem suhtlus juhiga oli seotud kõrgema kognitiivse sõltuvusega, kuigi ka see seos oli nõrk. See võib viidata sellele, et

töötajad, kes vajavad juhilt rohkem tööalast informatsiooni, kinnitust ja suuniseid, suhtlevad juhiga sagedamini ja vastupidi.

Motivatsioonilise sõltuvuse puhul puuduvad statistiliselt olulised seosed täielikult. See viitab sellele, et töötajate motivatsiooniline sõltuvus juhist ei ole seotud nende tööstaaži, kaugtöö osakaaluga ega juhiga suhtlemise sagedusega. Seega ei suurene töötajate vajadus juhipoole tunnustuse, emotsionaalse toe või heakskiidu järele automaatselt siis, kui nad suhtlevad juhiga rohkem või töötavad vähem kontoris.

Tööstaaži ja juhist sõltuvuse vahel statistiliselt olulisi seoseid ei ilmnenud kummagi sõltuvuse puhul. See võib viidata sellele, et juhist sõltuvus ei sõltu otseselt töötaja töökogemusest ega organisatsioonis oldud ajast. Ka pikema staažiga töötajad võivad vajada juhilt tööalast kinnitust ja suuniseid, eriti valdkonnas, kus töö on tugevalt reguleeritud ja suure vastutusega.

Tabel 7

Korrelatsioonanalüüs juhist sõltuvuse ja sotsiaal-demograafiliste tunnuste vahel

Sotsiaal-demograafiline tunnus	Kognitiivne sõltuvus	Motivatsiooniline sõltuvus
Tööstaaž	-0,02	-0,11
Rohkem kaugtööd	-0,22*	-0,17
Rohkem suhtlust juhiga	0,25*	0,04

* - statistiliselt oluline seos usaldusnivool $p < 0,05$, Skaala 1–5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult

Allikas: autori koostatud andmeanalüüsi tulemuste põhjal

Küsimustikus olid lisaks käsitletud teemade põhiküsimustele ka avatud küsimused, kuhu said vastajad soovi korral oma mõtteid lisada. Põhjuste ploki avatud küsimusele vastas kaheksa töötajat. Töötajate hinnangul mõjutavad juhist sõltuvust eelkõige juhi kättesaadavus, pädevus, usaldus ning tööülesannete iseloom. Vastustest ilmnes, et juhi roll muutub olulisemaks eelkõige olukordades, kus töötaja vajab nõu, kinnitust või abi probleemide lahendamisel. Samuti toodi välja, et “tavapärase olukordades ja töösituatsioonides, ei mängi juht suurt rolli” ehk abi palutakse situatsioonides, mis on pigem rutiinist väljas. Lisaks märgiti, et juhist sõltuvust võib

suurendada juhi mikromanageerimine ning töökorralduslikud olukorrad, kus juht peab otsuseid või tegevusi kinnitama. Vastajad tõid välja ka selle, et juhi vahetumine võib mõjutada töötajate motivatsiooni ja pühendumust sõltuvalt uue juhi omadustest. Üldiselt viitavad vastused sellele, et juhust sõltuvus kujuneb eelkõige juhi ja töötaja vahelise suhte, juhi käitumise ning töökorralduslike vajaduste koosmõjul.

Tagajärgede ploki avatud küsimusele vastas kaks töötajat. Vastustes toodi välja juhi suhtumine oma tiimi liikmetesse, meeskonnasiseseid suhteid ja tööõhkkonda ning samuti mikromanageerimine ja juhi ootuste selgus. Autori hinnangul liigituvad nimetatud aspektid siiski pigem juhust sõltuvuse võimalike põhjuste alla, kuna need kirjeldavad eelkõige juhi käitumist ja töökeskkonna omadusi.

Viimaks oli avatud küsimus üldiselt, kas vastajad sooviks midagi lisada, küsimusele vastas kokku kaheksa inimest. Vastustes toodi välja, et juhi ja töötaja suhte kvaliteeti peetakse töökeskkonnas väga oluliseks. Vastajad rõhutasid eelkõige usaldust, austust, avatud suhtlust, töötajate kaasamist ning juhi toetavat käitumist. Lisaks ilmnis vastustest, et töötajate vajadus juhi toe järele võib sõltuda ka töötaja varasemast kogemusest. Üks vastaja tõi välja, et kogenud töötajana näeb ta juhti pigem kolleegi ja partnerina, mitte otsese juhina. Samuti tõid mitmed vastajad välja kiidusõnu oma juhtide kohta, mis aitab selgitada, miks juhust sõltuvuse ja negatiivsete tagajärgede vahel ilmnis käesolevas uuringus vähe statistiliselt olulisi seoseid.

Uuringu tulemused näitavad kokkuvõtvalt, et juhust sõltuvuse tase on Eesti finantssektori töötajate seas pigem madal kuni mõõdukas ning esineb eelkõige kognitiivse sõltuvuse kujul. Kognitiivne sõltuvus oli seotud kõigi uuritud põhjustega, kuid enamik seostest olid nõrgad kuni mõõdukad, mis viitab sellele, et juhust sõltuvus avaldub töötajate seas erinevates tööalastes ja sotsiaalsetes aspektides. Töötajad sõltuvad juhust peamiselt tööalase informatsiooni, kinnituse ja suuniste saamisel, kuid motivatsiooniline sõltuvus ehk vajadus juhipoelse tunnustuse ja emotsionaalse toe järele jäi pigem madalaks. Tagajärgede puhul ilmnis statistiliselt olulisi seoseid märgatavalt vähem, mistõttu ei kaasnud juhust sõltuvusega uuritud töötajate seas ulatuslikke negatiivseid mõjusid töötajate loovusele, innovatiivsele käitumisele ega töösooritusele. Samuti näitasid tulemused, et rohkem kaugtööd tegevad töötajad olid juhust kognitiivselt vähem sõltuvad, samas kui sagedasem suhtlus juhiga oli seotud kõrgema kognitiivse sõltuvusega. Üldiselt seisneb uus teadmine selles, et juhust sõltuvus on uuritud

finantssektori töötajate seas seotud eelkõige töökorralduslike ja valdkondlike eripäradega ning avaldub pigem praktilise tööalase toe vajadusena kui tugeva emotsionaalse sõltuvusena juhist.

Käesoleval bakalaureusetööl esines ka mitmeid piiranguid. Esiteks oli valim üsna väike ning hõlmas ainult Eesti finantssektori töötajaid, mistõttu ei saa tulemusi üldistada kõikidele tegevusvaldkondadele. Lisaks oli valimis suhteliselt palju väikese tööstaažiga vastajaid, mis võis mõjutada juhist sõltuvuse hinnanguid, kuna väiksema kogemusega töötajad võivad vajada juhilt rohkem tööalast tuge, kinnitust ja suuniseid. Uuring põhines enesehinnangulisel küsimustikul, mille puhul võivad vastuseid mõjutada sotsiaalselt soovitatavad hinnangud. Samuti tuleb arvestada, et käesoleva uuringu tulemusi ei saa üldistada teiste riikide töötajatele, kuna erinevad kultuurilised, organisatsioonilised ja majanduslikud tegurid võivad mõjutada juhist sõltuvuse taset. Tööd saaks edasi arendada suurema ja mitmekesisema valimi abil, kaasates erinevate Eesti tegevusvaldkondade või eri riikide töötajaid ning võrreldes tulemusi sektorite ja kultuurikontekstide lõikes.

Kokkuvõte

Juhist sõltuvus on oluline nähtus, mis mõjutab töötajate hoiakuid, käitumist ja tööalast iseseisvust. Kuigi juhilt oodatakse töötajate suunamist ja toetust, võib liigne juhikesksus viia olukorrani, kus töötajad hakkavad liigselt toetuma oma juhile, tema kinnitusele ja hinnangutele. Sellisel juhul võib väheneda töötajate iseseisev otsustamine, algatusvõime ja vastutuse võtmine.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada juhist sõltuvuse tase kognitiivse ja motivatsioonilise aspekti lõikes ning analüüsida selle nähtuse põhjuseid ja tagajärgi Eesti finantssektori ettevõtete töötajate näitel. Töö teoreetiline osa näitas, et juhist sõltuvus on mitmemõõtmeline nähtus, mis ei kujune üksnes töötaja individuaalsete omaduste tulemusena, vaid kujuneb juhi, töötaja ja organisatsioonilise töökeskkonna koosmõjul. Varasemates käsitlustes on juhist sõltuvust seostatud töötaja ebakindluse, madala enesehinnangu ja piiratud otsustusjulgusega, kuid empiirilised uuringud rõhutavad, et juhist sõltuvusel on töötajate hoiakutele ja käitumisele mitmesuguseid tagajärgi. Ühelt poolt seostatakse juhist sõltuvust töötajate iseseisva mõtlemise, loovuse ja innovatiivse käitumise vähenemisega ning autonoomia piiratusega. Teisalt viitavad mõned uuringud sellele, et teatud olukordades, näiteks uute töötajate või ebakindlate töötingimuste korral, võib mõõdukas juhist sõltuvus pakkuda töötajatele kindlustunnet ja toetada tööalast arengut.

Seega ei ole juhist sõltuvus iseenesest üheselt positiivne ega negatiivne nähtus, vaid selle mõju sõltub sõltuvuse kujunemise kontekstist ja juhi ning töötaja vahelise suhte iseloomust. Finantssektori puhul võivad juhist sõltuvuse kujunemist mõjutada valdkonnale omased kontrollimehhanismid ning suhteliselt struktureeritud ja hierarhiline töökorraldus. Sellises töökeskkonnas võivad töötajad vajada juhilt rohkem tööalast suunamist ja kinnitust, eriti olukordades, kus otsustega kaasneb suur vastutus ja risk.

Empiiriline uuring viidi läbi kvantitatiivse veebiküsitluse abil Eesti finantssektori töötajate seas. Uuringus osales 92 töötajat erinevatest ettevõtetest. Juhist sõltuvuse mõõtmiseks kasutati Eisenbeißi ja Boerner (2013) skaalat, mis eristab kognitiivset ja motivatsioonilist juhist sõltuvust. Andmete analüüsimiseks kasutati SPSS programmi. Andmeid analüüsiti kirjeldava statistika, Wilcoxon testi ja korrelatsioonanalüüsi abil.

Uuringu tulemused näitasid, et Eesti finantssektori töötajate seas esines juhist sõltuvust peamiselt kognitiivsel tasandil. See tähendab, et töötajate sõltuvus juhist väljendus eelkõige vajaduses saada tööalast nõu, kinnitust ja täiendavat informatsiooni, mitte niivõrd emotsionaalse toe või tunnustuse otsimises. Analüüs tõi esile, et kognitiivne sõltuvus oli seotud erinevate tööalaste ja sotsiaalsete teguritega, mis viitab juhist sõltuvuse laiemale avaldumisele töötajate igapäevases töökorralduses. Kõige selgemalt ilmnis see olukordades, kus töötajad tundsid ebakindlust tööga seotud probleemide lahendamisel või oluliste otsuste tegemisel. Sellised tulemused võivad olla seotud finantssektori töö eripäraga, kus täpsus, kontroll ja riskide vähendamine mängivad olulist rolli. Varasemate uuringutega võrreldes olid tulemused osaliselt sarnased. Mõne uuringuga võrreldes oli käesoleva uuringu juhist sõltuvuse tase madalam, mõnega võrreldes kõrgem, mida võivad selgitada erinevad kultuurilised, organisatsioonilised ja valimiga seotud eripärad.

Samuti ilmnis, et juhist sõltuvusega ei kaasnenud uuritud töötajate seas ulatuslikke negatiivseid mõjusid töötajate loovusele, innovatiivsele käitumisele ega töösooritusele. See erineb mõnevõrra varasemates uuringutes esitatud tulemustest, kus juhist sõltuvust on sagedamini seostatud töötajate autonoomia, loovuse ja innovaatilise käitumise vähenemisega. Tulemus võib olla seotud ka finantsvaldkonna eripäradega, kus loovus ei pruugi olla töötajate igapäevases töös sama keskse tähtsusega kui mõnes teises tegevusvaldkonnas. Seetõttu võib järeldada, et juhist sõltuvus ei avaldu Eesti finantssektori töötajate seas tugeva probleemse

nähtusena, vaid pigem tööalase toe ja kindlustunde vajadusena. Lisaks näitasid tulemused, et rohkem kaugtööd tegevad töötajad olid juhiste vähem sõltuvad, mis võib viidata suuremale iseseisvusele ja autonoomiale. Samas oli sagedasem suhtlus juhiga seotud kõrgema kognitiivse sõltuvusega, mis võib viidata sellele, et töötajad, kes vajavad rohkem tööalast tuge ja kinnitust, suhtlevad juhiga sagedamini.

Käesoleva töö põhjal võib järeldada, et juhiste sõltuvus ei ole pelgalt töötaja individuaalne omadus, vaid kujuneb organisatsioonilise konteksti, juhi käitumise ja juhi–töötaja suhte koostõel. Finantssektori näitel ilmnis, et juhiste sõltuvus võib olla seotud pigem töövaldkonna eripära, suure vastutuse ja vajadusega teha täpseid otsuseid. Seetõttu ei saa juhiste sõltuvust käsitleda ainult negatiivse nähtusena, vaid selle mõju sõltub töötaja isiksusest, töökeskkonnast ja organisatsiooni töökorraldusest.

Viidatud allikad

1. Aydın, M., & Özsoy-Özmen, A. (2026). A qualitative study on remote workers' work-life balance. *Sosyoekonomi*, 34(67), 97–121.
<https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2026.01.05>
2. Bremer, C., Rylander Eklund, A., & Elmquist, M. (2025). Making sense in “less-hierarchical” forms of organizing. *Scandinavian Journal of Management*, 41(1), 101398. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101398>
3. Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54–68.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x>
4. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). *Cengage Learning*.
5. Han, Z., Ni, M., Hou, C., & Zhang, Y. (2023). Effects of superior–subordinate guanxi on employee innovative behavior: The role of follower dependency and work passion. *Behavioral Sciences*, 13(8), 645. <https://doi.org/10.3390/bs13080645>
6. Jiang, X., Snyder, K., Li, J., & Manz, C. C. (2021). How followers create leaders: The impact of effective followership on leader emergence in self-managing teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(4), 303–318.
<https://doi.org/10.1037/gdn0000159>
7. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
8. Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A., & Buchwald, S. (2013). Integrating dependency on the leader and empowerment into transformational leadership–creative performance relationship. *Central European Business Review*, 2(1), 7–15.
9. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

10. Lu, Q., Liu, Y., & Huang, X. (2020). Follower dependence, independence, or interdependence: A multi-foci framework to unpack the mystery of transformational leadership effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(12), 4534. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124534>
11. Mohammed, B. F., Jingjie, Z., Yang, C., Yuwei, Y., & Ali Attia Zalat, Y. M. (2022). The impact of self-directed team on high-performance organization with the mediating role of knowledge sharing culture: Organizational support as a moderator. *Frontiers in Psychology*, *13*, 950204. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.950204>
12. Niemonen, O. (2025). Balancing control and autonomy: Middle management and micromanagement in retail banking contact centres (Master's thesis). *Åbo Akademi University*. Retrieved from <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025052354246>
13. Paek, J. J. W., & Kakkar, H. (2025). To give a fish or to teach how to fish: Examining leaders' autonomy and dependency helping behaviors. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001299>
14. Rajan, R. G., & Zingales, L. (2001). The firm as a dedicated hierarchy: A theory of the origins and growth of firms. *Quarterly Journal of Economics*, *116*(3), 805–851. <https://doi.org/10.1162/00335530152466241>
15. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
16. Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *The Academy of Management Review*, *23*(3), 422–437. <https://doi.org/10.2307/259287>
17. Statistics Solutions. (n.d.). How to conduct the Wilcoxon sign test. Retrieved from <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/how-to-conduct-the-wilcox-sign-test/>
18. Zhu, W. (2025). Can the digital transformation of finance companies within business groups alleviate the financing constraints of enterprises within the same group? *Applied Economics*, *57*(10), 6656–6682. <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2386848>

19. Tartu Ülikool. (n.d.). *Kirjeldav statistika*. Retrieved from <https://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika/>
20. Täht, K., Ausmees, L., Konstabel, K., Möttus, R., Laurits, M., & Ots, A. (2025). Testid hariduses: Sissejuhatus psühhomeetria rakendamisse. *Haridus- ja Noorteamet*.
21. Valkiainen, V. (2026). The human side of self-managing organizations: Unlearning the learned helplessness. *Human Relations*, 1–33.
<https://doi.org/10.1177/00187267261420797>
22. Wee, E. X. M., Liao, H., Liu, D., & Liu, J. (2017). Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal*, 60(2), 546–574.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0400>
23. Yang, J., Chang, M., Li, J., Zhou, L., Tian, F., & Zhang, J. (2021). Exploring the moderated mediation relationship between leader narcissism and employees' innovative behavior. *Chinese Management Studies*, 15(1), 137–154.
<https://doi.org/10.1108/CMS-10-2019-0363>

Lisad

Lisa A

Sõltuvus juhist mõiste erinevad definitsioonid

Allikas	Mõiste definitsioon	Märksõnad
Sheppard & Sherman, 1998, lk 424.	“Lihtne sõltuvus esineb siis, kui kellegi tulemused sõltuvad teise tegudest. Me usume, et vastastikust sõltuvust on kõige mõttekam käsitleda selle inimese või üksuse vaatenurgast, kes usaldab. Suhet hallata püüdvä isiku vaatenurgast tundub käitumine olevat vastastikune sõltuvus, kuid usaldusliku käitumisega isiku vaatenurgast näib see olevat ühepoolne sõltuvus.”	Tulemuste sõltuvus, vastastikune sõltuvus, ühepoolne sõltuvus, usaldaja.
Han et al., 2023, lk 3.	“Sõltuv inimene vajab tunnustust, juhiseid ja juhiseid teistelt, et oma puudujääke kompenseerida ja mis veelgi olulisem, teiste väärtusi aktsepteerida, toetada ja kaitsta.” (Birtchnell, 1988, viidatud teoses Han et al., 2023, lk 3)	Tunnustuse ja juhiste vajadus, puudujääkide kompenseerimine, teiste väärtuste aktsepteerimine toetamine ja kaitsmine.
Kark et al., 2003, lk 246.	Sõltuvus juhist tähendab seda et “töötaja võime tööga edasi minna ja otsuseid langetada ilma juhi juhendamiseta on piiratud”. Psühholoogiliselt tähendab see, et töötaja motivatsioon ja enesehinnang sõltuvad juhipoelse tunnustuse ja heakskiidu saamisest.”	Töötaja võime töötada ja otsustada on piiratud, töötaja motivatsioon ja enesehinnang sõltuvad juhi tunnustusest.
Lu et al., 2020, lk 2-3.	“Sõltuvus juhist tähendab juhi väärtustega samastumist ja nende omaksvõtmist, töötaja töömotivatsioon ja enesehinnang sõltuvad suuresti juhi tunnustusest. Eelkõige viitab sõltuvus juhiste protsessile, kus töötajad toetuvad oma juhile juhendamise ja suuna saamiseks, sest neile avaldab muljet juhi sümboolne võim ja nad imetlevad teda. Seega on töötajate peamine motivatsioon selles protsessis juhile meeldida.”	Juhiga samastumine, väärtuste omaksvõtmine, töömotivatsioon, enesehinnang, juhile toetumine, ootus juhistele ja suunamisele, juhi võim, juhi imetlemine, vajadus juhile meeldida.
Eisenbeiß & Boerner, 2013, lk 57.	“Sõltuv inimene laenab teistelt identiteedi, juhised ja suuna, just nendes valdkondades, kus ta on ebakompetentne, ning mis kõige tähtsam, samuti ootab ta aktsepteerimist, heakskiitu ja kinnitust.” (Birtchnell, 1988, lk 111, viidatud teoses in Eisenbeiß & Boerner, 2013, lk 57).	Identiteedi laenamine, juhendamise ja suuniste vajadus, ebakompetentsus, aktsepteerimine, heakskiidu ja kinnituse ootus.

Allikas	Mõiste definitsioon	Märksõnad
Yang, J., Chang, M., Li, J., Zhou, L., Tian, F., & Zhang, J., 2021, lk 138-142.	“Kõrge sõltuvusega inimestel puudub sageli enesekindlus ja arvamused, nad on harjunud probleeme teiste abiga lahendama. Nad aktsepteerivad ja lepivad sageli teiste hoiakute ja arvamustega. Töötajad integreerivad infot oma juhtide kõnest ja tegudest ning vastavalt rekonstrueerivad oma ettekujutust juhist. Imetlusest ja kiindumusest oma juhi vastu, hakkavad töötajad kuuletuma ning neil tekib vajadus juhist sõltuda, mis suunab nende töökäitumist.”	Enesekindluse ja arvamuste puudumine, probleemide lahendamine teiste abiga, aktsepteeritus, leppimine teiste hoiakute ja arvamustega, ettekujutuse loomine, imetlemine, kiindumine, kuulekuse hoiak.

Allikas: autori koostatud, mainitud allikate põhjal

Lisa B

Veebiküsitluse struktuur ja sisu

Kirjeldav tekst:

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduse eriala kolmanda kursuse tudeng. Kirjutan oma bakalaureusetööd teemal "Juhist sõltuvuse põhjused ja tagajärjed".

Kutsun Teid osalema küsimustikus, mis käsitleb juhi ja töötaja vahelist töösuhet. Teie kogemused ja arvamused on uuringu jaoks väga väärtuslikud ning aitavad paremini mõista, millised tegurid mõjutavad töötajate iseseisvust ja koostööd juhiga.

Küsitlusele on oodatud vastama töötajad, kellel on otsene juht. Palun hinnake iga väite puhul, kui võrd see vastab Teie kogemusele oma praeguses töösuhtes juhiga.

Uuringus osalemine on vabatahtlik. Küsimustiku täitmine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse ainult bakalaureusetöö koostamisel teaduslikel eesmärkidel. Andmeid analüüsitakse koondkujul ning üksikvastajaid ei ole võimalik tuvastada. Kogutud andmeid säilitatakse turvaliselt ja need kustutatakse pärast bakalaureusetöö valmimist.

Küsimustiku täitmine võtab ligikaudu 5 - 10 minutit.

Küsimuste korral saate võtta ühendust aadressil: karmen.alas@ut.ee

Tänan Teid uuringus osalemise ning panustatud aja eest!

Karmen Alas

Filterküsimus:

Esimesena esitatakse filterküsimus, et selgitada, kas Teil on otsene juht. Küsimustik on mõeldud ainult töötajatele, kellel on otsene juht.

1. Kas Teil on otsene juht?

- Jah

- Ei

Kui vastab "Ei" küsimustik lõppeb.

I plokk

Järgnevad väited puudutavad juhi ja töötaja vahelist töösuhet ja tööga seotud otsustamist. Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgnevate väidetega oma praeguses töösuhetes oma otsese juhiga.

1 – ei nõustu üldse

2 – pigem ei nõustu

3 – neutraalne

4 – pigem nõustun

5 – nõustun täielikult

1. Tunnen, et saan tööl hästi hakkama sõltumata sellest, kes on minu juht.
2. Mul on raske ilma juhi juhendamiseta toimida.
3. Tunnen, et teen oma tööd paremini, kui mu juht on läheduses.
4. Kui mu juht välja vahetataks, tunneksin, et mul pole kedagi, kes mulle nõu annaks.
5. Ma ei sea oma juhi korraldusi kahtluse alla.
6. Ma aktsepteerin oma juhi seisukohti ega vaidlusta neid.
7. Enne oma juhi korralduste täitmist mõtlen läbi, kas need on mõistlikud.
8. Kui mu juht lahkuks, väheneks ka minu pühendumus tööle.
9. Kui mu juht lahkuks, väheneks ka minu motivatsioon.
10. Kui mu juht läheb puhkusele, väheneb minu valmisolek ületunde teha.
11. Kui mu juht läheb puhkusele, siis mu tööentusiasm väheneb.
12. Minu jaoks on oluline saada oma juhilt kiitust.
13. Pingutan tööd tehes, et saada juhilt tunnustust.

II plokk (põhjused):

Palun hinnake, kuivõrd nõustute järgmiste väidetega oma tööalase kogemuse põhjal.

- 1 – ei nõustu üldse
- 2 – pigem ei nõustu
- 3 – neutraalne
- 4 – pigem nõustun
- 5 – nõustun täielikult

1. Tunnen tugevat seotust oma juhi ja organisatsiooniga
2. Tunnen end tööga seotud otsuste tegemisel ebakindlalt
3. Minu jaoks on oluline saada juhilt tunnustust oma töö eest
4. Vajan sageli juhilt lisainfot enne tööga seotud otsuste tegemist
5. Ma pean oma juhist väga lugu
6. Mul on keeruline mõningaid tööalaseid probleeme iseseisvalt lahendada
7. Minu jaoks on oluline juhiga hästi läbi saada

Avatud küsimus:

Kas Teie arvates on veel tegureid, mis võivad mõjutada Teie sõltuvust juhist? Kui jah, palun kirjeldage lühidalt.

Märksõnad, mille põhjal loodi II plokk:

- Töötaja isiklik samastumine juhi ja organisatsiooniga (Kark et al., 2003; Lu et al., 2020, tabelist 2)
 - Juhi imetlemine (Yang et al., 2021)
 - Heakskiidu ja tunnustuse otsimine (Kark et al., 2003)
- Töötaja tuginemine juhile informatsiooni saamiseks (Han et al., 2023)
- Enesekindluse puudumine suurendab vajadust juhiste järele (Yang et al., 2021)
- Puudub probleemilahendamisoskus (Yang et al., 2021)
- Juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteet (Han et al., 2023, tabelist 2)

III plokk (tagajärjed):

Palun hinnake, kui võrd nõustute järgmiste väidetega oma tööalase kogemuse põhjal. Väited puudutavad Teie kogemust oma praeguse juhi alluvuses.

- 1 – ei nõustu üldse
- 2 – pigem ei nõustu
- 3 – neutraalne

4 – pigem nõustun

5 – nõustun täielikult

1. Olen töötades tundnud, et minu loovus on vähenenud
2. Olen töötades tundnud, et minu iseseisev mõtlemine on vähenenud
3. Tunnen, et tahan võtta rohkem lisaülesandeid, mis ei kuulu otseselt minu tööülesannete hulka
4. Pakun tööle uusi ideid või lahendusi harva
5. Minu töösooritus vähenenud

Märksõnad, mille põhjal loodi III plokk:

- Töötaja loovus (Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kollmann et al., 2013, tabelist 2)
- Töötaja iseseisev mõtlemine (Eisenbeiß & Boerner, 2013, tabelist 2)
- Töötajate innovatiivne käitumine (Han et al., 2023; Yang et al., 2021, tabelist 2)
- Töötaja üle-rollikäitumine (Lu et al., 2020, tabelist 2)
- Töösooritus (Lu et al., 2020, tabelist 2)

Avatud küsimus:

Kas Teie arvates võib juhust sõltuvusel olla veel tagajärgi töötaja tööle või töösuhtele? Kui jah, palun kirjeldage lühidalt.

IV plokk - Taustainfo

Viimases plokkis küsitakse töötajalt üldistavad taustaküsimused.

1. Kui kaua olete töötanud praeguses organisatsioonis?

- alla 1 aasta
- 1–3 aastat
- 4–6 aastat
- 7–9 aastat
- 10–12 aastat
- 13 ja rohkem aastat

2. Kui suure osa oma tööst teete kaugtööna?

- üldse mitte
- 1-25%
- 26-50%

- 51-75%

- 76% ja rohkem

3. Kui sageli suhtlete oma otsese juhiga tööalastel teemadel?

- iga päev

- 2-4 korda nädalas

- umbes kord nädalas

- paar korda kuus

- veel harvem

Lisaküsimus

Kas soovite lisada midagi juhi ja töötaja suhte kohta oma töökohas, mida eelnevates küsimustes ei käsitletud?

Lisa C

Mitteparameetrilise Wilcoxon testi tulemused

Võrdlus	Negatiivsed astmed	Positiivsed astmed	Viigid	Z	p
Motivatsiooniline sõltuvus – kognitiivne sõltuvus	60	32	0	-3,31	<0,001

Summary

THE LEVEL OF FOLLOWER DEPENDENCY, ITS CAUSES AND CONSEQUENCES ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN FINANCIAL SECTOR COMPANIES

Karmen Alas

In modern employment relationships, the balance between leadership guidance and employee independence is crucial. Follower dependency occurs when employees rely excessively on their leader's instructions and validation, which can reduce initiative and increase managerial burden. While international research exists, this phenomenon has not been empirically studied in the Estonian context. The financial sector, characterized by high regulation and responsibility, provides a relevant environment to investigate how structured work processes influence follower dependency.

The aim of this bachelor's thesis is to determine the level of leader dependence in terms of cognitive and motivational aspects and to analyze the causes and consequences of this phenomenon using the example of employees in Estonian financial sector companies. To achieve this aim, the following research tasks are addressed:

- to analyze the definitions and approaches to leader dependence in previous academic literature, including cognitive and motivational leader dependence;
- to analyze, based on previous empirical studies, the main causes and consequences of leader dependence and their potential manifestation in the financial sector;
- to select appropriate measures for examining leader dependence, its causes, and consequences, and to collect empirical data;
- to investigate the level of leader dependence and its related causes and consequences among employees of Estonian financial sector companies through a quantitative survey;
- to draw conclusions based on the study results and relate the findings to previous academic literature.

Theoretically, follower dependency is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction of the leader, the follower, and the organizational environment. While often associated with limited autonomy, it can also provide psychological safety in uncertain conditions. The empirical study employed a quantitative online survey involving 92 employees from Estonian audit firms, accounting companies, and banks. The study used the Eisenbeiß and

Boerner (2013) scale, and data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, the Wilcoxon test, and Spearman correlation.

The results revealed that follower dependency among Estonian financial sector employees occurs primarily at the cognitive level. Employees seek professional advice and information rather than emotional support or recognition. This is quite obvious in situations involving uncertainty or high-risk decision-making, reflecting the sector's focus on precision.

Contrary to some previous studies, follower dependency in this sample did not result in significant negative impacts on creativity, innovation, or job performance. Furthermore, employees working remotely demonstrated lower levels of follower dependency, while frequent communication with leaders was associated with higher cognitive dependency. In conclusion, follower dependency in the Estonian financial sector is not a purely negative trait but appears rather as a need for professional support and security within a high-responsibility environment. It is shaped by the interaction of leadership behavior and the specific organizational context.

Keywords: follower dependency, causes of follower dependency, consequences of follower dependency, types of follower dependency, low hierarchy, self-managing teams.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karmen Alas

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Juhist sõltuvuse tase ning selle põhjused ja tagajärjed Eesti finantssektori ettevõtete näitel”, mille juhendaja on Anne Aidla, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karmen Alas

14.05.2026