

Tartu Ülikool
Meditšiiniteaduste valdkond
Peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituut
Õendusteaduse õppetool

Tene Tammearu

**ÕDEDE HINNANGUD OSAKONDADE ÕENDUSJUHTIDE JUHTIMISSTIILIDELE JA
JUHTIMISE EDUKUSELE EESTI KESKHAIGLATE KIRURGIAKLIINIKUTES**

Magistritöö

Tartu 2020

Põhijuhendaja: Kätlin Pallo, MSc (õendusteadus)

Kaasjuhendaja: Airin Treiman-Kiveste, MSc (õendusteadus)

Retsensent: Helle Peterson, MSc (õendusteadus)

Magistritöö on lubatud kaitsmisele juhendajate otsusega 7. mail 2020.

Otsus on protokollitud õendusteaduse õppetoolis.

LIHTLITSENTS MAGISTRITÖÖ REPRODUTSEERIMISEKS JA ÜLDSUSELE KÄTTESAADAVAKS TEGEMISEKS

Mina, Tene Tammearu,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

ÕDEDE HINNANGUD OSAKONDADE ÕENDUSJUHTIDE JUHTIMISSTIILIDELE JA JUHTIMISE EDUKUSELE EESTI KESKHAIGLATE KIRURGIAKLIINIKUTES,

mille põhijuhendaja on Kätlin Pallo (MSc) ja kaasjuhendaja Airin Treiman-Kiveste (MSc), reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 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.

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

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

Tene Tammearu

7. mai 2020

KOKKUVÕTE

Õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes

Osakondade õendusjuhid mõjutavad juhtimisstiilide rakendamise kaudu personali tööga rahulolu, töökeskkonda, tööjõuoolavust, töötajate pühendumist organisatsioonile ja oma töökohale. Lisaks personalile avaldavad juhtimisstiilid mõju ka patsientidele, mõjutades nii patsientide rahulolu pakutava õendusabiga, oodatavate tulemuste saavutamist kui patsiendiohutust. Eestis ei ole õendusjuhtide juhtimisstiile varasemalt uuritud. Uurimistöö eesmärgiks oli kirjeldada õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes.

Uurimistöös osales 177 õde/abiõde Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikute statsionaarsetest osakondadest. Andmete kogumiseks kasutati Avolio ja Bass'i poolt 2004. aastal välja töötatud MLQ 5X-Short küsimustikku. Andmed koguti ajavahemikus 1.04.-30.06.2019. Andmed analüüsiti statistilise andmetöötlusprogrammiga IBM SPSS Statistics. Andmete analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioonianalüüsi ning dispersioonanalüüsi.

Uurimistulemustest selgus, et keskhaiglate kirurgiakliinikute osakondade õendusjuhid rakendavad uuritavate hinnangul kõige rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili, seejärel pragmaatilist juhtimisstiili ja kõige vähem passiivset juhtimisstiili. Kolm kõige enam kasutatavat juhtimiskäitumist olid inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne ergutamine ning tulemustasustamine. Juhtimise edukuse valdkondadest hindasid õed/abiõed õendusjuhte kõrgemalt juhtimise efektiivsuse ja juhtimisega rahulolu valdkondades, madalamalt aga juhi lisapingutust.

Antud magistritöö tulemusi saab rakendada õendusjuhtimise arendamiseks. Õendusjuhid saavad oma juhtimisalaseid tegevusi muuta efektiivsemaks, kui nad teavad, milliste juhtimisstiilide ning käitumiste rakendamine on õdede ja abiõdede arvates edukas. Magistritöö tulemused võivad olla aluseks osakondade õendusjuhtide pädevusnõuete väljatöötamisel.

Märksõnad: osakonna õendusjuht, õendusjuhtimine, juhtimisstiilid, juhtimiskäitumine, juhtimise edukus, õdede hinnangud

SUMMARY

Nurses' perception of the leadership styles and leadership success of nurse managers in the surgery clinics of Estonian central hospitals

With their leadership styles, nurse managers influence the job satisfaction of the staff, the work environment, the employee turnover rate, and the commitment of employees to the organization and their workplace. In addition to staff, leadership styles also have an impact on patients, affecting patient satisfaction with the nursing care provided, the achievement of nursing outcomes, and patient safety. In Estonia, the leadership styles of nurse managers have not been studied before. The aim of this study was to describe nurses' perceptions of the leadership styles and the leadership success of nurse managers in the surgery clinics of Estonian central hospitals.

The research involved 177 nurses / assistant practitioners from inpatient departments of surgery clinics of Estonian central hospitals. The MLQ 5X-Short questionnaire developed by Avolio and Bass in 2004 was used to collect data. Data were collected between 1 April and 30 June 2019. Data were analysed using IBM SPSS Statistics. Descriptive statistics, correlation analysis, and analysis of variance were used for data analysis.

The results of the research revealed that, according to the respondents, nurse managers of surgery clinics of central hospitals apply transformational leadership the most, followed by transactional leadership, and passive/avoidant leadership is the least applied leadership style. The three most commonly used leadership behaviours were inspirational motivation, intellectual stimulation, and contingent rewarding. In areas of leadership success, nurses / assistant practitioners rated nurse managers higher in the areas of leadership effectiveness and leadership satisfaction and lower in the leader's extra effort.

The results of this master's thesis can be applied in the development of nursing management. Nursing managers can make their leadership activities more effective if they know which leadership styles and behaviours nurses and assistant practitioners consider successful. The results of this master's thesis can be the basis for the development of competence requirements for nurse managers of departments.

Keywords: nurse manager, nursing management, leadership styles, leadership behaviours, leadership success, nurses' perceptions

SISUKORD

KOKKUVÕTE

SUMMARY

1. SISSEJUHATUS.....	8
2. ÕENDUSJUHTIMINE, KÕIKEHÕLMAV JUHTIMISTEooria JA JUHTIMISSTIILIDE MÕJUD	10
2.1. Õendusjuhtimine.....	10
2.2. Kõikehõlmav juhtimisteeooria	11
2.3. Õendusjuhtide poolt rakendatavate juhtimisstiilide mõjud	14
3. ÕEDEDE HINNANGUD ÕENDUSJUHTIDE JUHTIMISSTIILIDELE JA JUHTIMISE EDUKUSELE VARASEMATES UURIMISTÖÖDES	16
3.1. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele.....	16
3.2. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimise edukusele.....	18
3.3. Seosed õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel.....	18
4. METOODIKA.....	20
4.1. Metodoloogilised lähtekohad	20
4.2. Uuritavad	20
4.3. Andmete kogumine.....	21
4.4. Andmete analüüs	23
4.5. Uurimistöö usaldusväärsus	24
5. TULEMUSED.....	25
5.1. Uuritavate taustaandmed	25
5.2. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele.....	25
5.3. Seosed õendusjuhtide juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse vahel	26
5.4. Seosed õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel.....	28
6. ARUTELU	30
6.1. Olulisemad tulemused	30
6.2. Uurimistöö eetilised aspektid	34
6.3. Uurimistöö usaldusväärsus ja kitsaskohad	35
6.4. Uurimistulemuste rakendavatus ja ettepanekud edaspidisteks uurimistöödeks	36
7. JÄRELDUSED.....	37
KASUTATUD KIRJANDUS	39

LISAD

Lisa 1. Üldküsimustik eesti ja vene keeles	43
Lisa 2. MLQ 5X-Short mõõdiku kasutusluba	45
Lisa 3. Küsimustiku kaaskiri eesti ja vene keeles	46
Lisa 4. Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee nõusolek.....	48

1. SISSEJUHATUS

Õendusjuhid avaldavad oma juhtimisalaste tegevustega igapäevaselt mõju nii õendushoolduspersonalile, patsientidele kui organisatsioonile (Baxter ja Warshawsky 2014). Nad vastutavad oma meeskonna töösoorituse eest, olles lisaks juhile ka mentori, õpetaja ning juhendaja rollis (Sullivan 2012). Kuna õendustöötajad tuginevad oma igapäevatöös järjest enam õendusjuhtide kliinilisele kompetentsusele ja juhtimisalasele võimekusele, muudab see õendusjuhtide rolli osakonna efektiivse toimimise seisukohalt väga oluliseks. Võttes aga arvesse osakondades valitsevat hektilist töötempot, on õendusjuhid tihti sunnitud liikuma ühelt probleemilt teisele ilma, et neil oleks aega välja töötada pikaajalisi lahendusi ja kaasata personali kitsaskohtade likvideerimisse. (McGuire ja Kennerly 2006.) See võib aga muuta töökeskkonna ebaefektiivseks ning ebastabiilseks (Bernard 2014).

Selleks et õendusjuhid oleksid oma igapäevastes juhtimisalastes tegevustes efektiivsed ning edukad, peavad nad olema võimelised vastavalt olukorrale rakendama erinevaid juhtimisstiile (AONL 2015). Erinevate juhtimisstiilide rakendamine tuleneb nii õendusjuhtide teadmiste, kogemuste, väärtuste ja eelistuste kombinatsioonist, kui ka organisatsiooni kultuurist ning normidest, mis soosivad ühtesid ja tõrjuvad teisi juhtimisstiile (Marquis ja Huston 2006). Õendusjuhtide poolt rakendatavad juhtimisstiilid mõjutavad otseselt personali tööga rahulolu (Morsiani jt 2017) ning õdede töökeskkonda (Malloy ja Penprase 2010). Need omakorda mõjutavad aga tööjõuvoolavust (Feather 2015), töötajate pühendumist organisatsioonile ja oma ametikohale (Casida ja Parker 2011, Al-Yami jt 2018) ning üldist motivatsiooni (Wong jt 2013). Lisaks personalile avaldavad juhtimisstiilid mõju ka patsientidele, mõjutades nii patsientide rahulolu pakutava õendusabiga (Zaghini jt 2020), oodatavate tulemuste saavutamist (Wong jt 2013) kui patsiendiohutust (Liukka jt 2018, Lappalainen jt 2019). Kuna õendusjuhtide juhtimisstiilide läbi saab otseselt mõjutada töökeskkonda ning seeläbi ka töötajate ja patsientide rahulolu, on oluline välja selgitada, milliseid juhtimisstiile õendusjuhid oma igapäevatöös kasutavad (Eneh jt 2012).

Õendusjuhtide juhtimisstiilide hindamisel tuleks eelistada hindamismeetodeid, mis kaasavad pigem õdesid kui juhte endid, kuna õed puutuvad osakondade õendusjuhtide poolt rakendatavate juhtimisstiilidega enim kokku ning seega oskavad oma vahetuid juhte kõige paremini hinnata (Kagan jt 2006). Lisaks on õdede hinnangud objektiivsemad kui näiteks juhtimisstiilide hindamine õendusjuhtide endi poolt (Kagan jt 2006), kuna juhid kipuvad ennast positiivsemates juhtimiskäitumistes tegelikkusest kõrgemalt hindama (McGuire ja Kennerly 2006).

Kaasaja õendusjuhtimises toetutakse juhtimisstiilide rakendamisel kõige rohkem Avolio ja Bass'i kõikehõlmavale juhtimisteooriale, mis koosneb ümberkujundava, pragmaatilise ning passiivse juhtimise paradigmatel. Antud teooria kohaselt demonstreerivad juhid rohkemal või vähemal määral kõiki kolme juhtimisstiili. (Avolio 2011.) Erinevate uurimistööde tulemustest selgub, et õendusjuhtimises kasutatakse kõige enam ümberkujundavat juhtimisstiili (Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parker 2011, Ene jt 2012, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016), mille rakendamist mõjutavad juhi isiklik areng, juhtimisalased koolitused ja –haridus (Bass 1999). Eestis ei ole õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ega juhtimise edukusele varem uuritud, kuid on tehtud teisi juhtimist käsitlevaid uurimusi. Langsepa (2016) uurimistööst selgus, et mida rohkem tajuvad õed oma vahetut juhti kasutamas ümberkujundavat juhtimisstiili, seda rohkem on nad tööga rahul.

Töö autorile teadaolevalt ei ole Eestis varem uuritud õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ega juhtimise edukusele ja seetõttu puudub teave, milliseid juhtimisstiile osakondade õendusjuhid Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes rakendavad ja kui edukad nad õdede hinnangul juhtimises on. Kuna erinevate juhtimisstiilide rakendamine on tingitud nii organisatsioonist kui juhust endast, ei saa mujal maailmas tehtud uurimistöid kanda üle Eesti konteksti. Teadmised osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse kohta lisaksid õendusjuhtimise valdkonda uut tõenduspõhist teavet, mida saaks kasutada õendusjuhtimise arendamiseks.

Uurimistöö eesmärk on kirjeldada õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes ning selgitada seoseid juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse vahel ning õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel. Lähtuvalt töö eesmärgist püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele?
2. Millised on õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimise edukusele?
3. Millised on õdede hinnangute põhjal seosed osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse vahel?
4. Millised on seosed õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel?

2. ÕENDUSJUHTIMINE, KÕIKEHÕLMAV JUHTIMISTEOORIA JA JUHTIMISSTIILIDE MÕJUD

2.1. Õendusjuhtimine

Õendusjuht (*nurse manager*) on tervishoiuasutuse poolt ametisse määratud õendustöötaja, kes vastutab organisatsiooni eesmärkide efektiivse saavutamise eest. Ta on keskendunud erinevate ressursside haldamisele, kasutades selleks planeerimist, organiseerimist, järelevalve teostamist, personali komplekteerimist, hindamist ja läbirääkimisi. (Sullivan 2012.) Õendusjuhi peamisteks ülesanneteks on: selgitada töötajatele organisatsiooni struktuuri ning eesmärgi; valida sobivad vahendid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks; määrata ja koordineerida ülesandeid; hinnata tulemusi ning anda tagasisidet (Marquis ja Huston 2006). Oma tööülesandeid täidab õendusjuht läbi **juhtimise** (*leadership*), mis on inimeste mõjutamise protsess, hõlmates endas eesmärgi püstitamist, inimeste ühendamist ja nende motiveerimist ning inspireerimist (Huber 2006, Roussel jt 2016). Juhtimine avaldub aga läbi erinevate tegevuste, mida nimetatakse **juhtimiskäitumisteks** (*leadership behaviors*) (Huber 2006), kusjuures iga juhtimiskäitumine on seotud mingit kindlat tüüpi **juhtimisstiiliga** (*leadership style*) (Avolio 2011).

Peamiselt on õendusjuhtimine tervishoiuasutustes hierarhiline ja eristatavad on kolm erinevat juhtimise tasandit: haigla õendusjuht (*nurse executive*) rakendab juhtimisalaseid tegevusi haigla üleselt; kliiniku õendusjuht (*middle nurse manager*) teostab juhtimist ühe kliiniku koosseisu kuuluvates osakondades; osakonna õendusjuht (*first-line nurse manager* ehk *nurse manager*) vastutab aga õendusjuhtimise eest ühe osakonna raames (Sullivan 2012). Osakonna õendusjuhi juhtimisalased tegevused on kõige enam otseselt suunatud osakonnas töötavatele õdedele ning patsientidele osutatavale õendusabile, mistõttu mõjutavad tema poolt rakendatavad juhtimisstiilid kõige rohkem töökeskkonda ja õdede pühendumist organisatsioonile (McGuire ja Kennerly 2006). Lisaks on osakonna õendusjuht oluline lüli administratsiooni ning osakonna personali vahel. Samuti vastutab ta turvalise ja tervisliku töökeskkonna loomise eest, mis toetab tervishoiumeeskonna tööd ning panustab patsientide heaolusse. (AONL 2015.)

Olenevalt juhtimistasandist peavad kõik õendusjuhid vastama mitmetele pädevusnõuetele, mis aitavad tagada juhtimisalaste tegevuste efektiivsuse ning järjepidevuse (AONL 2015). Eestis ei ole hetkel kasutusel õendusjuhtide riiklikke pädevusnõudeid (Kaheksa sammu inimese ... 2011, Eesti Õendusjuhtide Ühing 2018), kuid erinevate tasandite õendusjuhtide pädevusnõuded on välja töötatud näiteks Ameerika Õendusjuhtimise Organisatsiooni (AONL) poolt. AONL-i kohaselt

peaksid osakondade õendusjuhid olema kompetentsed vähemalt kolmes valdkonnas, milledeks on ettevõtlus, enesetäiendamine ja inimeste juhtimine. Ettevõtluse alla kuuluvad tegevused, mis on seotud finantsjuhtimisega (nt eelarve loomine ning jälgimine), inimressursi juhtimisega (nt personali planeerimine ja värbamine) ning töösoorituse arendamisega (nt patsiendiohutuse arendamine). Enesetäiendamise valdkond hõlmab endast isiklikku ja professionaalset vastutust (nt pidev enesetäiendamine ning koolitamine), karjääri planeerimist (nt oma ametijuhendi ja töökohustuste tundmine) ning isiklikku tagasisidestamist (nt refleksiooni kasutamine). Inimeste juhtimise alla kuuluvad aga tegevused, mis on seotud suhete juhtimise ja käitumise mõjutamisega (nt juhtimisalaste teooriate praktikasse rakendamine, erinevate juhtimisstiilide kasutamine), mitmekesisusega (nt õiglase töökeskkonna tagamine) ning inimressursi juhtimisega (nt personali säilitamine ja arendamine). (AONL 2015.) Seega on AONL-i kohaselt efektiivse õendusjuhtimise tagamise üheks oluliseks komponendiks erinevate juhtimisstiilide tundmine ning vastavalt situatsioonidele nende rakendamine. Xu (2017) kinnitab seda seisukohta, lisades, et õendusjuhid peavad olema suutelised ära tundma, millise juhtimisstiili rakendamine mingi kindla situatsiooni puhul oleks kõige efektiivsem, et saavutada organisatsiooni eesmäärke.

2.2. Kõikehõlmav juhtimisteooria

Õendusjuhtimises rakendatavate juhtimisstiilide kirjeldamiseks kasutatakse erinevaid juhtimisalaseid teooriaid ja mudeleid. Käesoleva uurimistöö teoreetiliseks taustaraamistikuks valis magistr töö autor Avolio ja Bass'i (1999) kõikehõlmava juhtimisteooria, kuna antud teooriat seostatakse enim efektiivse ning uuendusmeelse õendusjuhtimisega (Sullivan 2012, Roussel jt 2016). Lisaks on selle teooria üheks komponendiks ümberkujundav juhtimisstiil, mida peetakse juhtimises üheks kaasaegsemaks ja edukamaks juhtimisstiiliks (Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parker 2011, Eneh jt 2012, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016). Samuti toetub kõikehõlmavale juhtimisteooriale MLQ 5X-Short küsimustik, mis võimaldab juhtide juhtimisstiile ning juhtimise edukust uurida. Kõikehõlmav juhtimisteooria on mitmemõõtmeline teooria, mis koosneb ümberkujundava, pragmaatilise ning passiivse juhtimise paradigmatel. See kujutab endast juhtimisstiilide kontiinumit, olles ühelt poolt väga kaasav (ümberkujundav juhtimisstiil) ja teiselt poolt äärmiselt vältiv (passiivne juhtimisstiil). (Avolio 2011.)

Ümberkujundav juhtimine (*transformational leadership*) on seotud kaasaegse ja uuendusmeelse juhiga, kes omab nägemust tulevikust ning püüdleb järjepideva muutuse poole, võtab vastu väljakutseid ja soosib iga töötaja potentsiaali arengut (Avolio 2011). Ümberkujundav juhtimisstiil viitab juhi võimele mõjutada alluvaid erakordsete eesmärkide saavutamisel, muutes nende

tõekspidamisi, väärtuseid ning vajadusi (Casida ja Parker 2011). Ümberkujundav juhtimine koosneb viiest erinevast juhtimiskäitumisest: **idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega** (*idealized influence – attributes*), **idealiseeritud mõju seoses käitumisega** (*idealized influence – behaviours*), **inspireeriv motiveerimine** (*inspirational motivation*), **intellektuaalne ergutamine** (*intellectual stimulation*) ja **individueaalne lähenemine** (*individualized consideration*) (Bass 1999). Isikuomadustest tuleneva idealiseeritud mõju korral mõjub juht töötajatele väärkana, ta surub alla oma isiklikud huvid ning on valmis teenima kogu meeskonda puudutavaid huvisid. Juht kutsub töötajates esile lugupidamist, näidates välja enesekindlust ja võimu. Käitumisest tulenev idealiseeritud mõju tähendab seda, et juht kõneleb väärtustest ning tõekspidamistest, ta täpsustab eesmärgid, arvestab eetiliste ja moraalseste aspektidega ning paneb rõhku organisatsiooni missioonile. Inspireerivast motiveerimisest tulenev juhtimiskäitumine avaldub siis, kui juht on tuleviku suhtes optimistlik, suhtub entusiasmiga eesmärkide saavutamisesse ja omab tulevikust selget kujutlust. (Avolio 2011.) Intellektuaalse ergutamise korral julgustab ning toetab juht oma töötajaid olema rohkem innovaatilisemad ja loomingulisemad. Individueaalne lähenemine avaldub aga siis, kui juht pöörab tähelepanu oma töötajate arenguvajadustele ning panustab töötajate arengusse näiteks läbi tööülesannete delegeerimise. (Bass 1999.) Ümberkujundav juhtimine edendab seega töötajate võimestumist, suurendab personali motivatsiooni ja rahulolu, ühendab töötajaid rohkem organisatsiooniga ning aitab vähendada personali voolavust. Ümberkujundavad õendusjuhid on võimelised saavutama rohkemaid eesmärgid, kuna nad julgustavad töötajaid mõtlema innovaatiliselt, toetavad oma meeskonna arengut ja potentsiaali ning jagavad nendega kohustusi, vastutust ja võimu. (Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parker 2011, Ene jt 2012, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016.)

Pragmaatiline juhtimine (*transactional leadership*) on seotud traditsioonilist tüüpi juhiga, kes paneb paika eesmärgid, kontrollib ning haldab ressursse, informatsiooni ja andmeid ning jälgib töösooritust (Avolio 2011). Pragmaatiline juhtimisstiil viitab töölepingust tulenevate kohustuste täitmisel tuginevale vahetusprotsessile, kus juht paneb paika eesmärgid, jälgib ja kontrollib tulemusi (Casida ja Parker 2011). Pragmaatilise juhtimise kaudu avalduvad kaks juhtimiskäitumist: **tulemustasustamine** (*contingent reward*) ja **aktiivne erandi kaudu juhtimine** (*management-by-exception active*). Tulemustasustamise korral lubab juht töötajale korrektse ülesande ja/või töösoorituse täitmise eest eelnevalt kokkulepitud tasu, kiitust, tunnustust, vastuteenet, ametikõrgendust, boonust või auhinda, mille töötaja oma juhilt ka alati saab. Aktiivse erandi kaudu juhtimise korral aga jälgib juht töötaja töösooritust ning sekkub juhul, kui töötaja ei ole võimeline ülesandeid korrektselt täitma või kui töötaja tegevuses esineb vigu. (Bass 1999.) Pragmaatiline juhtimine aitab järk-järgult panustada õendusjuhi ja personali vahelise usalduse

tekkimisse (Witges ja Scanlan 2014), samuti aitab tulemustasustamise kasutamine positiivselt mõjutada psühhosotsiaalsel töökeskkonda (Malloy ja Penprase 2010).

Lisaks ümberkujundavale ning pragmaatilisele juhtimisele võivad juhid demonstreerida ka **passiivset juhtimist** (*passive/avoidant leadership*), mille korral juhid väldivad kokkulepete täpsustamist, ootuste selgitamist ja eesmärkide ning standardite tagamist. Taoline juhtimine mõjutab negatiivselt nii töötajaid kui ka soovitud tulemuste saavutamist. (Avolio ja Bass 2004.) Passiivne juhtimisstiil viitab eesmärgipärase suhtluse puudumisele juhi ja alluva vahel (Casida ja Parker 2011). Passiivse juhtimise kaudu avalduvad kaks juhtimiskäitumist, milledeks on kas **passiivne erandi kaudu juhtimine** (*management-by-exception passive*) või **mittesekkuv** (*laissez-faire*) **käitumine**. Passiivse erandi kaudu juhtimise korral tegutseb juht alles siis, kui probleemid on juba tekkinud, mittesekkuva käitumise korral aga väldib juht üldse igasugust tegutsemist. (Bass 1999.) Passiivse juhtimisstiili kasutamine mõjutab negatiivselt ödede rahulolu nii oma töö (Morsiani jt 2017), töökeskkonna (Malloy ja Penprase 2010) kui vahetu juhi juhtimistegevustega (Casida ja Parker 2011).

Avolio (2011) väidab, et juhid rakendavad rohkemal või vähemal määral kõiki kolme juhtimisstiili, kuid edukaimad on need juhid, kes oma igapäevatöös kasutavad optimaalset kooslust pragmaatilisest ja ümberkujundavast juhtimisest. Töötajate hinnangul ollakse ümberkujundavat juhtimist rakendatavate juhtidega rohkem rahul kui pragmaatiliste juhtidega ning töötajate silmis on ümberkujundavad juhid oma töös ka efektiivsemad (Bass 1999). Kuigi ümberkujundavat juhtimisstiili peetakse üheks edukamaks, pole selle mõjusid võimalik saavutada ilma pragmaatilist juhtimist kasutamata. Nimelt panustab pragmaatilise juhtimise alla kuuluv tulemustasustamise rakendamine õendusjuhi ja personali omavahelise usalduse tekkimisse. Alles siis, kui õendusjuht ning tema poolt juhitud personal üksteist täielikult usaldavad, saab juht rakendama hakata ümberkujundavat juhtimist. (Witges ja Scanlan 2014.) Casida ja Parker (2011) lisavad, et erinevate juhtimisstiilide kasutamist mõjutab suuresti õendusjuhi kogemus – alustavad juhid eelistavad pigem pragmaatilist juhtimisstiili, kogenenumad juhid aga ümberkujundavat juhtimist. Sama kehtib ka hariduse kohta – bakalaureuse- või magistrikraadi omavad õendusjuhid, kes ennast pidevalt juhtimisalaselt täiendavad, rakendavad rohkem ümberkujundavat juhtimisstiili. (Casida ja Parker 2011.)

2.3. Õendusjuhtide poolt rakendatavate juhtimisstiilide mõjud

Morsiani jt (2017) arvates on õendusjuhtide poolt rakendatavatel juhtimisstiilidel otsene mõju personali tööga rahulolule, mis omakorda mõjutab õdede kavatsusi lahkuda töölt, tööjõuoolavust, õendusabi kvaliteeti ning patsientide tervises seisundit. Lisaks avaldavad juhtimisstiilid mõju õdede organisatsioonilisele pühendumusele ja seeläbi soovile panustada oma haigla arengusse (McGuire ja Kennerly 2006, Al-Yami jt 2018). Malloy ja Penprase'i (2010) uurimistulemustest selgub, et õendusjuhtide juhtimisstiilid mõjutavad õdede töökeskkonda, mistõttu on õendusjuhtide roll psühhosotsiaalse töökeskkonna loomisel ning säilitamisel tervishoiu organisatsioonides äärmiselt oluline. Eneh jt (2012) uurimistulemused kinnitavad seisukohta, et õendusjuhtide juhtimisstiilid omavad mõju töökeskkonnale ja seeläbi ka töötajatele. Erinevate juhtimisstiilide kasutamine mõjutab ka õdede sisemist seotust tööga ning võimestumist, mis on mõlemad olulised läbipõlemise ennetamisel ja parima võimaliku õendusabi osutamisel (Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018).

Õendusjuhtide juhtimisstiilid ei mõjuta mitte üksnes töötajaid, vaid ka patsiente. Kuna juhtimisstiilide kaudu saab õendusjuht kujundada töökeskkonna kvaliteeti ja seeläbi mõjutada õdede käitumist (Malloy ja Penprase 2010, Eneh jt 2012), on õendusjuhtide poolt rakendatavad juhtimisstiilid tihedalt seotud patsientide rahuloluga. Zaghini jt (2020) uurimistulemustest selgub, et kui õed on rahul oma otseste juhtide juhtimisstiilidega, tunnevad nad ennast vähem läbipõlenuna, neil esineb vähem emotsionaalset kurnatust ning nad teevad vähem tahtlikke vigu. Sellest tulenevalt on patsiendid aga rohkem rahul pakutava õendusabiga, kuna õed teevad oma tööd kvaliteetsemalt ja pühendunumalt. Wong jt (2013) poolt tehtud süstemaatiline kirjanduse ülevaade kirjeldab seoseid õendusjuhtide juhtimisstiilide ja patsientide oodatavate tulemuste vahel, kusjuures kõige enam seostatakse positiivseid oodatavaid tulemusi just ümberkujundava juhtimisstiiliga. Kuna ümberkujundav juhtimine on seotud õdede motivatsiooni suurenemisega, mis omakorda parandab õdede töösooritust, omavahelist kommunikatsiooni ning pakutava õendusabi kvaliteeti, vähendab ümberkujundav juhtimisstiil patsientide suremust, ravimvigade esinemist, patsientide liikumispiirangute rakendamist ja hospitaalinfektsioonide esinemist, suureneb aga patsientide üleüldine rahulolu. (Wong jt 2013.)

Õendusjuhtide poolt rakendatavad juhtimisstiilid ei mõjuta mitte üksnes patsientide rahulolu, vaid ka patsiendiohutust (Liukka jt 2018, Lappalainen jt 2019). Üheks patsiendiohutuse valdkonnaks, mis on tihedalt seotud õendusjuhtimisega, on ravimiohutus. Et ennetada õdede poolt ravimite manustamisel tehtavaid vigasid, peab õendusjuht läbi erinevate juhtimisstiilide looma osakonnasisese kultuuri, mis julgustab õdesid igast eksimusest juhti teavitama, kus antakse

õdedele eksimuste korral toetavat ja õpetlikku tagasisidet ning mis propageerib avameelset ja ausat suhtlust. (Lappalainen jt 2019.) Liukka jt (2018) lisavad, et õendusjuhid peavad omama oskuseid, mis motiveeriksid ning võimestaksid õdesid leidma uusi meetodeid töötamiseks, vältimaks vigade teket ja edendamaks patsiendiohutust.

Õendusjuhid, kes demonstreerivad ümberkujundavast juhtimisstiilist tulenevat väärikut ning karismaatilisust, suudavad suurema tõenäosusega mõjutada õdede tööga rahulolu, pühendumist organisatsioonile ja oma ametikohale. See omakorda avaldab aga märkimisväärset mõju patsientide tervises seisundile ning tervishoiuasutuse jätkusuutlikkusele. (Casida ja Parker 2011.) Õendustöötajad järgivad suure tõenäosusega selliseid õendusjuhte, kes suudavad oma töötajaid inspireerida ja motiveerida sooritama oma igapäevaseid tööülesandeid nii, et need ületaksid ootuseid. Samuti leiavad õed, et efektiivsed õendusjuhid peaksid olema võimelised tekitama meeskonnavaimu, mis on läbiv terves osakonnas kõiki vahetusi silmas pidades. (McGuire ja Kennerly 2006.) Ümberkujundavad õendusjuhid kutsuvad suurema tõenäosusega õenduses esile positiivseid muutusi (Al-Yami jt 2018) ning suurendavad õdedes tunnet, et nad on oma tööga sügavamal tasandil seotud (Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018).

3. ÕDEDE HINNANGUD ÕENDUSJUHTIDE JUHTIMISSTIILIDELE JA JUHTIMISE EDUKUSELE VARASEMATES UURIMISTÖÖDES

3.1. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele

Õendusjuhtide juhtimisstiilide anonüümne hindamine ning tagasisidestamine õdede poolt on juhtimiskultuuri ja organisatsiooni väärtuste arengu seisukohalt väga olulised. Nimelt võimaldab taoline hindamine koguda tõelist tagasisidet teemade kohta, millest töötajad muidu rääkida ei julgeks. (Kagan jt 2006.) Kuigi õdede hinnanguid mõjutavad iga inimese unikaalsed omadused nagu vajadused, väärtused ja ootused (Feather 2015), on need siiski objektiivsemad kui näiteks juhtimisstiilide hindamine õendusjuhtide endi poolt (Kagan jt 2006). Seda seisukohta kinnitavad ka McGuire ja Kennerly (2006), kelle uurimistulemustest selgub, et õendusjuhid hindavad ennast ise rohkem ümberkujundavateks juhtideks, samas kui nende alluvuses töötavad õed hindavad neid pigem pragmaatilisteks juhtideks.

Mitmete uurimistööde tulemused näitavad, et õed hindavad osakondade õendusjuhtide juhtimisstiili pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks või passiivseks (McGuire ja Kennerly 2006, Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parkeri 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Al-Yami jt 2018). Ümberkujundava juhtimisstiili alla kuuluvatest juhtimiskäitumistest demonstreerivad õendusjuhid õdede hinnangul kõige rohkem inspireerivat motiveerimist (McGuire ja Kennerly 2006, Casida ja Parkeri 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Al-Yami jt 2018) ning idealiseeritud mõju nii seoses isikuomaduste kui käitumisega (Malloy ja Penprase 2010, Kodama jt 2016, Morsiani jt 2017, Al-Yami jt 2018, Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018). Sellest võib järeldada, et näiteks Ameerika Ühendriikide ja Saudi Araabia haiglates töötavad osakondade õendusjuhid demonstreerivad järgmisi juhtimiskäitumisi: töötajate motiveerimine läbi tööalaste väljakutsete; meeskonnavaimu ergutamine; entusiasmi ning optimismi näitamine; töötajate vajaduste märkamine ja esiletõstmine; kehtivatest eetikanormidest, väärtustest ning printsiipidest kinni pidamine (Avolio ja Bass 2004). Samas on riike (nt Itaalia ja Jaapan), kus õed hindavad oma vahetute juhtide juhtimisstiili pigem pragmaatiliseks, kusjuures kahest pragmaatilise juhtimise alla kuuluvast juhtimiskäitumisest demonstreerivad õendusjuhid pigem aktiivset erandi kaudu juhtimist ning alles siis tulemustasustamist (Kodama jt 2016, Morsiani jt 2017).

McGuire ja Kennerly (2006) uurimistulemused näitavad tugevat seost ümberkujundava juhtimisstiili alla kuuluva käitumisega seotud idealiseeritud mõju ning organisatsioonilise

pühendumuse vahel. Kuna antud juhtimiskäitumine demonstreerib juhi väärikust ja ausust, tunnevad alluvad tema suhtes imetlust, austust ning usaldust (Avolio ja Bass 2004). See omakorda tekitab töötajates positiivseid emotsioone ka organisatsiooni vastu, millega nemad ja nende juht seotud on. Kuigi Al-Yami jt (2018) uurimistulemused näitavad kõige tugevamat positiivset seost inspireeriva motiveerimise ning organisatsioonilise pühendumuse vahel, kinnitab see seisukohta, et just ümberkujundav juhtimisstiil avaldab enim mõju õdede pühendumusele. Lisaks mõjutab õdede pühendumist organisatsioonile positiivselt ka pragmaatilise juhtimise alla kuuluv tulemustasustamine. Kuna paljud tervishoiuasutused panevad suurt rõhku töötajate tunnustamisele ning autasustamisele, et säilitada õenduspersonali, siis seostavad ka õed ise tulemustasustamist positiivselt organisatsioonilise pühendumusega. (McGuire ja Kennerly 2006.) Õdede emotsionaalset pühendumist seostatakse aga kõige tugevamalt intellektuaalse ergutamisega, samas kui pragmaatiline ning passiivne juhtimine sellele mingit mõju ei avalda (Kodama jt 2016).

Lisaks organisatsioonilisele pühendumusele mõjutab idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega positiivselt ka õdede tööga rahulolu. Morsiani jt (2017) uurimistulemused näitavad, et õdede tööga rahulolu ei ole mõjutatud õendusjuhtide vanusest, tööstaažist, soost ega haridustasemest, küll aga omavad tugevat positiivset mõju rahulolule kõik ümberkujundava juhtimise juhtimiskäitumised ning kõige enam just idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega. Kuigi ümberkujundav juhtimisstiil ja õdede tööga rahulolu on omavahel tugevalt seotud, ei leia Abualrub ja Alghamdi (2012) seoseid ümberkujundava juhtimisstiili alla kuuluvate juhtimiskäitumiste ning õdede tööle jäämise kavatsuste vahel. Sama seos puudub ka pragmaatilise juhtimisega.

Õendusjuhtide juhtimisstiilide hindamisel on oluline meeles pidada, et pelgalt juhtimisstiili väljaselgitamine ja kaardistamine ei paranda veel iseenesest juhtimist. Oluline on see, mida õendusjuhid ning organisatsioon tervikuna hindamistulemustega peale hakkavad. Kui õendusjuhid suhtuvad positiivselt sellesse, et töötajad nende juhtimist hindavad ja arendavad end valdkondades, kus töötajad neid madalamalt hindasid, on võimalik panustada nii õendusjuhtimise kui organisatsiooni arengusse. (Kagan jt 2006.) Morsiani jt (2017) soovivad õendusjuhtidel, kes saavad oma õdedelt madalamaid hinnanguid ümberkujundava juhtimise alla kuuluvates juhtimiskäitumistes, astuda oma senisest mugavussoonist välja ning omandada uusi juhtimisalaseid teadmisi ja kompetentse. Koos juhiga peaks muutuma ka organisatsiooni kultuur, mis toetaks ning tunnustaks positiivseid juhtimisalaseid lähenemisi ja hoiaks ära negatiivseid juhtimiskäitumisi (Malloy ja Penprase 2010).

3.2. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimise edukusele

Nii ümberkujundav kui pragmaatiline juhtimisstiil on mõlemad seotud juhtimise edukusega. **Juhtimise edukus** (*leadership success*) tähendab juhi võimekust olla motiveeriv, suhelda efektiivselt organisatsiooni teiste tasanditega ja töötada teistega koos nii, et see soodustaks koostööd ning pakuks rahulolu kõigile pooltele. (Avolio ja Bass 2004.) Juhtimise edukus väljendub kolmes valdkonnas, milledeks on juhi **lisapingutus** (*leader's extra effort*), juhtimise **efektiivsus** (*leadership effectiveness*) ja **rahulolu** juhtimisega (*leadership satisfaction*) (Avolio 2011). Juhi lisapingutus viitab juhi võimele mõjutada töötajaid saavutama nende täielikku potentsiaali üle tavapärase normi. Rahulolu juhtimisega tähendab juhi võimekust rahuldada töötajate vajadusi läbi positiivse suhtlemise ning suhtumisega. Lisaks tähendab see erinevate strateegiate kasutamist (nt avatud ukse poliitika), mis aitavad hoida töötajaid rõõmsatena ja oma tööga rahulolevatena. Juhtimise efektiivsus on aga tagajärg sellele, kui hästi suudab juht oma töötajates esile kutsuda rahulolu seoses positiivse töökeskkonna loomise ja säilitamisega ning organisatsiooniliste eesmärkide ja vajaduste saavutamise. (Avolio ja Bass 2004.)

Casida ja Parker'i (2011) uurimistulemused kirjeldavad seoseid õendusjuhtide juhtimisstiilide ning juhtimise edukuse vahel. Kõige kõrgemalt hindavad õed juhte rahulolu valdkonnas, seejärel juhtimise efektiivsuse valdkonnas ja kõige madalamalt lisapingutuse valdkonnas. Sarnased õdede hinnangud oma vahetute juhtide juhtimise edukusele on välja toodud ka McGuire ja Kennerly (2006) ning Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro (2018) uurimistulemustes – õdede arvates väljenduvad õendusjuhtide juhtimiskäitumised enam juhtimise efektiivsuse ning rahulolu näol, vähem juhi lisapingutuse kujul. Kõik juhtimise edukuse valdkonnad on positiivselt seotud ümberkujundava juhtimisstiiliga, negatiivselt aga pragmaatilise ja passiivse juhtimisstiiliga (McGuire ja Kennerly 2006, Casida ja Parker 2011, Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018). Erandina saab välja tuua pragmaatilise juhtimise alla kuuluva tulemustasustamise, mis samuti omab positiivset seost juhtimise edukusega. Ümberkujundava juhtimisstiili alla kuuluvatest juhtimiskäitumistest on individuaalne lähenemine kõige tugevamalt seotud juhi lisapingutusega, idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega aga rahulolu ning juhtimise efektiivsusega. (Casida ja Parker 2011.)

3.3. Seosed õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel

Al-Yami jt (2018) uurimistulemustest selgub, et mida nooremad on õed (nooremad kui 31 aastat), seda vähem tajuvad nad oma vahetut juhti kasutamas ümberkujundavast ja pragmaatilisest

juhtimisstiilist tulenevaid juhtimiskäitumisi. Samas hindavad nooremad õed õendusjuhte võrreldes vanemate kolleegidega (vanemad kui 40 aastat) enam passiivseteks. Uurimistöö autorid selgitavad seda asjaoluga, et vanemad õed on aastatega saavutanud piisavalt kogemusi, et luua oma vahetute juhtidega professionaalseid suhteid ja selgelt tajuda juhte kasutamas efektiivseid juhtimiskäitumisi. Tugev seos leiti ka õdede töökogemuse pikkuse ning passiivse juhtimisstiili vahel – väiksema töökogemusega (alla seitsme aasta) ja suurema töökogemusega (rohkem kui 18 aastat) õed hindasid oma juhte kõrgemalt passiivse juhtimise alla kuuluvates juhtimiskäitumistes. Õdede haridustase ning nende hinnangud oma vahetute juhtide juhtimisstiilidele ei ole omavahel märkimisväärselt seotud. (Al-Yami jt 2018.)

4. METOODIKA

4.1. Metodoloogilised lähtekohad

Käesolev magistritöö on empiiriline, kirjeldav ja kvantitatiivne ning uuritavaks nähtuseks on õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele. Varasemates uurimistöodes on õdede hinnanguid õendusjuhtide juhtimisstiilidele ning juhtimise edukusele peamiselt uuritud kvantitatiivselt (McGuire ja Kennerly 2006, Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parker 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Kodama jt 2016, Morsiani jt 2017, Al-Yami jt 2018, Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018). Kvantitatiivse uurimistöö eesmärk on saada objektiivseid empiirilisi andmeid reaalse nähtuse kohta. Lisaks võimaldab kvantitatiivne lähenemine teha üldistusi üldkogumile ning uurida andmetes esinevaid seaduspärasusi üldistatud kujul. (Burns ja Grove 2009.) Uurimistöö autor kasutab kvantitatiivset uurimismeetodit, kuna see võimaldab uurida suurt hulka uuritavaid ja saada võimalikult palju objektiivseid ning empiirilisi andmeid uuritava nähtuse kohta (Õunapuu 2014). Lisaks on käsitletavat teemat ka varasemalt selliselt uuritud.

Andmeid vaadeldavate tunnuste kohta kogutakse kvantitatiivses uurimistöös standarditud küsimustikega (Õunapuu 2014). Saadakse numbriline andmebaas, mille abil on võimalik kirjeldada uuritavaid nähtusi ning mõõdetavaid tunnuseid (Burns ja Grove 2009). Antud uurimistöös kasutatakse andmete kogumiseks standarditud Mitmefaktorilist juhtimise küsimustikku (*Multifactor Leadership Questionnaire*), millega kogutud andmed võimaldavad kirjeldada õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ning juhtimise edukusele. Kirjeldava uurimistöö eesmärk on uuritava nähtuse uurimine ning kirjeldamine (Burns ja Grove 2009).

4.2. Uuritavad

Uurimistöö viidi läbi nelja Eesti keskhaigla (AS Ida-Tallinna Keskhaigla, SA Ida-Viru Keskhaigla, AS Lääne-Tallinna Keskhaigla, SA Pärnu Haigla) kirurgiakliinikute viieteistkümnes statsionaarses osakonnas. Kirurgiakliiniku osakondadele keskendub uurimistöö autor seetõttu, et need osakonnad on oma kiire ja pingelise töötempo poolest tõsiseks väljakutseks õendusjuhtidele, kes peavad juhtimise kaudu tagama töötajate rahulolu.

Uuritavateks olid Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikute statsionaarsete osakondade õed ja abiõed (N=238). Uuritavate täpne arv (2019. aasta märtsi seisuga) saadi teada kliinikute ja/või osakondade õendusjuhtidelt. Uurimistöösse kaasati kõik eelpool nimetatud õed/abiõed ning kasutati kõikset valimit. Uuritav kaasati uurimusse, kui ta oli nõus vabatahtlikult uurimistöös osalema, töötas õena/abiõena Eesti keskhaigla kirurgiakliiniku statsionaarses osakonnas ja ei viibinud uurimistöö andmete kogumise ajal lapsehoolduspuhkusel. Välja jagati 238 ankeeti, tagastatud ankeete oli kokku 177 (vastamismäär 74,3%). Kõik ankeedid kaasati analüüsi.

4.3. Andmete kogumine

Andmeid koguti Bernard Bass'i ja Bruce Avolio poolt 2004. aastal väljatöötatud MLQ-5X-Short (*Multifactor Leadership Questionnaire*) küsimustikuga. MLQ 5X-Short mõõdik tugineb Avolio ja Bass'i (1991) poolt välja töötatud kõikehõlmavale juhtimisteooriale. Tegemist on universaalse mõõdikuga, mis mõõdab passiivset, pragmaatilist ja ümberkujundavat juhtimisstiili (Rowold 2005). Kokku on mõõdikus 45 väidet (mittearvulised järjestustunnused) ning iga väidet saab hinnata 5-pallilisel Likert-skaalal (0 = mitte kunagi, 1 = aeg-ajalt, 2 = mõnikord, 3 = üsna tihti, 4 = väga tihti/alati). Mõõdiku väited jagunevad neljaks dimensiooniks. Nendest dimensioonidest kolm mõõdavad erinevatest juhtimisstiilidest tulenevaid juhtimiskäitumisi. **Passiivne juhtimisstiil**, mis hõlmab passiivset erandi kaudu juhtimist (väited 3, 12, 17, 20) ja mittesekkuvat käitumist (väited 5, 7, 28, 33). **Pragmaatiline juhtimisstiil**, mis hõlmab tulemustasustamist (väited 1, 11, 16, 35) ning aktiivset erandi kaudu juhtimist (väited 4, 22, 24, 27). **Ümberkujundav juhtimisstiil**, mis hõlmab idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega (väited 10, 18, 21, 25), idealiseeritud mõju seoses käitumisega (väited 6, 14, 23, 34), inspireerivat motiveerimist (väited 9, 13, 26, 36), intellektuaalset ergutamist (väited 2, 8, 30, 32) ja individuaalset lähenemist (väited 15, 19, 29, 31). Mõõdiku neljas dimensioon mõõdab aga juhtimise edukust – kuidas hindavad alluvad **juhi lisapingutusi** (väited 39, 42, 44), **juhtimise efektiivsust** (väited 37, 40, 43, 45) ning **rahulolu juhtimisega** (väited 38, 41). (Avolio ja Bass 2004.)

Uuritavate taustaandmed koguti uurimistöö autori poolt koostatud seitsmest küsimusest koosneva üldküsimustikuga (vt Lisa 1). Sarnaseid taustaandmeid on varasemalt kasutanud oma uurimistöös Al-Yami jt (2018), et leida seoseid uuritavate taustamuutujate ning hinnangute vahel. Üldküsimustik oli nii eesti- kui venekeelne.

Esmalt tutvuti põhjalikult originaalküsimustikuga ning seejärel kontakteeruti kasutus-, tõlkimis- ja kohandamisloa taotlemiseks originaalküsimustiku autoriõigusi omava organisatsiooniga *Mind*

Garden (www.mindgarden.com) (vt Lisa 2). Pärast litsentsi ning kasutusõiguse saamist tõlgiti küsimustik ainult eesti keelde, kuna ametlik vene keelne tõlge MLQ 5X-Short mõõdikust oli *Mind Garden*’i vahendusel saadaval. Väidete eesti keelde tõlkimise ning kohandamise käigus välditi mõõdiku sisulist muutmist, kuid võeti arvesse keelelisi aspekte. Enne vene keelse mõõdiku kasutamist kontrolliti tõlke vastavust nii eesti kui inglise keelde. Tagamaks tõlke vastavust originaalile, võeti nii eesti- kui venekeelse mõõdiku tõlkeõigsuse kinnitus tõlkebüroolt. Mõõdiku eesti keelset tõlget aktsepteeris ametlikult ka *Mind Garden*. Originaalmõõdiku autoriõigusi omavast organisatsioonist tulenevalt ei ole magistritööle lisatud andmete kogumiseks kasutatud MLQ 5X-Short mõõdikut.

Enne põhiuurimust viidi läbi prooviuuring, sest varasemalt pole originaalmõõdikut Eestis õendusjuhtimise valdkonnas kasutatud ega testitud. Seega võis tekkida vajadus viia originaalmõõdikusse sisse kohandusi vastavalt Eesti õendusjuhtimise kontekstile. Prooviuuring viidi läbi ajavahemikus 23.01.2019 – 4.02.2019 ja selles osales 16 ühe keskhaigla sisekliiniku statsionaarses osakonnas töötavat õde. Õdedele selgitati eelnevalt uurimistöö eesmärke ning sisu ja kinnitati uurimuses osalemise vabatahtlikkust ning anonüümsust. Lisaks küsimustikule täitsid õed ka küsimustiku tagasiside lehe, milles neil paluti hinnata väidete sõnastust, arusaadavust ja küsimustiku täitmiseks kuluvat aega. Prooviuuringu järgselt ei tekkinud vajadust viia mõõdikusse sisse sisulisi muudatusi. Kuna prooviuuringut ei viidud läbi kirurgiakliinikus, siis neid küsimustikke põhiuurimusse ei kaasatud.

Põhiuuring toimus ajavahemikus 1.04.-30.06.2019. Küsimustike jagamisel uuritavatele kasutati kliinikute ja osakondade õendusjuhtide abi. Küsimustikud koos kaaskirja (vt Lisa 3), ümbrikute ning turvaliselt suletud kastidega viis uurimistöö läbiviija isiklikult kõikidesse haiglatesse ise kohale ja need anti kliinikute või osakondade õendusjuhtide kätte. Õendusjuhtidele selgitati uurimistöö sisu, eesmärke ning läbiviimise korda, sealhulgas uuritavate kaasamiskriteeriumeid, õiguseid anonüümsusele ja vabatahtlikkusele. Seejärel viisid õendusjuhid kastid osakondade õdede postidesse ning jagasid isiklikult küsimustikud koos ümbrikega uuritavatele käest kätte. Uuritavatel oli võimalus täita see endale sobival ajal ja kohas ning panna täidetud küsimustik suletud ümbrikus kasti. Küsimustike jagamisel uuritavatele arvestati nende keeleoskust – küsimustikud olid nii eesti- kui venekeelsed. Andmete kogumise etapi lõppedes kogus uurimistöö läbiviija isiklikult kastid koos täidetud küsimustikega haiglatest kokku. Ükski uuritav uurijaga ei ühendust ei võtnud.

4.4. Andmete analüüs

Saadud andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogramme IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for Social Sciences*) ja Microsoft Excel 2016. Andmete analüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioonianalüüsi ning dispersioonanalüüsi. Olulisuse nivooks määras uurija 0,05 (95% tõenäosusele) ($\alpha=0,05$).

Kirjeldav statistika võimaldab uurijal kogutud andmeid organiseerida nii, et neil oleks uurija jaoks mingi tähendus ja see annab uurijale võimaluse vaadelda uuritavaid nähtusi erinevate nurkade alt (Burns ja Grove 2009). Kirjeldava analüüsi põhilise meetodina kasutati sagedusjaotustabeleid, mis näitab, kui sageli tunnuste iga väärtus esineb (Rootalu 2014). Pidevate tunnuste ja MLQ-5X-Short küsimustiku väidete korral (mittearvulised järjestustunnused) leiti lisaks kirjeldavad statistikud nagu keskmine (M) ning standardhälve (SD). Tulemused esitati protsentides ja absoluutarvudes.

MLQ-5X-Short küsimustiku tulemuste analüüsimiseks arvutati iga väite keskmine. Konkreetse juhtimiskäitumise tulemuse hindamiseks liideti iga käitumise alla kuuluvad väidete keskmised kokku ning jagati väidete arvuga. Igat juhtimiskäitumist iseloomustab neli väidet, juhi lisapingutust kolm väidet, juhtimise efektiivsust neli väidet ja rahulolu juhtimisega kaks väidet. Mida kõrgem on keskmine tulemus, seda rohkem juhid töötajate arvates antud juhtimiskäitumist demonstreerivad. Keskmise miinimumväärtus on 0 ning maksimumväärtus 4.

Uurimistöös analüüsiti kõigi taustamuutujate ning uuritavate tunnuste vahelisi seoseid. Selleks kasutati dispersioonanalüüsi (ANOVA- *Analysis of Variance*), mille eesmärgiks on kontrollida gruppidevaheliste erinevuste statistilist olulisust. ANOVA võimaldab võrrelda enam kui kahte gruppi nende keskmiste põhjal (Burns ja Grove 2009, Rootalu 2014).

Tunnuste vaheliste seoste leidmiseks kasutati Spearman'i korrelatsioonianalüüsi, kus seose tugevust väljendab korrelatsioonikordaja ρ (roo). Korrelatsioonianalüüs on kahe või enama muutuja omavaheliste seoste süstemaatiline uurimine. Seoste esinemise korral esitatakse seose tüüp (kas positiivne või negatiivne) ja tugevuse aste (nõrk/keskmine/tugev). Nõrga seose korral oli ρ vahemikus 0,2-0,4. Keskmiseks tunnuste vaheliseks seoseks loeti 0,4-0,6 ning tugevaks tunnuste vaheliseks seoseks 0,7-0,9. (Burns ja Grove 2009.) Uurimistöös analüüsiti kõigi juhtimiskäitumiste ja juhtimise edukuse valdkondade ning juhtimiskäitumiste ja juhtimisstiilide omavahelisi seoseid.

4.5. Uurimistöö usaldusväarsus

Uurimistöö läbiviimiseks taotleti eelnevalt luba kõigi nelja keskhaigla juhtkondadelt. Samuti taotleti uurimistöö läbiviimiseks luba Tartu Ülikooli Inimuuringute eetika komiteelt (vt Lisa 4). Kõigil uurimusega seotud asutustel oli kontakt uurimistöö läbiviijaga. Ühendust sai võtta kas e-maili või telefoni teel. Samuti oli kõigil uuritavatel võimalus küsimuste tekkimise korral pöörduda uurija poole. Enne põhiuurimust viidi läbi prooviuurimus, et kontrollida, kas eesti keelde tõlgitud väidete sõnastus oli arusaadav ning üheselt mõistetav. Andmed sisestati andmebaasi korrektselt ja tähelepanelikult ning andmebaas kontrolliti uurija poolt korduvalt üle võimalike vigade suhtes. Andmete analüüsimiseks kasutati asjakohaseid meetodeid ning tulemused esitati korrektselt ja ausalt. Töös kasutati ainult tõenduspõhiseid materjale ning kõikidele autoritele viidati korrektselt.

Käesoleva uurimistöö valiidsus ja reliaablus tagati usaldusväärse mõõdiku kasutamise ja täpse ja põhjaliku andmete kogumise, andmebaasi moodustamise ning andmete analüüsi protsessi kirjeldamisega. MLQ 5X-Short küsimustik on näidanud väga head valiidsust ja reliaablust erinevate valimite korral, kusjuures Cronbachi α väärtused on mõõdiku kõigi nelja dimensiooni puhul vahemikus 0,8-0,9 (Avolio ja Bass 2004, Casida ja Parker 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Kodama jt 2016, Morsiani jt 2017). Käesolevas uurimistöös kasutatud eesti keelde tõlgitud mõõdiku Cronbachi α väärtuseks oli 0,89. Cronbachi α väärtused küsimustiku dimensioonide kaupa on esitatud tabelis 1. Kahe dimensiooni korral jäi α vahemikku 0,7-0,9, mida peetakse heaks sisemiseks kooskõlaks ja kahe dimensiooni korral oli $\alpha \geq 0,9$, mida peetakse suurepäraseks sisemiseks kooskõlaks (Burns ja Grove 2009). Pragmatilise juhtimisstiili dimensioonis oli Cronbachi α väärtus üle 0,9, mis tähendab, et selles dimensioonis oli korduvaid/kattuvaid küsimusi.

Tabel 1. Küsimustiku Cronbachi α väärtused dimensioonide kaupa

MLQ-5X-Short küsimustiku dimensioonid	Cronbachi α väärtused
Passiivne juhtimisstiil	0,90
Pragmatiline juhtimisstiil	0,93
Ümberkujundav juhtimisstiil	0,87
Juhtimise edukus	0,89

5. TULEMUSED

5.1. Uuritavate taustaandmed

Enamus uuritavatest (97,1%) olid naissoost. Kõige rohkem oli uuritavaid vanusegrupis 41-50 aastat (32,6%). Enamus uuritavatest (94,9%) olid õed. Kõige rohkem õdesid oli tööstaažiga 21 ja rohkem aastat (47,2%) ning täiskoormusega töötas 74,3% vastanutest. Enim oli uuritavate hulgas rakenduskõrgharidusega õdesid (49,4%). Keskmine oma praeguse õendusjuhi alluvuses töötatud aeg oli 3,9 aastat – lühim aeg 0,5 aastat ja pikim aeg 30 aastat. Uuritavate taustaandmed on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Uuritavate taustaandmed

Taustaandmed		n	%	Keskmine	Standardhälve
Sugu (n=175)	Naine	170	97,1		
	Mees	5	2,9		
Vanus aastates (n=175)	Alla 30	25	14,3		
	31-40	39	22,3		
	41-50	57	32,6		
	Üle 50	54	30,9		
Ametikoht (n=175)	Õde	166	94,9		
	Abiõde	9	5,1		
Töökoormus (n=175)	Osaline koormus	45	25,7		
	Täiskoormus	130	74,3		
Haridus (n=172)	Keskeriharidus	51	29,7		
	Tasemeõpe	35	20,3		
	Rakenduskõrgharidus	85	49,4		
	Magistrikraad	1	0,6		
Tööstaaž aastates (n=172)	1-5	38	22,1		
	6-10	24	14,0		
	11-15	16	9,3		
	16-20	17	9,9		
	Üle 21	77	44,8		
Praeguse õendusjuhi alluvuses töötatud aastad (n=163)	Vähem kui aasta	29	17,8	3,9	4,6
	1-4	89	54,6		
	5-9	29	17,8		
	10 ja rohkem aastat	16	9,8		

5.2. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele

Küsimustikule vastanud õdede ja abiõdede hinnangul rakendavad osakondade õendusjuhid kõige rohkem ümberkujundavat juhtimist ($M=2,88$; $SD=0,75$) ning kõige vähem passiivset juhtimist ($M=1,28$; $SD=0,86$). Kõige kõrgemalt hindasid uuritavad oma vahetuid juhte juhtimise efektiivsuse ($M=3,04$; $SD=0,87$) ja rahulolu ($M=3,03$; $SD=0,95$) valdkondades. Madalamalt

hindasid uuritavad õendusjuhte lisapingutuse valdkonnas ($M=2,69$; $SD=1,01$). Uuritavate hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ning juhtimise edukusele on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele

Juhtimisstiilid ja juhtimise edukus	M	SD
Ümberkujundav juhtimisstiil (n=177)	2,88	0,75
Idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega (n=176)	2,75	0,85
Idealiseeritud mõju seoses käitumisega (n=174)	2,85	0,87
Inspireeriv motiveerimine (n=174)	2,98	0,84
Intellektuaalne ergutamine (n=175)	2,93	0,80
Individuaalne lähenemine (n=175)	2,87	0,87
Pragmaatiline juhtimisstiil (n=176)	2,72	0,74
Tulemustasustamine (n=176)	2,93	0,89
Aktiivne erandi kaudu juhtimine (n=174)	2,50	0,94
Passiivne juhtimisstiil (n=177)	1,28	0,86
Passiivne erandi kaudu juhtimine (n=174)	1,65	1,01
Mittesekkuv käitumine (n=177)	0,93	0,95
Juhi lisapingutus (n=170)	2,69	1,01
Juhtimise efektiivsus (n=174)	3,04	0,87
Rahulolu juhtimisega (n=173)	3,03	0,95

M=keskmine; SD=standardhälve

Ümberkujundava juhtimisstiili alla kuuluvatest juhtimiskäitumistest demonstreerisid õendusjuhid uuritavate hinnangul kõige enam **inspireerivat motiveerimist** ($M=2,98$; $SD=0,84$) ning **intellektuaalset ergutamist** ($M=2,93$; $SD=0,80$). Kõige vähem demonstreerisid õendusjuhid uuritavate hinnangul aga idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega ($M=2,75$; $SD=0,85$). Pragmaatilise juhtimisstiili alla kuuluvatest juhtimiskäitumistest demonstreerisid õendusjuhid uuritavate hinnangul enim **tulemustasustamist** ($M=2,93$; $SD=0,89$). Passiivse juhtimisstiili alla kuuluvatest juhtimiskäitumistest demonstreerisid õendusjuhid uuritavate hinnangul kõige vähem **mittesekkuvat käitumist** ($M=0,93$; $SD=0,95$). (Vt tabel 3.)

5.3. Seosed õendusjuhtide juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse vahel

Korrelatsioonianalüüsi tulemusena selgus, et ümberkujundava juhtimisstiili ning kõigi kolme juhtimise edukuse valdkonna vahel esinesid statistiliselt olulised tugevad positiivsed seosed. Mida rohkem demonstreerivad õendusjuhid individuaalset lähenemist, seda kõrgemalt hindavad uuritavad juhi lisapingutust ($p=0,71$; $p=0,000$). Juhtimise efektiivsuse tagab õendusjuhtidele kõige enam intellektuaalse ergutamise rakendamine ($p=0,78$; $p=0,000$), rahulolu juhtimisega aga inspireeriva motiveerimise kasutamine ($p=0,78$; $p=0,000$). (Vt tabel 4.)

Pragmaatilise juhtimisstiili ning juhtimise edukuse valdkondade vahel tulid esile keskmise tugevusega seosed. Aktiivse erandi kaudu juhtimise ja juhtimise edukuse valdkondade vahel

esinesid nõrgad seosed, seega ei taga aktiivse erandi kaudu juhtimise rakendamine õendusjuhtidele uuritavate hinnangul juhtimises edukust. Pragmatilise juhtimisstiili alla kuuluv tulemustasustamine on aga tugevalt seotud kõigi kolme juhtimise edukuse valdkonnaga. Tulemustasustamist rakendades on õendusjuhid uuritavate hinnangul kõige edukamad juhtimise efektiivsuse valdkonnas ($\rho=0,72$; $p=0,000$). (Vt tabel 4.)

Passiivne juhtimisstiil on negatiivselt seotud nii juhi lisapingutusega ($\rho=-0,38$; $p=0,000$), juhtimise efektiivsusega ($\rho=-0,33$; $p=0,000$) kui ka juhtimise rahuloluga ($\rho=-0,37$; $p=0,000$). Mittesekkuv käitumine mõjutab kõigist juhtimiskäitumistest kõige negatiivsemalt juhtimise edukuse valdkondasid. (Vt tabel 4.)

Tabel 4. Juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse omavahelised seosed

Juhtimisstiilid ja juhtimiskäitumised	Juhtimise edukus		
	Juhi lisapingutus	Juhtimise efektiivsus	Rahulolu juhtimisega
	Spearman'i korrelatsioonikordaja ρ		
Ümberkujundav juhtimisstiil	0,77*	0,83*	0,80*
1. Idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega (II)	0,67*	0,71*	0,72*
2. Idealiseeritud mõju seoses käitumisega (IK)	0,65*	0,74*	0,69*
3. Inspireeriv motiveerimine (IM)	0,69*	0,75*	0,78*
4. Intellektuaalne ergutamine (IE)	0,68*	0,78*	0,73*
5. Individuaalne lähenemine (IL)	0,71*	0,74*	0,71*
Pragmatiline juhtimisstiil	0,52*	0,58*	0,54*
6. Tulemustasustamine (TT)	0,70*	0,72*	0,70*
7. Aktiivne erandi kaudu juhtimine (AJ)	0,20**	0,30*	0,23**
Passiivne juhtimisstiil	-0,38*	-0,33*	-0,37*
8. Passiivne erandi kaudu juhtimine (PJ)	-0,25**	-0,15***	-0,16***
9. Mittesekkuv käitumine (MK)	-0,44*	-0,45*	-0,55*

* $p=0,000$; ** $p<0,01$; *** $p<0,05$

Kõige enam väljendub ümberkujundav juhtimine läbi inspireeriva motiveerimise ($\rho=0,90$; $p=0,000$). Lisaks väljendub õendusjuhtide ümberkujundav juhtimisstiil uuritavate hinnangul ka läbi tulemustasustamise ($\rho=0,83$; $p=0,000$). Mittesekkuv käitumine mõjutab ümberkujundavat juhtimist aga negatiivselt ($\rho=-0,48$; $p=0,000$). Tugevad positiivsed seosed on ka pragmatilise juhtimisstiili ning selle juhtimiskäitumiste vahel, kusjuures aktiivse erandi kaudu juhtimise rakendamisel on õendusjuhid uuritavate hinnangul rohkem pragmatilisemad kui tulemustasustamise rakendamisel ($\rho=0,83$; $p=0,000$). Passiivne juhtimine mõjutab negatiivselt kõiki ümberkujundava juhtimise juhtimiskäitumisi ja tulemustasustamist. Juhtimisstiilide ja juhtimiskäitumiste omavahelised seosed on esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Juhtimisstiilide ja juhtimiskäitumiste omavahelised seosed

Juhtimiskäitumised	Juhtimisstiilid		
	Ümberkujundav juhtimine	Pragmaatiline juhtimine	Passiivne juhtimine
	Spearman'i korrelatsioonikordaja ρ		
Idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega	0,85*	0,59*	-0,34*
Idealiseeritud mõju seoses käitumisega	0,87*	0,68*	-0,22**
Inspireeriv motiveerimine	0,90*	0,57*	-0,35*
Intellektuaalne ergutamine	0,89*	0,67*	-0,28*
Individuaalne lähenemine	0,87*	0,55*	-0,34*
Tulemustasustamine	0,83*	0,79*	-0,19**
Aktiivne erandi kaudu juhtimine	0,37*	0,83*	0,22**
Passiivne erandi kaudu juhtimine	-0,11	0,19**	0,92*
Mittesekkuv käitumine	-0,48*	-0,13	0,83*

* $p=0,000$; ** $p<0,05$

5.4. Seosed õdede hinnangute ja taustamuutujate vahel

Dispersioonanalüüsi tulemusena selgus, et seoseid uuritavate hinnangute ning soo, vanuse ja hariduse vahel ei ole. Analüüsides seoseid uuritavate ametikoha ja hinnangute vahel selgus, et abiõded hindavad võrreldes õdedega õendusjuhte juhtimisega rahulolu valdkonnas madalamalt ($p=0,015$). Kui õdede keskmine hinnang oli 3,06, siis abiõdede keskmine hinnang juhtimisega rahulolule oli 2,28. Statistiliselt oluline seos oli ka tulemustasustamise ning uuritavate ametikoha vahel ($p=0,04$). Nimelt rakendavad õendusjuhid õdede hinnangul ($M=2,96$) enam tulemustasustamist kui abiõdede hinnangul ($M=2,33$). Ametikoht ei mõjuta uuritavate hinnanguid seoses ümberkujundava ja passiivse juhtimisstiiliga, juhi lisapingutuse ning juhtimise efektiivsusega.

Omavahelisi seoseid ei leitud uuritavate töökoormuse ja ümberkujundava ning passiivse juhtimisstiili ega nende alla kuuluvate juhtimiskäitumiste vahel. Samuti ei mõjuta töökoormus uuritavate hinnanguid juhtimise edukuse valdkondadele. Statistiliselt oluline seos on aga töökoormuse ja pragmaatilise juhtimisstiili ($p=0,045$) ning tulemustasustamise ($p=0,042$) vahel. Osalise töökoormusega õed/abiõded ($M=2,69$) hindavad õendusjuhte tulemustasustamise rakendamisel madalamalt kui täiskoormusega uuritavad ($M=3,01$). Osalise koormusega õed/abiõded hindavad oma vahetuid juhte ka pragmaatilise juhtimisstiili rakendamisel madalamalt ($M=2,53$) kui täiskoormusega õed/abiõded ($M=2,79$).

Analüüsides seoseid uuritavate tööstaaži ning nende hinnangute vahel selgus, et statistiliselt oluline seos esineb tööstaaži ja passiivse juhtimisstiili ($p=0,035$), aktiivse erandi kaudu juhtimise ($p=0,029$) ning passiivse erandi kaudu juhtimise ($p=0,015$) vahel. Uuritavad, kelle tööstaaž on 1-

5 aastat, hindavad õendusjuhte passiivse juhtimisstiili ($M=0,91$) ja passiivse erandi kaudu juhtimise ($M=1,18$) rakendamises kõige madalamalt. Kõige kõrgemalt hindavad õendusjuhte nendes valdkondades uuritavad, kelle tööstaaz jääb vahemikku 11-15 aastat (keskmised vastavalt 1,54 ja 1,94). Uuritavad, kelle tööstaaz on 21 ja rohkem aastat, hindavad õendusjuhte kõige kõrgemalt aktiivse erandi kaudu juhtimise rakendamises ($M=2,77$). Tööstaaz ei ole seotud ümberkujundava ning pragmaatilise juhtimisstiili ja juhtimise edukuse valdkondadega.

Uuritavate hinnangud õendusjuhtide ümberkujundavale juhtimisstiilile ning kõigile viiele selle juhtimisstiili alla kuuluvale juhtimiskäitumisele on statistiliselt oluliselt seotud uuritavate õendusjuhi alluvuses töötatud aastatega ($p<0,05$). Kõige kõrgemalt hindavad õendusjuhte nendes valdkondades õed/abiõed, kes on oma õendusjuhi alluvuses töötanud vähem kui aasta (keskmised vahemikus 2,97-3,25) ja kõige madalamalt need uuritavad, kes on oma õendusjuhi alluvuses töötanud 5-9 aastat (keskmised vahemikus 2,03-2,60). Omavaheline seos on ka alluvuses töötatud aastate ning passiivse juhtimisstiili ja selle juhtimiskäitumiste vahel ($p=0,000$). Nimelt hindavad nendes valdkondades õendusjuhte kõige kõrgemalt need uuritavad, kes on oma vahetu juhi alluvuses töötanud 10 ja enam aastat (keskmised vahemikus 1,60-2,47) ning kõige madalamalt need õed/abiõed, kes on oma juhi alluvuses töötanud alla aasta (keskmised vahemikus 0,49-1,11). Mida vähem uuritav õendusjuhi alluvuses on töötanud, seda vähem ta juhti passiivset juhtimisstiili rakendamas ka hindab. Kõige pragmaatilisemaks hindavad oma juhte ($p=0,034$) 10 ja enam aastat juhi alluvuses töötanud uuritavad ($M=2,92$), kõige vähem aga 5-9 aastat ($M=2,36$). Sama seos on ka tulemustasustamisega ($p=0,022$), kus keskmised on vastavalt 3,03 ning 2,44.

Uuritavate õendusjuhi alluvuses töötatud aastad on statistiliselt oluliselt seotud ka kõigi juhtimise edukuse valdkondadega ($p<0,01$). Nii juhi lisapingutust, juhtimise efektiivsust kui rahulolu juhtimisega hindavad kõige kõrgemalt alla aasta õendusjuhi alluvuses töötanud õed/abiõed (keskmised vahemikus 3,02-3,29) ning kõige madalamalt 5-9 aastat juhi alluvuses töötanud uuritavad (keskmised vahemikus 2,13-2,45).

6. ARUTELU

6.1. Olulisemad tulemused

Käesolev uurimistöö annab ülevaate õdede hinnangutest oma vahetute juhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikute statsionaarsetes osakondades. Autorile teadaolevalt pole antud teemal Eestis varasemalt uurimistöid tehtud. Uurimistööst saadud tulemused jagunesid: taustaandmed; uuritavate hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele; juhtimisstiilide ja juhtimise edukuse valdkondade omavahelised seosed ning uuritavate hinnangute ja taustaandmete omavahelised seosed.

Uurimistöös osalenud õdede ning abiõdede hinnangul demonstreerivad Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikute statsionaarsete osakondade õendusjuhid nii ümberkujundavat, pragmaatilist kui ka passiivset juhtimisstiili. Antud tulemus on kooskõlas Avolio (2011) väitega, et juhid rakendavad rohkemal või vähemal määral kõiki kolme juhtimisstiili. Kõige rohkem kasutavad osakondade õendusjuhid uuritavate hinnangul ümberkujundavat juhtimist ja kõige vähem passiivset juhtimist. Ka mujal maailmas tehtud uurimistööde tulemused näitavad, et õed hindavad osakondade õendusjuhtide juhtimisstiili pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks või passiivseks (McGuire ja Kennerly 2006, Malloy ja Penprase 2010, Casida ja Parkeri 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Al-Yami jt 2018). Sellest võib järeldada, et uuritavate hinnangul on nende vahetud juhid pigem uuendusmeelsed ning kaasaegsed. Lisaks ei väldi nad konfliktide lahendamist ega karda tervishoius esinevaid väljakutseid. Kuna ümberkujundavad õendusjuhid julgustavad personali mõtlema innovaatselt ja nad hea meelega jagavad õdedega kohustusi, vastutust ning võimu (Avolio 2011), siis on uurimistöös osalenud osakonnad suurema tõenäosusega suutelised kaasa minema uuendustega ja vastu võtma muutusi.

Käesoleva magistritöö tulemused näitavad, et uuritavate hinnangul demonstreerivad õendusjuhid ümberkujundava juhtimisstiili juhtimiskäitumistest kõige rohkem inspireerivat motiveerimist. Inspireeriv motiveerimine on kõigist kolme juhtimisstiili juhtimiskäitumistest õendusjuhtide poolt ka enim rakendatav. Samuti väljendub ümberkujundav juhtimisstiil uuritavate hinnangul kõige rohkem just läbi inspireeriva motiveerimise. Ka mitmete teiste (McGuire ja Kennerly 2006, Casida ja Parkeri 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Al-Yami jt 2018) uurimistulemuste kohaselt demonstreerivad õendusjuhid õdede hinnangul kõige rohkem just inspireerivat motiveerimist. Sellest võib järeldada, et uuritavate arvates suhtuvad nende vahetud juhid optimistlikult tulevikku ning entusiasmiga püstitatud eesmärkide saavutamisesse, suutes

seeläbi motiveerida personali ühise eesmärgi nimel koos töötama. Inspireeriva motiveerimise kasutamine tekitab personalis meeskonnavaimu ja rahulolu (Abdelhafiz jt 2016) ning suurendab pühendumist organisatsioonile (Al-Yami 2018). Seega võimaldab inspireeriva motiveerimise kasutamine õendusjuhtidel lihtsamini esile kutsuda muutusi ja saavutada õendusabi osutamisega seotud eesmäärke. Samuti suurendab see personali tööga rahulolu ning pühendumist oma organisatsioonile.

Lisaks inspireerivale motiveerimisele demonstreerivad osakondade õendusjuhid uuritavate hinnangul rohkem ka intellektuaalset ergutamist ning individuaalset lähenemist. Need tulemused on erinevad mujal maailmas tehtud uurimistööde tulemustest, millede kohaselt rakendavad õendusjuhid lisaks inspireerivale motiveerimisele rohkem just idealiseeritud mõju nii seoses isikuomaduste kui käitumisega (Casida ja Parker 2011, Abualrub ja Alghamdi 2012, Abdelhafiz jt 2016, Kodama jt 2016, Al-Yami jt 2018, Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro 2018). Sellest võib järeldada, et osakondade õendusjuhid julgustavad ja toetavad õdesid/abiõdesid olema uuendusmeelsed ning loomingulised, pööravad tähelepanu oma töötajate arenguvajadustele ja delegeerivad tööülesandeid. Mõnevõrra vähem tunnetavad uuritavad aga seda, kuidas nende vahetud juhid väljendavad väärikust ning enesekindlust, kõnelevad oma väärtustest ja tõekspidamistest ning arvestavad oma igapäevatöös eetiliste ja moraalsete aspektidega. Uuriija arvates tuleneb see sellest, et õendusjuhtidel on lihtsam kasutada selliseid juhtimiskäitumisi, mis on otseselt seotud ning suunatud töötajatele (nt ülesannete delegeerimine). Vähem rakendatakse aga juhtimiskäitumisi, mis on seotud juhi endaga (nt oma väärtustest rääkimine).

Antud uurimistöö tulemuste kohaselt demonstreerivad osakondade õendusjuhid kahest pragmaatilise juhtimise juhtimiskäitumisest enam tulemustasustamist, kusjuures kõigist juhtimiskäitumistest on tulemustasustamine inspireeriva motiveerimise ning intellektuaalse ergutamise järel kolmas. Antud tulemused erinevad Kodama jt (2016) ja Morsiani jt (2017) uurimistulemustest, millede kohaselt osakondade õendusjuhid rakendavad õdede hinnangul kõige rohkem just aktiivset erandi kaudu juhtimist. Lisaks selgus käesoleva uurimistöö tulemustest, et uuritavate hinnangul on tulemustasustamine rohkem seotud ümberkujundava kui pragmaatilise juhtimisstiiliga. Sarnaseid tulemusi said ka Malloy ja Penprase (2010), kes leidsid tulemustasustamise ja ümberkujundava juhtimisstiili vahel tugevamaid seoseid, kui tulemustasustamise ning pragmaatilise juhtimise vahel. Kuna tulemustasustamise rakendamine tugineb õendusjuhi ja õe vahelisele usaldusele ning õde võib alati eeldada korrektse tööülesande täitmise eest õendusjuhi poolt lubatud boonust või lisatasu (Bass 1999), siis leiab uurija, et

tulemustasustamine tekitab õdedes/abiõdedes õendusjuhi suhtes positiivseid hoiakuid, mis omakorda on ennekõike seotud just ümberkujundava juhtimisstiiliga.

Kõige vähem demonstreerivad osakondade õendusjuhid uuritavate hinnangul passiivset juhtimisstiili, kusjuures passiivset erandi kaudu juhtimist rakendavad juhid veidi rohkem kui mittesekkuvat käitumist. Sellest võib järeldada, et osakondade õendusjuhid ei väldi probleemide ega kitsaskohtade lahendamist ning nad ei oota, et tegutsemiseks peavad konfliktised olukorrad muutuma tõsisteks. Kuna passiivse juhtimisstiili kasutamine mõjutab negatiivselt õdede rahulolu nii oma töö (Morsiani jt 2017), töökeskkonna (Malloy ja Penprase 2010) kui vahetu juhi juhtimistegevustega (Casida ja Parker 2011), siis tasub uurija arvates selle juhtimisstiili rakendamist igal moel vältida ning eelistada ümberkujundavat juhtimist ja tulemustasustamist.

Juhtimise edukuse valdkondadest hindasid uuritavad oma osakondade õendusjuhte kõrgemalt juhtimise efektiivsuse ning juhtimisega rahulolu valdkondades, madalamalt aga juhi lisapingutuse valdkonnas. Ka Casida ja Parker (2011) ning Garcia-Sierra ja Fernandez-Castro (2018) uurimistulemuste kohaselt on osakondade õendusjuhid edukamad juhtimise efektiivsuse ja rahulolu valdkondades ning vähem edukamad juhi lisapingutuse valdkonnas. See tähendab, et uuritavate hinnangul suudavad õendusjuhid töötajates esile kutsuda rahulolu seoses positiivse töökeskkonna loomise ja säilitamisega ning rahuldada nende vajadusi läbi positiivse suhtlemise ja suhtumise. Vähem tajuvad õed/abiõded aga oma vahetuid juhte toetamas töötajaid nende täieliku potentsiaali saavutamisel. Sellest võib järeldada, et õendusjuhid on edukad õdedega suhtlemises ning töökeskkonna kujundamises, kuid peaksid rohkem arvestama õdede individuaalsete soovide ja vajadustega.

Käesoleva magistr töö tulemustest selgub, et kõik kolm juhtimise edukuse valdkonda on positiivselt seotud ümberkujundava juhtimisstiili juhtimiskäitumistega. Antud tulemused on kooskõlas Bass'i (1999) väitega, mille kohaselt ollakse ümberkujundavat juhtimisstiili rakendatavate juhtidega rohkem rahul kui pragmaatiliste juhtidega ning töötajate silmis on ümberkujundavad juhid oma töös ka efektiivsemad ja edukamad. Käesoleva uurimistöö tulemuste kohaselt tagab juhtimise efektiivsuse õendusjuhtidele kõige enam intellektuaalse ergutamise rakendamine, rahulolu juhtimisega aga inspireeriva motiveerimise kasutamine. Mida rohkem demonstreerivad õendusjuhid individuaalset lähenemist, seda kõrgemalt hindavad õed/abiõded juhi lisapingutust. Antud tulemused erinevad kohati Casida ja Parker'i (2011) uurimistulemustest, mille kohaselt on juhi lisapingutusega kõige rohkem seotud küll individuaalne lähenemine, kuid juhtimise efektiivsust ja rahulolu kutsub enim esile idealiseeritud mõju seoses isikuomadustega.

Sellest võib järeldada, et Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikute osakondade õendusjuhid on õdede/abiõdede hinnangul edukamad just inspireeriva motiveerimise, intellektuaalse ergutamise ning individuaalse lähenemise rakendamisel. Lisaks on kõigi kolme juhtimise edukuse valdkonnaga tugevalt seotud ka tulemustasustamine. Sama tulemuse said oma uurimistöös ka Casida ja Parker (2011).

Varasemates uurimistöödes on seoseid uuritavate hinnangute ning nende taustamuutujate vahel väga vähe uuritud. Käesolevas uurimistöös osalenud õdede/abiõdede hinnangute ja nende soo, vanuse ning hariduse vahel seoseid esile ei tulnud. Küll aga tulid esile olulised seosed uuritavate hinnangute ja nende ametikoha, töökoormuse, tööstaaži ning õendusjuhi alluvuses töötatud aastate vahel. Näiteks ei hinda abiõed õendusjuhtide tulemustasustamise rakendamist sama kõrgelt kui õed. Antud tulemus võib olla seotud sellega, et õendusjuhid paluvad lisatasu eest teatud ülesannete (nt õendustegevusjuhendite koostamine, uuendamine) täitmisel pigem kogemustega õdede abi. Hinnanguid tulemustasustamise rakendamisele mõjutab ka uuritavate töökoormus – osalise koormusega õed/abiõed hindavad õendusjuhtide tulemustasustamise kasutamist madalamalt kui täiskoormusega õed/abiõed. Seda võib samuti selgitada asjaoluga, et õendusjuhid eelistavad teatud ülesannete täitmisel pigem nende töötajate abi, kes on osakonnale pühendunud täisajaga.

Statistiliselt olulised seosed esinevad ka uuritavate tööstaaži ja passiivse juhtimisstiili vahel. Kõige madalamalt hindavad õendusjuhtide passiivse juhtimisstiili rakendamist õed/abiõed, kelle tööstaaž on 1-5 aastat, kõige kõrgemalt aga õed, kelle tööstaaž on 11-15 aastat. Vastupidist väidavad Al-Yami jt (2018), kelle uurimistulemuste kohaselt hindavad oma juhte passiivse juhtimisstiili kasutamises kõrgemalt just väiksema tööstaažiga (alla seitsme aasta) õed. Põhjuseks tuuakse välja see, et väiksema tööstaažiga õdedel pole piisavalt kogemusi ega kokkupuuteid õendusjuhtide juhtimisstiilide ega efektiivse juhtimisega (Al-Yami jt 2018). Sellest võib järeldada, et antud uurimuses osalenud väiksema tööstaažiga õed/abiõed suudavad olenemata vähesest kogemusest hinnata oma vahetute juhtide juhtimisstiile.

Uuritavate hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele mõjutavad ka õendusjuhi alluvuses töötatud aastad. Uurimistulemused näitavad, et alla aasta oma vahetu juhi alluvuses töötanud õdede/abiõdede hinnangul rakendavad õendusjuhid kõige enam ümberkujundavat juhtimisstiili ning kõige vähem passiivset juhtimisstiili, olles kõigis kolmes juhtimise edukuse valdkonnas ka edukad. Õed, kes on oma vahetu juhi alluvuses töötanud aga 5-9 aastat, hindavad õendusjuhte kõige rohkem just passiivseteks ja kõige vähem ümberkujundavateks, kusjuures juhid ei ole nende hinnangul juhtimisstiilide rakendamises ka

niivõrd edukad. Antud tulemus võib olla seotud sellega, et õendusjuhid pühendavad uutele osakonda tööle tulnud õdedele/abiõdedele läbi juhendamise ning koolitamise rohkem tähelepanu, mistõttu tunnetavad need töötajad õendusjuhtide juhtimisalaseid tegevusi teistest rohkem. Kui aga õendusjuhi ja õe vahel on tekkinud usalduslik ning pikaajaline koostöö, siis ei pruugi juht enam sellele töötajale nii palju tähelepanu pöörata, mille tagajärjel ei hinda õde juhi juhtimisalaseid tegevusi enam nii kõrgelt.

6.2. Uurimistöö eetilised aspektid

Uurimistöö läbiviimisel järgiti eetilisi nõudeid ning seadlusandlust. Uurimistöö läbiviimiseks taotleti luba nii Tartu Ülikooli Inimuuringute eetika komiteelt kui kõikide uurimistöös osalevate haiglate juhtkondadelt. Uurimistöö valmides tutvustatakse tulemusi kõigis uurimuses osalenud asutustes, kui nad seda soovivad.

Kõiki uuritavaid teavitati küsimustiku kaaskirja abil uurimistöö sisust, eesmärkidest, osalemise vabatahtlikkusest ning võimalusest igal hetkel osalemisest loobuda. Andmeid koguti anonüümsete küsimustikega, mis tagasid uuritavate anonüümsuse. Kasutatavas küsimustikus ei olnud avatud küsimusi, mille vastuste põhjal võiks uuritavaid ära tunda. Paber kandjal oleva küsimustiku sai uuritav täita endale sobival ajal ja kohas. Täidetud küsimustikke hoiustas uurija ainult talle teadaolevas kohas. Kogutud andmed kodeeriti, tagades sellega andmete töötlemisel ning säilitamisel igakülgse anonüümsuse. Andmestik on salvestatud vaid uurija parooliga kaitstud arvutis ja kättesaadav ainult uurijale.

Andmete analüüsimiseks kasutati asjakohaseid ja korrektseid meetodeid ning tulemused esitati korrektselt ja ausalt. Uurimistöö autor ei mõjutanud ühelgi viisil uurimistöö tulemusi. Andmete kogumise ja analüüsi käigus saadud informatsiooni kasutati üldistatud kujul ning vaid teaduslikel eesmärkidel. Küsimustike abil ei kogutud uurimistööga mitteseotud informatsiooni inimese privaatse teabe kohta. Uurimistöös ei diskrimineeritud uuritavaid soo, vanuse, rassi, keele, religiooni, poliitiliste veendumuste, sotsiaalse päritolu, tervisliku seisundi või varalise rikkuse põhjal. Peale magistr töö kaitsmist hävitatakse uurimistöö andmeid puudutav paber kandjal info paberhundis ning kõik digitaalsed andmed kustutatakse. Uurimistöö avalikustatakse peale kaitsmist Tartu Ülikooli elektroonilises andmebaasis Dspace.

6.3. Uurimistöö usaldusväärsus ja kitsaskohad

Käesolevas magistritöös kasutati Avolio ja Bass'i poolt 2004. aastal välja töötatud küsimustikku „Mitmefaktoriline juhtimise küsimustik ehk MLQ 5X-Short“. Küsimustiku dimensioonide sisemist kooskõla hinnati Cronbachi α -ga. Varasemalt läbi viidud uurimistöodes jäid Cronbachi α väärtused vahemikku 0,8-0,9. Antud uurimistöös kasutatava küsimustiku puhul jäid Cronbachi α väärtused küsimustiku kõigis dimensioonides vahemikku 0,87-0,93, mille põhjal võib väita, et tegemist on usaldusväärse küsimustikuga (Burns ja Grove 2009).

Magistritöös kasutatud küsimustikku polnud varasemalt Eestis õendusjuhtimise valdkonnas kasutatud ega testitud. Kuna originaalküsimustiku autoriõigusi omaval organisatsioonil *Mind Garden* oli olemas ainult ametlik vene keelne tõlge MLQ 5X-Short küsimustikust, oli vaja mõõdik tõlkida eesti keelde. Tõlkimisel kasutati tõlkebüroo abi ning omavahel võrreldi nii eesti, vene kui inglise keelseid tõlkeid. Lisaks tõlkebüroo poolsele tõlkeõigsuse kinnitusele aktsepteeris küsimustiku eesti keelset tõlget ka *Mind Garden*. Enne põhiuurimust viidi läbi prooviuurimus, et kontrollida küsimustiku väidete arusaadavust. Prooviuurimuse järgselt ei tekkinud vajadust viia mõõdikusse sisse sisulisi muudatusi.

Käesoleva uurimistöö üheks kitsaskohaks võis olla küsimustike jagamisel uuritavatele õendusjuhtide abi kasutamine. Kuna osakondade õendusjuhid olid ise uurimistöö teema suhtes positiivselt meelestatud ja soovisid oma õdedelt/abiõdedelt saada tagasisidet enda juhtimisstiilide rakendamise kohta, kasutati küsimustike jagamisel nende abi. See võis põhjustada aga olukorra, kus õendusjuht proovis oma õdesid mingil moel mõjutada kas üldse mitte küsimustikule vastama või andma reaalsusest paremaid hinnanguid. Samas uurimistulemused näitavad, et isegi kui osakondade õendusjuhid proovisid uuritavaid vastamisel kuidagi mõjutada, ei kajastu see nende hinnangutes. Samuti oli vastamismäär 74,3%, mis näitab, et õendusjuhid ei takistanud uuritavaid küsimustikule vastamast. Pigem võis see just kasuks tulla, kuna õendusjuhid ise väga soovisid õdedelt/abiõdedelt tagasisidet oma juhtimisstiilide kasutamise kohta, mistõttu motiveerisid uuritavaid küsimustikule vastama.

Teiseks kitsaskohaks võis olla see, et uurimistöö autor oli andmete kogumise ajal üks osakondade õendusjuhtidest, kelle juhtimisstiilide kohta õed/abiõed hinnanguid andsid. Uuriija otsustas kaasata enda alluvuses töötavad uuritavad uurimistöösse, kuna sooviti kasutada kõikset valimit ning teha üldistusi üldkogumile. Et vältida uuritavate mõjutamist, jagas selle osakonna õdedele/abiõdedele küsimustikud laiali kolleeg teisest osakonnast. Suletud kast täidetud küsimustike kogumiseks ei

asunud selle osakonna pinnal, vaid õed viisid täidetud küsimustikud naaberosakonna kasti. Seega ei olnud võimalik kuidagi tuvastada, millistele küsimustikele vastasid uurija osakonnas töötavad uuritavad.

Uurimistöö lõpliku andmebaasi moodustas 74,3% (n=177) kõigist välja jagatud (n=238) küsimustikest. Kõik küsimustikud kaasati analüüsi, kuigi tagastatud ankeetide hulgas oli ka osaliselt täidetud küsimustikke. Puudulikud vastused olid nii üldküsimustiku kui MLQ 5X-Short väidete osas. Uurimistöö autor ei jätnud osaliselt vastatud küsimustikke andmete analüüsimisest välja, kuna uuritavatel ei pruukinud kõigi väidete osas olla vastamiseks piisavalt kogemusi oma õendusjuhi juhtimisstiilidega või kindlat seisukohta.

6.4. Uurimistulemuste rakendavatus ja ettepanekud edaspidisteks uurimistöödeks

Käesoleva magistr töö tulemused annavad uut tõenduspõhist teavet Eesti õendusjuhtimise valdkonda. Osakondade õendusjuhid saavad suurendada õdede tööga rahulolu ja muuta osakonna toimimist tõhusamaks, kui nad teavad, milliste juhtimisstiilide rakendamine on edukas ning efektiivne. Magistr töö tulemused võivad olla aluseks osakondade õendusjuhtide pädevusnõuete väljatöötamisel, kuna tulemustest selgub, milliste juhtimisstiilide ja –käitumiste rakendamine tagab enam juhtimisalase edukuse. Uurimistöö tulemusi on plaanis tutvustada ka kõigis uurimistöös osalenud asutustes. Sellest tulenevalt saavad osakondade õendusjuhid oma seniseid juhtimisalaseid tegevusi analüüsida ning asutused planeerida näiteks erinevaid juhtimisalaseid koolitusi.

Uurimistöö tulemused näitavad, et õdede hinnangul on edukamad need õendusjuhid, kes rakendavad oma igapäevatoös ennekõike ümberkujundavat juhtimisstiili ja tulemustasustamist. Seda teadmist saavad arvesse võtta tervishoiuorganisatsioonid, kes peaksid asutusesiseselt tagama sellise juhtimiskultuuri, mis julgustab ning toetab õendusjuhte olema ümberkujundavad ja vältima passiivset juhtimisstiili.

Edaspidi võiks uurida seoseid näiteks õdede rahulolu ning õendusjuhtide juhtimisstiilide vahel. Käesoleva uurimistöö tulemustest selgusid küll õdede hinnangud õendusjuhtide juhtimisstiilidele ning kas nende juhtimisstiilide rakendamine on ka edukas, kuid puudub teave selle kohta, kas õed sellega ka rahul on. See võimaldaks saada veelgi põhjalikumalt infot selle kohta, milliste juhtimisstiilide rakendamine on kõige edukam.

7. JÄRELDUSED

Kõige rohkem rakendavad keskhaiglate kirurgiakliinikute osakondade õendusjuhid õdede hinnangul ümberkujundavat juhtimisstiili ning kõige vähem passiivset juhtimisstiili. Õdede arvates on nende vahetud juhid pigem uuendusmeelsed ning kaasaegsed. Lisaks ei väldi nad konfliktide lahendamist ega karda tervishoius esinevaid väljakutseid. Kolm kõige enam kasutatavat juhtimiskäitumist on inspireeriv motiveerimine, intellektuaalne ergutamine ja tulemustasustamine. Õdede hinnangul on osakondade õendusjuhid tuleviku suhtes optimistlikud. Nad julgustavad ning toetavad oma töötajaid olema rohkem innovaativsemad ja loomingulisemad. Samuti võimaldavad nad personalile tööülesannete korrektse täitmise eest lisatasusid.

Juhtimise edukuse valdkondadest hindavad õed/abiõed õendusjuhte kõrgemalt juhtimise efektiivsuse ning juhtimisega rahulolu valdkondades, madalamalt aga juhi lisapingutust. Õdede/abiõdede hinnangul on osakondade õendusjuhid edukad õdedega suhtlemises ja töökeskkonna kujundamises, kuid peaksid rohkem arvestama õdede individuaalsete soovide ning vajadustega.

Kõige rohkem tagab õdede hinnangul juhtimise edukuse ümberkujundava juhtimisstiili rakendamine. Mida rohkem demonstreerivad õendusjuhid individuaalset lähenemist, seda kõrgemalt hindavad õed juhi lisapingutust. Juhtimise efektiivsuse tagab õendusjuhtidele kõige enam intellektuaalse ergutamise rakendamine, rahulolu juhtimisega aga inspireeriva motiveerimise kasutamine. Tulemustasustamist rakendades on õendusjuhid õdede hinnangul kõige edukamad juhtimise efektiivsuse valdkonnas. Kõige vähemedukamaks peavad õed mittesekkuvat käitumise kasutamist.

Dispersioonanalüüsi tulemusena selgus, et üldse ei mõjutanud uuritavate hinnanguid nende sugu, vanus ja ametikoht. Teiste taustaandmete ning uuritavate tunnuste vahel tulid esile statistiliselt olulised ($p < 0,05$) seosed. Leiti, et õdede hinnangul rakendavad õendusjuhid tulemustasustamist rohkem kui abiõdede hinnangul. Lisaks abiõdedele hindavad õendusjuhtide tulemustasustamise kasutamist madalamalt ka osalise koormusega töötavad õed/abiõed. Seos ilmnes ka uuritavate tööstaaži ja passiivse juhtimisstiili vahel. Kõige madalamalt hindavad õendusjuhtide passiivse juhtimisstiili rakendamist õed/abiõed, kelle tööstaaž on 1-5 aastat, kõige kõrgemalt aga õed, kelle tööstaaž on 11-15 aastat.

Statistiliselt olulised seosed esinesid ka uuritavate hinnangute ning oma vahetu juhi alluvuses töötatud aastate vahel. Alla aasta õendusjuhi alluvuses töötanud õdede/abiõdede hinnangul kasutavad osakondade õendusjuhid kõige enam ümberkujundavat juhtimisstiili ning kõige vähem passiivset juhtimisstiili. Lisaks peavad nad õendusjuhte juhtimisstiilide rakendamises kõige edukamateks. 5-9 aastat õendusjuhi alluvuses töötanud õdede arvates aga rakendavad nende vahetud juhid ümberkujundavat juhtimisstiili kõige vähem ja passiivset juhtimisstiili kõige rohkem, kusjuures õendusjuhid on nende hinnangul kõigis juhtimise edukuse valdkondades ka kõige vähemedukamad.

KASUTATUD KIRJANDUS

Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M., Almatari, M. (2016). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 24(3): 384-392.

Abualrub, R. F., Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5): 668-678.

Al-Yami, M., Galdas, P., Watson, R. (2018). Leadership style and organizational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 26(5): 531-539.

American Organization of Nursing Leadership (AONL). (2015). The AONL nurse manager competencies.

<https://www.aonl.org/system/files/media/file/2019/06/nurse-manager-competencies.pdf>

(16.02.2020).

Avolio, B. J. (2011). Full Range Leadership Development. 2nd Edition. Sage Publications. Thousands Oak.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition. Manual and Sample Set. Mind Garden, Inc.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.

Baxter, C., Warshawsky, N. (2014). Exploring the acquisition of nurse manager competence. *Nurse Leader*, 12(1): 46-51.

Burns, N., Grove, S. K. (2009). The Practice of Nursing Research. Appraisal, Synthesis and Generation of Evidence. 6th Edition. Saunders Elsevier.

Casida, J., Parker, J. (2011). Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. *Journal of Nursing Management*, 19(4): 478-486.

Eesti Õendusjuhtide Ühing. Arengukava 2018-2020. (2018).

https://estnda.ee/pildid/dokumendid/E%C3%95J%C3%9C_arengukava_2018-2020.pdf

(16.02.2020).

Eneh, V. O., Vehviläinen-Julkunen, K., Kvist, T. (2012). Nursing leadership practices as perceived by Finnish nursing staff: high ethics, less feedback and rewards. *Journal of Nursing Management*, 20: 159-169.

Feather, R. (2015). Tools assessing nurse manager behaviours and RN job satisfaction: a review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 23: 726-735.

Garcia-Sierra, R., Fernandez-Castro, J. (2018). Relationships between leadership, structural empowerment and engagement in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(12): 2809-2819.

Huber, D. L. (2006). *Leadership and Nursing Care Management*. 3rd Edition. Saunders Elsevier. Philadelphia.

Kagan, I., Kigli-Shemesh, R., Tabak, N. (2006). „Let me tell you what I really think about you“—evaluating nursing managers using anonymous staff feedback. *Journal of Nursing Management*, 14: 356-365.

Kaheksa sammu inimese tervise heaks. Eesti õenduse ja ämmaemanduse arengustrateegia 2011-2020. (2011). Tallinn.

Kodama, Y., Fukahori, H., Sato, K., Nishida, T. (2016). Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital? *Journal of Nursing Management*, 24: 884-892.

Langsepp, L. (2016). Eestvedamise stiili, töökoha eetilise kliima ja tööga rahulolu omavahelised seosed. Magistritöö. Tallinna Ülikool. Tallinn.

Lappalainen, M., Härkänen, M., Kvist, T. (2019). The relationship between nurse manager's transformational leadership style and medication safety. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.

Liukka, M., Hupli, M., Turunen, H. (2018). How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager. *Journal of Nursing Management*, 26(6): 639-646.

Malloy, T., Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychosocial work environment. *Journal of Nursing Management*, 18: 715-725.

Marquis, B. L., Huston, C. J. (2006). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. 5th Edition. Lippincott Williams & Wilkins. Philadelphia.

McGuire, E., Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics*, 24(4): 179-185. 9

Morsiani, G., Bagnasco, A., Sasso, L. (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of Nursing Management*, 25: 119-128.

Rootalu, K. (2014). Statistilise andmeanalüüsi meetodid. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas.

<http://samm.ut.ee/risttabelid-ja-seosekordajad> (10.03.2020).

Roussel, L., Thomas, P. L., Harris, J. L. (2016). *Management and Leadership for Nurse Administrators*. 7th Edition.

Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German translation. Mind Garden.

Sullivan, E. J. (2012). *Effective Leadership and Management in Nursing*. 8th Edition. Prentice Hall.

Zaghini, F., Fiorini, J., Piredda, M., Fida, R., Sili, A. (2020). The relationship between nurse managers' leadership styles and patients' perception of the quality of the care provided by nurses: cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 101.

Witges, K. A., Scanlan, J. M. (2014). Understanding the role of the nurse manager: the full-range leadership theory perspective. *Nurse Leader*, 12 (6): 67-70.

Wong, C. A., Cummings, G. G., Ducharme, L. (2013). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *Journal of Nursing Management*, 21: 709-724.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf (17.04.2020).

Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4: 155-157.

LISAD

Lisa 1. Üldküsimustik eesti ja vene keeles

Üldküsimustik

Palun Teil vastata kõikidele Teie taustaandmeid ja ametikohta puudutavatele küsimustele. Valikvastuste puhul palun tõmmata ring ümber kõige sobivamale vastuse variandile.

1. Teie sugu:

- 1) naine
- 2) mees

2. Teie vanus:

- 1) alla 30 aasta
- 2) 31 – 40 aastat
- 3) 41 – 50 aastat
- 4) üle 50 aasta

3. Teie ametikoht:

- 1) Õde
- 2) Abiõde

4. Teie töökoormus:

- 1) Osaline koormus
- 2) Täiskoormus

5. Teie haridustase:

- 1) Keskeriharidus/kutseharidus
- 2) Tasemeõppe teel saadud rakenduskõrgharidus
- 3) Rakenduskõrgharidus
- 4) Magistriharidus

6. Teie tööstaaz:

- 1) 1 – 5 aastat
- 2) 6 – 10 aastat
- 3) 11 – 15 aastat
- 4) 16 – 20 aastat
- 5) üle 21 aasta

7. Olen oma praeguse osakonna õendusjuhi/vanemõe alluvuses töötanud _____ aastat.

Общий опросник

Прошу Вас ответить на все вопросы которые связаны с Вашим рабочим местом и с общими данными. При вариантах ответа, попрошу Вас отметить наиболее подходящий вариант.

1. Ваш пол:

- 1) Женский
- 2) Мужской

2. Ваш возраст:

- 1) Менее 30 лет
- 2) 31 – 40 лет
- 3) 41 – 50 лет
- 4) Более 50 лет

3. Ваша должность:

- 1) Медсестра
- 2) Медсестра-помощник

4. Ваша рабочая нагрузка:

- 1) Частичная нагрузка
- 2) Полная нагрузка

5. Ваше образование:

- 1) Среднее или среднее прикладное
- 2) Квалифицированное
- 3) Прикладное высшее образование
- 4) Магистратура

6. Ваш рабочий стаж:

- 1) 1 – 5 лет
- 2) 6 – 10 лет
- 3) 11 – 15 лет
- 4) 16 – 20 лет
- 5) Более 21 года

7. В своём отделении я работаю под руководством старшей медсестры _____ лет.

Lisa 2. MLQ 5X-Short mõõdiku kasutusluba

From: Mind Garden <info@mindgarden.com>

Sent: 11. detsember 2017. a. 20:25

To: Tene Tammearu

Subject: Re: [Mind Garden] Message from contact form - General Questions

Follow Up Flag: Follow up

Flag Status: Completed

Hello Tene,

Thanks for your message.

You will need to purchase the MLQ license in order to use the instrument in any language or version. E.g. to survey 200 people you would buy a license for 200 administrations. You can make the license purchase here. Type in your quantity needed, press your Tab key, and the price will calculate. Note that the unit price drops at quantity 100+.

You will likely need to make your own translation. Please add the free Translation Application to your license purchase shopping cart. Complete the short online application and we can respond to your request within 1-2 business days.

Best,

Katherine
Mind Garden, Inc.

Lisa 3. Küsimustiku kaaskiri eesti ja vene keeles

Lugupeetud kolleeg!

Mina olen Tartu Ülikooli õendusteaduse õppetooli üliõpilane ja käesoleva küsimustikuga olete palutud osalema uurimistöös „Õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes.“ Uurimistöö eesmärk on kirjeldada Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes töötavate õdede hinnangute põhjal osakondade õendusjuhtide juhtimisstiile ja juhtimise edukust. Kuna Eestis ei ole varem uuritud õdede hinnanguid osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele, puudub meil hetkel teave selle kohta, milliseid juhtimisstiile osakondade õendusjuhid Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes rakendavad ning kui edukad nad õdede hinnangul juhtimises on. Uurimistöö tulemused annaksid õendusjuhtimise valdkonna kohta uut tõenduspõhist teavet, mida saaks kasutada õendusjuhtimise arendamiseks. Kuna läbi õendusjuhtimise saab nii otseselt kui kaudselt panustada õdede töökeskkonda ja –tingimustesse, on Teil hea võimalus panustada Eesti õenduse arengusse.

Uurimuses osalemine on vabatahtlik ja anonüümne. Nõusolek uurimuses osalemiseks väljendub Teie poolt täidetud anonüümses küsimustikus, mille andmeid kasutatakse ainult üldistatuna. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 20 minutit. Täidetud ankeet palun panna suletud ümbrikus Teie osakonna õdede postis asuvasse kinnisesse kogumiskasti. Andmete kogumine toimub perioodil 01.04.2019-30.06.2019. Uurimistöö valmib 2020. aasta juunis. Pärast uurimistöö kaitsmist tutvustatakse uurimistulemusi kõigis uurimuses osalenud haiglates.

Küsimuste ja ettepanekutega küsimustiku või uurimistöö kohta võite julgelt pöörduda uurimistöö läbiviija Tene Tammearu poole telefonil +372 56622032 või e-mailil tene.tammearu@gmail.com.

Täna Teid vastuste ja panuse eest!

Lugupidamisega,

Tene Tammearu

Tartu Ülikooli Peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituudi õendusteaduse õppetooli magistriõppe üliõpilane

Уважаемые коллеги!

Я являюсь студенткой факультета сестринского дела в Тартуском университете, и приглашаю вас заполнить опросник и тем самым принять участие в исследовательской работе «Оценка медицинских сестер в отношении стиля управления руководителей по сестринству в отделениях и успешности руководства в хирургических клиниках центральных больниц Эстонии». Цель исследовательской работы заключается в том, чтобы на основании оценки, данными медсестрами, работающими в хирургических клиниках центральных больниц Эстонии, описать стиль управления руководителей по сестринству и успешность их руководства. Поскольку до сих пор в Эстонии не проводилось исследований мнения медсестер о стиле управления руководителей по сестринству, то на данный момент у нас отсутствуют данные, какие стили управления применяют руководители по сестринству в отделениях хирургических клиниках центральных больниц Эстонии, и насколько, по оценкам медсестер, они успешны. Результаты исследовательской работы могли бы дать новую обоснованную информацию об управлении в сфере сестринства, которую можно было бы использовать для дальнейшего развития управления в сестринском деле. Поскольку посредством управления в сфере сестринства можно как напрямую, так и косвенно вносить вклад в трудовую среду и условия работы медицинских сестер, то у вас имеется хорошая возможность внести свою лепту в повышение уровня сестринского дела в Эстонии.

Участие в исследовании является добровольным и анонимным. Согласие для участия в исследовании выражается в заполненном вами анонимном вопроснике, данные которого будут использоваться только в обобщенном виде. Заполнение опросника займет примерно 20 минут. Заполненную анкету в закрытом конверте прошу положить в закрытый ящик, который расположен на сестринской стойке вашего отделения. Сбор данных будет проводиться с 01.04.2019 по 30.06.2019 г. Исследовательская работа будет готова в июне 2020 года. Затем результаты исследования будут представлены всем больницам, учувствовавшим в исследовании.

Если у вас возникнут вопросы или предложения касательно опросного листа или исследовательской работы, вы можете смело обратиться к Тене Таммеару, которая проводит исследование, по телефону +372 56622032 или написав по адресу tene.tammearu@gmail.com.

Благодарю вас за ваш вклад и ответы на вопросы!

С уважением,

Тене Таммеару

Студентка магистратуры факультета сестринского дела Института семейной медицины и народного здравоохранения Тартуского университета

Lisa 4. Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee nõusolek

Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee

Protokolli number: 289/T-11

koosolek: 21.01.2019

Komitee koosseis:

Esimees

Kadri Tamme Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, anestesioloogia ja intensiivravi lektor

Aseesimees

Kristi Lõuk Tartu Ülikool, humanitaarteaduste ja kunstide valdkond, projektijuht / doktorant

Liikmed

Diva Eensoo	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, analüütik
Naatan Haamer	Tartu Ülikooli Kliinikum, hingehoidja
Ruth Kalda	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, peremeditsiini professor / õppetooli juhataja
Malle Kuum	Tartu Ülikool meditsiiniteaduste valdkond, farmakoloogia lektor / farmakoloogia teadur
Liis Leitsalu	Tartu Ülikool, Eesti geenivaramu, genoomika ja geneetilise tagasiside teadur
Maire Peters	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, geneetika vanemteadur
Kärt Pormeister	Tartu Ülikool, sotsiaalteaduste valdkond, doktorant
Mare Remm	Tartu Tervishoiu Kõrgkool, bioanalüütiku õppekava dotsent
Pille Taba	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, neuroloogia professor / kliiniku juhataja
Maria Tamm	Tartu Ülikool, sotsiaalteaduste valdkond, eksperimentaalpsühholoogia teadur
Oivi Uibo	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, lastegastroenteroloogia dotsent
Vahur Ööpik	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, spordifüsioloogia professor

Otsus: Kooskõlastada uurimistöö

Uurimistöö nimetus: Ödede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes

Vastutav uurija (asutus):

Airin Treiman-Kiveste (Tartu Ülikool, peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituut, Ravila 19, 50411)

Komitee poolt läbivaadatud dokumendid:

1. Uurimistöö avaldus kooskõlastuse saamiseks Tartu Ülikool inimuuringute eetika komiteelt
2. Uuritava informeerimise ja teadliku nõusoleku vorm (eesti k ja vene k), 30.01.2019
3. Üldküsimustik (eesti k ja vene k)
4. Mitmefaktoriline juhtimise küsimustik (eesti k ja vene k)
5. Uurimistöö läbiviijate CVd (A. Treiman-Kiveste, K. Pallo, T. Tammearu)

Uurimistöö lõpp: 31.12.2019

Komitee esimees: Kadri Tamme /allkirjastatud digitaalselt/

Komitee sekretär: Kaire Kallak /allkirjastatud digitaalselt/

Väljastatud: /viimase digitaalallkirja kuupäev/

Tartu Ülikool
grandikeskus
Lossi 3
51003 Tartu

tel 737 6215
e-post eetikakomitee@ut.ee
www.ut.ee/teadus/eetikakomitee