

Tartu Ülikool
Meditsiiniteaduste valdkond
Peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituut
Õendusteaduste õppetool

Kristi Mikola

**EESTI HAIGLAVÕRGU ARENGUKAVA HAIGLATE ESIMESE JA TEISE
JUHTIMISTASANDI ÕENDUSJUHTIDE HINNANGUD VAHETU JUHI PÄDEVUSTELE:
LÄBILÕIKELINE UURIMUS**

Magistritöö

Tartu 2024

Juhendajad: Ere Uibu, MSc (õendusteadus)

Jana Trolla, MSc (õendusteadus)

Retsentsent: Tiina Freimann PhD (arstiteadus)

Magistritöö on lubatud kaitsmisele juhendajate otsusega 08.05.2024.

Otsus on protokollitud õendusteaduse õppetoolis.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristi Mikola,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise juhtimistasandi õendusjuhtide hinnangud vahetu juhi pädevustele: läbilõikeline uurimus“, mille juhendajateks on Ere Uibu ja Jana Trolla, 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 Commonsi litsentsiga CC BYNC 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 isikuandmetekaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kristi Mikola

08.05.2024

KOKKUVÕTE

Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise juhtimistasandi õendusjuhtide hinnangud vahetu juhi pädevustele: läbilõikeline uurimus

Pädevad õendusjuhid on organisatsiooni edu ja õendusabi jaoks kriitilise tähtsusega. Nad tagavad efektiivsema õdede töö ja seeläbi aitavad säästa organisatsiooni otseseid ja kaudseid kulutusi. Eestis ei ole õendusjuhtide hinnanguid vahetu juhi pädevustele varasemalt uuritud, kuid on teada, et vahetud juhid mõjutavad töötajaid oma tegevustega kõige rohkem. Töötajate usaldusväärne tagasiside vahetute juhtide pädevuste kohta annab juhtidele võimaluse eneserefleksiooniks, et nad saaksid hinnata ja vajadusel parendada õendusjuhtimiseks vajalikke pädevusi. Uurimistöö eesmärgiks oli kirjeldada Eesti haiglavõrgu arengukava haiglates töötavate esimese ja teise tasandi õendusjuhtide hinnanguid vahetu juhi pädevustele ning selgitada seoseid hinnangute ja taustamuutujate vahel.

Andmeid koguti elektroonse küsimustikuga ajavahemikus 25. august kuni 31. oktoober 2023. Uurimistöös lõpliku valimi moodustasid 55 (vastamismäär 14%) esimese ja teise tasandi õendusjuhti. Andmeid analüüsiti statistiliselt, kasutades kirjeldavat statistikat, ANOVA dispersioonianalüüsi ning t-testi.

Uurimistöös selgus, et vahetute juhtide puhul hindasid õendusjuhid üldpädevuste osas kõige kõrgemalt juhi isiklikku pühendumist, näiteks oskust kogeda eduelamust teenuste arendamisest, ning ausust ja eetilisi väärtusi, näiteks oskust tegutseda enda väärtuste järgi. Kõige madalamalt hinnati aga tõenduspõhise praktika edendamise ning suhete hoidmise ja loomise pädevusi. Eripädevuste osas hinnati kõige kõrgemalt tegevuste juhtimise pädevusi ning kõige madalamalt juhi kutsepädevusi õena. Teise tasandi juhtidel hinnati kõrgemalt tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise, paindlikkuse ja tasakaalukuse, aususe ja eetiliste väärtuste pädevusi. Kolmanda tasandi juhtidel hinnati kõrgemalt kommunikatsiooni, teenuste algatamise ja uuendamise, isikliku pühendumise, personali ja tegevuste juhtimise ning arendustöö pädevusi.

Olulised seosed ilmsid pädevustele antud hinnangute ning uuritavate vanuse, ametikoha, uuritavate tööstaaži, koostööstaaži, haigla liigi, juhi hariduse ning tööstaaži vahel. Vanemad, teise tasandi, pikema tööstaažiga ning keskhaiglates töötavad õendusjuhid hindasid juhtide pädevusi kõrgemalt. Pikemat aega vahetute juhtidega koos töötanud uuritavad hindasid juhtide pädevusi madalamalt.

Nooremate, kõrgema haridustasemega ja lühema tööstaaziga juhtide puhul hinnati osasid pädevusi kõrgemalt.

Magistritöö tulemusi saab rakendada õendusjuhtimise arendamiseks. Tähelepanu tuleks pöörata sellele, et õendusjuhid oleksid avatumad töö osas, läbi mille suurendatakse õendusjuhtimise läbipaistvust töötajatele. Õendusjuhtide valikul on oluline, et juhid ei oleks ainult heade kliiniliste pädevustega, vaid neil oleks erinevaid õendusjuhtimiseks vajalikke pädevusi. Sellega seoses tuleks suunata ja motiveerida õdesid vastavat haridust omandama, näiteks pakkuda suhtlemise, suhete loomise ja hoidmise, tõeenduspõhise praktika edendamise koolitusi.

Märksõnad: läbilõikeline uurimus, pädevused, õendusjuht, õendusjuhtimine

SUMMARY

Estonian Hospital Network Development Plan hospitals' first- and second-level nursing managers' evaluations of the competencies of the direct manager: a cross sectional study

Competent nursing managers are critical to nursing care and organizational success. They ensure higher work efficiency of nurses which helps to save direct and indirect expenses of the organization. In Estonia, nursing managers' evaluations of the competences of direct managers have not been studied before, but it is known that direct managers influence employees the most with their actions. Reliable feedback from employees about the competencies of direct managers gives managers an opportunity for self-reflection so that they can evaluate and, if necessary, improve their competencies necessary for nursing management. The aim of the research was to describe the evaluations of the competencies of the direct manager given by the first- and second-level nursing managers working in the hospitals of the Estonian hospital network development plan, and to explain the relationships between the evaluations and background variables.

Data were collected by electronic questionnaire between August 25th and October 31st, 2023. The final sample for the research was 55 (response rate 14%) first- and second-level nursing managers. Data were analysed statistically using descriptive statistics, ANOVA analysis of variance and t-test.

In the research, it was revealed that, in terms of general competencies, nursing managers rated the highest the manager's personal commitment competencies, for example, the ability to experience success from service development, and honesty and ethical values, for example, the ability to act according to one's own values. However, the competencies of promoting evidence-based practice and maintaining and building relationships were rated the lowest. In terms of special competences, the competences of managing activities were rated the highest, and the professional competences of the manager as a nurse were the lowest. Second-level managers were rated higher in the competencies of promoting evidence-based practice, building and maintaining relationships, flexibility and balance, integrity, and ethical values. Third-level managers were rated higher in communication, service initiation and renewal, personal commitment, personnel and operations management, and development competencies.

Significant relationships emerged between the evaluations of competencies and the age of the subjects, position, seniority of the subjects, seniority of cooperation, type of hospital, manager's education and length of service. Older, second-level, longer-serving nursing managers working in central hospitals rated the managers' competencies higher. Those who have worked with direct managers for a shorter period of time study the competencies of managers lower. In the case of younger managers with a higher level of education and shorter working experience, some competencies were rated higher.

The results of the master's thesis can be applied to the development of nursing management. Attention should be paid to the fact that nursing managers are expected to be more open about their work, which increases the transparency of nursing management to employees. When recruiting for a nursing manager, it is important that the manager candidate not only has good clinical competencies, but also has various competencies necessary for nursing management. In this regard, nurses should be guided and motivated to acquire the appropriate education, for example, provide training on communication, building and maintaining relationships, and promoting evidence-based practice.

Keywords: cross-sectional study, competencies, nursing manager, nursing management

SISUKORD

KOKKUVÕTE	4
<i>SUMMARY</i>	6
1. SISSEJUHATUS	10
2. ÕENDUSJUHTIMINE JA SELLE KORRALDUS	12
3. ÕENDUSJUHTIDE PÄDEVUSED JA NENDE HINDAMINE	16
3.1. Pädevuse mõiste, sisu ning hindamisinstrumendid	16
3.2. Õendusjuhtide pädevustele antud hinnangud tuginedes varasematele uurimistöodele	20
4. METOODIKA	24
4.1. Magistritöö metodoloogilised lähtekohad	24
4.2. Uuritavad	24
4.3. Andmete kogumine	25
4.4. Andmete analüüs	26
5. TULEMUSED	28
5.1. Taustandmed	28
5.2. Õendusjuhtide hinnangud vahetute juhtide üldpädevustele	29
5.2.1. Isiklik pühendumine, ausus ja eetilised väärtused	29
5.2.2. Kommunikatsiooni, suhtlemise ning kutsepädevused	31
5.2.3. Teenuste algatamise ja uuendamise pädevused, paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukorras	32
5.2.4. Tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise pädevused	33
5.2.5. Üldpädevustele antud hinnangud vastavalt vahetute juhtide juhtimistasandile	34
5.3. Õendusjuhtide hinnangud vahetute juhtide eripädevustele	35
5.3.1. Tegevuste juhtimise ning arendustöö pädevused	35
5.3.2. Personalijuhtimise pädevused ning kutsepädevused õenduses	37
5.3.3. Eripädevustele antud hinnangud vastavalt vahetute juhtide juhtimistasandile	38
5.4. Seosed hinnangute ja taustandmete vahel	39

6. ARUTELU	42
6.1. Olulisemad tulemused	42
6.2. Eetilised aspektid	49
6.3. Uurimistöö usaldusväärsuse tagamine ja kitsaskohad	51
6.4. Tulemuste olulisus, rakendatavus ja uued uurimisprobleemid	52
7. JÄRELDUSED	54
KASUTATUD KIRJANDUS	55
LISAD	63
Lisa 1. Uurimistöös kasutatud küsimustik eesti keeles	63
Lisa 2. Küsimustiku autori luba küsimustiku kasutamiseks ja kohandamiseks	71
Lisa 3. Kutse uurimuses osalemiseks	72
Lisa 4. Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee kooskõlastus	74

1. SISSEJUHATUS

Juhtimine õenduses on protsess, mis sisaldab tulemusliku õendusabi planeerimist, eelarvestamist, personali koordineerimist, motiveerimist, mõjutamist ning probleemide lahendamist, et tagada õendusabi kvaliteet ja inimest toetav keskkond, mis aitavad saavutada organisatsiooniga ühiseid eesmärgi (Huber, 2017; Huston, 2024; Kantanen et al., 2017; Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu, 2023). Selleks, et õendusjuhid suudaksid personali suunata ja toetada, peavad neil olema erinevaid oskusi, teadmisi ja hoiakuid ehk pädevusi. Pädevad õendusjuhid on organisatsiooni edu, õendusabi ja patsientide tulemuste ning teenuste kvaliteedi ja tervishoiusüsteemi jätkusuutlikkuse jaoks kriitilise tähtsusega (González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020; Ulrich et al., 2019). Pädevuste määramine on muutunud keeruliseks ning nende osas puudub üksmeel (Kantanen et al., 2015; Pihlainen et al., 2016). Eestis ei ole Eesti Õendusjuhtide Ühing formaalsel tasandil kokku leppinud pädevusvaldkondi, milles õendusjuhtimises lähtuda, kuna iga haigla otsustab õendusjuhtide tegevus- ja vastutusvaldkonnad lähtudes oma vajadustest. Seetõttu puudub teave, milliseid pädevusi ja mil määral Eesti haiglates töötavad õendusjuhid valdavad.

Vähe on uuritud tervishoiuasutustes olulist valdkonda ehk õendusjuhtimist (González García et al., 2022; Kantanen et al., 2017). Peamiselt on õendusjuhtimise pädevusi uuritud juhtide endi vaatekohast (Alshamlani et al., 2024; Dikic et al., 2019; Kang et al., 2012; Kantanen et al., 2017; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021), kuid hinnangud võivad olla vähem objektiivsemad vastaja liigse kriitika või välissurve tõttu (Kantanen et al., 2017). Uurimistöödest selgub, et madalamalt on hinnatud õendusjuhtide suhtlemise ja suhte loomise pädevusi (Kantanen et al., 2017), äri- ja finantspädevusi (Alshamlani et al., 2024; Kang et al., 2012; Kantanen et al., 2017) ning juhtimispädevusi (Alshamlani et al., 2024; Dikic et al., 2019). Õendusjuhtide sõnul vajaksid nad koolitusi tervishoiusüsteemi alaste teadmiste täiendamiseks (Alshamlani et al., 2024), tõenduspõhise praktika edendamise (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021), teenuste algatamise ja uuendamise ning valdkondliku teadus- ja arendustöö pädevuste arendamiseks (Kantanen et al., 2017; Lehtonen et al., 2018). Õendusjuhid vajavad täiustatud juhtimispädevusi, et nad saaksid tervishoiualast asjatundlikkust realiseerida interdistsiplinaarsete suhete tugevdamiseks ning tervishoius muudatuste tegemiseks (Lunden et al., 2017).

Eestis on Tartu Ülikoolis kaitstud magistritööde raames uuritud õendusjuhtide hinnanguid oma juhtide juhtimiskäitumisele (Lutsepp, 2013) ning õdede hinnanguid juhtide juhtimisstiilidele ja juhtimisedukusele (Tammearu, 2020). Uurimistöödest selgub, et olenemata juhtide headest suhtlemisoskustest ja avatusest uuendustele, peaksid juhid rohkem väljendama väärtushinnanguid ja tõekspidamisi ning arendama emotsionaalset intelligentsi, et suurendada töötajate pühendumist ning rahulolu töö ja juhtimisega (Lutsepp, 2013; Tammearu, 2020). Kõrgelt hinnati juhtide töökeskkonna kujundamise oskusi, kuid juhid peaksid rohkem rõhku panema töötajate individuaalsetele vajadustele (Tammearu, 2020).

Selleks, et inimene saaks töökohal areneda, on vaja tagasisidet talle anda (Lal, 2020). Eriti tõhus töötajate tagasiside on aus ja lugupidav, mis võimaldab vahetutel juhtidel paremini mõista oma tugevaid ja nõrku külgi. Juht saab saadud tagasisidet kasutada eneserefleksiooniks ning vajadusel enda oskuste ja teadmiste parendamiseks. (Gallant et al., 2024; Lal, 2020.) Varasemast teaduskirjandusest ei leia aga uurimistöid, mis kirjeldaksid õendusjuhtide hinnanguid oma vahetute juhtide pädevustele ning ei ole teada, millistes valdkondades oleksid need paremad või millistes vajaksid arendamist ja tuge. Niisuguse uurimistöö tulemused annaksid väärtuslikku informatsiooni õendusjuhtide pädevusvaldkondade teadvustamiseks Eestis, aitaksid suurendada eriala läbipaistvust ning algatada arutelusid õendusjuhtimise sisust ja eesmärkidest. Saadud informatsiooni saaks kasutada asjakohaste koolituste planeerimiseks, et toetada õendusjuhtide elukestvat õpet ja õppekavade ajakohastamist õendusjuhtimise teemadel.

Uurimistöö eesmärk on kirjeldada Eesti haiglavõrgu arengukava haiglates töötavate esimese ja teise tasandi õendusjuhtide hinnanguid vahetu juhi pädevustele ning seoseid hinnangute ja taustamuutujate vahel. Eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on hinnangud vahetu juhi üldpädevustele?
2. Millised on hinnangud vahetu juhi eripädevustele?
3. Millised seosed esinevad antud hinnangute ning uuritavate ja vahetute juhtide taustamuutujate vahel?

2. ÕENDUSJUHTIMINE JA SELLE KORRALDUS

Õendusjuhtimine (*nursing management*) on protsess, mille käigus sooritatakse tegevusi, et pakkuda kvaliteetset õendusabi inimesest hoolivas ja toetavas keskkonnas. Samal ajal täidetakse valdkonna ja organisatsiooni eesmärgid. (Huber, 2017; Huston, 2024; Rigolosi 2013; Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu, 2023.) Seda protsessi on võimalik jagada neljaks etapiks, milleks on planeerimine, korraldamine, koordineerimine ja hindamine. Õendusjuhid vajavad kliinilisi ja finantspädevusi ning tegevuste juhtimise ja personalijuhtimise pädevusi, et neid etappe läbi viia kulutõhusalt ning töötajaid ja patsiente toetavalt. (Huber, 2017; Huston, 2024; Rigolosi, 2013.)

Planeerimine hõlmab pika- ja lühiajaliste õendusabiga seotud eesmärkide ning nende saavutamiseks vajalike tegevuste kindlaks määramist (Huber, 2017; Rigolosi, 2013). Selleks peaksid juhid oskama teavet hinnata ja analüüsida, omama süsteemset mõtlemist ning otsustusvõimet (Huston, 2024; Rigolosi, 2013). Korraldamise etapis jagavad juhid ressursse seatud eesmärkide saavutamiseks (Huber, 2017; Rigolosi, 2013). Selleks on õendusjuhtidel vaja näiteks personalijuhtimise ning äri- ja finantspädevusi (Huston, 2024; Rigolosi, 2013). Koordineerimisel suunatakse töötajaid läbi tööprotsesside vajadusel neid motiveerides ja juhendades (Huber, 2017; Rigolosi, 2013). Edukaks töötajate suunamiseks vajavad õendusjuhid erinevaid kommunikatsiooni ja suhtlemise ning eestvedamise pädevusi, et soodustada suhtlemist, vähendada inimeste vahel tekkivaid arusaamatusi ning tekitada ühine arusaam eesmärkidest (Huston, 2024; Rigolosi, 2013). Kontrollimisel hinnatakse eesmärkide täitmist, plaane ning tegevusi vastavalt paika pandud põhimõtetele. Selles etapis võrdlevad õendusjuhid saavutatud tulemusi standarditega ning vajadusel sõnastavad uued eesmärgid. (Huber, 2017; Rigolosi, 2013.) Kontrollimisel on juhtidel kvaliteedijuhtimise, teadustöö- ja arendustöö, suhtlemise ning finantspädevusi (Huston, 2024; Rigolosi, 2013).

Organisatsiooni edu saavutamiseks on kõikide juhtimistasandite õendusjuhtidel vaja nii eestvedamiskui juhtimispädevusi (Huber, 2017; Huston, 2024). Õendusjuhtimine on tihedalt seotud eestvedamisega (*leadership*), mis on üksikisiku või rühma mõjutamise protsess ühiste eesmärkide saavutamiseks (Huber et al., 2017; Roussel et al., 2016). See hõlmab eesmärkide püstitamist ning inimeste motiveerimist, inspireerimist ja juhendamist, et ühtse meeskonnana töötada (Huston, 2024; Roussel et al., 2016).

Juhid kasutavad eestvedamise- ja juhtimispädevusi, et hõlbustada kvaliteetse õendusabi osutamist (Huston, 2024; Roussel et al., 2016). Eestvedamise ja juhtimise puhul ei ole tegu ühesuguste protsessidega, kuid tihtipeale kasutatakse neid mõisteid vaheldumisi samade tegevuste kirjeldamiseks (Alshamlani et al., 2024; Huston, 2024; Koivunen et al., 2024). Neil on mitmeid sarnasusi, mis ei pruugi alati selgelt piiritletud olla (Huber, 2017; Huston, 2024). Mõlemaid kasutatakse eesmärkide saavutamiseks, kuid juhtimise puhul keskendutakse ülesannete täitmisele ning eestvedamise puhul on fookuses inimsuhted ja nendega seotud aspektid (Huber et al., 2017; Roussel et al., 2016). Oluline on, et tänapäevases kiiresti muutuv ja keerulises tervishoiusüsteemis suudaksid õendusjuhid integreerida eestvedamise ning juhtimisfunktsioonid ja leiaksid nende vahel tasakaalu (Huber, 2017; Huston, 2024).

Õendusjuhi amet on märkimisväärselt keerukas, sisaldades vastutust, pühendumust ning edasiviivat tegevust (Cabral et al., 2019; Huber, 2017). Üldises tähenduses on **õendusjuht** (*nurse manager/ nurse leader/ nursing manager/ nurse supervisor*) professionaal, kes tegeleb õendusjuhtimisega (Sullivan & Garland, 2013; Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu, 2023). Eesti haiglates töötavad õendusjuhid tavaliselt kolmel eri juhtimistasandil. Esimesel tasandil on osakonna õendusjuhid, teisel tasandil kliiniku või keskuse õendusjuhid ning kolmandal tasandil asutuse õendusjuhid (Eesti Õdede Liit, 2011; Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu, 2023) vastavalt haigla juhtimisstruktuurile ja vajadustele. Kõikide juhtimistasandite õendusjuhid vastutavad õendusabi eesmärkide ja plaanide efektiivse elluviimise eest tagades kliinilisele õenduspraktikale sobiliku keskkonna (Sullivan & Garland, 2013; Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu, 2023).

Esimesel tasandil ehk operatiivsel tasandil on osakonna õendusjuht (AONE & AONL, 2022; AONL, 2015; González-García et al., 2021; Warshawsky et al., 2022). Eestis on esimese tasandi juhi soovituslikuks ametinimetuseks osakonna õendusjuht (Eesti Õdede Liit, 2011). Tegelikuses on kasutusel ka vanemõde või juhtiv vanemõde ja muud ametinimetused lähtuvalt haigla enda valikutest. **Osakonna õendusjuhi** (*first-line nurse manager/ ward nurse/ head nurse/ frontline nurse manager*) ülesandeks on töötajate töö juhendamine ja meeskonna igapäevaste tegevuste koordineerimine osakonnas (AONE & AONL, 2022; AONL, 2015; González-García et al., 2021; Sullivan ja Garland 2013; Warshawsky et al., 2022). Juht sooritab osakonnas järelevalvet ja kontrollib, et töötajad järgiksid tervise- ja ohutusnõudeid ning muid vajalikke eeskirju. Tema ülesandeks on tagada ohutu ja tervislik töökeskkond ning piisavalt töötajaid kvaliteetse teenuse pakkumiseks. (AONE & AONL,

2022; AONL, 2015; González-García et al., 2021; Sullivan & Garland 2013; Warshawsky et al., 2022.)

Kesktaasandi juhiks on kliiniku või keskuse õendusjuht (González-García, Pinto-Carral, Villorejo, et al., 2021; Lalleman et al., 2017; Sullivan & Garland 2013). Eesti tervishoius soovitatakse kesktaasandi juhi ametinimetuseks kasutada kliiniku või keskuse õendusjuhti, kuid kasutatakse ka ülemõde või peaõde (Eesti Õdede Liit, 2011). **Kliiniku või keskuse õendusjuht** (*middle nurse manager/ chief supervisor/ nurse director*) on lüüks osakonna ja kõrgema juhtkonna vahel (Lalleman et al., 2017; Sullivan & Garland 2013) ning tema ülesandeks on organisatsiooni kultuuri ja strateegia tegevustasandile viimine (González-García, Pinto-Carral, Villorejo, et al., 2021). Juhi tegevus hõlmab üldiselt ressursside haldamist, õendusabi koordineerimist ning pakutavate teenuste planeerimist ja hindamisele kaasaitamist, personali arendamist, meeskonnatöö toetamist, uuenduslike praktikate ellu rakendamise toetamist ja strateegilist planeerimist (González-García, Pinto-Carral, Villorejo, et al., 2021; Kvist et al., 2019). Samuti vastutab ta esmasjoones õendusabi teenuse kvaliteedi ja rahaliste vahendite haldamise eest (González-García, Pinto-Carral, Villorejo, et al., 2021; Lalleman et al., 2017). Kliiniku/ keskuse õendusjuht peab töös suurt tähelepanu pöörama patsiendikesksete praktikate algatamisele, juhendamisele, edendamisele, hõlbustamisele ja toetamisele (Lalleman et al., 2017).

Kõrgeimal tasandil, mis on strateegiline tasand, asub haigla õendusjuht (AONE, 2015; González García et al., 2022; Sullivan & Garland, 2013). Tiptasandi õendusjuhi ametinimetuseks Eestis soovitatakse kasutada tervishoiuasutuse õendusjuhti, hetkel on kasutusel ka ametinimetus õendusjuht (Eesti Õdede Liit, 2011). Samuti on kasutusel õenduse ja patsiendikogemuse juhi nimetus haigla õendusjuhtimise tiptasandil. **Haigla õendusjuht** (*chief nurse executive/ senior nursing officer/ chief nursing officer/ director of nursing*) vastutab organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtuste, filosoofia ja kultuuri kooskõlla viimise eest õendusabi tegevustega (AONE, 2015; González García et al., 2022; Sullivan & Garland, 2013). Tema ülesandeks on organisatsiooni tiptasemel ressursside haldamine, õendusabi korraldamine, osutavate teenuste planeerimine ja hindamine (AONE, 2015; González García et al., 2022). Oluliseks tööülesandeks on töötamine väljaspool organisatsiooni, et arendada õendusega seotud poliitikat kohalikul ja riiklikul tasandil (Sullivan & Garland, 2013).

Õendusjuhtide peamiseks tööülesanneteks on strateegiliselt juhtida õendust, valdkonna arendamine, õendusega seotud tegevuste planeerimine ja järelevalve teostamine, koostöö tegemine asutuse

struktuuriüksustega ning haiglaväliste partneritega. Samuti osalemine arendusprojektides ja töörühmades. (Noor, 2021.) Tihtipeale ei ole õendusjuhtide juhtimistasandid selgelt eristatud (Kantanen et al., 2017), sama kehtib Eesti kohta. Iga haigla lähtub õendusjuhtimise korralduses oma vajadustest ning sellest tulenevalt võivad õendusjuhtide pädevused erineda.

3. ÕENDUSJUHTIDE PÄDEVUSED JA NENDE HINDAMINE

3.1. Pädevuse mõiste, sisu ning hindamisinstrumendid

Kõik juhtimistasandi õendusjuhid rakendavad erinevaid pädevusi, mis on organisatsiooni edu, õendusabi ja patsientide tulemuste ning teenuste kvaliteedi ja tervishoiusüsteemi jätkusuutlikkuse jaoks kriitilise tähtsusega (González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020; Ulrich et al., 2019). Pädevad juhid oskavad seada töös tulemuslikke eesmärgi, korraldada teenuseid (Sullivan & Garland, 2013) ning oskavad hoolitseda töötajate eest kiiresti muutuv tervishoiusüsteemis (Zhang et al., 2022). Nad tagavad professionaalse töökeskkonna, mis tagab efektiivsema ödede töö ning paremad patsientide ravi tulemused ning aitab säästa organisatsiooni otseseid ja kaudseid käibekulusid (Baxter & Warshawsky 2014; Ulrich et al., 2019).

Õendusjuhid kasutavad oskusi, teadmisi, hoiakuid ja kogemusi, et luua organisatsioonile kuluefektiivne, töötajatele rahuldust pakkuv ning patsiendile tervist edendav keskkond. Samuti omavad nad suurt vastutust organisatsiooni ja õendusteenuste visiooni, missiooni, filosoofia ja standardite elluviimise ees. (Huber, 2017; Rigolosi, 2013.) Õendusjuhid vajavad tõhusaks tegutsemiseks pädevust (*competence*), mis on teadmiste ja oskuste kogum ning võimekus tulemuslikult tegutseda töösituatsioonides (EKI Ühendsõnastik, 2024; Merriam-Webster, 2023). Pädevus koosneb **pädevustest** (*competencies*), mis on võimed integreerida ning rakendada teadmisi, oskusi ja hoiakuid kindlas olukorras ülesannete täitmiseks (Randma, 2013; SA Kutsekoda, 2024; WHO, 2022). Läbi inimese käitumise on võimalik pädevusi mõõta (WHO, 2022).

Juhtimise arendamiseks ning parandamiseks on oluline mõista pädevuste vajalikke ning soovitavaid nõudeid, nende sisu ja ulatust (Hughes et al., 2022; Kakemam et al., 2020). Pädevuste omamine on oluline, et saavutada organisatsiooni eesmärgid läbi teiste juhtimise, enda ja töötajate pädevuste ning töökeskkonna arendamise (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; Rigolosi, 2013). Pädevused kajastavad, mida juhid peavad ametis tegema, kuidas nad kohtlevad ja suhtlevad teistega ning milliseid vahendeid nad saavad kasutada, et olla tõhusad juhid. (Hughes et al., 2022.) Pädevuste määratlemine on muutunud keeruliseks ning nende osas puudub üksmeel (Kantanen et al., 2015; Pihlainen et al., 2016).

Õendusjuhtide pädevusi saab jagada kolmeks üldiseks valdkonnaks, milleks on tehnilised, kontseptuaalsed ning inimestega seotud pädevused (Ofei et al., 2020; Rigolosi, 2013). Tehniliste pädevuste puhul oskavad juhid kasutada konkreetsete ülesannete täitmiseks vajalikke teadmisi, meetodeid, tehnikaid ja seadmeid (Rigolosi, 2013). Samuti peaks juhtidel olema oskus kasutada tööülesannete täitmisel varasemaid kogemusi (Rigolosi, 2013; Pihlainen et al., 2016). Tehniliste pädevuste puhul peavad juhid omavad teadmisi õenduse teooriatest ning standardsest õenduspraktikast. Samuti on neil õenduslaseid kliinilised teadmised ja oskused ning on teadlik õenduslastest uurimistöödest. Juhid kasutavad neid oskusi ja teadmisi, et tõhusalt jagada ressursse, planeerida õenduskoolitusi ning suurendada töötajate professionaalsust. (González-García et al., 2021; Pihlainen et al., 2016.)

Kontseptuaalsed pädevused on teine üldine pädevuste valdkond, mis sisaldab võimet mõista organisatsiooni keerukust (AONE & AONL, 2022; Rigolosi, 2013). Need pädevused võimaldavad arendada ja täiustada töökeskkonda, et saavutada organisatsiooni eesmärgid (AONE & AONL, 2022; Rigolosi, 2013) ning hõlmavad endast organisatsiooni juhtimise pädevusi, teadmisi tervishoiusüsteemist ning ettevõtlus- ja finantspädevusi (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Hughes et al., 2022; Kakemam et al., 2020; Pihlainen et al., 2016). Organisatsiooni juhtimise pädevused on teadmised organisatsiooni struktuurist, funktsioonidest, visioonist ja strateegiatest (AONE & AONL, 2022; Kakemam et al., 2020; Pihlainen et al., 2016). Juhid seavad õendusabi eesmärgid lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest, edendavad usaldusväärseid kontseptsioone organisatsiooni struktuuris ning kasutavad eesmärkide seadmisel tõenduspõhiseid allikaid (AONE & AONL, 2022; Kakemam et al., 2020).

Teadmised tervishoiusüsteemist on üks osa kontseptuaalsetest pädevusest ning sisaldavad teadmisi ja arusaamasid õenduspraktikast ning selle rakendamisest (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020). Samuti peavad juhid omama teadmisi sotsiaalsetest, poliitilistest ja seadusandlikest süsteemidest ning nende funktsioonidest (González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020; Pihlainen et al., 2016). Juhtidel peavad olema teadmised kvaliteedist, ohutuse tagamisest ning parendamisest (AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020; Pihlainen et al., 2016).

Kontseptuaalsete pädevuste alla kuuluvad ettevõtluspädevused hõlmavad teadmisi, oskusi ja arusaamasid, mis on seotud teenuste muudatuste ja arendamisega, ressursside ja nende planeerimisega, tootlikkuse ja selle tõhususega (AONE & AONL, 2022; , 2018; Kakemem et al., 2020; Pihlainen et al., 2016). Finantspädevused sisaldavad teadmisi ja arusaamu finantsist, turundusest ja eelarvest ning nendega seotud oskusi (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; Pihlainen et al., 2016). Näiteks oskus luua ja jälgida eelarvet, kasutada ärimudeleid, hallata finantsressursse (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022).

Kolmas üldine pädevuste valdkonna alla kuuluvad inimestega seotud pädevused, mis on vajalikud kõikidel juhtimistasanditel ning moodustavad õendusjuhtide tegevustest suurima osa. Nende pädevustega mõjutavad juhid teisi inimesi eesmärgi saavutamiseks, olles ise eeskuju ning vajadusel õpetades teisi. (Ofei et al., 2020; Rigolosi, 2013.) Inimestega seotud pädevused hõlmavad kommunikatsiooni, suhtemist, suhete loomist, eestvedamist, professionaalsust ning juhi isikuomadusi (ANA, 2018, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Hughes et al., 2022; Kakemam et al., 2020; Pihlainen et al., 2016).

Kommunikatsiooni ja suhtlemise pädevused sisaldavad näiteks meeskonnatöö ning suhete loomise ja hoidmise oskused (Pihlainen et al., 2016). Lisaks kirjeldatakse suhtlemise pädevuste all suhete juhtimist (ANA, 2018, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Kakemam et al., 2020). Efektive suhtluse puhul väljendavad juhid end suuliselt ja kirjalikult selgelt, ausalt ja lühidalt, annavad tagasisidet loomaks usaldussuhet sidusrühmadega (González-García et al., 2021). Juhid jagavad informatsiooni otsuste, plaanide ja tegevuste osas ning mõistavad erinevaid suhtlemisstiile ja kaasavad suhtluspartnereid avatud arutellu (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022). Suhete juhtimiseks peavad juhid oskama arendada suhteid väljaspool organisatsiooni, et saavutada ühiseid eesmärke. Oluline on osata töötada erinevate inimestega ning kaasata neid. (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022.) Suhete juhtimist mõjutavad konfliktid ja nende konstruktiivne lahendamine (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021). Juhid peavad oskama tõhusalt toime tulla konfliktide ja lahkarvamustega (AONE & AONL, 2022). Konfliktide esinemisel peavad juhid tegutsema kiirelt ja otsustavalt ka emotsionaalselt rasketes olukordades (ANA, 2018).

Üheks oluliseks pädevuseks inimestega seotud pädevusvaldkonna juures on professionaalsus. See on juhtide isikuomadused ning pädevused, mis on vajalikud ametialaseks vastutuseks, elukestva õppe

ning valdkonna toetamiseks ja arendamiseks (AONE & AONL, 2022). Juhid peavad näitama töötajatele eeskuju, omama emotsionaalset intelligentsust ning algatus- ja kohanemisvõimet. Tähtis on, et juhid teadvustaksid endale oma tugevaid ja nõrku külgi (ANA, 2018; González-García et al., 2021.) Professionaalsuse pädevuste alla kuuluv ametialase vastutuse puhul tegutsevad juhid vastavalt isiklikele ja tööalastele väärtustele, mis on varasemalt kooskõlla viidud organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega (AONE & AONL, 2022; Kakeman et al., 2020). Samuti peavad juhid oskama jagada vastutust (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022). Elukestva õppe toetamiseks kasutavad juhid erinevaid suhtlemis- ja koolituspädevusi, et suurendada organisatsioonis kolleegide teadmisi õenduse väärtusest ning selle kvaliteedi tähtsusest (AONE & AONL, 2022). Valdkonna toetamiseks ja arendamiseks kasutavad juhid teadmisi ja oskusi, et säilitada tervisealane võrdne kohtlemine kõikidele patsientidele. Samuti kasutavad nad pädevusi, et otsuste tegemisel lähtuda eelkõige patsiendi ja kogukonna vajadustest ja huvidest. (AONE & AONL, 2022; Kakeman et al., 2020.)

Inimestega seotud pädevusvaldkonna alla kuuluvad eestvedamise pädevused, mis sisaldavad aja juhtimise, muudatuste ja personalijuhtimise pädevusi, strateegilist ja süsteemset mõtlemist (AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Pihlainen et al., 2016) ning otsuste tegemise oskusi (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022). Strateegiline ja süsteemne mõtlemine võimaldab mõelda juhtidel kriitiliselt, arendada uusi arusaami tööolukordades ning seada kahtluse alla tavapärased lähenemisviisid. Juhid seavad prioriteedid kasutades strateegilist mõtlemist ning kasutavad seda, et luua töötajatele ühine arusaam ja motiveerivad teisi seda ellu viima. (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021; Pihlainen et al., 2016). Muutuste juhtimisel oskavad juhid otsida uut teavet ja ideid ning kasutada nende ellu viimiseks tõhusaid strateegiaid. Juhid oskavad edendada uurimiskultuuri (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; Kakemam et al., 2020). Otsuste tegemise pädevuse puhul kasutavad juhid ära võimalusi, genereerivad lahendusi ning teevad otsuseid arvestades professionaalse juhtimise filosoofiat (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; Kakemam et al., 2020). Personalijuhtimine hõlmab endast personali arendamist ja juhtimist (ANA, 2018; González-García et al., 2021; Pihlainen et al., 2016). Juhid oskavad märgata töötajate karjäärivõimalusi, edendada kaasavat töökohta ning suudavad tagada turvalise töökeskkonna (ANA, 2018; AONE & AONL, 2022; González-García et al., 2021).

Õendusjuhtide pädevuste teadmine aitab organisatsioonidel luua strateegiaid pädevate juhtide arendamiseks tervishoiuorganisatsioonides. Pädevuste hindamiseks saab kasutada vahendeid, mis

koguvad objektiivseid ja subjektiivseid andmeid õendusjuhi teadmiste ja tegeliku soorituse kohta. Pädevuse hindamise vahendi valikult tuleb arvestada konkreetset olukorda ning eesmärki, milleks hindamist läbi viiakse. (ANA, 2018; González-García et al., 2021.)

Õendusjuhtimise jaoks vajalike pädevuste väljaselgitamiseks on oluline erinevate hindamisinstrumentide kasutamine (Facião et al., 2022). Osade instrumentidega, näiteks „Nurse Managers’ Leadership and Management Competencies Scale“, „Nurse Leader Competency Assessment Tool“, saab hinnata kõikide juhtimistasandite õendusjuhtide pädevusi. Teiste instrumentidega, näiteks „The Nurse Executive Competencies Assessment Tool“, „The RNAO Governance and Leadership Self-Assessment“, saab hinnata ainult ühte kindlat tasandit. (González-García et al., 2021.) Teaduskirjandusest selgub, et hindamisinstrumentidega hinnatakse õendusjuhtide erinevaid pädevusi, näiteks professionaalsuse, eetika, õiguslaseid ja tõenduspõhise praktika edendamise, suhtlemise, meeskonna-ja koostöö, juhtimise, eestvedamise pädevusi (González-García et al., 2021; Facião et al., 2022; Yaqoob Mohammed Al Jabri et al., 2021). Lisaks saab instrumentidega hinnata analüüsi- ja otsustusvõimet, aja planeerimise oskusi, strateegia ja finantsjuhtimise pädevusi (Facião et al., 2022). On võimalik hinnata ka pädevusi, mis on seotud kvaliteedi ja ohutusega. Selleks saab kasutada instrumente „Nurse Competence Scale“ ning „Advanced Practice Nursing Competency Assessment Instrument“. Infotehnoloogiaga seotud pädevuste hindamiseks on võimalik kasutada „Competency Inventory for Registered Nurse“ ning „Nurse Competence Scale“ instrumente. Pädevuste hindamisega on tervishoiuorganisatsioonil võimalik olla konkurentsivõimeline, kuna saadud teadmisi kasutatakse ära koolituste planeerimisel. (Yaqoob Mohammed Al Jabri et al., 2021.)

3.2. Õendusjuhtide pädevustele antud hinnangud tuginedes varasematele uurimistöodele

Kuigi õendusjuhtimine on tervishoiuasutuse kontekstis oluline valdkond, on seda vähe uuritud (González García et al., 2022; Kantanen et al., 2017). Uuritud on õendusjuhtide pädevusi ning seda peamiselt nende endi vaatekohast enesehindamise küsimustikkudega (Alshamlani et al., 2024; Dikic et al., 2019; Kang et al., 2012; Kantanen et al., 2017; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Enesehindamise meetodi puhul on võimalik anda vastajale vastutus pädevuste arendamisel, kuid sellel on piirangud. Selliste küsimustikega tehtud uurimistöode kitsaskohaks on see, et vastajad võivad olla, kas liiga kriitilised või püüda vastata viisil, mis on nende arvates sotsiaalselt või

organisatsiooniliselt vastuvõetav. (Kantanen et al., 2017.)

Uurimuste tulemused viitavad sellele, et teise ja kolmanda tasandi õendusjuhid on hinnanud enda pädevusi pigem heale (Kang et al., 2012; Kantanen et al., 2017; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021) või keskmisele tasemele (Dikic et al., 2019). Õendusjuhid on heaks hinnanud pädevusi professionaalsuses (Alshamlani et al., 2024), tegevuste juhtimises (Kantanen et al., 2017) ning valdkondades, mis on seotud üksuse igapäevaste tegevuste sooritamisega ja eelarve planeerimisega (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Tegevuste juhtimise valdkonnas hinnati kõrgemalt teenusega seotud, poliitilisi, õiguslaseid ja finantstadmisi ning teabehaldusoskusi (Kantanen et al., 2017). Kõrgemad hinnangud on antud järelevalveülesannete täitmiseks vajalikkudele pädevustele (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021) ning eetiliste väärtuste, koostöö ja meeskonnatöö oskustele, personalijuhtimise ja töösuhete pädevustele (Kang et al., 2012). Tulemused näitasid, et kõrgema tasandi õendusjuhtide jaoks on olulisemad inimestega seotud pädevused ning kontseptuaalsed pädevused (Kantanen et al., 2017).

Varasemalt on teise ja kolmanda tasandi õendusjuhid end kõige madalamalt hinnanud suhtlemise ja suhte loomise pädevustes (Alshamlani et al., 2024; Kantanen et al., 2017) ning teadus- ja arendustöö pädevustes (Kang et al., 2012; Kantanen et al., 2017). Samuti on finants- ja äripädevusi madalamalt hinnatud (Kang et al., 2012). Madalamate finants- ja äripädevuste taseme põhjuseks võis olla õendusjuhtide vähene igapäevaste eelarvete tegemine ning magistrikraadi puudumine. Magistriõppes omandatud teadmised on vajalikud, et suurendada teadmisi ja oskusi pädevaks juhtimiseks. (Kang et al., 2012.) Õendusjuhid tajusid, et nende töökoormus ja stress on suured (Kang et al., 2012), kuid nende oskus vältida stressirohket tööolukorda ning leida tasakaal töö- ja eraelu vahel on madalad (Kantanen et al., 2017). Madalamalt on hinnatud kvaliteedi juhtimise pädevusi (Kantanen et al., 2017) ning patsiendi ohutuse tagamisega seotud pädevusi (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Uurimustest selgub, et õendusjuhid hindasid madalamalt veel tõenduspõhise praktika edendamise (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021), tervishoiukeskkonna tundmise ning juhtimispädevusi (Alshamlani et al., 2024.) Madalama hinnangu põhjuseks võis olla usalduse puudumine võimete vastu ja eneseusu puudumine (Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021).

Uurimistöö tulemustena selgub juhtimispädevustega seonduvad kitsaskohad. Õendusjuhid olid teadlikud vajadusest tõsta pädevuste taset. Uuritavad kirjeldasid, et arendamist vajaksid suhtlemise ja

meeskonna tööga ning koostööga seotud pädevused (Cabral et al., 2019, Dikic et al., 2019; Jun & Noh, 2023). Samuti sooviti arendada juhtimis- ja finantspädevusi ning tervishoiusüsteemi tundmisega seotud pädevusi (Cabral et al., 2019, Dikic et al., 2019). Leiti, et täiendada tuleks poliitiliste muudatuste elluviimisega seotud pädevusi (Cabral et al., 2019) ning planeerimise ja prioriteetide seadmise, tulemuslikkuse hindamise ja probleemide lahendamise seotud pädevusi (Dikic et al., 2019). Koolitusvajadus tõsteti esile tõendus põhise praktika edendamise, arendustöö ning kvaliteedialastele pädevuste puhul. Need on olulised pädevused, millega hinnatakse õendusabi tõhusust, parandatakse teenuste kvaliteeti, tagatakse standardite saavutamine ning jälgitakse ja mõõdetakse organisatsiooni eesmärkide saavutamist. (Abo Jalghaf et al., 2023; Jun & Noh, 2023.)

Uuritud on osakonna ehk eesliini õdede hinnanguid erinevate tasandite õendusjuhtide pädevustele. Õed on uurimistöodes hinnanud vahetute juhtide üldisi pädevusi pigem heaks ning erialaseid oskusi väga heaks. (Lehtonen et al., 2018; Ulrich et al., 2019.) Kõige paremini on hinnatud tõendus põhise praktika edendamise ja kutsepädevusi õenduses (Lehtonen et al., 2018) ning kommunikatsiooni ja teenuse kvaliteedi tagamise pädevusi (Ulrich et al., 2019). Madalamalt on õed hinnanud juhtide pädevusi teenuste algatamises ja uuendamises, teadus- ja arendustöö tegevustes (Lehtonen et al., 2018) ning ressursside tagamises (Ulrich et al., 2019). Madalamad hinnangud teenuste algatamise ja uuendamise ning arendustöö pädevustes võis olla seotud asjaoluga, et Soomes ei ole ametikoha nõudeks magistri- või doktorikraadi omamine. Teadustöö iseseisvaks läbiviimiseks ja juhtimiseks vajalikud teadmised omandatakse ülikooliõpingute käigus doktoriõppes. (Lehtonen et al., 2018.)

Uurimistulemustest selgub, et õendusjuhtide pädevustele antud hinnanguid mõjutasid erinevad sotsiaaldemograafilised tegurid (Abo Jalghaf et al., 2023; Alshamlani et al., 2024; Kantanen et al., 2017). Uuritavate vanuse ning suhtlemise, suhete loomise, kontseptuaalsete, teadus- ja arendustöö pädevustele antud hinnangute vahel esines statistiline oluline seos (Abo Jalghaf et al., 2023; Alshamlani et al., 2024). Vanemad õendusjuhid hindasid pädevusi kõrgemalt (Abo Jalghaf et al., 2023). Tugev seos leiti soo ning baaspädevustega õenduses, professionaalsuse ja personali juhtimise pädevuste hinnangutega (Alshamlani et al., 2024; Kantanen et al., 2017). Naissoost uuritavad hindasid personalijuhtimise pädevusi ning kutsepädevusi õenduses paremaks kui meessoost kolleegid (Kantanen et al., 2017).

Tugev seos leiti uuritavate haridustaseme ning suhtlemise ja suhete loomise, tervishoiukeskkonnaalaste, professionaalsuse ning finantspädevuste vahel. Kõrgema haridustasemega uuritavad hindasid neid pädevusi kõrgemalt. (Alshamlani et al., 2024) Seost haridustaseme ning suhtlemise ja suhete loomise pädevuste vahel kirjeldasid Kantanen jt (2017). Kõige kõrgema haridustasemega uuritavad hindasid neid pädevusi kõige madalamalt, kuid doktorikraadiga uuritavaid oli kogu valimist vaid 6,6% (Kantanen et al., 2017). Alshamlani jt (2024) kirjeldasid, et kõrgema hariduse omandamisega suurendavad õendusjuhid suutlikust rakendada teadus- ja arendustöö pädevusi töökohas ning suudavad edukamalt lahendada õendusabi pakkumisel esinevaid probleeme.

Uuritavate ametikoha tööstaaži ja tegevuste juhtimise, suhtlemise ja suhete loomise ning professionaalsuse pädevuste vahel esines statistiliselt oluline seos (Alshamlani et al., 2024, Kantanen et al., 2017). Õendusjuhid, kellel tööstaaži juhina oli alla ühe aasta, hindasid pädevusi madalamalt kui teiste tööstaažidega juhid (Abo Jalghaf et al., 2023; Kantanen et al., 2017). Kõrgemalt hindasid pädevusi õendusjuhid, kelle tööstaaž oli 5–10 aastat. Põhjuseks võis olla, et pädevused paranesid ning arenesid koos kogemustega (Abo Jalghaf et al., 2023). Statistiliselt olulises seoses esines tervishoiualase töökogemuse ning suhete loomise ja hoidmise, teadus- ja arendustöö pädevuste vahel. Pikema tööstaažiga õendusjuhid hindasid pädevusi kõrgemalt. (Abo Jalghaf et al., 2023.) Haigla liik oli statistiliselt olulises seoses professionaalsuse pädevustega. Riigihaiqlates töötanud õendusjuhid hindasid pädevusi madalamalt kui erahaiqlate õendusjuhid. Põhjuseks võib olla, et riigihaiqlates töötavatelt õendusjuhtidelt eeldatakse teistsuguseid pädevusi kui juhtidel, kes töötavad erahaiqlates. (Alshamlani et al., 2024.)

Erialase põhiharidusega õed hindasid juhtide erialaseid teadmisi kõrgemalt kui need, kellel oli bakalaureusekraad. Õdede teadmised juhi kõrgeimast haridustasemest oli tugevas seoses teenuse algatamise ja uuendamise, isikliku pühendumuse, paindlikkuse ja tasakaalukusega, aususe ja eetiliste väärtustega, baaspädevustega õenduses ning personali juhtimise pädevuste hinnangutega. Õed, kes ei teadnud vahetute juhtide haridustaset, hindasid juhtide pädevusi madalamalt. Kõrgema haridustaseme ja pikema tööstaažiga töötajad hindasid juhtide pädevusi kriitilisemalt. Seega võis töötaja professionaalne kasv ja kogemused tõsta nõudeid juhtide pädevustele. Õed, kes olid tervishoiusektoris töötanud üle 10 aasta, hindasid juhtide pädevusi madalamalt kui need, kelle tööstaaž oli alla 10 aasta. (Lehtonen et al., 2018.)

4. METOODIKA

4.1. Magistritöö metodoloogilised lähtekohad

Käesolev uurimistöö on empiiriline, kvantitatiivne ja kirjeldav ning uuritavaks nähtuseks on esimese ja teise tasandi õendusjuhtide hinnangud vahetu juhi pädevustele. Kvantitatiivse uurimismeetodi kasutamine võimaldab numbrilise andmebaasi, millega on võimalik kirjeldada uuritavat nähtust ning selgitada muutujate vahelisi seoseid. Läbilõikeline uurimus aitab koguda mõõdetavaid andmeid huvipakkuva nähtuse kohta kindlal ajahetkel. (Gray et al., 2017.)

Kvantitatiivse meetodi puhul on andmete kogumiseks võimalik kasutada standardiseeritud küsimustikku, mis ei ole uurimuse läbiviija arvamustest mõjutatud ja mis annab vastused uurimistöö küsimustele (Gray et al., 2017). Varasemalt on õendusjuhtide pädevusi uuritud peamiselt nende endi ja neile alluvate õdede vaatekohast küsimustikega. Enesehindamisel võib uuritav olla, kas võimendatult enesekriitiline või vastata viisil, mida peab sotsiaalselt või organisatsiooniliselt vastuvõetavaks (Baxter & Warshawsky, 2014; Kantanen et al., 2017; Warshawsky & Cramer, 2019). Samuti ei pruugi õed olla kõige sobivamad hindamaks õendusjuhtide pädevusi, kuna ei tarvitse omada teadmisi juhi erinevatest pädevusvaldkondadest (Kantanen et al., 2017; Lehtonen et al., 2018). Eelkirjeldatust lähtuvalt otsustati käesolevas töös uurida õendusjuhtide hinnanguid neist juhtimistasandil üks aste kõrgemal tegutsevate õendusjuhtide pädevustele.

4.2. Uuritavad

Uuritav populatsioon moodustus Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimesel ja teisel juhtimistasandil töötavatest õendusjuhtidest, keda haiglate kodulehtede andmetele tuginedes oli hinnanguliselt kokku 400. Eesti haiglavõrgu arengukava haiglaid on 19. Nendel asutustel on sõlmitud leping Eesti Tervisekassaga ravi rahastamiseks vähemalt viieks aastaks. (Haiglavõrgu arengukava, 2023.) Haiglad osutavad erineva tüübi ja mahuga tervishoiuteenuseid vastavalt haigla liigile ning õendusjuhtimine on neis enamasti korraldatud kahel kuni kolmel erineval juhtimistasandil vastavalt juhtimisstruktuurist, selle mitmekesisusest ning pakutavate teenuste mitmekülgsusest. Seetõttu soovis uurija kaasata võimalikult palju uuritavaid erinevatest haigla liikidest. Uurimuskutse saadeti kõikidele eelpool nimetatud haiglate osakonna, keskuse või kliiniku õendusjuhtidele.

4.3. Andmete kogumine

Uurimistöös kasutati andmete kogumiseks eesti keelde tõlgitud küsimustikku „Nurse Managers’ Leadership and Management Competencies Scale“ (lisa 1), mis on koostatud eesmärgiga uurida õendusjuhtide üld- ja eripädevusi (Kantanen jt 2015), edaspidi nimetatud küsimustik. Küsimustik on eelnevalt välja töötatud ja varasemalt kasutatud Soomes erinevate läbilõikeliste uurimuste tegemiseks (Kantanen et al., 2017; Lehtonen et al., 2018), mis on kultuuriliselt ja töökorralduslikult Eestile sarnane kultuuriruum. Üldpädevuste (114 väidet) osa koosnes kaheksast valdkonnast: tõenduspõhise praktika edendamine (18 väidet), suhete loomine ja hoidmine (13 väidet), kommunikatsioon ja suhtlemine (14 väidet), teenuste algamine ja uuendamine (13 väidet), paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukordades (15 väidet), ausus ja eetilised väärtused (14 väidet), isiklik pühendumine (19 väidet) ja kutsepädevused (8 väidet). Eripädevuste (80 väidet) osa koosnes neljast valdkonnast: kutsepädevused õenduses (7 väidet), personalijuhtimise pädevused (25 väidet), tegevuse juhtimise pädevused (34 väidet) ja arendustöö pädevused (14 väidet). Väiteid hinnati küsimustikus 5-pallisel Likerti skaalal (hästi, üsna hästi, keskpäraselt, üsna halvasti, halvasti. (Kantanen et al., 2015.) Uuritavatel oli võimalik valida vastusevarianti „ei oska vastata“. Uuritavat nähtust mõõtvatele küsimustele sisaldas küsimustik taustandmeid uuritava vanuse, hariduse, tööstaaži, ametikoha, koostööstaaži, vahetu juhi vanuse, juhi ametikoha nimetuse, hariduse ja töökogemuse kohta.

Küsimustiku kasutamiseks tutvuti esmalt põhjalikult originaalküsimustikuga. Seejärel kontakteeruti kasutus-, tõlkimis- ja kohandamisloa taotlemiseks küsimustiku loonud autoriga (lisa 2). Pärast loa saamist tõlgiti küsimustik eesti keelde. Tõlkeprotsessi kaasati uurimistöo juhendajad ja tõlkeõigsuse kinnitas litsentseeritud tõlkebüroo. Küsimustiku tõlkimise ning kohandamise käigus arvestati keelelisi aspekte ning välditi väidete sisulist muutmist. Küsitluse läbiviimiseks kasutati Tartu Ülikooli poolt tunnustatud elektroonset küsitluskeskkonda *LimeSurvey*, mis tagas uuritavatele konfidentsiaalsuse.

Enne põhiuurimust viidi läbi prooviuurimus ajavahemikus 01.05.–31.05.2023 kahes valimisse kaasatud haiglas, sest küsimustik on Eestis valideerimata. Prooviuurimuse läbiviimiseks kontakteeruti otse uuritavatega ning neile saadeti elektrooniline kiri, mis sisaldas prooviuurimuse kutset, kus selgitati eelnevalt uurimistöo eesmärke ja sisu, kinnitati uurimuses osalemise vabatahtlikkus ning konfidentsiaalsus. Küsimustikule oli lisatud prooviuurimuse lisaküsimused, kus paluti uuritavatel

hinnata väidete sõnastust ja arusaadavust ning küsimustiku täitmiseks kuluvat aega. Prooviuurimuse valimist ($n = 27$) andis tagasisidet 15% uuritavatest, mis on aktsepteeritav. Sobivaks vastamismääraks peetakse vähemalt 10% (Gray et al., 2017). Prooviuurimuse järgselt ei tehtud küsimustikus sisulisi muudatusi ning tulemusi ei kaasatud põhiuurimusse uuritavate vähesuse tõttu.

Uurimistöö andmete kogumine toimus perioodil 25.08.–31.10.2023. Uurimuskutse (lisa 3) edastati kõikidele haiglavõrgu arengukava haiglate osakonna, kliinikute ja keskuste õendusjuhtide e-posti aadressidele, mis olid avalikult kättesaadavad haiglate kodulehtedel. Ühes haiglas esitas uurimuskutse haigla poolt volitatud isik. Kutset korrati kolme nädalase intervalliga kokku kolm korda. Kõik küsitlusega kogutud andmed säilitati Tartu Ülikooli Microsoft OneDrive pilvesalvestusruumi digitaalkaustas, millele on juurdepääs uurimistöö läbiviijal ja vastutaval uurijal. Publitseerimise eesmärgil säilitatakse andmestikku kuni juuni 2027, misjärel see kustutatakse.

4.4. Andmete analüüs

Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise tasandi õendusjuhtidele saadeti välja ligi 400 uurimuskutset koos küsimustikuga. Elektroonses küsitluskeskkonnas täitsid küsimustiku 101 uuritavat. Uurimistöö andmed kanti üle küsitluskeskkonnast tabeltöötlusprogrammi Microsoft Excel 2013, kus teostati esmane andmete analüüs. Andmetest eemaldati pooleli jäetud küsimustikud ($n = 46$), lõplikku analüüsi kaasati 55 (14%) täielikult täidetud küsimustikku.

Andmed kodeeriti arvudeks 5-astmelisel skaalal, kus 1 = halvasti, 2 = üsna halvasti, 3 = keskpäraselt, 4 = üsna hästi, 5 = hästi ja 0 = ei oska vastata. Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi STATA 14. Tulemuste esitamisel koondati vastusevariandid „hästi“ ja „üsna hästi“ mõisteks „hästi“, variandid „halvasti“ ja „üsna halvasti“ mõisteks „halvasti“. Analüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat ja analüüsivat statistikat. Andmete kirjeldamiseks esitati absoluutne (n) ja suhteline sagedus (%), aritmeetiline keskmine (\bar{x}) ja standardhälve (SD). Andmed esitati sagedustabelitena ning joonistena. Analüüsiva statistika jaoks arvutati küsimustiku valdkondade keskmised väärtused. Arvesse ei võetud „ei oska vastata“ vastuseid.

Tulemuste analüüsimisel koondati uuritavad ning vahetud juhid hariduse järgi kahte rühma: esimesse haridusrühma koondati kutsekeskhariduse, bakalaureuse, rakenduskõrghariduse ja/ või eriõe õppe

omandanud uuritavad ja teise haridusrühma magistri- või doktorikraadi omandanud uuritavad. Taustamuutujate ja pädevuste valdkondadele antud hinnangute vahel tekkinud gruppide võrdlemiseks kasutati ANOVA dispersioonanalüüsi ning t-testi. Statistilist olulisust näitas p -väärtus (p), mille statistilise olulisuse piiriks määrati 0,05 (Gray et al., 2017). Kui p -väärtus oli väiksem või võrdne 0,05, siis esines statistiliselt oluline seos.

Küsimustiku korrektseks kasutamiseks on vajalik hinnata selle reliaablust. Selleks arvutati välja Cronbach alfa väärtus. Heaks sisemiseks kooskõlaks loetakse Cronbachi alfa väärtust, mis jääb vahemikku 0,7–0,9 (Gray et al., 2017). Varasemates uurimustes on küsimustiku reliaablust hinnatud ja Cronbachi alfa väärtused on jäänud vahemikku 0,78–0,99 (Kantanen et al., 2015, 2017; Lehtonen et al., 2018). Käesolevas uurimistöös arvatud Cronbachi alfa jäi vahemikku 0,95–0,98 (Tabel 1).

Tabel 1. Õendusjuhtide juhtimispädevuste hindamise küsimustiku ja selle osade Cronbachi alfa kordajad

Küsimustiku väited	Väidete arv	Cronbachi kordaja (α väärtus)
Üldpädevused	114	0,98
Töenduspõhise praktika edendamine	18	0,98
Suhete loomine ja hoidmine	13	0,98
Kommunikatsioon ja suhtlemine	14	0,97
Teenuste algatamine ja uuendamine	13	0,98
Paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukordades	15	0,98
Ausus ja eetilised väärtused	14	0,97
Isiklik pühendumine	19	0,98
Kutsepädevused	8	0,97
Eripädevused	80	0,97
Baaspädevused õenduses	7	0,95
Personali juhtimise pädevused	25	0,98
Tegevuste juhtimise pädevused	34	0,98
Arendustöö pädevused	14	0,98
Kokku	194	0,98

5. TULEMUSED

5.1. Taustandmed

Küsitlusele vastas kokku 55 uuritavat (vastamismäär 14%). Uuritavate keskmine vanus oli 50 aastat (SD = 9,97), noorim uuritav 30 ja vanim 69aastane. Kutsekeskharidusega oli üks uuritav, 24 uuritavat olid läbinud rakenduskõrgharidus- või bakalaureuseõppe, viis uuritavat olid läbinud lisaks tervishoiukõrgkoolis kõrghariduse I astme üheaastase täiendava erialase koolituse ning 25 uuritavat magistriõppe. Tööstaaž tervishoiuvaldkonnas oli uuritavatel (n = 54) keskmiselt 27,2 aastat (SD = 11,80) vahemikus kaheksa kuni 50 aastat, õendusjuhina (n = 53) keskmiselt 14 aastat (SD = 10,88) vahemikus kolm kuud kuni 48 aastat. Enamus uuritavatest (n = 38) olid esimese tasandi õendusjuhid. Põhja- või Lääne- Eesti piirkonnas töötas 28 ning Lõuna- või Ida- Eesti piirkonnas 26 uuritavat. Piirkondlikus haiglas töötas 24 uuritavat, 15 töötas keskhaiglas ja 16 üldhaiglas, kohalikus või taastusravihaiglas. Uuritavad olid juhiga koos töötanud vahemikus kolm kuud kuni 25 aastat (Tabel 2).

Tabel 2. Uuritavate taustandmed

Taustandmed	n	%	Taustandmed	n	%
Vanuserühm			Haridus		
30–35 aastat	5	9,1	Kutsekeskharidus	1	1,8
36–40 aastat	5	9,1	Rakenduskõrgharidus/ Bakalaureuseõpe	24	43,6
41–45 aastat	8	14,5	Rakenduskõrgharidus + erialane koolitus	5	9,1
46–50 aastat	9	16,4	Magistriõpe	25	45,5
51–55 aastat	12	21,8	Töö piirkond		
56–60 aastat	5	9,1	Põhja-/ Lääne- Eesti	28	50,9
61–65 aastat	4	7,3	Lõuna-/ Ida- Eesti	26	47,3
66–70 aastat	5	9,1	Ei märkinud	1	1,8
Ei märkinud	2	3,6			
Sugu			Haigla liik		
Naine	51	92,7	Piirkondlik haigla	24	43,6
Sugu avaldamata	4	7,3	Keskhaigla	15	27,3
			Üldhaigla/ kohalik/ taastusravihaigla	16	29,1
Ametikoht			Tööstaaž tervishoiuvaldkonnas		
1.tasandi õendusjuht	38	69,1	6–10 aastat	2	3,6
2.tasandi õendusjuht	8	14,6	11–15 aastat	10	18,2
Ei märkinud	9	16,3	16–20 aastat	7	12,7
			21–25 aastat	9	16,4
			≥ 26 aastat	27	49,1
Tööstaaž õendusjuhina			Tööstaaž vahetu juhiga		
≤ 5 aastat	16	29,0	≤ 5 aastat	39	70,9
6–10aastat	8	14,6	6–10 aastat	5	9,1
11–15 aastat	9	16,4	11–15 aastat	2	3,8
16–20 aastat	9	16,4	16–20 aastat	4	7,3
21–25 aastat	5	9,1	21–25 aastat	4	7,3
≥ 26 aastat	6	10,9	Ei märkinud	1	1,8
Ei märkinud	2	3,6			

n - uuritavate arv, % - sagedus

Enam kui pooled ($n = 32$) vahetud juhid, kelle kohta hinnanguid anti, olid 50-aastased või vanemad. Rakenduskõrgharidus- või bakalaureuseõppe olid läbinud 15 juhti, kolm olid lisaks läbinud tervishoiukõrgkooli kõrghariduse I astme üheaastase täiendava erialase koolituse, 25 magistriõppe ning üks doktoriõppe. Töökogemust oli 25 vahetul juhil alla viie aasta, seitsmel 5–10 aastat, 11–20 aastat kolmel juhil ning üle 20 aasta oli tööstaaži 16 juhil (Tabel 3).

Tabel 3. Vahetute juhtide taustandmed

Taustandmed	n	%	Taustandmed	n	%
Vanuserühm			Haridustase		
< 30 aasta	10	18,2	Kutsekeskharidus	3	5,5
30–39 aastat	13	23,6	Rakenduskõrgharidus/ Bakalaureuseõpe	15	27,2
40–49 aastat	19	34,6	Rakenduskõrgharidus + erialane koolitus	3	5,5
50–59 aastat	6	10,9	Magistriõpe	32	58,2
≥ 60 aastat	7	12,7	Doktoriõpe	1	1,8
			Ei märkinud	1	1,8
Ametikoht			Tööstaaž õendusjuhi ametis		
2.tasandi õendusjuht	29	52,7	< 5 aastat	25	45,4
3.tasandi õendusjuht	17	30,9	5–10 aastat	7	12,7
Ei märkinud	9	16,4	11–20 aastat	3	5,5
			> 20 aasta	16	29,1
			Ei märkinud	4	7,3

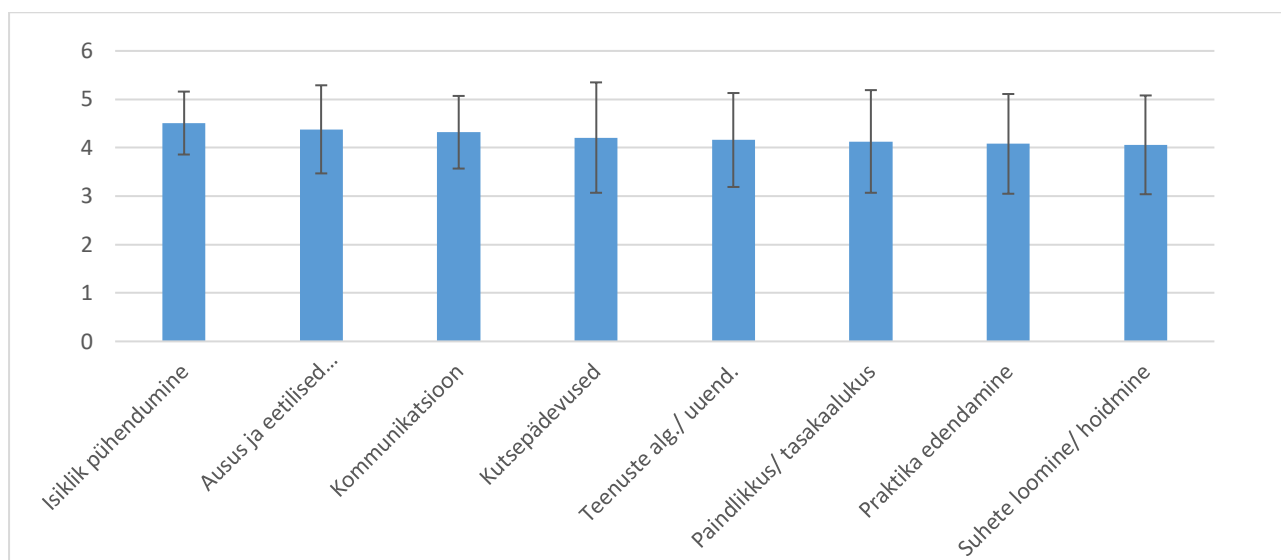
n - uuritavate arv, % - sagedus

5.2. Õendusjuhtide hinnangud vahetute juhtide üldpädevustele

5.2.1. Isiklik pühendumine, ausus ja eetilised väärtused

Üldpädevustes hindasid uuritavad kõige kõrgemalt isikliku pühendumise pädevusi ($\bar{x} = 4,51$, $SD = 0,65$) (joonis 3) ning selle all kõige kõrgemalt juhi oskust kogeda teenuste arendamisel eduelamust ($\bar{x} = 4,58$; $SD = 0,87$). Nimetatud oskust ei osanud hinnata pea kolmandik ($n = 15$) uuritavatest. Kõrgelt hinnati oskust ennast arendada ($\bar{x} = 4,56$, $SD = 0,82$) ning uuendada oma teadmisi ($\bar{x} = 4,46$, $SD = 0,95$). Madalaim hinnang anti oskusele arendada õendust praktika ja uurimistöö põhjal ($\bar{x} = 3,77$; $SD = 1,37$) (Tabel 4).

Järgmine, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,38$, $SD = 0,91$) üldpädevuste valdkonnas, oli ausus ja eetilised väärtused (joonis 3). Kõrgeim hinnang anti juhi oskust tegutseda enda väärtuste järgi ($\bar{x} = 4,58$, $SD = 0,83$). Kõige madalamalt hinnang anti oskust tunnistada oma vigu ($\bar{x} = 3,74$; $SD = 1,50$). Aususe ja eetiliste väärtuste all osati kõige vähem hinnata oskust kasutada erinevaid viise stressi juhtimiseks. Seda ei osanud hinnata 13 uuritavat (Tabel 4).



Joonis 3. Uuritavate hinnangute keskmised väärtused üldpädevuste valdkondade kaupa

Tabel 4. Uuritavate hinnangute ja nende keskmised pühendumise, aususe ja eetiliste väärtuste osas

Üldpädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Isiklik pühendumine					4,51 ± 0,65
1. Oskab kogeda eduelamust teenuste arendamisest	37 (67,3)	1 (1,8)	2 (3,6)	15 (27,3)	4,58 ± 0,87
2. Oskab ennast arendada	42 (76,4)	4 (7,3)	2 (3,6)	7 (12,7)	4,56 ± 0,82
3. Oskab uuendada oma teadmisi	44 (80,0)	4 (7,3)	2 (3,6)	5 (9,1)	4,46 ± 0,95
4. Oskab õppida kogemustest	38 (69,1)	4 (7,3)	2 (3,6)	11 (20,0)	4,43 ± 1,00
5. Oskab parandada oma tööviimet	34 (61,9)	5 (9,1)	2 (3,6)	14 (25,5)	4,39 ± 1,05
6. Oskab positiivselt suhtuda õenduse tulevikku	43 (78,2)	8 (14,5)	3 (5,5)	1 (1,8)	4,31 ± 0,99
7. Oskab pühenduda õendusjuhtimisele	41 (74,5)	9 (16,4)	3 (5,5)	2 (3,6)	4,28 ± 1,01
8. Oskab seada realistlikke eesmärgi	38 (69,1)	8 (14,5)	6 (10,9)	3 (5,5)	4,13 ± 1,17
9. Oskab kasutada erinevaid õppemeetodeid	36 (65,5)	4 (7,3)	5 (9,1)	10 (18,2)	4,11 ± 1,17
10. Oskab küsida kolleegidelt tagasisidet	40 (72,7)	4 (7,3)	8 (14,5)	3 (5,5)	4,06 ± 1,32
11. Oskab juhtida erialade vaheliste teenuste arendamist	34 (61,9)	6 (10,9)	6 (10,9)	9 (16,4)	4,04 ± 1,23
12. Oskab seada keerulisi eesmärgi	34 (61,9)	7 (12,7)	6 (10,9)	8 (14,5)	4,02 ± 1,17
13. Oskab arendada tegevust, peegeldades olukordi	36 (65,5)	4 (7,3)	8 (14,5)	7 (12,7)	4,02 ± 1,31
14. Oskab tegutseda kliinilise spetsialistina	37 (67,3)	6 (10,9)	7 (12,7)	5 (9,1)	3,98 ± 1,30
15. Oskab olla mentor	34 (61,9)	7 (12,7)	7 (12,7)	7 (12,7)	3,98 ± 1,30
16. Oskab arendada erialadevahelisi teenuseid	33 (60,0)	6 (10,9)	6 (10,9)	10 (18,2)	3,98 ± 1,27
17. Oskab eesmärkide saavutamist järjepidevalt hinnata	34 (61,9)	12 (21,8)	6 (10,9)	3 (5,5)	3,94 ± 1,16
18. Oskab arendada õendustööd	37 (67,3)	8 (14,5)	8 (14,5)	2 (3,6)	3,91 ± 1,26
19. Oskab arendada õendust praktika ja uurimistöö põhjal	33 (60,0)	5 (9,1)	9 (16,4)	8 (14,5)	3,77 ± 1,37
Ausus ja eetilised väärtused					4,38 ± 0,91
1. Oskab tegutseda enda väärtuste järgi	43 (78,2)	1 (1,8)	2 (3,6)	9 (16,4)	4,63 ± 0,83
2. Oskab käsitleda konfidentsiaalseid andmeid	48 (87,3)	3 (5,5)	1 (1,8)	3 (5,5)	4,56 ± 0,78
3. Oskab tegutseda asutuse tavade järgi	44 (80,0)	4 (7,3)	3 (5,5)	4 (7,3)	4,41 ± 0,94
4. Oskab sobitada isiklike ja asutuse väärtusi	38 (69,1)	5 (9,1)	4 (7,3)	8 (14,5)	4,26 ± 1,03
5. Oskab väärtuste kaitseks asutuse tasemel sõna võtta	40 (72,7)	1 (1,8)	7 (12,7)	7 (12,7)	4,25 ± 1,23
6. Oskab arendada asutuse väärtusi	41 (74,5)	4 (7,3)	5 (9,1)	5 (9,1)	4,24 ± 1,04
7. Oskab edendada professionaalset eetikat	40 (72,7)	11 (20,0)	2 (3,6)	2 (3,6)	4,21 ± 0,97
8. Oskab mõjutada eetiliste väärtuste arendamist	40 (72,7)	6 (10,9)	5 (9,1)	4 (7,3)	4,18 ± 1,05
9. Oskab tegutseda ausalt	35 (63,7)	4 (7,3)	6 (10,9)	10 (18,2)	4,11 ± 1,28
10. Oskab leida tasakaalu teenuse vajaduste vahel	35 (63,7)	6 (10,9)	5 (9,1)	9 (16,4)	4,09 ± 1,07
11. Oskab läbi viia väärtuspõhiseid arutelusid	41 (74,5)	2 (3,6)	9 (16,4)	3 (5,5)	4,08 ± 1,15

(järgneb)

12. Oskab õiglaselt käsitleda personali aruandeid	35 (63,7)	7 (12,7)	7 (12,7)	6 (10,9)	3,90 ± 1,25
13. Oskab kanda vastutust oma vigade eest	30 (54,6)	3 (5,5)	9 (16,4)	13 (23,6)	3,86 ± 1,57
14. Oskab tunnistada oma vigu	30 (54,6)	7 (12,7)	9 (16,4)	9 (16,4)	3,74 ± 1,50

n- uuritavate arv, SD- standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.2.2. Kommunikatsiooni, suhtlemise ning kutsepädevused

Kolmas, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,32$, $SD = 0,75$) üldpädevuste valdkonnas oli kommunikatsiooni ja suhtlemise pädevused (joonis 3). Selle all hinnati kõige kõrgemalt juhi oskust teavet veenvalt esitada ($\bar{x} = 4,27$; $SD = 1,01$). Peaaegu sama kõrgelt hinnati oskust end selgelt väljendada ($\bar{x} = 4,25$; $SD = 1,09$). Kõige madalamalt hinnati oskust äratada publikus huvi ($\bar{x} = 3,90$; $SD = 1,28$). Madalamalt hinnati oskust kohandada sõnumit sihtrühmale sobivaks ($\bar{x} = 3,92$; $SD = 1,30$) ning mõjutada kommunikatsioonistrateegiaid ($\bar{x} = 3,92$; $SD = 1,31$). Kommunikatsiooni ja suhtlemise pädevuste all osati kõige vähem hinnata oskust meedias rääkida tundlikel teemadel. Seda ei osanud hinnata 15 uuritavat (Tabel 5).

Järgmine, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,32$, $SD = 1,14$) üldpädevuste valdkond oli kutsepädevused (joonis 3). Kutsepädevustes anti kõige kõrgem hinnang juhi oskusele kasutada tehnoloogiat ($\bar{x} = 4,26$; $SD = 1,14$). Sama kõrge hinnang anti oskusele hinnata oma kutseoskusi ($\bar{x} = 4,26$; $SD = 1,23$), kuid seda ei osanud hinnata 13 uuritavat. Madalaim hinnang anti juhi praktilise õendustöö oskustele ($\bar{x} = 4,06$; $SD = 1,36$) (Tabel 5).

Tabel 5. Uuritavate hinnangud ja nende keskmised kommunikatsiooni ja suhtlemise ning kutsepädevuste osas

Üldpädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Kommunikatsioon ja suhtlemine					4,32 ± 0,75
1. Oskab teavet veenvalt esitada	44 (80,0)	7 (12,7)	4 (7,3)	0 (0,0)	4,27 ± 1,01
2. Oskab end selgelt väljendada	45 (81,8)	3 (5,5)	7 (12,7)	0 (0,0)	4,25 ± 1,09
3. Oskab esitlemiseks kasutada kommun. vahendeid	39 (70,9)	3 (5,5)	6 (10,9)	7 (12,7)	4,17 ± 1,14
4. Oskab luua veenvaid ettekandeid	38 (69,1)	5 (9,1)	7 (12,7)	5 (9,1)	4,10 ± 1,28
5. Oskab kirjutada memosid	32 (58,2)	9 (16,4)	5 (9,1)	9 (16,4)	4,09 ± 1,13
6. Oskab koostada veenvaid kirjalikke ettepanekuid	37 (67,3)	7 (12,7)	6 (10,9)	5 (9,1)	4,06 ± 1,20
7. Suudab tagada, et koosolek täidab oma eesmärgi	37 (67,3)	11 (20,0)	6 (10,9)	1 (1,8)	4,00 ± 1,15
8. Oskab luua võrgustikke	35 (63,7)	10 (18,2)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,00 ± 1,22
9. Oskab rääkida klientide/ patsientide nimel	35 (63,7)	7 (12,7)	7 (12,7)	6 (10,9)	4,00 ± 1,24
10. Oskab meedias rääkida tundlikel teemadel	28 (50,9)	8 (14,5)	4 (7,3)	15 (27,3)	3,98 ± 1,21
11. Oskab kasutada asjakohast kehakeelt	38 (69,1)	5 (9,1)	7 (12,7)	5 (9,1)	3,96 ± 1,18
12. Oskab kohandada sõnumi sihtrühmale sobivaks	38 (69,1)	6 (10,9)	8 (14,5)	3 (5,5)	3,92 ± 1,30
13. Oskab mõjutada kommunikatsioonistrateegiat	37 (67,3)	6 (10,9)	8 (14,5)	4 (7,3)	3,92 ± 1,31

(järgneb)

14. Oskab äratada publikus huvi	35 (63,7)	8 (14,5)	8 (14,5)	4 (7,3)	3,90 ± 1,28
Kutsepädevused					4,21 ± 1,14
1. Oskab kasutada tehnoloogiat	39 (70,9)	6 (10,9)	5 (9,1)	5 (9,1)	4,26 ± 1,14
2. Oskab hinnata oma kutseoskusi	35 (63,7)	3 (5,5)	4 (7,3)	13 (23,6)	4,26 ± 1,23
3. Oskab arendada õenduspraktikat	36 (65,5)	9 (16,4)	4 (7,3)	6 (10,9)	4,16 ± 1,12
4. Valdab õendustehnikat	36 (65,5)	6 (10,9)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,15 ± 1,25
5. Oskab otsustamisel kasutada oma kutseoskusi	40 (72,7)	6 (10,9)	6 (10,9)	3 (5,5)	4,13 ± 1,24
6. Oskab õendustöös märgata toimivuse aspekte	39 (70,9)	6 (10,9)	5 (9,1)	5 (9,1)	4,12 ± 1,15
7. Oskab õendustöös märgata tehnilisi aspekte	41 (74,5)	4 (7,3)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,10 ± 1,15
8. Valdab praktilist õendustööd	36 (65,5)	5 (9,1)	6 (10,9)	8 (14,5)	4,06 ± 1,36

n - uuritavate arv, SD - standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.2.3. Teenuste algatamise ja uuendamise pädevused, paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukorras

Viies, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,16$, SD = 0,97) üldpädevuste valdkonnas oli teenuste algatamise ja uuendamise pädevused (joonis 3). Uuritavad hindasid kõige kõrgemalt juhi oskust esitada uusi ideid teenuste parandamiseks ($\bar{x} = 4,20$; SD = 1,14). Kõige madalamalt hinnati oskust arendada teaduspõhist praktikat ($\bar{x} = 3,83$; SD = 1,29). Samuti hinnati madalamalt oskust muuta õendustööd tõhusamaks ($\bar{x} = 3,88$; SD = 1,25) (Tabel 6).

Järgmine, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,13$, SD = 1,06) üldpädevuste valdkonnas oli paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukordades (joonis 3). Kõrgeim hinnang anti juhi suutlikkusele säilitada pingeolukorras töövõime ($\bar{x} = 4,35$, SD = 0,97). Kõige madalamalt hinnati oskust olla konflikti käsitlemisel objektiivne ($\bar{x} = 3,64$; SD = 1,37). Peaaegu sama madalalt hinnati oskust vältida stressirohkeid tööolukordi ($\bar{x} = 3,66$; SD = 1,34). Paindlikkuse ja tasakaalukuse pädevuste all osati kõige vähem hinnata oskust kasutada erinevaid viise stressi juhtimiseks. Seda ei osanud hinnata 22 uuritavat (Tabel 6).

Tabel 6. Uuritavate hinnangud ja nende keskmised teenuste algatamise, uuendamise, paindikkuse ja tasakaalukuse osas

Üldpädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Teenuste algatamine ja uuendamine					4,16 ± 0,97
1. Oskab esitada uusi ideid teenuste parandamiseks	38 (69,1)	6 (10,9)	5 (9,1)	6 (10,9)	4,20 ± 1,14
2. Oskab võtta töörühmas arutlusele personali head ideed	38 (69,1)	7 (12,7)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,12 ± 1,26
3. Suudab katsetada uusi töömeetodeid	40 (72,7)	9 (16,4)	3 (5,5)	3 (5,5)	4,10 ± 1,01
4. Oskab seista oluliste teenuste käivitamise eest	39 (70,9)	7 (12,7)	6 (10,9)	3 (5,5)	4,06 ± 1,18
5. Oskab arendada projektides uusi ideid	34 (61,9)	9 (16,4)	6 (10,9)	6 (10,9)	4,00 ± 1,12
6. Oskab leida töötajatega lahendusi teen. probleemidele	40 (72,7)	5 (9,1)	8 (14,5)	2 (3,6)	4,00 ± 1,16
7. Oskab arendada teen. patsientide ettepanekute järgi	34 (61,9)	7 (12,7)	7 (12,7)	7 (12,7)	3,96 ± 1,13
8. Oskab koondada oma energia kesksetele teemadele	36 (65,5)	8 (14,5)	7 (12,7)	4 (7,3)	3,96 ± 1,17
9. Oskab arendada teenuste kvaliteeti	38 (69,1)	4 (7,3)	9 (16,4)	4 (7,3)	3,94 ± 1,19

(järgneb)

10. Oskab teenustel suurendada öendustöö väärtust	35 (63,7)	7 (12,7)	8 (14,5)	5 (9,1)	3,92 ± 1,24
11. Oskab juhtida erialade vaheliste teenuste arendusprojekte	35 (63,7)	7 (12,7)	7 (12,7)	6 (10,9)	3,92 ± 1,30
12. Oskab arendada teaduspõhist praktikat	35 (63,7)	4 (7,3)	10 (18,2)	6 (10,9)	3,88 ± 1,29
13. Oskab muuta öendustööd tõhusamaks	36 (65,5)	7 (12,7)	10 (18,2)	2 (3,6)	3,83 ± 1,25
Paindlikkus ja tasakaalus kriisiolukordades					4,13 ± 1,06
1. Suudab pingelolukorras säilitada töövõime	41 (74,5)	5 (9,1)	3 (5,5)	6 (10,9)	4,35 ± 0,97
2. Oskab hoida töö ja vaba aja tasakaalus	32 (58,2)	4 (7,3)	4 (7,3)	15 (27,2)	4,18 ± 1,20
3. Oskab keerulistes olukordades edendada ametialast vastutust	36 (65,5)	7 (12,7)	4 (7,3)	8 (14,5)	4,13 ± 1,03
4. Oskab kriisiolukorras kohustusi jagada	36 (65,5)	6 (10,9)	6 (10,9)	7 (12,7)	4,10 ± 1,17
5. Oskab kasutada erinevaid viise stressi juhtimiseks	24 (43,7)	6 (10,9)	3 (5,5)	22 (40,0)	4,03 ± 1,16
6. Oskab toime tulla ootamatute olukordadega	39 (70,9)	6 (10,9)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,00 ± 1,10
7. Oskab kriisiolukorras rahulikult käituda	35 (63,7)	7 (12,7)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,00 ± 1,10
8. Oskab kriisiolukorras anda aega personali juhendamiseks	31 (56,4)	7 (12,7)	7 (12,7)	10 (18,2)	3,98 ± 1,23
9. Oskab juhtida stressi	31 (56,4)	8 (14,5)	6 (10,9)	10 (18,2)	3,89 ± 1,27
10. Oskab jääda vastupanu korral tasakaalukaks	32 (58,2)	9 (16,4)	10 (18,2)	4 (7,3)	3,75 ± 1,26
11. Oskab kriisiolukorras rahustada personali	33 (60,0)	4 (7,3)	13 (23,6)	5 (9,1)	3,72 ± 1,37
12. Oskab tegutseda tugeva vastuseisu korral	30 (54,6)	8 (14,5)	8 (14,5)	9 (16,4)	3,71 ± 1,49
13. Oskab vastu võtta kriitikat	27 (49,1)	13 (23,6)	9 (16,4)	6 (10,9)	3,69 ± 1,33
14. Oskab vältida stressirohkeid tööolukordi	30 (54,6)	7 (12,7)	10 (18,2)	8 (14,5)	3,66 ± 1,34
15. Oskab olla konflikti käsitlemisel objektiivne	31 (56,4)	7 (12,7)	12 (21,8)	5 (9,1)	3,64 ± 1,37

n - uuritavate arv, SD - standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.2.4. Tõendus põhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise pädevused

Eelviimane, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,08$, $SD = 1,03$) üldpädevus oli tõendus põhise praktika edendamine (joonis 3). Uuritavad hindasid kõige kõrgemalt juhi oskust näidata üles enesekindlust otsuste tegemisel ($\bar{x} = 4,31$; $SD = 1,07$). Madalaim hinnang anti oskusele esitada otsustamiseks erinevaid valikuvõimalusi ($\bar{x} = 3,76$; $SD = 1,32$). Samaväärselt hinnati oskust hinnata olukorda erinevatest vaatenurkadest ($\bar{x} = 3,76$; $SD = 1,18$) ning ette näha valikute mõju probleemi lahendamisel ($\bar{x} = 3,76$; $SD = 1,26$) (Tabel 7).

Üldpädevuste valdkonnas hindasid uuritavad kõige madalamalt ($\bar{x} = 4,06$; $SD = 1,02$) suhete loomise ja hoidmise pädevusi (joonis 3). Selle all hinnati kõige kõrgemalt juhi oskust töörühmas töötades esitada oma seisukohti ($\bar{x} = 4,31$; $SD = 0,99$). Kõige madalam hinnati oskust mõista teiste mõtteid ($\bar{x} = 3,64$; $SD = 1,12$).

Tabel 7. Uuritavate hinnangud tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise

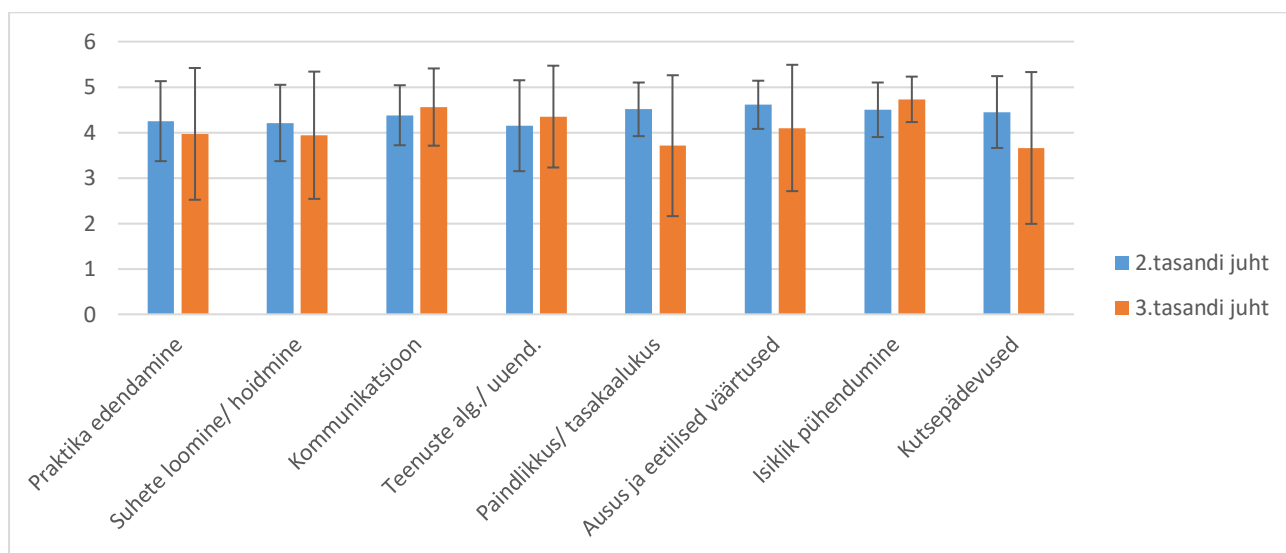
osas

Üldpädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Tõenduspõhise praktika edendamine					4,08 ± 1,03
1. Oskab otsuste tegemisel näidata üles enesekindlust	47 (85,4)	4 (7,3)	4 (7,3)	0 (0,0)	4,31 ± 1,07
2. Oskab juhtimisel kasutada asjakohast teavet	42 (76,4)	5 (9,1)	5 (9,1)	3 (5,5)	4,21 ± 1,04
3. Oskab ära tunda oma juhi pädevusse kuuluva otsuse	40 (72,7)	7 (12,7)	5 (9,1)	3 (5,5)	4,15 ± 1,16
4. Asjade arutamisel oskab kasutada analüüsi	42 (76,4)	8 (14,5)	5 (9,1)	0 (0,0)	4,07 ± 1,07
5. Asjade arutamisel oskab kasutada loogikat	42 (76,4)	8 (14,5)	5 (9,1)	0 (0,0)	4,07 ± 1,07
6. Oskab probleemolukordades kasutada professionaalselt sõnalist eneseväljendust	39 (70,9)	8 (14,5)	7 (12,7)	1 (1,8)	4,04 ± 1,26
7. Oskab probleemide lahendamisel kasutada infoallikaid	37 (67,3)	7 (12,7)	7 (12,7)	4 (7,3)	4,01 ± 1,22
8. Oskab vastu võtta negatiivseid otsuseid	40 (72,7)	8 (14,5)	7 (12,7)	0 (0,0)	3,89 ± 1,18
9. Oskab sobitada praktilisi oskusi otsuste tegemisse	35 (63,7)	9 (16,4)	8 (14,5)	3 (5,5)	3,96 ± 1,27
10. Oskab toetada personali tõenduspõhisel otsustamisel	37 (67,3)	9 (16,4)	8 (14,5)	1 (1,8)	3,87 ± 1,24
11. Oskab kriisiolukorras otsustada puuduliku teabe põhjal	34 (61,9)	10 (18,2)	8 (14,5)	3 (5,5)	3,87 ± 1,24
12. Oskab eristada olulisi asju tähtsusetutest asjadest	35 (63,7)	11 (20,0)	9 (16,4)	0 (0,0)	3,83 ± 1,24
13. Oskab probleemolukordades kasutada asjakohaseid tõenduspõhiseid kirjalikke materjale	35 (63,7)	8 (14,5)	9 (16,4)	3 (5,5)	3,87 ± 1,30
14. Oskab süsteemselt käsitleda keerulisi probleeme	33 (60,0)	14 (25,5)	7 (12,7)	1 (1,8)	3,83 ± 1,26
15. Oskab probleemidesse sekkuda	36 (65,5)	10 (18,2)	8 (14,5)	1 (1,8)	3,83 ± 1,28
16. Oskab hinnata olukorda erinevatest vaatenurkadest	34 (61,9)	12 (21,8)	8 (14,5)	1 (1,8)	3,76 ± 1,18
17. Oskab probleemi lahendamisel ette näha valikute mõju	33 (60,0)	11 (20,0)	10 (18,2)	1 (1,8)	3,76 ± 1,26
18. Oskab esitada otsustamiseks valikuvõimalusi	34 (61,9)	9 (16,4)	11 (20,0)	1 (1,8)	3,76 ± 1,32
Suhete loomine ja hoidmine					4,06 ± 1,02
1. Oskab töörühmas töötades esitada oma seisukohti	44 (80,0)	5 (9,1)	5 (9,1)	1 (1,8)	4,31 ± 0,99
2. Oskab suhelda erinevate inimestega	43 (78,2)	7 (12,7)	5 (9,1)	0 (0,0)	4,24 ± 1,05
3. Oskab varakult tuvastada kohustusi	40 (72,7)	7 (12,7)	6 (10,9)	2 (3,6)	4,17 ± 1,10
4. Oskab pakkuda kolleegidele tuge	40 (72,7)	9 (16,4)	6 (10,9)	0 (0,0)	4,02 ± 1,11
5. Oskab olla eri olukordades diplomaatiline	38 (69,1)	11 (20,0)	5 (9,1)	1 (1,8)	4,00 ± 1,15
6. Oskab väljendada oma muret	38 (69,1)	9 (16,4)	7 (12,7)	1 (1,8)	3,93 ± 1,32
7. Oskab panna ennast teise inimese olukorda	36 (65,5)	8 (14,5)	9 (16,4)	2 (3,6)	3,92 ± 1,22
8. Oskab kuulata töötajate muresid	38 (69,1)	8 (14,5)	7 (12,7)	2 (3,6)	3,92 ± 1,27
9. Oskab mõista teiste tundeid	36 (65,5)	10 (18,2)	5 (9,1)	4 (7,3)	3,90 ± 1,06
10. Oskab lahendada konfliktolukordi	37 (67,3)	7 (12,7)	9 (16,4)	2 (3,6)	3,83 ± 1,34
11. Oskab konfliktolukorras osapooli ära kuulata	35 (63,7)	8 (14,5)	10 (18,2)	2 (3,6)	3,79 ± 1,29
12. Oskab konfliktolukorras aidata jõuda üksmeelele	34 (61,9)	6 (10,9)	11 (20,0)	4 (7,3)	3,75 ± 1,40
13. Mõistab teiste mõtteid	28 (50,9)	13 (23,6)	9 (16,4)	5 (9,1)	3,64 ± 1,12

n - uuritavate arv, SD - standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.2.5. Üldpädevustele antud hinnangud vastavalt vahetute juhtide juhtimistasandile

Üldpädevuste valdkonnas hinnati praktika edendamise ($\bar{x} = 4,25$; $SD = 0,88$), suhete loomise ja hoidmise pädevusi ($\bar{x} = 4,21$; $SD = 0,84$) kõrgemalt teise tasandi juhtide puhul. Kommunikatsiooni ($\bar{x} = 4,56$; $SD = 0,85$), teenuste algatamist ja uuendamise ($\bar{x} = 4,35$; $SD = 1,12$) ning isikliku pühendumise ($\bar{x} = 4,73$; $SD = 0,50$) pädevusi hinnati kõrgemalt kolmanda tasandi juhtide puhul. Paindlikkuse ja tasakaalukuse ($\bar{x} = 4,51$; $SD = 0,59$), aususe ja eetiliste väärtuste ($\bar{x} = 4,61$; $SD = 0,53$) ning kutsepädevuste ($\bar{x} = 4,45$; $SD = 0,79$) puhul hinnati kõrgemalt teise tasandi juhte (joonis 4).



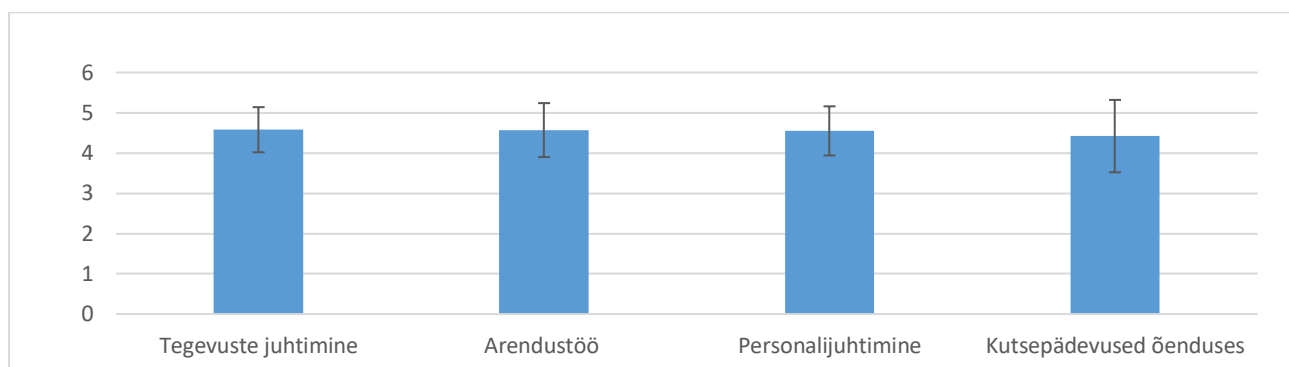
Joonis 4. Hinnangud üldpädevustele vastavalt vahetu juhi juhtimistasandile

5.3. Õendusjuhtide hinnangud vahetute juhtide eripädevustele

5.3.1. Tegevuste juhtimise ning arendustöö pädevused

Eripädevustes hindasid uuritavad kõige kõrgemalt tegevuste juhtimise pädevusi ($\bar{x} = 4,58$, $SD = 0,56$) (joonis 5). Uuritavate hinnangust selgus, et kõige kõrgemalt hinnati juhi oskust ära tunda asutuse põhipädevused ($\bar{x} = 4,60$; $SD = 0,83$). Kõrgelt hinnati teadlikkust oma asutuse struktuurist ($\bar{x} = 4,62$; $SD = 0,78$). Kõige madalamalt hinnati oskust mõjutada tervishoiupoliitikat ($\bar{x} = 3,90$; $SD = 1,39$), kuid seda ei osanud hinnata pea kolmandik ($n = 14$) uuritavatest. Pooled ($n = 27$) uuritavad ei osanud hinnata juhi oskust koostada majandusanalüüsi ($n = 27$) ning peaaegu pooled ($n = 25$) uuritavad ei osanud hinnata majandusala järelevalve tegemise oskust ($n = 25$) (Tabel 8).

Järgmine, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,57$; $SD = 0,67$) eripädevuste valdkonnas oli arendustöö pädevused (joonis 5). Uuritavad hindasid kõige kõrgemalt juhi oskust aru saada kvaliteedi tähtsusest õendustöös ($\bar{x} = 4,53$; $SD = 0,97$). Kõige madalam hinnang anti oskusel luua uut teavet teaduslike meetodite abil ($\bar{x} = 3,96$; $SD = 1,40$). Samuti hinnati madalalt oskust hinnata töö arendamiseks rakendavaid uurimisandmeid ($\bar{x} = 4,63$; $SD = 1,25$). Arendustöö pädevuste all osati kõige vähem hinnata oskust vallata asutuseväliseid kvaliteedikontrolli meetodeid. Seda ei osanud hinnata 21 uuritavat (Tabel 8).



Joonis 5. Uuritavate hinnangute keskmised väärtused eripädevuste valdkondade kaupa

Tabel 8. Uuritavate hinnangud ja nende keskmised tegevuste juhtimise, arendustöö pädevuste osas

Eripädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Tegevuste juhtimise pädevused					4,58 ± 0,56
1. Oskab ära tunda asutuse põhipädevused	49 (89,1)	3 (5,5)	2 (3,6)	1 (1,8)	4,63 ± 0,83
2. Tunneb oma asutuse struktuuri	50 (90,9)	4 (7,3)	1 (1,8)	0 (0,0)	4,62 ± 0,78
3. Tunneb asutuse tegevuspõhimõtteid	49 (89,1)	2 (3,6)	3 (5,5)	1 (1,8)	4,52 ± 0,88
4. Oskab kasutada tehnoloogiat teadmiste täiendamiseks	38 (69,1)	5 (9,1)	2 (3,6)	10 (18,2)	4,51 ± 0,87
5. Oskab ära tunda õendustöö tähtsust	48 (87,3)	3 (5,5)	3 (5,5)	1 (1,8)	4,50 ± 0,92
6. Oskab ära tunda õendustöö rolli	48 (87,3)	2 (3,6)	4 (7,3)	1 (1,8)	4,48 ± 0,95
7. Oskab kasutada arvutusmeetodeid	35 (63,7)	3 (5,5)	2 (3,6)	15 (27,3)	4,45 ± 1,01
8. Teab maj. tulemuslikkusest ja efektiivsusest	28 (50,9)	3 (5,5)	2 (3,6)	22 (40,0)	4,45 ± 0,90
9. Oskab teavet otsida	43 (78,2)	2 (3,6)	4 (7,3)	6 (10,9)	4,41 ± 0,98
10. Oskab kasutada infotehnoloogiat teadmiste täiend.	39 (70,9)	4 (7,3)	4 (7,3)	8 (14,5)	4,40 ± 1,04
11. Tunneb õendust reguleerivat õigusakte	44 (80,0)	4 (7,3)	3 (5,5)	4 (7,3)	4,39 ± 0,94
12. Oskab koostada eelarvet	27 (49,1)	4 (7,3)	2 (3,6)	22 (40,0)	4,39 ± 0,93
13. Tunneb tervishoiukorraldust	46 (83,7)	5 (9,1)	2 (3,6)	2 (3,6)	4,36 ± 0,88
14. Oskab koostada majandusanalüüsi	22 (40,0)	5 (9,1)	1 (1,8)	27 (49,1)	4,36 ± 0,91
15. Oskab juhtida teadmiste põhisel	39 (70,9)	3 (5,5)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,34 ± 1,07
16. Oskab kasutada IT-seadmeid	42 (76,4)	7 (12,7)	2 (3,6)	4 (7,3)	4,33 ± 1,06
17. Oskab juhtida õendust tervishoiupoliitikast lähtuvalt	42 (76,4)	3 (5,5)	4 (7,3)	6 (10,9)	4,33 ± 0,99
18. Oskab jälgida kulusid	32 (58,2)	5 (9,1)	3 (5,5)	15 (27,3)	4,30 ± 0,97
19. Oskab teavet vastu võtta	43 (78,2)	6 (10,9)	3 (5,5)	3 (5,5)	4,29 ± 0,89
20. Oskab kasutada ressursse õiguspäraselt	32 (58,2)	5 (9,1)	2 (3,6)	16 (29,1)	4,28 ± 0,97
21. Oskab näha õendust riikliku tervishoiupoliitika osana	36 (65,5)	4 (7,3)	5 (9,1)	10 (18,2)	4,26 ± 1,16
22. Tunneb tervishoiu majandusküsimusi	29 (52,7)	7 (12,7)	1 (1,8)	18 (32,7)	4,22 ± 0,95
23. Oskab kasutada kulude-tulude ja mõjususe analüüsi	24 (43,7)	7 (12,7)	1 (1,8)	23 (41,8)	4,22 ± 1,01
24. Tunneb raviteenuste osutamise seotud nõudeid	42 (76,4)	5 (9,1)	6 (10,9)	2 (3,6)	4,19 ± 1,08
25. Oskab teha majandusalast järelevalvet	21 (38,2)	6 (10,9)	3 (5,5)	25 (45,5)	4,19 ± 1,06
26. Oskab muuta asutuse õendustegevust	40 (72,7)	5 (9,1)	8 (14,5)	2 (3,6)	4,15 ± 1,22
27. Oskab teavitada töötajaid finantspiirangutest	37 (67,3)	6 (10,9)	4 (7,3)	8 (14,5)	4,15 ± 1,08
28. Oskab kavandada õendusabi teenuseid	37 (67,3)	9 (16,4)	3 (5,5)	6 (10,9)	4,14 ± 1,00
29. Oskab kavandada ressursipõhist õendustööd	38 (69,1)	4 (7,3)	8 (14,5)	5 (9,1)	4,12 ± 1,22
30. Oskab teha igapäevast majandusalast järelevalvet	28 (50,9)	5 (9,1)	3 (5,5)	19 (34,5)	4,10 ± 1,16
31. Valdab äripõhimõtteid	28 (50,9)	5 (9,1)	4 (7,3)	18 (32,7)	4,05 ± 1,15
32. Oskab arendada õendustöö ressursside kavandamist	39 (70,9)	6 (10,9)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,04 ± 1,06
33. Oskab mõjutada tervishoiupoliitikat	29 (52,7)	2 (3,6)	10 (18,2)	14 (25,5)	3,90 ± 1,39
Arendustöö pädevused					4,57 ± 0,67
1. Oskab aru saada kvaliteedi tähtsusest õendustöös	45 (81,8)	2 (3,6)	4 (7,3)	4 (7,3)	4,53 ± 0,97

(järgneb)

2. Oskab suurendada oma asjatundlikkust	41 (74,5)	3 (5,5)	3 (5,5)	8 (14,5)	4,43 ± 1,02
3. Oskab hinnata töö kvaliteeti	40 (72,7)	5 (9,1)	3 (5,5)	7 (12,7)	4,33 ± 1,04
4. Oskab hinnata töö tulemuslikkust	42 (76,4)	5 (9,1)	3 (5,5)	5 (9,1)	4,32 ± 1,02
5. Valdab asutuseväliseid kvaliteedikontrolli meetodeid	29 (52,7)	2 (3,6)	3 (5,5)	21 (38,2)	4,29 ± 1,19
6. Oskab hinnata töökeskkonna muutusi	43 (78,2)	3 (5,5)	5 (9,1)	4 (7,3)	4,27 ± 1,13
7. Oskab kasutada standardeid õendustöö tulemuste hindamisel	37 (67,3)	5 (9,1)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,23 ± 1,09
8. Valdab kvaliteediprotsesse	32 (58,2)	7 (12,7)	4 (7,3)	12 (21,8)	4,16 ± 1,15
9. Valdab asutusesisest kvaliteedijuhtimist	35 (63,7)	4 (7,3)	5 (9,1)	11 (20,0)	4,11 ± 1,13
10. Oskab arendada kvaliteediprogramme õendustöös	33 (60,0)	6 (10,9)	5 (9,1)	11 (20,0)	4,11 ± 1,17
11. Oskab algatada uurimisprojekte	28 (50,9)	5 (9,1)	7 (12,7)	15 (27,3)	4,05 ± 1,36
12. Oskab edendada tõenduspõhist õendustööd	36 (65,5)	5 (9,1)	6 (10,9)	8 (14,5)	4,00 ± 1,43
13. Oskab hinnata töö arendamiseks rakendatavaid uurimisandmeid	33 (60,0)	6 (10,9)	7 (12,7)	9 (16,4)	3,96 ± 1,25
14. Oskab luua uut teavet teaduslike meetodite abil	30 (54,6)	1 (1,8)	9 (16,4)	15 (27,3)	3,93 ± 1,40

n - uuritavate arv, SD - standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.3.2. Personalijuhtimise pädevused ning kutsepädevused õenduses

Järgmine, kõrgemalt hinnatud keskmisega ($\bar{x} = 4,55$; $SD = 0,61$) eripädevuste valdkonnas oli personalijuhtimise pädevused (joonis 5). Kõige kõrgemalt hinnati juhi oskust hinnata oma töö eetilisi väärtusi ($\bar{x} = 4,49$, $SD = 0,93$). Peaaegu sama kõrgelt hinnati oskust ennast juhtida ($\bar{x} = 4,47$; $SD = 0,81$). Madalaim hinnang anti oskusele luua töökeskkonnas meeldiv õhkkond ($\bar{x} = 3,75$; $SD = 1,36$). Madalamalt hinnati ka oskust suurendada töötajate motivatsiooni ($\bar{x} = 3,77$; $SD = 1,34$). Personalijuhtimise pädevuste all osati kõige vähem hinnata oskust kasutada kutsealaseid väärtusi ökoloogilises tegevuses, mida ei osanud hinnata 21 uuritavat. Samuti osati vähe hinnata oskust kasutada kutsealaseid väärtusi rahvusvahelises töös. Seda ei osanud hinnata 17 uuritavat (Tabel 9).

Eripädevustes hindasid uuritavad kõige madalamalt ($\bar{x} = 4,42$; $SD = 0,90$) juhi kutsepädevusi õenduses (joonis 5). Selles valdkonnas hinnati kõige kõrgemalt juhi teadlikkust õendustöö teoreetilistest alustest ($\bar{x} = 4,58$; $SD = 1,03$). Kõige madalam hinnang anti oskusele tegutseda muutuvates olukordades professionaalse õendusjuhina ($\bar{x} = 4,12$; $SD = 1,06$) ning oskusele juhtida praktilist õendustööd ($\bar{x} = 4,12$; $SD = 1,26$) (Tabel 9).

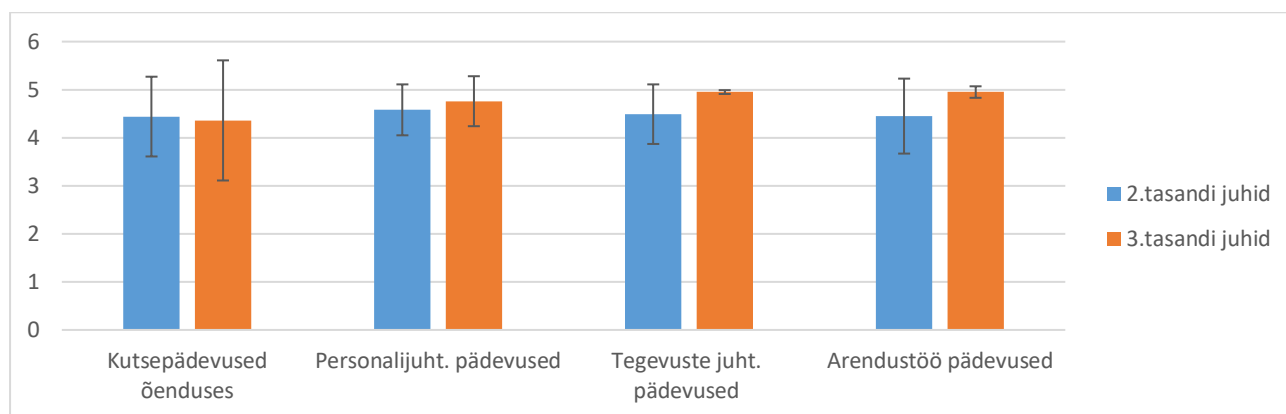
Tabel 9. Uuritavate hinnangud ja nende keskmised personalijuhtimise pädevustes ja kutsepädevustes õenduses

Eripädevused	Hästi	Kesk- päraselt	Halvasti	Ei oska vastata	$\bar{x} \pm SD$
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
Personalijuhtimise pädevused					4,55 ± 0,61
1. Oskab hinnata oma töö eetilisi väärtusi	43 (78,2)	2 (3,6)	2 (3,6)	8 (14,5)	4,49 ± 0,93
2. Oskab ennast juhtida	40 (72,7)	3 (5,5)	2 (3,6)	10 (18,2)	4,47 ± 0,81
3. Oskab kasutada infosüsteeme	44 (80,0)	6 (10,9)	1 (1,8)	4 (7,3)	4,43 ± 0,85
4. Oskab teha koostööd huvigruppidega	40 (72,7)	3 (5,5)	3 (5,5)	9 (16,4)	4,32 ± 0,94
5. Oskab infot töödelda	41 (74,5)	5 (9,1)	4 (7,3)	5 (9,1)	4,30 ± 1,13
6. Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi ühiskondlikus tegevuses	39 (70,9)	2 (3,6)	4 (7,3)	10 (18,2)	4,29 ± 1,12
7. Oskab korraldada valdkondade vahelist infovahetust	39 (70,9)	6 (10,9)	5 (9,1)	5 (9,1)	4,24 ± 1,13
8. Oskab lahendada vääruskonfliktide eetilisel vastuvõetaval viisil	40 (72,7)	2 (3,6)	6 (10,9)	7 (12,7)	4,21 ± 1,18
9. Oskab seada väärtused tähtsuse järjekorda	39 (70,9)	3 (5,5)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,21 ± 1,10
10. Oskab kutsealaselt kohal olla	41 (74,5)	5 (9,1)	5 (9,1)	4 (7,3)	4,20 ± 1,10
11. Oskab töötajate oskusi proovile panna	42 (76,4)	6 (10,9)	4 (7,3)	3 (5,5)	4,19 ± 1,05
12. Tunneb personalivaldkonnaga seotud lepinguvorme	38 (69,1)	7 (12,7)	3 (5,5)	7 (12,7)	4,19 ± 0,98
13. Oskab personaliplaneerimise tegevusi	42 (76,4)	5 (9,1)	5 (9,1)	3 (5,5)	4,17 ± 1,03
14. Valdab personalijuhtimise tavapäraseid tegevusi	41 (74,5)	9 (16,4)	3 (5,5)	2 (3,6)	4,17 ± 1,03
15. Oskab juhina toime tulla	38 (69,1)	6 (10,9)	7 (12,7)	4 (7,3)	4,14 ± 1,25
16. Tunneb personalivaldkonnaga seotud õigusakte	39 (70,9)	7 (12,7)	4 (7,3)	5 (9,1)	4,12 ± 1,06
17. Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi ökoloogilises tegevuses	30 (54,6)	3 (5,5)	5 (9,1)	17 (30,9)	4,08 ± 1,36
18. Oskab töötajaid kuulata	40 (72,7)	11 (20,0)	4 (7,3)	0 (0,0)	4,07 ± 1,07
19. Oskab tagada info liikumise	42 (76,4)	4 (7,3)	8 (14,5)	1 (1,8)	4,04 ± 1,29
20. Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi rahvusvahelises töös	29 (52,7)	3 (5,5)	6 (10,9)	17 (30,9)	4,03 ± 1,46
21. Oskab juhtida inimressurssi	38 (69,1)	7 (12,7)	6 (10,9)	4 (7,3)	4,00 ± 1,23
22. Oskab suunata jõuvarusid	36 (65,5)	6 (10,9)	6 (10,9)	7 (12,7)	3,98 ± 1,23
23. Oskab hoolitseda töötajate heaolu eest	35 (63,7)	8 (14,5)	9 (16,4)	3 (5,5)	3,87 ± 1,43
24. Oskab suurendada töötajate motivatsiooni	35 (63,7)	9 (16,4)	9 (16,4)	2 (3,6)	3,77 ± 1,34
25. Oskab luua töökeskkonnas meeldiva õhkkonna	34 (61,9)	7 (12,7)	11 (20,0)	3 (5,5)	3,75 ± 1,36
Kutsepädevused õenduses					4,42 ± 0,90
1. Tunneb õendustöö teoreetilisi aluseid	41 (74,5)	4 (7,3)	3 (5,5)	7 (12,7)	4,58 ± 1,03
2. Tunneb oma tööga seotud tegevusjuhiseid	45 (81,8)	3 (5,5)	3 (5,5)	4 (7,3)	4,49 ± 0,92
3. Tunneb tööelu reegleid	47 (85,4)	3 (5,5)	4 (7,3)	1 (1,8)	4,41 ± 0,96
4. Oskab praktilist õendustööd	39 (70,9)	3 (5,5)	5 (9,1)	8 (14,5)	4,28 ± 1,12
5. Oskab õendustööd planeerida	40 (72,7)	7 (12,7)	4 (7,3)	4 (7,3)	4,27 ± 1,04
6. Oskab muutuvates olukordades tegutseda professionaalse õendusjuhina	40 (72,7)	8 (14,5)	5 (9,1)	2 (3,6)	4,15 ± 1,06
7. Oskab juhtida praktilist õendustööd	38 (69,1)	8 (14,5)	6 (10,9)	3 (5,5)	4,12 ± 1,26

n - uuritavate arv, SD - standard hälve, \bar{x} - keskmine väärtus

5.3.3. Eripädevustele antud hinnangud vastavalt vahetute juhtide juhtimistasandile

Eripädevuste valdkonnas hindasid uuritavad ainult kutsepädevusi õenduses ($\bar{x} = 4,44$; $SD = 0,83$) teise tasandi juhtidel kõrgemalt kui kolmanda tasandi juhtidel. Personalijuhtimise ($\bar{x} = 4,76$; $SD = 0,52$), tegevuste juhtimise ($\bar{x} = 4,95$; $SD = 0,04$) ning arendustöö pädevusi ($\bar{x} = 4,95$; $SD = 0,12$) hinnati kõrgemalt kolmanda tasandi juhtide puhul (joonis 6).



Joonis 6. Hinnangud eripädevustele vastavalt vahetu juhi juhtimistasandile

5.4. Seosed hinnangute ja taustandmete vahel

Dispersioonianalüüsi tulemusena ilmnemiseks statistiliselt olulised seosed uuritavate vanuse ja personalijuhtimise pädevustele ($p = 0,027$) antud hinnangute vahel. Kõige kõrgemalt hindasid juhtide juhtimispädevusi uuritavad, kelle vanus jäi vahemikku 41–45 aastat. Madalamalt hindasid 36–40 aasta vanused uuritavad. Teise tasandi õendusjuhid hindasid juhtide tõenduspõhise praktika edendamise ($p = 0,033$), suhete loomise ja hoidmise ($p = 0,028$), kommunikatsiooni ja suhtlemise ($p = 0,034$) ning teenuste algamise ja uuendamise pädevusi ($p = 0,029$) kõrgemalt kui esimese tasandi õendusjuhid. Isikliku pühendumise pädevusi ($p = 0,034$) hindasid samuti teise tasandi õendusjuhid kõrgemalt võrreldes esimese tasandi õendusjuhtidega. (Tabel 10).

Statistiliselt olulised seosed ilmnemiseks haigla liigist lähtuvalt, samuti seoses uuritavate üldise tööstaaži ning õendusjuhina töötanud aastatega. Keskhaiglas töötanud uuritavad hindasid kõrgemalt juhtide tõenduspõhise praktika edendamise ($p = 0,035$), paindlikuse ja tasakaalukuse ($p = 0,020$) ning aususe ja eetiliste väärtustega seotud pädevusi ($p = 0,041$) võrreldes teistes haigla liikides töötanud uuritavatega. Uuritavad, kelle üldine tööstaaž oli 26 aastat või enam, hindasid kõrgemalt juhtide paindlikkust ja tasakaalukust kriisiolukordades ($p = 0,016$) ning arendustöö pädevusi ($p = 0,014$). Uuritavad, kes olid õendusjuhina töötanud 26 aastat ja enam, hindasid arendustöö ($p = 0,002$) ning tegevuste juhtimise pädevusi ($p = 0,005$) kõrgemalt kui need, kellel oli õendusjuhina lühem tööstaaž. (Tabel 10).

Kõrgemalt hindasid juhtide kommunikatsiooni ja suhtlemise pädevusi ($p = 0,017$) uuritavad, kes olid juhtidega koos töötanud 21–25 aastat. Uuritavad, kelle koostöö aeg juhiga oli kuni viis aastat, hindasid kõrgemalt teenuste algatamise ja uuendamise pädevusi ($p = 0,018$). Isikliku pühendumise pädevusi ($p < 0,001$) hindasid kõige kõrgemalt uuritavad, kes olid juhiga koos töötanud 6–10 aastat. Personalijuhtimise ($p = 0,007$) ning arendustöö pädevusi ($p = 0,015$) hindasid kõrgemalt uuritavad, kelle koostöö aeg oli 21–25 aastat (Tabel 10).

Tabel 10. Hinnangute seosed uuritavate taustamuutujatega, p -väärts

Pädevused	Vanus	Haridus	Amet	Üldine tööstaaž	Õendusjuhina Tööstaaž	Piirkond	Haigla liik	Tööstaaž Juhiga
Tõenduspõhise praktika edendamine	0,306	0,310	0,033*	0,099	0,994	0,159	0,035*	0,415
Suhete loomine ja hoidmine	0,326	0,495	0,028*	0,088	0,952	0,342	0,292	0,332
Kommunikatsioon ja suhtlemine	0,398	0,069	0,034*	0,274	0,654	0,118	0,121	0,013*
Teenuste algat. ja uuendamine	0,462	0,914	0,029*	0,108	0,546	0,450	0,280	0,011*
Paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukordades	0,260	0,512	0,133	0,016	0,789	0,140	0,020*	0,524
Ausus ja eetilised väärtused	0,211	0,598	0,076	0,199	0,981	0,057	0,041*	0,418
Isiklik pühendumine	0,207	0,443	0,034*	0,544	0,489	0,328	0,521	<0,001*
Kutsepädevused	0,151	0,327	0,114	0,097	0,977	0,242	0,341	0,530
Kutsepädevused õenduses	0,131	0,472	0,081	0,093	0,569	0,257	0,750	0,236
Personalijuhtimise pädevused	0,027*	0,263	0,072	0,251	0,371	0,183	0,676	0,005*
Tegevuste juhtimise pädevused	0,719	0,801	0,170	0,168	0,005	0,277	0,519	0,934
Arendustöö pädevused	0,828	0,631	0,135	0,014	0,002	0,174	0,692	0,009

*statistiline olulisus $p < 0,05$

Statistiliselt olulised seosed ilmnasid hinnangutes seoses vahetute juhtide vanuse, hariduse ning tööstaažiga. Kõrgemalt hinnati tegevuste juhtimise ($p = 0,007$) ja arendustöö pädevusi ($p = 0,001$) juhtide puhul, kelle vanus jäi vahemikku 39–40 aastat. Juhtidel, kellel oli läbitud magistri- või doktoriõpe, hinnati kõrgemalt tõenduspõhise praktika edendamise ($p = 0,010$), suhete loomise ja hoidmise ($p = 0,024$) ning kommunikatsiooni ja suhtlemise pädevusi ($p = 0,049$). Kõrgeim hinnang anti ka paindlikkusele ja tasakaalukusele kriisiolukordades ($p = 0,028$) ning arendustöö pädevustele ($p = 0,003$). Vahetutel juhtidel, kelle tööstaaži õendusjuhi ametis oli alla viie aasta, hinnati kommunikatsiooni ja suhtlemise ($p = 0,020$), teenuste algatamise ja uuendamise ($p = 0,002$), isikliku

pühendumise ($p = 0,005$) ning personalijuhtimise pädevusi ($p = 0,010$) kõrgemalt kui teiste tööstaažide puhul (Tabel 11).

Tabel 11. Hinnangute seosed vahetute juhtide taustamuutujatega, p -väärtus

Pädevused	Juhi vanus	Juhi haridus	Juhi amet	Juhi tööstaaž
Tõenduspõhise praktika edendamine	0,566	0,010*	0,451	0,081
Suhete loomine ja hoidmine	0,922	0,024*	0,461	0,118
Kommunikatsioon ja suhtlemine	0,245	0,049*	0,528	0,020*
Teenuste algat. ja uuendamine	0,685	0,058	0,592	0,002*
Paindlikkus ja tasakaalukus kriisiolukordades	0,468	0,028*	0,072	0,497
Ausus ja eetilised väärtused	0,651	0,080	0,168	0,599
Isiklik pühendumine	0,140	0,659	0,350	0,005*
Kutsepädevused	0,567	0,146	0,089	0,147
Baaspädevused õenduses	0,174	0,660	0,847	0,062
Personalijuhtimise pädevused	0,231	0,557	0,466	0,010*
Tegevuste juhtimise pädevused	0,007*	0,050	0,170	0,261
Arendustöö pädevused	0,001*	0,003*	0,135	0,589

*statistiline olulisus $p < 0,05$

6. ARUTELU

6.1. Olulisemad tulemused

Uurimistöö tulemused kirjeldavad esmakordselt Eestis haiglavõrgu arengukava haiglates töötavate esimese ja teise tasandi õendusjuhtide hinnanguid vahetute juhtide pädevustele ning selgitavad seoseid hinnangute ja taustamuutujate vahel. Kuigi õendusjuhtide pädevused on olulised õendusabi ja patsientide tulemuste, teenuse kvaliteedi ning organisatsiooni edu jaoks (González-García, Pinto-Carral, Pérez-González, et al., 2021; Kakemam et al., 2020; Ulrich et al., 2019), on neid vähe uuritud (González García et al., 2022; Kantanen et al., 2017). Nii nagu mujal maailmas, nii ka Eestis räägitakse üha enam õendusjuhtide pädevustest. Samas puudub teave milliseid pädevusi ja mis määral õendusjuhid neid valdavad.

Uurimistööst selgus, et õendusjuhtide hinnangul on vahetutel juhtidel kõige kõrgem pädevus tegevuste juhtimises. Neid pädevusi on eelnevalt õendusjuhid enda puhul kõrgemalt hinnanud (Bilgin & Torun, 2023; Kantanen et al., 2017; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Leiti, et vahetutel juhtidel on väga hea oskus ära tunda asutuse põhipädevusi ning nad tunnevad asutuse struktuuri. Tõenäoliselt on nende pädevuste kasutamine õendusjuhtide töös teistele nähtav ning seetõttu on neid lihtsam hinnata. Juhid on need, kes peavad asutuse eesmärgi edastama töötajatele ning vastavalt asutuse eesmärkidele planeerima üksuse tööd ning seadma eesmärgid (Fowler et al., 2021; Okonkwo et al., 2019). Võimalik ka, et tegevuste juhtimisega tegelevad juhid kõige enam ning need tegevused avaldavad kõige suuremat mõju töötajate tööle ning töökeskkonnale. Seda kinnitavad varasemad uurimistööd (Alshamlani et al., 2024; Arakelian & Rudolfsson, 2021).

Tegevuste juhtimise pädevustes sai kõige madalama tulemuse juhtide oskus mõjutada tervishoiupoliitikat. Tervishoiupoliitikat saab aga mõjutada läbi riiklikes töörühmades osalemise, ravijuhendite väljatöötamisel ja muude seesuguste tegevusega (Liou et al., 2022; Salvage & White, 2019). See osa jääb enamus juhtudel siiski tipptasandi õendusjuhtide tegevusteks (Harvey et al., 2019). Üle poole uuritavatest olid osakondade õendusjuhid, kes hindasid teise juhimistasandi juhte. Võimalik, et uuritavad ei olnud nii teadlikud sellest pädevusest, kuna keskuse/ kliiniku õendusjuhtide tegevused sageli ei võimaldagi tervishoiupoliitikat mõjutada. Siinkohal soovitus õendusjuhtidele jagada laiapõhjalist infot kolleegidega, eriti kui juhid osalevad mõnes üleriigilises töögrupis või projektis.

Tegevuste juhtimise pädevustes ei osatud hinnanguid anda juhtide oskusele koostada majandusanalüüsi ning oskusele teha majandusalast järelevalvet. Tõenäoliselt ei ole majandusanalüüs ja majandusalane järelevalve väga nähtavad aspektid õendusjuhtide töös. Õendusjuhid on kirjeldanud, et nende enamus tööajast kulub pigem probleemide ja ootamatute olukordade lahendamisele, mis on rohkem töötajatele nähtav (Arakelian & Rudolfsson, 2021). Samuti näevad majandusjuhtimisega seotud aspekte, nende olulisust ja tulemuslikkust rohkem organisatsiooni tippjuhid (McCarthy et al., 2019). Sellest tulenevalt ei pruugi õendusjuhid olla teadlikud vahetute juhtide majandusalastest pädevustest.

Erinevatest uurimustes hinnati vahetute juhtide arendustöö pädevusi väga heale tasemele, kuid varasemalt on õendusjuhid kirjeldanud, et need pädevused ei ole nii heal tasemel ning vajaksid pigem arendamist (Kang et al., 2012, Kantanen et al., 2017; Abo Jalghaf et al., 2023; Jun & Noh, 2023). Õendusjuhtide arendustöö tegevused on enamasti seotud teenuste arendamise ning kvaliteedi parendamisega, mis mõjutavad töötajaid (Alshamlani et al., 2024; Bilgin & Torun, 2023). Ilmselt seetõttu on neid pädevusi lihtsam hinnata ning läbi edukate ja positiivsete arenduste on vahetud juhid näidanud arendustöö pädevuste taset. Kõrgema haridustasemega õendusjuhid on innovaatilisemad töökohas ning suutlikumad õendusabi pakkumist mõjutavate probleemide lahendamisel (Alshamlani et al., 2024; Warshawsky & Cramer, 2019). Uurimistöös hinnatud vahetutest juhtidest 45,5% omas magistrikraadi. Tõenäoliselt on juhid omandanud head teadus- ja arendustöö pädevused õpingute käigus ning oskavad neid oskusi demonstreerida läbi erinevate arendustegevuste. Samas võib arendustöö pädevusi pidurdada juhtide kartlikkus eksida või mugavustsoonis olemine (Sanford & Janney, 2019).

Uuritavad leidsid, et arendustöö puhul saavad vahetud juhid väga hästi aru kvaliteedi tähtsusest õendustöös. Varasemates uurimistöodes on õendusjuhid end hinnanud kvaliteedi ja selle tagamisel pädevaks (Bilgin & Torun, 2023), kuid on leitud, et need vajaksid ka arendamist (Kantanen et al., 2017; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Kvaliteedialased teadmised on olulised, kuna neid kasutades võrdlevad õendusjuhid saavutatud tulemusi paika pandud standarditega ning teevad muudatusi eesmärkidesse, plaanidesse ja tööprotsessidesse (Huber, 2017; Huston, 2024; Rigolosi, 2013). Nende tegevustega arendatakse personali töö ning õendusabi teenuse tulemuslikkust, mis on olulised organisatsiooni jätkusuutlikkusele (Bush et al., 2021). Tõenäoliselt on vahetutel juhtidel väga

head teadmised õendusabi kvaliteedist ning nad panustavad aega kvaliteedi parandamisele või säilitamisele ning aktiivselt kaasavad sellesse töötajaid.

Uuritavate arvates on arendustöö pädevustes kõige madalamal tasemel juhtide oskus luua teavet teaduslike meetodite abil ning oskus hinnata töö arendamiseks rakendavaid uurimisandmeid. Uurimistöödest on selgunud, et õendusjuhid on näinud vajadust tõenduspõhise praktika edendamise pädevusi arendada (Abo Jalghaf et al., 2023; Jun & Noh, 2023; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Nimetatud oskused võivad olla seotud vahetute juhtide suure töökoormusega ning ajapuudusega (Barends et al., 2017). Võimalik, et suur töökoormus takistab juhtidel oskusi töötajatele demonstreerimast või tegeleda teabe loomisega teaduslike meetodite abil. Kõige enam ei osatud vastata, kas vahetud juhid valdavad asutuseväliseid kvaliteedikontrolli meetodeid. Võimalik, et vahetud juhid ei teavita teisi kvaliteedikontrolli tehes meetodi liigist.

Arendustöö pädevustega peaaegu sama kõrgelt olid hinnatud personali juhtimise pädevused. Need on kooskõlas varasemate uurimistöö tulemustega, kus õendusjuhid pidasid ennast pädevaks personalijuhtimises (Kang et al., 2012). Tõenäoliselt neid pädevusi on vahetute juhtide puhul lihtne hinnata, kuna enamus tegevusi on seotud otseselt personaliga. Seetõttu võivad uuritavad olla teadlikumad vahetute juhtide personalijuhtimise pädevustest. Uuritavate arvates olid juhid pädevad just töö eetiliste väärtuste hindamisel ning oskasid end juhida. Eetilistele väärtustele antud tulemused on sarnased varasemate tulemustega, kus õendusjuhid on kõrgemalt hinnanud eetilisi väärtusi (Kang et al., 2012). Vahetud juhid on erialased ja isiklikud väärtused viinud kooskõlla asutuse väärtustega ning on nendega eeskujuks töötajatele (Ameerika Õdede Ühendus, 2018; González-García et al., 2021). Mida usaldusväärsemaks vahetuid juhte peetakse, seda avatum on suhtlus töötajate ja juhtide vahel (Fowler et al., 2021). Võimalik, et juhid on demonstreerinud eetilisi väärtusi sagedasti läbi avatud suhtluse.

Madalamalt hinnatud pädevus oli juhtide oskus luua töökeskkonnas meeldiv õhkkond ning suurendada töötajate motivatsiooni. Õendusjuhid kasutavad sageli juhtimises ülesandekeskset meetodit, kuna õenduses on rõhk ülesannete õigeaegsel täitmisel tulenevalt hoolduse ja tegevuse elulisest iseloomust. Samas võib selline juhtimine põhjustada pikemas perspektiivis inimlike aspektide tähelepanuta jätmise. (Charosaei et al., 2020.) Vahetud juhid peavad tähelepanu pöörama töötajatele ning panustama töötajate motivatsiooni suurendamisele ja töökeskkonnas meeldiva

õhkkonna loomisele. Personalijuhtimisega seotud pädevustes ei osatud hinnanguid anda sellistele pädevustele nagu juhtide oskusele kasutada kutsealaseid väärtusi ökoloogilises tegevuses ja rahvusvahelises töös. Kui vahetud juhid ei ole piisavalt kohal töötajate jaoks ja töötajad ei näe neid erinevaid tegevusi sooritamas, siis puuduvad töötajatel teadmised vahetu juhi pädevuste kohta. Kelly jt (2023) kirjeldasid, et juhtidel võivad esineda raskusi töötajate jaoks kohal ja nähtaval olemisega, kuna nende enamus aeg kulub teistele juhtimisülesannete täitmisele.

Uurimistööst selgus, et õendusjuhtide hinnagul on nende juhtidel kõige madalam pädevus suhete loomisel ja hoidmisel. Varasemalt on õendusjuhid suhete loomise pädevusi samuti madalamalt hinnanud (Alshamlani et al., 2024; Kantanen et al., 2017) või kirjeldanud, et nende suhtlemise, meeskonna ja koostööga seotud pädevused vajaksid arendamist (Cabral et al., 2019, Dikic et al., 2019; Jun & Noh, 2023). Juhid vajavad aega, et luua uusi suhteid ja struktuuri (Kelly et al., 2023). Heade suhete loomise ja hoidmise pädevustega juhid on töötajate jaoks nähtavad, on loonud süüdistusvaba töökeskkonna, annavad õigeaegset tagasisidet ning järjepidevalt süsteemselt tunnustavad töötajaid (Fowler et al., 2021). Võimalik, et kui need tingimused ei ole täidetud, siis töötajad hindavad juhtide pädevusi madalamalt. Madalamat hinnangut võib tekitada vahetute juhtide suur töökoormus, mille tõttu ei juhtidel piisavalt aega, et luua töötajatega tihedamad ja usalduslikumad suhted (Alan et al., 2021).

Uuritavad hindasid juhte osavaks oma seisukohtade esitamises erinevates töörühmades töötades. Antud hinnang võib olla seotud vahetute juhtide tööstaažiga. Varasemates uurimistöodes selgus, et õendusjuhtide kogemuse kasvades valdasid õendusjuhid valdkonda paremini ning seetõttu suhtlesid nad tõhusamalt ning veenvamalt (Bilgin & Torun, 2023; Alan et al., 2021). Leiti, et vahetud juhid ei oska hästi mõista teiste mõtteid. Inimeste vahelisel suhtlemisel on alati erinevad nüansid, millega tuleb arvestada ja arusaamatused võivad kergesti tekkida. Uurimistöö autori arvates võis madalama hinnangu oskusele põhjustada ka raskesti mõistetav väide, mille põhjustas ebasobiv tõlge.

Madalam hinnangu anti ka tõenduspõhise praktika edendamise valdkonnale. Uurimistöödest on selgunud, et õendusjuhid on näinud vajadust tõenduspõhise praktika edendamise pädevusi arendada (Abo Jalghaf et al., 2023; Jun & Noh, 2023; Mohamed & Abd-Elmoghith, 2021). Tõenäoliselt hinnati vahetute juhtide tõenduspõhise praktika edendamise pädevusi madalamalt, kuna juhtidel ei ole olnud piisavalt aega, et õenduspraktika edendamisega nii palju ja tõhusalt tegeleda kui nad sooviksid. Sama

kirjeldasid Barends jt (2017) uurimistulemustes. Vahetutel juhtidel võivad puududa ligipääsud erinevatele teadusartiklitele (Barends et al., 2017.) Seetõttu ei ole võimalik uuemaid tõendus põhiseid teadmisi omandada ning neid praktikasse viia.

Tõendus põhise praktika edendamisega seotud pädevused puhul leiti, et vahetutel juhtidel on hea oskus näidata üles enesekindlust otsuste tegemisel. Vahetute juhtide oskust esitada valikuvõimalusi otsustamiseks, hinnata olukordi erinevatest vaatenurkadest ning ette näha valikute mõju probleemi lahendamisel, ei olnud nii heale tasemele hinnatud kui ülejäänud tõendus põhise praktika edendamisega seotud pädevused. Teatud otsuste tegemisel tuginevad vahetud juhid kõige kergemini kättesaadavamale teabele, milleks on nende või kolleegide varasemad kogemused, formaalse hariduse ajal omandatud teadmised ja intuitsioon (Barends et al., 2017). Tõenäoliselt nende enda kogemustele tuginedes ongi juhid enesekindlamad ning seda märkavad teised. Samas, kui juhid toetuvad otsuste tegemisel ainult varasemalt omandatud teadmiste või kogemustele, ei pruugi osata nad hinnata olukordi erinevatest vaatenurkadest ning esitada erinevaid valikuvõimalusi.

Uuritavate poolt madalama hinnangu sai paindlikkuse ja tasakaalukuse valdkond. Selles valdkonnas hindasid uuritavad juhtide suutlikkust säilitada pingeolukorras töövõimekus paremini kui teisi selle valdkonna pädevusi. Need tulemused on vastuolus varasemate uurimistöödega, kus vastupidavust ja meeleskindlust hinnati pigem madalamalt. Selguse puudumine ametikoha ja kohustuste osas, liigne töökoormus ja ajasurve ning kasvavad nõudmised võivad juhtide paindlikkust ja tasakaalukust kriisiolukordades negatiivselt mõjutada. (Kantanen et al., 2017; Luo et al., 2016.) Ilmselt on vahetud juhid enesekindlad ning ei ole sündmustest kergesti mõjutatavad, mis võib tuleneda nende töökogemusest või isikuomadustest. Juhtide oskus olla konflikti käsitlemisel objektiivne ning vältida stressirohkeid tööolukordi olid madalamalt hinnatud.

Paindlikkuse ja tasakaalukuse pädevuste all ei osanud kõige enam vastata, kas juhid oskavad kasutada erinevaid stressi juhtimise viise ning kas oskavad töö ja vaba aega tasakaalus hoida. Uurimistöös selgub, et õendusjuhtidel esinevad raskusi stressi juhtimisel ning töö- ja eraelu tasakaalu saavutamisel (Cabral et al., 2019; Kantanen et al., 2017; Luo et al., 2016). Võimalik, et uuritavatel oli keeruline hinnata juhtide stressi juhtimise viise ning töö- ja vabaaja tasakaalus hoidmise oskusi, kuna juhid ei näita välja stressi ning ei jaga tööalaseid muresid. Samuti ei pruugi juhid väga palju jagada informatsiooni eraelust, mistõttu uuritavatel puuduvad teadmised juhtide töö- ja eraelu tasakaalust.

Uurimistöös hindasid kõige nooremad õendusjuhid vahetute juhtide personalijuhtimise pädevusi madalamalt kui nendest vanemad uuritavad. Varasemates uurimistöodes hindasid vanemad õendusjuhid pädevusi kõrgemalt (Abo Jalghaf et al., 2023; Alshamlani et al., 2024). Antud tulemus võib olla seotud sellega, et noortematel juhtidel on personalijuhtimise pädevustest teistsugused teadmised tulenevalt nende õppest ja kogemustest kui vanematel uuritavatel. Sellest tulenevalt võivad noortematel olla kõrgemad nõudmised juhtide pädevustel. Õendusjuhtide hinnangud juhtide tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise, kommunikatsiooni ja suhtlemise, teenuste algatamise ja uuendamise pädevustele erinesid lähtuvalt uuritava juhtimistasandist. Antud tulemus võib olla seotud sellega, et teise tasandi õendusjuhid võivad olla teadlikumad nimetatud pädevustest, kuna nad omavad sarnaseid pädevusi tööülesannete tõttu.

Paindlikkusele ja tasakaalukusele ning arendustöö pädevustele anti parem hinnang õendusjuhtide poolt, kelle tööstaaž oli rohkem kui 26 aastat. Samuti tegevuste juhtimise ja arendustöö pädevustele anti parem hinnang õendusjuhtidelt, kes olid ametis olnud kauem kui 26 aastat. Vastupidist väidavad Lehtonen jt (2018), kelle uurimistöo tulemuste kohaselt õed hindasid juhtide pädevusi kõrgemalt need, kelle tööstaaž oli alla 10 aasta. Käesoleva uurimistöo tulemus võib olla seotud sellega, et suurema õendusjuhi tööstaažiga uuritavatel on piisavalt üldiseid kogemusi ja kokkupuuteid vahetute juhtide paindlikkuse, tasakaalukuse, tegevuste juhtimise ja arendustöö pädevustega.

Pikem koostöö aeg oli seotud kõrgemate hinnangutega vahetute juhtide kommunikatsiooni ja suhtlemise, personali juhtimise ja arendustöö pädevustele. Tulemus võib olla seotud sellega, et selle aja jooksul on õendusjuhtidel tekkinud efektiivne ja usalduslik suhe vahetute juhtidega. Lisaks uuritavad, kes on juhtidega kauem koos töötanud, on saanud rohkem kogeda ja näha, milliseid arendusi on juhid aja jooksul teinud ja kui edukalt on neid tehtud. On oluline, et vahetud juhid panustaksid koostöö ja meeskonnatöö edendamisele ning toetamisele (Okonkwo et al., 2019). Töötajad peavad tundma end ühtse meeskonna osana ning nende panus on oluline ja seda hinnatakse. (Okonkwo et al., 2019; Specchia et al., 2021). Meeskonna sidususe puudumine võib vähendada organisatsiooni koguefektiivsust ning luua üksustesse uued probleemid (Charosaei et al., 2020). Lühema koos töötamise aja puhul hinnati kõrgemalt teenuste algatamise ja uuendamise ning isikliku pühendumise pädevusi. See võib tuleneda sellest, et pikemalt koostööd teinud uuritavatel on hea suhe vahetute juhtidega ning nad pigem ootavad juhtidelt rohkem teenuste uuendamise tegevusi. Samas

lühem koos töötamise aeg ei pruugi anda piisavalt head ülevaadet vahetute juhtide kõikidest pädevustest.

Õendusjuhtide hinnangud vahetute juhtide tõenduspõhise praktika edendamise, paindlikkuse ja tasakaalukuse, aususe ja eetiliste väärtuste pädevustele erinesid lähtuvalt uuritavate töökohast. Kesksaiglates töötanud õendusjuhid hindasid juhtide pädevusi kõrgemalt. Uurimused on kirjeldanud riiklikus ja erahaiglas töötavate õendusjuhtide pädevuste erinevusi. Erahaiglates töötavatel õendusjuhtidel on paremad pädevused kui riigihaiaglate puhul. See võis tuleneda sellest, et erahaiglate õendusjuhid harivad end rohkem vallandamise hirmu tõttu ning neilt oodatakse rohkem pädevusi. (Alshamlani et al., 2024; Bilgin & Torun, 2023.) Uurimistöös esinevad seosed võivad tuleneda tehtud andmete analüüsist. Ühes rühmas olid üldhaiglatest, kohalikust ja taastusravihaiglast saadud hinnangud ning seetõttu ei pruukinud seosed esile tulla. Samas on 16 haigla hulgas hiljuti vahetunud mitmeid juhte ning võimalik, et meeskond ei oskagi veel hinnangut vahetute juhtide pädevustele anda.

Uurimistöo tulemused näitavad, et vahetutele juhtidele antud hinnangud erinesid tasandite vahel. Teise tasandi õendusjuhtide tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise, paindlikkuse ja tasakaalukuse, aususe ja eetiliste väärtuste, kutsepädevused olid uuritavate arvates paremad kui kolmanda tasandi õendusjuhtidel. Põhjus võib olla selles, et osakonna õendusjuhid puutuvad tihedamini ja lähemalt kokku vahetute juhtidega kui teise astme õendusjuhid oma juhtidega ning seetõttu on neil paremad teadmised juhtide pädevustest. Varasematest uurimistöödest on selgunud, et juba kesktasandi juhid võivad eemalduda tehnilistest oskustest ning muud juhtimiseks vajalikud pädevused võivad muutuda olulisemaks (Meissner & Radford, 2014; Ofei et al., 2020). Võimalik, et tippjuhi positsioonil olevad juhid kasutavad tehnilisi pädevusi vähem kui kesktasandil olevad juhid.

Kommunikatsiooni, teenuste algatamise ja uuendamise, isikliku pühendumise, personali ja tegevuste juhtimise ning arendustöö pädevusi hinnati kõrgemalt kolmanda tasandi juhtide puhul. Kõrgemal tasandil asetsevad juhid võivad vajada rohkem kontseptuaalseid pädevusi (Ofei et al., 2020; Rigolosi, 2013). Samuti vajavad nad teenuste algatamise ja uuendamisega seotud pädevusi, kuna nad vastutavad kogu õendusabi korraldamise eest ning planeerivad ja hindavad osutavaid teenuseid (AONE, 2015, González García et al., 2022). Sellest tulenevalt võivad kolmanda tasandi juhid eelpool mainitud pädevusi rohkem kasutada kui teise tasandi juhid.

Vahetutel juhtidel, vanuses 39–40 aastat, hinnati tegevuste juhtimise ja arendustöö pädevusi kõrgemalt kui teiste vanusegruppide puhul. Varasemates uurimistöödes selgus, et tõenduspõhise praktika edendamine ei ole seotud vanuse ja töökogemusega, vaid juhtide hoiakutega teadusesse ning nende haridus- ja teaduskogemustega (Barends et al., 2017). Samas teised uurimused rõhutasid, et juhtide pädevused on seotud vanuse ja kogemusega ning nende kasvades pädevused paranevad (Abo Jalghaf et al., 2023; Kang et al., 2012). Võimalik, et teatud vanuses olevatel vahetutel juhtidel on teistsugune vaade arendustöösse ning tõenduspõhise praktika edendamisse, mistõttu nad panustavad arendustöö tegevustesse rohkem.

Magistri- või doktorikraadiga juhtide puhul olid kõrgemalt hinnatud pädevusteks tõenduspõhise praktika edendamise, suhete loomise ja hoidmise, kommunikatsiooni ja suhtlemise, paindlikkuse ja tasakaalukuse ning arendustöö pädevused. Uurimistöö tulemus võib tuleneda sellest, et magistriõppes on juhid omandanud rohkemaid teadmisi ning oskusi, mida kasutatakse igapäevases töös. Need tulemused on kooskõlas varasemate uurimistöödega, kus on rõhutatud, et kõrgema hariduse omandamisega suurendavad juhid pädevust (Alshamlani et al., 2024; Kang et al., 2012; Lehtonen et al., 2018).

Kuni viie aastase tööstaažiga vahetute juhtide puhul leiti, et nende kommunikatsiooni ja suhtlemise, teenuste algatamise ja uuendamise, isikliku pühendumise ning personali juhtimise pädevused on paremad kui teiste tööstaažidega vahetute juhtide puhul. Need tulemused on vastuolus varasemate uurimuste tulemustega, kus 5–10 aastase tööstaažiga õendusjuhid hindasid pädevusi kõrgemalt. Põhjuseks tuuakse, et ajaga ning kogemustega pädevused arenevad. (Abo Jalghaf et al., 2023.) Antud uurimistöö puhul võidi neid pädevusi kõrgemini hinnata, kuna vähem ametis olnud juhid pöörasid töötajatele rohkem tähelepanu ja suhtlesid aktiivsemalt. Uurimistööd on kirjeldanud, et vahetud juhid peavad tähelepanu pöörama töötajatega suhtlemisele, et edendada koostöö ja meeskonnatöö tekkimist (Okonkwo et al., 2019; Specchia et al., 2021.)

6.2. Eetilised aspektid

Uurimistöö koostamisel jälgis uurija Hea Teadustava (2017) põhimõtteid ja Isikuandmete kaitse seadust (2019) ning uurimuse läbiviimiseks saadi kooskõlastus Tartu Ülikooli inimuuringu eetika

komiteelt (lisa 4) ja haiglatelt. Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mida on varasemates uurimistöodes kasutatud. Uurimistöö autor küsis küsimustiku autorilt loa, et küsimustikku tõlkida, kohandada ja kasutada uurimistöö raames (Lisa 2). Andmete kogumisel, säilitamisel ja analüüsimisel ning tulemuste avaldamisel jälgiti konfidentsiaalsuse tagamise põhimõtteid (Isikuandmete kaitse seadus 2019). Kõikidel osapooltel oli võimalus ühendust võtta uurimistöö läbiviijaga täiendava info saamiseks.

Kõiki uuritavaid teavitati uurimuse sisust, töö eesmärgist, vabatahtlikkusest, konfidentsiaalsusest ja loobumisvõimalusest küsimustiku täitmise ajal nii kutse kaaskirjas (Lisa 3) kui ka küsimustiku alguses olevas sissejuhatavas tekstis. Kaaskirjas teavitati uuritavaid IP aadresside salvestamisest tagamaks uuritavatele võimalus küsimustiku täitmist hiljem jätkata. Kõik salvestatud IP aadressid kustusid automaatselt pärast küsitluse kustutamist küsitlus keskkonnast. Uuritav andis nõusoleku uurimuses osaleda vastuste esitamise kinnitamisega. Katkestatud ehk lõpuni täitmata küsimustikke ei kaasatud andmete analüüsi.

Uuritavatele saadeti uurimuses osalemise meeldetuletusi kokku kolmel korral. Uurimuses osalemise kutse edastamiseks sihtgrupile ei kasutatud vahendajatena haiglate ja kliinikute õendusjuhtide abi, kuna nad olid need, kelle pädevuste kohta hinnanguid anda paluti. Otsekontakti kasutamiseega välistati olukord, kus kutse oleks jäänud edastamata kas juhtide kirjakeelsete ülekoormuse, juhuse või muu faktori tõttu.

Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks esitati tulemused üldistatud kujul. Kogutud andmed kasutati ainult antud magistritöös. Kõik küsitlusega kogutud andmed säilitati Tartu Ülikooli Microsoft OneDrive pilvesalvestusruumi digitaalkaustas, millele on kasutajakontoga juurdepääs vaid uurimistöö läbiviijal. Andmete analüüsi ajaks laeti elektroonne andmebaas uurimistöö läbiviija isiklikku arvutisse, mis oli parooliga kaitstud ja mida sai avada ainult uurimistöö läbiviija. Publitseerimise eesmärgil säilitatakse andmestikku kuni juuni 2027 vastutava uurija Tartu Ülikooli Microsoft OneDrive pilvesalvestusruumi digitaalkaustas, misjärel see kustutatakse.

Uuritavatele tutvustati uurimistööga tutvumise võimalusi uurimuskutses. Uurimistöö on pärast kaitsmist kättesaadav Tartu Ülikooli elektroonilisest andmebaasist DSpace või otsekontaktil

uurimistöö läbiviija käest. Kokkuleppel haiglatega tutvustatakse uurimistöö tulemusi peale kaitsmist õendusjuhtidele.

6.3. Uurimistöö usaldusvääruse tagamine ja kitsaskohad

Uurimistöö usaldusväärus tagati standardiseeritud küsimustikuga, millega saab hinnata õendusjuhtimise pädevusi (Kantanen et al., 2015). Usaldusväärus tagati sellega, et andmete kogumisel kasutati küsitluskeskkonnas, mis on Tartu Ülikooli poolt aktsepteeritav ja uurimistöö andmete kogumiseks sobilik. Elektroonne küsitluskeskkond tagas uuritavate konfidentsiaalsuse. Lisaks võimaldas see kohest andmete ülekandmist tabeltöötlusprogrammi, mis omakorda vähendas andmesisestusvigade tekke võimalusi. Andmete analüüsimiseks kasutati asjakohaseid meetodeid ning tulemused esitati korrektselt. Uurimistöös kasutatud tõenduspõhiste kasutatud allikatele viidati nõuetekohaselt. Taustakirjanduse ja võrdlusmaterjali leidmiseks kasutati asjakohaseid teadusandmebaase: Cinahl, PubMed, Web of Science. Kasutatud kirjandusallikate valikul hinnati kriitiliselt allikate asjakohasust.

Uurimistöö usaldusväärust suurendas asjaolu, et huvipakkavas populatsioonis kasutati kõikset valimit. Kõikidel Eesti haiglavõrgu arengukavas olevate haiglate osakonna, kliiniku ja keskuste õendusjuhtidel, kes uurimuse läbiviimise ajal haiglates töötasid, oli võrdne võimalus uurimusesse sattuda. Selline lähenemine võimaldas saada ülevaadet keskuse, kliinikute ja haigla õendusjuhtide juhtimispädevustest nende töötajate hinnangul.

Käesoleva uurimistöö suurimaks kitsaskohaks oli väike vastamismäär (14%). Analüüsimise käigus eemaldati 46 puudulikult täidetud küsimustikku. Vähem kui 50% täidetud küsimustikke oli 24 ning kolm küsimustikku olid täitmata taustandmete osas. Neid küsimustikke andmete analüüsimisse ei kaasatud, kuna ei saanud välistada uuritavate soovi osalemisest loobuda. Seetõttu peaks olema tulemuste tõlgendamisel kriitiline. Rohkemad tulemused oleksid olnud paremini üldistavad. Esineb võimalus, et mittevastanute arvelt oleksid uurimistulemused teistsugused. Vastamismäär võis mõjutada statistiliselt oluliste seoste esinemist. Väike valim võis statistiliste tehete võimsust vähendada ning seetõttu ei tulnud kõik statistiliselt olulised seosed välja, kuid need võisid olemas olla.

Uuritavaid oli piisavalt palju, et tekiks andmebaas ja teha järeldusi, kuid ei olnud võimalik teha üldistusi Eesti haiglavõrgu arengukava õendusjuhtide juhtimispädevustele. Mittevastamise võis põhjustada mahukas küsimustik ja ajafaktor. Küsimustiku mahukus (194 väidet) võis tingida olukorra, kus uuritavad ei leidnud töökohustuste täitmise kõrvalt piisavalt aega küsimustiku täitmiseks. Seda, et õendustöötajatel on palju tööd ning neil ei ole aega mahukaid küsitlusi täita, kirjeldasid Timmins jt (2023). Lisaks võis mõni uuritav loobuda vastamisest äratundmise hirmu tõttu, vaatamata konfidentsiaalsuse tagamise aspektile.

Mittevastamist ning küsimustiku täitmise pooleli jätmist võis mõjustada liiga detailne ja keeruline küsimustik. Üheks indikaatoriks, et küsimustiku väited valmistasid uuritavatele raskusi, on mõnedes väidetes kõige sagedasem vastuse variandi „Ei oska vastata“ kasutamine vastamisel. Osad väited olid väga sarnase sisuga ning uuritavatel võisid tekkida arusaamatus väidete sisu erinevuse osas. Uurimistöö autor ei ole kindel, kas uuritavad valisid vastuse variandi „Ei oska vastata“ põhjusel, et väite sõnastus või sisu oli segadusttekitav või puudusid uuritavatel vastavad teadmised, et juhti nendes väidetes hinnata. Küsimustiku korrigeerimise vajadusele viitab kõrge ($\geq 0,9$) Cronabchi α koefitsient küsimustiku kõikides valdkondades, mis tähendab, et küsimustiku väidetes esineb sisulisi kordusi. Arusaadavuse ja loetavuse tagamiseks viidi läbi prooviuurimus, kus küsiti tagasisidet väidete arusaadavuse kohta. Prooviuurimuse uuritavad parendusettepanekuid ei teinud.

Käesoleva uurimistöö kitsaskohaks on uurimistöö tulemuste võrdlemine varasemate tulemustega. Tulemuste võrdlemist varasemate uurimistöödega raskendab asjaolu, et autorile teadaolevalt ei ole varem uuritud konkreetselt esimese ja teise tasandi õendusjuhtide hinnanguid vahetu juhi pädevustele. Sellest tingituna võrreldi käesoleva uurimistöö tulemusi varasemate uurimistöödega, kus erinevaid küsimustikke kasutades on õendusjuhid hinnanud enda pädevusi või on seda teinud õed.

6.4. Tulemuste olulisus, rakendatavus ja uued uurimisprobleemid

Käesoleva uurimistöö põhjal ei ole võimalik teha üldistusi kõigi õendusjuhtide pädevustele, kuid see annab tõenduspõhist informatsiooni õendusjuhtimise kohta Eesti haiglates käesoleval ajahetkel. Saadud teave on kasulik haiglatele, kus uurimus läbi viidi ning haridusasutustele, kes õendusjuhtide koolitamisega tegelevad. Kogutud teave võimaldab organisatsioonidel vastavalt vajadustele koostada eri positsioonidel olevatele õendusjuhtidele koolitus- ja arendusstrateegiaid.

Tervishoiuorganisatsioonid saavad läbi sihipäraste koolituste arendada õendusjuhtide juhtimispädevusi ning muuta seeläbi juhtimist tõhusamaks. Pädevad õendusjuhid tagavad professionaalse töökeskkonna, mis toob kasu nii patsientidele kui organisatsioonidele.

Uurimistöö tulemused näitavad, et õendusjuhid ei ole teadlikud paljudest vahetu juhi juhtimispädevustest. See võib olla tingitud asjaolust, et nad ei ole täpselt teadlikud, millised on vahetu juhi tööülesanded. Uurimistulemusi saavad arvesse võtta tervishoiuasutused ning asutuse õendusjuhid, kes peaksid asutusesiseselt tagama läbipaistvama juhtimise ning tõsta kolleegide teadlikkust õendusjuhtide tööülesannetest.

Edaspidi võiks viia läbi sama küsimustikku kasutades uurimust kõikide juhtimistasandi õendusjuhtide seas, kus juhid hindavad enda juhtimispädevusi. See võimaldaks saada veel põhjalikumalt informatsiooni ja terviklikuma ülevaate, millisel tasemel on õendusjuhtide juhtimispädevused ning millele peaksid tervishoiu- ja haridusasutused rohkem tähelepanu pöörama õendusjuhtide koolitamisel ja arendamisel.

7. JÄRELDUSED

Uurimistöös osalenud õendusjuhtide hinnangul on nende juhid pädevad eelkõige üldpädevustes nagu isiklik pühendumine ning ausus ja eetilised väärtused ning vähem pädevamad tõenduspõhise praktika edendamisel ning suhete loomises ja hoidmises. Uuritavate hinnangud näitavad, et teise tasandi ehk keskuste ja kliinikute õendusjuhid on võrreldes kolmanda tasandi ehk haigla tasandi õendusjuhtidega pädevamad tõenduspõhise praktika edendamises, suhete loomises ja hoidmises, paindlikkuses ja tasakaalukuses kriisiolukordades, ning aususe ja eetilistes väärtuste põhimõtete järgimises. Kolmanda tasandi juhid hinnati pädevamateks kommunikatsioonis, teenuste algatamises ja uuendamises ning isiklikus pühendumises.

Eripädevused on õendusjuhtidel paremad tegevuste juhtimise ja arendustöö valdkondades ning nõrgemad õe kutsepädevustes. Uuritavate hinnangul on teise tasandi juhtidel paremad õe kutsepädevused kui kolmanda tasandi juhtidel. Kolmanda tasandi juhtidel on paremad pädevused personalijuhtimises ja tegevuste juhtimises ning arendustöös.

Uurimistulemused näitavad statistiliselt olulisi seoseid antud hinnangute ja hinnanguid andnud õendusjuhtide tausta vahel nagu vanus, juhtimistasand, haigla liik ning tööstaaž. Ilmnesid ka statistiliselt olulised seosed juhtide pädevustes seoses nende vanuse, tööstaaži ja haridustasemega.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Abo Jalghaf, M., Eshah, N., Al-Oweidat, I., & Nashwan, A. J. (2023). Self-Perceived performance-based training needs among middle-level nursing managers in Jordan. *International Journal of Healthcare Management*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2231205>
- Alan, H., Baykal, Ü. (2021). Personality Traits of Nurse Managers and Evaluation of Their Traits by Their Subordinates. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 29(3), 379–388. <https://doi.org/10.5152/FNJNI.2021.20112>
- Alshamlani, Y., Alanazi, N., Alhamidi, S., Alanazi, R., Alenezi, A., Adalin, N., Alyousef, S., & Tumala, R. (2024). Predictors of Leadership Competencies Among Nurse Executives in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Healthcare Leadership, Volume 16*, 105–119. <https://doi.org/10.2147/JHL.S444890>
- ANA (2018). *Competency Model*. American Nurses Association.
- AONE (2015). *The AONE Nurse Executive Competencies*. American Organization of Nursing Executive.
- AONE & AONL (2022). *AONL Nurse Leader Core Competencies*. American Organization of Nursing Executive & American Organization of Nursing Leadership.
- Arakelian, E., & Rudolfsson, G. (2021). Managerial challenges faced by Swedish nurse managers in perioperative settings– a qualitative study. *BMC Nursing*, 20(1), 117. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00640-0>
- Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D. M., Briner, R. B., Jepsen, D. M., Houghton, E., & ten Have, S. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. *PLoS ONE*, 12(10), e0184594. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184594>

- Baxter, C., & Warshawsky, N. (2014). Exploring the Acquisition of Nurse Manager Competence. *Nurse Leader, 12*(1), 46–59. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2013.10.008>
- Bilgin, O., & Torun, S. (2023). Determination of the Managerial Competencies of Clinical Nurse Managers: Self-Assessment. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 10*(1), 1–9. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2023.41033>
- Bush, S., Michalek, D., & Francis, L. (2021). Perceived Leadership Styles, Outcomes of Leadership, and Self-Efficacy Among Nurse Leaders: *Nurse Leader, 19*(4), 390–394. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.07.010>
- Cabral, A., Oram, C., & Allum, S. (2019). Developing nursing leadership talent—Views from the NHS nursing leadership for south-east England. *Journal of Nursing Management, 27*(1), 75–83. <https://doi.org/10.1111/jonm.12650>
- Charosaei, F., Mohammadhossini, S., & Shahi, S. (2020). Evaluating Preferred and Perceived Leadership Styles of Nurse Managers Employed in Teaching Hospitals Affiliated to Yasuj University of Medical Sciences. *Risk Management and Healthcare Policy, Volume 13*, 483–490. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S233702>
- Dikic, M., Nikolic, D., Todorovic, J., Terzic-Supic, Z., Kostadinovic, M., Babic, U., Gacevic, M., & Santric-Milicevic, M. (2019). Alignment of Perceived Competencies and Perceived Job Tasks among Primary Care Managers. *Healthcare, 8*(1), 9. <https://doi.org/10.3390/healthcare8010009>
- Eesti Õdede Liit (2021). *Ametinimetused tervishoius*.
- Facião, B.H., Aroni, P., Haddad Rodrigues, M., Malaquias, T.D.S.M., Barreto, M.F.C., Rossaneis, M.A., Haddad, M.D.C.F.L. (2022). Instruments for Assessing Leadership Skills in Nursing: A literature review. *Enfermería: Cuidados Humanizados, 11*(2): e2801. <https://doi.org/10.22235/ech.v11i2.2801>

- Fowler, K. R., Robbins, L. K., & Lucero, A. (2021). Nurse manager communication and outcomes for nursing: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1486–1495. <https://doi.org/10.1111/jonm.13324>
- Gallant, A., Erdman, L., McBeth, L., Ngov, L.-K., & Misky, G. (2024). Peer feedback: A tool to improve PA, NP, and physician collaboration and clinical practice. *JAAPA*, 37(3), 1–4. <https://doi.org/10.1097/01.JAA.0001005628.16104.53>
- González García, A., Pinto-Carral, A., Pérez González, S., & Marqués-Sánchez, P. (2022). A competency model for nurse executives. *International Journal of Nursing Practice*, e13058. <https://doi.org/10.1111/ijn.13058>
- González-García, A., Pinto-Carral, A., Pérez-González, S., & Marqués-Sánchez, P. (2021). Nurse managers' competencies: A scoping review. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1410–1419. <https://doi.org/10.1111/jonm.13380>
- González-García, A., Pinto-Carral, A., Villorejo, J. S., & Marqués-Sánchez, P. (2021). Competency Model for the Middle Nurse Manager (MCGE-Logistic Level). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3898. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083898>
- Grove, S. K., Sutherland, S. (2017). *Burns and Grove's the Practice of Nursing Research: Appraisal, Synthesis, and Generation of Evidence*. (8th ed.). Elsevier.
- Haiglavõrgu arengukava. (2023) RT I, 05.04.2023, 14. <https://www.riigiteataja.ee/akt/13353001?leiaKehtiv>
- Harvey, G., Gifford, W., Cummings, G., Kelly, J., Kislov, R., Kitson, A., Pettersson, L., Wallin, L., Wilson, P., & Ehrenberg, A. (2019). Mobilising evidence to improve nursing practice: A qualitative study of leadership roles and processes in four countries. *International Journal of Nursing Studies*, 90, 21–30. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.09.017>

- Huber, D. (2017). *Leadership and Nursing Care Management* (6th ed.). Saunders.
- Hughes, R., Meadows, M. T., & Begley, R. (2022). AONL Nurse Leader Competencies: Core Competencies for Nurse Leadership. *Nurse Leader*, 20(5), 437–443.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2022.08.005>
- Huston, C.J. (2024). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing. Theory and Application* (11th ed.). Wolters Kluwer.
- Isikuandmete kaitse seadus. (2023). RT I, 11.03.2023, 11.
<https://www.riigiteataja.ee/akt/111032023011?leiaKehtiv>
- Kakemam, E., Liang, Z., Janati, A., Arab-Zozani, M., Mohaghegh, B., & Gholizadeh, M. (2020). Leadership and Management Competencies for Hospital Managers: A Systematic Review and Best-Fit Framework Synthesis. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 12, 59–68.
<https://doi.org/10.2147/JHL.S265825>
- Kang, C.-M., Chiu, H.-T., Hu, Y.-C., Chen, H.-L., Lee, P.-H., & Chang, W.-Y. (2012). Comparisons of self-ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. *Journal of Nursing Management*, 20(7), 938–947. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01383.x>
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. *Journal of Research in Nursing*, 20(8), 667–677. <https://doi.org/10.1177/1744987115605870>
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. (2017). Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care. *Journal of Research in Nursing*, 22(3), 228–244. <https://doi.org/10.1177/1744987117702692>
- Kelly, D., Horseman, Z., Strachan, F. E., Hamilton, S., Jones, A., Holloway, A., Rafferty, A. M., Noble, H., Reid, J., Harris, R., & Smith, P. (2023). Strengthening the role of the executive

- nurse director: A qualitative interview study. *Journal of Advanced Nursing*, 79(10), 3809–3823. <https://doi.org/10.1111/jan.15699>
- Koivunen, K., Kaakinen, P., Päätaalo, K., Mattila, O., Oikarinen, A., Jansson, M., Mikkonen, K., Pölkki, T., Meriläinen, M., Kääriäinen, M., Holopainen, A., Tuomikoski, A., & Kanste, O. (2024). Frontline nurse leaders' competences in evidence-based healthcare: A scoping review. *Journal of Advanced Nursing*, 80(4), 1314–1334. <https://doi.org/10.1111/jan.15920>
- Kvist, T., Voutilainen, A., Eneh, V., Mäntynen, R., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2019). The self-organizing map clustered registered nurses' evaluations of their nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 27(5), 981–991. <https://doi.org/10.1111/jonm.12758>
- Lal, M. M. (2020). Peer Feedback: A Tool for Growth. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 50(1), 3–4. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000829>
- Lalleman, P., Smid, G., Dikken, J., Lagerwey, M., & Schuurmans, M. (2017). Nurse middle managers contributions to patient-centred care: A 'managerial work' analysis. *Nursing Inquiry*, 24(4), e12193. <https://doi.org/10.1111/nin.12193>
- Lehtonen, M.-R., Roos, M., Kantanen, K., & Suominen, T. (2018). International Nursing: Nurse Managers' Leadership and Management Competencies Assessed by Nursing Personnel in a Finnish Hospital. *Nursing Administration Quarterly*, 42(2), 164–174. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000279>
- Liou, Y.-F., Lin, P.-F., Chang, Y.-C., & Liaw, J.-J. (2022). Perceived importance of competencies by nurse managers at all levels: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 633–642. <https://doi.org/10.1111/jonm.13545>
- Lunden, A., Teräs, M., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. (2018). Nurse leaders' perceptions and experiences of leading evidence: A qualitative enquiry. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1859–1868. <https://doi.org/10.1111/jonm.12886>

- Luo, W.-Y., Shen, N.-P., Lou, J.-H., He, P.-P., & Sun, J.-W. (2016). Exploring competencies: A qualitative study of Chinese nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E87–E94. <https://doi.org/10.1111/jonm.12295>
- Lutsepp, J. (2013). *Osakondade õendusjuhtide hinnangud kliinikute õendusjuhtide juhtimiskäitumisele ühes Eesti haiglas* [Magistritöö, Tartu Ülikool].
- McCarthy, V. J. C., Murphy, A., Savage, E., Hegarty, J., Coffey, A., Leahy-Warren, P., Horgan, A., O’Connell, R., Marsh, L., & Drennan, J. (2019). Perceived importance and performance of clinical leadership in practice: A cross-sectional study of nurses and midwives of all grades. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1738–1746. <https://doi.org/10.1111/jonm.12867>
- Meissner, E., & Radford, K. (2014). Importance and performance of managerial skills in the Australian aged care sector—A middle managers’ perspective. *Journal of Nursing Management*, 23(6), 784–793. <https://doi.org/10.1111/jonm.12208>
- Merriam-Webster. Competence. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Vaadatud 02.02.2024 <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competence>
- Mohamed, T. & Abd-Elmoghith, N. (2021). Nurse Managers’ Competencies and its relation to their Leadership Styles. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 9(25), 79–86. <https://doi.org/10.21608/asnj.2021.72316.1155>
- Ofei, A. M. A., Paarima, Y., & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100248. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100248>
- Okonkwo, U., Ekpeyoung, B., & Ndep, A. (2019). Perceived important managerial competencies for healthcare managers at a tertiary healthcare institution in Calabar, Cross River State, Nigeria. *Journal of Hospital Administration*, 9(1), 18. <https://doi.org/10.5430/jha.v9n1p18>

- Pihlainen, V., Kivinen, T., & Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence in hospitals: A systematic literature review. *Leadership in Health Services*, 29(1), 95–110.
<https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072>
- Pädevus. EKI ühendsõnastik 2024. Eesti Keele Instituut, Sõnaveeb 2023. Vaadatud 03.03.2024
<https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/p%C3%A4devus/1>
- Randma, T. (toim). (2013). *Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seonduvad terminid. Juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjäärinõustajale*. Iloprint.
- Rigolosi, E.L.M. (2013). *Management and Leadership in Nursing and Health Care. An Experiential Approach* (3rd ed.). Springer Publishing Company.
- Roussel, L., Thomas, P. L., Harris, J. L. (2016). *Management and Leadership for Nurse Administrators* (7th ed.). Jones & Bartlett Learning.
- SA Kutsekoda. (2024). *OSKA tööjõu ja oskuste vajaduse prognoosi meetoodika* (Versioon 4.0).
- Salvage, J., & White, J. (2019). Nursing leadership and health policy: Everybody's business. *International Nursing Review*, 66(2), 147–150. <https://doi.org/10.1111/inr.12523>
- Sanford, K., & Janney, M. (2019). Preparing the Nurse Executive of the Future. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 49(4), 171–173.
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000732>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sullivan, E. J., Garland, G. (2013). *Practical Leadership and Management in Healthcare. For Nurses and Allied Health Professionals* (2nd ed.). Pearson Education Limited.

- Tammearu, T. (2020). *Õdede hinnangud osakondade õendusjuhtide juhtimisstiilidele ja juhtimise edukusele Eesti keskhaiglate kirurgiakliinikutes*[Magistritöö, Tartu Ülikool].
- Timmins, F., Ottonello, G., Napolitano, F., Musio, M. E., Calzolari, M., Gammone, M., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., Sasso, L., & Bagnasco, A. (2023). The state of the science—The impact of declining response rates by nurses in nursing research projects. *Journal of Clinical Nursing, 32*(7–8). <https://doi.org/10.1111/jocn.16597>
- Ulrich, B., Barden, C., Cassidy, L., & Varn-Davis, N. (2019). Frontline Nurse Manager and Chief Nurse Executive Skills: Perceptions of Direct Care Nurses. *Nurse Leader, 17*(2), 109–112. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2018.12.014>
- Warshawsky, N., & Cramer, E. (2019). Describing Nurse Manager Role Preparation and Competency: Findings From a National Study. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 49*(5), 249–255. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000746>
- WHO (2022). *Global competency and outcomes framework for universal health coverage*. World Health Organization.
- Õendusjuht. Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu. Eesti Keele Instituut, Sõnaveeb 2023. Vaadatud 03.03.2024 <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/%C3%B5endusjuht/1>
- Õendusjuhtimine. Õendus- ja ämmaemandusterminite kogu. Eesti Keele Instituut, Sõnaveeb 2023. Vaadatud 03.03.2024 <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/%C3%95TERM/%C3%B5endusjuhtimine/1>
- Zhang, F., Peng, X., Huang, L., Liu, Y., Xu, J., He, J., Guan, C., Chang, H., & Chen, Y. (2022). A caring leadership model in nursing: A grounded theory approach. *Journal of Nursing Management, 30*(4), 981–992. <https://doi.org/10.1111/jonm.13600>

LISAD

Lisa 1. Uurimistöös kasutatud küsimustik eesti keeles

ÕENDUSJUHTIMISE ÜLDPÄDEVUSED

Järgmised väited on seotud juhtimise üldpädevustega. Palun märkige iga väite kohta vastusevariant, mis iseloomustab Teie vahetu juhi pädevusi kõige paremini.

1. TÕENDUSPÕHISE PRAKTIKA EDENDAMINE *

	Hästi	Usna hästi	Kesk-päraselt	Usna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Asjade arutamisel oskab kasutada analüüsi						
Asjade arutamisel oskab kasutada loogikat						
Oskab toetada personali tõenduspõhist otsustusprotsessi						
Oskab probleemide lahendamisel kasutada erinevaid teabeallikaid						
Oskab juhtimisel kasutada asjakohast teavet						
Oskab süsteemselt käsitleda keerulisi probleeme						
Oskab probleemide lahendamisel ette näha valikute (nt alternatiivsete lahenduste) mõju						
Oskab eristada olulisi asju tähtsusetutest asjadest						
Oskab hinnata olukorda erinevatest vaatenurkadest						
Oskab esitada otsustamiseks erinevaid valikuvõimalusi, põhjendades nende sobivust						
Oskab probleemolukordades kasutada asjakohaseid tõenduspõhiseid kirjalikke materjale						
Oskab probleemolukordades kasutada professionaalset sõnalist eneseväljendust.						
Oskab kriisiolukorras otsustada ka puuduliku teabe põhjal						
Oskab probleemidesse sekkuda						
Oskab vastu võtta negatiivseid otsuseid						
Oskab sobitada praktilisi oskusi otsuste tegemisse						
Oskab otsuste tegemisel näidata üles enesekindlust						
Oskab ära tunda oma vahetu juhi pädevusse kuuluvad otsused						

2. SUHETE LOOMINE JA HOIDMINE *

	Hästi	Usna Hästi	Kesk-päraselt	Usna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab suhelda erinevate inimestega						
Oskab panna ennast teise inimese olukorda						
Oskab pakkuda kolleegidele tuge						
Oskab mõista teiste tundeid						
Mõistab teiste mõtteid						
Oskab töörühmas töötades esitada oma seisukohti						

(järgneb)

Oskab varakult tuvastada kohustusi						
Oskab olla eri olukordades diplomaatiline						
Oskab lahendada konfliktolukordi						
Oskab konfliktolukorras osapooli ära kuulata						
Oskab konfliktolukorras aidata jõuda üksmeelele						
Oskab väljendada oma muret						
Oskab kuulata töötajate muresid						

3. KOMMUNIKATSIOON JA SUHTLEMINE *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab teavet veenvalt esitada						
Oskab end selgelt väljendada						
Oskab luua veenvaid ettekandeid						
Oskab äratada publikus huvi						
Oskab mõjutada kommunikatsioonistrateegiat						
Oskab kohandada sõnumi sihtrühmale sobivaks						
Oskab luua võrgustikke						
Oskab asja esitlemiseks kasutada erinevaid kommunikatsioonivahendeid						
Oskab kirjutada memosid						
Oskab koostada veenvaid kirjalikke ettepanekuid						
Oskab meedias rääkida tundlikel teemadel						
Suudab tagada, et koosolek täidab oma eesmärgi						
Oskab kasutada asjakohast kehakeelt						
Oskab rääkida klientide/patsientide nimel						

4. TEENUSTE ALGATAMINE JA UUENDAMINE *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab koondada oma energia kesksetele teemadele						
Oskab seista oluliste teenuste käivitamise eest						
Oskab muuta õendustööd tõhusamaks						
Oskab juhtida erialade vaheliste teenuste arendusprojekte						
Oskab suurendada õendustöö väärtust teenuste osutamisel						
Oskab arendada teenuste kvaliteeti						
Oskab arendada teaduspõhist praktikat						
Oskab arendada projektides uusi ideid						
Oskab leida koos töötajatega lahendusi teenustega seotud probleemidele						
Oskab arendada teenuseid klientide/patsientide ettepanekute järgi						
Suudab katsetada uusi töömeetodeid						
Oskab võtta tööühmas arutlusele personali head ideed						
Oskab esitada uusi ideid teenuste parandamiseks						

(järgneb)

5. PAINDLIKKUS JA TASAKAALUKUS KRIISIOLUKORDADES *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab kriisiolukorras rahulikult käituda						
Oskab kriisiolukorras kohustusi jagada						
Oskab kriisiolukorras rahustada personali						
Oskab olla konflikti käsitlemisel objektiivne						
Oskab vastu võtta kriitikat						
Oskab toime tulla ootamatute olukordadega						
Oskab jääda vastupanu korral tasakaalukaks						
Oskab tegutseda tugeva vastuseisu korral						
Oskab keerulistes olukordades edendada ametialast vastutust						
Oskab kriisiolukorras anda aega personali juhendamiseks						
Suudab pingelolukorras säilitada töövõime						
Oskab juhtida stressi						
Oskab vältida stressirohkeid tööolukordi						
Oskab hoida töö ja vaba aja tasakaalus						
Oskab kasutada erinevaid meetodeid stressi juhtimiseks						

6. AUSUS JA EETILISED VÄÄRTUSED *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab edendada professionaalset eetikat						
Oskab mõjutada eetiliste väärtuste arendamist						
Oskab läbi viia väärtuspõhiseid arutelusid						
Oskab sobitada isiklikke ja asutuse väärtusi						
Oskab arendada asutuse väärtusi						
Oskab väärtuste kaitseks asutuse tasemel sõna võtta						
Oskab leida tasakaalu teenuse vajaduste vahel						
Oskab tegutseda asutuse tavade järgi						
Oskab tegutseda enda väärtuste järgi						
Oskab õiglaselt käsitleda personali puudutavaid aruandeid						
Oskab käsitleda konfidentsiaalseid andmeid						
Oskab tunnistada oma vigu						
Oskab kanda vastutust oma vigade eest						
Oskab tegutseda ausalt						

7. ISIKLIK PÜHENDUMINE *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Oskab positiivselt suhtuda õenduse tulevikku						
Oskab pühenduda õenduse juhtimisele						
Oskab ennast arendada						
Oskab parandada oma töövõimet						
Oskab kogeda eduelamust teenuste arendamisest						
Oskab seada realistlikke eesmärke						
Oskab seada keerulisi eesmärke						
Oskab eesmärkide saavutamist järjepidevalt hinnata						
Oskab arendada õendustööd						

(järgneb)

Oskab tegutseda kliinilise spetsialistina						
Oskab uuendada oma teadmisi						
Oskab küsida kolleegidelt tagasisidet						
Oskab õppida kogemustest						
Oskab arendada tegevust, peegeldades olukordi						
Oskab arendada õendust praktika ja uurimistöö põhjal						
Oskab olla mentor						
Oskab kasutada erinevaid õppemeetodeid						
Oskab juhtida erialade vaheliste (interdistsiplinaarsete) teenuste arendamist						
Oskab arendada erialadevahelisi teenuseid						

8. KUTSEPÄDEVUSED *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Valdab praktilist õendustööd						
Valdab õendustehnikat						
Oskab otsustamisel kasutada oma kutseoskusi						
Oskab õendustöös märgata toimivusega seotud aspekte						
Oskab õendustöös märgata tehnilisi aspekte						
Oskab arendada õenduspraktikat						
Oskab kasutada tehnoloogiat						
Oskab hinnata oma kutseoskusi						

ÕENDUSJUHTIMISE ERIPÄDEVUSED

Vastavalt varasematele empiirilistele uurimustele kuuluvad õendusjuhi juhtimise eripädevuste alla eriala põhipädevused, personalijuhtimine, tegevuse juhtimine ja arendamispädevus.

Palun vastake järgmistele juhtimispädevusi puudutavatele küsimustele, märkides iga väite kohta ära vastusevariant, mis iseloomustab Teie vahetu juhi pädevusi kõige paremini.

9. BAASPÄDEVUSED ÕENDUSES *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Õenduse põhipädevused						
Oskab juhtida praktilist õendustööd						
Tunneb tööelu reegleid						
Tunneb oma tööga seotud tegevusjuhiseid						
Oskab muutuvates olukordades tegutseda professionaalse õendusjuhina						
Kliiniline/tehniline pädevus						
Tunneb õendustöö teoreetilisi aluseid						
Oskab praktilist õendustööd						
Oskab õendustööd planeerida						

(järgneb)

10. PERSONALI JUHTIMISE PÄDEVUSED *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Personaalsed pädevused						
Oskab ennast juhtida						
Oskab kutsealaselt kohal olla						
Oskab töötajate oskusi proovile panna						
Oskab töötajaid kuulata						
Oskab juhina toime tulla						
Väärtustega seotud pädevused						
Oskab hinnata oma töö eetilisi väärtusi						
Oskab lahendada väärtuskonflikte eetilisel vastuvõetaval viisil						
Oskab seada väärtused tähtsuse järjekorda						
Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi ühiskondlikus tegevuses						
Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi rahvusvahelises töös						
Oskab kasutada kutsealaseid väärtusi ökoloogilises tegevuses						
Sotsiaalsed pädevused						
Oskab hoolitseda töötajate heaolu eest						
Oskab suurendada töötajate motivatsiooni						
Oskab luua töökeskkonnas meeldiva õhkkonna						
Oskab käsitleda teavet/Oskab infot töödelda						
Oskab tagada info liikumise						
Oskab kasutada infosüsteeme						
Oskab teha koostööd huvigruppidega						
Oskab korraldada interdistsiplinaarset (valdkondade vahelist) teabevahetust (infovahetust) asutuses						
Personalijuhtimine						
Tunneb personalivaldkonnaga seotud õigusakte						
Tunneb personalivaldkonnaga seotud lepinguvorme						
Oskab juhtida inimressurssi						
Oskab suunata jõuvarusid						
Valdab personalijuhtimise tavapäraseid tegevusi (sh personali värbamist, juhendamist, töögraafikute koostamist)						
Oskab personaliplaneerimise tegevusi (sh personali paigutamist, koolitust ja arendamist)						

11. TEGEVUSTE JUHTIMISE PÄDEVUSED *

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Raviteenuste osutamisega seotud pädevused						
Oskab kavandada õendusabi teenuseid						
Oskab arendada õendustöö ressurside kavandamist						
Tunneb raviteenuste osutamisega seotud nõudeid						
Tunneb tervishoiukorraldust						
Oskab ära tunda õendustöö tähtsust						
Oskab ära tunda õendustöö rolli						

(järgneb)

Tunneb oma asutuse struktuuri						
Oskab ära tunda asutuse põhipädevused						
Oskab muuta asutuse õendustegevust						
Oskab kavandada ressursipõhist õendustööd						
Tunneb asutuse tegevuspõhimõtteid						
Poliitilised/ õiguslikud pädevused						
Oskab juhtida õendust tervishoiupoliitikast lähtuvalt						
Tunneb õendust reguleerivat õigusakte (seadusi ja määrusi)						
Oskab mõjutada tervishoiupoliitikat						
Oskab näha õendust riikliku tervishoiupoliitika osana						
Teabehaldusega seotud pädevused						
Oskab juhtida teadmiste põhiselt						
Valdab äripõhimõtteid						
Oskab teavet vastu võtta						
Oskab teavet otsida						
Oskab kasutada IT-seadmeid						
Oskab kasutada tehnoloogiat oma teadmiste täiendamiseks						
Oskab kasutada infotehnoloogiat oma teadmiste täiendamiseks						
Oskab kasutada arvutusmeetodeid						
Majanduspädevused						
Valdab ärijuhtimise oskusi						
Teab majanduslikust tulemuslikkusest ja efektiivsusest						
Oskab teha igapäevast majandusalast järelevalvet						
Oskab jälgida kulusid						
Oskab koostada majandusanalüüsi						
Oskab kasutada ressursse õiguspäraselt						
Oskab teavitada töötajaid finantspiirangutest						
Oskab koostada eelarvet						
Tunneb tervishoiu majandusküsimusi						
Oskab teha majandusalast järelevalvet						
Oskab kasutada kulude-tulude ja mõjususe analüüse						

12. ARENDUSTÖÖ PÄDEVUSED*

	Hästi	Üsna hästi	Kesk-päraselt	Üsna halvasti	Halvasti	Ei oska vastata
Hindamispädevused						
Oskab hinnata töö arendamiseks rakendatavaid uurimisandmeid						
Oskab suurendada oma asjatundlikkust						
Oskab hinnata töökeskkonna muutusi						
Teadustöö pädevused						
Oskab luua uut teavet teaduslike meetodite abil						

(järgneb)

Oskab edendada töenduspõhist õendustööd						
Oskab algatada uurimisprojekte						
Kvaliteedialased pädevused						
Valdab kvaliteediprotsesse						
Oskab aru saada kvaliteedi tähtsusest õendustöös						
Oskab arendada kvaliteediprogramme õendustöös						
Oskab kasutada standardeid õendustöö tulemuste hindamisel						
Valdab asutusesisest kvaliteedijuhtimist						
Valdab asutuseväliseid kvaliteedikontrolli meetodeid						
Oskab hinnata töö kvaliteeti						
Oskab hinnata töö tulemuslikkust						

TAUSTANDMED

Palun vastake järgmistele taustküsimustele, märkides sobiva vastusevariandi või kirjutades oma vastuse selleks ette nähtud kohta.

DEMOGRAAFILISED ANDMED

13. Teie sünniaasta (aaaa) *

14. Teie sugu

- Naine
- Mees
- Ei soovi vastata

HARIDUS

15. Teie haridus (palun märkige ära viimati lõpetatud õpingud)*

- Kutsekeskharidus
- Rakenduskõrgharidus või bakalaureus
- Rakenduskõrgharidus või bakalaureus + eriõpe
- Magistriõpe
- Doktoriope
- Muu (palun täpsustage)

TÖÖGA SEOTUD ANDMED

16. Teie töökogemus tervishoiuvaldkonnas kokku*

_____ aastat
 _____ kuud (juhul kui alla aasta)

17. Teie praegune ametinimetus *

 18. Teie töökogemus õendusjuhina kokku*
 _____ aastat
 _____ kuud (juhul kui alla aasta)

(järgneb)

19. Piirkond, kus te töötate *

- Põhja-/ Lääne-Eesti
- Lõuna-/ Ida-Eesti

20. Töökoht, kus praegu töötate *

- Piirkondlik haigla
- Keskhaigla
- Üldhaigla
- Kohalik haigla
- Taastusravihaigla

21. Teie vahetu juhi ametinimetus *

- _____

22. Töötamisaeg praeguse vahetu juhi alluvuses*

- _____ aastat
- _____ kuud (juhul kui alla aasta)

23. Teie vahetu juhi vanus *

- Alla 30-aastane
- 30–39-aastane
- 40–49-aastane
- 50–60-aastane
- Üle 60-aastane
- Ei oska öelda

24. Teie vahetu juhi haridus (palun märkige ära viimasena lõpetatud õpingud)*

- Kutsekeskharidus
- Rakenduskõrgharidus või bakalaureus
- Rakenduskõrgharidus või bakalaureus + erioe õpe
- Magistriõpe
- Doktoriope
- Muu (palun täpsustage)

25. Teie vahetu juhi töökogemus praegustes juhiülesannetes *

- Alla 5 aasta
- 5–10 aastat
- 11–20 aastat
- Üle 20 aasta
- Ei oska öelda

Lisa 2. Küsimustiku autori luba küsimustiku kasutamiseks ja kohandamiseks

Permission to use the questionnaire



Kristi Mikola

To: kati.kantanen@siilinjarvi.fi <Kati.Kantanen@siilinjarvi.fi>



Thu 12/8/2022 2:26 PM

Dear Kati Kantanen

My name is Kristi Mikola and I am Master's student of Nursing Sciences in Tartu University. In my Master's thesis I would like to describe nursing officers'/directors' leadership and management competencies from the perspective of first line nursing managers and senior nursing officers.

I would like to use questionnaire „Nurse Managers' Leadership and Management Competencies Scale“ which was designed for Your study „Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care“. I am asking Your permission to translate questionnaire into Estonia and to use it. Also I would like to ask Your permission to modify questionnaire linguistically to enable it to be answered by nursing personnel and to change some parts in demographic and work-related characteristics if necessary due of the differences in Estonian and Finnish educational and working area.

While using questionnaire copyright stipulations will be followed including the obligation to make known source of the questionnaire.

Thank you in advance and kind regards!

Sincerely,

Kristi Mikola

Permission to use the questionnaire



Kantanen, Kati <Kati.Kantanen@siilinjarvi.fi>

To: Kristi Mikola



Fri 12/9/2022 8:18 AM

Hi Kristi,

Thank you for contacting me. I'm sorry it took me so long to reply to your message. I am currently very busy due to the Finnish social and health care reform, which is why I am responding to messages with a delay.

I give you permission to use the "Nurse Managers Leadership and Management Competencies Scale" I prepared in my dissertation research. You can translate the questionnaire into Estonian. You can also edit the questionnaire linguistically so that the nursing staff can answer it. The change in demographic data due to the differences in education and work area between Estonia and Finland is, as far as I understand, necessary.

As you wrote, I require you to follow responsible conduct of research. In other words, in your research you observe honesty, general care and accuracy, and you respect the work done by other researchers and refer to their publications in an appropriate way.

Good luck with your research!

Best regards, Kati Kantanen

Kati Kantanen

Sosiaali- ja terveystoimija

Lisa 3. Kutse uurimuses osalemiseks

Kutse uuringusse „Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise juhtimistasandi õendusjuhtide hinnangud oma vahetu juhi juhtimispädevustele: läbilõikeuuring“

Lugupeetud osakonna/ kliiniku/ keskuse õendusjuht

Kutsume Teid osalema küsitlusuurimuses, mille eesmärgiks on kirjeldada Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise juhtimistasandi ehk osakonna ja kliiniku või keskuse õendusjuhtide hinnanguid oma vahetu juhi juhtimispädevustele ning hinnangute seoseid vahetu juhi vanuse, ametikoha ja haridusega. Saadud teadmised võimaldavad tõsta teadlikkust õendusjuhtimisest ja muuta õendusjuhtimist nähtavamaks ning anda sisend õendusjuhtide väljaõppe ning koolituste planeerimisele. Küsimustik on avatud alates 28.augustist ja suletakse 1.novembril 2023.

Uurimuses osalemine on vabatahtlik. Küsimustiku täitmine võtab aega orienteeruvalt kuni 30 minutit elektroonses küsitluskeskkonnas LimeSurvey. Enne vastuste ära saatmist on võimalik vastamine katkestada ning hiljem jätkata küsimustiku täitmist. Niisugusel juhul palub küsitluse keskkond luua nime ning salasõna, mida saate küsimustiku täitmise jätkamiseks hiljem kasutada. Palume tähele panna, et poolikult täidetud küsimustikke analüüsi ei kaasata ning vaid täielikult täidetud küsimustiku ära saatmine kinnitab küsitluses osalemise soovi. Kõik poolikult vastatud küsimustikud kustutatakse pärast andmete kogumisperioodi lõppu. Küsitluse keskkond salvestab kõikide uuritavate IP aadressi, kuna küsitluse keskkonnas ei ole võimalik eristada IP aadressi salvestamist vastatud küsimuste arvu järgi. IP aadressisalvestamist kasutatakse, et tagada uuritavatele võimalus soovi korral küsitlust hiljem jätkata. Salvestatud IP aadresse ei kasutata isikute tuvastamiseks ning küsitluse keskkonna seadistustes on need uurija jaoks peidetud. Kõik salvestatud IP aadressid ning (kasutaja)nimed kustutatakse küsitluse keskkonnas pärast andmete kogumisperioodi lõppu. Kogutud andmete kaitsmisel ja analüüsimisel järgitakse isikuandmete kaitse seadust (Isikuandmete kaitse seadus 2019) ning tulemused esitatakse üldistatult.

Uurimistöö andmestik säilitakse Tartu Ülikooli Microsoft OneDrive pilvesalvestusruumi digitaalkaustas, millele on juurdepääs vaid vastutaval uurijal ja uurimistöö läbiviijal. Publitseerimise

eesmärgil säilitatakse andmestikku kuni juuni 2027, misjärel see kustutatakse. Uurimistöö tulemusi tutvustatakse pärast magistr töö valmimist ning avalikustatakse Tartu Ülikooli DSpace arhiivis.

Küsimustiku link <https://kristimikola.limesurvey.net/534974?newtest=Y&lang=et>

Küsimuste korral saate pöörduda uurimistöö läbiviija Kristi Mikola poole telefonil +372 56260205 või e-mailil kristi.mikola@ut.ee.

Lugupidamisega,

Kristi Mikola (Tartu Ülikooliperemeditsiini ja rahvatervishoiu instituudiõendusteaduse magistriõppe üliõpilane)

Lisa 4. Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee kooskõlastus

Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee

Protokolli number: 376/T-13

koosolek: 17.04.2023

Komitee koosseis:

Esimees

Aime Keis Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, meditsiineetika nooremlektor

Aseesimees

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

Liikmed

Diva Eensoo Tervise Arengu Instituut, teadur
Katrín Kaarna Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, kliiniliste uuringute keskuse juhataja
Kalle Kisand Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, laborimeditsiini professor
Piret Koosa Eesti Rahva Muuseum, teadur
Malle Kuum Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, farmakoloogia lektor / farmakoloogia teadur
Marje Oona Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, peremeditsiini kaasprofessor
Maire Peters Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, geneetika kaasprofessor
Raivo Puhke Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, funktsionaalse morfoloogia lektor
Atko-Sulhan Remmel Tartu Ülikool, humanitaarteaduste ja kunstide valdkond, religiooniuuringute kaasprofessor
Anna-Liisa Tamm Tartu Tervishoiu Kõrgkool, füsioteraapia ja tervisekaitse osakonna juhataja
Anni Tamm Tartu Ülikool, sotsiaalteaduste valdkond, arengu- ja koolipsühholoogia lektor / arengupsühholoogia teadur
Maarja Torga Riigikohus, tsiviilkolleegiumi nõunik

Otsus: Kooskõlastada uurimistöö

Uurimistöö nimetus: Eesti haiglavõrgu arengukava haiglate esimese ja teise juhtimistasandi õendusjuhtide hinnangud vahetu juhi juhtimispädevustele: läbilõikeuuring.

Vastutav uurija (asutus):

Ere Uibu (Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, peremeditsiini ja rahvatervishoiu instituut, Ravila 19, 50411, Tartu)

Komitee poolt läbivaadatud dokumendid:

1. Uurimistöö avaldus kooskõlastuse saamiseks Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komiteelt, 03.05.2023
2. Kutse uuringusse, 03.05.2023
3. Küsimustiku autori luba küsimustiku tõlkimiseks ja kasutamiseks
4. Õendusjuhtide juhtimisoskuste hindamise küsimustik, 03.05.2023
5. Prooviuurimuse lisaküsimused, 27.04.2023
6. Uurimistöö läbiviijate CVd (E. Uibu, J. Trolla, K. Mikola)

Uurimistöö lõpp: 29.02.2024

Komitee esimees: Aime Keis /allkirjastatud digitaalselt/

Komitee sekretär: Kaire Kallak /allkirjastatud digitaalselt/

Väljastatud: /viimase digitaalallkirja kuupäev/

Tartu Ülikool
grandikeskus
Raekoja plats 9
51004 Tartu

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