

Õenduse õppetool  
Terviseteaduse õppekava

Irina Kiryachkova

**TUNNUSTAV JUHTIMINE JA SEDA KÄSITLEVA INFOMATERJALI KOOSTAMINE  
LÄÄNE-TALLINNA KESKHAIGLAS**

Arendusprojekt

**Tallinn 2022**

Olen koostanud arendusprojekti iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödest, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud. Luban Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolil avalikustada oma arendusprojekti PDF-versiooni raamatukoguprogrammis.

Arendusprojekti autori allkiri

/allkirjastatud digitaalselt/

/kuupäev digitaalallkirjas/

Lubatud kaitsmisele.

Juhendaja Kristi Rannus, RN, PhD

/nimi ja akadeemiline kraad/

/allkirjastatud digitaalselt/

/kuupäev digitaalallkirjas/

## KOKKUVÕTE

Irina Kiryachkova (2022). Tallinna Tervishoiu Kõrgkool. Terviseteaduse magistriõpe. Tunnustav juhtimine ja seda käsitleva infomaterjali koostamine Lääne-Tallinna Keskhaiglas. Arendusprojekt. Töö on esitatud 38 leheküljel, kasutatud on 48 kirjandusallikat. Töö sisaldab 6 joonist ja 7 tabelit. Lisasid on 4, 22-l leheküljel.

Tervishoius süvenev puudus õdedest on tingitud peamiselt uute õdede puudusest ja kaadri voolavusest seoses ebasobivate töötingimustega. Seda saab tõhusalt parandada tunnustava juhtimisega, mis hõlmab endas süsteemset juhtimist, võrdsust, pädevuse tunnustamist ja tööheaolu edendamist peamiselt otsese juhi aga ka organisatsiooni tasandil. Tunnustav juht kasutab ära iga töötaja potentsiaali ja pädevust ning seab koos töötajaga sellised eesmärgid, mis aitavad tal läbi töö neid veelgi arendada. See eeldab juhilt professionaalsust, suhtlemise ja personaliga koostöö oskust. Niisugune juht pälvib töötajate austuse olles ise tööle pühendunud, õiglane, tunnustav ja alati kättesaadav. Seega on vaja tutvustada tunnustava juhtimise põhimõtteid, mida seni eestikeelse kirjanduse vähesuse tõttu tervishoius süstemaatiliselt rakendatud ei ole.

Projekti eesmärk on kirjeldada tunnustava juhtimise ja töölt lahkumise kavatsusi LTKH tervishoiutöötajate seisukohast, koostada tunnustava juhtimise infomaterjal juhtidele ning kirjeldada keskhaigla õendusjuhtide tagasisidet sellele. Arendusprojekti kulges Deming'i pideva parendamise tsüklikena. Esmalt koguti e-küsitlusega rakendusuuringu käigus andmeid kõikidelt LTKH tervishoiutöötajatelt tunnustava juhtimise ja töölt lahkumise kavatsuste kohta. Seejärel koostati infomaterjal tuginedes kirjanduse süstemaatilise ülevaate meetodil saadud teadusteabele. Koostatud infomaterjali kohta koguti e-küsitlusega keskhaigla õendusjuhtidelt tagasisidet selle arusaadavuse, üldmulje ja rakendatavuse kohta. Vastuste analüüsimisel kasutati vastavalt kirjeldavad statistikat (sagedusjaotused) ja sisuanalüüsi (vabas tekstis kommentaarid).

Projekti autori arvates said organisatsiooni diagnostikas selgunud arendusvajadused koostatud infomaterjaliga mõnel määral täidetud, kuid kuna teema on väga mahukas ja Eesti tervishoiu juhtimises seni vähe käsitletud, siis vajab see kindlasti laiemalt tutvustamist. Projekti jätkutegevuseks tunnustava juhtimise teadvustamisel võiks lisaks infomaterjalile olla koolitusprogrammi väljatöötamine tervishoiu juhtidele ning tunnustava juhtimise korduv küsitlus.

Võtmesõnad: tunnustav juhtimine, süsteemne juhtimine, võrdsus töökohal, pädevuse tunnustamine, tööheaolu edendamine, õendusjuhtimine, arendusprojekt, kirjanduse süstemaatiline ülevaade, Demingi mudel.

## **SUMMARY**

Irina Kiryachkova (2021). Tallinn Health Care College. Master's studies in Health Sciences. Creating information material for appreciative management at the West Tallinn Medical Centre. Development project. The thesis is on 38 pages, 48 references are used. The thesis includes 6 graphs and 7 tables. 4 appendices are on 22 pages.

The growing shortage of nurses is mainly due to the lack of new nurses and staff turnover because of unsuitable working conditions and can be improved through application of appreciative management, which includes systematic management, equality, appreciation of know-how and the promotion of well-being at work, mainly on the level of the nursing manager but also on the level of the whole organization. Appreciative leader exploits the potential and competence of each employee and sets goals that will help employees to further develop themselves. It is necessary to introduce the principles of accepting management, which have not been systematically applied in healthcare due to the lack of literature in Estonian.

The aim of the project is to develop a scientific information material for nursing managers about appreciative management at the West Tallinn Medical Centre and to describe nursing managers' expert opinions about the material. The development project went through cycles of continuous improvement by the Deming model. At first, the data about appreciative management and intentions to leave work was collected from LTKH healthcare professionals during the e-survey. Then was compiled information material, that is based on scientific information obtained through a systematic literature review. Next e-survey was used to collect feedback about information material's comprehensibility, general impression and applicability from the nursing managers of LTKH.

According to the author of the project opinion, the development needs that are revealed in the organization's diagnostics, were completed with the compiled information material in some way, but as the topic is very extensive and has not been developed in Estonian health care management before, it definitely needs to be introduced more widely. In addition to the information material, development of a training program for healthcare managers and a repeated survey of appreciative management recognizing could be used as the continuation of this development project in raising awareness of appreciative management.

Key words: appreciative management, systematic management, equality at work, appreciation of competence, promotion of well-being at work, nursing management, development project, systematic literature review, Deming model.

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	6
<b>1. ARENDUSPROJEKTI TEOREETILINE RAAMISTIK.....</b>	<b>10</b>
1.1. Tunnustava juhtimise mõiste, dimensioonid ja juhi roll selles .....	10
1.2. Süsteemne juhtimine tervishoius .....	12
1.3. Võrdsus tervishoius ja õenduse eestvedamises.....	13
1.4. Pädevuse tunnustamine tervishoius ja õenduse eestvedamises .....	13
1.5. Tööheaolu edendamine tervishoius ja õenduse eestvedamises.....	14
<b>2. METOODIKA.....</b>	<b>17</b>
2.1. Tunnustava juhtimise küsitlus ja arenguvajadus Lääne-Tallinna Keskhaiglas .....	17
2.2. Tunnustava juhtimise infomaterjali koostamise meetoodika.....	21
2.2.1. Kirjanduse süstemaatiline ülevaade.....	21
2.2.2. Teemakohane koolitus ja konsultatsioon õppejõuga.....	22
2.2.3. Kirjanduse analüüs ja saadud teabe süntees infomaterjaliks.....	23
2.3. Õendusjuhtidelt infomaterjalile tagasiside küsitlemise meetoodika.....	23
<b>3. ARENDUSPROJEKT .....</b>	<b>24</b>
3.1. Tegevused ja ajaline raamistik muudatusteks .....	24
3.2. Kommunikatsioonikava ja meeskonnatöö planeerimine.....	24
3.3 Ressursside kaasamine ja eelarve.....	25
3.4. Riskijuhtimise plaan.....	25
3.5. Arendusprojekti monitooring ja kvaliteedikontroll.....	26
3.6. Arendusprojekti tulemus ja sellele antud tagasiside õendusjuhtidelt.....	27
<b>ARUTELU JA JÄRELDUSED.....</b>	<b>31</b>
<b>KASUTATUD KIRJANDUS.....</b>	<b>34</b>
<b>LISAD</b>	
Lisa 1. Lääne-Tallinna Keskhaigla töötajate kohta arvutatud summad, keskmised ja standardhälbed küsimustiku dimensioonide kaupa	
Lisa 2. Tutvustav tekst LTKH õendusjuhtidele ja infomaterjalile tagasiside küsimused	
Lisa 3. Infomaterjali andmete väljavõtu leht	
Lisa 4. Infomaterjali tekst	

## SISSEJUHATUS

Eestis töötas Tervise Arengu Instituudi (TAI) andmetel 2020. aasta novembri seisuga 8484 õde, mis teeb ligi 6,4 õde tuhande elaniku kohta, sh 5925 õde töötas haiglates kuid täidetud ametikohti lepingulise koormuse järgi oli haiglates vaid 5210,2. Kusjuures keskmine vanus kõikidel õdedel on 45,9 aastat. (Statistika ja registritrid, 2021). Rahvastiku tervise arengukavas 2020 -2030 on seatud eesmärgiks ennetada tööjõukriisi tekkimist või süvenemist, sest õdedest on tervishoius kõige suurem puudus nii haiglates kui esmatasandil (Rahvastiku tervise arengukava ..., 2021). See on hädavajalik nii tervishoiuteenuse kättesaadavuse, kvaliteedi kui ka patsiendi ohutuse seisukohast, sest õdede roll ja osatähtsus tervishoius kasvab pidevalt (Eesti õenduse ..., 2020; Eesti vajaks ..., 2020; Rahvastiku tervise arengukava ..., 2021).

Õdede puuduse põhjused võib tinglikult jagada kaheks: ebapiisav õdede juurdekasv ja suhteliselt suur õdede lahkumine töökohalt või elukutselt üldse. Kui esimesega tuleb tegeleda riiklikul tasandil koolitustellimusi tehes ja kutse kuvandit parendades, siis teise põhjusega saab iga õendusjuht ise oma igapäevatoos midagi muuta (Harmoinen, 2014). Sest, õdede puuduse peamise põhjusena tuuakse rahvusvaheliselt selliseid töötingimusi nagu stressirohke töökeskkond koos pidevalt suureneva mahu ja tempoga, ebatavalised töötingimused, sageli põhjustavad ka töötajate haigestumise või nappuse tõttu teistele õdedele peale sunnitud ületunnid õdedes varem või hiljem tööga rahulolematust, tööstressi ja läbipõlemist. Patsientidega otseses kontaktis ehk eesliinil töötava tervishoiutöötaja töö iseloom on emotsionaalselt ja füüsiliselt niigi kurnav. Kui siia lisada juurde halvad töötingimused või ennetatavad juhtimisvead, väheneb õdede töömotivatsioon ja -sooritus, ning seeläbi kannatab õendushooldusteenuse kvaliteet ja patsiendi ohutus. Samas on üldise ohutuse ja teenuste kvaliteedi tagamiseks väga oluline ka pidevalt uute kvalifitseeritud õdede värbamine adekvaatses koguses, sest personali puudus halvendab töötingimusi veelgi ja mõjutab töötajate otsuseid töökohal püsimise kohta. (Burmeister, 2019; Toode jt, 2015).

Nüüdisaegses ja pidevalt arenevas organisatsioonis seostatakse üha enam töötajate lahkumist töökohalt otsese ülemuse juhtimisoskuse ja suhtumisega töötajatesse. Seejuures on just nooremal õendustöötajate põlvkonnal rohkem põhjusi nii töökohalt kui ka erialalt või koguni kutsealalt lahkuda, kuna neil on rohkem võimalusi teises valdkonnas end leida või töötamiseks teise riiki kolida. Tihtipeale ei ole nad nõus siiani tervishoius valdava dikteeriva ja hierarhilise juhtimisstiiliga, millega nende vanemad kolleegid on juba elu jooksul kokku leppinud ja harjunud. Kui seni suutsid vanemad kolleegid katta töölt lahkujate töötunde, vahel ka pensioni arvelt, siis viimaste aastate pidev töötamine kriisisituatsioonis, on viinud ka eakamad tervishoiutöötajad otsuseni valida kergem amet või lahkuda tervishoiust üldse. Seega on ka varasemad tööjõuressursid

ammendumas ja üha kriitilisemaks muutub vajadus motiveerida ja hoida seniseid ning värvata juurde uusi töötajaid. (Hyytiäinen jt, 2015).

Tuginedes rahvusvahelistele uurimistöödele tervishoiutöötajate seas, võib tunnustavat juhtimist pidada selliseks töökoha omaduseks, mis on atraktiivne nii tööolijatele kui ka uutele tulijatele. Näiteks Soome tervishoius tehtud üleriigiline uurimus näitas, et mida vähem on tunnustavat juhtimist, seda rohkem inimesi lahkub töökohast. Veelgi enam, tunnustav juhtimine oli otseselt seotud töötajate pühendumusega tööle, nii et mida suuremat tunnustust juht oma töötajate suhtes väljendas, seda rohkem tema alluvad tööle pühendusid. (Harmoinen, 2014). Tunnustava juhtimise põhimõtete kasutamine võib suurendada tervishoiu spetsialistide töörahulolu, tööle pühendumist ja soovi oma karjääri tervishoius edendada. Samas võib see vähendada tööjõu lahkumist erialalt ja tagada töötajatele pideva ametialase arengu. (Astala jt, 2017). Seda, et töötajate ootuste ja nende tööga rahulolu arvesse võtmine võib suurendada nende pühendumust tööle ja töökohal püsijäämist, kinnitavad ka korduvad kirjanduse süstemaatilise ülevaate tulemused. (Hayes jt, 2010; Hayes jt, 2012).

Tunnustav juhtimine keskendub iga töötaja eelistele, mitte puudustele ning toetab niimoodi inimressursside arendamist organisatsioonis juba töötaja värbamisprotsessist alates. Kuna tervishoiusüsteemi iseloomustab täna üsna hierarhiline struktuur, kus inimesed ei ole kaasatud mitte oma võimete ja teadmiste vaid ametikoha põhised, on vaja olemasolevat juhtimisstiili muuta. (Gittell, 2016). Et olla oma töös kõige efektiivsem ja enda professionaalsust pidevalt arendada, peavad töötajad leidma tasakaalu väljakujunenud käitumismustri ning uute mõtteviiside ja tehnoloogiate vahel. See nõuab asjakohast töötajate koolitust, valmisolekut testida uusi lahendusi ning süstemaatilist suhtlemist ja teabevahetust organisatsiooni kõikidel tasanditel. Paraku jäetakse sageli need eeldused juhtide poolt tähelepanuta. (Keegan, 2015).

Tunnustava juhtimise tõhusaks edendamiseks tervishoius peaks rohkem tähelepanu pöörama just esmatasandi juhtide haridusalasele ettevalmistusele. Lisaks tuleb kriitiliselt hinnata nende poolt juhitud üksuste arvu ja töökoormust, et esmatasandi juhtidel oleks administratiivsete töökohustuste kõrval rohkem aega tunnustavaks juhtimiseks. Tunnustavat juhtimist tuleb ka õendusjuhtide koolitusprogrammides rohkem esile tõsta, mis võib aidata nendel oma edasises töös tunnustavat juhtimist paremini realiseerida. (Harmoinen jt, 2019). Juhid, kes on ilma vastava ettevalmistuseta edutatud juhiks, vajavad tavaliselt rohkem juhtimisalast täiendust kui need, kes on ülikoolis kraadi omandanud. Samuti on näha, et juhtidel on oluline roll nii enda kui ka töötajate jätkuva erialase õppimise tagamisel ja selle kinnistamisel oma tööpraktikas. Üldiselt kaldusid

paremini haritud juhid oskusteavet, juhendamist ja autonoomiat rohkem tunnustama kui nende vähem haritud kolleegid. Seetõttu võib arvata, et juhid on võimelised oma parema haridustaseme ja juhtimisoskuste tõttu olema ka oma töötajate pädevuse suhtes tähelepanelikumad. (Harmoinen jt, 2018).

Kuigi juhtimisalases väliskirjanduses on teada, mida tunnustav juhtimine endas sisaldab (Harmoinen, 2014) ja on ka näiteid Soomest (Harmoinen, 2014; Astala jt, 2017) ning teistest riikidest (Hayes jt, 2010; Hayes jt, 2012), kuidas see on otseselt seotud töötajate lahkumisega, ei ole Eesti tervishoius tunnustava juhtimise osatähtsust varem uuritud ega õendusjuhtide koolitustel süstemaatiliselt käsitletud. Samas kui Eesti majandusteaduses ja -asutustes kasutatakse seda süstemaatiliselt töötajate motiveerimisel ja juhtide õpetamisel. (Pajumaa, 2020). Eelnevat arvesse võttes osalesid Lääne-Tallinna Keskhaigla (LTKH) kõik tervishoiutöötajad 2021. a. kevadel rahvusvahelises e-küsitluses, mis käsitles tunnustava juhtimise põhimõtete rakendamist/mitterakendamist tervishoiu organisatsioonis ja töötajate võimalikke lahkumiskavatsusi. See rakendusuurimus viidi lisaks keskhaiglale läbi ka ühes regionaalhaiglas ja kahes tervisekeskuses koostöös Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli ja Tampere Ülikooliga ning selle tulemused on veel analüüsimisel ja rahvusvaheliselt avaldamisel.

Rakendusuurimuse LTKH-poolse kontaktisikuna sai arendusprojekti autor küsitluse läbiviimisel kogemuse, et nii personal kui ka erinevate tasandite juhid ei tea just palju, mis see tunnustav juhtimine on. Samas kui personali puudus haiglas püsib ja nooremad töötajad ei tule tööle või ei jää ametikohtadele kauaks püsima. Kuna eestikeelset kirjandust tunnustava juhtimise kohta napib või on see piiratud ligipääsuga (näiteks Kaido Pajumaa tasuline veebikoolitus motivaator.ee) kuid senised teadustööd näitavad, et just otsese juhi suhtumisest töötajatesse võib saada peamine põhjus töökoha vahetuseks tervishoius (Astala jt, 2017; Harmoinen jt, 2014; Harmoinen ja Suominen, 2019; Niemi jt, 2018), on olemas nii teoreetiliselt kui ka empiirilisel põhjendatud praktiline vajadus tunnustava juhtimise eestikeelse infomaterjali koostamiseks tervishoiutöötajatele. Kuna õed moodustavad suurima osakaalu kõigist tervishoiutöötajatest ja neist on ka kõige suurem puudus (Rahvastiku tervise arengukava ..., 2021) ning nende töömotivatsioon mõjutab patsientidele osutatava tervishoiuteenuse kvaliteeti ja ohutust kõige otsesemalt (Toode jt, 2015), on esimeseks väljakutseks alustada tunnustava juhtimise tutvustamisest just õendusjuhtidele. Käesoleva projektiga soovib autor alustada tunnustava juhtimise rakendamiseks vajalikku teavitustööd koostades vastava infomaterjali, mida saaksid edaspidi täiendada ja kasutada ka teised

tervishoiuasutused ja kutsealaesindajad, sest sama probleem tööjõu ja töötingimustega on eriti seoses kriisiperioodiga saanud aktuaalseks kogu maailma tervishoius (Astala jt, 2017).

Käesoleva arendusprojekti eesmärk on kirjeldada tunnustava juhtimise ja töölt lahkumise kavatsusi LTKH tervishoiutöötajate seisukohast, koostada tunnustava juhtimise infomaterjal juhtidele ning kirjeldada keskhaigla õendusjuhtide tagasisidet sellele. Arendusprojekti tulemina valmiv infomaterjal saab esimeseks eestikeelseks ja teaduspõhiseks teabeallikaks, mida saavad oma juhtimisoskuse parendamiseks kohandada ja kasutada kõik juhid tervishoiu valdkonnas. Eesmärgi täitmiseks on arendusprojekti raames planeeritud järgmised ülesanded:

- kirjeldada rahvusvahelise rakendusuurimuse tulemusi LTKH tervishoiutöötajate e-küsitlusest tunnustava juhtimise ja töötajate lahkumiskavatsuste kohta;
- koostada kirjanduse põhjal infomaterjal, mis tutvustab tunnustava juhtimise põhimõtteid ja rakendamist tervishoiuasutuse erinevatel juhtimistasanditel;
- koguda tagasisidet infomaterjali vajaduse, selguse ja rakendatavuse kohta küsitledes kirjalikult erinevate tasandite õendusjuhte keskhaiglas;
- korrigeerida infomaterjali nende arvamustele tuginedes nii, et see oleks kergesti arusaadav sihtrühma esindajatele ja realselt rakendatav kõigi õendusjuhtide igapäevases töös.

# 1. ARENDUSPROJEKTI TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1. Tunnustava juhtimise mõiste, dimensioonid ja juhi roll selles

Tunnustav juhtimine on suhteliselt uus kontseptsioon, mis hõlmab uusi personalikeskseid aspekte ning mis väljendub professionaalsuse, suhtlemisoskuste, koostöö ja personali toetamise väärtustamises. (Harmoinen jt, 2010). Inglisekeelne originaalne termin "appreciate" pärineb ladina keelest ad+premium, mis tähendab "väärtustama". Kui me millelegi väärtust paneme, anname eelistust selle olulisusele ja staatusele võrreldes teiste objektidega. Mõiste "tunnustamine" juhib meid arenguprotsessi positiivsele poolele, kinnitades töötajate tugevusi ja tööelu positiivseid aspekte, muutes ohud arenguvõimalusteks. Tunnustav juhtimine on emotsionaalsel intelligentsusel põhinev juhtimisstiil, "tõelised" juhid (liidrid) avaldavad muljet, äratavad kirgi ja stimuleerivad inimestes parimat. (Ponea, 2010).

Tunnustav organisatsioon:

- toetab pidevalt liikmete autentset ja olulist eesmärki. Koristusteenistuse töötaja ei puhasta põrandaid mitte sellepärast, et kardab ülemuse viha kui ta seda ei tee, vaid seetõttu, et turvalise ja tervisliku keskkonna loomiseks tuleb põrandad puhastada. Selles mõttes omandab iga ülesanne eesmärgi ja tähtsuse.
- teadlikult ja hoolikalt tugevdab liikmete potentsiaali astuda tavapärasusse ja tundmatusse, et nad võiksid algatada varem ettenägematuid toiminguid.
- toimib toetava tugikeskkonnana liikmetele, kui nad astuvad rasketesse ja ettearvamatutesse situatsioonidesse ja keskkondadesse.
- püüab tagada psühholoogilist turvatunnet, tunnet, et igal inimesel on oma väärtus ja piiramatud potentsiaal.
- rakendab osavõtliku kuulamise põhimõtteid, st pakub töötajatele võimalust avatult väljendada oma kaebusi, virisemist ja muresidilma süüdistuste, hinnangute ja etteheideteta. (Srivastva, 1990).

Eesti keeles mõeldakse tunnustamise all sageli ainult kiitmist ja mingi preemia või aukirja saamist. Kuid juhtimisstiilina tähendab tunnustamine midagi enam — see tähendab teise inimese väärtuse mõistmist ja tema austamist selle eest. Igal inimesel on õigus ja soov tunda end enesekindlana, usaldatuna ja hinnatuna, kogeda rõõmu ja eneseväärikust ning leida lahkarvamuste korral

mõistmist. (Parse, 2006). Seda tunnustav juhtimisstiil oma töötajatele pakubki, sest see tugineb ühiskonna moraalnormidele, mis seavad prioriteediks inimväärikuse austamise ja inimese heaolu väärtustamise (Van Quaquebeke ja Eckloff, 2010). Suure rahvusvahelise uuringu käigus, mis viidi läbi 123 riigis, mainiti inimese heaolu põhivajadusena tunda oma tegevuse tunnustamist ja uhkust. Austatuse tundmine oli ka tugevas seoses enese heaoluga. (Tay ja Diener, 2011).

Uurides töötajate austamist organisatsioonides, on leitud, et personali hindamisel ja tunnustamisel on psühholoogiline mõju lisaks indiviidi enesehinnangule ka kollektiivse identiteedi ja organisatsioonikäitumise edendamisele. (Clarke, 2011). Austav juhtimine väljendub usaldamises, isikliku vastutuse andmises, vajaduse arvestamises, distantsi hoidmises, tunnustamises, autonoomia andmises, võrdsuse tunnistamises, arengu edendamises, nõuannete ja kriitika rahuliku vastuvõtmises, potentsiaali ja osalemise arendamises, isiklikul tasandil huvi tundmises, usaldusväärsuses, tähelepanelikkus, toetavas ja sõbralikus suhtlemises. (Harmoinen jt, 2018).

Tunnustamine, austus ja väärtustamine on tööelus tuttavad mõisted ja olnud seotud paljude tööelu uuringutega, eriti tervishoiu valdkonnas, kus töökoormus on suur ja töökeskkonda ei peeta alati toetavaks. (Galdikiene jt, 2016). Tunnustust õenduses saab kontseptualiseerida nii, et õendusjuht teenib töötajate austust, olles õiglane, andes tunnustust, kui see on oodatud, ja seades end töötajatele kättesaadavaks. (Harmoinen jt, 2017). **Käesolevas arendusprojektis koosneb tunnustav juhtimine neljast võrdse osatähtsusega dimensioonist: süsteemne juhtimine, võrdsus, pädevuse ehk oskusteabe tunnustamine ja tööheaolu edendamine.** Iga dimensioon sisaldab omakorda kolme või nelja alamvaldkonda. (Astala jt, 2017). Nende dimensioonide järgi on struktureeritud ka arendusprojekti teoreetiline raamistik ja infomaterjal.

Soomes on tunnustavat juhtimist uuritud üleriigiliselt nii tervishoiujuhtide kui ka -töötajate vaatenurgast. Lisaks üleriigilistele ulatuslikele küsitlustele (Harmoinen, 2014) on seda uuritud ka üksikute institutsioonide kaupa ja erinevates tervise- ja heaolu valdkondades (Siren jt, 2015; Astala jt, 2017; Niemi jt, 2018). Tunnustava juhtimise rakendamisel on võtmeroll just otsese juhi pädevusel (Harmoinen ja Suominen, 2019). Soome üleriigiline uurimus tunnustavast juhtimisest tervishoiutöötajate seas (Harmoinen jt, 2015) toob välja kaks tervishoiule tähenduslikku järeldust. Esiteks hindasid tervishoiuasutuste töötajad tunnustavat juhtimist kehvemaks kui juhid ise. Teiseks, tunnustav juhtimine on seotud töötajate kavatsusega lahkuda töökohalt, st mida halvem oli hinnang tunnustava juhtimise kohta, seda tõenäolisemalt oli töötajal kavatsus töökohalt lahkuda. Tulemused on märkimisväärsed seetõttu, et kogu Euroopas hinnanguliselt 20–50% õendustöötajatest kaalub oma praegusest ametist loobumist, põhjustades enamustes riikides õdede puudust (European

Commission, 2012). Soome tervise ja heaolu valdkonnas töötavate esmatasandi juhtide enesehinnangule tuginedes võib öelda, et esmatasandi juhtide arusaam tunnustavast juhtimisest oma igapäevases juhtimispraktikas on hea (Harmoinen ja Suominen, 2019). See tulemus on antud uurimistöö kontekstis samuti märkimisväärne, sest esmatasandi juhtidel on siin oluline roll tunnustava juhtimise rakendamisel, sest nad on oma ametikohalt töötajatele kõige lähemal.

## **1.2. Süsteemne juhtimine tervishoius**

**Süsteemne juhtimine** tähendab, et juht on sihikindel, eesmärkidele orienteeritud ja töösse kaasatud ning tööle pühendunud. Süsteemne juhtimine algab esimese liini juhi edukast värbamisest, mis tähendab, et organisatsioon valib juhiks sobiva isiku, kellel on piisavad oskused keeruliste inimestevaheliste probleemide ja õendusjuhi rolli pidevalt muutuvate prioriteetide haldamiseks. Siiski on leitud, et ebaselged tingimused, superviisori toetuse puudumine, muudatuste elluviimine, personaliga seotud küsimused ja majandusküsimused tekitavad esmatasandi õendusjuhtidele tihti peale keerulisi olukordi. Esmatasandi õendusjuhid on teatanud, et olulised toetuse liigid, mida nad said, jagunevad isikliku, organisatsioonilise ja praktilise toetuse kategooriateks ning oli ka tagatud võimalused arenguks ja hariduseks. On leitud, et rahulolevatel ja tõhusatel õendusjuhtidel on positiivne mõju õendustöötajate rahulolule/töökohal püsimisele ja üksuse tootlikkusele, mille tulemuseks on positiivsed tulemused kui patsiendi, nii ka haigla jaoks. (Harmoinen jt, 2019). Süsteemse juhtimise puudumine võib aga põhjustada töötajatel halba juhtimise kogemust, näiteks ebaselget arusaamist oma töö eesmärkidest, ebajärjekindlat tegevust ja ebaõiglase juhtimise tunnet. (Astala jt, 2017).

Süsteemne juhtimine hõlmab distsiplineeritud juhtimist, mis on kooskõlas tootlikkuse ja konkurentsivõime suurendamise strateegiaga (Harmoinen, 2014). Lisaks mõtleb süsteemne juht tulevikule ja rakendab tulevikku suunatud strateegiaid (Astala jt, 2017). Juht teavitab töötajaid töö eesmärkidest ja premeerib töötajaid hea töö eest, suurendades omakorda tõhusust. Juht tegutseb vastutustundlikult kuid tunnustab ka töötajate väärtuse ja oskusteabe tähtsust tulemuste saavutamisel. Süsteemselt juhtivat juhti peetakse alluvate poolt eeskujulikuks ettenäitajaks, trendiloojaks, usinaks oma tööle pühendujaks ja töökogukonna tööetika administraatoriks. (Harmoinen, 2014).

### 1.3. Võrdsus tervishoius ja õenduse eestvedamises

**Võrdsus** tähendab võrdväärset tunnustamist juhtide ja töötajate vahel, töötajatel omavahel, sugude vahel, kultuuride vahel. Võrdsus on juba muutunud ja muutub veelgi olulisemaks töökultuuris, kuna mitmekesisus töökohal pidevalt kasvab koos demograafiliste muutustega rahvastikus. (Harmoinen jt, 2019).

Võrdsust vaadeldakse neljas erinevas valdkonnas, mis esindavad juhi ja töötaja võrdsust, tööandjate võrdsust, kultuurilist võrdsust ja soolist võrdsust (Astala jt, 2017). Juhi ja töötaja võrdsus ilmneb nii, et juhti ja töötajat hinnatakse ja austatakse võrdselt, hoolimata asjaolust, et juhil on vastutus, võim ja tunnustamine, mis tuleneb tema positsioonist organisatsioonis. Juhi ja töötajate vahelised suhted arenevad jätkuvalt püsiva mõlemapoolse õpetamise kaudu ja võrdsete suhete tulemusena saavad töötajad juhile rääkida kõikidest tajutavatest probleemidest. (Harmoinen jt, 2014). Võrdsust seostatakse ka moraalse juhtimisega. Uuringute kohaselt peetakse moraalselt ja õiglaselt käituvat juhti õiglaselt ja tasakaalukaks juhiks ning inimeseks, kes tunnustab iga töötajat, võttes arvesse näiteks vanuse, soo, hariduse ja kultuuritausta küsimusi. (Astala jt, 2017).

### 1.4. Pädevuse tunnustamine tervishoius ja õenduse eestvedamises

**Pädevuse tunnustamine** hõlmab juhtide enda hariduse, töötajate praktilise oskusteabe, personali juhendamise, toetamise ja premeerimise (sealhulgas äsja registreeritud õdesid) tunnustamist otsese juhi poolt. Uuringus, mis puudutas õendusjuhtimise stiile, peeti ametialast tunnustust tugevasti seotud õdede väärtustatuse tundega, töötajate rahuloluga, ja ka väga oluliseks potentsiaaliks isiklikuks ametialaseks arenguks. See järeldus põhines eeldusel, et õendusjuht tunneb oma üksuses iga õendustöötaja pädevustaset ja loob seega igale õele vastavad võimalused parema professionaalse taseme saavutamiseks. Samuti on täheldatud, et töötajate head jõupingutused jääksid ehk nähtamatuks, kui just nende lähimad juhid neid aktiivselt ei tunnustaks. Seoses sellega peavad juhid küsima personalilt arvamust ka enda igapäevatöö ja töömeetodite kohta ning tunnustama ja tänama neid hästi tehtud töö eest. (Harmoinen jt, 2019).

Pädevuse või mõnes kirjanduses ka oskusteabe väärtustamine eeldab juhtide koolitust ja praktilisi juhtimisoskusi, kuidas töötajaid toetada ja tunnustada ning võimaldada töötajatele suuremat iseseisvust. Praktilise töö oskusteabe tunnustamine tähendab, et juhil on selle rolli täitmiseks sobiv haridus ja kogemus, ta tunneb töö praktilisi nõudeid ja on oma töökohal kättesaadav. Olles püsivalt töötajate pädevusega kursis, saab juht töötajaid juhendada, anda põhjendatud tagasisidet, julgustada

ja motiveerida neid ning pakkuda väljaõpet, mis on vajalik nende pädevuse arendamiseks. Personali pädevuse tundmine võimaldab juhil töötaja ja meeskonna pädevust usaldada ning võimaldab töötajatel olla oma töös oma pädevuse raames sõltumatu. Juht küll juhendab töötajaid, kuid loodab nende professionaalsetele teadmistele, oskustele ja hoiakutele probleeme lahendada ilma pideva sekkumiseta. Personal omakorda tunnustab oma juhi rolli ja pöördub tema poole instruksioonide saamiseks. Selline pädevuse juhtimine suurendab õenduse atraktiivsust ja õdede töökohal püsimist selles valdkonnas, kuna suurendab töötaja osalust ja võimalusi tööprotsessile mõju avaldada, ning toetab ka karjääri arengut. Kutseoskuste arendamise protsessi toetamine omab õendustöötajate autonoomia suurendamisel võtmetähtsust ning tagab omakorda õdede töökohal püsimist. (Harmoinen jt, 2014).

Pädevuse tunnustamine hõlmab ka töötajate sõltumatuse taset. Personalile ei meeldi usaldamatusel põhinev juhtimismeetod, sest see seab kahtluse alla töötajate professionaalsed oskused ja kogemused. Töötajad on kirjeldanud ka pettumust juhilt saadud tagasiside ja tunnustamise defitsiidi pärast ning piiratud karjäärivõimaluste pärast. Uuringud on näidanud, et juhtkonna toetus on viimastel aastatel suurenenud, kuigi personali kogemuste kohaselt tajutakse tervishoiuvaldkonnas endiselt oma pädevuse alase toetuse puudumist. Samas rõhutavad uurijad, et just tervishoiuvaldkonna töötajaid vajavad enim täiendkoolitust ja treenimist, et tööl edukalt ellu jääda. (Astala jt, 2017).

### **1.5. Tööheaolu edendamine tervishoius ja õenduse eestvedamises**

**Tööheaolu edendamine** koosneb heast tööõhkkonnast, töötervishoiust, füüsilisest ja vaimsest turvalisusest ja psühho-sotsiaalsest suhtlemisest. Tööõhkkond peaks olema avatud, tolerantne ja tunnustav. Kiusamise ja konflikti olukordade ennetamine on nii hea tööõhkkonna eeltingimus kui ka tulemus. Töötervishoid muuhulgas hõlmab ka paindlikkust tööl ja see on osutunud teguriks, mis lisab töötajatele üldist õnnetunnet. Töövahetuste planeerimisel töötaja soovide arvesse võtmise tulemuseks on tema paindlik päevakava ja tervislik eraelu. See ka võimaldab töötajatel paremini toime tulla ametlike nõudmistega ning vähendada puudumisi haiguslehe alusel. Lisaks materiaalse töökeskkonna ohutusele tuleks töökohal hoolitseda ka üldiste turvatunde eest. See tähendab muuhulgas seda, et juht juhib oma tööd hästi ja et töötajad saavad teda usaldada. Suhtlemise all peetakse silmas seda, kuidas juhid kuulavad oma töötajaid ja soosivad nende tööalaseid arendusideid. (Harmoinen, 2014). Juhtide ja töötajate vahelise funktsionaalse suhtluse arendamine aitab oluliselt kaasa tööprobleemidega toimetulekule. Töötajad ise eeldavad, et neil on võimalus

oma arvamust ja rahulolematust avaldada. See suhtlusaste on selgelt seotud hea tööõhkkonnaga, milles töötajad tunnevad end oma töös tunnustatud ja õnnelikuna. (Harmoinen jt, 2014).

Oluline juhtimisülesanne on tagada positiivne tööõhkkond, mis mängib suurt rolli töötajate heaolus ning väljendub töö kvaliteedis ja patsientide rahulolus. Tervise- ja sotsiaaltöötajate uuringud on avastanud tegureid, mis vähendavad töökliima positiivsust, näiteks töötajate piiratud võimalused oma tööd mõjutada või korraldada. Selget juhtimist ja töökorraldust, õiglasi ja ühiseid reegleid, usaldusväärset ja avatud suhtlemist ning võimalust mõjutada oma töötegevusi peetakse võtmeteguriteks, mis soodustavad üksikisiku tööalast heaolu. Oluline on, et juhid pööraksid tähelepanu personalile ja edendaksid nende heaolu ka sellistes olukordades, mis nõuavad struktuurimuutusi. Samuti on märgitud, et väärtustamine suurendab tööl tajutavat heaolu ja töötajate valmisolekut jääda tööle samas organisatsioonis või samas valdkonnas. Seega tuleb suurendada positiivseid kogemusi, mida töötajad oma töösuhetest saavad. Uuringud on näidanud, et väga oluline on tunnustada töötajaid nende enda töö eest, tunnustada nende töö kvaliteeti ja olulisust, ja see mõjub suurel määral personali ametikohal püsijäämisele ning organisatsiooni töö tõhususele ja patsientide rahulolule. (Astala jt, 2017).

Nooremate töötajate jaoks ei tundu tervishoiu valdkonnas töötamine enam nii atraktiivne. (European Commission, 2012). Seega on neil täheldatud ka rohkem kavatsusi erialalt lahkuda. Tunnustav juhtimine võib suurendada toetust karjääri kujundamiseks ja tööle pühendumiseks, mis võib vähendada nende soovi valitud erialalt töölt lahkuda. (Hyttiäinen jt 2015). Noored täiskasvanud on ka töökoha muudatustest enim mõjutatud. Töökoha vahetamine võib viidata sellele, et tööelu ei rahulda neid noori töötajaid täielikult. Noored õed ootavad oma juhilt tunnustust, paindlikku vahetuste planeerimist, stabiilsust, professionaalset arengut, adaptiivsust ja asjakohast juhendamist (Lavoie-Tremblay jt, 2010). Juhid peaksid kasutama tunnustava juhtimise kontseptsiooni, et aidata noortel ja vähem kogenud õdedel suurendada nende pädevust ja taht valitud valdkonnas töötada. (Astala jt, 2017).

Eriti Y-põlvkonna töötajad otsivad juhti, kes on keskendunud nende professionaalsele arengule. Nad soovivad osaleda nende töökeskkonda mõjutavate otsuste vastuvõtmises. Nad ootavad, et nende vaatenurka tunnustatakse ja austatakse. Tunnustava juhtimise oskused toetavad suhteid, mida juhid vajavad selle uue põlvkonna töötajate vajaduste rahuldamiseks. Interdistsiplinaarse meeskonna loomine algab stabiilse tööjõu värbamisega, mis võimaldab meeskonnale toimimise aja jooksul küpseda. Y-põlvkonna töötajate värbamine ja ametikohtadel säilitamine on tuleviku edukate meeskondade alus. Meeskonna optimaalse toimimise seisukohast peab meeskonnaliikmete vahel

olema vastastikune lugupidamine, jagatud teadmised ja ühised eesmärgid. Samuti peab meeskonnasisene kommunikatsioon olema täpne, õigeaegne ja keskenduma probleemide lahendamisele. Tunnustavad juhtimisstiilid loovad meeskonnasisest usaldust, avatud suhtlust, läbipaistvust ning arendavad kõigi meeskonnaliikmete teadmiste ja oskuste taset. (Gittell, 2016).

Üks suurimaid väljakutseid tervishoius on täna mitte ainult õdede ja muu personali värbamine, vaid ka nende hoidmine töökohal. Kui aga töökoht ei ole atraktiivne, siis püsib oht, et töötajad lahkuvad. (Harmoinen jt, 2017). Õdede premeerimise uuringud on näidanud, et on oluline õdesid ära kuulata ja samuti tunnustada neid tehtud töö eest motivatsioonisüsteemi osana. (Seitovirta jt, 2014). Töökeskkonda tervislikkust käsitlevas uuringus peetakse samuti tunnustamist oluliseks teguriks. Seega austavad isiklikud suhted, paindlik töö, toetav juhtimine ja hea kommunikatsioon on mõned võtmetegurid, mis loovad tervisliku töökeskkonda. (Dickson-Swift jt, 2014).

Töötingimused tervishoiusektoris põhjustavad väga palju vaimseid ja füüsilisi stressitegureid ning töötajatel on suhteliselt vähe võimalusi oma töökeskkonda mõjutada. Igapäevase õendus ja hooldusabi teostamisega seotud eetilised põhimõtted ja tavad on töötajatele sageli ebaselged ning see suurendab veelgi nende rahulolematust töötingimustega. Tunnustav juhtimine põhineb moraalsetel põhimõtetel, kus inimväärikuse tunnustamine on nurgakivi ja moodustab inimese heaolu põhiväärtust. (Astala jt, 2017). Ülemaailmseks probleemiks on õdede veendumus, et juhtkond ei kuula töötajate muresid ega reageeri neile. Õed tunnevad, et neil puudub võimalus haigla tasemel otsuste võtmisele mitte mingil määral mõjutada. Eesliini juhtide puudumine otsuseid tegevates organites võib takistada tippjuhtkonda teabesaamist probleemide kohta, ning selle tulemuseks on õdede arvamus, et juhtkond ei reageeri nende probleemidele või ei ole võimeline olukorda parandada, mis omakorda viib läbipõlemisele ja tihtipeale töökohalt lahkumisele. (Aiken, 2013).

## 2. METOODIKA

### 2.1. Tunnustava juhtimise küsitlus ja arenguvajadus Lääne-Tallinna Keskhaiglas

Organisatsiooni diagnostikaks on kasutatud andmeid, mis saadi ulatuslikuma rakendusuurimuse käigus, kus arendusprojekti autor osales kontaktisikuna Lääne-Tallinna Keskhaigla poolt. Eestis läbiviidud uurimistöö oli osa Tampere Ülikooli terviseteaduse järeldoktorantuuris oleva teaduri Merja Harmoineni rahvusvahelisest teadustööst, mis käsitleb tervishoiutöötajate liikuvusega seotud tegureid ja arendab tunnustava juhtimise rakendamist tervishoiuasutustes, et vähendada töötajate lahkumist juhtimise põhjustel. Rahvusvahelise uurimistöö eesmärk on kirjeldada tunnustava juhtimise rakendamist tervishoius ja selgitada selle seoseid tervishoiutöötajate liikuvusega Soomes, Eestis, Rootsis ja Norras ning sellel on Eestis läbiviimiseks kooskõlastus nr 332/T-4 uurimistöösse kaasatud Eesti organisatsioonidelt ja Tartu Ülikooli inimuuringute eetikakomiteelt (Väljastatud kooskõlastused ..., 2020).

Uurimistöö andmete kogumine viidi vastutava uurija Merja Harmoineni poolt läbi Eesti tervishoiuorganisatsioonides, mis vastavad Soome suurimatele (ülikooli)haiglatele ja keskhaiglatele ning tervisekeskustele (Põhja-Eesti Regionaalhaigla (PERH), Lääne-Tallinna Keskhaigla (LTKH), Saue Perearstikeskus, Järveotsa Perearstikeskus). Tervishoiuorganisatsioonide valikul oli määravaks asutuste võimalik sarnasus suuruselt ja erialaspetsiifilisuselt Soomes vastava küsitluse juba läbinud asutuste ja üksustega. Igas uurimiskeskonnana väljavalitud tervishoiuasutuses paluti ühel töötajal olla vastutavale uurijale töökohapõhiseks kontaktisikuks, kelle abiga jagati elektrooniline küsimustik kõigile valitud asutuse ja/või üksuse tervishoiutöötajatele (sh hooldajad, õed, füsioterapeudid, arstid, jt). LTKH-s oli selleks kontaktisikuks arendusprojekti autor, kes tegi küsitluse jagamisel koostööd LTKH kvaliteedispetsialisti ja koolituskeskusega.

Andmeid koguti 1. veebruar 2021 – 30 aprill 2021.a. Tampere Ülikooli e-küsitluse platvormiga tunnustava juhtimise mõõdiku AMS 2.0 abil (Harmoinen jt, 2020). Küsimustik koosnes taustaküsimustest ja 24-st tunnustava juhtimise väitest, mida oli valideeritud Soomes otseste juhtide küsitluse põhjal (Harmoinen ja Suominen, 2019). Andmete analüüsi teostas vastutav uurija Merja Harmoinen ise kasutades selleks statistikaprogrammi *IBM SPSS Statistics 27*. Vastavalt eelnevatele kokkulepetele sai projekti autor vastutava uurija käest eraldi Lääne-Tallinna Keskhaigla töötajate kohta arvutatud vastuste summad (min ja max), keskmised ja standardhälbed küsimustiku dimensioonide kaupa (Lisa 1) ning sagedusjaotused (n ja %) iga küsimuse kohta eraldi. Enne

allkirjastas projekti autor Merja Harmoineniga ka vastava Tampere Ülikooli lepingu andmete kasutamiseks oma õppetöös.

Selleks, et saadud tulemuste põhjal otsustada, milliste tunnustava juhtimise aspektidega on vajalik oma asutuses rohkem teavet jagada, võeti organisatsiooni diagnostikaks aluseks Lääne-Tallinna Keskhaigla tervishoiutöötajate poolt (N= 97) antud vastuste sagedusjaotused muutujate üksikväidete kaupa. Tunnustava juhtimise küsimustele vastamisel paluti uuritaval märkida iga väite kohta number, mis kirjeldab tema arvamust skaalal 1-5. (1 = ei nõustu üldse, 2 = ei nõustu vähesel määral, 3 = ei nõustu ega ole nõus, 4 = nõustun vähesel määral, 5 = nõustun täielikult.) Parema ülevaate saamiseks on tabelis 1 iga väite kohta vaid vastuste “nõustun täielikult” arv ja protsent kõigist LTKHs vastanutest. kasutatud mõõdiku autoriõiguste kaitseks on originaalversioonis küsitud väited tabelis 1 ümber sõnastatud koondnimetustena. Ülejäänud uurimistulemustega tegeleb vastutav uurija ning tema poolt on tehtud ka suuline ettekanne Põhja-Eesti Regionaalhaigla ja Tallinna Tervishoiu Kõrgkooli traditsioonilisel 5-tärni õenduse konverentsil “Bad times, good nurses” 10. novembril 2021 ning avaldamisel teadusartikkel kogu küsitluse kohta Eestis.

LTKHst vastasid küsitlusele kokku 97 töötajat, sh 22 arsti, 41 õde, 12 hooldajat, 9 ämmaemandat, 3 füsioterapeuti ja 10 muud spetsialisti. Nende vastustest ilmneb, et tunnustava juhtimise dimensioonidest on LTKH töötajad andnud kõige madalamaid hinnanguid **pädevuse väärtustamise** kohta otseste juhtide poolt. Vaid kolmandik (35,1 %) vastanutest on täiesti nõus, et nende rasket tööd tunnustatakse ja premeeritakse ning ka algajatele töötajatele usaldatakse vastutusrikkaid ülesandeid. Vastanutest 38,1 % tõdesid, et töötajate iseseisvus aktsepteeritakse ja toetatakse. (vt tabel 1).

Ka teistes dimensioonides on märgata arendusvajadust. Näiteks **süsteemse juhtimise** osas olid alla poole vastanutest (40,2 %) täiesti kindlad, et nende juhtimine suunatud eesmärkidele. **Tööheaolu edendamise**st vastanute hinnangul on kõige halvem olukord töötingimuste tagamisega ja eriarvamuste aktsepteerimisega (selle olemasoluga on täielikult nõus vaid 45-48% ehk vähem kui pooled vastanutest. Võrdsuse tagamise osas on vastused olnud vastuolulised: kuigi soolise-, rassilise- ja usulise võrdsuse tagamise osas on täiesti veendunud 67% - 74,2 % vastanutest, siis kõigi töötajate võrdsuses ja õiglases kohtlemises, arvestades seejuures nende vanust ja isikupära, olid täiesti kindlad vaid pooled vastanutest (vastavalt 42,3% - 46,4%) rohkem probleeme, vähem kui pool vastanutest on täielikult nõus selle olemasoluga organisatsioonis. Samuti vähem kui pool on nõus sellega, et nende juht peab erinevas vanuses töötajaid võrdväärteteks (46,4%). (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Tunnustava juhtimise väidetega täielikult nõustunute osakaal (n=97).

Tunnustava juhtimise dimensioonid ja väited	n	%
Süsteemne juhtimine oma üksuses ja otsese juhi poolt		
Eesmärgile orienteeritud juhtimine.	39	40,2
Professionaalne juhtimine.	40	41,2
Õiglane juhtimine.	43	44,3
Juhi motivatsioon.	42	43,3
Juhi eneserefleksioon.	40	41,2
Võrdsus oma üksuses ja otsese juhi poolt.		
Töötajate õiguste tagamine.	45	46,4
Iga töötaja võtmine sellisena nagu ta on.	41	42,3
Töö on töötajate vahel võrdselt jagatud.	45	46,4
Erinevas vanuses töötajate võrdvärsus.	45	46,4
Pädevuse eelistamine nahavärvile.	72	74,2
Usuvabadus.	66	68
Rassismi keeld.	70	72,2
Nais- ja meestöötajate palga võrdsus.	65	67
Pädevuse väärtustamine oma üksuses ja otsese juhi poolt		
Raske töö premeerimine.	34	35,1
Ametialasele pädevusele vastav töö.	53	54,6
Algajale vastutuse usaldamine.	34	35,1
Töötajate iseseisvus.	37	38,1
Tööheaolu edendamine oma üksuses ja otsese juhi poolt		
Töötaja soovide arvestamine.	61	62,9
Tervisega arvestamine töötaja planeerimisel.	58	59,8
Paindlik tööaeg.	60	61,9
Töö- ja pereelu ühildav ajakava.	55	56,7
Head töötingimused.	47	48,5
Töötaja soovide ärakuulamine.	55	56,7
Eriarvamuste toetamine.	44	45,4

Uurides LTKH tervishoiutöötajate lahkumiskavatsusi, on tähelepanuväärne, et ainult 17,5% vastanutest näevad LTKH-s oma tuleviku töökohta ja ei planeeri järgmise 5 aasta jooksul töökohta vahetada. Vähem kui kolmandikul (29,9%) on plaanis püsida töökohal järgmise aasta jooksul ning ligi pooled vastanutest (48,5%) ei kaalu soovi vahetada töökohta veel sellel aastal. (vt tabel 2). Seega on väga tõenäoline personali puudumise probleemi süvenemine lähemas tulevikus.

**Tabel 2.** Lahkumiskavatsusteta LTKH tervishoiutöötajate osakaal aastate lõikes (N=93).

Mil määral olete plaaninud töökohta vahetada?	sellel aastal		järgmisel aastal		järgmise viie aasta jooksul	
	Sagedus (n)	%	Sagedus (n)	%	Sagedus (n)	%t
1 - üldse mitte	47	48,5	29	29,9	17	17,5

Tabelis 3 on esitatud LTKH tervishoiutöötajate poolt küsimusele “Mil määral tunnete end oma töös väärtustatud?” antud hinnangute keskmised (Mean), küsimustele vastanute arv (N) ja standardhälve (Std. Deviation) skaalal 0-10, kus 0 võrdub halvima ja 10 parimaga.

**Tabel 3.** Enda väärtustatusele antud hinnangute keskmised LTKH tervishoiutöötajate seas (N=91-95).

Mil määral tunnete end oma töös väärtustatud? (skaalal nullist kümneni (0–10))?	Kolleegide poolt	Otseste juhtide poolt	Asutuse kõrgemate juhtide/ juhatause poolt	Teiste erialarühmade poolt	Mil määral ennast isiklikult oma töös väärtustate
Mean	5,90	7,06	4,88	6,05	8,02
Küsimusele vastanute arv (N)	93	95	89	91	91
Std. Deviation	2,833	2,740	2,887	2,545	1,505

Kõige kõrgemalt väärtustasid oma töös ennast töötajad ise (keskmiselt 8,02 palli 10st). Ka otseste juhtide poolt tunni ennast oma töös suhteliselt kõrgelt väärtustatuna (keskmiselt 7,06 palli 10st). Kolleegide ja teiste erialarühmade poolt tunnustatusele antud hinnang jäi aga pigem keskpäraseks (keskmiselt 5,9-6,05 palli 10st). Asutuse kõrgemate juhtide/juhatause poolt väärtustatusele antud hinnang oli kõige madalam: 4,88 palli 10st. (vt tabel 3). Need tulemused viitavad sellele, et tervishoiutöötajate kolleegid ja teised erialarühmad ning eriti juhid väljaspool oma üksust ei tunnusta tervishoiutöötajaid nii palju, kui nad ise ennast väärtustavad. Siin näeb projekti autor kindlasti arendusvajadust ennekõike meeskonnatöö ja kolleegide vahelise kommunikatsiooni osas ning töötajate kaasamises kõrgemal juhtimise tasemel multidistsiplinaarsetesse meeskondadesse ja otsustusprotsessidesse.

## 2.2. Tunnustava juhtimise infomaterjali koostamise meetodika

### 2.2.1. Kirjanduse süstemaatiline ülevaade

Projekti teise ülesande täitmist alustati teabe kogumisega kirjanduse süstemaatilise ülevaate meetodil järgides rahvusvahelist kvaliteedistandardit PRISMA-P kontrolllehe abil (Moher jt, 2015). Kirjanduse otsing viidi läbi mais 2021. Selleks kasutati *EBSCOhost* otsingumootoris järgnevaid andmebaase: Academic Search Complete, Health Source: Nursing/Academic Edition, MEDLINE. Lisaks tehti otsing otsingumootorites *Google Scholar* ja *Web of Science core collection* kõikides andmebaasides samaaegselt.

Otsingusõnadena kasutati erinevaid kombinatsioone järgmistest terminitest, mida kirjanduse põhjal võib pidada tunnustava juhtimisega otseselt seotuks: *nursing management, health care, appreciative management, systematic management, manager-worker equality, appreciation of know-how, promotion of well-being at work, staff turnover*. Otsingu piiranguteks seati avaldamise aeg (2005-2021), eelretsenseeritus, inglise keel ja täistekst. Otsingustrateegia ja -tulemused on kirjeldatud tabelis 4. Siinkohal jõuti järeldusele, et olenemata andmebaasidest tulevad samad asjakohased artiklid iga otsinguga välja. Sobivate artiklite täistekstide hankimiseks kasutati lisaks loetletud andmebaasidele ka *Google* otsingumootorit. (vt tabel 4).

**Tabel 4.** Artiklite otsingu strateegia ja tulemused.

Andmebaas	Otsingusõnad	Artiklite koguarv	Kaasatud artiklid
<b>EBSCOhost:</b> MEDLINE, Academic Search Complete Health Source: Nursing/Academic Edition  <b>Piirangud:</b> Inglise keeles, Eelretsenseeritud, ajaline piirang 2005-2021, täistekst	nursing management AND health care AND appreciative management AND promotion of well-being OR systematic management OR appreciation of know-how AND staff turnover	90	Astala jt, 2017; Niemi jt, 2018.
	appreciative management AND systematic management AND manager-worker equality AND appreciation of know-how AND promotion of well-being at work AND nursing management OR health care AND staff turnover	234	Aiken jt, 2015; Burmeister jt, 2019, Choi jt, 2016; Castledine 2005; Seitovirta jt, 2014.
	appreciative management AND systematic management OR manager-worker equality OR appreciation of know-how OR promotion of well-being at work AND nursing management OR health care AND staff turnover	240	Dickson-Swift jt, 2014; Flinkman 2014; Gittell 2016; Hayes jt, 2012.

nursing management OR healthcare AND appreciative management	2333	Asamani jt, 2016; Sabbah jt, 2020; Azaare & Gross 2011; Freed & Dawson 2006; Middaugh 2016
nursing management AND appreciative management AND healthcare	3	Harmoinen jt, 2019
nursing management AND appreciative management AND systematic management	1	Astala jt, 2017
nursing management AND appreciative management AND manager-worker equality		
nursing management AND appreciative management AND appreciation of know-ho		
nursing management AND appreciative management AND promotion of well-being at work		

Tabelis 4 on esitatud otsingustrateegia ja -sõnad, leitud artiklite arv ja viited ülevaatesse kaasatud artiklitele. Eesmärgile vastavate kirjandusallikate valikukriteeriumid olid: 1) peab sisaldama teavet tunnustava juhtimise või selle tunnuste ja seoste kohta; 2) kirjeldab empiirilise või teoreetilise uurimuse tulemusi tervishoiu või õenduse valdkonnas. Nendele kriteeriumitele vastas kokku 17 kirjandusallikat. Samuti vaadati üle kõigi väljavalitud allikate kirjanduse loetelu ja leiti veel 3 valikukriteeriumitele vastavat allikat. Uuritava materjali esialgsed tähelepanekud ja taustainformatsioon on koondatud andmete väljavõtu lehele lisas (vt lisa 3).

### 2.2.2. Teemakohane koolitus ja konsultatsioon õppejõuga

Projekti autor osales ka teadaolevalt ainsal Eesti keelsel veebikoolitusel “Tunnustav juhtimine: teooria & praktikum” (Pajumaa, 2020) ja sai sealt teoreetilisi teadmisi, mis soodustas järgnevat artiklite analüüsi ja nende põhjal infomaterjali koostamise protsessi. Autori arvamusel, koolitus tugineb peamiselt populaarteaduslikule ärikirjandusele, mitte tõenduspõhisele materjalile, kuid see aitas luua üldist arusaama tunnustava juhtimise kontseptsioonist ja põhimõtetest koos praktiliste seostega tööelus.

### **2.2.3. Kirjanduse analüüs ja saadud teabe süntees infomaterjaliks**

Kirjanduse süstemaatilise ülevaate metoodikal kogutud uuritav materjal analüüsiti sisuanalüüsi meetodil otsides mõttetervikuid, mis kirjeldasid tunnustava juhtimise ja/või selle dimensioonide olemust või soodustavaid abinõusid ja juhiseid tervishoiuasutuses. Teemakohased väljavõtted artiklite tekstist on kantud andmete väljavõtu lehele (vt lisa 3).

Seejärel struktureeriti saadud teave viide kategooriasse lähtudes peatükis 1 kirjeldatud arendusprojekti teoreetilisest raamistikust tunnustava juhtimise kohta: sissejuhatus tunnustava juhtimise kohta, süsteemne juhtimine tervishoius ja õenduse eestvedamises, võrdsus tervishoius ja õenduse eestvedamises, pädevuse väärtustamine tervishoius ja õendusjuhtimises, tööheaolu edendamine tervishoius ja õendusjuhtimises. Tulemuseks on viis alapeatükki, mille sisu struktureeriti loogiliseks ja sidusaks tervikuks ning mõtted formuleeriti ümber lihtlausetena selgitava teksti või praktilise soovitusena vormis. Materjali kujundamisel kasutati *Adobe InDesign* arvutiprogrammi. Infokandjale sobiva formaadi valimisel konsulteeriti haigla kvaliteedispetsialistiga ja valiti digitaalne versioon, kuna see soodustab teabe jagamist ning on mõistlikum nii majanduslikult kui ka ökoloogilisest vaatenurgast.

### **2.3. Õendusjuhtidelt infomaterjalile tagasiside küsitlemise metoodika**

Arendusprojekti kolmanda ülesandena koguti keskhaigla õendusjuhtidelt tagasisidet infomaterjali arusaadavuse, üldmulje ja rakendatavuse kohta. Selleks oli meili teel saadetud projekti tutvustav kiri, infomaterjali tekst ja tagasiside küsimustik haigla kliinikute- ja osakondade õendusjuhtidele (kokku 64 inimest) ja paluti täita küsimustik. Küsimustik koosnes viiest küsimusest (sisaldab avatud ja suletud küsimusi) (vt lisa 2), mis olid sisestatud *Google Vormid* e-keskkonda. Esialgu saadi tagasi vaid 4 täidetud küsimustikku, seejärel saatis projekti autor kordusteate, mille tulemuseks oli veel 5 vastajat (kokku N = 9).

Tulemused on analüüsitud kvantitatiivselt (kirjeldav statistika suletud küsimuste vastuste kohta) ja kvalitatiivselt (sisuanalüüs avatud küsimuste vastuste kohta). Analüüsi tulemused kirjeldavad õendusjuhtide arvamusi koostatud infomaterjali sisu arusaadavuse, selle rakendatavuse ja üldise hinnangu kohta infomaterjalile (vt ptk 3.6., joonised 3-6).

### 3. ARENDUSPROJEKT

#### 3.1. Tegevused ja ajaline raamistik muudatusteks

Projekti eesmärgipärased tegevused algasid rakendusuuringu ettevalmistusega juba oktoobris 2020 ja lõpevad ametlikult arendusprojekti esitamise ja suulise kaitsmisega 13.01. 2022:

- arendusvajaduse kaardistamine ja rakendusuuringu andmete kogumine;
- infomaterjali koostamine kirjanduse ülevaate põhjal;
- tagasiside küsimustiku koostamine;
- infomaterjali ja tagasiside küsimustiku õendusjuhtidele tutvustamiseks saatmine;
- tagasiside kogumine;
- infomaterjali täiendamine vastavalt tagasisidele;
- arendusprojekti protsessi dokumenteerimine ja lõplik vormistamine
- arendusprojekti kaitsmine ja avaldamine Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolis.

Joonisel 1 on kujutatud projekti tegevused Gannti graafikuna ajavahemikus 6.09.21-23.12.21, et kirjeldada detailsemalt just infomaterjali ja arendusprojekti raporti vormistamise protsessi.

#	Etapp	Algus	Lõpp	Kestvus, nädalad	Etapp 1															
					September				Oktoober				November				Detsember			
					36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
1	Infovoldiku koostamine	13.09.21	29.10.21	9	■	■	■	■	■	■	■	■								
2	Tagasiside küsimustiku koostamine	01.11.21	05.11.21	1									■							
3	Infovoldiku ja tagasiside küsimustiku õendusjuhtidele tutvustamiseks saatmine	08.11.21	12.11.21	2									■	■						
4	Tagasiside kogumine	15.11.21	26.11.21	2											■	■				
5	Infovoldiku täiendamine ja korrigeerimine	29.11.21	10.12.21	2													■	■		
6	Arendusprojekti käigu dokumenteerimine ja lõplik vormistamine	29.11.21	23.12.21	2														■	■	

**Joonis 1.** Arendusprojekti teostamise ajakava september kuni detsember 2021 - Gannti graafik

#### 3.2. Kommunikatsioonikava ja meeskonnatöö planeerimine

Projekti meeskonda kuulusid magistrant, LTKH kvaliteedi- ja koolitusosakonna spetsialistid, tunnustava juhtimise teemalise rakendusuuringu vastutav uurija ja arendusprojekti juhendaja. Kvaliteedi osakonna spetsialist aitas väga palju nii uurimiseks asutusesisese koostöö saamisel

kui ka töötajate küsitluse korraldamisel ja tagasiside kogumisel. Rakendusuurimuse vastutava uurija edastatud uurimistulemused LTKH kohta ning abi nende tõlgendamisel on raske üle hinnata nii organisatsiooni diagnostika kui ka arendusprojekti teoreetilise raamistiku vaatenurgast. Kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel käis peamiselt e-posti teel, rakendusuurimuse vastutava uurija ja juhendajaga toimusid ka videokõned Skype, Zoomi või Teamsi vahendusel. Haiglasisene kommunikatsioon käis täielikult meili kaudu. Arendusprojekti meeskonda võib tinglikult väliste ekspertidena arvestada ka kõik rakendusuuringu küsitlusele vastanud tervishoiutöötajad haigla erinevatest osakondadest ja erialadelt ning kliinikute ja osakondade õendusjuhid, kes andsid tagasisidet väljatöötatud infomaterjalile.

### **3.3. Ressursside kaasamine ja eelarve**

Arendusprojekti väärtuslikumateks ressursideks loeb projekti autor kõikide meeskonnaliikmete intellektuaalset panust ja ajakulu. Projekti autor kasutas selleks enamasti oma vaba aega õpingute käigus, mis ei ole tasustatud. Kesksaigla kvaliteedispetsialist kulutas samuti märkimisväärselt oma aega projekti autoriga konsultatsiooniks või küsitluste kohta info jagamiseks, mida võib üldiselt lugeda tema tööaja sisse. Rakendusuurimuse läbiviimiseks Eestis sai vastutav uurija Merja Harmoinen granti Soome kultuurifondi Lõuna-Savo rahastusest (The Finnish Cultural Foundation/South Savo Regional Fund), mis kattis tema ühe aastase töötasu ja reisikulud ning teadusartiklite avaldamisega kaasnevad kulud. Andmete kogumiseks Eestis on Tampere Ülikool tellinud rakendusuurimuse Tallinna Tervishoiu Kõrgkoolilt, kes panustab rakendusuurimusse ja arendusprojekti juhendamisse oma õppejõudude töötundidega. Uurimistöösse kaasatud asutusesisesed kontaktisikud ja magistrandid töötavad vabatahtlikkuse alusel ja/või õpieesmärgi ja rahvusvahelise uurimistöö kogemuse saavutamiseks. Ühelegi uuritavale ei makstud rahalist ega mitterahalist hüvitust.

Ainsaks arendusprojekti autori materiaalseks väljaminekuks võib pidada magistrandi osalemist tasulisel e-kursusel "Tunnustav juhtimine: teooria & praktika" maksumusega 59 eurot.

### **3.4. Riskijuhtimise plaan**

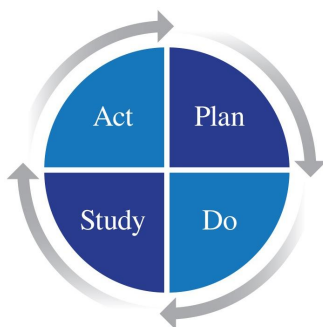
Enne arendusprojekti elluviimist koostati selle riskide kohta analüüs ning planeeriti vastavad meetmed nende maandamiseks (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Võimalikud projekti riskid ja nende maandamise meetmed.

#	Risk	Tagajärjed	Tõenäosus	Mõju	Maandamise meetmed
Magistrandi poolt					
1	Ebareaalne ajakava	Etappide tööd tehakse kiirustades, väiksemas skoobis kui vajalik või lükkuvad etappide tähtajad edasi. Eesmärgid ei täideta planeeritud ajal valmis.	Kõrge	Suur	Projekti alguses kogutakse varakult kõik vajalikud sisendandmed, viiakse läbi tööde sprindipõhine planeerimine ja realistliku ajakava kinnitamine. Ajakava sisaldab puhvreid, et väiksemad tagasilöögid ei mõjutaks eesmärgi saavutamist. Ajakava jälgitakse iganädalaselt ja sellest hälbumine tuvastatakse kiirelt.
2	Magistrand haigestub	Ajaplaanis tekib lühiajaline viivitus.	Keskmine	Väike	Ajaplaanis on arvestatud võimalike lühiajaliste viivitustega nii päeva töökoormuse suuruse kui puhvrite abil. Projekti ajakava jälgitakse iganädalaselt ja kriitilise mahajäämuse korral kommuniqueeritakse seda koheselt.
Teiste kaasatud isikute poolt (meeskond asutuses, sihtgrupp, lõputöö juhendaja)					
3	Nõrk kommunikatsioon ja projekti eesmärkide ebapiisav läbipaistvus	Meeskonnal puudub info projekti seisust; tekivad kommunikatsiooni häired; arendustöö aeglustub ja sisuline kvaliteet langeb;	Kõrge	Suur	Suhtluskanalid on kokku lepitud ja kommuniqueeritud projekti avakoosolekul. Toimuvad regulaarsed grupi koosolekud. Tööde hetkeseis on läbipaistev ja igal ajal meeskonna liikmetele kättesaadav. Tekkivad küsimused ja ettepanekud lahendatakse kiirelt ja fikseeritakse suhtluskanalis.
4	Huvi puudumine sihtgruppi (õendusjuhid) poolt	Tagasiside puudumine või ebapiisavus määratud ajaks	Kõrge	Keskmine	Korduva meeldetuletuse saatmine
Asutuste poolt					
5	Covid-19 pandeemiaga seotud piirangud ja töökormuse suurenemine	Meeskonna liikmetel on vähem aega projektis osalemiseks	Suur	Keskmine	Ajakava sisaldab puhvreid, et väiksemad tagasilöögid ei mõjutaks eesmärgi saavutamist. Ajakava jälgitakse iganädalaselt ja sellest hälbumine tuvastatakse kiirelt.

### 3.5. Arendusprojekti monitooring ja kvaliteedikontroll

Arendusprojekti kvaliteedi tagamiseks juhiti kogu arendusprojekti vastavalt Demingi ringi tsüklitele (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Demingi ringi neli tsüklit: planeeri, vii ellu, uuri ja tee reegliks (Patel ja Deshpande, 2017).

Tabelis 6 on analüüsitud arendusprojekti tegevusi ja nende mõjutegureid jaotatuna vastavalt Demingi ringi tsüklitele.

**Tabel 6.** Arendusprojekti analüüs Demingi ringi tsükli abil.

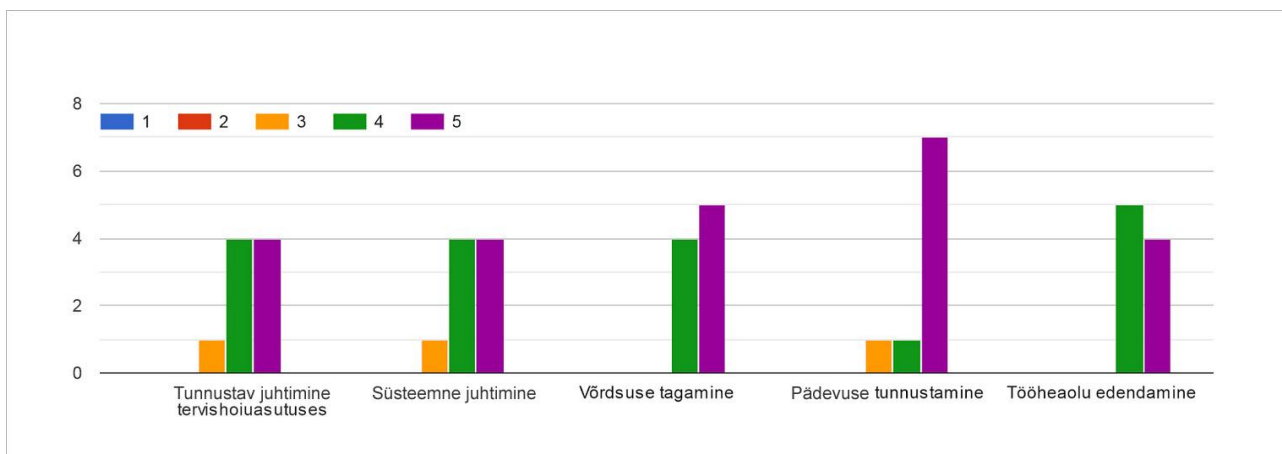
<p><b>Plan</b> – planeeri. Määratle probleem ja leia realistlikud lahendused. Püstita realistlikud eesmärgid probleemi lahendamiseks. (Patel ja Deshpande, 2017)</p>	<p>Probleemiks on tunnustava juhtimise kohta teadmiste puudumine, seetõttu on oluline koondada teaduspõhist teavet probleemi kohta ja tutvustada neid juhtidele infomaterjali abil. Eesmärgiks on tunnustava juhtimise põhimõtete rakendamisel vähendada kaadrivoolavus haiglas ja suurendada töötajate rahulolu ning selle abil tagada parema tervishoiuteenuste kvaliteedi.</p>
<p><b>Do</b> – vii ellu. Otsi ja rakenda võimalikud lahendused probleemile. (Patel ja Deshpande, 2017).</p>	<p>Teaduspõhise kirjanduse baasil on koostatud infomaterjal, mis tutvustab tunnustava juhtimise põhimõtteid ja nende rakendamine igapäevases töös. Kõikidel haigla õendusjuhtidel on võimalust infomaterjaliga tutvuma ja oma arvamust väljendada.</p>
<p><b>Study</b> – uuri. Jälgi ja hinda, kas valitud lahendused aitavad saavutada püstitatud eesmärgid. (Patel ja Deshpande, 2017).</p>	<p>Peale infomaterjaliga tutvumist võib kontrollida, kas ajaga on toimunud muutused personali tunnustava juhtimise tajumises (nt. korduvalt läbi viia küsitlust).</p>
<p><b>Act</b> – tee reegliks. Vii muudatused ellu ja ole valmis järgmiste parandustegevuste kavandamiseks ning protsessi edasiseks arenguks. (Patel ja Deshpande, 2017).</p>	<p>Vajadusel korrata uuendatud infomaterjali jagamist, korraldada koolitused juhtidele. Regulaarselt viia läbi töötajate rahulolu ja tunnustava juhtimise tajumise küsitlused, et jälgida protsessi dünaamikat.</p>

Vastavalt Demingi ringi dünaamilisusele, järgneb üks tegevus teisele ja kordub uuesti, sest muudatuste juhtimine ja kvaliteedi tagamine on pidev protsess. Projekti jätkutegevustena tuleks tunnustava juhtimise juurutamiseks praktikas tutvustada koostatud infomaterjali võimalikult paljudele juhtidele ja korrata tunnustava juhtimise küsitlust aasta pärast infomaterjali kasutamist, et hinnata selle mõju keskhaigla tervishoiutöötajate seas. Täiendavate uurimistöödena tuleks koguda kaadrivoolavuse kohta andmed enne ja pärast infomaterjali tutvustamist. Vaatamata sellele, et töölt lahkumisel võib olla ka palju teisi põhjuseid, oleks see üks viis mõõta selle projekti arendustegevuse kaugemale ulatuvat tõhusust.

### 3.6. Arendusprojekti tulemus ja sellele antud tagasiside õendusjuhtidelt

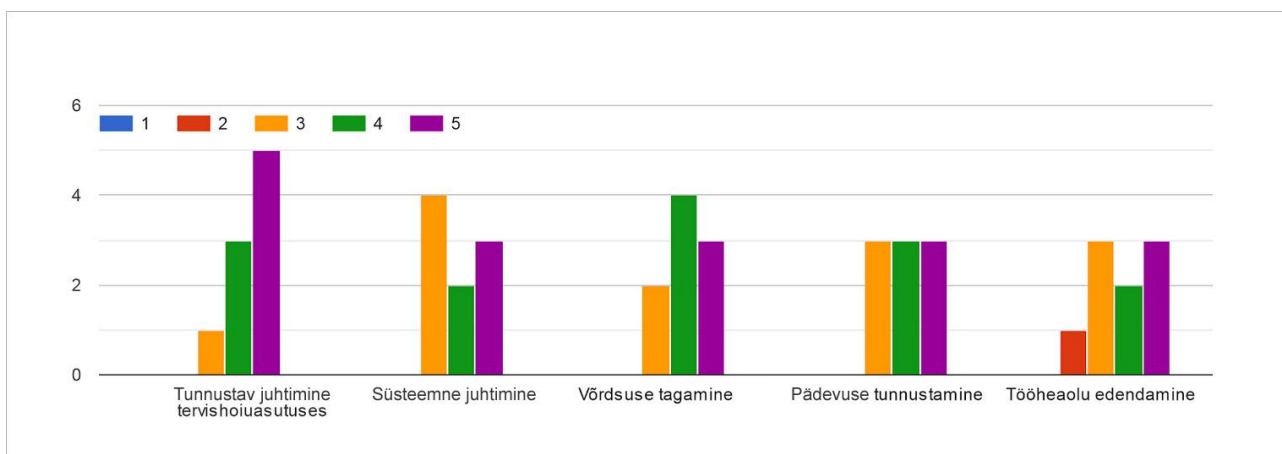
Projekti tulemuseks on infomaterjal, mis on tõenduspõhine, tõhus ja keskhaigla õendusjuhtide (N=9) poolt heaks kiidetud esimene eestikeelne infoallikas tunnustava juhtimise teadvustamiseks tervishoius (vt lisa 4). Õendusjuhid (N=9) andsid tagasisidet infomaterjali arusaadavuse kohta, mis

on esitatud joonisel 3. Vastajad hindasid arusaadavust skaalal, kus 1 = Üldse ei ole arusaadav ja 5 = Täiesti arusaadav.



**Joonis 3.** Vastajate jagunemine infomaterjali arusaadavusele antud hinnangute järgi (N=9).

Üheksast vastajast 4-7 pidasid infomaterjali erinevaid osasid täiesti arusaadavaks ja ülejäänud enamasti arusaadavaks (vt joonis 3). Selle rakendatavuse osas olid vastajate arvamused vähem üksmeelsed (vt joonis 4).



**Joonis 4.** Vastajate jagunemine infomaterjali rakendatavusele antud hinnangute järgi (N=9).

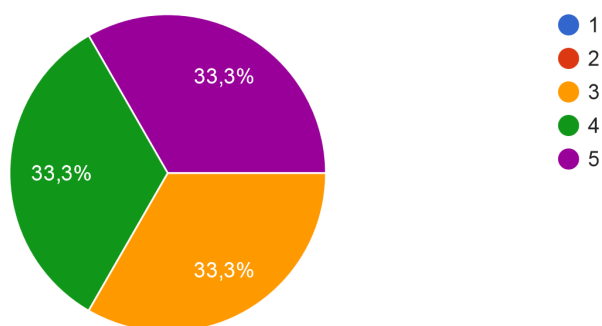
Joonisel 4 on näha, et tunnustava juhtimise peatükki peeti enamuse (n=8) vastaja arvates rakendatavaks või täiesti rakendatavaks (vastusevariandid 4-5). Samas kui vaadata tunnustava juhtimise dimensioone üksikult, siis oli 2-4 õendusjuhti kes olid iga dimensiooni puhul pigem kahtleval seisukohal (vastusevariant kolm) ning tööheaolu puhul pidas üks vastaja seda ka mitte rakendatavaks. (vt joonis 4). Samas ei soovinud keegi vastajatest täpsustada või selgitada oma hinnangut rakendatavuse kohta. Kuid avatud küsimusele “Mis on Teie arvates haiglas tunnustava

juhtimise rakendamise tugevad ja nõrgad küljed?” saadi järgmised sõnalised kommentaarid, mis koondatud tabelisse 7.

**Tabel 7.** Tunnustava juhtimise rakendamise tugevused ja nõrkused õendusjuhtide arvamusel (N=9).

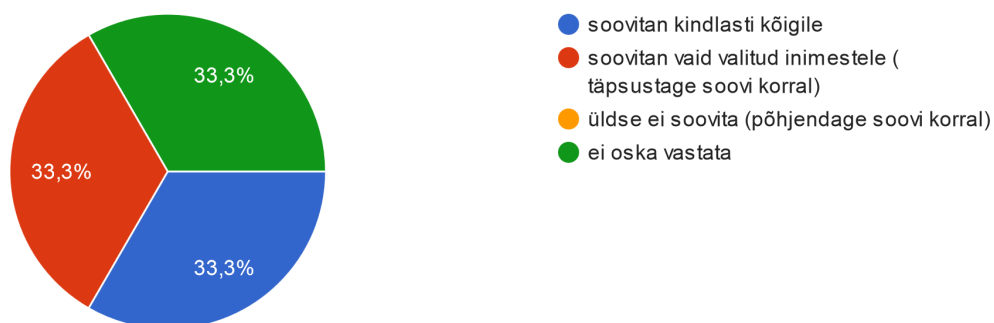
Vastajate kommentaarid tugevuste kohta	Vastajate kommentaarid nõrkuste kohta
<p>“Tähtis on see, et tunnustav juhtimine tervishoiuasutuses keskendub iga töötaja eelistele. Teised juhtimise tüübid ka on täiesti rakendatavad”.</p> <p>“Tugevus on, et õendusjuht on ka kliinilise tööga seotud ning teab ja näeb osakonnas toimuvat”.</p> <p>“Töötajate teadlikkus tunnustavast juhtimisest - igäüks võib sellest isemoodi aru saada”.</p> <p>“Tugevuste alla nimetaks: motiveerib töötajat enam panustama ja töötaja tunneb ennast väärtuslikuna töökohal. “</p> <p>“Tugevus: parem otsene kontakt iga töötajaga. “</p> <p>“Tunnustav juhtimine moodustab tervikliku mudeli, mis on suunatud iga inimesele individuaalselt.”</p>	<p>“nõrkuseks toon välja, et õendusjuhil on juhitavaid väga palju, ei ole võimalik jõuda igäüheni. “</p> <p>“suure töökoormuse tõttu keeruline leida individuaalseks suhtlemiseks sobivaid aegu”.</p> <p>“Mina ei ole terve haigla õendusjuht, et hinnata juhtimise rakendatavuse tugevad ja nõrgad küljed haigla tervikliku süsteemi”.</p> <p>Miinuseks, et õendusjuhina peab olema eraldi aeg iga töötajaga arenguestluse läbi viia ja kuulda võtta ning tagasisidestada, panustada. Kokkuvõttes kui õendusjuhil abiks koordinaatorid või vastutavad õed, siis seda aega oleks kergem leida. Ning kindlasti oleks tunnustava juhtimise rakendamine kokkuvõttes ainult plussiks”.</p> <p>“Nõrkus: ülekoormatud õendusjuhid saaksid olema veelgi enam ülekoormatud, kui üritada kõiki võimalikke tegevusi, mis juhendis välja pakutud, reaalsuses ellu viia, seega peaks välja töötama osakonniti sobivad toimimisjuhised... Tegelikuses ju enamusi neid tegevustest siiski ka tehakse, ehk mitte nii regulaarselt alati, vaid pigem vajadusest lähtuvalt.”</p>

Võttes arvesse infovoldiku sisu ja välimust andsid 3 vastajat hindeks rahuldava, 3 vastajat hea ja 3 vastajat väga hea (vastavalt 33.3%) (vt joonis 5).



**Joonis 5.** Vastajate jagunemine infomaterjali sisu ja välimusele antud üldise hinde järgi skaalal 1 (puudulik) kuni 5 (väga hea).

Küsimusele "Mil määral soovitate seda infovoldikut ka oma kolleegidele?" jagunesid vastused samuti kolme võrdsesse gruppi (n= 3, 33,3%). Kuus õendusjuhti soovitsid seda kõigile või valitud inimestele kuid 3 (33,3%) ei oska sellele küsimusele vastata. (vt joonis 6).



**Joonis 6.** Vastajate jagunemine infomaterjali soovitamise järgi teistele (N=9).

Selle küsimuse vastuse täpsustamiseks või põhjendamiseks saadi järgmised sõnalised kommentaarid.

*"Teksti on palju. Sellest võiks olla lühem ja versioon, piltidega, graafikuga, et haaraks kiiremini".*

*"Vajalik on kõikide töötajate informeerimine, et tekiks ühesugune arusaam".*

*"Osakonnas töötab erinevaid isikuid erinevates ametites, seega pole kõigil selle teadmiseega midagi teha".*

*"On põhjalikult ja ülevaatlikult antud ülevaade tunnustava juhtimise kohta, mis on kerge lugeda ning hea jälgida nii juhil kui ka töötajal".*

*"Lugeda võiksid õendusjuhid".*

*"Informatiivne, kasulik õendusjuhi töös".*

Kuna infomaterjali sisu muutmise kohta vastajatelt soovitusi ei saadud, otsustati, et selle teksti esialgu ei korrigeerita ennem kui seda pole suuremale grupile tutvustatud. Küll aga parandati infomaterjali kujundust, et kergendada lugemist ja suurendada visuaalset atraktiivsust. (vt lisa 4).

## ARUTELU JA JÄRELDUSED

LTKH töötajate küsitluse tulemused näitasid, et nii terviseasutuse personal kui ka erinevate tasandite juhid ei tea just palju, mis see tunnustav juhtimine on. Samas kui personali puudus haiglas püsib ja nooremad töötajad ei tule tööle või ei jää ametikohtadele kauaks püsima. Käesolev arendusprojekt täitis oma eesmärgi kirjeldada tunnustava juhtimise ja töölt lahkumise kavatsusi LTKH tervishoiutöötajate seisukohast, koostada tunnustava juhtimise infomaterjal juhtidele ning kirjeldada keskhaigla õendusjuhtide tagasisidet sellele, et veenduda infomaterjali rakendatavuses sihtgrupi vaatenurgast. Infomaterjali koostamises oli ka autori sooviks algatada tunnustava juhtimise rakendamiseks vajalikku teavitustööd, et teised tervishoiuasutused saaksid seda materjali edaspidi täiendada ja kasutada, kuna probleem tööjõu ja töötingimustega jääb püsima ning saab veelgi aktuaalseks seoses pandeemia- ja kriisiperioodiga kui Eesti riigi tasemel, nii ka kogu maailma tervishoius.

Projekti autori arvates said organisatsiooni diagnostikas selgunud arendusvajadused koostatud infomaterjaliga mõnel määral täidetud, sest planeeritud sihtgrupile edastati sellega baastadmised ja praktilised soovitusel tunnustava juhtimise põhimõtete rakendamiseks oma töökohal. Samas oli sellele tagasiside andnud inimeste arv nii väike, et ei saa hinnata, kui paljud ka tegelikult infomaterjaliga tutvusid või seda tulevikus lugema hakkavad. Siiski on vastajate poolt koostatud infomaterjal tunnustava juhtimise rakendamiseks ja edendamiseks heakskiidetud. Lisaks avaldab autor lootust, et käesoleva projektiga tal õnnestub äratada huvi inimestes selle teema kohta rohkem teada saada ja on käesoleva arendusprojekti näol esitanud teaduspõhised faktid, mis tõendavad, et sellega on vaja tegeleda. Nüüd on juba iga õendusjuhi vastutus, kuidas ta sellega edasi läheb ja ennast koolitab nii, et ta oskaks tunnustavalt juhtida. Aga ei ole kindlasti piisav ainult eesliini õendusjuhte teavitada tunnustava juhtimise võimalustest, kuna muutused organisatsioonis on võimalikud alles siis, kui kõrgem juhtkond võtab kasutusele samad põhimõtted ja hakkab neid rakendama haigla personali suhtes. Eriti konkreetse asutuse puhul, kuna organisatsiooni diagnostika näitab, et kõrgema juhtkonna poolt töötajad tajuvad tunnustamist kõige vähem.

Kindlasti ei saa väita, et kõik tunnustava juhtimise põhimõtteid ja soovitusi nende praktiliseks kasutamiseks oleks võimalik kajastada lühikeses infomaterjalis, kuna teema on väga mahukas ja Eesti tervishoiu juhtimises pole süvitsi varem käsitletud. Seega üheks projekti jätkutegevuseks tunnustava juhtimise teadvustamisel võiks olla näiteks tervishoiu juhtidele mõeldud koolitusprogrammi väljatöötamine, kas haigla koolituskeskuse baasil või välisspetsialistide (nt

Kaido Pajumaa, kes Eestis tunnustava juhtimise üldise edendamise tegeleb või teised juhtimisspetsialistid) kaasamisega.

Informatsiooni levitamiseks ja muutuste vajaduse väljakuulutamiseks on võimalik võtta ühendust haigla teadus- ja innovatsiooni juhiga, samuti võiks olla kasulik kaasata teiste tervishoiu asutuste koolitus-, kvaliteedi- või innovatsiooni spetsialiste. Näiteks võiks kaasata Põhja-Eesti Regionaalhaiglat, kuna ka seal viidi läbi tunnustava juhtimise rakendusuurimus ja võib olla tekkis samuti suurem huvi antud teema vastu. Selleks tuleb aga ära oodata rahvusvahelise uurimistöö tulemuste avaldamine vastutava uurija Merja Harmoineni poolt, et oleks teada, kas ja millega just on igas asutuses enim vaja tegeleda.

Tervishoiusüsteemi teatud rigiidsuse tõttu ei pea ootama kiiret muutmist juhtimise põhimõtete osas, isegi kui õnnestub tunnustava juhtimise teemat edasi edeneda ja arendada, aga autori arvamusel oleks mõistlik 2-3 aasta pärast jälle hinnata, kas ja kuidas on teemat edasi käsitletud Eesti tervishoiu ja eriti õendusjuhtimises. Selleks võiks jälle viia läbi tunnustava juhtimise uuringu, kaasates seekord rohkem tervishoiu asutusi üle riigi, ja kindlasti samad asutused, kus uuring oli viidud läbi esimest korda, et jälgida dünaamikat ja võrrelda uurimistulemusi enne ja pärast infomaterjali tutvustamist.

Arendusprojekti projektijuhina sai autor teada, et projekti ajakava peab kindlasti sisaldama puhvreid, et väiksemad tagasilöögid ei mõjutaks eesmärgi saavutamist ja on väga oluline jälgida ajakava iganädalaselt, et tuvastada kiirelt sellest kõrvalekaldumised ja kommunikeerida meeskonnaliikmetega vajalike abinõude suhtes. Samuti peab projektiga seotud materjal olema meeskonna liikmetele igal ajal kättesaadav, et nad saaksid ise kursis olla selle progressiga. Tekkivad küsimused ja ettepanekud on kasulikum lahendada kiirelt ja fikseerida kirjalikult suhtluskanalides.

Kuna seoses pandeemia- ja kriisiperioodiga Eestis ja kogu maailma tervishoiu saab üha aktuaalsemaks probleem tööjõu töökohal püsimisega ning tervishoiuteenuste kvaliteedi säilitamisega personali ülekoormuse tingimustes. Seega on väga oluline pakkuda rohkem võimalike tõhusaid ja teaduspõhiseid meetmeid, et suurendada tervishoiu töötajate töörahulolu ning vältida nende ametikohalt või üldse tervishoiu valdkonnast lahkumist. Eriti oluline on see praeguses olukorras, kus tervishoiu erakliinikud pakuvad suuremat palka ja paremaid töötingimusi kergema töö eest, mistõttu suureneb tööjõu probleem eriti statsionaarse ja erikvalifikatsiooni nõudvates õendusabi osakondades (nt III astme intensiivravi). Tagajärjena kannatab tervishoiuteenuste

kvaliteet, patsiendi ohutus ning seejärel väheneb ühiskonna usaldus kõikide tervishoiutöötajate ja terve süsteemi suhtes.

Käesoleva arendusprojektiga soovib autor näidata, et tunnustava juhtimise põhimõtete rakendamine ja tõhusus on empiirilisel ja teoreetiliselt tõestatud mitmetes rahvusvahelistes teadusartiklites. See ei ole ainult töötajate ja patsientide rahulolu seisukohast soovitatav vaid ka organisatsiooni ellujäämise seisukohast vajalik, sest vajalikud tervishoiuteenuse kvaliteedi nõuded eeldavad meeskonnapõhist struktuuri ja interdistsiplinaarset koostööd toetavat tunnustavat juhtimist. (Gittell, 2016). Seega võiks tunnustava juhtimise edendamine ka tervishoiusüsteemi riiklikul või poliitilisel tasemel olla üheks efektiivseks meetmeks tööjõu probleemiga võitlemisel. Kuid kindlasti on selleks vaja ennekõike koolitada vastavaid juhte ning vaadata üle juhi töökorraldus ja tema alluvuses töötavate tervishoiutöötajate arv, et teadlik juht ka füüsiliselt jõuaks iga töötaja tunnustamiseni oma töötaja sees.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Aiken L, Sloane D.M, Bruyneel L, Van Den Heede K & Sermeus W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International Journal of Nursing Studies* 50 (2), 143–153.

Astala, L., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. (2017). Staff Experiences of Appreciative Management in the Institutional Care of People with Intellectual and Developmental Disabilities – A cross-sectional study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 31(4), 930–938.

Burmeister E. A, Kalisch B. J, Xie B, Doumit M. A. A, Eunjoo L, Ferraresion A, Fusun T & Bragadóttir H. (2019). Determinants of nurse absenteeism and intent to leave: An international study. *Journal of Nursing Management* 27, 143–153.  
DOI: 10.1111/jonm.12659

Castledine G. (2005). Keeping nurses satisfied could be the key to keeping nurses. *British journal of nursing (Mark Allen Publishing)*, 14(16), 885.  
DOI: 10.12968/bjon.2005.14.16.19733

Clarke J. (2011). What is a systematic review? *Evidence-Based Nursing* 14, 64.

Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N., Willis, J. (2014) What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. *International Journal of Workplace Health Management* 7(3).

Eesti vajaks juurde 4000 õde. (2020). AS Äripäev (MeditSiiniuudised).  
<https://www.mu.ee/uudised/2020/01/20/eesti-vajaks-juurde-4000-ode> (16.06.2021).

Eesti õenduse ja ämmaemanduse arengustrateegia 2021–2030 “Ühised sammud terviseni” (2020). Eesti Õdede Liit, Eesti Ämmaemandate Ühing, Eesti Õendusjuhtide Ühing. Tallinn.  
[https://www.ena.ee/images/ELANIKONNALE/Eesti\\_oenduse\\_ammaemanduse\\_arengustrateegia\\_2021\\_2030.pdf](https://www.ena.ee/images/ELANIKONNALE/Eesti_oenduse_ammaemanduse_arengustrateegia_2021_2030.pdf) (16.05.2021).

European Commission (2012). Staff working document On an Action Plan for the EU Health Workforce. Towards a job-rich covery. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012SC0093&from=EN>

Flinkman M. (2014). Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland-A Mixed-Method Study. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2> (16.05.2021)

Freed, P. E., & Dawson, S. (2006). Is nursing management in your future?. *Nursing management*, 37(10), 43–48.

Galdikiene, N., Asikainen, P., Balciunas, S. (2016). Experienced stress among nursing teams in primary health care. *Clinical Nursing Studies* 4(1): 81–90.

Gittell, J.H. (2016), Rethinking Autonomy: Relationships as a Source of Resilience in a Changing Healthcare System. *Health Serv Res*, 51: 1701-1705.  
DOI: 10.1111/1475-6773.12578

Haiglavõrgu arengukava (RT I 2003, 35, 223; 07.04.2018).  
<https://www.riigiteataja.ee/akt/111072015003?leiaKehtiv> (04.06.2021).

- Hea teadustava. (2017). Tartu Ülikooli eetikakeskus.  
[https://www.eetika.ee/sites/default/files/www\\_ut/hea\\_teadustava\\_trukis.pdf](https://www.eetika.ee/sites/default/files/www_ut/hea_teadustava_trukis.pdf) (04.06.2021).
- Harmoinen, M, Niiranen, K, Niiranen, V (2014) Stories of management in the future by young adults and young nurses. *Contemporary Nurse* 47(1–2): 69–78.
- Harmoinen M, Niiranen V, Helminen M, Suominen T. (2017). Developing an Appreciative Management Scale (AMS 1.0). *Journal of Research in Nursing* 22(3), 183-194.
- Harmoinen M & Suominen T. (2019). Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.  
 DOI: 10.1111/scs.12707
- Harmoinen M, Niiranen, V, Munnukka J & Suominen T. (2020). Reliability and Validity of a further tested appreciative management scale (AMS 2.0). *Journal of Nursing Measurement*. Accepted.
- Hayes L. J, O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review-An update. *International Journal of Nursing Studies* 49(7), 887–905.
- Hayes, B., Bonner, A., Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management* 18(7):804-14.  
 DOI: 10.1111/j.1365-2834.2010.01131.x.
- Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kaihlanen, A., Aalto, A-M. (2019). The turnover intentions and intentions to leave the country of foreign-born physicians in Finland: a cross-sectional questionnaire study. *BMC Health Services Research* 19, 624.  
 DOI: 10.1186/s12913-019-4487-1
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., Suominen, T. (2015). Commitment to work, leaving the profession, career development and flexibility in the care of mentally disabled – Association with appreciative management. *Journal of Nursing Science* 27, 213 - 224.
- Keegan, S. (2015). *The psychology of fear in organizations : how to transform anxiety into well-being, productivity and innovation*. London: Kogan Page.
- Kvist, T., Mäntynen, R., Partanen, P., Turunen, H., Miettinen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. (2012). The job satisfaction of Finnish nursing staff: The Development of a Job Satisfaction Scale and Survey Results. *Nursing Research and Practice*.  
 DOI: 10.1155/2012/210509
- Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, É., Marchionni, C., Drevniok, U. (2010). The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for nurses in staff development : JNSD : official journal of the National Nursing Staff Development Organization* 26, 2-8.
- Middaugh D. J. (2016). Valuing our Senior Nurses. *Medsurg nursing : official journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*, 25(6), 433–434.
- Moher D, Shamseer L, Clarke M, Ghersi D, Liberati A, Petticrew M, Shekelle P, Stewart LA. (2015). Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Syst Rev*, 4(1):1.  
 DOI: 10.1186/2046-4053-4-1

Niemi, R., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. (2018). Appreciative Management assessed by physiotherapists working in public or private sector: A cross-sectional study. *Physiotherapy Research International*, 23, 4, e1724.  
DOI: 10.1002/pri.1724

Pajumaa, K. (2020). Tunnustav juhtimine - juhtimiskoolitus. E-kursus.  
<https://motivaator.ee/juhtimiskoolitus-tunnustav-juhtimine/> (16.11.2021)

Parse, R.R. (2006). Feeling Respected: A Parse Method Study. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 51-56.  
DOI: 10.1177/0894318405283553

Patel., P., M., Deshpande., V., A. (2017) Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 190-200.

Rahvastiku tervise arengukava 2020-2030 (2021). *Sotsiaalministeerium, Tallinn*.  
[https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Tervishoid/rta\\_05.05.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Tervishoid/rta_05.05.pdf) (13.12.2021).

Schmidt, E., Rosenberg, J., Eagle, A. (2020). Triljoni dollari coach: Silicon Valley juhtimistreeneri Bill Campbelli strateegiaraamat. Tallinn: Äripäev.

Seitovirta, J., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K., Kvist, T. (2014). Registered nurses' experiences of rewarding in a Finnish University Hospital – an interview study. *Journal of Nursing Management*.

Seitovirta, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., De Gieter, S., Kvist, T. (2017). Attention to nurses' rewarding - an interview study of registered nurses working in primary and private healthcare in Finland. *Journal of clinical nursing*, 26(7-8), 1042–1052.  
DOI: 0.1111/jocn.13459

Srivastva, S., Cooperrider, D. (1990). Appreciative management and leadership: the power of positive thought and action in organization. San Francisco; Oxford: Jossey-Bass.

Statistika ja registrid. (2021). Tervise Arengu Instituut. Tallinn. <https://tai.ee/et/statistika-ja-registrid> (13.12.2021).

Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354–365.  
DOI: 10.1037/a0023779

Tervisekeskused. (2020). Eesti Haigekassa.  
<https://www.haigekassa.ee/inimesele/arsti-ja-oendusabi/perearstiabi/tervisekeskused> (04.06.2021).

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., Suominen, T. (2015). Hospital nurses' working conditions in relation to motivation and patient safety. *Nursing Management*, 21(10): 31-41.

Van Quaquebeke, N., Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: what it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *J Bus Ethics* 2010; 91: 343–58.

Van Quaquebeke, N., Zenker, S., Eckloff, T. (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 423–431.

Van Quaquebeke, N., Felps, W. (2018). Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening. *AMR*, 43, 5–27.

DOI: 10.5465/amr.2014.0537

Vartiainen, P., Pitkänen, P., Asis, M.M.B., Raunio, P., Koskela, M. (2016). From the Philippines to Finland: Nurses' Expectations and Finnish realities. *Journal of Population and Social Studies* 24(1), 30–46.

[https://pdfs.semanticscholar.org/b958/909a3663ee8a79721eca7d7c3a078fd2e13d.pdf?\\_ga=2.201114733.292602905.1599227070-1872036348.1599227070](https://pdfs.semanticscholar.org/b958/909a3663ee8a79721eca7d7c3a078fd2e13d.pdf?_ga=2.201114733.292602905.1599227070-1872036348.1599227070) (04.06.2021).

Väljastatud kooskõlastused 2020. (2020). Tartu Ülikooli inimuuringu eetikakomitee, Tartu.

[https://www.ut.ee/sites/default/files/www\\_ut/valjastatud\\_kooskolastused\\_2020.pdf](https://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/valjastatud_kooskolastused_2020.pdf) (13.12.2021).

Zhuo, J. (2020). Juhiks saamine. Mida teha siis, kui kõik vaatavad sinu poole. Tallinn: Äripäev.

## LISAD

### Lisa 1. Lääne-Tallinna Keskhaigla töötajate kohta arvatud summad, keskmised ja standardhälbed küsimustiku dimensioonide kaupa

	N	M	Std. D.	Std. E.	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Süsteemne juhtimine	97	20,46	4,757	,483	19,50	21,42	7	25
Võrdsus	97	34,87	5,380	,546	33,78	35,95	20	40
- juhi ja töötaja(te) võrdsus	97	16,61	3,739	,380	15,86	17,36	4	20
- töötajate võrdsus	97	18,26	2,634	,267	17,73	18,79	9	20
Pädevuse tunnustamine	97	15,96	3,463	,352	15,27	16,66	4	20
Tööheaolu edendamine	97	30,44	5,620	,571	29,31	31,57	7	35

© Harmoinen

## Lisa 2. Tutvustav tekst LTKH õendusjuhtidele ja infomaterjalile tagasiside küsimused

Lugupeetud Lääne-Tallinna Kesksaigla õendusjuhid!

Palun teid tutvuda infomaterjaliga “Tunnustava juhtimise põhimõtete teadvustamine”, mis on koostatud tuginedes tõenduspõhisele teabele minu terviseteaduse magistritöö raames.

Tunnustava juhtimise teadlik käsitlus on tervishoiu tööelus suhteliselt harv nähtus kuigi tervishoiutöötajate professionaalsuse ja suhtlemisoskuste austamine ning nende koostöö ja toetuse väärtustamine ei ole haiglate ja tervisekeskuste organisatsioonikultuuris midagi uut. Mõiste “tunnustamine” suunab juhi fookuse töötaja puuduste asemel tema individuaalsele arengu potentsiaalile ja -võimalustele tuginedes töötajate tugevustele ja tööelu positiivsetele aspektidele.

Sellega seoses viidi 2021. aasta kevadel Tampere Ülikooli teadlase Merja Harmoineni poolt läbi tunnustava juhtimise küsitlus Eesti tervishoiuasutustes, sh ka Lääne-Tallinna Kesksaigla (LTKH). Meie haiglast olid kutsutud kõik tervishoiutöötajad täitma e-küsitlust, mis kirjeldas tunnustava juhtimise põhimõtete rakendamist/mitterakendamist organisatsioonis ja töötajate lahkumiskavatsusi. Rakendusuurimus on tehtud koostöös Tallinna Tervishoiu Kõrgkooliga ja selle tulemused näitavad, et nii personali kui ka erinevate tasandite juhtide seas esineb teadmatust või ka ignorantsust tunnustava juhtimise põhimõtete suhtes. Samas kui personali puudus haiglas püsib ja nooremad töötajad ei tule tööle või ei jää ametikohtadele kauaks püsima.

Kuna eestikeelset kirjandust tunnustava juhtimise kohta sisuliselt pole (v.a. tasulised koolitusmaterjalid), kuid senised teadustööd näitavad, et just otsese juhi suhtumisest töötajatesse võib saada peamine põhjus töökoha vahetuseks tervishoius<sup>1,2</sup>, on olemas praktiline vajadus sellise infomaterjali koostamiseks ja levitamiseks. Kuna õed moodustavad suurima osakaalu kõigist tervishoiutöötajatest ning nende töemotivatsioon mõjutab patsientidele osutatava tervishoiuteenuse kvaliteeti ja ohutust kõige otsesemalt, on esimeseks väljakutseks alustada tunnustava juhtimise arendamist tervishoius teadvustades seda ennekõike õendusjuhtidele.

Peale infomaterjaliga tutvustamist palun Teid vastata järgmistele küsimustele infomaterjali vajaduse, selguse ja rakendatavuse kohta. Teie tagasisidest lähtuvalt korrigeerin infomaterjali nii, et see oleks kergesti arusaadav ja praktiliselt kasulik kõigi õendusjuhtide töös.

---

1. Harmoinen M & Suominen T. (2019). Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*.

2. Harmoinen M, Niiranen, V, Munnukka J & Suominen T. (2020). Reliability and Validity of a further tested appreciative management scale (AMS 2.0). *Journal of Nursing Measurement*.

1. Hinnake palun iga peatüki kohta eraldi selle sisu arusaadavust skaalal 1-5, kus 1 = Üldse ei ole arusaadav ja 5 = Täiesti arusaadav
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Tunnustav juhtimine tervishoiuasutuses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Süsteemne juhtimine                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Võrdsuse tagamine                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Oskusteabe tunnustamine                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Tööheaolu edendamine                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kui miski vajab Teie arvates täpsustamist, palun märkige see siia .....

2. Hinnake palun iga teema kohta eraldi selle rakendatavust skaalal 1-5, kus 1 = Üldse ei ole rakendatav ja 5 = Täiesti rakendatav

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Tunnustav juhtimine tervishoiuasutuses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Süsteemne juhtimine                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Võrdsuse tagamine                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Oskusteabe tunnustamine                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Tööheaolu edendamine                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Palun lisage oma kommentaar, kui soovite põhjendada oma arvamust .....

3. Mis on Teie arvates haiglas tunnustava juhtimise rakendamise tugevad ja nõrgad küljed?

.....

4. Võttes arvesse selle infomaterjali sisu ja välimust, millise hinde annate sellele üldiselt skaalal 1-5, kus 1 = puudulik ja 5 = väga hea

1 2 3 4 5

5. Mil määral soovitate seda infomaterjali ka oma kolleegidega? Palun valige üks vastusevariant.

- soovitan kindlasti kõigile
- soovitan vaid valitud inimestele, (täpsustage soovi korral) .....
- üldse ei soovita, (põhjendage soovi korral) .....
- ei oska vastata

Täna süvenemiseks kulunud aja eest ja palun Teil saata oma vastused minule e-kirjaga tagasi. Teie nimi ja töökoht jääb ainult minu teada ja neid ei seostatakse Teie vastustega. Kõikide vastustest teen anonüümse kokkuvõtte ja esitan oma arendusprojektis üldistatud kujul.

### Lisa 3. Infomaterjali andmete väljavõtu leht

1	<p>Aiken L, Sloane D.M, Bruyneel L, Van Den Heede K &amp; Sermeus W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. <i>International Journal of Nursing Studies</i> 50 (2), 143–153.</p>	<p>Rapid advances in medical science, technology, and evidence based practice create challenges for health professionals including nurses to keep up with new knowledge. Investments in the education of workers is a hallmark of high performing organizations. Recognition for a job well done seems to be in short supply according to nurses.</p> <p>Our findings on sources of nurse dissatisfaction suggest areas that could be targeted by management for improvements, even within today's constrained hospital budgets.</p> <p>There are relatively low cost options to significantly improve hospital nurse work environments including the development of career ladders and other forms of advancement, facilitation of lifelong learning and of the transition to bachelor's degrees for nurses, organization and culture change in hospitals to support greater involvement of nurses in hospital policies and decisions, and particularly more evidence-based human resources management.</p> <p>The absence of nurse leaders in decision-making bodies may hinder top management from getting the information about problems in patient care that nurses overwhelmingly suggest that management is not responsive to fixing. A majority of nurses in almost all countries report that management does not listen and respond to employee concerns. A majority of nurses in almost every country report a lack of opportunities to participate in hospital decisions.</p>
2	<p>Astala, L., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. (2017). Staff Experiences of Appreciative Management in the Institutional Care of People with Intellectual and Developmental Disabilities – A cross-sectional study. <i>Scandinavian Journal of Caring Sciences</i> 31(4), 930–938.</p>	<p>Oluline juhtimisülesanne on tagada positiivne tööõhkkond, mis mängib olulist rolli töötajate heaolus ning väljendub töö kvaliteedis ja klientide rahulolus. Tervise- ja sotsiaaltöötajate uuringud on teatanud teguritest, mis vähendavad töökliima positiivsust, näiteks töötajate piiratud võimalused oma tööd mõjutada või korraldada. Selget juhtimist ja töökorraldust, õiglasi ja ühiseid reegleid, usaldusväärset ja avatud suhtlemist ning võimalust mõjutada oma töötegevusi peetakse võtmeteguriteks, mis soodustavad üksikisiku tööalast heaolu. Oluline on, et juhid pööraksid tähelepanu personalile ja edendaksid nende heaolu olukordades, mis hõlmavad struktuurimuutusi. Samuti on märgitud, et väärtustamine suurendab tööl tajutavat heaolu ja töötajate valmisolekut jääda tööle samas organisatsioonis või samas valdkonnas.</p> <p>Tervishoiuvaldkonna juhtimisel on oluline pöörata tähelepanu tunnustava juhtimise meetmetele ning suurendada positiivseid kogemusi, mida töötajad oma töösuhetest saavad. Uuringud on näidanud, et väga oluline on tunnustada töötajaid nende enda töö eest, tunnustada nende töö kvaliteedi ja olulisus, ja see mõjub suurel määral personali ametikohal püsijäämisele ning organisatsiooni töö tõhususele ja klientide rahulolule.</p>
3	<p>Burmeister E. A, Kalisch B. J, Xie B, Doumit M. A. A, Eunjoo L, Ferraresion A, Fusun T &amp; Bragadóttir H. (2019). Determinants of nurse absenteeism and intent to</p>	<p>Young, less experienced nurses are at risk of leaving the profession and this implies a strong need to support and mentor nurses for some years after graduation.</p> <p>Providing nurses with the education and work environment that allow them to practise to their full potential is also a crucial factor for meeting the growing demand for professional nursing care.</p>

	leave: An international study. <i>Journal of Nursing Management</i> 27, 143–153.	It is essential for the overall safety and quality of care that enough skilled nurses are employed. The reasons for the nurse shortage are multifaceted but working conditions, high-stress work environment with increasing volume and acuity, unsafe workplace conditions, mandatory overtime, burnout, and job dissatisfaction are a major factors leading to nurse shortages. Also findings confirm the significant contribution of staffing adequacy to nurse retention.
4	Castledine G. (2005). Keeping nurses satisfied could be the key to keeping nurses. <i>British journal of nursing (Mark Allen Publishing)</i> , 14(16), 885.	Nurses want to feel that they are an important member of the healthcare team. Often the other healthcare professions, including doctors, delegate tasks to nurses but rarely take on nursing and patient care aspects themselves. This is all about respect and working interprofessionally in teams. Nurses, therefore must feel like professionals and be treated like professionals in order to be happy in their employment. Flexible hours have become a key to retaining staff and it is important to encourage all staff to have the opportunity to participate in such schemes.
5	Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N., Willis, J. (2014) What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces. <i>International Journal of Workplace Health Management</i> 7(3).	<p>Employees are happy to work hard in a role where they feel respected and valued. Employers can improve employee health and wellbeing by implementing or improving leadership – lead by using good examples and use leaders as mentors and champions of workplace values and virtues.</p> <p>When employers make an effort to do something for the good of the employees, employees feel willing to repay this through extra hard work. When employees feel they have an approachable boss and communication between management and employees is two-way, easy, frequent and respectful, employees report feeling valued, able to express their ideas with confidence, and well supported in their day to day role. This was considered an especially significant aspect to the enjoyment of their jobs by a majority of employees. Employees like to feel valued and to know that their boss actually cares about them as a person. bonus payments, movie tickets, employee of the month/year awards and staff parties. It was not the size of the reward that was important, but rather the intention and the manner with which the reward was given. Rewards had more meaning to employees and increased the employee’s sense of self-worth more when they were personalised not given to everyone, unexpected not a part of a regular bonus system, directly linked to an event or period of time e.g. as a thank you for hard work over the busy Christmas period and personally given by management to the employee the value was reportedly lessened when supervisors rather than the most senior manager gave the reward.</p> <p>Changes to an organisation which can improve health do not need to be expensive, and as these results show, the organisation’s productivity and bottom line benefits through decreased absenteeism and increased staff morale and work ethic.</p>
6	Flinkman, M. (2014). Young Registered Nurses’ Intent to Leave the Profession in Finland-A Mixed-Method Study. Akateeminen väitöskirja. <i>Turun yliopisto</i> .	Young RNs’ desire to provide high-quality and appropriate nursing must be recognized; improvements in nursing practice environments could retain more young RNs within the profession. Supporting RNs through the transition of their first few years of practice is paramount for retaining them in the profession. Young RNs’ intentions to leave the profession should be regularly evaluated and managers should be able to identify the early signs of an intention to leave. Young RNs enter a different working life and nursing practice environments than nurses who graduated some decades ago did.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acknowledge the stress and demands experienced by young RNs in their early careers.</li> <li>● Provide career advancement and personal developmental possibilities by offering various career pathways, clinical advancement opportunities and career ladder programmes.</li> <li>● Develop and implement orientation and mentoring programmes.</li> <li>● Provide social support for young RNs: also listening to and accepting negative emotions.</li> <li>● Perform development discussions and exit interviews to discover the reasons why young RNs are leaving and whether their decision to leave is avoidable.</li> <li>● Provide regular feedback for young RNs.</li> <li>● Act as a positive RN role model, alongside experienced colleagues.</li> <li>● Intervene if bullying and verbal abuse against young RNs occurs.</li> <li>● Provide young nurses with opportunities to present their thoughts and opinions about their work and career.</li> </ul>
7	Freed, P. E., & Dawson, S. (2006). Is nursing management in your future?. <i>Nursing management</i> , 37(10), 43–48.	<p>Frontline managers, also known as supervisors, function mainly in directing and controlling the work of employees to achieve team goals. Supervisors provide a primary point of contact to satisfy employee needs. Improving relationships between staff nurses and managers is a top priority to address in a nursing shortage. Literature supports the idea that employees need to trust their supervisor and that there's a positive relationship between this trust and job satisfaction. Nurses in supervisory positions are more likely to be expected to have greater expertise in a specific nursing area than middle or executive nurse managers and often seek advanced education in a nursing subspecialty area. Nurse supervisors play an important role in reducing job dissatisfaction and subsequent staff turnover. The supervisor's management style is one of the key factors in creating a positive work environment.</p>
8	Gittell, J.H. (2016), Rethinking Autonomy: Relationships as a Source of Resilience in a Changing Healthcare System. <i>Health Serv Res</i> , 51: 1701-1705.	<p>Tunnustav juhtimine keskendub iga töötaja eelistele, mitte puudustele ning toetab inimressursside arendamist organisatsioonis juba töötaja värbamisest alustades.</p> <p>Y-põlvkonna töötajad ehk otsivad juhti, kes on keskendunud nende professionaalsele arengule. Nad soovivad osaleda nende töökeskkonda mõjutavate otsuste vastuvõtmises. Nad ootavad, et nende vaatenurka tunnustatakse ja austatakse. Tunnustava juhtimise oskused toetavad suhteid, mida juhid vajavad selle uue põlvkonna töötajate vajaduste rahuldamiseks. Interdistsiplinaarse meeskonna loomine algab stabiilse tööjõu värbamisega, mis võimaldab meeskonnale toimimise aja jooksul küpseda. Y-põlvkonna töötajate värbamine ja ametikohtadel säilitamine on tuleviku edukate meeskondade alus. Meeskonna optimaalse toimimise seisukohast peab meeskonnaliikmete vahel olema vastastikune lugupidamine, jagatud teadmised ja ühised eesmärgid. Samuti peab meeskonnasisene kommunikatsioon olema täpseks, õigeaegseks ja keskendumise probleemide lahendamisele. Tunnustavad juhtimisstiilid loovad meeskonnasisest usaldust, avatud suhtlust, läbipaistvust ning arendavad kõigi meeskonnaliikmete teadmiste ja oskuste taset.</p> <p>Stress at work is a source of job dissatisfaction, disengagement, burnout, and adverse health outcomes for employees, particularly for employees who feel they have little control, and a source of negative outcomes for their clients as well. Resilience differs by individual and by workplace, and relationships play a role at both levels. Individuals with healthy, well-functioning relationships respond to the same stressful events with less negative impact on their well-being. In workplaces with healthy and</p>

		<p>well-functioning relationships, employees respond to the same stressful events with less negative impact on their well-being. Relational coordination supports psychosocial well-being under stress by enabling participants to share that stress with others.</p> <p>This same set of communication and relationship dynamics influences quality and efficiency outcomes under stress by enabling participants to coordinate their interdependence, thereby overcoming tradeoffs and shifting performance frontiers outward to enable performance outcomes to be achieved with less friction and resistance. Some have described this relational type of coordination as a state of flow in which egos are relinquished in service of a clearly shared purpose, and actions are informed by collective purpose and collective mind, with respect for the contributions offered by each. Nevertheless individual autonomy is inconsistent with high performance when the work itself is highly interdependent. Autonomy in the traditional sense is unattainable. When work is highly interdependent, only by managing our interdependence in a highly relational way, with opportunities to resolve our conflicts constructively, can we carry out our work with a sense of autonomy, through coordinated collective action.</p>
9	Harmoinen M & Suominen T. (2019). Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. <i>Scandinavian Journal of Caring Sciences</i> .	<p>Süsteemne juhtimine tähendab, et juht on eesmärkidele orienteeritud ja oma töösse kaasatud. Süsteemne juhtimine on sihikindel, eesmärgile orienteeritud ja tööle pühendunud. Süsteemne juhtimine algab esimese liini juhi enda edukast värbamisest, mis tähendab, et organisatsioon valib juhiks sobiva isiku, kellel on piisavad oskused keeruliste inimestevaheliste probleemide ja õendusjuhi rolli pidevalt muutuvate prioriteetide haldamiseks. Siiski on leitud, et ebaselged tingimused, superviisori toetuse puudumine, muudatuste elluviimine, personaliga seotud küsimused ja majandusküsimused tekitavad esmatasandi õendusjuhtidele tihti peale keerulisi olukordi. Esmatasandi õendusjuhid on teatanud, et olulised toetuse liigid, mida nad said, jagunevad isikliku, organisatsioonilise ja praktilise toetuse kategooriateks ning oli ka tagatud võimalused arenguks ja hariduseks. On leitud, et rahulolevatel ja tõhusatel õendusjuhtidel on positiivne mõju õendustöötajate rahulolule/töökohal püsimisele ja üksuse tootlikkusele, mille tulemuseks on positiivsed tulemused kui patsiendi, nii ka haigla jaoks.</p> <p>Võrdsus tähendab tunnustamist juhtide ja töötajate vahel, töötajate vahel, sugude vahel, kultuuride vahel. Võrdsus on juba muutunud ja muutub veel üha olulisemaks, kuna mitmekesisus töökohal pidevalt kasvab.</p> <p>Oskusteabe tunnustamine hõlmab juhtide haridust, praktilist oskusteavet, personali juhendamist, toetamist ja premeerimist sealhulgas äsja registreeritud õdesid. Uuringus, mis puudutas õendusjuhtimise stiili, peeti ametialast tunnustust tugevasti seotud õdede väärtuse tundega, töötajate rahuloluga, ja ka väga oluliseks potentsiaaliks isikliku ametialaseks arenguks. See järeldus põhines eeldusel, et õendusjuht tunneb igaühe oma üksuse õendustöötaja pädevustaset ja loob seega igale õele võimalused parema professionaalse taseme saavutamiseks. Samuti on märgitud, et töötajate head jõupingutused jääksid ehk nähtamatuks, kui nende lähimad juhid neid aktiivselt ei tunnustaks. Seoses sellega peavad juhid küsima personalilt arvamust oma igapäevatöö ja töömeetodite kohta ning tunnustama ja tänama hästi tehtud töö eest.</p>
10	Harmoinen, M, Niiranen, K, Niiranen, V (2014) Stories of management in the future by young adults and young nurses. <i>Contemporary Nurse</i> 47(1–2):	<p>Süsteemne juhtimine hõlmab distsiplineeritud juhtimist, mis on kooskõlas tootlikkuse ja konkurentsivõime suurendamise strateegiaga. Juht teavitab töötajaid töö eesmärkidest ja premeerib töötajaid hea töö eest, suurendades omakorda tõhusust. Juht tegutseb vastutustundlikult, kuid tunnustab töötajate väärtust ja oskusteavet. Juhti peetakse eeskujulikuks näitlejaks, trendiloojaks, oma tööle pühendunud usinaks ja töökogukonna tööetika administraatoriks.</p>

	69–78.	<p>Juhi ja töötaja võrdsus ilmneb nii, et juhti ja töötajat hinnatakse ja austatakse võrdselt, hoolimata asjaolust, et juhil on vastutus, võim ja tunnustamine, mis tuleneb tema positsioonist organisatsioonis. Juhi ja töötajate vahelised suhted arenevad jätkuvalt püsiva mõlemapoolse õpetamise kaudu ja võrdsete suhete tulemusena saavad töötajad juhile rääkida kõikidest tajutavatest probleemidest.</p> <p>Pädevuse juhtimine suurendab õenduse atraktiivsust ja õdede töökohal püsimist selles valdkonnas, kuna suurendab töötaja osalust ja võimalusi tööprotsessile mõju avaldada, ning toetab ka karjääri arengut. Kutseoskuste arendamise protsessi toetamine omab õendustöötajate autonoomia suurendamisel võtmetähtsust ning tagab omakorda õdede töökohal püsimist.</p> <p>Tööheaolu edendamine koosneb heast tööõhkkonnast, töötervishoiust, turvalisusest ja suhtlemisest. Tööõhkkond peaks olema avatud, toleraantne ja tunnustav. Kiusamise ja konfliktiolukordade ennetamine on nii hea tööõhkkonna osa kui ka eeltingimus. Töötervishoid muuhulgas hõlmab paindlikkust tööl ja see on osutunud teguriks, mis lisab töötajate üldist õnnetunnet. Töövahetuste planeerimisel töötaja soovide arvesse võtmise tulemuseks on tema paindlik ja tervislik eraelu. See ka võimaldab töötajatel paremini toime tulla ametlike nõudmistega ning vähendada puudumisi haiguslehe alusel. Lisaks materiaalse töökeskkonna ohutusele tuleks töökohal hoolitseda ka üldiste turvatunde eest. See tähendab muuhulgas seda, et juht juhib oma tööd hästi ja et töötajad saavad teda usaldada. Suhtlemise all peetakse silmas seda, kuidas juhid kuulavad oma töötajaid ja soosivad nende tööalaseid arendusideid. Juhtide ja töötajate vahelise funktsionaalse suhtluse arendamine aitab oluliselt kaasa tööprobleemidega toimetulekule.</p> <p>Töötajad ise eeldavad, et neil on võimalus oma arvamust ja rahulolematust avaldada. See suhtlusaste on selgelt seotud hea tööõhkkonnaga, milles töötajad tunnevad end oma töös tunnustatud ja õnnelikuna.</p>
11	Hayes L. J, O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review-An update. International Journal of Nursing Studies 49(7), 887–905.	<p>A sense of professionalism mediated intention to quit despite the impact of restructuring changes on hospital and nurse conditions, poor management and communication style, and burnout. being embedded in an organization is associated with reduced intent to leave and actual leaving. A consistently heavy workload increases job tension and decreases job satisfactions, which in turn, increase the likelihood of turnover. Dissatisfaction with promotion and training opportunities has been shown to have a stronger impact on nurse turnover than workload or pay. Predictors of intent to leave were the perception of little promotional opportunity, high routinization, low decision latitude and poor communication. Perceived interest in one's career development and feelings of being valued influence nurses' intent to stay.</p> <p>Support has been shown for the positive effects of a decentralized organizational structure, a commitment to flexible working hours, an emphasis on professional autonomy, and communication between management and staff, resulting in lower nurse turnover and higher levels of job satisfaction.</p> <p>Leadership that values staff contribution promotes retention, evidenced by consistent themes in the literature relating to autonomy, good working relationships and a management style that facilitates rather than directs.</p>
12	Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., Suominen, T. (2015).	<p>Nooremal põlvkonnal on rohkem kavatsusi erialalt lahkuda. Tunnustav juhtimine võib suurendada toetust karjääri kujundamiseks ja tööle pühendumiseks, mis võib vähendada nende soovi valitud erialalt töölt lahkuda.</p>

	Commitment to work, leaving the profession, career development and flexibility in the care of mentally disabled – Association with appreciative management. <i>Journal of Nursing Science</i> 27, 213 - 224.	
13	Middaugh D. J. (2016). Valuing our Senior Nurses. <i>Medsurg nursing : official journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses</i> , 25(6), 433–434.	The need to retain older nurses will be critical for safe nurse-patient ratios and care delivery. Hospital leaders have always had long-term goals to recruit new nurses. Now they must focus on the short-term goal of retaining clinical nurses and the brain power within their more senior staff. Aging nurses bring wisdom and experience to patient care. By virtue of maturity derived from life experiences, older nurses are able to focus on the needs of the patient and family. But older nurses face physical, emotional, and physiologic challenges that play a significant role in retirement decisions. Strategies must be in place to accommodate older workers’ changing physical abilities. Creating a positive work environment that empowers older nurses to feel a sense of belonging and purpose is vital.
14	Parse, R.R. (2006). Feeling Respected: A Parse Method Study. <i>Nursing Science Quarterly</i> , 19(1), 51-56. Parse, R.R. (2006). Feeling Respected: A Parse Method Study. <i>Nursing Science Quarterly</i> , 19(1), 51-56.	Igal inimesel on õigus ja soov tunda end enesekindlana, usaldatuna ja hinnatuna, kogeda rõõmu ja eneseväärikust ning leida lahkavuste korral mõistmist.
15	Schmidt, E., Rosenberg, J., Eagle, A. (2020). Triljoni dollari coach: Silicon Valley juhtimistreeneri Bill Campbelli strateegiaraamat. Tallinn: Äripäev.	On asju, mis meile kõigile inimestena korda lähevad - armastus, perekond, raha, tähelepanu, võim, tähenduslikkus, eesmärk - ja need mängivad igas ettevõtlusolukorras olulist rolli. Et tõhusate meeskondade loomiseks tuleb neid inimlikke väärtusi mõista ja neile tähelepanu pöörata. Need on osa meist kõigist hoolimata sellest, milline on mei vanus, tase või staatus. positiivsed inimlikud väärtused annavad positiivseid tulemusi äris.
16	Seitovirta, J., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K., Kvist, T.. (2014). Registered nurses' experiences of	Leadership was related to the leadership skills of the nurses’ managers, their provision of support, the presence of visible leadership, and perception of a fair reward system. Leadership skills in this context refer to the provision of “good” and encouraging leadership by nurse managers. The support mentioned included support from nurse managers and general security

	rewarding in a Finnish University Hospital – an interview study. <i>Journal of Nursing Management</i> .	issues. Visible leadership such as nurse managers' presence in the daily work environment and senior managers' visits to the units or departments were also seen as highly rewarding.
17	Seitovirta, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., De Gieter, S., & Kvist, T. (2017). Attention to nurses' rewarding - an interview study of registered nurses working in primary and private healthcare in Finland. <i>Journal of clinical nursing</i> , 26(7-8), 1042–1052.	<p>Work-life balance also was related to opportunities to take unpaid leaves of absence or long holidays, especially for experienced nurses. Stability of employment was also mentioned as an important element of a desirable work-life balance.</p> <p>Recognition included personal attention from the nurse manager or senior management, medals and celebrations acknowledging long service, and 50th or 60th birthday presents from the organisation. Feedback and thanks from patients/customers and their relatives, colleagues, multi-professional team members, doctors, nurse managers and senior management were also mentioned as rewards.</p> <p>Key aspects of opportunities to develop oneself mentioned by the nurses included learning new things, having development discussions with a nurse manager, facilities and time to read professional publications, and being able to choose one's areas of responsibility, opportunities to share know-how, to influence one's work, influence patients' care, and participate in multi-professional meetings.</p>
18	Srivastva, S., Cooperrider, D. (1990). Appreciative management and leadership: the power of positive thought and action in organization. San Francisco; Oxford: Jossey-Bass.	<p>Tunnustava organisatsiooni tunnused:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● toetab pidevalt liikmete autentset ja olulist eesmärki</li> <li>● teadlikult ja hoolikalt tugevdab liikmete potentsiaali</li> <li>● toimib toetava tugikeskkonnana liikmetele</li> <li>● püüab tagada psühholoogilist turvatunnet</li> <li>● lubab töötajatele avatult väljendada oma kaebusi, virisemist ja muresid ilma süüdistuste, hinnangute ja etteheideteta.</li> </ul>
19	Van Quaquebeke, N., Felps, W. (2018). Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening. <i>AMR</i> , 43, 5–27.	Vabakujuline aktiivne kuulamine - mitte ainult sõnu kuulates vaid kuulates ning mitte mõeldes sellele, mida me ütlesime hakkame ja sokraatlik lähenemine - mitte öelda, mida teha, vaid esitades üha rohkem küsimusi jõuda selleni, milles probleem tegelikult seisneb. Kui te inimesi kuulate, tunnevad nad end väärtuslikena. Selline "lugupidava uurimise" vorm, kus juht esitab lahtisi küsimusi ja kuulab tähelepanelikult vastust, on efektiivne, kuna see suurendab "jälgija" kompetentsustunnet inimene tunneb väljakutses ja kogeb, et ta on oma töös osav, seotust inimene tunneb kuuluvust ja autonoomiat inimene tunneb, et kontroll on tema käes ja tal on valikuvõimalused.

20	<p>Zhuo, J. (2020). Juhiks saamine. Mida teha siis, kui kõik vaatavad sinu poole. Tallinn: Äripäev.</p>	<p>Andke tagasisidet piisavalt sageli. Kui teil on oma meeskonnaga head suhted, võite saada töötajatelt soovitusi tagasiside sageduse ja sisu kohta. Kontrollige, kas teie sõnu kuulatakse ja mõistetakse õigesti. Paluge inimesel kirjeldada oma järgmisi samme või teha oma vestlusest suulist või kirjalikku kokkuvõtet.</p> <p>Austa oma alluvat ja hooli temast. Kui alluv tunneb, et sinu toetuse ja austuse aluseks on ainult see, kuidas ta tööga toime tuleb, on tal raske sinuga aus olla, kui asjad halvemini lähevad.</p> <p>Leia alluva aitamiseks aega. Regulaarsed üks ühele kohtumised aitavad määrata prioriteete, soovitud tulemuse visioon, praeguseid saavutamisi ja raskusi. Esitage küsimusi, aidates inimesel vaadata ennast ja oma ülesandeid teisest küljest.</p> <p>Ole aus ja selgesõnaline selles, kuidas alluv tööga toime tuleb. Alluval peab olema selge arusaam, millised on sinu ootused ja kus tema sellel skaalal asub.</p> <p>Tunnista oma vigu ja arendamist vajavaid valdkondi. Näidates avalikult tõelist ennast koos kõigi hirmude, vigade ja ebakindlusega, mitte neid varjata püüdes, suudad alluvate parema suhte luua.</p>
----	---	--

Irina Kiryachkova

# Tunnustav juhtimine - infomaterjal õendusjuhtidele

*Igal inimesel on õigus ja soov tunda end enesekindlana, usaldatuna ja hinnatuna, kogeda rõõmu ja eneseväärikust ning leida lahkarvamuste korral mõistmist.<sup>1</sup>*

*Tunnustav juhtimine keskendub iga töötaja eelistele, mitte puudustele ning toetab inimressursside arendamist organisatsioonis juba töötaja värbamisest alustades.<sup>2</sup>*

---

1) Parse, R.R. (2006). Feeling Respected: A Parse Method Study. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 51-56.

2) Gittel, J.H. (2016), Rethinking Autonomy: Relationships as a Source of Resilience in a Changing Healthcare System. *Health Serv Res*, 51: 1701-1705.

## Sissejuhatus tunnustavast juhtimisest

Tunnustav juhtimine on juhi oskus tagada oma otsestele alluvatele süsteemne juhtimine, võrdsus, pädevuse väärtustamine ja tööheaolu edendamine. Tunnustav juht seab oma töös prioriteediks iga töötaja inimväärikuse austamise ja inimese heaolu väärtustamise. Tervishoiu on see olnud alati prioriteediks patsientide puhul kuid võib kergesti ununeda töötajate endi puhul, eriti kriisisituatsioonides. Eesmärgiga aidata tervishoiutöötajatel teadvustada tunnustava juhtimise olemust ja tähtsust ning anda praktilisi soovitusi selle rakendamiseks oma igapäevatöös, on koostatud käesolev infomaterjal tuginedes tõenduspõhiste allikatele ja eriti uuematele empiirilistele uurimistöödele tervishoiu valdkonnas.

Tunnustava juhtimise termin on tuletatud inglise keelsest sõnast "*appreciate*", mis omakorda pärineb ladina keelest *ad+premium* ja tähendab väärtustamist ehk teistest kõrgemale seadmist. Juhtimises tähendab see teise inimese väärtuse mõistmist ja tema austamist selle eest.

### **Tunnustav organisatsioon:**

- toetab pidevalt liikmete autentset ja olulist eesmärki
- teadlikult ja hoolikalt tugevdab liikmete potentsiaali
- toimib toetava tugikeskkonnana liikmetele
- püüab tagada psühholoogilist turvatunnet
- lubab töötajatele avatult väljendada oma kaebusi, virisemist ja muresid ilma süüdistuste, hinnangute ja etteheideteta.

### **Tunnustavat juhtimist iseloomustavad:**

- vastastikune usaldamine ja usaldusväärsus,
- töötajale individuaalse vastutuse ja autonoomia andmine,
- vajaduse arvestamine ja distantse hoidmine,
- töötajate ja ka töötaja ja juhi vahelise võrdsuse tunnistamine,
- töötaja potentsiaali ja kaasatuse arendamine,
- töötajate ettepanekute ja kriitika rahulik vastuvõtmine,
- isiklikul tasandil huvi tundmine ning toetav ja sõbralik suhtlus töötajaga.

## Süsteemne juhtimine tervishoius ja õenduse eestvedamises

Süsteemne juhtimine on sihikindel, eesmärgile orienteeritud ja tööle pühendunud juhtimisstiil. See eeldab juhilt administreerimise asemel enam eestvedamise arendamist. Eestvedajat ehk liidrit eristab tavalisest juhist asjaolu, et töötajad järgivad teda vabatahtlikult, mitte vaid ametipositsioonist lähtuvalt. Sel juhul on juht töötajate silmis eeskuju näitaja, trendilooja ja tööetika kujundaja, kes on pühendunud oma tööle ja töökogukonnale. Eestvedav juht teavitab töötajaid töö eesmärkidest, jagab töötajatega vastutust tulemuste eest ja tunnustab töötajate endi väärtust ja pädevust ning premeerib neid hea töö eest, suurendades nii oma-korda töö tõhusust.

Personali ja juhi vahelise suhte parandamine on pideva õdede puuduse korral otsese juhi tähtsaim ülesanne. Õendusjuhust saab töötajate liider siis kui ta käskimise asemel toetab ja julgustab oma alluvaid, on alati kohal ning tema korraldused ja otsused on kõigile läbipaistvad ja tunnustamissüsteem õiglane. Õendusjuhi kohalolek igapäevases töökeskkonnas ja osakondade külastused tippjuhtide poolt on positiivse tööõhkkonna ja töötajate tunnustamis-süsteemi loomisel võtmetähtsusega.

Just kriisisituatsioonides peab juht olema eesliini töötajate juures esimeseks kontaktisikuks kui neil tekib probleeme, et leida neile lahendus. Rahuloleva ja tõhusa õendusjuhi positiivne mõju õendustöötajate rahulolule, töökohal püsimisele ja üksuse tulemuslikkusele toob kaasa paremad tulemused nii patsiendi kui ka kogu organisatsiooni jaoks. Eestvedamine ja toetav juhtimisstiil, mis väärtustab iga töötaja panust, soodustab häid töösuhteid ja töökohal püsimist. Ebaselged tingimused, superviisori toetuse puudumine muudatuste elluviimisel, personali ja majandusega seotud probleemid tekitavad õendusjuhtidele igapäevaselt palju väljakutseid. Seega on väga oluline, et keskastme õendusjuhid võiksid omakorda toetust otsida nii individuaalselt ennast täiendades kui ka koolitusosakonna ja kõrgemate juhtide või personalijuhtimise spetsialistide kaudu.

## Praktilised soovitused süsteemseks juhtimiseks

- Püstita alguses selged eesmärgid ja ootused
- Ole sündmuste ja töötajate probleemidega isiklikult kursis
- Anna võimalikult sageli ülesandepõhist ja konkreetset tagasisidet
- Tagasiside andmiseks loo positiivne ja turvaline tööõhkkond
- Näita, et hoolid töötajast ja tahad, et ta oleks edukas
- Selgita täpselt, mida tähendab edukus ja positiivne tulemus
- Kiida ja premeeri töötajaid hea töö eest õiglaselt
- Kui peab andma negatiivset tagasisidet, väljenda oma huvi ja siirast soovi mõista töötaja vaatekohta
- Veendu, et Sind on kuulda võetud ja õigesti mõistetud
- Paku välja järgmised sammud, mis toetaksid nii eesmärki kui ka töötaja arengut
- Anna ise eeskuju oma käitumise ja pühendumusega tööle ja töötajatele
- Reflekteeri ja täienda ennast juhina regulaarselt

## Võrdsus tervishoius ja õenduse eestvedamises

Võrdsuse all mõeldakse siin juhi ja töötaja võrdsust, töötajate võrdsust ning kultuurilist ja soolist võrdõiguslikkust. Võrdsuse tagamine nii ühiskonnas kui ka töökeskkonnas muutub üha olulisemaks väljakutseks ka õendusjuhtide jaoks, kuna töötajate mitmekesisus töökohal pidevalt kasvab. Võrdsuse tagamist võib pidada ka moraalseks juhtimiseks. Moraalselt käituv juht on õiglane ja tasakaalukas inimene, kes tunnustab iga töötaja pädevust töötada võrdväärselt teistega, hoolimata nende soost, vanusest, haridusest või kultuurilisest taustast. Juhi ja töötaja võrdsus seisneb selles, et juhti ja töötajat hinnatakse ja austatakse võrdselt, hoolimata asjaolust, et juhil on tema ametipositsioonist tulenevalt suurem vastutus, võim ja tunnustatus. Võrdsuse põhimõtete rakendamisel on töötajad märkimisväärselt avatumad oma otsesele juhile rääkima nii ettepanekutest kui ka probleemidest töö.

Kultuuri ja soo osas pole tunnustava juhtimise kohta läbiviidud värske uuringu tulemusena Eesti tervishoius diskrimineerimist seni kirjeldatud. Kuid vanusest ja/või töökogemustest tulenevate erisustega õendustöötajate seas puutuvad õendusjuhid pidevalt kokku. Erineva põlvkonna töötajad vajavad küll võrdset kohtlemist nende tunnustamisel kuid erinevat lähenemist töötamise toetamisel. Noored õed sisenevad teistsugusesse töökeskkonda kui aastakümneid tagasi kooli lõpetanud õed. Nad ootavad oma juhilt paindlikku vahetuste planeerimist, stabiilsust, professionaalset arengut, adaptiivsust ja asjakohast juhendamist, samuti tuleb tunnustada algaja õe soovi pakkuda kohe kvaliteetset ja asjakohast õendusabi. Seetõttu vajavad värskest kooli lõpetanud õed rohkem tööalast toetust ja häid juhendajaid oma kõrvale. Kui nad seda ei saa, on noorematel ja vähem kogunud õdedel esimestel tööaastatel suurem oht oma töökohalt või ka elukutselt lahkuda. Seepärast on vajalik hinnata regulaarselt noorte ja/või vähese staažiga õdede kavatsusi töökoha ja eriala suhtes, et esimeste loobumise märkide ilmnemisel õigeaegselt sekkuda ja ja toetada töötajat jätkama.

Uue, nn Y-põlvkonna töötajate värbamine ja ametikohtadel hoidmine on edukate tuleviku meeskondade alus, mida saavutatakse just tunnustava juhtimisstiiliga. Samas vajavad vanemate põlvkondade õed, et juht märkaks ja tunnustaks nende kogemusi ja teadmisi ning annaks neile võimalusi neid üha enam oma töös ja muutuste juhtimisel rakendada. Nende püsijäämine ja motiveeritus on võrdväärselt olulised noortega, sest just nemad tagavad adekvaatse personali arvu ja kvaliteetse abi. Eakad õed toovad patsiendihooldusesse oma tarkust ja kogemusi, ning oskavad paremini keskenduda patsiendi ja lähedaste vajadustele. Kuid vanemad õed seisavad silmitsi füüsiliste, emotsionaalsete ja füsioloogiliste väljakutsetega, mis mängivad olulist rolli pensionile jäämise otsustes, ja nende muutuvate võimetega peab otsene juht arvestama tööaja ja -ülesannete planeerimisel.

## Praktilised soovitused võrdsuse tagamiseks tööl

- Kontrolli, mil määral vastavad järgnevad väited sinu alluvuses töötavate kolleegide puhul tõele. Analüüsi, miks see nii on ja leia lahendused.
  - Kõik alluvad juhivad regulaarselt minu tähelepanu nende suurimatele probleemidele.
  - Anname kõikide alluvatega üksteisele regulaarselt kriitilist tagasisidet ja keegi ei võta seda isiklikult.
  - Kõik minu alluvad tuleksid rõõmuga uuesti minu juurde tööle.
- Austa iga töötaja tõekspidamisi ja hooli temast. Kui töötaja tunneb, et sinu toetuse ja austuse aluseks on ainult see, kuidas ta tööga toime tuleb, on tal raske sinuga aus olla, kui asjad halvemini lähevad.
- Leia iga töötaja aitamiseks aega. Regulaarsed silmast silma kohtumised aitavad töötajal määrata prioriteete, soovitud tulemuse visiooni, praeguseid saavutusi ja raskusi. Esitage küsimusi, aidates inimesel vaadata ennast ja oma ülesandeid kõrvalt.
- Ole aus ja selgesõnaline selles, kuidas alluv tööga toime tuleb. Alluval peab olema selge arusaam, millised on sinu ootused ja kus tema sellel skaalal asub.
- Tunnista töötajatele oma vigu ja arendamist vajavaid valdkondi. Näidates avalikult tõelist ennast koos kõigi hirmude, vigade ja ebakindlusega, mitte neid varjata püüdes, suudad alluvate parema suhte luua.

## Pädevuse väärtustamine tervishoius ja õenduse eestvedamises

Pädevuse väärtustamine eeldab juhtide koolitust ja praktilisi juhtimisoskusi, kuidas töötajaid toetada ja tunnustada ning võimaldada töötajate iseseisvust. Ametialane tunnustus on õdede seas positiivselt seotud tööga rahulolu ja tundeaga, et nad on väärtustatud. Lisaks on see suureks motivaatoriks enese isiklikuks ja ametialaseks arenguks. Olles püsivalt töötajate pädevustega kursis, saab juht neid juhendada, anda kujundavat ehk konstruktiivset tagasisidet, julgustada ja motiveerida neid ning pakkuda nende pädevuste arendamiseks vastavat koolitust.

Personali pädevuste tundmine võimaldab juhil usaldada oma töötajate ja meeskonna võimekust ja anda neile oma pädevuse piires otsustusvabaduse ja autonoomia. Juht juhendab töötajaid, kuid loodab nende professionaalsetele oskustele ja võimele probleeme lahendada ilma pideva sekkumiseta. Personal omakorda tunnustab oma juhi toetavat rolli ja pöördub tema poole juhendamise ja instruktsioonide saamiseks.

Arendava ja töötajatele piisavalt eneseteostuse võimalusi pakkuva töökeskkonna loomiseks on mitmeid tõenduspõhised meetmeid:

- karjäärimudelite väljatöötamine ja tutvustamine töötajatele,
- elukestva õppe ja jätkuhariduse omandamise toetamine,
- õppiva organisatsiooni kultuuri kujundamine ja õdede kaasamine otsuste tegemisse ja haigla üldpoliitikasse,
- personalijuhtimise ja -koolituse spetsialistide abi ja tõenduspõhiste juhendite kasutamine,
- orienteerumis- ja mentorprogramme väljatöötamine ja rakendamine.

Professionaalsuse tunne vähendab töötajates lahkumissoovi, ja seda isegi vaatamata struktuuri ja töötigimuste muutmisele organisatsioonis, halvale juhtimis- ja suhtlusstiilile ning töötaja läbipõlemisele. Lisaks vähendab töötaja kaasamine organisatsiooni juhtimisse ja temas huvi äratamine oma karjääri ja arengu vastu töötaja lahkumiskavatsusi ja lahkumise tõenäosust. Samas kui rahulolematust töölase karjääri edenemise ja koolitusvõimalustega suurendab õdede voolavust tugevamalt kui suur töökoormus või väike töötasu.

## Praktilised soovitud pädevuse väärtustamiseks

- Kontrolli, mil määral vastavad järgnevad väited sinu alluvuses töötavate kolleegide puhul tõe. Analüüsi, miks see nii on ja leia lahendused.
  - Töötajad saavad regulaarselt õppida uusi asju.
  - Töötajad saavad minu kui juhiga arutada oma pädevuse ja ametialase arengu teemal.
  - Töötajatel on võimalused ja aeg erialaste väljaannete lugemiseks.
  - Töötaja saab valida ise oma vastutusvaldkonda.
  - Töötaja saab oma teadmisi ja oskusi kolleegidega jagada.
  - Töötaja saab mõjutada oma tööd ja õendusabi osutamist.
  - Töötajal on võimalus osaleda multiprofessionaalsete meeskondade koosolekutel.
- Tee regulaarselt arenguveestlusi.
- Kasuta töötajaga vestlemisel aktiivse kuulamise tehnikat - mitte ainult sõnu kuulates vaid kuulates, mitte öeldes, mida teha, vaid esitades üha rohkem küsimusi lasta rääkijal ise jõuda selleni, milles probleem tegelikult seisneb. See suurendab "jälgija" enesekindlust oma pädevuse osas (inimene tunnetab väljakutset ja kogeb, et ta on oma töös osav), seotust (inimene tunneb kuuluvust) ja autonoomiat (inimene tunneb, et kontroll on tema käes ja tal on valikuvõimalused).

## Tööheaolu edendamine tervishoius ja õenduse eestvedamises

Tööheaolu edendamine hõlmab töökeskkonda, tervishoidu ja suhtlemist. Sotsiaalne töökeskkond peaks olema üksteise suhtes avatud, salliv ja tunnustav. Kiusamise ja konfliktolukordade ennetamine on nii hea tööõhkkonna osa kui ka eeltingimus. Selget juhtimist ja töökorraldust, õiglasi ja ühiseid reegleid, usaldusväärset ja avatud suhtlemist ning võimalust mõjutada oma töötegevusi peetakse võtmeteguriteks, mis soodustavad üksikisiku tööalast heaolu ning väljenduvad töö kvaliteedis ja patsientide rahulolus.

Tervishoid hõlmab lisaks füüsilise keskkonna ohutusele ka töötajate emotsionaalset turvatunnet. Näiteks tahavad töötajad tunda, et juht juhib oma tööd hästi ja töötajad saavad teda usaldada. Sama oluliseks peavad töötajad ka teatud paindlikkust töötingimuste suhtes. Töövahetusi planeerides tasub töötaja tervise ja tööõnne huvides olla paindlik tema soovide suhtes ühildada töö- ja eraelu. See võimaldab töötajatel paremini toime tulla oma kohustustega nii töös kui eraelus ning ennetada haiguslehega puudumisi.

Suhtlemise all peetakse tunnustavas juhtimises silmas seda, kuidas juhid kuulavad oma töötajaid ja soosivad nende tööalaseid arendusideid. Selleks, et õed oleksid oma töökohas õnnelikud, on neile väga oluline tunda, et nad on oma tervishoiu meeskonna olulised liikmed ja tunnustatud professionaalid. Töötajad ise eeldavad, et neil on võimalus oma arvamust ja rahulolematust avaldada. Lisaks aitab juhtide ja töötajate vahelise funktsionaalse suhtluse arendamine oluliselt kaasa tööprobleemidega toimetulekule. Hästi toimivad töösuhted vähendavad niigi pingelises tervishoius töötajate stressitaset ja tagavad kvaliteetsemad töötulemused. Terves ja hästi toimivate suhetega tööõhkkonnas reageerivad töötajad isegi stressirohketele sündmustele vähem valulikult. Kuid pikaajaline tööstress põhjustab tööga rahulolematust, lahkumissoovi, läbipõlemist ja negatiivseid tervisemõjusid töötajatele, eriti nendele, kes tunnevad, et neil on vähe kontrolli. Seega, töösuhete oskuslik koordineerimine kaitseb töötajate psühhosotsiaalset heaolu stressi eest, võimaldades töötajatel oma stressi ka üheskoos maandada.

Juhi poolse suhtlemise ja tööheaolu oluline osa on ka töötajate tunnustamine otsese või kõrgema juhi isikliku tähelepanuavalduse, tööstaaži tähistava medali, juubelikingituse või ka töötajate pidustuse vormis. Preemiatel oli töötajate jaoks suurem tähendus ja need suurendavad töötaja eneseväärikuse tunnet rohkem, kui need on isikupärased (ei ole antud kõigile ühesugused), ootamatud (ei kuulu tavapärasesse boonussüsteemi), on otseselt seotud sündmuse või perioodiga (nt tänutäheks raske töö eest kiirel jõuluperioodil) ja on juhtkonna poolt töötajale isiklikult üle antud (väärtus väheneb, kui preemia antakse otsese juhi käest, mitte kõrgema juhatuse käest).

Muudatused organisatsioonis, mis võivad tööheaolu parandada, ei pea olema kallid, aga mõjutavad oluliselt organisatsiooni tulemuslikkust, kuna vähendavad töölt puudumiste arvu ning suurendavad töötajate töömoraali ja tööalaste väärtuste tajumist.

### **Praktilised soovitused tööheaolu edendamiseks**

- Tunnista juhina õdede poolt kogetud stressi ja nõudmisi.

Kujunda tööõhkkond, kus töötajad saavad oma juhilt ja üksteiselt sotsiaalset tuge, sh eri-arvamuste, negatiivsete emotsioonide kuulamine ja aktsepteerimine.

- Sekkuda konfliktide, kiusamise ja verbaalse väärkohtlemise korral.
- Arvesta töötaja tööaja planeerimisel tema tervise ja soovidega
- Taga võimalus töötajal esitada oma soove, mõtteid ja arvamusi oma töötingimuste ja -keskkonna ning karjääri kohta.
- Vestle õdedega avameelselt, et selgitada välja põhjused, miks õed lahkuvad ja kas nende lahkumisotsus on välditav.

*On asju, mis meile kõigile inimestena korda lähevad - armastus, perekond, raha, tähelepanu, võim, tähenduslikkus, eesmärk - ja need mängivad igas töösituatsioonis olulist rolli. Et tõhusate meeskondade loomiseks tuleb neid inimlike väärtusi mõista ja neile tähelepanu pöörata. Need on osa meist kõigist hoolimata sellest, milline on meie vanus, tase või staatus. Positiivsed inimlikud väärtused annavad positiivseid tulemusi organisatsioonis<sup>3</sup>.*

---

<sup>-3)</sup> Triljoni dollari coach: Silicon Valley juhtimistreeneri Bill Campbelli strateegiaaamat / Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg ja Alan Eagle. Tallinn: Äripäev, 2020