

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
R. Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Triinu Sink

**VABATAHTLIKE KAASAMINE JA KOORDINEERIMINE
TALLINNA SOTSIAAL- JA TERVISHOIUAMETI
ALLASUTUSTES**

Magistritöö

Õppekava Avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon (HAAM)

Juhendaja: Külli Sarapuu, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11433 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Triinu Sink, */allkirjastatud digitaalselt/*

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203861HAAM

Üliõpilase e-posti aadress: triinu.sink@gmail.com

Juhendaja: Külli Sarapuu, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

/allkirjastatud digitaalselt/

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Margit Kirs, PhD

Lubatud kaitsmisele

Margit Kirs, */allkirjastatud digitaalselt/*

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. PROBLEEMI ÜLEVAADE.....	8
2. VABATAHTLIKU TEGEVUSE OLEMUS	11
2.1 Vabatahtliku tegevuse käsitlus	11
2.2 Vabatahtlik tegevus avalikus sektoris.....	11
2.3 Vabatahtlik tegevus sotsiaalvaldkonnas	13
3. VABATAHTLIKU TÖÖ JUHTIMINE	16
3.1 Universaalne lähenemine.....	17
3.2. Kontekstipõhine lähenemine	18
3.3 Vabatahtlike koordineerimine valdkonnaüleselt	21
3.4 Teoreetilise raamistiku kokkuvõte.....	23
4. EMPIIRILINE UURIMUS	25
4.1 Metoodika.....	25
4.2 Vabatahtlike kaasamine Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutustes	27
4.3 Vabatahtliku töö juhtimine	31
4.3.1 Vabatahtlike juhtimine allasutustes	31
4.3.2 Asutuste vaheline koostöö ja valdkonnaülese koordineerimise võimalused.....	38
5. JÄRELDUSED.....	42
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD	57
Lisa 1. Uurimuse käigus läbi viidud intervjuud	57
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused.....	57
Lisa 3. Kirjalikult saadetud küsimused	59
Lisa 4. Lihtlitsents	62

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö keskendub vabatahtlike kaasamisele ja koordineerimisele Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti (STA) allasutustes eesmärgiga saada ülevaade vabatahtlike kaasamise ulatusest, vabatahtlike rollidest ja juhtimisest ning analüüsida vabatahtlike kaasamise süsteemi edasi arendamise võimalusi ja vajadust. Töö teoreetilises raamistikus tuuakse välja vabatahtliku tegevuse eripärad avaliku ja sotsiaalvaldkonna kontekstis, vabatahtlike programmide juhtimise mudelid ja elemendid ning ühtse süsteemi edasi arendamise eeldused. Uurimisküsimustele vastamiseks analüüsitakse vabatahtlike kaasamist ja juhtimist kontekstipõhise hammasratta (*ratchet*) mudeli abil. Mudeli ühes äärmuses on tööhõivemudel, mille puhul vabatahtlikuid kaasatakse siis, kui vajatakse tootvat tööjõudu lisaressursina. Teises äärmuses omakorda on eesmärgiks arvestada eelkõige vabatahtliku soovide ja vajadustega, et toimuks isiklik kasvamine, oskuste arendamine jms läbi vabatahtliku tegevuse. Valitud analüüsi raamistik võimaldab mõista vabatahtlike kaasamise eripärasid avaliku sektori ja sotsiaalvaldkonna kontekstis ning uurida vabatahtlike juhtimise elemente ning valdkonna edasi arendamise vajadust koordineerimise vaatest. Empiiriline osa analüüsib STA allasutustes vabatahtlike kaasamise määra ja rolle, kaasatud vabatahtlike juhtimist ning osapoolte arvamust valdkonna edasi arendamise võimalusest ja vajadusest. Töö tugineb dokumendianalüüsile ja poolstruktureeritud intervjuudele.

Empiirilise analüüsi tulemusena selgub, et vabatahtlikke kaasatakse STA allasutustes aktiivselt ning kaasamises nähakse suurt lisandväärtust nii asutusele tervikuna kui ka kitsamalt teenuse kasutajatele. Asutused juhivad vabatahtlikke üsna sarnaselt, kuid kaasamine ja juhtimine, sh juhtimise elementide vajalikkus, on valdkonna kontekstis lahti mõtestamata. Samuti ei nähta vajadust ühtse vabatahtlike koordineerimise süsteemi sisse viimiseks, vaid ollakse pigem huvitatud mitteformaalsemast koostööst ning teadlikkusest teiste asutuste vabatahtlike programmidest.

Võtmesõnad: vabatahtlik tegevus, vabatahtlike kaasamine, avalik sektor, sotsiaalvaldkond, koordineerimine

SISSEJUHATUS

Vabatahtlik töö muutub üha populaarsemaks. 2019. aastal tehtud uuringust selgus, et viimase kuue aastaga on eestlaste arv, kes on vabatahtlikus tegevuses kaasa löönud, kasvanud viiendiku võrra. (Kodanikuühiskonna programm 2021-2024, 2) Inimesed panustavad oma aega, energiat, teadmisi ja oskusi kogukonna hüvanguks selle eest tasu saamata. Valdkonnad ja programmid, kus vabatahtlikud kaasa löövad, on väga erinevad. Kaasajate seas on nii vabaaühendusi, äriühinguid kui ka kohalikke omavalitsusi ja nende allasutusi. Eelnevale vaatamata ei ole vabatahtlike kaasamine Eesti avalikus sektoris hetkel aktiivne, pigem nähakse avaliku sektori organisatsioone ja kohalikke omavalitsusi vabatahtliku tegevuse võimaldajatena ning soodsa keskkonna kujundajatena kui proaktiivsete kaasajatena (Balti Uuringute Instituut, 2018).

Samas, vabatahtlike kaasamise potentsiaalne kasu avalikus sektoris hõlmab teenuste tõhususe ja tulemuslikkuse paranemist, kodanike eelistuste paremat arvesse võtmist, sealhulgas kogukonna suhete ja demokraatia parandamist (Ivonchik 2019, 689; Brudney, Kellough, 2000, 121-125; Choudhury 2010, 594). Samuti võib kaasamine aidata jätkata teenuste pakkumist piiratud eelarve kontekstis (Ivonchik 2019, 700). Kohaliku omavalitsuse tasandil ning sotsiaalvaldkonnas võib vabatahtlike kaasamisest olla kasu tööjõu murede lahendamiseks, inimliku kontakti tekitamiseks või kogukonna enda ressursi kasutamiseks. „Olenemata vormist, teenib kodanikuvabatahtlikkus kohalike omavalitsuste olulisi vajadusi – nii praktilisi kui sümboolseid.“ (Choudhury 2010, 594)

Eestis on tehtud mitmeid uuringuid, mis puudutavad vabatahtlikus töös osalemist, erinevates valdkondades vabatahtlike kaasamist, vabatahtliku tegevuse õiguskeskkonda jms (Balti Uuringute Instituut 2018; Kaarna, Noor 2011; Rammo, Seppel 2013; Surva 2009; Kimmel 2013; Vahar 2014; Vibur 2017; Mägi 2015; MTÜ Külaliikumine Kodukant 2020), kuid fookus on olnud laiem. Ainult avalikule sektorile, täpsemalt kohalikele omavalitsustele ja sotsiaalvaldkonna vabatahtlike kaasamisele ei ole keskendutud. Vabatahtlike Värav toob välja, et Eestis tegutseb selles valdkonnas 16% vabatahtlikest ning lisab: „Neil on oluline roll abi ja toe pakkumisel vähemate võimalustega ühiskonnaliikmetele“.

Seega räägitakse Eestis peamiselt vabatahtlike kaasamisest MTÜ-de tegevusse, kuid vähem kohalike omavalitsuste tegevusse, mis looks kodanikele võimalused olla lähemal otsustajatele ning panustada kodukoha hüvanguisse. Oluline oleks võimestada kõiki vabatahtlikke kaasajaid, mitte ainult mittetulundusühinguid. Luues soodsa pinnase vabatahtlike kaasamiseks, saaksid inimesed panustada neile sobivas kohas, ajal ja tegevuses. Siseministeeriumi kodulehel on välja toodud järgmine: „Kodanikuühiskonnas on oluline roll vabatahtlikel, keda tegutseb enim keskkonnakaitse, loodushoiu, säästva eluviisi, kohaliku elu edendamise, noorsootöö ning lastega töötamise valdkonnas” (Siseministeerium 2022). Näiteks siseturvalisuse valdkonnas pööratakse juba praegu suurt rõhku vabatahtliku töö populariseerimisele ja võimestamisele (Siseministeerium 2021), kuid sotsiaalvaldkond on jäänud mõnevõrra tähelepanuta. Samas sotsiaalvaldkonna vabatahtlikele (tugiisik, hooldaja, seltsiline vms) on sageli kõrgemad ootused – kontrollitakse tausta, tuleb läbida ettevalmistav koolitus, oodatakse pikemaajalisemat panustamist jne, kuna vabatahtlikud tegelevad inimestega, kellel võivad olla teatud eripärad. (MTÜ Külaliikumine Kodukant 2020)

Sotsiaalvaldkonnas oodatakse pikaajalist pühendumist, kuid vabatahtliku tööga käivad kaasas erinevad trendid, millega peab arvestama või kohanema. Mikrovabatahtlikkus on hetkel moes ning selle raames soovivad inimesed panustada lühiajaliselt ning sageli ka kodust lahkumata. (Vabatahtlike Värv, 2019) Tehakse nn vabatahtlikke tööampse, mille puhul inimene ei seo ennast ühe organisatsiooniga pikaks ajaks, vaid panustab lühiajaliselt konkreetse ülesande raames (Vabatahtlike Värv 2019; Kodaniku ühiskonna programm 2021–2024). Kodanikuühiskonna programm toob välja: „Aastatel 2013–2018 on vabatahtlikus tegevuses osalenud inimeste osakaal küll kasvanud 31%-lt 49%-ni, kuid regulaarsete vabatahtlike osakaal on samas vähenenud 34%-lt 26%-ni“. Samuti on vähenenud sotsiaalvaldkonda panustavate vabatahtlike osakaal, 2018. aasta seisuga on see kõigest 10% elanikkonnast (Balti Uuringute Instituut, 2018).

Töö autorile teadaolevalt on ka Tallinna linnas juba täna sotsiaalteenuseid, mis toetuvad suurel määral vabatahtlikule tööle, kuid täpsem ülevaade vabatahtliku töö mahust, vabatahtlike rollist, kaasamisest ja juhtimisest linnas puudub. Samuti kajastatakse linna arengudokumentides vabatahtlikku tööd põgusalt, mis tähendab, et tõenäoliselt tegutsetakse ilma ühtse visioonita. Vabatahtliku töö sihtide ja vabatahtlike juhtimise infrastruktuuri olemasolu kohalikus omavalitsuses puudutab vabatahtlike kogukonda laiemalt ning võib sellele avaldada positiivset või negatiivset mõju. Kui ühe piirkonna või valdkonna organisatsioonidel puudub võimekus

vabatahtlikke hästi juhtida, siis mõjutab see otseselt vabatahtlike kogemusi ning nende soovi edaspidi vabatahtlikuna panustada. (Nesbit *et al.* 2017, 8)

Eeltoodule tuginedes keskendub autor selles uurimistöös Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti (STA) allasutustele, mis on koos ametiga Tallinna linna sotsiaalvaldkonna peamised eestvedajad. Eesmärk on saada ülevaade vabatahtlike kaasavatest asutustest, vabatahtlike rollidest ja juhtimisest ning analüüsida vabatahtlike kaasamise süsteemi edasi arendamise võimalusi ja vajadust.

Magistritöö otsib vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- Millisel määral ja millistes rollides Tallinna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlike kaasatakse?
- Kuidas kaasatud vabatahtlike juhatakse?
- Millised on Tallinna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlike kaasamise süsteemi edasi arendamise võimalused ja vajadused?

Magistritöö teoreetiline lähtekoht on vabatahtliku tegevuse olemus avalikus sektoris ja sotsiaalvaldkonnas ning uurimisküsimustele vastamiseks analüüsitakse vabatahtlike kaasamist ja juhtimist kontekstipõhise hammasratta mudeli abil (Brudney, Sink 2017, 214-219). Tegemist on kvalitatiivse empiirilise uurimusega ning uurimismeetoditeks on dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuud. Töö on jaotatud neljaks suuremaks osaks. Esimeses osas kirjeldatakse uurimistöö tausta, milline on täna olukord vabatahtlike kaasamisel sotsiaalvaldkonnas nii Eestis kui ka kitsamalt Tallinnas ning mis ajendas seda tööd kirjutama. Teises osas tuuakse välja teoreetiline raamistik, mis vaatleb vabatahtlike tegevuse olemust avaliku sektori ja sotsiaalvaldkonna kontekstis ning vabatahtlike juhtimise mudeleid. Kolmanda osa moodustab Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutuste vabatahtlike kaasamise ja juhtimise kaasuse empiiriline analüüs, milles analüüsitakse vabatahtlike kaasamist ja juhtimist ning kaasamise süsteemi edasi arendamise vajadust. Neljas osa koosneb järeldustest, milles seotakse teoreetilised teadmised empiirilise analüüsiga ning tuuakse välja probleemi lahendamise võimalused, sh poliitikasoovitused.

Lisaks laiemale panusele, mida valdkonna ülevaade ja analüüs annavad, on uurimuse protsessist ja tulemustest otsene kasu ka töö autoril, kes igapäevaselt Tallinna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlike temaatikaga tegeleb. Autor tänab juhendajat ja kõiki intervjuudes osalenuid olulise panuse eest magistritöö valmimisse.

1. PROBLEEMI ÜLEVAADE

Vabatahtlike kaasamise temaatika Tallinna sotsiaalvaldkonnas, täpsemalt STA allasutuste vaatest, tõstatus 2020. aastal, mil kolm asutust (Tallinna Perekeskus, Tallinna Lastekodu ja Tallinna Laste Turvakeskus) said kokku Praxise arenguprogrammi raames. Põhifookus teenusedisaini protsessis läks vabatahtliku tugiisiku teenusele, sest ühiselt nähti selle teenuse arendamise vajadust. Seejuures püüti leida võimalusi, kuidas koostööd osapoolte vahel tihendada ning vabatahtlike värbamist ja koordineerimist ühtselt korraldada. Nagu teenuse nimetus ka ütleb, siis peamist rolli teenuse osutamisel täidavad vabatahtlikud ehk teenuse pakkumiseks vajatakse vabatahtlike olemasolu ja kaasatust. Praeguseks (st 2022. aastaks) on kolme asutuse koostööna kaardistatud vabatahtliku tugiisiku teekond, läbi arutatud selle kitsaskohad, korraldatud ühine suurem värbamiskampania ning määratud ka koordineeriv asutus.

Kõik kolm keskust panustasid süsteemi välja töötamisse, kuid koordineeriva rolli võttis endale Tallinna Perekeskus, kes hakkab tegelema vabatahtlike värbamisega. See süsteem lahendab loodetavasti vabatahtlike tugiisikute leidmise probleemi, kuid teistesse sotsiaalvaldkonna tegevustesse vabatahtlike kaasamine jääb jätkuvalt tähelepanuta. Süsteemi kitsaskohaks võib pidada ka seda, et kui vabatahtlik ei sobi tugiisiku rolli kandma, siis ei leita talle alternatiivset panustamise võimalust. Sellisel puhul võiks aidata STA ülene sotsiaalvaldkonna asutuste vabatahtlike kaasamise ja koordineerimise süsteem, mis tähendaks, et iga endast märku andnud vabatahtlik leiaks enda oskustele ja isikuomadustele sobiva väljundi. Lisaks vabatahtlike vaatele oleks süsteem kasulik asutustele. Süsteemi abil saaks kaasata senisest enam vabatahtlikke, jagada omavahel kogemusi ning vabatahtlike kohta käivat nii positiivset kui ka negatiivset informatsiooni, kommunikeerida selget sõnumit vabatahtlikele ja linnakodanikele, sh teenuse kasutajatele, vähendada vabatahtlike haldamise kulusid ja jagada ressursse.

Protsessis kerkis asutuste vaatest mitmeid probleeme (oskusteabe ja informatsiooni puudumine, ressursi raiskamine jms), millega seisti silmitsi ühtse süsteemi puudumise tõttu, aga ka vabatahtlikku tööd teha soovivatel inimestel on keeruline orienteeruda, kuidas ja mis mahus on

võimalik Tallinna sotsiaalvaldkonna organisatsioonides panustada. Samuti on probleemiks asutusesisene vabatahtlike värbamine, sest sobiva töö puudumisel öeldakse inimesele, et ta ei saa panustada või ta peab ootama järjekorras paar nädalat või kuud. Kahjuks inimesed väsivad ootamast ning loobuvad soovist vabatahtlikuna panustada. Samal ajal on üha suurem vajadus vabatahtlike panustajate – nt tugiisikute, seltsiliste, ürituste korraldajate jms – järele ning vabatahtlike panuse olulisus on taaskord tõstatunud põgenikekriisi valguses, mil kohalikud omavalitsused peavad kaasama vabatahtlikke, et tagada põgenike registreerimine ja esmatarbekaubad. Vabatahtliku tegevuse populariseerimine peaks algama aga enne kriise, et inimestel oleks tekkinud teadmine ja harjumus vabatahtlikuna panustada. Eelpool mainitud tulenevalt peaks vabatahtlike kaasamine olema süsteemne ning koordineeritud, et leiaks inimesi, kes jätkuvalt soovivad valdkonnas tegutseda ja pühenduda. Samuti peaks olema vabatahtlike programmide informatsioon kättesaadav ja süstematiseeritud.

Ka linna arengudokumentides laiemalt kajastatakse vabatahtlikkuse teemat põgusalt. Arengukava Tallinn 2035 üheks sihiks on heatahtlik kogukond. Selle all mõistetakse nii abivajajate abistamist kui ka kodanikuühiskonda panustamist. Oluline on, et linnakodanikud hooliksid linnast, kaaslinlastest, kogukonnast ja ühiselt jagatud väärtustest. (Tallinn 2020b) Üks võimalus kogukonnas aktiivselt kaasa löömiseks ja sotsiaalhoolekande jätkusuutlikkuse tagamiseks on vabatahtlik tegevus. Seda mainitakse Tallinna Sotsiaalhoolekande 2012–2027 arengukavas: arengukava elluviimise riskide maandamiseks tuleks vabatahtlikke kaasata senisest enam.

Kui Tallinna linna arengukavades on vabatahtlik tegevus peamiselt ridade vahelt välja loetav, siis Eesti üldine arengukava 2035. aastaks seab sihiks “aruka, tegusa ja tervist hoidva Eesti inimese”. Selle sihi saavutamist jälgitakse muuhulgas Eesti elanike vabatahtlikus töös osalemise määra järgi. (Eesti 2035, 15) Selle teema kajastamine arengudokumentides näitab, et nii Eesti riigile kui ka kitsamalt Tallinna linnale läheb korda vabatahtliku töö võimaldamine ning inimeste aktiivsena hoidmine ka väljaspool põhitööd, kuid kindlasti saaks sellele temale rohkem tähelepanu pöörata ning seeläbi ka vabatahtlikku tegevust soodustada. Näiteks tõi Balti Uuringute Instituut (2018) oma uuringus välja, et tallinlased osalevad vabatahtlikus tegevuses vähem kui väikeste kohalike omavalitsuste elanikud. Suurel määral põhjustab seda ajapuudus, kuid toodi välja ka mitteteadlikkust sellest, kuidas ja kus saab vabatahtlikuna tegutseda. (Balti Uuringute Instituut, 2018) See tendents ilmestab Tallinna linna potentsiaali kaasata praegusest enam vabatahtlikke tehes koordineeritud koostööd ja kaasamist asutuste üleselt.

Praxise arenguprogrammis tõstatunud kitsaskohad ja arenguvajadused on selle uurimistöö kirjutamise tõuketegurid, kuid reaalne vajadus valdkonna edasi arendamiseks tuleks välja selgitada analüüsid. Varasemalt ei ole vabatahtlike kaasamist ja juhtimist STA allasutustest uuritud; puudub ülevaade, millised asutused oma igapäevatöösse vabatahtlikke kaasavad ja kuidas vabatahtlikke juhivad. Erinevad avalikud dokumendid, sealhulgas asutuste kodulehed, ei anna samuti sisulist ülevaadet.

Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutusi on kokku üheksa (Tallinna Sotsiaaltöö Keskus, Tallinna Lastekodu, Tallinna Laste Turvakeskus, Tallinna Kiirabi, Tallinna Tugikeskus Juks, Käo Tugikeskus, Iru Hooldekodu, Tallinna Vaimse Tervise Keskus, Tallinna Perekeskus), mis tagavad teenused kogu elukaarele, alates väikelastest kuni eakateni (Tallinn 2020a). Igal asutusel on oma spetsialiseerumine, millise konkreetse kliendigrupiga tegeletakse, sh nii psüühikahäiretega, raske või sügava puudega inimesed, abivajavad lapsed, sõltuvushäiretega täiskasvanud, noored, pered ja eakad. Vaatluse alt jäetakse välja Tallinna Kiirabi, sest asutuse sihtgrupp ja valdkond erinevad teisest olulisel määral.

Kodulehtedel põhineva informatsiooni kohaselt kaasavad oma tegevustesse vabatahtlikke järgmised asutused:

- Tallinna Tugikeskus Juks
- Käo Tugikeskus
- Tallinna Lastekodu
- Tallinna Perekeskus

Samas puudub informatsioon, kuidas nad seda teevad, millistesse tegevustesse ja millises mahus vabatahtlikke kaasatakse. Magistritöö raames püütakse nendele küsimustele vastused leida, samuti on oluline selgitada välja teiste asutuste vabatahtlike kaasamise määr ja ühtse süsteemi loomise võimalused, sh vajalikkus.

2. VABATAHTLIKU TEGEVUSE OLEMUS

2.1 Vabatahtliku tegevuse käsitlus

Vabatahtlikkus ja vabatahtlik töö on väga laiad mõisted ning neid saab sisustada mitmeti, kuna programmid, valdkonnad ja organisatsioonid, kuhu vabatahtlikke kaasatakse, erinevad suuresti. Defineerimisel käsitletakse mitmesuguseid aspekte, mis vabatahtlikku tööd iseloomustavad. Neist enim levinutel on kolm ühist elementi: tehakse teiste (üksikisik, organisatsioon, kogukond, ühiskond) hüvanguks, ei ole kohustuslik ja on tasustamata (Dekker, Halman 2003, 1; Cnaan *et al.* 1996; Whittaker *et al.* 2015, 360; Wilson 2000, 215-217; Ellis 2010, 8).

Hustinx *et al.* (2010, 414) toovad lisaks oma uuringus välja: “Üldjuhul vabatahtlikkuse definitsioonid käsitlevad aja, tööjõu ja teadmiste pakkumist ning kesksed on neli telge: vaba tahe, töötasu kättesaadavus ja laad, seotus ja lähedus abisaajatega ning ametlik organisatsioon.” Kui kirjeldatakse mõne konkreetse valdkonna vabatahtlikku tegevust, siis põhiaspektidele lisatakse täpsustavad kirjed. Näiteks programmi Vanem Vend Vanem Õde (Big Brother Big Sister) puhul on tegemist vabatahtliku tegevusega järgmistel põhjustel: inimesed kandideerivad programmi vabatahtlikult ning kandideerinute seast tehakse põhjalik valik, vabatahtlikud ei saa tegevuse eest tasu, programm on ametlik ja kasusaajad ehk lapsed ei ole varasemalt vabatahtlikele teada (Cnaan *et al.* 1996).

2.2 Vabatahtlik tegevus avalikus sektoris

Poliitikateadlased näevad vabatahtlikku tegevust kodanikuühiskonna ja demokraatia lahutamatu osana, mille abil saavad inimesed kogukonna elukvaliteeti rikastada ja parandada ning ka oma õigusi nõuda (Hustinx *et al.* 2010, 419-420). Lisaks kogukonna elukvaliteedi rikastamisele ja oma õiguste kaitsele on võimalik vabatahtliku tegevusega juurutada kodanikuväärtusi, edendada poliitilist kultuuri ning parandada ühiskonda ja demokraatiat (Theiss-Morse, Hibbing 2005, 230-

232). Kui ühiskonnas puudub aktiivne vabatahtlik tegevus, võib ühiskond muutuda totalitaarseks ja rõhuvaks (Hustinx *et al.* 2010, 419).

Sotsioloogidele on vabatahtlik tegevus sotsiaalne nähtus, mis kätkeb endas nii sotsiaalseid suhteid ja vastastikmõju erinevate ühiskonnaliikmete vahel kui ka sotsiaalsete probleemide lahendamist. Üheltpoolt rõhutatakse vabatahtliku töö väärtuspõhisust ja kollektiivsust, teisalt teenuste pakkumiseks vajalikku inimressurssi. (*Ibid.*, 417-418)

Brudney (2000, 222-223) toob välja, et avaliku sektori vabatahtlikul tegevusel on järgmised omadused:

- vabatahtlikud tegutsevad ametlikus keskkonnas ning nende tegevust koordineerib avalik organisatsioon;
- vabatahtlikud ei saa tehtud töö eest tasu, kuid neile on võimalik kompenseerida teatud kulutusi, mis on tehtud vabatahtliku töö kontekstis, näiteks toitlustus;
- vabatahtlikud peaksid tegutsema vabast tahtest ning eesmärgiga luua kasu eelkõige asutuse klientidele, mitte iseendale;
- vabatahtlikke kaasatakse teenuse osutamisse (klienditöö) või organisatsiooni haldussuutlikkuse parandamiseks (palgaliste töötajate abistamine).

Vabatahtlike kaasamise potentsiaalne kasu avalikus sektoris võib hõlmata teenuste tõhususe ja tulemuslikkuse paranemist, kodanike eelistuste paremat arvesse võtmist, sealhulgas kogukonna suhete parandamist ja demokraatia tugevdamist (Ivonchik 2019, 689; Brudney, Kellough, 2000, 121-125; Choudhury 2010, 594).

Väärtused, mida vabatahtlik töö võib lisada, on kahte tüüpi (Choudhury, 2010, 594):

- materiaalsed – teenuse jätkamise võimalus vaatamata eelarvekärbetele ning tasustatud töötajate tõhususe paranemine;
- mittemateriaalsed – kodanikuperspektiivi ja emotsionaalse toetuse toomine asutusse, kogukonna toetus programmile.

Loodavad väärtused aga ei pruugi realiseeruda kohe ning kulude kokkuhoid võib olla oodatust väiksem, sest vabatahtlike haldamiseks (värbamine, koolitamine, juhtimine) on samuti vaja

ressurssi. Vabatahtlikke kaasates saab tõsta teenindussuutlikkust ja palgaliste töötajate tõhusust, kuid seejuures tuleb arvestada väljaõppe kuludega. Võib tunduda justkui vabatahtlike abil saaks ka palgaliste töötajate arvu vähendada ilma, et see mõjutaks teenuste arvu, kuid ainuüksi vabatahtlikkusel teenuste baseerumine oleks riskantne. Palgaliste töötajate olemasolu tagab stabiilsuse. (Ivonchik, 2019, 700-701)

Nagu eelpool mainitud, võivad vabatahtlikud tuua avalik-õiguslikesse organisatsioonidesse erioskusi ning teavet, mis võimaldab paremini mõista klientide ja kodanike vajadusi. See omakorda võimaldab avalikul organisatsioonil parandada suhteid kogukonnaga ning suurendada avalikkuse toetust valitsusele. (*Ibid.*, 690) Seeläbi võidaks nii organisatsioon, kes saab suurendada oma võimekust, kui ka valitsus, kes on kodanike silmis usaldusväärne.

2.3 Vabatahtlik tegevus sotsiaalvaldkonnas

Vabatahtlikul panusel on sotsiaaltöö kontekstis oluline väärtus, sest vabatahtliku tegevusega loodud sotsiaalsed sidemed võimaldavad sotsiaalseid muutusi kiiremini ellu kutsuda. Sotsiaalsed sidemed, mida luuakse vabatahtliku tööga, on ainulaadsed oma vabatahtlikkuse ja kollektiivse olemuse tõttu, need erinevad formaalsematest sotsiaalsetest sidemetest nagu sugulus või töökoht (Hustinx *et al.* 2010, 417). Näiteks psüühikahäirega inimesed võivad vabatahtlike toetuse tulemusena parandada oma sotsiaalset kaasatust ja kontakte (Hallet *et al.* 2012, 10). Samuti kogukonna kaasamine sotsiaalteenuste pakkumisse annab hea võimaluse suurendada abivajajate või erivajadusega inimeste märkamist ja kaasamist ühiskonda. Ka inimeste enda põhiväärtused (altruism, empaatia, sotsiaalne vastutus jms) väljenduvad läbi vabatahtliku töö (Wuthnow 1991 viidatud Hustinx *et al.* 2010).

Ühelt poolt on vabatahtlike kaasamine sotsiaalvaldkonnas hea võimalus lõimida ühiskonda, tulla toime vähenevate ressurssidega ja leida lahendusi tööjõu küsimustele, teisalt peab arvestama väljakutsetega, mida vabatahtlike kaasamine sotsiaalvaldkonda võib kaasa tuua. Esmalt võib see põhjustada täiendavaid sotsiaalseid lõhesid ja tõrjutust, kuna vabatahtlikena panustavad sageli inimesed, kellel on kõrgem haridus, sissetulek ning sotsiaalsed ressursid (Wilson, 2000; Haski-Leventhal *et al.* 2009). Teisalt poliitikud ja poliitika kujundajad peavad arvestama, et vabatahtlike

kaasamine nii pikaajalisse hooldusesse kui ka teiste sotsiaalteenuste pakkumisse on kulukas ettevõtmine, sest see nõuab nii ametlike hooldajate kui ka vabatahtlike pidevat värbamist, koordineerimist ja koolitamist (Skinner *et al.* 2020, 21). Lisaks poliitika kujundajatele on ka kaasajatel väljakutsete arvestamisel oma roll – teinekord suuremgi. Kaasajad peaksid arvestama valdkonna eripäraga ning lähtuvalt sellest oma programme kohandama, näiteks vältimaks vabatahtlike läbipõlemist.

Oluline on, et kõiki väljakutseid käsitletakse asjakohaselt ning vabatahtlike kaasamise kaudu saavutataks soovitud eesmärk ilma sotsiaalvaldkonna teenuste kvaliteeti ja vabatahtlike kogemust kahjustamata (Cameron *et al.* 2020, 136-137).

Sotsiaalvaldkonnas laialdasem vabatahtlike kasutamine on olnud üks lahendus, mille abil on tegeletud rahvastiku vananemise väljakutsega. Valitsused kogu Euroopas ja mujal on pidanud otsima uusi innovaatilisi lahendusi teenuste pakkumiseks (Skinner *et al.* 2020, 1). Sealjuures vabatahtlikud võivad olla eraldiseisvad teenusepakkujad või täiustada professionaalseid teenuseid (Hiatt, Jones 2000, 146). Lisaressursina vabatahtlike kaasamisest võidavad ka palgalised sotsiaaltöötajad, sest see annab võimaluse oma ametialast positsiooni ümber määratleda või täiendada (Bochove *et al.* 2016). Lisaks võivad vabatahtlikud olla sotsiaaltöötajatele abiks klientidega kontakti saavutamisel. Vabatahtlikuid nähakse klientide seas pigem sõprade ja perena, mitte ametnike ja professionaalidena, sest vabatahtlikel on aega kuulata ja regulaarselt neid külastada. (Hoogervorst *et al.* 2015) Sotsiaaltöötajatel on korraka tööks palju kliente ja tihe ajagraafik, mis ei võimalda läheneda igale kliendile individuaalselt ning pühendada piisavalt aega, et tekiks usalduslik suhe.

Sotsiaaltöö klientidega tegeledes on aga “usaldus” oluline märksõna, sest kui on usaldamatus, siis on keeruline ka koostööd saavutada. Hoogervorst *et al.* (2015, 604-606) leidsid oma uuringus, et altruismi ja siiruse omistamine võimaldab vabatahtlikel arendada klientidega tugevamaid emotsionaalseid sidemeid kui palgatöötajatel ning neil on võime tekitada klientides mõjupõhist usaldust. Seega on vabatahtlike kaasamine kõige tõhusam olukordades, kus palgalistel töötajatel on raske usaldust tekitada, kuid kliendi abistamiseks on äärmiselt olulised lähedased suhted. Kuivõrd vabatahtlikutel on suurem tõenäosus haavatava sihtgrupiga usaldus saada, siis peab

arvestama ka kaasneda võivate riskidega ning vabatahtlike kaasajad peavad veenduma inimese, keda klientidega tegelema lastakse, ohutuses.

3. VABATAHTLIKU TÖÖ JUHTIMINE

Avalikus sektoris toimub vabatahtlik tegevus organiseeritud keskkonnas ja teiste hüvanguks. Sealjuures vabatahtlikud võivad ise koonduda ja luua vabaiühenduse, mille kaudu avalikke teenuseid pakkuda. Teisalt võivad avaliku sektori organisatsioonid vabatahtlikke enda tegevustesse kaasata, et tuua asutusse lisandväärtust või parandada teenindussuutlikkust. Selleks, et inimestel oleks arusaam oma rollist ja ülesannetest, peab tegevust juhtima.

Vabatahtlike kaasamise ulatus nii mittetulundusühingutes kui ka avalikus sektoris sõltub mitmest aspektist. Nesbit *et al.* (2017, 3) on välja töötanud raamistiku, mis kirjeldab kaheksat erinevat mõõdet, millest sõltub vabatahtlike kaasamine. Sealhulgas on esitatud organisatsiooni tunnused, vabatahtlike juhtimise tavad ja suutlikkus, keskkonnategurid ja vabatahtlike kogemused. Vabatahtlike juhtimisele on eraldiseisvalt tähelepanu pööratud, sest vabatahtlike juhtimine on kriitilise tähtsusega, rolli mängivad nii organisatsioonis toimivad praktikad (planeerimine, värbamine jms) kui ka ressursid (eelarve, juhi omadused, töötajate võimekus jms). (*Ibid.*, 3-6)

Einolf (2018, 153-154) lisab, et vabatahtlike juhtimine ei ole saanud akadeemilises debatis ulatuslikku tähelepanu. Seeläbi on peamisteks kannatajateks praktikud, kellele ei ole loodud kindlat teadmiste pagasit, kuidas vabatahtlikke tõhusalt värvata, koolitada, juhendada ja hoida ehk juhtida.

Vabatahtlike koordineerimiseks ja juhtimiseks on välja töötatud mitmesuguseid mudeleid ja nende all käsitletud edukaks juhtimiseks vajalikke elemente. Selles peatükis sünteesitakse erinevaid vabatahtlike juhtimise mudeleid, mis annavad praktikutele konkreetsed suunised, mida tuleb vabatahtlike kaasamise protsessis rakendada, et oleksid täidetud nii organisatsioonilised kui ka vabatahtlike endi vajadused (Einolf 2018, 168-171). Usaldusväärse vabatahtlike programmi loomiseks on oluline organisatsioon ette valmistada vabatahtlike kaasamiseks ja läbi mõelda kogu protsess värbamisest koostöösuhte lõpetamiseni (Brudney 2012).

3.1 Universaalne lähenemine

Vabatahtlike juhtimise üldise raamistiku loob universaalne lähenemine, mille puhul ei eristata organisatsioone ega tegevusvaldkondi. Samu juhtimise elemente rakendatakse igas olukorras – „one size fits all“. (Brudney, Meijs 2014, 300) See lähenemine rõhutab ühelt poolt vabatahtliku panuse olulisust organisatsiooni missiooni täitmisel, teisalt juhtimise elementide olemasolu, et vabatahtlike kaasamine nii mittetulunduslikesse kui ka avalikesse organisatsioonidesse oleks edukas (Brudney, Sink 2017).

S. J Ellis (2010) ja teised (Harriet Naylor 1967, Milton Boyce 1971 ja Jeffery Brudney 1990 viidatud Brudney, Meijs 2014; Brudney, Sink 2017) leiavad, et vabatahtlike juhtimine ei sõltu organisatsiooni suurusest, vabatahtliku programmi eripäradest või muudest teguritest. Üheksa universaalset elementi – planeerimine ja administreerimine, vabatahtliku töö kavandamine, värbamine, vestlused ja valik, koolitamine, juhendamine ja tugi, pidev motiveerimine ja tunnustamine, mõjuhindamine ja aruandlus – jäävad kehtima ka siis, kui organisatsioon, vabatahtlikud või programm muutuvad. Kümnennda aspektina lisatakse juurde muud kohustused (vastavalt organisatsioonile), kuid seejuures ei arvesta situatsiooniteguritega. (Ellis 2010, 253-266) Tegemist on lineaarse protsessiga, mis sarnaneb palgaliste töötajate juhtimisega (Studer 2016, 2-3).

Universaalne lähenemine loob vabatahtlike juhtimisest üldise arusaama, kuid peamiste puudujääkidena tuuakse välja situatsiooniteguritega mitte arvestamist ning vabatahtlikesse kui palgatöötajatesse suhtumist. Ei arvestata ainulaadse ressursiga, mida vabatahtlikud organisatsiooni toovad. (*Ibid.*) Kritiseeritakse ka seda, et „universalistide“ endi seas on eriarvamusi, mis puudutavad situatsiooniliste lähenemisviiside vajadust (Brudney, Meijs 2014, 308). Alternatiivina pakutakse välja kontekstipõhiseid lähenemisi, kus juhtimist kohendatakse vastavalt vabatahtliku programmi eripäradele ja organisatsiooni tüübile. Vabatahtlike juhtimise kontekstipõhised käsitlused on spetsiifilisemad, luues vabatahtlike kaasajatele konkreetse suuna, et luua erinevates tingimustes toimivaid vabatahtlike juhtimisprogramme (Brudney, Meijs 2014, 302-307). Nende seisukohta kinnitavad ka Brudney & Sink (2017), vabatahtlike kaasajad peaksid universaalset mudelit kohandama vastavalt erinevatele tingimustele ja olukorrale. Universaalse lähenemise

rakendamine peaks sõltuma järgnevatest teguritest: organisatsiooni eripärad (suurus, tüüp), vabatahtliku programmi olemus (panustamise sagedus) jms (Brudney, Sink 2017).

Seega võib öelda, et universaalne lähenemine jääb sotsiaalvaldkonnas lihtsustatuks ja üldiseks, sest töökohad, programmid ja organisatsioonid on väga mitmekesised (Brudney, Meijs 2014, 307-308). Samuti ei pruugi vabatahtlikud täita palgaliste töötajatega täpselt samu ülesandeid ning suhted ei pruugi olla hierarhilised.

3.2. Kontekstipõhine lähenemine

„Vabatahtlik tegevus on keeruline ja mitmetahuline kontseptsioon, mille mõistmiseks on vaja mõista konteksti, kus see aset leiab.“ (Nesbit *et al.* 2017, 1) Kontekstipõhistes lähenemistes arvestatakse muutuda võivate aspektidega: keskkond, organisatsiooni suurus, programmi eripära, vabatahtlike vajadused jms (Brudney, Meijs 2014, 302-306). Erinevad autorid on käsitlenud erinevaid aspekte ning loonud nendest eraldiseisvad mudelid. Üks võimalus on läheneda vabatahtlike keskselt (Brudney, Meijs 2014; Brudney, Sink 2017; Brudney *et al.* 2019), teine organisatsiooni või programmi keskselt (Brudney, Meijs 2014; Macduff *et al.* 2009; Brudney, Sink 2017; Brudney *et al.* 2019). Vabatahtlikele keskendunud aspektid on seotud vabatahtlike motivatsiooni ja pühendumisega. Muud aspektid – asutuse struktuur, tüüp ja missioon – on seotud programmi- ja organisatsioonikesksete kriteeriumitega. (Brudney *et al.* 2019; Brudney, Meijs 2014)

Tasakaalu leidmine organisatsiooniliste vajaduste ja vabatahtlike soovide vahel võib olla väljakutse (Macduff *et al.* 2009, 408-412), kuid see tagab vabatahtliku tegevuse edu. Kui vabatahtliku soovide ja arenguvajadustega arvestatakse, siis vabatahtlik on valmis panustama asutuse eesmärkidesse ka pikemaajaliselt.

Programmipõhiste (organisatsioonikesksetele) ja liikmepõhiste (vabatahtlikekesksetele) mudelitele panid aluse Hoogstad ja Meijs (2001), kes selgitasid organisatsiooni eesmärkide erinevuse põhjal erinevate lähenemiste vajadust vabatahtlike juhtimisele, sealjuures pöörasid tähelepanu ka töötajate ja vabatahtlike vahelisele suhtele (Brudney, Meijs 2014, 303-304; Meijs, Karr 2004, 178-180). Liikmete juhtimine ehk keskendumine vabatahtlikele endile toimub

organisatsioonides, kus vabatahtlikud on asutuse partnerid. Nad kujundavad sealse keskkonna, neil on üksteise vastu usaldus ja tugev organisatsiooni kuulumise tunne. Püütakse arvestada eelkõige vabatahtlike soovide ja vajadustega, mis tähendab, et vabatahtlikke on võimalik kaasata mitmekülgset. (Meijs, Karr 2004, 178-180) Vastandudes liikmepõhisele lähenemisele on programmi juhtimise mudelit rakendavates organisatsioonides eesmärk leida vabatahtlikud, kes tegelevad eelnevalt kindlaksmääratud ülesannete täitmisega, näiteks teenuse pakkumisega (Brudney, Meijs 2014, 303-304; Meijs, Karr 2004, 178-180). Seega arvestatakse eelkõige organisatsiooni vajadustega.

Sarnaselt Hoogstad ja Meijs (2001) mudelile on hammasratta (*ratchet*) mudelis (Brudney, Sink 2017) lähenetud nii vabatahtlike (osalusmudel) kui ka organisatsiooni (töehõivemudel) omaduste pinnalt, kuid juurde on toodud suurem paindlikkus ehk erinevates organisatsiooni mõjutavates tingimustes ja olukordades saab vabatahtlike juhtimist „lõdvendada“ või „pingutada“. Ühes äärmuses on töehõivemudel, mille puhul rakendatakse universaalseid põhimõtteid ning rõhk on organisatsiooni vajadustel. Vabatahtlikuid kaasatakse siis, kui vajatakse tootvat tööjõudu lisaressursina ja ülesanded on analoogsed palgaliste töötajatega. Osalusmudelis omakorda on eesmärgiks arvestada eelkõige vabatahtliku soovide ja vajadustega, et toimuks isiklik kasvamine, oskuste arendamine, võrgustike loomine jms läbi vabatahtliku tegevuse. (Brudney, Sink 2017) Hammasratta mudeli kasutamine nõuab vabatahtlike juhtidelt tegutsemist kahe äärmuse vahel ning leida nende vahel hetkeolukorrast sõltuv tasakaal. Nii organisatsiooni kui ka vabatahtlike vajadused peavad vabatahtlike juhtimises olema rahuldatud. Seda saab tagada liites universaalse lähenemisviisi põhimõtetele juurde kontekstipõhised elemendid. (*Ibid.*)

Hammasratta (*ratchet*) mudelis on arvestatud järgmisi juhtimise elemente (*Ibid.*, 212-216):

- värbamine ja suhted avalikkusega,
- vabatahtlike sõelumine ja valik,
- vabatahtlike koolitamine ja orientatsioon,
- vabatahtlike programmi struktuur,
- vabatahtlike töö kirjeldus,
- arvestuse pidamine ja aruandlus,
- vabatahtlike hindamine,
- vabatahtlike tunnustamine.

Üldjoontes samu juhtimise elemente on ka Einolf (2018) parimaks praktikaks nimetanud. Ta on lisaks nimetanud vabatahtlike rolli selge defineerimise, supervisiooni, vabatahtlike motiveerimise ja toetava keskkonna loomise. Vabatahtliku töö kontekstis on supervisioon äärmiselt oluline, eriti pikaajaliste vabatahtlike puhul. Neile on oluline pakkuda turvalist keskkonda, kus nad saavad jagada oma muresid ning leida töö käigus esile kerkinud probleemidele lahendust. Supervisioon aitab lisaks vähendada tööstressi ja vältida läbipõlemist, samuti tagada teenuse kvaliteeti. (Jenkinson 2011, 240-242) Samas aruandluse ja arvestuse pidamine võib vajalik olla organisatsioonile, aga vabatahtlike rahuolu see pigem ei mõjuta või mõjutab negatiivselt, sest aruandluse korjamine teeb juhtimisstiili ametlikumaks (Stirling *et al.* 2011, 332). Vabatahtlikele tuleks anda realistlik ülevaade vabatahtliku töö võimalikest hüvedest ja väljakutsetest, et vähendada liiga kõrgetest ootustest tulenevat läbipõlemist (Kulik 2006, 553-556). Läbi rolliootuse selge määratlemise ja juhendamise suudavad organisatsioonid paremini vältida vabatahtlike suurt soovlust ja sobitada klientide vajadusi vabatahtliku oskustega (Hiatt, Jones 2000).

Hammasratta mudeli sees saab eristada kahte mudelit, mille vahel praktilised lahendused varieeruvad. Iga juhtimise elemendi juurde on toodud vastavalt osalusmudelile või tööhõivemudelile kriteeriumid, mis iseloomustavad vabatahtliku tegevuse olemust ning kohandamise vajadust. Täpse ülevaate annab Tabel 1.

Tabel 1. Hammasratta mudel vabatahtlike programmi juhtimiseks.

Vabatahtlike juhtimise element	Osalusmudel	Tööhõivemudel
Värbamine ja suhted avalikkusega	üldised appikutsed	organisatsiooni ülesanded, mida on vaja täita
Vabatahtlike sõelumine ja valik	minimaalne	organisatsiooni ülesanded, mida on vaja täita
Vabatahtlike koolitamine ja orientatsioon	minimaalne, lühiajaline	tööspetsiifiline, pikemaajaline
Vabatahtlike programmi struktuur	horisontaalne, vähem hierarhiline	detailne, rohkem hierarhiline
Vabatahtlike töö kirjeldus	üldine (osuta abi)	spetsiifiline (täida ülesannet)
Arvestuse pidamine ja aruandlus	minimaalne	suurema arvestuse pidamine
Vabatahtlike hindamine	mitteametlik, kui üldse	ametlik

Vabatahtlike tunnustamine	minimaalne („aitäh“)	töökohale või pikaajalisusele spetsiifiline
---------------------------	----------------------	---

Allikas: Autori koostatud Brudney, Sink (2017, 215) põhjal

Lisaks elementide alusel kategoriseerimisele saab mudeli varieerumist analüüsida lähtuvalt tingimustest, mis puudutavad suuremas osas organisatsioonilisi aspekte. Organisatsiooni eripärad võivad mõjutada seda, kas saab arvestada igakülgset vabatahtlike soovide ja vajadustega või peab lähtuma pigem organisatsioonikeskselt (vt Tabel 2).

Tabel 2. Hammasratta mudeli rakendumise tingimused.

Tingimused	Osalusmudel	Tööhõivemudel
Vabatahtliku tegevuse intervallid	ühekordne, ebaregulaarne	pikaajaline
Sihtgrupp	mitte haavatav	haavatav
Organisatsiooni elutsükel	uus	kindlaks kujunenud
Vabatahtlike kättesaadavus	traditsiooniline	virtuaalne
Organisatsiooni suurus	väiksem	suurem
Organisatsiooni tüüp	mittetulunduslik	avalik
Organisatsiooniline kontroll	tavalised toimingud	hoolikas järelevalve
Inimlikud elemendid	madalam moraal, vähe töötajate kaebusi, vähene ühtekuuluvus	kõrgem moraal, rohkem töötajate kaebusi, kõrgem ühtekuuluvus

Allikas: Autori koostatud Brudney, Sink (2017, 217) põhjal

3.3 Vabatahtlike koordineerimine valdkonnaülevalt

Avaliku sektori kontekst loob vabatahtlike valdkonnaüleseks koordineerimiseks erinevaid võimalusi ja vajadusi. Arvestada tuleb sektori spetsiifikaga, kus probleemid ületavad organisatsioonide piire ja osapooli on palju. Avalikus sektoris, sh sotsiaalvaldkonnas kaasatakse vabatahtlikke olukorras, kus sarnaste probleemidega ja ühe sihtgrupiga tegeleb terve organisatsioonide võrgustik. Seega on koostöö ja koordineerimine osapoolte vahel väga oluline ning see laieneb ka vabatahtlike kaasamisele. Koordineerimine tagab, et avalikes poliitikates oleks

võimalikult vähe lünki, vastuolusid ja raiskamist. Tegemist on erinevate toimijate tegevuse sihipärase ühtlustamisega konkreetse eesmärgi saavutamiseks. (Bouckaert *et al.* 2010, 34-36)

Vabatahtlike kaasamine ja juhtimine on ressursimahukas tegevus, kui vaadelda eelpool loetletud elemente ning arvestades, et ükski element ei tööta eraldiseisvana. Iga element on vaja lahti mõtestada ning sisustada. Ressursside kokkuhoiu vaatest oleks mõistlik asutustel teha koostööd, sest valdkond, kuhu vabatahtlikke kaastakse, on sama, ning vabatahtlike eduka juhtimise elemendid jäävad kehtima olenemata koostöö ulatusest ja vormist. Samuti on oluline vaadelda valdkonda terviklikult ja võrgustikuna, sest kui ühe valdkonna organisatsioonidel puudub võimekus vabatahtlikke hästi juhtida, siis mõjutab see otseselt vabatahtlike kogemusi ning nende soovi edaspidi vabatahtlikuna panustada. (Nesbit *et al.* 2017, 8)

Provan ja Kenis (2008) toovad välja, et juhtimise teadlik läbi mõtlemine on efektiivse koostöö eeldus, ning kriitilised tegurid, millega peaks arvestama, on järgmised:

- koostöö osapoolte arv,
- usaldussuhe osapoolte vahel,
- jagatud arusaam eesmärkidest,
- vajadus spetsiifiliste lisakompetentside järele.

Vabatahtlike ühtse süsteemi loomisel peaks esmalt mõtlema eesmärgile ning leidma ühised huvid ja stiimulid, mille najalt koostööd üles ehitama hakata. Ühtne süsteem võib seisneda jagatud vabatahtlikes, oskusteabes, vahetatud informatsioonis, ühisüritustes või muus. Erinevad koostöövormid aga nõuavad erinevat juhtimist. Juhtimise kolm põhitüüpi on jagatud juhtimine, ühe eestvedajaga või delegeeritud juhtimine (Provan, Kenis 2008). Juhtimise ja koostöö puudumisel kannatavad nii kaasajad kui ka koordineeriva rolli endale võttev organisatsioon, samuti vabatahtlikud ning asutuse kliendid (Brudney *et al.* 2019, 84).

Brudney *et al.* (2019, 78-81) toob välja, et jagatud vabatahtlike puhul on vajalik silmas pidada lisaks eelpool kirjeldatud juhtimise elementidele järgmisi:

- palgaliste töötajate koolitamine vabatahtlikega töötamiseks,
- vabatahtliku tegevuse vastu huvi tõstmine kogukonnas,

- suhtlemine organisatsioonidega, kuhu paigutatakse vabatahtlikke;
- vabatahtlike ürituste (näiteks teenistuspäevad) korraldamine,
- vabatahtlikele tegevuse pakkumiseks organisatsioonide otsimine.

3.4 Teoreetilise raamistiku kokkuvõte

Avaliku sektori ja sotsiaalvaldkonna kontekstis peab vabatahtlik töö toimuma vaba tahte alusel ühiskonna hüvanguks, sealjuures vabatahtlikke juhivad avalikud organisatsioonid (Dekker, Halman 2003, 1; Cnaan *et al.* 1996; Whittaker *et al.* 2015, 360; Wilson 2000, 215-217; Ellis 2010, 8) ning nad toovad asutusse materiaalseid ja/või mittemateriaalseid väärtusi (Choudhury, 2010, 594). Vabatahtlikke kaasatakse teenuse osutamisse (klienditöö) või organisatsiooni haldussuutlikkuse parandamiseks (palgaliste töötajate abistamine) (Brudney 2000, 222-223).

Teenuse osutamisse vabatahtlike kaasamisel on oluline pöörata tähelepanu järgmistele aspektidele: koolitamine, vabatahtliku rolli selge defineerimine, sõelumine ja valik, supervisioon, pikaajalisus, kõrge moraal (Jenkinson 2011; Hiatt, Jones 2000; Kulik 2006, 553-556). Sarnaseid elemente peab eduka kaasamise aluseks ka Einolf (2018), kes on lisaks nimetanud vabatahtlikele toetava ja motiveeriva keskkonna loomise. Vabatahtliku töö kontekstis on supervisioon ja toetav keskkond äärmiselt olulised, eriti pikaajaliste vabatahtlike puhul. Vabatahtlikele on oluline pakkuda turvalist keskkonda, kus nad saavad jagada oma muresid ning leida töö käigus esile kerkinud probleemidele lahendusi. Supervisioon lisaks aitab vähendada tööstressi ja vältida läbipõlemist, samuti tagada teenuse kvaliteeti (Jenkinson 2011, 240-242). Läbipõlemist aitab vältida ka rollide selge defineerimine. Lisaks vabatahtlikule motiveeriva keskkonna loomisele on oluline arvestada organisatsiooniliste vajadustega, näiteks haavatava sihtgrupiga, seepärast on õigustatud elemendid ka vabatahtlike sõelumine ja valik, tööpetsiifiline koolitamine ja järelevalve aruandluse abil (Hoogervorst *et al.* 2015; Hiatt, Jones 2000). Tasakaalu leidmine organisatsiooniliste vajaduste ja vabatahtlike soovide vahel võib olla väljakutse (Macduff *et al.* 2009, 408-412), kuid see tagab vabatahtliku tegevuse edu. Kui vabatahtliku soovide ja arenguvajadustega arvestatakse, siis vabatahtlik on valmis ka pikemaajaliselt panustama asutuse eesmärkidesse. Kuivõrd sotsiaalvaldkonna vabatahtlikelt oodatakse pikemaajalist panustamist, siis on äärmiselt oluline tegeleda välja toodud juhtimise elementide rakendamisega.

Eelnevale teoreetilisele teadmisele tuginedes saab väita, et sotsiaalvaldkonnas edukaks vabatahtlike kaasamiseks on vaja tunnistada erinevusi, mis mõjutavad vabatahtlike juhtimist. Vastavalt vabatahtlikele, sihtgrupile ja keskkonnale on vajalik rakendada sobivaid tehnikaid ning olla nende kasutamisel paindlik (Brudney, Meijs 2014, 306-308). Vaatamata potentsiaalsele kasulikkusele, mida võivad arvukad kontekstipõhised vabatahtlike juhtimise mudelid pakkuda, võib mudelite arv, mille seast valida, osutada pigem keeruliseks kui silmi avavaks (Brudney et al. 2019) ja ükski lähenemisviis ei tööta tõhusalt kõigis juhtimisolukordades (Brudney, Sink 2017). Erinevad kontekstipõhised mudelid põhinevad lühiajalistel ja muutuvatel aspektidel, mida võib olla raske tuvastada, veel enam mõõta (Brudney et al. 2019, 81-84). Seepärast käesolevas uurimistöös lähtutakse hammasratta mudelist, sest see kirjeldab valdkonna kompleksust ning selle abil on võimalik leida asutuste ühisosa. Sellest tulenevalt saab teha ettepanekuid ühtse süsteemi loomiseks või sellest loobumiseks. Samuti eelpool loetletud elemendid on hammasratta mudelis kaetud ja see annab konkreetse raamistiku, millised juhtimise elemendid peaksid asutustes kaetud olema, et teha edukat vabatahtlike kaasamist.

Vaadeldes hammasratta mudelis toodud tingimusi ning võrreldes avaliku sektori ja sotsiaalvaldkonna teoreetilise teadmisega, siis justkui peaksid asutused pigem lähtuma tööhõivemudelist. Näiteks, organisatsiooni tüüp on avalik, mitte mittetulunduslik; sihtgrupp on haavatav; organisatsiooni elutsüklil on kindlaks kujunenud jne. Empiirilise analüüsi abil on võimalik tuvastada reaalsus ning anda hinnang tänasele kaasamisele.

Lisaks hammasratta mudeli alusel selguvale ühisosale ja selle alusel tehtavatele võimalikele ettepanekutele ühtse süsteemi loomiseks on vaja arvestada ka erinevate koostöövormidega, mis ühtse süsteemi loomisel võivad esineda. Kolm põhitüüpi erinevate koostöövormide juhtimiseks Provan ja Kenis (2008) järgi on: jagatud, ühe eestvedajaga või delegeeritud juhtimine. Valdkonnaülese koordineerimise kaudu on võimalik tagada, et avalikes poliitikates on võimalikult vähe lünki, vastuolusid ja raiskamist (Bouckaert *et al.* 2010, 34-36). Seega ka ressursside kokkuhoiu vaatest oleks mõistlik asutustel koostööd teha, sest valdkond, kuhu vabatahtlike kaasatakse on sama ning vabatahtlike eduka juhtimise elemendid jäävad kehtima olenemata koostöö ulatusest ja -vormist.

4. EMPIIRILINE UURIMUS

4.1 Metoodika

Käesoleva magistritöö puhul on tegemist kvalitatiivse uurimusega, mille abil on võimalik saada uuritava probleemi kohta sisulisemat ja sügavamalt informatsiooni ning teha kindlaks läbivad teemad (VanderStoep, Johnson 2009, 7-9). Andmete kogumise meetodid on dokumendianalüüs ja poolstruktureeritud intervjuud.

Dokumendianalüüsi eesmärk on asutuste arengukavade, juhendite ja muude relevantsete dokumentide abil saada ülevaade hetkeolukorrast ehk leida vastused küsimustele, millisel määral ja kuidas STA allasutustes vabatahtlikke kaasatakse. Nii formaalsed kui ka mitteformaalsed kirjalikud dokumendid palus autor otse allasutustelt. Dokumentatsiooni olemasolu ja sisu varieerub asutuste vahel palju. Kuivõrd dokumentatsioon asutustes erineb ja ei anna täielikku ülevaadet, siis poolstruktureeritud intervjuud aitavad esmalt täiendada hetkeolukorra kaardistust, teisalt osapoolte abil selgitada välja, kuidas kaasatud vabatahtlikke juhitakse ning millised on vabatahtlike kaasamise süsteemi edasi arendamise võimalused ja vajadused. Poolstruktureeritud intervjuud kasutades on võimalus panna paika peamised küsimused ja eesmärk, samas jääb võimalus küsida täpsustavaid küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuude abil on uurijal parem võimalus intervjuude käigus saada uurimistööks vajalikku sisendit. Struktureeritud intervjuud kasutades seda paindlikkust ei ole. (Rubin, Rubin 1995)

Magistritöö raames saadeti STA allasutuste juhtidele ja STA esindajale palve suunata uuringus osalema otseselt vabatahtlikega tegelevad töötajad, kes on protsessile kõige lähemal ning omavad ülevaadet, samuti kogemust. Eesmärk oli läbi viia üheksa intervjuud, mis annaksid ülevaate allasutuste vabatahtlike kaasamisest ja juhtimisest. Nõusoleku intervjuudeks andsid kuus asutust, mille töötajatega viidi poolstruktureeritud intervjuud läbi MS Teamsi vahendusel, ühel juhul ka telefoni teel. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus veebruar 2022 – märts 2022 ning need kestsid

keskmiselt 1 tund ja 20 minutit. Intervjuude käigus kogutud teave transkribeeriti Tallinna Tehnikaülikooli veebipõhise kõnetuvastuse (Alumäe *et al.* 2018) abil. Tallinna Sotsiaaltöö Keskus ja Tallinna Vaimse Tervise Keskus avaldasid soovi vastata küsimustele kirjalikult, sest nemad vabatahtlikke ei kaasa. Kirjalikud küsimused formuleeriti mittekaasamise perspektiivist lähtudes (vt Lisa 3). Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet vastas samuti küsimustele kirjalikult, neile saadetud küsimused (vt Lisa 3) põhinesid teadmisel, et tegemist on sotsiaalvaldkonda koordineeriva asutusega. Transkribeeritud intervjuude ja kirjalike vastuste kohta viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs. Osapoolte mõtted, arvamused ja seisukohad tuakse välja empiirilises analüüsis asutuste kaupa (nt PK ja KTK intervjuu). Täpse ülevaate uurimuses osalenud asutustest annab Tabel 3.

Tabel 3. STA allasutused ja intervjuude informatsioon.

Asutus	Intervjueeritavate/ vastanute arv ja ametikohad	Kuupäev ja intervjuu pikkus
Tallinna Tugikeskus Juks (TKJ)	1- loovjuhendaja	16.03.2022, 1:09
Käo Tugikeskus (KTK)	3- meeskonnajuhid ja sotsiaaltöötaja	04.03.2022, 1:37
Tallinna Lastekodu (LK)	1- projektikoordinaator	21.02.2022, 1:03
Tallinna Perekeskus (PK)	1- juhtumikorraldaja	14.03.2022, 1:40
Tallinna Laste Turvakeskus (LTK)	2- üksuse juht ja sotsiaalpedagoog	23.02.2022, 1:14
Iru Hooldekodu (IHK)	2- direktor ja asedirektor	25.03.2022, 1:20
Tallinna Vaimse Tervise Keskus (VTK)	1- direktor	22.02.2022, vastused kirjalikult
Tallinna Sotsiaaltöö Keskus (STK)	1- personalijuht	23.02.2022, vastused kirjalikult
Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet (STA)	2- osakonna juhataja ja haldussektori juht	25.03.2022, vastused kirjalikult

Allikas: Autori koostatud.

Intervjuu küsimused põhinesid käesoleva töö teoreetilisel raamistikul ning olid jagatud kolme suuremasse gruppi (vt Lisa 1). Esimese grupi küsimuste abil sai ülevaate hetkeolukorrast, teine

puudutas kaasamise mudelit ning juhtimise elemente, kolmanda grupi küsimused põhinesid koostöö ja ühtse süsteemi temaatikal.

Uurimistöö piiranguks võib pidada vabatahtlike kaasajate subjektiivsust. Kõik intervjueeritavad on ise vabatahtlike kaasajate rollis, seega võib olla raskendatud oma tööd ja asutust objektiivselt hinnata ja analüüsida. Samuti võeti vabatahtlikke ühe kogumina, mitte ei käsitletud iga vabatahtlikke gruppi (pikaajalised, ühekordsed jms) eraldiseisvana, mistõttu võivad vastused olla üldistatud.

4.2 Vabatahtlike kaasamine Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutustes

Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti kuues allasutuses kaasatakse moel või teisel vabatahtlikke. Intervjuudest selgus, et lisaks varasemalt välja toodud asutustele (PK, LK, TKJ, KTK) kaasavad vabatahtlikke Tallinna Laste Turvakeskus ja Iru Hooldekodu. Tallinna Sotsiaaltöö Keskus vabatahtlikke ei kaasa ning intervjueeritava hinnangul puudub selleks vajadus, sest kogu töökorraldus põhineb palgalistel töötajatel. Tallinna Vaimse Tervise Keskus on endi sõnul vabatahtlikke kaasanud vähesel määral, kuid praegu ei ole see aktuaalne, sest töötajatele on kehtestatud haridusnõuded ning kasutatakse praktikantide ja asendusteenistujate abi, samuti mõjutab uute inimeste kaasamist ka koroonaviiruse levik. Seega vabatahtlikke kaasatakse enamikes STA allasutustes (vt Tabel 4) ning kokku kaasatakse aasta jooksul ligi 70 kohalikku vabatahtlikku, sealhulgas nii pikaajalised kui ka ühekordsed panustajad.

Tabel 4. STA allasutustes vabatahtlike arv ja klientide kogum

Asutus	Aastas keskmiselt kaasatavate vabatahtlike arv		Pikaajalised/ ühekordsed projektid	Klientide kogum (mittehaavatav/h aavatav)
	Välisvabatahtlikud	Kohalikud		
Tallinna Lastekodu (LK)	2-3	40-45 (nii ühekordsed projektid kui ka pikaajalised)	Mõlemad, pikaajalised eelistatud	Haavatav
Tallinna Laste Turvakeskus (LTK)	1-2	5	Pikaajalised	Haavatav
Tallinna Vaimse Tervise Keskus (VTK)	-	-	-	Haavatav
Tallinna Sotsiaaltöökeskus (STK)	-	-	-	Haavatav
Käo Tugikeskus (KTK)	3-4	Aastati erinev (ühekordsed projektid)	Mõlemad, pikaajalised eelistatud	Haavatav
Tallinna Tugikeskus Juks (TKJ)	2	Aastati erinev (nii ühekordsed projektid kui ka pikaajalised)	Mõlemad, pikaajalised eelistatud	Haavatav
Iru Hooldekodu (IHK)	-	2-3 pikaajalist ning ühekordsed projektid aastati erinev	Mõlemad, pikaajalised eelistatud	Haavatav
Tallinna Perekeskus (PK)	-	30	Pikaajalised	Haavatav

Allikas: Autori koostatud.

Kaasavad asutused rakendavad vabatahtlikke nii teenuste osutamisse (klienditöö) kui ka organisatsiooni haldussuutlikkuse parandamisse (palgaliste töötajate abistamine). Peamise kaasamise põhjusena toodi välja lisandväärtus. See on lisa ajaline ressurss, tööjõud, suurenenud tähelepanu ja suhtlus klientidega, väline vaade ja uued ideed, millest võidavad nii kliendid kui ka

töötajad. Väärtused jagunevad seega kaheks: materiaalsed (tasustatud töötajate tõhususe paranemine) ja mittemateriaalsed (emotsionaalse toe pakkumine, kogukonna ja kodanikuperspektiivi toomine asutusse).

„...me täna näeme vabatahtlikes väga suurt lisapotentsiaali, lisaväärtust. See võimaldab inimestele rohkema arvu kontakte.“ IHK intervjuu

„See lisaväärtus on ikkagi inimressurss, puhtalt ajaline ja tähelepanuressurss.“ LK intervjuu

„On nii töötajatele kui ka klientidele või teenuse saajatele selline arendav võimalus natuke laiemat maailmapilti näha ja et ikkagi inimene väljastpoolt hoopis teistsuguste mõtetega.“ TKJ intervjuu

Uurimuse käigus selgus, et ühelt poolt kaasatakse iseseisvalt kohalikke vabatahtlikke, teisalt ollakse ka vabatahtlikku teenistust pakkuvate rahvusvaheliste organisatsioonide partner. Partnerluse kaudu on asutustel võimalus üheksaks kuuks oma tegevusse kaasata vabatahtlikku teenistust läbiv välismaalane. Rahvusvaheliste organisatsioonide (EstYes ja Euroopa Solidaarsuskorpus) partnerid on Laste Turvakeskus, Lastekodu, Tugikeskus Käo ja Tugikeskus Juks. Seejuures Laste Turvakeskus ja Lastekodu kaasavad nii kohalikke vabatahtlikke kui ka välismaalasi, teised on koordineerivate asutuste partnerid ning iseseisvalt püsivabatahtlikke ei kaasa. Samas ühekordsete projektide tegemiseks on nad kaasanud ka kohalikke üksikisikuid ja organisatsioone. Näiteks Käo Tugikeskus korraldas klientidele väljasõidu loomaaeda ning kutsus kaasa vabatahtlikud, et nad pakuksid klientidele tuge.

Kohalike pikaajaliste vabatahtlike kaasamine on populaarne Iru Hooldekodus, Lastekodus, Laste Turvakeskuses ja Perekeskuses, teised keskused kaasavad kohalikke vabatahtlikke suuresti ühekordsete projektide elluviimiseks. Edasises analüüsi käsitletakse vabatahtlikke ühe kogumina, erinevus tuuakse välja juhul, kui tegemist on märkimisväärse lahknevusega. Samas on oluline markeerida, et välisvabatahtlike kaasavate asutuste vaade vabatahtlikule tegevusele ja süsteemi mõtestamisele sõltub suuresti tänasest partnerlusest rahvusvaheliste organisatsioonidega.

Vabatahtliku päritolust olenemata tegutsevad nad ametlikus keskkonnas ja täidavad palgaliste töötajatega küllaltki sarnaseid rolle. Täpsed tööülesanded sõltuvad kaasavast asutusest ja klientide eripärast: abistatakse kliente igapäevatoimingutes, korraldatakse üritusi, toetatakse palgalisi töötajaid klientidega tegelemisel keskuse siseselt ja väljaspool, täidetakse administratiivseid või

halduslikke ülesandeid. Kokkuvõtlikult, vabatahtlikud panustavad oma aega, energiat ja teadmisi organisatsiooni ja teenuse kasutajate hüvanguks. Respondendid rõhutasid, et vabatahtlikud ei asenda palgalisi töötajaid, vaid abistavad, täiendavad ja pakuvad toetust.

„Vabatahtlik ei asenda töötajat... on perevanemale nagu lisaressurss millegi toreda läbiviimisel, neil on juba midagi planeeritud ja siis vabatahtlik saab olla täiskasvanuna seal kõrval.“ LK intervjuu

„Sotsiaalteenuseid osutades peab asutus hästi toimima ka ilma vabatahtlike panuseta. Seega on inimesed, keda oleme kaasanud või kes on oma panust pakkunud, olnud boonuseks olemasolevale.“ VTK intervjuu

Lisaks töid keskuste esindajad välja, et vabatahtliku tegevused sõltuvad ka konkreetsest inimesest, kes vabatahtlikuna panustab, kui aktiivselt ta soovib kaasatud olla või milliseid lisategevusi ise välja mõtleb. Näiteks vabatahtlik Tallinna Laste Turvakeskuses korraldas omal initsiatiivil tantsutunni, et sellega oma kultuuri tutvustada.

Üheski asutuses ei saa vabatahtlikud tehtud töö eest tasu, kuid neile kompenseeritakse teatud kulutused, mis on tehtud vabatahtliku töö kontekstis. Näiteks kompenseeritakse ürituse piletid ja toitlustus. See iseloomustab vabatahtliku töö olemust: inimesed ei saa tegevusest materiaalselt kasu ning peamine eesmärk on luua kasu eelkõige asutuse klientidele.

Tallinna Perekeskuse, Laste Turvakeskuse ja Lastekodu vabatahtlike tugiisikute programmid, kus vabatahtlik veedab lapsega aega nendele meeldivates kohtades, erinevad teiste keskuste vabatahtlike programmidest. Vabatahtlik ja laps ei tegutse kontrollitud ametlikus keskkonnas, vaid toimub üks ühele suhtlus ja tegevused tänavaruumis. Samuti on vabatahtlikele tegevustoetusena ette nähtud kuus kindel summa, mis võimaldab neil lastega meelelahutusasutustes käia.

Kõiki STA allasutusi iseloomustab sihtgrupp, kellega töötamine vajab teatavat ettevalmistust ning eriteadmisi. Kliendid on haavatavad ning eelkõige tuleb tagada nende turvalisus. See tähendab, et vabatahtlikuid värvates ja kaasates tuleb arvestada, et sellega ei kahjustataks sotsiaalhoolekande kvaliteeti. STK ja VTK nimetasidki vabatahtlike mitte kaasamise põhjuseks haavatava kliendirühmaga tegelemise. Teised aga püüavad erinevate toimingutega riske minimeerida, sest nende arvates vabatahtlike loodav lisandväärtus kaalub üles administratiivse panuse ning

vabatahtlike sõelumisele ja valikule ressursi kulutamine on seda väärt. Lisaks klientide turvalisuse tagamisele oodatakse sotsiaalvaldkonna vabatahtlikelt pikemaajalisemat panustamist, et tagada stabiilsus läbi töötajaskonna ja inimeste, kellega abivajav laps või täiskasvanu kokku puutub. Kõik asutused leidsid, et nende ülesanne on klientuurile tagada järjepidevad kontaktid ja turvalised suhted.

„Need lapsed, kes teenusele satuvad, on eelnevalt traumaatilise kogemusega ja kui need vabatahtlikud kõik on noored ja kenad, siis lapsed võivad klammerduda, ja kui see vabatahtlik läheb jälle ära, siis on pettumus suur. Kõik tahavad olla tema väikesed sõbrad, aga mingil päeval seda suurt sõpra ei tule, siis on kurbust palju.“ LTK intervjuu

Viimaks on asutustes vabatahtlike kaasamist ja vabatahtlike panust mõjutanud koroonakriis. Vabatahtlike arv, eriti ühekordsete projektide läbiviijate arv, on vähenenud, sest piiratakse klientidega kokku puutuvate inimeste hulka. Püütakse oma töötajate ressursiga hakkama saada ning seeläbi hoida keskused avatuna. Koroonakriis on mõjutanud ka asutustevahelist koostööd vabatahtlike kaasamise teemal. Näiteks Käo Tugikeskuse ja Juks-i vabatahtlikud on varem korraldanud asutustes ühisüritusi, kuid praegu on üritused ja läbikäimised viidud miinimumi.

4.3 Vabatahtliku töö juhtimine

4.3.1 Vabatahtlike juhtimine allasutustes

Läbiviidud intervjuud näitavad, et vabatahtlike juhtimine Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutustes jaguneb sisuliselt kaheks: osaliselt välja delegeeritud ning iseseisev. Vabatahtlike juhtimisele on sisulisemalt ja süsteemsemalt mõelnud asutused, mis tegelevad iseseisvalt kohalike vabatahtlike kaasamise ja värbamisega. Teiste asutuste vabatahtlike juhtimises mängivad keskset rolli koordineerivad ja vabatahtlikke vahendavad asutused. Värbamine on sisuliselt välja delegeeritud rahvusvahelistele asutustele ja nendega koostöös püütakse tagada vabatahtlikele parim kogemus. See ei tähenda aga, et asutuses ei oleks üldse vabatahtlike juhtimise elemente kaetud ja nendele mõeldud. Vähemal või suuremal määral on kõigis asutuses teatud elemendid olemas, sõltub suuresti, millises mahus vabatahtlikke kaasatakse ja milline on asutuses vabatahtliku roll.

Vabatahtlike juhtimise baaselemendid hammasratta mudeli järgi (värbamine, sõelumine ja valik, koolitamine, supervisioon, programmi struktuur, töö kirjeldus, rolli selge defineerimine, arvestuse pidamine ja aruandlus, hindamine ja tunnustamine) on moel või teisel kõigis asutustes kaetud (vt Tabel 5). Nende olemasolu tagab vabatahtlike eduka juhtimise.

Respondentide vastustest joonistus välja, et juhtimises püütakse leida tasakaalu organisatsiooniliste vajaduste (töehõivemudel) ja vabatahtlike soovide (osalusmudel) vahel. Esindatud on nii töehõivemudelile kui ka osalusmudelile vastavad kriteeriumid, mõne asutuse ja elemendi juures ei eristu mudel nii selgelt. Tabelis 5 on asutuste põhiselt välja toodud mudelite varieeruvus.

Tabel 5. Allasutuste juhtimise elemendid ja varieeruvus osalus- ja töehõivemudeli vahel.

Juhtimise element →	Värbamine ja suhted avalikkusega	Sõelumine ja valik	Koolitamine ja orientatsioon	Programmi struktuur	Töö kirjeldus	Arvestuse pidamine ja aruandlus	Vabatahtlike hindamine	Vabatahtlike tunnustamine
Asutus ↓								
Tallinna Lastekodu	reklaami ei tehta, aga põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	kaalutakse põhjalikult, keda vabatahtlikuks võetakse	tööspetsiifiline, pikaajalisem	horisontaalne	spetsiifiline (täida ülesannet)	peetakse suuremat arvestust, sh vabatahtlikud täidavad aruandeid	mitteametlik	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel
Tallinna Laste Turvakeskus	koordineerivas asutuses on üleval kuulutus, mis põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	minimaalne	horisontaalne	töö kirjeldus on loodud, aga asutuse siseselt ei ole täpseid ülesandeid määratud	minimaalne	puudub	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel
Käo Tugikeskus	koordineerivas asutuses on üleval kuulutus, mis põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	põhineb vabatahtliku huvil ja arvestatakse ka org. ülesandeid	tööspetsiifiline, pikaajalisem	horisontaalne	töö kirjeldus on loodud, aga asutuse siseselt ei ole täpseid ülesandeid määratud	minimaalne	puudub	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel
Tugikeskus Juks	koordineerivas asutuses on üleval kuulutus, mis põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	põhineb vabatahtliku huvil ja arvestatakse ka org. ülesandeid	tööspetsiifiline, pikaajalisem	horisontaalne	töö kirjeldus on loodud, aga asutuse siseselt ei ole täpseid ülesandeid määratud	minimaalne	puudub	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel

Iru Hooldekodu	reklaami ei tehta ning ei ole otseselt määratud ka ülesandeid	kaalutakse põhjalikult, keda vabatahtlikuks võetakse	tööspetsiifiline, pikaajalisem	horisontaalne	töö kirjeldus on loodud, aga asutuse siseselt ei ole täpseid ülesandeid määratud	minimaalne	mitteametlik	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel
Tallinna Perekeskus	Põhineb org. ülesannetel, mida on vaja täita	kaalutakse põhjalikult, keda vabatahtlikuks võetakse	tööspetsiifiline, pikaajalisem	horisontaalne	spetsiifiline (täida ülesannet)	peetakse suuremat arvestust, sh vabatahtlikud täidavad aruandeid	mitteametlik	töökoha spetsiifiline, nii nagu palgalistel töötajatel

Allikas: Autori koostatud.

Värbamine ja suhted avalikkusega

STA allasutuste vabatahtlike värbamine põhineb organisatsiooni ülesannetel, mida on vaja täita. Tegemist on tööhõivemudeli kriteeriumiga, seega asutused ei kutsu vabatahtlikke lihtsalt appi, vaid on läbi mõelnud, mis ülesannetes nad vabatahtlikke abistama vajavad. Delegeeritud värbamise puhul teeb administratiivsed toimingud, nt taustakontrolli rahvusvaheline organisatsioon, kust kaudu vabatahtlik Eestisse saabub. Keskuste ülesanne on endale sobiv vabatahtlik välja valida, pakkuda talle tegevusi teenistuse vältel ning tagada jooksev toetus. See on intervjuueeritavate sõnul keskuste igati sobiv lahendus ja mõned püsivabatahtlikud katavad suurel määral ka asutuse vajaduse. Sellel puhul erines Lastekodu, mille sõnul praegused välisvabatahtlikud ei kata asutuse vajadust ning seepärast kaasatakse lisaks välismaalastele kohalikke vabatahtlikke. Ühekordsete vabatahtlike puhul inimesi nii põhjalikult ei kontrollita ja dokumentatsioon on minimaalne, sest tegevus toimub turvalises keskkonnas ning palgaliste töötajate järelevalve all. Pikaajaliste kohalike vabatahtlike puhul tuleb respondentide sõnul kõik toimingud ise teha, alates vestlusest kuni karistusregistri päringuni. Valdkonna eripäradest tulenevalt on värbamisprotsess mahukas ja aeganõudev. STK nimetas seda ka mittekaasamise põhjusena.

„Vabatahtlikega koostöö eeldab, et eelkõige tagame oma klientide turvalisuse. Taustauuringud, dokumentatsioon ja muu asjaajamine võtaks rohkem ressursi kui tagasisaadav panus.“ STK vastus

Nii koordineerivates asutustes kui ka iseseisvalt värvates on suuremalt jaolt info kodulehtedele paigutatud asutuse ja vabatahtliku tööülesannete kirjeldusega. Väljaspool kodulehte reklaami ei

tehta, vabatahtlikud peavad võimaluse ise üles leidma. Respondentide sõnul ei ole neil seni olnud vaja ennast avalikkuses reklaamida, sest soovijad on nad ise üles leidnud.

„Null nii-öelda turundust on sinna taha läinud..., ainuke koht oligi meie koduleht. Me isegi oma Facebookis mitte kuskil ei ole seda niimoodi jaganud.“ LK intervjuu

Siin erineb PK, TK ja LK ühine programm Tugi Noorele, kus periooditi tehakse aktiivset reklaami sotsiaalmeedias, et leida vabatahtlikke, kes soovivad panustada oma aega noortega tegelemisse. Üleskutsed põhinevad konkreetselt asutuse ülesannetel, mida on vaja täita. Üleskutsete ja postituste kaudu informeeritakse avalikkust ning jagatakse teadmist vabatahtlikust tööst.

Vabatahtlike sõelumine ja valik

Vabatahtlike valik põhineb pea kõigis asutustes organisatsiooni ülesannetel, mida on vaja täita. Seega esmalt arvestatakse oma klientide ja asutuste vajadustega (töehõivemudel), seejärel vabatahtliku soovidega (osalusmudel). Sõelumine ja valik on olulised, sest vabatahtlikel on suurem tõenäosus saavutada klientidega usalduslikke suhteid. Ka respondendid rõhutasid vabatahtlike valiku ja sõelumise olulisust. Kaasajad soovivad valida, millise inimese nad oma meeskonda võtavad. Endi sõnul nad peavad veenduma, et vabatahtlik sobib kollektiivi ja on sobiv töötama haavatava sihtgrupiga. Märksõnadena toodi välja huvi ja motivatsioon. Asutuse töötajad on valmis eriteadmisi vabatahtlikule ise õpetama, aga vabatahtlik peab olema huvitatud ja soovima ise panustada.

“Esimene asi on huvi ja motivatsioon ja ...kui on ikka läbi näha, et ma tahan lihtsalt ära oma koduriigist tulla Eestisse tšillima, siis see kahjuks läbi ei lähe.” KTK intervjuu

Konkreetsed kriteeriumid vabatahtlike valikuks on välja töötatud Iru Hooldekodul, Lastekodul ja Perekeskusel, sest nemad tegelevad ka värbamise protsessiga iseseisvalt. Kriteeriumitena on esindatud näiteks keskhariduse nõue ja vanuse alampiir 21 eluaastat. Teised asutused saavad valiku langetada subjektiivsete tunnuste põhjal, sest vajalikud toimingud, sh karistusregistri päringu on teostanud koordineeriv asutus.

Vabatahtlike koolitamine, orientatsioon ja supervisioon

Vabatahtlike koolitamine ei ole üheski asutuses regulaarne, kõiki vabatahtlikke koolitatakse jooksvalt ja vastavalt vajadusele. Samas kõik vastajad tõid välja, et vabatahtlike juhendamine on oluline ja koolitusi on aeg-ajalt toimunud. Kui vabatahtlik ise on avaldanud soovi mõne teema sügavuti tundma õppimiseks, siis on koolitusel osalemise võimalust pakutud. Kuivõrd valdkonnas tegutsemiseks on vaja eriteadmisi, siis toimunud koolitused on olnud tööpetsiifilised (tööhõivemudel). Näiteks Käo Tugikeskuses kasutatakse alternatiivkõnet ning teenistuse alguses osaleb vabatahtlik väljaõppes, sest ilma kõnet tundmata on igapäevatoimingutes raske osaleda. Ka kolme asutuse üleses süsteemis (Lastekodu, Perekeskus ja Turvakeskus) on välja töötatud koolituskava, mis katab vabatahtlike tugiisikute tööks vajalikke teemasid. Varem on lühiloeng olnud ka supervisiooni osa, näiteks kui on vabatahtlikel tekkinud konkreetne küsimus, siis grupinõustamisel räägitakse alguses sellest temast teoreetiliselt ning teises pooles saab igaüks oma kogemust jagada.

„Töönõustamise raames võtsime siis mingi teema sügavuti ette, kas see oli siis mingi teema, mis ilmnis meil tegevusaruannetest või oli see selline jooksev tagasiside, et mul on noorega see teema praegu ja ei oska tegeleda.“ LK intervjuu

Oma kogemuse jagamise võimaluse soodustamist tõid välja kõik intervjuudes osalenud respondendid. Seda soodustatakse tegema nii jooksvalt kui ka töönõustamiste ehk supervisioonide raames. Supervisioonide korraldamise osas eristusid kohalike vabatahtlike kaasajad välisvabatahtlike kaasajatest. Kohalikke vabatahtlikke aktiivselt kaasavad organisatsioonid korraldavad regulaarseid kokkusaamisi, mille raames saavad vabatahtlikud ette tulevaid muresid ja rõõme arutada spetsialistiga. Välisvabatahtlike puhul on tegemist asutustes jooksva tagasisidestamisega, kuid üks respondent tõi välja, et tema teada koordineerivad asutused korraldavad ka töönõustamiselaadseid veebikohtumisi. Jagamise võimalus on oluline vabatahtlike läbipõlemise vältimiseks.

Programmi struktuur ja töö kirjeldus

Vabatahtlikuid võetakse võrdsete partneritena. Neil ei ole küll vastutavat rolli, aga neil on võimalus asutuse tegevuses igakülgsest kaasa lüüa. Vabatahtlikel on võimalik väljendada oma soove ja nendega arvestatakse võimaluste piires. See lähenemine iseloomustab osalusmudelit,

mille puhul on oluline ka vabatahtlike isiklik kasvamine ja areng. Ühelgi asutusel ei ole suhtumist, et tegemist oleks ülemuse ja alluva suhtega – programmi struktuur on horisontaalne. Tugikeskus Juksi intervjuueeritav tõi välja, et tema tuutorina aitab küll vabatahtliku aega planeerida, sest kõigil on suurepärased ideed, kuhu vabatahtlikku kaasata. Sellega väldib ta vabatahtliku ülekoormatust, aga vabatahtlik saab seejuures ka ise kaasa rääkida ja suhe on igati võrdne.

Asutustes vabatahtlike töö kirjeldus enamjaolt eksisteerib, kuid rolli selge defineerimine erineb. Välisvabatahtlikke kaasavad asutused on tööülesanded kirjeldanud üldisemalt, osalemine asutuste igapäevases tegevuses. Olgu selleks grupitegevused, laste abistamine õppetöös või mõni muu igapäevaulesanne. Kohalikke vabatahtlikke kaasavatel asutustel on vabatahtlike roll selgemini defineeritud. Täpselt on välja toodud töö ajaline maht, lubatud tegevused, aruande kohustus ja muu. Selge rolliootus aitab vältida vabatahtlike läbipõlemist.

„Lepingus on iseenesest üsna detailselt... ootused ja põhiasjad ikkagi välja toodud, et meil ei ole küll eraldi dokumenti “Töökirjeldus”, aga see on ikkagi lepingusse sisse kirjutatud.“ PK intervjuu

Lepingud sõlmitakse kõigi vabatahtlikega, välisvabatahtlike puhul on lepingu sõlmijaks koordineeriv asutus. Kohalike vabatahtlike puhul sõlmitakse leping kaasava asutuse ja vabatahtliku vahel.

Arvestuse pidamine ja aruandlus, sh hindamine

Lepingust tulenevalt on kohalikel vabatahtlikel aruande kohustus. Aruandeid täidavad Lastekodu, Perekeskuse ja Turvakeskuse vabatahtlikud tugiisikud, samuti Lastekodu pere vabatahtlikud. Erandina saab välja tuua Iru Hooldekodu, nemad vabatahtlikelt aruandeid ei oota. Aruandlus reeglina sisaldab tegevuste kirjeldust ning soovi korral ka kulusid, mille kompenseerimist soovitakse. Vabatahtlike üle peetakse arvestust samuti peamiselt kohalike kaasajate seas. Kirja lähevad nii endast märku andnud isikud, sobivad kandidaadid kui ka need, kes tegevustesse kaasatud. Asutused kajastavad aasta jooksul kaasatud vabatahtlikke ka oma tegevusaasta aruandes. Aruandluse pidamine on oluline asutustele endile, vabatahtlikud suuremat kasu aruandlusest ei saa.

„Keskuse tegevustes osales üks välisvabatahtlik Kreekast ja üks vabatahtlik Prantsusmaalt.“ -
Tugikeskus Juks 2021 tegevusaruanne

„Vabatahtlikena tegutses 27 särasilmset inimest, endast andis märku 44 uut huvilist.“ Tallinna
Perekeskus 2021 tegevusaruanne

Respondendid leidsid, et vabatahtlikku tööd hinnata on keeruline ja üheski asutuses ei olnud välja töötatud hindamissüsteemi. Ette tulevate probleemidega tegeletakse jooksvalt ja samuti palutakse aeg-ajalt tagasiside vabatahtlikega kokku puutuvatelt töötajatelt ja klientidelt, seega hinnatakse vabatahtliku tööd subjektiivselt ja mitteametlikult (osalusmudel). Samuti arutatakse meeskondades, kuidas üks või teine vabatahtlik hakkama sai ning kas järgmiste kaasamiseks on vaja teha muudatusi. Hindamise puhul mainiti ka tunnustamist ja positiivsete saavutuste märkamist.

„Meil on niisugune kultuur juba sees, et see on loomulik osa meie tööst, et kui me näeme, et keegi teeb hästi, siis me kiidame teda ja anname positiivse hinnangu.“ LTK intervjuu

Motiveerimine, tunnustamine, toetava keskkonna loomine ja üritused

Tunnustamine erineb asutustes, kuid peamistena toodi välja sünnipäevadel ja jõuludel meelepidamine, palgaliste töötajatega ühisürituste korraldamine, teenistuse lõppedes meenete kinkimine ja vabatahtlike päeva raames tunnustamine. Võib öelda, et tunnustamine sarnaneb palgaliste töötajate omaga ning ei piirdu „aitäh“ ütlemisega, lähenemine iseloomustab tööhõivemudelit. Suuremat tunnustust vabatahtlikele avaldatakse Tugikeskuses Juks kevadpeo raames, kuhu kaasatakse nii töötajad, kliendid kui ka nende lähedased.

„Kübarapeol on olnud selline, kus ikkagi direktor annab diplomi ja siis on maja poolt mingi kingitus ja ühesõnaga selline pidulik nii-öelda lõpu käe surumine.“ TKJ intervjuu

Jooksvalt tagasisidestades ja suhtlemist võimaldades püütakse samuti vabatahtlikele luua motiveerivat ja toetavat keskkonda. Vabatahtlikele antakse märku, et nad ei ole üksi. Alati kui

mingi teema üles kerkib, siis võib seda julgelt kolleegidega jagada. Vahel on vabatahtlike juhid mõttes omale konkreetse aja planeerinud, mil paluvad vabatahtlikul jagada oma tundeid ja mõtteid.

“Mina isiklikult olen igasse päeva planeerinud sellise akna, mis on keset päeva selline aeg, kus me klientidega jalutame pargis ja siis ma vabatahtliku alati nagu võtan kaasa..., et siis on selline nii-öelda refleksiooni aeg. Et kui vähegi mingisugused küsimused tekkinud on, siis minu arust need tavaliselt tulevad vestluses välja.” TKJ intervjuu

4.3.2 Asutuste vaheline koostöö ja valdkonnaülese koordineerimise võimalused

Vabatahtliku tegevuse raames koostöö tegemisele ja koordineerimise ühtsele edasi arendamisele ei olnud paljud allasutused enne intervjuude läbi viimist mõelnud. Koostööd tehakse pigem asutuse siseselt või eelpool mainitud rahvusvaheliste organisatsioonidega. Ka ei olda teadlikud teiste allasutuste vabatahtlike programmidest, sealhulgas puudub STA-l ülevaade haldusalas tegutsevatest vabatahtlikest.

„Kirjalikku ülevaadet koostatud ei ole, kuid oleme kuulnud ja teadlikud, et mitmed asutused rakendavad vabatahtlikke.“ STA intervjuu

Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutused moodustavad Tallinna sotsiaalvaldkonna võrgustiku, mistõttu saab vabatahtlike ühtse süsteemi edasi arendamist vaadelda kui võrgustikupõhist juhtimist ja pikaajalise koostöö juurutamist. Jagatud vabatahtlikud oleksid üks võimalik lahendus tihendada osapooltevahelist koostööd, nagu see toimib praegu välisvabatahtlike puhul. Rahvusvaheliste organisatsioonide abil on välisvabatahtlike aastaid kaasatud ning respondentide sõnul on nad selle süsteemiga harjunud ja rahul. Nii on halduskoormus ja vastutus jagatud. Kohalike vabatahtlike tugiisikute puhul toimib sarnane süsteem LK, PK ja LTK vahel. Lisana on juures ressursside jagamine supervisioonide ja koolituste korraldamisel. Kõik asutused panustavad ühiselt ka sotsiaalmeedia ja kodulehe asjakohasena hoidmisesse ehk avalikkusega suhtlemisse. Ühelt poolt on koostöö võimalik tänu väga sarnasele sihtgrupile – abivajavad lapsed, kuid teisalt oli asutustel lihtsalt sama huvi ja eesmärk, mis pani aluse koostööle. Valiti välja üks eestvedaja (PK), kes kogu protsessil silma peal hoiab ja värbamisega tegeleb. Värbamise järgselt liigub vabatahtlik andmebaasi, millele on ligipääs kõigil asutustel. Andmebaasist sobiva vabatahtliku leidmisel viib kaasaja läbi uue vestluse, et tutvustada oma asutuse spetsiifikat ja

hinnata kandidaadi sobivust konkreetse lapsega tegelemiseks. Asutuste esindajate sõnul on selline süsteem ennast igati ära tasunud ja hoiab kokku eelkõige ajalist ressursi. Boonusena toodi veel välja, et ka vabatahtlikud leiavad endale kiiremini rakenduse. See ei pruugi ainult vabatahtliku tugiisiku tegevuse raames olla, andmebaasi lähevad ka need vabatahtlikud, kes on valmis panustama ühekordsetesse projektidesse.

Töö autor tutvustas eelpool kirjeldatud süsteemi ka intervjueeritavatele, mille järgselt hakkasid osapooled erinevatele koostöövõimalustele sügavuti mõtlema ning kohati leidsid, et see süsteem oleks laiemalt vajalik. Vajalikkuses kahelnud asutused ei välistanud, et süsteemi olemasolul nad seda kasutaks. Pigem tekkisid küsimused, millisel kujul ühtset süsteemi luua, kes selle eest vastutaks ning milline roll oleks igal asutusel. Oluliseks peeti asutuste enda kaasatust vabatahtlike valikul. Värbamise ja muud vajalikud toimingud saaks teha koordineeriv astus, aga lõpliku otsuse peaksid nad saama ise teha. Näiteks toodi rahvusvaheliste koostöö organisatsioonidega, kus täpselt nii on praegu rollid jagatud.

Ühtse süsteemi korral vajaksidki asutused endi sõnul enim tuge vabatahtlike värbamisel, sest see on avalikus sektoris ja sotsiaalvaldkonnas mahukas: vaja on veenduda inimese sobivuses ja turvalisuses. Iru Hooldekodu esindajad leidsid: „*Ühtne süsteem on väga hea mõte, sest eeltöö on tegelikult mahukas. Vaja on välja selgitada, kus inimene tahab panustada, kelle heaks tahab panustada, ja meie sfääris on asutustel karistusregistri päringud ja muud dokumendid, mis tuleb enne ära vormistada. Samuti võiks olla siis juba mingi esmane vabatahtlike ühtne koolitus.*“

Lastekodu esindaja tõi välja, et ühtse süsteemi edasi arendamise korral võiks asutustes olla ka samad väärtused, oskusteave ja eelarvelised vahendid. Tugi Noorele süsteemis püütakse praegu neid aspekte ühtlustada, kuid see on pikk protsess. Ühtne andmebaas oli esimene ja lihtsaim aega kokkuhoidev samm protsessis, leidsid kõik kolm osapoolt, kuid sellega ei saa piirduda. Teised jällegi leidsid, et andmebaas üksi võib ka lisandväärtust juurde tuua. Näiteks, kui on vaja projekti läbi viia, siis sinna on koondunud info inimeste oskuste ja võimaluste kohta. Samuti kui oleks loodud kogu STA ülene vabatahtlike andmebaas, saaks sealt rakendada ka vabatahtlikke kriisiolukordadeks, kus vajatakse kiiresti ja usaldusväärseid abikäsi.

Koostöö elavdamise ja ühtse süsteemi edasi arendamise korral peaks eraldi käsitlema ka palgaliste töötajate koolitamist. Töötajad vajavad selgitusi, mis eesmärgil vabatahtlikku kaasatakse ja milline on vabatahtliku roll. Respondentide sõnul praegu nad eraldi koolitusi oma töötajatele ei paku, pigem toimub mitteformaalne informeerimine ja selgitamine. Aeg-ajalt on nad seetõttu tunda saanud, et vabatahtlik ei ole kollektiivis soojalt vastu võetud või kaasatakse tegevustesse, mida vabatahtlik ei peaks täitma. Üks respondent leidis, et vabatahtlike kaasamine peab olema terve asutuse soov ja huvi, mitte ühe inimese õhinapõhine algatus.

„Kui oleks niisugune ühtne süsteem, siis see võiks olla kõigile asutustele, ja näiteks tagada ka palgaliste töötajatele infotunni..., et terves STA-s oleks ühine mentaliteet vabatahtlike kaasamisel. Me teame, miks me neid kaasame ja mida vabatahtlike kaasamine kaasa toob.“ TKJ intervjuu

Vaimse Tervise Keskus, kes praegu aktiivselt vabatahtlikke ei kaasa, tõi välja, et STA ülest värbamise ja koordineerimise süsteemi nad võib-olla vahel kasutaks, kuid nad ei ole kindlad, kas selline süsteem ennast ära tasuks.

Ühtse süsteemi loomise idee juures viidati asjaolule, et ei ole vahet, milline asutus selle enda peale võtaks, oluline oleks luua üks täistöökoht, kes vabatahtlike temaatikaga igapäevaselt tegeleb. Võimalike asutustena pakuti välja STA-d ja Tallinna Strateegiakeskust, mille juures tegutseb ka praegune personaliarestvuse osakond. Sotsiaal- ja Tervishoiuameti esindajad nentisid, et STA roll ühtses süsteemis vajaks täpsemat analüüsi, aga ühtsema süsteemi vajadus tõstetus 2021. aasta vabatahtliku tugiisiku teenusedisaini protsessi raames ning edaspidi võib olla põhjendatud ka laiem vabatahtlike rolle hõlmav süsteem.

Rahalisi vahendeid vabatahtlike kaasamisele kulutatakse minimaalselt. Respondendid nentisid, et vabatahtlike kaasamiseks ei ole neil eelarverida ette nähtud ning selleks ei ole ka otsest vajadust. Vabatahtlikega seotud kulutused on väiksed ning neid kaetakse asutuse igapäevategevuste eelarvest või ulatab abikäe koordineeriv asutus. Siinpuhul eristub Tallinna Perekeskus, millel on loodud vabatahtliku tugiisiku teenus, millele on ette nähtud oma vahendid. Vahenditest kaetakse vabatahtlike tegevuskulud, supervisioonid, koolitus ja võimalusel ka ühisüritused. Tallinna Lastekodu kompenseerib samuti vabatahtlike tegevuskulusid, kuid teevad seda annetuste toel.

Eelarveliste vahendite puudumist ei toonud ükski intervjueritav vabatahtlike kaasamise takistusena välja, kuid leiti, et ühtse süsteemi korral peaks sellele mõtlema. Samuti peaks kaaluma eraldi töökoha loomist, et vabatahtlikega tegelemine oleks selle töötaja prioriteet.

Praeguseks väljakutseks vabatahtlikke kaasamisel peeti püsivalt vabatahtlikke leidmist, sest koroonakriis mõjutab välisvabatahtlikke arvu ning erinevad trendid mõjutavad kohalike pikaajaliste vabatahtlike leidmist. Pea kõik asutused eelistavad pikaajalisi vabatahtlikke. Arenguvajadusena toodi välja ka Eesti oma vabatahtlike kaasamine. Nende kaasamisega käivad kaasas hirmud, et vabatahtlik ühel päeval tuleb ja teisel mitte – taaskord joonistus välja pikaajalisuse vajadus. Samuti on asutustele oluline, et neil jätkuks põhitöö kõrvalt aega vabatahtlikke juhendada. Üldiselt oldi seisukohal, et vabatahtlike teematikale tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja luua võimalused nende kaasamiseks.

“No tegelikult on see põhiline..., et meil oleks võimalused olla paindlikud ja meil oleks piisavalt aega ja nii-öelda ressursi vabatahtlikke juhendada.” KTK intervjuu

Ka STA esindajad tõdesid: *“Vabatahtlikke võiks kaasata praegusest oluliselt rohkem, edaspidi võiks see olla üheks valdkonnaks, mida arendada.”*

5. JÄRELDUSED

Käesoleva magistritöö eesmärk oli analüüsida vabatahtlike kaasamist ja juhtimist Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutustes. Uurimuses selgus, et vabatahtlikke kaasatakse enamikes allasutustes (6). Vastajate ametikohtade heterogeensuse põhjal võib järeldada, et vabatahtlike kaasamise ja juhtimise teemaga tegeletakse erinevatel tasanditel. Vabatahtlike juhtide seas on nii asutuse asedirektoreid, üksuse juhte, sotsiaaltöötajaid kui ka projekti koordinaatoreid. Iga asutus on vabatahtlike temaatika suunanud töötajale, kes omab ülevaadet kogu asutusest ning teisalt näeb vabatahtlike kaasamises potentsiaali. Vabatahtlikku tööd iseloomustab vaba tahe, teiste hüvanguks tegemine ja materiaalse kasu puudumine (Dekker, Halman 2003, 1; Cnaan et al. 1996; Whittaker et al. 2015, 360; Wilson 2000, 215-217; Ellis 2010,8), nii ka uuritud asutustes. Vabatahtlikud teevad tööd asutuse klientide heaks, nad ei saa selle eest tasu ning neil ei ole selleks tööks kohustust. Vabatahtlikke rakendatakse nii teenuste osutamisse (klienditöö) kui ka organisatsiooni haldussuutlikkuse parandamisse (palgaliste töötajate abistamine).

Avalik sektor loob teatavad tingimused vabatahtlikule tööle (Brudney 2000) (ametlik keskkond, koordineerimine avaliku organisatsiooni poolt; tasustamata, kuid kompenseeritakse kulusid; kasu loomine austuse klientidele, kaasamine klienditöösse või palgaliste töötajate abistamisse) ja nendest tingimustest lähtuvad ka allasutused. Uurimustööst ei selgunud, kas seda tehakse teadlikult või mitteteadlikult tulenevalt avaliku sektori asutuste töökorraldusest ja raamistikust. Intervjuudes ei kajastunud avaliku sektori kontekst, kuid sotsiaalvaldkonna eripärasid rõhutati korduvalt.

Sotsiaalvaldkonna vabatahtlikelt oodatakse suuremat pühendumist ning pikaajalisust (Hiatt, Jones 2000, 146), seda kinnitasid ka kõik uuringus osalenud. Asutused soovivad oma tegevustesse kaasata inimesi, kes on valmis pikaajaliselt pühendumise ja tegevustes kaasa lööma. See võib olla ka põhjus, miks vabatahtlike kaasamist ei reklaamita. Inimesed peavad panustamise võimalused ise üles leidma või asutuse poole konkreetse sooviga pöörduma. Avalik informeerimine aga aitaks

kaasa vabatahtliku töö populariseerimisele kogukonnas, et inimestel tekiks huvi ja teadmised panustamise võimalustest.

Kõikide asutuste kliendirühmad on haavatavad, seega püütakse minimeerida võimalikke riske, mida võivad vabatahtlikud kaasa tuua. Ka seadusest tulenevalt on vaja veenduda vabatahtliku ohutuses. Samuti sotsiaalsed sidemed, mida luuakse läbi vabatahtliku töö, on ainulaadsed (Hustinx *et al.* 2010, 417), ning vabatahtlikel on võimalus klientides tekitada mõjupõhist usaldust (Hoogervorst *et al.* 2015, 604-606). Seda kirjeldasid ka allasutused, kuidas vabatahtlike kaasamine aitab luua klientidega usalduslikke suhteid ja pakub teenuse kasutajatele lisandväärtust emotsionaalsete sidemete kaudu.

Vabatahtlike kaasatakse edukalt, kuid potentsiaali arenguks on nii asutustel, kes vabatahtlike kaasamisega tegelevad, kui ka neil, kes veel ei ole seda alustanud. Vabatahtlike kaasamisele ja juhtimisele peaks lähenema terviklikumalt, hetkel tegutsetakse varasema kogemuse baasilt ning iga asutus leiab võimalusi teadmiste täiendamiseks iseseisvalt. Näiliselt on kõik vabatahtlike edukaks juhtimiseks vajalikud elemendid kaetud, kuid sisulisemalt ei ole elementidele mõeldud. Näiteks supervisiooni ja töönõustamist võrdsustatakse jooksva tagasisidestamisega, kaalumata, millist lisaväärtust ja -informatsiooni võiksid tuua supervisiooni formaat ja tehnikad. Ka palgaliste töötajate koolitamine on olnud pigem jooksev, sest tuuakse paralleelsele vabatahtlike ja palgaliste töötajate integreerimisel kollektiivi. Samas arvestamata, et vabatahtlikul on mõnevõrra erinev roll ja motivatsioon ning vabatahtlike edukaks kaasamiseks on vaja teadvustada vabatahtliku töö eripärasid (Brudney 2012). Vabatahtlike kaasamisel sotsiaalvaldkonda on eriliselt vaja tähelepanu pöörata rolli ootuse selgele määratlemisele ja juhendamisele (Hiatt, Jones 2000). Asutused on teinud omalt poolt palju, et vabatahtlikud saaksid hea kogemuse osaliseks. Neil on olemas nädalakava, lepingus välja toodud vabatahtliku õigused ja kohustused ning kohati ka selge rolli kirjeldus. Materjalidega tutvuvad eelkõige vabatahtlikud, kuid kogu asutuse töötajatele peaks neid tutvustama, et igaüks asutuses teaks, mis on vabatahtliku ülesanded ja millised mitte. Intervjueeritavad tõid välja, et vabatahtlikega seotud teadmised on tulnud aja ja kogemusega, samas vabatahtliku tööga käivad ka kaasas erinevad trendid (Vabatahtlike Värav 2019), ning selleks, et oleks aktuaalsete suundumustega kursis, peaks enda teadmisi hoidma ajakohasena – osalema infotundides, koolitustel.

Täna on vabatahtlike koordineerimine ning koostöö nende värbamisel Tallinna linna sotsiaalasutustes pigem reguleerimata ja puudulik. Respondendid tõid välja, et ei olda teadlikud teiste asutuste vabatahtlike programmidest. Iga organisatsioon püüab oma vahendite ja oskustega hakkama saada, kuid ühtset ja ühest arusaama ei ole. Sellest tulenevalt ei kasutata ära üksteise kogemusi ning oskusteavet, kõigil on erinev ning ainult enda vajadustest lähtuv dokumentatsioon, värbamisprotsess, vabatahtlike hoidmise ja tunnustamise süsteem jne. See tähendab, et omavahel vabatahtlike jagamine on pea võimatu ning asutused konkureerivad vabatahtliku tööjõu pärast. Ka vabatahtlike kohta informatsiooni jagamist ei toimu ehk kui ühel asutusel on inimesega halb kogemus, siis teiseni see teave ei jõua. Ühelt poolt on tegemist ressursi raiskamisega, teisalt võib mõni klient otseselt kannatada saada, mille ära hoidmine peaks olema kõigi prioriteet. Laiemalt saaks ressursse kokku hoida ühise värbamise, koolituste ja tööõustamistega. Suurel määral on vabatahtlike vajadused ühed, ainult teatavad nüansid võivad erineda vastavalt sihtgrupile, kellega tegutsetakse, kuid ühise süsteemi olemasolul oleks lihtsam ka vabatahtlike vajadusi hinnata.

Tabelist 5 (lk 40) ilmneb, et kõik asutused kasutavad vabatahtlike kaasamiseks peamiselt tööhõive mudelit, osade kriteeriumite juures ei eristu mudel nii selgelt või kasutatakse elemente läbi segi, v.a programmi struktuur ja vabatahtlike hindamine. Need kaks elementi eristusid teistest selle poolest, et vastasid kõikides asutustes puhtakujuliselt osalusmudelile. Kaasajad võtavad vabatahtlikke võrdsete partneritena ning ei hinda vabatahtlikku tööd või teevad seda mitteametlikult. Ühelt poolt soovitakse igakülgset arvestada vabatahtlike soovidega, teisalt rõhutatakse haavatavat sihtgrupi ja sotsiaalvaldkonna eripärasid, millest tulenevalt peab näiteks põhjalikult kaaluma, keda vabatahtlikuks võetakse. Ainuüksi tabelist 5 (lk 40) on järeldatav, et ühtse süsteemi loomine on võimalik, sest ühisosasid asutuste vahel on mitmeid. Arvestades asutuste endi seisukohti, siis on oluline märkida, et kõik ühtse süsteemi loomise vajadust ei näe; täpsemalt asutused, kes on osa välisvabatahtlike haldavatest süsteemidest, sest seal on ühtne süsteem juba olemas ning lisavajadus puudub. Samas on neil juba ühtse süsteemi nägemus olemas ja nentisid, et kui kohalike vabatahtlikega luua ühtset süsteemi, siis võiks praeguse süsteemi eeskujuks võtta. STA allasutuste ülese ühtse süsteemi vajaduse tõid välja asutused, kes juba täna aktiivselt kohalike vabatahtlike kaasavad ning seetõttu panustavad sellesse ka rohkem ressursse.

Ühtne süsteem peaks hõlmama halduskoormuse jagamist, nagu seda täna teevad välisvabatahtlike koordineerivad asutused. Asutustele on oluline ajalise ressursi kokkuhoid ning nende sõnul on kõige mahukam tegevus värbamine, sh inimese turvalisuses veendumine. Samuti

nägid osad asutused vajadust valdkonna ülesteks esmasteks koolitusteks, et inimestel ei tekiks valet rolliootust ning teaksid valdkondlike eripärasid. Ühtse süsteemi kaudu oleks võimalik arvestada ka rohkem vabatahtlike endi soovidega, saab panustada endale sobivas asutuses ja tegevustes, valikuvõimalus laieneb. Praegu ei pruugita olla teadlik kõigi asutuste vabatahtlike programmidest, sisenedes aga ühest värvast, saab kõigist võimalustest informeerida. Macduff *et al.* (2009, 408-412) rõhutavad ka, et tasakaalu leidmine organisatsiooniliste vajaduste ja vabatahtlike soovide vahel tagab vabatahtliku tegevuse edu. Vabatahtlikud on valmis pikemaajaliselt panustama, kui arvestatakse nende isiklike arenguvajadustega.

Respondentide hinnangul on ühtse süsteemi loomisel oluline, et see kataks vajalikud funktsionaalsused ning selle abil oleks võimalik ajalist ressursi kokku hoida. Vähem oluline on see nende jaoks, kes tegelevad ühtse süsteemi eestvedamisega ja juhtimisega. Samas teooria kinnitab (Provan, Kenis 2008), et juhtimise teadlik läbi mõtlemine on eeldus efektiivsele koostööle ja arvestama peaks nii koostöö osapoolte arvuga, usaldussuhtega osapoolte vahel kui jagatud arusaamaga eesmärkidest. Lähtudes teoreetilisest teadmistest peaks olema ühtse süsteemi edasi arendamisel üks juht, kes on kõigile osapooltele usaldusväärne. STA on kõikide asutustega juba täna tihedalt seotud ning nende eestvedamisel süsteemi edasi arendamine oleks loogiline samm. Samas STA-l on potentsiaalselt hierarhilised hoovad, mida allasutustel ei ole ning seepärast tuleks jälgida, et lähtutakse võrgustikupõhisest juhtimisest, st kõikide osapoolte kaasamisest ja ära kuulamisest. Analüüsides ka asutuste seisukohti ning vaadates, kui paljud asutused praegu iseseisvalt kohalikke vabatahtlikke kaasavad, siis ei ole õigustatud hierarhiline otsus ühtsest süsteemist, vaid peaks muude meetmete abil soodustama asutustevahelist koostööd, oskusteabe ja informatsiooni jagamist. Vabatahtlike kaasamisel saab luua ka ühtsed väärtused, standardid ja kompetentsuse.

Vabatahtlike kaasamine ja juhtimine hakkab alles valdkonnaüleselt prioriteediks kujunema. Selleks, et tuua vabatahtlike kaasamine fookusesse ning panna alus osapoolte koostööle, sõnastas autor järgmised poliitikasoovitused:

- **Koostada vabatahtlike eduka juhtimise juhendmaterjalid ning näidisdokumendid.** Kõik asutused tegelevad vabatahtlike juhtimisega moel või teisel, kuid edukaks juhtimiseks peaks protsessis kõik etapid põhjalikult läbi mõeldud olema, alates värbamisest

kuni koostöosuhte lõpetamiseni. Juhendmaterjale ja näidisdokumente koostades tuleks kindlasti arvestada sotsiaalvaldkonna eripäraga.

- **Julgustada asutusi kohalikke vabatahtlikke aktiivsemalt kaasama.** Kohalike pikaajaliste vabatahtlike kaasamisega käivad kaasas hirmud, et vabatahtlik ühel päeval tuleb ning teisel enam mitte. Hirme saaks vähendada positiivsete kogemuste abil. Esialgne kaasamine ei peaks olema massiline, vaid katsetada üksikute vabatahtlikega. Samuti asutused, kus täna tegutsevad pikaajalised kohalikud vabatahtlikud, saaksid jagada kogemuslugusid.
- **Tutvustada allasutustele kogu STA üleselt vabatahtlikke programme.** Esmane samm, mida saab koostöö ja teadlikkuse suunas astuda, on informeerimine. Asutused võiksid olla teadlikud üksteise programmidest. Vabatahtlikke värvates võib selguda, et tema soov on panustada mujal, aga ei leidnud informatsiooni. Hea oleks, kui kõik allasutused teaksid, mis võimalused on teistes asutusest ning oleks loodud kontakt osapoolte vahel, et saaks vajadusel informatsiooni vahetada või üksteise poole pöörduda.
- **Koondada vabatahtlike programmide info Tallinna linna kodulehele või teistele relevantsetele platvormidele.** Vabatahtlikel puudub ülevaade Tallinna linna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlikuna tegutsemise võimalusest. Sellest johtuvalt võiks Tallinna linna veebilehele ja teistele platvormidele (nt Vabatahtlike Värv) koondada vabatahtlikuna tegutsemise võimalused, et võimalik vabatahtlik saaks valida vastavalt sihtgrupi eelistusele asutuse, kus vabatahtlikuna kaasa lüüa.
- **Tutvuda rahvusvaheliste organisatsioonide kaasamise süsteemi ja kogemusega.** Mitmed asutused on täna rahvusvaheliste organisatsioonide partnerid ning on nende koordineeriva rolliga rahul. STA ülese ühtse süsteemi välja arendamise plaani juures oleks hea nendega konsulteerida ja kuulata kogemust, milliseid õppetunde nad välja tooksid või soovitusi jagaksid.
- **Ühtlustada valdkonnaüleselt vabatahtlike kaasamise standardid ja väärtused.** STA-l on kokkupuude ja suhe loodud kõigi allasutustega, mis annab hea võimaluse kokku kutsuda vabatahtlikke kaasavad osapooled ning panna paika ühtsed väärtused ja standardid, et vabatahtlikel oleks valdkonnas head kogemused. Lisaks ühtsetele väärtustele ja standarditele saab tutvustada valdkonna suundumusi ja näidata, et vabatahtlike kaasamine on oluline temaatika, et asutustel oleks soov sellega edaspidigi tegeleda.

- **Korraldada kampaaniad, mis propageerivad pikaajalist vabatahtlikkust sotsiaalvaldkonnas.** Tallinlased on oma kogukonnas panustamise võimalustest väheteadlikud ning STA allasutused ei ole ka avalikkust informeerinud oma vabatahtlike programmidest. Läbi teavituse on võimalik propageerida vabatahtlikku tegevust laiemalt, olla teerajajaks vabatahtlike kaasamisel avaliku sektori organisatsioonidesse. Kampaania korraldamine peab eelnevalt olema selgelt eesmärgistatud: kas on lihtsalt informeeriv või kutsutakse vabatahtlikke organisatsioonidesse appi. See on võrgustikupõhises koostöös vaja eelnevalt läbi rääkida ja kokku leppida, et ei tekiks olukorda, kus panustada soovivad inimesed ei leia väljundit.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida Tallinna linna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlike kaasamist ja juhtimist. Fookuses olid Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti allasutused ja nende vabatahtlike programmid, sealjuures ei eristatud välis- ja kohalikke vabatahtlikke, samuti ühekordseid ja pikaajalisi. Vabatahtlikke võeti ühe kogumina, erinevused toodi välja, kui olid kaasamises suured lahknevused. Autorile teadaolevalt ei ole varasemalt vabatahtlike kaasamist STA allasutuste seas uuritud ning autoril oli isiklik huvi teema vastu seoses igapäevatööga. Töö otsis vastuseid uurimisküsimustele, millisel määral ja millistes rollides Tallinna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlikke kaasatakse, kuidas kaasatud vabatahtlikke juhitakse ja millised on Tallinna sotsiaalvaldkonnas vabatahtlike kaasamise süsteemi arendamise võimalused ja vajadused.

Teoreetilises raamistikus toodi välja vabatahtliku tegevuse eripärad avaliku ja sotsiaalvaldkonna kontekstis, vabatahtlike programmide juhtimise mudelid ja elemendid ning ühtse süsteemi edasi arendamise eeldused. Teoreetilisele teadmisele tuginedes selgus, et hammasratta (*ratchet*) mudeli alusel on võimalik analüüsida juhtimise elementide esinemist ja teisalt vaadelda juba ka programmide ühisosa. Mudelis eristusid osalus- ja tööhõivemudel, mille puhul esimeses võeti aluseks vabatahtliku soovid ning teises organisatsiooni vajadused. Edukaks kaasamiseks oleks vajalik arvestada mõlema osapoole soovidega, aga akadeemilise kirjanduse analüüsi põhjal selgus, et tööhõivemudeli aspektid on avalikus ja sotsiaalsektoris enim esindatud. Valdkond seab teatavad piirangud vabatahtlike enda soovide ja arenguvajadustega arvestamiseks.

Empiirilise analüüsi tulemusena selgus, et vabatahtlikke kaasatakse STA allasutustes aktiivselt ning asutused jagunevad laias laastus kaheks: iseseisvalt (kohalikud vabatahtlikud) ja koordineeriva asutuse kaudu (välisvabatahtlikud) kaasajad. Vabatahtlike kaasamises nähakse suurt lisandväärtust nii asutusele tervikuna kui kitsamalt teenuse kasutajatele. Klientidele võimaldab vabatahtlik tegevus lisatähelepanu ja emotsionaalseid kontakte. Tulenevalt haavatavast sihtgrupist

peavad asutused oluliseks vabatahtlike ohutuses veendumist ning põhjalikku eeltööd enne vabatahtliku kaasamist. See võib saada ka mittekaasamise põhjuseks, sest vabatahtlike kaasamine nõuab töötajatelt hulganisti ajalist ressursi.

Vabatahtlike juhtimine on ajaressursikulukas, kuid analüüsist selgus, et pea kõik asutused on juhtimise elementidele mõelnud ning need ka vastavalt oskustele ja kogemustele sisustanud. Suuri erinevusi asutuste vahel ei olnud, soovitakse pakkuda vabatahtlikule võimalikult head kogemust. Teoreetilisest raamistikust ilmnnes, et avalikus sektoris peaks lähtuma tööhõivemudelidest, kuid analüüsist peegeldus, et kaasajad soovivad arvestada ka vabatahtlike vajadustega ning olla paindlikud. Kõigi elementide juures ei eristunud mudel selgesti, näiteks vabatahtlike töö kirjeldus oli asutustes loodud, kuid asutusesiseselt ei ole täpseid ülesandeid määratud. Vabatahtlik saab ka ise ettepanekuid teha enda tööülesannete kohta. Juhtimise elemente analüüsides selgus, et asutused on vabatahtlike kaasamisel üsna sarnased ning on mitmeid ühisosasid. Edukaks kaasamiseks võiks kõigile elementidele sisulisemalt läheneda ja lahti mõtestada vajalikkus oma asutuse ja valdkonna kontekstis.

Intervjueeritavate vastustest selgus, et STA üleses ühtse süsteemi edasi arendamisele ei olnud enne mõeldud ning samuti ei nähta vajadust minna kohe ühtse süsteemi alla. Pigem ollakse huvitatud mitteformaalsemast koostööst ning teadlikkusest teiste vabatahtlike programmide kohta. Kohalikke vabatahtlike kaasavatele austustele oli intrigeeriv ka mõte, et ajamahuka eeltöö (värbamine, valik ja esmane koolitus) teeks koordineeriv asutus nende eest ära. Samas on oluline, et lõpliku valiku inimese asutusse kaasamise osas saaksid nad ise langetada. Tulenevalt ühtse süsteemi mõtte uudsusest leiab töö autor, et täna laiemat süsteemi looma hakata on vara. Pigem peaks alustama valdkonnaüleste kohtumistest, trendide tutvustamisest, tutvustavatest kampaaniatest, info koondamisest ning järk-järgult hindama vajadust suuremateks sammudeks ja ühtse süsteemi loomiseks.

Töö autori hinnangul sai magistritööga esmase ülevaate Tallinna sotsiaalvaldkonna vabatahtlike kaasamisest ja koordineerimisest, kuivõrd tegemist on esmakordse analüüsiga, siis järgnevates uurimustes saaks minna iga käsitletud teemaga (kaasamine, juhtimine, ühtne süsteem) sügavuti. Sealhulgas saaks uurida, kuidas vabatahtlike programmid on ajas muutunud ning mida vabatahtlikud ise valdkonnas panustamisest arvavad ja ettepanekutena välja toovad.

SUMMARY

ENGAGEMENT AND COORDINATION OF VOLUNTEERS IN SOCIAL WELFARE AND HEALTH AGENCIES OF TALLINN

Triinu Sink

Engagement and coordination of volunteers in the Estonian public sector, including in the social field, has not achieved wider recognition. Sectors organizations are seen as enablers of volunteering and environments designers. Although these are important roles, there is a need for volunteers in the public sector because volunteering can take better account of citizens' preferences and improve the efficiency and effectiveness of services. More narrowly, in the social field including the volunteers may be useful in addressing workforce concerns and creating human contact. To the authors knowledge there is no prior research in the public sector, more precisely, in the Tallinn Social Welfare and Health Care Department and sub-agencies about inclusion and leadership of volunteers, although civil volunteering serves local people important needs in local governments and voluntary work is today already represented in the institutions. Due to lack of overview and analysis it has been difficult for STA's sub-agencies to co-operate with each other (e.g. know-how and resource sharing) and also people who want to volunteer have found it difficult to find out how and to what extent it is possible to contribute.

The aim of this Master's thesis was to get an overview of Tallinn's social field institutions who involve volunteers, the roles and leadership of volunteers and to analyze the volunteering involvement systems development opportunities and necessity.

This Master's thesis sought answers to the following research questions:

- To what extent and in what roles are volunteers involved in the Tallinn social field?

- How are the volunteers involved managed?
- What are the possibilities and needs for developing a system for involving volunteers in the Tallinn social field?

The theoretical framework confirmed that the involvement of volunteers in both the public and social sectors is justified and necessary. It also described the sectoral specificities that should definitely be taken into account (e.g. vulnerable target group and longevity), what are the management models for voluntary programs and what are the prerequisites for developing a coherent system. Relying on theoretical knowledge, it turned out that based on the ratchet model (Brudney, Sink 2017), it is possible to analyze the leadership elements and, on the other hand to watch the common denominator of the programs. The participation and employment model differed in the model, where the former was based on the wishes of the volunteer and the latter on the needs of the organization. For success it would be necessary to consider the wishes of both parties, but also an analysis of the academic literature revealed that the aspects of employment model are more represented in the public and social sectors. The field sets certain restrictions for the volunteers' own wishes and development needs to be considered. Research was led by the theoretical knowledge described above.

At the heart of the methodology was a qualitative empirical research based on document analysis and semi-structured interviews. The respondents included representatives of STA as well as sub-agencies staff dealing with volunteers.

Empirical analysis revealed that volunteers are involved in the six agencies of the STA and are broadly divided into two: independent and through a coordinating body. Volunteers are applied both to the provision of services (customer work) and to the improvement of the administrative capacity of the organization (assisting paid employees). At the same time, they are seen as great added value for the institution as a whole as well as more narrowly for service users. Volunteering allows customers to have added attention and emotional contacts. All agencies had also thought about the elements of management and applied them accordingly to skills and experience. There were no big differences between the agencies, all of them want to offer the best possible experience for the volunteer. The theoretical framework pointed out that the public sector should be based on the employment model, but the analysis showed that the involved parties also want to consider

volunteers needs and want to be flexible. For all elements, the model was not clearly distinguishable, for example the job description of the volunteers was created in the agencies, but no precise tasks have been assigned within the agency. An analysis of the elements of management revealed that the institutions are quite similar in their involvement of volunteers and there is plenty of common ground on which to build cooperation. The agencies themselves had not previously thought about cooperation and pointed out that cooperation should be informal and awareness of other volunteer programs should be raised. The agencies for the involvement of local volunteers were also intrigued by the idea that time-consuming pre-work (recruitment, selection and initial training) would be done for them by the coordinating institution. At the same time, it is important that they make the final choice for involving individuals in their institution. For developing a united system, respondents considered it important that it covers the necessary functionalities and saves time.

In this Master's thesis it became clear that the involvement and management of volunteers is only beginning to become a priority across the field. All agencies have already thought about the management of volunteers, but for successful involvement, it should be a more substantive approach to the elements and interpret its authority and field context. The following activities would help with solving the problem: to prepare successful management guidance materials of volunteers and sample documents, actively encourage local institutions to involve volunteers, introduce voluntary programs to sub-agencies, gather information about volunteers to different platforms, learn about international practice, harmonize involvement standards, and run campaigns to promote long-term volunteering.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*.
- Balti Uuringute Instituut. (2018). *Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuring 2018*. Kättesaadav: <https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Aruanne.pdf>, 20.12.2021
- Bochove, M., Tonkens, E., Verplanke, L., Roggeveen, S. (2016). Reconstructing the professional domain: Boundary work of professionals and volunteers in the context of social service reform. *Current Sociology*, 66(3), 1-20.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., Verhoest, K. (2010). Coordination: What is it and why we should have it? In: *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management* (12-33). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brudney, J., Meijs, L., van Overbeeke, P. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership*, 30, 69–87.
- Brudney, J., Sink, H. (2017). Volunteer Management: It all depends. In: Word, J., Sowa, J. (Eds.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook : From Theory to Practice* (204-222). New York: Routledge.
- Brudney, J., Meijs, L. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297-309.
- Brudney, J. (2000). The effective use of volunteers: best practices for the public sector. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 219- 255.
- Brudney, J., Kellough, E. (2000). Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 111-130.
- Brudney, J. L. (2012). Preparing the Organization for Volunteers. *The Volunteer Management Handbook*, 55-80.
- Cameron, A., Johnson, E., Willis, P., Lloyd, L., Smith, R. (2020) Exploring the role of volunteers in social care for older adults. *Quality in ageing and older adults*, 21(2), 129-139.

- Choudhury, E. (2010). Attracting and managing volunteers in local government. *Journal of Management Development*, 29(6), 592–603.
- Cnaan, R., Handy, F., Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
- Dekker, P., Halman, L. (2003). Volunteering and Values: An Introduction. The values of volunteering. In: Dekker, P., Haman., L. (Eds), *The Values of volunteering. Cross-cultural perspectives* (1-17). New York: Springer.
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*, 9(2), 153-176.
- Ellis, S. (2010). *From the Top Down. The Executive Role in Successful Volunteer Involvement, Third Edition*. Philadelphia: Energize, Inc.
- Hallet, C., Klug, G., Lauber, C., Priebe, S. (2012). Volunteering in the care of people with severe mental illness: a systematic review. *BMC Psychiatry*, 12(226), 1-11.
- Haski-leventhal, D., Meijs, L., Hustinx, L. (2010). The Third-party Model: Enhancing Volunteering through Governments, Corporations and Educational Institutes. *Journal of Social Policy*, 39(1), 139-158.
- Hiatt, S., Jones, A. (2000). Volunteer services for vulnerable families and at-risk elderly. *Child abuse and neglect*, 24(1), 141-148.
- Hustinx, L., Cnaan, R.A. and Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 40, 410-434.
- Ivonchik, M. (2019). The Costs and Benefits of Volunteering Programs in the Public Sector: A Longitudinal Study of Municipal Governments. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 689–703.
- Jenkinson, H. (2011). An exploration of the importance of supervision practice in the voluntary sector. *Voluntary Sector Review*, 2(2), 239-246.
- Kaarna, R., Noor, K. (2011). *Ülevaade vabatahtliku töö majandusliku ja sotsiaalse väärtuse hindamise võimalustest*. Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2011-Vabatahtliku-too-majanduslik-ja-sotsiaalne-vaartus.pdf>, 30.12.2021
- Kimmel, M. (2013). *Vabatahtliku tegevuse motiivid Tartu Ülikooli vabatahtlike hinnangul*. Kättesaadav: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/31512/kimmel_mart.pdf, 30.12.2021
- Kulik, L. (2006) Burnout among volunteers in the social services: the impact of gender and employment status. *Journal of Community Psychology*, 34(5), 541–561.

- Kodanikuühiskonna programm 2021-2024. (2020). *Kodanikuühiskonna programm „Tugev kodanikuühiskond“ 2021–2024*. Kättesaadav: https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/kodanikuyhiskond/kodanikuuhiskonna_programm_2021-2024.pdf, 20.12.2021
- Macduff, N., Netting, E & O'Connor, M K. (2009). Multiple Ways of Coordinating Volunteers With Differing Styles of Service. *Journal of Community Practice*, 17(4), 400-423.
- Meijs, L., Karr, L. (2004). Managing volunteers in different settings: Membership and Program Management. In: Stebbins, R., Graham, M. (Eds), *Volunteering as Leisure/Leisure as Volunteering, An International Assessment* (177-193). Cambridge: CABI Publishing.
- Dekker, P., Halman, L. (2003). Volunteering and Values: An Introduction. The values of volunteering. In: Dekker, P., Halman, L. (Eds), *The Values of volunteering. Cross-cultural perspectives* (1-17). New York: Springer.
- Mägi, K. (2015). *Vabatahtlikkuse printsiipide rakendamine sisejulgeoleku valdkonnas*. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/1534b300-0407-4668-ba21-ac73408e6af3>, 30.12.2021.
- Nesbit, R., Christensen, R., Brudney, J. (2017). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer Involvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78(4), 502-513.
- Provan, K., Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Rammo, A., Seppel, T. (2013). *Vabatahtliku tegevuse õiguskeskkonna analüüs*. Kättesaadav: https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/2679/2013_vabatahtliku_tegevuse_oigusanaluus.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 27.12.2021
- Rubin, H., Rubin, I. (1995). Chapter 9: Topical Interviewing. In *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (196-225). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Siseministeerium. (2022). *Kodanikuühiskond*. Kättesaadav: <https://www.siseministeerium.ee/tegevusvaldkonnad/sidus-uhiskond/kodanikuuhiskond>, 12.01.2022
- Siseministeerium. (2021) *Vabatahtlikuna tegutsemine*. Kättesaadav: <https://www.siseministeerium.ee/tegevusvaldkonnad/turvaline-elukeskkond/vabatahtlikuna-tegutsemine>, 22.12.2021
- Surva, L. (2009). *Vabatahtliku tegevuse arendamine kolmel tasandil: ühiskond. organisatsioon. indiviid*. Kättesaadav: <https://www.vabatahtlikud.ee/UserFiles/uuringud/vttarendamine.pdf>, 30.12.2021

- Skinner, M., Lorentzen, H., Tingvold, L., Sortland, O., Andfossen, N., Jegermalm, M. (2020). Volunteers and Informal Caregivers' Contributions and Collaboration with Formal Caregivers in Norwegian Long-term Care. *Journal of Aging & Social Policy*, 1-26.
- Stirling, C., Kilpatrick, S., Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations management practices and volunteer sustainability. *Human Resource Development International*, 14(3), 321-336.
- Tallinn. (2020a). Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti tutvustus. Kättesaadav: <https://www.tallinn.ee/est/sotsiaaltervishoiuamet>, 11.04.2022
- Tallinn. (2020b). Tallinna arengustrateegia „Tallinn 2035“. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akti/isa/4291/2202/0009/17122020%20maaruse%20nr%2026%20Lisa.pdf#>, 20.12.2021
- Theiss-Morse, E., Hibbing, J. (2005). Citizenship and civic engagement. *Annual Review Political Science*, 8, 227–249.
- Tallinna Perekeskus. (2021). *Tegevusaasta aruanne 2021*.
- Tallinna Tugikeskus Juks. (2021). *Tegevusaasta aruanne 2021*. Kättesaadav: <https://juks.ee/wp-content/uploads/2022/02/Tegevusaasta-aruanne-2021.pdf>, 11.04.2022
- Vabatahtlike Värav. *Sotsiaalvaldkond*. Kättesaadav: <https://vabatahtlikud.ee/vabatahtlik-tegevus/valdkonnad/sotsiaalvaldkod/>, 20.12.2021
- VanderStoep, S., Johnson, D. (2009). Chapter 1: Understanding Research. *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches* (1-24). John Wiley & Sons.
- Vahar, K. (2014). *Vabatahtlike organisatsiooni Lets Do It World juhtimistegevuse täiustamise võimalused*. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/a00cb945-48b7-479b-b6cb-dfddb9cc5377>, 27.12.2021
- Vibur, J. (2017). *Vabatahtliku töö kogemuse väärtustamine Eesti tööturul tööandjate ja töötajate hinnangul*. Kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/97a28e49-8e49-4ccb-aab9-65f67f710e88>, 27.12.2021
- MTÜ Külaliikumine Kodukant. (2020) *Vabatahtlike rakendamise koostöömudeli testimine hoolekandesüsteemis ja üle-eestiliselt rakendatava koostöömudeli väljatöötamine*. Kättesaadav: https://vabatahtlikud.ee/wp-content/uploads/2020/07/Hanke-1-ppraport_030720.pdf, 30.12.2021
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review Sociology*, 26, 215-240.
- Whittaker, J., McLennan, B., Handmer, J. (2015) A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358-368.

LISAD

Lisa 1. Uurimuse käigus läbi viidud intervjuud

Kõik intervjuud viis läbi magistr töö autor.

- Tallinna Lastekodu. Projektikoordinaator. Helisalvestis. Tallinn. 21.02.2022.
- Tallinna Laste Turvakeskus. Turvakodu üksuse juht, Mäni turvakodu vanemsotsiaalpedagoog. Helisalvestis. Tallinn. 23.02.2022.
- Tallinna Vaimse Tervise Keskus. Direktor. Kirjalik intervjuu. Tallinn. 22.02.2022.
- Tallinna Sotsiaaltöö Keskus. Personalijuht. Kirjalik intervjuu. Tallinn. 23.02.2022.
- Käo Tugikeskus. Lastekeskuse meeskonnajuht, Pae keskuse sotsiaaltöötaja, Maleva keskuse meeskonnajuht. Helisalvestis. Tallinn. 04.03.2022.
- Tallinna Perekeskus. Juhtumikorraldaja. Helisalvestis. Tallinn. 14.03.2022.
- Tallinna Tugikeskus Juks. Loovjuhendaja. Helisalvestis. Tallinn. 16.03.2022.
- Iru Hooldekodu. Direktor, asedirektor. Helisalvestis. Tallinn. 25.03.2022.
- Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet. Laste ja perede heaolu osakonna juhataja, haldussektori juht. Kirjalik intervjuu. Tallinn. 25.03.2022.

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

1. Olukorra kirjeldus/ülevaade

- Kas teie asutus kaasab vabatahtlikke?
- Millistesse tegevustesse teie asutus vabatahtlikke kaasab?
- Miks teie asutus on otsustanud vabatahtlikke kaasata?
- Millist lisandväärtust vabatahtlikud asutusse toovad?
- Mitu vabatahtlikku teil keskmiselt aasta jooksul asutuse tegevuses osaleb?
- Milline on teie asutuse vabatahtlike kaasamise vajadus? Kas praegune arv katab vajaduse?

- Kuidas leiate oma asutusse vabatahtlikke?
- Kas teie asutuses on vabatahtlikel sarnane roll palgaliste töötajatega?
- Kui palju saavad vabatahtlikud kaasa rääkida asutuse töökorralduses?
- Kes organisatsioonis vabatahtlikke juhib ja kuidas see toimub? Kas see on hajutatud või koondunud ühe isiku kätte?
- Kirjeldage oma kogemust vabatahtlike juhtimisel.

2. Vabatahtlike kaasamise mudel/tüüp

- *värbamine ja suhted avalikkusega*- Kuidas toimub vabatahtlike värbamine? Kas teie vabatahtlike otsimise kuulutus on detailne või pigem „tulge appi“?
- *vabatahtlike sõelumine ja valik*- Kui põhjalikult kaalute, keda te vabatahtlikuks võtate? Milliste kriteeriumite järgi toimub vabatahtlike valik?
- *vabatahtlike koolitamine ja orientatsioon*- Kas te koolitate oma vabatahtlikke? Kui jah, millises mahus?
- *vabatahtlike supervisioon*- Kas teil toimub vabatahtlikele supervisioon/ töönoustamine? Kui oluliseks peate supervisiooni?
- *vabatahtlike programmi struktuur*- Milline on teie vabatahtlike programmi struktuur (horisontaalne, hierarhiline)?
- *vabatahtlike töö kirjeldus*- Kas teil on vabatahtlike töö kirjeldus loodud? Kui detailne see on, mida sisaldab? Kas olete selgelt defineerinud vabatahtlike rolli?
- *arvestuse pidamine ja aruandlus*- Kas peate oma vabatahtlike üle arvestust? Kas teil on aruandlus vabatahtlike kohta? Kas vabatahtlikud täidavad aruandeid? Kui jah, mida need sisaldavad?
- *vabatahtlike hindamine*- Kas ja kuidas hindate vabatahtlikku tööd ? Kas teil on väljatöötatud vabatahtlike hindamise süsteem?
- *vabatahtlike motiveerimine ja toetava keskkonna loomine*- Kuidas te loote motiveerivat ja toetavat keskkonda?
- *vabatahtlike tunnustamine*- Kas ja kuidas te tunnustate oma vabatahtlikke? Kas pikemaajalised vabatahtlikud saavad kuidagi erilist tänu?
- *vabatahtlike kindlustamine*- Kas te kindlustate oma vabatahtlikke?
- *palgaliste töötajate koolitamine vabatahtlikega töötamiseks*- Kas te koolitate oma palgalisi töötajaid vabatahtlikega töötamiseks? Kuidas te seda teete?

- *vabatahtlike ürituste korraldamine*- Kas korraldate vabatahtlikele üritusi?
- Kui palju organisatsioon vabatahtlikele raha kulutab?
- Millele raha peamiselt kulutate (värbamine (reklaam), koolitus, tunnustused, töövahendid, tegevused...)?
- Millised on peamised väljakutsed/takistused seoses vabatahtlike kaasamise ja juhtimisega?
- Mida soovite arendada vabatahtlike juhtimise kontekstis?

3. Vajadus ja võimalus STA üleseks ühtseks süsteemiks

- Kas teil on piisavalt oskusteavet, et vabatahtlikega tegeleda?
- Kas ja milliste asutustega teete täna koostööd vabatahtlike kaasamise/juhtimise osas?
- Millisena näete vabatahtlike süsteemse värbamise vajalikkust?
- Kui palju teil on informatsiooni teiste allasutuste vabatahtlike programmide kohta?
- Kuidas hindate STA allasutuste vabatahtlike koordineerimise ühtse süsteemi loomise vajadust?
- Milline roll võiks STA-l vabatahtlike koordineerimise ühtses süsteemis olla?
- Kas näiteks vabatahtlike kaasamise toetamine läbi informatsiooni ja oskusteabe jagamise?
- Kas näiteks professionaalse võrgustiku loomise (sarnased standardid, väärtused, kompetentsus)?
- Kas näiteks eelarveliste vahendite võimaldamise kõigile allasutustele?
- Kas näiteks vabatahtlik värbamine ja andmebaasi loomine STA poolt?
- Kas olete kaalunud vabatahtliku sõbra märgise (Vabatahtlike Värv annab välja) taotlemist?
- Kas soovite veel midagi olulist lisada vabatahtlike kaasamise teema kohta?

Lisa 3. Kirjalikult saadetud küsimused

Mittekaasajad

- Palun selgitage, miks teie asutus vabatahtlikke ei kaasa? Millised on peamised takistused?
- Kas olete mõelnud vabatahtlikke kaasata?

- Kui olete varasemalt vabatahtlikke kaasanud, siis millisel määral ja millistesse tegevustesse?
- Millistesse tegevustesse saaksite vabatahtlikke kaasata, kui selleks oleks vajadus?
- Kas ja kui palju inimesi endast aasta jooksul märku annavad, et sooviksid teie asutuses vabatahtlikuna panustada?
- Kuidas reageerite huviliste kirjadele? Kas soovitate vabatahtlikku tööd mõnes teises Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuameti (STA) allasutuses?
- Kui palju teil on informatsiooni teiste allasutuste vabatahtlike programmide kohta?
- Kas teil oleks huvi vabatahtlikke kaasata, kui STA looks ühtse vabatahtlike värbamise ja juhtimise süsteemi (tagaks oskusteabe/ eelarve allasutustele, korraldaks värbamise, looks vabatahtlike andmebaasi jms)?

Sotsiaal- ja Tervishoiuameti esindajad

- Kas teil on ülevaade kui palju ja millistesse tegevustesse allasutustes vabatahtlikke kaasatakse?
- Kui aktiivne on allasutustes vabatahtlike kaasamine?
- Kui palju teie andmetel täna allasutused eelarvelisi vahendeid vabatahtlike kaasamisele kulutavad ?
- Kui palju on vabatahtlikke puudutavate teemadega teie poole pöördunud? Millised on olnud peamised küsimused/murekohad?
- Kas otse teie poole on pöördunud sooviga vabatahtlikku tööd Tallinna sotsiaalvaldkonnas teha?
- Milline on TSTA poolne visioon, kui palju peaks sotsiaalteenuste pakkumisse vabatahtlikke kaasama?
- Millist toetust saaks TSTA pakkuda allasutustele vabatahtlike kaasamisel/juhtimisel?
- Kas vabatahtlike kaasamine on oluline teema, millega tegeleda? Miks?
- Kas teie arvates peaks sellele teemale rohkem tähelepanu pöörama?

- Mida arvate mõttest, kui luua TSTA allasutuste ülene vabatahtlike värbamise ja koordineerimise süsteem? Kas selline vajadus on varasemalt tõstatunud?
- Kas ja milline roll TSTA-l võiks selles süsteemis olla (ühtsed väärtused, andmebaasi loomine, eelarveliste vahendite tagamine, oskusteabe jagamine vms)?

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Triinu Sink

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

VABATAHTLIKE KAASAMINE JA KOORDINEERIMINE TALLINNA SOTSIAAL- JA TERVISHOIU AMETI ALLASUTUSTES,

mille juhendaja on Külli Sarapuu,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2022 (kuupäev)

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.