

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Marit Oja

**VABATAHTLIKE EESTVEDAMISE ERISUSED EESTI
ORGANISATSIOONIDE NÄITEL**

Uurimistöö

Juhendajad: teadur Krista Jaakson

Eve Limbach-Pirn

Tartu 2015

Soovin suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ “ 2015. a

..... õppetooli juhataja
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1.Eestvedamise teoreetiline käsitlus vabatahtliku töö kontekstis	7
1.1. Eestvedamise olemus	7
1.2. Vabatahtliku ning vabatahtliku töö mõiste ja liigitamine.....	13
2. Vabatahtlike eestvedamise erisused Eesti organisatsioonide näitel.....	21
2.1. Metoodika ja valim	21
2.2. Vabatahtlike eestvedamise erisused uurimuse põhjal.....	24
Kokkuvõte.....	32
Viidatud allikad.....	35
Lisad.....	39
Lisa 1. Küsimustik	39
Lisa 2. Intervjuu küsimused	40
Summary	41

SISSEJUHATUS

Koos ühiskonna arenguga on arenenud ka vabatahtlike kultuur ning järjest rohkem inimesi on osalenud vabatahtliku töös, kuna tuntakse vajadust eneseteostuse järele. Eesti elanikest on viimase aasta jooksul osalenud vabatahtlikus tegevuses 31%, sealhulgas on regulaarsete vabatahtlike osakaal kõigist vabatahtlikest 34% (Kodanikuühiskonna arengukava...2014:5). Seega ühe põhjusena, miks organisatsioonid on hakanud rohkem kaasama vabatahtlikke oma tegevusse, võib välja tuua, et vabatahtlikke, keda värvata on järjest rohkem. Seega muutub järjest olulisemaks ka vabatahtlike juhtimine. Käesolevas töös lähtutakse definitsioonist, et vabatahtlik on isik, kes aitab oma vabast ajast ja tahtest teisi, saamata sellest rahalist või materiaalsest tasu (Wilson & Music 2009:141). Vabatahtlikud ei saa tavaliselt oma töö eest rahalist tasu, vaid tasuks nende töö eest on tänu ja tunnustamine. Tasu puudumise tõttu on oluline vabatahtlike motiveerimine, kuna rahale tuleb leida muu alternatiiv. Seetõttu on vabatahtlike koordineerimisel eestvedamine olulise tähtsusega. Sellest tulenevalt üritatakse käesolevas töös vastust leida küsimusele, mis on vabatahtlike eestvedamise erisused võrreldes palgatöötajatega.

Vabatahtliku töö väärtustamine on oluline. Näiteks annavad Eestis vabatahtlikud oma tegevusega sisemajandusekoguprodukti (SKP) umbes 1% (Kodanikuühiskonna arengukava...2014:7). Lisaks eelnevalt mainitud majanduslikule mõjule annab vabatahtliku töö nii vabatahtlikule endale kui ka organisatsioonile sotsiaalset väärtust. Samuti hoiab vabatahtlik töö inimesi aktiivsena, aitab levitada infot, ärgitab ühiskonnakeskset mõtlemist, liidab ja ühendab inimesi (Kodanikuühiskonna arengukava...2014:6). Rahvusvaheline Tööjõu Organisatsioon (ILO) on erinevates uuringutes välja toonud, et mittetulunduslike organisatsioonide tööjõust moodustavad vabatahtlikud ligi poole ning vabatahtlikud moodustavad suurema osa kogu tööjõust, kui tavaliselt arvatakse (ligikaudu 12%). Samal ajal on mittetulundusühingutes (MTÜ) kasvanud ka palgatöötajate osakaal. Eestis on peaaegu igas kolmandas MTÜ-s palgalisi töötajaid. See suurendab vabatahtlike ja palgatöötajate eestvedamise olulisust ning

vahet tegemine nende kahe eestvedamise vahel muutub tähtsamaks. Püsivabatahtlik on isik, kes aktiivselt ja regulaarselt tegeleb kindla vabatahtliku tööga. Püsivabatahtlike kaasamise kogemusega kodanikuühenduste osakaal on vabatahtlikke kaasavatest kodanikuühendustest 78%. (Kodanikuühiskonna arengukava...2014:4-5) Püsivabatahtlike eestvedamisele tuleb enam tähelepanu pöörata, kuna tegutsetakse organisatsioonis regulaarselt ning seetõttu ollakse organisatsioonile oluline tööjõud, mis tähendab seda, et nende püsimine on oluline.

Uurimistöö eesmärgiks on välja tuua vabatahtlike eestvedamise erinevused võrreldes palgatöötajatega.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- välja tuua eestvedamise olemus;
- selgitada vabatahtliku tegevuse mõistet ja liike;
- viia läbi küsitlus ja intervjuu vabatahtlikke kaasavates organisatsioonides;
- küsitluse ja intervjuude tulemuste põhjal välja tuua peamised vabatahtlike eestvedamise erinevused võrreldes palgatöötajatega.

Vabatahtlike eestvedamist ei ole palju uuritud. Kuigi palju on kirjandust eestvedamise mõjust töötajatele, siis leidub vähe kirjandust selle kohta, kuidas eestvedamine mõjutab vabatahtlike suhtumist ja käitumist (Dwyer *et al* 2013:2).

Töö teoreetiline osa käsitleb eestvedamist vabatahtliku tegevuse kontekstis ning jaguneb kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis käsitletakse eestvedamise olemust, sealhulgas defineeritakse eestvedamise mõiste ning seletatakse eestvedamise erinevaid teooriaid. Teises alapeatükis keskendutakse vabatahtliku tegevusele ning selle liigitamisele. Töö empiiriline osa sisaldab kahte alapeatükki, milles esimeses kirjeldatakse uurimuse metoodikat ning valimit. Teises alapeatükis tuuakse välja uurimuse tulemused ning nende põhjal vabatahtlike eestvedamise eripärad. Käesolev uurimistöö võib pakkuda huvi organisatsioonidele, kelle juures tegutsevad nii palgatöötajad kui ka vabatahtlikud. Seetõttu on töö peamiselt suunatud neile organisatsioonidele, kes värbavad palgatöötajaid ja vabatahtlikke või organisatsioonidele, kellel on kogemusi ainult palgatöötajatega, kuid kaasavad nüüd oma tegevusse lisaks ka vabatahtlikke või vastupidi organisatsioonidele, kellel on

kogemusi vabatahtlikega, kuid pole varem kokku puutunud palgatöötajate eestvedamisega.

1.EESTVEDAMISE TEOREETILINE KÄSITLUS VABATAHTLIKU TÖÖ KONTEKSTIS

1.1. Eestvedamise olemus

Eestvedamine on oluline eesmärkide saavutamisel. Kuid sageli on eestvedamine ebamäärane, kuna pole paika pandud kindlaid eesmärke ega samme selle saavutamiseks. Samuti muutub eestvedamine keerulisemaks tööjõu mitmekesisistumise tõttu, mis kaasneb globaliseerumisega, kuna arvestama peab uute lisanduvate faktoritega. Ka ettevõtted muutuvad järjest enam rahvusvahelisemaks, mis omakorda muudab eestvedamise raskemaks. (Latham 2014:11) Näiteks tuleb meeles pidada erinevate rahvuste omapärasid.

Eestvedamist on erinevate autorite poole defineeritud erinevalt sõltuvalt sellest, milline on nende uurimissuund ning mis neid huvitab. Peaaegu nii palju, kui on erinevaid autoreid, on ka eestvedamise definitsioone (Yukl 1994:2). Eesmärgiga näidata erinevaid lähenemisi eestvedamise mõistele, on järgnevalt ära toodud mõningad eestvedamise definitsioonid. Hemphill & Coons (1957:7) defineerivad eestvedamist kui indiviidi käitumist, kui ta juhib grupi tegevust ühise eesmärgi nimel. Jacobs ja Jaques (1990:281) mõistavad eestvedamise all grupile eesmärgi andmise protsessi ning ühist pingutust selle eesmärgi täitmisel. McNulty (2002: 58-64) defineerib eestvedamist kui grupi liikmete juhtimist ja koordineerimist. Eestvedamine on dünaamiline juhtimise tegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust (Türk 2001:9). Üksvärav (2004:381) toob välja, et eestvedamine on tegevuste ja käitumiste kogum, kus üks inimene mõjutab teisi mingi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa töötama.

Erinevatest definitsioonidest tuleb esile neli peamist eestvedamise märksõna: protsess, inimesed, mõju ja eesmärk. Eestvedamine kui protsess, mille jooksul indiviid paneb grupi enda või nende ühiseid eesmärke järgima ja nende nimel tegutsema, on võime veenda ja anda eeskuju. Eesmärk on panna järgijad eestvedajat ehk liidrit vabatahtlikult järgima, et saavutada ühine eesmärk. (Üksvärav 2004:381)

Eestvedamise olemuse paremaks aru saamiseks on järgnevalt ära toodud juhtimise ja eestvedamise peamised erinevused, kuna sageli võib eestvedamise teha segaseks asjaolu, et seda ei eristata juhtimisest ja ei võeta iseseisva protsessina (vt tabel 1).

Tabel 1. Juhtimise ja eestvedamise erinevused

	Juhtimine	Eestvedamine
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhiliinil. Lühiajaline, alluvad.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikul. Pikaajaline, järgijad.
Põhitegevused	Organiseerimine, vahetus, juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane tegevus kindlates piirides. Alluvatele öeldakse, mida teha.	Organisatsioonikultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused. Töötajatele antakse rohkem iseseisvust.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine. Inspireerimine
Isiksuseomadused ja oskused	Emotsionaalne distants, ekspersdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine. Ratsionaalsus, ülesannetele orienteeritud.	Emotsionaalsed suhted, avatud meel ja hoolikus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine. Inimestele orienteeritus.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebastabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine. Väärtuste loomine.

Allikas: autori koostatud (Türk 2001:19; Madsen 2013; Nayar 2013)

Juhtimine keskendub eesmärkide saavutamisele planeerimise, organiseerimise, mehitamise ja kontrolli kaudu ning tähelepanu on rohkem lühiajalistel eesmärkidel ja stabiilsuse tagamisel. Eestvedamine on suunatud organisatsiooni tulevikule ning keskendutakse pikaajalistele eesmärkidele. Oluline on selgeks teha visioon, et seejärel paika panna eestvedamise eesmärk. Eestvedamises on oluline suhtlus, mis põhineb liidri ja järgija vahelisel aktiivsel suhtel, kus liider ei kasuta oma positsioonist tulenevat võimu, vaid teda järgitakse vabatahtlikult. (Türk 2001:10,19-21) Eestvedamine on pigem partnerlussuhe liidri ja järgija vahel, kus olulised on mõlemad pooled (nii liider kui ka järgijad) (Hughes *et al* 2009:4). Samas juhtimine on rohkem ühepoolne tegevus. Samuti pööratakse eestvedamisega suuremat tähelepanu töötajate motiveerimisele ja arendamisele (Türk 2001:21). Erinevus seisneb ka juhi ja liidri olemuses. Eestvedamise juures tuleb meeles pidada, et liider ei pruugi olla juht. Juht on organisatsiooni osa, kel

on konkreetsed õigused ja kohustused, tavaliselt on juht organisatsioonis kõrgel positsioonil. Liider seevastu on aga isik, kes suudab enim teisi mõjutada. Liidril on teiste indiviidide üle mõjuvõim, mis ei põhine vaid reeglitel. (Türk 2001:11) Seega võib liider olla ka keegi madalamalt positsioonilt, kui on suudetud saavutada autoriteet ja austus, mistõttu teda järgitakse ja kuulatakse. Samuti on võimalik ka variant, kus juhi ja liidri rollid langevad kokku.

Aja jooksul on välja kujunenud palju erinevaid eestvedamise teooriaid. Neist põhilised on järgnevalt ära toodud:

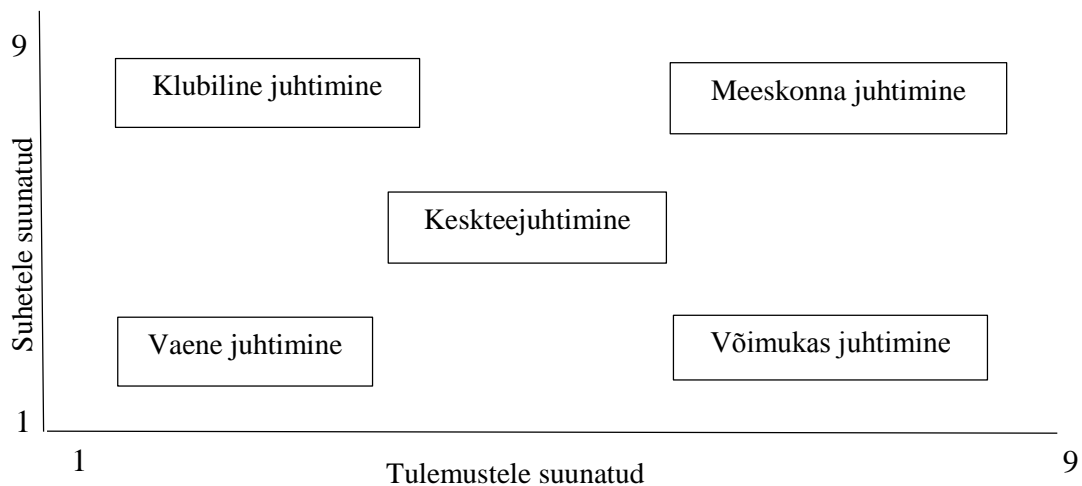
- isikuomaduste teooria,
- käitumisteooria,
- situatsioonilise eestvedamise teooria,
- sõltuvuse teooria.

Neist esimese, isikuomaduste teooria, mis hakkas levima 20. sajandil ning millele pani aluse Ralph M. Stogdill, eesmärk on välja selgitada eestvedamiseks vajalikud omadused (Türk 2001:51). Usutakse, et edukas eestvedamine sõltub liidri isikuomadustest. Samuti eeldatakse, et isikuomadused on kaasasündinud ning seetõttu on osadel paremad eeldused edukaks eestvedamiseks. (Cherry:2014) Empiirilised uuringud ei ole liidri edu ja tema isikuomaduste vahel ühest sõltuvust leidnud, mis tähendab, et see kui edukas liider on, ei sõltu ainult tema isikuomadustest. On vaid mõned omadused, mis koos teiste tunnustega on heale liidriks vajalikud (vt joonis 1). Kõige sagedamini leitud isikuomadused edukatel liidritel, mis on leitud erinevaid uuringuid läbi viies, on näiteks usaldusväärsus, hea suhtlemisoskus, enesekindlus, pühendumus, loomingulisus ja otsustuskindlus (Prive:2012; Feloni:2014).

Füüsilised tunnused <ul style="list-style-type: none"> • aktiivsus • energia 	Isiksuse omadused <ul style="list-style-type: none"> • sisemine sund • originaalsus, loovus <ul style="list-style-type: none"> • eetilisus • eneseusaldus 	Sotsiaalsed tunnused <ul style="list-style-type: none"> • koostöö ja poolehoid <ul style="list-style-type: none"> • koostöövõime • populaarsus, prestiiž <ul style="list-style-type: none"> • seltskondlikkus • diplomaatia, taktitunne
Sotsiaalne taust <ul style="list-style-type: none"> • mobiilsus 	Tööga seotud tunnused <ul style="list-style-type: none"> • saavutuse, silmapaistvuse vajadus • eesmärgile orienteeritus ja konkreetne vastutus 	
Intelligentsus ja võimekus <ul style="list-style-type: none"> • teadmised • otsustusvõime • kõneosavus 		

Joonis 1. Liidri omadused ja tunnused (Allikas: Daft 1998:66).

Järgmine teooria, käitumisteooria, väidab vastupidiselt isikuomaduste teorialele, et liidriks mitte ei sünnita, vaid seda on võimalik õppida (Behavioral...2014). Eestvedamisel ei ole oluline liider ise, vaid tema juhtimisstiil. Kõige klassikalisem on Robert R. Blake'i ja Jane Moutoni käsitus, mille järgi eristatakse viite erinevat stiili: klubiline juhtimine, meeskonnajuhtimine, keskteejuhtimine, võimukas juhtimine ja vaene juhtimine (vt joonis 2). Klubilise juhtimise keskmes on inimeste vajadused, mille tulemuseks on sõbralik, mugav organisatsiooni atmosfäär ja töötempo. Meeskonnajuhtimise keskmes on pühendunud liikmed, ühised eesmärgid ning usaldus ja austus töötajate suhtes. Kesktee juhtimisel on organisatsiooni tulemuslikkus ja töötajate rahulolu tasakaalus. Vaest juhtimist iseloomustavad nõrk pingutus selle nimel, et organisatsiooni liikmeskonda säilitada. Võimuka juhtimise stiili juures on kõige olulisem töö tulemuslikkus, inimeste rahulolu on jäetud tagaplaanile. (Blake *et al* 1966:1)



Joonis 2. Käitumisteooria (Allikas: Blake *et al* 1966:2)

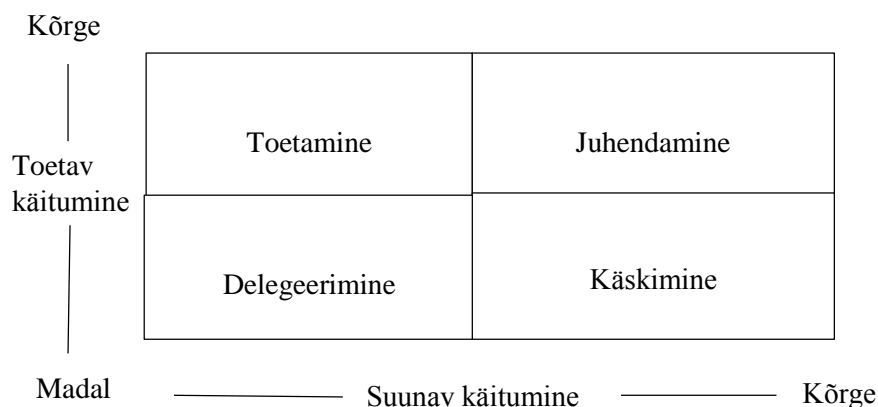
Uuemad käsitlused jaotavad eestvedamise juhtimisstiile teistmoodi. Näiteks Bernard M. Bass on jaotanud juhtimisstiilid pragmaatiliseks ning ümberkujundavaks (vt tabel 2). Pragmaatilise eestvedamise eeldusteks on, et inimesi motiveerib tasu ja karistus, selged käsud ning tehakse seda, mida juht käsib (Transactional...2014). Pragmaatilise eestvedamise ülesandeks on säilitada tavapärase tööritm. Juhid kasutavad tavaliselt distsiplineerivat võimu, paika on pandud kindel struktuur, peamiselt keskendutakse praegusele ning ei pöörata suurt tähelepanu tulevikule. (Ingram:2014) Pragmaatiline eestvedamine ei seo liidrit ja järgijat, nende vaheline suhe jääb kindlatesse ja rangetesse piiridesse. (Burns 1979:381-382) Vastupidiselt eelmisele on ümberkujundav eestvedamine inspireeriv stiil. Oluline on meeskonnatöö, motiveerimine ja koostöö erinevatel tasemetel olevate töötajate vahel. Ümberkujundavad juhid seavad eesmärgid, et alluvaid innustada parematele tulemustele ning samas antakse igale töötajale võimalus personaalseks ja professionaalseks arenguks. Keskendutakse tulevikule ning julgustatakse teistmoodi mõtlemist. (Ingram:2014) Järgijaid julgustatakse tegema rohkem, kui nad arvavad, et on suutelised (Dwyer *et al* 2013:5). Ümberkujundavad liidrid mõjutavad ja inspireerivad järgijaid mitmel erineval viisil: ühendades töö töötaja enda arusaamadega, mille tulemusena töötaja näeb oma töös eneseväljenduse võimalust või suurendades järgijate enesekindlust ning meeskonna tunnetust. (Shamir *et al* 1993)

Tabel 2. Pragmaatilise ja ümberkujundava eestvedamise erinevused

Pragmaatiline eestvedamine	Ümberkujundav eestvedamine
Distsiplineeriv võim	Inspireerimine, innustamine
Tasud ja karistused	Tunnustamine saavutuste eest
Välditakse muutusi, üritatakse säilitada tavapärane tööriitm	Julgustatakse muutusi ja teistmoodi mõtlemist
Keskendutakse praegusele	Suunatud tulevikku

Allikas: autori koostatud (Transactional...2014, Ingram:2014, Dwyer *et al* 2013:5, Shamir *et al* 1993)

Situatsiooniteooria jaguneb kaheks: sõltuvusteooria ja eesmärgiteooria. Sõltuvusteooriat nimetatakse selle teooria arendaja järgi ka Fiedleri sõltuvusteooriaks. Selle teooria põhiseisukoht on, et liidri käitumine ja eestvedamise edu sõltub olukorrast ning sellest, kas olukord on soodne (Fred Fiedleri...2014; Brooks 2006:180). Pole olemas parimat eestvedamise viisi, kuna eestvedamise stiil, mis võib olla ühes olukorras edukas, ei pruugi seda olla teises (Contingency...2014). Situatsioonilist eestvedamist võib nimetada eelmise sõltuvusteooria edasiarenduseks, mis väidab, et liidrid valivad parima tegutsemise viisi vastavalt olukorrale (Cherry:2014). Selle teooria arendajate Paul Hersey'i ja Ken Blanchardi järgi ei kasuta liidrid mitte ühte kindlat eestvedamis stiili, vaid kohandavad selle vastava olukorraga (The Hersey-Blanchard...2014). Situatsioonilisel eestvedamisel on liidri jaoks neli erinevat võimalust (vt joonis 3). Esimeseks variandiks on käskimine, mil liider kasutab palju suunavat käitumist ning vähe toetavat/abistavat käitumist. Kui rakendatakse nii kõrget suunavat kui ka abistavat käitumist, siis on tegemist juhendava stiiliga. Vastupidiselt eelmisele ehk kui nii suunav ja abistav käitumine on madal, siis liider sekkub vähe ning kasutab delegeerimise vormi. Viimaseks võimaluseks on toetamine, kui liider kasutab enamasti abistavat käitumist ning vähe suunavat. (Grimsley:2014)



Joonis 3. Situatsiooniline eestvedamine (Allikas: Blanchard *et al* 1976).

Eestvedamise tulemuslikkuse mõõtmisel lähtutakse sellest, kas ja mil määral täidetakse oma eesmärgid. Mõnikord võib eesmärgi saavutamine olla silmaga nähtav, näiteks kasum, müügi kasv, turu osaluse suurenemine või tootlikkus. Teine oluline efektiivsuse mõõde on see, kui hästi järgijad suhtuvad liidrisse. See oleneb sellest, kas liider vastab nende ootustele, kas ta arvestab nende vajadustega, kas liidrit järgitakse hea meelelega või tehakse seda vastumeelselt ning muu selline. (Yukl 1992:5) Edukat eestvedamist läheb vaja igapäevaselt, kuid seda läheb vaja näiteks ka kriisi ajal muudatuste läbi viimiseks.

Eestvedamine on organisatsioonile eesmärkide saavutamiseks olulise tähtsusega. Eduka eestvedamise tagab liidri arusaam eestvedamisest ning kahepoolne suhtlus liidri ja järgija vahel. Valida tuleb vastavalt organisatsioonile ning ka olukorrast lähtuvalt õige eestvedamise stiil ja vorm, et eestvedamine oleks võimalikult efektiivne ning saavutataks soovitud eesmärgid.

1.2. Vabatahtliku ning vabatahtliku töö mõiste ja liigitamine

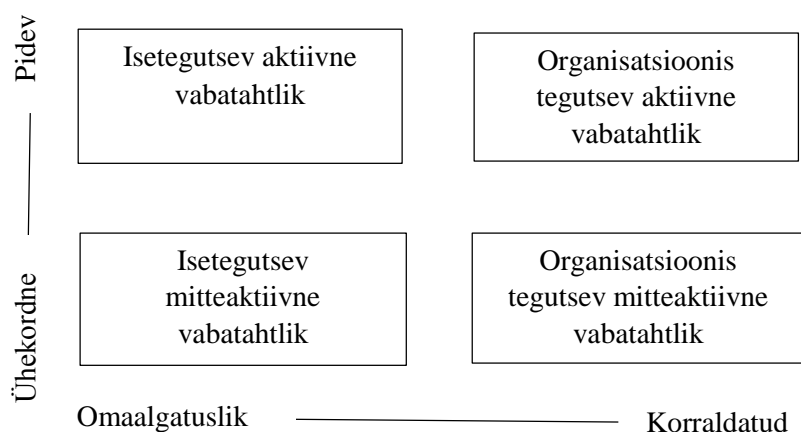
Vabatahtlik on isik, kes aitab oma vabast ajast teisi, saamata selle eest rahalist või materiaalsest tasu (Wilson & Music 2009:141). Vabatahtlik on sageli ühiskonnateadlik ning märkab, mis tema ümber toimub ning on seetõttu valmis aitama. Vabatahtlik võib olla ükskõik kes, vanus ega kogemused ei ole olulised. Tallinna Ülikooli Kodanikuühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskuse poolt läbi viidud uuringus „Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis“ (2010:31) määratakse vabatahtlik

kui väljastpoolt organisatsiooni kaasatud inimene, kes panustab organisatsiooni hüvanguks, selle eest tasu saamata. Eesti vabatahtlike tegevuse arengukavas (2006:4) defineeritakse vabatahtlik tegevus kui oma aja, energia või oskuste pakkumine oma vabast tahtest ilma mingit tasu saamata.

Vabatahtlikul tööl on kolm tähtsat tunnust (Vabatahtlik...2014):

- tegevus toimub vabast tahtest;
- tegija ei saa rahalist tasu, kuigi võib saada kasu ja kingitusi oma töö eest;
- tegutsetakse kellegi teise või kogu ühiskonna hüvanguks.

Vabatahtliku tegevus jaguneb kaheks erinevaks tüübiks: omaalgatuslik ja korraldatud (vt joonis 4). Omaalgatuslik vabatahtlik tegevus tähendab seda, et tegutsetakse iseseisvalt ja omal algatusel. Kui osaletakse vabatahtlikuna organisatsiooni juures, organisatsiooni algatatud ja ellu viidud tegevuses, siis peetakse seda korraldatud vabatahtlikuks tegevuseks. Samuti jaotatakse vabatahtliku tegevus selle toimumise põhjal. Kui tegemist on konkreetse, näiteks ürituse või projekti abistamisega, siis nimetatakse seda ühekordseks vabatahtlikuks tegevuseks ehk tegemist on väheaktiivse vabatahtlikuga. Peamiselt ollakse tegutsetud kohaliku elu edendamisel, sotsiaaltööl või keskkonnakaitse töodel. Selle vastandiks, kui tegutsetakse vabatahtlikuna korrapäraselt, on regulaarne vabatahtliku tegevus ehk tegemist on aktiivse vabatahtlikuga. (Vabatahtliku tegevuse arengukava 2006:4; Hinsberg *et al* 2012:10-11) Aktiivne vabatahtlik tegeleb tavaliselt teavitustöö, projektide koostamise ja kirjutamisega või inimestele abi pakkumisega (Hinsberg *et al* 2012:10). Vabatahtlik tegevus suurendab sotsiaalset sidusust ja kaasab rohkem inimesi, soodustab kodanikuaktiivsust ning aitab inimestel omandada uusi oskusi ja teadmisi (Vabatahtliku tegevuse arengukava 2006:3). Suurem osa vabatahtlikke tegeleb ühekordse vabatahtliku tegevusega ehk enamasti on tegemist mitteaktiivsete vabatahtlikega.



Joonis 4. Vabatahtlike tüübid (autori koostatud „Vabatahtliku tegevuse arengukava 2006“; Hinsberg *et al* põhjal)

Viimase viie aastaga on vabatahtlike kaasamine organisatsioonidesse olulisel määral kasvanud. Regulaarne vabatahtlike kaasamine ei ole oluliselt suurenenud, kuid umbes kahel kolmandikul organisatsioonidest on tekkinud vabatahtlike kaasamise kogemus. (Kodanikualgatuse...2010:31-32) Vabatahtlike kaasamise suurenemisega muutub järjest enam olulisemaks vabatahtlike eestvedamine ning selle edukaks teostamiseks on oluline olla sellest teadlik. Vabatahtlike edukaks tegevuseks peab organisatsioon pakkuma vabatahtlikele piisavalt tegutsemisvõimalusi, andma tagasisidet, tunnustama, koolitama ja juhendama, informeerima potentsiaalseid vabatahtlikke võimalustest jpm. Organisatsioon, mis suudab ühiskonda mõjutada, avaldab vabatahtlike kogemusele positiivset mõju. (Vabatahtlikus tegevuses osalemine Eestis 2009)

Rakendamaks edukalt vabatahtlike eestvedamist, peaks organisatsioon mõistma vabatahtlikuks hakkamise põhjuseid ning seda, et erinevatel inimestel on selleks erinevad põhjused. Tabelis 3 on ära toodud mõned võimalikud põhjused (Ellis...2014), mis on grupeeritud isiklikeks või sotsiaalseteks põhjusteks vastavalt sellele, kas soov on tulnud lähtudes iseendast või teistest. Tabelis 3 on näha, et enamasti hakatakse vabatahtlikuks isiklikel põhjustel ning üksikutes olukordades on põhjuseks teised inimesed.

Tabel 3 . Vabatahtlikuks hakkamise põhjused

Põhjused	Isiklikud põhjused	Sotsiaalsed põhjused
Soov tunda end vajatuna	X	
Oskuste ja teadmiste jagamine		X
Rahuldus saavutusest	X	
Pere, sõprade või tuttavate surve		X
Enda tegusana hoidmine	X	
Tunnustuse teenimine	X	
Uute teadmiste, oskuste õppimine	X	
Teiste abistamine		X
Uute inimestega tutvumine	X	
Rutiinist välja astumine	X	
Hea enesetunne tehtust	X	
Enda proovile panek	X	
Soov teha midagi olulist	X	

Allikas: autori koostatud (Ellis...2014 põhjal)

Sageli arvatakse, et palgatöötajaid ja vabatahtlikke saab juhtida samamoodi, kuid see ei vasta tõele, kuna vabatahtlikuks hakatakse seetõttu, et anda isiklik panus ning samuti ei saa vabatahtlikud oma töö eest rahalist tasu. Seetõttu tuleks vabatahtlike juhtimisele, sealhulgas eestvedamisele, läheneda teisiti (vt tabel 4). (Cnaan *et al* 1998)

Tabel 4. Palgatöötaja ja vabatahtliku erinevused

	Palgatöötaja	Vabatahtlik
Motivatsioon	Raha on oluline motivaator	Raha ei ole oluline, motiveerivad muud sisemised soovid
Koormus	Suurem koormus	Töötatakse mõned tunnid nädalas
Sõltuvus töökohast	Töökohast sõltutavam	Töökohast sõltumatum
Värbamine	Formaalne värbamise protsess	Värbamise protsess mitte formaalsem või otse värbamine

Allikas: autori koostatud (Cnaan *et al* 1998:3-5)

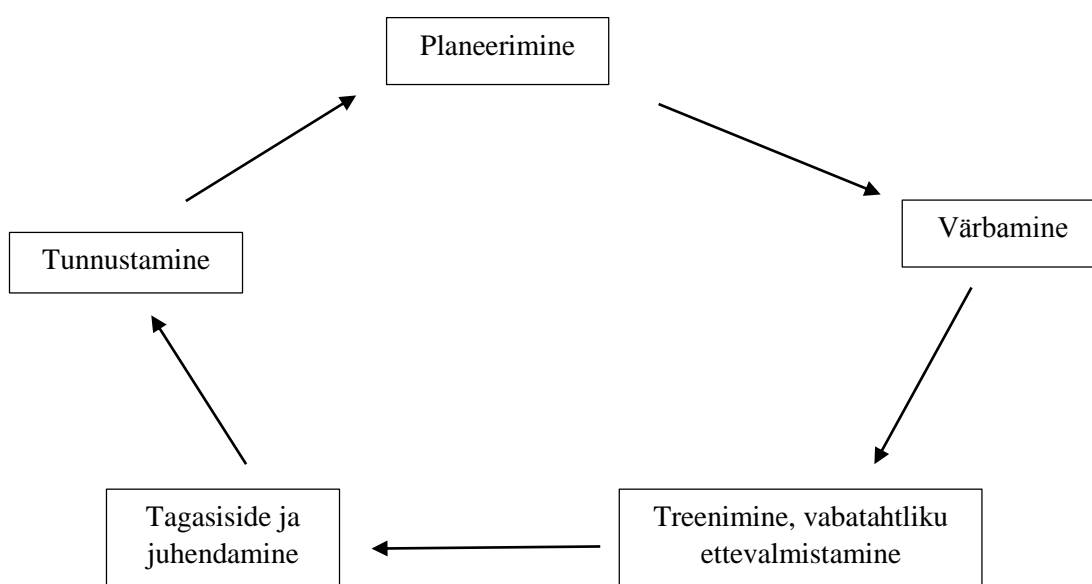
Palgatöötajate ja vabatahtlike üks kõige olulisem erinevus on motivatsioon. Üldjuhul vabatahtlike ei motiveeri raha, seetõttu ei saa neid motiveerida tööle näiteks boonuste või palgatõusuga. Vabatahtlikud töötavad tavaliselt mõned tunnid nädalas, seevastu palgatöötajad töötavad enamasti suurema koormusega. Samuti ei sõltu vabatahtlikud nii palju töökohast kui palgatöötajad, kuna nad võivad omal soovil igal ajal ära minna, muretsemata palga või järgmise töökoha pärast. Vabatahtlike seas on levinum see, kui tegutsetakse mitme organisatsiooni juures. Samuti erinevad palgatöötajate ja vabatahtlike värbamise protsess. Kui palgatöötajate palkamine on formaalne protsess, siis sageli värvatakse vabatahtlikud vähem formaalselt ning otse. (Cnaan *et al* 1998:3-5) Kõigi nende erinevuste tõttu on organisatsioonil oluline mõista seda, et vabatahtlike eestvedamine toimub teistmoodi.

Järgnevalt on ära toodud mõned olulised punktid, mida organisatsioon peaks jälgima ning, mille peale mõtlema, et vabatahtlikud tahaksid sinna tööle tulla (Gaskin:2003):

- organisatsiooni imago- mida parema imagoga on organisatsioon, seda rohkem vabatahtlikke soovivad sellega liituda ning seega on võimalus leida sobivaid vabatahtlikke suurem.
- Vabatahtlike värbamise meetodid- tähtis on selgeks teha, milliste kanalite kaudu ja kuidas vabatahtlikke värvatakse. Näiteks, kas teha seda erinevalt palgatöötajate värbamisest.
- Värbamise protseduur- leidmaks piisavalt kiiresti motiveeritud ja aktiivseid vabatahtlikke, on kasulik varem paika panna protsess, kuidas vabatahtlikke värvatakse. Näiteks, kas on tegemist ühe- või mitme etapilise protsessiga.
- Vabatahtlikud peavad teadma, mis neid ees ootab ehk vabatahtlike teavitamine.
- Vabatahtlike koolitus- omandatakse oskusi, mis on vajalikud töö tegemiseks ning samuti muudab see vabatahtlikud enesekindlamaks, mis suurendab tõenäosuse, et vabatahtlikud jäävad organisatsiooni püsima.
- Vabatahtlike eestvedamine- saavutamaks häid tulemusi, peab vabatahtlikke motiveerimine ja nende juhendamine olema hästi läbi mõeldud.
- Organisatsioonikultuur- on oluline, et vabatahtliku tööd väärtustataks ning, et vabatahtlik tunneks end kui meeskonnaliiget, mis eeldab ka seda, et kõik organisatsiooni liikmed oleksid teadlikud vabatahtlikust, kes seal tegutseb.
- Vabatahtlike toetus ja kontroll- kindlustamiseks seda, et vabatahtlikud jääksid organisatsiooni püsima, peab neid abistama ja juhendama, kui vaja. Samuti on oluline kontroll, millega sageli kaasneb ka tagasiside andmine.

Vabatahtlike juhtimine, sh eestvedamine on oluline, kuna vabatahtlikud ei saa oma töö eest rahalist tasu ning neil on lihtsam organisatsioonist lahkuda. Seetõttu tuleb neile suuremat tähelepanu pöörata. (Catano *et al* 2001:256) Vabatahtliku juhtimise protsessi on kujutatud joonisel 5. Vabatahtlike juhtimine algab planeerimisest, mis sisaldab endas vabatahtlikele ülesannete määramist, täpsustatakse, milliseid vabatahtlikke soovitakse ning mida neilt oodatakse ja viimaseks mõeldakse läbi, kuidas vabatahtlike tegevust praktiliselt teostada. Järgmine samm on vabatahtlike värbamine, kus tuleb levitada informatsiooni ning mõelda sellele, miks vabatahtlik peaks just sinna konkreetsesse organisatsiooni tulema. Kui vabatahtlik on organisatsiooni võetud, on järgmisena tähtis nende motiveerimine. On oluline, et nende tööülesanded vastaksid ka nende

eesmärkidele ja vajadustele. (Vabatahtlike juhtimine...2014) Kuna vabatahtlikud panustavad organisatsiooni ilma ametlikku tasu saamata, on tähtis võtta arvesse vabatahtlike motiveerivaid tegureid (Dwyer *et al* 2013:2). Selleks, et vabatahtlik sooviks organisatsiooni jääda, tuleb tagada meeldiv töökeskkond, sealhulgas peaksid ülejäänud organisatsiooni liikmed olema vabatahtlikust teadlikud. (Burke *et al*...2014) Töö käigus tuleb juhil vabatahtlikku juhendada ning anda konstruktiivset tagasisidet. Näiteks soovitatakse pidada kahepoolseid arenguestlusi, mis võib kasulik ja arendav olla mõlemale poolele. Hoidmaks vabatahtlikku motiveeritud, on vajalik teda töö käigus tunnustada ning tehtut hinnata. Tunnustamine ja tänulikkus tema tehtud töö eest võib olla talle kõige tähtsam tasu. (Vabatahtlike juhtimine...2014) Vabatahtlike juhtimise muudab efektiivsemaks, kui liider keskendub suhetele, töötulemustele, selgeks on tehtud organisatsiooni visioon ja eesmärk ning vabatahtlike kaasatakse otsustusprotsessi. See omakorda tagab ka selle, et vabatahtlikud on organisatsioonile rohkem pühendunud (Bowers *et al* 2013:4).



Joonis 5. Vabatahtlike juhtimise protsess (Allikas:Introductoin to....)

Vabatahtlike juhtimisel tuleks rakendada ümberkujundavat eestvedamist, kuna selle põhitähelepanu on töötajate personaalsel arengul (Dwyer *et al* 2013:5). Dwyeri ja tema kolleegide poolt läbi viidud uuringust (*Ibid*, 2013) selgus, et vabatahtlikud on rohkem

motiveeritud, kui nende liidrid on inspireerivad, kaasavad neid otsustusprotsessi ja pööravad tähelepanu nende tööle. Uuringu põhitulemuseks oli, et vabatahtliku motiivid ja liidri käitumine mõjutavad vabatahtliku tööd ja selle tulemust. Samuti rõhutati uuringus ümberkujundava eestvedamise olulisust, kuna see loob parema töökeskkonna ning rahuldab vabatahtlikke kõige paremini, seetõttu on ka töö efektiivsem ning tulemused paremad. Sarnasele tulemusele jõudsid ka Catano, Pond ja Kelloway, kelle uuringust (Catano *et al* 2001) selgus, et vabatahtlike liidrid kasutavad rohkem ümberkujundavat eestvedamist kui seda teevad palgatöötajate liidrid. Samuti olid vabatahtlikud oma tööga rohkem seotud ning organisatsioonile rohkem pühendunud kui palgatöötajad.

Mitmed autorid soovitavad organisatsioonidele palgata spetsiaalne töötaja, kes tegeleks vabatahtlikega. Vabatahtlike koordinaator on isik, kes on pidevalt kursis vabatahtlike tööga, nende rahulolu ja muredega ning saab vajadusel aidata. (Volunteer coordinator...2014) Sageli võib juhtuda ka nii, et vabatahtlike juhtimise eest vastutata on ka ise vabatahtlik, sellisel juhul on teineteise mõistmine suurem.

Alapeatükist selgus, et vabatahtlik on indiviid, kes abistab oma vabast ajast ja tahtest teisi, saamata selle eest tasu. Vabatahtliku tööd võib liigitada mitmeti: korraldatud ja omaalgatuslik, ühekordne ja regulaarne ning aktiivne ja mitteaktiivne vabatahtliku tegevus. Vabatahtliku definitsioonist tulenevate erisuste tõttu võrreldes palgatöötajatega on seega oluline vabatahtlikke kaasvatel organisatsioonidel aru saada vabatahtliku eestvedamise tähtsusest. Vabatahtlike eestvedamisel tuleb tähelepanu pöörata nende motiveerimisele ning vajadustega arvestamisele. Seetõttu on vabatahtlike eestvedamisel liidri ja järgija suhe veelgi olulisem ning sellepärast soovitatakse kasutada ümberkujundavat stiili. Järgnev peatükk keskendub vabatahtlike eestvedamise erisuste leidmisele võrreldes palgatöötajatega. Selgitamaks välja, kas teoreetilises käsitluses leitud erinevused kehtivad ka Eesti organisatsioonide praktikas.

2. VABATAHTLIKE EESTVEDAMISE ERISUSED EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL

2.1. Metoodika ja valim

Antud uurimuse empiiriline osa põhineb küsitlusel ja intervjuudel, mis viidi läbi viies Eestis tegutsevas organisatsioonis, kes kasutavad vabatahtlike tööjõudu. Käesolevas peatükis antakse ülevaade uurimuse valimist, selgitatakse metoodikat ning kirjeldatakse läbiviidud uurimust.

Tegemist on kvalitatiivse uurimusega, mis koosneb kahest osast: küsimustikust ja intervjuust. Küsitlus moodustab väikese osa uurimusest (lisa 1), mis koosnes muuhulgas ka taustküsimustest ning saadeti enne intervjuude toimumist osalejatele meilile, kuna autor leidis, et neile küsimustele on vastajatel mugavam vastata kirjalikult. Empiirilise osa põhitulemused tulevad intervjuust. Töö autor valis uuringu läbi viimiseks intervjuu, kuna see on hea viis saada vastaja omapoolset hinnangut või arvamust ning samuti on intervjuud läbi viies parem küsida avatud küsimusi. Intervjuu plussiks on küsitaja abi võimalus, näiteks kui ei saada küsimusest aru või tõlgendatakse see valesti. Autor pidas kõige paremaks viia läbi anonüümsete vastustega intervjuu, et julgustada osalejaid vastama võimalikult ausalt.

Intervjueeriti ja küsitleti organisatsioonide tegevjuhte ning ühel korral juhi soovil koos tegevjuhiga ka sama organisatsiooni arendustegevuste projektijuhti, kuna arvati, et sel viisil on vastused täpsemad. Kõik intervjuud kestsid alla tunni ning toimusid ajavahemikul 19-27 jaanuar, neist kolm toimusid Tartus, üks Pärnus ning üks videokõnena Skype'i vahendusel, kuna töö autoril ei olnud võimalik intervjueeritavate juurde sõita. Neli intervjuud toimus intervjueeritavate töökohas ning üks intervjuu toimus intervjueeritava soovil kohvikus. Töö autor usub, et intervjuu toimumise keskkond ei mõjutanud vastuseid, kuna sõltumata toimumiskohast viidi intervjuu läbi samamoodi ning seega on kõikidelt intervjueeritavatelt saadud informatsioon samaväärne, olenemata toimumiskohast.

Uurimuse läbiviimiseks koostatud intervjuu küsimuste peamiseks eesmärgiks oli vabatahtlike ja palgatöötajate erisuste välja toomine. Intervjuu koosnes kokku kaheksast avatud küsimustest ning neist viis olid omakorda kaheosalised, see tähendab, et esimene pool hõlmas informatsiooni palgatöötajate kohta ning teine pool vabatahtlike kohta (vt lisa 2). Intervjuu eesmärgiks oli teada saada palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamise peamised erinevused. Intervjuule lisaks koostatud lühikene küsitlus koosnes kuuest avatud küsimusest, mille eesmärgiks oli saada taustinformatsiooni organisatsioonide kohta (vt lisa 1).

Uurimuse valimiks on viis Eestis tegutsevat organisatsiooni, kes kaasavad oma tegevusse nii palgatöötajaid kui ka vabatahtlikke. Kokku võeti ühendust üheksa juhuslikult valitud organisatsiooniga, kellest viis olid nõus uurimuses osalema. Valimi moodustamise esimeseks kriteeriumiteks oli, et uuringus osalevatel organisatsioonides töötaksid nii palgatöötajad kui ka vabatahtlikud, et vastajatel oleks reaalne kogemus nii vabatahtlike kui ka palgatöötajate eestvedamisega, eesmärgiga vältida vastuseid, mis põhineksid arvamustel. Teiseks eelduseks oli, et organisatsioonid kasutavad vabatahtlikke regulaarselt, mis tähendab seda, et vabatahtlikke kaasatakse töösse igapäevaselt.

Järgnevalt on lühidalt ära toodud uurimuses osalenud organisatsioonide lühikirjeldused (vt tabel 5). Esimene osalev organisatsioon oli YFU Eesti. YFU (Youth For Understanding) on 1951. aastal loodud rahvusvaheline mittetulunduslik organisatsioon, mis pakub haridusliku eesmärgiga kultuurivahetusprogramme. MTÜ YFU Eesti on sotsiaalne ettevõtte, mis tegeleb rahvusvahelise õpilasvahetusega ning loodi 1992. aastal. YFU vabatahtlikud aitavad korraldada üritusi, jagavad oma õpilasvahetuse kogemusi ning teevad palju muud. (YFU...:2014) Teine organisatsioon oli Päästeameti Lõuna Päästkeskus. Lõuna Päästkeskus korraldab igapäevast päästetööd, tuleohutusjärelvalvet, päästealast ennetustööd ja kriisireguleerimist. Päästeamet on Siseministeeriumi haldusala valitsusasutus. (Päästeamet:2014) Päästeametis tegutsevad vabatahtlikud päästjad, kes osalevad vabatahtlikult pääste- või ennetustööl. (Vabatahtliku...:2014) Järgmine osaleja oli Politsei- ja Piirivalveameti Tartu jaoskond. Politsei- ja Piirivalveameti peamiseks ülesanneteks on Euroopa välispiiri tagamine; kodakondsuse määratlemine, dokumentide väljastamine; turvalisus ja avalik kord riigi sees ning kuritegude menetlemine ja ennetamine. (Politsei- ja Piirivalveamet:2014)

Politsei- ja Piirivalveameti vabatahtlikud on peamiselt abipolitseinikud, kes osalevad politsei tegevuses abipolitseiniku seaduse ja muude seaduste ning õigusaktidega kehtestatud juhtudel ja korras. (Abipolitseinik:2014) Järgmine organisatsioon oli Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefond. SA Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefond on tegutsenud 13 aastat ning on üks suurimast ja vanimatest lastehaiglate juures tegutsevatest heategevusfondidest Eestis. Tegeletakse vajaliku aparatuuri soetamisega Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastekliinikusse ja Kliinikumi teiste allüksuste lasteosakondadesse. Lisaks toetatakse eriliste haigusjuhtumite ravi üle Eesti, välislektorite visiite Eestisse ja õdede ja arstide väliskoolitust ning aidatakse heategijatel jõuda oma toodete ja teenustega abivajajateni. (Tartu Ülikooli...:2014) Lastefondi vabatahtlikud tegelevad ürituste korraldamise, inimeste teavitamise, annetuste kogumise, arendustegevuse ning palju muuga. (Vabatahtlike...:2014) Viimane osaleja oli MTÜ Pärnu Shalomi Abikeskus. Shalomi Abikeskuse peamiseks ülesandeks on abivajajate aitamine. Abikeskuse vabatahtlikud abistavad Shalomi kauplustes erinevate ülesannetega, näiteks kauba väljapanemine ja sorteerimine, vajadusel klientide ja müügitöö abistamine ja palju muud. (Pärnu Shalomi...:2014)

Tabel 5. Uurimuses osalenud organisatsioonid

Osalejad	Organisatsiooni esindaja	Vabatahtlike arv	Palgatöötajate arv	Vabatahtlike ülesanded	Vabatahtlike koordinaator
YFU	Tegevjuht, arendustegevuse projektijuht	130	9	Ürituste korraldamine ja kogemuste jagamine	Jah
Päästeameti Lõuna Päästkeskus	Juht	601	601	Pääste- ja ennetustööl osalemine	Jah
Politsei- ja Piirivalveamet Tartu jaoskond	Juht	210	105	Politsei abistamine	Ei, ametnik
TÜ Kliinikumi Lastefond	Tegevjuht	50	3	Ürituste korraldamine teavitustöö, annetuste kogumine	Jah
Shalomi Abikeskus	Juht	25	17	Kauba väljapanek, müügitöö, kliendid	Jah

Allikas: autori koostatud

Uuringu, mida kirjeldati käesolevas alapeatükis, tulemused saadi läbi viidud küsitluse ja intervjuude vastuste analüüsimisel ja läbi töötamisel. Neist tehtud järeldused on välja toodud järgnevas alapeatükis.

2.2. Vabatahtlike eestvedamise erisused uurimuse põhjal

Käesolev peatükk tutvustab läbi viidud uurimuse tulemusi, mille põhjal saab vabatahtlike ja palgatöötajate eestvedamise erisused välja tuua.

Läbi viidud küsitluse kaudu sai informatsiooni uurimuses osalenud organisatsioonide taustast, näiteks seda kui palju on organisatsioonis tegutsevad vabatahtlikke, kui palju on palgatöötajaid ning kas organisatsioonis tegutseb vabatahtlike koordinaator, kes tegeleb vabatahtlikega. Nagu tabelist 5 (vt tabel 5 lk 23) on näha, kasutavad enamasti kõik organisatsioonid spetsiaalset inimest, kelle ülesandeks on vabatahtlike tegevust koordineerida. Ainult üks organisatsioon ei ole kedagi spetsiaalselt palganud, vaid selle tööga tegeleb ametnik oma teiste tööülesannete kõrvalt. Seega võib üldistavalt öelda, et kõigis viies organisatsioonis on keegi, kes tegeleb vabatahtlikega.

Veel taheti küsitluses organisatsioonidelt teada, kuidas vabatahtlikud värvatakse organisatsiooni. Kõigil viiel organisatsioonil oli selleks erinev viis. Näiteks ühes organisatsioonis otsitakse vabatahtlikke erinevate tegevuste ja ürituste kaudu, enamasti on vabatahtlikeks inimesed, kel on ka varem kokkupuude selle organisatsiooniga olnud. Veel mainiti ka seda, et tööle võtmine toimub töötukassa, CV keskuse, tuttavate, koguduse või muude kuulutuste kaudu. Kolmandaks variandiks oli värbamine ülikooli meililistide, flaiierite ja Facebooki kaudu, mille järel toimub kolm üritust, kus esmalt tutvustatakse organisatsiooni üldiselt, teisel üritusel räägitakse organisatsiooni tegevusest põhjalikumalt ning viimasel üritusel korraldatakse meeskonnatöö ülesanne või müügikoolitus. Üks osalenutest kaasab vabatahtlikke organisatsiooni koolituse kaudu, mille läbinud saavad osaleda organisatsiooni vabatahtliku töös. Veel mainiti värbamisprotsessi, mil alguses peab soovija esitama organisatsioonile taotluse ning pärast selle rahuldamist järgneb väljaõpe.

Nagu eelnevas alapeatükis mainiti viidi lisaks küsitlusele läbi ka intervjuu, mille eesmärgiks oli teada saada palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamise erinevused. Intervjuu põhilised vastused ja tulemused on järgnevalt ära toodud.

Intervjuu esimene küsimus oli, et millised on vabatahtlike ja palgatöötajate peamised tööülesannete erinevused (vt tabel 6). Viiest kaks vastasid, et palgatöötajad tegelevad rohkem pabertööga ja neil on suurem vastutus ning sageli vastutavad ka vabatahtlike töö eest. Kaks organisatsiooni tõid veel välja selle, et vabatahtliku töö on abistav ning lihtsam. Üks organisatsioon vastas aga, et vabatahtlike ja palgatöötajate tööülesanded ei erine, kuna kui vabatahtlikke pole saadaval, siis teevad sama töö ära ka palgatöötajad.

Tabel 6. Palgatöötajate ja vabatahtlike tööülesanded ja/või õigused

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Sarnased palgatöötajatega.	Palgatöötajate poolt seatud prioriteetidest lähtumine	Palgatöötajate abistamine	Palgatöötajate abistamine, lihtsamad tööd	Ürituste korraldamine ja eri programmide läbi viimine
Palgatöötajad	Vabatahtlike puudumisel teevad sama tööd	Vastutamine, ligipääs konfidentsiaalse tele andmetele, eelarvest lähtumine	Suuremad õigused	Keerukamad tööd	Paberitöö, suhtlemine klientidega

Allikas: autori koostatud

Teisena sooviti teada, kas igapäevaselt eristatakse vabatahtlikke ja palgatöötajaid (vt tabel 7). Peamine vastus oli eitav- vabatahtlikke ja palgatöötajaid ei eristada. Kaks vastanutest tõid välja riigi poolt kehtestatud seadused, mis määravad teatud piirangud vabatahtlikele, see tähendab, et nad ei saa kõiki palgatöötajate tööülesandeid täita ning selle tõttu tuleb teatud olukordades vabatahtlikke ja palgatöötajaid eristada.

Tabel 7. Palgatöötajate ja vabatahtlike eristamine

	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Igapäevane eristamine	Jah, vaadatakse et tööülesanded vastaksid võimetega.	Ei	Ei	Ei	-

Allikas: autori koostatud

Kolmandaks sooviti teada, kuidas motiveeritakse vabatahtlikke ning palgatöötajaid ja mille poolest need omavahel erinevad (vt tabel 8). Kaks organisatsiooni ei tee peale

selle, et palgatöötaja töö on tasustatud, kuid vabatahtliku oma ei ole, motiveerimisel vabatahtlikel ja palgatöötajatel vahet, see tähendab, et nii palgatöötajaid kui ka vabatahtlikke motiveeritakse samamoodi. Sealjuures üks neist mainis ka seda, et tahetakse luua palgatöötajate ja vabatahtlike vahel sõpruskonda, seetõttu korraldatakse regulaarselt ühisüritusi ja ettevõtmisi, mis samuti motiveerib organisatsiooni liikmeid. Kaks intervjuueeritut mainisid seda, et palgatöötajatele on rohkem koolitusi ja üritusi, kuid korraldatakse ka ühisüritusi, kuhu kutsutakse kõik, nii palgatöötajad kui ka vabatahtlikud. Üheks selliseks ühisürituseks on näiteks jõulupidu. Sealhulgas mainiti, et vabatahtlikke motiveeritakse hüvitiste ja kompensatsioonidega. Üks vastanu ütles, et vabatahtlike motiveerimisel kindlat süsteemi ei ole, kõik toimub rohkem jooksvalt, kuid palgatöötajatele korraldatakse motivatsiooniüritusi ja koolitusi, samuti motiveeritakse paindliku tööaja ja lisaülesannetega. Vastati ka, et palgatöötajate motiveerimisel on rohkem võimalusi. Neid saab motiveerida erinevate au- või tänukirjadega ja rahaliselt.

Tabel 8. Vabatahtlike ja palgatöötajate motiveerimine

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Väljasõidud ja ühisüritused.	Sõpruskonna loomine. Kingitused sponsorilt.	Ühisüritused, parimate valimine. Toetamine preemiate ja vahenditega.	Hüvitised, kompensatsioonid ning koolitused ja ühisüritused.	Kindel süsteem puudub. Hea sõna, koolitused, ühisüritused ja väljasõidud
Palgatöötajad	Väljasõidud ja ühisüritused.	Sõpruskonna loomine. Kingitused sponsorilt.	Rohkem võimalusi. Tänu- ja aukirjad, rahalised preemiad.	Erinevad koolitused ja üritused.	Paindlik ja avatud töökeskkond. Lisaülesanded ja mitmekülgsed tööd. Motivatsiooni üritused ja koolitused.

Allikas: autori koostatud

Neljandaks sooviti teada, kuidas edastatakse organisatsiooni eesmärgid vabatahtlikele ning, kuidas palgatöötajatele (vt tabel 9). Vastustest tuli välja, et palgatöötajatele edastatakse eesmärgid täpsemalt või regulaarsemalt, kuna nemad on organisatsiooniga igapäevaselt seotud ning vabatahtlikele edastatakse nii palju, kui nende töö jaoks vaja

on, et mitte neid üle koormata neile ebavajaliku infoga. Erinevustena tuli välja, et palgatöötajaid kaasatakse eesmärkide seadmisesse, kuid vabatahtlikele korraldatakse infoüritusi ning jagatakse materjale välja. Üks organisatsioon ei tee eesmärkide edastamisel vahet, kas tegemist on vabatahtliku või palgatöötajaga. Mõlemal on vastavad dokumendid, kus on kõik eesmärgid kirjas ning need ei erine.

Tabel 9. Eesmärkide edastamine vabatahtlikele ja palgatöötajatele

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Organisatsiooni tutvustus. Vabatahtlike käsiraamat.	Regulaarsed koosolekud.	Eesmärkide edastamise maht väiksem.	Koostööseminar kokkusaamised. Eesmärgid kirjas lepingus, mida regulaarselt uuendatakse.	Materjalide jagamine, infoüritused.
Palgatöötajad	Organisatsiooni tutvustus. Palgatöötajate käsiraamat.	Meili ja telefoni teel.	Eesmärkide edastamise maht suurem.	Konverentsid ja seminarid. Arenguvestlused	Kaasatakse eesmärkide seadmisesse.

Allikas: autori koostatud

Järgmiseks küsimuseks intervjuus oli, et kuidas tunnustatakse tehtud töö eest vabatahtlikke ning, kuidas palgatöötajaid (vt tabel 10). Kaks intervjuueeritut vastasid, et korraldatakse iga aasta organisatsioonisiseseid tunnustamisi ning samuti võetakse osa, kui võimalik, riiklikest tunnustamistest. Üks organisatsioon tunnustab ainult vabatahtlikke tänuüritusega, kuid palgatöötajaid ei tunnustata. Põhjusena toodi välja, et varem pole organisatsioonil palgatöötajaid peale tegevjuhi olnud ning olid ainult vabatahtlikud, kuid alates eelmisest aastast seda muudeti ning seetõttu on palgatöötajate tunnustamine alles uus. Vabatahtlike tunnustamisena toodi välja ka lihtsalt tänamine ning hea sõnaga tunnustamine, tunnustamine ühisüritustel, näiteks parima valimine. Palgatöötajate puhul mainiti veel ka preemiate, näiteks jõulupreemiate, jagamist. Üldiselt tuli välja see, et palgatöötajate tunnustamiseks on rohkem võimalusi.

Tabel 10. Vabatahtlike ja palgatöötajate tunnustamine

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Tänamine, aumärgid. Tunnustamise päevad.	Kaks korda aastas tänuüritus.	Ühisüritused, parimate valimine. Toetamine preemiate ja vahenditega.	Kaks korda aastas ühine tunnustamine.	Hea sõna, ürituste järgne tunnustamine
Palgatöötajad	Jõulupreemiad	Ei tunnustata.	Rohkem võimalusi. Tänu- ja aukirjad, rahalised preemiad.	Aumärkide jagamine. Organisatsiooni sisene tunnustamine	Tunnustatakse palju: preemiad, hea sõna

Allikas: autori koostatud

Järgmisena küsiti vastajatelt, kuidas toimub tagasiside andmine vabatahtlikele ning, kuidas palgatöötajatele (vt tabel 11). Vastanutest kaks mainisid arenguveestluste korraldamist palgatöötajatega, kuid vabatahtlikega arenguveestluseid ei korraldata, pigem toimub tagasiside andmine vahetult. Üks vastanutest lisas, et vabatahtlike puhul sellist tööarvestamist nagu palgatöötajate puhul ei toimu, vaid pigem võetakse vabatahtlikke kui abilisi. Samas toimub tagasiside andmine palgatöötajatele kogu aeg ka vahetult. Üks organisatsioon käitub vastupidiselt ning peab vabatahtlikega individuaalseid kohtumisi ehk arenguveestlusi, samal ajal palgatöötajatele tagasiside andmine toimub rohkem jooksvalt ning vahetumalt, näiteks kasutatakse meili või helistatakse. Samuti mainiti ka tagasiside andmist ühisüritustel või pärast korraldatud üritusi.

Tabel 11. Vabatahtlikele ja palgatöötajatele tagasiside andmine

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Vabatahtlike tänamine.	Meili teel, eraldi kokkusaamised, koosolekud.	Vahetu. Aeg-ajalt kokkusaamised.	Seltsid kel on lähedasem kokkupuude vabatahtlikega.	Pärast korraldatud üritusi.
Palgatöötajad	Arenguveestlused.	Rohkem jooksvalt, meili ja telefoni teel.	Arenguveestlused	Arenguveestlused ja vahetu suhtlemine.	Hea sõna ja tunnustamise kaudu.

Allikas: autori koostatud

Seitsmendaks küsimuseks oli, kuidas edastatakse infot vabatahtlikele ning palgatöötajatele (vt tabel 12). Peamiselt oli vastuseks, et palgatöötajate puhul on rohkem erinevaid infokanaleid, kuna informatsiooni, mida peab palgatöötajatele edasi andma on rohkem. Kuna vabatahtlikud puutuvad organisatsiooniga vähem kokku, siis neile edastatakse ka vähem informatsiooni, et neid ebavajaliku informatsiooniga mitte segada. Näiteks mainiti, et vabatahtlikele jagatakse informatsiooni meili teel, kuid palgatöötajatele on lisaks ka siseveeb, koduleht, samuti ka Facebook ning iga nädalased kokkusaamised ja seega info edastamine suust suhu. Üks organisatsioon mainis, et palgatöötajatega on suhtlemine vahetum ning personaalsem. Vastupidiselt mainiti ka seda, et palgatöötajatega suhtlemisel kasutatakse rohkem meili.

Tabel 12. Info edastamine vabatahtlikele ja palgatöötajatele

Grupp	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vabatahtlikud	Vahetu suhtlemine, meili ja telefoni teel, teadete tahvlid seinal.	Nädala kokkuvõtted, Facebook, uudiskirjad. Vabatahtlike koordinaatorite kaudu.	Siseveeb, meili teel	Meililistid, vabatahtlike koordinaatorid.	Ürituste järgsed kogunemised Meil, Google Drive.
Palgatöötajad	Rohkem meili teel.	Vahetu, meili teel, nädala kokkuvõte.	Siseveeb, meili teel	Meililistid, siseveeb, Facebook, koduleht. Iga nädalased kokkusaamised.	Iganädalased kontorikoosolekud, meili ja telefoni teel, Google Drive.

Allikas: autori koostatud

Viimasena sooviti organisatsiooni juhtidelt teada, mis on peamised probleemid seoses vabatahtlikega, sealhulgas nende eestvedamisega (vt tabel 13). Kaks vastanutest mainis peamise probleemina seda, et ei suudeta vabatahtlikuid nii palju rakendada, kui vabatahtlikud seda sooviksid. Samuti mainiti ka seda, et mida rohkem on vabatahtlikke seda raskem on neid tunda õppida ning seetõttu saada ülevaadet nende tegevusest ning neid usaldada. Veel toodi probleemina välja ka olukord, kui ühekorraga tuleb liiga palju vabatahtlikke, kuid seda üritatakse leevendada leppides varem kokku, kes mis ajal tuleb. Kaks intervjuueeritavatest tõid välja ka liigsed riigi poolsed piirangud vabatahtlikele, mis seisnevad selles, et on paika pandud, mida vabatahtlik tohib ning mida ei tohi teha.

Sellega võib kaasneda liigne vabatahtliku tegevuse piiramine, mille tõttu see polegi enam vabatahtlik tegevus.

Tabel 13. Probleemid vabatahtlikega

	Organisatsioonid				
	1.	2.	3.	4.	5.
Probleemid	Ühe korraga tuleb liiga palju vabatahtlikke	Vabatahtlike tundmaõppimine, ülevaade nende tegevusest ja usaldamine. Vabatahtlike aktiivne suhtlemine.	Ei suudeta vabatahtlike maksimaalselt rakendada.	Pole pakkuda seda mida oodatakse vabatahtlikud tahavad töötada rohkem kui nad tegelikud saavad.	Vabatahtlikel pole piisavalt aega.

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on ära toodud peamised palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamise erinevused, mis läbi viidud uurimuse käigus selgusid. Info vahetamisel palgatöötajatega on loodud rohkem võimalusi, näiteks siseveeb, kuid vabatahtlikega suheldakse rohkem meili või telefoni vahendusel, samuti ka vabatahtlike koordinaatori kaudu. Palgatöötajatele edastatakse sageli ka rohkem informatsiooni, kuna nemad on organisatsiooniga igapäevaselt seotud ning seega vajavad ka rohkem informatsiooni selle kohta. Kuna aga vabatahtlikud igapäevaselt ei puutu organisatsiooniga kokku, siis neile kõike ei edastata, vaid ainult neile olulist infot. Sarnane olukord on ka organisatsiooni eesmärkide edasi andmisel. Palgatöötajatele edastatakse neid regulaarsemalt või isegi kaasatakse eesmärkide loomise protsessi, kuna neid puudutab see rohkem, sest palgatöötajad puutuvad organisatsiooniga igapäevaselt kokku. Samuti ilmnevad erinevused vabatahtlike ja palgatöötajate tunnustamisel. Palgatöötajate tunnustamisel on rohkem võimalusi, näiteks preemiad. Vabatahtlike tunnustuseks võib sageli olla lihtsalt tänu. Kuid vähemalt korra aasta korraldatakse vabatahtlikele ja palgatöötajatele ühisüritusi, kus tunnustatakse parimaid ja silmapaistvamaid. Üldjuhul on palgatöötajate ja vabatahtlike motiveerimine sarnane, näiteks ühised väljasõidud, koolitused või sõpruskonna loomine. Märkimisväärselt suuri erinevusi uuringu tulemuste põhjal vabatahtlike ja palgatöötajate eestvedamisel ei ilmne. Pigem üritavad organisatsioonid vabatahtlike ja palgatöötajaid võimalikud sarnaselt kohelda ning nendega suhelda, kuna tahetakse luua ühtset meeskonda. Vabatahtlike võetakse kui

täieõiguslikke organisatsiooni liikmeid, kes on samaväärsed palgaliste töötajatega, sest üldjuhul on nende panus organisatsiooni suur ning sageli ka asendamatu. Üks osalenud organisatsioon tõi välja ka selle, et ilma vabatahtliketa oleks see organisatsioon palju väiksem ning ei jõuaks nii palju korda saata kui koos vabatahtlikega. Seetõttu ei kujutata ilma vabatahtliketa organisatsiooni ette. Vabatahtlike ja palgatöötajate kohtlemise erinevus võib ilmneda riigi poolt kehtestatud piirangute tõttu, mis osadele vabatahtlikele nende töö spetsiifika tõttu kehtib.

Eestvedamise ja vabatahtliku töö teooriast tuli välja see, et vabatahtlike eestvedamisel tuleb rohkem tähelepanu pöörata nende motiveerimisele ja vajadustele, kuna vabatahtlikud tegutsevad organisatsioonis oma vabast tahtest ja ajast ning tavaliselt ei saa oma töö eest rahalist tasu (vt tabel 14). Läbi viidud uuringust ei selgunud, et vabatahtlike puhul pööratakse rohkem tähelepanu nende motiveerimisele või vajadustele. Pigem tuli välja see, et vabatahtlikke ja palgatöötajaid üritatakse kohelda võimalikult võrdselt ning neid ei eristata üksteisest. See aga ei pruugi olla negatiivne, kuna kui vabatahtlikega käitutakse kui palgatöötajatega, siis võib see tekitada neis tunde, et ollakse samaväärsed ning sama hinnatud kui palgatöötajad, mis motiveeribki vabatahtlikke edasi tegutsema. Läbi viidud küsitlusest ja intervjuust ei tulnud välja ka seda, et vabatahtlike värbamine oleks vähem formaalsem nagu väitis teooria. Vaid üks organisatsioon kasutab vabatahtlikke leidmiseks otsemaid ja vähem formaalseid kanaleid nagu näiteks Facebook ja ülikooli meililistid. Üldiselt värvati ka vabatahtlikke näiteks CV keskuse, töötukassa, koolituse ja muu sellise kaudu. Teooria väitis, et kuna vabatahtlikud rahalist tasu ei saa, siis tuleb neid rohkem motiveerida, et nad jääksid organisatsioonid püsima. Uuringust tuli välja aga see, et suuri erinevusi palgatöötajate ja vabatahtlike motiveerimisel ei esine. Kuid samas on leitud motiveerimisel alternatiive rahalise tasustamise asemele. Teooria väitis ka seda, et tunnustamine tehtud töö eest on vabatahtlike puhul veel olulisem kui palgatöötajate puhul. Intervjuudest selgus aga, et palgatöötajate tunnustamiseks on sageli rohkem võimalusi kui vabatahtlike töö tunnustamiseks, näiteks preemiad. Samas võib vabatahtlike tunnustuseks tihtipeale olla lihtne tänuavaldus. Kuid organisatsioonid üritavad leida erinevaid võimalusi vabatahtlike tunnustamiseks, näiteks võetakse osa riiklikest tunnustamistest, kuna saadakse aru, et ka vabatahtlike tunnustamine on oluline. Samuti korraldatakse ka parimate valimisi. Nagu motiveerimise ja tunnustamisega, nii väitis teooria ka seda, et

vabatahtlikud vajavad suuremat tähelepanu kui palgatöötajad. Võib öelda, et vabatahtlikele pööratakse rohkem tähelepanu vabatahtlike koordinaatorite kaudu, kuna need töötajad on spetsiaalselt palgatud selleks, et korraldada vabatahtlike tööd ning järelevalvet ja vajadusel neid abistada. Mitmed vabatahtlike eestvedamist uurinud teadlased on soovitanud ning peavad vajalikuks vabatahtlike koordinaatorit, kes teeks vabatahtlikele organisatsioonis olemise lihtsamaks ja mugavamaks. Läbi viidud küsitlusest selgus, et vabatahtlike koordinaatoreid ka kasutatakse. Vaid ühel organisatsioonil puudub selle töö jaoks spetsiaalselt palgatud inimene, vaid seda teeb ametnik lisaks oma teiste tööülesannete kõrvalt. Üldiselt võib väita, et vabatahtlikele ei pöörata rohkem tähelepanu kui palgatöötajatele. Pigem üritatakse vabatahtlikke ja palgatöötajaid kohelda võimalikult võrdselt ning neid ei eristata üksteisest, mis tekitab organisatsioonis ühtsustunde ning võrdsuse.

Tabel 14. Vabatahtlike eestvedamise teooria ja uuringu tulemuste erinevused

	Teooria	Uuritud organisatsioonid
Motiveerimine	Pöörata rohkem tähelepanu vabatahtlike motiveerimisele.	Vabatahtlikesse suhtutakse samamoodi kui palgatöötajatesse.
Värbamine	Vabatahtlikke värvatakse sageli vähem formaalsete kanalite kaudu.	Vabatahtlikke värvatakse enamasti samade kanalite kaudu kui palgatöötajaid.
Tunnustamine	Vabatahtlike tunnustamine olulisem kui palgatöötajate.	Palgatöötajate tunnustamiseks rohkem võimalusi. Hea sõna ja lihtsalt tänamine. Parimate valimised, riiklikud tunnustamised.
Tähelepanu	Rohkem tähelepanu vabatahtlikele, kuna ei saada rahalist tasu.	Koheldakse palgatöötajatega võrdselt. Suurem tähelepanu koordinaatori poolt.
Vabatahtlike koordinaator	Soovitatakse paremaks toimimiseks koordinaatorit, kes tegeleb vabatahtlikega.	Enamasti kasutatakse spetsiaalset värvatud koordinaatorit.

Allikas: autori koostatud

Läbi viidud küsitlusest ja intervjuudest ei tulnud välja suuri erinevusi palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamisel. Valimis olnud organisatsioonid peavad oluliseks vabatahtlike ja palgatöötajate võrdset kohtlemist ja võimalusi. Sellest tulenevalt on nii palgatöötajate kui ka vabatahtlike eestvedamine küllaltki sarnane. Erinevusi leidub organisatsiooni eesmärkide edasi andmisel, informatsiooni edastamisel, tunnustamisel ning tagasiside andmisel.

KOKKUVÕTE

Eestvedamine on oluline organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning samuti töötajate motiveerimisel. Eestvedamine on tegevuste ja käitumiste kogum, kus üks inimene mõjutab teisi mingi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa töötama.

Aja jooksul on välja kujunenud mitmeid eestvedamise teooriaid. Neist tähtsamad on isikuomaduste teooria, käitumisteooria, situatsioonilise eestvedamise ning sõltuvuse teooria. Vastavalt liidri eestvedamise stiilile eristatakse pragmaatilist eestvedamist ning ümberkujundavat eestvedamist. Esimesel juhul on paika pandud kindlad reeglid ning säilitatakse tavapärase tööritm. Vastupidiselt on ümberkujundav juht inspireeriv ning julgustab töötajaid pingutama ning ennast ületama.

Hea ning eduka liidri omadusteks loetakse koostöövalmidust, otsustuskindlust, usaldusväärust, aktiivsust, enesekindlust ja ambitsioonikust. Mida edukam on liider, seda enam soovitakse teda järgida ning seda motiveeritumad ollakse. Vabatahtlike eestvedamisel on see oluline, sest tavaliselt vabatahtlikud rahalist tasu oma töö eest ei saa ning seega tuleb nende motiveerimiseks leida teisi alternatiive.

Vabatahtlik on isik, kes aitab oma vabast ajast teisi, saamata selle eest rahalist või materiaalsest tasu ning vabatahtlik tegevus on oma aja, energia või oskuste pakkumine oma vabast tahtest ilma mingit tasu saamata. Vabatahtliku tegevuse jaotamiseks on kolm erinevat võimalust. Vabatahtliku tegevus jaotatakse omaalgatuslikuks või korraldatuks vastavalt sellele, kas tegutsetakse iseseisvalt või organisatsiooni juures. Veel on võimalik vabatahtliku tegevust jaotada selle toimumise põhjal. Vastavalt, kas ühekordne või regulaarne vabatahtlik. Kolmas jaotus on samuti seotud vabatahtliku tegevuse toimumise regulaarsusega, kas väheaktiivne või aktiivne vabatahtlik. Käesoleva töö empiirilises osas keskenduti organisatsioonidele, kus vabatahtlikud tegutsevad regulaarselt ehk on aktiivsed vabatahtlikud.

Teooria järgi erineb vabatahtlike eestvedamine palgatöötajate eestvedamisest nende motiveerimise poolest ning samuti tuleb vabatahtlike eestvedamisel enam tähelepanu

pöörata vabatahtlikele endale, kuna vabatahtlikud tegutsevad organisatsioonis omast vabast ajast ja tahtest. Samuti rõhutab teooria vabatahtlike tunnustamise ja vabatahtlike koordinaatori olemasolu olulisust.

Eesmärgiga teada saada palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamise erisusi, viidi läbi intervjuu ning sellele lisaks ka lühikene küsitlus viies Eesti organisatsioonis, kus igapäevaselt tegutsevad nii palgatöötajaid kui ka vabatahtlikud. Uuringust tuli välja see, et töö teooria ja tulemused suuresti ei kattu. Tulemustest selgus, et organisatsioonid ei pööra vabatahtlikele rohkem tähelepanu ega motiveeri neid rohkem kui palgatöötajaid, vaid neid koheldakse võrdväärselt ning vabatahtlikke võetakse kui täisväärtuslikke töötajaid, mis ei pruugi olla negatiivne, kuna võrdne kohtlemine tekitab vabatahtlikes tunde, et nad on sama hinnatud ning vajalikud kui palgatöötajaid, mis motiveeribki neid töötama. Väikesemaid erinevusi eestvedamises on tunnustamisel ja tagasiside andmisel. Organisatsioonidel on palgatöötajate tunnustamiseks sageli rohkem võimalusi kui vabatahtlike tunnustamiseks, kuid selle kompenseerimiseks korraldatakse iga aastaseid ühisüritusi ning tunnustamisi. Samuti pööratakse ka suuremat tähelepanu palgatöötajatele tagasiside andmisele, näiteks korraldatakse arenguestlusti. Organisatsiooni eesmärkide edasi andmisel ning informatsiooni edastamisel palgatöötajatele on rohkem võimalusi, kuna nemad on organisatsiooniga rohkem seotud ning seega vajavad ka enam informatsiooni. Võib väita, et üldjoontes suuri erinevusi palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamises ei ilmne ning pigem üritatakse võtta vabatahtlikke kui võrdväärseid töötajaid, mille tõttu erinevusi eestvedamises on vähe.

Tulevikus oleks võimalik vabatahtlike eestvedamise erisusi edasi uurida, võttes valimisse rohkem organisatsioone, et saada teada täpsemaid erinevusi. Samuti oleks võimalik uurimusse kaasata veel ka vabatahtlikud, kelle kaudu saaks eestvedamise erisusi teisest vaatenurgast välja tuua. Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli vabatahtlike ja palgatöötajate eestvedamise erisuste välja toomine. Kuna läbi viidud uuringust selgus, et erisusi palgatöötajate ja vabatahtlike eestvedamises on vähe ning pigem koheldakse neid võrdväärselt, siis palju ning suuri erinevusi välja tuua ei olnud võimalik.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Abipolitseinik
[<https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/abipolitseinik/>] 26.01.15
2. Behavioral theory
[http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/behavioral_theory.htm]
] 03.12.14
3. **Blake, R. R; Mouton, J. S.** Managerial facades- Advanced Management Journal, 1966, vol. 31, issue 3, p 30, 8p
4. **Blanchard, K. H; Hersey, P; Gates, P. E.** Diagnosing educational leadership problems: a situational approach- Educational Leadership, 1976, vol 33, issue 5, p348, 7p
5. **Bowers, K. M; Hamby Jr, W. L.** An analysis of volunteer leader behavior: self-reported measures- Academy of Business Research Journal, 2013, vol 3, p 8-21, 14p
6. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine. Üksik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev, 2006, 344 lk
7. **Burke, E; Campbell, K.** Volunteer management essential.
[<http://namivirginia.org/assets/pdfs/Volunteer%20Management%20Essentials.pdf>]
df] 02.12.14
8. **Burns, J. M.** Leadership. Education leadership. *s.l.*, 1979, vol. 36 issue 6, p 380
9. **Catano, V. M; Pond, M; Kelloway, K. E.** Exploring commitment and leadership in volunteer organizations- Leadership & Organization Development Journal, 2001, vol. 22 issue 6, p 256-263
10. **Cherry, K.** Leadership theories: the major leadership theories
[<http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>] 03.12.14
11. **Cnaan, R. A; Cascio T. A.** Performance and commitment- Journal of Social Service Research, 1998, vol 24, issue 1-3, p 37
12. Contingency theory

- [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/contingency_theory.htm] 03.12.14
13. **Dwyer, P. C; Bono, J. E; Snyder, M; Nov, O; Berson, Y.** Sources of volunteer motivation: transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes- *Nonprofit Management & Leadership*, 2013, vol. 24 issue 2, p 181-205, 25 p
 14. **Ellis, S. J.** Why volunteer?
[<http://www.energizeinc.com/art/awhy.html>] 04.12.14
 15. **Feloni, R.** 11 Traits All Successful Leaders Share
[<http://www.businessinsider.com/traits-all-successful-leaders-share-2014-6>] 22.12.14
 16. Fred Friedleri sõltuvusteooria
[http://eope.eek.ee/oo/2011/kaasaegsed_juhtimisteooriad/fred_fiedleri_sltuvusteooria.html] 03.12.14
 17. **Gaskin, K.** A choice blend. What volunteers want from organisation and management- Institute for Volunteering Research, 2003
[<http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/C/choice-blend-report-for-printing.pdf>] 01.12.14
 18. **Grimsley, S.** What is situational leadership?- Theories, styles & definitions.
[<http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-situational-leadership-theories-styles-definition.html#lesson>] 06.12.14
 19. **Hemphill, J. K.; & Coons, A. E.** Development of the leader behavior description questionnaire- *Leader Behaviour: Its description and measurement.* Ohio: Bureau of Business Research, Ohhio State University, 1957, pp 6-38
 20. **Hinsberg, H; Mahlapuu, K; Mikko, E; Ohvril, A; Urm, T.** Organiseeritud vabatahtliku tegevuse kommunikatsioonistrateegia. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2012, 86 lk
 21. **Hughes, L. R.; Ginnet, C. R.; Curphy, J.G.** *Leadership: Enhancing the lessons of experience.* Sixth edition. McGraw-Hill Education. *s.l.*, 2009, 704 lk.
 22. Introduction to Volunteer Management

- [http://www.citizensinformationboard.ie/publications/voluntary_sector/managing_volunteers/3introductionvm_publications_voluntary_managing.html]
22.12.14
23. **Ingram, D.** Transformational leadership vs transactional leadership definition. [<http://smallbusiness.chron.com/transformational-leadership-vs-transactional-leadership-definition-13834.html>] 29.11.14
 24. **Jacobs, T. O.; Jaques, E.** Military executive leadership- Measures of leadership. New Jersey: Leadership library of America, 1990, pp 281-295
 25. Kodanikualgatus institutsionaliseerumine Eestis 2009/2010. Tallinn: Kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskus Tallinna Ülikool, 2010
 26. Kodanikuühiskonna arengukava 2015-2020, Tallinn 2014
 27. **Latham, R. J.** Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework for Future Research.- Quality Management Journal, 2014, vol. 2, issue 1, p 11-15
 28. **Madsen, S.** The Difference Between Managing and Leading [<http://www.liquidplanner.com/blog/the-difference-between-managing-and-leading/>] 22.12.14
[<http://www.volunteerpower.com/articles/WhyPeopleQuit.asp>] 04.12.14
 29. **McNulty, E.** Welcome abroad (but don't change a thing). Harvard Business review, 2002, lk 58-64.
 30. **Nayar, V.** Three Differences Between Managers and Leaders [<https://hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti>]
 31. **Prive, T.** Top 10 Qualities That Make a Great Leader [<http://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/12/19/top-10-qualities-that-make-a-great-leader/>] 22.12.14
 32. Politsei- ja Piirivalveamet [<https://www.politsei.ee/et/organisatsioon/politsei-ja-piirivalveamet/>] 26.01.15
 33. Päästeamet [<http://www.paasteamet.ee/et/paasteamet/organisatsioon/>] 26.01.15
 34. Pärnu Shalomi Abikeskus [http://www.shalom.ee/index/?page_id=8] 26.01.2015
 35. Tartu Ülikooli Kliinikumi Lastefond

- [<http://lastefond.ee/lastefondist/>] 26.01.2015
36. Transactional leadership
[http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm] 29.11.14
37. The Hersey-Blanchard situational leadership theory
[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_44.htm] 03.12.14
38. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001, 191 lk.
39. Vabatahtlike juhtimine
[<http://www.vabatahtlikud.ee/et/Organisatsioonile/Vabatahtlike-juhtimine>] 02.12.14
40. Vabatahtliku päästja tegevused
[<http://www.paasteamet.ee/et/vabatahtlikud/tegevused.html>] 26.01.15
41. Vabatahtlike tegemised
[<http://lastefond.ee/vabatahtlikkond/tegemised/>] 26.01.2015
42. Vabatahtlik tegevus
[<http://www.vabatahtlikud.ee/et/Vabatahtlik-tegevus>] 07.12.14
43. Vabatahtliku tegevuse arengukava
[http://www.vabatahtlikud.ee/UserFiles/arengukava/vta_2007_2010_31_jaan_2007.pdf] 01.12.14
44. Volunteer coordinator. Job description
[http://www.prospects.ac.uk/volunteer_coordinator_job_description.htm] 02.12.14
45. YFU Eesti
[<http://www.yfu.ee/yfu-eesti/>] 26.01.15
46. **Yukl, G.** Leadership in Organizations Third Edition. USA: Prentice-Hall Inc, 1994, 498 lk.
47. **Wilson, J; Musick, M.** The effects of volunteering on volunteers- Law and Contemporary Problems, 1999, vol. 62, no 4, p 168
48. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ kirjastus, 2004, 592 lk.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Tere! Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on saada taustinformatsiooni vabatahtlike kaasavate organisatsioonide kohta, mis hiljem koos intervjuu tulemustega ühendatakse.

Täna vastamast ja aitamast!

Marit Oja

1. Kui palju töötajad Teie juures töötab?
2. Kui palju vabatahtlike tegutseb Teie organisatsioonis?
3. Mis on vabatahtlike peamised ülesanded?
4. Kuidas värvatakse vabatahtlikud organisatsiooni?
5. Kui kaua tavaliselt üks vabatahtlik Teie juures töötab?
6. Kes Teie organisatsioonis tegeleb vabatahtlikega? Kas olete palganud kellegi spetsiaalselt?

Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Millised on vabatahtlike ja palgatöötajate tööülesannete peamised erinevused?
2. Kas igapäevaselt eristate vabatahtlikud ja palgatöötajad?
3. Kuidas motiveerite
 - a) palgatöötajaid
 - b) vabatahtlike?
4. Kuidas annate organisatsiooni eesmärged edasi
 - a) palgatöötajatele
 - b) vabatahtlikele?
5. Kuidas tunnustate tehtud töö eest
 - a) palgatöötajaid
 - b) vabatahtlike?
6. Kuidas toimub tagasiside andmine
 - a) palgatöötajate puhul
 - b) vabatahtlike puhul?
7. Kuidas toimub info edastamine
 - a) palgatöötajatega
 - b) vabatahtlikega?
8. Mis on peamised probleemid seoses vabatahtlikega (sh nende eestvedamisega)?

SUMMARY

VOLUNTEER LEADERSHIP DIFFERENCES BASED ON ESTONIA ORGANIZATIONS

Marit Oja

As the society develops so does volunteer's culture and more people have become volunteers. That is one reason why organizations have begun to recruit more volunteers, because there are more volunteers to recruit. 31% of Estonians had been volunteers during 2013 and 34% of all volunteers were regular and active volunteers. This paper focuses on the definition that volunteer is person, who helps others without getting paid. Instead of money volunteer's reward for work is usually recognition. Due to that organization should pay attention to motivating volunteers, which means that volunteer leadership is very important.

The aim of this paper is to bring out differences between volunteer's and employees' leadership. To achieve this aim the author has set the following research tasks:

- overview of leadership and its theories;
- overview of voluntary work and its classification;
- carry out questionnaire and interview in organizations that involve volunteers;
- bring out the main leadership differences between volunteers and employees based on the interview results.

Leadership is defined as the process of influencing the activities of an organized group toward a shared goal. There are many leadership theories, but the main are trait, behavioral, situational and contingency theory. According to the situational theory there are two leadership styles: transactional and transformational leadership. Transactional leader sets up strict rules and maintains usual workplace. Transformational leadership is inspiring style, leader encourages followers to push themselves to higher performance levels, while providing opportunities for personal and professional growth for each

employee. Good and successful leader should be determined, active, trustworthy, confident and ambitious.

A volunteer is person, who helps others during his/her own free time and on free will. Usually volunteers do not get any money for what they do. Because volunteer work differs from paid staff work, it is important to lead volunteers differently and also understand the importance of volunteer management, which includes leadership. Volunteer management consists of planning, recruitment, training, giving feedback and recognition. Each step is important for successful volunteer management and also for leadership. While leading volunteers it is important to motivate them and to pay attention to their needs. This is why many authors suggest using transformational leadership.

There are three ways to divide voluntary work. Firstly, it can be divided as own initiative or organized work. According whether volunteer works on his/her own or with organization. It can also be divided as a regular or one-time voluntary work and active or non-active volunteer. This research focus on regular and active volunteers.

In order to achieve research goals interview and small questionnaire were carried out in five Estonian organizations. Results showed that this research theory and the survey results were different, which means that organizations do not pay more attention to volunteers or motivate them more than employees. Both employees and volunteers are treated equally. This does not have to be negative, because treating volunteers the same way as employees can motivate volunteers to keep working, because they feel valued. But there were smaller leadership differences in recognition and giving feedback. Often organizations have more opportunities to recognize employees than volunteers, but they try to make it up by organizing annual events, where everyone are invited, including volunteers and also by organizing various recognition events. Organizations also pay more attention to giving feedback to employees, for example by organizing private discussions with employees. Employees are also given more information and there are more ways to do it, because they are more involved with organization, which means they need more information than volunteers. In conclusion it can be said that there are not big differences between volunteer leadership and employees leadership, instead organizations try to treat both the same way.

In future in order to get more precise results it would be possible to search further volunteer leadership differences by choosing more organizations. It would also be possible to involve volunteers to the research so that leadership differences would occur. As the results showed there are not many differences between volunteer and employees leadership, so the main differences between them were not possible to brought out.