

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Siim Valtna

**TREENERITE ARENDAMINE MTÜ  
JALGPALLIKOOL TARTU TAMMEKA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Siiri Same, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Siiri Same, PhD

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Siim Valtna

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Personali arendamine spordivaldkonnas .....	7
1.1. Personali arendamine .....	7
1.2. Karjääri arendamine personali arendamise osana .....	11
1.3. Treenerite karjääri arendamine spordivaldkonnas .....	16
2. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamise uuring.....	20
2.1. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka tutvustus ja uurimistöö metoodika .....	20
2.2. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamise uuringu tulemused ja analüüs.....	24
2.2.1. Treenerite karjäär .....	24
2.2.2. Treeneri professionaalne areng ja õppimine .....	27
2.2.3. Treeneritöö ressursid.....	30
2.2.4. Treeneritöö kontekst .....	33
2.3. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamise uuringu järeldused ja ettepanekud .....	35
Kokkuvõte .....	38
Viidatud allikad.....	40
Lisad	
Lisa 1. Treeneri intervjuu kava .....	45
Lisa 2. Klubi esindaja intervjuu kava.....	47
Lisa 3. Jalgpallikool Tammeka treeninggruppide struktuur .....	48
Lisa 4. Jalgpallikool Tammeka juhtimisstruktuur.....	49
Summary .....	50

## SISSEJUHATUS

Spordivaldkonnas on treeneritel oluline roll sportlaste tulemustel, kuid treeneril on ka mitmeid muid ülesandeid peale sportliku soorituse parandamise. Näiteks peavad treenerid olema ise positiivseks eeskujuks, sportlasi motiveerima ja vaimselt toetama, ennetama vigastusi, noorsportlastega töötamise korral suhtlema lapsevanematega, vahel tegelema ka korraldusliku poolega. See esitab treeneritööle kõrged nõudmised ja eeldab treeneritelt mitmekesiseid teadmisi ja oskusi. Kirjanduse põhjal võib öelda, et edukaks ja tulemuslikuks treeneriks saamiseks on oluline lisaks spetsiifilistele erialastele teadmistele arendada ka muid külgi ning oskuseid. Oskuseid, mida ei omandata vaid koolitustel, vaid pideva enese arendamise ja professionaalse arengu käigus.

Eesti Spordiregistri (2021) andmetel on jalgpall Eestis üks kõige enam harrastatud spordialasid, haarates ligi 20 000 osaleja ja jäädes alla vaid kulturismile ja *fitnessile*, millega tegeleb ligi 22 000 inimest. Spordiregistrisse on kantud ligi 600 jalgpallitreenerit, kellest 46 tegutseb registri andmetel Tartu linnas ja 22 Tartumaal. JK Tartu Tammeka jalgpallikoolis töötab 2021. oktoobri seisuga 36 treenerit, lisaks panustab klubi töösse igapäevaselt suurem meeskond, kes tegeleb muude toetavate tegevuste ja organisatoorse poolega.

Eesti spordiorganisatsioonid, sh jalgpalliklubid, tegutsevad enamasti mittetulundusühingutena (Eesti Spordiregister, 2021) ehk nad tegutsevad avalikes huvides ja kasumit teenimata. Tavaliselt rahastatakse spordiorganisatsioone liikmemaksudest, alaliidu ja kohalike omavalitsuste toetustest ning erasponsorite abil. Seetõttu on nende eelarve sageli ebakindel ning puudub suutlikkus kõigi oluliste valdkondadega tegeleda, sh personali arendamisega (Wicker & Breuer, 2013). Spordiorganisatsioonides pole lõputöö autori kogemusele tuginedes tavaliselt eraldi personalijuhti värvatud, küll aga on personalijuhtimise valdkonnad põimitud erinevate tegevusvaldkondade alla. Sageli tegeletakse personali planeerimisega jooksvalt iga aasta

lõpus hooaja lõppedes ja enne uue algust, ning puudub pikem plaan ehk strateegiline personalitöö ning enda kvalifikatsioon ja areng on treeneri enda vastutus ja ülesanne.

Jalgpallikooli Tartu Tammeka treenerid on erineva kvalifikatsiooni ja taustaga, osad teevad seda põhitööna, osad õpingute ja muude tegevuste kõrvalt. See tähendab, et treenerite professionaalne areng ja (koolitus)vajadused võivad väga erinevad olla ning ühtse kvaliteedi tagamiseks tuleb personali teemadega süvitsi ja strateegiliselt tegeleda. Lisaks on treenerite kõrgel kvalifikatsioonil majanduslik ja mainekujunduslik aspekt. Mida kõrgema taseme treenerikutse, seda suurem on klubile riiklik toetus Eesti Olümpiakomitee kaudu ning väiksem kulu tööjõule klubi muudest vahenditest. Kuna klubi heaks töötab arvestatav hulk inimesi, tuleb organisatsiooni arendamise ja toimimise tagamise kõrval tähelepanu pöörata ka inimeste hoidmisele ning arendamisele.

Karjääri arendamine ja planeerimine on oluline osa personali arendamisest. Eesti Jalgpalli Liit on oma arengukavas (2021, lk 11) treenerite koolitamise alajaotuses märkinud endiste tippmängijate jalgpallialase karjääri planeerimise kui olulise tegevuse, samal ajal treenerite arengust räägitakse ainult koolitamise kontekstis. Treeneritele on välja töötatud põhjalik koolitussüsteem, kuid treeneri arendamise muudest aspektidest, sh karjääri arendamisest ja karjäärivõimalustest eraldi ei räägita. Seetõttu keskendub autor lõputöös treenerite arendamisele ja karjääri arendamisele laiemalt. Oluline märksõna on karjääriteadlikkus, st kuivõrd teadlikult tegelevad treenerid enda arendamisega, kui teadlikud nad on oma võimalustest, kui palju tegelevad sellega spordiorganisatsioonid ning mida tuleks parandada, et olla konkurentsivõimeline.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite ja nende karjääri arendamise hetkeolukord ja teha ettepanekud treenerite professionaalse arengu toetamiseks.

Eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerid end arendavad?
2. Kuidas toetatakse MTÜ-s Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite professionaalset arengut ja karjääri?

3. Kuidas MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arengut ja karjääri toetada, et tagada treenerite kõrge kvaliteet?

Uurimisküsimusele vastamiseks ja töö eesmärgi täitmiseks keskendub autor erinevatele uurimisülesannetele:

- selgitada personali arendamise olemust;
- käsitleda karjääri arendamist kui personali arendamise olulist valdkonda;
- tuua välja karjääri arendamise spetsiifika spordivaldkonnas;
- viia läbi kvalitatiivne uuring (sh dokumendianalüüs, poolstruktureeritud intervjuud treenerite ja klubi juhtkonnaga);
- analüüsida MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka tegevust klubis töötavate treenerite professionaalse arengu toetamiseks ja selle probleematikat;
- uurimuse tulemuste põhjal teha ettepanekud treenerite professionaalse arengu ja karjääri toetamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade personali arendamisest, sh karjääri arendamisest ja vaadeldakse lähemalt treenerite karjääri(arendamist). Teine peatükk, lõputöö empiiriline osa, uurib MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamist ja karjääri just treenerite endi vaatenurgast, tuginedes kirjanduses üles kerkinud teemadele, sh karjääri ressursside mudelile: kuidas treenerid enda arengut ja karjääri mõtestavad, milliseid tulevikuväljavaateid näevad, kuidas klubi neid toetab, kuidas nad ise end arendavad ja millised on eesmärgid. Empiiriline osa on läbi viidud kvalitatiivsel uurimisviisil ning metodoloogiks on juhtumiuurimus.

Autor soovib tänada MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka juhtkonda uurimuse läbi viimiseks nõusoleku andmise eest, intervjuueeritavaid, kes oma kogemust avatult jagasid ning juhendajat, kes andis väärtuslikku tagasisidet.

# 1. PERSONALI ARENDAMINE SPORDIVALDKONNAS

## 1.1. Personali arendamine

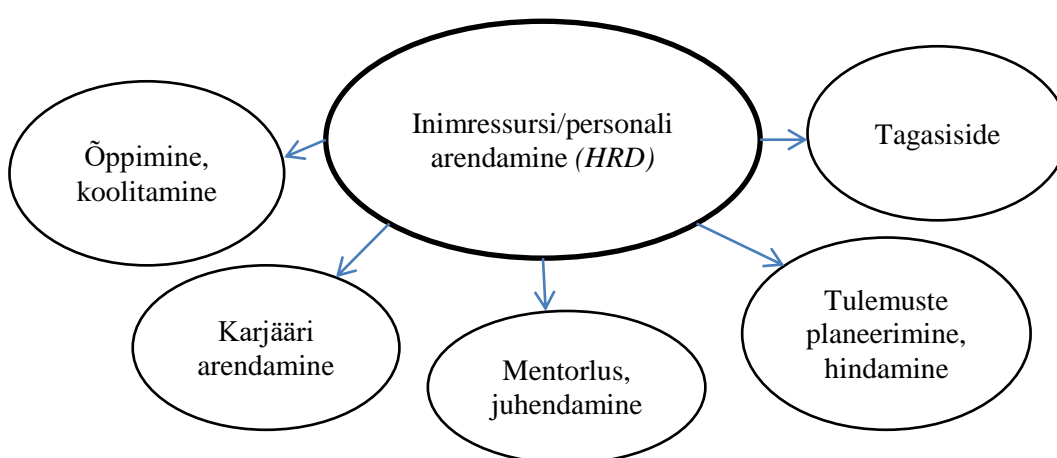
Personali arendamine on valdkond, millega suurem osa organisatsioonide erineval tasemel tegeleb. Personali arendamine on oluline viis investeerida töötajatesse, kes seeläbi panustavad organisatsiooni edukusse. Tänapäevases töömaailmas on inimeste jaoks lisaks töötasule olulisemaidki faktoreid, mille alusel töökohti valitakse. Järjest olulisemaks on saanud eneseareng, eneseteostus, paindlikud töövormid, töö tähenduslikkus.

Traditsiooniliselt on inimressursi arendamine (*human resource development, HRD*) tähendanud inimeste arendamist ja koolitamist ja käsitletud inimressursside juhtimise (*human resource management, HRM*) alavaldkonnana, ning inimressursside juhtimist omakorda juhtimise alavaldkonnana. See käsitlus tuleneb läänemaailma majanduse käskude ja kontrolli paradigmast, kus inimesi nähti kui „vara/ressursse“, keda tuleb kujundada organisatsioonile sobivaks. (Lee, 2011) Seda lähenemist on läbi aegade kahtluse alla seatud ning inimressursside arendamisest on saanud eraldi strateegiline valdkond, mille abil saab kasvatada töötajate suutlikkust, teadmisi, efektiivsust ja kohanemisvõimet (Garavan *et al.*, 2016, lk 289).

Aja jooksul on muutunud inimeste suhe töö ja organisatsiooniga: liigutakse rohkem, tehakse pikaajalise töösuhte asemel pigem projektipõhised tööd, töötatakse erinevates asukohtades ja erinevatel aegadel, ollakse iseendale tööandja ehk teisisõnu, inimestel ei ole enam endine fikseeritud tööelu (Beardwell *et al.*, 2004). Tehnoloogia ja uute töövormide areng on toonud kaasa muudatused personalijuhtimise erinevates valdkondades, näiteks on muutunud viis, kuidas töötajaid valitakse ja värvatakse, kuidas neid koolitatakse ja motiveeritakse (Agarwala, 2002). Seoses tehnoloogia ja majanduse arenguga jätkub 21. sajandil töömaailma muutumine ja ümberkujundamine ning need

muutused mõjutavad organisatsioone ja nende tegevust, sealhulgas inimeste individuaalseid karjääre (Barley *et al.*, 2017, lk 113).

Juhtimiselases kirjanduses on inimressursside/personali arendamist defineeritud kui protsessi, mille käigus arendatakse inimese või grupi töölaseid oskuseid, teadmisi ja kogemusi, tõstetakse töörahulolu ning mis on kasulik nii töötajale endale kui kollektiivile ja kogu organisatsioonile (McLean & McLean, 2001, lk 325). Selles käsitluses kuulub personali arendamise alla näiteks töötajate koolitamine, karjääri arendamine, soorituse/tulemuste juhtimine, mentorlus (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Personali arendamise olulisemad tegevused. Allikas: Autori koostatud Kaufman, 2015; McLean & McLean, 2001 põhjal

Personali arendamisest rääkides peetakse sageli silmas personali koolitamist, kuigi tegemist ei ole sünonüümidega ja koolitust võib pigem pidada üheks arendamise võimalikuks alategevuseks. Mõisteid „koolitus“, „haridus“, „arendamine“ ja „õppimine“ kasutatakse sageli samatähenduslikult ja läbisegi ning personali arendamise kontekstis tuleks need terminid eraldi defineerida (Masadeh, 2012, lk 62). Kõige konkreetsem ja üheselt mõistetavam on nendest „koolitamine“, mille puhul peetakse silmas struktureeritud, lühiajalist, konkreetsete eesmärkide saavutamiseks läbi viidavaid tegevusi (vt tabel 1). Koolitamist on näiteks defineeritud kui teadmiste, oskuste ja hoiakute edasiandmist, mille tulemusena parandatakse töötulemusi (Truelove, 1992, lk 273).



Personali arendamine on aga pikemaajalisem protsess, mille eesmärk on tõsta inimese potentsiaali ja efektiivsust. Beardwell *et al.* (2004, lk 316) on kirjeldanud personali arendamist kui tegevusi ja protsesse, mille eesmärk on mõjutada organisatsiooni ja individuaalset õppimist. Mõiste eeldab, et organisatsioonid on õppiva olemusega ning et nii organisatsioonide kui indiviidide õppimisprotsessi saab mõjutada ja suunata erinevate läbi mõeldud sekkumiste kaudu. Personali arendamine tähendab kõiki meetmeid või tegevusi, mis on suunatud töötajate kvalifikatsiooni tõstmisele või aitab kaasa nende professionaalsele arengule ning mis arvestab nii tööandja vajadusi kui ka personali soove (Lerche *et al.*, 2001, lk 15; viidatud Kless 2019 vahendusel).

Garavan (1997) on ülevaatlilikult kirjeldanud personali koolitamise ja arendamise erinevusi. Tabelist 1 nähtub, et koolitamine on formaalsem, struktureeritum, selle fookus on seotud teadmistel ja oskustel, mis on seotud konkreetsete töötulemustega. Arendamine seevastu on paindlikum ja laiem, selle keskmes on töötaja ja tema potentsiaal ning tegevused on mitmekesisemad. Kui koolitus tähendab enamasti koolitaja poolt koolitatavale teadmiste edasi andmist, siis arendamine toimub sageli loomulikult, näiteks mentorluse või lihtsalt eeskuju kaudu.

**Tabel 1.** Koolitamise ja arendamise erinevused. Allikas: Garavan 1997, lk 43-44, autori kohandatud

<b>Võrdlemise alus</b>	<b>Koolitamine</b>	<b>Arendamine</b>
<b>Fookus</b>	Teadmisel, oskustel ja töösooritusel	Individaalsel potentsiaalil ja tulevases rollis organisatsioonis
<b>Ajaskaala</b>	Lühiajaline	Pikaajaline
<b>Õppimisprotsess</b>	Struktureeritud	Loomulik, õpetlik
<b>Tegevused</b>	Teadmised ja oskused, mis on seotud konkreetse tööga, baasoskused	Inimestevahelised ja sisemised oskused, nn eluoskused ( <i>life skills</i> )
<b>Meetodid</b>	Esitlemine, praktika, tagasiside	<i>Coaching</i> , nõustamine, mentorlus, inimeselt-inimesele
<b>Koolitamise filosoofia</b>	Teadmiste edasiandmine kasutades formaalseid meetodeid ja mõõtes tulemusi	Üks-ühele õppimine, iseõppimine
<b>Kasu organisatsioonile</b>	Peaaegu kohene kasu, töötulemuste paranemine	Keskmine kuni pikaajaline tasuvus, kasvanud potentsiaal

Seega võib personali arendamine tähendada paljusid erinevaid tegevusi, mis on palju mitmekesisemad kui koolitamine. Tabelis 2 on välja toodud mitmeid personali arendamise viise, mis toimuvad erinevatel ajahetkedel: uude kohta tööle asudes näiteks sisseelamisprogrammid, erinevad juhendamisi viisid; juba töötades organisatsiooni poolt pakutavad võimalused, näiteks erineva vastutusega tööülesannete andmine, rotatsioon; tööga seonduvate võimaluste pakkumine nagu *coaching*, supervisioon, karjääriplaneerimine, õppevisiidid jne.

**Tabel 2.** Personali arendamine erinevatel ajahetkedel. Allikas: Friedrich, 2010, viidatud Kless 2019 vahendusel

Aeg	Näited
Tööle asudes ( <i>into the job</i> )	Koolitus, praktika, uue töötaja sisseelamisprogramm, juhendamine, õpiprogrammid
Töökohal ( <i>on the job</i> )	Rotatsioon (ülesannete või töökoha vahetus), e-õpe, grupi- ja meeskonnatöö
Tööga seonduv ( <i>near the job</i> )	Töötoad, supervisioon, nõustamine, kolleegidega konsulteerimine, projektitööd, projekti juhtimine
Tööga kaasuv ( <i>along the job</i> )	Karjääriplaneerimine, tulemuste planeerimine, juhtimisoskuste arendamine, mentorlus
Väljaspool tööd ( <i>off the job</i> )	Loengud, töötoad, konverentsid, kokkutulekud, hariduse jätkamine, õppevisiit teise organisatsiooni
Töölt eemale ( <i>out off the job</i> )	Osalise ajaga töö inimestele, kes lähenevad pensionieale

Tööalane areng on oluline nii organisatsioonile kui ka töötajale endale, seega lasub vastutus mõlemal osapoolel ja mõlemad pooled saavad sellest kasu. Organisatsioonid peavad tulema toime tööjõu volavusega, meelitama talente ja neid hoidma (Lee, 2011, lk 529) ning üheks selliseks võimaluseks on pakkuda töötajatele mitmekesiseid arenguvõimalusi. Personali arendamine on kasulik individuaalsel tasandil, sest selle tulemusel paraneb näiteks töötajate rahulolu ja tulemuslikkus ning organisatsioonilisel tasandil, sest suureneb organisatsiooni tulemuslikkus (näiteks kasvab turuosa) ning väheneb tööjõu volavus (Khawaja & Nadeem, 2013, lk 245).

Personali arendamiseks on mitmeid põhjuseid ja viise ning autori hinnangul tuleks sellele organisatsioonides terviklikult tähelepanu pöörata, vaadates koolitamisest kaugemale. Mitmekesised arenguvõimalused parandavad töö kvaliteeti, aga tõstavad ka inimese motivatsiooni teatud organisatsioonis töötada ja sinna pikemalt püsima jääda.

## **1.2. Karjääri arendamine personali arendamise osana**

Nagu eelmises peatükis näidatud, ei tähenda personali arendamine vaid koolitustel osalemise võimaldamist ja tööalast juhendamist, vaid hõlmab tänapäeval laiemat lähenemist töötajale ja tema vajadustele ning võib olla ka tulevikku vaatav. Üheks oluliseks personali arendamise alategevuseks on karjääri arendamine, millest antakse käesolevas peatükis ülevaade.

Karjääri defineeritakse sageli kui lineaarset protsessi, mis toimub läbi elu ning mille käigus on inimesel sarnases valdkonnas rida töökohti, mis tavaliselt lähevad järjest vastutusrikkamaks (Erickson, 2014, lk 2). Karjääri võib defineerida ka kui erinevaid tööga seonduvaid ja tööväliseid kogemusi nii organisatsioonide sees kui väljas, mida inimene oma elua jooksul kogeb ning mis moodustavad teatud mustri (Sullivan & Baruch, 2009, lk 1543). Karjääri arendamine (*career development*) on protsess, mille käigus inimesed tugevdavad oma tööelu ehk karjääri nii antud hetkes kui ka tulevikku silmas pidades: selleks võib olla näiteks enda potentsiaali suurem rakendamine, järgmisele tööalasele tasemele jõudmine, uue karjääri kujundamine (Serbes, 2017, lk 144).

Indiviidi tasandil on peamised põhjused karjääri arendamiseks sotsiaalne/tööalane turvalisus (*job security*), vajadus pidevalt õppida (*continuous learning activity*) ning käia kaasas tehnoloogia arenguga (*ibid*, lk 145). Seega on karjääri arendamine oluline juba seetõttu, et tagada endale töö olemasolu ja püsida muutuvates tingimustes konkurentsis. Enda karjääri arendamiseks vajalik pidev õppimine on seotud kolme tasandiga (*ibid*, lk 145-146):

- individuaalne tasand (töötajad peavad olema avatud muutustele, enesearengule- ja kriitikale; pidevalt tuleb vastavalt tingimustele kohaneda ja otsida uusi võimalusi enesetäiendamiseks);

- grupitasand (individuaalse edu saavutamise kõrval on tänapäeval järjest olulisemaks saanud koostööoskus ja kogu meeskonna edu, kuhu kuulutakse; ühtviisi on oluline enesetäiendamine kui ka areng meeskonna/grupiliikmena);
- organisatsiooni tasand (majanduslikud tingimused ja turuolukord on pidevas muutumises, millega peavad ka tööandjad kaasas käima; tööandjate lühi- kui ka pikaajaliste eesmärkide hulka peaks kuuluma töötajate ja nende karjääri pidev arendamine).

Tänapäevane muutlik tööturg pakub kõrgelt kvalifitseeritud töötajatele võimaluse oma karjääri väga paindlikult kujundada ja arendada, kuid võimaluste paljusus võib ka segadust tekitada, mistõttu on oluline karjääri juhtimiseks professionaalset tuge pakkuda (Ebner, 2021, lk 21). Üheks selliseks võimaluseks on karjäärialane nõustamine (*career coaching*). Karjäärialase nõustamise eesmärk on pakkuda kliendile kindlaks määratud ajaraamistikus professionaalset tuge, mis aitaks tal teha tööeluga seonduvaid otsuseid ja oma karjääri arendada, ning lähtuks tema enda soovidest (*ibid.*). Karjäärialane nõustamine on oluline osa personali arendamisest (Mohanty, 2016, lk 325).

Välja on pakutud erinevaid kontseptuaalseid lähenemisi ja mudeleid, mis aitavad selgitada karjääri arendamise protsessi. Kuigi teoreetilisi lähenemisi ja nende edasiarendusi on palju rohkem, toob autor tabelis 3 välja kokkuvõtte peamistest karjääriteooria suundadest, mis on valdkonda mõjutanud.

Traditsioonilised mudelid eeldasid stabiilset keskkonda, kuid tänapäevane muutlik töökeskkond ja tehnoloogia areng löid vajaduse uuemate lähenemiste järele (Barley *et al.*, 2017, lk 112). Globaliseeruv maailm ja majandus ning organisatsioonide ümberstruktureerimine seadsid kahtluse alla varem domineerinud vaate karjäärile, mille kohaselt areneb see ühes organisatsioonis ja ühes suunas (Inkson *et al.*, 2012, lk 325). Näiteks piirideta ja muutliku karjääri kontseptsioon hakkas rõhutama indiviidi rolli oma karjääri kujundamisel: piirideta karjäär võis tähendada näiteks erinevate tööandjate vaheliste piiride ületamist ehk töötamist erinevates organisatsioonides või piiride ületamist organisatsiooni sees, näiteks hierarhilise aruandluse või edutamise kaotamist (*ibid.*). Piirideta karjäärkontseptsiooni üks olulisi muutusi võrreldes varasemate

lähenemistega seisnes ka selles, et tähtsaks sai tööga rahulolu ja töö tähendusrikkus (Barley *et al.* 2017, lk 114).

**Tabel 3.** Valik karjääriteooriaid.

Mudeli nimetus	Autor(id)	Sisu
Traditsioonilised elukaare-ülesed mudelid ( <i>life-span theories</i> )	Levinson (1986); Super (1990); Cron (1984) jt	Traditsioonilised karjääri arengu teooriad, mis keskenduvad inimese elu erinevatele etappidele, kusjuures igas etapis on erinevad arenguülesanded. Kui esialgsetes mudelites olid etapid seotud inimese vanusega, siis edasiarendustes algas järgmine etapp siis, kui eelmise etapi arenguülesanded olid saavutatud.
Kaasaegsemad elukaare-ülesed mudelid, näiteks muutliku ( <i>protean</i> ) ja piirideta ( <i>boundaryless</i> ) karjääri kontseptsioonid	Sullivan & Arthur (2006); Hall (2004)	Rõhuasetus objektiivselt subjektiivsele edukusele ehk palgast ja prestiižist sai olulisemaks tähendusrikas ja vaimset rahuldust pakkuv töö.
Tänapäevased holistilised karjäärimudelid	Wylleman <i>et al.</i> (2013), Hirschi (2012), Hirschi <i>et al.</i> (2022), Ebner (2021) jt	Terviklik lähenemine karjäärile kui elu osale. Kaasaegsed karjäärid vajavad paindlikku lähenemist läbi terve elukaare ning võtavad arvesse töö- kui ka tööväliseid rolle. Karjääri erinevates etappides mõjutavad inimest erinevad osapooled ja taustsüsteemid (näiteks annab pere kaasa vajalikud väärtused, lisaks avaldavad mõju näiteks sõbrad, õpetajad, mentorid jne).

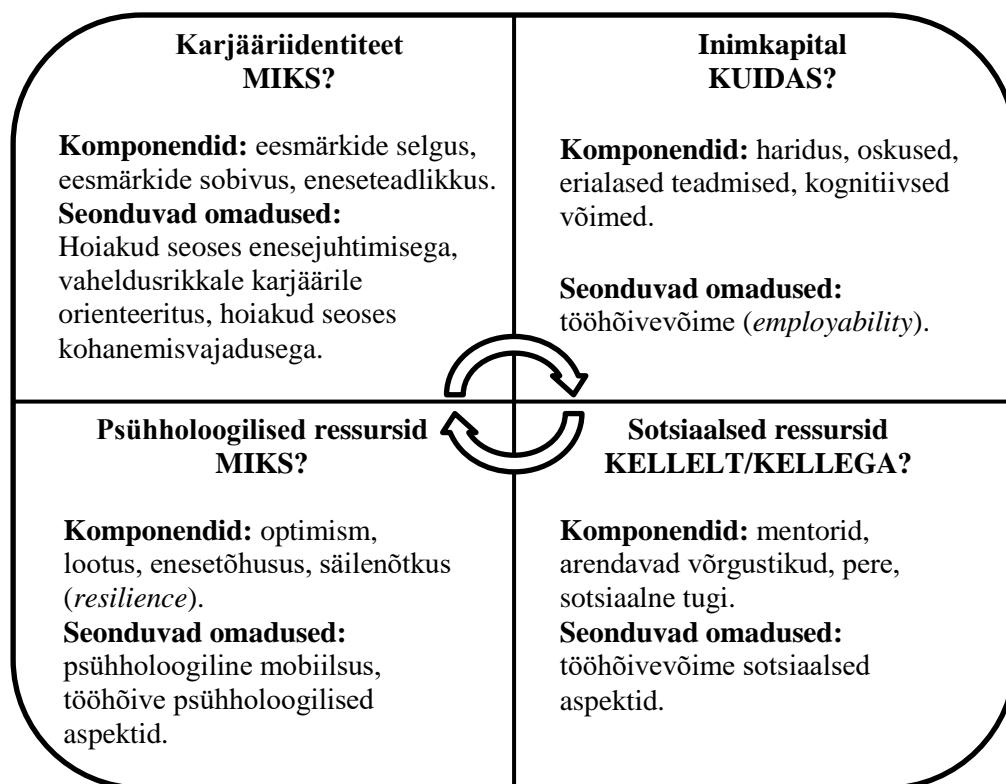
Kui varasemad karjäärimudelid keskendusid enamasti organisatsiooni vahetule kontekstile, siis tänapäevasemad lähenemised käsitlevad taas laiemat pilti. Inimese isiklike karjääriotsuseid mõjutab näiteks makrotasand, mis peegeldab seda, mis on hinnatud ja vajalik konkreetsete erialaste ja organisatsiooniliste kogukondade poolt konkreetsel ajahetkel (Jeong & Leblebici, 2019, lk 299).

Piirideta karjääri kontseptsiooni ongi kritiseeritud just seetõttu, et see tähtsustab üle inimese agentsust. Karjääriuringute üks põhiküsimusi seisneb selles, kas karjäär areneb institutsionaalsete raamistike mõjul või inimese enda tegevuse tulemusel ehk kas inimene ise kontrollib oma karjääri või teeb seda kaudselt ümbritsev kontekst (Inkson *et al.*, 2012, lk 327). Arvesse peab võtma institutsionaalseid tegureid, näiteks haridust ja kvalifikatsiooni, isiklike kontakte, soolist diskrimineerimist (Ituma & Simpson, 2009,

lk 748) ning inimene, kes ise oma karjääri juhib, vajab samuti institutsionaalseid ressursse nagu karjäärinõustamine, tööturuteenused vms (Zeitz *et al.*, 2009, lk 387).

Laiemat konteksti hakkasid käsitlema holistilised karjäärimudelid. Hirschi (2012) arendas välja karjääri ressurside mudeli (*Career Resources Model*), mis koosneb neljast ressursist, mida tuleks arvesse võtta karjääri arendamisel ja kujundamisel (vt joonis 2):

- inimkapital (tähendab peamiselt inimese võimekust teatud tööga hakkama saada ehk on seotud tema hariduse, kogemuse ja võimetega);
- sotsiaalsed ressursid, sotsiaalne kapital (olemasolevad võrgustikud ja sotsiaalsed suhted, tugi nõ väljastpoolt);
- psühholoogilised ressursid (psühholoogilised tunnused ja seisundid, näiteks töömotivatsioon);
- karjääriidentiteet (eneseteadlikkus töötajana, erialased huvid, võimed, eesmärgid, väärtused; eristub psühholoogilistest ressursidest selle poolest, et viitab sellele, kuidas inimene end näeb seoses oma tööga).



**Joonis 2.** Karjääri ressurside mudel. Allikas: Hirschi, 2012, lk 376

Hirschi selgitas, et neid ressursse kasutatakse oma karjääriotsuste tegemisel ja karjääri kujundamisel ning mudeli keskel asuvad jooned näitavad seda, et ressursid ei ole püsivad, vaid on pidevas muutuses ja arengus ning toetavad üksteist. Näiteks inimesed, kes on eneseteadlikud ja teavad, mida nad tahavad, loovad hõlpsamalt sotsiaalseid võrgustikke ja koguvad asjakohaseid teadmisi, sest nad näitavad tavaliselt oma karjääri arendamiseks rohkem initsiatiivi. Samuti ka vastupidi: arendavate võrgustike olemasolu võib aidata kaasa professionaalse identiteedi arengule tänu eeskujudele ja omavaheliste teadmiste jagamisele. (*ibid.*) Ebner (2021) arendas mudelit edasi ja keskendus protsessile ehk millises järjekorras peaks mingeid ressursse toetama karjääri arendamisel ning lisas olulise täiendusena eneseselguse (*self-clarity*) komponendi. Autor leidis, et karjääri ressursside mudel on väärtuslik tööriist, mida karjääriinõustamise praktikas kasutada (*ibid.*).

Karjääri ressursside mudel sisaldab muuhulgas ressursse, mis tulenevad töövälisest elust (näiteks pere tugi, sotsiaalsed suhted). Tööväliseid rolle tuleks karjääriuuringutes arvesse võtta, sest need mõjutavad sageli karjääriotsuseid- ja tulemusi (Powell *et al.*, 2019, lk 55). Hirschi *et al.* (2022) pakkusid välja karjääri enesejuhtimise mudeli, mis kirjeldab proaktiivset karjääri arendamist, arvestades erinevate eluvaldkondadega ning sellega, kui efektiivne on inimene on erinevates rollides ning kuivõrd rahulolev.

Holistilisi karjäärimudeleid on kasutatud ka spordivaldkonnas, mille kohaselt sportlaskarjääri erinevates etappides mõjutavad sportlase edukust erinevad osapooled (näiteks alguses pereliikmed, hiljem treener, sõbrad) (Wylleman *et al.*, 2013). Lineaarsed ja elukaare-ülesed karjäärimudelid ei pruugi sobida treenerite karjääri konteksti, sest arvesse tuleb võtta mitmeid tegureid: treenerite karjääri arengut mõjutab treeneri enda varasem sportlaskarjäär, soolised erinevused, kultuurilised erinevused, treeneritöö kontekst (Christensen, 2014, lk 100). Treeneri alluvuses võib töötada mitu abitreenerit ja tugipersonal, treeneri tööaeg võib olla nii täis- kui osakoormusega, ta võib olla eraettevõtja või spordiorganisatsiooni palgal (Dawson & Philips, 2013, lk 479), mistõttu on nende karjäär väga kompleksne nähtus. Seetõttu vajab treenerite karjäär paindlikke lähenemisi ja teoreetilisi raamistikke (Christensen, 2014, lk 102).

Kokkuvõttes võib öelda, et karjäär kui nähtus ning karjääri käsitlevad teoreetilised lähenemised ja mudelid on pidevas muutumises koos ühiskonnas, majanduses ja

maailmas toimuvate muutustega. Tänapäevane tööelu nõuab paindlikke lähenemisviise ning kaasaegsed kajäärimudelid arvestavad inimese kui tervikuga, sh võttes arvesse konteksti ja erinevaid välimisi tegureid, mis inimest mõjutavad. Samal ajal on oluline inimese enda proaktiivsus ja initsiatiiv oma karjääri kujundamisel.

### **1.3. Treenerite karjääri arendamine spordivaldkonnas**

Järgnevas peatükis käsitletakse lähemalt treenerite arengut ja karjääri ning tuuakse välja, millised tegurid seda peamiselt mõjutavad. Võib öelda, et treenerite töö ja karjäär on mitmes mõttes eriline nii iseloomu kui konteksti tõttu.

Treeneritöö kontekstist rääkides peetakse tavaliselt silmas sportlikku taset ning spordiala, milles tegutsetakse. Tippspordis tegutsev treener treenib kõrgetasemelisi sportlasi keskkonnas, kus keskendutakse sooritusele ja tulemusele, mitte ajaveetmisele või sportlase arendamisele (Erickson *et al.*, 2007, lk 304). Seevastu noorte- ja harrastusspordis on teistsugused eesmärgid, näiteks liikumisharjumuste kujundamine, sportlase arendamine/järgmiseks etapiks ettevalmistamine, lihtsalt meeldiva aktiivse tegevuse pakkumine. Côté *et al.* (2009) arutlesid, et tulemuslikust treeneritööst rääkides ei saa silmas pidada ainult tulemust, vaid peaks arvestama kolme põhikomponenti: sportlaste tulemused (st kompetents, enesekindlus, iseloom; treeneri mõju); treeneri teadmised (nii professionaalsed teadmised kui ka intra- ja interpersonaalsed teadmised; treener kui õppija) ning treeneritöö konteksti.

Tippspordis tegutsevate treenerite töö tulemuslikkust hinnatakse sportlase edukuse kaudu ning seetõttu on sageli tegemist ebakindla karjääriga – sportlase kehva sooritus võib tähendada treeneri töökaotust. Näiteks jalgpallis vastutab treener peaaegu alati kehva tulemuse korral oma töökohaga, kuigi on arutletud, et treeneril puudub võimalus kontrollida kõiki aspekte, näiteks sportlaste personaalseid probleeme, vigastusi, haiguseid (Nash & Mallett, 2019). Seetõttu on tegemist ebakindla karjääriga, kus on fookus pigem lühiajalistel tulemustel ja kus on keeruline keskenduda pikaajalistele eesmärkidele ja tulemustele (Mallett *et al.*, 2016).

Treeneri karjääris on lisaks saavutussurvele veel mitmeid stressiallikaid. Näiteks tuleb toime tulla ebaõnnestumise ja kaotuse pettumusega, millega aitab aga hakkama saada just selgete eesmärkide ja suuna olemasolu ning võime panna tulemust pikemasse



perspektiivi (Lara-Bercial & Mallett, 2016, lk 36). Stressi ja läbipõlemist tekitab veel töö- ja eraelu tasakaalus hoidmise keerukus ja pikad tööpäevad, lisaks tuleb täita erinevaid rolle, olles nii treener kui ka näiteks administraator, liider, planeerija, motiveerija (Hassmén *et al.*, 2019, lk 431) ning see nõuab treeneritelt erinevaid oskuseid. Treenerid peavad olema teadlikud erinevatest õppimise teooriatest ja oskama neid oma treenitavateni viia, nad peavad oskama luua motiveerivat keskkonda ning samas hästi tundma oma spordiala tehnilisest küljest (Nash & Sproule, 2009, lk 122).

Seega peavad treeneri teadmised, oskused ja omadused olema mitmekesised. Lara-Bercial ja Mallett (2016) uurisid olümpiamedaleid ja muid tiitleid võitnud treenerite iseloomu, treeneritööd ja arengut ning leidsid, et edukad treenerid olid optimistlikud, järjekindlad, emotsionaalselt tasakaalukad, ning neil oli selgelt sõnastatud visioon ja strateegia visiooni elluviimiseks. Lisaks suutsid nad luua võistkonnale tugeva sotsiaalse identiteedi ja empaatiliselt arendada sportlaste ning personali meeskonnatunnet. Uuringusse kaasatud sportlaste hinnangul oli nendel treeneritel eriti tugevad nn pehmed oskused ja omadused (näiteks empaatia ja eneseteadlikkus).

Uuringud on leidnud, et treeneri varasem sportlaskarjäär on üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab tema edasist karjääri treenerina. Sportlase tulemused, medalid ja tiitlid on üks peamisi viise spordimaailmas tunnustuse, staatuse ja mõju omandamiseks, mis omakorda soodustab treeneritöösse sisenemist, annab selleks kultuurilist kapitali (Christensen, 2014, lk 106). Lisaks koguvad nad sportlaskarjääri jooksul teadmisi oma spordiala kohta mitteformaalse õppe kaudu ehk ise seda sporti praktiseerides (Nash & Sproule, 2009, lk 122). Võimalikku tulevast treenerikarjääri peetakse juba sportlaskarjääri ajal silmas ning seega toetatakse sujuvat üleminekut sportlasest treeneriks (Dawson & Philips, 2013, lk 477). Lisaks motiveerib treenereid sageli seda eriala valima enda täitmata unistused ja realiseerimata potentsiaal sportlasena (Lara-Bercial & Mallett, 2016, lk 31).

Head jalgpallitreenerid peaksid püüdma kogu karjääri vältel õppida ja areneda, sest nii suudavad pakkuda sportlastele kvaliteetset spordikogemust (Nash & Mallett, 2019, lk 101). Samas ei pruugi kontekst ja keskkond õppimist toetada. Tippjalgpallis on oluline tulemus ja kui treener näitab avalikult, et otsib uusi õppimisvõimalusi, võib see niigi ebakindla töö tingimustes tähendada juhtide jaoks seda, et treeneril ei ole piisavalt

teadmisi (Mallett *et al.*, 2016). Lisaks on leitud, et kvaliteetse akadeemilise treenerihariduse saamise võimalused on piiratud (Nash&Sproule, 2009, lk 122). Seega toimub suur osa treenerite õppeprotsessist informaalsete ja mitteformaalsete õppe kaudu (Dawson *et al.*, 2016). Informaalsete õppe käigus omandatud kogemused loovad aluse sellele, kuidas treener teatud kontekstides treeningprotsessile läheneb ning see on ka põhjus, miks treenerid lähtuvad sageli töös oma isiklikust sportlaskarjääri kogemusest (Lemyre *et al.*, 2007, lk 192). Tabelis 4 on välja toodud treenerite erinevad õppimise meetodid.

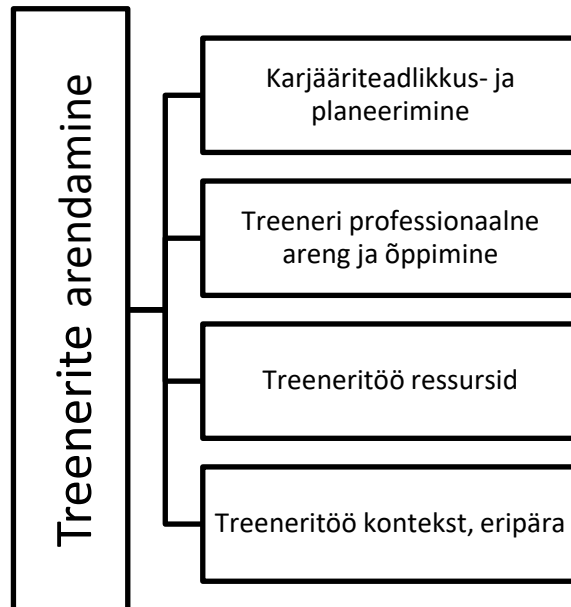
**Tabel 4.** Treenerite õppimise meetodid. Allikas: Voldby & Klein-Døssing, 2020, lk 535

Õppimise tüüp	Iseloomustus
Formaalne	Ametlikud treeneriharidust pakkuvad programmid (nt UEFA kvalifikatsiooni koolitused, õppimine ülikoolis).
Mitteformaalne	Õppimine, mis toimub väljaspool formaalse hariduse süsteemi, näiteks konverentsid, töötoad, seminarid.
Informaalne	Kogu elu kestev protsess, mille käigus treenerid koguvad teadmisi ja oskusi igapäevategevuste- ja kogemuste kaudu, näiteks jälgides ja imiteerides oma eeskujusid.

Paljudel erialadel on välja kujundatud konkreetseid professionaalse arengu ja karjääri arendamise teekonnad ja selleks vajalikud sammud. Spordivaldkonnas on rohkelt uuritud sportlaste professionaalset karjääri (sh ka peale sportlaskarjääri lõppu), kuid vähem on tähelepanu pöördunud treenerite karjäärile ja arengule (Dawson *et al.* 2016, lk 255). Uuringud on leidnud, et sageli tunnevad treenerid, et nad ei saa oma karjääri planeerimisel organisatsioonilt piisavalt tuge ja on selles üksi jäetud (Lavalley, 2006, lk 69). Treeneritel on sageli ka madal karjääriteadlikkus ning ei tegeleta teadlikult oma karjääri planeerimisega, pigem tegutsetakse konkreetsetes ajahetkes (*ibid.*, lk 74).

Kokkuvõttes on treenerite karjääris palju valdkonnale omaseid eripärasid ja stressiallikaid ning seda tuleks organisatsiooni juhtkonna poolt arvesse võtta. Treeneritöö konteksti iseloomustab tavapärasest erinev tööaeg (enamasti õhtud ja

nädalavahetused), rollide paljusus (peab juhendama treenitavaid tehniliselt, aga tuleb olla ka hea suhtleja ja inimeste tundja), ebakindel karjäär (eelkõige tippspordi puhul). Joonisel 3 on ära toodud töö teoreetilisest osast välja tulnud peamised teemad, mis on lõputöö empiirilise osa aluseks võetud.



**Joonis 3.** Teooria osas välja tulnud teemad, mis on edasise uuringu aluseks.

Treenerite arendamine kui katusteema jaguneb neljaks teemaplokiks ning võtab arvesse töö teoreetilisest osast välja tulnud olulisi komponente: karjääriteadlikkus- ja planeerimine, treeneri areng ja õppimine, treeneritöö ressursid (sisemised) ja treeneritöö kontekst (sh välimised ressursid). Nendele teemadele tugineb edasine uurimistöö.

## **2. MTÜ JALGPALLIKOOL TARTU TAMMEKA TREENERITE ARENDAMISE UURING**

### **2.1. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka tutvustus ja uurimistöö metoodika**

Uuritavaks organisatsiooniks valis autor MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka, sest tegemist on autori alalise töökohaga ja Lõuna-Eesti suurima jalgpalliklubiga, kus tegutseb kokku 38 erinevat gruppi ja töötab 34 treenerit. Jalgpallikooli eesmärkideks on näiteks jalgpalli kui spordiala arendamine, treening- ja võistlustingimuste loomine, tervise- ja võistlusspordi arendamine (Jalgpallikool Tammeka MTÜ Arengukava, lk 5). MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka mängib nii naiste kui ka meeste meistriliigas, arendab noorte jalgpalli ning pakub võimalusi harrastussportlastele.

Lisas 2 on välja toodud Jalgpallikool Tammeka organisatsiooni treeninggruppide struktuur, mis on välja kujunenud vastavalt treenitavate vanusele. Laste jalgpalli kategooriasse jäävad U6-U11 vanusegrupid, kus U tähendab *under* ehk alla selle vanuse laste- või noortegrupp. Teine kategooria on noortejalgpall, kuhu kuuluvad alates 12 kuni 17-aastaste poiste või tüdrukute grupid. Kolmas ning kõige kõrgem kategooria on täiskasvanute jalgpall, mille tipuks on esindusmeeskond ning esindusnaiskond.

Tegemist on suurima jalgpallitreenerite tööandjaga piirkonnas, mistõttu on töötajate seas väga erineva tausta ja kvalifikatsiooniga treenereid, kes kasutavad enda arendamiseks erinevaid strateegiaid ning kelle karjäär ning eesmärgid on väga erinevad, kuid kes tegutsevad sarnastes tingimustes ja kontekstis. Klubi vaatenurgast on oluline, et treenerid oleksid kõrgelt kvalifitseeritud, mitmekülgsete oskuste ja teadmistega ning töötaksid klubis püsivalt. Samal ajal tegeletakse personali arendamisega peamiselt koolituste korraldamise ja koolitustele suunamise kaudu, puudub ühtne strateegia ja laiem vaade personali arendamise teemadele. Pikemaajalise töösuhte hoidmiseks on

treenerile oluline teada oma karjäärivõimalusi, kuid olemasolevate treenerite karjääri arendamise ja planeerimisega klubis eraldi ei tegeleta.

Käesoleva uurimistöö eesmärk on selgitada treenerite ja nende karjääri arendamise vajadused välja just treenerite endi vaatenurgast ning tuua täiendavalt kõrvale klubi perspektiiv. Seetõttu sobib uurimistöö läbi viimiseks kvalitatiivne lähenemisviis ja metodoloogiaks juhtumianalüüs, sest treenerite areng ja karjääri kogemus ei ole midagi, mida saaks üheselt mõõta ja uurimuse tulemusi suurele inimhulgale statistiliselt üldistada. Käesoleva töö keskmes on treenerite isiklikud kogemused teatud kontekstis. Kvalitatiivne lähenemine aitab mõista ja selgitada nähtusi sügavuti, avada uurimiprobleemi uurimuse objektide vaatenurgast ning sobib hästi uurima probleeme, mida on keeruline mõõta, mille puhul on oluline uurimuses osalejate isiklik kogemus ja mille kohta on vähe teada (Creswell & Poth, 2018, lk 45).

Juhtumiuurimust võib mõista peamiselt kolmes tähenduses: 1) ühe konkreetse üksuse kontekstist lähtuv mitmekülgne süvaanalüüs; 2) konkreetse üksuse kontekstist lähtuv üksikasjalik kirjeldus – uurimuse/analüüsi tulemus; 3) teatud sotsiaalse fenomeni uurimine ühe konkreetse üksuse kaudu, milles uuritav fenomen ilmneb (Strömpl, 2014). Juhtumiuurimus on sobilik, kui uuringu käigus soovitakse küsida „kuidas“ ja „miks“ küsimusi ning fookuses on teatud nähtus igapäevaelulises kontekstis (Yin, 2009, lk 2). Nagu kvalitatiivsetes uurimustes üldiselt, ei saa juhtumiuurimuse tulemusi statistiliselt mõõta ja laialdaselt üldistada, kuid saab välja selgitada, kas tulemused on teooriaga kooskõlas ning tulemusi näidete kaudu kirjeldada (*ibid*, lk 15). Antud uurimistöös on nähtus, mida uuritakse, treeneri arendamine ja karjäär ning kontekst on MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka ning Eesti jalgpall.

Uurimistöö on induktiivse iseloomuga. Induktiivne lähenemine tähendab, et liigutakse üksikult üldisele ja andmetest otsitakse mustreid, mille alusel tehakse järeldusi ning uurimuse eesmärk ei ole testida kindlat teoreetilist mudelit (Thomas, 2006, lk 240). Uurimuse disain algas teoreetilise materjaliga tutvumisest, mille alusel tõusid esile kindlad teemad, millele tugineb töö empiiriline osa. Tabelis 5 on välja toodud uuringu jaoks kasutatavad meetodid.

**Tabel 5.** Töös kasutatavad meetodid.

<b>Andmekogumismeetodid</b>	<b>Valim/infoallikad</b>	<b>Ajakava</b>
Dokumendianalüüs	Organisatsiooni kodulehekülg, strateegilised dokumendid, personalidokumendid; Jalgpalli Liidu dokumendid ja strateegiad	Jaanuar-märts 2022
Intervjuud treeneritega	Üldkogum 34, valim 6	märts.22
Ekspertintervjuu	Klubi juhtkond ja noortetöö juht	apr.22
Intervjuude sisuanalüüs	Intervjuude transkriptsioonid	apr.22

Andmete kogumiseks viis autor esmalt läbi dokumendianalüüsi, seejärel poolstruktureeritud intervjuud klubis töötavate treenerite seas ja ekspertintervjuu klubi juhtkonna liikmega. Intervjuud on sobilik andmekogumise meetod, kui uuritakse teatud grupi kogemusi (Tammeka treenerid) teatud sotsiaalsete protsessidega (karjääri arendamine) (Dawson *et al.*, 2016, lk 256). Poolstruktureeritud intervjuu toetub küll teooriast välja tulnud teemadele, kuid võimaldab küsimuste järjekorda muuta ja intervjuueeritaval rõhutada teemasid, mis on tema jaoks olulised (Kvale, 2007, lk 45). Intervjuueeritavate valikul lähtus autor järgmistest kriteeriumidest:

- intervjuuerida nii nais- kui meestreenereid;
- pooled vähemalt UEFA B litsentsiga ja pooled madalama litsentsiga;
- pooled intervjuueeritavad oleksid kuni 5-aastase kogemusega ja pooled pikemaajalise kogemusega.

Intervjuud kestsid 45 minutit kuni 1,5 tundi ja viidi läbi nii näost-näku kui ka virtuaalselt Zoomi keskkonnas (vastavalt neli ja kaks intervjuud). Osalejate nõusolekul intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Tabelis 6 on välja toodud uurimuses osalevate treenerite sotsiaaldemograafilised tunnused. Tabelist on konfidentsiaalsuse tagamiseks eemaldatud intervjuueeritavate sugu, kuna naistreenereid on klubis vähe ning nad oleksid selgesti ära tuntavad.

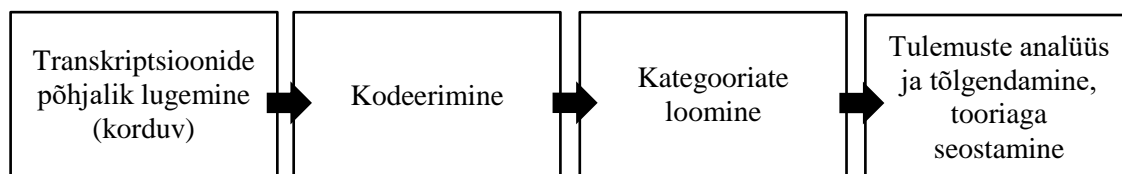
**Tabel 6.** Uurimuses osalevate treenerite sotsiaaldemograafilised tunnused. Allikas: autori koostatud

Kood	Haridus	Kvalifikatsioon	Kogemus
Treener 1	Keskharidus	EJL D	1 aasta
Treener 2	Kõrgharidus	UEFA B	5 aastat
Treener 3	Kõrgharidus	EJL D	2 aastat
Treener 4	Keskharidus	UEFA A	10 aastat
Treener 5	Kõrgharidus omandamisel	UEFA B	8 aastat
Treener 6	Kõrgharidus omandamisel	EJL C	3 aastat

Intervjuu kava koostamisel lähtus autor järgmistest lõputöö teoreetilises osas välja tulnud teemadest (vt Lisa 1):

- Karjääriteadlikkus- ja planeerimine (sh karjääriidentiteet, praegune töö, treeneriks saamine, mida treeneritöö tema jaoks tähendab);
- Treeneri professionaalne areng (sh õppimine, haridus);
- Ressursid (sh psühholoogilised ressursid nagu motivatsioon, inimkapital, sotsiaalne tugi jne);
- Treeneritöö kontekst (sh välised ressursid nagu klubi toetus, alaliidu toetus, Eesti jalgpalli eripära jne).

Analüüsiprotseduur (Joonis 4) algas kõikide intervjuu transkriptsioonide põhjaliku lugemisega, et saada sügavam arusaam iga intervjuueeritud treeneri isiklikust karjäärist ja professionaalsest arendamisest. Edasi analüüsis autor intervjuudes kogutud materjali juhtumiüleselt ehk horisontaalselt (*cross-case analysis*), st analüüsitakse korraga mitut intervjuud ning võrdles teemade käsitlemist kõigi intervjuude lõikes (Ezzy, 2002, lk 82) ning võttes aluseks töö teoreetilisest osast välja kasvanud teemablokid. Esmalt kodeeris autor tekstid ehk märgistas olulised tekstiosad sisule vastava koodiga, mis olid osaliselt tuletatud töö teoreetilisest osast üles kerkinud märksõnadest ning osaliselt spontaanselt tekkinud seosed. Seejärel jagas autor koodid kategooriatesse ehk tekstirühmadesse, mis kandsid sarnast sisu. Seejärel toimus tulemuste kirjeldamine ja tõlgendamine.



**Joonis 4.** Analüüsiprotseduur. Allikas: autori koostatud, Ezzy, 2002 põhjal

Seejärel analüüsis autor MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamist, sh karjääri arendamist intervjuu kavas välja toodud teemagruppide lõikes (karjäär, professionaalne areng, ressursid, treeneritöö kontekst), mille tulemused on toodud järgmises peatükis.

## 2.2. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamise uuringu tulemused ja analüüs

Järgnevalt toob autor välja intervjuude tulemused ja uurimuses osalejate isiklikud kogemused, seostades neid teooriaga ning võttes arvesse dokumendianalüüsist kogutud teavet. Autor illustreerib uurimistöö tulemusi valitud tsitaadidega, avades seeläbi intervjuueritud treenerite vaatenurka nende professionaalse arengu ja karjääri arendamise probleematikale. Tulemused esitatakse teooria osast välja tulnud ja uurimuse aluseks olnud teemaplokkide lõikes.

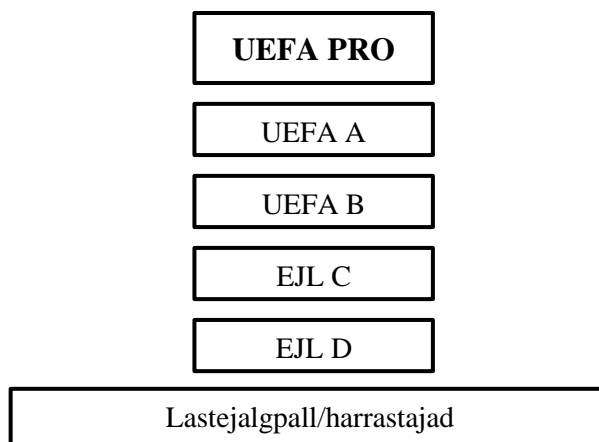
### 2.2.1. Treenerite karjäär

Eesti jalgpalli katusorganisatsiooni, jalgpalliliidu (edaspidi ka EJL), avalikest dokumentidest käsitleb treenerite arendamist ja karjääri temaatikat arengukava. Eesti jalgpalliliidu arengukava 2021-2025 (lk 11) näeb ette treenerite koolitamist ja nende kvalifikatsiooni tõstmist läbi järgnevate tegevuste:

- tippmängijate jalgpallialase karjääri planeerimist,
- spordipsühholoogia lõimitakse koolituse erinevatesse tasemetesse,
- täiendkoolituste süsteem tagab laiapõhjalise enesearengu võimaluse,
- koostöö ülikoolidega toetab jalgpallitreenerite haridusteed ning akadeemilise potentsiaali kasutamist EJL uuringutes ja arendustegevustes.



EJL kutsekvalifikatsioon koosneb kuuest astmest, mis on välja toodud joonisel 5. Kõige madalam aste on lastejalgpalli litsents ning kõige kõrgem on UEFA PRO litsents.



**Joonis 5.** EJL kutsekvalifikatsiooni astmed. Allikas: Autori koostatud, Eesti Jalgpalli Liidu kodulehe põhjal

Tavaolukorras algab jalgpallitreenerite karjäär litsentsi madalaimalt astmest ning iga järgmise taseme saavutamise eelduseks on eelmise kvalifikatsiooni omamine. EJL on arengukavas tõstnud esile tippmängijate jalgpallialase karjääri planeerimist, mis võib näiteks tähendada olukorda, kus varasemalt Eesti A-koondist esindanud jalgpallur saab joonisel 6 kujutatud astmeid läbimata alustada korraga kõrgema litsentsi koolitusest. Tavasüsteemist tulnud treeneritel ehk väljastpoolt tippjalgpalli alustanud treeneritel sellist võimalust ei ole. On leitud, et tippportlase karjäär annab treeneritööks vajalikku kultuurilist kapitali (Christensen, 2014, lk 106) ehk teisisõnu, kõrgema sotsiaalse staatuse võrreldes nende treeneritega, kellel tippmängija minevik puudub. Seda kinnitab ka EJL lähenemine, mis soodustab tippmängijate treenerikarjääri, luues selleks otsetee.

Treener 6 tõi välja vastuolu jalgpallitreenerite koolitussüsteemis, mille kohaselt peab treenerikutse taotlemiseks alustama koolituste madalamalt tasemelt ka juhul, kui on omandatud erialane kõrgharidus (näiteks kehakultuuri erialal). Kehakultuuri õppekava käsitleb süvitsi erinevaid treeneritööks vajalikke valdkondi ja annab alustadmised ning kohustuslikul koolitusel tundub samade teemade õppimine ebavajalikuna.

Arvan, et minu akadeemiline taust võimaldaks mul alustada kõrgema kvalifikatsiooni koolitust, aga praegu ei saa seda teha. Tegelikult on natuke

naljakas, et EJLD koolitusel oli grupitöö ja osad olid täiesti algajad, kes midagi ei tea, kuidas inimesi suunata ja alustada treeningut. (Treener 6)

Lõputöö raames intervjueritud treenerid tulid kõik nn tavasüsteemist ehk alustasid treeneritööd ning taotlesid esmalt EJD litsentsi ja läbisid selleks vastava koolitusprogrammi. Treeneritöö juurde jõuti tänu isiklikule mängijakogemusele, mille käigus mõisteti, et mängijana ei ole piisavalt potentsiaali või võimalust kõrgele tasemele jõuda, ning seetõttu otsustati treenerikarjääri kasuks, et meeldiva spordialaga edasi tegeleda. „Mõistsin, et mängijana midagi välja ei tule ja minust ei tule proffi mängijat, kui 20-aastaselt mängin alles madalas liigas. Leidsin, et treenerina oleks palju reaalsem tippu jõuda, kuna olen treenerina veel väga noor.“ (Treener 1)

Lisaks tuli välja teatav karjääriteekondade juhuslikkuse aspekt ehk enamasti kutsuti tuttava või sõbra kaudu treeneritööd proovima ja muu eesmärgi puudumisel jääd seda pikemaks tegema. Seega oli treeneritööni jõudmisel oluline ka sotsiaalne kapital ehk sotsiaalsete kontaktide ja võrgustike olemasolu, mida oli kasvatatud mängijana tegutsedes, kuigi madalamal tasemel. Karjääri arengut nähti samuti juhuslikuna, mis eristub tavapärasest tööturu loogikast, kus töötaja enamasti valib töökoha, kuhu kandideerib ja asub tööle, kui osutub valituks. Intervjuude käigus tuli välja, et häid treenereid pigem märgatakse ja kutsutakse klubide juurde tööle. „Kui sa ikkagi oled sellise koondise treener ja suudad kellegi vastu punkte võtta, siis sa jääd kohe silma. Sa saad nagu sammu edasi.“ (Treener 4)

Selline ootus on ka treeneritel, et karjäär ei peaks edenema kuhugi proaktiivselt kandideerimise kaudu, vaid sellise loogika kohaselt, kus head tööd märgatakse ja kutsutakse tööle ehk jäädes ise passiivseks: „Ma ise eelistaks, et keegi näiteks Florast näeb seda, kui head tööd ma olen teinud ja on meeldivalt üllatunud sellest, et sedaviisi saan [tööle] mitte, et pean ise küsima.“ (Treener 6) Ehk teisisõnu, karjääri käigus tekib teatud positiivne maine ja prestiiž ning selle alusel on võimalik järgmistele tasemetele liikuda. Selline nähtus seostub sotsioloogiliste käsitlustega karjääriteooriatest, mille kohaselt inimese karjääriteekond sõltub staatusest ja reputatsioonist vastava subkultuuri (antud juhul spordiala) sees (Dawson *et al.*, 2013, lk 1432). Klubi esindaja tõi samuti välja, et treenerid leitakse peamiselt olemasolevate kontaktide kaudu ja usaldatakse soovitajate arvamust. Põhjuseks tõi asjaolu, et treeneritöö juures on olulised just muud

omadused (näiteks suhtlemis- ja probleemilahendamise oskus, suhtumine töösse) ning jalgpalliteoreetilised teadmised saab sinna alati juurde omandada.

Treenerid ei olnud oma tööalaseid eesmärke varasemalt otseselt sõnastanud ja läbi mõelnud, kuid intervjuu küsimuse vastusena toodi suurima eesmärgina välja välismaale jõudmist, klubisisese või Eesti sisese karjääri tegemine tundus vähem atraktiivne, kuigi mitte välistatud. See on sarnane jalgpallurikarjäärile Eestis, kus on samuti tavaliselt suurim eesmärk jõuda just välismaale. Treenerid töid välja, et võrreldes Euroopa ja muu maailmaga on Eestis jalgpalli kogemus väiksem ja siinset taset peetakse madalamaks, mistõttu tähendab välismaiste jalgpalluritega võrdne konkureerimine head mängijat. Eestis on ka treenerite töötingimused keerulisemad võrreldes riikidega, kus jalgpalli kultuur on rohkem arenenud. Eestis täidab treener sageli mitmeid rolle, tegutsedes lisaks sportlikule poolelele ka võistkonna mäenedžerina. „Tahaksin välismaale minna. Tahaksin teha teises süsteemis tööd ja näha kuidas saab ka teisiti. Ma olen praegu pidanud mingit süsteemi üles ehitama, aga tahaks minna sinna, kus on need asjad minu eest ära tehtud.“ (Treener 4)

Kui inimene on teadlik oma oskustest, tugevustest ja huvidest, aitab see seada konkreetseid karjäärieesmärke, mis omakorda paneb aluse töörahulolule- ja tulemuslikkusele ning turvatundele (Ebner, 2021). Intervjuudest aga ilmnes, et treenerite karjääriteadlikkus on pigem madal, keskendutakse käesolevale hetkele ja antakse endast vastavalt oskustele ja võimalustele parim, kuid enamasti puudub pikem plaan ja konkreetset eesmärgid tulevikuks. Ka klubi esindaja tõdes, et eesmärkide seadmine ja järgimine on miski, mis vajab organisatsioonis rohkem tähelepanu ning seda on just noortetöös seni ebapiisavalt tehtud.

### **2.2.2. Treeneri professionaalne areng ja õppimine**

Kõik intervjuueeritud treenerid leidsid, et treeneri arenguks on kõige olulisem informaalne õpe. Oluliseks peetakse töö käigus kogemuste omandamist ja teiste treeneritega suheldes teistsuguste vaatenurkade omandamist. Samuti väärtustatakse kaastreeneriga treeningu planeerimist ja analüüsimist kui õppeprotsessi (juhul kui grupi juures on nii pea- kui abitreener). „Küsib palju minu tagasisidet ka, et kuidas paremini teha ja kuulab minu arvamust [peatreener]. See väga meeldib, kuidas üksteist

tagasisidestame. Arvan, see peakski nii olema ka teistel, eriti kellel kaks treenerit.“  
(Treener 6)

Vähem oluliseks peeti formaalset ülikooliharidust, kuigi kahel intervjuueeritud treeneril on kehakultuuri eriala kõrgharidus (ühel juhul omandamisel). Erialast haridust pidasid olulisemaks treenerid, kellel see olemas või omandamisel, kuna see annab vajalikud baasteadmised füsioloogiast ja psühholoogiast, kuigi ka nemad tõid välja, et olulisem on praktika ja oskus teoreetilisi teadmisi päris elus rakendada. „Kõige rohkem olen praktikas saanud teadmisi. Teiste treeneritega suheldes, kui neil on mõni trikk või nõuanne, mida rakendada saab.“ (Treener 2) Klubi esindaja märkis samuti, et kõrghariduse olemasolu otseselt tähtsaks ei peeta, sest sealt ei saa jalgpallispetsiifilisi teadmisi ja üldisi teadmisi on raske üle tuua, kui ei saa jalgpallist aru.

Formaalse hariduse puhul peeti oluliseks klubi kui ka jalgpalliliidu poolt pakutavatel täiendkoolitustel osalemist. Lisaks korraldab klubi regulaarselt sisekoolitusi, kus erinevad klubis töötavad treenerid viivad teistele treeneritele läbi koolituse teemal, mida nad hästi valdavad või jagavad kogemust, kui on käinud kusagil õppevisiidil. Hiljuti alustas klubi noorte treenerite järelkasvu programmi, mille raames 14-19-aastased noored läbivad treeneritööd tutvustava koolitusprogrammi, mis annab nii praktilised kui teoreetilised alusteadmised.

Oluliseks peeti veel jalgpalliliidu kutsekvalifikatsiooni tõstmist ehk tuleks omandada vähemalt UEFA B litsents, mis tagab organisatsioonile Eesti Olümpiakomitee (edaspidi EOK) poolse palgatoetuse. Vastava eriala kõrghariduse omamine tagab samuti EOK poolse palgatoetuse ning tõstab treeneri kvalifikatsiooni, kuid seda intervjuueeritavad välja ei toonud ning pigem pidasid olulisemaks EJK kaudu kutsekvalifikatsiooni tõstmist. Paljud treenerid kui endised mängijad on peale sportlaskarjääri lõpetamist saanud pakkumise alustada treenerina. Sportlaskarjäär nõuab inimeselt pühendumist ning suurt ja pikaajalist ajaressurssi (Schmid *et al.*, 2021, lk 2) ning seetõttu on samal ajal muule erialale keeruline pühenduda.

Ühe olulise õppestrateegiana kasutati enda kui treeneri tegevuse ja treeningute/mängude videoanalüüsi ehk kogemuslikku õppimist. Selleks vajalike tehniliste vahendite võimaldamist klubi poolt peeti väärtuslikuks ja oluliseks ressursiks. Näiteks on

treeneritel võimalik kasutada kaasaskantavat automaatset VEO kaamerat, mis võimaldab treeninguid ja mängu salvestada ilma operaatorita ning hiljem neid analüüsida. „Tammekal on VEO kaamera, seda saad kasutada ära, et mingeid mängu ja trenne järgi vaadata ja analüüsida tehtut jne.“ (Treener 6)

(Video)analüüs seisneb peamiselt selles, et treener vaatab, milline harjutus/tegevus toimis ja milline mitte ning millised olid tekkinud probleemid või lahendused, et sellest lähtuvalt muuta järgmine kord oma strateegiat. Kuigi kogemusliku õppimise üks oluline osa on refleksioon ja tagasiside, siis sellega läbimõeldult ei tegeleta ning selles osas sooviksid treenerid klubilt suuremat tuge. „Mida iganes sa saad öelda. Ma ei tea, harjutuste valik oli selline, tegid liiga pikalt, keskendu sellele osale. Ma ei kujuta ette, ma ei ole saanud tagasisidet mitte kunagi, ma ei kujuta ette, mida võib anda tagasisidena.“ (Treener 5)

Intervjueeritud treenerid pidasid oluliseks oskuseks psühholoogilisi teadmisi, inimeste tundmist ja suhtlemisoskust. „Kui keegi tujutseb, siis kas ta teeb seda sellepärast, et tal on endal kehvasti või sellepärast, et harjutus ei toimi. Mingid mängijad on emotsionaalsemad ja mõjutavad sellega ka teisi ning treener peaks oskama sellele läheneda.“ (Treener 4) Erialase haridusega treenerid tõid välja, et (spordi)psühholoogia on küll olulisel kohal kehakultuuri õppekaval ning need teadmised on treeneritöös kasuks tulnud, kuid samas peeti suhtlemisoskust millekski, mis tuleb loomulikult ja mis ei vaja tingimata ülikooliharidust. Oluline on olla hea ja empaatiline inimene, osata kuulata ja märgata mängijate muresid, sest need võivad kogu võistkonda mõjutada ning tuleks olla ise eeskujuks. Samal seisukohal oli ka klubi esindaja, et treeneritöös on esmane see, milline ta on inimesena, kuidas näeb maailma ning kas ta väärtused ühtivad klubi väärtustega.

Treenerid tõid professionaalse arendamise viisina välja ka erialakirjanduse lugemist, kuid kõik mõõnsid, et selleks pole piisavalt aega või pühenduti sellele rohkem minevikus treeneritööd alustades. Mitu treenerit märkis, et klubi kontoris on arvestatav raamatukogu, kust nad soovi korral erialaseid teoseid laenata saavad. Ühtlasi on kõigil treeneritel kasutada Tammeka pilvekeskkond, kus on saadaval treeningute harjutusvara, teiste treenerite tehtud treeningud, erinevat spetsiifilist kirjandust, Tammeka jalgpallikooli õppekava. Lisaks kuulatakse iseseisvalt erialaseid ja huvipakkuvaid

taskuhäälinguid (*podcaste*) ja vaadatakse veebiseminare ning otsitakse internetist uusi harjutusi ja viise, kuidas treeninguid läbi viia. Uurimusest ilmnenu treeneri arengut toetavad ja takistavad tegurid on ülevaatlikult toodud tabelis 7.

**Tabel 7.** Treenerite arengut toetavad ja takistavad tegurid.

<b>TREENERI ARENG</b>	
<p style="text-align: center;"><i><b>Toetavad tegurid</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peamised õppimise viisid: <i>mitteformaalne</i> <i>informaalne</i></li> <li>• Mentorlus</li> <li>• Teiste treeneritega suhtlemine</li> <li>• Tagasisidestamine</li> <li>• Eneseanalüüs</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i><b>Takistavad tegurid</b></i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aja puudus</li> <li>• Pole kindlaid eesmärke</li> <li>• Väike palk</li> </ul>

Arengut takistavate teguritena tõid treenerid välja, et selleks pole piisavalt vaba aega ning tööajad ei võimalda õppimise ja enesearenguga oluliselt tegeleda. Piisava töötasu tagamiseks tegelema mitme treeninggrupiga või käima lisaks mujal tööl, mistõttu näiteks Treener3 on loobunud plaanist õpinguid jätkata. „Praegu pole mul selle palga eest võimalik midagi isegi üürida. Sellepärast tunnen ka, et ma ei saa magistriõppesse edasi minna.“ (Treener 3)

### **2.2.3. Treeneritöö ressursid**

Intervjuude käigus tuli välja, et treenereid motiveerib peamiselt missioonitunne, soov Eesti jalgpalli arengusse panustada ja võimalus huvipakkuva spordialaga tegeleda. Vähem motiveerib töötasu ja kindlad eesmärgid, kuhu praeguse treeneritöö kaudu jõuda. Jalgpallikool Tartu Tammekal on välja töötatud palgasüsteem, mis võtab töötasu arvestamisel arvesse järgmisi kriteeriume: staaž, treeningute ja võistluste maht, EOK kvalifikatsiooni, X-faktorit ehk jätab võimaluse teatavaks paindlikkuseks. Klubi esindaja leidis, et kindel palgasüsteem on motivatsioonile hästi mõjunud ning toonud juurde läbipaistvust, mis on paljude treenerite jaoks oluline.

Treenerid ei ole mõelnud, millist tuge klubilt ootaksid ning on üldiselt rahul organisatsiooni pakutavaga. Toodi välja, et puudu jääb tunnustamisest ja tagasisidest. Tunnustamise puhul peeti silmas hea töö märkamist ja toetava sõna ütlemist: „Tunnen,

et oleks vaja kellegi tuge, ka siis kui raske aeg on, et keegi ütleks, et tubli oled.“ (Treener 2) Intervjuudest ilmnes, et tagasiside puudumises ei nähta alati probleemi, vaid sel juhul eeldatakse, et järelkult on kõik hästi, kui tagasisidet ei anta. Samas on tagasiside ja tunnustamine olulised töörahulolu aspektid (Tahir & Sajid, 2019, lk 372).

Mentorlust on peetud jalgpallihariduse üheks olulisimaks osaks (Dawson *et al.*, 2016, lk 260) ning seda tõid välja ka lõputöö intervjuueeritavad. Samas toimub mentorlus enamasti spontaanselt, näiteks algaja treener asub abitreenerina tööle kogenuma treeneri kõrvale, kellest kujuneb talle mitteametlik mentor ja nõuandja. Sellist mentorluse vormi nimetatakse orgaaniliseks mentorluseks (*organic mentoring*), mis tekib loomulikult ilma formaalse kokkuleppe ja korralduseta (Lara-Bercial & Mallett, 2016, lk 28).

Kuigi kõik intervjuueeritavad rõhutasid kolleegide kui mentorite rolli, oli ühel naistreeneril võimalus osaleda ametlikus rahvusvahelises mentorprogrammis, kuhu valitakse üle Euroopa 10 osalejat ja mille käigus Inglismaalt pärit eliitreener nõustab teda 18 kuu vältel. Kuna iga riigi alaliit saab esitada ainult ühe kandidaadi ja naistreenerite seas on konkurents väiksem, esitati jalgpalliliidu poolt tema kandidatuur ja ta osutus valituks. EJK arengukavas (2021) on naiste jalgpalli arendamine olulisel kohal ning ala populaarsuse tõstmiseks viiakse läbi erinevaid üritusi ja projekte (näiteks koostöös koolidega ja tüdrukute jalgpalli tutvustusüritused üle Eesti). Kui naiste jalgpall on alaliidu kaudu järjest rohkem tähelepanu saamas, tõi üks intervjuueeritud naistreener välja, et klubi tasandil ei peeta seda pigem oluliseks ning naistreenerite arengut ei peeta võrdväärseks oluliseks meestetreeneritega.

Dokumendianalüüsi ja intervjuude käigus tuli välja, et personali/inimressursside arendamisega tavapärasel tähenduses (vt joonis 1 ptk 1.1) tegeletakse klubis vähe ning vastavad ülesanded on juhtkonna vahel jagatud (vt vastutusvaldkondade jaotust Lisa 3 juhtimisstruktuurist). Spordiorganisatsioonides puuduvad sageli strateegilise inimressursside juhtimise protsessid (Dawson *et al.* 2013, lk 1427) ning seda kinnitavad osaliselt ka antud uurimuse tulemused.

Tammeka arengukavas on personalivaldkonda ja treenerite arendamist puudutav kajastatud järgmiste tegevustena (Jalgpallikool Tammeka MTÜ Arengukava, lk 7-13):

- Uute treenerite välja kasvatamise programm oma klubi noortest mängijatest;

- Tammeka töötajate rahulolu tõstmiseks toimuvad kord kvartalis motivatsiooniüritused;
- toimuvad klubi sisesed täiendkoolitused aastaringelt;
- kaks korda aastas toimuvad treeneritega individuaalsed arenguvestlused;
- toimuvad treeninggruppide peatreeneritega koosolekud;
- noortetöö juht külastab treeninguid ja annab treenerile tagasisidet.

Arengukavas on oluliste tegevustena ära toodud arenguvestluste ja treeningutele tagasiside andmist, kuid intervjuude käigus ilmnas, et seda ei toimu treenerite jaoks piisavalt või ei vasta tagasiside andmise formaat ootustele. Klubi esindaja sõnul on tagasiside andmine oluline ning seda on püütud teha vastavalt ajaressursile. Kuna klubis on üle 30 treeneri, võtab nende kõigini jõudmine ühelt inimeselt palju aega ja seeõttu pole võimalik seda järjepidevalt teha. Klubi esindaja lisas, et mõnikord vajab treener sisulise tagasiside asemel lihtsalt tunnustust, et keegi ütleks talle, et ta on õigel teel ja jätkaku samamoodi.

Viimane tagasiside noortetöö juhilt oli see, et kõik on tehtud. Aga kuidas tehtud, sellest polnud midagi. Kui oled üksi peatreener, siis teedki oma teadmiste põhjal kõike seda, aga kas ma teen halvasti või hästi, näen ainult mängijate pealt, kas toimib või ei toimi. (Treener 2)

Peamiselt keskendutakse koolituste pakkumisele ja vahendamisele ning alati ei ole need osalejatele tasuta, st klubi ei saa toetada kõikidel soovitud koolitustel osalemist. Professionaalset arengut nähakse pigem treeneri enda vastutusena. Ühe põhjusena võib välja tuua spordi ja kitsamalt jalgpalli rahastuspõhimõtted, kus suur osa toetust tuleb alaliidult konkreetsete toetusmehhanismide kaudu ja on suunatud enamasti tippliigade arendamiseks ning ülejäänud sissetulek on suures osas projekti- ja toetuste põhine (nii KOV kui ka sponsorite poolne). Samas tõi klubi esindaja välja, et vastavalt võimalustele püütakse koolitustel osalemist toetada ja see oleneb ka töötaja enda pühendumisest ning suhtumisest, kuivõrd ta panustab klubi kui kogukonna tegevustesse (näiteks osaleb ühistel talgutel, maineüritustel).

Praegu siit klubist ei suunata kuskile koolitusele. Siin on see, et kui ma leian mingi koolituse või pundi, siis öeldakse, et mine tee ära, korralda ära ja maksa



ise. Alati tuleb küsimus, et mis meie sellest saame. Aga noh, saate parima treeneri. (Treener 4)

#### **2.2.4. Treeneritöö kontekst**

Treeneritöö puhul on üldiselt tegemist ebakindla karjääriga, kuna sageli peetakse edukaks treeneriks seda, kelle juhendatav võistkond võidab ja näiteks tippjalgpallis vastutab treener tulemuse eest oma töökohaga (Nash & Mallett, 2019). Seda töid välja ka intervjueeritavad, kes ei pidanud treeneritöös võitmist kõige olulisemaks edukuse näitajaks, kuid töid välja, et see sõltub treenitava grupi vanusest, kui oluline on võitmine.

Sõltub vanuseklassist edukus. Koondise treenereid teeb edukaks paratamatult ainult tulemus. Eesti mõistes kuni U17 on veel üleminekuperiood, kus on ka tulemus ja areng balansis, kuid enne seda U9-U16 on lihtsalt see, et kui hästi sa suudad mängijaid arendada ja kui hästi sa suudad mängijates tekitada kire jalgpalli vastu. (Treener 6)

Treenerid mõtlesid varuplaani peale ehk nägid vajadust treeneritööle lisaks muu eriala või töökoht omandada. Seda peamiselt kahel põhjusel: lisaks karjääri ebakindlusele tuleb piisava töötasu teenimiseks tegeleda mitme treeninggrupiga ja sageli teha ka lisatööd, mis tähendab vabade õhtute ja nädalavahetuste puudumist täielikult. Intervjueeritavad soovisid tulevikus igapäevatööna teha midagi muud (sh spordivaldkonnas administreerival tööl) ja treeneritöö oleks pigem hobi ja võimalus tegeleda meeldiva spordialaga kõrvalerialana väikse koormusega. „Nagu tähele oled pannud, siis treeneritööga miljoneid ei teeni ja põhimõtteliselt kõik õhtud ja nädalavahetused on kinni.“ (Treener 5)

Õhtustel aegadel ja nädalavahetustel töötamisega on treenerid harjunud ja sellega eriala valides arvestanud, kuid tööaeg tekitab kohati siiski väsimust ja pingeid ning mõjub sotsiaalsele elule. Treenerid töid välja, et täielikult vabu nädalavahetusi on neil harva ja seetõttu tuleb lähedastega koos olemiseks aega täpselt planeerida. Mõnel juhul toodi välja, et jalgpalli tõttu on sõprussuhted kannatada saanud ning seetõttu on nad tõsiselt kaalunud eriala vahetust.

Mitme treeninggrupiga töötades toimuvad tavaliselt trennid järjest ning seetõttu jääb vähe aega treeningu analüüsimiseks ja kokkuvõtete tegemiseks. Ühest küljest on mõistlik, et treeningud toimuvad järjest, kuid kui teine trenn lõpeb hilja õhtul, ei jõua enam toimunud treeningut tagasisidestada ja teise treeneriga arutada. “Kahjuks analüüsimise osa on tahaplaanile jäänud, kuigi soovin seda paremaks saada. Ei ole jõudnud teha vist sellepärast, et väsimus, külm, tahad ruttu koju minna ja süüa, kuna kaks trenni on järjest.” (Treener 2)

Treenerite töökeskkonda iseloomustab ka see, et kuna kõikide treening- ja mängugraafik on erinev, puudub kollektiivituunne ning mõne kaastreeneriga puututakse kokku ainult ühisüritustel. Lisaks puudub organisatsioonil ühtne baas, näiteks kontor, kus töötajad saaksid treeninguid planeerida ja muud ettevalmistavat tööd teha. Intervjuueeritud treenerid leidsid, et ühine töökoht annaks neile võimaluse tööaega paremini planeerida ja suhelda kolleegidega, kellega muidu ei kohtu ning omavahel kogemusi jagada. „Kui meil oleks kontor, kus teha tööd ja trenne ette valmistada, kui oleks koht kus olla, siis ei seguneks kodu ja töö. “Aga enamuse treenereid töötavad kodus ja mingi hetk kõik asjad hakkavad põimuma.” (Treener 1)

Vaatamata erinevatele välja toodud puudujääkidele, leidsid intervjuueeritavad, et Tammekas on hea keskkond, mis toetab nende arengut ja edasisi võimalusi, saamaks paremaks treeneriks. „Arvan Eesti mõttes on Tammeka väga-väga hea. Ma ei oska öelda, kas kuskil on parem, ma ütlen, et ma ei jookseks kohe mujale, ma pigem väga mõtleks ja kaaluks seda“ (Treener 5) Klubi esindaja oli samuti seisukohal, et kuigi treeneritöö Tammekas ei ole mingi näitaja välismaal, on Eestis klubi treenerid hinnatud ja kaasatud erivates rollides alaliidu juurde ning (noorte)koondistesse.

Uuringust selgus, et nii treenerid ise kui klubi tegelevad treenerite arendamisega, kuid on ka palju arenguruumi. Karjääri arendamisega ei tegele teadlikult kumbki osapool ning pole seatud selgeid eesmärke, kuhu soovitakse jõuda. Uurimuse tulemused teevad esmase sissevaate MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammekas töötavate jalgpallitreenerite arengu ja karjääri mitmetahulisse maailma ning kuigi iga karjäärilugu on erinev, on tulemuste alusel võimalik teatud järeldusi teha.

## 2.3. MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite arendamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt teeb autor uuringu tulemustele tuginedes peamised järeldused ja ettepanekud, mis võimaldavad välja tulnud kitsaskohti lahendada.

**Tabel 8.** Uuringu järeldused ja ettepanekud.

Järeldus	Ettepanek
Juhuslik värbamine ja plaane tehakse enamasti ühe hooaja kaupa.	Mõelda läbi personali planeerimise ja värbamise põhimõtted (sh millise kvalifikatsiooni ja omadustega treenereid vajatakse ning kuidas neid leida), koostada strateegia.
Palgasüsteem ei arvesta muud kvalifikatsiooni peale EOK (kõrgharidus, enda muu professionaalne arendamine).	Vaadata üle palgasüsteem võttes arvesse eelmise ettepaneku tulemusel valminud põhimõtted
Ei väärtustata (erialase) kõrghariduse olemasolu.	Juurutada teaduspõhiseid lähenemisi, klubil on küll õppekava, millest lähtuda, kuid mitmed treenerid tegutsevad oma teadmiste põhjal. Seda võiks teha koostöös mõne välismaise ülikooliga, kus õpetatakse jalgpalli eriala. Teha EJL-le ettepanek koolitussüsteemi muutmiseks, et litsentsi koolitusele saaks siseneda kõrgemalt astmelt erialase kõrghariduse olemasolul.
Personaliga seotud teemad on jagatud mitme juhatuse liikme vahel.	Nii suure meeskonna jaoks võiks olla üks inimene, kes personaliküsimustega tegeleb (värbamisest sisseelamiseni kui ka arengu toetamisega).
Treeneritel pole töö kõrvalt aega enda arendamisega tegeleda.	Korraldada ühiseid arengupäevi või anda treeneritele kord kuus üks päev vabaks enda arendamiseks (nii, et klubi korraldab asendamise). Arengupäeva võis kasutada nii, kuidas keegi soovib: näiteks minna raamatukokku lugema, kedagi töövarjutada vms.
Treenerid ei mõtesta oma karjääri pikemas plaanis, ei sea selgeid eesmärke.	Koostada treeneritele individuaalsed arenguplaanid, kus on välja toodud karjäärilased eesmärgid ja teekond sinna jõudmiseks, sh koolitus- ja arenguvajadused. Arenguplaan vaadatakse üle iga 1-2 aasta järel. Koostada klubisiseseid karjääriteekonnad. Viia ellu rotatsiooni programm, et treenerid saaksid teiste gruppide juures proovipäevadel käia.
Treenerid ei saa piisavalt tagasisidet.	Rakendada teisi treenereid, näiteks muu grupi treener analüüsib treeningut ning annab pärast tagasisidet. Tuleks määratleda kindel periood, mis aja tagant noortetöö juht annab treenerile tagasisidet ning tagasiside peaks olema sisuline. Luuu keskkond/foorum, kus saaks arutada spetsiifiliste teemade üle, kuhu oleks kaasatud kõik klubis töötavad treenerid ja võimalusel ka välisekspert.
Mentorlus mingil määral toimub, kuid spontaanselt ja läbi mõtlemata.	Ellu kutsuda klubisisene mentorprogramm, kus kogenumad treenerid on mentoriks algajatele treeneritele (aitab läbi arutada treeningute planeerimise, analüüsida jne).

Kõige olulisem soovitus on töötada välja personali arendamise plaan ja klubisisesed karjääriteekonnad, mis näitaksid, kuhu on milliste omaduste ja kogemusega treeneril võimalik jõuda (näiteks liikumine erinevate tugevusgruppide vahel noortesüsteemis ja kuidas on võimalik jõuda nais- või meeskonna esindusvõistkonna peatreeneriks).

Uuringust selgus, et peamine kitsaskoht on personali arendamise teemadega tegelemine muude juhtimis- ja korralduslike ülesannete kõrvalt. Samas on spordiorganisatsioonide reaalsus, et mittetulundusühinguna ei ole neil rahalisi vahendeid eraldi personalijuhti värvata, kes jõuaks kõigi treeneriteni. Kuna treenerite kõrge kvalifikatsioon, kaasaegsed teadmised ja treeneritööks sobilikud omadused on klubi jaoks olulised, tuleks mõelda, kuidas need teemad katta. Lisaks on mitmekesised arengu- ja karjääri võimalused võimalikuks motivaatoriks pikaajaliseks töösuhteks ning seeläbi väheneb personali voolavus ega pea iga hooaja lõpus uusi läbirääkimisi pidama.

Uuringust selgus, et treeneritel on tugev missioonitunne ja seetõttu ollakse valmis töötama õhtuti ning nädalavahetustel ja leppima küllaltki madala palgaga. Enamik treenereid on noored (näiteks kõik intervjueeritud treenerid on alla 30-aastased, ka klubi treenerite keskmine vanus on madal), seega ei pruugi see nii jätkuda ning tuleb leida muid võimalusi neid klubi juures hoida, näiteks mitmekesiste arenguvõimaluste pakkumine, mis on tänapäevases tööelus järjest olulisem.

Üks võimalus on jagada juhatuse siseselt ülesandeid ümber, et üks juhatuse liige jääks ainult personaliküsimustega tegelema. Teine võimalus on planeerida eelarvesse täiendava inimese palkamine millegi muu arvelt, kuid seda tuleb klubil detailselt analüüsida. Kolmas võimalus on leida täiendavaid rahastusallikaid kas sponsorite või liikmemaksude tõstmise näol. Kuna sellised protsessid ja otsused võtavad aega, soovitab autor alustuseks juhtkonnal selgelt sõnastada mõtteviisi, mille kohaselt on treenerite professionaalne areng oluline ka väljaspool koolitussüsteemi ning seda mõtteviisi treeneritele selgelt edastada. Kui treenerid on rahul ja panustavad enesearengusse, saab klubi endale paremad töötajad ning paraneb treeneritöö kvaliteet. Seda mõtteviisi tuleks treeneritele selgelt edastada ja organisatsiooni sisekommunikatsioonis arvesse võtta. Ning sellele peaksid järgnema konkreetsed plaanid ja tegevused.

Autori hinnangul on esitatud ettepanekute elluviimine realistlik ja võimalik lähiaastate jooksul. Lõputöös intervjueeritud treenerite arv on küll väike, kuid neilt kogutud materjal on mitmekesine ja see pakub sügavamat sissevaadet treenerite arengu ja nende karjääri arengu teemadesse. Uurimuse tulemusest välja tulnud teemade alusel oleks klubile tulevikus kasulik viia treenerite seas läbi detailsem küsitlus, et selgitada välja konkreetsed arenguvajadused ja ootused kõigi treenerite poolt.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärk oli välja selgitada MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka treenerite ja nende karjääri arendamise hetkeolukord ja teha ettepanekud treenerite professionaalse arengu, sh karjääri toetamiseks. Personali arendamine on pikaajaline protsess, millest on kasu nii töötajale kui organisatsioonile ning personali arendamise üks olulisi tegevussuundi on karjääri arendamine. Tänapäevased teoreetilised käsitlused peavad oluliseks laiemas konteksti mõju karjääri arengule, samal ajal tuleb töötajatel olla proaktiivne erinevate võimaluste leidmisel.

Järgnevalt esitab autor lühidalt töö põhilised tulemused uurimisküsimuste lõikes. Selgus, et treenerite areng toimub peamiselt informaalsete ja mitteformaalsete õppe kaudu, olulisel kohal on mentorlus ning õppimine kolleegidelt. Arengut takistavate asjaoludena selgus aja puudus töö eripärade tõttu (õhtud, nädalavahetused, tuleb teha lisatööd) ning piisava tunnustamise ja tagasiside puudumine. Nii treenerid kui klubi peavad oluliseks treeneri isikuomadusi ja suhtlemisoskust, milline on treener inimesena ja milliseid väärtuseid kannab. Leiti, et muud oskused saab juurde omandada ja kõrgharidust otseselt oluliseks ei peetud.

Selgus, et personali/inimressursside arendamisega tavapärasel tähenduses tegeletakse klubis vähe ning vastavad ülesanded on juhtkonna vahel jagatud. Personali arendamine on peamiselt koolituste pakkumise ja vahendamise põhine, kuid puudub strateegilisem lähenemine treenerite arendamisele laiemas tähenduses.

Uuringust tuli välja huvitav asjaolu, et treenerite karjäär kujuneb mõneti juhuslikult, kõik intervjuueeritud treenerid olid klubisse sattunud kellegi tuttava kutsel. See viitab ka sotsiaalse kapitali olulisusele valdkonnas, sest harva otsitakse treenereid konkursi kaudu ja usaldatakse pigem soovitajaid enda tutvusringkonnas. Selgus, et treenerite karjääriteadlikkus on pigem madal, keskendutakse käesolevale hetkele ja antakse endast

vastavalt oskustele ja võimalustele parim, kuid enamasti puudub pikem plaan ja konkreetsed eesmärgid tulevikuks. Samas on konkreetsete eesmärkide seadmine ja olemasolu professionaalse arengu toimumiseks olulised.

Treeneritöö konteksti iseloomustab tavapärasest erinev tööaeg, rollide paljusus (peab juhendama treenitavaid tehniliselt, aga tuleb olla ka hea suhtleja ja inimeste tundja), ebakindel karjäär (eelkõige tippspordi puhul). Treenerite töökeskkonda iseloomustab ka see, et kuna kõikide treening- ja mängugraafik on erinev, puudub kollektiivitunne ning mõne kaastreeneriga puututakse kokku ainult ühisüritustel. Treenereid motiveerib tugev missioonitunne ja soov meeldiva spordialaga tegeleda, kuid võttes arvesse treeneritöö eripära ja organisatsioonis töötavate treenerite noort vanuskoosseisu, tuleb arvestada, et aja möödudes võivad treenerid väsida ja vajada teistsuguseid motivaatoreid. Tänapäevases tööturu olukorras hinnatakse mitmekesiseid arenguvõimalusi ja see võiks olla üheks võtmetegevuseks, kuidas treenereid hoida.

Uurimuse tulemustele tuginedes tegi autor organisatsioonile mitmeid soovitusi, millest olulisim soovitus on töötada välja personali arendamise plaan ja klubisiseseid karjääriteekonnad, mis näitaksid, kuhu on milliste omaduste ja kogemusega treeneril võimalik jõuda. Lõputöö eesmärk sai autori hinnangul täidetud ja soovitude ellu viimine on realistlik ning teostatav mõne aasta jooksul. Tulevikus oleks kasulik viia treenerite seas läbi detailsem kaardistus konkreetsete arenguvajaduste teada saamiseks.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwala, T. (2002). Human resource management: the emerging trends. *Indian Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 37(3), 315-331.
- Barley, S.R., Bechky, B.A., & Milliken, F.J. (2017). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century. *Academy of Management*, 3(2), 111–115.
- Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004). Human Resource Management. A Contemporary Approach (4th ed.). Hoboken: Prentice Hall.
- Côté, J., Gilbert, W., Gilbert, J., Lichtenwaltdt, L., Zelezny, L. (2009). Developmental Profiles of Successful High School Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 415-431.
- Christensen, M.K. (2014). Outlining a typology of sports coaching careers: paradigmatic trajectories and ideal career types among high-performance sports coaches. *Sports Coaching Review*, 2(2), 100-116.
- Creswell, J.W., Poth, C.N. (2018). Qualitative Inquiry Research Design. Choosing Among Five Approaches (4th ed.). California: SAGE.
- Dawson, A., Leonard, Z.M., Wehner, K.A., Gustin, P.B. (2013). Building without a plan: the career experiences of Australian strength and conditioning coaches. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 27(5), 1423-1434.
- Dawson, A., Dioth, T., Gustin, P.B. (2016). Career facilitators and obstacles of Australian football development coaches. *International Journal of Sport Science*, 11(2), 255-269.



- Dawson, A., Philips, P. (2013). Coach career development: who is responsible? *Sport Management Review*, 16(4), 477-487.
- Eesti Jalgpalli Liit. (2021). Eesti Jalgpalli Liidu Arengukava 2021. [https://www.jalgpall.ee/docs/EJL%20Arengukava%202021-2025\\_landscape.pdf](https://www.jalgpall.ee/docs/EJL%20Arengukava%202021-2025_landscape.pdf)
- Eesti Spordiregister. (2021). <https://www.spordiregister.ee/>
- Ebner, K. (2021) Promoting career optimism and career security during career coaching: development and test of a model. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 14(1), 20-38.
- Ezzy, D. (2002). Qualitative analysis. Practice and innovation. London: Routledge.
- Erickson, K., Coˆte', J., Fraser-Thomas, J. (2007). Sport experiences, milestones and educational activities associated with high-performance coaches' development. *The Sport Psychologist*, 21, 302–316.
- Garavan, T.N. (1997). Training, development, education and learning: different or the same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39-50.
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards an conceptual framework to understand ints contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306.
- Hassmén, P., Kenttä, G., Hjäl̄m, S., Lundkvist, E., Gustafsson, H. (2019). Burnout symptoms and recovery processes in eight elite soccer coaches over 10 years. *Sports Science & Coaching*, 14(4), 431-443.
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369-383.
- Hirschi, A., Zacher, H., Shockley, K.M. (2022). Whole-life career self-management: a conceptual framework. *Journal of Career Development*, 49(2), 344-362.

- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., Roper, J. (2012). Boundaryless careers: bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323-340.
- Ituma, A., Simpson, R. (2009). The boundaryless career and career boundaries: applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. *Human Relations*, 62(5), 727-761.
- Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two finding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Khawaja, J., Nadeem, A.B. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: a conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Kless, E. (2019). Which personnel development measures do companies operating daycare centers in Germany use? Strehmel, P., Heikka, J., Huajala, E., Rodd, J., Waniganayake, M (toim) *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE.
- Lara-Bercial, S., Mallett, C. (2016). The practices and developmental pathways of professional and Olympic serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 4-28.
- Lavallee, D. (2006). Career awareness, career planning career transition needs among sport coaches. *Journal of Career Development*, 33(1), 66-79.
- Lee, M. (2011). Shifting boundaries: the role of HRD in a changing world. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 534-535.
- Lemyre, F., Trudel, P., Durand-Bush, N. (2007). How youth sport coaches learn to coach. *The Sport Psychologist*, 21, 191-209.
- Mohanty, S.K. (2016). Human Resource Development Practices in IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(2), 321-335.

- Nash, C., Mallett, C. (2019), Effective coaching in football. *Football Psychology: From Theory to Practice*, 1, 101-116.
- Nash, C., Sproule, J. (2009). Career development of expert coaches. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 14(1), 121-138.
- Mallett, C.J., Rossi, T., Rynne, S.B., Tinning, R. (2016). In pursuit of becoming a senior coach: the learning culture for Australian football league coaches. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 21(1), 24-39.
- Masadeh, M. (2012). Training, education, development and learning: what is the difference? *European Scientific Journal*, 8(10), 62-68.
- McLean, G.N., McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- Powell, G.N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., Johnson, R.C. (2019). Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54–71.
- Schmid, M.J., Örencik, M., Schmid, J., Nagel, S., Conzelmann, A. (2021). Vocational careers of retired Olympic athletes from Switzerland: A person-oriented study. *International Review for the Sociology of Sport*, 0(0), 1-26.
- Serbes, M. (2017). Importance of Career Development for Individuals and Organizations. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(2), 144-148.
- Strömpl, J. (2014). Juhtumiuurimus. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/juhtumiuurimus>
- Sullivan, S.E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.

- Sullivan, S.E., Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and Research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Zeitz, G., Blau, G., Fertig, J. (2009). Boundaryless careers and institutional resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 372-398.
- Tahir, S., Sajid, S.M. (2019). Understanding the job satisfaction of Indian Academicians. *Management and Labour Studies*, 44(4), 369-393.
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Truelove, S. (1992) *Handbook of Training and Development*. Oxford: Blackwell.
- Voldby, C.R., Klein-Døssing, R. (2020).“I thought we were supposed to learn how to become better coaches”: developing coach education through action research. *Educational Action Research*, 28(3), 534-553.
- Wicker, P., Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 24, 461-484.
- Wylleman P., Reints, A., De Knop, P,A. (2013). Developmental and holistic perspective on athletic career development. Sotiariadou, P., De Bosscher, V (toim) *Managing high performance sport* (lk 159-182). New York: Routledge.
- Yin, R.K. (2009). Case study research. *Design and Methods* (4th ed.). California: SAGE.

## **Lisa 1. Treeneri intervjuu kava**

### **Taustaküsimused**

Litsents, kogemus aastates, vanus, milliseid gruppe treenib, treeningkoormus, haridus

### **Karjääriteadlikkus- ja planeerimine**

- Millal otsustasid treeneriks hakata? Palun kirjelda, kuidas said treeneriks, kuidas jõudsid praeguse töö juurde?
- Palun kirjelda lühidalt oma tööd, tavalist tööpäeva. Mis on Sinu ülesanded treenerina?
- Mis arvad, mis teeb treenerist hea treeneri? Mis teeb treenerist eduka treeneri?
- Palun kirjelda, milline treener Sa oled. Mis on Sinu jaoks oluline?
- Millised on Sinu võimalused praeguselt töölt edasi liikuda (nii klubisiselt kui väljapoole)?
- Millised on Sinu tööalased eesmärgid, mida soovid treenerina saavutada?
- Kus sa näed ennast 5-10 aasta pärast?

### **Areng treenerina**

- Palun kirjelda oma professionaalset arengut treenerina.
- Millised on võimalused Tammeka treenerina areneda?
- Kuidas oled end ise arendanud? Milliseid tegevusi teinud?
- Mida Sul vaja oleks, et treenerina areneda? Mis on praegu puudu?
- Kuidas Sinu töö tulemuslikkust hinnatakse, kuidas saad tagasisidet?

### **Ressursid**

- Mis sind motiveerib? Kui motiveerituna end praegu tunned?
- Kes sind treenerina toetab? Kellelt ja millist tuge vajad?
- Keda pead enda mentoriks?
- Mis takistab Sul end treenerina arendamast?

- Kuidas mõjutab treeneritöö Sinu teisi eluvaldkondi (nt isiklikku elu)?

### **Treeneritöö kontekst**

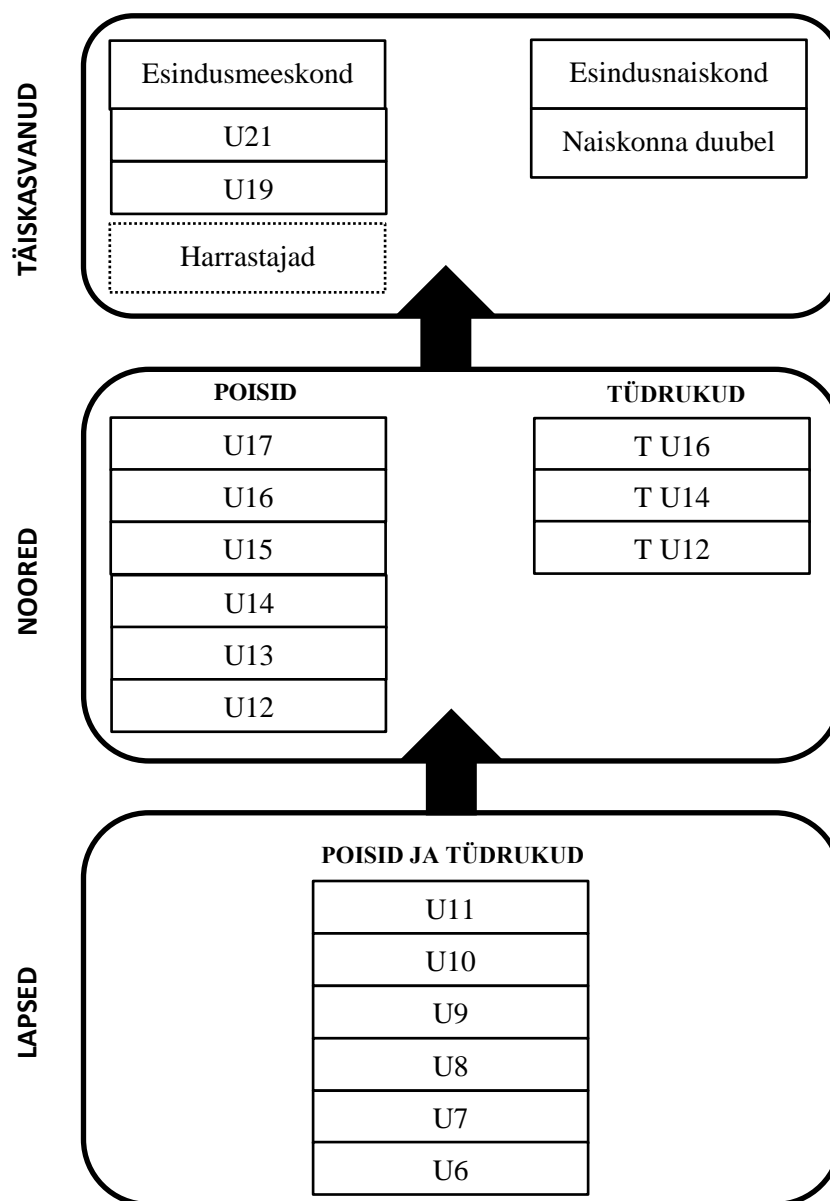
- Mis Sa arvad, kuidas mõjutab sinu võimalusi see, et töötad just Tartu Tammekas?
- Kui konkurentsivõimelisena tunned end võrreldes teiste Tammeka treeneritega? Aga teiste Eesti treeneritega?
- Mida klubi on teinud, et Sinust saaks/et oleksid hea treener?
- Milliseid arenguvõimalusi klubi pakub?

Lõpuks küsimus ettepanekute kohta.

## **Lisa 2. Klubi esindaja intervjuu kava**

- Kuidas ja milliste kriteeriumide alusel värbab klubi uusi treenereid?
- Milliseid omadusi, teadmisi ja kvalifikatsiooni eeldate treenerilt?
- Kuidas on treenerid tasustatud kvalifikatsiooni alusel?
- Millised on klubisisesed karjäärivõimalused? Aga klubist väljaspool?
- Kuidas toetate treenerite arengut ja kelle roll see on? Mida klubi konkreetselt teeb?
- Kuidas hinnatakse treenerite tulemuslikkust ning antakse tagasisidet?
- Kuidas motiveerite treenereid?
- Kuidas hindate organisatsioonis töötavate treenerite olukorda ja võimalusi just siin kontekstis, Tartu Tammekas? Kui konkurentsivõimelised on treenerid?

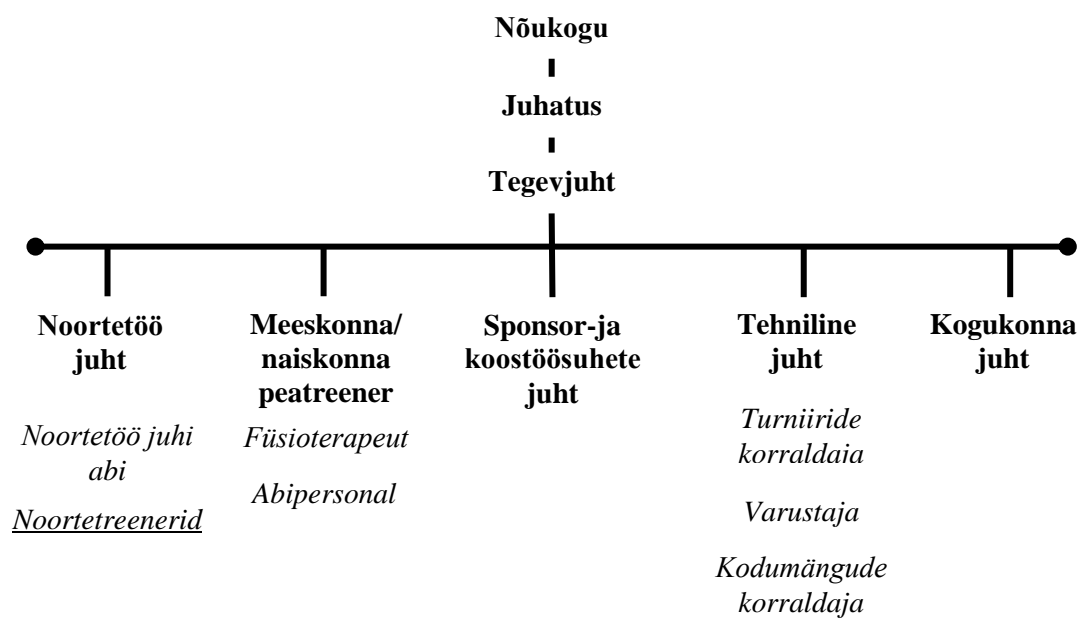
### Lisa 3. Jalgpallikool Tammeka treeninggruppide struktuur



Märkused: U - *under* ehk alla selle vanuse laste- või noortegrupp.



#### Lisa 4. Jalgpallikool Tammeka juhtimisstruktuur



# SUMMARY

## THE DEVELOPMENT OF THE COACHES ON THE EXAMPLE OF FOOTBALL CLUB JK TARTU TAMMEKA

Siim Valtna

The aim of this thesis was to find out the current state of the development of JK Tartu Tammeka coaches, their career development and to make proposals for improvement in the field. The development of personnel is a long-term process that benefits both the employee and the organization, and career development is an important part of it. Modern theoretical approaches consider the broader context on career development to be important, while employees must be proactive in finding different opportunities themselves.

It turned out that the development of the coaches happens mainly through informal and non-formal learning, mentorship and learning from colleagues. As an obstacle of development, there was a lack of time due to the specific nature of the coaching work (trainings and matches in the evenings, weekends, need for extra work) and a lack of recognition and feedback. Both football club and coaches considered personal qualities and communication skills to be the most important. It was found that technical and specific skills and knowledge can be gained through experience, but it matters the most, who the coach is as a person.

An interesting result emerged from the study that the coaches' careers are shaped somewhat randomly, all the coaches interviewed had been invited to work in the organisation by their acquaintances. This also refers to the importance of social capital in the field, as coaches are rarely sought through open call and are rather recruited by personal connections. It turned out that coaches' career awareness is rather low, they are focused on the current moment and situation and trying to do their best. However, they lack a longer plan and specific goals for the future. At the same time, having specific objectives is essential for professional development.

The context of coaching work is characterised by different working times than usual, multiplicity of roles (must guide trainees technically, but must also be a good communicator) and an uncertain career (particularly in the case of high-performance sport, which is oriented towards results). The work environment of coaches is also characterised by the absence of team spirit with the colleagues as they have different training schedules and there is no shared working space.

Based on the results of the study, the author made a number of recommendations to the organisation, the most important of which is to work out a staff development plan and in-club career paths to show where the coach can reach with specific experience and skills. The objective of the thesis was achieved and the author considers the recommendations to be realistic and feasible within few years. In the future, a more detailed mapping of specific development needs among coaches would be useful.

## **Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Siim Valtna,

*(autori nimi)*

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose  
Treenerite arendamine MTÜ Jalgpallikool Tartu Tammeka näitel,  
*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on Siiri Same, PhD,

*(juhendaja nimi)*

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

1. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Siim Valtna*  
**20.05.2022**