

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Joonas Einfeldt

**TREENERITE KOOLITAMINE JA
ARENDAMINE PÄRNU JK POSEIDON
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Liina Puusepp

Pärnu 2017

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Personali arendamine ja koolitamine spordivaldkonnas	5
1.1. Personali arendamine ja koolitamine personalijuhtimise osana.....	5
1.2. Personali arendamise ja koolitamise mudelid	11
1.3. Personali arendamise ja koolitamise eripärad spordivaldkonnas.....	15
2. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise uuring.....	22
2.1. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise problemaatika ja uuringu meetodika	22
2.2. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise uuring ja tulemuste analüüs.....	27
2.3. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise uuringu järeldused ja ettepanekud	38
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	43
Lisad.....	59
Lisa 1. Intervjuu küsimused	49
Lisa 2. Ankeetküsitlus	50
Lisa 3. Nõudmised treeneritele ja nende tõstmise kava arengukavas	57
Lisa 4. Koolitussüsteemi joonis	58
Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	59
Lisa 6. Koolituse tagasisideankeet vahetult pärast koolitust.....	60
Lisa 7. Koolituse tagasisideankeet 6 kuud pärast koolitust.....	62
Lisa 8. Pärnu JK Poseidoni (noorte) jalgpallitreeneri ametijuhend	64
Summary	66

SISSEJUHATUS

Jõudmaks ja püsimumaks spordimaailma tipus, peab treenerite tase olema võimalikult kõrge. Kõrget treenerite taset saab saavutada aga läbi nende pideva arendamise ja koolitamise. Mida süsteemsem ja holistilisem on süsteem, seda vähem maksab juhuslikkus ja rohkem reaalne tase. Koolitussüsteem peab tagama selle, et igale treenerile on avatud samad võimalused ja sarnased teadmised, mis võimaldab igal treeneril vastavalt oma individuaalsetele omadustele välja töötada oma stiil. Treenerikvalifikatsioonid muutuvad iga aastaga järjest olulisemaks, sest kõrgemal tasemel ei ole võimalik ilma selleta enam töötada (Learning the Game, 2016, lk 57).

Pärnu JK Poseidon rõhub treenerite kõrgele kvalifikatsioonile ja stabiilsele koolitustel käimisele. Koolitamise protsessi lihtsustaks konkreetne koolitussüsteem, sest hetkel on koolitumine ja koolitamine klubis kaootiline. Süsteemituse tagajärjel on treenerite tase kõikumine, mis tähendab ka mängijate taseme kõikumist. See kõik viib selleni, et pikaajaliselt ei ole klubi elujõuline ega konkurentsivõimeline (J. Mengel, suuline vestlus, 2.11.2016). Peamine langus või arengu pidurdumine toimub treeneritöö kvaliteedis ja sellest tulenevas võistkondade tasemes.

Koolitused on kallid, mis tähendab, et tähelepanu tuleb pöörata ka majanduslikule poolele. Kindlasti tasub koolituste eest klubi, aga selleks on vaja konkreetset süsteemi, et klubi suudaks oma eelarves ettenägelikum olla ja leida lisaressursse. Koolitamisest investeerimine toob pikemas perspektiivis kasu või vähemasti suudab ära hoida tekkida võivat kahju (Sheehan, 2012, lk 2492). Peamine tekkida võiv kahju on mängijate arvu vähenemine ja sellest tulenevad üldine klubi nõrk konkurentsivõime. Eelnevad kaks tegurit viivad ka keerulise finantsolukorrani, millele lahenduste leidmine on väga

keeruline. (J. Mengel, suuline vestlus, 2.11.2016) Lõputöö lisandväärtusena on võimalik, et tulevane koolitussüsteem on juurutatav ka teistes jalgpalliklubides.

Eestis kehtib kord, kus jalgpallis saavad alates UEFA B litsentsist ehk alates neljandast astmest kuuest treenerid riiklikku toetust, mistõttu on tarvilik kutsekvalifikatsiooni tõstmine minimaalselt sinna tasemele (Treeneri tööjõu kulu toetamise..., 2015). Selle puudumisel suurenevad kulud klubile, mis ei võimalda treenerite koormust tõsta ja see omakorda vähendab klubi arenguvõimalusi. Hetkel töötab klubis vaid kaks UEFA B litsentsiga treenerit.

Uurimisküsimus tõstatab teema, milline peaks olema treenerite koolitamine ja arendamine JK Poseidoni jalgpalliklubis saavutamaks kõrgemat sportlikku taset, mis muudaks organisatsiooni pikaajaliselt elujõulisemaks. Lõputöö eesmärk on teha ettepanekuid Pärnu JK Poseidoni juhatusele treenerite koolitussüsteemi juurutamiseks ja rakendamiseks, mida saaksid järgida nii olemasolevad treenerid kui ka tulevased uued treenerid.

Lõputöö peamised uurimisülesanded lähtuvalt töö ülesehitusest on järgmised:

- käsitleda personali arendamist ja koolitamist personalijuhtimise osana;
- kirjeldada ja võrrelda personali arendamise ja koolitamisega seotud mudeleid ja teooriaid;
- tuua välja personali arendamise ja koolitamise spetsiifika spordivaldkonnas;
- analüüsida JK Poseidoni arendamise ja koolitamise probleematikat;
- läbi viia kvalitatiivne uuring loomaks JK Poseidoni koolitamise süsteemi;
- teha järeldused ja töötada välja ettepanekud JK Poseidoni personali arendamise ja koolitamise süsteemi rakendamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, kus mõlemas on kolm alapeatükki. Esimeses osas on välja toodud personali arendamise üldised põhimõtted ja suundumused. Esimese osa alapeatükkides analüüsitakse erinevaid temaatilisi mudeleid ja tuuakse need spordivaldkonda. Lõputöö teine osa keskendub JK Poseidonile, kus tuuakse välja ja analüüsitakse olemasolevat olukorda ja tuuakse välja ettepanekud süsteemi loomiseks. Nende tegemiseks viiakse läbi kvalitatiivne uuring, mis koosneb mitmest osast.

1. PERSONALI ARENDAMINE JA KOOLITAMINE SPORDIVALDKONNAS

1.1. Personali arendamine ja koolitamine personalijuhtimise osana

Tänapäeval on personali arendamine ja koolitamine oluline igal elualal, samas organisatsioonid suhtuvad sellesse erinevalt. On neid, kes tegelevad teemaga pidevalt ja aktiivselt ning on ka neid, kes pööravad sellele vähe tähelepanu. Teema on aga väga tähtis ja vajab tähelepanu.

Personalijuhtimine on juhtimisvaldkond, mis käsitleb organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiast tulenevalt ühte ressursi ehk inimesi ning nendega seotud tegevusi ja tegevuse tulemuslikkust. (Binyamin & Carmeli, 2017, lk 19) Personalijuhtimise viis põhifunktsiooni on (ibid, lk 19-22):

- töötajate palkamine;
- töötajate arendamine;
- töötajate kompenseerimine;
- töötajate ohutuse ja tervise tagamine;
- töötaja suhte tööülesannetega tagamine.

Industriaalajast pärit arusaam on, et inimressursi juhtimine on tehingu- ja kulukeskne tegevus (Austin & Harkins, 2008, lk 105). Tänapäeval on sellise lähenemisega väga keeruline olla edukas, seega on suundumusi muudetud, aga ühest arusaama siiski ei ole. Koolitusi ja personali arendamist viiakse läbi järjepidevalt, aga peamine probleem on õpitu ülekandmine praktikasse. Vaid väike osa õpitud suudetakse ja soovitakse üle võtta igapäevasesse töösse. (Hurt, 2015, lk 45–47) Personali arendamine ja koolitamine

on seotud organisatsiooni sise- ja väliskeskonnaga ning oluline on tippjuhtkonna määratud missioon ja visioon. Viimased kaks on vastastikkuselt seostatud õppimiskultuuri loomisega ja selle integreerimisega organisatsiooni strateegiasse. (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011, lk 371)

Personali arendamist võib näha kui töötaja individuaalse potentsiaali tõstmisena ja üldjuhul on selle näol tegemist pikaajalise tegevusena. Peamiselt on tegemist üldsõnaliste suunistega ning teematika on universaalsem ja üldisem. Koolitamine on arendamise alaliik, mis on lühiajalisem, konkreetsem ja tuleneb selgemalt organisatsioonilistest vajadustest. Koolitamine õpetab asju tegema organisatsiooni seisukohast õigesti, mis läbi soodustatakse organisatsiooniliste eesmärkide saavutamist. (Randma-Liiv, Sarapuu, Uudelepp & Metsma, 2011, lk 12-13) Koolitus võib olla sihitud nii teadmiste kui oskuste arendamisele. Esimesel juhul kasutatakse peamiselt loenguid ja seminare, teisel juhul praktilist treeningut. Peamised koolituse meetodid on loengud, arutelud, situatsioonianalüüsid, rollimängud ja treeningud. (Tortorella, Fogliatto, 2014, lk 4624 – 4626)

Õpitu edukas ülekandmine praktikasse on üks suurimaid koolituste takistusi. Positiivne õpitu ülekandmine on võimekus rakendada õpitud teadmisi, oskusi ja suhtumisi töökonteksti. (Baldwin, Ford, 1988, lk 64) Pidev professionaalne õppimine ja õpetamine on oluline, et tõsta tööjõu kvaliteeti läbi kohanemisevõime arendamise ning vähendada stressitaset läbi kompetentsuse edendamise (Vuta & Farcas, 2015, lk 368). Hispaanias läbi viidud uuringutega leiti, et vajadus efektiivse töötajate koolitussüsteemide järele on suur, et parendada töötajate kvaliteeti, mis omakorda viib teenuse kvaliteedi paranemiseni (Mpofu & Hlatywayo, 2015, lk 135). Koreas läbi viidud uuringutega leiti, et sisekoolitused parendavad inimestevahelisi ja organisatsiooni õppimisharjumisi, mis omakorda suurendavad innovatiivsust (Sung & Choi, 2014, lk 394).

Oluline on see, kuidas töötaja kasutab oma teadmisi ning see on otseses seoses sellega, kuidas ja kust ta need teadmised sai. Eriti kehtib see teadmiste kohta, mis on otseselt seotud sooritusvõimega. (Cox, 2016, lk 6) See on ilmselgelt jalgpallitreeneritele väga oluline, sest treeneritöö on praktiline ja igapäevane, sisaldades nii vaimseid, füüsilisi kui

ka sotsiaalseid sooritusvõimeid. Bosnia ja Hertsovgoviinas läbi viidud uuringutega leiti, et töötajad on teadlikud, et läbimõeldud koolitussüsteem annab neile paremad teadmised, suurendab oskusi ja aitab planeerida tulevikku (Bayraktaroglu & Cikusic, 2014, lk 2130). Lõputöö autor leiab, et töö jalgpallimaailmas on pidev mineviku analüüsimine ning olevikus treeningute läbiviimine tuleviku perspektiiviga. B. Garratti 1997. aasta teooria leiab, et õppimismäär on võrdne muutuste määraga ning mõlemad eelnevad on võrdsed professionaalses mõttes ellu jäämise määraga, mis omakorda tähendab, et ellujäämiseks on tarvilik õppida, sest see võimaldab muutustega paremini toime tulla ja too omakorda paremini ellu jääda. Personali arendamise ja koolitamise meetodid aitavad tõsta motivatsiooni, rahulolu tööga ja moraali töötajate seas (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012, lk 662). Personali koolitamise ja arendamise tähtsus on konkretiseeritult välja toodud tabel 1.

Tabel 1. Personali koolitamise ja arendamise tähtsus (autori koostatud)

Tähtsuse tegur	Autor(id)	Selgitus
Positiivne ülekandmine	Baldwin & Ford, 1988; Hurt, 2015	Õpitu ülekandmine praktikasse ehk koolituse väärtusloome
Stressitaseme langus	Vuta & Farcas, 2015; Bellou, Chatzinikou 2015	Kompetentsuse tõstmine langetab stressitaset, mis võimaldab paremale tasemel tööd teha
Teenuse kvaliteedi tõus	Mpofu, Hlatywayo, 2015; Nash, Sproule & Horton, 2016	Mida paremini koolitatud ja haritud on töötajad, seda kõrgem on teenuse kvaliteet
Innovatiivsuse kasv	Sung & Choi, 2014	Parem personali harituse tase võimaldab loovuse ja innovatsiooni kasvu
Teadmiste omandamise koht	Cox, 2016	Oluline on luua positiivne kontekst uute teadmiste omandamisel
Tuleviku planeerimine	Bayraktaroglu & Cikusic, 2014	Mida parem on teadmiste ja kompetentsi tase, seda lihtsam on planeerida tulevikku
Muutustega toime tulemine	Garratt, 1997; Bellou & Chatzinikou, 2015	Mida kõrgem kompetents, seda suurem võimekus muutustega toime tulla
Kõrgenenud motivatsioon ja rahulolu tööga	Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012	Hea personali koolitamise tase aitavad tõsta töömotivatsiooni ja rahulolu

Personali koolitamiseks ja arendamiseks kasutatakse üldiselt kas juhtimismudelit, „poekorruse“ (*shop-floor*) mudelit või partnerlusmudelit. Esimene tähendab sisuliselt initsiatiivi haaramist tipust, mis seejärel mõjustatakse allpool asetsevatele töötajatele.

Teise mudeli korral toimib süsteemi teistpidi, kus initsiatiiv tuleb organisatsioonihierarhias allpool asuvatel töötajatelt, mis viiakse ellu tippjuhtide poolt. Partnerlusmudel on initsiaatoriks selleks eraldi palgatud inimene, näiteks personalijuht, kes toimib vahemehena. Neid mudeleid saab ka samaaegselt kasutada ning konkreetne valik jääb iga organisatsiooni teha. (De Rijdt, Dochy, Bamelis & van der Vleuten, 2016, lk 183) Pideva professionaalse arengu programmid suurendavad tööjõu stabiilsust, parandavad õppimistahet ja tõstavad standardeid. Kohustuslik professionaalse arendamise programm annab suurema tõuke osaleda vastavates arendavates tegevustes. Kuigi kohustuslik programm ei suuda muuta käitumist, siis on sellel positiivne mõju tööjõu stabiilsusele, mis on edasise arengu jaoks oluline. (Nash, Sproule & Horton, 2016, lk 3)

Personali arendamine ja koolitamine valmistab töötajad paremini ette uuteks väljakutseteks ja see omakorda parandab nende võimekust tööga edukalt toime tulla. Need kaks tegurit omakorda vähendavad arvestatavalt tõenäosust, et inimene põleb töökohas läbi. (Bellou & Chatzinikou, 2015, lk 675) Õppimine ja koolitamine on omavahel otseselt seotud, aga siiski pole tegemist ühe ja sama asjaga. Koolitamine ei pruugi kaasa tuua õppimist ning suur osa õppimisest toimub väljaspool koolituse ja personali teadlikku arendamist. Õppimine on koolitamise soovitud tagajärg, mis tekitab suhteliselt püsivaid muutusi tunnetuses ja käitumises. (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012, lk 77)

Õppimine ja enese arendamine peab olema organisatsioonist soositud tegevus. Organisatsioon saab seda ise luua, täites teatavad nõuded. Selleks tuleb luua arengut soosiv organisatsioonikultuur. Arengut soosiv organisatsioonikultuur parandab organisatsiooni jätkusuutlikkust. Selle loomisel tuleb arvestada viie peamise teguriga (Yelon & Williamson, 2016, lk 22):

- personali motiveerimine õppimiseks ja selle ülekandmiseks praktikasse;
- selge ja arusaadava visiooni loomine töökohustustest;
- praktika võimaldamine mõistliku graafiku alusel;
- võimalikult objektiivse ja pideva tagasiside rakendamine;
- teatav järelkontroll, et iga järgnev kordus oleks parem.

Seega aitab õppimiskultuuri loomisele kaasa kõrge motivatsioonitase, selged juhised ja graafikud ning asjalik tagasisidesüsteem (Yelon & Williamson, 2016, lk 22). Koolitusprogrammid uutele töötajatele peaksid sisaldama nii strateegilist sisu, tehnilist sisu kui ka kommunikatsiooni ja inimeste vahelise suhtluse oskuste arendamist. Strateegilise sisu alla kuuluvad organisatsiooni missioon, põhiväärtused ja kultuur, põhikonkurendid, turu olukord ja klientuuri eripärad. Kommunikatsiooni alla kuuluvad käitumuslikud eripärad meeskonnas töötamisel ja tehnilise sisu alla kuuluvad tööülesannetest otseselt sõltuvad tegevused, mis on olulised töö sooritamisel. (Tracey *et al*, 2014, lk 347)

Edukaks personali koolitamiseks tuleb jälgida teatavaid põhipunkte, kus on olulised info jagamine väikesteks osadeks, koosõppimise võimaldamine, materjalide muutmine personaalseteks, kuhu on lisatud inimese enda ideid, teooriat oma sõnadega ümber jutustamise soodustamine ja tehnikate kasutamine, mis aitaksid koolitataval meelde jätta peamised põhimõtted. (Leberman, McDonald & Doyle, 2012, viidatud Grant & Hartley, 2013, lk 103 vahendusel) Arendamise ja koolitamise temaatikaga haakub otseselt ka karjääriplaneerimine, mis on elukestev teadlik õppimine ja valikute tegemine oma karjääri kujundamisel. See on vajalik nii indiviidi tasandil kui ka organisatsiooni tasandil. Koolitamine ja arendamine peab seostuma karjääriplaneerimisega ja soodustama töötaja professionaalset arengut. (Presbitero, 2015, lk 526 - 529)

Koolitussüsteem on olemuselt süsteemne lähenemine personali arendamisele ja koolitamisele, mis koosneb sisendist, läbilaskest ehk protsessist ning väljundist. Esimesed kaks peavad tagama selle, et väljundi mõju oleks positiivne ja pikaajaline. Väljundite hulka kuuluvad näiteks töösooritus ja töörahulolu. (Al Khayyat & Elgamal, 1997, lk 89) Koolitussüsteemi moodustavad osad peavad tagama, et koolitus toimib ühtse tervikuna ning vastab organisatsiooni vajadustele. Süsteem moodustub struktuurset ülesehitusest, koostegevustest ehk tsüklisest ja rahastamisvõimalustest. (Järvalt & Randma-Liiv, 2010, lk 246 - 249)

Erinevad inimesed, spetsiifiliselt erinevates põlvkondadest, vajavad erinevat tüüpi koolitust. See sõltub sellest, kuidas inimesed omandavad informatsiooni ja sellest, millega ollakse elu jooksul harjunud. Enamasti tähendab see vanemate töötajate

madalamat motivatsiooni enda koolitamisel. (Urlick, 2017, lk 55) Õppimisviisidest saab välja tuua formaalse professionaalse õppimise ja mitteformaalse professionaalse õppimise. Esimene neist toimub struktureeritud keskkonnas, nagu näiteks õpingute kursusetöö. Teine toimub keskkonnas, kus pole otseseid piiranguid ja õppimine toimub üldiselt vabatahtlikult ja töö käigus. (Richter, Kunter, Klusmann, Lüdtke & Baumert, 2011, lk 117) Formaalne koolitamine on peamiselt teoreetiline ja sisseostetud, kus töötaja peab peamiselt tõestama akadeemilist võimekust, mitte praktilist. Mitteformaalne on töökohas õppimine, mis on enamasti organisatsiooni sisekoolitus, mis õpetab töötajat teooriat efektiivselt ja enesekindlalt praktikasse panema. (Jain, 1999, lk 283 – 284)

Töötajate arendamise ja koolitamisega seotud dokumentatsioonist peaks organisatsioonil olema olemas töötaja koolitusmudel, koolituste tagasisidevormid ja konkreetsed erialaspetsiifilised ametinõuded. (Juul Andersen & Minbaeva, 2013, lk 816–818) Üheks võimaluseks edukal personali arendamisel on regulaarsed arenguestlused, mis peaksid seisnema tööskuste rakendamise, juhtimise ja kommunikatsiooni omavaheliste seoste hindamises. Nende hulka kuuluvad näiteks töötajatele eesmärkide seadmine, hinnangute andmine tehtud tööle ja sellest tuleneva tagasiside andmine ning töötajate arenguvajaduste selgeks tegemine. (Ikramullah, Van Prooijen, Iqbal & Ul-Hassan, 2016, lk 335)

Kokkuvõttes muutub personali arendamine ja koolitamine järjest olulisemaks ning vastavate süsteemide järjepidev arendamata jätmine võib igale ettevõttele, aga ka igale inimesel kaasa tuua suuri probleemi ja vähest konkurentsivõimet turul. Ühte ja õiget viisi välja tuua ei ole võimalik, küll aga on võimalik luua konkreetsele ettevõttele, vastavalt selle kontekstile, vastav süsteem. Eelneva põhjal saab välja tuua, et süsteemse koolitamise puhul on olulised mitmed tegurid, millest mõned on paremini kontrollitavad, teised aga vähem. Tegeleda ja tähelepanu suunata tuleb aga igale tegurile.

1.2. Personali arendamise ja koolitamise mudelid

Mudeleid personali arendamiseks ja koolitamiseks on loodud mitmeid. Spordispetsiifilisi leidub aga vähe ja üldjuhul ei ole need piisavalt holistilised. Süsteemse koolitussüsteemi loomiseks on tarvilik võimalikult süsteemne mudel, seega on lõputöö autor valikusse võtnud kõige potentsiaalsemad mudelid, mis võimaldaksid aidata süsteemi loomisel. Aluseks on võetud see, et mudel peab olema 21. sajandist ehk olema ülekantav tänapäevasesse keskkonda.

Sünergiline mudel (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011, lk 366 - 379) tegeleb sellega, kuidas inimene õpib ja toob välja õppimismudeli, mis sobib ka spordimaailma. Mudeli keskmeks on inimressursi planeerimise strateegia, mille alla käivad:

- töötajate palkamine ja säilitamine;
- töötajate tulemuste juhtimine;
- töötajate karjääri juhtimine;
- töötajate õppimise soodustamine ja annete arendamine.

Need on omakorda seotud organisatsiooni sise- ja väliskeskkonnaga ning mudeli algus ja ots on tippjuhtkonna määratud missioon ja visioon ning organisatsiooni üldine toimimine. Viimased kaks on vastastikkuselt seostatud õppimiskultuuri loomisega ja selle integreerimisega organisatsiooni strateegiasse. Organisatsiooni üldine toimimine on vastastikkuselt seostatav ka organisatsiooni vajaduste analüüsiga, millest lähtuvalt on loodud personali arendamise pidev tsükkel. (*ibid*, lk 371) Sünergeetiline sõnana tuleb kreeka keelest sõnast „*synergētikos*“, mis tähendab koos töötamist või koostööd (Merriam-Webster Dictionary, 2017). Antud mudel proovib luua organisatsioonilise personali koolitamise süsteemi, kus üks tegur oleks sõltuvuses teisest. Organisatsiooni personali arendamise vajaduste kindlaks tegemiseks on vaja läbi viia analüüs, mis koosneb kolmest peamisest osast. Esimeses osas tuleb võrrelda tegelikkust püstitatud eesmärkidega. Selleks on vaja läbi viia olemasoleva olukorra analüüs ning soovitud olukorra analüüs. Siin tuleb vahet teha olukordadel, kus soovitud olukorda jõudmiseks piisab personali arendamisest ning olukordadel, kus soovitud olukorda jõudmiseks on vaja palgata uut tööjõudu. (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011, lk 374 – 376)

Teise sammuna tuleb süüvida olemasolevasse personali ning leida järgmised tegurid (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011, lk 373 – 374):

- töötaja efektiivsus;
- töötaja teadlikkus organisatsiooni eesmärkidest;
- töötaja teadlikkus oma tegevuste väärtusest organisatsioonile.

Kolmanda sammuna on välja toodud analüüsi käigus tekkinud ettepanekud ja muud tulemused, mis aitavad organisatsioonil oma personali arendamise süsteemi parendada. Selleks on võimalik kasutada koolitamise prioriteetset maatriksit (*ibid*, lk 375), mis on jagatud nelja tähtsuse kategooriasse:

- strateegiliselt oluline ehk kasulik;
- lühiajaliselt efekt väike, aga pikaajaliselt kasulik;
- lisaanalüüsi vajav;
- mõistlik loobuda.

Informatsiooni, mis analüüsist saadi, saab lisada arendamise pidevasse tsüklisse ulatuse, loomise ja elluviimise lahtritesse. Kui tsükkel on jõudnud taas alguspunkti, siis on võimalik alata sama analüüs, aga juba uute algandmete ja kvaliteediga. (*ibid*, lk 374 - 376)

Teine valikus olev teooria on Latif (2012, lk 211 - 222) loodud integreeritud mudel. Antud mudel keskendub peamiselt personali koolitamise efektiivsusele ja sellest tulenevale töötaja rahulolule. Mudeli lõppeesmärgiks on selgitada personali arendamise osa üldises tööga rahulolu kontekstis. Selle jaoks toob Latifi mudel välja koolitamise protsessi tulemuslikkuse näitajad ja selle, millistest osadest see koosneda võiks. Mudeli alusel koosneb see neljast peamisest osast (*ibid*, lk 212):

- rahulolu koolitamise protsessiga;
- rahulolu koolituse sisuga;
- rahulolu koolitajaga;
- õpitu ülekandmine praktikasse.

Seega liigub antud mudeli kese lõputöö autori hinnangul rohkem arendamise seotud rahulolu poole ja tegeleb vähem otsese koolitamise ja arendamise problemaatikaga. Antud mudeli suurim kasutegur on see, et üritatakse antud protsesse objektiviseerida.

Kolmas valikus olev mudel on ülekandmise mudel, mille kesksed küsimused on seotud organisatsioonipoolse toetusega töötajate arendamisse ning ülemuse ja kaastöötajate abisse koolitusprotsessi ülekandmisel praktikasse. (Lee, Lee, Lee & Park, 2014, lk 2837-2857)

Uuriti, miks osad ettevõtted tegutsevad paremini kui teised. Selleks püstitati järgmised uurimisküsimused (*ibid*, lk 2841):

- millises omavahelises suhtes on töökeskkond ning sellest tulenevad tegurid ja koolitusprotsessi praktikasse ülekandmine ning sellest tulenevad tegurid;
- milline on töötaja motivatsioon õppida, seda praktikasse ülekanda ja kasutama hakata;

Lõputöö autori hinnangul tegeleb seega see mudel kaasnevate tegurite analüüsimisega ja töötajate motivatsiooniga ennast arendada ning seda ka praktikasse võtta. Positiivne antud mudeli juures on see, et eristatakse tegureid, mis olid enne koolitamist ja tegureid, mis olid pärast koolitamist. Võrreldakse näiteks inimese motivatsiooni ja sellest tulenevat töösooritust nii enne kui ka pärast koolitamist. Negatiivse poole pealt tuleb tõdeda, et see mudel kirjeldab peamiselt koolitamise tulemuste ülekandmist, aga mitte koolitusprotsessi.

Neljas mudel Waheed ja Zaim (2015, lk 1205-1213) poolt loodud talentide ja karjääri juhtimine. Antud mudel kategoriseerib töötajad nelja gruppi: jäämägi, selgroog, tõusev täht ja täht. Mudelis kasutatakse soorituse-kvalifikatsiooni maatriksit, kus, sattudes näiteks jäämäe veerandisse, on tarvis arendada nii sooritust kui ka üldist kvalifikatsioonitaset. Eesmärk on jõuda „tähe“ veerandisse. Kuigi tegemist on peamiselt karjäärijuhtimisega seotud mudeliga, siis edukaks karjääri juhtimiseks on vajalik pidev töötajate arendamine. Läbi maatriksi on selleski mudelis olemas pidev arendamise tsükkel, see tähendab, et ühe perioodi lõppedes algab uus analüüs ja hindamine.

Töötaja kvaliteedi ehk arendamist vajavate külgede hindamisel lähtutakse kaheksast tegurist (Waheed & Zaim, 2015, lk 1210):

- vajadus parendada töökvaliteeti;
- vajadus parendada tööetikat;
- vajadus parendada probleemilahendamise oskuseid;
- vajadus parendada suhtlusoskuseid;
- vajadus parendada eestvedamise oskuseid;
- vajadus parendada õppimisoskuseid;
- vajadus parendada planeerimis- ja organiseerimisoskuseid;
- vajadus parendada personaalset asjatundlikkust.

Nende tegurite hindamisel saadakse aimu, mis vajab töötajate juures arendamist ja koolitamist. Intervjuude ja küsimustike tulemustele anti numbrilised väärtused ja tehti teguri kaupa järelused. (Waheed & Zaim, 2015, lk 1211 – 1212) Antud mudel on lõputöö autori hinnangul positiivse poole pealt objektiivne ja sobilik ka spordimaailma. Negatiivse külje pealt ei selgitata, mis koolitusi ja arendamisvõimalusi peaks mainitud puudujääkide korral kasutama.

Viies mudel on probleemikeskne mudel, mille kese seisneb probleemide lahendamises ja õppimisprotsessides (O'Connor, 2004, lk 341-349). Kogu õppimisprotsess on tsükliline ja tulemusi alati kontrollitakse, et algatada uute sisenditega järgmist tsüklit. Selle mudeli kesksed terminid, mis kuuluvad ka tsüklisse, on määramine, hindamine, kavandamine ja rakendamine. (*ibid*, lk 345) Lõputöö autori hinnangul hoiab antud mudel fookust õppimisel ja vähem juhendamisel, sest mudeli kohaselt tuleb erinevates olukordades inimestel ise otsustada ja tegutseda, seega konkreetne juhendamine aitab vaid stereotüüpsetes olukordades. Antud mudel sobib küll spordi valdkonda, kuid ei ole piisavalt holistiline, et võtta empiirilise osa aluseks.

Tabelis 2 (lk 15) on välja toodud valikusse mahtunud mudelid, millest valitakse välja empiiriliseks uuringuks kõige paremini sobiv mudel. Märge vastava teguri kastis näitab, et antud mudel tegeleb esimeses veerus toodud teguriga. Märke puudumisel antud mudel sellega ei tegele. Tähtsaks teguriks mudeli väljavalimisel on mudeli

laiaulatuslikkus. Hinnatud on, kuivõrd tegeleb mudel töötajate tajutud efektiivsusega, kuivõrd aitab mudel kaasa süsteemi juurutamisele ehk kui oluline on seos organisatsiooniga. Tähtsaks osutub pideva arendamise tsükli välja pakkumine ja hilisem tulemuste kontroll protsessis.

Tabel 2. Valikus olnud mudelid empiiriliseks osaks (autori koostatud)

	Sünergiline mudel (Kalaiselvan, Naachimuthu, 2011)	Integreeritud mudel (Latif, 2012)	Ülekandmise mudel (Lee, Lee, Park, 2014)	Talentide ja karjäärijuhtimise mudel (Waheed, Zaim, 2015)	Probleemi-põhine mudel (O'Connor, 2004)
Personali arendamine	+	+	+	+	+
Efektiivsus	+	+	+		
Süsteemi juurutamine	+				+
Seos organisatsiooniga	+		+	+	
Pidev arendamise tsükkel	+		+		+
Tulemuste kontroll	+		+	+	+
Seoste selgitamine	+			+	+
Sobilikkus spordi valdkonda	+	+	+	+	+

Tabelist 2 selgub, et tööga edasi minemiseks on sobiv valida sünergiline mudel, mis on kõige holistilisem lähenemine ja võimaldab süsteemi arendada. Kõik valitud viis mudelit on ülekantavad spordi valdkonda, aga sünergiline mudel tegeleb rohkemate teemadega, mis saab oluliseks intervjuude küsimuste koostamisel ja hilisemal koolitussüsteemi välja töötamisel. Sünergiline mudel tegeleb organisatsiooni kui tervikuga ja selle seostega töötajaga.

1.3. Personali arendamise ja koolitamise eripärad spordivaldkonnas

Personali arendamisel ja koolitamisel spordivaldkonnas on oma teatud tunnetuslikud eripärad, kuid need on siiski tugevalt seostatavad mitmete teiste elualadega. Täielikult sporti eraldada muust, autori hinnangul, ei ole võimalik, sest sport sisaldab samu

elemente, mida teised elualad. Kuna spordis on stressitase väga kõrge, siis võib töötajate arendamine ja koolitamine olla otseselt seotud ka treeneritöö rahuloluga.

Treeneri rahulolu oma tööga konkreetsetes organisatsioonides ning oma valitud elukutsega sõltub mitmetest teguritest. Nende tegurite positiivse tulemi korral on rahulolu kõrge, samas nõrga tulemi korral suureneb stressitase ja rahulolu on madal. (Dixon & Warner, 2010, lk 159) Antud tegurid tulevad Dixon ja Warner (2010, lk 139 - 168) rahulolu mudelist, mille lõputöö autor on sünteesinud koos teguri liigitusega üheks selgeks tabeliks, mis on toodud tabel 3.

Tabel 3. Treeneritööga rahulolu eeldused (Dixon & Warner, 2010, lk 149 ja lk 159 põhjal; autori koostatud)

Töötegur	Selgitus	Teguri liigitus
Paindlikkus ja juhtimine	Oma aja ning võistkonna/treenitavate juhtimine	Tulemusest sõltuv tegur
Spordipoliitika, organisatsioonipoliitika	Riiklikud ja organisatsioonipõhised üldsuunad ja filosoofia	Valdkondlik tegur
Töötasu	Töö eest saadav töötasu	Valdkondlik tegur
Eraelu tasakaal	Võimalus täita eraelu kohustusi nõudvas töökeskkonnas	Valdkondlik tegur
Ülemuse juhtimise kvaliteet	Organisatsiooni juhtide eestvedamise, toetuse ja haldamise kvaliteet	Valdkondlik tegur
Suhted kolleegidega	Ühtekuuluvustunne teiste organisatsiooni töötajatega, eriti teiste treeneritega	Tulemusest sõltuv tegur
Tunnustus ja sotsiaalne staatus	Väline tunnustus ülemustelt, kolleegidelt, treenitavatelt ja ühiskonnalt üldiselt nii tulemuste kontekstis kui ka ametikoha prestiiž	Ihaldusväärne tegur

Kuigi varasem teadmine nõustub, et treenerid on oluline osa sportlaste oskuste ja karjääri üldisel arendamisel, on suunatud vähe tähelepanu organisatsioonilisele tegevusele, mis peaks aitama treeneritel luua objektiivset ning arengut võimaldavat süsteemi. Väga oluline on luua vastav organisatsioonipõhine süsteem ja strateegiad, mis võimaldaksid lihtsustada ning ühtlustada treenerite karjääri ja pidevat arengut. See omakorda suurendab tõenäosust, et sportlaste tase tõuseb. (Dawson & Phillips, 2013, lk 477-478) Treenerite peamised teadmised ja infoallikad on eelnev karjäär mängijana ja teiste treenerite jälgimine. Teadmised ja areng tuleb treeneritel läbi praktika. Seega on klassikaliselt õppimismeetodid mitteformaalsed. See tekitab olukorra, kus subjektiivsus

tekitab subjektiivsust ja erinevaid olukordi proovitakse lahendada saadud samasuunalise teadmise põhjal. (Gozzoli, Frascaroli, D'Angelo & Licari, 2014, lk 142)

Pideva professionaalse arengu kõrgeim eesmärk peaks olema treenerite tööalaste isiklike vajaduste ja soovide identifitseerimine ning lahendamine (Nash *et al*, 2016, lk 13). Treenerite koolitustel keskendutakse peamiselt kahele suunale: kuhu ja millele suunatakse fookus ning organisatsiooni kontekstile. Fookus võib olla oskustel ja sooritusel, tehnilistel või taktikalistel teemadel ning psühholoogilistel või füsioloogilistel teemadel. Organisatsiooni konteksti põhised koolitused on olemuselt subjektiivsemad ning sõltuvus organisatsioonispetsiifikast on väga suur. Lisaks on kontekstist sõltuva alasuunana välja toodud ka trennikontekst, mis sõltub näiteks treeningtingimustest ja treenitavata arvust. (Lefebvre, Evans, Turnnidge, Gainforth & Cote, 2016, lk 888-896)

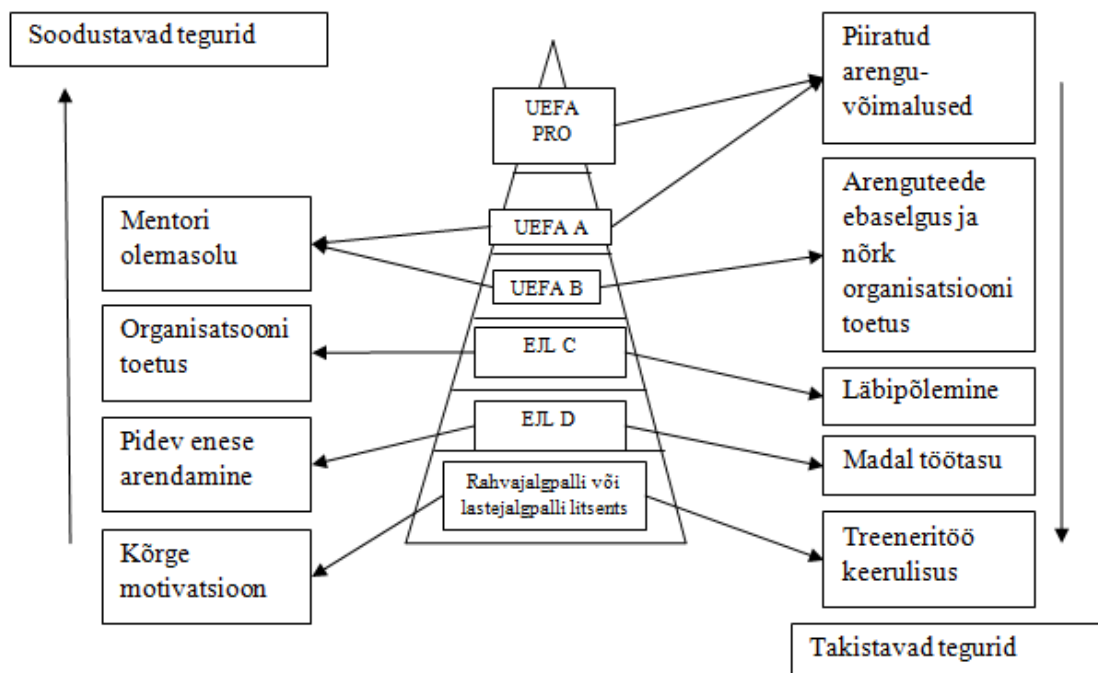
Selleks, et efektiivselt parendada spordiklubide tööd noortega, on vajalik kompetentsete ja tarkade treenerite olemasolu. Selle muudab veelgi olulisemaks fakt, et treeneritel on lastele üldiselt ja laste edasisele elule väga suur mõju. (Camire, Trudel & Forneris, 2014, lk 2) Treenerid peavad tegelema mitmete aspektide ja huvitatud osapooltega ning ei saa keskenduda vaid mängule enesele. Treeneri ülesannete hulka kuuluvad põhjal järgmised tegurid ja huvigrupid (Gozzoli, Frascaroli, D'Angelo & Licari, 2014, lk 148):

- noortesporti üldine maastik ja selle tundmine;
- treeneri isiklik tööalane minevik ja selle pidev analüüsimine;
- treener-sportlane ja treener-võistkond suhted;
- treener-lapsevanem suhted;
- treener-kolleegid ja treener-klubi suhted.

Statistiliselt on edukamad treenerid kõrgharidusega, väga kogenud ja omavad konkreetseid strateegiaid ning filosoofiat, kuidas treenitavate arengut soodustada, nagu näiteks individuaalne tagasiside ja hea isiklik side treenitavatega. (Gould, Collins, Lauer & Chung, 2007, lk 27-28) Treenerite koolituse juures on väga oluline organisatsiooni kaasatus, mida peab toetama inimese kõrge motivatsioonitase ja soov end pidevalt arendada. Karjääri edenedes muutub järjest olulisemaks konkreetse mentori või

mentorite välja kujunemine, kelle juurde oleks võimalik uute ja keeruliste probleemide kerkides pöörduda. Takistavateks teguriteks on treeneritöö üldine keerukus ja mitmekülgsus, mis koos madala töötasuga võib juba treenerikarjääri alguses viia läbipõlemiseni ja tööga lõpetamiseni. Kõrgema tasemega treenerite puhul muutub takistuseks edasiste arenguvõimaluste vähenemine, mis seisneb ka organisatsioonilises nõrkuses, kus üldjuhul puudub organisatsiooni sees piisava kompetentsiga inimene edasiseks arendamiseks. See ebaselgus võib viia olukorrani, kus kõrge tasemega treeneril on väga keeruline ennast järjepidevalt edasi arendada. See omakorda võib taas viia läbipõlemiseni ja treeneritööst loobumiseni. (Dawson, Dioth & Gastin, 2016, lk 264 – 267)

Joonis 1 (lk 19) on välja toodud lõputöö autori poolt Dawson *et al* (2016, lk 264 – 267) treenerikarjääri soodustavad ja takistavad tegurid integreeritud Eesti Jalgpalli Liidu kutsekvalifikatsiooni püramiidiga. Kokku on viidud seosed, millisel tasemel, Eesti kontekstis, millised soodustavad ja takistavad tegurid enim mõjuvad. Sealt selgub, et esimeste kvalifikatsioonitasemete juures on olulisim kõrge motivatsioon ja soov end pidevalt arendada. Kõrgemate kvalifikatsiooniastmete juures muutub juba olulisemaks organisatsiooni tugi ja mentorite olemasolu. Peamised takistavad tegurid algajale treenerile on töö üldine kompleksus, madal töötasu ja läbipõlemise oht. Kõrgemal tasemel olevatel treeneritel saavad takistuseks edasiste arenguvõimaluste ebaselgus ja üldised piiratud arenguvõimalused.



Joonis 1. Treenerikarjääri soodustavad ja takistavad tegurid ning põhjused ja nende seos Eesti Jalgpalli Liidu litsentseerimispüramiidiga (Dawson *et al*, 2016, lk 264–267 ja Eesti Jalgpalli Liidu kodulehe (<http://jalgpall.ee>) põhjal; autori koostatud)

Spordivaldkond on üldjuhul teistest valdkondadest erinev, aga on võimalik leida ka mitmeid sarnasusi. Treenerid soovivad olla edukad, mille kriteeriumid erinevad vastavalt treenitavate vanusele ja üldisele organisatsioonilisele kontekstile. Seetõttu soovitakse ennast pidevalt professionaalselt arendada ja tõestada, et oma valdkonnas ollakse turuliidrid. Seega toimib see spordivaldkonnas sarnaselt teiste valdkondadega. (Mallet, Rossi, Rynne & Tinning, 2016, lk 31)

Spordimaailmas on treenerite koolitamiseks ja arendamiseks levinud mitteametlik mentorluse süsteem. Enamik treenereid teadvustavad mentori olemasolu alles tagantjäre, kui nad analüüsivad oma tegevust ja harjumusi, mis on kujunenud kellegi eeskuju järgi (McQuade, Davis & Nash, 2015, lk 319). Hilise arusaama põhjus on selles, et mentorlus on üldiselt mitteformaalne, spontaanne ja ei ole struktureeritud ega teadlikult valitud. Spordimaailmas on enamik mentorlust just selline. Haridus- ja teadusmaastikul, samuti meditsiinis, on mentorlus aga selgelt struktureeritud ja teadlik valik. (Srivastava & Thakur, 2013, lk 17-18)

Treeningu läbiviimise protsessi ja treeningu tavad võttis Bourdieu (1977, lk 79) kokku kui reguleeritud improvisatsiooni. Treenerite teadmisi ja tegevusi saab seega võtta kui ilmingut isiklikest kogemustest seotusest spordi ja treeneritööga. See on otseselt seotud treenerite endi minevikuga ja sellega, kuidas need teadmised omandati. Seega on äärmiselt oluline treenerite koolitamise ja arendamise kvaliteet. (Cushion, Armour & Jones, 2003, lk 219)

Eelneva põhjal toimub selge nihe treeneritöö suhtelisusega aktsepteerimise suunas. Kui indiviidi tasandil on oluline võimalikult suur objektiivsus, siis universaalses mõttes aktsepteeritakse üha enam fakti, et mitmele treenerile sobivat süsteemi on keeruline luua. (de Martin-Silva, Fonseca, Jones, Morgan & Mesquita, 2015, lk 681)

Spordimaailm on olemuselt praktiline maailm, kuhu suudetakse harva teooriat edukalt siduda. Treenerid, kes suudavad seostada praktikas tehtut mõne teadusliku teooriaga, suudavad vajalikku informatsiooni treenitavatele ka paremini edastada. Teooria tundmine annab treeneritele parema aluse isikliku treeningfilosoofia välja töötamisel, mis omakorda peaks vähendama juhuslikkuse mõju treeningprotsessis. (Jones, Morgan & Harris, 2012, lk 323-326) Enamik treenereid ei suuda konkreetset oma treeneri filosoofiat välja tuua, pigem hakatakse rääkima jalgpalli stiilidest, mida soovitakse viljeleda. Treenerifilosoofiat saab jagada kaheks ehk treeningu eesmärgid ja protsessid. Filosoofia olemasolu on see, mis muudab teatud piirides tegevuse objektiivseks. (Horsley, Cockburn & James, 2015, lk 26-31)

Kubayi, Coopoo ja Morris-Eyton (2016, lk 231) leidsid treenerite jaoks kõige tähtsamad teemad, mida soovitakse enim arendada ning mille osas nad on enim motiveeritud õppima. Kõige tähtsamad teemad treenerite jaoks on (ibid, lk 231):

- motiveerimistehnikad;
- juhendamistehnikad;
- esmaabi andmine;
- eesmärkide seadmine;
- kommunikatsioon sportlastega ja vanematega.

Siit selgub, et treenerid soovivad peamiselt koolitusi „pehmetel“ teemadel ja vähem otseselt spordi enesega seotud teemadel. Enamus koolitusi treeneritele on aga enamasti just spordialaspetsiifilistel teemadel. (Kubayi *et al*, 2016, lk 233)

Sport on teatud mõttes peegeldus ühiskonnast, kus on olemas kõik samad protsessid, aga lihtsustatud vormis ja muutusi on üldjuhul näha kiiresti. Seega on oluline spordimaailmas näha protsesse holistiliselt, mitte ainult spordi kontekstis. Seosed spordi ja muu elu vahel on väga tihedad. Autor leiab, et spordimaailmas muu maailma protsesse nähes, on võimalik neid lihtsamini teadvustada ja seetõttu ka lahendada.

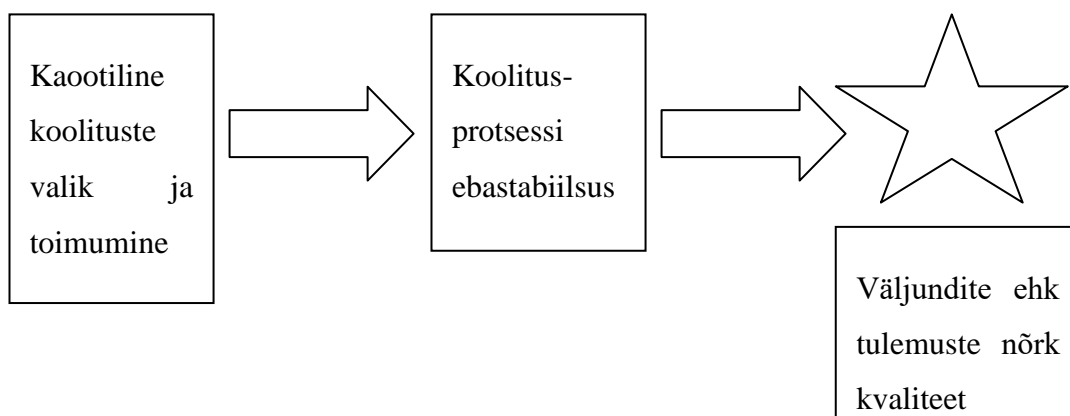
2. PÄRNU JK POSEIDONI TREENERITE ARENDAMISE JA KOOLITAMISE UURING

2.1. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise problemaatika ja uuringu meetodika

Mittetulundusühing JK Pärnu Poseidon, registrikoodiga 80355065, on Pärnumaal tegutsev jalgpalliklubi, mis asutati 26. märtsil 2013. aastal. Klubi põhitegevuseks on jalgpallitreeningute läbiviimine Pärnumaal. Hetkel tegutseb klubi Surju vallas, Tahkuranna vallas, Häädemeeste vallas, Are vallas, Saarde vallas ja Kilingi-Nõmme linnas, Sindi linnas ning Pärnu linnas. 2016. aasta lõpu seisuga treenib klubis umbes 250 last ning 50 täiskasvanut. Klubi motoks on „Tark mäng, tark klubi!“, millega rõhutatakse spordi üldist vaimset poolt, jalgpalli kui intelligentset mängu ning JK Poseidoni enda terviklikku lähenemist tegevuse planeerimisel ning täideviimisel. Klubi missioon on Pärnumaa noorte vaba aja sisustamine spordiga ning läbi selle täisväärtusliku ühiskonnaliikme kasvatamine, kaasates selle jaoks protsessi ka kogukonna liikmed. Lühemaajalisem ning saavutatav visioon on klubil aastaks 2020 tõusta esindusmeekonnaga Esiliiga B-sse ning noorliikmete arvu suurendamine 350 liikmeni, sh peaks esindusmeeskonnas mängima minimaalselt viis noortesüsteemi kasvandikku. (Pärnu JK Poseidoni noortetöö arengukava 2017-2020, 2017, lk 3-4)

Treenerite koolitamine Pärnu JK Poseidonis toimub üldiselt vajadus- ja võimaluspõhiselt. Noortesuuna juhi ülesanne on olla kursis treenerite taseme ja sellega kaasnevate väljakutsetega ning leida või läbi viia vastavaid koolitusi. Väliskoolitused on üldiselt kallid ja nende toimumine ebaregulaarne. Sisekoolitused on soodsad ja igal ajal tehtavad, aga pakuvad ka vähem lisandväärtust. Reaalsuses on peamine sisekoolitus treeningprotsess ise ehk praktika. Al Khayyat & Elgamal (1997) teooria põhjal (vt lk 11), mis on toodud joonis 2 (lk 23), on JK Poseidoni koolitamise peamine

problemaatika juba sisendis. Nimelt puuduvad struktureeritud ja tsükliliselt korduvad koolitused, mis tasandaks treenerite taset. Kuna protsess ja väljund sõltuvad sisendist, siis on kogu koolitamine puudulik. Juhtudel, kus ebaregulaarne sisend on olemas, toimib üldjuhul ka protsess ning saavutatakse soovitud väljund.



Joonis 2. JK Poseidoni treenerite koolitamise problemaatika (Al Khayyat & Elgamal, 1997, lk 89-90 põhjal, autori koostatud)

Mida parem ja ühtsem on koolitamine, seda kontrollitavam on ka tulemus. (Azarian, Yadollahzadeh, Hefzollesan, Moharramzadeh & Ghalehgir, 2014, lk 50) Selletõttu on vajalik koolitamiseks ühtset organisatsioonilist süsteemi. Klubil on olemas mängufilosoofia, aga hetkel ei õpetata seda treeneritele piisavalt, mis tähendab, et klubil puudub oma käekiri. Iga treener teeb nii, nagu heaks arvab ja ühtset arusaama ei ole. (Mängufilosoofia, 2014, lk 9)

Hetkel on klubis kaheksa treenerit, kellest (Pärnu JK Poseidoni noortetöö arengukava 2017-2020, 2017, lk 9):

- UEFA B litsentsiga – 2
- EKL C litsentsiga – 1
- EKL D litsentsiga – 1
- Rahvajalgpalli või lastejalgpalli litsentsiga – 4

Samas treenib klubis hetkel 250 noormängijat ja 50 täiskasvanut (*ibid*, lk 7), mis tähendab, et keskmiseks treenitavate hulgaks treeneri kohta tuleb ca 43 mängijat. Reaalsuses aga on kõrgema litsentsiga treeneritel ka suurem koormus, mis tekitab olukorra, kus ühe treeneri koormus on liiga suur, liginedes lausa sajani. See tekitab

akuutse vajaduse asjaliku koolitamise järgi, et madalama kvalifikatsiooniga treenerid jõuaksid järgi ja kõrgema kvalifikatsiooniga treenerid oleksid kompetentsemad ning saaksid paremini hakkama. Seejuures on arengukavuline eesmärk aastaks 2020 ühe treeneri kohta 1-4 rühma ja 20 – 40 treenitavat (Pärnu JK Poseidoni noortetöö arengukava 2017-2020, 2017, lk 8).

Klubi treenerite koolitamise ja arendamise peamine probleem on selle sisuline puudumine ehk kaootilisuses ja süsteematuses. Koolitusi küll viiakse läbi ja otsitakse väljast poolt, aga puudub regulaarsus ja järjepidevus koolituste teemades ning kvaliteedis. Seega puudub süsteem. Kuna klubi koostab oma võistkonnad seitsmest erinevast paigast üle Pärnu maakonna, siis tekitab treenerite erinev tase suuri probleeme tugevate võistkondade loomisel. (M. Kuldmägi, suuline vestlus, 15.11.2016) See viib omakorda mängijate ebastabiilse võimekuseni, mis võistkonna spordialadel nagu jalgpall, on eluliselt oluline. Mängijate oluliselt erineva võimekuse tõttu jäävad nõrgaks võistkonnad, mis ühe kaasneva tagajärjena tekitab olukorra, kus võistkonna geneetiliselt andekamad mängijad või aktselerandid soovivad klubi vahetada. See vähendab võistkonna konkurentsivõimet veelgi ja võib viia võistkonna laiali saatmiseni. (J.Mengel, suuline vestlus, 21.11.2016) Probleemaatika kaardistamisel intervjuudes välja tulnud põhjuste ja tagajärgede seosed on toodud tabel 4 (vt lisa 1).

Tabel 4. Olemasoleva seisuga jätkamise seoslikud tagajärjed JK Poseidonis problemaatika kaardistamise intervjuude põhjal (autori koostatud)

PÕHJUS	TAGAJÄRG
Kaootiline treenerite koolitamine	Ebastabiilne mängijate võimekus
Ebastabiilne mängijate võimekus	Nõrk võistkondade ja tulemuste tase
Nõrk võistkondade ja tulemuste tase	Halb konkurentsivõime teiste klubidega
Halb konkurentsivõime teiste klubidega	Konkurentsieelise puudumine
Konkurentsieelise puudumine	Mängijate arvu vähenemine
Mängijate arvu vähenemine	Liikmemaksude, sponsorite toetuse ja teiste toetuste määra alanemine
Liikmemaksude, sponsorite toetuse ja teiste toetuste määra alanemine	Klubi üldise majandusliku võimekuse vähenemine
Klubi üldise majandusliku võimekuse vähenemine	Treenerite töötasu ja koolitamiseks jääva ressursi vähenemine
Treenerite töötasu ja koolitamiseks jääva ressursi vähenemine	Uute treenerite palkamise ja olemasolevate treenerite säilitamise raskenemine
Uute treenerite palkamise ja olemasolevate treenerite säilitamise raskenemine	Klubi elujõulisuse vähenemine või klubi eksisteerimise lõppemine

Võistkondade laialisaatmise tagajärjena tekib olukord, kus mängijate arv hakkab vähenema, sest ilma võistlusliku momendita mängijad enam trennis ei käi ja lahkuvad klubist. Mängijate arvu vähenemisega kaasneb aga klubi eelarve vähenemine, sest:

- liikmemakse laekub vähem;
- sponsorite huvi ja rahaline toetus väheneb;
- riiklike ja kohalike toetuste ulatus väheneb.

Antud tegurite mõjul väheneb klubi eelarve ja üldine majanduslik võimekus märgatavalt, seejuures ei ole vähenemine tõenäoliselt proportsionaalne mängijate arvu vähenemisega, vaid tunduvalt kiirem (J. Mengel, suuline vestlus, 21.11.2016). Selle tagajärjel jõutakse olukorrani, kus treenerite koolitamiseks ja nende tasustamiseks ei jätku ressursi. Nende tingimuste saabudes ei ole võimalik palgata uusi treenereid saavutamaks uut kvaliteeti. Klubi elujõulisuse seisukohast muutub veel kriitilisemaks olemasolevate treenerite säilitamine, sest madala töötasu eest töötajaid hoida ei ole võimalik. Seoslike tagajärgede lõpp-punkti jõudes on paratamatuks tulemuseks klubi eksistentsi kadumine.

Hetkel on JK Poseidon erinevatel hinnangutel tabel 4 (lk 25) järgi esimeses kuni kolmandas lahtris ehk problemaatika algusfaasis, mis tähendab, et hetkel veel on võimalik protsessi ümber pöörata või positiivsemaks muuta. Kuna on saadud aru olukorra tõsidusest, siis on teemaga tegelemine muutunud prioriteetseks. (J. Mengel, suuline vestlus, 21.11.2016 ; M. Kuldmägi, suuline vestlus, 15.11.2016)

Tabelis 5 (lk 26) on välja toodud meetodikad, kuidas antud olukorda uuritakse ja mille põhjal tulevad ettepanekud olukorra parendamiseks. Selleks kasutatakse nelja meetodit, milleks on intervjuu, dokumendianalüüs ja ankeetküsitlus. Need meetodid on vajalikud olukorra kaardistamiseks ja tulevikuks lähtepunkti saamiseks.

Tabel 5. Andmete kogumisviisid, infoallikad ja eesmärgid lühidalt (autori koostatud)

Meetod	Meetodi teoreetiline alus	Infoallikas	Läbiviimise periood	Eesmärgid
Intervjuu juhataste liikmete ja tegevjuhiga	Haghdoost, Baneshi, Eybpoosh & Khajehkazemi, 2013	Tegevjuht ja juhataste liikmed (3) – individuaal-intervjuud	1.10.2016 – 1.12.2016	Kaardistada olemasolev olukord ja avada problemaatika
Dokumendianalüüs	Phillips, Fisher, Baum, MacDougall, Newman & McDermott, 2016	JK Poseidoni noortetöö arengukava 2017–2020; Mängufilosoofia	1.03.2017 – 25.03.2017	Välja tuua olemasolevad dokumendid ja dokumentatsiooni tegelik vajadus loomaks uusi dokumente
Ankeetküsitlus	Song, Son & Oh, 2015	Endised ja praegused treenerid (9)	1.04.2017 – 20.04.2017	Olukorra mõistmine ja sisendi saamine olukorra parendamiseks
Poolstruktureeritud intervjuu	Rabionet, 2011	Tegevjuht (1)	1.04.2017 – 20.04.2017	Organisatsioonipoolse olukorra mõistmine ja tulevikuperspektiivi loomine

Kuna töö keskendub Pärnu JK Poseidoni treenerkonnale, siis viiakse läbi intervjuud olukorra kaardistamiseks, ankeetküsitlus klubi praeguste treeneritega (n=8) ja endiste treeneritega (n=1), et mõista nende soove ja mõtted ning saadud infot ettepanekute tegemiseks analüüsida. Kokku tähendab see kaheksa praeguse ja ühe endise treeneriga ankeetküsitluse läbi viimist. Lisaks viiakse läbi dokumendianalüüs olemasolevatest dokumentidest. Dokumendianalüüs on praktilise väärtuse loomisel oluline tegur, kus analüüsiprotsessi tulemusena on võimalik muuta reaalset olukorda (Phillips, Fisher, Baum, MacDougall, Newman & McDermott, 2016, lk 3).

Metoodikas on kasutatud dokumendianalüüsi meetodit, intervjuud ja ankeetküsitlust (vt lisa 2). Antud meetodid peaksid ära kaardistama lõputöö tegemise hetkel olemasoleva dokumentatsioon personali arendamise koha pealt ning töötajate mõtted ja vajadused. Intervjuude ja ankeetküsitluse küsimused tulenevad sünergilisest mudelist (vt tabel 6, lk 28), kus proovitakse mõista organisatsiooni ja treenerite vajadusi, vajakajäämisi ja nende treeneritööga seonduvaid ambitsioone. Lisamaks väärtust uuringu tulemustele, viiakse läbi mõlemad meetodid, mis osalt kordavad, osalt täiendavad teineteist.

Ankeetküsitlus on kasulik ja lihtsalt administreeritav infokogumismeetod uuringutes. Ankeetküsitluste puhul sõltub vastuste skaala sellest, mida uuritakse. Ankeetküsitluse loomisel tuleb arvestada kaheksa sammu või teguriga: probleemi määratlemine, informatsiooni vajadus, logistika, küsimuste koostamine, küsimuste ankeedile sobivaks vormimine, ankeedi testimine ja parandamine ning läbiviimine. Seejuures tuleb arvestada, et vastajad ei mõtle sellele, kuidas küsija vastuseid analüüsima või kodeerima hakkab. (Song, Son & Oh, 2015, lk 323 – 325)

Erinevad intervjuuliigid võimaldavad koguda lisainformatsiooni ja antud lõputöö kontekstis saada organisatsiooni juhi poolset vaadet. Intervjuuga informatsiooni kogumise juures tuleb jälgida mitmeid olulisi aspekte. Nendest olulisemad on küsimuste stiil (isikustatud või isikustamata), asukoht (kohvik, kontor), struktureeritus (struktureeritud, poolstruktureeritud, struktureerimata) ja vajadusel intervjuu läbiviimise vorm (Skype, telefon, e-kiri, kiri). Kõik need tegurid võivad muuta vastaja seisukohta või motivatsiooni vastata. (Haghdoost, Baneshi, Eybpoosh & Khajehkazemi, 2013, lk 500 – 501) Poolstruktureeritud intervjuud on kasulikud, sest need võimaldavad kitsendada teemat piisavalt ilma struktuuri kaotamata ja teemast liigselt eemaldumata (Rabionet, 2011, 564)

Eelneva põhjal viiakse intervjuu läbi organisatsiooni kontoris, kus on sobiv keskkond vastajale, samas on võimalik küsida täpsustavaid küsimusi. Ankeetküsitlus toimetatakse samuti silmast-silma vastajatele. See on vajalik nii kättesaamise tagamiseks kui ka vastajapoolsetele küsimustele vastamiseks, mis võivad täitmise käigus tekkida.

2.2. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise uuring ja tulemuste analüüs

Uuringu läbiviimise eesmärgiks on kaardistada olukord ja saada uut informatsiooni, mis võimaldaks parendada olemasolevat olukorda ja teha ettepanekuid, mida tulevikus arendada. Meetodid, mida kasutatakse, on välja toodud tabel 5. Uuringu meetoodika põhineb 1.2 alapeatükis välja toodud sünergilisel mudelil. Antud mudel võimaldab koostada ankeetküsitluse ja intervjuu jaoks küsimused, mida seejärel saab analüüsida.

Tabel 6. Sünergilise mudeli sisend, selgitus ja väljund (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011, lk 369 – 375, autori koostatud)

SISEND	SELGITUS	VÄLJUND
Prioriteetsus	Võimaldab valida kõige tähtsamad valdkonnad, millega on vaja esmajärjekorras tegeleda ning näitab, kuhu ei ole mõtet ressursi investeerida.	strateegiliselt oluline ehk kasulik; lühiajaliselt efekt väike, aga pikaajaliselt kasulik; lisaanalüüsi vajav; mõistlik loobuda.
Efektiivsus	Võimaldab hinnata töötaja efektiivsuse ja seda, kuidas hästi töötaja potentsiaali kasutatakse	Organisatsiooni ja töötaja efektiivsuse kasv
Arendamise tsükkel ja koolitamine	Võimaldab analüüsida olemasolevat tsüklit koolitamise perspektiivist	Uus parendatud tsükkel
Töötajate säilitamine koolitamise kontekstis	Võimaldab analüüsida ja parendada töötajate säilitamist organisatsioonis läbi koolitustegevuse	Töötajate pikemaajalisem säilitamine
Töötaja väärtus organisatsioonile ja organisatsiooni väärtus töötajale	Võimaldab hinnata töötaja väärtust organisatsioonile ja töötaja hinnangut oma väärtusele	Töötaja väärtuse kasv

Dokumendianalüüsist selgus, et olemas on noortetöö arengukava 2017-2020, kus peatükis 2.7 on välja toodud nõudmised treeneritele ja nende tõstmise kava (vt lisa 3). Muid kirjalikke dokumente organisatsioonis olemas ei ole. Töölepingutes ei ole samuti paika pandud treenerite arendamise tööandja ja töövõtjapoolseid kohustusi, seega toimub igasugune koolitamine hetkel noortesuuna juhi kõhutundel, kes otsib koolitusi, mis võiksid treeneritele sobida. Kuna aga koolitused ja nende toimumine muutub pidevalt ja aeg-ajalt on saadaval rohkem koolitusi kui mõnel teisel momendil, siis on protsess väga kaootiline. Lisaks on JK Poseidoni mängufilosoofia juhises, mis töötati välja aastal 2014, toodud lause: „Klubi treenerid on kohustatud end ise harima, osaledes aktiivselt Eesti Jalgpalli Liidu poolt korraldatud koolitustel. JK Poseidon toetab alati treeneripoolset initsiatiivi enda teadmisi ja oskusi täiendada ning püüab leida rahalised võimalused treenerite pädevaks hariduseks.“

Ankeetküsitluse oluline osa on treenerite tausta uurimine ja sotsiaal-demograafiliste näitajate välja selgitamine. Tabel 7 (lk 29) selgub, et aritmeetilise keskmisena on näitajad üsna head. Tegelikuses annavad mitmed numbrid vale pildi. Treenerite keskmise vanuse statistika on küll pigem õige, sest üle keskmise vanuse ja alla

keskmise vanuse jääb võrdselt treenereid. Koht, kus statistilised keskmised näitajad ei anna tegelikku pilti, on keskmine treeningkoormus ja keskmine gruppide arv. Mõlema näitaja juures on tugevalt üle keskmise kolm treenerit ja tugevalt alla keskmise viis treenerit. Kõrgeim treeningkoormus on 21 tundi nädalas ja madalaim 3, aga madalaima koormusega töötab tervelt kolm treenerit. Treenitavate gruppide arvestuses on maksimaalne arv seitse, aga koguni viis treenerit töötavad 1-2 grupiga. Seega on koormused jagunenud väga ebavõrdselt, tekitades olukorra, kus kolm treenerit töötavad ülekoormusega. Seejuures on oluline, et metoodikas on uuritud vaid reaalseid kontaktunde, mitte treeningute planeerimisele minevat aega ega ka treeningutele sõitmise, varem kohalolemise ja ära sõitmise aega.

Tabel 7. Treenerite sotsiaal-demograafilised tunnused (autori koostatud)

Kogu valim: 9 (8 praegust + 1 endine treener)	Keskmine vanus aastates: 25,3	Haridustaseme jaotus: 3 magistrikraadiga treenerit; 1 bakalaureusekraadiga treener; 5 keskharidusega treenerit.
Treenerikvalifikatsioonide jaotus: 2 UEFA B litsentsiga treenerit; 1 EJL C litsentsiga treener; 1 EJL D litsentsiga treener; 5 EJL Rahvajalgpalli / lastejalgpalli litsentsiga treenerit	Treeneritöö keskmine kogemus aastates: 2,3	Keskmine treeningkoormus nädala kohta tundides: 8,5
Keskmine gruppide arv ühe treeneri kohta: 3,25		

Ankeetküsitlus on jagatud kuute teemaplokki, millest esimene uurib töötaja teadlikkust organisatsioonist. See on vajalik aru saamiseks, kas organisatsioon on teinud piisavalt, et töötaja oleks teadlik organisatsiooni eesmärkidest, visioonist ja missioonist või kas töötaja on tundnud huvi nende vastu. Samuti on küsitud koolitamise ja arendamise spetsiifikast lähtuvat organisatsiooni struktuuri teadlikkust ehk kelle poole pöörduda konkreetsete temaatiliste küsimustega. Tulemused näitavad, et organisatsiooni missioonist ja visioonist on teadlikud kõik treenerid. Ühelt poolt näitab see organisatsioonipoolset head sisekommunikatsiooni ja eesmärkide head kommunikeerimist, teiselt poolt on suur osa selles ka organisatsiooni väiksuses. Struktuuri küsimus tõi sarnased tulemused, kus vaid üks treener vastas, et üldiselt on teadlik, kelle poole pöörduda küsimustega, aga mõne valdkonnaga on segaduses.

Ülejäänud olid struktuurist teadlikud ja siingi võib peamiselt välja tuua organisatsiooni suurusest tulenevat olukorda, kus ei teki küsimust, kelle poole pöörduda.

Teises plokis on temaatikaks treenerite seotus organisatsiooniga ehk nende väärtus ja roll klubis ning klubi roll treenerite arengus. Kokkuvõtlikult on see toodud tabel 8. Teemaploki vastused annavad üldise pildi, et liitudes klubiga tunti end küll vajalikuna, aga organisatsioonil on selgelt vaja areneda selles valdkonnas, sest kaks kolmandikku treeneritest vastasid, et tundsid end pigem vajalikuna. Suurem murekoht on rolli ja tähtsuse selgitamine, kus iga kolmas vastas, et rolli ja tähtsust selgitati vähe ning ebaselgelt, seejuures vaid sama palju vastasid, et rolli selgitati konkreetselt. Positiivse poole pealt saab välja tuua organisatsiooni panuse töötaja jätkamisse, kus kõik vastanud treenerid tundsid, et nende jätkamisse panustatakse palju. Karjääri arengule aitab organisatsioon ja treeneritöö kaasa kõigile, nendest seitsmele (78%) aitab märgatavalt kaasa. Samad tulemused samadelt treeneritelt tulid ka isikliku õppimise ning arenemise kontekstis.

EJL C litsentsi ja pikima treeneritöökogemuse ehk 7-aastase kogemusega treener lisab: „Mulle meeldib, et klubi vaatab tulevikku, tahab pidevalt areneda ja on täna arenemisvõimeline, kus töötavad fanaatikud, kes koondavad enda kõrvale samasuguseid fanaatikuid. See kogum viib ühel hetkel suure ja võimsa ning ilusa asjani.“ UEFA B litsentsi omanik täiendab karjääri arengu kaasaaitamise küsimust nii: „Ilma organisatsiooni arenguta ei toimu isiklikku arengut.“ Teemaploki tulemusi näitab tabel 8.

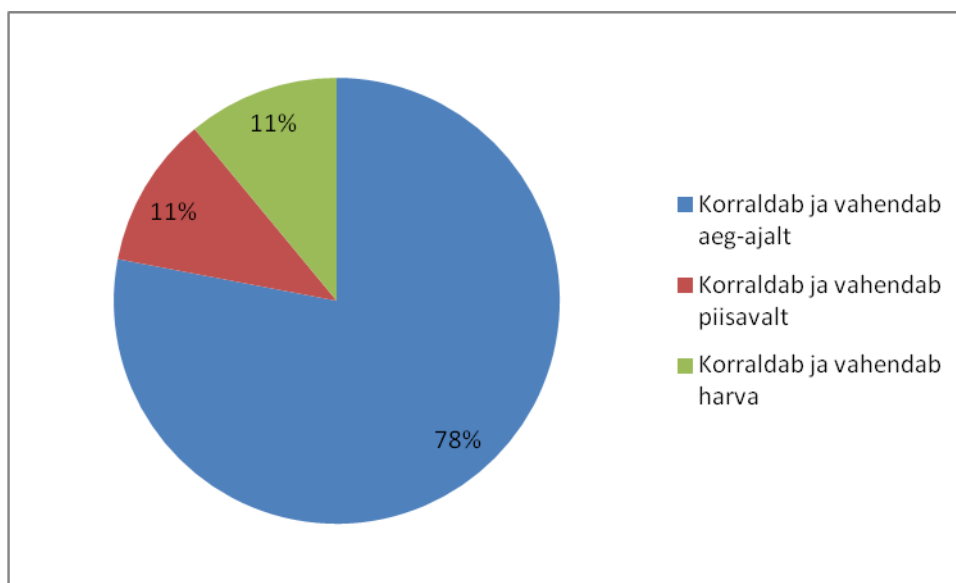
Tabel 8. Treeneri ja organisatsiooni seotus (autori koostatud)

Vajalikkus liitudes	33% vajalik; 67% pigem vajalik
Rolli ja tähtsuse selgitamine	33% konkreetselt; 33% pigem konkreetselt; 33% vähe ja ebaselgelt
Organisatsiooni panustamine jätkamisse	100% panustab palju
Karjääri arengule kaasaaitamine	78% aitab kaasa; 22% pigem aitab kaasa
Isiklik õppimine ja arenemine	78% aitab kaasa; 22% pigem aitab kaasa

Suurima koormusega treener M. Kuldmägi lisab, mida võiks organisatsioon teha paremini: „Treeningtunde on nädalas natuke liiga palju. Hetkeseisuga ei ole mitte ühtegi kindlat vaba päeva - nädalavahetustel mõni kord juhtub, et laupäev või pühapäev on vaba, aga see tuleb ka siis ainult selle arvelt, et üks päev on võistlusi täis. Sooviksin

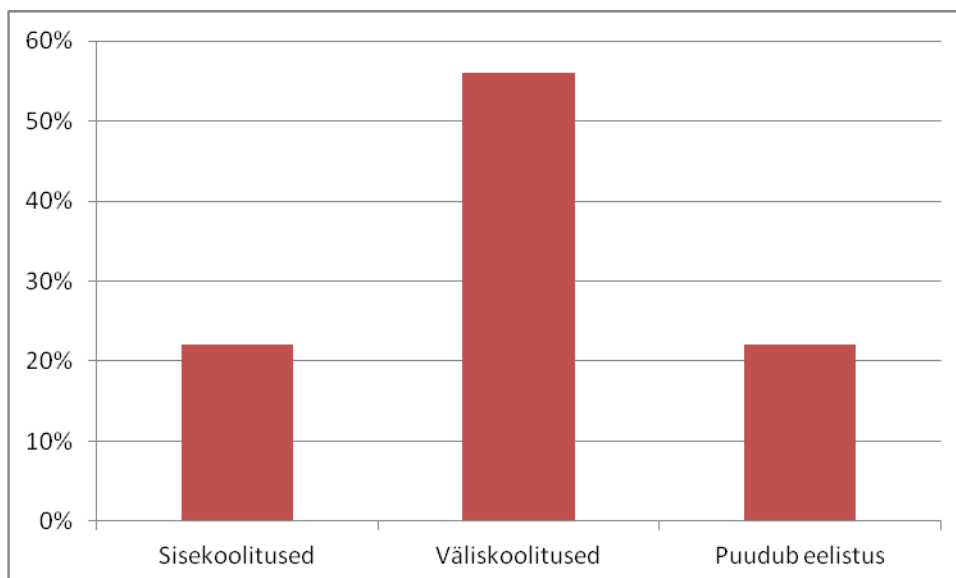
treeningkoormust vähendada, et saada vähemalt üks täiesti vaba päev nädalas. Esindusmeeskonna treenerina sooviksin treeningutele abitreenerit, kes aitaks treeninguid läbi viia. Aeg-ajalt on murekohaks ka see, et võistlussõidud tuleb oma taskust kinni maksta.“

Kolmas teemaplokk keskendub olemasoleva koolitamise tava uurimisele, et saada aru, kas organisatsioon vahendab või viib läbi piisavalt koolitusi ja milliseid koolitusi võiks olla rohkem. Koolitamise korraldamise ja vahendamise tulemused on toodud joonis 3.



Joonis 3. Treenerite hinnang organisatsiooni koolituste korraldamisele ja vahendamisele (autori koostatud)

Siit selgub, et 78% treeneritest leiavad, et koolitusi korraldatakse ja vahendatakse piisavalt. Seda, et koolitusi korraldatakse ja vahendatakse aeg-ajalt või harva leiab kokku 22% JK Poseidoni treenerkonnast. Antud tulemusi saab selgitada kahelt poolt. Ühelt poolt on tegemist murekohaga, kus klubis on palju madala kvalifikatsiooniga treenerid, kes aga samas tunnevad, et koolitusi on piisavalt. See viitab sellele, et soov ja huvi areneda võib olla pigem vähene. Teisalt on tegemist positiivse korrelatsiooniga, sest treenerid on olukorraga rahul ja subjektiivne rahulolutunne võib viia positiivse töökeskkonnani. Koolitusliikidelt eelistatakse peamiselt väliskoolitusi, mida on illustreeritud joonis 4 (lk 32).



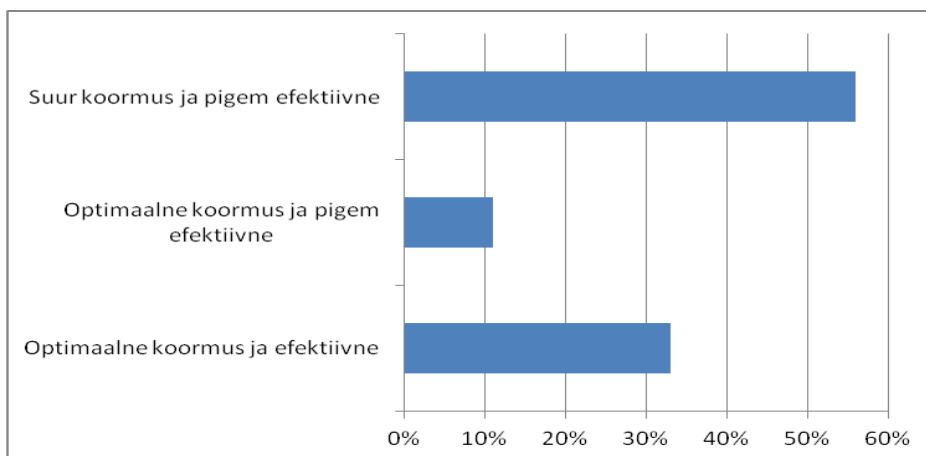
Joonis 4. Sise- ja väliskoolituste eelistus (autori koostatud)

Ankeetküsitluse küsimusele, mis teemadel tuntakse kõige suuremat vajadust koolituste järgi, vastas esindusmeeskonna peatreener ja noortetreener M. Kuldmägi nii: „Pigem võib-olla koolituste asemel oleks vaja teatud treenerite õhtuid/koosolekuid, kus treenerid räägivad ise, mida nad on teinud, miks ja kuidas. Kõige tähtsam, et nad selgitaksid, MIKS nad midagi teinud on. Võib-olla polegi nii väga otseselt koolitusi vaja, vaid need võiks asendada ühiste kogemuste jagamisega. Nähes aeg-ajalt meie noortreenereid iseseisvalt treeningutel, siis tunnen, et nad ei võta asja piisavalt tõsiselt ega ole treeningprotsessis 100-protsendiliselt sees. Usun, et asi ei jää nende teadmiste taha, vaid pigem minnalaskva suhtumise taha.“

Sarnase mõtte käib välja ka EKL D tasemega treener, kes arvab nii: „Tähendab, klubi korraldab selles mõttes, et pakub välja huvitavaid koolitusi ja saadab nendele küll. Aga korraldamine selles mõttes, et ise teeksime midagi, neid on vähe. Ehk nende juurutamine, mis ei oleks võibolla niivõrd koolitused, kuivõrd koosolekud, et ühildada treenerite arusaamist mängust, võiks ehk olla hea mõte.“

Neljandas plokis uurib lõputöö autor seda, kuivõrd efektiivselt kasutatakse treenerite võimeid ja milline on nende koormus treenerite arvates. Tulemused selles kategoorias näitavad, et tekib paradoks, kus kõrgema kvalifikatsiooniga treenerid leiavad, et nende oskuseid kasutatakse ära pigem maksimaalselt, samas madalama kvalifikatsiooniga

treenerid leiavad, et nende oskuseid kasutatakse maksimaalselt ära. Seosed tekkisid kahes kohas: optimaalse koormuse vastajad leidsid üldiselt ka, et neid kasutatakse efektiivselt ning suure koormuse vastajad leidsid, et nende oskusi kasutatakse pigem efektiivselt. Joonisel 5 on tulemused toodud graafiliselt.

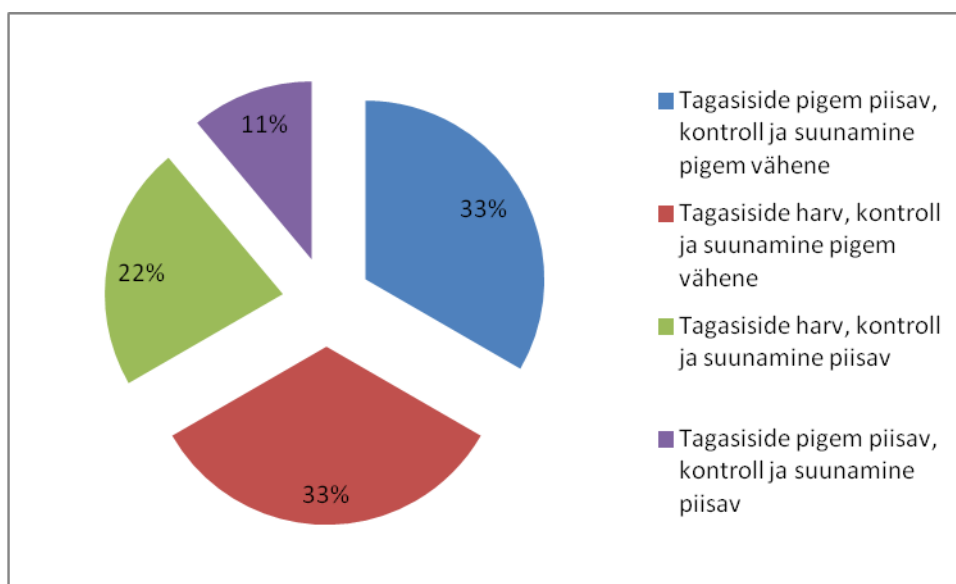


Joonis 5. Treenerite tunnetatud efektiivsus ja koormus (autori koostatud)

UEFA B litsentsiga treener selgitab: „Kuna klubi esindusvõistkonnal puudub võimalus treenida ühiselt, stabiilselt ning aastaringselt heades tingimustes, tunnen, et klubi tunnetusliku tipptaseme (pean silmas esindusvõistkonda) juures saaksin aidata/panustada arengusse märksa rohkem kui hetkeolukorras, mil esindusvõistkonnaga treenivad alatasa selgelt liiga madala tasemega mängijad. Duubli ja rahvaliiga tasemega mängijate koht ei ole esindusmeeskonnas, see tähendab minu ülesanne klubi tippvõistkonda treenides ei tohiks olla tegelda selgelt puuduliku tasemega mängijatega. Lisaks trennides ei käi stabiilselt 16-18 mängijat, võistkond on üle Eesti laiali. Klubil puudub oma treeningbaas, kus saaks aastaringselt kvaliteetsetes ja privaatsetes tingimustes treenida ning puudub abitreener, kes aitaks mul treeningprotsessi palju kiiremaks ja efektiivsemaks muuta.“

EJL D ja C litsentsi omanikud (22%) muretsevad muude kohustuste pärast, mis teevad treeneritöö keerulisemaks ja arvavad: „Arvestades, et töötan põhitöö kõrvalt, siis on koormus liiga suur. Tuleks leida mingi optimaalne tasakaal nende kahe vahel või siis ühest teise kasuks loobuda. Treeningkoormus iseenesest ei ole suur, aga tegemised selle kõrval muudavad asja tegemise keerulisemaks ja raskemaks.“

Viies teemaplokk uurib organisatsioonipoolset tagasisidestamist, kontrollimist ja suunamist. Ankeetküsitluse tulemusena on selgelt näha, et tagasiside andmine on kogu süsteemi üks suurimaid probleeme, sest mitte ükski treener ei vastanud, et saaks piisavalt tagasisidet. Organisatsioon küll suunab ja kontrollib osalt piisavalt ja mitte ka liiga palju, aga otsene puudujääk on tagasiside osas, mis on mitmel treeneril ka pikalt lahti seletatud. Tagasisidestamise ja suunamise graafiliselt tulemused on toodud joonis 6.



Joonis 6. Treenerite hinnang tagasisidestamisele ja suunamisele (autori koostatud)

Noortetreener P. Vallap kirjeldab hetkeolukorda sellisena: „Kuna hetkel pole ka ise otsese tagasiside saamiseks mingeid pingutusi teinud, siis oleks huvitav tegelikult midagi sellist teha, kuna hetkel on tagasiside saamine olnud väga puudulik. Osalist tagasisidet olen saanud otse lapsevanematelt.“ Kõrgema litsentsiga treenerid soovivad võimalikult objektiivset tagasisidet, öeldes: „Tagasiside võiks tulla ühise arutelu käigus treenerite/mängijatega, kus on võimalikult palju objektiivsust ja fakte.“ Rahvajalgpalli litsentsiga treener lisab: „Tagasiside võiks olla kindlate nõuetega ja piisavalt ära seletatud, et ei tekiks mingeid arusaamatusi klubi treeningviisidega.“

Teine rahvajalgpalli litsentsiga treener: „Konkreetsed head, halvad ja kitsaskohad võiks keegi, kes su treeningut on jälginud, välja tuua. Ise neid tihtipeale ei näe või ei oska teadvustada. Alati saaks paremini.“ Treener Nils Grün võtab asja kokku konkreetselt

sõnadega: „Lihtsalt on vaja rohkem tagasisidet. Kas oli hästi või ei olnud. Siis saab edasi diskuteerida.“ Teise külje pealt näeb olukorda treener Kert Pulst, kes kirjutab: „Tagasiside pole väga oluline. Noorte tulemuste põhjal saan ma piisava tagasiside.“

Viimases plokis on esitatud otseselt mitte mudelist lähtuvad küsimused, aga mis on organisatsiooni seisukohast väga olulised ja annavad treenerile võimaluse mõtelda oma tuleviku ja eesmärkide peale. Oluline küsimus on, kas ollakse rahul oma töötasuga konkreetselt suhtes reaalse koormusega ja kõik peale ühe vastavad, et ollakse pigem rahul. Vaid üks on igati rahul. Treener Martin Kaskla lisab: „Ma ei oleks rahul töötasuga, kui see oleks mu ainuke sissetulek.“ Antud lause võtab olukorra hästi kokku, sest põhitöökohana ei suuda organisatsioon enamikele treeneritele väljundit pakkuda.

Küsimusele, millega uuritakse treenerite arvamust oma kompetentsuse kohta, paistab silma fakt, et kõrgema kvalifikatsiooniga treenerid tunnevad end tunduvalt ebakompetentsemana, kui madalama kvalifikatsiooniga treenerid. UEFA B litsentsiga treener arvab järgmist: „Nähes tipptreenereid (nii meeste kui noorte tasandil) ning tippvõistkondi üle Eesti, tajun selgelt oma ebakompetentsust ning vähest suutlikkust arendada klubi noormängijaid vajalikule tasemele. Minu kasvatatavad noored ei mängi minu käe all oma potentsiaali täna veel välja ning esindusmeeskonna mängupilt pole nii domineeriv ega veenev, kui kolme aasta eest endale isiklikuks eesmärgiks seadsin.“

Samal ajal kirjutab rahvajalgpalli ja lastejalgpalli ehk madalaimat võimalikku litsentsi omav treener nii: „Treenerina tunnen ennast üsna kompetentsena, arvestades oma väikest koormust. Kindlasti ei võrdle ma veel ennast organisatsiooni kogenumate treeneritega, kellel on minu aastase kogemusepagasi vastu pakkuda aastatepikkune kogemus kordades suurema koormusega, kui minu hetkel olev 3h nädalas. Samuti annab enesekindlust fakt, et laste otsene tagasiside on olnud positiivne.“ Klubi noorim ja rahvaliiga litsentsiga treener on ka pigem optimistlik oma kompetentsuse osas: „Piisavad algtõed on olemas ehk oma jalgpalli karjääri jooksul saadud teadmiste põhjal suudan piisavalt õpetusi jagada. Probleeme pole siiani tekkinud, et ei oskaks midagi õpetada.“ EJL D litsentsi ja magistriharidusega treener on samuti skeptiline oma kompetentsuse osas: „Pigem tunnen end ebakompetentsena. Mida aeg edasi, seda paremaks on küll läinud.“

Potentsiaalse murekoha toob kompetentsuse teemal välja tegevjuht J. Mengel intervjuus (11.04.2017): „Treenerite kõrgem kvalifikatsioon ja kompetentsus on kindlasti hea, kuid mitte 100% alati. Näiteks kui tekib olukord, kus klubis üks või mitu treeneritest on klubi jaoks juba ülekvalifitseeritud ehk klubi ei ole piisavalt suur ja piisavalt tasemel tema ideede rakendamiseks, tekib olukord, kus treener võib otsustada lahkuda, tagamaks oma individuaalse arengu jätku treenerina, kuid võib olla mitte tingimata mõeldes klubi vajadustele.“

Treeneriambitsioonide spetsiifika vahe on kõrgema ja madalama kvalifikatsiooniga treenerite vahel selgelt olemas. Klubi kõrgeima litsentsiga treeneri tulevikueesmärgid: „Kasvatada individuaalselt kõrge tasemega mängijaid, kes üheskoos mängides oleks võimelised Eesti (ja miks mitte laiemalt) jalgpallimaastikul teistest eralduma ning mängima omanäoliselt. Kujundada aastate jooksul endale ja klubile oma selgelt äratuntav käekiri.“

Madalaima kvalifikatsiooniga treeneri eesmärk on pigem üldsõnalisem ja vähema jalgpallispetsiifikaga: „Eks selline unistuste eesmärk oleks ikka ühel päeval olla mõne täiskasvanute meeskonna peatreener. See on pigem küll kaugel tuleviku muusika, aga lähituleviku eesmärkideks pean ilmselt laste motiveerimist tegelemaks ka peale minu trennidest lahkumist edasi jalgpalli või vähemalt spordigagi. Sest see peakski olema noortreeneri üks kõige tähtsam ülesanne.“ Teine rahvaliiga litsentsiga treener on ambitsioonika, aga üldsõnalise eesmärgiga: „Otseselt mingeid eesmärke momendil veel ei ole. Mingi unistus oleks kunagi juhendada mõnda tippklubi nagu Manchester United FC ja Real Madrid CF. Kindlasti mu peamine eesmärk oleks, et mu õpetustest oleks noortele abi.“

Tegevjuht J. Mengel viitab intervjuus (11.04.2017) treenerite koolitamise ja arendamise seoste karjääri arenguga: „Kõik, mis on seotud töötajate õppimise soodustamisega ning annete arendamisega, langeb kokku ka töötajate karjääri juhtimisega. Klubipoolne huvi on saada maksimum potentsiaal oma töötajatest ning ideaalis töötaja peab saama ka maksimumi klubilt. Kuid hetkel oleme klubi ehitamise staadiumis, mis tähendab, et töötajad pigem kannavad klubi ning peavad pingutama oma aja ja energiaga üle keskmise rohkem. Hetkel ei ole veel tegu täieliku sümbioosiga, kus töötaja-klubi

vaheline suhe on võrdne, hetkel pigem töötajad hoolitsevad klubi eest kui vastupidi. See on kui iga alustatava projektiga, start-up-iga, ettevõttega. Mingi hetk, kui ettevõttesse või klubisse on piisavalt energiat ja ressursse investeeritud, sealjuures piisavalt efektiivselt, siis tekib olukord, kus töötajad hakkavad vastu saama üle keskmise rohkem, seal hulgas tasu, boonuseid jms.“

Tegevjuhi selgitusest lähtuvalt saab väita, et seni pole organisatsioon olnud piisavalt võimekas, et treenereid asjakohaselt koolitada ja arendada. Organisatsioon on aga huvitatud treenerite potentsiaali maksimeerimisest, sest sellel oleks ka positiivne mõju kogu klubi arengule. Organisatsiooni tegevjuht J. Mengel selgitab intervjuus (11.04.2017) treenerite arendamise ja koolitamise vajadust läbi sünergilise mudeli prioriteetse maatriksi (vt tabel 9).

Tabel 9. Tegevjuhi hinnang treenerite koolitamisele ja arendamisele vastavalt sünergilise mudeli prioriteetsusele (autori koostatud)

Strateegiliselt oluline	Lühiajaliselt efekt väike, pikaajaliselt kasulik
Treenerite tase on klubis oluline, kuna see mõjutab otseselt klubi taset - see tähendab mängijate taset, arengut, tulemusi ja nendest tulenevat klubi jätkusuutlikkust.	Treenerite koolitamise mõju klubile on ilmselt parimalt tajutav mitte jooksvalt, vaid retrospektiivis, võrrelduna, mis seisus klubi ja mängijad varem olid. See tähendab, et raske on arengut olevikus hinnata, kuna treenerid, töötajad, mängijad on osa sellest arengust, keeruline on olukorda neutraalselt kõrvaltvaatajana näha. Küll aga kui hinnata muutusi tagasiulatuvalt, tekib selge võrdluspilt, kas treenerite, mängijate ja klubi tulemustes on toimunud areng. Seetõttu arvan, et treenerite koolitamise mõju ja kasu tuleb välja vaid pikaajalises perspektiivis.
Lisaanalüüsi vajav	Mõistlik loobuda
Millega tuleb kindlasti arvestada, on ressursside mõistlik kasutamine. See tähendab, et mitte kulutada liialt ressursse koolitamisele, eeldades, et sellele järgneb parem tulemus. Koolituste ja arengu vaheline positiivne korrelatsioon kehtib vaid teatud maani, mingist hetkest ei anna enam järjekordne koolitus treenerile piisavalt, et õigustada tehtud kulu, kuna eelnevatel koolitustel saadud informatsiooni kasu on veel reaalselt trennides ja klubis rakendamata.	See on variant juhul, kui klubi on finantsilistes raskustes ning hetkeline eesmärk pole areng, vaid ellujäämine. Lühiajaliselt kulude kokku tõmbamine, et klubi jätkaks tegevust, on õigustatud. Juhul kui sellest mõnast üle saada, tuleb finantsressursid uuesti ümber korraldada, mis tagaks klubi edaspidise arengu ning jätkusuutlikkuse, eesotsas kindlasti ka treenerite koolitamise võimaldamise.

Organisatsiooni jaoks on selgelt rohkem põhjuseid, miks treenerite koolitamine ja arendamine on vajalik, aga samas on tegemist pikaajalise kasuga ja seetõttu on antud temaatika täpne ja konkreetne planeerimine väga oluline. Kui seda tehakse organisatsiooni jaoks õigesti, siis on võimalik klubina järjepidevalt areneda.

Uuringust selgusid mitmed parendamist vajavad kohad, mis on väga vajalikud nii organisatsiooni kui ka treenerite jätkuvaks arenguks. Kolme meetodi kombineerimisel saadi informatsiooni nii treeneritelt, organisatsiooni dokumentatsioonist kui ka organisatsioonipoolsetest probleemidest koolitamise finantseerimise ja läbiviimise osas.

2.3. Pärnu JK Poseidoni treenerite arendamise ja koolitamise uuringu järeldused ja ettepanekud

Läbiviidud uuringu tulemusena on võimalik välja tuua mitmeid järeldusi, mis tegelevad koolitamise ja arendamise teemaga mitme nurga alt. Uuringu tulemustest järeldusi tehes tuleb kindlasti arvestada organisatsiooni kontekstiga. Järeldustes on toodud nii otseselt koolitamise ja arendamisega seotud teemad, kuid samuti ka kaudselt antud teemaga seotud tegurid.

Uuringust selgus, et organisatsioonil puudub peaaegu igasugune vajalik dokumentatsioon treenerite arendamise ja koolitamise valdkonnas (vt tabel 10, lk 39). Lõputöö autor soovib organisatsioonil kasutusele võtta koolitussüsteemi (vt lisa 4), konkreetse töötaja koolitusplaan vastavalt tema algele kvalifikatsioonile, mille sisend tuleb koolitussüsteemist, koolituste kahekordsed tagasiside lehed (vt lisa 5 ja 6) ja lisada töölepingutesse punktid, mis kohustaksid nii organisatsiooni kui ka töötajat töötaja koolitusplaani järgima. Selle hulka peaks käima ka regulaarsete arenguveestluste läbiviimine, mis üldjuhul võiksid olla grupiveestlused ja vaid konkreetsel vajadusel personaalsed. Lisaks on vajalik, et täpsustataks noortesuuna juhi tööülesandeid nii, et kogu süsteemi toimimise jälgimine oleks tema ülesanne. Tabel 10 (lk 39) on välja toodud uuringu järeldused ja lõputöö autori poolsed ettepanekud. Ettepanekute tegemisel on arvesse võetud uuringu tulemusi ja organisatsiooni kontekstist lähtuvat probleemaatikat.

Tabel 10. Uuringu järeldused ja ettepanekud (autori koostatud)

JÄRELDUS	ETTEPANEK
Puudulik treenerite arendamise ja koolitamise dokumentatsioon	Võtta kasutusele koolitussüsteem, mis sisaldab töötaja koolitusplaani; võtta kasutusele koolituse tagasiside lehed; täiendada töölepinguid, kus koolitumine on tööülesannete hulgas.
Vähene tagasiside töötajatele organisatsiooni poolt	Regulaarsete arenguveestluste (eelistatavalt grupiveestluste) korraldamine; noortesuuna juhi tööülesannete täpsustamine.
Vähesed rahalised vahendid koolitamise jaoks	Planeerida 1% aasta eelarvest koolitamisest ehk eelarve strateegiline planeerimine
Madalama kvalifikatsiooniga treenerite tajutud kõrgem kompetentsus võrreldes kõrgema kvalifikatsiooniga treeneritega	Madalama kvalifikatsiooniga treenerite intensiivsem koolitamine ja kõrgema kvalifikatsiooniga treenerite kvaliteetsem koolitamine spetsiifilisematel teemadel
Liitudes vähene selgus ja konkreetsus vajalikkuse ja rollide osas	Võtta kasutusele täpne ametijuhend, kus on välja toodud, mis on töötaja ülesanded ja mis jääb tegemata ilma töötajata
Eelistused on pigem väliskoolituste suunas	Sise- ja väliskoolitused suhtes üks kolmele
Kõrgema litsentsiga treeneritel ebaproportsionaalselt kõrge koormus võrreldes madalama kvalifikatsiooniga treeneritega	Rohkemate väikese koormusega treeneritega palkamine ja nende intensiivne koolitamine eesmärgiga tõsta treeningkvaliteeti
Vähene personaalse ja klubi treeningfilosoofia seos treeneritel	Klubi filosoofia sisuline õpetamine ja vastava sisuga koolituste korraldamine

Koolitamise protsess võib olla kallis, mis tähendab, et selle edukaks läbiviimiseks on vaja ressursse hästi planeerida ja koolitamisele suunatav ressurss peab olema ette nähtav ja varakult broneeritud. Selle puhul aitab ankeetküsitluse tagasiside, kus on selge, et madalama kvalifikatsiooniga treeneritele on kiiresti tarvis tasemekoolitusi. Fakt, et madalama kvalifikatsiooniga treenerid tunnevad end kompetentsemana, on lõputöö autorile murettekitav, sest sellest saab järeldada, et soov areneda on pigem vähene.

Organisatsioon peab muutma olukorda, kus töötajad ei tunnetata oma väärtust ja pole alati kindlad, mis kuulub nende ülesannete alla ja mis mitte. Rollid ja ülesanded peavad olema konkreetselt välja toodud töölepingus ja ametijuhendis, mille näidis on toodud lisa 7. Selline dokument peaks tagama rollide konkreetsuse ja töötajal ei tohiks tekkida küsimust, milles ja kus seisneb tema väärtus.

Kuna ankeetküsitlusest selgus, et enamikul on eelistus väliskoolituste suunas, siis peab organisatsioon suunama treenerid väliskoolitustele ja ise korraldama, vastavalt

soovitatud koolitussüsteemile, arenguvestlusi ja „pehmeid“ koolitusi. Lisaks on klubi vastutus uue treeneri algne koolitamine ja vajadusel spetsiifiliste teemadega täiendkoolituste korraldamine, aga seda peamiselt madalama kvalifikatsiooniga treeneritele, kes karjääri alguses satuvad trennide läbiviimisega seotud probleemidesse.

Suur ja tähtis probleem organisatsiooni jaoks on kõrgema litsentsiga treenerite ebaproportsionaalselt suur koormus, mis viib selleni, et kompetentsemad treenerid töötavad ülekoormusega, seega ei kasutata nende teadmisi maksimaalselt ära. Kompetentne, aga väsinud treener ei suuda töötada parimal võimalikul tasemel, seega kannatab kogu klubi tase. Olukorra parandamiseks tuleks tööle võtta mitu väikese koormuse treenerit, kelle koormus oleks 4-6 tundi nädalas. Sellega vähendataks kõrgema kvalifikatsiooniga treenerite koormust ja iga grupi trennitase tõuseks, sest treenerid saaksid enam just neile keskenduda. Väikese koormusega treener ei ole ka klubi finantsidele nii suur koormus, kui oleks ühe või kahe väga suure koormusega treeneri juurde palkamine.

Treenerite treening-ja mängufilosoofia vähene seos klubi filosoofiaga on probleem, sest nii puudub klubil äratuntav stiil. Nii on keeruline silma paista ja populaarsust koguda, mis võib viia olukorrani, kus klubi vastu huvi väheneb või ei suurene ja see teeb klubi sportliku tegevuse väga keeruliseks. Treenerid on ühe jalgpalliklubi toimimiseks väga olulised ja nende toetamine ning arendamine võimaldab areneda organisatsioonil kui tervikul. Tugev administratiivpool ei suuda tagada klubi jätkusuutlikkust, kui sportliku poole eest vastutavad treenerid ei ole piisavalt head, motiveeritud ja kompetentsed.

Uuringu järeldused näitavad, et parendamisruumi on antud organisatsioonis palju. Ankeetküsitlusest ja intervjuudest tuleb välja ka see, et olemasoleva olukorraga jätkates võib aja jooksul klubi konkurentsivõime väheneda. Kui muudatusi läbi ei viida, võib see jõuda kriitilise piirini, kus satub ohtu kogu organisatsiooni jätkusuutlikkus. Lõputöö autor soovib organisatsioonil kasutusele võtta väljatöötatud dokumendid, lisaks muuta organisatsioonisiseseid protsesse vastavalt ettepanekutele.

KOKKUVÕTE

Sport on raskesti kontrollitav eluala, mistõttu on vaja tegeleda pideva arendamisega nii organisatsioonide kui ka indiviidide seisukohast. Absoluutset kontrolli saavutada ei ole võimalik, küll aga on kõrgema tasemega klubidel ja treeneritel sellega võimalik edukam olla. Võimalusi selleks on palju, aga ei ole ühtegi universaalset õiget valemit, mistõttu tuleb läheneda olukorrale konkreetse organisatsiooni või indiviidi vaatepunktist.

Lõputöö eesmärk oli teha ettepanekuid Pärnu JK Poseidoni juhatusele treenerite koolitussüsteemi loomiseks ja rakendamiseks, mida saaksid järgida nii olemasolevad treenerid kui ka tulevased uued treenerid. Lõputöö autor on teinud ettepanekud koolitussüsteemi loomiseks ja sellega kaasnevad dokumendid, mille kasutusele võtmist võiks organisatsioon kaaluda.

Lõputöö loomiseks käsitleti personali arendamist ja koolitamist personalijuhtimise osana, analüüsiti ja võrreldi personali arendamise ja koolitamisega seotud mudeleid ja teooriaid ning toodi välja personali arendamise ja koolitamise spetsiifika spordivaldkonnas. Organisatsioonispetsiifiliselt analüüsiti JK Poseidoni arendamise ja koolitamise probleematikat, viidi läbi ankeetküsitlus, dokumendianalüüs ja intervjuud loomaks organisatsioonile sobilikku koolitamissüsteemi ning tehti järeldused ja töötati välja parendusettepanekud JK Poseidoni personali arendamiseks ja koolitamiseks.

Treenerite koolitamine ja arendamine on tänapäeval väga oluline tegevus ja selleks on loodud mitmeid mudeleid. Antud lõputöös kasutati sünergilist mudelit, mis võimaldas analüüsida olemasolevat organisatsiooni olukorda ja teha ettepanekuid, kuidas olukorda parendada. JK Poseidoni probleematika alustala on treenerite ebastabiilne tase ja koolituskorra kaootilisus ja praeguse olukorraga jätkates ei ole klubi tulevikus elujõuline.

Lõputöö autor soovib väljatulnud probleemidega tegeleda ja teeb selleks konkreetsed ettepanekud, mis võimaldaksid organisatsioonil probleemiga ja edaspidi üldisemalt paremini toime tulla. Uurimisküsimus tõstatab, milline peaks olema treenerite koolitamine ja arendamine vaadeldud organisatsioonis. Koolitamine peab olema holistiline ja sobilik organisatsiooni kontekstiga, mistõttu on soovitatud kasutusele võtta konkreetsed uued dokumendid, lisaks pöörata tähelepanu ka arenguestlustele.

Antud lõputöös saadud tulemused on võimalik rakendada praktikasse. Sünergilise mudeli kohaselt on võimalus tulevikus, kui antud ettepanekute tulem on piisava mõju saavutanud, viia läbi uus olemasoleva olukorra analüüs ja selle põhiselt süsteemi parendada või muuta vastavalt vajadusele. Organisatsiooni kasvades suuremaks, kui hetkel ette on näha, tuleb kindlasti koolitamissüsteem üle vaadata ja täiendada.

Lõputöö eesmärk sai autori hinnangul täidetud ja on organisatsioonile potentsiaalselt kasulik. Lõputöö autorile oli lõputöö tegemine väljakutsuv ja huvitav protsess, mis loodetavasti toob organisatsioonile ka realselt kasu. Lõputöö autor soovib tänada organisatsiooni juhte meeldiva suhtumise eest, informatsioonile vaba ligipääsu eest ja nii ankeetküsitlusele kui ka intervjuudele vastajaid läbimõeldud vastuste eest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Al Khayyat, R., & Elgamal, M. (1997). A macro model of training and development: validation. *Journal of European Industrial Training*, 21(3), 87 – 101.
- Azarian, M., Yadollahzadeh, R., Hefzollesan, M., Moharramzadeh, M., & Ghalehgir, S. (2014). Order in the chaos ins ports organizations. *Physical Education of Students*, 4, 49 – 54.
- Austin, M., & Harkins, D. (2008). Assessing change: can organizational learning „work“ for schools? *The Learning Organization*, 15(2), 105-125.
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bayraktaroglu, S., & Cickusic, E. (2014). Impact of Training and Development on Employees Performance in Bosnia and Herzogovina. *European Researcher*, 89(12-2), 2125-2132.
- Bellou, V., & Chatzinikou, I. (2015). Preventing employee burnout during episodic organizational changes. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 673-688.
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2017). Fostering members' creativity in teams: The role of structuring of human resource management processes. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 11(1), 18-33.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. London: Cambridge University Press.
- Camire, M., Trudel, P., & Forneris, T. (2014). Examining how model youth sport coaches learn to facilitate positive youth development. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 19(1), 1-17.
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. & Lagoudis, I. (2012). Decision support system for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662 – 693.

- Cox, J. (2016). Smart Training and Development: A Learner-Guided Approach. *Performance Improvement*, 55(5), 6-9.
- Cushion, C., Armour, K., & Jones, R. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach. *Quest*, 55(3), 215 – 230.
- Dawson, A., Dioth, T., & Gastin, P. (2016). Career facilitators and obstacles of Australian football development coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(2), 255 – 269.
- Dawson, A., & Phillips, P. (2013). Coach career development: Who is responsible? *Sport Management Review*, 16(4), 477–488.
- De Martin-Silva, L., Fonseca, J., Jones, R., Morgan, K., & Mesquita, I. (2015). Understanding undergraduate sports coaching students' development and learning: the necessity of uncertainty. *Teaching in Higher Education*, 20(7), 669-683.
- De Rijdt, C., Dochy, F., Bamelis, S., & van der Vleuten, C. (2016). Classification of Staff Development Programmes and Effect Perceived by Teachers. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 179 – 190.
- Dixon, M., & Warner, S. (2010). Employee satisfaction in sport: Development of a multi-dimensional model in coaching. *Journal of Sports Management*, 24(2), 139-168.
- Garratt, B. (1997). *The power of action learning. Action Learning in Practice. 4th edition.* A Gower Book
- Gould, D., Collins, K., Lauer, L., & Chung, Y. (2007). Coaching Life Skills through Football: A Study of Award Winning High School Coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(1), 16-37.
- Gozzolli, C., Frascaroli, D., D'Angelo, C., & Licari, G. (2014). Connecting personal history and organizational context: Suggestions for developing educational programs for youth soccer coaches. *World Futures: Journal of General Evolution*, 70(2), 140 – 156.
- Grant, A., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as a coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102 – 115.

- Haghdoost, A., Baneshi, M., Eybpoosh, S., & Khajehkazemi, R. (2013). Comparison of Three Interview Methods on Response Pattern to Sensitive and Non-Sensitive Questions. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 15(6), 500 – 506.
- Horsley, D., Cockburn, E., & James, I. (2015). An exploration of participation football coaches' philosophies from development to expression. *Sport & Exercise Psychology Review*, 11(2), 22 – 37.
- Hurt, K. (2015). A theoretical model of training and its transference: the pivotal role of top management team composition and characteristics. *Human Resource Development International*, 19(1), 44 – 66.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J., Iqbal, M., & Ul-Hassan, F. (2016). Effectiveness of performance appraisal. *Personnel Review*, 45(2), 334-352.
- Jain, P. (1999). On-the-job training: a key to human resource development. *Library Management*, 20(5), 283 – 294.
- Jones, R., Morgan, K., & Harris, K. (2012). Developing coaching pedagogy: seeking a better integration of theory and practice. *Sport, Education and Society*, 17(3), 313 – 329.
- Juul Andersen, T., & Minbaeva, D. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management*, 52(5), 809 – 827.
- Järvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242 – 256.
- Kalaiselvan, K., & Naachimuthu, K. (2011). A Synergetic Model to Training & Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 366-379.
- Kubayi, A., Coopoo, Y., & Morris-Eyton, H. (2016). Coaches' Preferences for Continuing Coaching Education in South Africa. *Journal of Human Kinetics*, 50(1), 229 – 234.
- Latif, K. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial & Commercial Training*, 44(4), 211-222.
- Lee, C., Lee, H., Lee, J., & Park, J. (2014). A multiple group analysis of the training transfer model: Exploring the differences between high and low performers in a

Korean insurance company. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2837-2857.

- Lefebvre, J., Evans, M., Turnnidge, J., Gainforth, H., & Cote, J. (2016). Describing and classifying coach development programmes: A synthesis of empirical research and applied practice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6), 887 – 899.
- Mallet, C., Rossi, T., Rynne, S., & 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.
- Merriam-Webster Dictionary. (2017). *Definition of synergetic*. [<https://www.merriam-webster.com/dictionary/synergetic>] 28.02.2017
- Mporfu, M., & Hlatywayo, C. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, (39), 133-136.
- Nash, C., Sproule, J., & Horton, P. (2016). Continuing professional development for sport coaches: a road less travelled. *Sport in Society*, Oct 2016, 215 – 230.
- O'Connor, B. (2004). The Workplace Learning Cycle: A Problem-Based Curriculum Model for the Preparation of Workplace Learning Professionals. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 341-349.
- Phillips, C., Fisher, M., Baum, F., MacDougall, C., Newman, L., & McDermott, D. (2016). To what extent do Australian child and youth health policies address the social determinants of health and health equity?: A document analysis study. *BMC Public Health*, 16(1), 1-12.
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in career development of employees: The roles of proactive personality and cognitive complexity. *Career Development International*, 20(5), 525 – 538.
- Rabionet, S. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563 – 566.
- Randma-Liiv, T., Sarapuu, K., Uudelepp, A., & Metsma, M. (2011). *Avaliku teenistuse koolitussüsteemi ja arenguvajaduste analüüs. Analüüsi lõpparuanne*.

[<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2011-Avaliku-teenistuse-koolitussusteem-ja-arenguvajadused.pdf>] 05.03.2017

- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 116 – 126.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jensch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Sheehan, M. (2012). Investing in management development in turbulent times and perceived organisational performance: A study of UK MNCs and their subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2491-2513.
- Song, Y., Son, Y., & Oh, D. (2015). Methodological Issues in Questionnaire Design. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 45(3), 323 – 328.
- Srivastava, S., & Thakur, M. (2013). Mentoring and Performance: Testing a Mediated Model in Supervisory and Formal Mentoring in Business Organisation. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(2), 16-35.
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Tortorella, G., & Fogliatto, F. (2014). Method for assessing human resource management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4623 – 4645.
- Tracey, J., Hinkin, T., Tran, T., Emigh, T., Kingra, M., Taylor, J., & Thorek, D. (2014). A Field Study of New Employee Training Programs: Industry Practices and Strategic Insights. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 345 – 354.
- Treeneri tööjõukulu toetuse määramise tingimused, sealhulgas nõuded spordialaliidule, spordiklubile ja spordikoolile ning selle omaosalusele, treeningrühmale ja treenerile, ning toetuse suuruse, jaotamise, tagasimaksmise ja

tagasinõudmise kord. (2015). Riigi Teataja I, 29.10.2015, 13. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/129102015013>.

- UEFA: The Technician 2016-2017. (2016). *Learning the Game*. [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/CoachingCoachedu/02/45/46/49/2454649_DOWNLOAD.pdf] 13.03.2017
- Urick, M. (2017). Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations. *International Journal of Training and Development*, 21(1), 53-59.
- Vuta, D., & Farcas, A. (2015). The role of training in organizational and employee development. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 367-372.
- Waheed, S., & Zaim, A. (2015). A Model for Career Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(5), 1205-1213.
- Yelon, S., & Williamson, J. (2016). Integrating a Culture of Improvement into Skill Training. *Performance Improvement*, 55(7), 21-23.

Lisa 1. Intervjuu küsimused

- Kui palju on klubis treenereid ja liikmeid?
- Milline dokumentatsioon treenerite koolitamise teemal on klubis olemas?
- Kas organisatsioonil on olemas treenerite koolitamise süsteem?
- Milles väljendub süsteemi olemasolu või puudumine?
- Olemasoleva olukorra jätkudes, millised on potentsiaalselt tekkida võivad probleemid? Millised probleemid juba on tekkinud?
- Milleni võib antud olukorra jätkumine viia?
- Kas organisatsioon on nõus lõputöö autori poolse uurimisega ja tagasisidestamisega?

Lisa 2. Ankeetküsitlus

Allikas: (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011 põhjal, autori koostatud)

Hei! Olge head, täitke antud ankeet ära, et saaksime teemal „Treenerite koolitamine ja arendamine Pärnu JK Poseidoni näitel“ teha arenguhüppe . Tundke ennast vabalt, kirjutage nii, nagu arvate. Õigeid ja valesid vastuseid ei ole. Ühtlasi on tegemist minu lõputööga Tartu Ülikooli Pärnu Kolledžis. Teie vastustest ei ole kasu mitte ainult selle töö kontekstis, vaid loodetavasti ka reaalsuses kogu klubile ja treenerkonnale.

Nimi:	Treenerikvalifikatsioon:	Treenitavad grupid:
Vanus:	Kogemus treenerina (aastates):	
Haridustase:	Koormus (tundides nädala kohta):	

A) TEADLIKKUS ORGANISATSIOONIST

Kas oled teadlik klubi visioonist ja missioonist? Kas need on sulle olulised?

Jah, olen teadlik ja need on olulised []

Jah, olen teadlik, aga ei ole olulised []

Ei, ei ole teadlik, aga on olulised []

Ei, ei ole teadlik ja ei ole olulised []

Lisa 2 järg

Kas oled teadlik klubi struktuurist ehk kas tead, kelle poole pöörduda temaatiliste (näiteks koolitusi puudutavate) küsimustega?

Jah, olen teadlik []

Jah, olen teadlik, aga mõnede teemadega on segadus []

Ei, enamike teemadega ei tea, kelle poole pöörduda []

Ei, organisatsioonil puudub konkreetne struktuur []

B) SEOTUS ORGANISATSIOONIGA

Kas organisatsiooni tööle tulles tundsid end vajalikuna?

Jah, tundsin end väga vajalikuna []

Jah, tundsin end pigem vajalikuna []

Ei, pigem ei tundnud end vajalikuna []

Ei, ei tundnud üldse vajalikuna []

Kas sulle selgitati sinu rolli ja tähtsust piisavalt?

Jah, selgitati rolli ja tähtsust väga konkreetselt []

Jah, selgitati rolli ja tähtsust pigem konkreetselt []

Ei, selgitati vähe ja ebaselgelt []

Ei, üldse ei selgitatud []

Lisa 2 järg

Kas organisatsioon panustab piisavalt, et sooviksid töösuhet klubiga jätkata?

Jah, panustab väga palju []

Jah, pigem panustab []

Ei, pigem ei panusta []

Ei, üldse ei panusta []

Mida võiks teha paremini (kirjuta pikemalt)?

Kas organisatsioon aitab kaasa sinu karjääri arengule?

Jah, aitab palju kaasa []

Jah, pigem aitab kaasa []

Ei, pigem ei aita kaasa []

Ei, ei aita üldse kaasa, on takistuseks []

Kas organisatsioon soodustab sinu isiklikku õppimist ja arendamist?

Jah, soodustab väga []

Jah, pigem soodustab []

Ei, pigem ei soodusta []

Ei, üldse ei soodusta, on takistuseks []

Lisa 2 järg

C) KOOLITUSSÜSTEEMI JUURUTAMINE

Kas organisatsioon korraldab ja vahendab piisavalt koolitusi?

Jah, korraldab/vahendab stabiilselt []

Jah, korraldab/vahendab aeg-ajalt []

Ei, korraldab/vahendab harva []

Ei, ei korralda/vahenda üldse []

Mis teemadel tunded suurimat vajadust koolituste järgi (lisa palun selgitused)?

Milliseid koolitusi eelistad, kas sise-või väliskoolitusi ja miks? * Sisekoolitused on klubi korraldatud ja väliskoolitused teiste klubide/organisatsioonide korraldatud.

Lisa 2 järg

D) EFEKTIIVSUS

Kas organisatsioon kasutab sinu oskusi efektiivselt ehk kas sinu oskusi kasutatakse maksimaalselt ära?

Jah, minu oskusi kasutatakse maksimaalselt []

Jah, minu oskusi pigem kasutatakse maksimaalselt []

Ei, minu oskusi pigem ei kasutata maksimaalselt []

Ei, minu oskusi ei kasutata üldse []

Selgita palun, milline on su treeningkoormus (nt optimaalne, liiga suur, liiga väike jms)

E) TAGASISIDESTAMINE JA KONTROLL

Kas sinu tööd tagasisidestatakse piisavalt?

Jah, saan piisavalt tagasisidet []

Jah, pigem saan piisavalt tagasisidet []

Ei, pigem saan tagasisidet harva []

Ei, tagasisidet ei saa üldse []

Lisa 2 järg

Palun selgitage, mida ja millisel viisil sooviksite, et teie töö puhul tagasisidestataks?

Kui palju sinu tööd kontrollitakse?

Kontrollitakse liiga palju []

Kontrollitakse piisavalt []

Kontrollitakse pigem vähe []

Ei kontrollita üldse []

Kui palju sinu tööd suunatakse?

Suunatakse liiga palju []

Suunatakse piisavalt []

Suunatakse pigem vähe []

Ei suunata üldse []

F) LISAKÜSIMUSED

Kuivõrd oled rahul sulle makstava töötasu ja koormuse suhtega?

Olen igati rahul []

Olen pigem rahul []

Pigem ei ole rahul, aga saan hakkama []

Ei ole rahul []

Lisa 2 järg

Kui kompetentsena tunnend end treenerina? Selgita palun, milles see väljendub.

Millised on su eesmärgid treenerina? Kuhu soovid välja jõuda? Palun kirjuta vabas vormis.

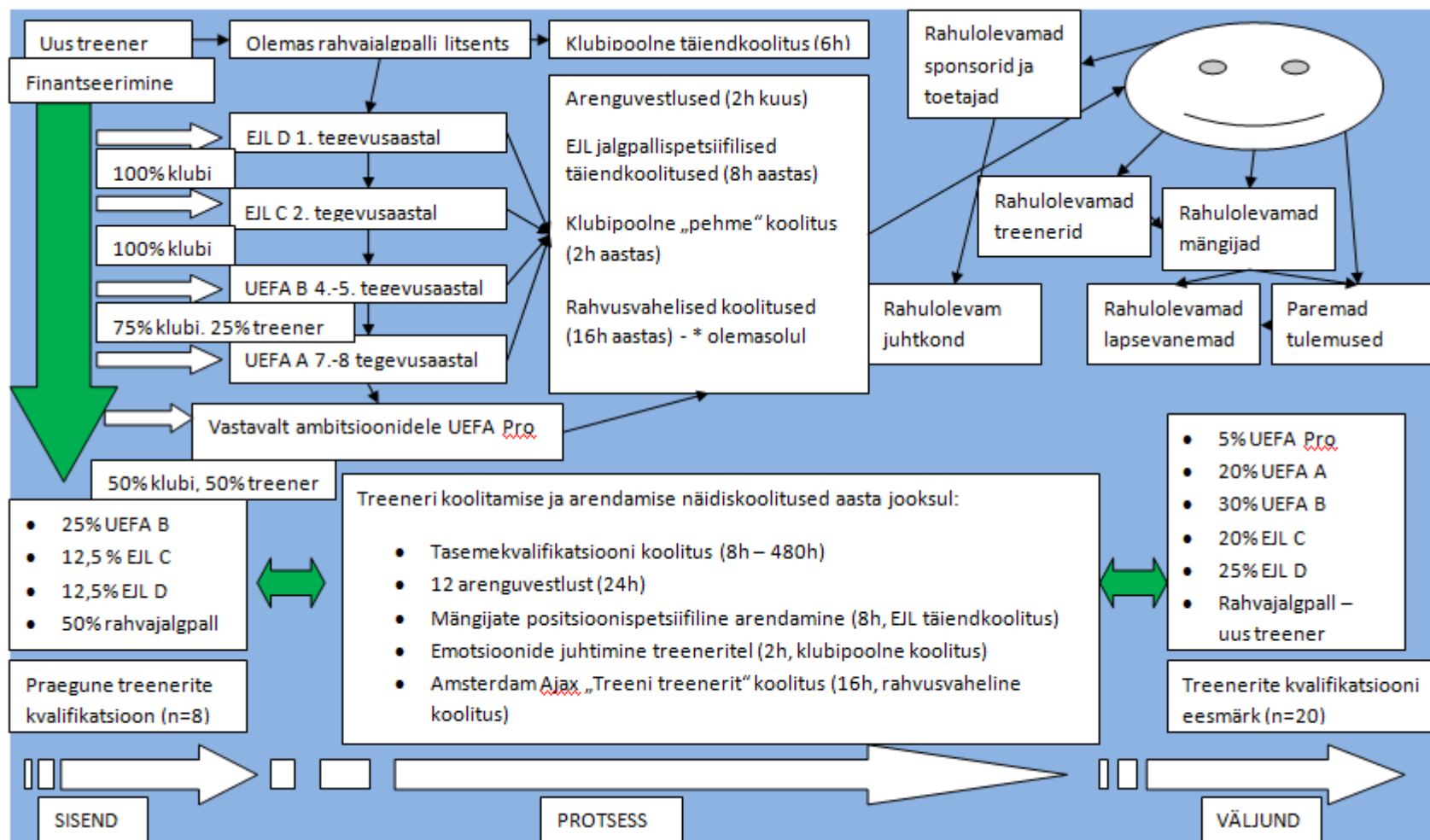
Lisa 3. Nõudmised treeneritele ja nende tõstmise kava arengukavas

Treenerite tööd juhib ja suunab noortetöö juht, kelle vastutada jääb treenerite pädevus, nende töömeetodid ning klubi mängufilosoofia rakendamine noortevõistkondadel läbi noortetreenerite.

- Klubiga liitunud treener peab omama EJL Rahvajalgpalli koolitust, lisaks peab enne tööle asumist läbima JK Poseidoni treenerite koolituse, mille eesmärgiks on klubi eesmärkide ja filosoofia tutvustamine.
- Esimesel treeneriameti hooajal peab osalema EJL D litsentsi koolitusel.
- Teisel kuni kolmandal treeneriameti hooajal peab osalema EJL C litsentsi koolitusel.
- Vastavalt treeningrühmade vanusele, ambitsioonidele ning töötasu kompenseerimisele peab UEFA B koolitusel osalema hiljemalt viie aasta jooksul pärast klubiga liitumist.
- Hilisemas protsessis EJL täiendkoolitustel osalemine 1-2 korda aastas.
- Treenerid peavad osalema ühisviibimistel/koosolekul, kus antakse ülevaade oma tegemistest ning laste arengust.
- Treeneril on kohustus pöörata tähelepanu ka mänguväliste aspektidele (toitumine, õpiedukus koolis).
- Noortetöö juhi teavitamine igakuiselt laste treenides kohalkäimise kohta ning liitumiste-lahkumiste kohta.

Allikas: Pärnu JK Poseidoni noortetöö arengukava 2017 – 2020 (lk 9)

Lisa 4. Koolitussüsteemi joonis



Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

A) treenerite koolitamine ja arendamine klubis organisatsiooni juhtide seisukohast – miks on see üht või teist? Selgita igast vaatenurgast.

- strateegiliselt oluline ehk kasulik;
- lühiajaliselt efekt väike, aga pikaajaliselt kasulik;
- lisaanalüüsi vajav;
- mõistlik loobuda.

B) Kuidas on korraldatud järgnevad asjad:

- töötajate palkamine ja säilitamine;
- töötajate tulemuste juhtimine;
- töötajate karjääri juhtimine;
- töötajate õppimise soodustamine ja annete arendamine.

C) Kui palju korraldab ja vahendab organisatsioon koolitusi ja millest see sõltub?

D) Kuidas finantseeritakse koolituste korraldamist ja vahendamist?

E) Kas ja milliseid kasutegureid annaks treenerite kõrgem kvalifikatsioon organisatsioonile?

Allikas: (Kalaiselvan & Naachimuthu, 2011 põhjal, autori koostatud)

Lisa 6. Koolituse tagasisideankeet vahetult pärast koolitust

Allikas: autori koostatud

Mis oli koolituse teema ja kes seda korraldas ning läbi viis?

Kas tundsid enne koolitust vajadust antud temaatika järele?

Jah, tundsin []

Jah, pigem tundsin []

Ei, pigem ei tundnud []

Ei, üldse tundnud []

Skaalal 1-10, kuidas jäid koolitusega subjektiivselt rahule?

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Skaalal 1-10, kui võrd omandasid koolitusel uusi rakendatavaid teadmisi?

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Milliseid teadmisi omandasid? Tagasisidesta koolitus enda jaoks.

Skaalal 1-10, kuidas jäid koolitajaga rahule?

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Lisa 6 järg

Kas soovitaksid seda koolitust teistele treeneritele?

Jah, kindlasti []

Jah, pigem küll []

Ei, pigem mitte []

Ei, üldse mitte []

Millisel teemal tunned suurimat vajadust järgmiseks koolituseks?

Mida soovid lisada või kommenteerida?

Lisa 7. Koolituse tagasisideankeet 6 kuud pärast koolitust

Allikas: autori koostatud

Mis oli koolituse teema ja kes seda korraldas ning läbi viis?

Kas oled viimase 6 kuu jooksul rakendanud antud koolitusel omandatud teadmisi?

Jah Ei

Kui jah, siis kui tihti sa neid kasutad / oled kasutanud?

- a) igal treeningul
- b) korra nädalas
- c) paar korda kuus
- d) korra kuus
- e) 1-2 korda

Kui ei, siis miks ei kasuta / pole kasutanud?

- a) ei ole praktikasse kantavad
- b) koolitus oli teise vanuseklassi näitel
- c) puuduvad vajalikud võimalused
- d) tunnen end ebakompetentsena
- e) leian, et saadud teadmised ei ole sobilikud
- f) muu

(täpsusta)

Kas ja kuidas oled koolitusel saadud teadmisi enda jaoks 6 kuu jooksul lahti mõtestanud ehk kas ja millest saad nüüd aru, mida kohe pärast koolitust ei saanud?

Lisa 7 järg

Kas lähetsid uuesti sarnasele koolitusele?

Jah, kindlasti []

Jah, pigem küll []

Ei, pigem mitte []

Ei, kindlasti mitte []

Kuidas hindad, skaalal 1-10, koolitusega rahulolu praegu?

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

Millisel teemal tunned suurimat vajadust järgmiseks koolituseks?

Mida soovid lisada või kommenteerida?

Lisa 8. Pärnu JK Poseidoni (noorte) jalgpallitreeneri ametijuhend

Allikas: autori koostatud

Lisa töölepingule nr ...

1. AMETINIMETUS: (noorte) jalgpallitreener

2. STRUKTUUR

2.1 Struktuuriüksus, kus asutakse tööle: Treeningute asukoha järgi (nt Surju vald, Are vald, Saarde vald) või meeste võistkonna järgi (esindus, duubel)

2.2 Alluvussuhe: Noorte jalgpallitreener allub vahetult noortesuuna juhile, kellelt saab tööülesanded ning kes kontrollib nende täitmist. Täiskasvanute jalgpallitreener allub vahetult juhatusesele, kellelt saab suunised ja kes kontrollib nende täitmist.

2.3 Töötaja asendamine: Töötaja äraolekul asendab noorte jalgpallitreenerit noortesuuna juhi poolt määratud treener, kellel samal ajal treeninguid ei toimu. Täiskasvanute jalgpallitreenerit asendab juhatuse poolt määratud treener, kes võib olla ka noorte jalgpallitreener.

2.4 Aruandlus: Noorte jalgpallitreeneril on aruandekohustus noortesuuna juhile ja täiskasvanute treeneril juhatuse liikmetele. Kõikidel treeneritel on kohustus täita kohalkäimisstatistikat Sportlyzeri veebiplatvormil.

3. NÕUDED AMETIKOHA TÄITJALE

3.1 Haridustase ja treeneri kvalifikatsioon: Töötaja omab minimaalselt keskharidust ja on läbinud vähemalt EJL rahvajalgpalli koolituse ning JK Poseidoni treenerite koolituse.

3.2 Vajalik keeleoskus:

- eesti keel;
- inglise keel;
- soovituslik on vene keele oskus.

3.3 Vajalikud isiksuseomadused: Töötaja on hea stressitaluvusega, kannatlik, õpihimuline, avatud, hea suhtlemisoskusega ja korrektne ning viisakas.

Lisa 8 järg

3.4 Tööga kaasnevad erinõuded: Töö eeldab mobiilsust ehk auto olemasolu ja ajalist paindlikkust nädalavahetustel võistlustel ja laagrites käia.

4. Ametikoha eesmärk ja tööülesanded

4.1 Eesmärk: (Noorte) jalgpallitreeneri töö põhieesmärgiks on organisatsiooni vajadustest ja suunistest lähtuvalt jalgpallitreeningute läbiviimine kõrgemal võimalikul tasemel.

4.2 Tööülesanded on järgmised:

- treeningplaanide koostamine;
- treeningute ettevalmistamine;
- treeningute läbiviimine;
- võistluskalendrite koostamine ja järgimine;
- uute mängijate kutsumine treeningutele;
- vajaliku aruandluse edastamine;
- lapsevanematega suhtlemine;
- organisatsiooni esindamine olulistel sündmustel;
- enese koolitamine ja arendamine vastavalt organisatsiooni koolitussüsteemile ja noortesuuna juhi suunistele;
- täita kõiki töölepingus välja toodud kohustusi ja piiranguid.

SUMMARY

THE TRAINING AND DEVELOPMENT OF COACHES ON THE EXAMPLE OF FOOTBALL CLUB PÄRNU POSEIDON

Joonas Einfeldt

The training and development of coaches is an essential part of sports organizations. A successful sports organization cannot exist without adequate personnel of whom coaches are responsible for the results. Generally sports organizations are judged depending on the sporting results, thus it is important to have high quality coaches.

This thesis proposed the objective to make suggestions to help football club Poseidon create a holistic training system for coaches. In order to achieve the objective, multiple steps were taken. To begin with, the theoretical basis was formed on which the end-objective could be built on. The theoretical background helped to understand how important the training and development of personnel is. Furthermore, it gave an overview of different models than can be used when creating a training system from scratch. In this instance, after comparing and analyzing different models, the synergetic model, developed by Kalaiselvan & Naachimuthu in 2011, was used.

In addition, the organization, football club Poseidon, was analyzed through interviews and documents to understand where do the main obstacles of creating a training system lie? During the process many factors were analyzed to understand the framework of the current situation. In other words, the as-is view was described which was an important step towards achieving a satisfactory to-be view. As a part of the empirical chapter, a questionnaire was designed for the coaches of the organization. It was filled out by eight current employees and one former employee. As a result, many patterns were found which were taken into consideration at the latter part of the thesis. Furthermore,

document analysis and semi-structured interviews with the CEO and board members were conducted to shed light on the administrative side of the organization.

Having verified and analyzed the results several suggestions were made in order to help the organization create a holistic training system for coaches. Among them was the proposition to start with regular group-based performance reviews and individual progress reviews. The thesis also highlights the importance of adequate documentation thus it makes the recommendation to implement coaches' training plan, training feedback sheets and add personal development as a work related necessity in the contract between the employer and the employee.

In conclusion, the original objective of the thesis was achieved. From this point it is up to the organization to reap the benefits of the results and suggestions. This thesis can take the organization up to a certain new level. Upon it being reached new objectives should be set so that further development of the organization and the coaches could be foreseeable.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Joonas Einfeldt,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Treenerite koolitamine ja arendamine Pärnu JK Poseidon näitel,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Liina Puusepp,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **17.05.2017**