

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Kerstin Kotkas

**STRATEEGILINE JUHTIMINE JA HEA JUHTIMISE
TAVA SPORDIORGANISATSIOONIDES
EESTI SUUSAKLUBIDE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Siiri Same, PhD

Pärnu 2022

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Siiri Same

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Kerstin Kotkas

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Strateegiline juhtimine spordiorganisatsioonides.....	7
1.1. Strateegiline juhtimine spordis ja teoreetilised seosed.....	7
1.2. Tavad ja väärtused spordiorganisatsioonide juhtimises	16
1.3. Organisatsioonikultuur ja juhi motivatsioon spordis	22
2. Strateegiline juhtimine Eesti spordiklubides ja uuring suusaklubides	25
2.1. Strateegiline juhtimine ja hea juhtimise tava spordiklubides.....	25
2.2. Uuringu meetodika, valim ja tulemused	32
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	51
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad.....	57
Lisa 1. Ekspertintervjuude seosed uurimisküsimuste ja teoreetilise osaga.....	64
Lisa 2. Ankeetküsimustik spordiklubide juhtidele.....	66
Lisa 3. Klubijuhtide motivatsiooniga seotud vastused.....	69
Lisa 4. Klubide ja spordijuhtide töökvaliteedi parendamisega seotud vastused	70
Lisa 5. Hea juhtimise tava.....	73
Lisa 6. Ankeetküsimustiku seosed teoreetilise osa ja ekspertintervjuudega.....	76
Summary	79

SISSEJUHATUS

Spordiorganisatsiooni juhtimiseks ei piisa pelgalt erialastest teadmistest, ressurssidest või töötahtest. Spordiorganisatsiooni juht vastutab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmise, sh dokumentatsiooni korrasoleku ja õigeaegse esitamise eest. Juhil lasub suur vastutus organisatsioonikultuuri loomisel ning heade tavade ja väärtuste propageerimisel, olles samaaegselt eeskujuks organisatsiooni positiivse kuvandi loomisel ja säilitamisel.

Euroopa Liidu järgmise nelja aasta spordialases tööplaanis, mis avalikustati detsembris 2020 on kõige muu hulgas välja toodud heade valitsemistavade arendamine ja edendamine spordis, valitsemisega seotud takistuste tuvastamist spordis ja Euroopa spordimudeli arendamist (European Union, 2020, lk 6). Aastal 2011 kogunes Euroopa Liidu spordi arendamise ekspertgrupp, kes tuvastas vajaduse ühtse, kõiki EL liikmesriike hõlmava spordi hea juhtimistava vajalikkuse järgi (European Union, 2013, lk 2). Rahvusvahelised spordiga seotud föderatsioonid on astunud olulised sammud ühiste valitsemisnormide saavutamise suunas, võttes kasutusele juhtimisprintsipiibid ja -tavad. Hea valitsemistava universaalne rakendamine rahvusvahelistes föderatsioonides sõltub ka väliste osalejate võimest ja valmidusest rikkumiste korral sanktsioonidega nõustuda. (Geeraert, 2019, lk 534)

Aastal 2017 võttis Eesti Olümpiakomitee (edaspidi EOK) vastu dokumendi „Hea juhtimise tava spordiorganisatsioonides“ (edaspidi hea juhtimise tava), mis on avaldatud EOK kodulehel ja käesoleva töö lisas 5 (lk 73). Antud dokument kujutab endast spordijuhtimise põhimõtete kogumit, kokkuleppelist käitumisraamistikku (Eesti Olümpiakomitee, 2017), millega liitumine on rangelt soovituslik. Käesoleva töö raames antakse ülevaade selle dokumendi eesmärgipärasusest ja toimivusest Eesti suusaklubide strateegilise juhtimise praktikas. Organisatsioonid, kes hea juhtimise tavaga ei liitu, jäävad ilma riigipoolsest rahalisest toetusest. Võimalike rahaliste ressursside kaotuse tagajärjeks on tegutsemiskvaliteedi langus. Uurimisprobleemina määratleb autor madalat hea juhtimise tavaga liitumise protsenti meie spordiklubide seas ja kontrolli puudumist

selle täitmise üle. Ausa ja eetilise spordijuhtimise tagamiseks ja selleks, et Eesti spordi arendamine ja toimimine spordiklubide tasandil jääks püsima, on vajalik uurida, mis takistab spordiklubidel hea juhtimise tavaga liitumist ja selle täitmist. Teemakäsitus toob esile veel spordijuhtide kvalifikatsiooni ja ülekoormuse teemad ning sellega seonduvalt ka spordiorganisatsioonide jätkusuutliku igapäevatööga seotud probleemkohad.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, mis takistab spordiklubidel hea juhtimise tava täitmist ning töötada Eesti Olümpiakomiteele välja ettepanekud, mis võimaldaksid spordiorganisatsioonidel seda tulemuslikumalt täita ja seeläbi oma organisatsiooni strateegilist juhtimist parendada. Autori hinnangul laieneb kõik töös kajastatu ka teiste spordialade koordineerimise ja arendamisega tegelevatele spordiorganisatsioonidele, mitte ainult suusaklubidele. Eesmärgi saavutamiseks selgitatakse töö empiirilises osas suusaklubide näitel välja spordiklubide võimekus olemasolevat hea juhtimise tava täita ja asjaolud, mis seda võivad takistada. Kultuuriministeeriumi spordi asekanter Tarvi Pürn (e-kiri, 21.12.2021) hindab käesoleva lõputöö teemat väga oluliseks ja rõhutab, et hea juhtimise tava põhimõtete juurutamine ja kontroll peaks olema just katuseorganisatsiooni huvi ja ülesanne. Kõik töös intervjueritud eksperdid nõustusid, et käsitletav teema on Eesti spordi arendamise kontekstis väga aktuaalne, seda nii spordi katuseorganisatsioonidele kui spordiorganisatsioonide eestvedajatele. Mitmed neist tõdesid, et hea juhtimise tava ei täida olemasoleval kujul oma eesmärki.

Uurimisküsimused:

- Kuidas toimub strateegiline juhtimine suusaklubides ja millisel määral järgivad suusaklubid hea juhtimise tava dokumenti?
- Millisel viisil mõjutavad spordijuhi motivatsioon ja kvalifikatsioon suusaklubide juhtimist?

Uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade strateegilisest juhtimisest spordiorganisatsioonides
- anda teoreetiline ülevaade tavadest ja väärtustest spordiorganisatsioonides ja leida selle seosed organisatsioonis valitseva kultuuriga

- anda teoreetiline ülevaade juhi motivatsioonist ja kvalifikatsioonist spordis ning tuua välja selle seosed organisatsiooni toimimisega
- viia läbi strateegilise juhtimise ja hea juhtimise tava rakendamise uuring suusaspordiga tegelevates Eesti spordiklubides ning intervjueerida spordieksperte
- leida üles probleemkohad hea juhtimise tavaga liitumisel ja selle järgimisel spordiklubides
- töötada välja ettepanekud hea juhtimise tava efektiivsemaks täitmiseks ja spordijuhtide kvalifikatsiooni ning motivatsiooni tõstmiseks

Lõputöö koosneb kahest osast. Töö esimeses osas tutvustatakse töö teoreetilisi aluseid, tuginedes erinevatele teadusartiklitele ning -allikatele nii strateegilise juhtimise poolelt kui spetsiifilisemalt spordivaldkonnast. Teoorias käsitletakse spordiorganisatsioonide strateegilist juhtimist ja organisatsioonijuhtimist kui tervikut, mis mõjutavad otseselt spordis toimuvaid protsesse ja spordiorganisatsioonide edukat toimimist ning koostööd. Rõhutakse juhtimistavade ja väärtuste tihedale seotusele spordiorganisatsioonide igapäevatöö korraldamise ning eetilise käitumisega.

Töö teises osas käsitletakse hea juhtimise tava dokumendi rakendamist Eestis ning tutvustatakse suusaklubides läbi viidud uuringut. Analüüsitakse uuringu tulemusi, eesmärgiga töötada välja ettepanekud hea juhtimise tava dokumendi edukamaks täitmiseks. Empiirilise osa jaoks kasutatakse kombineeritud uuringumeetodit – poolstruktureeritud intervjuude formaadis vesteldakse kolme Eesti spordi katuseorganisatsiooni esindajaga. Seejärel kasutatakse kvantitatiivse meetodina ankeetküsimustikku, saamaks hetkeolukorrast laiemat ülevaadet talispordi kontekstis. Veebiankeedi vormis küsimustik edastatakse vastamiseks suusaspordiga tegelevatele Eesti spordiklubidele, kes on kantud Eesti Spordiregistrisse. Küsitluses ja ekspertintervjuudes uuritakse klubide esindajatelt nende organisatsiooni juhtimise ja hea juhtimise tava täitmise kohta. Selgitatakse välja, millised strateegilise juhtimisega seonduvad asjaolud takistavad spordiklubidel hea juhtimise tavaga liitumist ja selle järgimist. Lõpetuseks tehakse uuringutulemuste põhjal järeldused ning töötatakse välja vastavad ettepanekud. Hea juhtimise tava rakendamist spordiorganisatsioonide praktikas ei ole Eestis autorile teadaolevalt varem uuritud.

1. STRATEEGILINE JUHTIMINE SPORDIORGANISATSIOONIDES

1.1. Strateegiline juhtimine spordis ja teoreetilised seosed

Käesolev alapeatükk annab ülevaate, kuidas rakendatakse strateegilist juhtimist spordivaldkonnas. Spordiorganisatsioonide strateegilise juhtimise edu võtmeks on võimekas juht koos oma meeskonnaga. Iga organisatsiooni eduka tegutsemise alustalaks on aga korralikud ja läbimõeldud strateegiadokumendid, mis võimaldavad hiljem tulemusi mõõta. Selliste dokumentide hulka kuuluvad ka juhtimis- ja eetikakoodeksid, sh hea juhtimise tava.

Sport võib muuta inimeste elu, sealhulgas valikuid, käitumist ja suhtumist ning läbi inimesteni jõudmise on spordil võime muuta maailma. Igapäevaelus on sport inimese püüdluste kogum, oma võimete piiride kompamine, massiline sotsiaalne liikumine. Sport valmistab inimest ette nii tööks kui teisteks ühiskondlikeks tegevusteks. (Loko, 1996) Spordis domineerib kõiges juhtimisega seonduvas juhatus versus tegevjuht dünaamika. Põhjuseks peetakse eelkõige suuresti vabatahtlikul tööl põhinevat keskkonda ja selle muutumist nn hübriidkoosluseks, kus lisaks vabatahtlikele tegutseb palgeline tööjõud ja üheskoos tuuakse sport kogukonda. (Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118)

Strateegia on kindel tegevuste kogum, mida juhid viivad ellu konkurentide edestamiseks ja parema kasumlikkuse saavutamiseks. Hästi läbimõeldud strateegia eesmärk ei ole pelgalt ajutine konkurentsiedu ja lühiajaline kasum, vaid pikaajaline edu, mis võib toetada organisatsiooni kasvu ja kindlustada tuleviku pikas perspektiivis. (Thompson *et al.*, 2016, lk 3) Tuleb analüüsida väliste olude ja sisemiste ressursside seoseid, mis on strateegia koostamisel peamine ehk leida üles seosed ettevõtte võimaluste ja ohtude vahel ning teiselt poolt neile reageerimise võimekus. (Harvard Business Review, lk 253) Selles juhile mõeldud käsiraamatus (lk 256) pööratakse ka tähelepanu faktile, et kui piisavalt hea strateegia on välja töötatud, on tehtud ainult pool tööd. Teine pool on strateegia rakendamine, sest juhil tuleb inimesed ja ettevõtmised strateegiaga kokku viia.

Juhi ametipositsiooni loomisel ja tänapäevaste strateegiate tekkimisel on oluline seos militaarkultuuri ja sõjapidamisega, vajadusest sõjaväe tegevust paremini koordineerida ja planeerida – tagada kindel kontroll, anda selged korraldused. Osaliselt mõjutavad vanad ideed ja kontseptsioonid siiani juhtimisega seotud arusaamu. (Rogers *et al.*, 2015, lk 19) Sõjaväekarjääri jooksul teenitakse koos paljude suurepäraste juhtidega, kelle põhiliseks ühiseks jooneks on ülima, täieliku vastutuse võtmine, mis ei pruugi tähendada vaid oma kohuse täitmist vaid kõike, mis üldiselt suurema missiooniga seotud (Willink & Babin, 2020, lk 11). Organisatsioonide juhtimisse ülekantuna tähendab see, et juht vastutab kõige eest, mis on tema organisatsiooniga seotud ja on nõus vastutuse võtmisega, selmet põgeneda.

Strateegiline juhtimine on suunatud organisatsiooni üldiste eesmärkide täitmisele, seega peab ka pingutus olema suunatud just sellele, mis on parim kogu organisatsiooni jaoks tervikuna, mitte ainult ühele valdkonnale. (Dess *et al.*, 2016, lk 9) Strateegilise plaani loomine eeldab kindlate dokumentide välja töötamist, kus on kirjeldatud organisatsiooni missioon, eesmärgid ja taktika, mis võimaldab hilisemat hindamist (Jackson, 2005, lk 281). Ta soovib organisatsioonil luua nii lühi- kui pikaajaline strateegiline tegutsemiskava ja koostada vastavad finantsplaanid.

Strateegiline visioon kirjeldab juhtkonna püüdlusi organisatsiooni tegevuse tõhustamisel ja põhjendades, miks see on ettevõtte jaoks kasulik. Strateegiline visioon osutab seega organisatsioonile kätte täpse suuna ja kaardistab strateegilise teekonna, paneb aluse pühendumusele ja kujundab organisatsiooni identiteedi. Selgelt sõnastatud strateegiline visioon edastab juhtkonna püüdlused sidusrühmadele ja aitab suunata ettevõtte töötajate energiat ühises suunas. (Thompson *et al.*, 2016, lk 21) Visioon toimib justkui organisatsiooni juhendina, keskse tugipunktina, suunates strateegiat. Organisatsiooni missioon võib kajastada kõike seda, mida juhid peavad eesmärgi saavutamiseks oluliseks. Mittetulundusühingu puhul määratletakse visioon näiteks harta ja avalikult välja öeldud missiooniga, luues organisatsioonile oluliselt keerukama eesmärgi. (Hull & Lio, 2006, lk 55)

Strateegiliste otsuste vastu võtmine ja ellu viimine nõuavad juhatuse liikmetelt intellektuaalset pühendumust ning aega. Tegevjuhi ja juhatuse koostööl on ülioluline

tähtsus just juhatuse strateegilise võimekuse ja selle muutumise osas. Spordiorganisatsioonid peavad kindaks määrama, kas organisatsioon on tegevjuhi hallata, juhatuse hallata või otsustavad nad võrdse tasakaalu kasuks. (Shilbury & Ferkins, 2011, lk 124) Strateegiline juhtimine koosneb analüüsist, otsustest ja tegevustest, mida organisatsioon võtab ette konkurentsieeliste loomiseks ja säilitamiseks. Selline määratlus hõlmab kahte peamist elementi, mis on strateegilise juhtimise tuumikuks. Organisatsiooni strateegiline juhtimine toob kaasa kolm jätkuvat protsessi: analüüs, otsused ja teod. (Dess *et al.*, 2016, lk 8)

Organisatsioonid võtavad ette strateegia välja töötamise protsessi, saamaks konkurentsieelise teiste organisatsioonide ees või nende üle. Selle eelise võivad nad omandada ka nappide ressursside kasutamise abil. Spordiorganisatsioonide jaoks võivad nendeks nappideks ressurssideks olla näiteks finantsvahendid, sponsorlusvõimalused, nähtavus meedias, sportlaste kaasamine, liikmed ja fännid, varustus või rajatised. Eestvedajate ja juhtide jaoks on strateegiad väga olulised, kuna visandavad peamise suuna ja tegevused organisatsiooni tulevikuks. (Pedersen & Thibault, 2014, lk 98) Tjønndal väidab oma uuringus, et strateegilise ja innovaatilise juhtimise kaudu täiustatakse kaasaegset sporti ning spordiinnovatsioon ja uuenduste strateegiline juhtimine on ülimalt olulised sportlike saavutuste parandamiseks (2016, lk 38). Spordi riigisisene organiseerimine toimub läbi spordiklubide süsteemi, mis on püramiidi alustalaks ja läbi mille tuuakse inimesed spordi juurde, tutvustatakse neile spordialasid (Jackson, 2005, lk 46).

Leidmaks sobivat meetodit et analüüsida, kuidas toimub strateegiline juhtimine spordiklubides ning kuidas saaks parendada juhtimistavade täitmist ja toomaks esile teooria seoseid spordijuhtide pädevuse ja motivatsiooniga, võrdleb autor kolme strateegilise juhtimise teooriat ja töövahendit. Võrdlustabel on esitletud leheküljel 11 (tabel 1). Teooriate ja vahendite valimisel oli määravaks asjaoluks sobivus spordiorganisatsioonide eripäradega, sh enamjaolt nende mittetulunduslikud omadused ja liikmeskonna huvide teenimine spordi arendamise kui laiema eesmärgi nimel. Spordiorganisatsioonide võtmesõna on sotsiaalne ettevõtlus ja kaasamine.

Esimesena annab töö autor ülevaate tasakaalus tulemuskaardi mudelist (*Balanced Scorecard*), mille näol on tegemist strateegilise juhtimissüsteemi tööriistaga.

Tulemuskaart võimaldab mõõta strateegia edukust ja tulemusjuhtimist, fookuses rohkem kasutajad ja kliendid. Tasakaalus tulemuskaart toob välja erinevused organisatsiooni tõhusust määravate mooduste vahel: strateegia jaotamine tegevuseesmärkideks, põhjus-tagajärg seoste mõistmine ja sisekommunikatsiooni tõhustamine. Siiski on selle juurutamisel palju tagasilööke ning üldine ebaõnnestumise määr rakendamisel suhteliselt kõrge. (Lucianetti *et al.*, 2019, lk 326). Sama uuringu tulemusena tuuakse välja, et tasakaalus tulemuskaardi meetod on rohkem orienteeritud tavatöötajatele kui juhtkonnale ning selle integreerimine on keerukam. (*Ibid*, lk 345) Tasakaalus tulemuskaardi meetodi loojateks on Robert Kaplan ja David Norton ning see seob organisatsiooni strateegia tulemusjuhtimise eesmärkideks, meetmeteks ja algatusteks ning need omakorda põhjuse ja tagajärje mõistetega. Korralik tulemuskaart ennustab strateegia tõhusust, kaasates finantse, kliente, organisatsioonis toimuvad sisemisi protsesse, töötajate koolitamist ning arengut. (Išoraite, 2008, lk 18)

Teisena annab töö autor ülevaate autor sidusrühmade teooriast (*Stakeholder Theory*). Selle juhtimisteooria kohaselt saaksid organisatsioonid saavutada paremaid tulemusi, võttes arvesse kõiki sidusrühmi, mitte ainult aktsionäre ja jaotades need omakorda sisemisteks ja välimisteks rühmadeks. Sidusrühmad on näiteks kliendid, tarnijad, töötajad, valitsus ja sotsiaalne ühiskond, milles organisatsioon tegutseb. (*Stakeholder Theory, n.d.*)

Sidusrühmade teooria loojaks on Edward Freeman ja teooria olemus rõhutab omavahel seotud suhteid ettevõtte ja selle klientide, tarnijate, töötajate, investorite, kogukondade ja teiste organisatsioonis osalevate isikute, st kõikide sidusrühmade vahel. Teooria väidab, et ettevõtte peaks looma väärtust kõigile sidusrühmadele ja neid kaasama. Sidusrühmade teooria lähtub paljuski eetilisest perspektiividest, rõhutades moraali ja väärtusi juhtimisel. (*About the Stakeholder..., n.d.*) Klubijuhid, liikmed, sponsorid ja sportlased loetakse peamisteks huvirühmadeks, kes mängivad olulist rolli nii klubi tõhususe kui ka tulevase jätkusuutlikkuse seisukohalt (Miragaia *et al.*, 2017). Teooria toob esile ka tugeva ja motiveeritud organisatsioonijuhhi vajalikkuse, kuna kõiki sidusrühmi on keeruline kaasata.

Strateegilise juhtimise edukus sõltub erinevate tegurite koostoimest. Järgnevalt tutvustab töö autor strateegilist auditit (*Strategic Audit*) kui vahendit, mis kuulub strateegilise

juhtimise ja planeerimise tööriistade hulka. Audit näitab organisatsiooni võimalusi ja edukust eesmärkide saavutamiseks, seda olemasolevate ressursside kasutamise põhimõtete alusel. Strateegiline audit on süsteem, mille abil tehakse kindlaks ettevõtte strateegiate elluviimise ulatus, eesmärgid ja kuidas neid saavutada. See eeldab strateegilise plaani koostamist. (Shible *et al.*, 2020, lk 1274) Strateegiline audit on iga ettevõtte edu või ebaõnnestumise oluline tööriist, sest muud tüüpi auditid ei suuda anda terviklikku hinnangut strateegilise juhtimise protsessile ja võimalikule tulemuslikkusele (Karim *et al.*, 2020, lk 2556).

Tabel 1. Valik strateegilise juhtimise teooriaid ja tööriistu

Teooria/mudel	Kirjeldus	Plussid/miinused
Tasakaalus tulemuskaart (Kaplan & Norton, 1992)	Tasakaalustatud tulemuskaarti võib mõista kui juhtimissüsteemi ja mudelit, mis on üles ehitatud vastavalt loogikale (ring “planeeritee-kontrolli-tegutse”). Keskendub neljale kategooriale: finantsid (<i>financial perspective</i>), kliendid (<i>customer perspective</i>), aktsionäridega seonduvad äriprotsessid (<i>internal perspective</i>), visioon ja areng (<i>the learning perspective</i>).	Plussid: fookuses kasutajad (sporti üle kantuna organisatsiooni liikmed); kommunikatsiooni olulisus; töötajate areng Miinused: keerukas integreerimine; kõrge ebaõnnestumise määr; suunatud paljuski töötajatele, mitte juhtkonnale
Sidusrühmade teooria (Freeman, 1984)	Organisatsioonid saavutavad paremaid tulemusi kui arvestavad kõikide sidusrühmade huvidega ja kaasavad neid maksimaalsel määral. Teooria loob organisatsioonile väärtust ja lähtub eetikast. Tugev sotsiaalne suunitlus.	Plussid: kaasab kõiki sidusgrupe, soodustab kommunikatsiooni, toetub eetikale ja ühtsetele väärtustele Miinused: keeruline hallata ja igale sidusrühmale meelepäraselt käituda; suur sotsiaalne vastutus; vajab tugevat organisatsioonijuhti
Strateegiline audit	Mõeldud eelkõige organisatsiooni juhtidele protsesside täiustamiseks ja puudujääkide leidmiseks. Koosneb erinevatest vahenditest, mida enamus organisatsioonid pikaajalise strateegia loomisel nagunii kasutavad (SWOT analüüs, mõõdetavad näidikud). Annab tervikliku hinnangu organisatsiooni strateegilisele juhtimisele.	Plussid: annab hea pildi strateegia toimivusest ja puudujääkidest; objektiivne; näitab kätte suuna eesmärkide täitmiseks Miinused: mõeldud peamiselt juhtidele; sisaldab paljuski strateegia loomiseks mõeldud vahendeid; ei kaasa töötajaid ja huvigrupe

Eelpool välja toodud strateegilise juhtimise teooriatest ja vahenditest on autori hinnangul just sidusrühmade teooria spordiorganisatsioonide tegevuses väga olulisel kohal, rõhudes nii kaasamisele, strateegilisele juhtimisele, eetikale kui juhi pädevusele. Nendel põhjustel osutus teooria autori poolt valituks, koostamaks käesoleva töö teoreetilist raamistikku. Spordiorganisatsioonide enamasti mittetulunduslike omaduste poolest on sidusrühmade kaasamine, organisatsiooni avatus ja läbipaistvus ning huvigruppidega seotud teavitustöö esikohal. Lisaks põimuvad sidusrühmade teoorias organisatsioonikultuuri loomine, (äri)etika ja juhi pädevus mida autor käsitleb alapeatükkides 1.2. ja 1.3.

Sidusrühmade teooriat on kasutatud ka töö empiirilise osa koostamisel - uuringus käsitletakse nii strateegilist juhtimist, organisatsioonikultuuri kui moraalseid väärtusi, spordijuhi motivatsiooni ning pädevust. Spordiorganisatsioon peab sidusrühmad alati esikohale seadma ja nende huvidest lähtuma. Spordiorganisatsiooni peamiseks sidusrühmaks on liikmesklubid ja läbi klubide nii sportlased kui harrastajad, seega peamine tähelepanu peab olema koondunud nende eesmärkide teenimisele. Spordiorganisatsioonide peamised sidusrühmad on välja toodud tabelis 2 (lk 13). Sidusgruppide teooria on üha enam kasutusel mitte ainult sotsiaalse vastutusega ettevõtete praktikas, vaid ka üldises organisatsioonijuhtimises (Keremidchiev, 2021, lk 70). Sidusrühmade teooria kolm lähenemist on kajastatud joonisel 1 (lk 13).

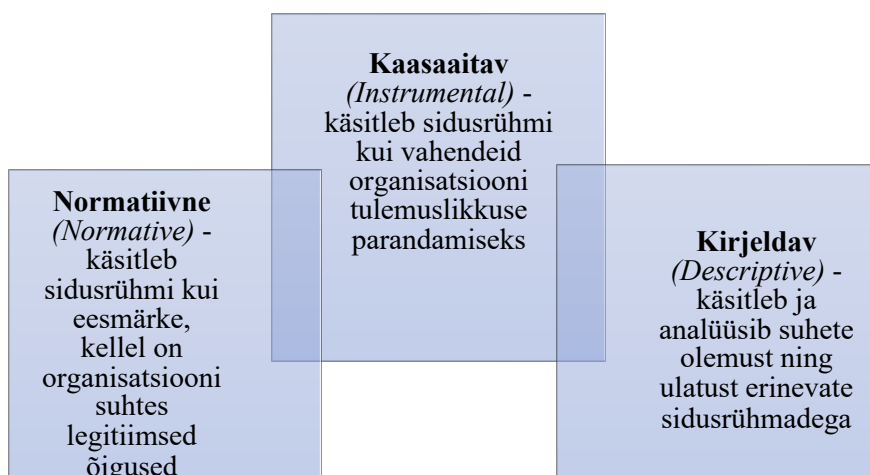
2017. aastal läbi viidud uuringu põhieesmärk oli analüüsida sidusrühmade rolli mittetulunduslike spordiklubide efektiivsuses vastavalt nende juhtide arusaamadele (Miragaia *et al.*, 2017). Tulemustest ilmses, et nii tõhusalt kui mitte nii efektiivselt töötavad klubid klassifitseerisid klubijuhid, liikmed, sponsorid, fännid ja sportlased kõige olulisemateks sidusrühmadeks. Ebaefektiivse tööga klubid asetasi suurema tähtsuse sportlaste ja treenerite sooritusvõimele, samas kui nende tõhusad konkurendid pidasi klubi juhtkonna ja sponsorite rolli sama oluliseks kui sportlaste ja treenerite saavutusi. (*Ibid*) Sama uuring kinnitab huvigruppide olulisust harrastusspordiklubide tulemuslikkusele, seda eelkõige rahaliste vahendite hankimise osas.

Tabel 2. Spordiorganisatsiooni peamised sidusrühmad

SPORDIORGANISATSIION
Sportlased
Liikmesklubid ja nende liikmed
Sponsorid, partnerid
Valitsus ja riiklikud institutsioonid
Partnerorganisatsioonid ja ühendused
Fännid
Avalikkus

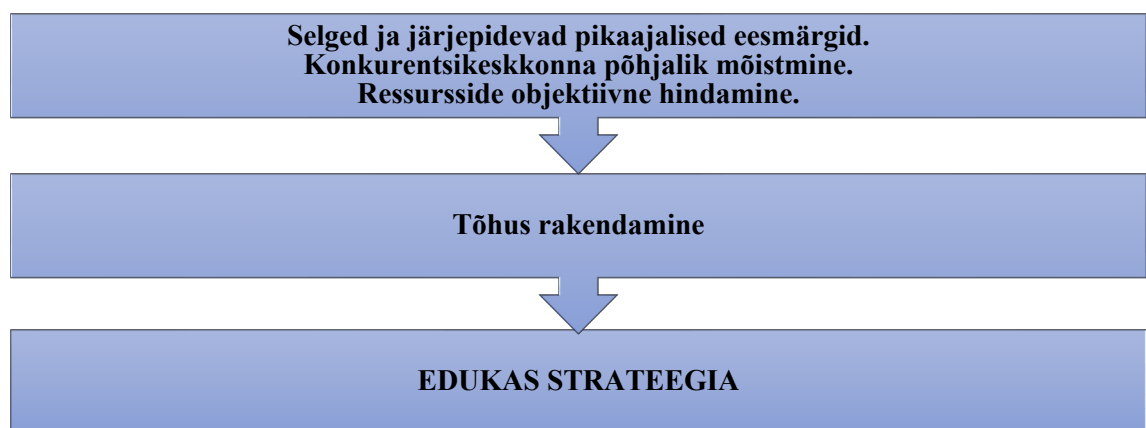
Allikas: Koostatud Alm (2013) järgi

Organisatsioonid peaksid visiooni, väärtuste, missiooni, juhtimiskoodeksite, eetikapõhimõtete ja muude strateegiliste dokumentide väljatöötamisel kasutama sidusrühmade kontseptsiooni. Fookus tuleks suunata tarbijate vajaduste rahuldamisele, koostööle kohalike kogukondadega, nende arengu toetamisele ja teistele sotsiaalsetele aspektidele. (Keremidchiev, 2021, lk 74) De Vries (2002, lk 1) võrdleb organisatsioone autodega, kuna nad ei liigu ise ja vajavad juhtimist, milleks on vaja õigeid inimesi. Juhtpositsioonidel olevate töötajate tõhusus määrab kogu organisatsiooni toimivuse ja ettevõtte ei saa olla edukas kui juhtimises on puudujääke. (*Ibid*, lk 2) Juhi töö hõlbustamiseks peaksid spordiorganisatsioonid püüdma luua organisatsioonile parima võimaliku keskkonna. See hõlmab ka vastutuse määramist tehtud valikute eest. (Arnold *et al.*, 2012, lk 325)



Joonis 1. Sidusrühmade teooria kolm lähenemist, koostatud Donaldson & Preston (1995) järgi, viidatud De Colle (2005, lk 303) vahendusel

Spordiorganisatsioonide professionaalsemaks muutmine on organisatsiooni ümberkujundamise protsess, mis viib organisatsiooni tõhususe ning tegevuse täiustamise ja asjaliku juhtimiseni. See võib kaasa tuua põhjalikud organisatsioonisiseseid muudatused, eriti neis spordialaliitudes, mida iseloomustab institutsionaalse juhtimise (juhtimisvõime) tugevdamine ning tõhususpõhiste juhtimisinstrumentide ja palgaliste töötajate rakendamine. (Nagel *et al.*, 2015, lk 407) Edukate strateegiate ühised elemendid on välja toodud joonisel 2. Juhid peavad koguma ja tähtsustama sidusrühmade seisukohti, kui nad otsustavad organisatsiooni suuna (Huml *et al.*, 2018, lk 243).



Joonis 2. Edukate strateegiate ühised elemendid, koostatud Grant (2016, lk 8) järgi

Mittetulundusühinguid ja kasumit teenivaid organisatsioone lööb lahku rida võtmeerinevusi. Neid erinevusi saab kasutada võrdluspunktidenä, uurides, kuidas mittetulundusühingud innovatsioonile lähenevad. (Hull & Lio, 2006, lk 54) Seda, kas mittetulunduslike ja kasumit teenivate spordiorganisatsioonide organisatsioonilised tulemused ka märkimisväärselt erinevad, püüti välja selgitada Saksamaa spordiorganisatsioonide näitel ja jõuti tulemuseni, et kasumit teenivad organisatsioonid ei edesta kasumit mitte teenivaid organisatsioone kõikides aspektides, vaid peamiselt vaid finantsilises dimensioonis (Nowy *et al.*, 2015, lk 155). Samas ei näita kessemad finantsvõimalused mittetulundusühingute töö madalamat tulemuslikkust kui kliendid ja liikmed on rahul, mis on samuti organisatsiooni tõhususe üheks näitajaks (*Ibid*, lk 171). Strateegia kui ühenduslülil olemus organisatsiooni ja selle keskkonna vahel on välja toodud joonisel 3 (lk 15).

Mittetulundusühingud on vastupidiselt tulundusettevõtetega vastamisi mitmete unikaalsete väljakutsetega, mille hulka kuuluvad ulatuslik sotsiaalne vastutus ning keerulised piirangud, mis on seotud strateegilise tegevuse ja finantstegevusega (Hull & Lio, 2006, lk 53). Tundub, et tippspordi ja teatavate kõrge riskiga valdkondades tegutsevate tegevusrühmade (nt meditsiinilise kirurgia meeskond, tuletõrje, päästeteenistus) vahel on operatiivse tulemuslikkuse juhtimisel tugev sarnasus. Seevastu on tippspordis ülioluline laiemal organisatsioonilise konteksti mõistmine ja kultuuriga kohandumine, kuid kõrge riskiga elukutsete puhul ei olnud see tulemuslikkuse juhtimisel oluliseks tunnuseks. (Molan *et al.*, 2019, lk 97)



Joonis 3. Põhiraamistik: strateegia kui ühenduslüli organisatsiooni ja selle keskkona vahel, koostatud Grant (2016, lk 10) järgi

Olenevalt rahalistest vahenditest ja inimressursist, võivad spordiorganisatsioonid vajada eesmärkide saavutamiseks teistsuguseid lähenemisviise. Kogenud personali ja piisavate finantsvahendite olemasolul peaksid nad olema proaktiivsed ja oma teenuseid ning liikmelisust kohandama, tippspordi struktuuri arendama ja kaasama otsustamisprotsessi rohkem palgalist tööjõudu. Juhul kui neil on rahalisi raskusi või kogemusteta töötajad, peaks organisatsioon investeerima spetsiifilistesse tegevustesse, kasutama ära vabatahtlike kogemust ning toetama oma spordiklubisid tippspordi struktuuri arendamise ja innovatiivsete tegevuste arendamise läbi. (Winand *et al.*, 2012, lk 757)

Spordiorganisatsioonidel ei ole ülemäära ressursi, mis võib osutada oluliseks komistuskiviks strateegiate ellu viimisel ja uuenduslike mõtete rakendamisel praktikas. Just sellepärast peab organisatsiooni juhtima kogenud, tugev ja otsustusvõimeline, spordijuht, kes oma organisatsiooni eest vastutab, meeskonnatööd organiseerib ning organisatsiooni reputatsiooni kujundab.

1.2. Tavad ja väärtused spordiorganisatsioonide juhtimises

Spordiklubid tegutsevad enamasti mittetulundusühingute vormis, peamiseks eesmärgiks sotsiaalse ettevõtlusega tegelemine ja kogukonnale mõeldud kasu läbi spordi arendamise. Seega peavad spordiklubid oma strateegilise tegevuse väga hoolikalt läbi mõtlema ja finantse ainult selleks tarbeks kasutama, välistades isikliku kasu ja hüvede saamise. Tavad ja väärtused, mida kannavad edasi juhid, väljenduvad selgelt spordiorganisatsiooni terviklikus tegevuses ning suhetes sidusgruppidega. Sport on meelelahutus, kultuur ja selles osalemine on iga inimese vaba valik ja tahe. Spordieetika on tihedalt seotud isiklike väärtustega ja võib halvimal juhul soodustada korruptiivset tegevust spordis.

Tänapäeval on sport omandanud suuremad mõõtmed, milles võib ära tunda uusi kontseptsioone, millest mitmete puhul klassikalised spordiga seonduvad põhimõtted on hüljatud. Niisiis on kaasaegse spordi valik mitmekesisem kui ainult võistlussport. (Steenberger *et al.*, 2001, lk 33)

Euroopa Liidu 2007. aastal Brüsselis presenteeritud õigusdokumendis on sätestatud, et sport on osa iga mehe ja naise pärandist ning selle puudumine ei ole kompenseeritav, lisaks on spordi näol tegu kasvava sotsiaalmajandusliku nähtusega, mis annab olulise panuse Euroopa Liidu solidaarsuse strateegiliste eesmärkide saavutamisse. Viidatakse ka faktile, et sport edendab rahu ja mõistmist eri rahvuste ja kultuuride vahel. (European Union, 2007) Sporti peetakse kultuuripärandiks, mida kahjustab kaubana käsitlemine (Seppelt & Löer, 2020, lk 330).

Väärtusi, millest organisatsiooni kultuur koosneb, pole lihtne kindlaks teha. Kuna kultuur on nähtamatu, võib neid väärtusi tunda ja nende olemasolu hoomata, kuid neid kirjeldada on enamasti väga raske. Organisatsiooni liikmed on nagu kalad vees ja kala saab alles siis aru, et ta vajab vett, kui ta on veest väljas. Tihti on just uustulnukad ja kõrvaltvaatajad need, kes näitavad meile kätte olulised aspektid meie organisatsiooni kultuuris. Muutuste läbiviimisel alati väga oluline väärtused kindlaks teha. (De Vries, 2002, lk 171)

Paljud ettevõtted on välja töötanud väärtuste kogumi, mis juhivad töötajate tegevust ja käitumist ning strateegilise visiooni ja missiooni elluviimist. Väärtuste all peetakse silmas teatud kindlaid uskumusi, tunnuseid ja käitumisnorme, millest peaksime juhtkonna

hinnangul juhinduma oma visiooni ja missiooni elluviimisel. Väärtused on seotud õiglase kohtlemise, au ja aususe, eetilise käitumise, uuendusmeelsuse ja meeskonnatööga ning kirega tippkvaliteedi vastu, samuti sotsiaalse vastutuse ja kogukonnaga. (Thompson *et al.*, 2016, lk 25)

Organisatsiooni eeskujud määravad terve organisatsiooni käitumise tooni ja eestvedamine määrab dominantse perspektiivi eetilise käitumise osas. Organisatsiooni nõudmised, ootused ja traditsioonid on käitumuslikeks suunanäitajateks ja selle eestvedajad peavad andma selged ja üheselt mõistetavad ootused töötajatele nende käitumise osas. Läbi juhtide tegevuse peab organisatsioon usinalt töötama sellise keskkonna loomise nimel, kus eetiline käitumine on harjumuspärane. (Parkhouse, 2005, lk 37)

Viimaste aastakümnete vältel on avalikkuse ette kerkinud tõsisid küsimusi spordi juhtimisstandardite kohta. Skandaalide kuhjumine kõigutab spordi ja sellega seonduvate organisatsioonide usaldusväarsust, ohustades demokraatliku ühiskonna usaldust spordi positiivsete sotsiaalsete ja kultuuriliste väärtuste osas. (Alm, 2013, lk 6)

Sotsiaalsete muutuste protsessides on oluline koht jagatud väärtusel, ühise väärtuse loomisel ning selle mõistmisel. Seda, kuidas spordiorganisatsiooni töötajad, kes peaksid jagatud väärtusi looma, nende olemust tajuvad ja kuidas see mõjutab nende töö tulemuslikkust, uuriti aastal 2020 Hiinas (Wu *et al.*, 2020, lk 1) ja jõuti järeldusele, et jagatud väärtused on otseselt seotud ühtse visiooniga ning see mõjutab tugevalt spordiorganisatsioonide kasu ühiskonnale ehk positiivseid sotsiaalseid tulemusi.

Professionaalne käitumine põhineb isiklikel väärtustel, kuid professionaalne käitumine ei lange alati kokku isiklike väärtuste või ühiskondlike normide ja vooruste ideaalidega. Tõstmaks professionaalsuse taset spordijuhtimises, on oluline läheneda eetilise koolitamise osas ennetavalt. (Parkhouse, 2005, lk 40) Spordi juhtimise edu sõltub erinevate põhimõtete rakendamisest, mis pärinevad nii sotsioloogiast, psühholoogiast, filosoofiast kui teistest valdkondadest. Nende põhimõtete õige kasutamine aitab kaasa edu tagamisele. (Parks *et al.*, 1998, lk 94)

Kuna käesoleva töö empiirilises osas keskendutakse suusaklubide juhtimisele, toob autor siinkohal välja ka spordi(klubi) juhi määratluse, mis pärineb ingliskeelsest erialakirjandusest. Klubijuht täidab järelevalvelist rolli ja tagab, et klubi töö sujuks eeskujulikult. Talle seatud tööülesanded sõltuvad klubi tüübist, aga tavaliselt on klubijuhi ülesandeks meeskonna juhtimine ja rahulolu tagamine klubi teenuste osas. Samuti peab klubijuht tagama kõikide seadmete ja rajatiste toimivuse. (Club Manager Job..., *n.d.*)

Spordijuhi amet nõuab taustateadmisi protsesside juhtimisest, kuid veel täpsemalt nõuab see teadmisi spordist ja selles osalevatest inimestest. Et olla tõeliselt tõhus, peavad spordijuhil olema head juhtimisoskused ja tõmme spordi kui äri suhtes. (Watt, 2003, lk 116) Pädevuste asjakohasust spordikorralduse eriala vilistlaste hulgas uurides jõuti 2019. aastal läbi viidud uuringus järeldusele, et spordikorralduses on kõige olulisem tähendus koormusvõimel, läbirääkimisoskustel ja enesekehtestamisel, lisaks toodi esile eelarvestamine, juhtimine ja andmeanalüüs. (Fahrer & Schüttoff, 2019, lk 344)

Organisatsiooni juhtimise hea tava viitab aktsepteeritud normidele või väärtustele ressursside õiglase jaotamise osas (nii kasum kui kahjum) ning juhtimisega seotud protsesside läbi viimisele ja organisatsiooni suuna määramisele spordis. Riiklik juhtimis- ja järelevalvetava viitab protsessidele, mida valitsus või juhtorganid kasutavad spordisüsteemi juhtimiseks, et saavutada soovitud tulemused kas moraalse surve, finantsvahendite või teiste stiimulite abil, või teiste osapoolte teatud viisil käituma mõjutamiseks litsentseerimise, reguleerimise ja kontrollimise teel, saavutamaks soovitud tulemused. (Beech & Chadwick, 2004, lk 26) Spordiorganisatsioonidele viidates eelistatakse kasutada mõistet „organisatsiooni juhtimistava“, kuna see viitab laiemale hulgale ülesannetele ja kohustustele kui traditsioonilise ettevõtte juhtimise tava. Võib öelda, et see laiendatud mõiste organisatsiooni hea juhtimistava osas tugineb seitsmele põhiprintsiibile, milleks on läbipaistvus, aruandekohustus, demokraatia, vastutus, võrdsus, efektiivsus ja tõhusus. (*Ibid*, lk 30)

Ehkki peaaegu kõik hea spordijuhtimise põhimõtted tunnistavad aruandekohustuse vajalikkust, keskendutakse enamjaolt demokraatlikule vastutusele - teisisõnu viisidele, kuidas riiklikud spordi juhtorganid aruandekohustuse sidusrühmade ees üldiselt täidavad, näiteks esindatus juhatustes või viisid, kuidas juhatuse liikmed saab vastutusele võtta (Ryall *et al.*, 2019, lk 3). Hea juhtimis- ja valitsemistava standardite rakendamine

rahvusvahelistes spordialaliitudes nõuab kaasregulatsioone, kus nendes dokumentides välja toodud toetatakse ja täiendatakse riiklike või avalike sanktsioonidega. See tähendab, et avalikud osalejad kehtestavad miinimumstandardid, mis hõlmavad ka seire- ja sanktsioonimehhanisme. (Geeraert, 2019, lk 520)

Organisatsioonid soovivad eesmärkide saavutamiseks oma tegevust parandada. Tulemuslikkusest aru saamine tekib kui juhid kasutavad ressursse, protsesside või tulemuste hindamiseks tööriistu. Sellegipoolest on spordiorganisatsioonide, näiteks riiklike spordi juhtorganite tulemuslikkust nende mittetulunduslike omaduste tõttu sageli keeruline tuvastada, mõõta ja juhtida. Aastate jooksul on mittetulunduslik olemus andnud juhtidele võimaluse vältida organisatsiooni tulemuslikkusele keskendumist. (Winand *et al.*, 2010, lk 279)

Rahvusvahelise Olümpiakomitee (International Olympic Committee) olümpia- ja spordiliikumise hea valitsemistava üldpõhimõtetes (2008, lk 3) on sätestatud, et iga organisatsiooni ja juhtorgani kõik määrused, sh põhikirjad, -seadused ja muud menetlusnormid peavad olema selged, läbipaistvad, avalikud ja hõlpsalt kättesaadavad ning juhtorganite suurus peaks olema kooskõlas spordiorganisatsiooni suurusega ja valimisi peaksid reguleerima selged, läbipaistvad ja õiglased reeglid. Eetiliste standardite all on eraldi öeldud, et hea valitsemistava eeldab nõuetekohast finantsjärelvalvet ning võimu kuritarvitamise vältimiseks on hädavajalik adekvaatsete reeglite kasutuselevõtt, mida peab monitoorima kõrgemal tasemel (*Ibid*, lk 5).

Kuna üldsuse huvi spordi vastu on suurenenud ja rahalised panused kasvanud, on tekkinud vajadus õiguslike nõuete järgi, mis nõuavad spordiorganisatsioonidelt rahaliste riskide minimeerimist läbi tõhusate riskijuhtimistavade (European Union, 2013, lk 3). Samas mainitakse spordi aususe tagamist kui suurt väljakutset, kuna korrupsioon ja muu kuritegelik tegevus on Euroopa spordis levima hakanud, mis on muutnud haavatavaks terve spordimaailma ja omab seega ulatuslikku mõju. Endine sportlane ja advokaat, Transparency International spordi töögrupi juht Sylvia Schenk väidab oma ettekandes (2013), et hea juhtimistava rakendamine spordis on autonoomia ja eneseregulatsiooni üks alustingimusi. Põhimõteteks on demokraatia, läbipaistvus ja vastutus otsuste tegemisel, samuti sidusrühmade kaasamine. Spordis osalejatelt eeldatakse eetilisi standardeid ja

kvaliteeti. Hea juhtimistava näol ei ole tegu lühiajalise projekti, vaid pidevalt parendatava jätkuva protsessiga.

Sporti ei saa määratleda ainult selle autonoomia järgi, vaid see on alati põimitud laiemasse väärtuste võrgustikku (Steenberger *et al.*, 2001, lk 46). Olümpiaorganisatsioonidele mõeldud spordijuhtimise teoses (Jackson, 2005, lk 197) soovitatakse spordiorganisatsioonidel huvide konflikti vältimiseks kindlad juhised koostada, reguleerimaks töötajate ja liikmete käitumist. Seda lihtsal põhjusel, et läbi aegade on spordis esinenud poleemikat just huvide konflikte silmas pidades, mis omakorda kujundab organisatsioonist teatud eelarvamuse ja mõjutab selle mainet.

Olümpialiikumise egiidi alla kuuluvates spordiorganisatsioonides on viimastel aastatel ilmnenud mitmeid juhtimise ja kontrolliga seotud vigasid, mis on ilmsiks tulnud nii altkäemaksu kui seksuaalse väärkohtlemise ja teiste spordieetikaga seotud juhtumitega ja seda nii rahvusvahelisel kui riigisisel tasandil. Hea valitsemis- ja järelevalvetava ulatuslikkuse tagamiseks on oluline teha koostööd, kindlustamaks meetmete ulatuslikkust. Samuti on oluline uurida erinevaid kultuure, juhtimist ja käitumisviise. (Pielke *et al.*, 2020, lk 480)

Eetikaga seotud probleeme esineb sisuliselt igas spordijuhtimise kontekstis. Teemadel nagu ausus ja täpsus reklaamis ning müügis, hinna määramine, kokkuleppemängud, piletite edasimüük ja turvalisus, on kindlad eetilised piirid. Sugude ja vähemuste võrdsus, sportlaste ekspluateerimine, sooritust tõstvad toidulisandid, sotsiaalne vastutus, huvide konflikt ja õigus eraelu privaatsusele on vaid mõned mured, mis on seotud spordimaailma keeruliste eetiliste kaalutlustega. (Parkhouse, 2005, lk 40) Spordis on olulisel kohal usaldus, kuid tagatud peab olema kontroll. See ei kehti ainult dopinguprobleemide puhul, vaid puudutab ka korrupsiooniskandaale. Tänu ajakirjandusele ja politseilisele sekkumisele on viimasel ajal ilmsiks tulnud spordikorrupsiooni juhtumid terves maailmas, mis omakorda on avalikkust tähelepanelikumaks muutnud. (Seppelt & Löer, 2020, lk 345)

Hea juhtimistava punktid hõlmavad läbipaistvust, demokraatlikke protsesse, sisemist vastutust ja kontrolli ning sotsiaalset vastutust. Üks peamisi väljakutseid, millega spordiorganisatsioonid silmitsi seisavad, on demokraatlike protsesside puudumine. Selle

all peetakse silmas ausaid valimisi, avatud arutelusid, ausat osalemist otsuste tegemisel, kus kuulatakse ära kõik seotud osapooled. Peamised probleemid demokraatlikes protsessides on seotud sidusrühmade esindatuse ja kaasamisega. (Grigaliūnaitė & Eimontas, 2018, lk 23)

Spordijuhtide jaoks kõikehõlmava eetikakoodeksi väljatöötamine on probleemne ettevõtmine, seda valdkonna mitmekülgsuse ja mastaapsuse tõttu (Parkhouse, 2005, lk 39). Spordi eestvedajad peavad oma järgijatega tihti eetikateemadel rääkima, sätestama selged eetilised standardid ja kasutama tunnustamist ning karistamist, tagamaks nende standardite täitmise. Samuti peavad spordi eestvedajad proaktiivselt suhtlema, jõud ühendama ja otsuseid langetama, mõeldes samaaegselt nende otsuste tagajärgedele nii organisatsiooni kui sidusrühmade võtmes. (Pedersen & Thibault, 2014, lk 134)

Tuginedes Jacksonile (2005, lk 150) tuleb seadused, eetika ja väärtused panna kindlasse konteksti. Väärtused viitavad levinud veendumustele ja põhimõtetele, eetika väljendub eelkõige käitumises ning seadus on ennetustööriistaks. Ta soovib eetiliste otsuste langetamisel ja hinnangute andmisel organisatsioonil määratleda oma põhilised vaated ja suunata sinna ka ressursid. Teatud juhtudel peab organisatsioon võtma juhtpositsiooni, ent mõnikord tuleb soovitud lõpptulemuse saavutamiseks teha koostööd teiste organisatsioonidega. (*Ibid*, 2005, lk 153) Siinkohal on heaks näiteks WADA ehk Maailma Antidopinguagentuuri koostöö rahvusvaheliste spordialaliitudega.

Spordikorrupsioonile kui terminile on täpset vastet raske leida, kuna korrupsiooni määratlemisel puudub konkreetsus (Perli, 2020, lk 12), ent Adam Mastersi määratluse järgi (2015, viidatud Perli, 2020, lk 12 vahendusel) võrdub spordikorrupsioon avalikkuse poolt põhjustatud kahtlusega, kas sporditegevus toimub ja sporti juhitakse ausal viisil. Tänapäeval on spordikorrupsioon käsitletav laialt levinud nähtusena, alates organiseeritud kuritegevusest kuni kohalike spordiorganisatsioonide väikeste rikkumisteni (Manoli *et al.*, 2017, viidatud Perli, 2020, lk 14 vahendusel). Geeraert (2018, viidatud Perli, 2020, lk 15 vahendusel) peab raskendavaks asjaoluks läbipaistvuse puudumist spordiorganisatsioonide juhtimisel. Transparency International (2013) andmetel ei ole ükski spordiala korrupsiooni suhtes immuunne.

Hea juht annab oma väärtuste jagamise ja nende järgimisega spordiorganisatsioonile õige suuna. Spordiorganisatsiooni juhtide käitumine ning suhtlemine peegeldab väärtusi, mida nende poolt juhitud organisatsioonid edasi kannavad. Eetikal on spordis väga suur roll, olgu selleks aus mäng või igapäevane sõnapidamine ja usaldusväärsus. Erinevused eetilistes tõekspidamistes ja tavade mittejärgmine võib viia korruptiivse käitumiseni spordis. Spordiorganisatsioonid ja nende juhid panevad Eesti spordi kollektiivsele jätkusuutlikule toimimisele aluse, seega peab nende juhtimiskvaliteet olema selge ja kontrollitud.

1.3. Organisatsioonikultuur ja juhi motivatsioon spordis

Organisatsiooni edukus ja töötulemused sõltuvad meeskonnas valitsevast õhkkonnast ja töökeskkonnast. Töötaja motivatsioon on olulisel määral seotud organisatsioonis valitseva sisekliimaga. Tugev juht seisab hea selle eest, et tema organisatsioonis on ühtsus ning tugev organisatsioonikultuur. Oluliseks faktoriks on juhi pädevus ning eelnevad kogemused, sest organisatsioonikultuuri eestvedajaks ja suunanäitajaks on eelkõige organisatsiooni juht. Autori hinnangul on spordiorganisatsiooni edukal juhtimisel suur osakaal just juhi sisemisel motivatsioonil ja tahtel ühiskonnale midagi tagasi anda, väärtusi ja teadmisi jagada.

Kuigi sport jääb suuremale osale elanikkonnast ajaviiteks, ei saa spordijuhtimist enam ajaviitena käsitleda. Paradoksaasel kombel on edu võti spordi juhtimiseks selle mängulisena hoidmine, tehes seda samas väga professionaalsel viisil. (Shilbury & Ferkins, 2011, lk 123)

Organisatsiooni kultuur, mida enamasti peetakse enesestmõistetavaks, paneb paika käitumisreeglid. Selle raamistik levib sotsiaalse õppimise kaudu ja on normatiivne. Teiste sõnadega, organisatsiooni kultuur aitab töötajatel aru saada, mida organisatsioonis peab tegema ja mida ei tohi teha. Kuna organisatsiooni kultuur on tihedalt seotud identiteediga, püsib see tavaliselt pikka aega ja seda ei ole kerge muuta. (De Vries, 2002, lk 170) Juht peab mõistma kultuuri ja selle olemust enne kui hakkab organisatsiooni edukaks muutmisele keskenduma (Hougaard & Carter, 2020, lk 201). Kultuur koosneb emotsioonide, põhimõtete ja väärtuste kogumitest ning seda loovad inimesed ise (*Ibid*, lk 202).

Tagamaks meeskonna suurepärase sooritus peavad eestvedajad ja juhid identifitseerima ja levitama oma nägemust, optimeerima ressursid ja protsessid, töötajaid toetama ja neile väljakutseid esitama ning tagama grupi ühtekuuluvuse (Fletcher & Arnold, 2011, lk 238). Organisatsioonikultuur seisneb uskumustes – mida ja kuidas me organisatsiooni toimimise kohta usume ja mida peame õigeks? (Rogers *et al*, 2015, lk 220) Uskumused mõjutavad olulisel määral indiviidi käitumist nii üksikisikuna kui meeskonnas.

Meeskonnakultuuri loomist vaadatakse kui keskust, mis viib efektiivsete tulemuste ja efektiivse juhtimiseni. Uuringutulemused on näidanud, et meeskonnakultuuri loomine sisaldab ühiste uskumuste tekitamist tiimis läbi rollide ja meeskonna atmosfääri teadvustamise ja arengu. Kui meeskonnaliikmed teadvustavad nii enda kui teiste rolli, soodustab valitsev õhkkond meeskonna nägemuse ja eesmärkide realiseerimist. Samuti on kaasaegses tippspordis tähtis et direktor, tegevjuht ja/või treener tunnetaksid oma rolle ümbritsevaid piire ja hindaksid panust, mille teised töötajad annavad meeskonnakultuuri ja selle toimimise. (Fletcher & Arnold, 2011, lk 235) Organisatsioonikultuuri loomist ja kujundamist käsitletakse juhi vastutusena ning juhi jaoks algab organisatsioonikultuuri mõjutamise protsess põhiväärtuste paika panemisest (Hougaard & Carter, 2020, lk 202).

Usaldusväärsed organisatsioonid annavad inimestele usu toetudes oma identiteedile, väärtustele, põhimõtetele ja eestvedamisele. Nende eesmärk on suurem ja nad ei ole orienteeritud kiiretele lahendustele. (Goffee & Jones, 2016, lk 159) Juhi ülesandeks on vastavalt olukorrale kasutada ja juhtida inimressurssi (Jackson, 2005, lk 230). Tippsporti juhtivad liidrid peaksid selgelt aru saama nii enda rollist organisatsioonis kui teiste omadest. Täpsemalt öeldes peaksid nad olema teadlikud oma rolli piiridest - kus lõppeb nende vastutusala ja algab teise oma. (Arnold *et al.*, 2012, lk 322)

Juhid ei tohiks kunagi rahule jääda ja peaksid alati paremuse poole püüdlema, viies sellise mõtteviisi oma meeskonnaliikmeteni (Willink & Babin, 2020, lk 77). Iga juht peab oma tegevustes tasakaalu leidma ja hoidma, mis muudabki juhtimise keerukaks. Distsipliini võib võtta kui vabaduse vastandit ja neid kahte tuleb tasakaalustada ka juhtimises, leidmaks tasakaal äärmuste vahel. Selle mõistmine võib osutada juhile väga tõhusaks relvaks, kergendades juhi tööd ja suurendades juhtimiseefektiivsust. (*Ibid*, lk 263).

Tegevusi ümber korraldades võib inimene olla suuteline oma tööd tõhusamalt tegema, kuid parema efektiivsuse saavutamiseks on tarvis muutust mõtlemises (Marcum *et al.*, 2005, lk 28). Eesmärgi tähtsust kogeb inimene vaid juhul kui töö on mõttekas ja töös leitakse tähendus, seostades seda teiste töö ja kogukonnaga (Goffee & Jones, 2016, lk 159). Emotsionaalse pühendumise füüsilised tunnused on kirg, õhin, energia ja uhkus (Markides, 2000, lk 145).

Kui üks inimene teeb organisatsioonis kõike või peab olude sunnil tegelema mikrojuhtimisega, ei ole organisatsioonil soodsat pinnast edukaks tegutsemiseks või edasiseks arenguks. Spordijuhist ei tee juhti mitte positsioon ja ametinimetus vaid kogemused, katse-eksituse meetodid, personaalne kasv ja areng. Juht peab alluvaid väärikalt kohtlema, neid samaaegselt motiveerides ja edukamate töötulemusteni juhtides. (Jackson, 2005, lk 227) Head juhid tegelevad suurema strateegilise eesmärgi nimel ülesannete, projektide, operatsioonide planeerimise ja elluviimisega süvitsi, nad on omandanud arusaama suuremast pildist ja konkreetsete tegevuste vajalikkusest – miks ja milleks. Selline informatsioon ei jõua aga teiste organisatsiooni töötajateni automaatselt ja tavatöötajad, kelle ülesandeks on tegeleda taktikalise poolega, peavad keskenduma konkreetsetele oma ülesandele. Nad ei vaja samu teadmisi ja arusaamu, mis on nende ülemustel, ent nad peavad mõistma juhi rolli ja kuidas nende töö suurema eesmärgi saavutamisele kaasa aitab. (Willink & Babin, 2020, lk 226)

Kui spordiorganisatsiooni inimressursid on piiratud, tuleb töötajatel oma tegevust tihti ümber korraldada ja valikuid teha. Selline organisatsioon ei ole pikemas perspektiivis arenguvõimeline ning töötajaid ohustab kõrge läbipõlemise risk. Liiga ambitsioonikalt tuleviku planeerimine ja liiga suurte sihtide seadmine maksab kätte igas organisatsioonis, seega on hea juhi omadusteks kindlasti ratsionaalne mõtlemine ning tasakaalukus, läbimõeldud tegevuskava ja konkurentide tundmine, hoides samal ajal silm peal oma organisatsiooni töötajatel ja nende tegevusel.

2. STRATEEGILINE JUHTIMINE EESTI SPORDIKLUBIDES JA UURING SUUSAKLUBIDES

2.1. Strateegiline juhtimine ja hea juhtimise tava spordiklubides

Eesti spordiorganisatsioonid tegutsevad enamjaolt mittetulundusühingute vormis, mis tähendab, et neilt oodatakse spordi mitmekülgset arendamist, seda eelkõige kogukondliku kasu ja inimeste liikumisharrastuse parendamise võtmes. Lisaks tippspordi ja noortespordi arendamist, võistlemis- ja treeningvõimaluste pakkumist sportlastele ning rahvusvahelist tulemuslikkust. Siinkohal ei saa ega tohi ei eesmärgiks olla tulu teenimine juhtidele, vaid ainult organisatsioonile endale ja sellesama tulu omakorda spordi arendamise edasi suunamine, nn ringluse tekitamine. Spordiorganisatsiooni arengukava määrab kindlad eesmärgid ja organisatsiooni suurenemise võimalused, kasutades mõõdetavaid näidikuid. Arengukava elluviimiseks on vaja tugevat juhti ja tugevat meeskonda, kes ühise eesmärgi nimel väljas, järgides juhtimistavasid. Käesoleva töö aluseks olev EOK hea juhtimise tava kuulub strateegilise juhtimise dokumentide hulka ja sellega liitumine on spordiorganisatsioonile vabatahtlik, ent rangelt soovituslik.

Spordiorganisatsiooni juhi tööülesannete hulka kuulub organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmise eest vastutamine. Spordiorganisatsiooni puudutavad suuremad otsused võtab enamjaolt vastu juhatuse, ent tegevjuht peab oma töö tulemusena kindlustama nende ellu viimise ja organisatsiooni igapäevase töö tulemuslikkuse. Tegevjuht ei ole ainult lüli organisatsiooni ja juhatuse vahel, kellele kuulub pelgalt ametinimetus – Eesti praktikas peab just tema organisatsiooni tööle panema. Spordiorganisatsiooni juhi üks olulisemaid omadusi on väga hea planeerimisoskus. Juba aastal 2018 viis M. Kärp oma magistr töö raames läbi vestlused Eesti spordivaldkonna ekspertidega (Kärp, 2018, lk 6), mille tagajärjel selgus, et spordialaliidud vajavad strateegilise võimekuse tugevdamist.

Ettevõtluses kasutusel olevatest suurusjärgudest lähtudes on tegu väikeettevõttega, kui seal töötavate isikute arv on alla viiekümne ja mikroettevõttega, kui töötajate arv on

väiksem kui kümme (EAS, 2014, lk 7). Käesoleva töö autori arvates ei saa neid näitajaid kõrvutada spordiorganisatsioonidega, sest enamikes Eesti spordiorganisatsioonides töötab alla kümne inimese, tihti ka alla viie ning organisatsioon, kus on palgal vähemalt 10 töötajat, on Eesti kontekstis juba suur spordiorganisatsioon.

Valdavalt tugineb spordiliikumine Eestis vabatahtlikele ühendustele, mille aluseks on sisemise motivatsiooniga seonduv ja tahe arendada valdkonda, vabatahtliku töö tegemise soov ja oma spordialaga seonduvate võimaluste arendamine. Sporti peetakse isereguleeruvaks ning selle edukus on otseses seoses tegevustega, millega sporti elavana püütakse hoida. Tänu aktiivsetele inimestele ja nende ideedele moodustatakse spordiklubid, edasi kandub tegevus juba suuremate organisatsioonide tasandile nagu alaliidud või olümpiakomitee. Põhirolli kannavad ja seda realiseerivad eestvedajatena spordis aktivistid. (Noormets, *s.a.*, lk 4) Spordiseadusest lähtudes (2007, §9 lg 1) makstakse riigieelarvelist toetust vaid siis, kui alaliidul on olemas arengukava ja kui nõuetekohased aruanded on õigeaegselt esitatud, kõik dokumendid on korras. Spordiseaduse järgi (2007) peab missiooni ja eesmärgi sisaldav arengukava olema vähemalt neljaks aastaks koostatud, lisaks tuleb anda eesseisvatest tegevustest ülevaade, kus on kajastatud ka selleks kuluvad vahendid. (Kärp, 2018, lk 36)

Eesti spordijuhtimine on detsentraliseeritud ning põhineb suuresti vabatahtlikel ühendustel. Riigi ülesandena nähakse spordi harrastamiseks vajalike eelduste loomist, spordiorganisatsioonide rollina aga inimeste ühendamist erinevate sporditegevustega (koolitused, võistlused, treeningud). Lähtuda tuleb eesmärkidest ja ühistest huvidest. (Ida-Virumaa Spordiliit, *s.a.*, lk 5)

Tänapäevase spordikorralduse aluseks olid muudatused 80ndate lõpus ja 90ndate alguses, eeskujuna võeti arvesse Põhjamaades ja paljudes Euroopa riikides kehtiv mudel. See mudel põhineb inimeste vabal soovil ja avatusel, ühistel eesmärkidel ning juhtimispõhimõtetel, reeglite järgimisel ja koostööl riigivõimuga. (Eesti Spordiregister, 2017) Riigi rollina tuuakse välja spordiga tegelevate organisatsioonide toetamine õigusaktide ja finantsiliste toetuste eraldamise näol ja seeläbi omakorda liikumisharrastuse arendamiseks soodsate tingimuste loomine (Kultuuriministeerium, *s.a.*).

Riiklik arengustrateegia „Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030“ (edaspidi „Sport 2030“) määrab spordipoliitika visiooni, suured eesmärgid ja eelistatud arengusuunad. Selles Riigikogu poolt kinnitatud dokumendis on sport ja liikumine määratletud kui kõikide sihtgruppide tegevust tervistava ja hariva, samas meelelahutusliku osana, millel märkimisväärne sotsiaalne toime. Sport aitab kaasa lõimumisele, arendab kultuuri ja majandustegevust. (Kultuuriministeerium, *s.a.*) Kultuuriministeeriumi andmetel on Eesti spordiorganisatsioonidel suur otsustusõigus oma töökorralduse ja arenguplaanide osas. „Sport 2030“ dokumendis välja toodud põhimõtted, millest riik spordipoliitika kujundamisel lähtub ja mida võetakse aluseks riiklike strateegiadokumentide koostamisel. (Kultuuriministeerium, 2020)

Tänu spordiorganisatsioonide tööle ja tegutsemisele on inimestele tagatud kvaliteetsed tegevused ja teenused, mis tõstavad tööhõivet ja aitavad kaasa majanduse toimimisele (Eesti spordipoliitika..., 2015). Tallinna spordiorganisatsioonide toimimist käsitlevas uurimistöös (Paju *et al.*, 2002, lk 10) tuuakse Eesti spordielu edenemist määravate teguritena välja spordiorganisatsiooni adekvaatsus ja toimimine, mida spordisüsteemis kannavad edasi spordiklubid, kes on nii võistlevaks üksuseks kui spordielu hoidjaks ja kelle tegevusulatuses sõltub suuresti kohaliku spordielu tase.

Avaliku sektori hoiakud sporti on muutunud. Spordiorganisatsioonidele tekitatakse soodsamaid tegutsemistingimusi, millega kaasnevad nõudlikkus ja kõrgendatud ootused planeeritava tegevuse ning mõju laienemise osas. Organisatsioonide usaldusväärsusel on oluline roll, sest selle usaldusvääruse ja maine saab hetkega kaotada. Isegi juhul kui spordis esineb vaid üksikuid väärkäitumisi, on spordi usaldusväärsus kollektiivselt tule all. Üksainus rikkumine võib mõjutada kõiki spordiorganisatsioone. (Eesti Spordiregister, 2017) Eesti Olümpiakomitee presidendi Urmas Sõõrumaa nägemuse järgi on kogu spordijuhtimine ühiskondlikku laadi ettevõtmine (Pärnpuu, 2017).

Töö autori valduses on EOK komisjoni „Spordiorganisatsioon ja klubiline liikumine“ 23.11.2016 toimunud esimese koosoleku protokoll (Eesti Olümpiakomitee, 2016), milles EOK peasekretär esitab ootused komisjoni tööle. Ühe ootusena on välja toodud 2017.a. I kvartali lõpuks spordiorganisatsioonidele suunatud hea juhtimise tava põhimõtete koostamiseni jõudmine, eesmärgiga dokument järgmisel EOK täiskogul kinnitada. Lisaks rõhutati hea juhtimise tava koodeksil põhineva leppe koostamiseni ja sõlmimiseni jõudmist nii EOK kui tema liikmesorganisatsioonide vahel ja edaspidi EOK

liikmesorganisatsiooni ning selle liikmete vahel. Komisjoni liikmed toetasid hea juhtimise tava arusaadaval ja võimalikult lühikeses variandis kirja panemist, kuna selle peamiseks eesmärgiks on käivitada muutuste protsess organisatsioonikultuuris ning mõjutada klubisid ja liite oma juhtimistegevust kujundama. Nii anti teine käik spordiorganisatsioonidele mõeldud hea juhtimise tava loomisele Eestis.

Keskriminaalpolitsei korruptsioonikuritegude büroo rakenduseksperdi Remo Perli sõnul (e-kiri, 27.01.2022) on käesolev lõputöö oluline just seetõttu, et toob välja kitsaskohad, mis kahandavad võimalusi kokkulepitud reegleid järgida – spordijuhtide (klubide, alaliitude) liialt spordikeskne arenemisprotsess, kaod juhtimiskvaliteedis, vähene kommunikatsioon, jne. „Ei tundu olevat jätkusuutlik ainult reeglite täitmise nõudmine ja pikemas perspektiivis ka riikliku rahastamisega sidumine. See võib olla asjakohane teemale tähelepanu tõmbamiseks, ent tulemuste parandamise eelduseks on siiski läbi hariduse ja teavitustöö tulenev soov ise häid tavasid ja eetikanorme järgida.“

Spordikoolituse ja -Teabe SA juhatuse liige Toomas Tõnise, keda antud töös ekspordina intervjueriti (suuline vestlus, 23.03.2021), oli seisukohal, et inimest hinnatakse tema käitumise ja korrektsuse järgi ja samad põhimõtted kehtivad organisatsioonide hindamisel. Mängu tulevad lubadustest kinni pidamine, usaldusväärsus, heatahtlikkus ja teised sarnased näitajad.

Töö autori käsutuses olevast presentatsioonist, mis kanti ette EOK täiskogul 17. mail 2017 (Eesti Olümpiakomitee..., 2017) tuleb esile, et tagamaks spordiorganisatsiooni usaldusväärset ja valdkonna arengut, on väga oluline hea juhtimine. Rõhutatakse, et spordivaldkond on kollektiivselt haavatav ja üks või mõned halvad juhtumid kantakse üle kõigile. Soovitakse, et spordiorganisatsioonid tegutseksid ausalt ja asjatundlikult, arusaadavalt ja läbipaistvalt, seadusi ja reegleid järgides ning sidusrühmi ja liikmeid kaasavalt, välistades kõikvõimalikud vastupidised tegevused. Samal EOK täiskogul kinnitati hea juhtimise tava kui dokument ning astuti järgmised sammud sellega liitumise tagamiseks, kusjuures hea juhtimise tavaga liitumine on veebilehe Sport.ee vahendusel avalikult jälgitav.

Hea juhtimistava järgimisel või mittejärgimisel on otsesed seosed spordiorganisatsiooni väärtuste ja tavadega, mis võivad viia korruptiivse käitumiseni. Keskriminaalpolitsei korruptsioonikuritegude büroo rakenduseksperdi R. Perli hinnangul (e-kiri, 27.01.2022)

on head juhtimist käsitlevad alusdokumendid (tavad, eetikakoodeksid) tavapäraselt valdkonnas tegutsejate poolt kokkulepitud käitumisreeglid ja juhised, mille järgimine peaks olema aluseks organisatsiooni või valdkonna eesmärgipärasele toimimisele tervikuna. Perli hinnangul on aluseks teadlikkus, respekt ja austus, mitte sanktsioonid ja ranged kontrollmehhanismid. Täpselt nii palju kui need omadused domineerivad, neid kokkuleppeid ka järgitakse. "Organisatsioon on oma juhi nägu. Kui need dokumendid ei ole olulised juhile, siis pole need olulised ka alluvatele ja jäävad pigem vormitäiteks. Politseitöö kogemus kinnitab, et organisatsioonides, kus selline mudel toimib, on korruptiivset käitumist oluliselt vähem ja peetakse kinni ka teistest kokkulepitud reeglitest," selgitab ta.

Heale juhtimistavale spordis viitas hiljuti ka Eesti Ekspress (Kalev, 2022), kus juhiti tähelepanu Eesti Mootorrattaföderatsiooni (EMF) kohatule käitumisele sportlase ja tema sponsoriga. EOK spordiarbitraaž, kus lahendatakse erapooletult spordis tegutsevate osapoolte kaebusi, leidis muuhulgas EMFi tegevuses huvide konflikti ning juhtis selle raames tähelepanu heas juhtimistavas sätestatud punktidele.

Juba aastal 2012 arvas EOK juhiks kandideerinud Madis Kallas, et hea juhtimistava spordis annaks suurepärase võimaluse spordijuhtimisel silma peal hoida. Tema sõnul on hea juhtimistava käsitletav spordijuhtide eetikakoodeksina. „Suurepärase, kuna suure poliitika varjus ja seal tehtavate sammude meelevallas on mõningatel spordiorganisatsioonidel samuti probleeme elementaarsete hea tava reeglite järgimisega. Juhtimiskultuur vajab pidevat hoolt ja tähelepanu,“ sõnas Kallas Postimehe arvamusportaalis avaldatud artiklis. Ta tõstatab küsimuse ka spordijuhtide kompetentsi osas: „Elementaarsel tasemel peavad kõik spordialaliitude juhid teadma konkreetse ala aluseid. Muidu ei ole hea kontakti loomine ning õiglaste otsuste tegemine võimalik. Spordi juhtimise juurde saabub iga päev üha rohkem spordialase hariduseta ja spordialase kogemuseta juhte, nagu tegu oleks mingi tähtsusetu valdkonnaga.“ (Kallas, 2012)

Spordijuhi ülesanded ja nende mastaapsus võivad sõltuda sellest, kas spordijuht töötab klubi tasandil, KOV tasandil või riiklikul tasandil, lisaks töötab spordijuhte ka erasektoris. Võõrkeelsetest allikatest ilmneb, et spordijuhtidel on oma tegevuse piires palju huvitavaid kohustusi, kõige lihtsamalt öeldes vastutavad spordijuhid oma organisatsioonide ja sportlaste tegevuse eest. Kui mõned spordijuhid tegelevad ainult

profimeeskondade ja -sportlastega, siis teised keskenduvad sporditreeningutele ja spordi arendamisele, spordiüritustele või spordile kui meelelahutusärile. (Top Management..., *n.d.*) Sama allika väitel on spordijuhtimine nagu iga teinegi äri, põimides peaaegselt kolm suunda: turunduse, juhtimise ja inimressursi haldamise. Ehkki spordijuhile võib kasuks tulla varasem spordis tegutsemise kogemus, näiteks sportlasena, näitab spordi haldamise ja juhtimisalase hariduse omamine, et spordijuht suhtub oma karjääri tõsiselt. Omandatav erialane kraad ei sisalda endas ainult spordi- ja meelelahutusmaailma suundumusi, vaid annab kindla aluse ka äriteooriates.

Kogenud spordijuht Jüri Järv leiab, et spordiorganisatsiooni juht seisab üldjuhul üksinda juhatuse ja komiteede vahel, ta peab kõik ise ära tegema ja samas leidma samaaegselt võimaluse enese motiveerimiseks. Tugevale juhile ei pruugi see probleemiks olla, sest teda motiveerivad pidev tegutsemine ja õnnestumised. Veidi nõrgemale ja kogenematule juhile võib see aga ületamatuks probleemiks osutuda, sest tal ei ole nõuküsimise võimalust või julgust. (Järv, 2012)

Järv peab hea spordijuhi võtmeomaduseks enesekindlust, lisades et rollide jaotuses peab valitsema selgus – kes millega tegeleb, mille eest vastutab ja kolmandaks võrdleb spordijuhtimist pallimängutreenerina tegutsemisega, kus luuakse mängijatele kindla strateegiaga tegutsemiskeskond. Tema sõnul peab hea spordijuht ära kuulama võimalikult paljude inimeste nägemuse ja lõpuks tegema vahet õigel ja valel, eesmärgipärasel ja mõttetul tegevusel ning langetama inimesi solvamata tervikpildist lähtuvalt õiged otsused. Lisaks toob ta välja asjaolu, et hea spordijuht peab olema olema hea suhtleja ning esineja ja mis kõige olulisem – igal ajal kättesaadav. (*Ibid*) Spordijuhil on organisatsiooni edukuse määramisel täita võtmeroll ning spordijuhi tööülesanded jaotuvad personali manageerimise, üldiste juhtimiskohustuste, turunduse ja reklaami ning teiste jooksvate kohustuste vahel (Thompson, 2018).

Töö autor toob siinkohal esile kahe hiljuti avaldatud spordijuhi töökuulutuste sisud, andmaks täpsemat ülevaadet omadustest, mida oodatakse spordijuhi ametipositsioonile asuvalt isikult Eestis ja näitamaks varieeruvaid nõudmisi ning tööülesandeid. Riikliku tähtsusega organisatsiooni, Kaitseväge peastaabi spordijuhi töökohustuste hulka kuulub Kaitseväge spordi arenguks vajalike alusdokumentide koostamine, lepingute menetlemine, rahvusvaheliste spordiürituste ja -võistluste korraldamine, eelarve planeerimine ja

täideviimine, ajateenijate ja reservväelaste kehalise ettevalmistuse korraldamine ja erinevate väeosade spordiinstruktorite tegevuse koordineerimine. Kandidaadilt nõutakse erialast kõrgharidust, soovitud omadustena tuuakse esile algatusvõime, loovus, kohusetunne, vastutusvõime, suhtlemis- ja meeskonnatöö oskus. On rõhutatud erialase teise astme kõrghariduse kasulikkust ja eelnevat erialast töökogemust. (CV Keskus, veebruar 2019) Kaitsevägi pälvis aastal 2020 ka tiitli „Spordisõber“, mis on Kultuuriministeeriumi ja Eesti Olümpiakomitee algatusel välja antav tunnustus spordi toetajatele, kelle mõju spordi propageerimisel kandub märkimisväärselt edasi laiemasse ühiskonda (Eesti Kaitsevägi, 2020).

Tähtvere Tenniseklubi spordijuhi töökohustused sisaldavad ürituste ettevalmistamist ja läbiviimist, klubi tegevuse koordineerimist, juhtimist ja arendamist ning erinevate kordade ja süsteemide tundmist. Lisaks peab juht haldama lepinguid. Kõrgharidus mainitakse ära soovituslikuna, ent eeldatakse teadmisi ja kogemusi spordialasest tegevusest. Ootuste hulka kuuluvad koostöövõime ja suhtlemisoskus, analüüsi- ja algatusvõime, täpsus ja korrektne asjaajamine ning iseseisvus ja positiivne ellusuhtumine. (CV Keskus, detsember 2019)

Edukus spordi arendamisel sõltub otseselt spordis tegutsevate inimeste kvalifikatsioonist ja motivatsioonist (Paju *et al.*, 2002, lk 10). 2020. aastal lõpetas EOK koolitusprogrammi Spordijuht 2.0 mitu endist tegevsporlast, kes viitasid mitmele Eesti spordijuhtimises esinevale probleemile, mis töö autori hinnangul mõjutavad otseselt organisatsioonide toimimist ja tulemuslikkust. Olulisemad väited on, et Eesti spordijuhtimine on muutumas, sest ametnikud, kes on tulnud teisest süsteemist, on töölt lahkumas ja spordikoolide-aegne maastik asendumas spordiklubidega, mis muudab spordikultuuri paindlikumaks. Tuuakse välja, et Euroopas on klubisüsteem tihedalt seotud erasektoriga, kuid praeguses olukorras erasektori panus väheneb ning riigil lasub spordi osas veel suurem vastutus. Mainitakse tippsporlaste juhtimise vajalikkust nii spordi tegemise ajal kui nende ettevalmistamist eluks pärast tippporti ning spordialade-ülese mentorlusprogrammi vajalikkust treeneritele ja sportlastele. Rõhutatatakse, et spordijuht peab olema aktiivne, paindlik, kõrge stressitaluvuse ja enesedistsipliiniga, hea kommunikatsioon- ja planeerimisoskusega ning kuigi tippport ei ole eelduseks, tuleb seos spordiga kasuks. (Kirsberg, 2020)

Kõiki ühendusi ei ole võimalik samamoodi juhtida ja spordiorganisatsiooni juhtimine ei pruugi samastuda ettevõtte juhtimisega. Organisatsiooni töökorraldus ja juhtimine kujunevad välja liikmete soovidest lähtudes, ent spordiorganisatsiooni liikmeskond peab kindlasti olema teadlik organisatsiooni sisemistest eeldustest ja väliskeskkonna spetsiifikast. (Noormets, *s.a.*, lk 1)

2018. aastal läbi viidud uuringu tulemuste põhjal saab järeldada, et sportlike saavutuste kõrval on sama oluline kokkuvõtlik, terviklik lähenemine organisatsiooni poolt ja sellega seotud tegevuste osas, mida teostavad spordijuhtid. Strateegiliste arenguplaanide teostamisel tuleb lähtuda spordialaliidu tegutsemise keskkonnast ning sellega seotud faktoritest, sh sidusgruppidest. (Kärp, 2018, lk 61)

Käesoleva töö autori hinnangul liituvad paljud spordiorganisatsioonid EOK hea juhtimise tavaga just rahalise toetuse saamise eesmärgil, mis ei ole jätkusuutlik lähenemine ja ei mõjuta seda, kas ja kuidas organisatsioonid ka tegelikult oma igapäevatoos häid juhtimistavasid ja eetilisi põhimõtteid järgivad.

2.2. Uuringu metoodika, valim ja tulemused

Töö raames läbi viidud uuringu eesmärk oli saada ülevaade strateegilise juhtimise rakendamisest (sh hea juhtimise tava täitmine ja sellega seonduvad probleemkohad) suusapordiga tegelevates klubides ja spordijuhtide kvalifikatsioonist ning motivatsioonist praktikas. Andmete kogumise meetodina kasutatakse kombineeritud uuringumeetodit (vahetute kohtumistena poolstruktureeritud intervjuusid ja ankeetküsimustikku), kuna selline meetod tagab uuringutulemuste mitmekülgsuse ja laiemat käsitlust, saamaks võimalikult adekvaatset ja tõepärase tulemuse. Ekspertide seisukohad on heaks täienduseks ankeetküsimustiku kaudu kogutud statistikale. Uuringu metoodika on esitatud tabelis 3 (lk 34). Intervjueeritakse kolme eelnevalt eesmärgipäraselt välja valitud eksperti. Ekspertide valiku kriteeriumiks on fakt, et kõik valitud intervjueeritavad esindavad institutsioone, mis reguleerivad ja edendavad Eesti sporti.

Küsitlus toetub sidusrühmade teooriale, kuna sidusrühmade huvide teenimine ja nende kaasamine on spordiala arendamise nimel spordiorganisatsiooni üks peamisi eesmärke. Teooria seob eetika ja väärtused, tuues esile juhi rolli olulisuse. Töö teostamise

vajadusena näeb autor selgelt, et spordiorganisatsioonid peavad oma strateegilise juhtimise parendamiseks, sh hea juhtimise tava edukamaks täitmiseks, sidusrühmi suuremal määral kaasama ning läbipaistvust suurendama, panustades kommunikatsioonile ja vahetule, õigeaegsele ja informatiivsele suhtlusele sidusrühmadega. Käesoleva töö tulemusena valmivad vastavad ettepanekud.

Kuigi eksperdina intervjueeritud EADSE esindaja Henn Vallimäe tõi oma intervjuus välja mõned põhjused, mis võivad organisatsioonidel takistada hea juhtimise tava järgimist (sh finantsvahendite puudumine) näeb töö autor takistusi ka puudulikus kommunikatsioonis, suhtlemises sidusrühmadega, mida kinnitasid ka eksperdid. Lisaks mõjutavad autori hinnangul hea juhtimise tava mitte täitmist puudused organisatsiooni juhtimises, sh kvalifitseeritud spordijuhtide puudus ja organisatsiooni töökorralduses esinevad puudujäägid. Need märksõnad tulid välja ka teostatud uuringus. Läbi parema kommunikatsiooni, oskuslikumate ja motiveeritud spordijuhtide ja -töötajate on võimalik paremini rakendada ka hea juhtimise tava põhimõtteid organisatsioonis ja selle sidusgruppides, tuginedes ausa ja eetilise juhtimise põhimõtetele.

Strateegiline juhtimine ja sellega seotud väärtused spordis on töö autori jaoks huvipakkuvad ja olulised tänu isiklikule kokkupuutele spordijuhtimisega. Töö on koostatud talispordiklubide näitel, kuna töö autor on tegev talispordialade treenerina ja omab aastatepikkust töökogemust talispordiorganisatsioonis.

Ankeetküsimustik edastatakse 25.03.2021 vastamiseks eesmärgipäraselt välja valitud talispordiga tegelevatele Eesti spordiklubidele ja on avatud vastamiseks aprillikuu 2021 lõpuni. Klubide valiku kriteeriumiks on suusaspordialadega tegelemine (murdmaasuusatamine, mäesuusatamine, lumelauasport, *freestyle*-suusatamine, kahevõistlus ja suusahüpped). Selliseid klubisid on Eesti Spordiregistri andmetel 73, seega moodustavad valimi kõik üldkogumi liikmed. Küsitlus viiakse klubide seas läbi *Google Forms* veebikeskkonnas. Küsitluse edastamiseks klubijuhtidele kasutatakse Eesti Spordiregistris kontaktide lahtrites olevaid vastavate spordiklubide e-maili aadresse. Küsitlusele vastas 46 spordiklubi.

Küsimustik on neljaosaline: vastaja üldised andmed, hea juhtimise tavaga seotud küsimused, spordiorganisatsiooni strateegilise juhtimisega seotud küsimused ning

spordijuhi pädevuse ja motivatsiooniga seotud küsimused. Küsimusi on kokku 30, neist küsimused 1-7 on valikvastustega, küsimused 8-14 põhinevad Likerti skaalal (kuni viiepallisüsteemi vahemikus hindamine, kus 1 tähendab „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“), küsimused 15-22 on jah/ei valikvastustega, küsimused 23-28 on samuti Likerti skaalal põhinevad (kuni viiepallisüsteemi vahemikus hindamine, kus 1 tähendab „ei nõustu üldse“ ja 5 „nõustun täielikult“) ja kaks küsimust on esitatud avatud küsimustena. Küsimustik on detailsena esitatud lisas 2.

Tabel 3. Uuringu metoodika

Andmete kogumine ja analüüsimetod	Läbiviimise aeg	Üldkogum/valim	Eesmärk
Ekspertintervjuud 1, 2 ja 3 (vahetud kohtumised, suulised vestlused). Analüüsimetod: kvalitatiivse sisuanalüüsi meetod – kodeerimine ja võrdlemine, peamiste märksõnade leidmine, käsitsi.	Märts 2021	Intervjueeritavad: Eesti Olümpiakomitee peasekretär Siim Sukles, Spordikoolituse ja -Teabe SA juhatuse liige Toomas Tõnise ning Eesti Antidopingu ja Spordieetika SA juhatuse liige Henn Vallimäe. Kõik valitud eksperdid esindavad institutsioone, mis reguleerivad või edendavad Eesti sporti.	Selgitada välja, millised on hea juhtimise tava täitmise ja strateegilise juhtimisega seotud probleemid väiksemates spordiorganisatsioonides Eesti spordikorraldust reguleerivate, toetavate ja arendavate institutsioonide hinnangul ja millised on võimalikud lahendused.
Ankeetküsimustik <i>Google Forms</i> veebikeskkonnas. Analüüsimetod: kirjeldav statistika, tabelite ja diagrammide koostamine, tulemuste üldistamine	Märts 2021 ja aprill 2021	Kõik talispordiga tegelevad spordiklubid (Eesti Spordiregistri andmetel kokku 73).	Selgitada välja, millised on strateegilise juhtimise ja hea juhtimise tava täitmisega seotud probleemid ning kitsaskohad suusaspordiga tegelevates spordiklubides ning millised on võimalikud lahendused.

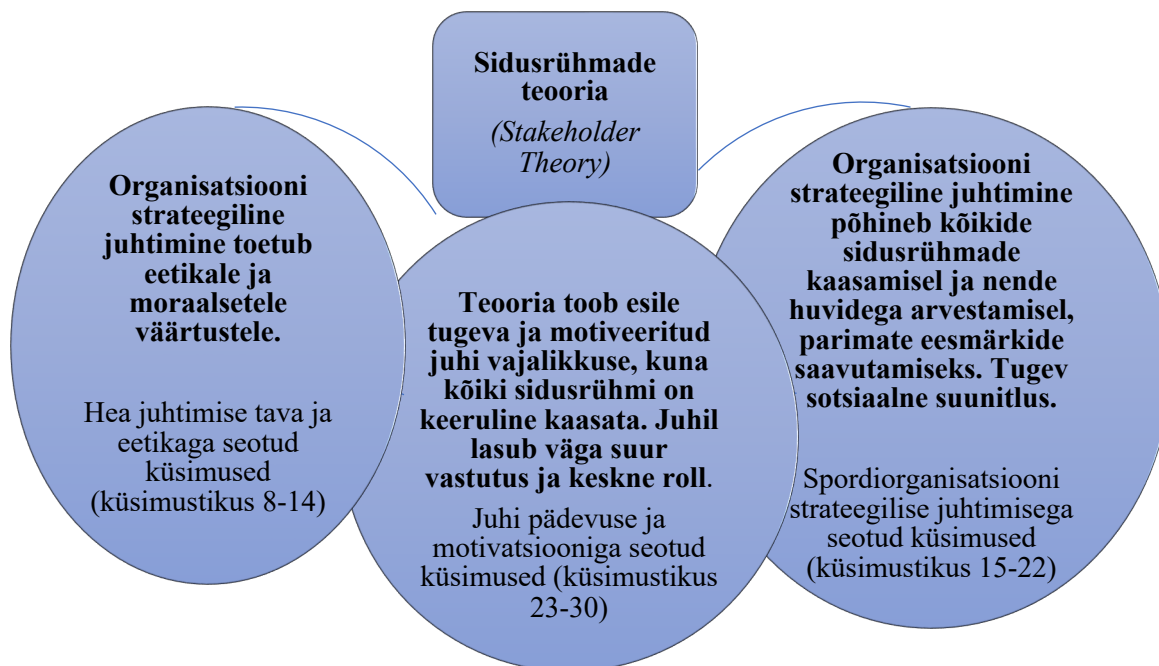
Töö autor küsib spordijuhtidelt nii strateegilise juhtimise kohta spordis kui organisatsiooni igapäevatöoga seonduvaid küsimusi, kuna teooria ja erialase kirjanduse andmetel on organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmine, st organisatsiooni edukus ja sidusrühmadeni jõudmine otseselt seotud nii juhtide isiklike väärtushinnangute ja motivatsiooni kui organisatsiooni võimekusega järgida eetilisi juhtimistavasid ja norme.

Autor soovib välja selgitada, milline seos on spordiorganisatsiooni edukusel hea juhtimise tava järgimise ja strateegilise planeerimise võimekusega ning mis takistab organisatsioonil hea juhtimise tava rakendamist. Ankeetküsimustiku küsimused pärinevad teooriast ja ekspertintervjuudest ning on töö teoreetiliste seisukohtade ja alapeatükkide sisu alusel jaotatud nelja kategooriasse, mis on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Ankeetküsimustiku seotus teooria ja töös käsitlevate teemadega

Küsimuste numbrid	Kategooria	Teooria / Muu näitaja
1.-7.	Üldised küsimused	Vastaja üld- ja taustnäitajad
8.-14.	Hea juhtimise tavaga seotud küsimused	Sidusrühmade teooria (eetika ja moraalsed väärtused, sh juhtimistavad). Teoreetiline osa töös lk 16-22.
15.-22.	Spordiorganisatsiooni strateegilise juhtimisega seotud küsimused	Sidusrühmade teooria (strateegiline juhtimine spordis). Teoreetiline osa töös lk 7-15.
23.-30.	Spordijuhi pädevuse ja motivatsiooniga seotud küsimused	Sidusrühmade teooria (juhi motivatsioon ja pädevus). Teoreetiline osa töös lk 22-24.

Kvantitatiivse andmeanalüüsi ehk ankeetküsimustiku tulemuste analüüsimeetodina kasutatakse nii tekstilist presenteerimist (kirjeldav statistika) kui erinevaid diagramme, mis võimaldavad tulemusi võrrelda ja üldistada.



Joonis 4. Teemade ring - teooria seosed ankeetküsimustikuga

Joonisel 4 on teemaringina välja toodud ankeetküsimustiku ja ekspertintervjuude seotus teooriaga. Teooria olemus ja sobivus on lahti seletatud võrdlustabelis 1 (lk 11). Lisas 1 on tabeli kujul näidatud ekspertintervjuude seosed uurimisküsimuste ja töö teoreetilise osaga. Lisas 6 on tabeli kujul esitletud küsimustiku seosed nii töö teoreetilise osa kui ekspertintervjuudega.

Kvalitatiivses osas kasutatakse andmeanalüüsi meetoditena (poolstruktureeritud intervjuude puhul) kvalitatiivset sisuanalüüsi avatud kodeerimise ja mustri leidmise näol, eesmärgiga leida korduvad märksõnad ning ekspertide peamised seisukohad, mis tagavad võimalikult adekvaatsed individuaalsed ja sõltumatud eksperthinnangud ning võimalused nende omavaheliseks võrdlemiseks. Kõik intervjuud viidi läbi märtsikuus 2021 ja selle tarbeks külastas töö autor intervjuueeritavaid nende töökohtadel. Intervjuudes osalenud eksperdid ja kogu intervjuudega seonduv muu informatsioon on välja toodud tabelis 5. Kvalitatiivne sisuanalüüs teostatakse käsitsi, poolstruktureeritud ekspertintervjuud on salvestatud helikandjale (diktofon Sony).

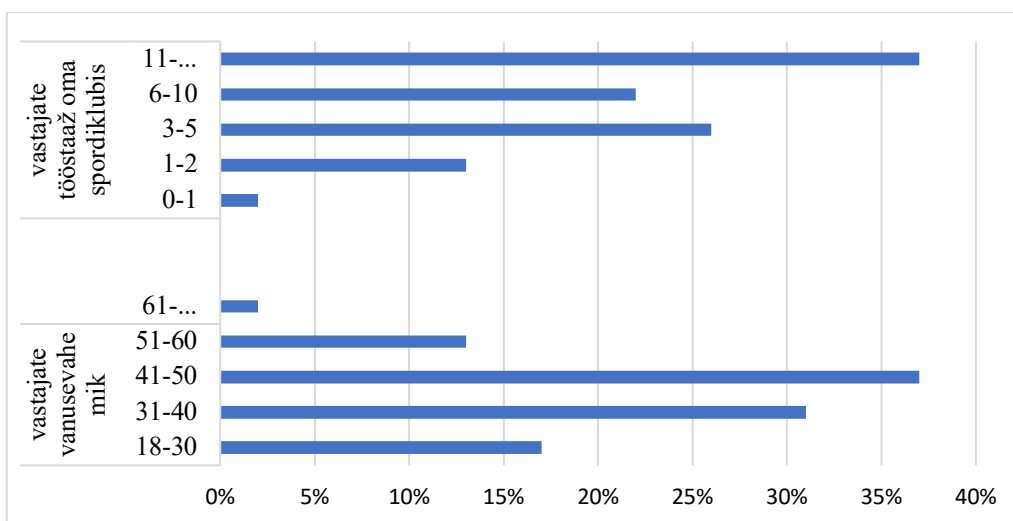
Tabel 5. Ekspertintervjuudes osalenud isikud ja muu informatsioon

Eksperti nimi ja asutus	Eksperti ametikoht ja intervjuu toimumise koht ja aeg	Intervjuu kestvus
Siim Sukles, Eesti Olümpiakomitee	Peasekretär, EOK büroo (Pärnu mnt. 102c, Tallinn), 9.03.2021 kell 10:00	37 minutit
Henn Vallimäe, Eesti Antidopingu ja Spordieetika Sihtasutus	Juhatus liige, EADSE büroo (Sõjakooli 10-308, Tallinn), 16.03.2021 kell 11:00	1 tund ja 20 minutit
Toomas Tõnise, Spordikoolituse ja -Teabe SA	Juhatus liige, Spordikoolituse ja -Teabe SA büroo (Sõjakooli 10, Tallinn), 23.03.2021 kell 12:00	1 tund ja 35 minutit

Kõik intervjuueeritavad andsid omapoolse nõusoleku vestluste salvestamiseks ja selle hilisemaks kasutamiseks, samuti oma tööalaste andmete avaldamiseks (nimi, positsioon organisatsioonis). Käesolevas peatükis toob töö autor välja ka olulisemad seisukohad ja väited ekspertidelt ning ankeetküsimustikule vastanud spordijuhtidelt, mis üheskoos annavad hea ülevaate suusaspordiga tegelevate klubide strateegilist juhtimist ja hea juhtimise tavaga liitumist kajastava empiirilise uuringu tulemustest, lisaks spordijuhtide pädevuse ja motivatsiooniga seotud teemadest. Küsitluse tulemuste kirjeldamiseks kasutatakse peamiselt kirjeldavat statistikat, ekspertintervjuude tulemusi kirjeldatakse enamjaolt seisukohtadena.

Ankeetküsimustikule vastas 46 klubijuhti, mis moodustab valimist 63%. Enamus küsimustiku vastustest olid esitatud korrektselt, v.a. mõned avatud küsimuste vastused, kus vastajad märkisid omakäeliselt lahtrisse „ei tea“ või „ei oska öelda“. Selliseid vastuseid töös arvesse ei võetud. Poolikult täidetud vastused puudusid. Töö autori arvates oli ankeetküsimustiku täitmisprotsent hea ja tulenes faktist, et selles esitatud küsimused olid eesmärgipärased ja konkreetsed, küsitluse täitmine ei olnud ajakulukas. Autori hinnangul ja isiklikul kogemusel on peamine ankeetküsimustiku täitmise pooleli jätmise põhjus just selle mahukus ning küsimuste keerulisus. Küsitlusele vastas 30 meessoost (65,2% vastajatest) ning 16 naissoost (34,8% vastajatest) spordijuhti. Statistilised näitajad vanusevahemike kohta ja seosed tööstaaziga on välja toodud joonisel 5. Ekspertintervjuudest ilmnas, et Eesti kontekstis ei ole spordijuhi definitsiooni paberile pandud. Seetõttu on spordijuhti kui ametit, ametikoha täpseid tööülesandeid ja vastutusvaldkonda raske määratleda.

Siinkohal on oluline mainida, et 37% vastajatest ehk 17 spordijuhti märkis tööstaazi pikkuseks oma klubis 11 või rohkem aastat, millele järgnesid 3-5 aastat (26% vastajatest ehk 12 spordijuhti) ja 6-10 aastat (22% vastajatest ehk 10 spordijuhti). Sellised tulemused võimaldavad väita, et paljud spordijuhid, kes oma klubile ise aluse pannud, veavad seda siiani. Samuti selgus uuringus esitatud avatud küsimuste vastustest, et mitmed spordijuhid ei soovigi oma klubi juhtimist kellelegi teisele edasi anda, kuna nad on klubi ise loonud ning soovivad sellega vastutava isikuna edasi tegeleda nii kaua kui vähegi võimalik.

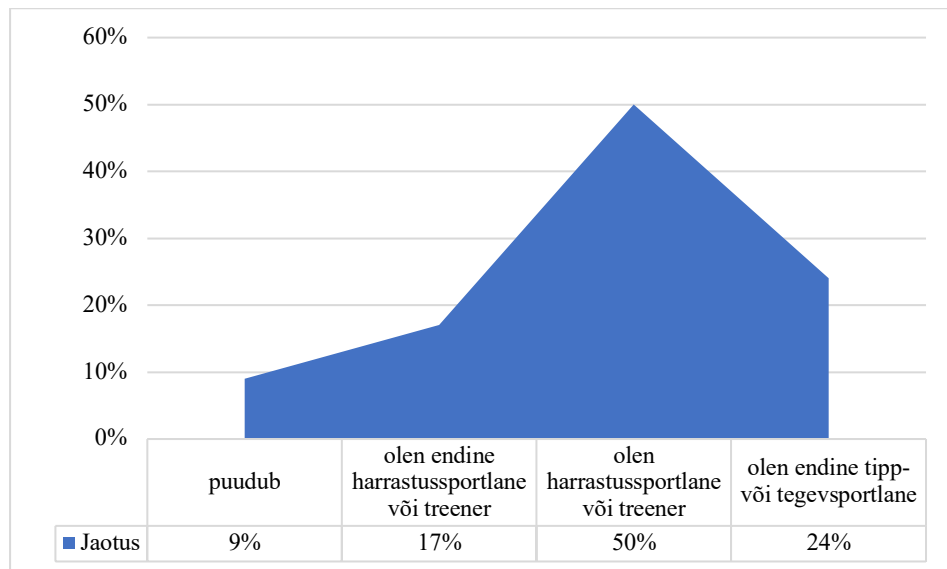


Joonis 5. Vastajate vanusevahemike ja tööstaazi seosed (n=46)

Küsitlustulemustest võib selgelt välja lugeda, et enamik suusaklubisid on väikesed spordiorganisatsioonid. 69,6% vastajatest (32 klubijuhti) märkisid oma organisatsiooni tegevpersonali arvuks kõigest 1-3 töötajat. Sellised spordiklubid on loodud eelkõige spordi arendamise eesmärgil kohalikus kogukonnas, aluseks suuresti hobi või isiklik motivatsioon. Tegevpersonali hulka ei loeta treenereid või hooajatöötajaid, kuna nad ei vastuta oma igapäevatoos otseselt organisatsiooni juhtimise ja selle pikaajaliste eesmärkide saavutamise eest.

MTÜ vormis ühingu registreerimiseks on vajalik vähemalt kahe juhatuse liikme olemasolu ja autori töökogemus spordivaldkonnas võimaldab tal väita, et paljud sporditreenerid või harrastajad asutavad spordiklubi kahe-kolmekesi. Selline juriidiline samm võimaldab neil rahalisele toetusele pretendeerida ja annab võimaluse astuda alaliidu liikmeks, näiteks eesmärgiga organiseerida paremini sporti oma kodukohas, viia läbi sporditreeninguid ja spordiüritusi ning rääkida kaasa oma spordiala arenguks vajalike sammude teostamisel. 21,7% vastajatest (10 klubijuhti) ütles, et nende spordiklubis puuduvad palgalised töötajad ja klubi toimib ainult tänu vabatahtlike abile. Sellistel klubidel tegevpersonal ametlikult puudub. Kolme klubijuhi sõnul töötab nende organisatsioonis 4-6 inimest ning ainult üks klubijuhtidest vastas, et tema organisatsiooni palgal on kümme või rohkem inimest.

Alljärgnevalt soovib töö autor joonise 6 abil välja tuua veel mõned seosed suusaklubide juhtide praeguse tegevuse ning eelneva spordialase kokkupuute vahel, võttes arvesse ka isiklikku seost spordiga. Jooniselt on näha, et 50% vastajatest ehk 23 spordijuhti on kas harrastussportlased või treenerid. Endised tipp- või tegevssportlased väidab end olevat 24% vastajatest ehk 11 klubijuhti. 17% vastajatest on endised harrastussportlased või treenerid ning ainult neljal juhul puudub varasem seos spordiga üldse. See näitab, et endised ja praegused harrastussportlased ja treenerid soovivad sporti lisaks oma igapäevatoole panustada ka spordiklubi juhtimise näol, leides nõnda viisi oma spordiala arendamiseks ja võimaliku tööalase arengu isikliku karjääri võtmes. Ka endised tipp- ja tegevssportlased näevad seeläbi väljundit spordiga seotuks jääda ja oma kogemusi edasi anda.



Joonis 6. Vastajate isiklik seos spordiga (n=46)

Uuringutulemustele toetudes on näha, et valdav osa küsitluses osalenud suusaklubidest (73,9%) ei ole hea juhtimise tavaga liitunud. Eesti Spordiregistri andmetel on Eesti Suusaliidu 73 liikmesklubist on 2021. aasta aprillikuu seisuga hea juhtimise tava dokumendiga liitunud 20 klubi. Intervjueeritud ekspertide sõnul ei peeta liitumist tihti vajalikuks, eriti väikeklubide poolelt vaadatuna. Siim Suklese sõnul (suuline vestlus, 09.03.2021) on EOK püüdnud hea juhtimise tavaga liitumist seostada emotsionaalse väärtuse ja kultuurilise poolega, variandiga näidata oma klubi sidusrühmadele kokkuleppelistest üldistest eetilistest reeglitest kinni pidamist ja eeskujuks olemist. Tema sõnul on mõnede spordiorganisatsioonide eesmärk lihtsalt ellu jäämine ning juhtimistavaga liitumine pole neile prioriteediks.

Sidusrühmade teooriale toetudes on organisatsiooni strateegilisel juhtimisel oluline osa just kaasamisel ja kommunikatsioonil. Hea juhtimise tava dokumendi olemasolust ja seal sisalduvast küsides jagunesid vastajad peaaesjalikult kaheks. 39,1% küsitlusele vastanud klubijuhtidest on spordiklubi esindajana hea juhtimise tava dokumendi ja sealsete põhimõtetega hästi kursis, samas kui 23,9% väidab end pigem mitte teadlikud olevat. 19,6% vastajatest nõustub, et on maksimaalselt teadlikud hea juhtimise tavast ja sellega seonduvast infost. Töö autori arvamus on, et kuigi sporti reguleerivad institutsioonid on hea juhtimise tava vastu võtnud ja organisatsioone sellega liituma kutsunud, on osa kommunikatsioonist väikeklubidest mööda läinud. Põhjus võib olla kas alaliitude kommunikatsioonitegevuses seoses info edastamisega või klubide kontaktaadresside ja

e-mailide uuendamises (täpsemini selle puudumises) vastavates registrites (nt Eesti Spordiregister) ja teistes andmekogudes.

Valdav osa suusaklubide juhtidest nõustub hea juhtimise tava kehtestatud kokkuleppelise käitumisreeglistikuga kas maksimaalsel moel (23,9%) või pigem on nõus (34,8%). Viis vastajat ei ole üldse nõus ja neli vastajat pigem ei ole nõus. Kümme vastajat ehk 21,7% arvab dokumendist nii ja naa ehk võtab kahtleva seisukoha. Kuna EOK poolt vastu võetud hea juhtimise tava dokument on suhteliselt lühike ja kompaktne, ei tohiks mitte ühelegi spordiorganisatsioonile olla probleemiks sellest kinni pidamine. Ometi on liitumine seotud ka riigipoolse rahastamisskeemiga - liitunud spordialaliidud saavad riigipoolisel rahastamisel EOK poolt lisapunkte ehk täiendava rahalise summa. Spordiklubidele, kellest enamus kuuluvad mõne alaliidu ridadesse, sellist preemiat ei pakuta. Seetõttu on väikeklubid selgelt aru saanud, et ignoreerimisele ei järgne ei piitsa ega präänikut, seega miks peaks oma aega sellele kulutama?

Kõigest kolm uuringus osalenud klubijuhti väljendasid, et hea juhtimise tava dokument täidab oma eesmärgi maksimaalsel moel ja kümme vastajat arvasid, et pigem täidab. Keskendudes nüüd väiksematele spordiklubidele (mida uuringus osalenud suusaklubid on), siis sellega, et väiksemate spordiklubide praktikas ei täida hea juhtimise tava oma eesmärgi, nõustusid 27 spordijuhti ja 11 spordijuhti ei osanud kindlat seisukohta võtta. Kuna hea juhtimise tava täitmise üle puudub kontroll ja konkreetne ülevaade (seda nii spordiklubide kui alaliitude tasandil) ei täida dokument oma peamist eesmärgi, milleks on alaliitude ja klubide tegevuse läbipaistvamaks ja paremaks muutmine. Spordiklubid, teades et kontroll puudub, ei pinguta selle täitmise nimel ja kuna neile ka otsest lisarahastust hea juhtimise tavaga liitumisel boonuseks ei pakuta, ei näe nad ka otsest vajadust sellega liituda, mis kahandab olulisel määral liitumisprotsenti.

Uuringu vahendusel selgus, et klubidel on hea juhtimise tava dokumendis sisalduvaid põhimõtteid pigem keeruline täita ning enamus vastajatest pidas selle põhjuseks rahaliste ressursside puudujääki (19,6% vastas selgelt jah ning 45,7% pigem jah). Küsitlustulemustest ilmneb, et 28,3% vastajatest puudub kindlasti oma klubis vajalik inimressurs, täitmaks eeskujulikult hea juhtimise tava dokumendis kehtestatud ning 30,4% arvab, et neil pigem puudub selleks inimressurs. Uuringust selgus, et kuigi enamik (74%) suusaklubide juhtidest järgivad oma töös alati ausa ja eetilise töö

põhimõtteid, siis ligi 22% vastajatest ei osanud selles küsimuses kindlat seisukohta väljendada.

Rahaliste ressursside ja kvalifitseeritud inimressursi puudumist toodi suure ülekaaluga (vastavalt 91,3% ja 76,1%) esile ka klubi strateegiliste eesmärkide mitte saavutamise põhjustena, ent 40 spordijuhi ehk 87,3% vastajate sõnul lähtuvad nad alati oma igapäevatoos klubi strateegilistest eesmärkidest, visioonist ja missioonist. Vajaliku inimressursi puudusel tegeleb enamik uuringus osalenud spordijuhtidest oma organisatsioonis ka mikrojuhtimisega (82,6% vastajatest). Lisaks juhtidele tegelevad rööprähklemisega tihti ka spordiorganisatsioonide töötajad ning täidavad ülesandeid, mis ei pruugi olla nende ametijuhendis või ametikohaga seotud, kuid mis muidu jääksid tegemata. Selline töökorraldus soodustab motivatsiooni kadumist ja läbipõlemist.

Uuring näitas, et väiksemas spordiorganisatsioonis teeb kogu töö ära vaid üks või kaks inimest, tihtipeale on selleks töötajaks üksainus tubli peasekretär või tegevjuht. Kui nüüd üles reastada kõik ülesanded ja kohustused, mis paraku sellele inimesele langevad, oleks kohatu eeldada, et need kõik ideaalselt, kiiresti ja õigeaegselt tehtud saavad. Juhile võib osaks saada liiga suur koormus ja vastutus. Strateegilise juhtimise ja organisatsioonijuhtimise vaatenurkadest on tööülesannete täitmine mõistetav ja korrektne, ent just eelpool mainitud põhjusel võivad perspektiivika sporditöötaja esialgne entusiasim ja motivatsioon asenduda peagi läbipõlemise ja tüdimusega. Palju kasutatakse vabatahtlike abi, mis aga teatud olukordades ja projektides ei ole jätkusuutlik ning suurendab kaadrivoolavust. Juhul kui ressursse napib, annab organisatsiooni töötaja endast pidevalt maksimumi, tegeledes pidevalt ette tulevate uute ootamatustega ja jättes tahaplaanile pikemaajalised arenguprojektid.

Enamus küsitluses osalenud spordijuhtidest kinnitas, et nende klubil on olemas arengukava ja kindlad strateegilised eesmärgid (80,4%). Vastajatest 76,1% väidab, et nende spordiklubi puudutavad aruanded ja muud dokumendid on alati korras ning õigeaegselt esitatud. Kõik eelpool mainitu on kehtestatud ka hea juhtimise tavas. 91,3% klubijuhtidest ütleb, et nende spordiklubi töö põhineb suuresti kas vabatahtlikul või vahetasustatud tööjõul, mis toob jällegi esile spordimaailma tiheda seotuse vabatahtlikkusega ning finantsressursside puudumise. Veidi üle poole vastajatest (52,2%) nõustus, et nad on oma spordiklubi juhtimis- ja tegutsemiskvaliteediga rahul, mis on töö

autori hinnangul vaevu rahuldav protsent ja näitab selgelt, et ka klubijuhtide arvates peaks väikeste spordiklubide parema tegutsemiskvaliteedi tagamiseks midagi ette võtma. Tihti keskendutakse hetkel olulisimale, milleks on enamjaolt sporditreeningud, muu juhtimisalane ning strateegilise poolega seonduv ja teadlik tegevuse planeerimine jäetakse pigem tahaplaanile.

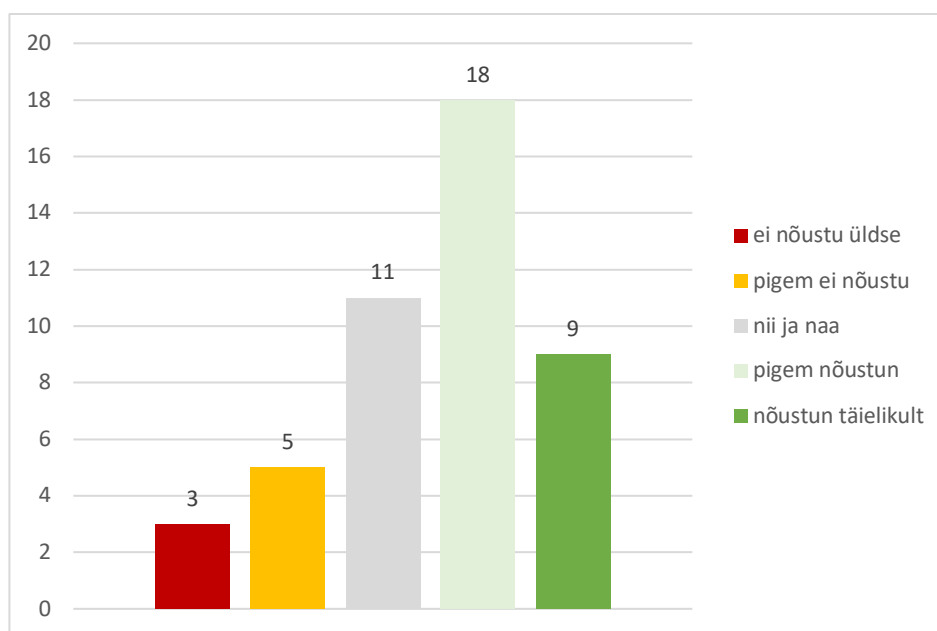
Positiivse noodina ütles 89% klubijuhtidest, et nende klubis valitseb ühtekuuluvustunne ja tugev organisatsioonikultuur. 80% vastajate hinnangule tuginedes motiveerib ja inspireerib nende töö neid tegutsema, 69% vastajatest teeb oma tööd kire ja pühendumusega. Seda kõike võib seostada organisatsioonis tegutsevate isikute tugeva sisemise motivatsiooniga oma tööd teha (seda eelkõige mittemateriaalsetel põhjustel) ning nõ. ühtse lõppeesmärgi nimel vaeva nägemisega, mille vältel seistakse silmitsi samade väljakutsetega, mis omakorda liidavad meeskonda. Uuringu tulemustest ilmnas, et suusaklubide juhtide peamiseks motivatsiooniks on armastus oma spordiala vastu ning soov seda arendada, kaasates uusi noori ja tootes potentsiaalseid uusi tipp- ja tegevuspõltsi. Enamus vastajatest seostas töömotivatsiooni faktiga, et nende töö on ühtlasi ka nende hobi.

Töö autor soovib siinkohal välja tuua mõned suusaklubide juhtide töömotivatsiooni tegurid, mida uuringus osalejad kirjutasid vastuseks sellekohasele avatud küsimusele. Täielik loetelu vastustest on koostatud lissasse 3. Peamiste klubijuhina tegutsemise põhjustena toodi välja lastele ja noortele liikumis- ja võistlemisvõimaluse pakkumine ning noortetöö, kogukonna ja imetoreda seltskonna olemasolu, suusarõõm, oma oskuste rakendamine ja pikk valdkonnakogemus, klubi kui pärand, uute suusatajate pealekasvu tagamise kindlustamine, armastus suusatamise vastu, võimalus suusatamise arengusse ja inimeste tervisesse panustada, sportlik eluviis, omaenda asutatud klubi arendamine, missioonitunne, spordivaldkonnale väärtuse pakkumine, töö iseloom, teiste võimaluste (suusaklubide) puudumine piirkonnas.

Sportlaste topeltkarjäärast rääkides on kindlaks faktiks, et tiptasemel sporditegemise kõrvalt ei pruugi sportlane alati jõuda omandada vajalikku (kõrg)haridust, mis välistab tema konkurentsi tööturul peale pikaajalise sporditegevuse lõppemist. Seetõttu on klubi asutamine ja selle juhtpositsioonile asumine endistele sportlastele hea võimalus end spordivaldkonnaga seotuks jätta ja erialaseid teadmisi edasi anda. Küsitlustulemustest

ilmneb, et enamus juhte (65,2%) ei ole enne spordijuhi ametikohale asumist omandanud ei spordijuhtimise ega mõne muu juhtimisega seotud haridust.

Kui mujal maailmas saab spordijuhiks õppida ülikoolis, siis Eesti (üli)koolides selline erialavalik 2022. aasta seisuga puudub, ka TÜ Pärnu Kolledžis lõpetavad viimased spordikorralduse eriala vilistlased. Eestis täidavad spordijuhtide ametikohti tihti endised treenerid, sportlased või muudmoodi spordiga seotud inimesed, kellel spordivaldkonna praktiline kogemus juba suurel määral olemas ja kes läbivad vajadusel hiljem vajalikud täiendkoolitused või programmid. Klubides töötab juhtidena palju (endisi) treenereid ning tegev- ja harrastussportlasi, kuid juhid tunnevad puudust erialaste teadmiste omandamisest kas pikemaajalise õppe või koolituste näol. Koolitusvajadus on välja toodud joonisel 7.



Joonis 7. Spordijuhtimisega seotud koolituste vajalikkusest klubijuhtide hinnangul (n=46)

Uuringus osalejatelt küsiti ka ettepanekuid väiksemate spordiklubide juhtimiskvaliteedi tõstmiseks ja spordijuhtide kvalifikatsiooni parendamiseks. Järgnevalt toob töö autor välja mõned ettepanekud klubijuhtidelt. Täielik loetelu vastustest on koostatud lissasse 4. Uuringus osalejad juhtisid tähelepanu hea juhtimise tava mastaapsema kampaania korraldamise vajadusele spordis ja klubidele suunatud täiendavad juhised, lisaks polevat

kõrgemalseisvad organisatsioonid püstitanud piisavalt kõrgeid kvaliteedijuhtimise eesmärke.

Toodi esile, et sporti korraldavad üksused ei tunne klubide töö vastu piisavalt huvi, ent bürokraatianõudeid ja paberimajandust on väga palju, mis on klubide jaoks koormav ja takistab igapäevatööle keskendumist. Puuduvad klubidele suunatud koolitus- ja nõustamisteenused. Puudus on kvalifitseeritud töötajatest, juhiti tähelepanu ka spordijuhtimise alaste koolituste ja täiendkoolituste vajalikkusele. Viidati, et väiksemad spordiklubid vajavad riigi poolt rohkem toetusi, tagamaks kodulähedasi treeningvõimalusi ja kvalifitseeritud personali (sh treenerite) olemasolu. Korduvalt mainiti riigi minimaalset huvi väikeklubide töö vastu, vajadust suunata toetused õigetesse kohtadesse, klubijuhtide kompetentse ja nende puudulikkust, riigi tasandil abivalmiduse ja nõustamise puudust. Rõhuti juhtide teadlikkuse tõstmisele aruandluse ja toetuste taotlemise, seadusmuudatuste, finantsjuhtimise ja raamatupidamise osas, kurdeti alaliitude toetuse puudumise ja nendepoolse vähese suhtluse üle. Märksõnadena toodi veel välja regulaarne koolitusprogramm ja süstemaatiline tugi klubijuhtidele, ühise infoörgustiku puudumine, spordijuhtide õppevõimalused ja parema kontrolli tagamise vajadus klubide ja alaliitude töö läbipaistvuse osas.

Järgnevalt toob autor välja intervjueeritud eksperdi, Eesti Olümpiakomitee peasekretäri Siim Suklese peamised arvamused ja kommentaarid. Joonisel 8 (lk 45) on teemapilvena välja toodud ka peamised ekspertintervjuude käsitsi kodeerimisest välja tulnud Eesti spordiklubide juhtimisega seotud märksõnad.

EOK peasekretär S. Sukles (suuline vestlus, 09.03.2021) ütleb selgelt välja, et hea spordijuhi olulisimad omadused on kommunikatsioon, kuulamine ja rääkimine. Tema hinnangul on spordis juhte vähe ja mõnikord tuleb organisatsioonile kasuks väljastpoolt, teisest valdkonnast pärit juht, kes näeb asju teise nurga alt. Spordispetsiifilist juhtimiskogemust ei pea ta esmatähtsaks ning tõdeb, et hea juht on alati hea juht ning tuleb eelistada inimest, kellel silm särab. Sukles soovib tulevastel spordijuhtidel valdkonnaspetsiifikale keskendumise asemel õppida kas haldus- või ärijuhtimist ega pea spordijuhtimise eriala olemasolu ülikoolis esmatähtsaks, kuna kahtleb tööturu võimekuses. „Spordijuhil peab olema kirg. Kui seda pole, on targem ära minna,“ ütleb Sukles. Ta seostab spordiklubi ressurside teemat kvaliteetse juhtimise puudumisega.

Tema sõnul spordis raha on, riigis samuti, ent siia maani on paljude nn. vanakooli juhatuse liikmete arusaam, et alaliidu inimesed peaksid tegema tööd rohkem, kuid väiksema tasu eest.

Ekspertintervjuust Suklesega ilmnes ka, et kuigi organisatsiooni maine sõltub juhust, ei seostata tänapäeval juhte otseselt organisatsiooniga. Tema sõnul on alaliidud on suuremad kui inimesed, kes on nende eesotsas ja inimese ütlemisi või käitumist ei kanta tervele alaliidule üle. Ta toob välja, et viimase 20 aasta jooksul on sporti jõudnud uus põlvkond, kes iga hinna eest medalit taga ei aja, väärtused on muutunud ja seda nii spordi tegemise kui juhtimise poolelt. Sport on tema sõnul muutunud eetiliseks, sest vaba Eesti inimestel ei ole iga hinna eest sahkerdamise või võitmise mentaliteeti, mida esines nõukogude ajal.

Järelevalvet hea juhtimise tava järgimise osas peaksid Suklese hinnangul teostama liikmed ise – klubide liikmed, alaliitude liikmed, EOK liikmesorganisatsioonid. „Kontroll ei tohiks olla mitte ülevalt alla, vaid alt üles. Sanktsioone ei tohiks järgneda, suuremas pildis ainult ühiskonna laitus, meie mõistes liikmeskonna rahulolematuse,“ ütleb Sukles. Näitena toob ta esile isiklike vastuolude välja elamise alaliidu või klubi arendamise asemel. „Sport on üks viimaseid valdkondi, kus on palju nõukogudeaegset sees ja hea juhtimise tava puhastab seda.“ Sukles selgitab, et Eesti spordis on olemas nii raha kui struktuur. „Süsteem on olemas ja kui lugeda kokku miljonid, mida sporti tuuakse nii treenerite töötasudeks kui taristute arendamiseks, näeme selget struktuuri.“



Joonis 8. Peamised märksõnad eksperthinnangute kodeerimisest

Järgnevalt toob autor välja teise intervjuueeritud eksperdi, Eesti Antidopingu ja Spordieetika SA (EADSE) juhatuse liikme Henn Vallimäe arvamuse ja kommentaarid. Töö autor võttis Vallimäelt ka täiendava kommentaari, uurimaks kas enne hea juhtimise tava kinnitamist püstitati küsimus, et võib-olla on tegu dokumendiga, milles spordiklubid positiivset muutust ega reaalselt abi ei näe? H. Vallimäe (e-kiri, 16.05.2022) sõnul ei ole väärtus- ja toimetamisruum klubide asi arvata, vaid järgida, kuna arvestades spordi(organisatsioonide) rahvusvahelistumise astet on nii siseriiklikult kui rahvusvaheliselt ühetaolises kultuuri- ja administreerimisruumis samade väärtuste ja põhimõtetega toimetamine paratamatu ja vajalik. Ta leiab, et hea juhtimise tava muutmise osas on tänasel päeval võimalik ka klubisid kaasates uute ettepanekute ja kokkulepetega edasi minna ning lisab, et olemasolev tava on liigagi üldine ja lihtne, korrates teada-tuntud tõesid.

H. Vallimäe (suuline vestlus, 16.03.2021) sõnul on laiemas mõistes kõik isikud, kes spordis midagi korraldavad, spordijuhid. Kitsamas mõistes on tema arvamusele tuginedes spordijuht see, kes on valitud või palgatud sporti juhtima. "Sõõrumaa on spordijuht, kultuuriminister on valitud ja vastutab spordi eest, seega on ta samuti spordijuht. Spordi asekanstler, kes on valitud, on spordijuht, nagu ka spordiklubisse palgatud juht. Iga klubijuht on spordijuht, lihtsalt tasemed on erinevad," jagab Vallimäe oma nägemust spordijuhi definitsioonist. Ta ütleb, et Eesti sport on väikeklubide nägu, mis on tehtud sporti armastavate ja sporti teha tahtvate inimeste poolt, kellel on spordialane kogemus olemas ja lisab, et Eesti spordis ei teenita tulu, see pole äri.

Ekspertintervjuust Vallimäega tuli välja, et kui EOK kui katuseorganisatsioon on hea juhtimise tava ära kinnitanud, on tegu kogu Eesti spordi ja olümpialiikumise lahutamatu dokumendiga, mida kõik on kohustatud järgima ja millega eraldi liitumine on ebavajalik. "Tava rikkumise eest ei saa otseselt karistada kedagi, ent kui ei järgita, siis võiks minna tuluke põlema, et „siin on midagi korrast ära“. Antud juhul on liitumismehhanism ebaõnnestunud ja näen vajadust seda muuta," selgitab Vallimäe. Ta toob esile, et juriidiline isik peab täitma elementaarseid juriidilise isiku kohustusi, sh aruandlus ja ütleb, et igal juhul kehtib hea juhtimise tava samaväärselt nii suurele kui väiksemale klubile, kuna tegutsemispõhimõtted on kõigil samad. 2017. a. kontekstis oli tegu uuendusmeelse dokumendiga, millega loodi elementaarne raamistik, kõige madalam latt,

millest spordiorganisatsioonidel tuleb üle hüpata. Vallimäe hinnangul vajaks hea juhtimise tava täna kommenteeritud versiooni, sh sisukate kommentaaride ja näidete lisamist elust enesest.

Järelevalvet hea juhtimise tava järgimise üle peaks Vallimäe arvates teostama organisatsioon, kes dokumendi vastu võttis ja see võiks toimida kasvõi komisjonide või täitevkomitee liikmete tasandil. Ta nõustub, et kui hea juhtimise tava puhul kontrolli ei rakendata, on tegu surnud dokumendiga ja lisab, et Demingi ringi mõistes on asi jäänud justkui poolikuks - olemas on planeeri ja teosta, ent kontrolli osa on puudulik. Ta näeb, et tegu on eelkõige sissepoole töötava dokumendiga, mis püüab korrastada spordiorganisatsioonide kvaliteedimaastikku. „Tegu on meie käitumiskombestikuga, kus ei peaks olema valikuvариante kas ma täidan seda või mitte, see pole vaidlustatav,“ ütleb Vallimäe ja toob välja ka üldinimlike eetiliste punaste joonte olemasolu, mis kehtivad kõigile.

Intervjuus viitas Vallimäe organisatsiooni maine ja edukuse ning juhi enda isikliku eetika ning juhi huvidest tuleneva eetika seostele. Ta rõhutab, et spordi väärtused pole kõigi jaoks sarnased ja väärtusi ei mõisteta üheselt, kuigi ausa mängu termin on põhiline, mis kõik kokku võtab. "Tänu skandaalidele on ausa mängu mõiste oluliselt muutunud, seda positiivselt,“ ütles Vallimäe ja lisas, et väga palju eetilisi probleeme tuleb just huvide konfliktist, näiteks kui mängus on rahaline omakasu või onupojapoliitika. Ta usub, et põhiprobleem spordiorganisatsioonides on oma huvide eelistamine organisatsiooni huvidele. Järgmisena tulevad juba läbipaistvus, kaasamine, otsuste langetamine ja põhjendamine, ka suuri strateegilisi eesmärke ei tohiks kõrvale jätta. Vallimäe lisab, et tänu ühiskonnale ja riigile on spordi väärtused muutunud ning selginenud, spordi tähendus ise on aga ajas muutunud eelkõige liikumisharrastuse võtmes.

Spordiklubide juhtide näol on Vallimäe sõnul 2/3 ulatuses tegemist endiste treeneritega, kellel on küll hea administratiivne kogemus, ent juriidilise isiku seisusest tulenevad kohustused ja suhe riigi või alaliiduga võivad raskeks proovikiviks osutuda. Seda eelkõige, kuna ei hoomata suurt pilti ega tunnetata end osalisena oma spordiklubi ja alaliidu töös. Ta on rahul alaliitude tasemel tegutsevate spordijuhtide pädevusega, ent tema sõnul võib klubijuhtidel, eriti noortel juhtidel, sellest vajaka jääda. Üldine edu spordijuhtimises sõltub tema sõnul just juhi omadustest ja pädevustasemest. Vallimäe

lisab, et juhtimistarkus tuleb läbi kogemuste ning väidab, et Eesti spordi võtmeprobleem on hoopis treenerite madal imidž.

Spordijuhid peaksid tema sõnul endale selgeks tegema millise ressursiga hetkel töötatakse ja vastavate valikute kasuks otsustama. "Eesti sport põhineb nõukogude ajast tuleneval koolitussüsteemil ja -spetsialistidel, tasustatud töö süsteemil. Kui paneksime kõigile 500 eurot palka juurde, ei muutuks suurt midagi. Kvalitatiivset hüpet me ei saavutaks, kuigi vähetasustatud spordijuht ilmselt ei rööprähkleks nii palju ja saaks rohkem keskenduda spordijuhtimisele," arutles Vallimäe. Spordijuhtide töös esineva mikrojuhtimise väitega on ta 100% nõus, ent leiab selle olevat pigem juhipoelse teadliku tavapärase käitumise ning ütleb, et mikrojuhtimisega võib muidugi tegeleda, kui ei kaotata silmist suurt eesmärki.

Rääkides haridusest näeb Vallimäe selgelt, et vähemalt ühes Eesti ülikoolis peaks spordijuhtimine kui eraldi (kõrval)eriala valikus olema. Alternatiivse variandina toob ta välja, et samamoodi nagu koolitatakse treenereid, võiks ka spordijuhtidel olla kolm erinevat kutsetaset ja samalaadne tasemekoolitussüsteem eriala- ja täiendkoolituste vormis, mis tema hinnangul korrastaks spordimaastikku. Tänu suusaklubide seas läbi viidud küsitlusele saab väita, et spordijuhid tunnevad puudust spordijuhtimisega seotud koolitustest ja spetsiifilisest enesetäiendamisest. Enamik uuringus osalejatest väljendas selgelt, et ei pea end klubijuhina piisavalt pädevaks ja soovivad võimalusi vastavate koolituste läbimiseks.

Järgnevalt käsitleb töö autor kolmanda intervjuueeritud eksperdi, Spordikoolituse ja -Teabe SA juhatuse liikme Toomas Tõnise seisukohti. T.Tõnise (suuline vestlus, 23.03.2021) peab viimase aja suurimaks spordiväärtuste muutuseks spordi tervistava rolli teket. Head juhtimistava iseloomustab ta kui formaalset dokumenti, millega on organisatsioonil kasulik liituda rahalise toetuse saamise eesmärgil. Samas nendib ta, et avaliku sektori poolt on sport terve uuema aja olnud tugevalt alarahastatud ja Kultuuriministeeriumi raha ei saa ega tohi olla ainsaks spordi rahastamise allikaks.

Tõnise viitab hea juhtimise tavale kui usalduse äratamise tunnusele, mis on klubidele abimaterjaliks. "Kui organisatsioon tahab oma mainele tähelepanu pöörata, siis ta loeb hea juhtimise tava ja mõtleb, mis seal kirjas on ja kuidas nemad on käitunud," annab

Tõnise ülevaate dokumendi olemusest. Ta mõnab, et spordiorganisatsioonid peavad ise aru saama, et kõige olulisem on nende usaldusväärsus ja käituda tuleb aktsepteeritavate väärtusnormide järgi. Kontroll juhtimistava täitmise üle peaks tema meelest olema heas mõistes naabrivalve või sisekontroll. Tõnise selgitab, et liikmed peaksid ise aru saama kui organisatsioonis on midagi valesti – näiteks kui juht otsustab kõike ise, esineb probleeme rahade liikumisega, üldkoosolekuid ei korraldata, arengukava puudub, vms. EOK aga peaks pöörduma spordi juhtimisse kaasatud ja sellest kasu saavate isikute poole ja paluma neil võrrelda oma organisatsiooni keskkonda hea juhtimise tavas kehtestatuga. Siinkohal on sidusrühmade pideval ja põhjalikul kaasamisel ülioluline roll.

Tõnise võrdleb juhtimistava dokumenti teoreetilise pagasiga, mida võib lõpmatuseni täiendada. Ta toob näite, et kõrvutades ideaalmudeliga saab tark organisatsioon aru, kui on midagi valesti teinud ja püüdleb ideaali suunas. T. Tõnise nõustub juhtimistava muutmise ja täiendamise vajalikkusega ning tema arvates peaks olemasolevat dokumenti iga viieaastase tsükli jooksul üle vaatama ja veidi ringi kirjutama või täiendama seda, mis on hetkel aktuaalne. Siiski soovib ta rõhutada, et iga organisatsioon, ka spordis, on oma inimeste nägu ja iseenda käitumist silmas pidades tuleb ka spordijuhil mõelda, kuidas tema käitumine võib ala arengule tervikuna mõjuda.

Intervjuust ilmnes, et organisatsioonis saavad määravaks inimesed, kes sealset tööd olemasolevate ressurssidega korraldavad ja juhivad. Tõnise ei ole vabatahtliku tööjõu usku ja ütleb, et tööd peaksid tegema legaalselt tasustatud spetsialistid. „Alaliitude ja klubide töökorraldus sõltub palgalistest töötajatest. Jutt, et vabatahtlikud liigutavad mägesid, võib toimida kampaaniaüritustel, ent spordiorganisatsiooni sellele üles ei ehita. Raha spordis on, iseasi kas see jaotub õiglaselt,“ ütleb ta kindlalt ja toob näite, et mõnes kohas paneb 1000 eurot mägesid liikuma, teises kohas ei saa arugi, kas see on üldse arvele tulnud. Ta avaldab arvamust, et vabatahtlike töötajateta alaliit või klubi ei toimiks, ent ainult vabatahtlike abil toimimine on samuti välistatud.

Samuti näeb Tõnise Eestis haridusmaastikul kohta spordialasele õppeasutusele või akadeemiale, kus saaks keskenduda nii treeneriõppele kui spordijuhtimisele ja spordikorraldusele. Ta rõhutab, et spordijuhil peaks kindlasti olema sporditaust ja spordispetsiifiline haridus, kuid veel rida kaasnevaid pädevusi: „Arusaam spordist ja kuidas näiteks spordi rahastamine toimub, lisaks spordiarmastus. Mõistmine kuidas sport

toimib nii organisatsiooni kui riigi tasandil." Tema nägemuse järgi tuleks luua spordijuhi kutsekvalifikatsioon, sarnaselt treenerite kutsekvalifikatsioonile - üks platvorm, mis tagaks teatud ühtlustatud teadmiste ja oskuste, pädevuste olemasolu.

Pädevusest rääkides arvab Tõnise, et rahvakeeles öelduna on meie spordijuhid osavad tüübid, kes on õppinud ametit pidama töö käigus. "Viimasel ajal on spordijuhtide seas palju tugevaid avalikkusele suunatud tegevustes – PR, kommunikatsioon. Spordi sisulise poole ja selles toimivate protsesside tundmisega olid spordijuhid 20 aastat tagasi tunduvalt tugevamad kui praegu!" ütleb Tõnise selgelt. Hea spordijuht peab tema sõnul aru saama, kuidas ühiskond toimib, sest muidu pole võimalik suurt mängu kaasa mängida. „Ideaalsel spordijuhil peaks olema kogemus töötamisest nii mitteriiklikul kui riiklikul pool joont, lai silmaring, oskus kiiresti teemasse süveneda ja oskus lülitada end kiirelt ühelt teemalt teisele. Just see annab võimaluse olla kõige kursis ja juhtida protsesse mitmekülgsest,“ teab ta täpselt, soovitades spordijuhtidel tulemuste saavutamiseks ära tabada, mida tuleb teha, et protsessid toimiksid, mitte ainult ühele kindlale asjale keskenduda.

Ekspertintervjuude ühtse kokkuvõttena saab öelda, et vajalik on hea juhtimise tava osas teatava kontrolli kehtestamine, iseasi millisel määral ja millise institutsiooni poolt. Juhtimistava liitumismehhanism vajab üle vaatamist, dokumenti tuleb mõningaid muudatusi sisse viia (täiendamine, kaasajastamine). Kuigi spordi juhtimine on muutunud eetiliseks, siis õige käitumine ja läbipaistvus tulenevad suuresti juhi väärtustest ja tõekspidamistest ning toetudes sidusrühmade teooriale mõjutavad ka organisatsiooni ning selle sidusgruppe.

Analüüsides ekspertide vastuseid võib öelda, et Eestis on vajadus spordijuhtimise alase (kõrg)hariduse järgi, mis annab meie spordijuhtidele oluliselt suuremad erialased teadmised ja pädevuse. Määravaks saavad inimese väljakujunenud isiksuseomadused ja eelnevad kogemused, mis ei pea pärinema tingimata spordivaldkonnast. Oluline on seotus spordialaga. Uurimisküsimustest lähtudes peab töö autor veel oluliseks välja tuua, et juhi roll spordiorganisatsioonis on tugevalt seotud sisemise motivatsiooniga oma tööd teha ja elukõige mitte kasu saamise ja tulu teenimise, vaid spordiala arengu nimel.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva lõputöö raames selgus, et spordijuhtimine strateegilises võtmes on kompleksne omaette maailm, mille toimimist mõjutavad lisaks inim- ja finantsressurssidele paljud muud aspektid, sh juhtide pädevus ja motivatsioon. Organisatsioonide poolelt lähenedes on väiksematel spordiklubidel tükk tegu, saavutamaks suuremate spordiorganisatsioonidega sarnast positsiooni ja võimekust, mis tihtilugu ei osutugi võimalikuks.

Hea juhtimise tava näol on tegemist strateegilise juhtimise alusdokumendiga spordis, millega autori hinnangul liituvad paljud spordiorganisatsioonid just riigipoolsele rahalisele toetusele kvalifitseerumise eesmärgil. Seda väidet kinnitas ka T. Tõnise oma ekspertintervjuus (suuline vestlus, 23.03.2021). Selgus, et hea juhtimise tava järgimise üle puudub igasugune kontroll, mistõttu on kaheldav kas dokument ka praktikas oma eesmärgi täidab. Sellele asjaolule viitasid ka mõned intervjuueeritud ekspertidest ning Keskkriminaalpolitsei esindaja R.Perli.

Spordiklubide strateegilise juhtimise korraldamises on käesoleva töö raames leitud erinevaid puudujääke, mis uuringutulemustele ja ekspertintervjuudele tuginedes on tingitud eelkõige puudulikkusest kommunikatsioonist, sidusrühmade ebapiisavast kaasamisest ja suurte alaliitude puhul ka läbipaistva tegutsemise tagamisest. Lisaks mängivad rolli klubijuhtide (spordi)juhtimisalase hariduse ja teadmiste puudumine, täiendkoolitusvõimaluste ja riigi- või alaliidu poolse juhendamise nappus. Klubide juhtimispuudulikkuse üks põhjuseid on spordijuhtide motivatsiooni langus, seda eelkõige tänu rööprähklemisele ja mikrojuhtimisele.

Töö autor on sissejuhatuses esitanud kaks uurimisküsimust. Toetudes ekspertintervjuudele ja küsitlustulemustele on tabelis 6 (lk 52) presenteeritud kokkuvõtlikud vastused.

Tabel 6. Uurimisküsimuste kokkuvõtlikud vastused

<p>Kuidas toimub strateegiline juhtimine suusaklubides ja millisel määral järgivad suusaklubid hea juhtimise tava dokumenti?</p>
<p>Suusaklubide strateegiline juhtimine ei ole kindlalt määratletud ega paika pandud ning erineb eelkõige sõltuvalt klubi suuruselt. Nii juhtidel kui organisatsioonil tervikuna on palju tegutsemis- ja otsustamisvabadust, kuid elementaarsed riigi poolt seatud nõuded peavad olema täidetud, sh dokumentide õigeaegne esitamine. Enamusel suusaklubidest on olemas arengukava ja strateegilised eesmärgid, ent alati mitte ajakohastatud.</p> <p>Hea juhtimise tava dokumendiga on kursis veidi üle poole küsitatud klubijuhtidest, ent kõigest kolm juhti 46st vastanust arvasid, et dokument täidab oma eesmärgi maksimaalsel moel. Siiski väidab enamik juhtidest end alati ausa ja eetilise juhtimise põhimõtteid järgivat ja oma igapäevatoos klubi strateegilistest eesmärkidest, visioonist ja missioonist lähtuvat. Peamiselt jääb strateegilise juhtimise arendamine kommunikatsiooni, liikmeskonna ja sidusgruppide kaasamise ning ressursside puudumise taha. Alaliitude tegutsemisel on vajaka läbipaistvusest, probleeme on kommunikatsiooniga juhtorganite ja liikmete vahel.</p>
<p>Millisel viisil mõjutavad spordijuhi kvalifikatsioon ja motivatsioon strateegilist juhtimist spordiklubides?</p>
<p>Puudulikud teadmised spordijuhtimisest ja puudulik või olematu eelnev juhtimiskogemus mõjutavad otseselt klubi strateegilist juhtimist ja eesmärkide täitmist, lisaks klubi igapäevatoe korraldamist ja partnerite ning riigiga suhtlemist, sh dokumentide täitmist ja nende õigeaegset esitamist ja personalijuhtimist. Suuresti mõjutavad vähesed juhtimisalased teadmised (ja vähesed teadmised spordist) organisatsiooni esindamise võimekust ning autoriteeti nii klubiliikmete kui teiste sidusrühmade seas. Juhi motivatsioonil, eriti sisemiselt, on oluline roll just väiksemate spordiklubide loomise puhul, mida suusaklubid ka on. Motiveeritud juht lahendab kergemini probleeme, on valmis võtma suuremat vastutust ja motiveerib ka töötajaid. See kõik on otseses seoses organisatsioonis valitseva sisekliima ja organisatsioonikultuuriga, millega on omakorda olulisel määral seotud töötajate motivatsioon.</p>

Lähtudes ekspertintervjuude tulemustest ja tuginedes anonüümse ankeetküsimustiku tulemustele võib väita, et olemasolev hea juhtimise tava ei täida oma praegusel kujul püstitatud eesmärgi spordivaldkonnas. Väiksemate spordiklubide juhid väidavad, et kuigi nad on enam-vähem kursis, mis selles dokumendis sisaldub ja milline on selle eesmärk, ei ole neil võimalik seda üldjoontes täita ning hea juhtimise tava olemasoleval kujul ei toimi. Tuginedes nii ekspertintervjuudele kui uuringu tulemustele leiab käesoleva töö autor, et hea juhtimise tava dokumendiga liitumise tase on madal ning selle tegelik täitmisprotsent pigem väike. Dokumendi loomisega ei ole loodetud tulemust saavutatud (sh pole seatud kindlaid mõõdikuid, mille alusel tulemusi mõõta) ja dokumendi täitmise üle puudub kontroll. Sellega, et hea juhtimise tava ei täida enamjaolt oma eesmärgi, nõustusid nii spordiekspertid kui uuringus osalenud klubijuhid.

Ekspertide hinnangul mõjutab hea juhtimise tava (ja sellega seotud isiklikud väärtused) tugevalt spordiorganisatsiooni kultuuri ja organisatsiooni toimimist, kuid käesoleva töö autori hinnangul ei ole juhtimistavaga liitunud organisatsioonide arv piisav, tagamaks

ühtset kvaliteetset juhtimist ja teadlikkust ühtsete väärtuste osas Eesti spordijuhtide ja spordiorganisatsioonide seas. Siinkohal oleks abiks eelkõige põhjalik ja pidev kommunikatsioon sidusrühmadele.

Intervjueeritud eksperdid tõid spordijuhtide olulisemate omadustena esile suhtlemisvõimekuse, laia silmaringi, finantsteadmised, inimeste juhtimise oskuse, teadmised spordist ja selle protsessidest (nii riiklikul kui klubitasandil), teadmised seadustest ja ühiskonna funktsioneerimisest, projektide kirjutamise võimekuse, kohandumisvõime ja võimekuse suunata oma tähelepanu samaaegselt mitmele asjale (*multitasking*). Spordijuhtide motivatsioon ja kvalifikatsioon on otseses seoses spordiorganisatsiooni juhtimise ning selle tulemuslikkusega.

Töö raames teadvustati, et Eestis spordi väärtused on viimase kahekümne aasta jooksul tunduvalt muutunud ning rõhk on pandud tervise- ja harrastusspordile, sport on ühiskonna tasandil muutunud. Medalite asemel loevad tervena elatud aastad ja tegu ei ole enam sportlaste pärusmaaga, vaid tavakodanike igapäevase väljundiga. Käesoleva töö eesmärgiks oli töötada Eesti Olümpiakomiteele välja ettepanekud hea juhtimise tava edukamaks täitmiseks ja spordiklubide strateegilise juhtimise parendamiseks Eestis. Ettepanekud on leitavad järgnevast loetelust.

Taktikalise tasandi ettepanekud parendamaks hea juhtimise tava liitumisprotsenti ja järelevalvet dokumendi täitmise osas:

- Hea juhtimise tava dokumendi täiendamine iga viie aasta järel (eesmärgiga see ajakohastada, lisades vajadusel vastavaid asjakohaseid teemapunkte).
- Hea juhtimise tava kommenteeritud versiooni loomine (koos konkreetsete näidetega), mida täiendatakse samuti iga 5 aasta järel.
- Regulaarne monitooring hea juhtimise tavaga liitunute ja liitumisprotsendi osas, hindamaks dokumendi üleüldist vajalikkust (teatud tulemuslikkuse hindamise süsteemi loomine).
- Järelevalvesüsteemi loomine hea juhtimise tava tegeliku täitmise osas.
- Spordiorganisatsioonidele (ja sportlastele) mõeldud hea juhtimise tava käsitlev meedia- ja kommunikatsioonikampaania, mis vältaks vähemalt 3 kuud.
- Spordialaliitude liikmesklubidele suunatud tagasisideküsimustik - kas ja kuidas on juhtorganisatsioon (alaliit) nende hinnangul hea juhtimise tava järginud? Anonüümses

küsimustikus peaksid olema ka avatud küsimused konkreetsete näidete kohta, millal ei ole alaliit hea juhtimise tava järginud.

Üldised ettepanekud juhtimise korraldamiseks ja juhtimiskvaliteedi tagamiseks spordiorganisatsioonides:

- Regulaarsed tulemusvestlused spordialaliitudega hea juhtimise tava käitumisreeglitiku teadvustamise ja info liikuvuse ning tagasiside osas (kusjuures spordialaliitudele saab kehtestada kohustuse hea juhtimise tavaga liitumise propageerimiseks oma liikmete seas).
- Spordiklubide igakülgse nõustamise tagamine alaliitude poolt klubidele hea juhtimise tava täitmine osas, sh alaliitude julgustamine ja neile vastavate juhiste jagamine .
- Väiksemate spordiklubide huvide selge määratlemine ja nende strateegilist juhtimist puudutavate kitsaskohade ja vajaduste välja selgitamine, kommunikatsiooni parendamine
- Hea juhtimise tava (sh eetika ja spordi väärtuste) teemalised infotunnid või vestlusringid spordialaliitude ja spordiklubide teabepäevadel ning üritustel, sh spordilaagrites.
- Tihedam koostöö EOK ja EADSE vahel hea juhtimise tavas kehtestatu osas ning selle propageerimisel (kuna EADSE teemade hulka kuulub ka spordieetika).
- Regulaarsete vestlusringide ja internetikeskkonna loomine spordijuhtidele, seda nii suhtlemise kui koolitamise eesmärgil.
- Spordijuhtide mentorlusprogrammi loomine.
- Spetsiaalselt spordiklubidele mõeldud spordijuhtimise alase koolitussüsteemi tekitamine, millele oleks ligipääs osalemiseks ka väikeklubide esindajatel (võrdsed võimalused kõigile).
- Spordijuhtimise ja spordieetika teemalise (täiend)koolitussüsteemi loomine.
- Spordijuhtimise alase (kõrg)hariduse omandamise võimaldamine Eestis.
- Spordijuhtimise või spordikorralduse kutsequalifikatsiooni loomine sarnaselt treenerikutse süsteemiga.
- Spordikorralduse kui õppeaine sisse viimine keskkoolide õppekavadesse, vastavate õppekavade välja töötamine (nagu on olemas riigikaitseõpetuse näol).

Tuginedes intervjueeritud ekspertide seisukohtadele ja erialasele teabekirjandusele, on spordijuhtimine spetsiifiline ja paljunõudev valdkond, mida ei saa üks-ühele võrdsustada tavalise juhtimisega. Spordijuhtimine on mitmetahuline ja selles pädevuse omandamine on võrdeline pikaajalise töökogemuse ja õppeprotsessiga, samas kui erialast väljaõpet pole Eestis võimalik omandada.

KOKKUVÕTE

Spordimaailm on muutunud peamiselt inimesest kui indiviidist lähtuvaks ja harrastus- ja tervisespordile rõhuvaks keskkonnaks. Spordiklubide tegevuse eesmärgiks on arendada inimeste liikumisrõõmu ja sporditeadlikkust, tagada vajalikud spordispetsiifilised teadmised ja treeningud osalejatele ning arendada sporti kogukondlikul tasemel.

Käesoleva töö tulemusena töötati Eesti Olümpiakomiteele välja ettepanekud, mis võimaldaksid spordiorganisatsioonidel tulemuslikumalt hea juhtimise tava käitumisraamistikku täita ja seeläbi klubide strateegilist juhtimist parendada. Hea juhtimise tava on spordiorganisatsiooni strateegilise juhtimise üks alusdokumente.

Töö esimeses osas anti põhjalik ülevaade teoreetilistest käsitlustest, mis puudutasid strateegilist juhtimist nii spordiorganisatsioonides kui laiemas võtmes. Tuginedes sidusrühmade teooriale, on spordiorganisatsiooni efektiivse ja eesmärgipärase töö saavutamiseks oluline liikmeskonna kaasamine, kontroll strateegilise juhtimise osas, läbipaistvus, juhi pädevus ja motivatsioon. Teooria toob esile väärtused, eetika ja tavade muutumise spordis ning organisatsioonikultuuri seosed nii juhi kui töötajate motivatsiooniga. Spordijuhtimises osalemise võib kõrvutada missiooniga, kus rõhutakse väärtuspõhisusele ning spordile kui sotsiaalsele ettevõtlusele. Töö teises osas anti ülevaade spordijuhtimisest Eesti kontekstis, hea juhtimise tavast kui spordiorganisatsioonidele mõeldud strateegilise juhtimise dokumendist ja selle loomise põhjustest. Viidi läbi strateegilist juhtimist ja hea juhtimise tava käsitlev uuring Eesti suusaklubide seas, kus muuhulgas puudutati ka juhtisikute motivatsiooni ning kvalifikatsiooniga seotud teemasid.

Töö raames intervjueriti kolme eelnevalt välja valitud eksperti, kes kuuluvad kõik kas Eesti sporti arendavate või reguleerivate organisatsioonide ridadesse. Tutvustati, analüüsiti ja seostati läbi viidud uuringu ja ekspertintervjuude tulemusi, tehti vastavad järeldused ning töötati välja ettepanekud hea juhtimise tava ja spordiklubide strateegilise juhtimisega seonduvate protsesside täiustamiseks. Viimasena juhiti ettepanekute raames

tähelepanu spordijuhtide kvalifikatsiooni parendamisele. Tuginedes ekspertintervjuudele ja ankeetküsimustikule võib kokkuvõtteks öelda, et hea juhtimise tava ei täida olemasoleval kujul oma eesmärki. Klubid võivad küll hea juhtimise tavaga liituda ja seda mõista, ent tänu puudulikule kommunikatsioonile, kaasamisele ja ressurssidele ei suudavad tagada selle täitmist, mistõttu jätavad pigem liitumata. Vajalik on teavitustöö tõhustamine, eriti väiksematele spordiorganisatsioonidele suunatuna. Peamiste head juhtimistava puudutavate ettepanekutena toob autor esile dokumendi ajakohastamise iga kindla perioodi möödudes ja sinna eluliste näidete lisamise, kommenteeritud versiooni loomise eesmärgil. Kindlasti on vajalik kontrolli teostamine dokumendi täitmise osas.

Peamisteks põhjusteks, miks jäävad spordiorganisatsioonidel saavutamata paljud strateegilised eesmärgid on ebapiisav suhtlus sidusrühmadega (kommunikatsioon, info liikuvus) ja nende rühmade kaasamine spordiorganisatsioonis toimuvatesse protsessidesse (läbipaistmatus ja autokraatlik otsustamine). Lisaks soovib autor esile tuua puudujäägid juhtide eetilises käitumises, mis on seotud juhtisikute pädevuse ja tõekspidamisega. Uuringu tulemustest selgus, et spordiklubides tehakse tööd eelkõige armastusest spordiala vastu ja soovist ühiskonnale midagi tagasi anda. Töö iseloom on muutuv ja põhineb paljuski vabatahtlikkusel või vähetasustatud tööjõul.

Autori hinnangul on läbi viidud intervjuud ja uuring piisavalt põhjalikud, tegemaks paikapidavaid järeldusi ning astumaks väärtuslikke samme vastavate nõuannete kasutamise ja edasise tegutsemise osas. Töö autor avaldab lootust, et töö raames läbi viidud uuring ja vestlused ekspertidega panevad aluse hea juhtimise tava ja spordijuhtimise täiustamisele ning arendamisele Eestis, eriti kuna spordijuhtimine on niivõrd mitmekülgne ja alade kaupa jagunev valdkond, käsitlemaks seda alati ühtse või üldise juhtimisena. Kokkuvõtvalt leiab töö autor, et töö põhieesmärgid on saavutatud, püstitatud uurimisülesanded täidetud ja uurimisküsimused vastatud. Ootuspäraselt kinnitasid autori väiteid ja hinnanguid nii eksperdid kui teostatud uuringu tulemused.

Käesoleva töö autor avaldab tänusõnad oma juhendajale Siiri Samele asjakohase ja õigele teele suunava tagasiside eest töö koostamisel. Lisaks soovib töö autor tänada ekspertintervjuudes osalenud isikuid põhjaliku ja adekvaatse informatsiooni eest, mis andsid korraliku aluse töö empiirilise osa ülesehitusele ning küsitlusele vastanud spordiklubide esindajaid.

VIIDATUD ALLIKAD

- About the Stakeholder Theory.* (n.d.) Stakeholder Theory.
<http://stakeholdertheory.org/about/>
- Alm, J. (2013). Actions for Good Governance in International Sports Organisations. *Danish Institute for Sports Studies*.
[https://www.icsspe.org/system/files/Alm,%20J.%20\(Ed.\).%20\(2013\).%20Action%20for%20good%20governance%20in%20international%20sports%20organisations_0.pdf](https://www.icsspe.org/system/files/Alm,%20J.%20(Ed.).%20(2013).%20Action%20for%20good%20governance%20in%20international%20sports%20organisations_0.pdf)
- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12:4, 317-336. doi: 10.1080/16184742.2012.693115
- Beech, J. & Chadwick, S. (2004). *The Business Of Sport Management*. Pearson Education Limited.
- Club Manager Job Description.* (n.d.) Betterteam. <https://www.betterteam.com/club-manager-job-description>
- CV Keskus. (2019, 26. veebruar). *Kaitseväe Peastaap*. Spordijuht. <https://www.cvkeskus.ee/spordijuht-tallinnas-kaitsevae-peastaap--582404>
- CV Keskus. (2019, 3. detsember). *Tähtvere Tenniseklubi*. Spordijuht. <https://www.cvkeskus.ee/spordijuht-tartus-tahtvere-tenniseklubi-630292>
- De Colle, S. (2005). A stakeholder management model for ethical decision making. *International Journal of Management and Decision Making*. 299-314. doi: DOI: 10.1504/IJMDM.2005.006555
- Dess, G. G., McNamara, G., & Eisner, A. B. (2016). *Strategic Management. Creating Competitive Advantages. Eight Edition*. McGraw-Hill Education.
- De Vries, M. K. (2002). *Juhtimise müstika. Käsiraamat inimestega töötamiseks*. Kirjastus Pegasus.

- EAS Enterprise Estonia. (2014). *VKE määratlemine*. https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf
- Eesti Kaitsevägi. (2020, september 23). *Kaitsevägi pälvis „Spordisöber 2020“ tiitli*. <https://mil.ee/uudised/kaitsevagi-palvis-spordisober-2020-tiitli/>
- Eesti Olümpiakomitee täiskogu. (2017, 17. mai). *Hea juhtimise tava spordiorganisatsioonis*. [Kirjastamata esitlus].
- Eesti Olümpiakomitee. (2016, 23. november). *Spordiorganisatsioon ja klubiline liikumine*. [Kirjastamata protokoll].
- Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030. (2015). *Riigi teataja III*, 20.02.2015, 2. <https://www.riigiteataja.ee/akt/320022015002>
- Eesti Spordiregister. (2017). *Hea juhtimise tava rakendamisest Eesti spordiorganisatsioonides*. Eesti Spordiregister. https://www.spordiregister.ee/hea_juhtimise_tava/et/rakendamine
- European Union. (2007, November 7). *White paper on sport*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1389190214279&uri=CELEX:52007DC0391>
- European Union. (2013, September). *EU Work Plan For Sport 2011-2014*. https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf
- European Union. (2020, December 4). *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on the European Union Work Plan for Sport (1 January 2021-30 June 2024)*. <https://www.ecos-europe.com/wp-content/uploads/2020/12/Workplan-UE-sport-2021-2024.pdf>
- Fahrer, M., & Schüttoff, U. (2019). Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 344-363. doi: 10.1080/16184742.2019.1607522
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23:2, 223-242. doi: 1080/10413200.2011.559184
- Geeraert, A. (2019). The limits and opportunities of self-regulation: achieving international sport federations' compliance with good governance standards.

- European Sport Management Quarterly*, 19:4, 520-538. doi: 10.1080/16184742.2018.1549577
- Goffee, R. & Jobes, G. (2016). *Miks peaks keegi siin töötama?* Fontes PMP.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis. Ninth Edition.* Wiley.
- Grigaliūnaitė, I. & Eimontas, E. (2018). Athletes' Involvement in Decision Making for Good Governance in Sport. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, No. 3(110), 18-24. doi: 10.33607/bjshs.v3i110.247
- Harvard Business Review. (2019). *Juhi käsiraamat.* Äripäev.
- Hea juhtimise tava spordiorganisatsioonides. (2017). *Eesti Olümpiakomitee.* <https://www.eok.ee/organisatsioon/hea-juhtimistava>
- Hougaard, R. & Carter, J. (2020). *Juhi mõtteviis. Kuidas iseennast, oma inimesi ja organisatsiooni erakordsete tulemusteni juhtida.* Äripäev.
- Hull, C.E., & Lio, B.H. (2006). Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations. *Journal of Change Management*, Vol. 6, No.1, 53-65. doi: 10.1080/14697010500523418
- Huml, M.R., Hambrick, M.E., Hums, M.A. & Nite, C. (2018). It's Powerful, Legitimate, and Urgent, but Is It Equitable? Stakeholder Claims Within the Attributes of Stakeholder Salience in Sport. *Journal of Sport Management*. Vol. 32 Issue 3, p243-256. doi: 10.1123/jsm.2017-0192
- Ida-Virumaa Spordiliit. (s.a.). *Seletuskiri spordiseaduse ja tulumaksuseaduse muutmise seaduse eelnõu juurde.* Ida-Virumaa Spordiliit. <http://www.sportiv.ee/dokument/seletuskiri.pdf>
- International Olympic Committee. (2008). *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement.* https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf
- Išoraite, M. (2008). The balanced scorecard method: from theory to practice. *Intellectual Economics*. No. 1(3),18-28. <https://www3.mruni.eu/~int.economics/3nr/Isoraite.pdf>
- Jackson, R. (2005). *Sport Administration Manual.* Olympic Solidarity. International Olympic Committee.
- Järv, J. (2012, detsember 10). Jüri Järv: Hea spordijuht julgeb ja tahab vastutada. *Eesti Päevaleht.* <https://epl.delfi.ee/artikkel/65382526/juri-jarv-hea-spordijuht-julgeb-ja-tahab-vastutada>

- Kalev, M. (2022, veebruar 9). Süstemaatiline kottimine: alaliidu juhid arutasid, kuidas sportlasega „veidi kiusu ajada“. *Eesti Ekspress*.
<https://ekspress.delfi.ee/artikkel/95838023/sustemaatiline-kottimine-alaliidu-juhid-arutasid-kuidas-sportlasega-veidi-kiusu-ajada>
- Kallas, M. (2012, detsember 26). Madis Kallas: hea juhtimistava spordis lubaks otsustajatele südametunnistusele koputada. *Postimees*.
<https://arvamus.postimees.ee/1085392/madis-kallas-hea-juhtimistava-spordis-lubaks-otsustajatele-sudametunnistusele-koputada>
- Karim, A.L.H.M., AL-Shatnawi, H.M., Jaf, R.A.S., Al-Kake, F. & Hamawandy, N.M. (2020). The role of adopting strategic audit to improve audit quality. *Journal of Critical Reviews*. 2556-2568. doi: 10.31838/jcr.07.19.376
- Keremidchiev, S. (2021). Theoretical foundations of stakeholder theory. *Economic Studies*. Vol. 30 Issue 1, 70-88.
https://www.researchgate.net/publication/349494309_Theoretical_Foundations_of_Stakeholder_Theory
- Kirsberg, K. (2020, juuli 8). Atleedist juhiks ehk kolm endist sportlast tutvustavad EOK juhtimiskoolituse tõeterasid. *Postimees*. <https://sport.postimees.ee/7013095/atleedist-juhiks-ehk-kolm-endist-sportlast-tutvustavad-eok-juhtimiskoolituse-toeterasid>
- Kultuuriministeerium. *Arengustrateegia „Eesti sport 2030“*. (2020).
<https://www.kul.ee/et/tegevused/sport/arengustrateegia-eesi-sport-2030>
- Kultuuriministeerium. *Spordiprogramm 2020-2023*. (s.a).
https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/200123_programm2020_2023_sport_loplik.pdf
- Kärp, M. (2018). *Spordiorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamise vajalikkus ja võimalused Eesti spordialaliitude näitel*. [Magistritöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž]. DSpace.
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/60869/karp_margrit.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loko, J. (1996). *Sporditeooria*. Atlex.
- Lucianetti, L., Battista, V. & Koufteros, X. (2019). Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*. 326-356. doi: 10.1108/IJOPM-07-2017-0412
- Marcum, D., Smith, S. & Khalsa, M. (2005). *Äriline mõtlemine*. Väike Vanker.

- Markides, C. C. (2000). *Õiged valikud. Juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks*. OÜ Fontese Kirjastus
- Miragaia, D.A.M., Ferreira, J.J.M & Ratten, V. (2017). The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organisations: from a perspective of survival to sustainability. *Brazilian Business Review*. 14(1):42-58. doi: 10.15728/bbr.2017.14.1.3
- Molan, C., Kelly, S., Arnold, R., & Matthews, J. (2019). Performance Management: A Systematic Review of Processes in Elite Sport and Other Performance Domains. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31:1, 87-104. doi: 10.1080/10413200.2018.1440659
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15:4, 407-433. doi: 10.1080/16184742.2015.1062990
- Noormets, J. (s.a.). *Spordiorganisatsioon ja -korraldus*. Tallinna Ülikooli Terviseteaduste ja Spordi Instituut. <https://www.tlu.ee/opmat/ts/TSK6005/e-kursus%20TSK6005/3.1%20Spordiorganisatsiooni%20juhtimine.pdf>
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15:2, 155-175. doi: 10.1080/16184742.2014.995691
- Paju, K., Noormets, J., & Jõe, H. (2002). *Tallinna spordiorganisatsiooni toimimine ja spordirajatiste võrgu kujundamine*. Tallinna Pedagoogikaülikool. <http://www.tallinn.ee/est/g4054s5672>
- Parkhouse, B. L. (2005). *The Management of Sport. It's Foundation and Application*. McGraw-Hill.
- Parks, J. B., Zanger, B. R. K., & Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics.
- Pärnpuu, M. (2017, märts 28). Sõõrumaa: kogu spordijuhtimine on ühiskondlikku laadi. *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/uudised/2017/03/27/soorumaa-kogu-spordijuhtimine-on-uhiskondlikku-laadi>
- Pedersen, P. M. & Thibault, L. (2014). *Contemporary Sports Management. Fifth Edition*. Human Kinetics.
- Perli, R. (2020). *Korruptsioonivastased meetmed Eesti spordis*. [Magistritöö, Sisekaitseakadeemia]. Sisekaitseakadeemia digiriivul.

- https://digiriil.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/2506/2020_Perli.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20:4, 480-499. doi: 10.1080/16184742.2019.1632913
- Rogers, J., Gilbert., A. & Whittleworth, K. (2015). *Juht kui treener. Uus tee tulemusteni.* Äripäev.
- Ryall, E., Cooper, J., & Ellis, L. (2019). Dispute resolution, legal reasoning and good governance: learning lessons from appeals on selection in sport. *European Sport Management Quarterly*. doi: 10.1080/16184742.2019.1636400
- Schenk, S. (2013, October 18). *Autonomy of Grassroots Sport and Good Governance.* Transparency International. http://isca-web.org/files/MOVE-CONGRESS-2013/Files/presentations/Sylvia_Schenk.pdf
- Seppelt, H. & Löer, W. (2020). *Spordi vaenlased. Tippspordi allilma saladused.* Äripäev.
- Shible, A.T., Salih, J.I. & Rahma, N.G.A. (2020). The Role of the Strategic Audit in Improving Industrial Companies' Performance: A Field Study of Companies Operating in Basra Province, Iraq. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 13, Issue 5. 1274-1296. https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_5/13538_Shible_2020_E_R.pdf
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108-127. doi: 10.1002/smj.4250050105
- Spordiseadus. (2007). Spordiseadus. Riigiteataja, RT I, 1–6. <https://www.riigiteataja.ee/akt/123112017002>
- Stakeholder Theory*. (n.d). Economicpoint.com. <https://economicpoint.com/stakeholder-theory>
- Steenberger, J., De Knop, P., & Elling, A. H. F. (2001). *Values and Norms in Sport. Critical Reflections on the Position and Meanings of Sport in Society.* Meyer & Meyer Sport.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. III. (2016). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. Twentieth Edition.* McGraw-Hill Education.
- Thompson, L. (2018, June 29). *5 Functions Of a Sports Manager.* Chron. <https://work.chron.com/5-functions-sports-manager-14086.html>

- Tjønndal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review. *Brazilian Business Review*, 38-56. doi 10.15728/edicaoesp.2016.3
- Transparency International. (2013, May 31). *Preserving Integrity in Sport*. <https://www.transparency.org/en/news/preserving-integrity-in-sport>
- Watt, D. C. (2003). *Sports Management and Administration. Second Edition*. Routledge.
- Top Management Degrees. (n.d.) *What Do You Do As a Sports Manager?* <https://www.topmanagementdegrees.com/what-do-you-do-as-a-sports-manager/>
- Willink, J. & Babin, L. (2020). *Ülim vastutus. Kuidas USA mereväe SEALi eriüksuslased juhivad ja võidavad*. Äripäev.
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, D. (2012). Pathways to High Performance: A Qualitative Comparative Analysis of Sport Governing Bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 739-762. doi: 10.1077/0899764012443312
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15, 279-307. doi: 10.1080/13606719.2010.508672
- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., & Mikihiro, S. (2020). Creating shared value and sport employees' job performance: The mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*. doi: 10.1080/16184742.2020.1779327

Lisa 1. Ekspertintervjuude seosed uurimisküsimuste ja teoreetilise osaga

Intervjuude küsimused on töös käsitletavate teemade alusel jaotatud kaheks.

Strateegiline juhtimine ning tavad ja väärtused spordis	Viide teoreetilisele osale
Kuidas iseloomustate 2017. aastal vastu võetud „Hea juhtimise tava spordiorganisatsioonides“ dokumendi asja- ja ajakohasust aastal 2021?	Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Jackson, 2005, lk 197
Millisel viisil vajaks eelpool mainitud dokument teie hinnangul täiendamist või muutmist, sõltuvalt näiteks spordiorganisatsiooni suuruselt ja ressurssidest?	Beech & Chadwick, 2004, lk 26; International Olympic Committee, 2008, lk 3
Milline institutsioon teostab või peaks teostama järelevalvet hea juhtimise tava järgimise osas? Kuidas järelevalve teostamine toimub?	Geeraert, 2019, lk 520, Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3, Schenk 2013, European Union, 2013, lk 3; Seppelt & Löer, 2020, lk 345
Mida annab väiksemale spordiorganisatsioonile hea juhtimise tavaga liitumine?	Beech & Chadwick, 2004, lk 30; Schenk, 2013; Geeraert, 2019, lk 534
Millist eesmärki täidab hea juhtimise tava spordijuhtimises?	Beech & Chadwick, 2004, 26; Jackson, 2005, lk 150; Jackson, 2005, lk 197
Kuidas on teie kui eksperdi hinnangul hea juhtimise tava dokument muutnud Eesti sporti ja spordiorganisatsioonide tööd?	Beech & Chadwick, 2004, 26
Millised asjaolud võivad takistada või raskendada spordiorganisatsioonil hea juhtimise tava täitmist?	Pielke <i>et al.</i> , 2020, lk 480; Jackson, 2005, lk 230
Hea juhtimise tava punkt 4 käsitleb eetilist käitumist. Kuidas nõustute väitega, et spordijuhtide jaoks kõikehõlmava eetikakoodeksi väljatöötamine on probleemne ettevõtmine, sest valdkonna ulatuslikkus muudab nii spetsiifilise koodeksi loomise väga keeruliseks?	Parkhouse, 2005, lk 39; Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 25; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Winand <i>et al.</i> , 2010, lk 279; Steenberger <i>et al.</i> , 2001, lk 46; Pielke <i>et al.</i> , 2020, lk 480

Lisa 1 järg

Spordijuhi motivatsioon ja pädevus	Viide teoreetilisele osale
Mille järgi hindate spordiorganisatsiooni tulemuslikkust ja edukust?	Winand <i>et al.</i> , 2010, lk 279; Hull & Lio, 2006, lk 54; Nowy <i>et al.</i> , 2015, lk 155 ja lk 171
Milline on teie nägemuse järgi spordi eestvedajate (spordijuhtide) väärtushinnangute, eetiliste tõekspidamiste ja käitumise seos spordiorganisatsiooni edukuse ja toimimisega?	Parkhouse, 2005, lk 37; Steenberger <i>et al.</i> , 2001, lk 46; Pedersen & Thibault, 2014, lk 134; Jackson, 2005, lk 230; Arnold <i>et al.</i> , 2012, lk 322; Willink & Babin, 2020, lk 77
Kuidas on teie hinnangul muutunud väärtused spordis?	Steenberger <i>et al.</i> , 2001, lk 33; Jackson, 2005, lk 153
Millest sõltub edu spordijuhtimises? Millised on antud kontekstis võimalikud erinevused väikeste klubide ja suuremate organisatsioonide juhtimise vahel?	Thompson, 2018; Paju <i>et al.</i> , 2002, lk 10
Millised on põhilised eetikaga seotud probleemid Eesti spordijuhtimises?	Parkhouse, 2005, lk 4
Kuidas nõustute väitega, et Eesti sport toetub suuresti vabatahtlikele või vähetasustatud personalile?	Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118; Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757
Milliseks hindate Eesti spordijuhtide pädevust?	Fahrer & Schüttoff, 2019, lk 345; Willink & Babin, 2020, lk 11 ja lk 226
Millised on teie hinnangul hea spordijuhi kõige olulisemad omadused?	Jackson, 2005, lk 230; Willink & Babin, 2020, lk 77; Jackson, 2005, lk 227; Fletcher & Arnold, 2011, lk 238; Willink & Babin, 2020, lk 11
Aastal 2012. väitis Madis Kallas, et spordi juhtimise juurde saabub iga päev üha rohkem spordialase hariduseta ja kogemuseta juhte, nagu tegu oleks mingi tähtsusetu valdkonnaga. Kuidas nõustute teie selle väitega nüüd, 9 aastat hiljem?	Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757; Parks <i>et al.</i> , 1998, lk 94; Parkhouse, 2005, lk 40; Watt, 2003, lk 116; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 123
Millisena näete võimalusi panustada spordijuhtide kvalifikatsiooni tõstmisse ja uute spordijuhtide tekkesse?	Paju <i>et al.</i> , 2002, lk 10; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 123
Kuidas nõustute väitega, et spordijuhid on oma töös ülekoormatud ja tegelevad ressursipuuduse tõttu ka mikrojuhtimisega?	Jackson, 2005, lk 227

Lisa 2. Ankeetküsimustik spordiklubide juhtidele

Tere

Saite käesoleva e-maili, kuna olete Eesti Spordiregistri andmetel suusaspordiga tegeleva spordiklubi esindaja, mis kuulub Eesti Suusaliidu ridadesse.

Mina olen Kerstin Kotkas ja õpin TÜ Pärnu kolledžis kolmandal kursusel, spetsialiseerudes spordikorraldusele. Olles ise rohkem kui kümme aastat spordivaldkonnas tegutsenud, otsustasin kirjutada oma lõputöö strateegilise spordijuhtimise ja spordijuhtide pädevuse teemal, võttes talispordifännina aluseks suusaspordialadega tegelevad Eesti spordiklubid.

Palun Teil leida 5-10 minutit, et vastata lühikesele küsimustikule. Vastamine on anonüümne ja konfidentsiaalsus on tagatud.

Üldised küsimused:

1. Teie sugu? (M või N)
2. Teie vanusevahemik? (18-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61- ...)
3. Teie tööstaaž oma spordiorganisatsioonis? (0-1, 1-2, 3-5, 6-10, 11- ...)
4. Palgaliste töötajate (tegevpersonali) arv Teie spordiklubis? (0, 1-3, 4-6, 7-9, 10 ja rohkem)
5. Milline on teie isiklik seos spordiga? (Puudub, olen harrastussportlane, olen endine harrastussportlane, olen tipp-või tegevspordlane, olen endine tipp- või tegevspordlane.)
6. Minu organisatsioon on liitunud hea juhtimise tavaga spordis (jah/ei)
7. Enne spordijuhi positsioonile asumist olen omandanud juhtimisalase hariduse (kas spordijuhtimise või muu juhtimise alal, jah/ei)

Järgnevad küsimused mõeldavad hea juhtimise tava rakendamist spordiklubides. Palun vastake ka juhul kui Teie organisatsioon ei ole hea juhtimise tavaga liitunud. Küsimused on esitatud viiepunktiskaalal, kus 1 on „ei nõustu üldse“, 2 on „pigem ei nõustu“, 3 on „nii ja naa“, 4 on „pigem nõustun“ ja 5 „nõustun täielikult“:

Lisa 2 järg

8. Spordiklubi esindajana olen hästi kursis hea juhtimise tava dokumendi ning sealsete põhimõtetega
9. Spordiklubi esindajana nõustun hea juhtimise tava dokumendi ning sealsete põhimõtetega
10. Leian, et hea juhtimise tava dokumendis sisalduvaid põhimõtteid on keeruline täita
11. Minu spordiklubil puuduvad rahalised vahendid hea juhtimise tava dokumendi järgimiseks ja täitmiseks
12. Minu spordiklubil puudub inimressurs, täitmaks kõiki hea juhtimise tava dokumendi nõudeid
13. Usun, et olemasolev hea juhtimise tava dokument täidab oma eesmärgi maksimaalsel moel
14. Leian, et olemasolev hea juhtimise tava dokument ei täida väiksemate spordiklubide praktikas mitte mingisugust eesmärki

Järgnevad küsimused on spordiklubi strateegilise juhtimise kohta (jah/ei vastusevariandid):

15. Minu spordiklubil on arengukava ja kindlad strateegilised eesmärgid
16. Minu spordiklubi puudutavad aruanded ja muud dokumendid on alati korras ja õigeaegselt esitatud
17. Minu spordiklubi töö põhineb suuresti vabatahtlikel ja/või vähetasustatud tööjõul
18. Minu spordiklubi strateegiliste eesmärkide täitmisel jääb puudu rahalistest vahenditest
19. Minu spordiklubi strateegiliste eesmärkide täitmisel jääb puudu kvalifitseeritud inimressursist (töötajatest)
20. Oma igapäevatöös spordijuhina lähtun klubi strateegilistest eesmärkidest, missioonist ja visioonist
21. Olen oma spordiklubi juhtimis- ja tegutsemiskvaliteediga rahul
22. Minu spordiklubis valitseb ühtekuuluvustunne, sh tugev ja üksmeelne organisatsioonikultuur

Lisa 2 järg

Spordijuhi pädevuse ja motivatsiooniga seotud küsimused, mis on esitatud viiepalliskaalal, kus 1 on „ei nõustu üldse“, 2 on „pigem ei nõustu“, 3 on „nii ja naa“, 4 on „pigem nõustun“ ja 5 „nõustun täielikult“:

23. Minu töö spordijuhina motiveerib ja inspireerib mind
24. Teen oma tööd kire ja entusiasmiga, olles emotsionaalselt pühendunud
25. Minu töö on ühtlasi ka minu hobi
26. Klubi juhtimisel järgin alati ausa ja eetilise juhtimise põhimõtteid
27. Tunnen, et pole spordijuhina piisavalt pädev ja vajan rohkem koolitusi
28. Tegelen oma organisatsioonis ka mikrojuhtimisega (st teen kõike peamiselt ise)

Strateegilise spordijuhtimisega seotud avatud küsimused:

29. Mis motiveerib Teid klubijuhina tegutsema?
30. Teie ettepanekud väiksemate spordiklubide juhtimise parendamiseks ja spordijuhtide kvalifikatsiooni tõstmiseks

Lisa 3. Klubi juhtide motivatsiooniga seotud vastused

Ankeetküsimustiku avatud küsimuse (küsimus 29) „Mis motiveerib Teid klubijuhina tegutsema?“ vastuste analüüsi tulemused, mis on grupeeritud vastavalt töö alapeatükis 1.3 „Organisatsioonikultuur ja juhi motivatsioon spordis“ käsitletud sisemise ja välimise motivatsiooni teguritele.

Sisemine motivatsioon	Väline motivatsioon
Armastus suusatamise ja selle arendamise vastu.	Lastele ja noortele liikumis- ja võistlemisvõimaluse pakkumine. Noortetöö olulisus.
Saan oma põhitöö kõrvalt, vabatahtliku tasustamata tegevuse kaudu, rakendada oma oskusi sporditegevuse juhtimiseks. Töö iseloom, oma aega võimalik planeerida ja olen harjunud juba seda klubi juhtima. liiga vana, et midagi muud valida ja eluaeg olen suusatanud.	Juurdekasvu tekitamine ja uute tippude kasvatamine, kes viiksid Eesti suusatamist edasi - suusatamise arengu võti ja prioriteet nr 1 peaks olema laste ja noorte suusatamise juurde toomine ja hoidmine!
Kuna klubi on pärand.	Kogukond.
Olen ise sellele klubile aluse pannud ja algusest peale seda teinud, ei kavatse üle anda.	Arengu nägemine ja inimeste rahuolu.
Olen sellel spordialal kaua tegutsenud ja ei plaani muud teha.	Olen ise nooremana olnud mitmetes klubides ja näinud, kuidas see elu käib ning see on hakanud väga meeldima. Näha noori sportlasi oma käe all üles sirgumas on väga tore.
Soov olla suusaspordiga seotud ka peale treeneritöö.	Võimalus parandada noorsportlaste tulemusi.
Võimalus anda alale oma panus. Laste areng. Hea seltskond.	Töökeskkond, kaasa mõtlevad klubiliikmed.
Kui mina seda ei tee, ei teeks seda keegi.	Õhina ja rõõmuga trennist osavõtjad, idee tervise edendamiseks.
Sportlik eluviis ja usk sellesse. Mulle meeldib sport ja kõik sellega seonduv.	Laste suusarõõm, järelkasvu treenimine. Noortele treeningvõimaluse pakkumine.
Tahe oma oskuste abil panustada, soov teha vabatahtlikku tööd. Tunne, et ma saan spordi valdkonda midagi tagasi anda ja seda arendada.	Terved ja aktiivsed inimesed, nii noored kui vanad ja tore seltskond.

Lisa 4. Klubide ja spordijuhtide töövaliteedi parendamisega seotud vastused

Ankeetküsimustiku avatud küsimuse „Teie ettepanekud väiksemate spordiklubide juhtimise parendamiseks ja spordijuhtide kvalifikatsiooni tõstmiseks?“ vastuste analüüsitulemused. Sisust lähtuvalt on vastused rühmitatud nelja teemakategooriasse: finantsid, kommunikatsioon, koolitused ja individuaalne nõustamine, paberimajandus ja muu töökorraldus. Kõik eelpool mainitud kategooriad tulid mitmeid kordi esile nii käesoleva töö teoreetilises kui empiirilises osas ja neid käsitleti erinevas kontekstis, lähtudes spordiorganisatsioonide töökorralduse eripäradest, eesmärkidest ja organisatsiooni suuruselt.

FINANTSID

1. Rahalise toetuse suurendamine.
2. Esiteks peaks suurendama väikestele suusaklubidele mõeldud toetusi, praegu saame nibin-nabin hakkama kui sedagi. Teiseks on vaja panustada kvalifitseeritud töötajate ja treenerite juurde hankimisele.
3. Väiksemad spordiklubid võiksid saada riigilt täiendavat toetust ja seda mitte tulemusnäitajate alusel medalite ja võitude näol, vaid et tagada lastele regionaalselt kodulähedased treeningvõimalused ja kvaliteetsete treenerite palkamine.
4. Paljud lumelauatreennid on ära jäänud just sellepärast, et on liiga kallis. Kõigepealt oleks vaja toetused õigesse kohta suunata ja siis muretseda kvalifikatsioonide pärast. Treeneritel võiks olla ikkagi baaskursus vähemalt läbitud.
5. Väikesel klubil on raske leida toetajaid, koos sellega pole võimalik treenitavate hulka tõsta sellisele tasemele nagu riiklik toetussüsteem seda ette näeb. Väike klubi väikeses kohas.
6. Väiksemad spordiklubid peaksid saama rohkem toetust ja erinevat lähenemist võrreldes suurtega.
7. Alaliidu toetus.
8. Läbipaistvam toetuste süsteem ja kohustuste vähendamine proportsionaalselt klubi suurusega. Väiksemate kohtade klubid, kes oma piirkonnas ainsad tegutsejad, neid peaks rohkem rahaliselt toetama. Muidu sureb suusatamine täitsa välja.

Lisa 4 järg

9. Parema personali olemasolu tagamine, mis on raha taga kinni. Väikestel klubidel on alati on puudu rahast ja inimestest. Et parandada suusatrennide kvaliteeti, peaks eraldama väiksematele klubidele, kes asuvad väikestes Eesti kohtades, rohkem toetusi.

KOMMUNIKATSIOON

1. "Hea juhtimise tava" kampaanialik EOK poolt alaliitudele ja klubidele suunatud juhised.
2. Rohkem huvi tundmine sporti korraldavate riiklike üksuste poolt.
3. Koostööd peab rohkem tegema, üksused ja spordireguleerijad koos.
4. Ausat, läbipaistvat ja võrdset suhtumist suurte klubidega, vajadusel abistada ja nõu anda.
5. Sportlasi peaks rohkem toetama, innustama, nendega suhtlema.
6. Juhte võiks koostöös omavalitsustega rohkem koolitada ja nendega rohkem vestelda, nende klubide vajadused välja selgitada.
7. Ühine infovõrgustik, ühistreeningud ja laagrid.
8. Motiveerimine ja suhtlemine.
9. Rohkem aktiivsust ja osavõtlikkust alaliitude poolt.

KOOLITUSED JA NÕUSTAMINE

1. Koolituste ja nõustamisteenuste parandamine.
2. Spordialane juhtimiskoolitus või õpe oleks vajalik, täiendkoolitused regulaarsed. Praegu puudub võimalus osaleda ja koolitusi ei ole.
3. Spordijuhtidele võiks olla rohkem koolitusi, kuhu ka tavalise väikese klubi juht jaole saaks.
4. Rohkem riiklikke koolitusi, mille hind on jõukohane ka väikestele klubidele.
5. Kvalifikatsiooni tõstmise kõrval koolituste läbi peaks ka motivatsiooni tõstmise peale mõtlema. Paremini motiveeritud juhid on paremad juhid!
6. Parem teadlikkus ja oskus toetuste ja aruannete tegemisel. Samuti erinevate seadusmuudatuse teadmine ja info leidmine. Lihtsad teadmised raamatupidamisest.

Lisa 4 järg

7. Spordijuhte võiks paremini koolitada Eestis. Spordijuhte kui selliseid praegu ju ei koolitatagi, alustaks sellest.
8. Alaliidu toetus, erialaselt nõustav.
9. Regulaarne koolitusprogramm, süstemaatiline tugi klubidele, võimaluste ja väljundite pakkumine.
10. Vajame rohkem riigipoolset toetust (sh nõustamist, abi tegevuste koordineerimisel, koolitusi, kaasamist, mitte ainult raha).
11. Juhtidel puuduvad spordialaselt koolituste võimalused, juhtimise alal. Riik peaks koolitama ja täiendkoolitama spordijuhte rohkem.
12. Spordijuhtidele õppevõimaluste tagamine. Juhtide koolitamine on kõige alus.
13. Puudu on oskajatest inimestest.
14. Juhte peaks ilmselt koolitama, see juba aitaks. Puudu on näiteks finantsjuhtimisega seotud teadmistest, lisaks kuidas efektiivsemalt rahaliste vahendite jaoks toetustaotlusi koostada. Rahaliste vahendite suurendamine aitaks parandada ka spordiklubide töö kvaliteeti.

ADMINISTRATIIVNE TEGEVUS

1. Kõrgemalseisvad organisatsioonid nagu EOK, alaliidud, Spordiregister pole püstitanud piisavalt kõrgeid kvaliteedijuhtimise eesmärke.
2. Vähem bürokraatiat.
3. Selle asemel, et dokumente kohustuslikuks teha, võiks individuaalselt läheneda, olenevalt konkreetse klubi ressurssidest ja vajadustest.
4. Vähem aruandlust, siis jääb rohkem aega sisuliseks tööks.
5. Juht peaks ise olema vähemalt harrastajasportlane, et mõista valdkonda.
6. Vähem riigipoolseid kohustusi, et saaks keskenduda suusatamise arendamisele ja klubi treeningutele.
7. Selle asemel, et dokumente pähe määrada, tuleks inimlikumalt läheneda.
8. Bürokraatiat on liiga palju, liiga keeruliseks on kõik aetud. Bürokraatianõuete täitseks oleks küll abilist tarvis.
9. Parem järelevalve klubi tegutsemise osas.

Lisa 5. Hea juhtimise tava

Kinnitatud Eesti Olümpiakomitee täiskogu poolt 17. mail 2017

Spordikorraldus Eestis on rajatud riigi kesk võimu ja kohalike omavalitsuste ning spordiorganisatsioonide ühistele eesmärkidele, koostööle ja tegevusrollide jaotusele. Spordiorganisatsioonid on avalikule sektorile vastutustundlikud partnerid ja täidavad Eesti Vabariigis kehtivaid konventsioone, seadusi ning teisi õigusakte. Spordiorganisatsioonide tegevuse põhiprintsiibid on ausus, avatus, õiglus ja usaldusväärsus.

1. Spordiorganisatsiooni visioon, missioon ja strateegiline arengukava

1.1 Spordiorganisatsiooni visioonina on selgelt sõnastatud suundanäitavad strateegilised püüdlused ja kavatsused. Missioon kajastab peamist, mida spordiorganisatsioon soovib korda saata ning väärtusi, mille toel seda tehakse. Strateegiline arengukava on koostatud vähemalt nelja-aastaseks perioodiks, see põhineb visioonil ja missioonil ning seda ajakohastatakse regulaarselt.

1.2 Visiooni ja missiooni sõnastusettepanek ning strateegiline arengukava on välja töötatud spordiorganisatsiooni juhtide eestvedamisel ja on heaks kiidetud spordiorganisatsiooni kõrgeima juhtorgani poolt. Visiooni ja missiooni tutvustatakse sihtrühmadele ja avalikkusele.

2. Juriidilise isiku staatus, spordiorganisatsioon ja tema liikmeskond

2.1. Spordiorganisatsioon on aktiivselt ja reaalselt tegutsev eraõiguslik juriidiline isik, kelle põhikirjaliselt sätestatud eesmärgiks on spordi arendamine. Spordiorganisatsioon tegutseb kas:

spordiklubina – eraõigusliku juriidilise isikuna, kelle põhitegevus on sport. Spordiklubi liikmeteks on klubi tegevustest huvitatud ja tegevuses osalevad isikud.

maakonna ja linna spordiliiduna – maakonnas või linnas tegutsevate spordiklubide ühendusena, kes on rahvusliku olümpiakomitee liige. Maakonna ja linna spordiliidu liikmeteks on selles maakonnas või linnas tegutsevad spordiklubid. Maakonna ja linna spordiliidu eesmärk on koondada oma liikmeskonda enamus selle maakonna või linna klubidest.

spordialaliiduna – spordialaga tegelevate klubide üleriigiline ühendus, kes on vastava rahvusvahelise spordialaliidu ja rahvusliku olümpiakomitee liige. Spordialaliidu liikmeteks on vastava spordialaga tegelevad spordiklubid. Spordialaliidu eesmärk on koondada oma liikmeskonda enamus seda spordiala harrastavatest klubidest.

spordiühendusena – kindlas spordivaldkonnas või piirkonnas tegelevate isikute ühendus. Spordiühenduse liikmeteks on selle spordi valdkonnaga või sihtrühmaga või piirkonnas tegelevad juriidilised ja füüsilised isikud.

rahvusliku olümpiakomiteena – Rahvusvahelise Olümpiakomitee poolt tunnustatud üleriigiline ühendus, kes ühendab ja esindab Eesti spordiliikumist. Rahvusliku olümpiakomitee liikmeteks on spordialaliidud, maakonna spordiliidud ja spordiühendused ning Olümpiaharta alusel füüsilised isikud.

Lisa 5 järg

2.2. Spordiorganisatsioon on kantud Eesti spordiregistrisse ning ajakohastab seaduses ettenähtud korras andmeid.

3. Spordiorganisatsiooni reeglid, struktuur ja juhtimine

3.1. Spordiorganisatsiooni põhikiri, selle sisu ja struktuur ning kinnitamise, muutmise ja täiendamise reeglid vastavad Eesti Vabariigi seadustele ning rahvusvaheliselt tunnustatud normidele.

3.2. Spordiorganisatsiooni juhtorganid, nende struktuur ja koosseis vastavad tegevuse eesmärgile, ulatusele ning liikmeskonnale.

3.3. Juhtorganid, nende moodustamise alused, nendesse kuuluvate liikmete arv, volituste periood, ülesanded, õigused ja kohustused on sätestatud spordiorganisatsiooni põhikirjas.

3.4. Spordiorganisatsiooni juhtorganid stimuleerivad uute kandidaatide esilekerkimist juhtisikute valimistel.

3.5. Spordiorganisatsiooni juhtorganite otsused põhinevad põhjalikul eeltööl ja asjakohasel informatsioonil. Otsustest teavitatakse liikmeskonda. Kõikidel spordiorganisatsiooni liikmetel on õigus teha ettepanekuid, olla kaasatud teemade tõstatamisel.

3.6. Spordiorganisatsiooni juhtorganitesse kuuluvad isikud on oma otsuste langetamisel sõltumatud. Otsustamisel ei osale isik, kellel on otsusega seoses isiklikud huvid. Igasuguste huvide konfliktide välistamiseks on spordiorganisatsioonil kehtestatud selged reeglid.

4. Juhtisikute pädevus, ausus ja eetiline käitumine

4.1. Spordiorganisatsiooni juhtorganite liikmed valitakse või määratakse lähtuvalt nende võimetest ja oskustest, pädevusest, isiku- ja juhiomadustest ning kogemustest. Vajadusel kaasatakse spordiorganisatsiooni juhtimisel väliseid eksperte.

4.2. Spordiorganisatsiooni tegevametikohtadel töötavate isikute tööle võtmine toimub objektiivsete kriteeriumite alusel avatult ja läbipaistvalt ning tegevametikohtadele on kehtestatud ametijuhendid.

4.3. Spordiorganisatsioonis on kehtestatud selged ja piisavad reeglid esindusõiguse kasutamiseks ja otsuste läbipaistvuse tagamiseks.

4.4. Spordiorganisatsiooni juhatuse liikmed on ettenähtud korras ja kogu volituste kehtivuse perioodiks kantud mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrikaardile.

4.5. Spordiorganisatsioon soodustab oma valitud ja määratud juhtide, töötajate ning vabatahtlike enesetäiendamist. Spordiorganisatsioon korraldab vastavalt võimalustele neile regulaarseid koolitusi.

4.6. Spordiorganisatsioon järgib rahvusvaheliselt ja siseriiklikult tunnustatud eetilise käitumise põhimõtteid ja reegleid.

Lisa 5 järg

4.7. Spordiorganisatsiooni valitud või määratud juhtorgani liige peatab oma volitused ja tegevuse koheselt arvates kohtumääruse tegemisest tema süüdistatavana kohtu alla andmise kohta. Volitused taastuvad tema suhtes õigeksmõistva kohtuotsuse jõustumisel. Süüdimõistva kohtuotsuse jõustumisel on süüdimõistetu kohustatud koheselt esitama avalduse tema tagasikutsumiseks juhtorganist, tema poolt vastava avalduse mitteesitamisel on spordiorganisatsioonil õigus ja kohustus ta juhtorganist koheselt tagasi kutsuda.

4.8. Spordiorganisatsioon korraldab oma tegevust ja ühtsust toetavat kommunikatsiooni.

5. Aruandekohustus, läbipaistvus ja järelevalve

5.1. Finantsaruandlust ja –raporteid koostatakse ning esitatakse ja järelevalvet teostatakse järgides seadustes ja teistes õigusaktides ning põhikirjas ettenähtud korda.

5.2. Spordiorganisatsioonis on kehtestatud sisemine kontroll rahaliste otsuste ja operatsioonide üle. Spordiorganisatsioonis on loodud süsteem otsuste vastuvõtmiseks, dokumentide koostamiseks ja säilitamiseks, informatsiooni turvaliseks hoidmiseks. Sisemise kontrolli struktuur tuleneb organisatsiooni tegevusulatuses ja -mahtudest.

5.3. Spordiorganisatsioonil on vajadusel loodud vähemalt kaheastmeline liikmetevaheliste erimeelsuste lahendamise kord.

6. Liikmesklubide, sportlaste ja harrastajate tegevustesse kaasamine

6.1. Spordiorganisatsioon tagab reeglitel ja juhenditel põhineva õiglase kohtlemise kõigile oma aktiivselt tegutsevatele liikmetele, sportlastele ja harrastajatele ning välistab igasuguse diskrimineerimise sõltumata mh soost, vanusest, rahvusest või erivajadustest.

6.2. Spordiorganisatsioon järgib põhimõtteid, mis vähendavad ohtu harrastajate tervisele.

6.3. Spordiorganisatsioon võitleb spordis keelatud ainete ja meetodite kasutamise vastu, järgib dopinguvastast poliitikat ja regulatsioone. Spordiorganisatsioonis kehtib nulltolerants dopingu suhtes. Spordiorganisatsioon kaitseb sportlasi dopingu kasutamise eest eelkõige ennetava tegevuse ja dopingukontrollide kaudu.

6.4. Spordiorganisatsioon tegutseb sporditulemustega manipuleerimise välistamiseks, teeb vajadusel igakülgset koostööd järelevalveorganitega.

6.5. Spordiorganisatsiooni võistlused põhinevad Ausa Mängu reeglitel ja õiglasel kohtunikutegevusel. Aus Mäng on kõigi tegemiste aluseks. Spordiorganisatsioon edendab oma tegevuste kaudu spordi positiivseid väärtusi ja sõprust.

Lisa 6. Ankeetküsimustiku seosed teoreetilise osa ja ekspertintervjuudega

V.a. demograafilised küsimused ja tööstaaži puudutav küsimus.

Küsimus	Viide teoreetilisele osale / intervjuule
Palgaliste töötajate (tegevpersonali) arv Teie spordiklubis?	T.Tõnise suuline vestlus, 23.03.2021; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 124; Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757
Milline on teie isiklik seos spordiga?	Watt, 2003, lk 116; H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021; Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757
Minu organisatsioon on liitunud hea juhtimise tavaga	Spordiseadus (2007); Jackson, 2005, lk 281; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; International Olympic Committee, 2008, lk 3
Enne spordijuhi positsioonile asumist olen omandanud juhtimisalase hariduse (kas spordijuhtimise või muu juhtimise alal)	Top Management..., <i>n.d.</i>); S.Sukles (suuline vestlus, 09.03.2021); H. Vallimäe (suuline vestlus, 16.03.2021), T. Tõnise (suuline vestlus, 23.03.2021)
Spordiklubi esindajana olen hästi kursis hea juhtimise tava ning sealsete põhimõtetega	Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 25; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3; Geeraert, 2019, lk 520; International Olympic Committee, 2008, lk 3; Jackson, 2005, lk 197
Spordiklubi esindajana nõustun hea juhtimise tava ning sealsete põhimõtetega	Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 25; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3; Geeraert, 2019, lk 520; International Olympic Committee, 2008, lk 3; Jackson, 2005, lk 197
Leian, et hea juhtimise tava dokumendis sisalduvaid põhimõtteid on keeruline täita	Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 25; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3; Geeraert, 2019, lk 520; International Olympic Committee, 2008, lk 3; Jackson, 2005, lk 197
Minu spordiklubil puuduvad rahalised vahendid hea juhtimise tava järgimiseks ja täitmiseks	H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021; Harvard Business Review, lk 253; Pedersen & Thibault, 2014, lk 98; Nowy <i>et al.</i> , 2015, lk 155
Minu spordiklubil puudub inimressurs, täitmaks kõiki hea juhtimise tava dokumendi nõudeid	Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118; Jackson, 2005, lk 230; S.Sukles suuline vestlus, 09.03.2021, Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757
Usun, et olemasolev hea juhtimise tava dokument täidab oma eesmärgi maksimaalsel mool	Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 25; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3; Geeraert, 2019, lk 520; International Olympic Committee, 2008, lk 3; Jackson, 2005, lk 197

Lisa 6 järg

Küsimus	Viide teoreetilisele osale / intervjuule
Leian, et olemasolev hea juhtimise tava dokument ei täida väiksemate spordiklubide praktikas mitte mingisugust eesmärki	S.Sukles suuline vestlus, 09.03.2021; Jackson, 2005, lk 197; Beech & Chadwick, 2004, lk 26
Minu spordiklubil on arengukava ja kindlad strateegilised eesmärgid	Spordiseadus, 2007; S.Sukles suuline vestlus, 09.03.2021; Dess <i>et al.</i> , 2016, lk 8; Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 3; Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 21; Harvard Business Review, lk 253 ja lk 256
Minu spordiklubi puudutavad aruanded ja muud dokumendid on alati korras ja õigeaegselt esitatud	Spordiseadus, 2007; Beech & Chadwick, 2004, lk 26; Ryall <i>et al.</i> , 2019, lk 3
Minu spordiklubi töö põhineb suuresti vabatahtlikel ja/või vähetasustatud tööjõul	Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118 ja lk 124; Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757; T. Tõnise (suuline vestlus, 23.03.2021); H. Vallimäe (suuline vestlus, 16.03.2021)
Minu spordiklubi strateegiliste eesmärkide täitmisel jääb puudu rahalistest vahenditest	Pedersen & Thibault, 2014, lk 98; Kultuuriministeerium, <i>s.a.</i>)
Minu spordiklubi strateegiliste eesmärkide täitmisel jääb puudu kvalifitseeritud inimressursist (töötajatest)	Pedersen & Thibault, 2014, lk 98; Jackson, 2005, lk 230; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 118; Nagel <i>et al.</i> , 2015, lk 407; Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757
Oma igapäevatöös spordijuhina lähtun klubi strateegilistest eesmärkidest, missioonist ja visioonist	Hull & Lio, 2006, lk 55; Jackson, 2005, lk 281; H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021; Thompson <i>et al.</i> , 2016, lk 21
Olen oma spordiklubi juhtimis- ja tegutsemiskvaliteediga rahul	Paju <i>et al.</i> , 2002, lk 10; Nowy <i>et al.</i> , 2015, lk 155
Minu spordiklubis valitseb ühtekuuluvustunne, sh tugev ja üksmeelne organisatsioonikultuur	De Vries, 2002, lk 170-171; Fletcher & Arnold, 2011, lk 235; Hougaard & Carter, 2020, lk 202
Minu töö spordijuhina motiveerib ja inspireerib mind	Markides, 2000, lk 145; Goffee & Jones, 2016, lk 159
Teen oma tööd kire ja entusiasmiga, olles emotsionaalselt pühendunud	Markides, 2000, lk 145; S.Sukles suuline vestlus, 09.03.2021
Minu töö on ühtlasi ka minu hobi	Winand <i>et al.</i> , 2012, lk 757; Watt, 2003, lk 116
Klubi juhtimisel järgin alati ausa ja eetilise juhtimise põhimõtteid	Parkhouse, 2005, lk 37-38; H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021
Tunnen, et pole spordijuhina piisavalt pädev ja vajan rohkem koolitusi	Paju <i>et al.</i> , 2002, lk 10; T.Tõnise suuline vestlus, 23.03.2021; H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021; Fahrer & Schüttoff, 2019, lk 344
Tegelen oma organisatsioonis ka mikrojuhtimisega (st teen kõike peamiselt ise)	Jackson, 2005, lk 227; H.Vallimäe suuline vestlus, 16.03.2021; McChesney <i>et al.</i> , 2020, lk 26

Lisa 6 järg

Mis motiveerib teid klubijuhina tegutsema?	Markides, 2000, lk 145; Willink & Babin, 2020, lk 77; Goffee & Jones, 2016, lk 159
Teie ettepanekud väiksemate spordiklubide juhtimise parendamiseks ja spordijuhtide kvalifikatsiooni tõstmiseks	Parks <i>et al.</i> , 1998, lk 94; Parkhouse, 2005, lk 37; Shilbury & Ferkins, 2011, lk 123; Schenk, 2013; S. Sukles (suuline vestlus, 09.03.2021); R. Perli (e-kiri, 27.01.2022)

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT AND GOOD GOVERNANCE IN SPORTS ORGANIZATIONS BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN SKI CLUBS

Kerstin Kotkas

The world of sports has become an environment based mainly on people as individuals and emphasizing recreational and health sports, where medals and titles are not always the goal. At the level of society, sport and exercise play a very important role, both are the keys to physical and mental well-being. The purpose of sports clubs is to develop people's enjoyment of movement and sports awareness, to provide the necessary sports-specific knowledge and training for participants, and also to develop sports at community level.

The aim of this thesis was to develop proposals for the Estonian Olympic Committee that would enable sports organizations to follow good governance document and practices more effectively and improve their strategic management. The first part of the thesis provides a thorough overview of the theoretical approaches concerning strategic management in sports organizations as well as in a broader sense. Based on the stakeholder theory, the involvement of the members, control over strategic management, transparency, leadership competence and motivation are important to ensure the effective and purposeful work of a sports organization. The theory highlights values, changes in ethics and practices in sport, and the links between organizational culture and the motivation of both managers and employees. Participation in sports management can be compared to a value-based mission and social entrepreneurship.

The second part of the thesis gave an overview of sports management in Estonia, good governance document as a strategic management document for sports organizations and the reasons for its creation. A survey on strategic management and good management practices was conducted among Estonian ski clubs, which also addressed issues related to the ethics, motivation and qualification of sports managers. Three pre-selected sports experts were interviewed, all of them represented organizations either developing or regulating Estonian sports. The results of the survey and expert interviews were presented, analyzed and linked, conclusions were drawn and suggestions were made for improving the processes related to good governance and the strategic management of sports clubs. Lastly, some proposals focused on improving the qualifications of sports managers in Estonia.

Based on the expert interviews and the survey, it can be concluded that good governance document does not currently serve its purpose. Clubs may join and understand good governance subject, but due to a lack of communication, involvement and resources, they are mostly not able for implementing the document. There is a need for more efficient communication, especially for smaller sports organizations. The author's main suggestions for the implementation of good governance document are to update the document over a certain period and to add vital examples in the form of an annotated version. It is certainly necessary to have supervision and monitoring over the implementation of good governance document in both - smaller and larger sports organizations.

The main reasons why many strategic goals are not achieved in sports organizations are insufficient communication with the stakeholders (direct communication, access to information and decisions) and the involvement of these groups in the processes taking place in the sports organization (opacity, autocratic decision-making). In addition, the author wishes to highlight shortcomings in ethical behavior related to the competencies and values of managers. The results of the survey revealed that sports clubs work primarily out of love for the sport and a desire to give something back to society. The nature of their work environment is variable and largely based on volunteering or low-paid labor.

According to the author, the interviews and research have been conducted in sufficient depth to draw valid conclusions and to take valuable steps regarding the use and follow-up of the relevant advice. The author hopes that the research and interviews with experts will provide a basis for the improvement and development of good governance document and sports management in Estonia overall, especially as sports management is so diverse and divided into different disciplines and it should be approached differently than unified or general management.

In summary, the author of this thesis finds that the main targets of the thesis have been achieved, the research tasks have been completed and research questions are answered. As expected, the author's statements and assessments were confirmed by both the experts and the results of the survey. The author would like to thank her supervisor Siiri Same for her versatile and relevant feedback on the preparation of the thesis. In addition, the author would like to thank the persons who participated in the expert interviews for their thorough and adequate information which provided a good basis for the structure of the empirical part. Thankful words also go to the representatives of the sports clubs who took part of the survey.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kerstin Kotkas,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose lõputöö „Strateegiline juhtimine ja hea juhtimise tava spordiorganisatsioonides Eesti suusaklubide näitel“, mille juhendaja on Siiri Same, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kerstin Kotkas

20.05.2022