

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Suzanne Tahk

**TREENERITE KOOLITUSSÜSTEEMI LOOMINE EESTI
SUUSALIIDU NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Jaana Kikas

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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)

Suzanne Tahk

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Personali arendamine ja koolitamine spordivaldkonnas	7
1.1. Personali ja treenerite koolitamise eripärad spordis	7
1.2. Ülevaade personali koolitamisega seotud mudelitest	13
2. Eesti Suusaliidu treenerite arendamisest ja koolitamisest	18
2.1. Ülevaade treenerite koolitamisest ja sellega seonduvast problemaatikast nii Suusaliidus kui Eestis üleüldiselt	18
2.2. Eesti Suusaliidu treenerite koolitamisega seotud uuringu meetoodika, valim ning tulemuste analüüs	25
2.3. Uuringu tulemuste järeldused ja ettepanekud	37
Kokkuvõte	42
Viidatud allikad	45
Lisad	50
Lisa 1. Küsimustiku seosed teooriaga	51
Lisa 2. Küsimustik Eesti Suusaliidu liikmesklubide treeneritele	54
Lisa 3. Küsimustiku avatud küsimuste vastused lausepilvedena	58
Lisa 3 järg	59
Lisa 4. Treenerite arvamustest tulenevad järeldused, seos teooriaga ja ettepanekud	60
Lisa 4 järg	61
Lisa 4 järg	62
Lisa 4 järg	63
Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks	64
Summary	65

SISSEJUHATUS

Ettevõtluses on üks turul edukate seas püsimise eeldusi tipptasemel teadmiste ja kogemustega inimkapitali olemasolu ettevõttes. Spordivaldkonnas on selleks inimkapitaliks treenerid, kellel erinevalt teistest spordiklubi ja spordialaliidu töötajatest on suurim roll ja otsene vastutus sportlaste tippu tõusmise ees. Oma teadmisi pidevalt arendav treener saab sportlast medalile pürgimisel paremate meetoditega aidata, seda tänu pidevale eneseharimisele, koolitustele ning kogemuste omandamisele.

Spordil on ühiskonnas oluline roll. Sport ühendab inimesi, kujundab eluhoiakuid ja õpetab nii kaotama kui võitma, jäädes sealjuures väarikaks. Spordi roll ühiskonnas on seega otseselt seotud eluliste väärtuste ja igapäevaelus hakkama saamisega. 2017. aasta teises pooles oli Euroopa Liidu eesistujamaaks Eesti ja spordivaldkonna fookuses oli sel ajal just treenerite roll ühiskonnas (Eesti Olümpiakomitee, 2019).

Selleks, et talispordialad Eesti Suusaliidus jääksid püsima ka tulevikus, vajame motiveeritud treenereid, kel oleks pidevalt uuendatud teadmised. Tema teadmised aga ei saa piirduda vaid spordiala ja valdkonna tundmisega, vaid treeneril on lisaks vaja teadmisi veel paljudest teistest eluvaldkondadest. Ühiskonnas on spordil täita suur roll, kuid selleks, et seda potentsiaali kasutada, tuleb treeneritööd hästi organiseerida ja läbi viia.

Spordiseaduse kohaselt on treener sportlasi ja teisi spordis osalevaid isikuid juhendav spordispetsialist, kellel on treeneri kutsekvalifikatsioon kutseseaduse tähenduses (Spordiseadus, 2005, §6 lõige 2).

Tegelikkuses on aga treeneri mõiste ning roll oluliselt laialdasemad. Eesti Suusaliit kui Eesti üks suurimaid spordialaliite lähtub seadustest ja tegeleb treenerite kutsete andmisega seadusest tulenevas korras, kuid treenerite senise tagasiside põhjal on see ebapiisav. Eesti talispordialad vajavad laiemat ja hästi planeeritud, jätkusuutlikku treenerite koolitamise süsteemi, mis hõlmaks lisaks erialasele spordisuunale teisigi

valdkondi. Kindla koolitussüsteemi abil on lisaks treenerite taseme tõstmisele võimalik neile spordialaliidu poolset panust ja pühendumust näidata - et spordialaliit võtab treeneritöö olulisust ja selle arendamist tõsiselt.

Treenerikoolitused on Eesti spordis võtmeküsimuseks ja suurimaks probleemiks. Haritud treenerid on eelduseks edu saavutamisel, ent kahjuks ei ole treenerite ettevalmistus isegi ülikoolides enam sellisel heal tasemel nagu varasemalt. Spordisüsteemis ei jagu vahendeid koolitamaks treenereid, keda spordiorganisatsioonid vajavad, mis paneb sellekohase koormuse spordiorganisatsioonidele, mitte riigile. (Lemberg, 2010)

Treenereid peab koolitama kindla õppekava järgi, ainult siis on kompetents tagatud (Vahemaa, 2012). Treeningprotsessi edukaks toimimiseks on vaja teadmisi erinevatest valdkondadest, alustades pedagoogikast ja füsioloogiast, lõpetades erialase kompetentsiga. Alati on võimalikud erandid (näiteks asub ise tipptasemel spordiga tegelenud sportlane hiljem tööle treenerina) ja tema kogemuste pagas on märkimisväärne. Siiski peab kõigil treeneritel olema elementaarne eneseanalüüsi võimekus ja oskus märgata täiendamist vajavaid kohti oma teadmistes. (*Ibid*)

Uurimisprobleem: Eesti Suusaliidul puudub eesmärgipärane ja jätkusuutlik treenerite koolitamise süsteem. Seni on koolitusi korraldatud vajaduspõhiselt, investeerides neisse nii vähe kui võimalik, teadmata treenerite tegelikke vajadusi. Probleemile lahenduste otsimine on oluline, parendamiseks talispordialade treenerite taset ja tagamaks treenerite ning alaliidu sujuva koostöö ühiste eesmärkide saavutamiseks. Treenerid ootavad, et alaliit panustaks nende koolitamisega ja tagaks vajalike koolituste olemasolu. Alaliit omakorda ootab, et treenerid teeksid oskuslikku tööd järelkasvu koolitamisel ja viiksid (tipp)sportlasi poodiumikohtadele.

Käesoleva töö eesmärgiks on töötada Eesti Suusaliidule välja ettepanekud treenerite koolitussüsteemi loomiseks. Need ettepanekud on parenduskohtadeks, mis võimaldavad Eesti Suusaliidul oma liikmesklubide ridadesse kuuluvaid treenereid tulemuspäraselt koolitada viisil, mis rahuldaksid kõiki osapooli (treener, sportlased, alaliit).

Eesmärgi saavutamiseks selgitatakse töö empiirilises osas kõigepealt välja hetkel alaliidus kasutusel olevad treenerite arendus- ja koolitustegevuse protsesside toimivus ja

puudujäägid. Seejärel töötatakse välja parendusettepanekud Eesti Suusaliidu treenerite koolitamise ja arendamisega seotud protsesside täiustamiseks ja koolitussüsteemi loomiseks.

Uurimisküsimused:

1. Milliseks hindavad Eesti Suusaliidu spordialade treenerid praeguse koolitussüsteemi efektiivsust?
2. Millisena määratlevad treenerid isikliku enesearengu vajadust ja tähtsust?

Käesolev töö koosneb kahest osast, mille esimene osa tutvustab teoreetilisi aluseid ja tugineb teadusartiklitele ja -allikatele. Teoreetiline osa käsitleb personali arendamist ja personalijuhtimist nii üldises mastaabis kui spordivaldkonna põhiselt. Käsitlused, mis tuuakse esile teoreetilises osas, lähtuvad inimkapitali olulisusest ja selle arendamisest ning sellega seotud protsessidest ettevõtetes ja organisatsioonides, kuna inimkapitali koolitamine on otseses seoses iga organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Teises, töö empiirilises osas selgitatakse treenerite koolitus- ja arendusprotsesside toimumist Eestis spordis ning seejärel uuritakse, mil moel on see korraldatud Eesti Suusaliidus. Viiakse läbi uuring Eesti Suusaliidu liikmesklubide treenerite seas, mille tulemusi analüüsides töötatakse välja ettepanekud treenerite koolitussüsteemi loomiseks. Empiirilises osas kasutatakse kvantitatiivset meetodit, mis autori hinnangul annab väga hea ülevaate olemasolevate protsesside toimimisest ja treenerite endi rahulolust alaliidu poolt pakutavate koolitus- ja arendustegevustega.

Küsimustik koostatakse veebis ja edastatakse e-kirjana Eesti Suusaliidu liikmesklubidele vastamiseks. Küsitlusega uuritakse treeneritelt, kuidas on hetkel korraldatud treenerite koolitamine alaliidus ja kas selle sisu on vastavuses treenerite vajadustega. Töö autor soovib välja selgitada, millist koolitussüsteemi treenerid vajavad. Töö lõpus teeb autor läbi viidud uuringu tulemustest lähtudes vastavad järeldused ja soovitused alaliidule oma koolitusprotsesside täiustamiseks.

1. PERSONALI ARENDAMINE JA KOOLITAMINE

SPORDIVALDKONNAS

1.1. Personali ja treenerite koolitamise eripärad spordis

Tänapäeval on areendusprotsessid personalijuhtimise kindlaks osaks. Koolituste organiseerimata jätmine, töötajatele arengu mitte võimaldamine ja koolitusvajaduse alahindamise tulemus võib olla konkurentsieelise kaotamine. Nagu igas ettevõttes, on ka spordiorganisatsiooni jaoks olulisel kohal oma töötajate teadmiste pidev tõstmine ja uuendamine. Koolitusvajadus treeneritöös tuleneb puudujääkidest sportlastega töötamisel, uuendustest spordivaldkonnas ning paremate tulemuste saavutamisest läbi koolitustel omandatu.

Inimressurs on pikaajalise majandusliku ja sotsiaalse arengu üks olulisemaid aluseid (Nagy & Kaposzta, 2018, lk 174). Personalijuhtimise eesmärk on kindlustada, et organisatsioon on võimeline saavutama edu läbi inimkapitali ja selle süsteemi üheks osaks on ka personali koolitamine. Personalijuhtimise põhiülesandeks on võimalikult tõhusalt ja tulemuslikult säilitada töötaja produktiivsus, organisatsioonile maksimaalse kasu toomise nimel. (Adiyanti, 2019, lk 314)

Organisatsioonid tunnevad üha rohkem kasvavat majanduslikku survet. Juhid peavad looma toetava ja julgustava töökeskkonna, et organisatsioon saaks muutuda innovatiivsemaks ja kasvada (Gorkan *et al.*, 2018, lk 321). Organisatsioonikultuuril on väga suur roll ja see on sügavalt seotud töötajate väärtuste ning uskumustega (Martins & Terblanche, 2003, lk 83).

Töötajate panusel on tähtis roll organisatsiooni edus. Innovatsioonile baseeruvad strateegiad näitavad, et on oluline töötajate personaalsete eesmärkide sidumine organisatsiooni eesmärkidega. (Tannady, 2019, lk 107) Ökonoomilise globalisatsiooni ja

kasvava omavahelise võitlusega 21. sajandil peavad kõik organisatsioonid oma ressursse maksimaalselt kasutama, et kindlustada nii areng kui ellujäämine. Personalijuhtimine kui üks olulisemaid ressursse, on saanud võtmekohaks edus või läbikukkumises ja seda kõigil organisatsiooni tasemetel. (Ding & Wang, 2009, lk 12)

Organisatsiooni arendamine on püüd pikaajaliselt parendada organisatsiooni võimet lahendada probleeme ja tulla toime antud keskkonnas (Schermerhorn, 1996, lk 448). Innovatsiooni toetamiseks peavad ettevõtted juhtima personalijuhtimist strateegiliselt, saades töötajatelt seeläbi optimaalseid tulemusi. Strateegilised personalijuhtimise tavad on positiivselt seotud innovatsioonivõimega ja mõjutavad innovatsiooni tulemuslikkust. (Kuntonbutr *et al.*, 2017, lk 232)

Personalijuhtimine kui protsess arendab inimkapitali, võrreldes omavahel töötajate võimeid, teadmiseid ja oskuseid. Personali juhtimise protsess on viieosaline - värbamine; töötaja treenimine; töötajate oskuste arendamine; töötajate töö kujundamine; töötaja perioodiline hindamine. (Takeuchi *et al.*, 2007, lk 1080) Organisatsioonid on tasapisi mõistmas töötajate oskuste arendamise tähtsust. Investeeritakse töötajate koolitamisest, arendamiseks nende oskuseid, suhtumist ja käitumist ning mõista ja muuta nende olemasolev organisatsioonikultuur kõrgetele töötulemustele orienteeritud kultuuriks. (Rosli *et al.*, 2017, lk 104) Inimressursside arendamine nõuab mitmesuguseid teadlikke strateegiaid ning saavutusi (Nagy & Kaposzta, 2018, lk 174).

Äriliste oskuste maailmas võib töötajate oskused üldiselt jagada kahte põhilisse kategooriasse: kõvad oskused (tehnilised, erialased) ja pehmed oskused (*soft skills*). Selleks, et organisatsioon muutuks tänapäevases kaasaegses ärikeskkonnas tugevamaks ja konkurentsivõimelisemaks, peavad töötajatel lisaks kõvadele oskustele olema ka pehmed oskused. (Ibrahim *et al.*, 2017, lk 104) Nende poolt läbi viidud uuringus keskenduti nii koolitusmetoodikale kui koolitajate efektiivsuse otsesele mõjule pehmete oskuste omandamise osas, millele järgnes pehmete oskuste pädevuste ja nende mõju välja selgitamine töötajate töö tulemuslikkusele. Uuringu tulemustena toodi välja, et koolitaja efektiivsuse mudel ja koolitusmetoodika tegurid mõjutavad pehmete oskuste omandamist varjatud muutujatena. Samuti näitas uuring, et pehmete oskuste omandamine mõjutas positiivselt töötajate töötulemusi. (*Ibid*)

Personali arendamine peab olema pidev ja jätkusuutlik, kohandatud nii organisatsioonisisestele kui -välistele keskkonnamuutustele. Üldine eesmärk personali arendamisel on kindlustada, et organisatsioonis on kvalifitseeritud inimesed, kes aitavad jõuda püstitatud eesmärkideni. (Adiyanti, 2019, lk 315) Conner & Ulrich (1996) väidavad, et inimkapitali näol on tegu intellektuaalset sorti kapitaliga, mis sõltub nende inimeste teadmistest. Inimeste teadmised on organisatsioonile konkurentsieeliseks, mis aitab luua väärtust. Selleks tuleb hinnata töötajate kvalifikatsiooni, lähtudes nende teadmistest, oskustest, haridusest, tulevikupotentsiaalset ja muutustega toimetuleku võimekusest.

Eri suurustes ja eri sektorites tegutsevatel organisatsioonidel on töötajate värbamisel ja kvaliteedi hoidmisel tihtipeale sarnased mured - näiteks on suur osatähtsus töötajate intellektuaalsel võimekusel (Becker *et al.*, 2006, lk 608). Juhtide üks suuremaid väljakutseid on personalijuhtimise korraldamine viisil, et selle abil saavutataks ettevõttele seatud eesmärged. Ükski juht ei saavuta soovitud tulemusi ilma ettevõttesisese koostööta. Organisatsiooni mõistes on inimestega töötamine ja inimkapitali arendamine hädavajalik. (Ibrahim *et al.*, 2017, lk 104)

Sport tähendab kõiki kehalise tegevuse vorme, mille eesmärk on juhusliku või organiseeritud osalemise kaudu väljendada või parandada füüsilist vormi ja vaimset heaolu, luua sotsiaalseid suhteid või saavutada tulemusi kõigil tasanditel (Definition of Sport, *n.d.*). Sport on ühtse ja eduka rahvusliku kogukonna võtmelement. Sport on konkurentsilt võimeline ühendama südant, vaimu, keha, inimesi ja inspireerima kogukondi (Australian Sports..., *n.d.*).

Tõeliselt heal sporditreeneril on suurepärane, karismaatiline isiksus, mis näitab positiivset eeskujut sportlastele. Treeneri roll on mitmekesine - ta on juhendaja, sõber, mentor, nõustaja, motivaator, korraldaja, planeerija, otsustaja, jms, nõudes mitmekülgeid teadmisi. Ta ei ole lihtsalt professionaalne sportlaste kasvataja, vaid treeneri roll ja ülesanded on palju laiemad mõjuväljaga. Lisaks universaalsusele peab treener olema osav otsuste langetaja. Kõige tähtsam on võimekus mõjutada treenitavaid. (Szabo, 2012, lk 43)

Soodustamiseks sportlaste ja meeskondade edukat kohanemist võistlus- ja harjutuskeskkondadega, on nii sportlaste kui treenerite jaoks (lisaks teooria tundmisele)

olulisel kohal koolitus ja praktika. Oskuste ja teadmiste omandamine, harjutamine ja treeningute kavandamine, soorituste analüüs, talentide arendamine ja uute ideede rakendamine praktikas on kõik tegelikult osa suuremast pildist. (Woods *et al.*, 2020, lk 2)

Sportitreenerite hariduse parandamiseks on viimasel ajal ülemaailmselt kasutusele võetud erinevaid mooduseid ja programme. Näiteks on *International Council For Coaching Excellence* (ICCE) hakanud tegelema sportitreenerite hariduse, koolituse ja arendamisega seotud küsimustega. Kuigi põhimõtted, standardid ja teooriad pakuvad väärtuslikku teavet haridusprotsesside korraldamise kohta, puudub konkreetne teave selle kohta, milliseid teemasid tuleks neis programmides ja koolitustes tegelikult käsitleda. (Hedlund *et al.*, 2018, lk 192)

Paljud treenerid on endised sportlased, kes sportlaskarjääriga lõpparve teinud ja alustavad tööd (profi)meeskonna või (profi)sportlase treenerina. Nende koolitused peavad olema hoopis teistsugused, vastates kogemustele ja õpetatavate vajadustele. Treenerihariduse ja koolitussüsteemi loomiseks tuleb kasutada arusaamu treeneriõppe erinevatest tasemetest. Määravaks saavad teadmised ja oskused, mida sportitreenerid oma töös peavad teadma ja kasutama. (Nelson *et al.*, 2006, lk 255).

Viimase 25 aasta jooksul on treenerite koolitamise viisid läbi teinud olulise muutuse. Esialgelt oli koolituste puhul rõhk teadmiste edasi andmisel, tavaliselt jagasid kogenumad treenerid oma teadmisi ja kogemusi teiste treeneritega. Kasutati esitluslikku, loengupõhist lähenemisviisi. Viimastel aastatel on toimunud nihe, pigem eelistatakse kaasahaaravaid ja õppijakesksemaid meetodeid nagu töötoad. See annab treeneritele aktiivsema ja praktilisema osalemisvõimaluse, aidates arendada ka treenerite pedagoogilisi juhendamisoskusi. (Callary & Gearity, 2020, lk 18) Mitteformaalne õpe on pidev protsess, mille käigus inimene omandab ning kogub teadmisi, oskusi ja võimeid igapäevasest kogemusest ning kokkupuutest erinevate keskkondadega (Gozzoli *et al.*, 2014, lk 143).

Kui erialased koolitustunnid on formaalseks õppemeetodiks, siis praktilises kontekstis arenevad treenerite peamised teadmised hoopis toimuva suhtluse ja rea mitteametlike olukordade vahendusel. Treenerite teadmised on valdavalt kogemuslikud teadmised koos

isiklike tõlgendustega, mille iga treener annab oma kogemustele tuginedes. (Gozzoli *et al.*, 2014, lk 142)

Spordis sõltub palju kontekstist. Kontekst võib aga olla sama mitmekesine kui konteksti ümbritsevad sportlased. Näitena võib esile tuua noorte-, arengu-, võistlus-, professionaalse, meeskondliku ja individuaalse spordi. Igal juhendamiskontekstil võivad olla oma konkreetsed nõudmised ja eesmärgid, seega on ka selles kontekstis pakutav programm varieeruv. Programmi sisu, olemus ja varieeruvus spordi kontekstis tähendab aga, et ühtmoodi üles ehitatud treenerikoolitus ei vasta kõigi spordialade ja treenerite vajadustele. (Cushion *et al.*, 2003, lk 221)

Ilmneb konkreetne vajadus treenerite koolitamise ja arenguga seotud selge kontseptuaalse raamistiku järele. Spordivaldkonda puudutavas kirjanduses, mis oleks kättesaadav, puudub selgus ja konkreetne määratlus - spordis on palju erinevaid spetsiifilisi erialasid (spordialasid), mis võimaldab spekulatsioonide ja mitmel moel tõlgendamist. Selline probleem ilmneb kohati ka treenerite ettevalmistuse ja arengu kirjeldamisel. (Nelson *et al.*, 2006, lk 248)

Ideaalne oleks, kui treenerid saaksid kõigi oluliste teemade kohta haritud juba enne treeneritööle asumist. Tegelikuses seda aga rakendada ei saa, sest treener töötab eelkõige inimestega ja seega peavad nad end pidevalt erialaselt täiendama. Treenerite koolitamisel saab rakendada juhendavat õpet, kus juhendamise teemad sobitatakse juhendamise kontekstiga. Näiteks alustab enamik treenereid oma karjääri laste juhendamisega, mistõttu tuleks alustavaid treenereid koolitada eelkõige 0–12-aastaste sportlaste juhendamist puudutavatel kõige olulisematel teemadel. (Hedlund *et al.*, 2018, lk 192) Tegelikuses kaldub suur osa treenerite õppimist käsitlevast kirjandusest keskenduma peamiselt profispordi treeneritele ja nendes materjalides soositakse iseõppimist (Nelson *et al.*, 2006, lk 255).

Treenerid peavad lisaks treeningute juhendamisele sageli juhtima üksikasjalikke ja keerulisi protsesse nagu meeskonna juhtimine (või üldse kogu klubiline juhtimine). Sinna hulka kuulub ka treenitavate toitumise korraldamine, psühholoogia, meediasuhtlus, finantsjuhtimine, talentide tuvastamine, värbamine, jms. Seda kõike tuleb teha, järgides kehtivat seadusandlust. Treenerite professionaalne areng peab seega keskenduma just

nende teadmiste suurendamisele, mida sporditreenerid vajavad, et tõhusalt hallata ja jälgida keerulisi üksikasjalikke protsesse, mille eest nad otseselt vastutavad. Negatiivsete olukordade tekkimisel treenerid sageli kas vallandatakse või lahkuvad nad ise. (Hedlund *et al*, 2018, lk 197)

Sporditreenerid mõjutavad üle maailma otseselt miljoneid elusid, seda alates spordis osalevatest noortest kuni klubide ja koolispordi, professionaalsete sportlaste ja rahvusmeeskondadeni. Siiski tuleb välja, et suur osa sporditreenerite haridusest on reguleerimata, juhuslik ja mitteametlik. Erinevalt paljudest teistest elukutsetest jäetakse treenerite koolitamisel sageli välja ulatuslik ja range formaalne haridusprotsess. Leidub treenerid, kes kritiseerivad ametlikke treeneriõppe programme, kus nad osalevad, kuna neis puudub asjakohasus. Lisaks väidavad paljud sporditreenerid, et nad eelistavad õppida oma eakaaslastelt ja mentoritelt oma konkreetse spordiala kontekstis. (Callary & Gearity, 2020, lk 21)

Kuigi see ei takista sportimist, võib külm ilm (madal ümbritseva õhu temperatuur, suur tuulekiirus ja suurenenud sademete hulk) mõjutada sportlikku sooritust. Treeneritele tuleb anda praktilisi soovitusi võimalike negatiivsete sooritusmõjude minimeerimiseks, terviseprobleemide leevendamiseks ja sportlaste parimaks ettevalmistuseks külmades tingimustes. Külmas keskkonnas sooritatavate talviste spordialade füüsiline ettevalmistus erineb tavapärasest. (Gatterer *et al*, 2021, lk 1) Külma ilma käsitletakse kui füsioloogilist stressitegurit, mille puhul ümbritsev keskkond võib halvendada treeningu sooritust. Lisaks võivad asjaolud koos külmaga, nt vihm ja tuul, põhjustada keha sisetemperatuuri langemise tõttu eluohtlikke, lausa surmavaid tingimusi. Hüpotermia ehk alajahtumine välisõhu temperatuuri langemise tõttu võib põhjustada surmajuhtumeid, seda ka spordivõistlustel. (*Ibid*, lk 2)

Personali koolitamine ja arendamine spordis on mitmetahuline ja kohati keeruline, kuna hõlmab suurt hulka erineval tasemel indiviide ja väga paljusid erinevaid spordialasid. Rääkides treeneritest, siis ei piisa vaid erialastest koolitustest, vaid tihti läheb vaja ka teiste oskuste arendamist. Tegu võib olla erialaselt väga hea treeneriga, ent kui tal jääb puudu suhtlemisoskusest või psühholoogilistest oskustest, siis sportlase arendamisel ei pruugi tema tehnilistest erialaoskustest piisata.

1.2. Ülevaade personali koolitamisega seotud mudelist

Selleks, et töötajate arengusse maksimaalselt panustada on oluline analüüsida, millised meetodid organisatsioonile sobivad. Tagamaks eesmärgipärase ja pideva koolituste pakkumise on vajalik koolitussüsteemi olemasolu. Läbi aastate on uuritud mitmeid mudeleid ja teooriaid personali koolitamiseks. Käesolevas peatükis antakse ülevaade kolmest töötajate koolitamise vajaduse välja selgitamisel ja planeerimisel kasuks tulevast mudelist.

Klassikaliseks juhtimise ja personali koolitamise tööriistaks on arenguestlus, mis viiakse organisatsioonides tavaliselt läbi kord aastas. Lisaks tööülesannete ja eesmärkide üle arutlemisele selgitatakse selle raames välja ka töötaja ootused koolituste ja arengu osas. Laihonen & Mäntylä (2017, lk 415) leidsid, et arenguestlus ehk tulemusdialoog on soovitatav integreerida juhtimistavadega ehk heade juhtimispõhimõtetega, mis organisatsioonis ja valdkonnas laiemalt, valitsevad. Sellega luuakse julgustav keskkond ning võimaldatakse keskendumist olulisele, mida töötaja välja toob. (*Ibid*, lk 417) Cappeli & Tavis (2016, lk 63) toovad esile, et ettevõtteid kannatavad konkurentsivõime all ka talendijuhtimise ja töötajate arendamise osas, kuid peavad klassikalisi arenguestlusi päevinäinud ja aegunud meetodiks. (*Ibid*, lk 60).

Avaliku sektori organisatsioonidel on raskusi arenguestluste raames toimunud teabe kasutamise ja rakendamise tulemuslikkuse eesmärgil (Laihonen & Mäntylä, 2017, lk 422). Arenguestluste läbiviimisel peaks koolituse ja arengutegevuste välja selgitamiseks jätma piisavalt aega ettevalmistusteks. Hea on omada eelmiste arenguestluste märkmeid või kokkuvõtet. Koolituse ja arengut puudutav arutelu peaks olema eraldi hindamise, edutamise ja tasustamise arutelu ning vestlusel kokku lepitu peaks kindlasti kajastama reaalseid võimalusi ettevõttes. (Wilson & Western, 2000, lk 389-390)

Hoolimata sellest, et arenguestluste puhul on põhirõhk algusest peale positiivsel tagasisidel ja arengul, võiks tavapärasest arenguestlust kombineerida näiteks COACH mudeliga. Champates (2006, lk 17) toob välja, et *coaching*, mis ei ole otseselt niivõrd õpetamine kui kahepoolne suunamine ja suhtlus, on muutunud soorituse parandamise

nimel väga vajalikuks tehnikaks. Kui juhendamist vajavad alluvad saavutavad teatud tulemused, annab *coach* (ehk juhendaja) uut tagasisidet, mille põhjal alluv oma tegevusi kohendab. Selline protsess jätkub vajalike tulemuste saavutamiseni ja kätkeb endas vastastikust suhtlust juhendaja ja õppija vahel. Champates toob (2006, lk 18) esile ka *coaching*'u sarnasuse spordiga ja selle meetodi sobivuse sporditreenerite koolitamisel.

Tabel 1. ADDIE ja COACH mudelite põhimõtted (autori koostatud)

ADDIE mudel	COACH mudel
Analüüsimine	Taustainfo kogumine
Kavandamine	Eesmärkide seadmine
Välja töötamine	Vajaduste välja selgitamine
Läbiviimine	Tegevusplaani koostamine
Tagasiside	Hinnang tegevustele

Allikas: Lai *et al.*, 2024, lk 1; Champates, 2006, lk 17

Champatesi COACH-mudel on protsess välja toodud lihtsustatult erinevates etappides, sealhulgas taustainfo kogumine kui etapp, kuna ilma hea ettevalmistuse ja taustainfota on raske kellegi juhendamisprotsessiga alustada. Üldjoontes võib aga *coaching*'ut nimetada partnerluseks, mis on mõlemale osapoolle edasiviiv ja inspireeriv. Selle meetodi eesmärk ei ole käskida või keelata, vaid viia juhendatavad ise lahenduste leidmiseni, rakendades oma potentsiaali maksimaalsel moel (Champates, 2006, lk 17).

Lisaks arenguestlustele ja COACH mudelile on autor, lähtuvalt töö spordialasest eripärast, valinud personali koolitamise mudelite seast välja ADDIE mudeli, mis kätkeb endas viit osa: analüüsimine, planeerimine, väljatöötamine, läbiviimine ja hinnangute ning tagasiside andmine. ADDIE raamistik lubab koolitus- ja arendustegevusse läheneda süvitsi ja laiapõhiselt, sobides hästi suurte spordialaliitude personali koolitamise jaoks. Tänapäeval võetakse seda mudelit rohkem juhindava tööriistana, mis aitab personalitöötajatel luua ja korraldada organisatsioonis tõhusaid õppe- ja arendusprogramme (Vulpen, *n.d.*)

Klassikaline ADDIE mudel sisaldab süstemaatilise juhendamise põhilisi komponente ja võimaldab paindlikkust, võimaldades juhendajatel kõigis viies etapis muudatusi sisse

viia, lähtuvalt vajadusest ja suunitlusest - just sellepärast kasutatakse seda laialdaselt nii õppekavades kui koolitusprotsessides. (*Lai et al.*, 2024, lk 1)

ADDIE mudelit järgides tuleb koolitusvajaduste välja selgitamisel iga etapp läbi viia kindlas järjekorras ja enne edasi liikumist tulemused hoolikalt läbi vaadata. Igas etapis peegeldatakse ja antakse tagasisidet, mis tagab tulemuste pideva täiustamise. ADDIE mudel toimib juhendamise kavandamise alusraamistikuna, pakkudes süstemaatilist protsessi tõhusate koolitusprogrammide loomiseks. (*Vulpen, n.d.*)

Analüüsimise faasis identifitseeritakse lahendust vajav probleem, analüüsitakse sihtrühma vajadusi ja konteksti. Kavandamise protsessis luuakse analüüsi baasil ülevaatlilik tegutsemisplaan (sisu, struktuur, õpetamise kava) ja määratakse eesmärgid. Väljatöötamise ja arendamise faas sisaldab koolituse, sealhulgas koolitusmaterjalide, loomist. Läbiviimine on rakendusetapp, mil koolitus läbi viiakse ja mis hõlmab selgelt ka projektijuhtimist. Hindamis- ja tagasisidefaas on viimane ja võimaldab näha koolituse eesmärgipärasust ja sellest saadavat kasu, hinnates kõigi viie faasi elemente ja protsesse. (*Ibid, n.d.*)

Kolmanda mudelina käsitletakse töös Kirkpatricku mudelit, mis on ülemaailmselt tunnustatud meetod koolitus- ja õppeprogrammide tulemuste hindamiseks juba aastast 1996. Kui COACH ja ADDIE mudelid on mõeldud eelkõige personaliga seonduvate koolituste planeerimiseks ja võimaldavad tegevusi kohandada ning redigeerida, siis Kirkpatricku mudel on suunatud tulemuste hindamisele. Mudel koosneb neljast alajaotusest: reaktsioon koolitusele; õppimine ja oskused, mis koolituse käigus omandati; muutused käitumises ja õpetamises peale koolituse lõppu; mõju - kuidas koolitus mõjutab organisatsiooni eesmärkide täitmist. (*Kirkpatrick Partners, n.d.*)

Tabel 2. Ülevaade töös käsitletavatest teooriatest (autori koostatud)

Mudel / teooria	Peamised põhimõtted	Kus kasutatakse?	Miks võiks kasutada treenerite koolitamisel?
Arenguvestlus	<ul style="list-style-type: none"> - Seotud heade juhtimispõhimõtetega - Päevinäinud ja aegunud meetod - Ei panda rõhku koolitusvajaduste välja selgitamisele - Raskusi saadud teabe kasutamise ja rakendamisega 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasutusel traditsioonilistes, pigem vanamoodsalt tegutsevates organisatsioonides, mitte innovaatilistes organisatsioonides - Kasumi teenimisele suunatud organisatsioonides 	<ul style="list-style-type: none"> - Näost-näkkuvestlus tagab vahetu suhtluse ja usalduse
COACH mudel	<ul style="list-style-type: none"> - On kahepoolne suunamine ja suhtlus - Aitab toimuvat diagnoosida ja uurida, parendamise eesmärgil - Pigem partnerlus ja motiveerimine 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahetu suhtluskeskkonnaga, pigem väiksemates organisatsioonides - Lisaks väiksematele organisatsioonidele ka spordis 	<ul style="list-style-type: none"> - Mõlemapoolne suhtlus ja tagasiside kuni vajalike tulemusteni jõudmiseni - Inspireerimine, edasiviiv partnerlus - Juhendatavad jõuavad ise lahenduste leidmiseni
ADDIE mudel	<ul style="list-style-type: none"> - Süvitsi ja laiapõhine lähenemine - Analüüs viiel erineval tasandil - Sisendab süstemaatilise juhendamise põhilisi komponente - Kindel järjekord - Pidev täiustamine 	<ul style="list-style-type: none"> - Võimaldab kasutamist kõigis organisatsioonides, nii suurtes kui väikestes 	<ul style="list-style-type: none"> - Juhindav tööriist, mis aitab korraldada õppe- ja arendusprogramme - Võimaldab paindlikkust ja muudatuste sisse viimist - Aitab kaasa tõhusa suhtluse hõlbustamisele sidusrühmade vahel
Kirkpatricku mudel	<ul style="list-style-type: none"> - Suunatud tulemuste hindamisele - Koosneb neljast osast - Püütakse mõista keskkonda, konteksti - Suunatud tegelikele, mitte tunnetavatele vajadustele 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasutusel mistahes koolitusprogrammi mõju välja selgitamiseks erinevate suurusega organisatsioonides 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaasav, õpikogemusi uuriv - Hea tagasisidestamine, osalejad saavad väljendada tegelikke seisukohti

Allikas: Laihonen & Mäntylä, 2017, lk 415; Lai *et al.*, 2024, lk 1; Champates, 2006, lk 17; Smidt *et al.*, 2009, lk 267

Kirkpatricku mudel loob struktuuri osalejate kaasamise ja õpikogemuse uurimiseks. Heaks võimaluseks, et saada tagasisidet ja arvamusi osalus kogemuste kohta, on protsesside hindamised, mille käigus püütakse mõista toimunu konteksti, keskkonda ja mehhanisme. Selle abil saavad osalejad väljendada oma seisukohti ja anda igakülgset tagasisidet, suunates suunab teenuste osutamise õigesse suunda - pigem tegelikele, kui tunnetavatele vajadustele. (Quinton *et al*, 2022, lk 2)

Kirkpatricku hindamismudeli esimene tase (reaktsioon) ei mõõda mitte osalejate õpitud, vaid nende huvi, motivatsiooni ja tähelepanu taset. Teine tase (õppimine) hõlmab osalejate õpitu mõõtmist nii teadmiste kui oskuste osas. Kolmas tase on muutused käitumises, mis hõlmab võimet hinnata oma äsja omandatud teadmisi või oskusi töökohal. Neljas tase, mida kirjeldatakse mõju või tulemustena, mõõdab koolituse üldist mõju, sealhulgas rahalist ja moraalset. (Smidt *et al.*, 2009, lk 267) Kirkpatricku mudel pakub ühte meetodit mistahes koolitusprogrammi mõju välja selgitamiseks ja seda saab kasutada, et hinnata, kas koolitusprogramm vastab nii koolitust ellu viiva organisatsiooni kui osaleva personali vajadustele ja nõuetele. (*Ibid*, lk 266)

Võttes arvesse eelpool esile toodud ja võrreldud mudeleid, näeb töö autor, et spordivaldkonna treenerite arendamisel ja koolituste planeerimisel on kõige otstarbekam kasutada ADDIE mudelit. Mudel on mitmekesine, võimaldab kohanduste tegemist ja redigeerimist, lisaks saab seda kasutada suure hulga koolitavate ja eri liiki koolitusvajaduste välja selgitamise ja planeerimise korral.

ADDIE pakub süstemaatilisi protsesse ja tagab tõhusate, spetsiifiliste koolitusprogrammide loomise. Mudeli viis erinevat faasi ja tasandit võimaldavad põhjalikku lähenemist. Koolitusprogrammi loomisel ja koolituste korraldamisel on oluline lähtuda mudelist, mis võimaldab pidevat parendamist, adekvaatset ja ausat tagasisidet ja kohandamist.

2. EESTI SUUSALIIDU TREENERITE ARENDAMISEST JA KOOLITAMISEST

2.1. Ülevaade treenerite koolitamisest ja sellega seonduvast probleemastikast nii Suusaliidus kui Eestis üleüldiselt

Eesti spordis korraldatavad koolitused jagunevad erialasteks tasemekoolitusteks ja erialasteks täiendkoolitusteks. Erialase tasemekoolituse abil on võimalik kutset tõsta (näiteks EKR3 treener liigub edasi EKR4 tasemele), see peab sisaldama nii teooriat kui praktilist õpet treeningoludes ja lõppeb eksamiga.

Lühend EKR tähendab Eesti kvalifikatsiooniraamistikku, kuhu paigutuvad ja on omavahel võrreldavad kõik kutsekvalifikatsioonid (ehk kutsed). Eestis kehtib kaheksast tasemest koosnev kvalifikatsiooniraamistik, mille kõrgeim tase on EKR 8. Treenerikutsete arvestuses on esmatasemeks EKR 3, mitte EKR 1, kuna alates EKR 3 tasemest vastutatakse töö- või õppeülesannete täitmise eest. Varasematel astmetel taoline vastutus puudub. (Haridus- ja Teadusministeerium, *n.d.*)

Treenerikutse andmise ja kutse uuendamise tingimuseks Eestis on läbitud koolitustundide arv, mis on kohustuslik täita kõigil kutse soovijail. Treenerikutse uuendamiseks peab viimase nelja aasta jooksul läbitud erialaste täiendkoolitustundide arv olema vähemalt 60 tundi. (Spordiregister, 2023) Treenerikutseid antakse kuuel tasemel ja kõik sellekohased nõuded on sätestatud kutsestandardis (Treenerikutse, *n.d.*).

Tabel 3. Treenerite tasemed Eesti spordis

Abitreener	Nooremtreener	Treener	Vanemtreener	Meistertreener	Eliittreener
EKR 3	EKR 4	EKR 5	EKR 6	EKR7	EKR 8

Eesti Suusaliit (ESL) on eraõiguslik juriidiline isik (MTÜ), mis koordineerib suusaspordialast tegevust Eestis ja haldab suusaspordi erinevaid alasid: murdmaasuusatamine, suusahüpped, kahevõistlus, mäesuusatamine, lumelaud ja *freestyle*-suusatamine. ESL on suusaspordi kõige kõrgem esindusorgan nii kodumaal kui rahvusvahelistes organisatsioonides, kuhu kuulub. Suusaliit kui Eesti Talvespordi Liidu õigusjärglane peab oma asutamiskuupäevaks 28.novembril 1921. Suusaliit peab oma missiooniks suusakultuuri ja sellega seotud spordialade arendamist Eestis. (Suusaliidust, *n.d.*) Töö autor peab vajalikuks mainida, et laskesuusatamine kui spordiala ei kuulu Eesti Suusaliidu haldusalasse, vaid on Eesti Laskesuusatamise Föderatsiooni koordineerida.

Nii treenerid, sportlased kui spordijuhid on varasemalt tõdenud, et Eesti treenerid puudutavad probleemid on murekohaks kogu Euroopas. Lisaks viidatakse, et treenerite roll Eesti ühiskonnas ei ole selline nagu võiks ja tuuakse esile erinevused noorema ja vanema generatsiooni treenerite vahel, soovitudes ambitsioonikatel noortel treeneritel kogenumate treeneritega koostööd teha. Toodi välja, et treeneritöö dünaamilisus tähendab omakorda mitmekülgset, eneserefleksiooni ja mitte ainult teooriast ja õpitust lähtumist. Lisaks globaliseerumisele rõhutati naistreenerite osatähtsust spordis ja fakti, et tulenevalt ühiskondlikest standarditest ja kohustustest on Eestis vähem naistreenerid kui meestreenerid, mistõttu peaksime naiste pealekasvule sporditreenerite hulgas rohkem tähelepanu pöörama (Vedru, 2017).

Võrkpallikoondislased on väljendanud oma nõrdimust treenerikoolituste vajakajäämise osas läbi ühise pöördumise, sõnastades selle otse: Eesti treenerid vajavad koolitust (Kalvik, 2011). Nad toovad välja, et treeneri harimine sõltub peamiselt treeneri enda soovist ja tahtest, peamiste probleemidena viidati treenerite kompetentsusele, koostööoskustele, suhtlemisoskustele ja analüüsivõimele. Nende hinnangul vajavad tihti

ka treenerite koolitajad ise koolitusi ja enesetäiendamist, lisaks on puudus uutest koolitajatest. Koolitajatega suheldes on selgunud, et koolitajate endi hinnangul on nad juba piisavalt targad ja midagi uut ei olevat kellelgi võimalik neile õpetada. (*Ibid*)

Lisaks erialastele koolitustele ja pehmeid oskusi puudutavatele koolitustele on treenerina töötamisel iga aastaga kasvanud psühholoogiliste koolituste osatähtsus. Vaimse tervise probleeme esineb ühiskonnas aina rohkem ja oskus neid tähele panna ning nendega tegeleda, vajadusel suunata inimest abi saama, on nii vaimse kui füüsilise võimekuse säilitamise juures väga olulisel kohal. Endine võrkpallikoondislane Anna-Liisa Sutt, kel endal seljataga pikaajaline võitlus söömishäirega, on tunnistanud, et treenerid ei tunne ära söömishäiretega kimpus olevat sportlast. Ta viitas asjaolule, et vanema generatsiooni treenerid usuvad, et söömishäire ei ole reaalselt eksisteeriv probleem ja sellega on hädas vaid mõned inimesed. Teadusuuringutest lähtudes on sportlastel aga kolm korda suurem tõenäosus toitumishäire küüsi langeda ja just juhendaja peaks olema see, kes märkab ja vajadusel abi otsima suunab. (Gregor, 2020) Samas artiklis juhib Spordikoolituse ja -Teabe SA esindaja Liisa Roos tähelepanu asjaolule, et aastatega on kõik toitumisega seotu, sealhulgas ka toitumishäirete käsitlemine, jõudnud erinevate spordialaliitude koolituskavadesse.

Eesrindlikku tööd oma spordiala treeneritega teeb süsteemselt Eesti Jalgpalli Liit, kes ei jää lootma riigi või teiste institutsioonide treenerikoolitustesse panustamisele, vaid organiseerib kõike oma spordialapõhiselt ise, pöörates muuseas tähelepanu ka rahvajalgpallile. Selle kõige tarbeks on alaliidul eraldi koolitusosakond. Uue püramiidsüsteemi põhjal alustati treenerite koolitamist aastal 2016, eelnevalt analüüsiti põhjalikult koolituste struktuuri ja täiendati senist süsteemi. Koolituste osas lisandus erinevaid valikuid, lähtudes treeneri spetsialiseerumissuunast ja teadmiste jagamise kandepinda, erilise tähelepanuga laste- ja noortesportile. (Dobkevitsch, 2015)

Oma nõrdimust Eesti treenerikutsete süsteemi ja treenerikutse andmise korra osas on avalikult väljendanud pikamaajooksja Evelin Talts. Ta kirjeldas, kuidas vaatamata asjaolule, et tal on kehakultuuris magistrikraad ja treeneritöö kogemust üle 20 aasta, kergejõustikuga on ta tegelenud alates aastast 1991 ja nelja viimase aasta sisse mahub treeneritööga seonduvaid koolitusi rohkem kui 400 tundi, ei lubanud spordiala kutsekomisjon teda eksamile, kuna puudu olevat 39 koolitustundi. Tema sõnul ei ole mitte

kuskil selgitatud, mida täpselt peetakse erialaseks koolituseks ja kuidas peaks treener ise neid tuvastama, pigem otsustab keegi kolmas isik, kas teda eksamile lubada või mitte ja kogemusi ning staaži ei arvestata üldse. Nii langeb treeneri motivatsioon ja tekib jõuetus, seda kõike bürokraatia ning mittetoimiva süsteemi pärast. (Talts, 2018)

Autor soovib välja tuua, et enamus spordialaliite on mittetulundusühingud (MTÜ-d) ja kuuluvad seega kolmanda sektori organisatsioonide hulka. Selline organisatsioon ei tohi olla orienteeritud majandusliku kasu saamisele ja omanikele tulu teenimisele - MTÜ kasumit tohib kasutada vaid ühingu põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Piir avaliku sektori ja erasektoriga on hägune ning avalik huvi MTÜ-de tegutsemise, eesmärkide täitmise ja (finants)aruandluse osas õigustatud.

Puudulike talispordispetsiifiliste treeningtingimuste pärast on paljud Eesti talisportlased sunnitud kas enamus aastast välismaa suusakeskustes treeninglaagrites viibima või on Eestist ära kolinud. Mõlemad variandid on väga kulukad ja loomulikult võtab sportlane kaasa ka oma treeneri, paljudel juhtudel terve pere. Näiteks on Eesti tuntuim *freestyle*-suusataja Kelly Sildaru kommenteerinud, et viibib rohkem kui 6 kuud aastas välismaal treeninglaagrites (Õhtuleht, 2015).

Kolme noore Eesti mäesuusatamise tulevikulootuse isa Raidar Mesila on öelnud, et kui soovitakse mäesuusatamisega professionaalsel tasandil tegeleda, siis pärast 14-aastaseks saamist tuleks ikkagi minna trenima ja võistleva suurematele mägedele välismaal (Eesti Suusaliit, 2022). Eesti üks parimaid mäesuusatajaid Tormis Laine elab, õpib ja trennib juba aastaid Austrias (ERR, 2018). Eesti murdmaasuusatajad trennivad aga päris palju nii meie põhjanaabrite juures kui Austrias asuvas Ramsaus (Delfi, 2020; Postimees, 2022).

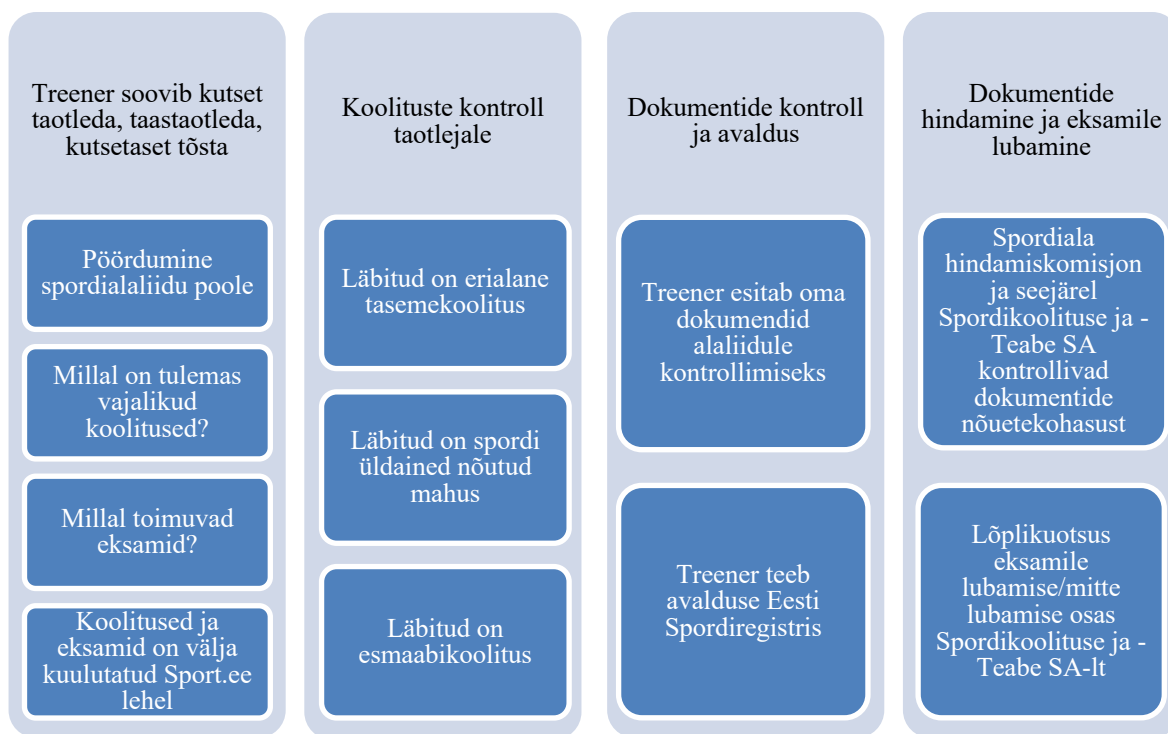
Just puudulikud talispordispetsiifilised tingimused mõjutavad ka treenerikoolituste organiseerimist Eestis, sest ka treenerid peavad praktilise õppe läbima lumistes tingimustes. See mõjutab olulisel määral koolituste ajalist planeerimist ning vajadusel lausa treenerikoolituste välisriikidesse üle viimist, kus taolised tingimused leiduvad.

Suusaliit on korraldanud enamjaolt erialaseid tasemekoolitusi, vähem erialaseid täiendkoolitusi. See tähendab et treeneritel on küll võimalik taset tõsta, ent keerulisem olemasolevat taset säilitada, kuna on väga keeruline läbida 60 tundi erialast

täiendkoolitust 4 aasta jooksul kui neid koolitusi ei korraldata. Suusaliit korraldab ainsa erialase täiendkoolituse kevadeti, kõikide oma talispordialade üleselt ja tavaliselt on tegemist mitmepäevase seminariga, mille maht varieerub vahemikus 16 ak. tundi kuni 26 ak. tundi. Samas ei ole kõigil treeneritel igal aastal võimalik seminaril osaleda ning seetõttu jäävad täiendkoolituse tunnid saamata.

Näiteks mäesuusatreeneritel on seega vajalik läbida mäesuusatamise alane täiendkoolitus nõutud mahus, et oma olemasolevat treenerikutset ja selle taset säilitada - neile ei lähe kirja teiste spordialade erialakoolitused. Olgu öeldud, et kutse andmist ei reguleeri vastav spordialaliit, vaid Spordikoolituse ja -Teabe Sihtasutus, kes kogub ja kontrollib ka vajalikke dokumente. Spordialaliidus tegutsevad vaid ekspertidest moodustatud hindamiskomisjonid (iga spordiala lõikes eraldi), kes tegelevad erialaste eksamite korraldamise ja läbi viimisega.

Spordikoolituse ja -Teabe SA arvestab vajadusel täiendkoolituse tundide hulka ka teatud mahus üldkoolitusi, mis ei ole otseselt treeneri enda erialaga seotud: näiteks laste ja noorte kehalise aktiivsusega seotud üldise võimekuse koolitused, psühholoogiat puudutavad treeningutega seonduvad täiendkoolitused, üldtreeningu ehk näiteks jõuharjutustega seotud koolitused, jms. Eelnevalt kooskõlastatuna on koolitustundide hulgas võimalik osaliselt rakendada ka vaatlusanalüüsi (ehk teise, kõrgema kutsetasemega treeneri töö jälgimist ja selle pealt õppimist, süvaanalüüsi koostamist) ja stažeerimist ehk eesmärgipärast erialast tööd keskkonnas, mis haakub otseselt valdkonnaga, kus treener õpetab (Spordiregister, 2023).



Joonis 1. Treenerikutse taotlemise protsess Eestis (autori koostatud, lähtudes treenerikutse andmise korrast, Spordiregister, 2023)

2023. aastal korraldas Eesti Suusaliit järgmised erialased taseme- ja täiendkoolitused:

- lumelauatreenerite EKR3 tasemekoolitus, maht 30 tundi
- mäesuusatreenerite EKR5 tasemekoolitus, maht 70 tundi
- Suusaliidu treenerite kevadseminar, maht 26 tundi
- murdmaasuusatreenerite EKR4 tasemekoolitus, maht 50 tundi
- murdmaasuusatreenerite EKR 5 tasemekoolitus, maht 70 tundi

Eesti Suusaliidu 2023. aastal kinnitatud arengukavas on koostöö aluseks olevatest väärtustest esile toodud ausus ja austus, mille põhjal alaliit peab lugu muuhulgas treeneritest ja sportlastest (Eesti Suusaliidu..., *n.d.*, lk 7). Teise olulise väärtusena on rõhutatud haridust ja teadmisi, kus alaliit soovib lisaks treenerite enesetäiendamisele toetada elukestvat õpet (*Ibid*). Sama dokumendi neljandal leheküljel on loetletud visioonieesmärgid, mille punkt kolm ütleb selgelt "Suusaspordi treeningud toetavad kompetentsetele ja motiveeritud treeneritele". Teemat täpsustatakse leheküljel 8, kus ühena mõõdikutest on mainitud treenerite rahulolu täiendkoolitustega.

Need olulised punktid seletatakse põhjalikumalt lahti Suusaliidu arengukava (Eesti Suusaliidu..., *n.d.*) leheküljel 6, kus treenereid puudutavate väga oluliste ja reformivate tegevustena tuuakse esile järgnev:

- Alaliit seisab suusaspordi treenerite huvide eest: muuhulgas toimub regulaarne koostöö treenerite tööandjate ja teiste seotud osapooltega (sh kohalikud omavalitsused, ministeeriumid); võimalikult efektiivselt kasutatakse treenerite motiveerimisega ja tasustamisega seotud vahendeid
- Koostatakse ja viiakse ellu treeneritele suunatud koolituskalender: nii aladeüleselt kui alaspetsiifiliselt toimuvad erialaste teadmiste ja oskuste täiendamiseks mõeldud koolitused
- Koolituskalender muudetakse aastaringseks: ESL seminar ei toimu mitte ainult kevadel (nagu seni), vaid viiakse läbi reform ja toimub ka sügisene koolitusprogramm, teemasid hoitakse fookuses aastaringsest
- Alaliit soovib treenereid rohkem tunnustada: igal aastal tõstetakse esile suure panuse andnud ja häid tulemusi saavutanud treenerite töö

Talisordialade treenerite arendamisel ja koolitamisel on erisused võrreldes teiste spordialade, mida on võimalik harrastada aastaringsest ja ka sisetingimustes, treeneritega. Talisordialade treeninguid ei ole võimalik sisetingimustes läbi viia, eriti Eestis, kus puuduvad vajalikud lumikattega sisehallid, nagu on näiteks Hollandis, USA-s ja isegi Leedus. Seega on treeningute läbi viimise esimeseks tingimuseks eelkõige naturaalse lumise ilma ja piisava loodusliku lumekoguse, aga ka vajalike suusaradade, obstaaklite, mägede jms vahendite olemasolu. Lund saab küll radadele ja keskustesse lumekahurite abil juurde toota, ent see nõuab juba suuremaid investeeringuid ja lisaks piisavate külmakraadide olemasolu.

Talisordialade võistluste ja treeningute (tipp)hooaeg on Eestis vaid talveperioodil ja võrreldes teiste Euroopa riikidega, ei ole meil ka treeningute läbi viimiseks vajalikku mägist ala või (kõrg)mäestikke. Murdmaasuusatamise, mille näol on tegemist kestvusspordialaga, treeningud saab suvel asendada rullsuusatamisega, kuid lumistes tingimustes on siiski vajalik korraliku ja hooldatud suusaraja olemasolu. Mäesuusatamine omakorda nõuab kõrgeid mägesid. Lumelauaspordi ja freestyle-suusatamise puhul on vajalikud aga nii mäGINE maastik (suur kõrguste erinevus) kui erinevad obstaaklid, millel

trikke harjutada. Kahevõistluse ja suusahüpete treeningud nõuavad lisaks lumele ka kõrget ja hooldatud, nõuetekohaselt ehitatud hüppetorni.

2.2. Eesti Suusaliidu treenerite koolitamisega seotud uuringu meetodika, valim ning tulemuste analüüs

Töö teises ehk empiirilises osas käsitletakse treenerite koolitus- ja arendusprotsesse Eestis spordis ning seejärel uuritakse, mil moel on see korraldatud Eesti Suusaliidus. Empiirilise osa uuringu läbi viimisel kasutatakse andmekogumismeetodina kvantitatiivset uuringumeetodit.

Uuringu läbi viimisel kasutatakse vahendina küsimustikku, sest küsitlus pakub võimalust viia uuringuid läbi lühikese aja jooksul ja väikese eelarvega, lisaks on küsitlus kättesaadav suurele vastajate hulgale. Küsitlusmeetod on üks tõhusamaid uurimismeetodeid, mida sageli sotsiaalteadustes kasutatakse. (Gürbüz, 2017, lk 22)

Spordivaldkonna treenerite arendamisel ja koolituste planeerimisel on kõige otstarbekam kasutada ADDIE mudelit, kuna ADDIE võimaldab kohanduste tegemist ja redigeerimist, lisaks saab seda kasutada suure hulga koolitatavate ja eri liiki koolitusvajaduste välja selgitamiseks ja planeerimiseks. Mudeli erinevad faasid lasevad igas etapis teha vastavaid muudatusi, korrigeerimist. Seetõttu kasutab autor käesolevas töös ADDIE mudelit.

Küsitlus viiakse läbi Eesti Suusaliidu liikmesklubide seas, kaardistamaks hetkeolukorda treenerite koolitamise ja arendamise osas. Küsitluse tulemusi analüüsidest töötatakse välja ettepanekud treenerite koolitussüsteemi parendamiseks.

Andmete kogumiseks koostatakse veebis ankeedi vormis küsimustik. Kasutatakse Google Forms keskkonda, mille abil saab luua eri tüüpi küsimusi hõlmavate veebiküsitlusi.

- Tuginedes teooriale ja uurimisküsimustele, koosneb küsimustik kolmest erinevast osast: Vastaja üldised ja demograafilised andmed;
- Eesti Suusaliidus hetkel kasutusel olevate treenerite koolitamise ja selle arendamisega seotud protsesside toimivus ja puudujäägid;
- Liikmesklubide treenerite nägemus ja visioon treenerikoolituste organiseerimise osas.

Küsimusi on kokku 30, millest kaks viimast on avatud küsimused. Kasutatakse nii jah/ei vastusevariantidega küsimusi, Likerti skaalal põhinevaid küsimusi kui valikvastustega küsimusi. Küsimustik on detailsena esitatud töö lisan 2.

Küsitluse link edastatakse 3. aprillil 2024 e-kirjana vastamiseks kõigile Eesti Suusaliidu liikmesklubide treeneritele, kellel on sama kuupäeva seisuga aktiivne treenerikutse. Eesti Spordiregistri andmetel on Eesti Suusaliidul 60 juriidilist liiget (klubi), kus tegutseb kokku 112 aktiivse treenerikutsega treenerit.

Tabel 4. Valimi jaotus spordialade kaupa (küsitletavate arv koguväljandis, n=112)

Spordiala	Aktiivse kutsega treenerid (seisuga 1.aprill 2024)
Murdmaasuusatamine	67
Kahevõistlus ja suusahüpped	10
Mäesuusatamine	19
Lumelauasport	15
Freestyle-suusatamine	1
KOKKU	112

Andmeanalüüsi meetoditena kasutatakse kirjeldavat statistikat (sagedustabelid, keskmise leidmine, standardhälve), eesmärgiga võrrelda tulemusi ja anda neist samas kompaktnes ülevaade. Tulemuste esitamisel kasutati diagramme ja tabeleid.

Avatud küsimuste abil uuriti vastajatelt, mida saaks Eesti Suusaliit treenerikoolituste korraldamisel paremini teha ja millistest koolitustest ja teemadest tunnevad Eesti

Suusaliidu liikmesklubide treenerid puudust. Avatud küsimuste kokkuvõte on lausepilvedena välja toodud lisa 3.

Uuringu raames selgitatakse välja ka treenerite arvamused ja hinnangud nii senise koolituste korraldamise viisi kui nende kasulikkuse ja eesmärgipärasuse kohta. Sel moel selgitatakse välja koolituste hetkeolukord läbi treenerite silmade ja koolituste vastavus treenerite reaalsele vajadusele.

Küsimustikule vastas 77 Eesti Suusaliidu liikmesklubide treenerit, mis on 69% üldkogumist (n=112). Vastajate jaotus soopõhiselt: 41 naist (53,2%) ja 36 meest (46,8%). Vastajate vanuse- ja staaživahemikud on välja toodud allpool olevas tabelis 5.

Tabel 5. Küsitlusele vastajate vanuse- ja staaživahemikud

Tööstaaž Vanus	Vähem kui aasta	1-2 aastat	3-5 aastat	6-10 aastat	11-15 aastat	16-20 aastat	21 või rohkem aastat	KOKKU
18-25	4	3	2	1	-	-	-	10
26-35	2	3	8	4	2	-	-	19
36-45	-	1	5	5	6	4	-	21
46-55	-	-	-	1	6	3	3	13
56-65	-	-	1	-	-	1	5	7
65-....	-	-	-	-	-	-	7	7
KOKKU	6	7	16	11	14	8	15	77

Kõige rohkem vastas küsitlusele treenereid vanuses 36-45 aastat ning 26-35 aastat. Staaži osas oli enim vastanuid töötanud 3-5 aastat (20,8%), millele järgnes 21 või rohkem aastat tegutsenud treenerite grupp (19,5%). 21 või rohkem aastat treenerina oli ka küsimustikus kõige pikem vastajaile välja pakutud staaž valikus.

Eesti Olümpiakomitee treenerikutse andmise korraga (Spordiregister, 2023), oli kursis 68,8% vastanutest (53 treenerit), 21 treenerit (27,3% vastanutest) väitis, et nad on selle dokumendiga osaliselt kursis. Vaid 3 treenerit tunnistas ausalt, et nad ei ole EOK treenerikutse andmise korraga kursis.

Kahevõistluse ja suusahüpete spordialasid ja nende alade treenereid käsitletakse treenerikutse andmise mõistes Eestis küll ühe spordialana, ent tegelikult jaotuvad need treenerid kas kaheks või siis omavad tõesti pädevust ka mõlemal alal treenerina tegutseda. Uuringule vastanutest väitis 3 treenerit, et nad on kahevõistluse treenerid ja 4 treenerit on

nii kahevõistluse kui suusahüpete treenerid. Ainult suusahüpete treeneriks ei liigitanud end ükski treener.

Mäesuusatreenereist vastas küsitlusele 6 treenerit ja lumelauatreeneritest 8 treenerit. Spordiregistri andmetel on kehtiva kutsega mäesuusatreenereid Eestis praegu 19 ja lumelauatreenereid 15. *Freestyle*-suusatamise treenereid on Eestis hetkel vaid üks.

Esimesena uuris autor olemasoleva koolitussüsteemi ja koolituste ning treenerite arenguvajaduste kohta jah/ei küsimuste vormis, mille vastused on esitatud alljärgnevas tabelis 6.

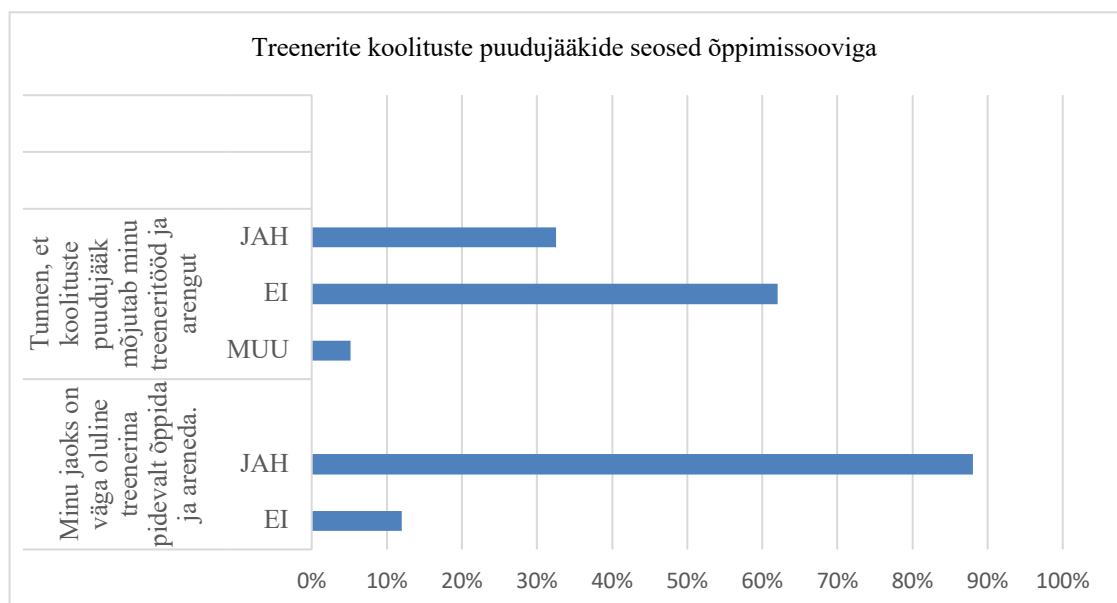
Tabel 6. Jah/ei küsimuste vastuste osakaal (autori koostatud, vastanuid kokku 77)

KÜSIMUS	JAH	EI	MUU
Kas Sinu arvates on Eesti Suusaliidul kindel koolituste süsteem?	28	41	8
Kas oled koolitusmeetodina kasutanud teise, kogenuma treeneri pealt õppimist?	58	19	-
Tunnen, et koolituste puudujääk mõjutab minu treeneritööd ja arengut	48	25	4
Tunnen, et minu võimed, teadmised ja oskused on teiste sama taseme treeneritega võrdväärsed.	60	14	3
Tunnen, et suuremate klubide treeneritel on paremad koolitusvõimalused.	25	47	5
Minu jaoks on väga oluline treenerina pidevalt õppida ja areneda.	68	9	-
Minu spordiala treenerid vajavad praktilisi koolitusi välisriikides, kuna Eestis puuduvad selleks vahendid ja võimalused (mäed, obstaaklid, rajatised, vms).	31	41	5
Talispordialade treenerina tunnen, et olen pädev reageerima erinevates spetsiifilistes keskkondades toimuva korral (näiteks külmad ilmastikutingimused, jäised rajad, vms)	73	4	-

2/3 vastajatest leiavad, et Eesti Suusaliidul puudub kindel koolituste süsteem. Kolm treenerit vastas "ei tea" ja viiel treeneril oli valitud vastusevariant "muu", kus toodi välja järgmised väited: koolituste süsteem on olemas, aga parandamiseks ruumi jagub; justkui oleks midagi kindlat, aga samas pole ka; korraldamise aja osas on olnud varieeruvusi ja teemade valiku osas pole süsteemsust; ei ole täpselt kursis; mingid koolitused on kindlad. Koolitussüsteemi puudumine ole kooskõlas personalijuhtimise eesmärgiga, milleks on kindlustada, et organisatsioon on võimeline saavutama edu läbi inimkapitali ja selle üheks osaks on ka personali koolitamine (Adiyanti, 2019, lk 314).

Valdav enamus (samuti 2/3 treeneritest) on koolitusmeetodina kasutanud kogenuma treeneri pealt õppimise võimalust, tunnevad end ametis kindlana ja julgevad öelda, et nende võimed, teadmised ja oskused on teiste sama taseme treeneritega võrdväärsed. Vaid 19 treenerit ei ole kogenumate pealt õppimise võimalust kasutanud. Selline kogemuslikul teel ja mitteformaalse viisina teadmiste omandamine on pidev protsess, mida inimesed tõlgendavad ja rakendavad erinevalt (Gozzoli *et al.*, 2014, lk 143).

Küsitluse vastustest selgub, et enamus treeneritest ei tunneta koolituste puudujäägi seotust oma treeneritöö ja arenguga (48 vastanut), 25 vastanut siiski tunnistab koolituste puudujäägi mõju oma tööle. Kõrvutades treenerite koolituste puudujäägi mõju nende tööle ja treenerite soovi pidevalt õppida ja areneda (joonis 2) näeme, et 88% treeneritest seab enda jaoks väga olulisele kohale pideva õppimise ja arenemise treenerina.



Joonis 2. Treenerite koolituste puudujääkide võrdlus õppimissooviga

Enamus küsitluses osalenud treeneritest ei leia, et suuremate talispordialadega tegelevate spordiklubide treeneritel oleksid paremad koolitusvõimalused. Talispordialade treenerid ei kahtle ka oma pädevuses reageerida erinevates spetsiifilistes keskkondades toimuva korral (külmades ilmastikutingimustes, jäistel radadel, teistes võimalikke ohuolukordi põhjustavates tingimustes). Vaid 4 treenerit arvas, et nende oskustes võib taolistes olukordades puudujääke esineda.

Tabel 7. Välismaal toimuvate koolituste vajadus spordialade lõikes

SPORDIALA	JAH	EI	KOKKU
Murdmaasuusatamine	15	38	53
Kahevõistlus	5	2	7
Suusahüpped	2	2	4
Mäesuusatamine	4	1	5
Lumelauasport	7	0	7
<i>Freestyle</i> -suusatamine	1	0	1
KOKKU	34	43	77

Üle poole vastajatest leidsid, et neile piisab Eestis toimuvatest koolitustest, samas ligi pooled leidsid, et vajaksid praktilisi koolitusi ka välisriikides. Peamise põhjusena toodi välja, et Eestis puuduvad nende spordialal oma oskuste täiendamiseks vahendid ja võimalused (mäed, obstaaklid, rajatised, vms). Ülekaalukalt pidasid Eestis toimuvaid koolitusi piisavateks murdmaasuusatamise treenerid.

Madalamate kutsetasemetega treeneritele piisab Eestis läbi viidavatest koolitustest, alates EKR5 tasemest võiks olla välismaal toimuvate koolituste läbimise võimalus või kaaluda väliskoolitajate siia toomist. Paljud treeneritest arvasid, et praktiline koolitus välisriikides tuleks kindlasti kasuks ja kui mõni Eesti treener end välismaal koolitab, siis peaks ta seda edasi andma ka siinsetele treeneritele. Toodi esile, et välisriikides on rohkem spetsialiste, kellelt õppida ja ka lumeolud on mujal paremad.

Autor võrdles treenerite koolitusvajadusi erialaste tehniliste oskuste täiendamisel ja pehmete oskuste (nt suhtlemisoskus, konfliktide lahendamine, jms) täiendamisel. Tänapäeval on organisatsioon tugevam ja konkurentsivõimelisem kui töötajatel on lisaks niinimetatud kõvadele oskustele ka pehmed oskused (Ibrahim *et al*, 2017, lk 104). Küsitlusel mõõdeti seda vastusevariantidega Likerti skaalal, kus 1 = ei vaja üldse ja 5 = vajavad väga. Tulemused on välja toodud tabelis 8 (lk 31). Likerti skaalal põhinevaid küsimusi analüüsid autor standardhälvet (SD) ja keskmist. Standardhälve aitab iseloomustada erinevust üldisest keskmisest näitajast ja selle välja selgitamiseks kasutati Excelis STDEV funktsiooni.

Mõlemal juhul on tegemist väikese standardhällbega, seega saab öelda, et vastajad olid oma vastustes põhimõtteliselt ühel nõul - pehmete väärtuste SD=1,2 ja tehniliste oskuste SD=1,1. Ka keskmised väärtused mõlema küsimuse osas olid ligilähedase suurusega, pehmete väärtuste puhul oli see number 3,4 ja tehniliste oskuste juures 3,3. Treenerid on

üksmeelsed, aga kuna keskmine väärtus on suur (rohkem kui 3), on vajadus nii tehniliste oskuste kui pehmete oskuste koolituste järgi olemas.

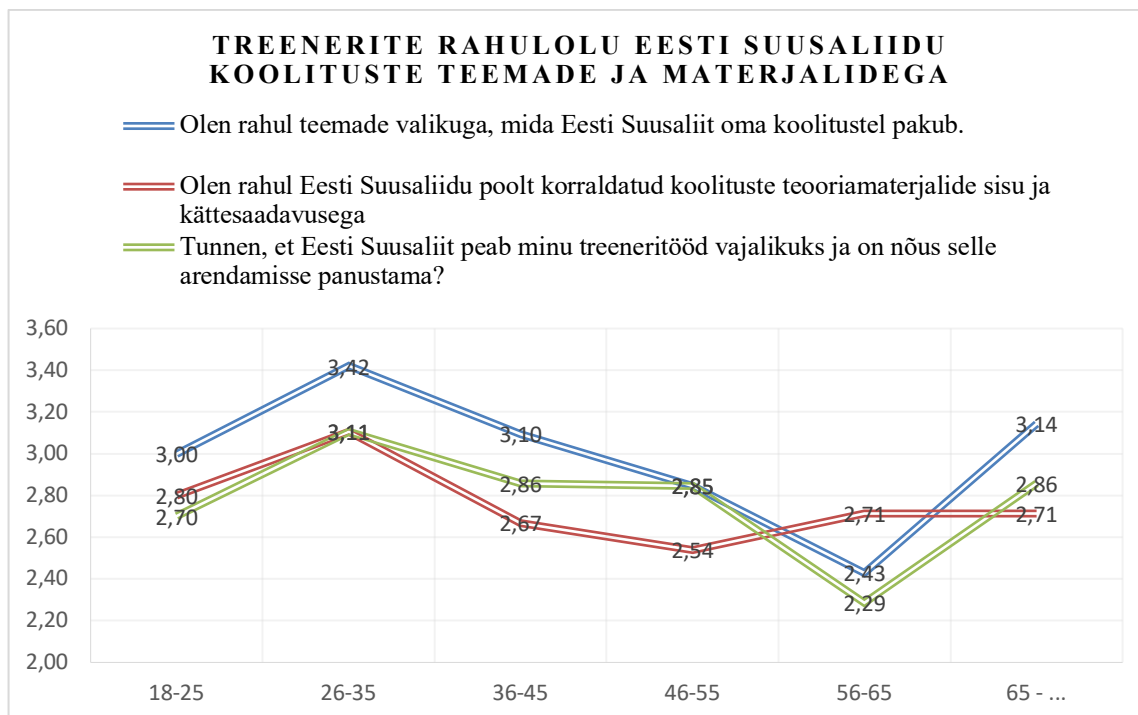
43 treenerit arvas, et nende tehnilised oskused vajaksid oluliselt täiendamist, valides vastusevariantideks skaalal kas 4 või 5. Pehmete oskuste koolitamise osas märkis skaalal sama kokku 40 treenerit, mis näitab vajadust mõlemat tüüpi koolituste osas. Pehmete väärtuste keskmine on 0,1 võrra suurem, mis näitab, et pehmeid oskusi käsitlevate koolituste järgi on vajadus suurem, kuid mitte olulisel määral.

Tabel 8. Treenerite tehniliste ja pehmete oskuste koolitusvajaduste keskmised (M) ja standardhälbed (SD)

Küsimus	N	M	SD
Erialased oskused vajavad täiendamist (nt suusatehnika õpetamine, spordiala reeglite tundmine, treeningplaani koostamine, võistluste korraldamine, vms)	77	3,3	1,12
Pehmed oskused vajavad täiendamist (suhtlemisoskus, lapsevanematega tegelemine, konfliktide lahendamine, ajaplaneerimine, vms)	77	3,4	1,23

Eesti Suusaliidu poolt korraldatud koolituste, nende sisu ja koolitusmaterjalidega rahulolu analüüsi vanuse lõikes. Selle tarbeks kasutas autor keskmise näitaja leidmist, et välja tuua erinevates vanusevahemikes treenerite üldised seisukohad ja neid omavahel võrrelda. Lisaks sidus autor rahulolu joonisega ka küsimuse, kas treenerid tunnevad et alaliit peab nende tööd vajalikuks ja on nõus treeneritöö arengusse panustama. Tulemused on esitletud joonisel 3 (lk 32), kus ilmneb, et nooremapoolsed treenerid vanuses 26-35 on kõige rohkem rahul teemade valikuga, mida Suusaliit oma koolitustel pakub. Kõige vähem rahul on teemade valikuga treenerid vanusevahemikus 56-65.

Rahulolu teoriamaterjalide osas, sh nende sisu ja kättesaadavusega, varieerus skaalal mõõtes vahemikus 2,54-3,11 mis on keskmine tulemus ja kõige rohkem olid rahul treenerid vanuses 26-35. Suur osa treenerite õppimist käsitlevast kirjandusest keskendub tavaliselt peamiselt profispordi treeneritele (Nelson *et al.*, 2006, lk 255). Vanemad vastanud treenerid ei olnud Eesti Suusaliidu koolituste teoriamaterjalide sisu ja kättesaadavusega nii rahul, kui nooremad.



Joonis 3. Treenerite rahulolu Eesti Suusaliidu koolitustega

Treenerid vanuses 26-35 tunnevad kõige rohkem, et Suusaliit väärtustab nende treeneritööd, peab seda vajalikuks ja on nõus ka selle arengusse omapoolselt panustama (keskmise 3,42). Kõige madalam on see keskmine näitaja 56-65 aastaste treenerite seas (2,29), ent samas tõuseb olulisel määral vanuses 65 ja rohkem. Üldjoontes on vanuses 26-35 treeneritel kõige kõrgemad keskmised näitajad eelpool mainitud küsimustes ja vanuses 56-65 kõige madalamad keskmised hinnangud.

Järgnevalt analüüsib töö autor treenerite hinnanguid, kas ja kuidas nad tunnevad et nende jätkuvat arengut on vaja ühiskonnas tervislike ja sportlike eluviiside propageerimiseks ja kas tunnetatakse, et Suusaliit aitab koolituste organiseerimise abil neil treeneritena kasvada ja areneda.

Selle jaoks kasutab autor nii standardhälvet (SD) kui keskmise leidmist, kõrvutades need ka soopõhise lähenemise abil, et leida võimalikud erinevused meeste ja naiste lõikes. Küsitlusel mõõdeti eelnevaid küsimusi Likerti skaalal, kus 1 tähendas minimaalset ehk negatiivset tunnetust ja 5 maksimaalset ehk positiivset tunnetust.

Küsimustikule vastas 39 naist (N=39) ja 38 meest (N=38). Naiste ja meeste vastuste erinevused on soopõhiselt välja toodud allpool olevas tabelis 9 koos keskmiste näitajatega (M) ja standardhälbega (SD).

Tabel 9. Enesetäiendamise olulisus ja selle erinevused naiste ja meeste võrdluses

Küsimus	Mehed			Naised			Keskmete vahe
	N	M	SD	N	M	SD	
Jätkuv areng on vajalik	38	3,5	1,25	39	4,4	0,67	-0,9
Eesti Suusaliit aitab mul koolituste organiseerimisega kasvada ja areneda	38	2,7	1,19	39	3,3	1,13	-0,6

Naistreenerid hindavad oma jätkuva arengu ja enesetäiendamise vajalikkust ühiskonna tasandil kõrgemalt (M=4,4) kui meessoost treenerid (M=3,5), kuid siiski olid mõlemad näitajad pigem kõrged. Küsitletutest arvas rohkem naisi kui mehi, et tema kui treeneri pidev arenemine on ühiskonnale oluline.

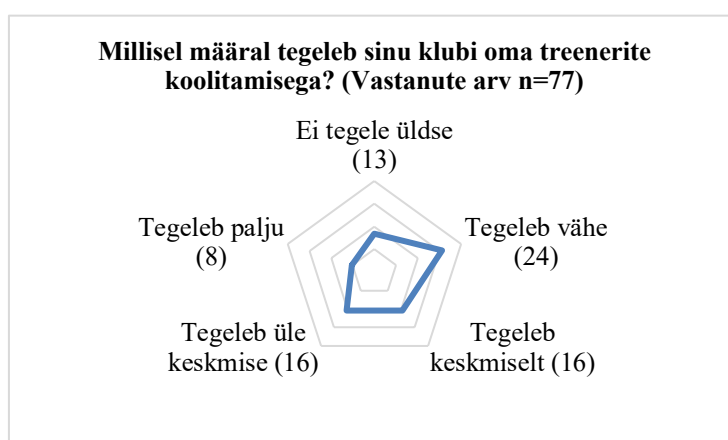
Standardhälve on naiste puhul väike (SD=0,67), mis näitab, et naised olid oma vastustes küllaltki üksmeelsed, samas kui meeste arvamused lahknesid rohkem, standardhälve oli peaaegu poole suurem (SD=1,25). See näitab, et mõned meestreeneritest tunnetavad oma rolli ühiskonnas sportlike eluviiside propageerimisel ja treeneritöö olulisust suuremana kui teised.

Treenerite tunnetus, kas Eesti Suusaliit aitab koolituste organiseerimisega neil kasvada ja areneda, on meeste ja naiste osas suhteliselt sarnane, keskmiste vahega 0,6. Naised peavad alaliidu poolt korraldavaid koolitusi enda kui treeneri arengus meestest vaid veidi rohkem olulisemaks. Ka standardhälbes ei ole olulisi erinevusi, mis näitab vastajate sarnast nägemust. Lähtudes keskmiste vahest saab öelda, et kõige suurem erinevus eelpool välja toodud küsimustes esines meeste ja naiste vahel oma rolli, arengu ja enesetäiendamise määratlemisel ühiskondlikul tasandil. Naissoost treenerid tunnevad suuremat vajadust enese koolitamise ja täiendamise järgi uskudes, et see toob kaasa võimalikud muutused tervislike ja sportlike faktorite arendamisel ühiskonnas.

Seda, et Eesti Suusaliidu poolt korraldavate koolituste tase ja sisu on ajaga paranenud, arvasid pigem naised (M=3,8), samas kui meeste puhul oli keskmine näitaja madalam (M=3,1). Nende hinnangute põhjal saab väita, et kuigi Suusaliidu koolitused on mitmete

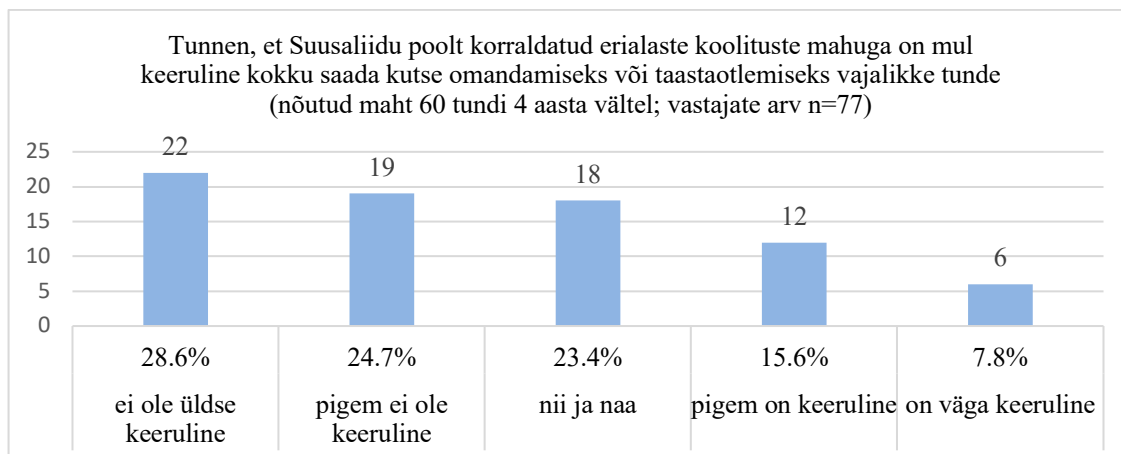
vastajate hinnangul ajaga paremaks läinud, on ruumi veel täiustamiseks ja parendamiseks, kuna küsitlustulemused olid keskpärased. Viimase 25 aasta jooksul on treenerite koolitamise viisid läbi teinud olulise muutuse ja pigem eelistatakse kaasahaaravaid ning õppijakesksemaid meetodeid (Callary & Gearity, 2020, lk 18).

Joonisel 4 selgub, et küsitlusele vastanud treeneritest pidas oma spordiklubi koolituste organiseerimisel tubliks 24 treenerit, vastates „tegeleb palju“ või „tegeleb üle keskmise“. 37 treenerit hindas olukorda variandiga ei tegele üldse või tegeleb väga vähe, mis omakorda näitab, et treenerid peavad koolitused ise klubiväliselt leidma.



Joonis 4. Treenerikoolitused Suusaliidu liikmesklubides

Küsitlusest selgus ka, et rohkem kui pool treeneritest (53,3%) ütlevad, et Suusaliidu poolt korraldatud erialaste koolituste mahuga kas ei ole üldse keeruline või pigem ei ole keeruline kutse omandamiseks või taastaotlemiseks vajalikke tunde kokku saada. Järgneval joonisel 5 (lk 35) on esitletud autori koostatud sagedustabel, illustreeritult tulpdiaagrammina.



Joonis 5. Vastajate arvamused nõutud koolitustundide omandamise keerukuse osas

Küsitlustulemuste põhjal saab järeldada, et nõutud maht 60 täiendkoolituse tundi 4 aasta jooksul) on treenerite poolt igati tervitatav ja ei ole liiga suur. 12 treeneri hinnangul on nelja aasta jooksul 60. täiendkoolituse tunni omandamine pigem keeruline ja 6 treeneri puhul väga keeruline.

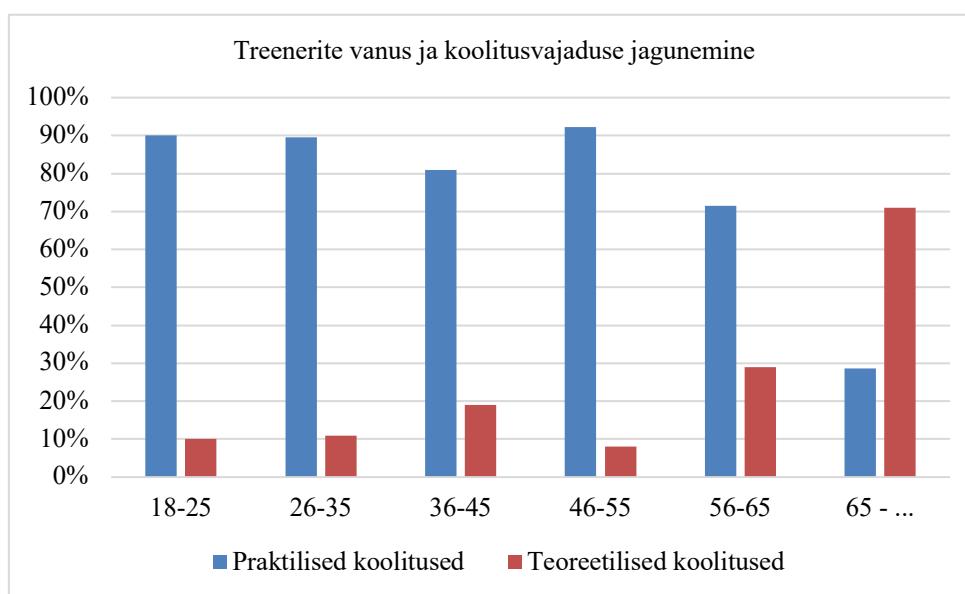
Tulemustest selgus, et kõige rohkem treenereid tegeleb noortega (55 treenerit vastanutest), millele järgneb tegelemine noorsportlastega (42 treenerit) ja lastega (42 treenerit). Vähem kui aasta ja 1-2 aastat töötanud treenerid tegelevad peamiselt laste ja noortega. Tegu on hea lähtepunktiga, mida saab edukalt arvesse võtta koolituste organiseerimisel, planeerides koolituskavasse rohkem laste- ja noorte treenimise ning just nende eripäradega seotud koolitusi. Treenerite koolitamisel saab juhendava õppe rakendamisel sobitada teemad juhendamise konteksti, alustavaid treenereid peaks koolitama just kõiges laste juhendamist puudutavas (Hedlund *et al*, 2018, lk 192).

Vähem kui aastase staažiga treeneritest ei tööta mitte ükski profisportlastega, samas kui 21 ja rohkem aastat treenerina tegutsenud vastajatest töötab (profi)sportlastega kõige rohkem vastanutest (5). Ka 3-5 aastat kutselise treenerina tegutsenud vastajate hulgas on 3 treenerit, kes tippisportlastega tegelevad.

Küsimusele, kas treenerite hinnangul peaks koolitusi organiseerima klubi, mille palgal nad on või spordialaliit, mille koosseisu klubi kuulub, ehk antud juhul Suusaliit selgus, et mitte ükski treener vastanutest ei arvanud, et nende klubi peaks ainuisikuliselt koolitusi korraldama. Varasemalt esitletud jooniselt 4 (lk 34) saab välja lugeda, et paljude

treenerite hinnangul tegeleb nende klubi koolituste korraldamisega kas vähe (31,2%) või ei tegele üldse (16,9%). Samas ei leia treenerid, et ainult klubi peaks treenerikoolituste korraldamisega tegelema - see on kas nii klubi kui alaliidu või ainult alaliidu tööpõld, sest küsimusele, kas koolitusi peaks korraldama ainult klubi, ainult alaliit või mõlemad valis 70% vastajatest variandi mõlemad, ning 30% vastajatest, et nende hinnangul peaks treenerite koolitamisega tegelema vaid alaliit.

Teoreetilistest koolitustest tunneb puudust 15 treenerit (19,5% vastanutest), samas kui praktilisi koolitusi soovib valdav enamus ehk 62 treenerit (80,5%). Jooniselt 6 saab välja lugeda, et 92% vanusevahemikus 46-55 treeneritest ja 90% 18-25 aastastest treeneritest eelistavad läbida praktilisi koolitusi, samas kui 71% 65-aastastest ja vanematest treeneritest soovivad just teoreetilisi koolitusi. Selline tulemus näitab, et vanemad (ja pikaajalise tööstaažiga treenerid) ei ole nii soovivad uute oskuste õppimise osas praktilisel viisil, pidades enda jaoks arendavamaks uute teoreetiliste oskuste omandamist.



Joonis 6. Treenerite vanus ja koolitusmeetodite jagunemine (teoreetilised vs praktilised)

Küsitluses osalenud treeneritest seob 39% enda kui indiviidi eesmärgid Eesti Suusaliidu eesmärkide ja arengukavaga, mis näitab, et rohkem kui 1/3 treeneritest on alaliidu arengukavaga tutvunud, osates enda jaoks defineerida ja mõtestada arengukava sisulist poolt. Teist peaaegu et samapalju vastanud treeneritest (36,4%) vastas "ei tea", mida saab tõlgendada kaheti: treenerid kas ei ole kursis alaliidu arengukava ja plaanidega või ei oska

nad selle konteksti enda kui treeneri töö ja eesmärkidega siduda. Arengukavaga ei ole üldse tutvunud 19,5% vastanutest.

Ligi pool treeneritest (37) vastas, et klubi katab nende osalustasu täiendkoolitustel ja samapalju vastas, et klubi katab nende osalustasu tasemekoolitusel. Vaid 8 treeneri koolituskulusid klubid ei kata, mis tähendab, et nad peavad finantsvahendid ise leidma kui soovivad end arendada.

Osaliselt kaetakse klubi poolt 14 treeneri koolitusel osalemise tasu, variandi "mõnikord" valis 17 treenerit. Seega 31 vastanu puhul peavad nad kas ise tasuma osaliselt oma koolituskulud või on klubi poolt määratud, millistel koolitustel osalemist toetatakse. 10 treenerit kas ei tea või ei ole üldse klubiga koolitustel osalemise hüvitamisest rääkinud.

Uuringule vastas erineva tööstaažiga ja erinevas vanusegrupis treenereid, mis andis võimaluse tulemuste laiapõhiseks analüüsimiseks - lähtumata ühest konkreetsest sihtgrupist. Vastused kinnitavad enamjaolt, et Suusaliidu treenerikoolituste süsteem vajab ümberkujundamist ja järk-järgult täiendamist. Oluliseks peetakse klubide ja alaliidu vahelist koostööd ning kommunikatsiooni. Koolitusi tuleb planeerida ja luua koostöös treeneritega ning nendepoolne tagasiside on siinkohal määravaks eduteguriks koolitussüsteemi edukal rakendamisel.

2.3. Uuringu tulemuste järelused ja ettepanekud

Töö eesmärgiks oli välja selgitada, parendamist vajavad kohad treenerite koolitus- ja arendusprotsesside täiendamiseks Eesti Suusaliidus ja töötada välja ettepanekud koolitussüsteemi loomiseks. Selle tarbeks esitas autor kaks uurimisküsimust: Milliseks hindavad Eesti Suusaliidu spordialade treenerid praeguse koolitussüsteemi efektiivsust ning millisena määratlevad treenerid isikliku enesearengu vajadust ja tähtsust?

Küsitluse vastustest selgus, et Suusaliidul puudub treenerite arvates efektiivne koolitussüsteem ja koolitused on korraldatud kaootiliselt. Töö raames läbi viidud uuring näitab, et Suusaliidu treenerid peavad alaliidu senist koolituskorraldust küll rahuldavaks kuid töid välja mitmeid olulisi parandamist vajavaid punkte. Sealhulgas määratlevad

treenerid Suusaliidu liikmesklubide rolli koolituste organiseerimisel pigem tagasihoidlikuna: enamus treeneritest väitis, et nende klubi tegeleb oma treenerite koolitamisega vähe või pigem üldse mitte. Seega on oluline koostöö koolituste planeerimisel klubide ja alaliidu vahel, mis nõuab heal tasemel kommunikatsiooni mõlema osapoole kontekstis. Ka Champates (2006, lk 17) tõi esile kahepoolse suunamise ja suhtluse vajalikkuse, võrreldes seda partnerlusega.

Positiivsena saab tõlgendada aga treenerite määratlust isikliku enesearengu vajaduse ja tähtsuse osas, kus 87% treeneritest näevad vajadust end treenerina pidevalt arendada. Samuti on hea meel tõdeda et üle 2/3 treeneritest mõistavad, et nende jätkuv areng on vajalik ka ühiskonnas tervislike ja sportlike eluviiside propageerimiseks.

Murdmaasuusatamise treenerite arv on Eesti Suusaliidu liikmesklubide aktiivse treenerikutsega isikute seas kõige suurem (67 treenerit). Käesoleva lõputöö küsitlusele vastas 57 murdmaasuusatreenerit, mis tähendab 85% üldvalimis välja toodud murdmaasuusatamise treenerite koguarvust. See näitab murdmaasuusatreenerite suurt huvi ja osalemissoovi Eesti Suusaliidu tegemistes, sealhulgas treenerikoolituste parendamise osas, kaasa rääkida.

Suusaliidu arengukavas aastateks 2024-2027 on mitmeid treenereid ja treenerikoolitusi puudutavaid punkte, mille realiseerimisega peaks kiiremas korras alustama, koostades vastava tegevusplaani ning kaasates lisaks treeneritele vajadusel teisigi väliseid koostööpartnereid.

Töö eesmärgiks oli töötada välja ettepanekud Eesti Suusaliidu treenerite koolitussüsteemi loomiseks, mis ühtlasi tähendab ettepanekuid treenerite koolitamise ja arendamisega seotud protsesside täiustamiseks. Autor leidis töö valmimise käigus Suusaliidu senises koolituste korraldamise süsteemis puudujääke, mis vajaksid oluliselt täiendamist - näiteks tuleks senisest rohkem kuulata ja kaasata protsessidesse alaliidu elementaarseid sidusrühmi (treenerid, klubid). Väga suur rõhk on infovahetusel, avatud kahesuunalisel kommunikatsioonil.

Esmalt soovitab autor teha Suusaliidul koostööd teiste Eesti spordialaliitudega, tutvudes nende koolitussüsteemidega ja selgitada välja, kas sealt saaks midagi rakendada, üle võtta

või koostööd teha. Teiste spordialade praktikast õppimine ja nende (juba olemasolevate) koolitussüsteemide tugisammaste rakendamine võib vähendada Suusaliidu koolitussüsteemi loomise koormust.

Allpool olevas tabelis (tabel 10) on välja toodud peamised järeldused ja autoripoolsed ettepanekud, tuginedes läbi viidud uuringule ning lähtudes eelnevalt püstitatud uurimisküsimustest ja nende vastustest. Terviklik loetelu järeldustest, seosest teooriaga ja ettepanekutest on leitav lisast 4.

Tabel 10. Uuringust tulenevad järeldused ja autori ettepanekud

JÄRELDUSED	ETTEPANEKUD
Suusaliidul puudub kindel koolitussüsteem	<ul style="list-style-type: none"> • Luua koolitussüsteem • Luua täpne koolitusplaan igaks aastaks • Erinevate sihtrühmade kaasamine ja visioon • Lähtudes ADDIE mudelist, on väga oluline tagasiside.
Koolituste tase ja sisu on ajas paranenud, kuid vajab täiustamist ja parendamist.	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöö treeneritega • Planeerida koolitused kaheks aastaks ette • Korraldada planeerivaid töögrupe
Treenerid kasutavad koolitusmeetodina kogenumate treenerite pealt õppimist.	<ul style="list-style-type: none"> • Staažikamate ja nooremate treenerite kasutamine koolitusteks • Julgustada läbi viima praktilisi koolitusi • Kaasata teiste klubide treenerid.
Suusaliidu koolituste teemadega on rahul nooremapoolsed treenerid.	<ul style="list-style-type: none"> • Staažikamaid treenerid kui eksperdid ja õppematerjalide koostajad, • Suunata staažikamad treenerid koolitama.
Nooremapoolsed treenerid tunnetavad rohkem, et alaliit peab nende tööd vajalikuks.	<ul style="list-style-type: none"> • Korraldada rahuloluküsitlusi • Selgitada välja, kuidas saaks alaliit treenerid motiveerida
Treenerid näevad, et Suusaliit aitaks koolituste organiseerimise abil neil treeneritena kasvada ja areneda.	<ul style="list-style-type: none"> • Suurendada Suusaliidu panust koolituste organiseerimisel • Kommuniqueerida visiooni ja tulemit treeneritele ning liikmesklubidele.
Koolitusi peaksid organiseerima nii alaliit kui klubi.	<ul style="list-style-type: none"> • Klubide ja Suusaliidu koolitused koostöös (kommunikatsioon ja suhtlus) • Alaliit toetab klubisid koolituste organiseerimisel: finants-vahendite või inimressursiga.
Treenerid soovivad läbida rohkem praktilisi kui teoreetilisi koolitusi.	<ul style="list-style-type: none"> • Praktiliste koolituste osakaalu suurendamine • Suurte seminaride raames põhirõhk töötubadele.

Välismaal toimuvaid koolitusi peavad oluliseks ligi pooled treeneritest.	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrgema kutse-tasemega treenerite koolituste korraldamine välismaal. • Koostada plaan ja korraldada riigipoolne rahastus (projektipõhised taotlused, jne) • Oluline on koolituste tagasiside.
Ligi poolte treenerite tööandjad (klubid) katavad nende osalustasu taseme- ja täiendkoolitusel.	<ul style="list-style-type: none"> • Selgitada välja, mis takistab klubidel seda tegemast. • Tuua osalustasu hüvitavaid klubisid teistele eeskujuks. • Julgustada klubisid treenerite koolitustasude hüvitamiseks teatud nõudeid, eeskirju või üldist plaani koostama.

Tuginedes avatud küsimuste vastustele, teeb töö autor järgmised ettepanekud, mida Suusaliit saab treenerikoolituste korraldamisel rakendada:

- Täiendkoolituste organiseerimiseks on vajalik luua kindel süsteem, mille plaanis kajastuks ka iga-aastane nägemus
- Koostada pikema vaatega programm - et treenerid teaksid, millises suunas lähiaastatel edasi liikuda
- Tuua rohkem koolitajaid välismaalt, kasutades selleks näiteks treenerite loodud kontakte
- Tagada koolituste kindel regulaarsus ja pikema vaatega programm
- Koolitusinfo koondamine ühte kohta ja selle info kättesaadavamaks muutmine (kommunikatsioon, sh digikommunikatsioon)
- Suusaliidu kodulehel teha ümber treenerikoolituste/info ülesehitus
- Varasem infoedastus koolituste toimumise kohta
- Korraldada koolitusi *workshop*'idena (praktilised töötoad)
- Muuta koolitusmaterjalid kõigile kättesaadavamaks

Arvestades nii olemasolevaid finantsressursse kui talispordialade spetsiifilisust, ei saa (või on väga keeruline) koolitussüsteemi loomiseks ja selle eest vastutamiseks teenus kas sisse osta või selle tarbeks eraldi täiskohaga töötaja palgata. Koolitussüsteemi loomiseks, rakendamiseks ja selle õnnestumiseks on seega vaja kõigi Suusaliiduga seotud isikute panust, lisaks peab töö autor vajalikuks koolitussüsteemi osas eraldi töögrupi moodustamist. Oluline roll on kommunikatsioonil, erinevate sihtrühmade vahel suhtluse hõlbustamisel ja tegevuste vastavuse viimisel eesmärkidega.

Pideva tagasiside arvestamine treeneritelt ja liikmesklubidelt on aluseks efektiivsete ja eesmärgipäraselt toimuvate koolituste tagamiseks. Oluline on säilitada koolituste toimumise regulaarsus. Alaliit peab suurendama oma rolli treenerikoolituste organiseerimisel ja võtma kommunikatsiooni osas kokkupuutepunkti rolli, kaasates ja kuulates kõiki osapooli.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonide jaoks on oluline personali arendada seoses pidevate muudatustega tööturul, töötajale on tegemist aga olulise aspektiga karjääri edendamisel. Töö iseloom ja inimeste väärtused, ootused tööle, on ajas väga palju muutunud.

Treenerite ja spordipersonali töö baseerub suures osas pehmetel oskustel, milleks on näiteks suhtlemisoskus, läbirääkimisoskus, hea inimeste tundmise oskus, motiveerimisoskus, erinevad psühholoogilised oskused, jms. Kas enda või teiste kogemuste järgi õppimisel (iseseisvalt, ilma juhendajata kogemuste omandamisel või teiste töö vaatlemisel) võib aga mitmeid olulisi aspekte tähelepanuta jätta.

Et planeerida ja korraldada koolitusi spordipersonalile, peab korraldaja olema vastava spordiala spetsiifikaga väga hästi kursis, selgitama võimalikult hästi välja erinevate sihtgruppide koolitusvajadused ja mis kõige olulisem - tegutsema samas väga hea projektjuhina, hoidmaks konstantselt kõigel silma peal, redigeerides vajadusel koolitusprogrammi ja selle sisu. Töö autor toob välja, et rahvasport, koolisport, sooritusport (tippsport), noortesport - need kõik erinevad üksteisest olulisel määral.

Käesoleva töö eesmärgiks oli töötada Eesti Suusaliidule välja ettepanekud treenerite koolitussüsteemi loomiseks, võttes aluseks teoreetilise osa ja uuringust selgunud info. Empiirilises osas kasutas autor uuringu läbi viimisel andmekogumismeetodina kvantitatiivset uurimismeetodit. Uuringu läbi viimise vahendina otsustas autor kasutada küsimustikku, sest küsitlus pakub võimalust viia uuringuid läbi lühikese aja jooksul ja on kättesaadav suurele vastajate hulgale. Valimi moodustasid kõik aktiivse treenerikutsega Eesti Suusaliidu liikmesklubide treenerid. Spordiregistri andmetel on neid kokku 112.

Andmeanalüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat statistikat (sagedustabelid, keskmise leidmine, standardhälve), eesmärgiga tulemusi võrrelda ja neist kompaktne ülevaade anda. Tulemuste esitamisel kasutas autor diagramme ja tabeleid.

Küsimustikule vastas 77 Eesti Suusaliidu liikmesklubide treenerit, mis on 69% üldkogumist (n=112). Vastajate jaotus soopõhiselt: 41 naist (53,2%) ja 36 meest (46,8%). Tuginedes uurimisküsimustele, selgus läbi viidud uuringu abil, et Eesti Suusaliidu spordialade treenerid hindavad alaliidu poolt siiani korraldatud koolitusi kesiseks ja parendamist vajavaks ning hindavad kõrgelt enesearengu olulisust. Peamiste probleemkohtadena koolituste korraldamisel toodi välja puudulik kommunikatsioon, vähene kaasamine ja vähene rahastus.

Töö raames leiti Suusaliidu senises koolituste korraldamise süsteemis puudujääke, mis vajaksid oluliselt täiendamist - näiteks tuleks senisest rohkem kuulata ja kaasata protsessidesse alaliidu elementaarseid sidusrühmi (treenerid, klubid). Treenerite hinnangul puudub alaliidul kindel koolitussüsteem tervikuna ja paljud treenerid kasutavad koolitusmeetodina teiste, kogenumate treenerite pealt õppimist. Treenerid soovivad rohkem praktilisi kui teoreetilisi koolitusi.

Valdava enamuse Eesti Suusaliidu treeneritest ja küsitlusele vastanutest moodustavad murdmaasuusatreenerid (mis on ka loogiline, sest murdmaasuusatamist saab talvel harrastada ka laugel maal - selleks ei ole vaja mägesid või suuri spetsiifilisi rajatisi. See põhjustab spetsiifiliste, alapõhiste koolituste puudujääki mäesportialade hulgas. Mäesportialade esindajad tunnevad, justkui keskenduks alaliit rohkem murdmaasuusatamise arendamisele ja sellega seotud koolituste planeerimisele, jättes nende spordialad varju.

Küsitlustulemustest selgus, et alaliit võiks kaaluda mäesportialade koolituste organiseerimist välisriikides (paremad õppetingimused) või kasutada välismaiseid lektoreid ja õpetajaid. Kui murdmaasuusatreeninguid on näiteks suvisel ajal võimalik läbi viia ka rullsuuskadel (mitte ainult lumikatte olemasolul), siis mäesportialade treeninguid saab Eestis läbi viia ainult talvel.

Peamiste ettepanekutena toob autor esile kommunikatsiooni tõhustamise alaliidu ja klubide vahel, klubide kaasamise ja nende arvamuse kuulamise koolituste planeerimise ja sisu osas. Koolituskalender peab olema pikaajaliselt tulevikku vaatav (pikema vaatega programm, näiteks kaks aastat - et treenerid teaksid ette arvestada koolituste toimumisaegadega) ja info liikumist peab tunduvalt parendama.

Suusaliidu kodulehele on vajalik luua ühtne koolituskalender (hetkel on koolitused jaotatud alade kaupa ja neid on keeruline üles leida). Lisaks tuleb staažikamaid treenerid kaasata maksimaalselt kui eksperte ja õppematerjalide koostajaid ning organiseerida vähemalt osaliselt koolitusi kas välismaal (näiteks lähiriikides) või tuua rohkem välislektoreid Eestisse.

Töö eesmärk sai autori hinnangul mitmete erinevate (ja konteksti sobituvate) ettepanekute välja töötamisega täidetud. Kindlasti tuleb peale esmase koolitusprogrammi loomist ja selle esmakordset rakendamist korraldada rahuloluküsitlusi, tekitades kahepoolse suhtluse tagasisidestamise teel. Tagasiside peab olema aus ja konstruktiivne ja seda peab tulemuspäraselt kasutama koolituste planeerimise hüvanguks.

Töö autor loodab, et töö raames koostatud ettepanekud võimaldavad Eesti Suusaliidul oma liikmesklubide ridadesse kuuluvaid treenereid tulemuspäraselt koolitada viisil, mis rahuldaksid kõiki osapooli (treenerid, sportlased, alaliit) ja tänu sellele pannakse pikemas perspektiivis alus efektiivsele, tulemuslikule ja jätkusuutlikule koolitussüsteemile.

VIIDATUD ALLIKAD

Adiyanti, S. A. (2019). Designing Human Resource Development Program of Political and NationUnity Office (Kesbangpol) in West Bandung District. *Global Business and Management Research, suppl. Special Issue; Boca Raton*, Vol. 11, Iss. 1, (2019): 314-320. <https://www.proquest.com/docview/2236125866?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Australian Sports Commission. (n.d.) *Sports Governance Principles*. <https://www.sportaus.gov.au/governance/principles>

Becker, K., Hyland, P. & Acutt, P. (2006). Considering unlearning in HRD practices: An Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8):608-62. doi: 10.1108/03090590610712278

Callary, B. & Gearity, B. (2020). *Coach education and development in sport*. Routledge.

<https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780429351037&type=googlepdf>

Cappeli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*. Vol.94, Issue 10, p58-67

Champathes, M. R. (2006). Coaching for performance improvement: The „COACH“ model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 20(2):17-18. doi: 10.1108/14777280610645886

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resources roles: Creating value, nor rhetoric. *Human Resource Planning*, Vol. 19, Issue 3, 38-49. <https://www.proquest.com/openview/a8dc27d06d6abdb8543d44167ecc7e9/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=52465>

Cushion C. J., Armour K. M. & Jones R. L. (2003). Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach. *Quest*, 55(3):215-230. doi: 10.1080/00336297.2003.10491800

Definition of Sport. (n.d.) Association for Applied Sport Psychology. <https://appliedsportpsych.org/about-the-association-for-applied-sport-psychology/about-sport-and-performance-psychology/definition-of-sport/>

Delfi. (2020, oktoober 26). Eesti murdmaasuusatajad on viimastel nädalatel treeninud viies erinevas välisriigis. *Delfi Sport*. <https://sport.delfi.ee/artikkel/91469326/eesti-murdmaasuusatajad-on-viimastel-nadalatel-treeninud-viies-erinevas-valisriigis>

Ding, J. & Wang, B. (2009). On the Condition of the Research on Human Resources Management in Sports Organizations and the Construction of the Discipline. *ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, doi: 10.1109/CCCM.2009.5268082

Dobkevitsch, I. (2015, detsember 3). Jalgpalliliit täiendas treenerite koolitussüsteemi. *ERR*. <https://sport.err.ee/79079/jalgpalliliit-taiendas-treenerite-koolitussusteemi>

Eesti Olümpiakomitee infokiri. (2019, 20. november). [E-kiri].

Eesti Suusaliidu arengukava aastateks 2024-2027. (n.d.). *Suusaliit*. <https://www.suusaliit.ee/et/eesti-suusaspordi-arengukava>

Eesti Suusaliit. (2022, jaanuar 1). Raidar Mesila: Eesti mäesuusatamine on läbi aegade parimal tasemel. *Delfi*. <https://sport.delfi.ee/artikkel/95537635/raidar-mesila-eesti-maesuusatamine-on-labi-aegade-parimal-tasemel>

ERR. (2018, mai 20). Austrias õppiv ja treeniv Laine mäesuusatamise tulevikust: Kõik on võimalik. *ERR Sport*. <https://sport.err.ee/832902/austrias-oppiv-ja-treeniv-laine-maesuusatamise-tulevikust-koik-on-voimalik>

Gatterer, H., Burtscher, M., Dünwald, T., Turner, R., Csapo, R., Schobersberger, W., Faulhaber, M. & Kennedy, M.D. (2021). Practicing Sport in Cold Environments: Practical Recommendations to Improve Sport Performance and Reduce Negative

Health Outcomes. *International journal of environmental research and public health*. Sep 15; Vol. 18 (18). doi: 10.3390/ijerph18189700

Gorkan, A., Akhtar, R., Tsvirikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). The Entrepreneurial Organization: The Effects of Organizational Culture on Innovation Output. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 70(4):318-338. doi: 10.1037/cpb0000121

Gozzoli, C., Frascaroli, D., D'Angelo, C., & Licari, G. (2014). Connecting Personal History and Organizational Context: Suggestions for Developing Educational Programs for Youth Soccer Coaches. *World Futures: Journal of General Evolution*, 70(2), 140 – 156. doi: 10.1080/02604027.2014.903115

Gregor, M. (2020, oktoober 31). Paljud Eesti treenerid ei tunne ära söömishäiretega sportlast. *Postimees*. <https://www.postimees.ee/7096808/paljud-eesti-treenerid-ei-tunne-ara-soomishairetega-sportlast>

Gürbüz, S. (2017). Survey as a Quantitative Research Method. https://www.researchgate.net/publication/321874371_Survey_as_a_Quantitative_Research_Method

Haridus- ja Teadusministeerium. (n.d.). *Kvalifikatsiooniraamistik*. <https://www.hm.ee/kutse-ja-taiskasvanuharidus/kvalifikatsioonid/kvalifikatsiooniraamistik>

Hedlund, D.P., Fletcher, C.A., Pack, S.M. & Dahlin, Sean. (2018). The Education of Sport Coaches: What Should They Learn and When Should They Learn It? *International Sport Coaching Journal*. 5, 192-199. doi: 10.1123/iscj.2017-0110

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kayode, B. K. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review* 22(2), 104-111. doi: 10.1016/j.apmr.2016.10.002

Kalvik, A. (2011, september 16). Võrkpallikoondislaste pöördumine: Eesti treenerid vajavad koolitust. *Postimees*.

<https://sport.postimees.ee/566242/vorkpallikoondislaste-poordumine-eesti-treenerid-vajavad-koolitust>

Krutto, C. (2022, jaanuar 11). Torm veeklaasis: Marko Kilbi osalemine Soome meistrivõistlustel tekitas paksu pahandust. *Postimees*. <https://sport.postimees.ee/7427671/torm-veeklaasis-marko-kilbi-osalemine-soome-meistrivoistlustel-tekitas-paksu-pahandust>

Kuntonbutr, C., Jaturat, N., Wilairatana, P., & Konosu, T. (2017). The Management Vision for Innovation and Human Resource Development Affecting New Markets and New Products Development. *6th IIAI International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*, 231-236. doi: 10.1109/IIAI-AAI.2017.182

Lai, L., Wang, L., Huang, R., Jiang, Z.L., Huang, J., Shi, W., Zhou, B., Chen, R., Lei, B. & Fang, J. (2024). Task-Driven ADDIE-Twist Model With a Teach-Study Double-Helix Structure. *IEEE Transactions on Education*. 67(1):1-10. doi: 10.1109/TE.2023.3296975

Laihonen, H. & Mäntylä, S. (2017). Principles of performance dialogue in public administration. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 30, Issue 5, pp. 414-428. doi: 10.1108/IJPSM-09-2016-0149

Lemberg, H. (2010, oktoober 18). Eesti spordi võtmeküsimus on treenerikoolitus. *Eesti Päevaleht*. <https://epl.delfi.ee/artikkel/51284807/eesti-spordi-votmekusimus-on-treenerikoolitus>

Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1):64-74. doi: 10.1108/14601060310456337

Nagy, H. & Kaposzta J. (2018). The role of human resource development in the sustainable development of Hungary. *Economics, Management and Financial Markets; Woodside*, Vol. 13, Iss. 3, 173-184. <https://www.proquest.com/docview/2116360987?sourcetype=Scholarly%20Journals>

Nelson L.J., Cushion C.J., & Potrac, P. (2006). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 1(3):247-259. doi: 10.1260/174795406778604627

Quinton, M. L., Tidmarsh, G., Parry, B. J. & Cumming, J. (2022). A Kirkpatrick Model Process Evaluation of Reactions and Learning from My Strengths Training for Life. *International Journal of Environmental Research & Public Health*. Vol. 19 Issue 18, 15p. doi: 10.3390/ijerph191811320

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management. 5th Edition*. John Wiley & Sons.

Smidt, A., Balandin, S. & Sigafoos, J. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*. 34(3):266-274. doi: 10.1080/13668250903093125

Spordiregister. (2023, 8. november). Kutse andmise kord treeneri kutsetele. *Kultuuri kutsenõukogu otsus nr 30*.
https://www.spordiregister.ee/admin/valjund.php?vmkf=52&n=kutseandmise_kord_treeneri_kutsetele

Szabo, A.S. (2012). WHAT IS THE MEANING OF SPORT COACHING? (Expectations, possibilities, realities). *Sport Scientific & Practical Aspects*. Vol. 9, Issue2: 39-44. <http://sportspa.ftos.untz.ba/images/dec2012/full/rad5.pdf>

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between highperformance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4):1069-83. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1069

Talts, E. (2018, november 10). Treenerikutsega on miskit totaalselt paigast ära. <https://evelintalts.blogspot.com/2018/11/treenerikutsetega-on-miskit-totaalselt.html>

Tannady, H., Ismuhadjar., & Zami, A. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Calitatea: Acces la Success*. Vol. 20, Iss. 169, 18-22. https://www.researchgate.net/publication/331503477_The_effect_of_organizational

_culture_and_employee_engagement_on_job_performance_of_healthcare_industry_in_province_of_Jakarta_Indonesia

Treenerikutse. (n.d.). *Sport.ee*. <https://www.sport.ee/et/treenerid>

Tserp, D. (2015, jaanuar 24). Milline on imelapse Kelly Sildaru igapäevane elu? *Õhtuleht*. <https://www.ohtuleht.ee/sport/659672/milline-on-imelapse-kelly-sildaru-igapaevane-elu>

Vahemaa, K. (2012, mai 26). Kersti Sirel: suurim probleem on puudus treeneri õppekavast. *Eesti Päevaleht*. <https://epl.delfi.ee/artikkel/64450254/kersti-sirel-suurim-probleem-on-puudus-treeneri-oppekavast>

Vedru, J. (2017, juuli 15). Eesti treenereid kimbutavad probleemid on aktuaalsed kogu Euroopas. *ERR*. <https://sport.err.ee/607624/eesti-treenereid-kimbutavad-probleemid-on-aktuaalsed-kogu-euroopas>

Vulpen. (n.d.). *Understanding the ADDIE Model: All You Need to Know*. AIHR: Academy To Innovate HR. <https://www.aihr.com/blog/addie-model/>

What Is the Kirkpatrick model? (n.d.) Kirkpatrick Partners. <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>

Woods, C.T., McKeown, I., Rothwell, M., Araujo, D., Robertson, S., & Davids, K. (2020). Sport Practitioners as Sport Ecology Designers: How Ecological Dynamics Has Progressively Changed Perceptions of Skill “Acquisition” in the Sporting Habitat. *Front Psychol*, 2020; 11: 654. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00654

Lisa 1. Küsimustiku seosed teooriaga

KÜSIMUS	SEOS TEOORIAGA
Kas Sinu arvates on Eesti Suusaliidul kindel koolituste süsteem?	Adiyanti, 2019, lk 314
Kas tunned, et teil on rohkem kasu teoreetilistest või praktilistest koolitustest?	Gozzoli <i>et al.</i> , 2014, lk 143
Kas oled koolitusmeetodina kasutanud teise, kogenuma treeneri pealt õppimist?	Gozzoli <i>et al.</i> , 2014, lk 142
Kas tunned, et koolituste puudujääk mõjutab sinu treeneritööd ja arengut?	Ding & Wang, 2009, lk 12
Tunnen, et minu võimed, teadmised ja oskused on teiste sama taseme treeneritega võrdväärsed.	Takeuchi <i>et al.</i> , 2007, lk 1080
Kas sinu hinnangul peaks treenerite koolitamisega peamiselt tegelema alaliit (Eesti Suusaliit) või spordiklubi, kus treener töötab?	Rosli <i>et al.</i> , 2017, lk 104
Palun hinda, mil määral vajavad Sinu kui treeneri tehnilised erialased oskused täiendamist (suusatehnika õpetamine, varustusega tegelemine, spordiala reeglite tundmine, treeningplaani koostamine, võistluste korraldamine, vms)	Ibrahim <i>et al.</i> , 2017, lk 104
Palun hinda, mil määral vajavad Sinu kui treeneri nn. pehmed oskused täiendamist (suhtlemisoskus, lapsevanematega tegelemine, konfliktide lahendamine, ajaplaneerimine, psühholoogilised oskused, vms)	Ibrahim <i>et al.</i> , 2017, lk 104
Olen rahul Eesti Suusaliidu poolt korraldatud koolituste teooriamaterjalide sisu ja kättesaadavusega.	Nelson <i>et al.</i> , 2006, lk 255
Olen rahul teemade valikuga, mida Eesti Suusaliit oma koolitustel pakub.	Hedlund <i>et al.</i> , 2018, lk 192
Tunnen, et Eesti Suusaliit aitab koolituste organiseerimisega nii minul treenerina kui minu klubil kasvada ja areneda	Gorkan <i>et al.</i> , 2018, lk 321
Mil määral tegeleb sinu klubi oma treenerite koolitamisega?	Rosli <i>et al.</i> , 2017, lk 104

Kas tunned, et suuremate klubide treeneritel on paremad koolitusvõimalused?	Becker <i>et al.</i> , 2006, lk 608
Millisel määral on sinu hinnangul Eesti Suusaliidu poolt korraldatud koolituste tase ja sisu ajas paranenud?	Callary & Gearity, 2020, lk 18
Tunnen, et Suusaliidu poolt korraldatud erialaste koolituste mahuga on mul keeruline kokku saada kutse omandamiseks või taastootlemiseks vajalikke tunde (nõutud maht 60 tundi 4 aasta vältel).	Spordiregister, 2023
Tunnen, et minu jätkuv areng ja enesetäiendamine on vajalik ühiskonnas tervislike ja sportlike eluviiside propageerimiseks.	Callary & Gearity, 2020, lk 21
Minu jaoks on väga oluline treenerina pidevalt õppida ja areneda.	Hedlund <i>et al</i> , 2018, lk 197
Minu spordiala treenerid vajavad praktilisi koolitusi välisriikides, kuna Eestis puuduvad selleks vahendid ja võimalused (mäed, obstaaklid, rajatised, vms).	Eesti Suusaliit, 2022
Töötan peamiselt a) lastega b) noortega (üldhariduskoolis, huvialaringis vms) c) noorsportlastega d) täiskasvanud harrastajatega e) täiskasvanud sportlastega f) profisportlastega (sh koondislasted)	Cushion <i>et al.</i> , 2003, lk 221
Talispordialade treenerina tunnen, et olen pädev reageerima erinevates spetsiifilistes keskkondades toimuva korral (näiteks külmad ilmastikutingimused, jäised rajad, vms)	Gatterer <i>et al</i> , 2021, lk 1
Klubi, kus ma töötan, katab kas täielikult või osaliselt minu osalemistasu erialastel koolitustel.	Nagy & Kaposzta, 2018, lk 174
Minu kui indiviidi koolituste eesmärgid on selgelt seotud alaliidu (Eesti Suusaliit) eesmärkide ja arengukavaga.	Tannady, 2019, lk 107
Kas tunned, et Eesti Suusaliit peab sinu treeneritööd vajalikuks ja on nõus selle arendamise panustama?	Schermerhorn, 1996, lk 448
Mida saaks Eesti Suusaliit teie hinnangul treenerikoolituste korraldamisel paremini teha?	Quinton <i>et al</i> , 2022, lk 2

Milliseid koolitusi ja millistel teemadel võiks Eesti Suusaliit tulevikus korraldada?	Smidt <i>et al.</i> , 2009, lk 267
---	------------------------------------

Lisa 2. Küsimustik Eesti Suusaliidu liikmesklubide treeneritele

Hea Eesti Suusaliidu treenerite nimistusse kuuluv treener!

Mina olen Suzanne Tahk ja õpin TÜ Pärnu kolledžis, spetsialiseerumisega spordikorraldusele. Selleks, et liikuda edasi treeneritele mõeldud koolitussüsteemi loomisega Eesti Suusaliidus, olen kirjutamas samal teemal ka lõputööd, kuhu vajaksin väga ka sinu panust!

Palun sul leida 10 - 15 minutit, et vastata lühikesele küsimustikule, mis koosneb 30 küsimusest, mille hulgas on nii jah/ei küsimusi, valikvastustega küsimusi, Likerti skaalal põhinevaid küsimusi kui avatud küsimusi. Vastamine on anonüümne ja konfidentsiaalsus on tagatud. Tulemusi kasutatakse üldistatult lõputöö koostamisel.

Palun sul vastata küsimustikule enne 08.04.2024

Aitäh!

Küsimustiku esimese osa moodustavad vastaja üldandmed:

1. Teie sugu (2 valikvastust): M / N
2. Teie vanus (6 valikvastust, kasutades vanusevahemikke): 18-25; 26-35; 36-45; 46-55; 56-65, 65- ...
3. Teie kutselise treenerina tegutsemise staaž (7 valikvastust, kasutades vahemikke): Vähem kui aasta, 1-2 aastat, 3-5 aastat, 6-10 aastat, 11-15 aastat, 16-20 aastat, 21 või rohkem aastat.
4. Olen tuttav EOK treenerikutse andmise korra ja selles sisalduvate nõuetega (2 valikvastust): JAH / EI
5. Millise ala kutselise treenerina töötan (valikvastustega, 6 varianti, võimalik valida mitu: murdmaasuusatamine, kahevõistlus, suusahüpped, mäesuusatamine, lumelauasõit, vigursuusatamine (*freestyle*))

JAH / EI / MUU VASTUSTEGA KÜSIMUSED

6. Kas Sinu arvates on Eesti Suusaliidul kindel koolituste süsteem?
7. Kas oled koolitusmeetodina kasutanud teise, kogenuma treeneri pealt õppimist?
8. Tunnen, et koolituste puudujääk mõjutab minu treeneritööd ja arengut.
9. Tunnen, et minu võimed, teadmised ja oskused on teiste sama taseme treeneritega võrdväärsed.
10. Tunnen, et suuremate klubide treeneritel on paremad koolitusvõimalused.
11. Minu jaoks on väga oluline treenerina pidevalt õppida ja areneda.
12. Minu spordiala treenerid vajavad praktilisi koolitusi välisriikides, kuna Eestis puuduvad selleks vahendid ja võimalused (mäed, obstaaklid, rajatised, vms).
13. Talispordialade treenerina tunnen, et olen pädev reageerima erinevates spetsiifilistes keskkondades toimuva korral (näiteks külmad ilmastikutingimused, jäised rajad, vms)

LIKERTI SKAALAL PÕHINEVAD KÜSIMUSED

14. Palun hinda, mil määral vajavad Sinu kui treeneri tehnilised erialased oskused täiendamist (suusatehnika õpetamine, varustusega tegelemine, spordiala reeglite tundmine, treeningplaani koostamine, võistluste korraldamine, vms)
15. Palun hinda, mil määral vajavad Sinu kui treeneri nn.pehmed oskused täiendamist (suhtlemisoskus, lapsevanematega tegelemine, konfliktide lahendamine, ajaplaneerimine, psühholoogilised oskused, vms)
16. Olen rahul teemade valikuga, mida Eesti Suusaliit oma koolitustel pakub.
17. Olen rahul Eesti Suusaliidu poolt korraldatud koolituste teooriamaterjalide sisu ja kättesaadavusega.

18. Tunnen, et Eesti Suusaliit aitab koolituste organiseerimisega nii minul treenerina kui minu klubil kasvada ja areneda.

19. Mil määral tegeleb sinu klubi oma treenerite koolitamisega?

20. Millisel määral on sinu hinnangul Eesti Suusaliidu poolt korraldatud koolituste tase ja sisu ajas paranenud?

21. Tunnen, et Suusaliidu poolt korraldatud erialaste koolituste mahuga on mul keeruline kokku saada kutse omandamiseks või taastaotlemiseks vajalikke tunde (nõutud maht 60 tundi 4 aasta vältel).

22. Tunnen, et minu jätkuv areng ja enesetäiendamine on vajalik ühiskonnas tervislike ja sportlike eluviiside propageerimiseks

23. Tunnen, et Eesti Suusaliit peab sinu treeneritööd vajalikuks ja on nõus selle arendamise panustama?

MUUD VALIKVASTUSTEGA KÜSIMUSED

24. Töötan peamiselt: a) lastega b) noortega (üldhariduskoolis, huvialaringis vms) c) noorsportlastega d) täiskasvanud harrastajatega e) täiskasvanud sportlastega f) profisportlastega (sh koondislased)

25. Kas tunned, et teil on rohkem kasu teoreetilistest või praktilistest koolitustest?

26. Kas sinu hinnangul peaks treenerite koolitamisega peamiselt tegelema alaliit (Eesti Suusaliit) või spordiklubi, kus treener töötab?

27. Klubi, kus ma töötan, katab kas täielikult või osaliselt minu osalemistasu erialastel koolitustel.

28. Minu kui indiviidi koolituste eesmärgid on selgelt seotud alaliidu (Eesti Suusaliit) eesmärkide ja arengukavaga.

AVATUD KÜSIMUSED:

29. Mida saaks Eesti Suusaliit teie hinnangul treenerikoolituste korraldamisel paremini teha?

30. Milliseid koolitusi ja millistel teemadel võiks Eesti Suusaliit tulevikus korraldada?

Lisa 3 järg

Milliseid koolitusi ja millistel teemadel võiks Eesti Suusaliit tulevikus korraldada?



Lisa 4. Treenerite arvamustest tulenevad järeldused, seos teooriaga ja ettepanekud

Treenerite hinnang olemasolevale süsteemile, seos teooriaga ja ettepanekud

JÄRELDUSED	SEOS TEOORIAGA	ETTEPANEKUD
Suusaliidul puudub kindel koolituste süsteem	Personalijuhtimise süsteemi loomise roll. (Adiyanti, 2019, lk 314)	<ul style="list-style-type: none"> • Luua koolitussüsteem, • Täpne plaan ja tegevuskava. • Erinevate sihtrühmade kaasamine ja visioon • Lähtudes ADDIE mudelist, on väga oluline tagasiside.
Treenerid soovivad õppida ja areneda	Treenerid pidev erialane täiendamine. (Hedlund <i>et al</i> , 2018, lk 192)	<ul style="list-style-type: none"> • Tõhustada Suusaliidu koolitus- ja arendustegevusi • Kaasata hindamiskomisjonide liikmeid • Kaasata projektipõhiseid töötajaid.
Koolituste tase ja sisu on ajas paranenud, kuid vajab täiustamist ja parendamist.	Kaasahaaravad ja õppijakesksed meetodid nagu töötoad (Callary & Gearity, 2020, lk 18)	<ul style="list-style-type: none"> • Koostöö treeneritega • Planeerida koolitused 2. aastaks. • Korraldada planeerivaid töögrupe
Suurim huvi Suusaliidu koolitustegevustes kaasa rääkimisele on murdmaasuusatamise treeneritel	Alustavate treenerite olulisimad teemad. (Hedlund <i>et al</i> , 2018, lk 197)	<ul style="list-style-type: none"> • Parendada kommunikatsiooni • Julgustada ka teisi spordialasid kaasa rääkima. • Julgustada ja toetada teiste spordialadega tegelevaid klubisid treenereid koolitama.
Suusaliidu koolituste teemadega on rohkem rahul nooremapoold treenerid.	Puudub teave, milliseid teemasid tuleks programmides käsitleda. (Hedlund <i>et al</i> , 2018, lk 192)	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutada staažikamaid treenereid kui eksperte, • Suunata koolitama ja teemasid valima, makstes selle eest ka tasu. • Kasutada staažikamaid treenereid õppematerjalide koostamisel • Olulisel kohal on koolituste tagasiside!
Suusaliidu koolituste teooriamaterjalide sisu ja kättesaadavus on rahuldav.	Soositud on iseõppimine (Nelson <i>et al</i> , 2006, lk 255),	<ul style="list-style-type: none"> • Kaaluda materjalide jagamist ka trükistena, • Edastada koolitusmaterjale liikmesklubidele ja treeneritele regulaarselt.

Lisa 4 järg

Suusaliidu erialaste koolituste mahuga ei ole keeruline kutse omandamiseks või taastaotlemiseks vajalikke tunde kokku saada.	Treenerikutse uuendamiseks peab viimase nelja aasta jooksul läbitud erialaste täiendkoolitustundide arv olema vähemalt 60 tundi. (Spordiregister, 2023)	Nõustada treenereid, kes jäävad hätta koolitustundide kogumisega.
Suurem osa treeneritest on tutvunud Eesti Suusaliidu arengukavaga perioodiks 2024-2027.	Töötajad seovad oma personaalsed eesmärgid organisatsiooni eesmärkidega. (Tannady, 2019, lk 107)	<ul style="list-style-type: none"> • Parandada kommunikatsiooni • Tuletada treeneritele regulaarselt meelde ESL arengukava ja selles sisalduvat. • Tuletada selle konteksti meelde seminaridel, kus saab anda ülevaate juba teostatust.
Suuremate klubide treeneritel ei ole alati paremad koolitaja arenguvõimalused.	Eri suurustes ja eri sektorites tegutsevatel organisatsioonidel on kvaliteedi hoidmisel tihti-peale sarnased mured (Becker <i>et al.</i> , 2006, lk 608).	<ul style="list-style-type: none"> • Julgustada treenereid rohkem nii Eesti kui välismaa koolitustel osalema. • Nõustada treenereid, kuidas tasuliste koolituste puhul projekte kirjutada, raha taotleda.
Talispordialade treenerid ei kahtle oma pädevuses reageerida erinevates spetsiifilistes keskkondades (väga külmades ilmastikutingimustes, jne.)	Külmas keskkonnas sooritavatele talvistele spordialadele tuleb pöörata erilist tähelepanu (Gatterer <i>et al.</i> , 2021, lk 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Koolitusplaani spetsiifilised koolitused teatud aja tagant • Kasutada esmaabitöötaja või teaduri kompetentsi

Treenerite hinnang enesearengu soovile, seos teooriaga ja ettepanekud

JÄRELDUSED	SEOS TEOORIAGA	ETTEPANEKUD
Treenerid kasutavad kogenumate treenerite pealt õppimist.	Treenerite kogemuslikud teadmised (Gozzoli <i>et al.</i> , 2014, lk 142)	<ul style="list-style-type: none"> • Kasutada staažikamaid ja nooremaid treenereid koolitusteks • Julgustada treenereid läbi viima praktilisi koolitusi • Kaasata teiste klubide treenerid.
Vajalike koolituste puudumine ei mõjuta treenerite hinnangul otseselt kompetentsi.	Arengu kindlustamine organisatsioonis (Ding & Wang, 2009, lk 12)	Kontrollida võimalikku koolituste puudujääki ja selle mõju treenerite tööle. Sellega saab tegeleda liikmesklubi.

Lisa 4 järg

Soovitakse pidevalt õppida ja areneda.	Juhtimise protsess arendab inimkapitali. (Takeuchi <i>et al.</i> , 2007, lk 1080)	<ul style="list-style-type: none"> • Korraldada rohkem koolitusi. • Tagada koolituste regulaarsus. • Luua ESL kodulehele aladeülene koolitusgraafik • Parendada kommunikatsiooni
Treenerid soovivad oluliselt täiendada oma erialaseid tehnilisi oskusi.	Kõvad ja pehmed oskused. (Ibrahim <i>et al.</i> , 2017, lk 104)	Korraldada rohkem erialaseid tehniliste oskustega seonduvaid koolitusi.
Treenerid soovivad oluliselt täiendada oma pehmeid oskusi.	Kõvad ja pehmed oskused. (Ibrahim <i>et al.</i> , 2017, lk 104)	Korraldada rohkem üldiseid, pehmete oskustega seonduvaid koolitusi.
Nooremapoolsed treenerid tunnetavad rohkem, et alaliit peab nende tööd vajalikuks.	Organisatsiooni edasi arendamine pikaajaliselt (Schermerhorn, 1996, lk 448).	<ul style="list-style-type: none"> • Korraldada rahuloluküsitlusi • Selgitada välja, kuidas saaks alaliit treenerid rohkem motiveerida.
Naistreenerid tunnetavad oma arenemis- ja koolitusvajadust jätkuva kestliku arengu eesmärgil tugevamalt kui mehed.	Sporditreenerid mõjutavad üle maailma otseselt miljoneid elusid. (Callary & Gearity, 2020, lk 21)	<ul style="list-style-type: none"> • Käsitleda üldkoolituste raames teemasid nagu treeneritöö ühiskonnale olulise panuse andmise väljundina. • Tuua koolituste raames välja meeste ja naiste tunnetuslikud erinevused oma töö tähenduslikkuse osas.
Suusaliit aitaks koolituste organiseerimise abil neil treeneritena kasvada ja areneda.	Organisatsiooni edasi arendamine pikaajaliselt (Schermerhorn, 1996, lk 448).	<ul style="list-style-type: none"> • Suurendada panust koolituste organiseerimisel • Kommuniqueerida visiooni ja tulemit treeneritele ning liikmesklubidele.
Treenerid soovivad läbida rohkem praktilisi kui teoreetilisi koolitusi.	Kokkupuude erinevate keskkondadega (Gozzoli <i>et al.</i> , 2014, lk 143)	Suurendada praktiliste koolituste osakaalu.
Välismaal toimuvaid koolitusi peavad oluliseks ligi pooled treeneritest.	Pärast 14-aastaseks saamist mäesuusatamises treenimine ja võistlemine suurematel määgedel välismaal (Eesti Suusaliit, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Korraldada kõrgema kutsetasemega treeneritele koolitusi välismaal. • Koostada plaan ja korraldada riigipoolne rahastus (projektipõhised taotlused, jne) • Oluline on koolituste tagasiside.

Lisa 4 järg

Koolitusi peaksid organiseerima nii alaliit kui klubi.	Töötajate oskuste arendamise tähtsus. (Rosli <i>et al.</i> , 2017, lk 104)	<ul style="list-style-type: none"> • Klubid ja Suusaliit korraldavad koolitusi koostöös • Kommunikatsioonil oluline roll • Alaliit toetab klubisid koolituste organiseerimisel: finantsvahendite või inimressursiga.
--	--	---

Treenerite hinnang koostööle klubiga, seos teooriaga ja ettepanekud

JÄRELDUSED	SEOS TEOORIAGA	ETTEPANEKUD
Klubid tegelevad oma treenerite koolitamisega pigem vähe või keskmiselt.	Töötajate oskuste arendamise tähtsus. (Rosli <i>et al.</i> , 2017, lk 104)	<ul style="list-style-type: none"> • Suurendada koostööd klubidega koolituste organiseerimisel • Rõhutada klubidele nende initsiatiivi ja panuse olulisust. • Selgitada klubidele, miks on treenerite koolitamine oluline ja mis kasu see neile toob.
Treenerina töötamise staaž mõjutab treenitavate (sihtgrupi) valikut.	Treenerid alustavad oma karjääri laste juhendamisega, (Hedlund <i>et al.</i> , 2018, lk 197)	Julgustada väiksema staažiga treenereid kogenumate juhendamise all praktiseerima, noorsportlaste ja tippportlaste võtmes.
Ligi poolte treenerite tööandjad (klubid) katavad nende osalustasu taseme- ja täiendkoolitusel.	Organisatsioon peaks aitama kaasa töötajate eesmärkidele, mis mõjutab ka nende enda eesmärkide täitmist. (Nagy & Kaposzta, 2018, lk 174)	<ul style="list-style-type: none"> • Selgitada välja, mis takistab klubidel seda tegemast. • Tuua osalustasu hüvitavaid klubisid teistele eeskujuks. • Julgustada klubisid treenerite koolitustasude hüvitamiseks teatud nõudeid, eeskirju või üldist plaani koostama.

Lisa 5. Lihtlitsents lõputöö elektroonseks avaldamiseks

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Suzanne Tahk

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Treenerite koolitussüsteemi loomine Eesti Suusaliidu näitel,

mille juhendajad on Jaana Kikas ja Margus Kõomägi,

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 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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.

Suzanne Tahk

17.05.2024

SUMMARY

CREATING THE TRAINING SYSTEM FOR COACHES ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN SKI ASSOCIATION

Suzanne Tahk

For organizations, it is important to develop personnel due to constant changes in the labor market, but for the employee, it is an important aspect of career advancement. The nature of work and people's values, also their expectations for work, have changed a lot over time.

The work of coaches and sports personnel is largely based on soft skills, such as communication skills, negotiation skills, people management skills, motivation skills, various psychological skills, etc. However, when learning from one's own or others' experiences (independently or gaining experience by observing the work of others without a supervisor, coach), several important aspects can be missed.

In order to plan and organize trainings for sports personnel and coaches, the organizer must be very well acquainted with the specifics of the respective sport, clarify the training needs of the various target groups as well as possible and, most importantly, be a very good project manager to constantly keep an eye on everything, editing the training program and its content if necessary. The author points out that health sports, school sports, performance sports (top sports), youth sports - they are all significantly different from each other.

The purpose of this thesis was to develop proposals for the Estonian Skiing Association to create a training system for coaches, based on the theoretical part and the information revealed from the research. In the empirical part, the author used a quantitative research method as a data collection method when conducting the study. When conducting the research, the author decided to use a questionnaire, because the survey offers the opportunity to conduct research in a short time and is available to a large number of respondents.

The sample was made up of all the coaches of the member clubs of the Estonian Skiing Association with an active coaching profession. According to the sports register, there are a total of 112 of them. Descriptive statistics (frequency tables, finding the average indication and standard deviation) were used as data analysis methods, with the aim of comparing the results and giving a compact overview of them. The author used diagrams and tables to present the results.

77 coaches of member clubs of the Estonian Ski Association answered the questionnaire, which is 69% of the total (n=112). Distribution of respondents by gender: 41 women (53.2%) and 36 men (46.8%).

Based on the research questions, it was revealed (with the help of the conducted survey) that the coaches of the sports of the Estonian Skiing Association evaluate the trainings organized by association so far as poor. Coaches highly value the importance of self-development and they agree that the trainings organized by the association need improvements.

The majority of the coaches of the Estonian Ski Association (and those who responded to the survey) are cross-country ski coaches (which is also logical, because cross-country skiing can be practiced in the winter also on flat land - it does not require mountains or large specific facilities. This causes a lack of specific training among mountain sports. Representatives of mountain sports feel as if the association is focusing more on the development of cross-country skiing and the planning of related trainings, leaving their sports in the background. The results of the survey revealed that the association could

consider organizing mountain sports training in foreign countries (better learning and practicing conditions) or using foreign lecturers and teachers. If, for example, cross-country skiing training can be arranged on roller skis in the summer (those don't need snow conditions), mountain sports training in Estonia can only be arranged when there's snow (needs wintertime).

As part of the thesis, many problematic areas were found in the current system of organizing trainings of the Ski Association, which would need significant improvements. For example, elementary stakeholders of the association (coaches, clubs) should be listened more when planning and arranging the trainings and involve them more into processes. According to the coaches, Estonian Ski Association does not currently have a solid training system. Many coaches use learning from others, more experienced coaches, as a training method. Coaches also want more practical than theoretical trainings.

As the main suggestions, the author highlights the improvement of communication between the Ski Association and the member clubs, the involvement of the member clubs and listening to their opinion regarding the planning and content of the trainings. The training calendar must be long-term, looking into the future (a program with a longer view, for example two years - so that the coaches know when trainings are happening, in advance) and the flow of information must be considerably improved. It is necessary to create a unified training calendar for the website of the Ski Association (at the moment, the trainings are divided by sports disciplines and are difficult to find).

In addition, the most experienced trainers must be involved as experts and compilers of educational materials. At least some of the trainings must be organized either abroad (for example, in nearby countries) or more foreign lecturers must be brought to Estonia. Organize training satisfaction surveys and create a greater role of receiving feedback and using it effectively for the benefit of training planning. The educational materials of the trainings should also be more accessible.

The author of this thesis hopes that presented proposals together with the action plan will enable the Estonian Skiing Association to effectively arrange and organize the training for the coaches of its member clubs in a way that satisfies all parties (coaches, athletes,

association) and thanks to this, in the long term, the foundation for an efficient, effective and sustainable training system will be created.