

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Melissa Mänd

**SPORDIKLUBI TEENUSEKONTSEPTSIOONI
ARENDAMINE ELISA EESTI AS NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: Gerda Mihhailova, MA; lektor Liina Puusepp

Pärnu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Tervise- ja sporditeenuste vajalikkus töökohas ning nende teenuste disainimise võimalused	8
1.1. Töökoha tervise- ja sporditeenuste vajalikkus ja roll töötajaskonna seas	8
1.2. Teenusedisaini meetoodika ja selle rakendamine töökoha tervise- ja sporditeenuste arendamisel.....	20
2. Elisa Spordiklubi teenuste uuring ja teenusekontseptsiooni arendamine	35
2.1. Ülevaade Elisa Spordiklubi tegevusest ja läbiviidava uuringu meetoodika	35
2.2. Elisa Spordiklubi teenuste uuringu tulemused	43
2.3. Ettepanekud Elisa Spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamiseks	64
Kokkuvõte	75
Viidatud allikad.....	79
Lisad.....	87
Lisa 1. Teenusedisaini meetodid	87
Lisa 2. Intervjuuküsimused Elisa Spordiklubi juhatajale	88
Lisa 3. Küsimustik Elisa Spordiklubi teenuste osas.....	89
Lisa 4. Fookusgrupi intervjuu küsimused Elisa Spordiklubi mitteliikmetele	94
Lisa 5. Fookusgrupi intervjuu küsimused Elisa spordiklubi liikmetele	95
Lisa 6. Persoonad	96
Lisa 7. Küsimustiku ja intervjuude seos teooriaga.....	97
Lisa 8. Spordiklubiliikme klienditeekond	99

Lisa 9. Spordiklubiliikme empaatia kaart koos väärtuspakkumisega	100
Lisa 10. Spordiklubi mittekasutaja empaatia kaart koos väärtuspakkumisega	101
Lisa 11. Elisa Spordiklubi olemasolev väärtuspakkumine.....	102
Lisa 12. Elisa Spordiklubi mittekasutaja klienditeekond	103
Lisa 13. Elisa Spordiklubi teenuse plaan.....	104
Lisa 14. Elisa Spordiklubi ärimudel ja uus väärtuspakkumine	105
Summary	106

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö fookuses on terviseedendusega tegelemine töökohas, sealhulgas kuidas ja miks tööandja pakub tervise- ja heaoluteenuseid oma personalile ning kuidas neid teenuseid disainida. Teema on aktuaalne, sest töökohas sportimisvõimaluste pakkumine on muutunud aina populaarsemaks. Ettevõtetes töötajatele tervise- ja heaoluteenuste pakkumine näitab ka suuresti, missugused on firma väärtused ja visioon ning millist imagot ettevõtte endast kujundada soovib. Väidetavalt aitab ühiste sportlike ja vaba aja teenuste pakkumine töökohas kaasa töötajate motivatsioonile, ühtekuuluvustunde kasvatamisele ja produktiivsusele. Tervisliku eluviisi propageerimine töötajate seas firma poolt on igati tänuväärne ja aitab kaasa nii töötajate tervise parandamisele kui ka suuremas plaanis ettevõtte edukusele. Sealjuures on oluline pöörata just tähelepanu aspektile, kuidas need teenused disainida seesuguselt, et need oleksid töötajatele kasulikud ja huvipakkuvad. Selleks saab kasutada mitmekülgsid teenusedisaini meetodeid.

Eestis on Tervise Arengu Instituudi poolt kokku pandud kogumik (2010), kus on tutvustatud põhjalikult Eestis tegutsevaid ettevõtteid, kes panustavad töökoha terviseedendusse järjepidevalt. Kogumikus on kirjeldatud konkreetsete teenused ja tegevused, mida tööandjad pakuvad oma töötajatele tervisliku eluviisi edendamise eesmärgil. Teema on aktuaalne Eestis eelkõige aastast 2005, mil loodi ka tervist edendavate töökohtade võrgustik, sarnaselt ülemaailmse Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) võrgustikuga. Samuti on Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri poolt koostatud töökoha terviseedenduse konkreetsete põhimõtted (2010), mis on kasutusele võetud ka Eestis ning mida juurutatakse ettevõtetes.

MTÜ Elisa Spordiklubi on ettevõtte Elisa Eesti AS-le kuuluv spordiklubi, mis propageerib terviseedendust töökohas, pakkudes ettevõtte töötajatele mitmekülgsid tervise- ja sporditeenuseid. Uurimisprobleemiks ettevõttes on asjaolu, et töötajaid on 920,

kuid spordiklubiliikmete arv on sellest ligikaudu 42%, kuid spordiklubi soov on seda numbrit kasvatada. Töö eesmärgiks on teha Elisa Spordiklubile tervise- ja sporditeenuste arendusettepanekud. Nende ettepanekute tulemusena saaks ettevõtte suurendada oma spordiklubiliikmete hulka, parandada rahulolu teenustega ning parendada või luua uusi teenuseid. Magistritöö autor esitab kaks uurimisküsimust, millele soovitakse vastused leida. Nendeks on:

1. Missugust kasu saavad töötajad, kui ettevõtte tegeleb süvendatult töökoha terviseedendusega?
2. Missugused tööandja poolt pakutavad tervise- ja sporditeenused motiveerivad töötajaid?

Uurimisküsimustele aitavad vastused leida ka püstitatud uurimisülesanded:

- selgitada välja töökohas pakutavate tervise- ja sporditeenuste roll ja vajalikkus töötajaskonna seas;
- kirjeldada teenusedisaini olemust ja võrrelda teenusedisaini protsesse ning selgitada kasutatavaid meetodeid;
- tuua välja teenusedisaini meetodika rakendamise võimalused töökoha tervise- ja sporditeenuste arendamisel;
- anda ülevaade Elisa Spordiklubi tegevusest ja teenuste kitsaskohtadest;
- valida Elisa Spordiklubis läbiviidava uuringu jaoks sobiv meetodika, teostada uuring ja analüüsida selle tulemusi;
- esitada autoripoolsed järeldused ja arendusettepanekud.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses osas käsitletakse töökohas pakutavate tervise- ja sporditeenuste rolli ja vajalikkust töötajaskonna seas ning kirjeldatakse teenusedisaini protsesse, disainimõtlemist ja teenusedisaini meetodeid. Esimeses osas viidatakse peamiselt autoritele Jakob Schneider ja Mark Stickdorn, Lilian Pichot, Yvonne T. Joubert, Johannes J. De Beer, Stefan Moritz, Arne Van Oosterom ja Jari Kaivo-oja. Töö teises osas viiakse läbi uuring ettevõtte Elisa Eesti AS-le kuuluvas spordiklubis ning tehakse autoripoolsed ettepanekud. Uuringu sihtrühmadeks on ettevõtte ise, spordiklubiliikmed ja mittekasutajad.

Töö peamiseks lugejaks on Elisa Eesti AS ettevõtte töötajad, kes on seotud spordiklubi tegevusega ja töötajate terviseedenduse temaatikaga. Nende seas juhtkond, personali-,

haldus-, turundus- ja suhtekorraldusosakonnad. Lisaks võiks töö olla huvipakkuv ka teistele Eesti ettevõtetele, kes tegelevad või plaanivad hakata tegelema oma töökoha terviseteenuste arendamisega. Uuringu läbiviimisel võib osutada probleemiks asjaolu, et spordiklubi mittekasutajate vastuste hulk ankeetküsitlusele ei osutu piisavaks, kuna mittekasutajate huvi spordiklubi vastu ei pruugi olla niivõrd suur. Autor tänab Elisa Eesti AS ettevõtte spordiklubi juhatajat Jaanika Partsi, tänu kellele on saadud palju siseinformatsiooni spordiklubi tegevuse osas ning kellega koos on arutletud spordiklubiga seonduvate kitsaskohtade ja muude teenuste üle. Lisaks tänab autor Elisa personaliosakonda, kelle abil osutus võimalikuks uuringu läbiviimine.

1. TERVISE- JA SPORDITEENUSTE VAJALIKKUS TÖÖKOHAS NING NENDE TEENUSTE DISAINIMISE VÕIMALUSED

1.1. Töökoha tervise- ja sporditeenuste vajalikkus ja roll töötajaskonna seas

Personalijuhtimisel ehk inimressursi juhtimisel on laialdaselt funktsioone, kuhu hulka kuulub ka töötajate terviseküsimustega tegelemine. Personali heaolu sõltub suuresti sellest, kuidas panustatakse töötajate tervisesse ning kuidas seda saab tagada tööandja. Terviseedendus töökohas on tänapäeval veel üsna uus spetsiifiline valdkond, millele on organisatsioonid hakanud üha enam tähelepanu pöörama. Terviseedendusega tegelemine on kasulik nii tööandjale endale kui ka kogu töötajaskonnale. Ettevõtte saab mängida olulist rolli selles, kui võrd tervisliku eluviisiga on organisatsiooni töötajad.

Personalijuhtimise pädevusse kuuluvad mitmesugused konkreetsemad ja spetsiifilisemad valdkonnad. Erinevate autorite käsitluste juures on peamiste personalijuhtimise valdkondadena välja toodud värbamine, koolitamine ja arendamine, motiveerimine, hüvitamine ja tasustamine, produktiivsuse hindamine, tööülesannete defineerimine ja jaotamine, karjääri juhtimine, kommunikeerimine, organisatsioonikultuuri parendamine, teadmiste ja oskuste edastamine, töörahulolu ja heaolu küsimustega tegelemine (Kovács & Gergely, 2009; De Kok, 2003, lk 3; Türk, 2005). Lähtuvalt välja toodud valdkondadest on töötajate tervise- ja sporditeenuste valdkond seotud eelkõige motiveerimise ja hüvitamisega ning töörahulolu ja heaoluga.

Erinevate autorite kohaselt jõudis töötajate tervise- ja heaoluprogrammidega tegelemine just personalijuhtimise pädevusse kas 70ndate lõpus või 80ndate alguses (Bailey, Bemis-Shields & Ford, lk 103; Pichot, Pierre & Burlot, 2009, lk 138). Seega selgub, et töötajate

tervise- ja heaoluprogrammidega on ettevõtetes tegeletud juba peaaegu 50 aastat, mis on juba küllaltki märkimisväärne aeg. Samas laiemalt on temaatika ettevõtetes olnud fookuses pigem vähem aastaid ning ka praegugi on veel arenguruumi.

Mitmetes organisatsioonides kuulub just nimelt tervise ja ka tööohutuse küsimustega tegelemine personaliosakonna pädevusse. Personaliosakond peaks tegelema kogu töötajaskonna tervise ja tööohutuse problemaatikaga, looma efektiivsed tervise- ja ohustusreeglid kogu personalile ning veenduma, et kogu personal peab kinni reguleeritud nõuetest. (Canadian Centre..., *n.d.*) Personaliosakond saab suuresti mõjutada töötajate tervislikku käitumist ning neil on võimalus propageerida seda absoluutselt kogu töötajaskonna seas, arvestades kõikide töötajate vajadusi. Türk (2005, lk 270-287) on kirjeldanud, et töötajatele pakutavad hüvitamise võimalused hõlmavad sageli erinevate soodustuste pakkumist, mis saavad olla seotud töötajate tervise, vaba aja ja heaoluga. Lisaks on võimalik tööandjal tunnustada töötajaid, kes panustavad tervislikku elustiili makstes neile lisatasu näiteks spordiga tegelemise või mittesuitsetamise eest. Seesugune teguviis võimaldab kujundada kogu personali hoiakut ja suhtumist tervislikku elustiili.

Füüsilise aktiivsuse ja tervislikkuse edendamine töökohtades on muutunud mitme autori (Crespo, Sallis, Conway, Saelens & Frank, 2011, lk 264; Scherrer, Henley, Sheridan, Sibson & Ryan, 2008, lk 1) väidetel märkimisväärselt oluliseks ja kohati ka üsna iseenesestmõistetavaks, sest töökohtades on loodud ettekirjutused ja toimuvad seesugused keskkonna muutused, mis aitavad suuresti kaasa töötajate tervislikkuse suurendamisele nii töökohas kui väljaspool tööd. Ingliskeelse mõistena on kasutusel *workplace health promotion* (lühendiga WHP), mille all mõistetakse Institute for Health and Productivity Studies (2015, lk 6) koostatud raporti põhjal tööandjate pingutusi selleks, et edendada töötajate tervist. Uuringus on jaotatud tööandjate terviseedenduse võimalused kolme kategooriasse, millest esimene on esmane haiguste ennetus (nt füüsilise aktiivsuse väljakutsed, stressijuhtimise programmid, suitsetamisvastased kampaaniad); teisene ennetus, mis on suunatud eelkõige kõrge riskiga töötajatele (sh kaalulangetuse programmid, suitsetamise mahajätmise programmid, ravimite kättesaadavuse lihtsustamine) ning kolmanda astme ennetus, mida on nimetatud ka haiguste ravimiseks, mis on suunatud töötajatele, kellel juba on konkreetne haigus

diagnoositud (nt teraapiad depressiooniga võitlejatele, diabeedidiagnoosiga töötajate ravimi selgitusprogrammid).

Kelly (1999, lk 6) on oma uuringus kirjeldanud töökoha terviseedenduse mõistet järgnevalt: töökoha terviseedendus on kombinatsioon nii tööandjate, töötajate kui kogu ühiskonna ühistest pingutustest, mis on rakendatud selleks, et parandada töötajaskonna tervist ja heaolu töökohas. Seda on võimalik saavutada järgnevate tegevustega:

- parandades üleüldist töökeskkonda;
- ergutades töötajaid osalema erinevates tervist edendavates aktiivsetes tegevustes;
- julgustades personali arenemist.

Sama definitsiooniga on töökoha terviseedendus kirjeldatud ka World Health Organization'i poolt (2017) lisades juurde, et selle fookus on ka teistel aspektidel, mis ei pruugi olla tavapärase töötervishoiu seadusandluses välja toodud, nagu näiteks organisatsiooni keskkond, tervislike eluviiside propageerimine ja ka muud mitte tööalased faktorid (sh perekonna heaolu, olme probleemid ja muud ühiskonna faktorid, mis mõjutavad personali tervist).

Eesti kontekstis on töökoha terviseedenduse mõiste defineerinud Tervise Arengu Instituut (TAI) (2017), mis rõhub sellele, et töökoha terviseedenduse fookus on tervisliku eluviisi ja tervist väärtustava keskkonna loomisel, sh kuulub nende tegevuste hulka tootlikkuse suurendamine, motivatsiooni parandamine ja personali voolavuse vähendamine. Lisaks on TAI (Tervise Arengu Instituut, 2017) poolt loodud eraldi tervist edendavate töökohtade võrgustik (TET), mis ühendab erinevaid asutusi, kelle jaoks on tähtsal kohal töötajate terviseteadlikkuse tõstmine ning seeläbi tehakse tihedat koostööd kogemuste jagamiseks ja töökeskkonna arendamiseks. TET kuulub ka üleeuroopalisse tervist edendavate töökohtade võrgustikku European Network for Workplace Health Promotion.

Kokkuvõtvalt saab väita, et töökoha terviseedendus hõlmab mitmesuguseid valdkondi ja tegevusi, mis aitavad kaasa töötajate tervisliku elustiili ergutamisele töökohas. Lisaväärtustena aitab töökoha terviseedendusega tegelemine suurendada töötajate motivatsiooni, vähendada personali voolavust, suurendada rahulolu töökeskkonnaga ning aidata personalil areneda. Selleks, et töökoha terviseedenduse programm oleks edukas,

peavad sellele kaasa aitama kogu töötajaskond, sealhulgas juhtkond ja teised huvigrupid ning selle püüdlused peaksid olema ühesed, et suurendada ja saavutada kontroll töötajaskonna tervislikkuse üle. Järgnevalt on kirjeldatud, miks töökoha terviseedendus on oluline ning mil määral sellega maailmas tegeletakse.

Täiskasvanud inimene veedab sõltuvalt ametikohast suure osa ajast (40-50 tundi nädalas) töökohas viibides, mis annab tööandjatele suure eelise pakkuda erinevaid tervislikkust propageerivaid tooteid ja teenuseid, et töötajate elustiili muuta kvaliteetsemaks (Crespo *et al.*, 2011, lk 264-265; Burke, Dailey & Zhu, 2017, lk 101). Ka mitmed läbiviidud uuringud on tõestanud, et viimaste aastate jooksul on töökoha terviseedenduse programmid muutunud tööandjate seas aina populaarsemaks ning neid on teadlikumalt arendama hakatud. Mattke, Liu, Caloyeras'e, Huang'i, Busum'i, Van Khodyakov'i ja Shier'i (2013, lk 105) USA-s läbiviidud uuringust selgus, et üle poolte tööandjate, kellel oli üle 50 töötaja (moodustab umbes $\frac{3}{4}$ üldkogumist) pakuvad mingisuguseid töökoha heaolu- või terviseprogramme, mis hõlmavad mitmekülgseid tooteid ja teenuseid. Uuring viidi läbi ka näiteks Saksamaal, kus analüüsiti suuri ja keskmisi ettevõtteid ning nende heaoluprogramme, mis osutusid laiahaardelisteks ja mitmekülgseid teenuseid pakuvateks (Kohler, 2016, lk 196). Uuringute järgi on näha, et töökoha terviseprogrammid on laiemalt levinud üle maailma ning sellele pööratakse tähelepanu mitmetes riikides.

Iga aasta viiakse ülemaailmselt läbi mitmekülgseid uuringuid, mille kaudu tahetakse teada, kuidas tööandjad panustavad terviseedendusse, mis on peamised murekohad, missugused on trendid ja tulevikuperspektiivid. Üks seesugune uuring viidi läbi Buck Consultants'i (2014) poolt, kus respondentideks oli 1041 organisatsiooni 37-st riigist. Sealsest uuringust selgus, et enim tegelevad töökoha terviseedendusega Põhja-Ameerika riigid (79% vastanuist). Teistes regioonides jäävad protsendid madalamale tasemele: Austraalias ja Uus-Meremaal 47%; Euroopas, Aasias ja Lõuna-Ameerikas 46%; Aafrikas ja Lähis-Idas 38%. Uuringust selgus ka asjaolu, et vastanud ettevõtetest 62% on terviseedendusega töökohas tegelenud 2-5 aastat, millest järeldub, et intensiivsem tegutsemine pole veel organisatsioonideni enamasti jõudnud. Samas üle poolte vastanutest märkis, et neil on välja töötatud globaalne strateegia töökoha terviseedendusega tegelemisel. Uuringust selgus, et väga suur hulk organisatsioone

maailmas on juba praeguseks võtnud fookusesse töötajate terviseedendusega tegelemise, millest võib järeldada, et temaatika on organisatsiooni jaoks oluline. Töötajate tervislikkusele rõhumine näitab, mil määral personali väärtustatakse ning aitab kindlasti kaasa töötajate motivatsioonile ja enesetundele tööl olles.

Läbiviidud uuringust (Buck Consultants, 2014, lk 12) toodi vastanute poolt välja töökoha terviseedendusega tegelemise eesmärgid, mida tahetakse saavutada. Nende seast olulisimateks olid tööjõu kaasatuse ja moraali kasvatamine, haigestumiste ja haiguspäevade vähendamine, tööohutuse suurendamine, personali produktiivsuse kasv ja puudumiste vähenemine ning töövõimekuse säilitamine. Ülemaailmselt peeti neid eesmärke sarnaselt olulisteks, kuid USA jaoks oli ainsana olulisim töötervishoiuga seonduvate kulude vähendamine.

Järeldusena saab väita, et uuringute kohaselt on terviseedendusega tegelemine hetkel levinuim eelkõige Põhja-Ameerikas, kuid ka teistes regioonides on sellega tegelemine fookuses ning valdkonna perspektiiv on pigem tõusvas joones. Organisatsioonid on leidnud, et valdkonnaga tegelemine aitab saavutada erinevaid olulisi eesmärke, mis on vajalikud kogu ettevõtte huve arvestades. Terviseedendus töökohas võimaldab parandada töötajate heaolu, mis aitab kaasa ka kogu ettevõtte edukusele.

Töötajate mitteaktiivne elustiil mõjutab nii töötaja tervisenäitajaid, kui ka nende produktiivsust tööülesandeid täites. Kui töötaja kehv tervis hakkab mõju avaldama ka juba tema töötulemustele, siis peaks just juhtkond olema see, kes võtaks ette mingisuguseid samme, et seda olukorda muuta. Seeläbi olekski oluline hakata läbimõeldult tegelema erinevate terviseedenduse- ja heaoluprogrammidega töökohas, mis aitavad kaasa nii personali motivatsioonile, tervislikkuse propageerimisele ning seeläbi ka töötulemuste paranemisele ja produktiivsuse tõusule. Läbimõeldud töökoha terviseedenduse programm saab personali aidata väga mitmekülgsest nagu on kirjeldanud mitmed uuringud ja autorid. Kasu terviseedendusega tegelemisel ei saa mitte ainult töötajad, vaid ka tööandjad ise. Järgnevas tabelis 1.1 on kirjeldatud terviseedendusega tegelemisest saadavad kasutegurid nii töötajate kui tööandja jaoks erinevate autorite käsitlustes. Mõningad kasutegurid on tulutoovad mõlema osapoole jaoks, kuid saab välja tuua ka erinevusi.

Tabel 1.1. Kasutegurid terviseedendusega tegelemisel.

Kasutegurid töötajatele	Kasutegurid tööandjatele
<ul style="list-style-type: none"> • keskendumisvõime ja produktiivsuse paranemine; • depressiooni, stressi ja ärevuse vähenemine; • haigestumiste ja haiguspäevade võtmise vähenemine; • töörahulolu suurenemine; • tervisenäitajate paranemine (sh parem siseorganite töö, südamehaiguste riskide vähenemine, vererõhu ja kolesterooli näitajate kontrolli all hoidmine, luude tugevdamine, muude haiguste ennetamine); • tervisliku kehakaalu säilitamine ja suurem kalorikulu; • energiataseme ja jõunäitajate suurenemine; • tervislikumate toiduvalikute tegemine. 	<ul style="list-style-type: none"> • suurenenud produktiivsus ja töötajate rahulolu; • vähenenud kulutused seoses töötajate haigestumisega; • vähenenud tööõnnetused; • vähenenud personali voolavus; • suurenenud töötajate lojaalsus ettevõttele; • suurenenud oskus kohaneda muutustega; • toetava töökeskkonna loomine; • meeskonna ühtekuuluvustunne ja parem läbisaamine; • tööandja imago parandamine töötajate seas.

Allikas: autori koostatud lähtuvalt analüüsitud uuringu tulemustest (Health Promotion & Protection Branch, National Health Fund & Pan American Health Organization, 2015, lk 9-10; László, Pikhart, Kopp, Bobak, Pajak, Malyutina & Marmott, 2010, lk 8; Amlani & Munir, 2014, lk 2; Pichot *et al.*, 2009, lk 140; Aldana *et al.* 2015, Burke *et al.* 2017 lk 102 vahendusel; Pichot *et al.*, 2009, lk 140; Scherrer *et al.*, 2008, lk 2).

Töökoha terviseedendusega tegelemine aitab kaasa ka töötajate motivatsiooni kasvatamisele. Motivatsiooni suurendamine on just oluline eelkõige selleks, et töötaja oleks oma töö suhtes innustunud ning kui seda motivatsiooni aitab suurendada just füüsiline aktiivsus, siis on tööandjal võimalik seda pakkuda läbi töökoha heaolu- ja terviseprogrammide. Töötajatel võib olla erinevaid põhjuseid, mis neid motiveerib ning kuidas on motivatsioon seotud just nimelt füüsilise aktiivsusega töökohas. Guay, Vallerand & Blanchard (viidatud Kim, Park & Kim 2013, lk 176-177 vahendusel) on välja toonud töötajate motivatsiooni astmed füüsilise aktiivsuse kontekstis. Nende kohaselt on motivatsiooni astmeid neli ning need on järgnevas loetelus kirjeldatud:

- 1) **Sisemine motivatsioon:** inimene osaleb füüsiliselt aktiivsetes tegevustes vabatahtlikult, otsimata sealt mingisugust otsest kasu. Töökoha sporditegevustes

osaleja on sisemiselt motiveeritud ja osaleb nendes tegevustes isikliku saavutusvajaduse ja tehniliste oskuste parandamise tõttu.

- 2) **Eesmärgistatud motivatsioon:** inimene osaleb füüsiliselt aktiivsetes tegevustes, sest järgib teiste käitumist ja tahab kuuluda kuskile ning olla aktsepteeritud. Inimene leiab, et väljaspool tööaega üheskoos kolleegidega sportimine aitab parandada suhteid.
- 3) **Nähtav motivatsioon:** seesugune motivatsioon on nendel töötajatel, kelle jaoks on oluline saavutada sportlikes tegevustes konkreetseid tulemusi ja saada selle eest tasu või auhindu ning olla veendunud, et need saavutused on märgatud ka tema töökohas ja ametipostil.
- 4) **Amotivatsioon:** tegemist on motivatsiooni puudumisega, kus töötaja tunneb, et tal pole piisavalt võimekust, tahtmist ja oskusi, et tegeleda füüsiliselt aktiivsete tegevustega.

Töötajad võivad olla erinevatel motivatsiooniasemetel ning see staatus võib ka ajas muutuda. See võib autori arvates sõltuda sellest, kuidas sportlik inimene on ning see saab samuti alati muutuda seoses inimese elustiili, käitumise, hoiakute ja suhtumise muutumisega. Motivatsiooni füüsilise aktiivsuse osas saavad mõjutada kindlasti ka teised kaastöötajad ning näiteks tööandja aktiivsus tervise- ja heaoluprogrammide propageerimises.

Organisatsioon saab ergutada töötajate tervislikku elustiili ning järjepidev motiveerimine on sealjuures vajalik, et töötajad ei kaotaks fookust. Selleks, et hoida töötajaid tervisliku elustiili juures tuleks tööandjal mõelda erinevate tegevuste peale. Nende seas näiteks motiveerivad teated e-posti või intraneti kaudu, mitmekülgsed aktiivsed tegevused, auhinnad, üritused jne. Sealjuures on oluline, et tervisliku eluviisi propageerimine oleks järjepidev ja avalikult kommuniqueeritud ning et tegevus haakuks üldise organisatsioonikultuuri ja väärtustega. Järjepidev tegevus oleks peamine, mis aitaks suurendada töötajate motivatsiooni ja kaasata neid tegevustesse. (Waterford Sports..., *n.d.*) Autori arvates saaks järjepidevate tegevustena korraldada näiteks ettevõttesiseseid spordiüritusi, tervisepäevi, tervisenädalaid, ühiseid aktiivseid aktsioone ja ettevõtmisi. Sealjuures on oluline, et info jõuaks kõikide töötajateni, selleks et osalusprotsent oleks võimalikult kõrge.

Kuna mitmesuguste kasutegurite hulk on pigem lai ja mitmekülgne, siis autori arvates oleks ettevõtete jaoks terviseedendusega tegelemine äärmiselt kasulik ja miks mitte ka hädavajalik. Muidugi nõuab terviseedenduse programmi väljatöötamine töökohas nii materiaalseid kui mittemateriaalseid ressursse, mille kasutamine peaks olema läbimõeldud. Järgnevalt on käsitletud terviseedendusega tegelemise viisid.

Tervise- ja heaoluteenuste pakkumine saab toimuda nii töökohas kui ka töökohast väljaspool. Töötajate jaoks võivad mõlemad teenused olla olulised sõltumata asukohast, peaasi et teenuste pakkumine oleks tagatud tööandja poolt. Personal võib eelistada teenuseid väljaspool töö füüsilist asukohta ka puhtalt seetõttu, et veeta aktiivset vaba aega koos töökaaslastega meeskonna ühtsustunde suurendamise eesmärgil. Samas töökohas kohapeal teenuste tarbimine võib olla pigem seotud just nimelt sellega, et töötaja tahab enda heaolu ja tervist parandada ning muuta seda kvaliteetsemaks. (Eichberg, 2009, lk 162) Järgnevalt mõned näited, kuidas tööandja saaks toetada töötajaskonna tervislikumaid valikuid ja soodustada tervislikku elustiili läbi teenuste (tabel 1.2.).

Tabel 1.2. Tervise- ja heaoluteenuste pakkumise võimalused töökohas.

Teenuse liigid	Pakutavad teenused
Sporditeenused	<ul style="list-style-type: none"> • spordiklubides osalemise toetamine; • sportlike ürituste korraldamine või toetamine; • ühised spordipäevad töötajatele; • soodustuste pakkumine spordiüritustel osalemiseks, muude sporditeenuste tarbimiseks, sporditoodete soetamiseks;
Liikumise ergutamine töökohas	<ul style="list-style-type: none"> • puhkeruumides võimlemise soovitusel ja lihtsamad trenniharjutused plakatite peal; • meeldetuletused pauside tegemiseks ja liikumiseks; • lõunapausi aktiivsemalt veetmise soovitusel nii üksi kui meeskondlikult; • jalgratta parkimise võimaluste loomine; • liftivaba ja autovaba päeva propageerimine, treppide kasutamise ergutamine; • siseterviseradade loomine; • sportlikud meeskondlikud võistlused töökohas (sammulugemine). • suitsuruumide eemaldamine;
Tervisetenused	<ul style="list-style-type: none"> • tasuta vaktsineerimise võimaldamine; • ergonoomilise töökoha loomine;
Tervislik toitumine	<ul style="list-style-type: none"> • tervisliku toidu pakkumine töökohas; • tervisliku toidu nädala korraldamine; • puhta joogivee pakkumise kohad üle terve töökoha; • enda toidu valmistamise/soojendamise võimaluse pakkumine.

Allikas: Soosaar & Rosenberg, 2014; Tervise Arengu Instituut, 2017 (autori koostatud).

Töökoha terviseedenduse teenuste näidetena kasutab autor The Kaiser Family Foundation ja Health Research & Educational Trust (2014) läbiviidud uuringut, kus osales üle 2000 USA ettevõtte, kellelt saadi informatsiooni nende pakutavate tervise- ja heaoluteenuste kohta töökohas. Vastajate seas olid erineva suurusega ettevõtted üle terve riigi, kelle käest uuriti, missuguseid tervise- ja heaoluteenuseid nad pakuvad oma töötajatele. Ligikaudu $\frac{3}{4}$ vastanud organisatsioonidest tõid välja järgnevad teenused: kaalulangetusprogrammid, spordiklubi toetus või töökohas asuv spordiklubi, suitsetamisvastased kampaaniad, elustiili- ja käitumishoiakute juhendprogrammid, toitumisalased nõustamised, tervisliku eluviisi materjalidele ligipääsu tagamine internetis, tasuta vaktsineerimised, heaolu uudiskiri ja töötaja abistamise programm. Sealjuures on ka välja toodud, et tõenäolisemalt pakuvad neid teenuseid pigem suuremad firmad kui väikesed. 74% ettevõtetest, kes pakuvad eelmainitud teenuseid, omavad ka konkreetset terviseplaani, mis on ettevõtte poolt koostatud töökoha ja personali tervislikkuse arendamise eesmärgil.

Üks Inglismaal läbiviidud uuring (Coulson, McKenna & Field, 2008, lk 181-193) tõestas, et töötajad, kes töökohas (näiteks lõunapausi ajal) tegelevad treeninguga, suudavad saavutada päeva jooksul paremaid töötulemusi. Uuringus osalesid ettevõtted, kellel on töökohas kohapeal treeninguvõimalused (jõusaal, kardiomasinad, rühmatreeningud) ning respondentideks olid töötajad, kes regulaarselt neid teenuseid kasutavaid. Tulemustest selgus, et töökohas treeninguga tegelevad töötajad on oma töö osas positiivsemalt meelestatud, produktiivsemad, nende tuju ja meeleolu on paremad, energiahulk on suurem, stressitase väheneb ning koostöö ja suhtlemine kolleegidega on tõhusam. Lisaks tõid osalejad välja asjaolu, et probleemide lahendamise võime ja töösse süvenemine oli kergem, kui muidu trennivabal päeval. Ka autori enda isiklikust kogemusest võib väita, et treeninguga tegelemine kas tööpäeva algul või jooksul aitab kindlasti kaasa suuremale energiatasemele, paremale süvenemisoskusele, produktiivsuse tõusule ja positiivsemale meelestatusele.

Aina populaarsemaks on muutunud töökohtades just nimelt erinevate meeskondlike spordialade harrastamine tiimidena (Brinkley, McDermott & Munir, 2016, lk 137). See aitab suuresti kaasa meeskonna ühtsustunde loomisele, ühiste eesmärkide saavutamisele, koostöö sujumisele, kommunikatsiooni paranemisele, üleüldisele organisatsioonikultuuri paranemisele, kui ka töötajate isikliku tervise ja elukvaliteedi paranemisele ning väsimuse

vähenelele tööl olles. Lisaks kasvab töötajate vaheline usaldus ja üksteise austamine, õpitakse rohkem üksteist tundma, paraneb suhtumine kolleegidesse ning suurenevad sõprussuhted. (Joubert & De Beer, 2010, lk 56-58; Joubert & De Beer, 2012, lk 8358-8361; Brinkley *et al.* 2016, lk 145) Kuna meeskondlike sportlike tegevuste harrastamine ühendab töötajaid ja kasvatab nende vahelist usaldust ja koostöövõimet, aitab see autori arvates kindlasti kaasa ka töösuhetes. See aitab omakorda parandada töötulemusi ja muuta näiteks ühiseid projekte tulemuslikemaks ja efektiivsemateks.

Lisaks viidi läbi uuring üheksas erinevas finantsasutuses, et saada teada, kuidas ettevõtte saaks ergutada meeskondlike spordialade harrastamist töötajate seas. Töötajad tõid välja, et ettevõtte saaks kaasata kõiki organisatsiooni töötajaid meeskondlikesse sporditegevustesse järgnevalt: pakkudes sporditoetust; reklaamides ja tutvustades spordiüritusi ja spordialasid töötajate seas; ergutades ka ainult pealtvaatajaid; kaasates juhtkonda; võimaldades teha sporti töökohas; mitte muuta sportimist sunniviisiliseks kohustuseks, vaid pakkuda seda kui võimalust; võimalust külastada spordiklubisid ja treeningsaale tööandja poolt. (Joubert, 2013, lk 464-471) Populaarsete spordialade näidetena, mida töötajad üheskoos harrastavad on Brinkley *et al.* (2016, lk 145) välja toonud näiteks jalgpalli, jooksmise ja ühised kõndimise väljakutsed. Kindlasti peaks igal töötajal olema autori arvates võimalus valida, missugust spordiala ja kellega koos ta harrastada sooviks. Seetõttu oleks vajalik, et töötajad ei oleks kohustuslikus korras seotud mitte ühegi treeninggrupiga, vaid neil peaks olema võimalus otsustada, kas nad tahavad liituda ise mõne spordiklubiga, saada kokku töökaaslastega, et koos harrastada mõnda ala või võtta osa ühisüritustest.

Töökoha tiimi ühtse aktiivse väljakutse näitena on maailmas kasutatud sportlikku Global Challenge liikumist. Väljakutse eesmärk on panna töötajaid rohkem liikuma sooritades minimaalselt 10 000 sammu päevas 100 päeva jooksul. Aktiivsust mõõdetakse igapäevaselt, töökaaslased saavad oma tulemusi jälgida ise ja võrrelda teistega. Väljakutses mõõdetakse eesmärgi täitmist tiimide kaupa, et suurendada meeskonnatööd ja ühtsustunnet. Seesugune ettevõtmine aitab kaasa nii töötajate tervisliku eluviisi suurendamisele kui ka meeskonna omavahelise läbisaamise parandamisele. Eriti suur kasutegur on välja toodud just ettevõtetes, kus tegemist on peamiselt istuva tööga arvuti taga. Programmiga on liitunud 185-st riigist üle 5500 ettevõtte, kaasates üle kahe miljoni

töötaja. Programmi on läbiviidud juba üle 13 aasta. (Global Challenge, 2017; Scherrer, Sheridan, Sibson, Ryan & Henley, 2010, lk 2-6) Autori arvates aitab seesuguse väljakutsega liitumine positiivselt kaasa eelkõige just istuva eluviisiga töötajatel ja nendel, kes pole harjunud sporti tegema. Kõndimisega saavad hakkama kõik inimesed ning kui seal on ka väike võistlusmoment juures, aitab see kindlasti töötajaid rohkem ergutada, et nad selle väljakutsega liituksid.

Eelnevate näidete põhjal saab autor järeldada, et töökoha terviseedendust saavad tööandjad rakendada mitmetel viisidel ning see saab olla üsna laiahaardeline. Mitmed tööandjad on neid võimalusi juba kasutusele võtnud. Analüüsitud uuringutest tuli kokkuvõtvalt välja mitmeid olulisi aspekte:

- mitmekülgne valik teenuseid aitab suurendada personali rahulolu terviseedenduse tegevustega;
- terviseprogrammi kasutamine on populaarsem suurtes ettevõtetes;
- töökohas pakutavad spordivõimalused suurendavad personali produktiivsust ja rahulolu;
- meeskondlikud sportimisharrastused töökohas suurendavad kolleegidevahelist läbisaamist, koostööd ja ühtekuuluvustunnet;
- töötajad tahavad ise valida, missuguseid tervise- ja sporditeenuseid nad tarbivad.

Selleks, et anda konkreetsem väljund ettevõtetele, mida üks läbimõeldud töökoha terviseedenduse programm peaks hõlmama, toob autor näitena läbiviidud uuringu, (Berry, Mirabito & Baun, 2010) kus kümnes erinevas organisatsioonis suheldi 300 inimesega, kellest peamised olid tipp- ja keskastmejuhid ning kes on panustanud märkimisväärselt töökoha terviseedendusse. Uuringu alusel toodi välja kuus põhilist aspekti, millele tuleb tähelepanu pöörata töökoha terviseprogrammi väljatöötamisel. Kuus aspekti ja nende sisu on kirjeldatud järgneval leheküljel asuvas tabelis 1.3 koos autoripoolsete täiendustega. Kirjeldatud kuus aspekti on mitmetasandiline juhtimine, kooskõla, ulatus, asjakohasus ja kvaliteet, juurdepääsetavus, partnerlus ning kommunikatsioon.

Autori arvates on välja toodud kuus aspekti üsna kõikehõlmavad ning kui neid arvesse võtta, saab ettevõtte enda jaoks päris hea sisendi, mille alusel hakata planeerima oma

terviseedendust töökohas. Üheks olulisimaks aspektiks on autori arvates just töötajate kaasamine teenuste väljatöötamise, sest nemad on need, kes hakkavad neid teenuseid tarbima. Kui töötajaid ei võeta kuulda, siis ei pruugi väljatöötatud programm olla piisavalt efektiivne.

Tabel 1.3. Töökoha terviseprogrammi kuus aspekti.

Terviseprogrammi omadus	Omaduse sisu ja kirjeldus
1. Mitmetasandiline juhtimine	Oluline oleks, et juhtkond näitab eeskuju teistele töötajatele tervisliku eluviisi osas. Samuti on juhtkond see, kes saab otsustada ühe või teise tervise- või heaoluteenuse kasuks.
2. Kooskõla	Kui ettevõtte soovib hakata planeerima oma tervise- ja heaoluteenuseid, siis tuleb arvestada asjaoluga, et nii planeerimine kui programmi töötajateni viimine on pikk protsess. Tuleb arvestada sisse elamisega, juurutamisega ja tagasiside saamisega. Kindlasti ei tohiks töötajatele muuta midagi kohustuslikuks, vaid tutvustada ja pakkuda võimalusi.
3. Ulatus, asjakohasus, kvaliteet	Tuleb arvestada kõikide töötajate huve ja mitte keskenduda vaid ühele aspektile. Arvestama peaks ka töötajate haiguste ja terviseriskidega ning nende ennetamisega. Ei piisa vaid näiteks sporditoetuse pakkumisest, tuleb läheneda laiemalt. Näiteks on võimalus pakkuda terviseanalüüsi ja vaksineerimist. Tuleb arvestada asjaoluga, et sportimine ei pruugi olla kõikide töötajate jaoks füüsiliselt võimalik.
4. Juurdepääsetavus	Efektiivne on pakkuda sporditeenuseid töökohas, sealhulgas spordiklubi, mis asubki organisatsiooni territooriumil. Samuti saab tööandja pakkuda muid tervise teenuseid töökohas, näiteks tervislikud snäkid, massaažiteenus või isegi mobiiliäpp, mis propageerib tervislikku eluviisi. Autori arvates saaks töötajaid ergutada ka näiteks plakatite ja siseveebi postitustega, mis propageerivad tervislikkust.
5. Partnerlus	Tõhus koostöö erinevate sise- ja välispartneritega kasvatab usaldusväärset töökoha tervise- ja heaoluteenuste osas. Efektiivsust aitab kasvutada koostöö finantsosakonnaga, et optimeerida kulusid ning koostöö väliste partneritega aitab pakkuda laiemat teenuste valikut. Kui programmi väljatöötamises küsida arvamust ka töötajatelt, aitab see muuta teenuseid enam töötajasõbralikumaks, mistõttu muutuksid teenused organisatsioonis laiemalt kasutatavamaks ja populaarsemaks.
6. Kommunikatsioon	Ettevõtte saab kommunikeerida tervislikkust üle terve töökoha: jalgrattaparklad, terviseprogrammi uudiskirjad, üleskutsed meili teel osalemaks terviseüritustel, ettevõtte siseveebi terviseuudised, siseterviserajad ja sisejõusaal, aktiivsete ürituste ja (lõuna)pauside korraldamine töökohas.

Allikas: Berry, Mirabito & Baun, 2010 (koos autori täiendustega).

Kindlasti on suur roll ka juurdepääsetavusel ja teenuste mitmekesisusel. Töötajatel peaks olema võimalus tarbida mingi osa teenuseid töökohas kohapeal, mõningad teenused saaksid olla ka väljaspool töökohta, kuid arvestama peaks sellega, et tervise- ja heaoluteenused arvestaksid kõikide töötajate individuaalsusega. Koostöö tegemine erinevate teenusepakkujatega oleks vajalik, et muuta terviseprogrammi mitmekülsemaks.

Terviseedendusega tegelemine aitab töötajaid suunata enam tervisliku eluviisi poole, sealjuures tuues kasu kogu organisatsioonile. Terviseedendusega tegelemine hõlmab näiteks töötajatele tervisekontrollide tagamist, sportimisvõimaluste pakkumist nii töökohas kui väljaspool, sporditoetuse pakkumist, sportlike ürituste korraldamist ja nendes osalemise hüvitamist jne. Tervise- ja heaoluteenuste loomisel peaks teguriteks arvestama teenuste juhtimist, nende kommunikeerimist ettevõttes, koostööpartnerite kaasamist, teenuste kvaliteeti ja asjakohasust, teenuste kättesaadavust ning teenuste kooskõla töötajaskonna ja kogu organisatsiooniga. Selleks, et töökoha tervise- ja heaoluteenused vastaksid personali vajadustele ja soovidele on oluline disainida teenused just seesuguselt, et need oleksid meelepärased kõikide töötajate seas. Selleks saab kasutada teenusedisaini protsesse ja mitmesuguseid meetodeid, mida on käsitletud järgnevas alapeatükis.

1.2. Teenusedisaini meetodika ja selle rakendamine töökoha tervise- ja sporditeenuste arendamisel

Kuna käesolev magistritöö keskendub teenusekontseptsiooni arendamisele, peab autor vajalikuks esimesena defineerida teenusedisaini mõiste erinevate autorite käsitluses ning kirjeldada, mida see hõlmab. Samuti on oluline tuua välja erinevad teenusedisaini protsessid ja meetodid, et leida käesoleva töö analüüsi jaoks sobivaim protsess ja meetodid, mida töö autor saab empiirilise osa peatükkides rakendada. Magistritöö autor kirjeldab erinevaid meetodeid ja toob välja nende kasulikkuse.

Traditsiooniliselt on olnud disaini tuntumaks valdkonnaks tootedisain, kus on vaadeldud disaini kui protsessi, kuid üha enam on mõistet hakatud käsitlema laiemalt ning disaini nähakse pigem kui strateegiat. Ettevõtete jaoks peaks olema disain niivõrd olulise tähtsusega, et seda vaadeldakse strateegilise juhtimise tasandilt ning kasutatakse erinevate

protsesside täiustamiseks. Disain on järk-järgult laienenud toodete valdkonnast elamusteni, misjärel integreerunud ka teenuste valdkonda. Disaini olulised komponendid on strateegiad ja struktuurid, protsessid ja kokkupuuted, mis kõik hõlmavad teenuste valdkonda. (Mager & Sung, 2011) Disaini vaadeldakse kui protsessi, mille kaudu muudetakse ideed reaalsuseks ning mõtted konkreetseteks ja hoomatavateks (Design Council, 2012, lk 3). Seega võib järeldada, et disain aitab luua juba midagi sellist, mis on tarbija jaoks käegakatsutav ja piisavalt reaalne, et vastavat teenust osta ja tarbida.

Mitmed autorid on väitnud, et teenusedisaini mõistet ei saa üheselt defineerida ning sellele võib olla väga mitmeid tõlgendusi. The Copenhagen Institute of Interaction Design (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 23 vahendusel) on kirjeldanud teenusedisaini kui uut põnevat valdkonda, mis ühendab endas erinevad meetmed, protsessid ja kogemused, et luua teenuse lõpptarbija jaoks hulga eeliseid. Moritz (2005, lk 39) toob välja, et teenusedisain tegeleb kogu teenuse kogemusega, mis hõlmab endas nii disaini protsesse ja strateegiaid, kui ka teenuse pakkumist. Teenusedisain on seotud kogu teenuse elutsükliga ning on pidevalt arenev, aidates mõista kliendi, ettevõtte ja turu vajadusi, arendada ideid ning muuta neid kasutatavateks lahendusteks. Miettinen, Rontti, Kuure ja Lindström (2012, lk 2) lisavad, et teenusedisaini protsessis ühilduvad omavahel erinevate huvigruppide vaated teenusedisaini meetodite kasutusele, disaini uurimustele, disainimõtlemisele ja mitmesugustele visualiseerimise tehnikatele. Seega saab öelda, et teenusedisaini rakendamiseks on tarvis läbi mõelda mitmesugused protsessid ning omada piisavalt oskusi, et teha seda õigesti ja kliendikeskselt.

Moritz (2005, lk 41) lisab veel omakorda, et teenusedisain on oluliseks sillaks organisatsiooni ja kliendi vahel. Sellest lähtuvalt on oluline märkida, et teenusedisain aitab näha teenuste olemust kliendi seisukohast ning selle eesmärk on muuta teenuse kasutamine kliendi jaoks võimalikult kasutajasõbralikuks, kasulikuks ja vajalikuks ning teenusepakkuja jaoks efektiivseks, tõhusaks ja teiste teenuste seast silmapaistvamaks (Mager, viidatud Fritsche, 2010, lk 13 vahendusel). Autor järeldab, et teenusedisaini protsess seab fookusesse küll kliendi, kuid oma teenuste disaini tagajärjel, saab ka ettevõtte ise saavutada mitmeid kasutegureid, mis aitavad organisatsiooni edukusele ja toimimisele igati kaasa. Moritz (2005, lk 43) toob välja ka erinevad teenusedisaini olulisemad tunnused:

- teenusedisaini tegevus lähtub eelkõige kliendi seisukohast;
- toob välja teenuse olulised ja unikaalsed omadused;
- teenusedisain on interaktiivne ja pidevalt kestev;
- võimaldab disainiprotsessi kaasata väga erinevate alade eksperte.

Teenusedisaini peamine eesmärk on disainida täiesti uusi teenuseid või parendada ja ümber disainida olemasolevaid, et muuta neid tarbijate jaoks paremaks (Service Design, 2007, lk 18; Design Council, 2012). Teenusedisain on protsess, mis aitab luua ja lahti mõtestada kokkupuutepunkte ning selgitada, kuidas need omavahel ja lõpptarbijaga suhestuvad. Disainiprotsessi käigus on oluline teada, kes on need kliendid, kellele teenust luuakse. Mitmekülgseid disainimeetodeid rakendades, on võimalik tuvastada kasutajate vajadused, soovid ja käitumismustrid, mille alusel on võimalik disainiga tegeleda ja vajalikke muudatusi sisse viia. (Design Council, 2012, lk 4) Ilma vajaduste väljaselgitamiseta poleks disainiprotsess klientide huve ja soove arvestav. Lõpptulemus peab olema seesugune, mis on klientide jaoks paeluv ja vajalik.

Disainimise juures peaks fookus olema samuti disainimõtlemlisel, mis on oluliseks osaks kogu teenusedisaini protsessis. Disainimõtlemine aitab luua kontseptsioone, lahendusi ja olulisi teeninduselamusi, mis on lõpptarbijate jaoks vajalikud ja ihaldusväärsed ning kasulikud teenusepakkujatele. (Miettinen *et al.*, 2012, lk 2) Disainimõtlemlisel on konkreetset tunnused, mis on kirjeldatud Stickdorn'i ja Schneider'i (2011, lk 26) poolt:

- kliendikeskne – teenus on loodud kliendi soove ja huve arvestades;
- koosloomest lähtuv – kõik huvigrupid peavad olema kaasatud teenusedisaini protsessi;
- järjestatud – kõik teenuse protsessi osad peavad olema üksteisele järgnevad ja omavahel seotud;
- tõendatud – mittemateriaalsed teenused peaksid olema visualiseeritud füüsilistena;
- terviklik – protsessis peab olema arvestatud kogu keskkonnaga.

Disainimõtlemlise tunnuseid kasutades saab veenduda, et kogu teenuse kontseptsiooni arendamine on läbimõeldud kõiki osapooli silmas pidades ning põhifookuses on siiski lõpptarbijad. Terviklik disainiprotsess loob kasu nii tarbijatele kui loojatele. Disainimõtlemlise rakendamise loogika aitab juba täpsemalt panna paika, missugused on

planeeritavad disainiprotsessi etapid ning missuguseid meetodeid peaks etappides rakendama, et saavutada soovitud tulemused.

Käesoleva magistritöö fookuses on spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamine, mistõttu on oluline tähelepanu suunata just eelkõige olemasoleva teenuse parendamisele ja sealjuures valida selle jaoks sobivaimad tegevused ning meetodid, mis aitavad eesmärki saavutada. Kui on tegemist mitmekülgse kombinatsiooniga erinevatest teenustest, siis on võimalik, et olemasolevate teenuste parendamise käigus mõned teenused kaotatakse, mõningaid teenuseid muudetakse kvaliteetsemaks või luuakse ka uusi teenuseid.

Tabelis 2.1. on välja toodud nelja erineva autori käsitluses koostatud disainiprotsessid. Nendes käsitlustes on nii sarnasusi kui erinevusi. Kõige põhjalikumalt on kaardistanud teenusedisaini protsessi etapid Moritz (2005, lk 159), kes on loonud kuus erinevat etappi. Van Oosterom'i (2009) käsitluses on viis etappi ning Design Council (2012, lk 7) ja Kaivo-oja (2012, lk 73) käsitlustes neli etappi. Ka Miettinen *et al.* (2012, lk 2) on öelnud, et protsessimudelid võivad erineda etappide arvu või erinevate faaside ja tegevuste detailsuse osas. Eelkõige on sarnaseks osaks asjaolu, et protsess algab siiski identifitseerimise ja avastamise etapiga, kus on oluline defineerida teenuse olemus, tarbijad ning organisatsiooni keskkond.

Kõigi nelja käsitluse järgi on esimeseks etapiks avastamine ja probleemi tuvastamine, mis on oma olemuselt üsna sarnased. Välja on toodud olulisus defineerida kliendid ja viia läbi kasutajauuring, mis aitab selgitada klientide vajadusi ja soove. Väga oluline on just nimelt saada teada, missugused on klientide harjumused, kultuur, motivatsioon ja sotsiaalne taust, et selgitada välja, missugused on nende soovid ja vajadused, läbi mille on teenusedisaini protsessi lihtsam kliendikesksemaks muuta (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 28-29). Lisaks on aga Moritz (2005, lk 154) märkinud, et oluline on paika panna olemasolevad ja vajalikud ressursid ning teadmised juba esimeses etapis. Van Oosterom (2009) on aga lisanud, et oluline on välja tuua organisatsiooni missioon, visioon ja eesmärgid ning määratleda kõik seotud huvigrupid.

Tabel 2.1. Teenusedisaini protsesside etapid ja kirjeldused erinevate autorite käsitlustes.

		Autorid			
Teenusedisaini protsessi etapid	Moritz (2005, lk 155-159)	Design Council (2012, lk 7)	Van Oosterom (2009)	Kaivo-oja (2012, lk 73)	
	1. Mõistmine Probleemi tuvastamine ja keskkonnaga tutvumine, ressursside paikapanemine.	1. Avastamine Klientide vajaduste väljaselgitamine, esialgsete ideede kirjapanemine. Kasutajuringu läbiviimine.	1. Avastamine Organisatsiooni eesmärkide ja olemasolevate teenuste kirjeldamine. Kliendi vajaduste väljaselgitamine ja klienditeekonna loomine. Huvigruppide määratlemine.	1. Probleemi tuvastamine	
	2. Mõtestamine Klientide, turu ja organisatsiooni vajaduste väljaselgitamine. Strateegia ja eesmärgid.	2. Defineerimine Olulisemate ideede ja fookuse identifitseerimine. Olulisel kohal projektijuhtimine.	2. Kontseptsiooni loomine Koostöö lõpptarbijatega. Intervjuude, vaatluste, ajurünnakute läbiviimine. Prototüüpide loomine.	2. Lahenduse loomine Idee või leiutise loomine.	
	3. Loomine Ideede ja lahenduste genereerimine kontseptsiooni välja töötamiseks.				
	4. Filtreerimine Ideede ja lahenduste hulgast parimate välja valimine uue kontseptsiooni loomiseks.	3. Arendamine Lahenduste loomine, testimine, katsetamine, prototüüpide loomine, visuaalide kasutamine.	3. Disainimine Süsteemide loomine, teenuse plaani koostamine.	3. Uue teenuse disain Sisaldab uut brändi identiteeti.	
	5. Selgitamine Kontseptsioon muudetakse konkreetseks ja arusaadavaks.	4. Elluviimine Disainitud teenuse lansseerimine. Heakskiidu saamine, tagasiside küsimine.	4. Loomine Organiseerimine, teenuse osade loomine. Turundusstrateegia loomine.	4. Elluviimine Teenuse innovatsioon ja disain.	
	6. Teostamine Loodud kontseptsioon viiakse ellu.		5. Elluviimine Klientidele disainitud teenuse pakkumine.		

Allikas: Moritz, 2005, lk 154-159; Design Council, 2012, lk 7; Van Oosterom, 2009; Kaivo-oja, 2012, lk 73 (autori koostatud).

Järgnev etapp on autorite käsitlustes juba mõneti erinev. Moritz (2005, lk 155) jõuab teises etapis mõtestamise faasi, kus pannakse paika konkreetsemad eesmärgid ja strateegia ning selgitatakse välja klientide, turu ja organisatsiooni vajadused. Teised

autorid käsitlevad teises etapis eelkõige ideede loomist ja kirjapanemist ning selleks kasutatakse erinevaid meetodeid nagu intervjuud, vaatlused, ajurünnakud, isikute loomine, disainiauditi läbiviimine ning visuaalide ja prototüüpide loomine (Van Oosterom 2009; Design Council, 2012, lk 8; Kaivo-oja, 2012, lk 73). Design Council (2012, lk 7) on märkinud oluliseks ka kogu projektijuhtimise haldamist. Moritz'i (2005, lk 155) kolmas etapp on sisuliselt sama, mis teiste käsitluste teine etapp, kus on põhirõhk ideede ja lahenduste loomisel, kasutades samuti erinevaid meetodeid.

Kolmandas etapis toimub eelkõige arendamine ja disainimine. Siia etappi kuuluvad tegevused nagu süsteemide ja prototüüpide loomine, mitmesuguste lahenduste testimine, loomine ja katsetamine, ärimudeli kaardistamine ning teenuse plaani koostamine. (Van Oosterom 2009; Design Council, 2012, lk 9) Teenuse plaan on meetod, mis aitab kaardistada kogu teenuse toimimise protsessi, olemuse, osapooled ning nende omavahelised detailsed kokkupuutepunktid (Service Design Tools, 2009). Lisaks toob Kaivo-oja (2012, lk 73) selles etapis välja uue brändi identiteedi olulisuse.

Vahepealse etapina on Moritz'i (2005, lk 155) käsitluses neljas etapp, kus on fookus parima idee ja lahenduse selekteerimisel üldkogumi seast. Van Oosterom (2009) on lisanud neljandasse etappi olulisena eduka turundusstrateegia rakendamise, mis aitaks teenust efektiivsemalt klientideni viia. Lisaks ka asjaolu, et selles etapis peaks olema paigas kõik protsessid, strateegiad ning toimub järjepidev organiseerimine. Ainsana on Moritz'i (2015, lk 155) käsitluses olemas ka viies etapp, kus loodud ideed ja lahendused muudetakse tajutavamaks, visuaalsemaks ja füüsilisteks, selleks et neid saaks jagada üle kogu organisatsiooni ning ka väljapoole.

Kõik neli käsitlust jõuavad oma viimaste etappidega elluviimise faasi. Siin etapis on teenus disainitud ning see on valmis klientidele pakkumiseks. Oluline roll on siin etapis kasutusstsenariumite loomisel, tagasiside küsimisel ja teenuse heakskiitmisel klientide seas (Design Council, 2012, lk 9). Van Oosterom'i (2009) käsitluses on elluviimise etapis toodud välja, et eesmärgiks on saavutada kõrge konkurentsieelis ning rahulolevad kliendid. Moritz (2005, lk 155-156) on lisanud, et elluviimise faasis võib ka hakata üles kerkima uusi ideid, tähelepanekuid ja märkusi, mida saab tuleviku disainiprojektides rakendada.

Võttes aluseks eelnevalt kirjeldatud erinevad teenusedisaini protsessid, on autor pannud paika käesoleva magistritöö teenuse kontseptsiooni arendamiseks vajalikud etapid. Etappide kirjeldus on koostatud vastavalt kõigi nelja autori käsitlusi silmas pidades ning neid omavahel kombineerides. Autori koostatud teenusedisaini protsessi etappide kirjeldus ja meetodid on nähtavad tabelis 2.2.

Tabel 2.2. Spordiklubi teenuse kontseptsiooni arendamise protsessi mudel.

Etapi nimetus	Etapi kirjeldus	Kasutatavad meetodid
1. Avastamine	Organisatsiooni ja selle olemasoleva(te) teenuste kirjeldamine.	Avaldatud andmete uuring, intervjuu ja huvigruppide kaardistamine.
2. Uurimine	Tarbijate vajaduste ja soovide väljaselgitamine, tarbijate rahulolu olemasoleva teenusega.	Ankeetküsitlus, fookusgrupi intervjuud, isiklike loomine, olemasolev klienditeekond ja empaatia kaart.
3. Arendamine	Võimaluste väljaselgitamine ja ideede vahetamine koostöös organisatsiooni huvigruppidega.	SWOT analüüs ja väärtuspakkumise loomine.
4. Kontseptsiooni loomine	Ideede arendamine lahendusteks ja ettepanekuteks.	Uus klienditeekond, teenuse plaan ja ärimudeli loomine.

Allikas: Autori koostatud Moritz, 2005, lk 155-159; Design Council, 2012, lk 7; Van Oosterom, 2009; Kaivo-oja, 2012, lk 73 põhjal.

Selleks, et teenuse kontseptsiooni arendada, on kõigepealt esimeses avastamise etapis vaja kindlaks teha, mis on teenuse probleem, võimalused ja vajadused, mida tahetakse saavutada (Design Council, 2012, lk 8). Selles etapis on oluline mõista, kes on need huvigrupid, kellel on vaja arendamiseks koostööd teha ning missugust väärtuslikku infot iga grupp saab anda. Avastamise etapp peaks aitama välja selgitada, kus praegu teenusega ollakse ning kuhu tahetakse jõuda (Mears, 2017). Autori jaoks on oluline avastamise etapis kirjeldada praegused teenused, mida spordiklubi pakub ning defineerida probleem, mida hakatakse lahendama. Analüüsid konkreetset tervise- ja sporditeenuste temaatikat töökohas, on oluline rõhku panna, kuidas on seni planeerimisse olnud kaasatud töötajaskond, kas fookus on töötajate vajadustel, missugused on kasutuses olevad ressursid, millised on töökeskkonna võimalused ja ohud ning mis potentsiaali saab veel ära kasutada (Henning, Warren, Robertson, Faghri & Cherniack, 2009). Seda saab teha koostöös ettevõtte võtmeisikuga, kellelt on võimalik saada olulist informatsiooni ja materjale, mis võimaldavad kurssi viia senise spordiklubi tegevusega. Planeeritavateks

meetoditeks avastamise etapis on avaldatud andmete uuring, intervjuu võtmeisikuga ning huvigruppide kaardistamine.

Teiseks etapiks on uurimine, kus soovitakse välja selgitada tarbijate rahulolu olemasolevate teenustega. Uurimise etapis kogutud andmed aitavad hakata liikuma õiges suunas, et teenusedisainiga saaks enam süvitsi ja detailsemalt edasi liikuda (Salgado & Ahvenainen, 2012, lk 6). Lisaks on uurimisetapi eesmärk selgitada välja tarbijate tegelikud soovid ja vajadused, mida saab kasutada teenuse kontseptsiooni arendamise eesmärgil. Selleks, et uurida töökoha tervise- ja sporditeenuste nüansse on oluline, et meetodite aitaksid hankida informatsiooni töötajate tervisliku elustiili ja tervisenäitajate kohta, selgitada kokkupuudet töökoha tervise- ja sporditeenustega, uurida huvi uute teenuste vastu ning saada teada rahulolu olemasolevate teenustega (Making Workplace..., 2015; How to Establish..., 2018). Magistritöö autor plaanib kasutada ankeetküsitlust ja fookusgrupi intervjuusid, et saada infot otse töötajatelt ning läbi saadud informatsiooni luua persoonad, olemasolev klienditeekond ning empaatia kaardid.

Kolmas etapp teenusedisaini protsessis on arendamise etapp, kus oleks oluline hoida fookus innovatsioonil ja loomisel. Siin etapis on vajalik läbi rääkida erinevaid teenuse arenguvõimalusi kõikide seotud osapooltega. Eelnevates etappides saadud informatsioon on aluseks siin etapis tehtavatele analüüsidele ja otsustele. Siin etapis peaks olema täpselt välja selgitatud, missugused on teenuse tunnused, mis sobituvad tarbijate vajadustega. Lisaks tuleks analüüsida erinevaid väljakutseid ja võimalusi, mis arendusega kaasneda võivad. (Salgado & Ahvenainen, 2012, lk 7) Magistritöö autori soov on selle etapi raames töötada välja olulised teenuse kitsaskohad ja parendusvõimalused, võttes arvesse tarbijate soove ja vajadusi. Kitsaskohad selguvad eelnevas etapis kogutud informatsioonist, mis on saadud otse teenuse tarbijatelt. Disainides tervise- ja sporditeenuseid töökohas on arendamise etapis soovituslik läbi mõelda, kuidas saavutada eesmärgid – mis muudatusi on vajalik teha ning missuguste ressurssidega on see võimalik, arvestades kogu töötajaskonna ja organisatsiooni eripära ning omadusi (Ammendolia, Côté, Cancelliere, Cassidy, Hartvigsen, Boyle, Soklaridis, Stern & Amick III, 2016, lk 7). Siin etapis kasutab autor SWOT analüüsi ja väärtuspakkumise loomise meetodeid.

Neljandas etapis keskendutakse juba kontseptsiooni loomisele ja arendamisele. Siin etapis on magistritöö autori sooviks töötada välja parendusettepanekud organisatsioonile

oma spordiklubi teenuse kontseptsiooni arendamiseks, mis on ka käesoleva magistritöö eesmärgiks. Selleks, et luua toimiv tervise- ja sporditeenuste programm on oluline De La Torre ja Goetzel'i (2016) kohaselt võtta arvesse kogu organisatsiooni kaasatust ja toetust, selleks et luua ühtne kultuur ja arusaamine tervise- ja sporditeenuste toimimisest. Lisaks tuleb tähelepanu pöörata teenuste valiku mitmekesisusele, erinevatele kampaaniatele ja üritustele ning võtta arvesse kõikide töötajate eripärasid teenuste loomisel ja pakkumisel. Autor plaanib meetoditena kasutada uue klienditeekonna ja ärimudeli loomist ning teenuse plaani koostamist.

Teenusedisainerid kasutavad meetodeid, kuhu on integreeritud teenuse tarbija, kellel on võimalus teenusedisaini protsessi mõjutada. Disaini protsessis kasutatakse pidevalt uusi innovaatilisi meetodeid, mis võimaldavad tarbijaid veel enam kaasata. Lisaks aitavad õiged meetodid luua kasumlikke lahendusi ja väärtusi, mis on olulised eelkõige kliendi kogemusi ja emotsioone arvesse võttes. (Miettinen, *n.d.*) Seega on meetodite valikul lähtutud eelkõige sellest, et need oleksid võimalikult kliendikesksed.

Põhjaliku ülevaate mitmekülgetest teenusedisaini meetodite valikust on andnud Moritz (2005, lk 126-147), kes on toonud teenusedisaini iga protsessi etapi juurde sinna sobituvad meetodid. Vähemal hulgal meetodeid on käsitletud ka Design Council (2012, lk 10), Van Oosterom (2009) ja Kaivo-oja (2012, lk 76-79). Täpsema ülevaate kõigi nelja autori välja toodud teenusedisaini meetoditest annab käesoleva töö Lisa 1. Magistritöö autor on selekteerinud enda koostatud disaini protsessi mudeli (vt tabel 2.2) iga etapi tarbeks sobilikud meetodid, mida kasutatakse teenuse kontseptsiooni arendamise eesmärgil. Järgnevalt on autori töös kasutatud meetodid täpsemalt kirjeldatud.

Käesolevas magistritöös on esimeseks teenusedisaini protsessi etapiks avastamise etapp, kus peamise meetodina plaanib autor kasutada juba avaldatud andmete uuringut. Vianna M., Vianna Y., Adler, Lucena ja Russo (2011, lk 32) on seda meetodit nimetanud ka töölaua uuringuks. Selle meetodi käigus tutvutakse juba olemasoleva materjaliga organisatsiooni või teenuse osas, kasutades erinevaid dokumente, internetiallikaid, kodulehekülgi, artikleid, blogisid, raamatuid ja ajakirju. See meetod võimaldab saada informatsiooni osapooltelt, kes on otseselt organisatsiooni või teenusega seotud. Töö autor analüüsib olemasolevaid dokumente, spordiklubi põhikirja, toimunud ürituste

tegevuskavasid, ajakirjade artikleid, uudislugusid, ettevõtte intranetis ilmunud uudiseid ja muid allikaid, mis on enamasti ettevõttesisesed dokumendid.

Avastamise etapis võib lisaks pidada põhjapanevaks meetodiks intervjuu läbiviimist organisatsiooni võtmeisiku(te)ga. Intervjuu võimaldab minna uurimisega enam süvitsi ning avastada seesugust informatsiooni, mis ei ole avalikult kättesaadav ega muudmoodi leitav. Intervjuud peetakse paindlikuks, kuid samas ajakulukaks meetodiks, mis võimaldab saada intervjuueeritavalt personaalsemat lähenemist küsimustele. Intervjuudega on võimalik saada paremini aru mõningatest protsessidest, mis aitavad kaasa ka edasiste meetodite rakendamisel. (Õunapuu, 2014, lk 170; Vianna *et al.*, 2011, lk 37) Intervjuu on alati mõistlik dokumenteerida kas visuaalselt piltidena, audiofailina või videona, mis annab hiljem analüüsimiseks parema sisendi (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 156). Intervjuusid on erinevaid liike ning levinumad neist on struktureeritud, poolstruktureeritud, struktureerimata, fookusgrupi intervjuud ja dialoogilised intervjuud (Õunapuu, 2014, lk 170-171). Magistritöö autor planeerib kasutada struktureerimata intervjuud, kus küsimusi esitatakse jooksvalt ilma konkreetse järjekorrata.

Järgnevas uurimise etapis on heaks meetodiks küsimustik, mis võimaldab uurida, kuidas ollakse praeguse teenusega rahul ning mida saaks parendada. Õunapuu (2014, lk 160) on nimetanud küsimustikku üheks enim kasutatavamaks andmekogumise meetodiks, mille eesmärk on lahendada uurimisprobleemi uuritavatele küsimuste esitamise ja vastuste registreerimise vormis. Küsimustiku ettevalmistamisel on oluline läbi mõelda, miks küsimusi esitatakse, kelle jaoks on tulemused olulised, mida tahetakse teada saada ning kuidas planeeritakse saadud tulemusi analüüsida. Küsimustik peaks olema arusaadav, lihtsasti täidetav kõikide respondentide jaoks ning mitte ülemäära pikk. Väga oluline on, et küsimustik oleks struktureeritud alateemade kaupa ning tagaks vastajate anonüümsuse. (Adams & Cox, 2008, lk 18-19) Käesolevas töös on autor samuti grupeerinud küsimused alateemade kaupa, et vastajatel oleks lihtsam arusaam ülesehitusest ning küsimustiku pikkus on jäetud seesuguseks, et see ei muutuks tüütuks.

Kolmas etapp magistritöö uurimisprotsessis on arendamise etapp, kus esmalt oleks tarvis välja selgitada, kes on organisatsiooni huvigrupid, et mõista, kellele ja kuidas teenuseid parendama ja looma hakatakse. Huvigruppide kaardistamine aitab visuaalselt esitleda kõiki teenusega seotud osapooli ning nende omavahelisi seoseid. Kaardistamisel on

oluline silmas pidada, mis on iga huvigrupi motivatsioon ning kuidas huvigrupid omavahel suhestuvad. Organisatsioonil saab olla nii sisemisi kui väliseid huvigruppe. (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 143-145) Osapoolteks saavad olla näiteks organisatsiooni töötajad, aktsionärid, investorid, valitsusasutused, vahendajad, ühingud, konkurendid, avalikud teenusepakkujad, kliendirühmad ja partnerorganisatsioonid (Service Design Tools, 2009). Huvigruppide osakaal sõltub suuresti ka organisatsiooni suuruselt ning tegevusalast.

Huvigruppide lahterdamisel on Weprin'i (2016) väitel võimalus jagada neid lisaks selle järgi, missugustel osapooltel on konkreetne huvi ning kellel on võim. Huvitatud osapooled tahavad olla teenusega kursis ning see mõjutab neid, võimukad osapooled saavad teenuse muudatustes kaasa rääkida. Seesugune kaardistamine aitab välja selgitada osapoolte teadmised, rollid, eesmärgid, hirmud ja ootused. Huvigruppide määratlemine aitab ennetada teenusedisainiga seonduvaid riske, leida uusi potentsiaalseid olulisi osapooli ning leida viise, kuidas mõjutada juba seotud huvigruppe.

Kolmandas arendamise etapi faasis on magistritöö autori jaoks oluline kaardistada uuritav spordiklubi ja selle tegevused, mille jaoks on põhjalik ja ülevaatlik meetod ärimudel. Osterwalder'i ja Pigneur'i (2010, lk 14-17) loodud ärimudel kirjeldab, kuidas organisatsioon loob, püüab ja saavutab väärtust. Mudel peaks olema piisavalt arusaadav kõikide osapoolte jaoks ning sisaldama relevantset informatsiooni. Mudelis on üheksa olulist komponenti, mis hõlmavad valdkondadena kliente, infrastruktuuri, pakkumist ja finantsilist elujõulisust. Mudelit võib pidada organisatsiooni strateegiliseks skeemiks, mida saab kasutada erinevates struktuurides, protsessides ja süsteemides. Mudeli üheksa osa on kliendirühmad, väärtuspakkumised, kanalid, kliendisuhed, tulude vood, võtmeressursid, võtmetegevused, võtmepartnerid ja kulude vood.

Ärimudelit on võimalik rakendada nii enne uue teenuse loomist planeerimise faasis, kui ka juba pärast uue teenuse turule toomist. Lisaks võib olla organisatsioonil ka mitu erinevat ärimudelit. (Kaivo-oja, 2012, lk 79) Ärimudeli koostamise peamine eesmärk teenusedisaini aspektis on tuua selgust, missugused organisatsiooni põhieesmärgid, tugevused, nõrkused ja prioriteedid aitavad kaasa või takistavad teenusedisaini projekti sobitumist ärimudelisse (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 209). See aitab disaini tiimil

selgitada välja, kas arendamine näiteks on finantsiliselt võimalik ja kasulik organisatsiooni üleüldises kontekstis.

Arendamise etapis on kasutatakse meetodina ka SWOT analüüsi, mis annab ülevaate, missugused on organisatsiooni sisemised tugevused ja nõrkused, selle arengu ja kasvu võimalused ning missugused on välised ohud, mis võivad mõjutada organisatsiooni toimimist ja ellujäämist. SWOT analüüsi lühend tuleneb ingliskeelsetest terminitest *strengths* (tugevused), *weaknesses* (nõrkused), *opportunities* (võimalused) ja *threats* (ohud).

SWOT analüüs aitab kirja panna organisatsiooni seisukohast kõik vajalikud andmed ja jagada neid nelja kategooriasse. Tavaliselt pannakse kirja need tugevused ja nõrkused, mis on organisatsioonisisised ning välise mõjutajatena võimalused ja ohud. Seda infot on hea koguda organisatsioonisisestest uuringutest, mis hõlmavad näiteks finantsaspekte, protsesse ja muid tegevuskavasid. (Harrison, 2010, lk 92) SWOT analüüsi kasutamine teenusedisaini aspektist aitab teada saada, kas näiteks teenusekontseptsiooni arendamine on üleüldse võimalik ja teostatav kõiki analüüsi näitajaid arvesse võttes. Magistritöö autor koostab SWOT analüüsi ettevõtte spordiklubi praegust tegevust silmas pidades.

Neljandaks ja viimaseks etapiks uurimisprotsessis on kontseptsiooni loomine, mida võib pidada käesoleva magistritöö seisukohast kõige olulisemaks ja põhjanevamaks etapiks. Seda sellepärast, et siin kasutatavad teenusedisaini meetodid aitavad saavutada magistritöö eesmärki – annavad tulemusi ettepanekute ja järelduste tegemiseks ning võimaldavad põhjalikumalt analüüsida parendatud spordiklubi teenusekontseptsiooni.

Esimeseks meetodiks on klienditeekond, mis on väga laialt kasutatav teenusedisaini protsessis, kus on visuaalselt kajastatud kõik etapid, kuidas klient teenust tarbib. Klienditeekonnas on kajastatud kõik sammud, mida klient teeb enne teenuse tarbimist, teenuse tarbimise ajal ja pärast teenuse tarbimist. (Vianna *et al.*, 2012, lk 85) Klienditeekonna loomine on organisatsiooni jaoks kasulik mitmeti (Jaska, 2013):

- aitab luua teenuse raamistikku või seda ümber kujundada;
- võimaldab kirjeldada teenuse ja tarbija puutepunkte;
- võimaldab kõrvaldada ebaolulised etapid teekonnal;
- aitab parandada kliendi kasutusmugavust;

- võimaldab tuvastada kliendi emotsioone (rõõme ja hirme) teekonna vältel;
- annab sisendi teenuse planeerimiseks, auditeerimiseks ja protsesside muutmiseks.

Klienditeekond algab juba enne teenuse tarbimist, kui klient otsib või märkab informatsiooni teenuse osas. Seejärel peab klient teenuse tarbimiseks tavaliselt kusagile kohale minema, misjärel toimub teenuse ost, tarbimine, lahkumine ning hiljem ka tagasiside andmine ja hindamine. Muidugi võivad klienditeekonna sammud erineda sõltuvalt teenuse iseloomust. Lisaks on Stickdorn ja Schneider (2011, lk 152) öelnud, et kui lisada klienditeekonnale pilte, loosungeid ja kommentaare, muudab see teekonda veel personaalsemaks ja kasutajasõbralikumaks. Samuti aitab visualiseeritud klienditeekond võrrelda omavahel erinevaid kasutajate kogemusi ning teha võrdlusi ka konkurentide teekondade vahel.

Järgmise meetodina on kontseptsiooni loomise etapis hea kasutada persoonasid. Personad on väljamõeldud aga aktuaalsed, kliendiprofiilid, milles tihti kujutatakse konkreetsete jagatud huvidega kliendirühmasid. Nende kaudu luuakse tüüpkliendid, kelle jaoks disaini tiim hakkab teenuseid looma. (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 172) Personad peaksid olema loodud seesuguselt, et nad väljendaksid kõiki erinevaid klienditüüpe, kes teenust tarbima hakkavad ning selle jaoks on oluline teha esiteks kaardistav uuring, et üldse teada saada, missugused need tüüpkliendid on. Personade loomine aitab aru saada, missugused on kasutajate vajadused, ootused, käitumismustrid, eesmärgid ja motivatsioonid ning tuua välja ka erinevused klientide ootuste vahel. Personade kasutamine aitab saavutada kasutajasõbraliku teenuse loomist. (Dam & Siang, 2018) Kuna personad lõppkokkuvõttes ongi need kliendid, kellele teenust luuakse, siis on äärmiselt oluline saada kogu vajalik eelinfo ja teadmised, mille alusel personasid kirjeldama hakata.

Cooper, Reimann ja Cronin (2007, lk 79) on toonud lisaks välja viis eesmärki, mida personade loomine disaini tiimile annab:

1. **Kindlaks teha**, mida teenus peaks võimaldama ja pakkuma.
2. **Aitab suhelda** huvigruppide, arendajate ja disaineritega sobivas keeles, et arutada erinevate otsuste tegemist kliendi vaatevinklist.

3. **Luu üksmeelt ja pühendumist** disaini osas. Aitab luua lihtsat mudelit, mis pole ülemäära keeruline ja näitab ära kõik vajalikud nüansid kasutaja käitumiste, oskuste ja väärtuste osas.
4. **Mõõta** disaini efektiivsust. Disainiprotsessi saab testida inimeste peal, mis aitab veenduda, kas ollakse õiges suunas või vajaks miski veel täiendamist.
5. **Anda panuse** turunduse ja müügiga tegelemisse. Inimeste kasutamine annab sisendit turunduskampaaniate koostamisele ja teiste strateegiliste planeerimistegevuste jaoks.

Ülevaatlikuks meetodiks teenusedisaini kontseptsiooni loomise juures saab pidada ka teenuse plaani koostamist, mis aitab täpsustada ja kirjeldada iga individuaalset etappi ja aspekti teenuse juures. Stickdorn ja Schneider (2011, lk 201-202) on öelnud, et teenuse plaan on tavaliselt koostatud visuaalse skeemina, kus on kujutatud nii tarbija, teenuse pakkuja kui teiste oluliste osapoolte vaatenurgad, pidades silmas eelkõige kliendi puutepunkte teenuse tarbimise protsessis. Sealjuures aga on kaardistatud ka kõik muud olulised taustaprotsessid, mida klient ei näe. Üldiselt on teenuse plaanil viis komponenti (Bitner, Ostrom & Morgan, 2007, lk 6):

- tarbija tegevused (teenuse tarbimise protsess);
- nähtavad teenuse pakkuja tegevused (otsene kokkupuude tarbijaga);
- mittenähtavad teenuse pakkuja taustategevused (telefonikõned, e-mailide vahetamine);
- teenuse pakkuja tugiprotsessid (nt müügiosakonna tegevused);
- füüsiline keskkond (nt interjäär).

Teenuse plaan aitab tuvastada teenuse olulisi puutepunkte ja kitsaskohti ning samuti elimineerida ebavajalikke toiminguid. Teenuse plaani koostamine koostöös kõigi organisatsiooni osakondadega aitab suurendada meeskonnatööd. (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 202) Teenuse plaan on loogiline jätk klienditeekonnale ja inimestele, mis võiks olla teenuse plaani juba kaasatud.

Viimaseks kirjeldatavaks meetodiks käesolevas peatükis on empaatia kaart. Gibbons'i (2018) alusel on empaatia kaart visuaalne ülevaade sellest, mida teenuse pakkuja teab oma tarbija tegevuste kohta. See aitab kasutada neid teadmisi selleks, et luua ühine arusaam kasutajate vajadustest ja aidata tarbijaid otsuse tegemisel. Empaatia kaart

koosneb neljast osast, kus on näidatud, mida tarbija ütleb, mõtleb, teeb ja tunneb. Tegevused peaksid olema konkreetsed, mida tarbija teeb teenuse protsessis (nt kodulehe avamine, info otsimine, kohale jõudmine). Tarbija tunded peaksid olema märgitud omadussõnadega ja väljendama, kas tema heameelt või pahameelt teenuse aspektide suhtes. Empaatiakaardi koostamise juures on oluline panna rõhku sellele, mis on eesmärk ja väljundid, mida tahetakse saavutada. Oluline on mõelda, kes on see persoona, kellele empaatiakaarti luuakse ning eelnevalt teha uuring, mis annaks sisendi empaatiakaardi koostamisele. (Gibbons, 2018) Empaatiakaardi koostamine ja läbimõtlemine võimaldab disaini tiimil panna ennast otseselt tarbija rolli ja kujutada ette, missugused on need röömud ja mured, mis võivad teenuse tarbimisega seoses tekkida.

Teenusedisaini peamine eesmärk on disainida täiesti uusi teenuseid või parendada ja ümber disainida olemasolevaid, et muuta neid tarbijate jaoks kõitvamaks. Disainimõtlemine aitab luua seesuguseid lahendusi, mis on lõpptarbijate jaoks vajalikud ja ihaldusväärased ning kasulikud teenusepakkujatele. Mitmed autorid on käsitlenud teenusedisaini protsessi osi erinevalt, kuid analüüsi käigus tuli välja, et protsessides on ka mitmeid sarnasusi. Nii teenusedisaini avastamise, uurimise, arendamise kui kontseptsiooni loomise etapi juures saab kasutada mitmekülgeid teenusedisaini meetodeid, mis aitavad lõppeesmärgini jõuda. Igal meetodil on oma kasulikke omadusi ning neid on võimalik omavahel kombineerida ning kasutada erinevatest meetoditest saadud infot ka edasistes tegevustes. Järgmises empiirilise osa peatükis võtab autor kasutusele eelnevalt kirjeldatud protsessimudeli, et viia läbi kaardistav uuring Elisa Spordiklubis. Autor võtab kasutusele kirjeldatud teenusedisaini meetodid, et parendada olemasolevat teenusekontseptsiooni ja luua sellele rohkem väärtust. Lisaks kirjeldab autor laiemalt läbiviidud uuringut ja selle tulemusi ning teeb järeldused ja esitab parendusettepanekud teenuse arendamise eesmärgil.

2. ELISA SPORDIKLUBI TEENUSTE UURING JA TEENUSEKONTSEPTSIOONI ARENDAMINE

2.1. Ülevaade Elisa Spordiklubi tegevusest ja läbiviidava uuringu metoodika

Terviseedendusega tegelemine on muutunud järjest aktuaalsemaks ning tööandjad tahavad panustada töötajate tervislikku elustiili. Selle kohta on ka Eestis mõningaid näiteid nii erinevate organisatsioonide poolt loodud dokumentides kui ka Statistikaameti andmetes. Samuti leidub juba praeguseks mitmeid organisatsioone, kus on terviseedendusega tegeletud aastaid ning kel on ette näidata erinevaid disainitud teenuseid.

Statistikaameti (2015a) andmete järgi tegelevad ligikaudu 77% Eesti ettevõtetest töötajate terviseedendusega ning see protsent, kes ei tegele, on võrreldes 2009. aastaga järk-järgult vaid kahanenud. Sealjuures on märgata, et enim panustavad töötajate terviseedendusse ettevõtted, kus on 50-249 töötajat või üle selle. Enim panustavad Eestis terviseedendusse riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutused. Sealjuures on aga töötajaskonna hulk, kes terviseedenduse programmides osalevad, veel üsna madal. Statistikaameti (2015b) järgi osales kogu töötajaskonnast vaid 53% töökoha terviseedenduse tegevustes. Samas see näitaja on varasemate aastatega pigem tõusuteel, kuid autori arvates on siinkohal veel arenguruumi. Autori arvates peaksid ettevõtted oma terviseedenduse programme veel enam propageerima, et nende sisu ja vajalikkus jõuaks töötajateni ning paneks neid enam oma tervise peale mõtlema.

Eestis leidub mitmeid näiteid ettevõtetest, kes panustavad töötajate tervislikku eluviisi ning on koostanud endale konkreetsed heaoluprogrammid pakkudes mitmekülgsid terviseteenuseid. Panuse ettevõtete töötajate sportlikku ellusuhtumisse on andnud ka

2005. aastal loodud Eesti Firmaspordi liit, mille eesmärgiks on tuua sportimisharjumus töötava inimeseni. Liit korraldab Eesti ettevõtetele suunatud spordivõistlusi, kuhu organisatsioonid saavad oma meeskondi registreerida ning üksteisega võistelda. (Eesti Firmaspordi Liit 2012) Firmaspordi liiduga on Elisa Eesti AS koostööd teinud juba aastast 2006 ning osaletud on mitmetel liidu poolt korraldatud üritustel.

Viimase statistika kohaselt on kümme enim töötajate tervislikkusele panustavat firmat Eestis DPD Eesti AS, Fujitsu Estonia AS, Ensto Ensek AS, Fontes PMP OÜ, Kühne + Nagel IT Service Centre AS, Eesti Haigekassa, Tallinna Sadam AS, Mentum AS, Äripäev ja Stokker AS (Tervefirma.ee, 2018). Lisaks tunnustab Tööinspeksioon Eesti ettevõtteid, kes on astunud konkreetseid samme, muutmaks ettevõtteid tervisesõbralikumaks. Näiteks on nende kodulehel välja toodud ettevõtteid ja nende tegevusi, mis annavad panuse tervisliku eluviisi propageerimisse. Hiljutise näitena aastast 2017 on lisatud ettevõtte Svarmil AS, kes on välja töötanud töötajatele virgutusvõimlemispausid, lisapausid tööajal ning toonud ergonoomilised töölauad kontorisse. (Tööinspeksioon 2017) Kodulehel on välja toodud mitmekülgeid disainitud teenuseid, mis võimaldavad töötajatel panustada rohkem liikumisse ja tervislikku elustiili.

Magistritöö uuritavaks ettevõtteks on Elisa Eesti AS, mis on telekommunikatsiooniettevõtte Eestis. Lähtuvalt ettevõtte kodulehest (www.elisa.ee) pakub organisatsioon oma klientidele mobiili- ja andmesideteenuseid, seadmeid ning muid lisateenuseid. Lähtuvalt ettevõtte koduleheküljest on organisatsiooni missiooniks „elamusi ja tootlikkust“. Visioon on „esmaklassiline rahvusvaheline infokommunikatsiooni ja *online* teenuste pakkuja“. Elisa Eesti AS väärtusteks on kliendikesksus, uuenevus, koostöö, vastutustundlikkus ja tulemuslikkus. Ettevõtte eesmärk on saada suurimaks kommunikatsiooni- ja meelelahutusettevõtteks Eestis.

Käesoleva magistritöö uuritav MTÜ Elisa Spordiklubi loodi eraldiseisva ühinguna aastal 2012. Eestvedajaks sai Elisa Eesti AS'i administratiivjuht Jaanika Parts. Varasemalt osaleti juba erinevatel Firmaspordi liidu poolt korraldatavatel üritustel ja propageeriti sportlikkust, kuid tegevus muutus organiseeritumaks tänu ühingu loomisele ja suuremale suunitlusele. (Nilk, 2016) Uurimisprobleem Elisa Spordiklubis on asjaolu, et Elisa Eesti AS ettevõttel on töötajaid ligikaudu 920, kuid spordiklubiliikmete arv on umbes 390, mis

moodustab 42% töötajate hulgast. Ettevõtte spordiklubi huvi on seda numbrit suurendada läbi parendatud teenuste. (J. Parts, e-kiri, 12.10.2017)

MTÜ Elisa Spordiklubi põhikirjas on välja toodud (2012), et spordiklubi on vabatahtliku ühendusena asutatud ja mittetulundusühinguna tegutsev spordiklubi, mille tegevus on suunatud sportlike eluviiside propageerimisele ja harrastamisele ning oma liikmete vaba aja sportlikuks sisustamiseks tingimuste loomisele. MTÜ Elisa Spordiklubi tegevuse põhieesmärgiks on spordiga tegelemiseks soodsate tingimuste loomine, vaba aja sportlikuks ja sisukaks veetmiseks ürituste korraldamine ja üldise tervisliku ning sportliku eluviisi edendamine.

Järgnevalt koostatud ülevaade on kirja pandud ettevõtte intraneti ja isikliku informatsiooni alusel, mis on kogutud seoses asjaoluga, et magistritöö autor töötab uuritavas organisatsioonis. Spordiklubi liikmeks saavad astuda kõik Elisa Eesti AS töötajad, kes on läbinud katseaja. Spordiklubiga liitumiseks tuleb täita liitumisavaldus ning tasuda aastamaks, milleks on 15€. Spordiklubiga liitumine võimaldab hakata saama septembrist maini sporditoetust, mis on summas 25€ ning mille kaudu töötajad saavad kasutada sporditeenuseid läbi SportID keskkonna. Elisa spordiklubi teeb koostööd veebipõhise spordikulude halduskeskkonnaga www.sportID.ee alates aastast 2012, läbi mille makstakse liikmetele sporditoetusi. Keskkonnaga otsustati liituda, sest see muutis sporditoetuse maksmise süsteemi liikmete jaoks tunduvalt lihtsamaks.

Lisaks igakuisele sporditoetuse maksmisele, on võimalik Elisa spordiklubi liikmel võtta osa iganädalastest ühistreeningutest. Septembrist kuni maikuuni toimuvad iga kolmapäev võrkpalli ühistreeningud ning esmaspäeviti, teisipäeviti ja reedeti korvpalli treeningud. Lisaks on aprillist oktoobrini võimalik neljapäeviti mängida üheskoos jalgpalli. Uue treeninggrupina on loodud triatlonigrupp, kus kohtutakse teisipäeviti spinningutrennis, kolmapäeviti ujumiseks ja neljapäeviti jooksmiseks ning üldkehaliseks treeninguks. Kõik ühistreeningud toimuvad Tallinnas erinevates treeningusaalides ja spordiklubides. Küll aga kohtutakse ka Tartus kord nädalas esmaspäeviti, et mängida üheskoos võrkpalli, aegajalt organiseeritakse soojemal ajal ka ühiseid jalgpallitrenne, kuid kindlat ajakava pole paika pandud. Tallinnas töötab Elisa Eesti AS heaks ligikaudu 816 inimest, mujal Eestis (sh näiteks Tartus, Pärnus, Narvas jne) ligikaudu 114 inimest (S. Savest, e-kiri, 28.02.2018).

Lisaks on võimalik kõikidel Elisa spordiklubiliikmetel võtta osa erinevatest spordiüritustest. Spordiklubi kompenseerib üldjuhul alati üritusest osavõtmise tasu, kuid transport, majutus ja muud kulud on töötaja enda kanda. Osalejale peab endal olema olemas vastav spordivarustus. Kui töötaja siiski loobub üritusel osalemisest, kuid on eelnevalt end registreerinud, siis tuleb töötajal hüvitada spordiklubi tehtud kulutused. Erandiks on näiteks haigestumine ja sellest teada andmine. Töötaja on kohustatud spordiüritusel kandma ettevõtte sümboolikaga Elisa spordiklubi poolt antud spordirõivastust või muid elemente. Suurima osalejate arvuga ollakse tavaliselt väljas tuntumatel maratonidel ja jooksudel.

Populaarsed on ka Eesti Firmaspordi liidu poolt korraldatud sportlikud mängud ja üritused, kus iga aasta võetakse osa Elisa spordiklubi meeskonnaga. Näiteks eelneval 2017. aastal tuli Elisa Spordiklubi meeskond „Eesti Sportlikema Ettevõtte“ sarja arvestuses viiendale kohale ja 2016. aastal kolmandale kohale. Eesti Sportlikem Ettevõtte on sari, mis selgitab välja Eesti kõige aktiivsemad ja sportlikult edukamad ettevõtted. Elisa Spordiklubi osales sarja raames toimunud võistlustel nagu seitsmevõistlus, Sportland Kõrvemaa Neliküritus (suusamaraton, kevadjooks, triatlon, rattamaraton), Klubi Tartu Maraton kõik üritused (rattaralli, maraton, teatemaraton, maastikumaraton, rullisumaraton, linnamaraton, teate rattamaraton), spartakiaadid (talve, suve, sügise ja kevade) ja Kuld pall. Ettevõtet edestasid sellised firmad nagu Swedbank AS, AS Kalev, MTÜ Tallinna Lennujaama Spordiklubi ja Danske Spordiklubi. (Eesti Sportlikem Ettevõtte, 2018) Iga aasta on Elisa spordiklubi soov minna võistleva võimalikult laiahaardelise ja tugeva võistkonnaga, sest võisteldakse niivõrd erinevatel aladel. Leidub nii tõsisemate harrastajate alasid nagu jooksmine, triatlon ja rattasõit, kuid osaletakse ka pigem mängulisematel võistlustel nagu discgolf, noolemäng, curling, petanque ja kardisõit. (Nilk, 2016)

Elisa Spordiklubi on aastaid korraldanud ise erinevaid ühiseid sportlikke ettevõtmisi. Nende seas näiteks ratta-, kanuu- ja jalgsimatki, orienteerumisõhtu, discgolfi turniir, tennise- ja sulgpallilaager ning male- ja pokkeriturniir. Lisaks korraldab Elisa ka nii-öelda majasiseseid tervislikku eluviisi propageerivaid üritusi nagu Endomondo kaloripõletuse väljakutse ja Tervisenädal. Endomondo väljakutses saavad osaleda kõik Elisa töötajad, kes on füüsiliselt aktiivsed ning märgivad oma aktiivsuse ära Endomondo

mobiilirakenduses. Kaloriralli kestab samuti septembrist kuni maikuuni ning loetakse kokku kõige suuremad kaloripõletajad.

Elisa Tervisenädalat on korraldatud aastast 2016. Enne seda korraldati üks spordipäev, kuid siis otsustati üle minna kogu nädala kestvale tervislikule programmile. Tervisenädala jooksul korraldatakse Elisa peakontoris ja väljaspool mitmesuguseid tervislikke eluviise propageerivaid loenguid, aktsioone ja ühiseid sportimisi. Järgnevas tabelis 3 on välja toodud teenused, mida Tervisenädala raames aastatel 2016-2018 Elisas pakuti. Tervisenädalal osalemise ergutamiseks saadeti töötajatele e-kirju, filmiti tutvustav reklaamklipp, riputati kontoris plakateid ning reklaamiti üritust läbi intraneti ja *Facebook*'i grupi.

Tabel 3. Elisa Tervisenädala raames pakutud teenused.

Valdkond	Elisa Spordiklubi pakutud teenused
Inimese tervis	Vererõhu, kolesterooli, hemoglobiini, veresuhkru ja kehakoostise mõõtmised; toidutalumatus- ja geenitestid, puuviljade pakkumine kontoris ja esindustes; doonoripäev; tervislikud snäkid ja smuutid kontoris; sünnimärkide uuring; tervisliku tänavatoidu pakkujad.
Sportlikud tegevused	Joogatund, ronimissein, orienteerumisõhtu metsas, jooksutreening Jaak Maega, kontori siseorienteerumine, hommikuujumine, rullisukoolitus, discgolfi koolitus ja turniir, lauatennise võistlus.
Muud teenused ja loengud	Kontorimassaaž, füsioteraapia loeng ja praktika, Elisa Tervise mobiiliäpi tutvustus, alaselja valu loeng, Ott Kiivikase loeng tervislikust eluviisist.

Allikas: autori koostatud ettevõtte Intraneti andmete põhjal.

Elisa töötajal on võimalik ka kontoris tööl olles olla veidi aktiivsema ja liikuvama eluviisiga. Selleks on loodud näiteks siseterviserada, mis ergutab treppidest käimist lifti asemel. Lisaks on kontoris kõigile kasutamiseks stepper, lauatennise mängimise võimalus, koroon laud ja noolemäng. Kontoris saab töötaja tulla auto asemel jalgrattaga, sest on olemas turvaline jalgrattaparkla. Elisa Spordiklubist on võimalik töötajatel soetada endale Elisa logoga spordiriideid (spordisärk, retuusid, pusa, suusariided) ja muid meeneid nagu joogipudel, buff ja rätik.

Hetkel näeb magistritöö autor mõningaid kitsaskohti, mis vajaksid spordiklubi teenusekontseptsioonis parendamist. Kitsaskohad selgusid koostöös spordiklubi juhataja Jaanika Partsiaga teenuste analüüsimise tulemusena (suuline vestlus, 16.01.2018). Esimese kitsaskohana hakkab silma asjaolu, et spordiklubi pole piisavalt nähtav üle terve

ettevõtte. Spordiklubil puudub oma adekvaatne sisuleht, kus kajastuks kogu aktuaalne informatsioon. Ettevõtte intranetis on olemas küll spordiklubi tutvustav alamleht, kuid sealne informatsioon on tihti uuendamata. Spordiklubi saadab laiali aeg-ajalt tutvustavaid e-kirju, kus kutsutakse osalema üritustele ja tutvustakse toimuvaid ettevõtmisi. Samas võivad need kirjad aga ära kaduda töötajate e-postis, sest muid tööalaseid kirju tuleb päeva jooksul suhteliselt palju. Tihti pole need üleskutsed ka kuigi meelierutavad. Kitsaskohaks võib pidada asjaolu, et paljud töötajad ei pruugi üldse teada, millega spordiklubis tegeletakse, sest kommunikatsioon pole niivõrd kättesaadav ja nähtav. Spordiklubi juhataja Jaanika Parts tegeleb administratiivjuhina spordiklubi juhtimisega oma põhitöö kõrvalt ning kahjuks on puudus piisavast ajalisest ressursist, et tegevus oleks laiahaardelisem ja nähtavam.

Töötajad osalevad ise erinevatel spordivõistlustel, turniiridel ja mängudel, mis on korraldatud teiste organisatsioonide poolt. Samas on tihti olukordi, kus tahetakse osaleda võistlustel, kuid ettevõtte eest võistlevaid osalejaid on puudu ning on raske meeskonda kokku saada, selgus vestlusest spordiklubi juhatajaga. Osalejateks on üldjuhul aastast-aastasse samad töötajad ning uusi kolleege, kes võistelda tahavad on pigem vähe või üldse mitte. Autori arvates võib probleemiks siinkohal olla taaskord asjaolu, et spordiklubi tegevus pole olnud piisava kommunikatsiooniga ning paljud töötajad ei pruugi isegi teada, et on võimalus osaleda mitmesugustel võistlustel oma ettevõtte esindusmeeskonnas. Teiseks põhjuseks võib olla asjaolu, et tahetakse küll võistelda, kuid ei tulla osalema, sest ei tunta teisi tiimiliikmeid või ei peeta end piisavalt sportlikuks inimeseks. Töötajad ei taha tulla osalema, sest ei pruugi end pidada piisavalt füüsiliselt võimekaks ning põhjuseks võib olla ka võistluste ebasobiv toimumise aeg ja asukoht.

Autori arvamus on, et Elisa Spordiklubi korraldab ka ise erinevaid ühisüritusi, kuid neid on pigem vähe ning kui neid korraldatakse, siis ei reklaamita neid oma töötajatele piisavalt. Selle seisukohaga nõustus ka spordiklubi juhataja, kes selgitas, et eelkõige on ürituste tutvustamine jäänud tahaplaanile ajanappuse tõttu. Ürituse väljareklaamimine piirdub tihti paari e-maili üleskutsega, kuid ei pruugi jõuda kogu töötajaskonnani. Sama probleem on ühistreeningutega, kus osalejateks on üldjuhul aastaid samad töötajad ning uute liitujate arv on pigem madalapoolne. Ühistreeningute toimumispaigaks on üldjuhul Tallinna linn ning seetõttu ei saa osaleda ka teistes linnades olevad töötajad. Mujal Eestis

töötavad Elisa Eesti AS kolleegid saavad spordiklubi tegevusest üldjuhul osa vaid sel moel, et neil on võimalus kasutada sporditoetust enda äranägemise järgi. Muidugi on ka väljaspool Tallinnat elavatel inimestel võimalik võtta osa võistlustest ja üritustest ning esindada Elisa ettevõtet, kuid nädala sees toimuvatest ühistreeningutest pole just logistilistel põhjustel osa võtta võimalik.

Kitsaskohaks võib pidada ka asjaolu, et hetkel on kontoris pakutavad tervislikku eluviisi propageerivad teenused pigem kesise valikuga. Töökohas pakutavate teenuste valik saab olla tunduvalt laiahaardelisem nagu selgus ka käsitletud teooria osas (Soosaar & Rosenberg, 2014; Tervise Arengu Instituut, 2017; Coulson *et al.*, 2008, lk 181-193). Olemasolev siseterviserada ja stepper on pigem alakasutatud. Rohkem kasutatakse lauatennise, noolemängu ja koroonat kasutamise võimalust, kuid neidki pigem vaid kindlad huvilised. Kord aastas korraldatav Tervisenädal pakub küll mitmekülgsid terviseteenuseid viie päeva vältel, kuid seesugust aktsiooni saaks autori arvates pakkuda tihedamini. Ka pole kontoris pakutavad võimalused kuigi hästi tutvustatud ja välja reklaamitud. Lisaks pole Elisa Spordiklubi pakutavad omatooted kuigipalju tutvustatud kogu töötajaskonna seas. Kui saabuvad müüki uued tooted, siis tuleb selle kohta küll vastavasisuline e-kiri, kuid sellega üldjuhul asi piirdub. Toodete valik on näha intranetis spordiklubi alamlehe all, aga vastav sisuleht pole kuigi hästi leitav ega väga atraktiivne. Samuti pole sisuleht tihti uuendatud ning kajastab aegunud informatsiooni. See informatsioon on kooskõlastatud spordiklubi juhatajaga vesteldes.

Elisa Spordiklubi on eraldiseisvana nüüdseks tegutsenud juba peaaegu kuus aastat, kuid pole läbiviidud ühtegi rahulolu uuringut töötajaskonna seas. Kuna eelneva kirjelduse ja analüüsi tulemusena selgus mitmeid kitsaskohti, siis on nii töö autori kui spordiklubi juhataja jaoks oluline vaadata üle spordiklubi teenusekontseptsioon ning töötajate rahulolu hetkel pakutavate teenustega. Spordiklubi teenusekontseptsiooni parendamise eesmärgil oli käesoleva töö seisukohast vajalik läbi viia uuring kasutades kombineeritud uurimismeetodeid. Lähtuvalt autori poolt koostatud teenusedisaini protsessi mudelist (tabel 2.2 pkt 1.2.) on järgnevas tabelis 4 koostatud ülevaade kasutatud meetoditest, valimist, allikatest ja ajakavast iga teenusedisaini protsessi etapi juures.

Tabel 4. Spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamise protsess, selle meetodid, valim ja ajakava.

Teenusedisaini protsessi etapid	Meetodid	Valim, allikad ja ajakava
Avastamine	Ettevõtte spordiklubi intraneti info analüüs	Põhikiri, avaldatud artiklid ja sisuleht (01.2018).
	Intervjuu (lisa 2)	Spordiklubi juhataja (16.01.2018 ja 12.02.2018).
	Huvigruppide kaardistamine (joonis 2, lk 45)	Intervjuu ja intraneti analüüsi alusel (12.02.2018).
Uurimine	Ankeetküsitlus (lisa 3)	Elisa Eesti AS kogu töötajaskond. Ankeetküsitlus läbi e-maili ja kinnise Facebook'i grupi (21.02-02.03.2018).
	Fookusgrupi intervjuud (lisa 4 ja 5)	5 spordiklubi mittekasutajat ja 3 spordiklubiliiget (10-12.03.2018).
	Persoonade loomine (lisa 6)	Spordiklubi mittekasutaja ja spordiklubiliikme persoonad (03.2018).
	Olemasolev klienditeekond (lisa 8)	Olemasolev spordiklubiliikme teekond (03.2018).
	Empaatia kaart (lisa 9 ja 10)	Spordiklubi mittekasutaja ja spordiklubiliikme empaatia kaart koos väärtuspakkumisega (03.2018).
Arendamine	SWOT analüüs (tabel 6, lk 62)	Koostatud info analüüsi, ankeetküsitluse ja intervjuudest saadud andmete põhjal (04.2018).
	Väärtuspakkumine (lisa 11)	
Kontseptsiooni loomine	Uus klienditeekond (lisa 12)	Uus klienditeekond spordiklubi mittekasutajale, uuendatud teenuse plaan ja ärimudel. Koostatud saadud informatsiooni ja analüüsi tulemusena eelnevate meetodite põhjal (04.2018).
	Teenuse plaan (lisa 13)	
	Ärimudeli loomine (lisa 14)	

Allikas: autori koostatud.

Avastamise etapis oli oluline kurssi viia ennast senise spordiklubi tegevusega ning selle jaoks kasutas autor Elisa Spordiklubi põhikirja, Elisa Eesti AS intranetis leiduvat informatsiooni, seni avaldatud artikleid ja uudiskirju ning ürituste tagasisidesid, mis olid avaldatud intranetis. Avastamise etapis viis autor läbi ka kaks struktureerimata intervjuud spordiklubi juhataja Jaanika Partsiga, et tuvastada spordiklubi kitsaskohad, õnnestumised, arutleda huvigruppide ja kasutajate üle ning panna paika kasutajate uuringu läbiviimise korraldus. Esmane intervjuu spordiklubi juhatajaga toimus 16.01.2018 (lisa 2) ning teine 12.02.2018 Elisa Eesti AS peakontoris, kus koos pandi paika küsimustik (lisa 3).

Uurimise etapis saadeti kõikidele Elisa Eesti AS töötajatele eelnevalt koostatud ankeetküsitlus. Ankeetküsitluse küsimused said koostatud vastavalt teoorias välja toodud autorite käsitlustele (lisa 7) ning lisatud ka spordiklubi juhataja poolsed soovitusel. Ankeetküsitluse eesmärk oli välja selgitada spordiklubiliikmete rahulolu olemasolevate teenustega, huvi uute teenuste vastu ning põhjused, miks ei ole spordiklubiga liitunud. Küsimustik saadeti kõigile 930 töötajale nende isiklikule töö meiliaadressile ning lisaks oli küsimustiku link edastatud Elisa Eesti AS kinnisesse *Facebook*'i gruppi „Elisalased“. Ankeetküsitlus saadeti välja 21.02.2018 ning see oli vastamiseks avatud kuni 02.03.2018.

Lisaks viis töö autor uurimise etapis läbi fookusgrupi intervjuud. Esimesed intervjuud viidi läbi viie Elisa Eesti AS töötajaga, kes ei ole spordiklubiliikmed. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 10-12.03.2018. Kuna füüsiliselt kohtuda polnud logistilistel põhjustel võimalik, siis saadeti töötajatele etteantud küsimustik, kus nad said vabas vormis anda vastused. Kõigi viie töötajaga sai kokkulepitud nõusolek osalemiseks e-maili või sotsiaalmeedia vahendusel. Vastused edastati autorile Word'i dokumendifailiga. Teine fookusgrupi intervjuu viidi läbi kolme Elisa Spordiklubi liikmega, kes on aktiivselt osalenud läbi aastate erinevatel spordiklubi üritustel ja võistlustel. Intervjuu viidi läbi 12.03.2018 Elisa Eesti AS peakontoris Tallinnas. Intervjuul osalemise nõusolek lepitati kõigi kolme osalejaga eelnevalt kokku e-maili teel. Autor salvestas intervjuu audiofailina ning tegi ka jooksvalt märkmeid intervjuu toimumise ajal. Hiljem teostas autor audiofaili järgi intervjuu transkriptsiooni, et oleks võimalik saadud andmeid analüüsida.

Kirjeldatud spordiklubi tegevus ja väljatoodud kitsaskohad aitavad töö autoril erinevaid meetodeid rakendades analüüsida olemasolevaid teenuseid eesmärgiga neid parendada. Mitmekülgne valik teenusedisaini meetodeid, mida käesolevas töös kasutatakse, aitavad selgitada spordiklubi olemasolevat teenusekontseptsiooni eelkõige kasutajate seisukohast. Saadud tulemuste analüüs aitab muuta olemasolevat kontseptsiooni seesuguselt, et pakutavad teenused oleksid paeluvamad töötajate seas, mistõttu saaks suurendada spordiklubiliikmete hulk ning teenuste valik muutuda mitmekesisemaks.

2.2. Elisa Spordiklubi teenuste uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis on kajastatud läbiviidud uuringu tulemused. Käsitletud on tulemused, mis selgusid intervjuust spordiklubi juhatajaga, ankeetküsitlusest ja

fookusgrupi intervjuudest. Lisaks on kirjeldatud saadud tulemuste põhjal loodud persoonad, olemasolev klienditeekond, empaatia kaardid, SWOT analüüs ja olemasolev väärtuspakkumine.

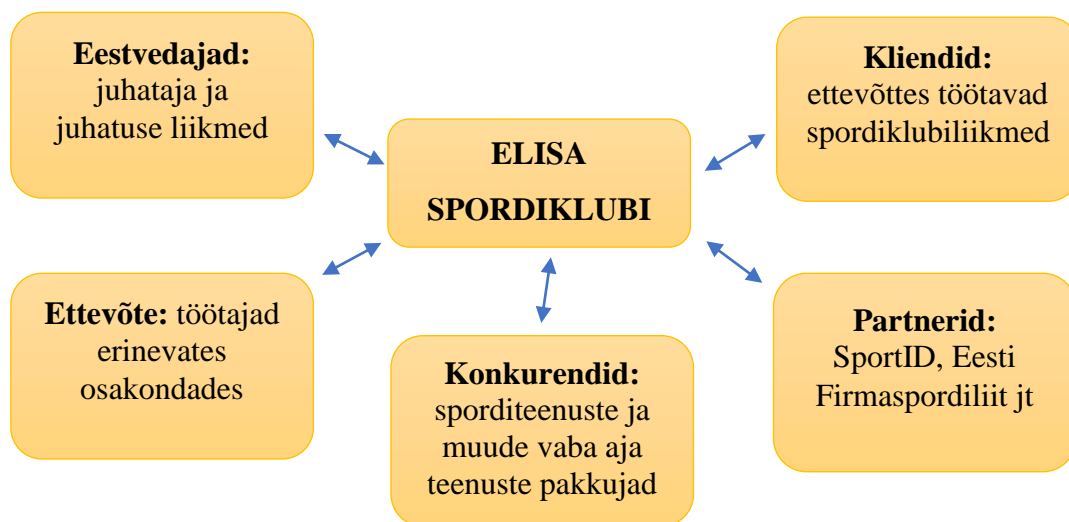
Intervjuudes spordiklubi juhatajaga sai selgeks, missugused on peamised teenused, mida Elisa Spordiklubi hetkel oma töötajatele võimalda. Teenuste valik kategooriate kaupa on nähtav järgnevas tabelis 5.1. Lähtuvalt teoorias käsitletud töökohas pakutavatest võimalustest (Eichberg, 2009, lk 162; Soosaar & Rosenberg, 2014; Tervise Arengu Instituut, 2017), võib Elisa Spordiklubi teenuste valikut pidada hetkel isegi üsna laiahaardeliseks, sest töötajad saavad harrastada tervislikku eluviisi nii töökohas kui väljaspool, sportida koos kolleegidega ning kasutada mainitud soovituslikke teenuseid nagu sporditoetus, ühistreeningud, üritustel osalemine ning töökohas pakutavad teenused.

Tabel 5.1. Elisa Spordiklubi olemasolev teenuste valik.

Teenuste kategooriad	Teenused
Sporditoetus	Sporditoetuse kasutamine vabalt valitud teenusepakkuja juures;
Üritustel osalemine	Firmaspordiliidu üritustel osalemine, rahvaspordiüritustel osalemine, muudel võistlustel osalemine;
Ise organiseeritud üritused ja treeningud	<ul style="list-style-type: none"> • Ühistreeningud: korvpall, võrkpall, triatlon, jalgpall; • Tervisenädal ja selle üritused ning teenused; • Ühised matkad: jalgrattamatk, jalgsimatk, orienteerumine; • Turniirid ja laagrid: discgolf, tennis ja sulgpall, male, pokker; • Endomondo kaloripõletuse väljakutse;
Spordiklubi omatooted	Spordiriided ja meened;
Võimalused kontoris	Lauatennis, siseterviserada, stepper, koroona, noolemäng, treppidest käimine, kontorimassaaž, rattaga tööle tulemine, lauajalgpall.

Allikas: autori koostatud intraneti ja intervjuu andmete põhjal.

Spordiklubi juhatajaga läbiviidud arutelude käigus ja saadud andmete põhjal koostas autor Elisa Spordiklubi huvigruppide kaardi, kuhu on kirjeldatud kõik seotud osapooled. Huvigruppide kaart on nähtav järgneval joonisel 2. Peamised huvigrupid on kliendid, eestvedajad, ettevõtte, partnerid ja konkurendid. Ka teooriast lähtuvalt (Berry, Mirabito & Baun, 2010) oli välja toodud, et huvigruppide seisukohast läbimõeldud töökoha tervise- ja heaoluteenused kasvatavad usaldusväarsust.



Joonis 2. Elisa Spordiklubi huvigrupid (autori koostatud).

Spordiklubi eestvedajaks on spordiklubi juhataja Jaanika Parts, kuid tegevust reguleerib ja sätestab spordiklubi juhatus. Juhataja ise on suur aktivist, spordihuviline ja spordiklubiliikmete ergutaja ning võistlustele kutsuja. Elisa spordiklubi üheks olulisemaks huvigrupiks on muidugi ka Elisa Eesti AS ettevõtte ise, sest kogu tegevus lähtub siiski ettevõtte töötajate vajadustest ning on neile suunatud. Koostööd tehakse palju ka ettevõtte teiste osakondadega, kellega koos planeeritakse mõningaid üritusi ning kes aeg-ajalt abistavad. Olulisemaid huvigruppe on ka kliendid, kelleks spordiklubi seisukohalt on just nimelt spordiklubiliikmed ehk need töötajad, kes on astunud liikmeks, tasuvad liikmemaksu ning kasutavad sejärel pakutavaid teenuseid. Ka töötajad, kes ei ole spordiklubiliikmed, saavad osa teenustest, mis on koostöös spordiklubiga mõeldud kõigile – näiteks kontoris pakutavad võimalused, Endomondo kaloripõletuse väljakutse ja Tervisenädal. Oluline on ka just nimelt tähelepanu pöörata nendele töötajatele, kes veel ei ole liikmed ning keda saaks ergutada liituma läbi tõhusama kommunikatsiooni, ürituste ja võistluste turunduse ning sporditoetuse võimaluste tutvustamise.

Peamised partnerid, kellega spordiklubi koostööd teeb, on SportID, kelle kaudu pakutakse sporditoetust ning Eesti Firmaspordi liit, kelle poolt korraldatud üritustest Elisa Spordiklubi alati osa võtab ja oma meeskonna välja paneb. Koostööd tehakse ka mitmete teiste partneritega erinevatel eesmärkidel. Näiteks on Tervisenädala korraldamise raames olnud partneriteks Südameapteek, Fruit Express, Genewix, Vireo füsioterapeudid, Dr.

Niine Nahakliinik, Chilli Disc Golf jt. Spordiklubi konkurentideks võib nimetada kõiki teisi spordi- ja meelelahutusteenuseid pakkuvaid ettevõtteid. Seda seetõttu, et siiski jääb töötaja enda otsustada, kas ta osaleb spordiklubi poolt korraldatavatel üritustel, ühistreeningutel ja kasutab sporditoetuse kaudu teenuseid või ta otsib endale ise mõne muu sportliku vaba aja tegevuse, kus tervislikku eluviisi nautida.

Magistritöö autor koostas ankeetküsitluse töötajatele edastamiseks. Küsimustikule vastas kokku 360 inimest, mis moodustab ligikaudu 39% kogu ettevõtte töötajaskonnast. Vastajatest 51,7% olid naised ning 48,3% mehed. Küsimustikule said vastata nii Elisa Spordiklubi liikmed kui ka mitteosalejad. 60,2% (216 töötajat) vastajatest olid spordiklubiliikmed ning 39,8% (144 töötajat) mitteliikmed. Küsimustiku algusesse olid lisatud sotsiaal-demograafilised küsimused, kus küsiti töötaja sugu, vanust, osakonda, kus nad töötavad ja Elisa tööstaaži (tabel 5.2.).

Tabel 5.2. Küsimustikule vastajate sotsiaal-demograafilised näitajad.

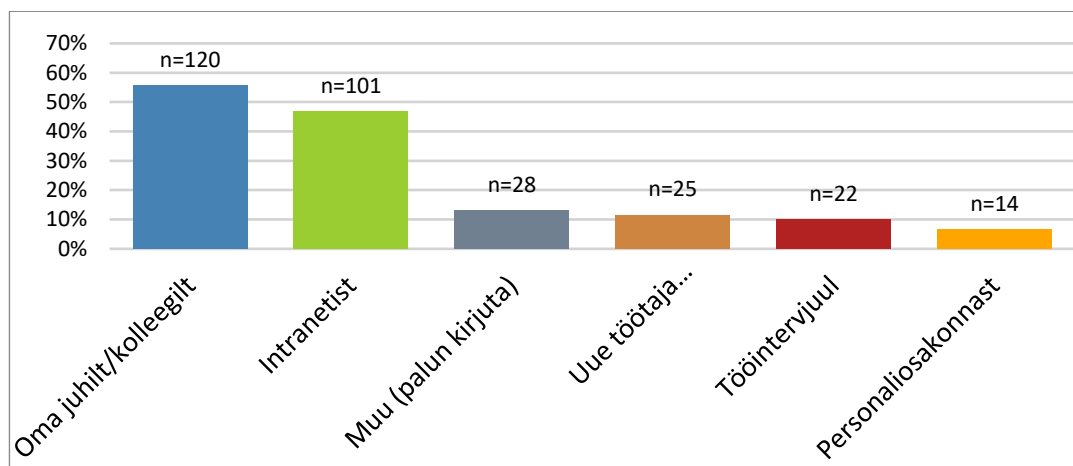
Vanus	Vastuste osakaalud	Üksus	Vastuste osakaalud	Tööstaaž	Vastuste osakaalud
18-25	17,5%	Äriklendiüksus	10,4%	<1 a	22,4%
26-34	38,3%	Eraklendiüksus	51,5%	1-5 a	37,3%
35-44	30,3%	Finantsosakond	3,1%	6-10 a	17,7%
45-54	11,7%	Haldusosakond	4,2%	11-20 a	18,5%
55+...	2,2%	Personaliosakond	2,2%	Üle 20 a	4,1%
		Tehnoloogiaüksus	28,6%		

Allikas: autori koostatud küsimustiku vastuste alusel (n=360).

Seejärel oli lisatud küsimus liikmelisuse kohta. Need, kes valisid variandi, et nad ei ole liikmed, neile avanes lühem küsimustik, kus sisulisi küsimusi oli kolm. Spordiklubi liikmetel oli sisuliste küsimuste hulk 21. Küsimused olid jaotatud viide kategooriasse: liikmeks astumine, tegevuses ja üritustel osalemine, sporditoetuse kasutamine, rahulolu spordiklubi tegevusega ning tervislikud võimalused kontoris. Küsimustik oli anonüümne. Ankeedis oli küsimusi, kus vastajad said valida vastuseks mitu varianti, mistõttu on järgnevalt töös esitatud joonistel toodud välja ka vastanud inimeste arvud ja protsendid.

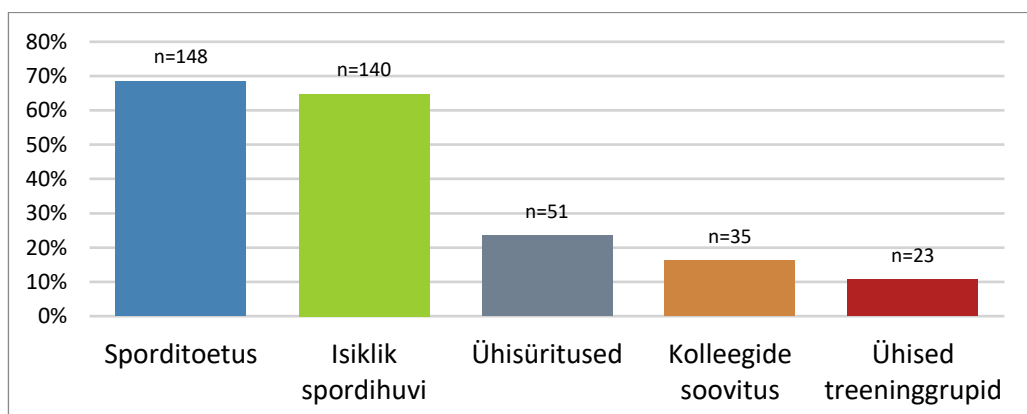
216-st spordiklubiliikmest 100 vastasid, et nad on olnud üle kolme aasta spordiklubiliikmed, 63 töötajat 1-3 aastat ning 53 töötajat alla ühe aasta. Spordiklubiga liitumiseks on vaja täita liitumisavaldus ja tasuda aastamaks, milleks on 15€ töötaja kohta. Liitumisega seonduva informatsiooni leidmise allikad on nähtaval järgneval joonisel 3.1.

Muu kanalina toodi välja enim seda, et saadeti töötajale e-kiri üleskutsega liitumiseks. Lisaks mainiti, et kuuldi spordiklubist ettevõttesiseselt, osad vastajad ei mäletanud, viis vastajat olid spordiklubi asutajad ning mõned töötajad said infot otse spordiklubist. On näha, et enim levib informatsioon spordiklubi kohta siiski suust-suhu turundusena läbi osakondade ja kolleegide, kuid suur osa töötajaid leiab info ka ettevõtte intranetist.



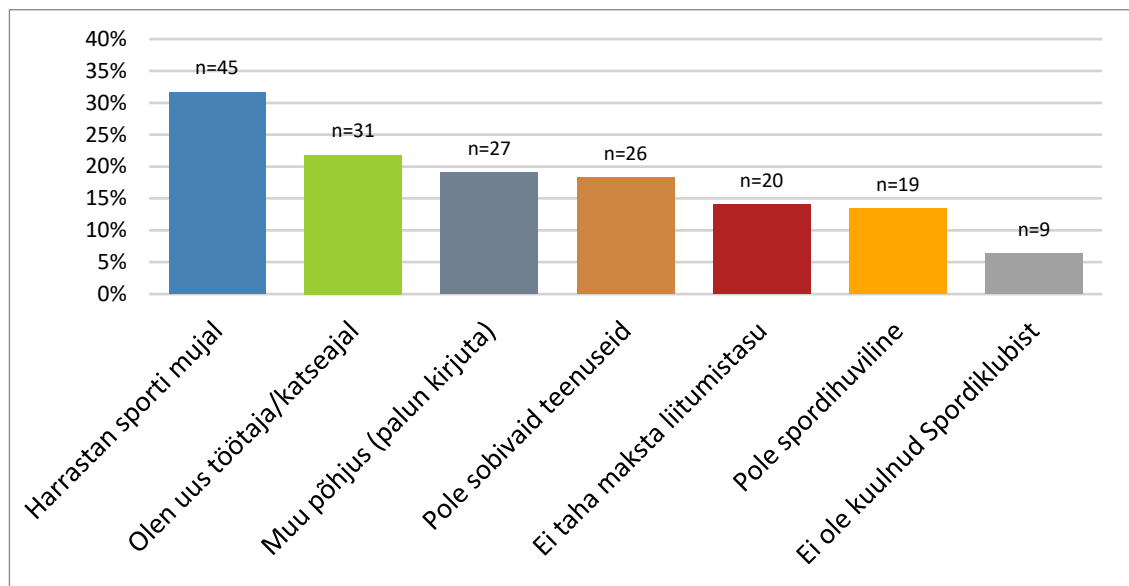
Joonis 3.1. Spordiklubiga seonduva informatsiooni saamine liikmeks astumisel (n=216; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Küsimusele „kuivõrd lihtne oli spordiklubiga seonduvat infot leida“, vastasid enamik (216-st töötajast 205), et see oli lihtne. Need, kelle jaoks see polnud lihtne, tõid välja, et intraneti ligipääs pole igast arvutist võimalik, turundust ja kommunikatsiooni on vähe ning nad pole ise otsinud infot. Liikmete käest uuriti, mis oli see peamine põhjus, mis ajendas neid spordiklubiga liituma. Vastuste osakaalud on näha järgneval joonisel 3.2.



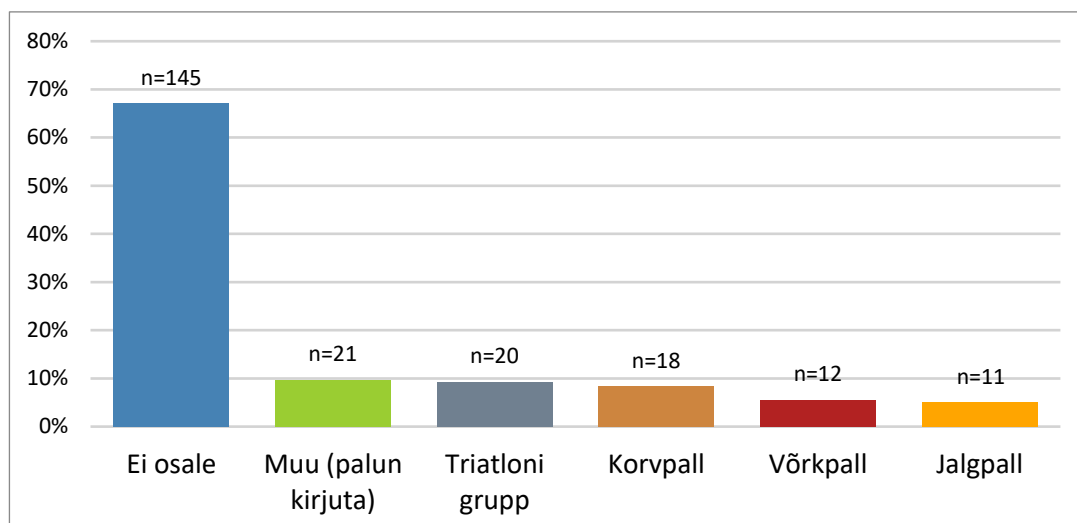
Joonis 3.2. Spordiklubiga liitumise ajendid (n=216; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Mitteliitunud töötajate käest küsiti põhjust, miks nad ei ole veel siiani spordiklubiga liitunud ja vastused on näha joonisel 3.3. Muude põhjuste all toodi enim välja asjaolu, et pole veel jõudnud spordiklubiga liituda, aga on plaanis. Samas kuus töötajat tõid välja, et neil pole aega spordiga tegeleda, neli töötajat märkisid, et elavad väljaspool Tallinna ning nende asukohas puuduvad teenusepakkujad läbi kelle saaks kasutada sporditoetust. Kaks töötajat mainisid, et nad pole saanud piisavalt infot Elisa Spordiklubi kohta ning üks töötaja tõi välja, et tal puuduvad rahalised võimalused liitumiseks.



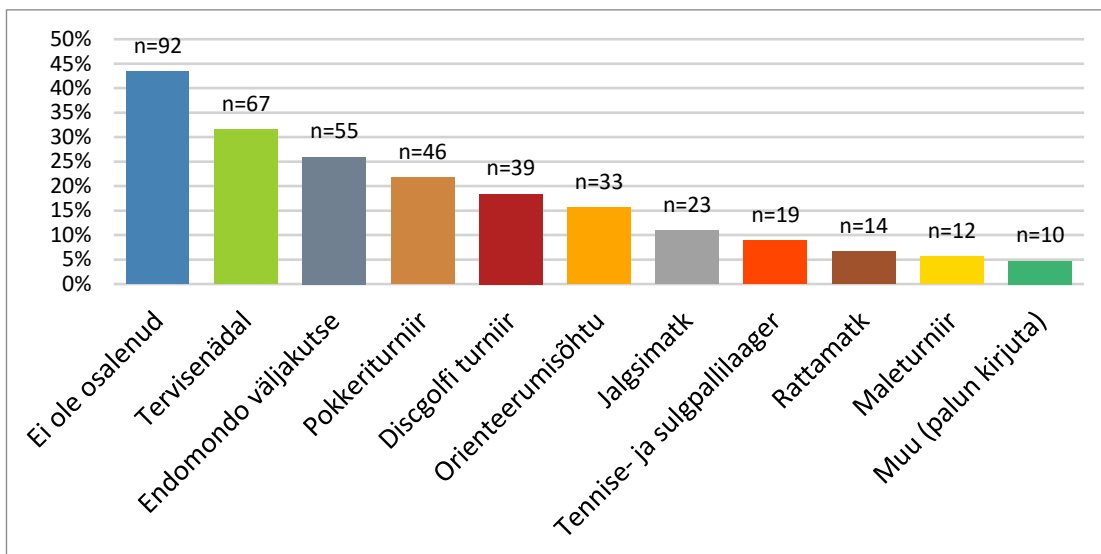
Joonis 3.3. Spordiklubiga mitteliitumise põhjused (n=142; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Küsimustiku järgmine alateema hõlmas võistlustel, üritustel ja ühistreeningutel osalemist. Liikmete käest uuriti, millistest ühistest treeningrühmade trennidest nad osa võtavad (joonis 3.4.). Teiste ühistreeningudena muude variantide hulgas mainiti lisaks tennist, ujumist, pokkerit, discgolfi, rahvasporti ja jõusaali. Kaks vastajat tõid lisaks välja, et nad osaleksid hea meelega, aga ei leidu nende jaoks sobilikku spordiala. Vastanud 216-st spordiklubiliikmest osaleb ühistreeningutel regulaarselt 61 töötajat, mis on spordiklubi juhataja sõnutsi juba päris hea tulemus.



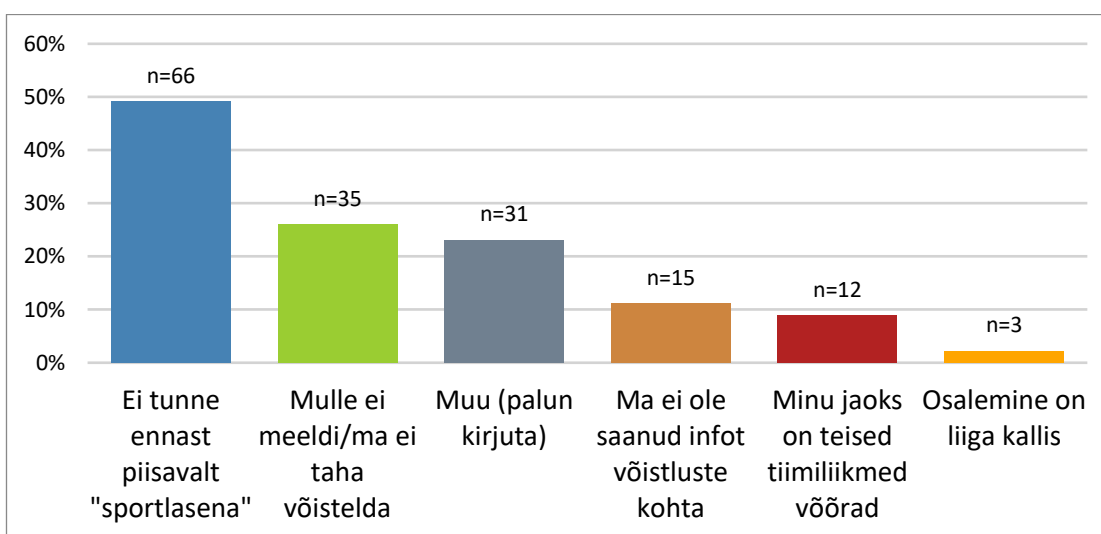
Joonis 3.4. Treeningrühmades osalemine (n=216; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Kuna eelnevalt oli selgunud arutelus spordiklubi juhatajaga, et ühistreeningutel osalejaid võiks aga siiski veel rohkem olla, uuriti lisaks, et missugused oleks need treeningrühmad, mida töötajad sooviksid, et spordiklubi pakuks. Populaarsematena toodi välja sulgpalli, discgolfi, ujumist, lauatennist, suusatamist, rattasõitu ja joogat. Vähemal määral mainiti ka ühistes rühmatreeningutes osalemist, tennisitreenni ning ühiseid jooksutrenne vastupidavuse kasvatamise eesmärgil. Elisa Spordiklubi on ise samuti korraldanud mitmeid ühiseid aktiivseid ja tervislikke üritusi, matku ja laagreid. Liikmete käest uuriti, missugustest ettevõtmistest nad on osa võtnud ja saadud tulemused on näha joonisel 3.5. Muude vastuste hulgas toodi välja osalemist võistlustel ja spartakiaadidel, mis pole aga Elisa Spordiklubi enda korraldatud üritused.



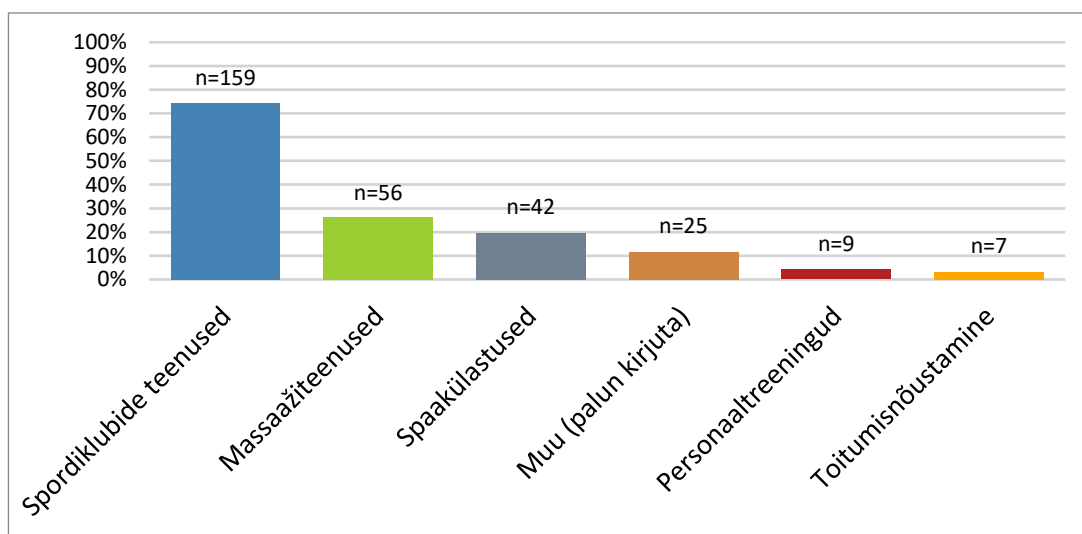
Joonis 3.5. Spordiklubi enda üritustel osalemine (n=212; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Selleks, et teada saada, milliseid Spordiklubi enda korraldatud üritusi võiks ka edaspidi korraldada või juurde tuua, sai uuritud liikmete käest, missugustest üritustest nad tahaksid osa võtta. Enim toodi välja, et soovitakse osa võtta ratta- ja jalgsimatkadest. Nendele järgnesid pokkeriturniir, orienteerumisõhtu, Tervisenädal ja Endomondo väljakutse. Elisa Spordiklubi on juba aastaid osalenud erinevatel Firmaspordiliidu poolt korraldatud võistlustel. Vastanud 216-st liikmest 135 töötajat on osalenud korraldatud võistlustel ja 81 mitte. Joonisel 3.6. on näha põhjused, miks töötajad pole osalenud võistlustel.



Joonis 3.6. Võistlustel mitte osalemise põhjused (n=134; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Küsimustiku järgmine alateema hõlmas sporditoetusega seonduvat kolme küsimust. Elisa Spordiklubi pakub sporditoetuse kasutamise võimalust koostöös partneri SportID-ga, kes koondab üle Eesti erinevad teenusepakkujad ning teeb koostööd ettevõtetega, kes tahavad töötajatele pakkuda spordikompensatsiooni läbi nende pakkujate. 214-st spordiklubiliikmest 204 leidsid, et SportID kaudu kompensatsiooni kasutamine on lihtne ja 11 töötajat leidsid, et see ei ole niivõrd lihtne. Vastajatelt uuriti, mille jaoks nad sporditoetust peamiselt kasutavad ja tulemused on näha joonisel 3.7. Muu variandi all selgus, et kas ei kasutata üldse sporditoetust või käiakse aeg-ajalt bowlingut mängimas.

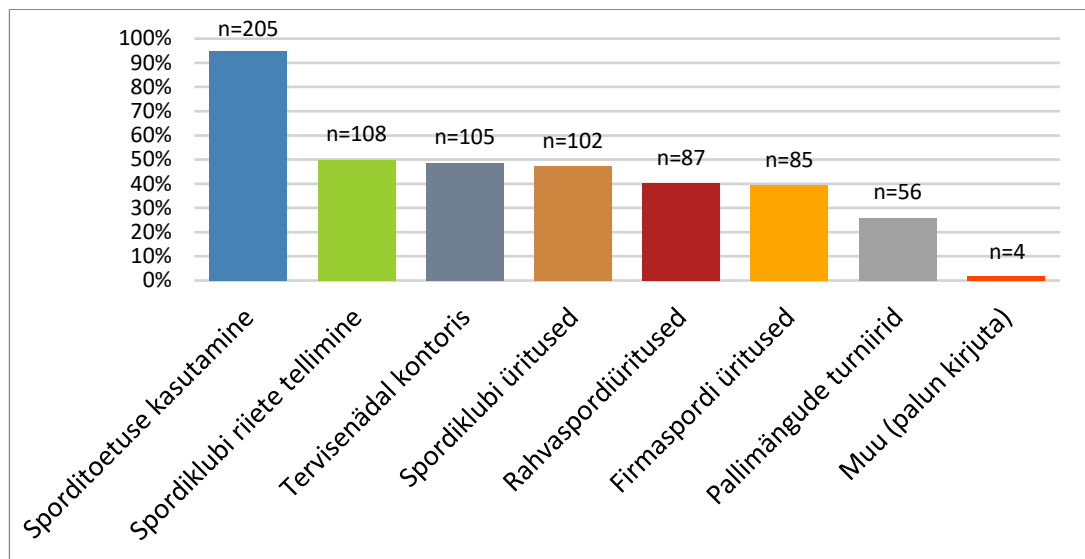


Joonis 3.7. Teenuste kasutamine sporditoetuse eest (n=214; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Töötajate käest küsiti, mida nad veel sooviks tarbida sporditoetuse eest. Kokku vastas sellele küsimusele 102 töötajat. 20 töötajat vastasid, et pakutav teenuste valik on juba piisavalt lai ning juurde ei osata midagi tahta. 15 töötajat tõid välja, et sporditoetuse eest võiks olla võimalik soetada spordiriideid, varustust või muid sporditarbeid. Viis töötajat märkisid, et toetuse summa võiks üldiselt olla suurem. Lisaks toodi välja, et sporditoetuse eest võiks olla võimalik soetada rohkem spordiürituste osalemise pääsmeid ning tarbida laiemal hulgal ilu- ja massaažiteenuseid.

Spordiklubiliikmetelt uuriti järgmise küsimustiku alateemana rahulolu spordiklubi tegevuse ja teenustega. Vastanute käest uuriti „mis on spordiklubi juures hästi“ ja vastused on näha joonisel 3.8. Muu variandi all tõi üks töötaja eraldi välja kiituse spordiklubi juhatajale Jaanika Partsile, kes on aktiivne ja kelle tegevus on alati motiveeriv

olnud. Kaks töötajat ütlesid, et kõik juba on hästi, kuid nad ise pole neid häid võimalusi aktiivsemalt veel kasutama hakanud.



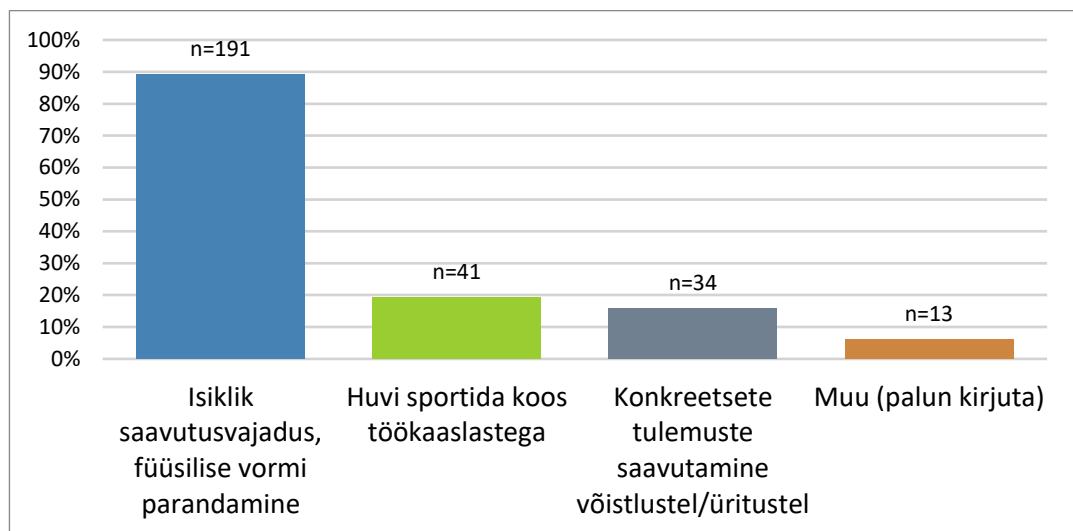
Joonis 3.8. Positiivsed aspektid spordiklubi teenuste osas (n=216; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Küsimusele, mida praegused spordiklubiliikmed muudaksid tegevuse juures, toodi 199 vastaja seast enim välja seda, et kontoris võiks olla rohkem võimalusi tervislikuks elustiiliks (116 töötajat) ning et spordiklubi võiks olla nähtavam (72 töötajat). Lisaks mainiti ka, et võiks olla laiem kommunikatsioon spordiklubi tegevuse osas (62 töötajat) ning rohkem ühisüritusi (62 töötajat).

Osad vastajad tõid välja, et kõik juba on praegu spordiklubiga hästi. Kolm vastajat mainisid asjaolu, et väljaspool Tallinna ei ole spordiklubi tegevus piisav. Ühe põhjalikuma vastusena tõi üks töötaja probleemina välja asjaolu, et töökoht pole piisavalt ergonoomiline ning soosib istuvat elustiili: „*Ma tahaks näha, et Elisa keskenduks laiemas perspektiivis istuva töö välja juurimisele või sellele heade alternatiivide leiutamisele. Leian, et me saaksime selles valdkonnas olla tõelised teerajajad tööturul... Istuv eluviis on üks suuremaid tervise hävitajaid ja ma tunnen, et ka mulle on see tasapisi mõjuma hakanud, kuigi olen vaid 28 aastat vana. Meie firmas on väga palju inimesi, kes teevad sel viisil tööd, seega sooviksin näha, et Elisa pöörab sellele rohkem tähelepanu ja liigub tulevikus paremate alternatiivide poole.*“ Selle osas on aga juba mõningaid samme astunud ning osad kontorilauad on välja vahetatud reguleeritavate vastu, mida saab

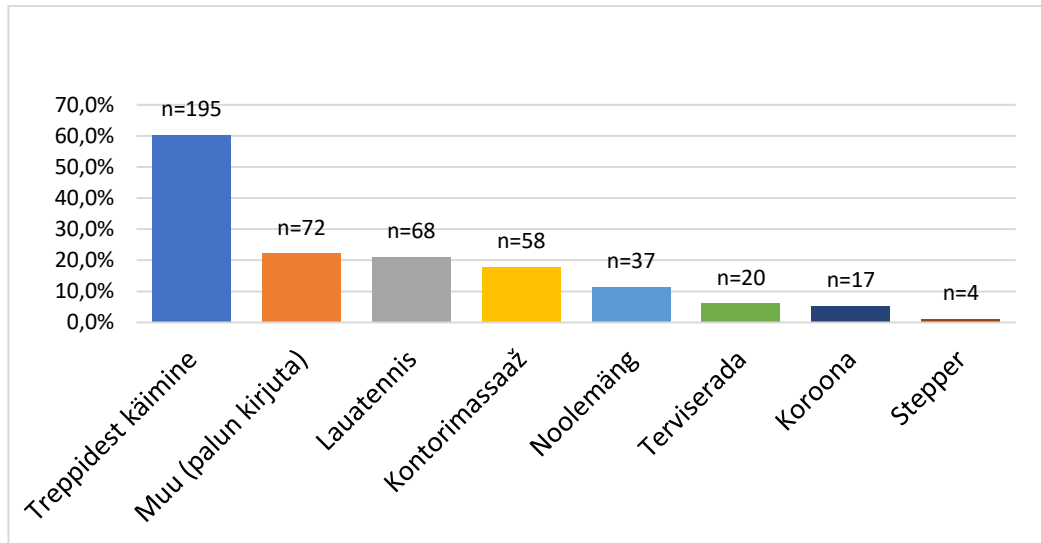
vastavalt soovile tõsta madalamaks või kõrgemaks. Sellega on ise tegelenud spordiklubi juhataja Jaanika Parts, kelle igapäevatöök on olla Elisa Eesti AS-s administratiivjuhiks. (J. Parts, suuline vestlus, 12.02.2018)

Spordiklubiliikmete käest sai lisaks küsitud, kas spordiklubi on ergutanud elama tervislikumat eluviisi, millele 215 töötaja seast 77,7% (167 töötajat) vastas jaatavalt ning 23,3% (48 töötajat) eitavalt. Lisaks vastasid 182 töötajat (86,3% vastanud liikmetest), et spordiklubi on aidanud kaasa nende töötulemuste paranemisele ja produktiivsusele tööl olles. 189 töötajat 215-st (87,9% liikmetest) vastasid, et töökohas pakutavad tervise- ja sporditeenused aitavad kaasa nende motivatsioonile. Enim motiveerib töötajaid tervislikuks elustiiliks just isiklik saavutusvajadus või füüsilise vormi parandamine (joonis 3.9.).



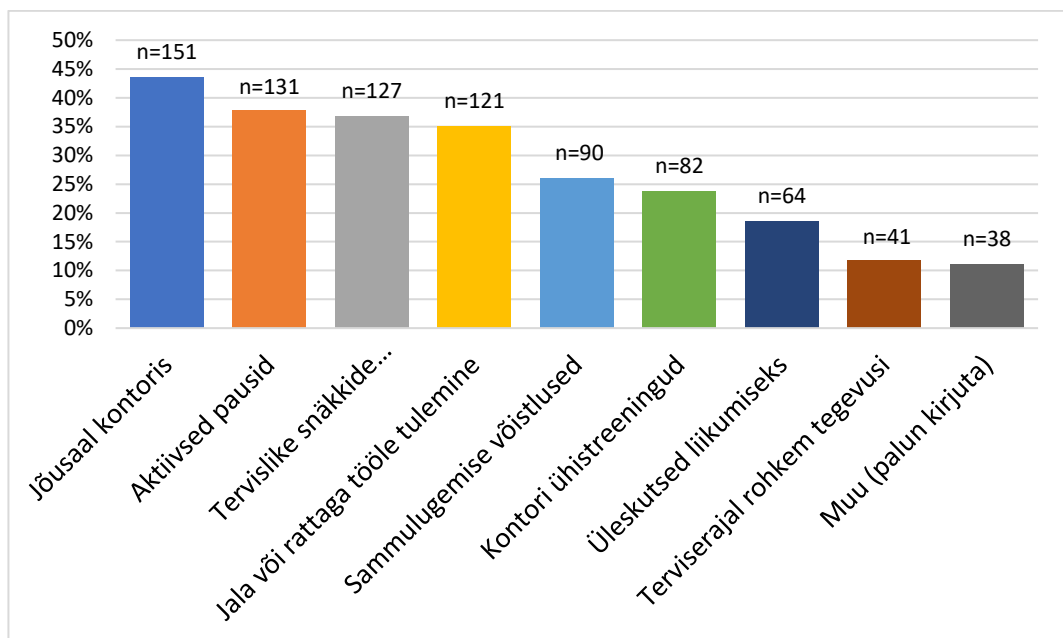
Joonis 3.9. Motivaatorid tervisliku elustiili harrastamiseks töökohas (n=214; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Viimase alateemana uuriti töötajatelt arvamusi kontoris pakutavate võimaluste ja teenuste kohta (joonis 3.10.). Vaba variandi alla toodi välja 30 töötaja poolt, et nad ei tööta kontoris ning ei saa neid teenuseid kasutada ning 14 töötajat väitis, et ei kasuta ühtegi nendest teenustest. Kuus töötajat tõid välja, et käivad lõunapausi ajal jalutamas. Lisaks mainiti ka laualjalgpalli mängimist, liikuva laua kasutamist töökohas ning venitusharjutuste tegemist pauside ajal.



Joonis 3.10. Kontoris pakutavate võimaluste kasutamine (n=323; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Teenuste arendamise eesmärgil küsiti nii spordiklubiliikmete kui mitteliikmete käest, missuguseid teenuseid nad sooviks, et oleks võimalik kasutada kontoris tööl olles (joonis 3.11.). Muu variandi lahtrisse toodi välja näiteks värskete puuviljade kättesaadavust kontoris, sauna ja pesemisvõimaluse pakkumist ning püstiseid töölaudu.



Joonis 3.11. Töötajate poolt kontorisse soovitud uued teenused (n=346; autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal).

Autor tegi omapoolsed järeldused ja ettepanekud lähtuvalt ankeetküsitlusest saadud vastustest, mis on koondatud järgnevasse tabelisse 5.3. Tabelis on lahterdatud alateemad, mille kohta töötajatelt informatsiooni küsiti ning iga teema kohta on autor esitanud tulemustest selgunud olulisemad järeldused ning mõningad ettepanekud.

Tabel 5.3. Järeldused ja ettepanekud ankeetküsitluse tulemustele.

Küsimustiku teemad	Järeldused ja ettepanekud
Spordiklubi kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> - Tutvustamine uue töötaja koolitusel; - Juhipoolne info jagamine võiks olla suurem; - Tegevuse nähtavamaks muutmine aitaks suurendada liikmete arvu;
Sporditoetuse pakkumine	<ul style="list-style-type: none"> - Toetuse pakkumine on ajendanud liituma ka mitte niivõrd füüsiliselt aktiivseid töötajaid;
Mitteliitumise põhjused	<ul style="list-style-type: none"> - Eelkõige ei tunta huvi spordiklubi teenuste vastu ja harrastatakse sporti mujal; - Füüsiliselt aktiivsed on paljud töötajad, kuid ei kasutata spordiklubi teenuseid;
Võistlustel osalemine	<ul style="list-style-type: none"> - Pole olnud osalemiseks sobiv aeg ja asukoht; - Suunatud kindla sportliku huviga töötajatele; - Juba osalenud töötajatel on võimalus ergutada teisi osalema, tehes selgitustööd, et füüsiline vorm ei pea olema tasemel; - Üritustel ja võistlustel kaasa löömine aitaks suurendada meeskonna ühtekuuluvustunnet, suurendada sõprussuhteid kolleegide vahel, kasvatada usaldust ja parandada koostööd;
Tegevuses ja üritustel osalemine	<ul style="list-style-type: none"> - Tervisenädal on populaarne, sest see üritus tuuakse töötajatele kontoris „kätte“; - Endomondo väljakutses osaletakse, sest see on lihtne; - Matkadel ja laagrites on vähem osalejaid, kuna ei pruugi sobida asukoht ja aeg ning ürituste info kättesaadavus on jäänud puudulikuks;
Motivatsioon ja produktiivsus	<ul style="list-style-type: none"> - Füüsiliselt aktiivne elustiil aitab tõsta produktiivsust ja efektiivsust tööülesandeid täites; - Elisa Spordiklubi pakutud tervise- ja sporditeenused on aidanud parandada töötajate tervislikku elustiili; - Töötajatel on sisemine motivatsioon tegeleda füüsiliselt aktiivsete tegevustega;
Võimalused kontoris	<ul style="list-style-type: none"> - Ettevõtte võiks mõelda jõusaali rajamise peale peakontoris.

Allikas: autori koostatud.

Uurimismeetodina kasutas autor ka eelnevalt mainitud fookusgrupi intervjuude läbiviimist. Fookusgrupi intervjuud andsid autori jaoks sisendid persoonade, klienditeekonna ja empaatia kaardi loomiseks, mis on samuti kõik uurimise etapi meetoditeks. Intervjuudest saadud informatsioon inimeste eelistuste, hobide, soovide, spordiklubi kasutamise jms osas aitasid luua kliendiprofiili persoonade jaoks, luua klienditeekonda liikmeks astumisel ja teenuste tarbimisel ning koostada empaatia kaarti

isiku vajaduste, hirmude ja kasudega. Järgnevalt on analüüsitud spordiklubiga mitteliitunud töötajate intervjuu vastuseid.

Viis Elisa Eesti AS töötajat, kes ei ole liitunud spordiklubiga töötavad väljaspool Tallinna. Intervjuus osales kaks esinduse juhatajat, kaks esinduse müügikonsultanti ja müügijuht. Intervjuuküsimused on nähtavad lisas 4. Intervjuud viidi läbi e-maili teel ning lisaküsimused ja kommentaarid arutleti läbi *Skype* ja *Facebook*'i vestluste. Vastajad olid kõik naisterahvad vanusevahemikus 24-47 aastat, neli vastajat olid lastega pereinimesed ning üks vallaline ilma lasteta. Tööstaaž oli kõikidel erinev, alates seitsmest kuust kuni üle 10 aasta. Kõik vastajad on aga aktiivsed ja liikuvad inimesed, kellele meeldib aeg-ajalt sporti teha ja värskes õhus liikuda.

Spordiklubiga polnud liitunud seetõttu, et pole olnud huvi, tehakse sporti ise mujal ning ei vajata spordiklubi teenuseid või on päevakorras muud huvid ja argipäevategevused. Üks vastajatest tõi välja: „*Teen sporti ise välitingimustes (kõndimine, jooksmine), lapse ja töö kõrvalt ei suuda aega leida spordiklubides käimiseks.*“ Lisaks mängib rolli just ka asjaolu, et spordiklubi enamik korraldatud üritustest ja tegevustest ei jõua töötajateni, kes elavad väljaspool Tallinna. Üks vastajatest märkis: „*Enamus firma spordivõistlused ja treeningud toimuvad Tallinnas, varasemalt oli SportID-ga väga vähe võimalusi Tartus kasutada. Spordiklubis eriti ei käi, pigem eelistan värskes õhus liikumist.*“ Üks vastajatest aga märkis, et kohe liitub spordiklubiga, pole lihtsalt seni veel jõudnud. Kolme vastaja jaoks ei ole spordiklubiga liitumine üldse keeruline ning ka aastamaks 15€ tundub mõistliku summana olevat. Samas üks vastajatest märkis, et mitmetes ettevõtetes puudub aastamaks ning ka sporditoetuse summa on suurem ja üks intervjuu respondentidest lisas, et liituks spordiklubiga sel juhul, kui see oleks tasuta.

Sporditoetuse summa 25€ tundus vastajate jaoks mõistliku ja hea motivaatorina, kui seda saaks rakendada just nimelt väljaspool Tallinna. Kui küsiti, missugust tervislikku teenust võiks Elisa võimaldada töötaja asukohas, siis üks vastajatest märkis: „*Tervisliku teenusena kindlasti massaaži võimalust või ujumist*“. Need teenused on aga tarbitavad ja sporditoetuse eest võimalik kasutada igas linnas. Siinkohal on pigem informatsioon ja kommunikatsioon sporditoetuse osas jäänud spordiklubi poolt veidi poolikuks ning töötajad pole teadlikud, mis võimalusi nad saaksid kasutada.

Kuna spordiklubiga mitteliitunud respondendid töötavad enamjaolt esindustes, siis sai uuritud ka, kuidas muuta esinduses töötamist tervislikumaks ja liikuvamaks. Toodi välja, et võiksid olla õiges kõrguses toolid ja lauad, kus saab vajadusel nii seista kui istuda, hooajaliste puuviljade olemasolu, puhkeruum, kus saaks sirutada ja pikutada ning sammulugejad töötajatel, mis ajendaks rohkem kõndima. Lisaks tõid kaks töötajat välja, et rohkem liikuma motiveeriks ühine meeskondlik töötajate treeninggrupp, kes käiks näiteks koos jooksutrenne tegemas, kõndimas või jõusaalitreeninguid harrastamas. Eelkõige aga motiveeribki töötajaid hea enesetunne liikumisest, oma tervise hoidmine, peegelpilt, koos sõpradega sportimine ja looduse nautimine. Vastajad osaleksid vaba aja olemasolul hea meelega ka spordiklubi poolt korraldatud ühistel tervislikel üritustel, mis toimuksid nende asukohas, kasvõi pealtvaatajatena. Spordiklubiga mitteliitunud töötajate vastustest tuli välja, et kõik naudivad sporti, liikumist ja enese vormis hoidmist, kuid pole seda lihtsalt sidunud oma töökohas pakutavate võimalustega.

Fookusgrupi intervjuu kolme aktiivse Elisa spordiklubiliikmega viidi läbi 12.03.2018 Elisa Eesti AS peakontoris Tallinnas. Intervjuu kestvuseks oli ligikaudu 1,5 tundi ning autor salvestas selle audiofailina ning tegi kirjalikke märkmeid. Ette olid valmistatud küsimused, mis on nähtavad lisas 5. Intervjuu oli vabas vormis ning küsimusi ei küsitud järjest, vaid vestluse vormis vastavalt jutu käigule.

Kõik kolm töötajat olid Elisa Spordiklubi liikmeks astunud koheselt, kui see võimalus avanes. Kaks pikema staažiga töötajat on aktiivselt võistlustel osalenud juba siis, kui veel eraldiseisvat spordiklubi polnud loodud ning väiksema staažiga töötaja on osalenud kõigi kolme aasta jooksul võistlustel ja üritustel. Kõik töötajad on tegelenud juba pikalt tervisespordiga ning harrastavad erinevaid alasid nagu jooksmine, suusatamine, maastikurattasõit, sulgpall, võrkpall, triatlon, lumelauasõit ja rühmatreeningutest osavõtt. Kõik intervjuu respondendid vastasid, et nad ei kujutaks oma elu ettegi ilma liikumiseta, sest see on kujunenud juba niivõrd harjumuseks kui ka vajaduseks. Üks respondentidest ütles: „*Kui juba kaks päeva trenni jääb vahele, siis tuleb mingi rahutus sisse.*“ Külmematel perioodidel liiguvad kaks vastajat tööle küll autoga, kuid suvisel perioodil sõidab üks vastajatest 16 km rattaga tööle ja koju ning kaks vastajat käivad jalgsi edasi-tagasi ligikaudu 5 km.

Intervjuus osalenud töötajad on harjunud tegema sporti regulaarselt sõltumata hooajast. Erinevaid alasid harrastatakse aastaringselt ning kõigi respondentide jaoks on kusagil 90% liikumisest alati õues. Ühe vastaja jaoks pole isegi probleem minna suusatama suurte külmakraadidega: „*Talvel tuleb ära kasutada ilusat ilma, kui on päike väljas, siis leiab alati mind suusarajalt, sõltumata külmakraadidest*“, selgitas respondent. Ka on tavaline, et võetakse trenniasjad juba tööle kaasa. Näiteks võetakse suusad auto peale, trennikott ühes või jooksuasjad kaasa, mis aitab juba tööpäeva jooksul hoida motivatsiooni ja ootusärevust üleval, et trenni minna. Kõik kolm töötajat on motiveeritud ennast liigutama just hea enesetunde, füüsilise vormi ja vajaduse pärast. Ollakse avatud alati proovima ka uusi spordialasid, näiteks orienteerumist, seiklussporti või mäelaskumist. Isiklikku saavutusvajadust tulemuste näol töötajatel pole, pigem peetakse ennast rahvasportlaseks ning ei püüelda mingite konkreetse eesmärkideni. Küll aga ei peetud kahe vastaja poolt võimatuks seada endale kunagi eesmärk ära joosta näiteks täispikk maraton.

Kuna tegemist on aktiivsete inimestega, siis on kõik kolm töötajat kohal enamikel võistlustel, kus ollakse väljas ettevõtte esindusmeeskonna koosseisus. Küsimusele, „millistel võistlustel olete osalenud“, on kui ühest suust vastus kõigi kolme poolt, et „absoluutselt kõigil“. Osaletakse kõikidel Firmaspordiliidu poolt korraldatud spartakiaadidel, mis toimuvad aastaringselt, Kuldpallil ja muudel väiksematel üritustel. Kõik respondendid ütlesid üksmeelselt, et võistlustel osalemine on alati põnev ja kaasahaarav ning annab häid emotsioone. Võistlustel hakati osalema isiklikust spordihuvist ning samuti tänu spordiklubi juhataja ergutavatele kutsetele. Küsimusele, „kas Elisa spordiklubi eest võistlustel osalemine on aidanud veel enam ergutada tervislikku elustiili“ vastas üks respondentidest: „*Aktiivne elustiil on olnud koguaeg, kuid tänu talimängudel osalemisele õppisin ära suusatamise*“. Ka teised vastajad nõustusid, et võistlustel osalemine on aidanud avastada enda jaoks uusi põnevaid spordialasid.

On kujunenud juba enam-vähem konkreetne meeskond, kes alati on ettevõtte eest võistlemas, uusi tulijaid on pigem vähe ning respondentide arvates võib seda pidada pigem halvaks. Nende arvates oleks vajalik, et osalejate arv suureneks selleks, et saada erinevatesse vanuseklassidesse osalejaid juurde, et saavutada võistlustel paremaid koondtulemusi. Küsimusele, „mida ütleksid töötajatele, kes pole veel võistlustel osalenud“, vastasid samuti kõik, et pole põhjust karta, kõik osalejad on sõbralikud ja ootavad uusi tulijaid ning põnev kogemus ja head emotsioonid on garanteeritud. Lisaks

tõi triatloni treeningrühmas osalev respondent välja aspekti, et üheskoos treenimine aitab üksteist motiveerida ja arendada oskusi. Üks osalejatest on ise aidanud aastaid korraldada ka Elisa rattamatka, mis on olnud populaarne üritus.

Kontoris liikuva elustiili harrastamine on vastajate jaoks pigem keeruline, kuid siiski mitte võimatu. Üks respondentidest märkis: „*Me siin vahepeal tegime aktsiooni, iga täistund hüppasime püsti, tegime viis ringi ümber kontorilaudade, siis tegime kükke. Alati viin ise oma posti mööda treppe ja lifti üritan vältida.*“ Üldjuhul püütaksegi palju käia treppidest. Huvi liikuvate tegevuste vastu kontoris oleks olemas, aga vastajate arvates on seda keeruline organiseerida, kuna kõikidele ei pruugi ühine aeg sobida. Samas ühe intervjuueeritava arvates oleks isegi mõeldav, kui näiteks iga päev kindlal kellaajal oleks kokkusaamine ühise aktiivse pausi jaoks, kus näiteks 15 minutit tehakse erinevaid harjutusi. Kontoris korraldataval Tervisenädalal on ka kõik töötajad alati aktiivselt osalenud ning töid huvitavate tegevustena välja majasisese orienteerumise ja Jaak Mae läbi viidud jooksutrenni. Respondentide arvates on Tervisenädal hea viis, kuidas inimesi kaasata ja liikuma panna ning selle korraldamine võiks igatahes jätkuda. Ideedena võiks Tervisenädalal olla võimalus teha näiteks koormusteste ning saada rohkem kokku ühisteks treeninguteks (nt jooksmine, discgolf ja rattatrenn).

Ka kõik intervjuu respondentid nõustusid sellega, et Elisa spordiklubi kommunikatsioon ja nähtavus võiks olla parem. Hetkel võivad olla võistlustel ja üritustel mitteosalemise põhjusteks asjaolud, et ei tehta piisavalt reklaami ja üleskutseid. Spordiklubi eestvedajaks võiks vastajate arvates olla eraldi töötaja, kelle ülesandeks oleks vaid spordiklubi tegevuse korraldamine – ürituste ja võistluste planeerimine, turundus, liikmete värbamine ja informeerimine jne.

Läbiviidud fookusgrupi intervjuude põhjal toob autor järgnevalt välja mõned järeldused ja ettepanekud:

- Spordiklubi mittekasutajad pole uurinud sporditoetusega seonduvaid võimalusi. Arvatakse, et sporditoetuse eest pakutavaid teenuseid saab tarbida vaid Tallinnas.
- Kommunikatsioon spordiklubi tegevuse osas on jäänud puudulikuks ja pole jõudnud kõikide töötajateni, sealhulgas spordiklubi mittekasutajateni.
- Esinduste inimesi saaks ergutada osalema sammulugemise võistlustel või muudel ühistel väljakutsetel.

- Luua ühised treeninggruppid väljaspool Tallinna, kus ettevõtte töötajad elavad, sest osalemise huvi on olemas.
- Kommuniqueerida paremini Firmaspordiliidu üritusi, mis toimuvad üle Eesti erinevates asukohtades.
- On vajadus, et spordiklubi tegevust korraldaks konkreetne töötaja, kes jõuaks tegeleda kõikide oluliste küsimustega.

Magistritöö uurimise etapi järgnevateks meetoditeks, mida autor kasutas oli persoonade, klienditeekonna ja empaatia kaartide loomine. Meetodite rakendamisel said aluseks võetud intervjuus osalenud respondentide profiilid. Lisas 6 on koostatud kaks kliendi profiili, esimene on spordiklubiliige ja aktiivne Elisa töötaja Rainer ning teine on spordiklubi mittekasutaja Jane. On kirjeldatud persoonade isikuandmed, hobid ja eelistused. Mõlemad persoonad on Elisa üsna pikaajalised töötajad ning nende profiilid said võetud just seetõttu, et mõlemad on aktiivse elustiiliga ja meeldib kas sporti harrastada või osaleda pealtvaatajana. Spordiklubi mittekasutaja näol oleks tegemist autori arvates potentsiaalse uue liitujaga, sest aktiivne elustiil on harjumuspärane ning töötajale oleks vaja eelkõige kommuniqueerida spordiklubi tegevust rohkem, et äratada temas suuremat huvi.

Spordiklubiliikme Raineri olemasolev klienditeekond on koostatud lähtuvalt tema senisest kokkupuutest spordiklubi ja võistlustel osalemisega (lisa 8). Kirjeldatud on võistluse toimumisele eelnevad spordiklubi tegevused, tegevused võistluse ajal ning Spordiklubi ja Raineri järeltegevused. Selleks, et saada paremini aimu, missugused on persoonade vajadused ja mida teenus saab vajaduste rahuldamiseks pakkuda, on autor loonud mõlemale persoonale empaatia kaardid koos väärtuspakkumisega. Nende loomisel on autor kasutanud Gibbons'i (2018) põhimõtteid, mis said kirjeldatud teooria alapeatükis 1.2. (lk 33-34) ning kombineeritud Thompson'i (2018) väärtuspakkumise joonisega.

Spordiklubiliikme Raineri empaatia kaart koos väärtuspakkumisega on nähtav käesolevas töös lisa 9. Raineri vajaduseks on olla füüsiliselt aktiivne ning liikumine annab talle hea enesetunde. Raineri soov on arendada enda füüsilist võimekust läbi mitmekülgsede sportlike harrastuste ning ta ei karda end proovile panna. Rainer saab tänu Elisa

Spordiklubi teenustele suurendada enda tervislikku elustiili, proovida uusi huvitavaid alasid, kui ta osaleb võistlustel ning suhelda uute ja juba tuttavate kolleegidega.

Elisa Spordiklubi teenuste eelisteks on see, et nad panustavad töötajate tervislikku elustiili ning neid saavad tarbida kõik Elisa töötajad. Teenused on mitmekülgsed ning huvipakkuva teenuse leiaks nii aktiivne Elisa töötaja kui ka inimene, kes tahab vaid heaoluteenuseid tarbida (nt massaaž sporditoetuse eest) või olla kontoris veidi liikuvam. Spordiklubi võimaldab töötajatel panna end proovile uutel spordialadel ja võistlustel, kui töötajad tulevad osalema ühistreeningutele ja spordivõistlustele. See võimaldab ka uue kogemusena omakorda sõbruneda kolleegidega ja suurendada meeskonnavaimu. Mitmekülgsed üritused toimuvad aastaringselt ning spordiklubi teenuseid saab tarbida nii töökohas kui väljaspool kontorit, mis muudab teenused kättesaadavaks kõikidele 920 töötajale. Spordiklubi võib pidada ainulaadseks, sest seesugust mujal ei leidu ning liikmeks saab olla vaid ettevõtte töötaja, kes jagab samu väärtusi.

Spordiklubi mittekasutaja Jane empaatia kaart koos väärtuspakkumisega on näha lisas 10. Jane vajadusteks on samuti olla liikuv ja seda eelkõige looduses välitingimustes. Jane vajadus on, et ta saaks terviseteenuseid tarbida oma elukohas, milleks on Tartu linn. Jane kasudeks oleks tervisliku eluviisi suurendamine, hea enesetunde ja heaolu saavutamine ning laiem teenuste valik tänu sporditoetusele. Kui Jane liituks spordiklubiga, siis avaneks tal võimalus kasutada sporditoetust enda äranägemise järgi erinevate teenusepakkujate juures just tema asukohas. Lisaks avaneks võimalus osaleda spordiklubi eest võistlustel ja lüüa kaasa ka teistel üritustel kasvõi pealtvaatajana. Kuna Janele meeldib vabas õhus liikuda, siis võiks olla just tema jaoks uueks põnevaks kogemuseks spartakiaadidel osalemine või ratta- ja jalgsimatkadest osavõtmine. Kuna Jane elukoht on Tartus, aga mitmed kolleegid, kellega koos töötatakse on Tallinnas, annaks üritustel kaasalöömine võimaluse veeta rohkem kvaliteetaega ka kolleegidega.

Eelnevalt said kirjeldatud uuringu tulemused ankeetküsitlusest, läbiviidud intervjuudest ning seeläbi koostatud persoonad, klienditeekond ja empaatia kaardid koos väärtuspakkumistega. Järgnevalt on kirjeldatud magistritöö kontseptsiooni protsessi kolmas arendamise faas ning seal kasutatud meetodid SWOT analüüs ja väärtuspakkumine. Tabelis 6 on esitatud Elisa Spordiklubi SWOT analüüs, mille sisend on saadud lähtuvalt ankeetküsitluse ja fookusgrupi intervjuudelt saadud tulemustest.

Tabel 6. Elisa Spordiklubi SWOT analüüs.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • mitmekülgne valik ühistreeninguid ja ühisüritusi • sporditoetus 25€ kõigile spordiklubiliikmetele • osalemine võistlustel ettevõtte meeskonnaga ja heade tulemuste saavutamine • võimekas eestvedaja 	<ul style="list-style-type: none"> • vähene kommunikatsioon ja nähtavus töötajate seas • puuduvad konkreetsed töötajad, kes tegeleks täistööajaga vaid spordiklubi tegevuse korraldamisega • teenuste pakkumine eelkõige Tallinnas töötavatele inimestele • vähe võimalusi kontoris tervislikuks eluviisiks • osalusprotsent ühistreeningutel ja võistlustel on madal
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> • spordiklubide rühma- või personaal treenerite kaasamine treeninguteks • uute rahastusallikate leidmine tegevuse laiendamiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • töötajad kasutavad konkurentide teenuseid • ilmastikuolud, mis takistavad ühisürituste toimumist • vähe koostööpartnereid üritustel

Allikas: autori koostatud eelnevalt analüüsitud ja saadud andmete põhjal.

Analüüsi sisekeskkonna tugevustest ja nõrkustest saab järeldada, et Elisa Spordiklubil on hetkel küll üsna lai valik mitmekülgseid teenuseid, kuid puudub konkreetne inimene, kes tegeleks spordiklubi teenuste haldamisega süvitsi. Kui oleks kindel töötaja spordiklubis, siis oleks võimalik suurendada ka spordiklubi kommunikatsiooni ja nähtavust töötajate seas. Hetkel jääb paljugi just selle taha, et spordiklubi juhatajal pole piisavalt aega kõige haldamiseks. Juhataja näol on tegemist küll võimeka eestvedajaga, kellele läheb korda see, et oleks võistlustel osalejaid ning tihti pöördub ta personaalselt töötajate poole, et kutsuda neid võistlema, mis on taganud ka häid tulemusi. Samas on aga tihti olnud siiski olukordi, kus osalejaid on puudu. Heaks asjaoluks võib pidada sporditoetuse pakkumist kõikidele töötajatele, sest see annab võimaluse just ka väljaspool Tallinna elavatel inimestel saada osa spordiklubi hüvedest. Tallinnas peakontoris töötavatel inimestel on võimalus kasutada kontoris mõningaid tervislikku eluviisi propageerivaid teenuseid, kuid mitmed teenused on alakasutatud. Autori arvates oleks võimalik kontori elustiili muuta tervislikumaks tuues juurde uusi põnevaid teenuseid ja võimalusi.

Väliskeskkonnast tuleneva võimalusena tõi autor välja, et spordiklubi saaks kasutada mõne konkreetse spordiklubi personaal- või rühmatreenerit treeningu läbiviimiseks kontoris. Lisaks oleks potentsiaalne kasutada mõnd uut rahastusallikat, kui selleks avaneks võimalus. Väliskeskkonnast tulenevateks ohtudeks võib pidada asjaolu, et

mitmed töötajad tarbivad pigem konkurentide teenuseid, kui Elisa Spordiklubi teenuseid. Näiteks otsustavad töötajad liituda mõne muu treeningrühma või spordiklubiga ning ei huvitu spordiklubis pakutavast. Ohuks võib pidada ka asjaolu, kui on näiteks planeeritud ühine matk või laager, kuid ilmastikuolude tõttu jääb üritus ära või ei leita piisavalt koostööpartnereid ürituste korraldamiseks.

Teise uurimismeetodina arendamise faasis otsustas autor selgitada spordiklubi väärtuspakkumise kontseptsiooni. Eelnevalt sai koostatud kahele persoonale spordiklubi väärtuspakkumine lähtuvalt konkreetse persoona vajadustest (lisad 9 ja 10). Nende kahe joonise edasiarendusena koostas autor väärtuspakkumise skeemi (lisa 11) spordiklubi olemasolevatele teenustele ja kirjeldas, kuidas teenused aitavad kliendisegmentidele luua väärtust ning vähendada klientide muresid ja vaevu. Joonise koostamiseks on kasutatud Osterwalder'i, Pigneur'i, Bernarda ja Smith'i (2014, lk 8) koostatud väärtuspakkumise skeemi ja põhimõtteid. Joonisel on kirjeldatud, missuguseid teenuseid spordiklubi pakub, kuidas need loovad väärtust klientidele ning kuidas vähendavad klientide vaevasid.

Jooniselt on näha, et hetkel loovad spordiklubi teenused kasutajatele väärtust ja vähendavad vaevu mitmel moel. Eelkõige on teenuste eesmärk võimaldada klientidel tarbida teenuseid nii töökohas kui ka mujal ning seeläbi suurendada töötajate tervislikkust ja füüsilist aktiivsust nii vabal ajal kui ka tööpäeva jooksul. Lisaks on oluline, et töötajad saavad teenuseid tarbida koos kolleegidega ning suurendada seeläbi meeskonna tiimitunnet ja luua sõprussuhteid ning paremat läbisaamist. Ka aitab füüsiliselt aktiivne elustiil vähendada tööpinget ja stressi ning muid terviseriske, mis sai välja toodud ka teorias erinevate autorite käsitlustes (Health Promotion & Protection Branch, National Health Fund & Pan American Health Organization, 2015, lk 9; László, Pikhart, Kopp, Bobak, Pajak, Malyutina & Marmott, 2010, lk 8; Amlani & Munir, 2014, lk 2; Pichot *et al.*, 2009, lk 140). Oluline on ka asjaolu, et teenused on suunatud kõikidele töötajatele. Kindlasti on aga praeguses teenuste kontseptsioonis võimalik läbi muudatuste teha väärtuspakkumist töötajate jaoks veelgi paremaks.

Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et Elisa Eesti AS-il on päris suur hulk aktiivse ja tervisliku elustiiliga töötajaid. Töötajate jaoks on oluline end liigutada ning tööandja saab selleks anda oma panuse pakkudes tervise- ja sporditeenuseid. Suur hulk uuringu respondentidest kasutavad Elisa Spordiklubi pakutavaid teenuseid ning üldjoontes

ollakse nendega rahul. Tulemustest aga selgus, et on mitmeid kitsaskohti, mida saaks teenuste pakkumise osas parendada. Järgmises alapeatükis 2.3 on kirjeldatud viimane neljas kontseptsiooni loomise etapp, mille tulemusena saavutatakse magistritöö eesmärk teha ettepanekuid spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamiseks.

2.3. Ettepanekud Elisa Spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamiseks

Viimane uurimisfaas võtab kokku eelnevatest meetoditest saadud informatsiooni, analüüsi ja järeldused ning annab sisendi kontseptsiooni parendamisele. Magistritöö autor esitab ettepanekud spordiklubile, kuidas oma tegevust planeerida veelgi edukamalt, et saada juurde uusi liikmeid ning hoida olemasolevaid liikmeid rahulolevatena. Ettepanekud on esitatud lähtuvalt läbiviidud eelneva kolme uurimisfaasi kasutatud meetodite tulemustest. Ettepanekutest lähtuvalt on autor loonud seeläbi uue klienditeekonna mitteliikme jaoks, kaardistanud parendatud teenusekontseptsiooniga spordiklubi ärimudeli ning koostanud teenuse plaani.

Autori esitatud ettepanekud spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamiseks on näha tabelites 7.1., 7.2. ja 7.3. Ettepanekud on esitatud alateemade ja teenuste kaupa. Esimeses tabelis 7.1. (lk 65) on toodud välja autori arvates kõige olulisemad punktid – ühtse tervise- ja heaoluprogrammi loomine ja turundustegevuse ning kommunikatsiooni parendamine.

Praegu toimiv Elisa Spordiklubi on üksik üksus, mille eestvedajaks on üks inimene ning kellel üksinda ei ole aega tegeleda kõikide oluliste küsimustega, mis vajaksid tegelemist. Ka intervjuust spordiklubi juhataja Jaanika Partsiga selgus, et ta tegeleks hea meelega laiema kommunikatsiooni, sisulehe uuendamise ja töötajate ergutamise, kuid selleks napib põhitöö kõrvalt aega. Läbiviidud ankeetküsitluses vastasid ka 193 töötajat, et spordiklubi võiks olla nähtavam ja laiendada oma kommunikatsiooni ja tegevust, millega nõustusid ka intervjuu respondendid.

Tabel 7.1. Ettepanekud ühtse heaoluprogrammi loomiseks ja turundustegevuse parandamiseks.

Valdkond	Uuringu tulemused	Ettepanekud
Ühtne tervise- ja heaoluprogramm	<ul style="list-style-type: none"> • Puudulik ajaressurs, et tegeleda oluliste küsimustega; • Spordiklubi tegevusest saavad osa tihti vaid Tallinnas elavad töötajad; • Spordiklubi tegevusega seonduv info pole jõudnud kõikide töötajateni; 	<ul style="list-style-type: none"> • Määrata vastutav täisajaga töötaja(d), kes haldaks spordiklubi ja terviseteenuseid; • Koostöö teiste osakondadega; • Arvestatud kõikide töötajate vajadusi ja võimalusi; • Kirjalik arengu- ja tegevuskava; • Eraldi vastutajad sporditoetuse haldamises, turundustegevustes, võistluste organiseerimises, ühistreeningute ja muude ürituste korraldamises jne;
Turundus ja kommunikatsioon	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajatele on silma jäänud uuendamata sisuleht; • Ürituste üleskutsed e-maili teel on jäänud märkamata; • Sotsiaalmeedia postitusi soovitakse näha agaramalt; • Oleks huvi värvata uusi liikmeid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uuenev sisuleht Intranetis; • Uudiskirjad ja persoonilood; • Üleskutsed e-kirjadega; • Plakatid ja tutvustavad videod; • SiseTV uudised; • Facebooki grupi postitused: üleskutsed, pildigalerii, videod; • Videokokkuvõtted üritustest, <i>live</i> ülekanded; • Süsteemi loomine, kus olemasolevad liikmed värbavad uusi liikmeid.

Allikas: autori koostatud.

Autoripoolseks ettepanekuks oleks tekitada ettevõttesse konkreetset uus ametikoht (või mitu), kelle põhitööks oleks spordiklubi ja muude tervise- ning heaoluteenustega seonduva tegevuse korraldamine. Esiolgu võiks värvata kaks inimest, kes tegelevad konkreetsete küsimustega valdkondade kaupa ning teeksid suuresti koostööd ka teiste osakondadega nagu personal, haldus ja finants. Oluline oleks koostada konkreetne tegevuskava ja programm, mis koondaks kõiki teenuseid, määraks vastutajad, vajaminevad ressursid ja määraks kogu korralduse. Ohuks võib kujuneda asjaolu, et ettevõtte pole valmis värbama uusi inimesi, kes tegeleks süvendatult tervise- ja heaoluprogrammiga, mistõttu ei saaks tegevus olla ettepanekutest lähtuvalt niivõrd süsteemne ja läbimõeldud.

Teise alateemana ettepanekute osas tõi autor eraldi välja turunduse ja kommunikatsiooni, sest see valdkond on jäänud hetkel spordiklubi tegevuses pigem tahaplaanile. Tihtilugu

on olukord, kus spordiklubi sisulehe informatsioon ettevõtte intranetis on uuendamata, sest selle jaoks pole olnud aega. Samuti on jäänud napiks ürituste ja võistlustega seonduva info edastamine töötajatele. Autori arvates oleks oluline, et konkreetne inimene tegeleks kogu turunduse ja kommunikatsiooniga seonduva info jagamise ja haldamisega nii sisulehel kui ka muude kanalite kaudu. Ettepanek oleks koostada ja laiali saata töötajatele uudiskirju, mis käsitleks tervise- ja heaoluteenuseid läbi spordiklubi tegevuse ning oleks varustatud asjakohase ja aktuaalse infoga. Üks variant oleks luua ka nii-öelda ergutusüsteem, kus spordiklubiliige toob mittekasutaja liikmeks ning tänutäheks saab näiteks mõne Elisa Spordiklubi omatoote või suurema sporditoetuse summa kindlal perioodil.

Tabelis 7.2. (lk 67) on ettepanekud treeningrühmade ja ürituste korraldamiseks ning võistlustel osalemise organiseerimiseks. Hetkel on olemas Tallinnas neli treeningrühma, kes regulaarselt kohtuvad. Ankeetküsitluse vastustest aga selgus, et regulaarseid käijaid nendes rühmades vastajate seast oli vaid 61. Suur hulk töötajaid ei osale üldse treeningrühmades. Ettepanek oleks tekitada juurde näiteks sulgpalli või discgolfi treeningrühmad, sest nende vastu oli huvi suurim.

Samuti saaks suurendada olemasolevate treeningrühmade käidavust, kui taaskord ergutada töötajaid rohkem liituma üleskutsete kaudu. Autori arvates aitaks kaasa ka see, kui näiteks töötajad, kes käivad treeningrühmades ergutavad ka ise uusi töötajaid liituma. Ergutada saaks näiteks postituste, piltide ja videotega, mida töötajad ise saavad lisada näiteks ühisesse *Facebook*'i gruppi. Ettepanek oleks tekitada regulaarsed treeningrühmad ka teistesse suurematesse linnadesse nagu Pärnu ja Tartu. Tartus on hetkel üks võrkpalli treeningrühm, kus aga on üsna vähe osavõtjaid. Võimalik oleks teha üleskutse samuti läbi sotsiaalmeedia grupi, otsida üles huvilised ning siis vastavalt huviliste arvule otsida koht, kus treeningut läbi viia ning tegeleda muu korraldusliku poolega.

Tabel 7.2. Ettepanekud treeningrühmade haldamiseks, ürituste korraldamiseks ja võistlustel osalemise organiseerimiseks.

Valdkond	Uuringu tulemused	Ettepanekud
Treeningrühmad	<ul style="list-style-type: none"> • Vähe osalejaid treeningrühmades; • Pole huvipakkuvaid treeningrühmasid; • Puuduvad ühistreeningud teistes linnades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osalejate kutsumine ja ergutamine; • Treeningrühmade turundus erinevates kanalites; • Uute treeningrühmade loomine (nt jooksmine, rattasõit); • Regulaarsete treeningrühmade loomine ka Tartusse ja Pärnusse;
Ürituste korraldamine ja läbiviimine (matkad, laagrid)	<ul style="list-style-type: none"> • Ürituste info pole jõudnud kõikide töötajateni või saabub hilja; • Suveperioodil raske leida ühist aega; • Osalejateks eelkõige Tallinna inimesed; • Tervisenädala tegevus ei jõua maakondadesse; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegevuskava aastaks; • Konkreetsed isikud, kes teevad ürituse plaanid ja ajakavad; • Ürituste turundus erinevates kanalites; • Osalejate kutsumine üle Eesti; • Kokkuvõtete tegemine üritustest; • Tervisenädala tegevuse laiendamine väljaspool Tallinna; • Koostööpartnerite hulga suurendamine Tervisenädalal;
Võistlustel osalemine	<ul style="list-style-type: none"> • Osalejaid on raske leida; • Uued inimesed ei tule osalema; • Võistlustega seonduv info ei jõua töötajateni; • Võistluste kajastus on vähene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeskonna kokkupanemine, uute osalejate leidmine; • Võistluste kava ja tegevuste tutvustamine; • Võistluste turundus erinevates kanalites; • Võistluse ajal fotod, videod, <i>live</i> ülekanded; • Kokkuvõtete tegemine pärast võistlusi.

Allikas: autori koostatud.

Järgmise alateemana kirjeldas autor ettepanekuid ürituste korraldamise osas. Eelnevalt on korraldatud mitmesuguseid aktiivseid matkasid ja laagreid, kuid ankeetküsitluse vastustest selgus, et osalejate arv on olnud pigem madalalpoolne. Suur hulk vastajaid polnud üldse osalenud ühelgi üritusel. Autori arvates võib selle taga olla taas vähene ürituse väljareklaamimine töötajate seas. Ettepanek oleks panna paika ürituste plaan terveks aastaks, et oleks varakult teada, millal midagi toimub ning ka osalejad saaksid sellega juba ette arvestada. Oluline oleks, et üritused toimuksid kaugemal ka Tallinnast ja Harjumaast, et ka teistel töötajatel oleks mugavam osaleda. Kindlasti oleks ettepanek võtta aastasessse ürituste plaani jalgsimatk, rattamatk, pokkeriturniir, discgolfi turniir ja orienteerumine, sest need olid populaarseimad üritused, millel töötajad avaldasid soovi

osaleda ja millel on ka varasemalt olnud enim osalejaid. Ürituste puhul oleks ka taaskord olulisel kohal nende turundamine erinevate kanalite kaudu, et info jõuaks kõikide töötajateni aegsasti. Kaasa aitaks ka näiteks eelnevate aastate ürituste videote ja fotogaleriide esitlemine.

Erinevatel Firmaspordi liidu poolt korraldatavatel võistlustel on osaletud juba aastaid ning sellega jätkamine on kindlasti oluline. Fookusgrupi intervjuudest spordiklubiliikmetega aga tuli välja asjaolusid, et tihti on osalejaid puudu ja uusi tulijaid on vähe. Oluline oleks taas, et töötajateni jõuaks kogu informatsioon, mida need võistlused endast kujutavad ning kellele need suunatud on. Hetkel saabub üldjuhul e-mail üleskutsega osaleda, aga see ei erguta inimesi osalema. Siinkohal saaks kindlasti abiks olla näiteks uudiskirjas avaldatud lood eelmistest võistlustest, osalejate emotsioonidest ja saavutustest, mis oleks ilmestatud piltide ja videotega. Võistluse ajal oleks huvitav mõne osaleja poolt teha ka näiteks *live* ülekanne, et ka teised näeksid, missugune põnev võistlus toimumas on, et suurendada veel huvi. Ankeetküsitluse vastustest tuli välja, et paljud töötajad pole osalenud võistlustel, sest nad ei pea ennast piisavalt füüsiliselt võimekaks. Juba osalenud töötajad saaksid ergutada kõiki inimesi osalema, sest nagu ka intervjuudest selgus, siis tihtipeale ei peagi olema füüsiline vorm tiptasemel, töötajad saavad osaleda ka lihtsamatel aladel, mis ei nõua suurt pingutust. Ka pidasid uuringus osalenud spordiklubiliikmed probleemiks asjaolu, et võistluste meeskonnas on tiimiliikmed võõrad. Samas just võistlustel olekski töötajatel suur võimalus saada üksteisega rohkem tuttavaks, sõbruneda ja seeläbi kasvatada meeskonna ühtsustunnet. Potentsiaalseteks ohtudeks võivad kujuneda asjaolud, et korraldatakse huvitavaid üritusi, kuid siiski jääb osalejate arv madalaks või jääb endiselt võistlustel osalejaid mingil põhjusel puudu.

Tabelis 7.3. on autor toonud ettepanekud kontori elustiili tervislikumaks muutmiseks ja omatoodete pakkumiseks. Hetkel on kontoris pakutavad aktiivsed tegevused pigem piiratud ning suur osa töötajatest neid väga ei kasuta. Populaarseim aktiivne liikumine, mida kontoris harrastatakse on treppidest käimine.

Tabel 7.3. Ettepanekud kontori tervisliku elustiili tõstmiseks ja omatoodete pakkumiseks.

Valdkond	Uuringu tulemused	Ettepanekud
Töökoha elustiili tervislikumaks muutmine	<ul style="list-style-type: none"> • Kontorisse on soov saada jõusaal; • Töötajad sooviksid osa võtta aktiivsetest liikumispausidest; • Töötajad tahaksid kontoris tervislikumalt toituda; • Puudub ühine suurem puhkeruum; • Esinduse töötajatel puudulikud võimalused tervisliku elustiili harrastamiseks; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ühine puhkeruum toidu valmistamiseks, sirutamiseks jne; • Rohkem pesemisvõimalusi kontoris; • Jõusaali loomine; • Igapäevased aktiivsed pausid; • Teemaüritused iga nädal/iga kuu; • Koostöö Sõpruse Bistrooma tervisetoote pakkumiseks; • Kontorimassaaži pakkumine; • Reguleeritavad töölaudad kõikidele töötajatele; • Esinduse inimestele sammulugejad; • Ergutavad üleskutsed osalemiseks aktiivsetel pausidel ja teemaüritustel;
Omatoodete pakkumine	<ul style="list-style-type: none"> • Omatoote info on uuendamata ja valik on kesine; • Omatoote kättesaadavus ja tarne on aeganõudev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treeningriided ja muud tooted (rätikud, joogipudelid jne); • Toote turundus erinevates kanalites, e-pood.

Allikas: autori koostatud.

Töötajate peamine soov, kuidas töökohta tervislikumaks muuta, oleks jõusaali olemasolu. Arutelus spordiklubi juhatajaga selgus, et jõusaali rajamine poleks küll võimatu, kuid hetkel praeguses peakontoris selleks konkreetselt head asukohta pole. See nõuaks laia pinda, kuhu oleks mugav ligipääs kõikidel töötajatel. Tulevikuplaan on ettevõttel peakontori asukohta muuta ning siis oleks see plaan isegi reaalsem ja teostatavam. Samuti oleks sel juhul vajalik juurde tekitada ka rohkem pesemisvõimalusi. Hetkel asub peakontoris kolm duširuumi.

Hetkel on puudu ka suur puhkeruum, mida saaksid kasutada kõik töötajad. Puhkeruumid on erinevates osakondades ja tiimides eraldi olemas, kuid ühine ala puudub. Ettepanek oleks tekitada suurem ühine puhkeala, kus oleksid mugavad diivanid, kott-toolid, kööginurk koos söögi soojendamise võimalusega, aktiivsed mängud (lauatennis, koroon, mängukonsoolid jt), venituse- ja võimlemisala jne. Ühine puhkeruum võimaldaks ka erinevate osakondade inimestel üksteisega rohkem kokku puutuda ja koos aktiivselt aega veeta. Ka on varasemalt pakutud töökohas massaaži võimalust, millega kindlasti võiks jätkata, et leevendada sundasendist tekkinud pingeid. Lisaks on juba astunud samm selles

suunas, et mitmed kontorilauad on välja vahetatud reguleeritavate vastu, mis tähendab, et töötajad saavad ise valida, kas töötada seistes või istudes. Seesugused lauad võiksid olla kõikidel töötajatel, et vähendada istuvat tööstiili.

Edukalt on korraldatud tervisepäevi ja -nädalaid, kus on organiseeritud suurel hulgal aktiivseid tegevusi ning muid tervise ja heaoluga seonduvaid tegevusi. Kindlasti on oluline, et Tervisenädala korraldamine jätkuks, sest huvi selle ürituse vastu on olnud suur ja on ka edaspidi nagu selgus ankeetküsitluse vastustest. Ettepanek oleks aga leida uusi huvitavaid koostööpartnereid, keda Tervisenädala raames kaasata. Populaarsed on olnud kuulsate inimeste poolt korraldatud tegevused, nagu näiteks Jaak Mae jooksutrenn ja Ott Kiivikase loeng. Võiks kindlasti ka edaspidi mõelda mõne kuulsa inimese kaasamise peale. Samuti saaks koostööd teha mõne spordiklubi või treeneriga, kes viiks Tervisenädalal läbi treeninguid kontoris. Ka oleks koostööpartnerite osas heaks valikuks tervisetoodete ja treeningvarustuse pakkujad, kes saaks oma tooteid tutvustada ja pakkuda töötajatele soodsama hinnaga.

Suur hulk töötajaid näitas huvi üles ka aktiivsete pauside vastu töökohas. Autoripoolne ettepanek oleks, et toimuks iga päev kindlal kellaajal aktiivne liikuv paus 15-20 minutit. Pausi ajal oleks võimalik teha erinevaid harjutusi: kükid, väljaasted, plank, seina najal istumine, kõhulihaste harjutused, jooga, venitamine jne. Aktiivne paus võiks olla näiteks igal argipäeval kell 14.00 ja toimuda kindlas asukohas. Läbiviijaks saakski olla konkreetne spordiklubi tegevuse korraldaja või mõnel päeval ka mõni muu huviline töötajate seast. Lisaks igapäevastele aktiivsetele pausidele oleks ettepanek korraldada ka iganädalasi teemaüritusi – näiteks puuvilja kolmapäev, smuuti neljapäev, batooni reede jne. Ka võiks kord kuus toimuda mõni liikumist ergutav üritus nagu näiteks autovaba päev, trepikäimise päev, rattaga tööle tulemise päev jne. Erinevaid teemaüritusi saaks korraldada vastavalt hooajale, aastaajale või mõnele pühale või tähtpäevale. Kindlasti oleks oluline ergutada osalema kõiki töötajaid üleskutsetega erinevates kanalites – uudiskiri, sisuleht, e-maili üleskutse, plakatid, *Facebook*'i postitus ja siseTV. Suurt huvi näidati ka tervislike snäkkide automaatide vastu. Sellega seoses oleks ettepanek teha koostööd peakontoris asuva Sõpruse Bistrooma, kus enamik töötajaid käivad lõunat söömas. Bistroomast võiks töötajatel olla võimalus osta erinevaid puuvilju, müslibatoone,

smuutisid, juurvilju ja muid tervislikke snäkke. Ka oleks võimalik koostöös bistrooga korraldada tervisliku toidu pakkumise päevi.

Unarusse ei tohiks kindlasti jätta ka teisi töötajaid, kes töötavad väljaspool Tallinna peakontorit. Ühe ettepanekuna oleks võimaldada töötajatele sammulugejad ning nad saaksid kas tiimidena, poodide vahel või piirkonniti korraldada sammulugemise võistlusi ja ergutada üksteist rohkem liikuma. Lisaks saaks samuti ergutada töötajaid tegema aktiivseid venitus- ja võimlemispause kindlatel kellaaegadel päeva jooksul. Kui kontoris toimub mõni teemanädal või kuuüritus, siis saaks kaasata ka teisi töötajaid. Näiteks saaks spordiklubi töötaja viia läbi võistluse esinduste vahel, kes küpsetab midagi ja postitab selle *Facebook*'i gruppi, et teised saaksid hinnata. Samuti saaks osa võtta autovabast päevast või rattaga tööle tulemisest. Selleks, et muude linnade töötajad saaksid osa ka Tervisenädalast, oleks oluline pakkuda sel nädalal mitmekülgseid võimalusi teistes asukohtades. Näiteks võiks pakkuda suuremates linnades võimalust külastada mõnda uut treeningut või spordiüritust, soetada mingeid tervisetooted soodushinnaga või korraldada samuti mõni tervisealane loeng või ühistreening, kus töötajad saaksid osaleda. Ohuks võib kujuneda asjaolu, et kui luuakse kontoris uusi huvitavaid teenuseid, siis neid ei kasutata piisavalt. On oht, et ettevõtte panustab näiteks jõusaali loomisse, kuid töötajate huvi selle vastu on väike. Samuti on oht, et kui hakatakse korraldama aktiivseid pause, teemanädalaid, tervisepäevi või muud huvitavat, siis pole töötajate huvi nende vastu piisavalt suur.

Viimase punktina ettepanekute tabelis tõi autor välja spordiklubi omatooded. Hetkel on tootevalik üsna väike ning tihti on tooted ka ruttu otsas. Ettepanek oleks laiendada tootevalikut ja pakkuda ettevõtte logoga laiemal hulgal treeningriideid ning muid meeneid. Mugavamaks ja kiiremaks ostlemiseks võiks tulevikuplaanina mõelda ka e-poe tellimise võimaluse peale. Hetkel on tellimine ainult läbi e-kirja ning kauba kättesaadavuse, kättetoimetamise ja suuruste kohta on info kohati puudulik ning vastamine võtab aega. Ettevõtte logoga tooteid saaksid töötajad kanda nii ühistreeningutel, võistlustel, muudel terviseüritustel kui ka vabal ajal. E-poe puhul võib kujuneda ohuks asjaolu, et selle loomine võib olla ajakulukas ja kallis tegevus, kuid töötajad ei hakka sealt piisavalt tooteid ostma, et toodete peale minevat kulu katta.

Lähtuvalt esitatud ettepanekutest koostas autor uue klienditeekonna mitteliikme jaoks. Kuna spordiklubi mittekasutajate intervjuu vastustest selgus, et tegemist on enamasti kõikide puhul siiski aktiivset ja tervislikku eluviisi harrastavate töötajatega, siis on klienditeekond koostaud olemasoleva töötaja jaoks, kes liitub spordiklubiga ja hakkab osa saama spordiklubi tegevusest ja üritustest. Klienditeekond spordiklubi mittekasutaja kohta asub lisas 12.

Klienditeekonnas on aluseks võetud eelkõige persoon Jane, kellele meeldib tervisesport ja füüsiline aktiivsus, kuid kel pole veel olnud mahti liituda Elisa spordiklubiga erinevatel põhjustel. Persoon eelistab osa võtta tihti üritustest ka pealtvaatajana, sest tema jaoks on esmatähtis inimestega suhtlemine. Kuna töötaja on olnud ettevõttes juba viis aastat, siis oleks tema jaoks vajalik saada rohkem informatsiooni spordiklubiga liitumisest ning kommunikatsioon tegevuse osas peaks olema avalikum ja nähtavam. Töötajal peaks olema võimalus saada lisainfot kas ettevõtte intranetist või suheldes teiste kolleegidega, kes ergutaksid liituma. Kuna mittekasutaja elab väljaspool Tallinna, siis on tema jaoks oluline tutvuda SportID pakutavate teenustega tema elukohas ning võistlustega, mis toimuvad tema jaoks logistiliselt heas asukohas. Kui saabub ürituse kutse, siis peaks see olema kindlasti atraktiivne ja ergutama osalema. Mittekasutaja saaks jällegi suhelda ka kolleegidega, kes on juba osalenud ja kes saavad kinnitada, et tasub osa võtta, sest tegemist on meeldejääva üritusega. Kui juba pealtvaatajana tutvuda ja osaleda, siis saaks töötaja aimu, et tasub ka ise aktiivselt osaleda ja ennast proovile panna, sest saadav emotsioon ja kogemus on meeldejäävad.

Info saamise juures on oluline, et see oleks kättesaadav erinevatest kanalitest. Kui spordiklubil olekski oma pidevalt uuenev sisuleht, uudiskirjad, üleskutsed e-maili teel, sotsiaalmeedia postitused ja konkreetsed inimesed, kelle poole pöörduda, siis oleks uuel liitujal lihtne informatsiooni hankida ning seda tõenäolisem oleks tema liitumine spordiklubiga. Eelnevalt loodud klienditeekonna näide võiks kehtida ka Tallinnas elava töötaja kohta, kes alles liitub ning saab infot ürituste, sporditoetuse ja võistluste kohta.

Kuna peamise probleemina tuli uuringu järelendusena välja asjaolu, et spordiklubi tegevus ja kommunikatsioon tegevuse osas pole piisavalt nähtavad, siis otsustas autor kasutada teenuse plaani uurimismeetodit selleks, et luua spordiklubile skeem parendatud kommunikatsiooni ja tegevuskava osas. Teenuse plaan on esitatud lisas 13 ja kajastab

spordiklubi töötajate nähtavaid ja varjatud tegevusi, spordiklubiliikmete tegevusi, muid taustategevusi ja füüsilist keskkonda. Füüsilise keskkonna all on välja toodud peamised kanalid, mille kaudu spordiklubiga seonduvat infot edastatakse ning teenuste tarbimise kohad. Spordiklubi kasutajate tegevuste seas on esitatud enamik nendest, mida liikmel on võimalik teha läbi spordiklubi teenuste. Nähtavas kokkupuutes kasutajaga on kirjeldatud tegevused, mida Elisa Spordiklubi töötajad igapäevaselt saavad teha info edastamiseks, teenuste arendamiseks ja turundustegevustes. Mittenähtavas kokkupuutes on märgitud tegevused, mida spordiklubiliikmed otseselt ei taju, kuid millega spordiklubi igapäevaselt tegelema peaks. Tugiprotsesside all on välja toodud eelkõige teised osakonnad ja partnerid, kellega tihedalt koostööd tehakse teenuste arendamise ja toimimise eesmärgil. Teenuse plaanil on samuti näha kokkupuutepunktid erinevate tegevuste vahel, mis on omavahel ühendatud katkendlike joontega. Teenuse plaan peaks andma selge ülevaate spordiklubi pakutavatest teenustest ja olulistest tegevustest.

Lähtuvalt esitatud parendusettepanekutest koostas magistritöö autor Elisa Spordiklubile uue ärimudeli kontseptsiooni, mis on näha lisas 14. Ärimudeli kontseptsiooni põhjana on kasutatud Osterwalder'i ja Pigneur'i (2010, lk 44) loodud mittetulunduslikku ärimudelit, kuna spordiklubi puhul on tegemist kasumit mitte teeniva ühinguga. Aluseks on võetud väärtuspakkumine, mis on nähtav lisas 10 ning mida on edasi arendatud lähtuvalt saadud järeldustest ja ettepanekutest. Kirjeldatud on ka teised ärimudeli olulised komponendid nagu kaasloojad, suhted, võtmetegevused, partnerid, ressursid, kanalid ning kulu- ja tuluvood.

Kirjeldatud väärtuspakkumises tooks eraldi olulisena välja ka teoorias käsitletud terviseriskide vähendamise, tervisliku elustiili juurutamise ja töötajate füüsilise aktiivsuse kasvatamise. Vähem oluline pole ka meeskonnavaimu suurendamine ja töökoha terviseteenuste arendamine. Kindlasti on oluline, et Elisa Spordiklubi pööraks tähelepanu kõikidele töötajatele, nii olemasolevatele liikmetele, uutele liitujatele kui ka nendele töötajatele, kes pole veel liitunud. Vaid seeläbi saab pakkuda teenuseid kõikidele ning värvata ka uusi liikmeid. Väärtuspakkumist silmas pidades ja võtmetegevustega igapäevaselt tegeledes, saaks spordiklubi arendada oma teenuseid ning suurendada liikmete arvu ja hoida liikmeid rahulolevatena. Mitmekülgne turundustegevus ja nähtav kommunikatsioon on üheks olulisimaks aspektiks, kuidas spordiklubi tegevus viia kõikide töötajateni.

Autori arvates saaks Elisa Spordiklubi käesolevas töös läbiviidud uuringu tulemusi ja ettepanekuid arvesse võttes arendada oma teenuseid seesuguselt, et spordiklubiliikmed oleksid rahulolevamad, uued töötajad sooviksid liituda ning teenuste valik oleks mitmekülgne ja kõigile kättesaadav. Kindlasti peaks arvestama asjaoluga, et teenuste arendamine on pikaajaline protsess ning selleks, et saavutada tulemusi, peaks hakkama tegelema arendusega sammhaaval, võttes prioriteediks esialgu olulisemad küsimused. Autori arvates olekski kõige olulisem luua ühtne tervise- ja heaoluprogramm, määrata sellele kindlad vastutajad ning panna paika konkreetsed tegevused ja ajakavad, et spordiklubi saaks konkreetse sihi, kuidas oma igapäevategevustega jätkata.

KOKKUVÕTE

Terviseedendus töökohas on muutunud järjest olulisemaks teemaks, millega maailmas erinevates organisatsioonides on hakatud põhjapanevamalt tegelema ja sellele teadlikult tähelepanu pöörama. Teema on järjest aktuaalsemaks muutunud ka Eestis. Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teha parendusettepanekuid uuritavale Elisa Eesti AS-ile kuuluvale MTÜ Elisa Spordiklubile, kuidas oma teenusekontseptsiooni arendada. Uuring viidi läbi ettevõtte töötajate seas, kaasates ka spordiklubi juhataja.

Töötajate terviseküsimumstega tegelemine on kuulunud üldjuhul personalijuhtimise pädevusse. Konkreetsemate töötajate tervise- ja heaoluprogrammidega tegelemine jõudis organisatsioonidesse erinevate autorite kohaselt kas 70ndate lõpus või 80ndate alguses. Ettevõtetel on suur võimalus ergutada töötajaid elama tervislikumat eluviisi, pakkudes selleks mitmeid teenuseid. Terviseedendust töökohas võib käsitleda kui kombinatsiooni tegevustest, mis parandavad töötajaskonna heaolu ja tervist töökohas. Kasu terviseedendusest töökohas saavad nii tööandjad kui töötajad. Kasuteguritena võib välja tuua näiteks füüsilise aktiivsuse suurenemise, terviseriskide vähenemise, töötajate rahulolu ja motivatsiooni suurenemise, stressi ja pingete maandamise, meeskonnavaimu suurenemise ja produktiivsuse kasvu. Mitmed läbiviidud uuringud on näidanud, et terviseedendusega töökohtades tegeletakse järjepidevamalt ning selleks kasutatakse uusi huvitavaid ja mitmekülgseid teenuseid, mida töötajaskonnale võimaldatakse.

Selleks, et töökoha tervise teenuseid arendada, on võimalik kasutada teenusedisaini põhimõtteid. Teenusedisaini meetodeid rakendades on võimalik saada teada, missugused on kasutajate vajadused, soovid ja käitumismustrid, mille alusel on võimalik disainiga tegeleda ja vajalikke muudatusi sisse viia. Teenusedisainil on kindlad protsessid, mida autorid on käsitlenud erinevalt, kuid need sisaldavad sarnaseid etappe. Käesolevas töös

sai analüüsitud nelja autori teenusedisaini protsesse ning nende alusel koostatud protsess magistritöö uuringu läbiviimise jaoks. Protsessi etappideks oli avastamine, uurimine, arendamine ja kontseptsiooni loomine. Iga etapi juures kasutati erinevaid meetodeid, mis aitasid parendada olemasolevaid või luua uusi teenuseid. Kirjeldatud said meetodid, mida käesolevas töös autor rakendas, et arendada teenusekontseptsiooni Elisa Spordiklubi jaoks. Kasutatud meetoditeks olid andmete analüüs, huvigruppide kaardistamine, intervjuude läbiviimine, ankeetküsitlus, klienditeekonna koostamine, persoonade loomine, empaatia kaardi koostamine, SWOT analüüs, väärtuspakkumise loomine, ärimudeli koostamine ja teenuse plaani loomine.

Uuritava Elisa Spordiklubi problemaatika välja selgitamiseks analüüsis autor spordiklubi senist tegevust ja korraldust ning viis läbi intervjuu spordiklubi juhataja Jaanika Partsiaga. Arutelust selgus, et peamiseks probleemiks spordiklubil on asjaolu, et spordiklubiliikmete arv võrreldes töötajate koguarvuga on pigem madal ning soov on seda hulka suurendada. Lisaks tuli välja kitsaskohti spordiklubi kommunikatsiooni ja turundustegevuse osas. Juhatajaga koos kaardistas autor ka spordiklubi huvigrupid. Autor viis läbi ankeetküsitluse ettevõtte töötajaskonna seas, et selgitada välja spordiklubiga mitteliitumise põhjused, rahulolu teenustega, teenuste parendusvajadused ning töötajate motivatsiooni seose tervisliku elustiiliga. Lisaks viidi läbi fookusgrupi intervjuud nii spordiklubiliikmete kui mitteliikmetega, et saada konkreetsemad sisendid erinevate teenusedisaini meetodite rakendamiseks.

Ankeetküsitluse vastustest selgus, et ettevõttes töötavad inimesed on üsna tervisliku elustiiliga, kuid paljud pole liitunud spordiklubiga just seetõttu, et harrastatakse sporti mujal, väljaspool spordiklubi. Küll aga märgiti ära asjaolusid, et spordiklubil pole sobivaid teenuseid ning pole kuulnud spordiklubi tegevusest piisavalt. Spordiklubi kasutajad tõid peamise eelisena välja asjaolu, et võimaldatakse kasutada sporditoetust oma äranägemise järgi. Lisaks on spordiklubi kasutajatel endal isiklik spordihuvi, mis on ajendanud spordiklubiga liituma. Spordiklubi kasutajad on teenustega üldiselt rahul olnud, kuid kitsaskohana tuli välja asjaolu, et spordiklubi tegevus pole nähtav, kommunikatsioon pole piisav ning turundus on vähene. Samuti tuli kitsaskohana välja asjaolu, et korraldatud üritustest ja ühistreeningutest osavõtt on üldiselt madal. Lisaks on

kontoris kohapeal pakutavad terviseteenused pigem alakasutatud või pole neid piisavalt ning puuduvad teenused väljaspool Tallinna elavatele töötajatele.

Fookusgrupi intervjuudest mitteliikmetega selgus, et tegemist on üldjuhul füüsiliselt aktiivsete töötajatega, kes samuti harrastavad sporti väljaspool spordiklubi. Pigem ei oldud liitunud samuti seetõttu, et pole olnud piisavalt kommunikatsiooni tegevuse osas ning teenuste valik väljaspool Tallinna on pigem kesine. Spordiklubi kasutajad tõid välja, et tegevus on olnud üsna jätkusuutlik, sest osaletakse mitmetel spordivõistlustel, korraldatakse ühistreeninguid ja üritusi, millest osa võetakse. Kitsaskohana toodi taaskord välja, et tegevus saaks olla laiahaardelisem ja nähtavam, kui oleks konkreetsed töötajad, kes haldaksid spordiklubi tegevust.

Lähtuvalt läbiviidud küsitlusest ja intervjuudest koostas autor kaks persoonat – mitteliige ja spordiklubi kasutaja, kellele loodi ka empaatia kaart koos väärtuspakkumisega ning koostati olemasolev klienditeekond. Mitteliikme jaoks koostas autor uue täiendatud klienditeekonna. Teenuste kaardistamise eesmärgil sai koostatud Elisa Spordiklubile SWOT analüüs ja olemasolev väärtuspakkumise mudel. Teenuste arendamise eesmärgil koostas autor uue ärimudeli kontseptsiooni ning täiustatud teenuse plaani. Kasutatud teenusedisaini meetodid aitasid paremini mõista, kes on klient, kellele teenuseid luuakse, kuidas ta teenuseid tarbib ning mida teenused talle annavad. Lisaks aitas uue ärimudeli ja teenuse plaani loomine kaardistada kogu uue teenuse kontseptsiooni, mis peaks aitama luua ühtsemat tervise- ja heaoluprogrammi, mis hõlmaks kõiki vajalikke teenuseid ning aitaks suurendada spordiklubiliikmete arvu, rahulolu teenustega ja parandada kommunikatsiooni.

Analüüsides olemasolevaid teenuseid ning võttes arvesse saadud uuringu tulemusi, tegi magistritöö autor Elisa Spordiklubile ettepanekud oma tegevuse ja teenuste arendamise eesmärgil. Peamise ettepanekuna tõi autor välja ühtse tervise- ja heaoluprogrammi loomise, millel oleks konkreetsed töötajad, kes tegelevad kogu tegevuse korraldamisega, sealhulgas turunduse ja kommunikatsiooniga, ürituste korraldamisega, informatsiooni jagamisega, liikmete värbamise ja haldamise ning muu olulisega. Ühtne läbimõeldud prgramm annaks võimaluse planeerida tegevust organiseeritumalt ning koostada konkreetse tegevus- ja ajakava ning arendada teenuseid. See võtaks surve ära spordiklubi juhatajalt, kellel põhitöö kõrvalt ei ole piisavalt ajaressurssi kõigega tegelemiseks.

Ettepanek oleks muuta ka kontori elustiili aktiivsemaks luues juurde terviseteenuseid. Oluline oleks kaasata terviseteenustest osa saama ka väljaspool Tallinna töötavad inimesed.

Käesoleva magistritöö ettepanekud esitatakse Elisa Spordiklubi juhatusele ja juhatajale. Töö lugejateks saaksid olla ka teised organisatsioonid, kes plaanivad arendada oma töökohas pakutavaid tervise- ja sporditeenuseid. Käesolev töö annab ülevaate terviseteenustest, mida tööandja saaks oma töötajatele võimaldada ning kuidas teenuseid arendada. Edaspidistes uuringutes saaks võrrelda omavahel erinevaid organisatsioonide loodud terviseedenduse programme ning analüüsida, kuidas on pakutavaid teenuseid arendatud ning mis mõju on see avaldanud töötajatele. Lisaks saaks analüüsida, mil moel aitavad konkreetsed tervise- ja sporditeenused suurendada töötajate motivatsiooni, produktiivsust ja töörahulolu.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, A. & Cox, A. L. (2008). Questionnaires, in-depth interviews and focus groups. Cairns, P. & Cox, A. L. (eds), *Research Methods for Human Computer Interaction* (pp. 17–34). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Amlani, N. M., & Munir, F. (2014). Does physical activity have an impact on sickness absence? A review. *Sports Medicine*, *44*(7), 887–907. doi:10.1007/s40279-014-0171-0.
- Ammendolia, C., Côté, P., Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Hartvigsen, J., Boyle, E., Soklaridis, S., Stern, P. & Amick III, B. (2016). Healthy and productive workers: using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, *16*(1190), 1-18. doi: 10.1186/s12889-016-3843-x
- Berry, L. L., Mirabito, A. M. & Baun, W. B. (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?. *Harvard Business Review*, december. Retrieved from <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2007). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Arizona State University: Center for Services Leadership. Retrieved from <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>
- Brinkley, A., McDermott, H. & Munir F. (2016). What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, *35*(2), 136-148. doi: 10.1080/02640414.2016.1158852
- Buck Consultants. (2014). *Working Well: A Global Survey of Health Promotion Workplace Wellness and Productivity Strategies* (Survey Report Sixth Edition). Retrieved from http://www.workplacehealth.org.au/_literature_175866/Global_Wellness_Report
- Burke T. J., Dailey S. L. & Zhu Y. (2017). Let's work out: communication in workplace

- wellness programs. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 101-115. doi: 10.1108/IJWHM-07-2016-0055
- Burlot, F. (2005). Le sport et identité d'entreprise: vers une modification de l'imaginaire organisationnel, STAPS [Sport ja ettevõtte identiteet: organisatsiooni kujutlusvõime muutmine.]. *The International Journal of Sport and Physical Education*, Vol. 69, 73-92.
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety (n.d.). *Health and Safety Guide for Human Resources Professionals* [Brochure]. Retrieved from <http://www.ccohs.ca/products/publications/pdf/samples/humanresources.pdf>
- Cooper, A., Reimann, R. & Cronin, D. (2007). Modeling Users: Personas and Goals. *About Face 3: The Essentials of Interaction Design* (pp. 75-108). Indianapolis: Wiley Publishing.
- Coulson, J. C., McKenna, J. & Field, M. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176-197. doi: 10.1108/17538350810926534
- Crespo, N. C., Sallis, J. F., Conway T. L., Saelens B. E. & Frank L. D. (2011). Worksite Physical Activity Policies and Environments in Relation to Employee Physical Activity. *American Journal of Health Promotion*, 25(4), 264-271.
- Dam, R. & Siang, T. (2018). Personas – Why and How You Should Use Them. Retrieved from <https://www.interaction-design.org/literature/article/personas-why-and-how-you-should-use-them>
- De Kok, J. (2003). *Human resource management within small and medium-sized enterprises* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/n200310.pdf>
- De La Torre, H. & Goetzel, R. (2016). How to Design a Corporate Wellness Plan That Actually Works. *Harvard Business Review*, march. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/how-to-design-a-corporate-wellness-plan-that-actually-works>
- Design Council. (2012). *Design Methods for Developing Services*. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/338966164/Design-methods-for-developing-services-pdf>
- Eesti Firmaspordi Liit. (2012). Eesti Firmaspordi Liidu Arengukava 2012-2016. Loetud

- adressil <https://firmasport.ee/arengukava/>
- Eesti Sportlikem Ettevõtte. (2018). Loetud adressil <https://firmasport.ee/ettevote/eesti-sportlikem-ettevote-juhend/>
- Eichberg, H. (2009). Sport and the Workplace: Company Sport Between Corporation and Co-Operation. *Sport, Ethics and Philosophy*, 3(2), 158-170. doi: 10.1080/17511320902982071
- Fritsche, K. R. (2010). *What is Service Design? A simplified guide to aid in today's confusion about a new discipline of business* (Bachelor's thesis). Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24688/Fritsche_Kristin.pdf?sequence=2
- Gibbons, S. (2018). Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking. Retrieved from <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
- Global Challenge. 2017. Retrieved from <https://globalchallenge.virginpulse.com>
- Harrison, J. P. (2010). Strategic planning and SWOT analysis. *Essentials of Strategic Planning in Healthcare* (pp. 91-97). Washington, DC: Health Administration Press.
- Health Promotion & Protection Branch, National Health Fund & Pan American Health Organization. (2015). Physical Activity Guide and Toolkit for the Workplace. Kingston, Jamaica: Ministry of Health. Retrieved from <http://moh.gov.jm/wp-content/uploads/2016/07/Physical-Activity-Guide-for-the-Workplace-final-min.pdf>
- Henning, R., Warren, N., Robertson, M., Faghri, P. & Cherniack, M. (2009). Workplace Health Protection and Promotion through Participatory Ergonomics: An Integrated Approach. *Public Health Reports*, 124(1), 26-35. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2708654/>
- How to Establish and Design a Wellness Program. (2018). Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/howtoestablishanddesignawellnessprogram.aspx>
- Institute for Health and Productivity Studies Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. (2015). *From Evidence to Practice: Workplace Wellness that Works. Employer Guide – Technical Report [Brochure]*. Retrieved from <https://www.transamericacenterforhealthstudies.org/docs/default->

source/wellness-page/from-evidence-to-practice---workplace-wellness-that-works.pdf?sfvrsn=2

- Jaska, J. (2013). Kliendi teekond seest ja väljast (slaidid). Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
- Joubert, Y. T. (2013). Considerations and actions to effectively encourage team sport in an organisation: A qualitative study. *Journal of Business Management*, 7(6), 463-471. Retrieved from http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500-13546/Article%20Organisational%20team%20sport%20.1380553507_Joubert%20and%20Beer.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Joubert, Y. T. & De Beer, H. (2010). Experiences of employees who participate in organisational team sport activities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 1(1), 51–59. Retrieved from <http://jetems.scholarlinkresearch.com/articles/Experiences%20of%20employees%20who%20participate%20in%20organisational%20team%20sport%20activities.pdf>
- Joubert, Y. T. & De Beer, J. J. (2012). Organizational team sport as a diversity management intervention: A qualitative study. *African Journal of Business Management*, Vol 6(28), 8353–8361. doi:10.5897/ AJBM12.459
- Kaiser Family Foundation & Health Research & Educational Trust. (2014). *Employer Health Benefits* (annual survey). Chicago: Illinois. Retrieved from <http://files.kff.org/attachment/2014-employer-health-benefits-survey-full-report>
- Kaivo-oja, J. (2012). Service Science, Service Architectures, Service Designs, and Dynamic Service Business Development. Kuosa, T. & Westerlund L. (Eds.), *Service Design: On the Evolution of Design Expertise* (pp. 69-82). Viljandi: Print Best printing house.
- Kelly, F. (1999). *Guidelines on Improving the Physical Fitness of Employees*. Retrieved from http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oeheurfitness.pdf
- Kim, M., Park, S. & Kim, Y. (2013). Sports with Coworkers? How Motivations for Company Community Sport (CCS) affect Organizational Behavior. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 175-186. Retrieved from <http://www.jimsjournal.org/19%20Minjung%20Kim.pdf>
- Kohler, S. (2016). Workplace health promotion of large and medium-sized businesses:

- The relationship between and predictors of activities in two German states. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 184-201. doi: 10.1108/IJWHM-11-2015-0066
- Kovács, E. D. & Gergely E. (2009). Examining some fields within human resources management. In: Nábrádi, A., Lazány, J., Fenyves, V (Eds.), *AVA Congress 4: International Congress on the Aspects and Visions of Applied Economics and Informatics. Book of abstracts* (pp. 723-731). Debrecen: Agroiinform Kiadó.
- László, K. D., Pihart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Marmott, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70(6), 867–874. doi:10.1016/j.socscimed.2009.11.022
- Mager, B., & Sung, T. J. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1-3. Retrieved from <http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/view/994/341>
- Making Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work. (2015). Retrieved from <https://www.jhsph.edu/research/centers-and-institutes/institute-for-health-and-productivity-studies/ihps-blog/making-workplace-health-promotion-wellness-programs-work>
- Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J. P., Huang, C. Y., Busum, K. R., Van Khodyakov, D. & Shier, V. (2013). Workplace wellness programs study – final report. RAND Health, Santa Monica, CA. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR200/RR254/RAND_RR254.pdf
- Mears, C. (2017). Discovery Phase – Service Design – The Beginner’s Guide. Retrieved from <https://theuxreview.co.uk/service-design-discovery-beginners-guide/>
- Miettinen, S. (n.d.). Service Design Methods and Action (slaidid). Retrieved from http://www.siecisbe.org/uploads/8/9/6/2/8962951/sd_methods_action_miettinen.pdf
- Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E. & Lindström, A. (2012). Realizing Design Thinking through a Service Design Process and an Innovative Prototyping Laboratory – Introducing Service Innovation Corner (SINCO). DRS 2012 Bangkok. Retrieved from http://sinco.fi/xyz/wp-content/uploads/2012/01/MiettinenRonttiKuure-Lindstrom_RealizingDesignThinking_final_PDF.pdf

- Moritz, S. 2005. *Service Design: Practical access to an evolving Field*. Germany: Köln International School of Design. Retrieved from https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign
- MTÜ Elisa Spordiklubi. (2012). *Elisa Spordiklubi põhikiri*. Tallinn: MTÜ Elisa Spordiklubi.
- Nilk, A. (2016). Elisa Spordiklubi innustab toolilt tõusma ja liikuma. *Jooksja (46), nr 5*. Loetud aadressil https://issuu.com/jooksja/docs/jooksja__46__nr_5__2016
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (N. J.): Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G. & Smith A. (2014). *How to create products and services customers want. Get started with...Value Proposition Design*. Hoboken: Wiley. Retrieved from <http://noahc.me/Value%20Proposition%20Design.pdf>
- Pichot, L., Pierre, J. & Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150. doi: 10.1108/00251740910929759
- Rosenberg, B. (2017). Kaks aastat tipus: Eesti sportlikema ettevõtte lugu. *Sportlik töötaja nr 1*. Loetud aadressil https://tervefirma.ee/wp-content/uploads/2017-05/Sportlik_t88taja_2017_talv_kevad-1.pdf
- Salgado, M. & Ahvenainen, M. (2012). What and When? A Visual Synthesis of Service Design Methods and the Phases for Implementing Them (slaidid). Retrieved from <https://www.slideshare.net/marianasalgado/what-and-when-a-visual-synthesis-of-service-design-methods-and-the-phases-for-implementation>
- Scherrer, P., Henley, N., Sheridan, L., Sibson, R. & Ryan M. (2008). Maintaining momentum: the challenge of a workplace physical activity program to sustain motivation and activity. *Journal of Research for Consumers*, 14, 1-12. Retrieved from http://jrconsumers.com/Academic_Articles/issue_14/
- Scherrer, P., Sheridan, L., Sibson, R., Ryan, M. M. & Henley, N. (2010). Employee engagement with a corporate physical activity program: the global corporate challenge. *International Journal of Business Studies*, 18(1), 125-139.
- Service Design. (2007). Office of Government Commerce. London: TSO (The Stationery Office). Retrieved from <https://tomj Smyth.files.wordpress.com/2015/04/itilv3sd-itil-v3-service-design.pdf>

- Service Design Tools. (2009). Retrieved from
<http://www.servicedesigntools.org/tools/35>
- Soosaar, M. & Rosenberg B. (2014). TET seminar: 10 üllatavat nippi tervisliku töökoha loomiseks. Loetud aadressil <https://blog.sportid.ee/archives/5540>
- Statistikaamet. (2015a). *TKU47: Ettevõtted ettevõtete rühma ja terviseedendusega tegelemise järgi* [andmebaas]. Loetud aadressil
<http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TKU47#>
- Statistikaamet. (2015b). *TKU48: Töötajad töötajate rühma ja viimase 12 kuu jooksul ettevõtte pakutavates tervist edendavates tegevustes osalemise järgi* [andmebaas].
 Loetud _____ aadressil
<http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TKU48#>
- Stickdorn, M. & Schneider J. (2011). *This is service design thinking: basics-tools-cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tervefirma.ee. (2018). Töötajatesse panustavad firmad TOP 10. Loetud aadressil
<https://tervefirma.ee/>
- Tervise Arengu Instituut. (2017). Loetud aadressil
https://intra.tai.ee/images/prints/documents/131531282937_tervisedendus_tooko_hal_est.pdf
- Thompson, P. (2018). Value Proposition Canvas (slaidid). Retrieved from
<https://www.slideshare.net/peterjthomson/value-proposition-canvas-28218650>
- Tööinspektsioon. (2017). Terviseedendus. Loetud aadressil <http://www.ti.ee/est/meedia/trukised-statistika/tookeskkonna-parimad-praktikad/tervisedendus/>
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Van Oosterom, A. (2009). DesignThinkers Service Design Method (slaidid). Retrieved from
<https://www.slideshare.net/designthinkers/designthinkers-service-design-method>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler I. K., Lucena, B. & Russo, B. (2011). *Design thinking: Business innovation* [electronic resource]. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Waterford Sports Partnership. (n.d.). *Physical Activity in the Workplace: A guide to promoting physical activity in the workplace* [Brochure]. Retrieved from
<http://www.waterfordsportspartnership.ie/pdfs/workplacebooklet.pdf>
- Weprin, M. (2016). Design Thinking: Stakeholder Maps. Retrieved from

<https://uxdict.io/design-thinking-stakeholder-maps-6a68b0577064>

World Health Organization. (2017). Retrieved from

http://www.who.int/occupational_health/topics/workplace/en/index1.html

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

Lisa 1. Teenusedisaini meetodid

Autor	Etapp	Meetodid
Moritz	Mõistmine	võrdlusuuring, konteksti analüüs, klientide segmentimine, (ekspert)intervjuud, küsitlused, kogemustestid, etnograafiline uuring, fookusgrupid, turu segmentimine, pimeostud, vaatlused, kasutajauuringud, spetsialistide arvamused
Design Council	Avastamine	klienditeekond ja kokkupuutepunktid, kasutajate päevikud, teenuse safari, vaatlused
Van Oosterom	Avastamine	klienditeekond ja kokkupuutepunktid, lõpptarbijate kogemused, eesliini kogemused, etnograafiline uuring, olemasoleva teenuse kaardistamine, huvigruppide määratlemine, võrdlusuuring, kontekstikaart, turu-uuring
Kaivo-oja	Probleemi tuvastamine	võrdlusuuring, konkurentide uuring, turu-uuring, trendide analüüs, stsenaariumite analüüs, süsteemi analüüs, võimaluste otsimine, huvigruppide määratlemine
Moritz	Mõtestamine	diagrammid, puutepunktid, maatriksid, paralleelmõtlemine, Lego mäng, mõttekaart, visuaalne mõtlemine, süsteemne mõtlemine
Design Council	Defineerimine	personade loomine, ajurünnak, disainiaudit
Van Oosterom	Kontseptsiooni loomine	prototüübi loomine, tujukaardid, intervjuud, ajurünnak, töötoad
Kaivo-oja	Lahenduse loomine	ajurünnak, ideaalse olukorra visualiseerimine, kontrollnimekiri, rollimäng, loovusringid, treeningud, ettepanekute programmid
Moritz	Loomine	ajurünnak, tuleviku puu, kehatunnetus, idee intervjuud, kogemuste visandamine, paralleeldisain, juhuslik valik, avatud ruumi meetod
Van Oosterom	Loomine	teenuse plaan, puutepunktid
Moritz	Filtreerimine	isiksuse profiilid, läbivaatus, personade loomine, SWOT analüüs, PEST analüüs, fookusgrupid, eksperthinnang, koostoime hindamine, diagnostiline hindamine, ülevaatlik hindamine, teostatavuse hindamine, kaartide sorteerimine, sedelite hääletus
Design Council	Arendamine	teenuse plaan, prototüübi loomine, ärimudeli loomine
Van Oosterom	Disainimine	turundus- ja kommunikatsioonistrateegia loomine, süsteemi loomine, puutepunktid, treeningud, koolitused
Kaivo-oja	Uue teenuse disain	ärimudeli loomine, brändi identiteedi loomine, turundusstrateegia loomine
Moritz	Selgitamine	rollimängud, personad, meeleolukaardid, isiksuse profiilid, kaamera päevikud, kogetud prototüüp, metafoorid, näidised, videod, stsenaariumid, jutustamine, sotsiaalvõrgustiku kaardistamine, ise proovimine, ettekujutamine
Moritz	Teostamine	äriplaan, teenuse plaan, simulatsioon, testimine, juhendite loomine, intranet, rollijuhendid, teenuse prototüüp, teenuse mallid
Design Council	Elluviimine	kasutusstseenaariumide loomine

Allikas: Moritz, 2005, lk 124-147; Design Council, 2012, lk 10; Van Oosterom, 2009; Kaivo-oja, 2012, lk 76-79 (autori koostatud).

Lisa 2. Intervjuuküsimused Elisa Spordiklubi juhatajale

- Kui kaua on spordiklubi tegutsenud?
- Kes olid spordiklubi loojad?
- Missuguste tegevustega tegelesite enne spordiklubi loomist?
- Mis on olnud peamised spordiklubi tegevused 6 aasta jooksul?
- Missugused on peamised üritused, mida spordiklubi on ise korraldanud? Missugused neist on olnud meeldejäävaimad?
- Kuidas on need üritused kulgenud? Kas olete küsinud tagasiside üritustele?
- Missugustel võistlustel olete Elisa meeskonnaga osalenud?
- Missuguseid tulemusi olete võistlustel saavutanud?
- Kas huvi võistluste vastu on olnud suur?
- Missuguseid teenuseid spordiklubi veel pakub liikmetele?
- Missugused on Elisa peakontoris pakutavad võimalused tervislikuks elustiiliks?
- Kas töötajad kasutavad neid võimalusi?
- Kui kaua olete korraldanud Tervisenädalat?
- Kes on korraldanud Tervisenädalat?
- Kes on olnud Tervisenädala raames olulisemad partnerid?
- Kuidas olete turundanud Tervisenädalat ja ka muid spordiüritusi?
- Kuidas sujub koostöö partneritega nagu SportID ja Firmaspordiliit?
- Kas olete mõelnud, kuidas muuta spordiklubi tegevust paremaks?
- Missugune oleks teie nägemus uutest spordiklubi teenustest?
- Mida peate hetkel peamiseks kitsaskohtadeks spordiklubi tegevuse juures?
- Kuidas saaks muuta kontori elustiili tervislikumaks?
- Mida sooviksite ise ära teha, et spordiklubi tegevust muuta paremaks?

Lisa 3. Küsimustik Elisa Spordiklubi teenuste osas

Sugu: mees; naine

Vanus

- a) 18-25
- b) 26-34
- c) 35-44
- d) 45-54
- e) 54-...

Osakond:

Kui kaua oled Elisas töötanud?

- a) Alla aasta
- b) 1-5 aastat
- c) 6-10 aastat
- d) 11-20 aastat
- e) Üle 20 aasta

Küsimustik mitteliikmetele

Miks Sa ei ole spordiklubi liikmeks astunud?

- a) Pole spordihuviline
- b) Ei ole kuulnud spordiklubist
- c) Ei taha maksta liitumistasu
- d) Harrastan sporti väljaspool spordiklubi
- e) Pole sobivaid teenuseid/teenusepakkujaid
- f) Olen uus töötaja/katseajal
- g) Muu põhjus.....

Võimalused kontoris

Kas kasutad kontoris pakutavaid alljärgnevaid võimalusi enda liigutamiseks töö ajal?

- a) Terviserada
- b) Lauatennis
- c) Koroona
- d) Noolemäng
- e) Stepper
- f) Treppidest käimine
- g) Kontorimassaaž
- h) Muu

Kuidas Sinu arvates kontori elustiili muuta tervislikumaks?

- a) Kontoris toimuvad ühistreeningud (rühmatrennid, jooga)
- b) Jõusaal kontoris
- c) Tervislike snäkkide automaadid
- d) Üleskutsed liikumiseks (plakatid, sise TV)

Lisa 3 järg

- e) Sammulugemise võistlused
- f) Terviserajal rohkem tegevusi
- g) Jala või rattaga tööle tulemine
- h) Aktiivsed pausid (plank, seina najal kükk, hüppenöör, võimlemine, venitamine jms)
- i) Muu

Küsimustik spordiklubi liikmetele

Liikmelisus

1. Kui kaua oled olnud spordiklubi liige?

- a) Alla aasta
- b) 1-3 aastat
- c) Üle 3 aasta

2. Kust leidsid/said infot spordiklubi tegevuse ja liitumise kohta?

- a) Intranetist
- b) Oma otseselt juhilt/kolleegidelt
- c) Uue töötaja koolituselt
- d) Tööintervjuul
- e) Personaliosakonnast
- f) Muu kanal...kirjuta siia

3. Kas spordiklubiga seonduva info leidmine on lihtne?

- a) Jah
- b) Ei...Miks?

4. Mis ajendas spordiklubiga liituma?

- a) Kolleegide soovitus
- b) Isiklik spordihuvi
- c) Sporditoetus
- d) Ühisüritused
- e) Ühised treeninggrupid
- f) Muu põhjus.....

Spordiklubi tegevuses ja üritustel osalemine

1. Millistes treeninggruppides osaled, mida spordiklubi pakub?

- a) Korvpall
- b) Võrkpall
- c) Triatloni grupp
- d) Jalgpall
- e) Ei osale
- f) Muu.....

2. Kas on mõni spordiala/treeningrühm, mis võiks Elisa spordiklubil juures olla?

.....

Lisa 3 järg

3. Millistel spordiklubi poolt korraldatud üritustel oled osalenud?

- a) Rattamatk
- b) Jalgsimatk
- c) Orienteerumisõhtu
- d) Tervisenädal
- e) Discgolfi turniir
- f) Tennise- ja sulgpallilaager
- g) Maleturniir
- h) Pokkeriturniir
- i) Endomondo kaloripõletuse väljakutse
- j) Muu.....
- k) Ei ole osalenud

4. Millistest üritustest sooviksid osa võtta?

.....

5. Kas oled osalenud ka Elisa eest spordivõistlustel?

- a) Jah
- b) Ei

6. Miks Sa ei osale võistlustel?

- a) Ma osalen
- b) Mulle ei meeldi/ma ei taha võistelda
- c) Ei tunne ennast piisavalt „sportlasena“
- d) Ma ei ole saanud infot võistluste kohta
- e) Osalemine on liiga kallis
- f) Minu jaoks on teised tiimiliikmed võõrad
- g) Muu.....

Sporditoetuse kasutamine

1. Mille jaoks kasutad sporditoetust?

- a) Spordiklubide teenused (kuumaksud, 10x kaart vms)
- b) Massaažiteenused
- c) Toitumisenõustamine/tervislik toitumine
- d) Personaaltreeningud
- e) Spaakülastused
- f) Muu.....

2. Mida sooviksid veel sporditoetuse eest tarbida?

.....

3. Kas sporditoetuse kasutamine läbi SportID on sinu jaoks lihtne?

- a) Jah
- b) Ei.....

Rahulolu spordiklubi tegevusega

Lisa 3 järg

1. Mis on spordiklubi juures hästi?

- a) Sporditoetuse kasutamise võimalus
- b) Spordiklubi korraldatavad üritused
- c) Tervisenädal kontoris
- d) Võimalus osaleda rahvaspordiüritustel (Maijooks, Tallinna maraton)
- e) Firmaspordi üritustel osalemise võimalus
- f) Pallimängude turniirid
- g) Spordiklubi riiete tellimise võimalus
- h) Muu

2. Mida muudaksid spordiklubi tegevuse juures?

- a) Rohkem ühisüritusi
- b) Spordiklubi võiks olla rohkem nähtav
- c) Rohkem võimalusi kontoris tervislikuks elustiiliks
- d) Laiem kommunikatsioon tegevuste osas
- e) Muu.....

3. Kas spordiklubi on ergutanud Sind elama tervislikumalt/sportlikumalt?

- a) Jah
- b) Ei

4. Kas sportlikum eluviis on aidanud kaasa Sinu töötulemuste paranemisele ja/või produktiivsusele?

- a) Jah
- b) Ei

5. Kas tunned, et töökoha poolt pakutavad sportlikud tegevused aitavad töö juures motivatsioonile kaasa?

- a) Jah
- b) Ei

6. Mis Sind isiklikult motiveerib spordiklubi teenuste tarbimise juures?

- a) Isiklik saavutusvajadus/füüsilise vormi parandamine
- b) Huvi sportida koos töökaaslastega, et suurendada läbisaamist
- c) Konkreetsete tulemuste saavutamine võistlustel/üritustel
- d) Muu.....

Võimalused kontoris

1. Kas kasutad kontoris pakutavaid alljärgnevat võimalusi enda liigutamiseks töö ajal?

- a) Terviserada
- b) Lauatennis
- c) Koroona
- d) Noolemäng
- e) Stepper
- f) Treppidest käimine

Lisa 3 järg

- g) Kontorimassaaž
- h) Muu.....

2. Kuidas Sinu arvates kontori elustiili muuta tervislikumaks?

- a) Kontoris toimuvad ühistreeningud (rühmatrennid, jooga)
- b) Jõusaal kontoris
- c) Tervislike snäkkide automaadid
- d) Üleskutsed liikumiseks (plakatid, sise TV)
- e) Sammu lugemise võistluse
- f) Terviserajal rohkem tegevusi
- g) Jala või rattaga tööle tulemin
- h) Aktiivsed pausid (plank, seina najal kükk, hüppenöör, võimlemine, venitamine jms)
- i) Muu.....

Lisa 4. Fookusgrupi intervjuu küsimused Elisa Spordiklubi mitteliikmetele

Elustiil ja hobid

- Vanus, ametikoht
- Kui kaua Elisas?
- Huvialad ja hobid
- Elustiil – perekond, elukoht, argipäev.
- Kuidas tööle/koju?

Suhe spordiklubiga

- Miks ei ole liitunud Spordiklubiga?
- Kas spordiklubiga liitumine on liiga keeruline? Kas aastamaks 15€ on palju?
- Mis ajendaks spordiklubiga liituma?
- Kas sporditoetus 25€ pole piisav motivaator liitumiseks?
- Mida näeksid tervisliku/sportliku teenusena Pärnus, mida Elisa saaks võimaldada? Kas kasutaksid seda võimalust?
- Kuidas muuta esinduses töötamist tervislikumaks, liikuvamaks?
- Kas osaleksid mõnel ühisüritusel, kui see toimuks sinu linnas või maakonnas (nt mõni matk, spordiüritus kasvõi pealtvaatajana)?

Motivatsioon

- Kas tunned, et sport pole sinu jaoks? Kas eelistad muid tegevusi?
- Mis Sind motiveerib?

Lisa 5. Fookusgrupi intervjuu küsimused Elisa spordiklubi liikmetele

Elustiil ja hobid

- Vanus, ametikoht, kui kaua Elisas?
- Huvialad, hobid
- Elustiil – perekond, elukoht, argipäev.
- Kuidas tööle/koju?

Suhe spordiga

- Mis spordialad noorena? Kas midagi neist ka praegu?
- Mida sooviksid veel proovida?
- Spordi tegemine hooajaliselt.
- Isiklikud saavutused, kas püüdlede millegi poole spordi alasel?
- Mis motiveerib sporti tegema?

Sport ja töökoht

- Miks otsustasid liituda Elisa Spordiklubiga?
- Kas tunned, et tööandja panustab Sinu tervislikku elustiili piisavalt?
- Mille jaoks kasutate sporditoetust?
- Kuidas ja kas sport aitab kaasa motivatsioonile tööl?
- Kui on trennipäev, kas tunned end tööl erksamana, aktiivsemana, produktiivsemana?
- Kas Elisa Spordiklubi on ergutanud tervislikku elustiili?
- Kas püüad ka kontoris harrastada tervislikku elustiili? Kuidas?

Võistlustel osalemine

- Kas Elisa poolt korraldatud üritustel osalete? Millistel?
- Kuidas leidsid tee spordivõistlustele?
- Mis motiveeris osalema?
- Millistel võistlustel osaled meeleldi?
- Kas on suurenenud tiimitunne, meeskonnatöö?
- Miks on võistlustel osalemine hea, kasulik?
- Mida ütleksite teistele, kes veel ei osale?
- Kas on mingi põhjus, miks oled mõnest võistlusest loobunud?

Lisa 6. Persoonad

Spordiklubi liige ja aktivist Rainer

Rainer, 33 aastane, pereinimene, aktiivne elustiil

Käib tööle autoga, suvel jalgsi, liigub palju rattaga

Hobid: jalgrattasport, võrkpall, suusatamine, jooksmine



Töötab Tallinna kontoris spetsialistina

Osaleb enamikel spordivõistlustel Elisa meeskonnas

Meeldib korraldada ka ise matkasid ja üritusi. On olnud eestvedajaks

Spordiklubi mittekasutaja Jane

Jane, 47 aastane, abielus, 2 täiskasvanud last

Käib tööle autoga, aga meeldib õues liikuda vastavalt hooajale

Hobid: reisimine, aiandus, tervisesport, muusika, sõbrad



Töötab müügijuhina, tihti ka kodukontoris

Meeldib ise olla pealtvaataja spordivõistlustel

Tahaks käia rohkem ujumas ja massaažis, ei ole spordiklubi liige

Allikas: Autori koostatud fookusgrupi intervjuu andmete põhjal.

Lisa 7. Küsimustiku ja intervjuude seos teoriaga

Alateemad	Ankeedi küsimused	Fookusgrupi intervjuude küsimused	Seos teoriaga
Ühised treeningud meeskondlikult kolleegidega	<ul style="list-style-type: none"> • Millistes treeninggruppides osaled, mida spordiklubi pakub? • Kas on mõni spordiala/treeningrühm, mis võiks Elisa spordiklubil juures olla? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kas osaled ühistreeningutel ja millistel? • Mis põhjusel osaled ühistreeningutel? • Kas on suurenenud tiimitunne, meeskonnatöö? 	Aina populaarsemaks on muutunud töökohtades just nimelt erinevate meeskondlike spordialade harrastamine tiimidenä, mis aitab kaasa mitmeti (Brinkley, McDermott & Munir, 2016, lk 137; Joubert & De Beer, 2010, lk 56-58; Joubert & De Beer, 2012, lk 8358-8361; Brinkley <i>et al.</i> 2016, lk 145; Global Challenge, 2017; Scherrer, Sheridan, Sibson, Ryan & Henley, 2010, lk 2-6).
Võistlustel osalemine ettevõtte esindusmeeskonnaga	<ul style="list-style-type: none"> • Kas võistled spordiklubi eest? • Millistel võistlustel oled osalenud? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuidas leidsid tee spordivõistlustele? • Mis motiveeris osalema? • Millistel võistlustel osaled meeleldi? • Miks on võistlustel osalemine hea, kasulik? • Mida ütleksite teistele, kes veel ei osale? • Kas on mingi põhjus, miks oled mõnest võistlusest loobunud? 	Ettevõtte saaks kaasata kõiki organisatsiooni töötajaid meeskondlikesse sporditegevustesse reklaamides ja tutvustades spordiüritusi ja spordialasid töötajate seas ning ergutades ka ainult pealtvaatajaid (Joubert, 2013, lk 464-471).
Ettevõtte poolt korraldatud spordi- ja terviseüritustel osalemine	<ul style="list-style-type: none"> • Millistel üritustel oled osalenud? • Millistest üritustest sooviksid osa võtta? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kas Elisa poolt korraldatud üritustel osalete? Millistel? • Kas osaleksid mõnel ühisüritusel, kui see toimuks sinu linnas või maakonnas (nt mõni matk, spordiüritus kasvõi pealtvaatajana)? 	Selleks, et hoida töötajaid tervisliku elustiili juures tuleks tööandjal mõelda erinevate tegevuste peale. Nende seas mitmekülgsed aktiivsed tegevused ja üritused (Waterford Sports..., <i>n.d.</i>). Lisaks saab näiteks pakkuda terviseanalüüse ja vaksineerimise võimalust (Berry. Mirabito & Baun, 2010).

Lisa 7 järg

Spordikompensatsiooni kasutamine	<ul style="list-style-type: none"> • Mille jaoks kasutad sporditoetust? • Mida sooviksid veel sporditoetuse eest tarbida? • Kas sporditoetuse kasutamine läbi SportID on sinu jaoks lihtne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mille jaoks kasutate sporditoetust? • Kas sporditoetus 25€ pole piisav motivaator liitumiseks? 	Tõhus koostöö erinevate sise- ja välispartneritega kasvatab usaldusväärset töökoha tervise- ja heaoluteenuste osas (Berry, Mirabito & Baun, 2010)
Tervisliku eluviisi seos töötulemuste ja produktiivsusega	<ul style="list-style-type: none"> • Kas spordiklubi on ergutanud Sind elama tervislikumalt/sportlikumalt? • Kas sportlikum eluviis on aidanud kaasa Sinu töötulemuste paranemisele ja/või produktiivsusele? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kui on trennipäev, kas tunned end tööl erksamana, aktiivsemana, produktiivsemana? • Kas Elisa Spordiklubi on ergutanud tervislikku elustiili? 	Üks Inglismaal läbiviidud uuring (Coulson, McKenna & Field, 2008, lk 181-193) tõestas, et töötajad, kes töökohas tegelevad treeninguga, suudavad saavutada päeva jooksul paremaid töötulemusi.
Motivatsioon	<ul style="list-style-type: none"> • Kas tunned, et töökoha poolt pakutavad sportlikud tegevused aitavad töö juures motivatsioonile kaasa? • Mis Sind isiklikult motiveerib spordiklubi teenuste tarbimise juures? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mis motiveerib sporti tegema? • Kuidas ja kas sport aitab kaasa motivatsioonile tööl? 	Töötajatel võib olla erinevaid põhjuseid, mis neid motiveerib ning kuidas see motivatsioon on seotud töökoha füüsilise aktiivsusega (Guay, Vallerand & Blanchard viidatud Kim, Park & Kim 2013, lk 176-177 vahendusel).
Töökohas pakutavad tervise- ja heaoluteenused	<ul style="list-style-type: none"> • Kas kasutad kontoris pakutavaid alljärgnevat võimalusi enda liigutamiseks töö ajal? • Kuidas Sinu arvates kontori elustiili muuta tervislikumaks? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kas püüad ka kontoris harrastada tervislikku elustiili? Kuidas? • Kuidas muuta esinduses töötamist tervislikumaks, liikuvamaks? 	Tööandja saab toetada töötajaskonna tervislikumaid valikuid ja soodustada tervislikku elustiili läbi teenuste töökohas (Soosaar & Rosenberg, 2014; Tervise Arengu Instituut, 2017; Berry, Mirabito & Baun, 2010).

Allikas: autori koostatud.

Lisa 8. Spordiklubiliikme klienditeekond

Eelnevad tegevused

Turundus

Spordiklubi saadab Rainerile üleskutseid osaleda võistlustel ja üritustel meili teel. Ettevõtte intranetis on nähtav Spordiklubiga seonduv info, kuid see on tihti aegunud ja seda Rainer ei loe.

Sotsiaalmeedia

Facebook'i "Elisalaste" grupis postitatakse aeg-ajalt võistluste ja ürituste eel ja toimumise ajal informatsiooni, pilte, üleskutseid osalemisest. Spordiklubiliige Rainer on grupi liige ja loeb sealt informatsiooni. Ise ei postita üldjuhul midagi.

Suust-suhu turundus

Rainer suhtleb teiste kolleegidega, kes on spordiklubi liikmed, sest koos käiakse tihti võistlustel osalemas. Kolleegidega suhtlemine on suurenenud ka just tänu ühiste sportlikele tegevustele. Ühtse meeskonnaga võistlemine on võimaldanud saada kolleegidega paremini tuttavaks.

Varasemad kogemused

Rainer on osalenud juba aastaid võistlustel ja muudel spordiklubi üritustel. On ka ise aidanud korraldada matkasid ja olnud eestvedajaks. Üritused on läinud hästi, kuid aeg-ajalt on olnud vähe osalejaid.

Ootused

Raineri arvates võiks spordiklubi tegevus olla nähtavam ja avalikum, et ergutada töötajaid, et nad liituks spordiklubiga ja hakkaksid osalema võistlustel ja muudel üritustel. Tema arvates oleks tore, kui igale võistlusele tuleks piisav arv uusi ja vanu osalejaid.

Teenuse tarbimine

Klienditeekond

Rainerile saabub ürituse üleskutse või teavitav e-kiri ning ta kohe registreerib end võistlusele. Seejärel on ettevalmistusperiood, kus tutvutakse võistluse kavaga, tehakse trenni ning uuritakse, kes kolleegidest osalevad. Üritusele läheb Rainer kohale üldiselt oma transpordiga ning aeg-ajalt võtab ka kolleege peale. Võistlusel osaleb Rainer tavaliselt nii paljudel aladel, kui võimalik ning alati proovib ka uusi põnevaid väljakutseid. Võistlused annavad alati häid emotsioone ning on võimalus suhelda kolleegidega ning ka teiste osalejatega. Kui üks võistlus läbi, siis jääb Rainer alati ootama juba järgmist ning registreerib end varakult ära. Teadmine, et uus võistlus varsti tulemas, annab indu ja motivatsiooni juurde. Tulemus, mis võistlustel saavutatakse ei olegi niivõrd oluline, kui just see emotsioon ja headu liikumisest.

```

    graph TD
      A[Saabub üleskutse osaleda e-maili teel] --> B[Rainer paneb end võistlusele kirja]
      B --> C[Rainer uurib, kes kolleegidest osalevad]
      C --> D[Saabub meelde-tuletus võistlusest]
      D --> E[Võistlusele saabumine koos kolleegidega]
      E --> F[Võistlusel osalemine ja suhtlemine kolleegidega]
      F --> G[Võistluselt lahkumine]
      G --> H[Emotsioonide jagamine ja uue võistluse ootamine]
  
```

Kogemused

Spordiklubi saadab Rainerile üleskutse osalemaks võistlustel ja üritustel. Aeg-ajalt saabub ka teine üleskutse, kui hakkab võistluse toimumise kuupäev lähemale jõudma. Raineri jaoks pole üleskutse niivõrd oluline, sest tema on juba varem osalenud ja kui kuupäev sobib, siis osaleb ta niikuinii. Seega ei pööra ta väga suurt tähelepanu üleskutse sisule. Kogemused võistlustel osalemisest on olnud seni väga head, sest Rainer on saanud proovida uusi spordialasid, tutvunud kolleegidega ja saanud häid emotsioone.

Järeltegevused

Liikmete hoidmine

Hetkel pakub spordiklubi olemasolevatele liikmetele sporditoetust, korraldab üritusi, ergutab osalema võistlustel, pakub aeg-ajalt müügilis spordiriideid ja meeneid. Hiljuti lõpetati sporditoetuse määra. Spordiklubi võimaldab osaleda tasuta või soodsamalt rahvaspordiüritustel.

Sotsiaalmeedia

Facebook'i "Elisalaste" grupis kajastatakse toimunud võistluse infot, pilte ja tulemusi. Info avaldatakse ka ettevõtte intranetis.

Suust-suhu turundus

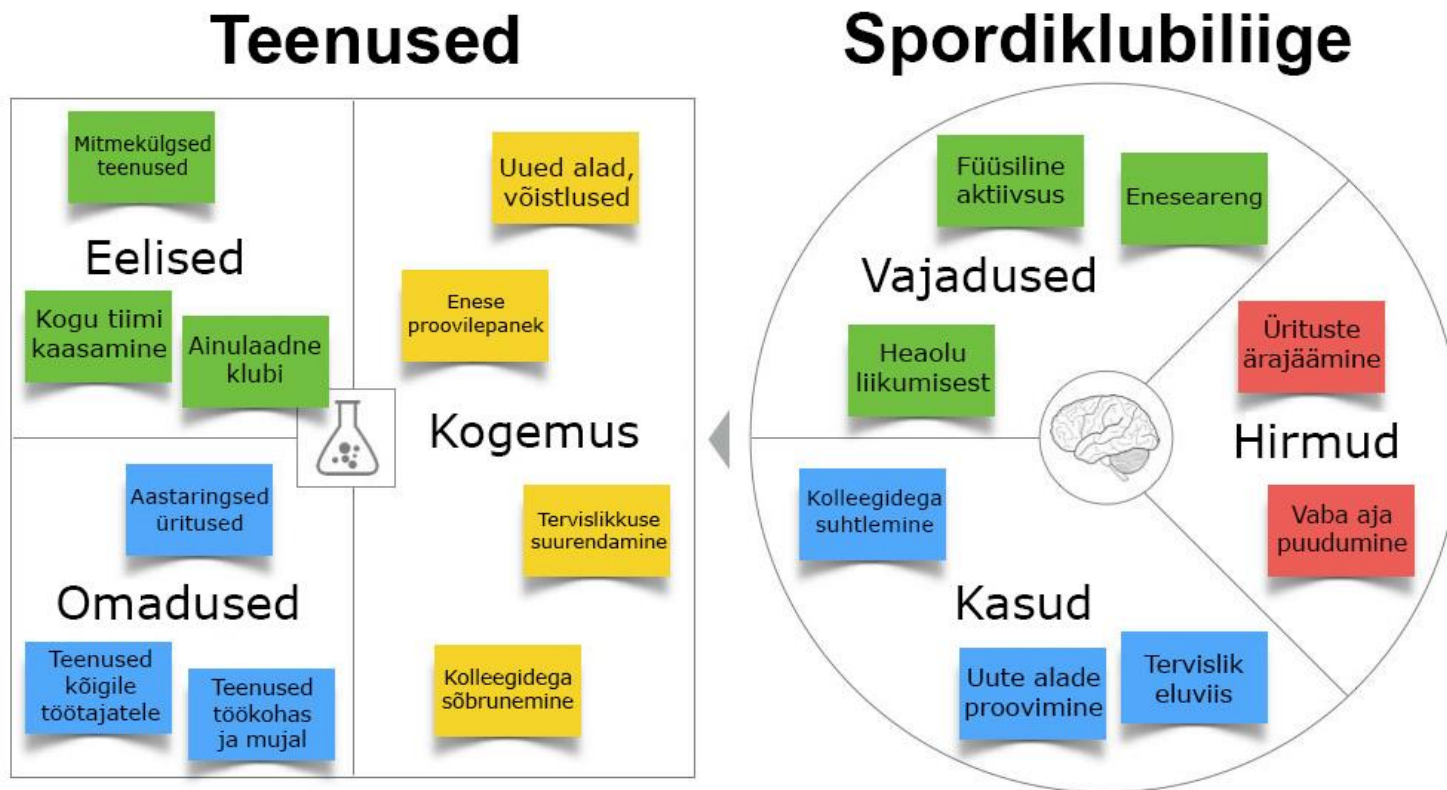
Võistlustel osalenud Rainer jagab oma kogemusi ja emotsioone kolleegidega.

Rahulolu spordiklubi tegevusega

Kuna Rainer on olnud spordiklubiliige juba kaua aega, siis tema osalus üritustel on tavaliselt garanteeritud ning tema on üldjuhul rahul. Samas oleks ka tema arvates potentsiaali muuta spordiklubi tegevust ja kommunikatsiooni avalikumaks ja nähtavamaks, tuua juurde uusi teenuseid, et ergutada rohkemat hulka töötajaid liituma ja osa saama tegevusest.

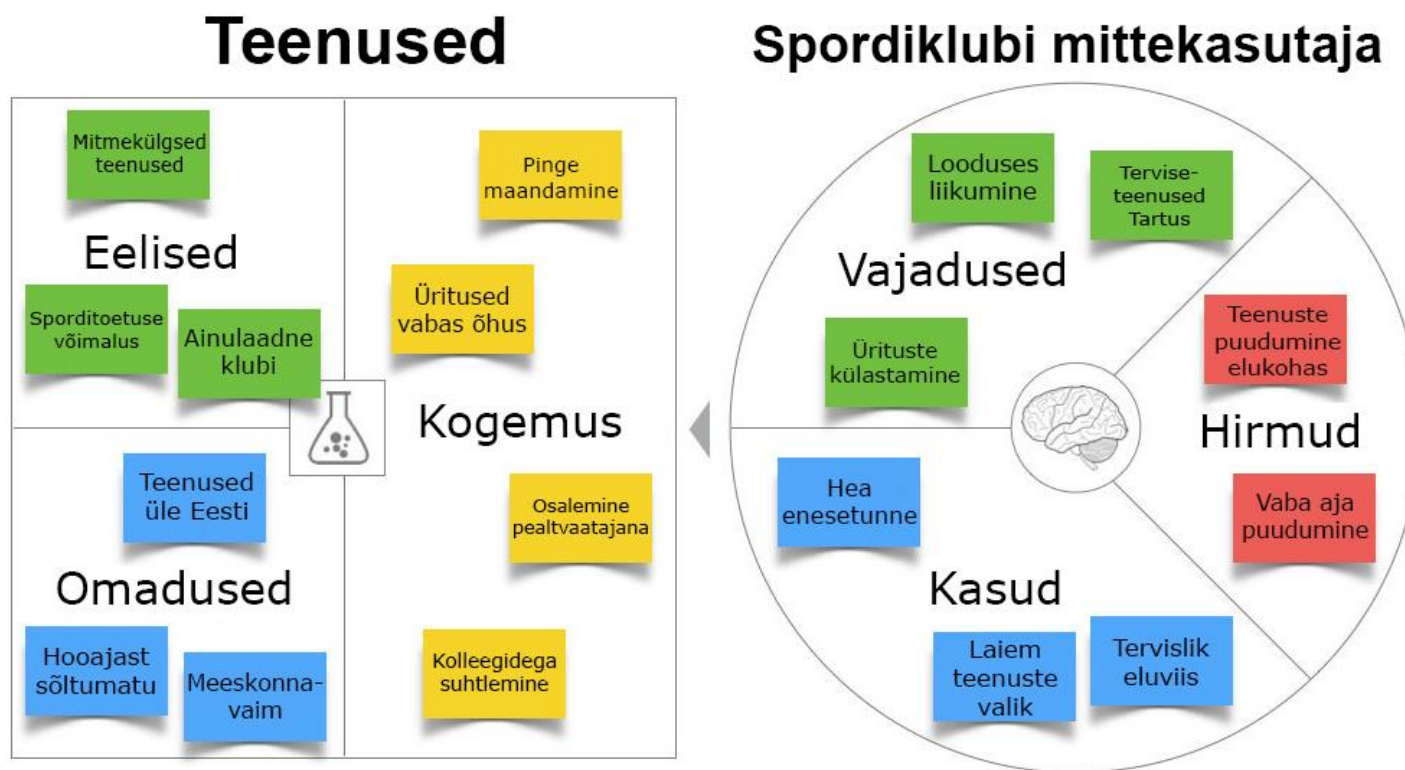
Allikas: autori koostatud.

Lisa 9. Spordiklubiliikme empaatia kaart koos väärtuspakkumisega



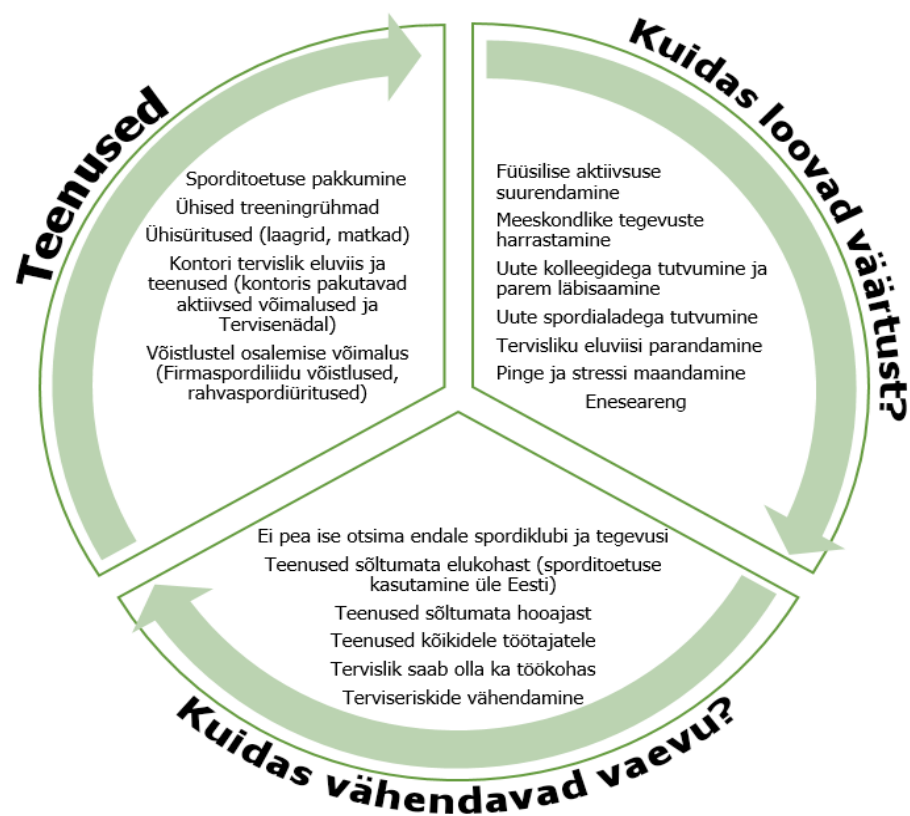
Allikas: autori koostatud Gibbons (2018) ja Thompson (2018) põhjal.

Lisa 10. Spordiklubi mittekasutaja empaatia kaart koos väärtuspakkumisega



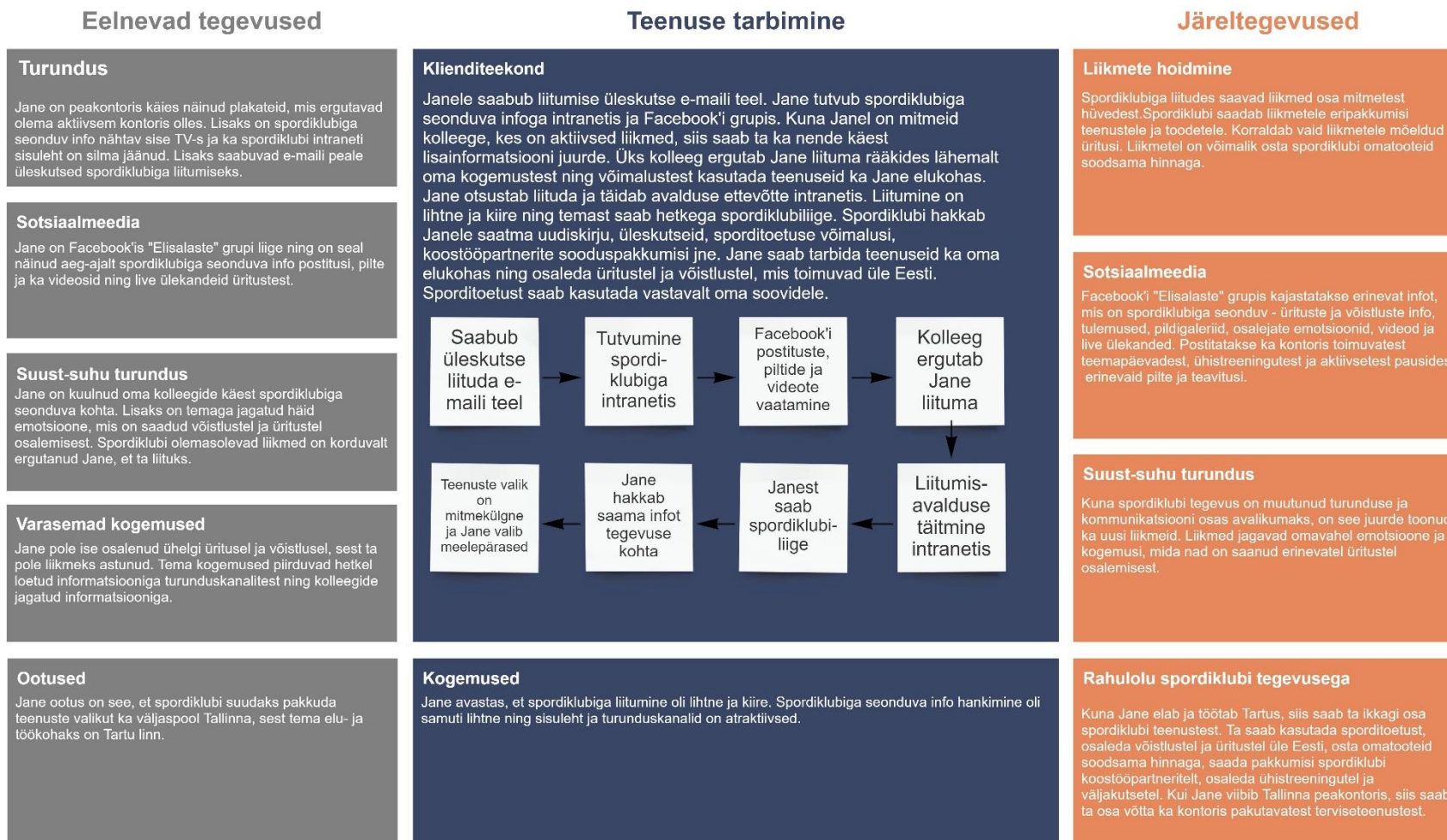
Allikas: autori koostatud Gibbons (2018) ja Thompson (2018) põhjal.

Lisa 11. Elisa Spordiklubi olemasolev väärtuspakkumine



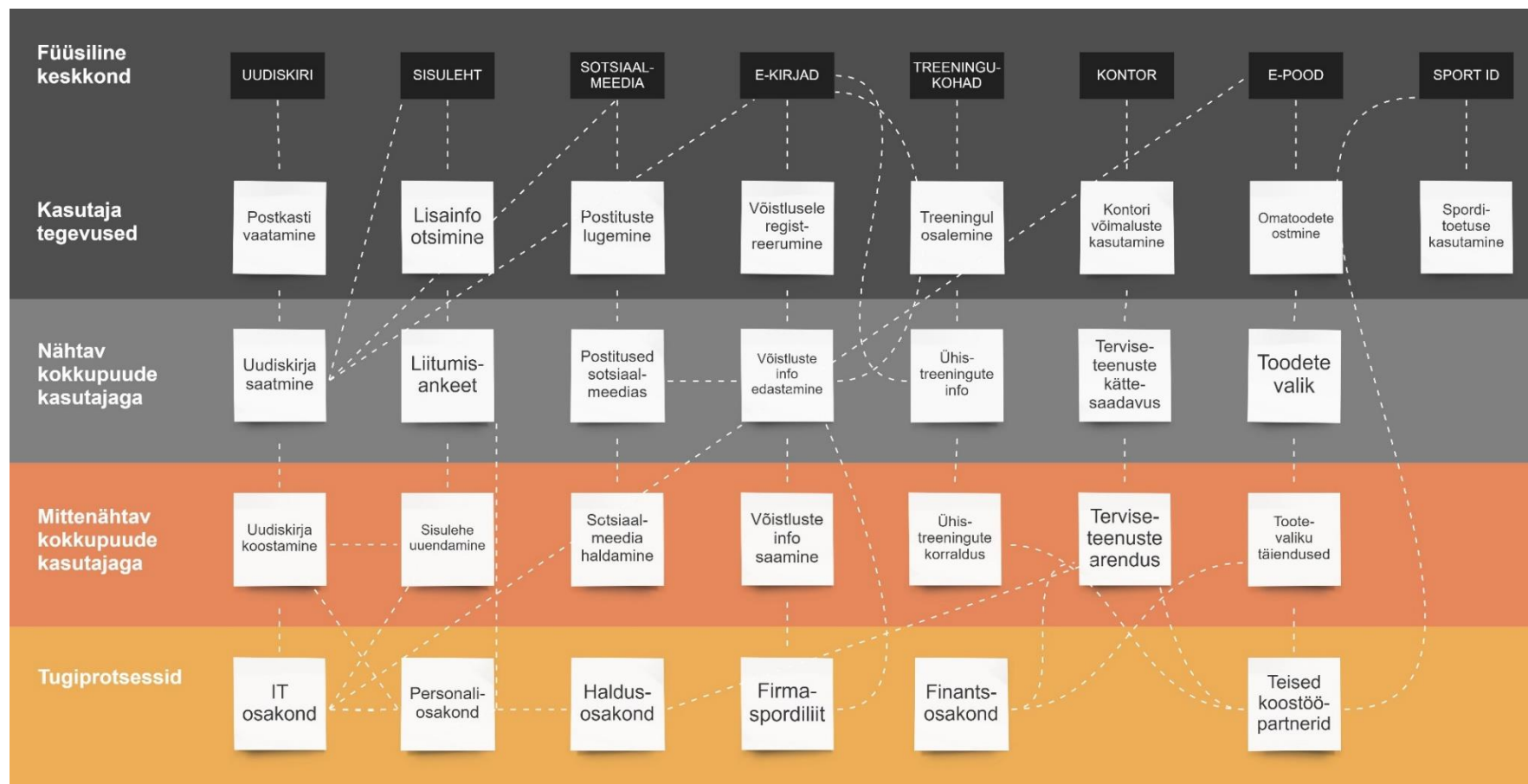
Allikas: autori koostatud Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith (2014, lk 8) põhjal

Lisa 12. Elisa Spordiklubi mittekasutaja klienditeekond



Allikas: autori koostatud.

Lisa 13. Elisa Spordiklubi teenuse plaan



Allikas: autori koostatud Bitner, Ostrom & Morgan (2007, lk 6) põhjal.

Lisa 14. Elisa Spordiklubi ärimudel ja uus väärtuspakkumine

<p>Võtmepartnerid</p> <ul style="list-style-type: none"> • SportID • Eesti Firmaspordiliit • Koostööpartnerid – üritustel terviseteenuste ja – toodete pakkujad, spordiklubid, treenerid, kuulsad sportlased • Spordiklubid ja treenerid, kes viiks läbi rühmatreeningut kontorisis 	<p>Võtmetegevused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uute liikmete värbamine • Planeeritud tegevus ja kommunikatsioon • Sporditoetuse võimaldamine • Ürituste korraldamine • Ühistreeningute pakkumine nii Tallinnas kui mujal • Võistlustele osalejate kutsumine • Omatoodete pakkumine • Kontori tervisliku elustiili tõstmine • Võistluste ja ürituste kokkuvõtete tegemine • Turundustegevused erinevates kanalites 	<p>Väärtuspakkumine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tervisliku eluviisi ja füüsilise aktiivsuse ergutamine töötajaskonna seas • Töötajate terviseriskide vähendamine läbi pakutavate tervise- ja sporditeenuste • Sporditoetus: võimalus kasutada laia valikut teenuseid üle Eesti • Võimalus osaleda ühistreeningutel ja spordivõistlustel • Võimalus osaleda ühisüritustel, matkadel ja laagrites • Võimalus teha aktiivseid tegevusi töökohas • Läbi ühiste tegevuste meeskonnavaimu suurendamine • Spordiklubi tegevuse avalikkus ja nähtav kommunikatsioon kõikidele töötajatele 	<p>Suhted</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personaalne – suust-suhu ürituste turundus ja inimeste kaasamine • Avalik kommunikatsioon ja nähtavus töötajate seas • Personaalne liikmete värbamine ja teenuste tutvustus 	<p>Kaasloojad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spordiklubiliikmed: <ul style="list-style-type: none"> - eestvedajad üritustel - võistlustel ja üritustel osalejad - ainult sporditoetuse tarbijad - liikmed, kes ei tarbi ühtegi teenust • Töötajad, kes kasutavad kontori võimalusi • Spordiklubi teenuste mittekasutajad • Uued töötajad
<p>Võtmeressursid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tugevad eestvedajad – konkreetsed töötajad, kes tegelevad spordiklubiga • Lähimõeldud turundustegevus erinevates kanalites • Tegevuskava kontori elustiili aktiivsemaks muutmisel • Spordiklubi uuenev sisuleht 			<p>Kanalid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üleskutsed e-mailidega, uudiskirjad • Ettevõtte intraneti sisuleht ja uudisvoog • Facebook'i kinnine grupp „Elisalased“ • Ürituste plakatid kontoris • Ürituste videod Youtube's, sise TV-s, intranetis 	
<p>Kuluvood</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omatooted • Ürituste planeerimine ja materjalid • Kontori tervise- ja sporditeenuste arendamine 			<p>Tuluvood</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liikmete aastamaksud • Toetused, annetused • Sponsorid üritustel • Omatoodete müük 	

Allikas: autori koostatud Osterwalder & Pigneur (2010, lk 44) põhjal.

SUMMARY

DEVELOPING A SERVICE CONCEPT OF A SPORTS CLUB ON THE EXAMPLE OF ELISA EESTI AS

Melissa Mänd

The focus of this thesis is on workplace health promotion, including the factors how employers are offering health and sport services to their employees and how to design these services. Offering health and sport services in companies also show what are the values and vision of the company and what is the image that a company wants to display by itself. Researches have shown that being physically active in the workplace with colleagues can help to increase the loyalty of employees, cohesion and helps employers to find employees with higher potential.

This topic has been actualized in Estonia primarily since 2005, when a Network was created, which is similar to International Workplace Health Promotion Network. Also, there are workplace health promotion principles, which were described by European Work Health & Occupational Health Agency in 2010, which are used in Estonia. The research of this thesis was conducted in non-profit organization Elisa Sports Club, which belongs to the company of Elisa Eesti. Elisa Eesti is a telecommunication company in Estonia. Elisa Sports Club is offering different health and wellness services to employees who are members of the club. The research problem is the fact that there are 920 employees, but only 42% of the employees are members of the Sports Club. The interest is to increase that number. The purpose of this thesis is to make suggestions to the Elisa Sports Club on how to improve their health and wellness services. The suggestions would help to increase the number of members, create new services and improve existing ones.

There are two research questions:

1. What are the benefits for employees, if the company is managing their workplace health promotion efficiently?

2. What are the health and sport services in the workplace that motivate employees?

The thesis consists of two parts. The first part describes the health and sport services in the aspect of personnel management and describing the service design processes and methods. The second part of the thesis focuses on the research in the Elisa Sports Club. The target groups of the research are the company itself, members of the sports club and all other employees.

Workplace health management has been one of the fields of human resource management since the ending of 1970s. Workplace health promotion can be described as a combination of activities, which can increase the wellbeing of employees and employers in the workplace. The benefits are for example the increase of physical activity, satisfaction of employees, increased motivation, maintaining productivity, decreased stress level and health risks as well as the cohesion of employees. In order to improve the health and sport services in the workplace, it is beneficial to use service design methods, which can help to discover the user needs and behaviours. There are various service design processes, which include certain steps. In this thesis the author analyzed four different service design processes in order to combine one process, which was suitable to use to conduct the research in the Elisa Sports Club.

There were different service design methods used in this paper: internet research; interview with the sports club manager; survey among the employees; focus group interviews with the sports club members and non-users; defining interest groups; creating personas, empathy maps and customer journeys; creating the business model canvas; service blueprinting; creating value proposition canvas; SWOT analysis.

The survey and interview answers showed that a large amount of employees are already living a healthy lifestyle, but they have not joined the Elisa Sports Club, because they are doing sports elsewhere. Also, it was found that the Sports Club does not have the preferred services and the communication of the club is not visible enough among the company. The benefits mentioned of the Sports Club are the fact that it offers sports compensation for employees, which they can use for different sports services. Overall the users of the sports club are satisfied with the services, but the main concern is the fact that the promotion and the marketing of the Sports Club is not visible enough and there are not enough participants in the events and competitions. Also, there are not many services,

which are offered in the head office of the company, that would be interesting for the employees.

The research helped to make suggestions to the Elisa Sports Club in order to improve their services. The main suggestion was to create integrated health and wellness program, which would have one or two full-time employees, who would manage the whole workplace health promotion aspect, including managing the communication and marketing of the Sports Club, organizing events, recruiting new members, sharing information and all other important activities. An integrated program would help to organize and plan the activities more efficiently. Another suggestion was to create new active and healthy services to the head office and also to other towns of Estonia, where employees are working. Also, the author made suggestions, how to improve and manage existing services more efficiently.

The suggestions will be presented to the Elisa Sports Club. The readers of this thesis could possibly be also other organizations, who are planning to improve their workplace health promotion services. This thesis is explaining, how employers can offer their health promotion services to their employees and how to improve these services. Future researches could possibly compare different health promotion programs created in companies and analyze how the offered services are helping with employees' health, lifestyle, work productivity, satisfaction and motivation.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Melissa Mänd, (autori nimi)

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

Spordiklubi teenusekontseptsiooni arendamine Elisa Eesti AS näitel

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Gerda Mihhailova ja Liina Puusepp

(juhendaja nimi)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 18.05.2018