

**EESTI SPORDITEABE SIHTASUTUS  
TARTU ÜLIKOOL**

Projekti vastutav täitja: **Sven Sommer**  
Projekti juht: **Tõnis Matsin**, biol knd, vanemteadur  
Projekti täitjad: **Lennart Raudsepp**, PhD, professor;  
**Virge Naeris**, MSc;  
**Heigo Klaos**, BSc, magistrant

**PALLIMÄNGUALADE ORGANISATSIOON EESTIS**

Uringuaruanne Eesti Vabariigi Kultuuriministeeriumile

## Sisukord

1.	Uuringu tulemused ja nende hindamise kriteeriumid .....	6
1.1.	Alaliitude juhatuse töö efektiivsus.....	6
1.2.	Treeningu ja võistlustingimuste loomine rahvuskoondistele .....	7
1.3.	Juhtimisprotsesside efektiivsus alaliitudes.....	8
1.4.	Tegevuse strateegiline planeerimine .....	9
1.5.	Sportiteaduslik teenindus.....	9
1.6.	Treenerite kutsekvalifikatsioon ja koolitus.....	10
1.7.	Koostöö EOK ja kultuuriministeeriumiga.....	12
1.8.	Koostöö rahvusvahelise alaliiduga .....	14
1.9.	Treeningukeskused .....	15
1.10.	Sportmängude rahastamine ja sponsorlus.....	17
1.10.1.	Sportmängude riiklik rahastamine .....	17
1.10.2.	Sportmängude sponsorlus.....	19
1.11.	Rahvusvahelised võistlused.....	21
1.12.	Ressursside jagunemine.....	22
1.12.1.	Füüsiline kapital.....	22
1.12.2.	Organisatsiooniline ressurss .....	23
1.12.3.	Inimressurss .....	24
1.13.	Sportmängude liigade efektiivsus .....	24
2.	Tulemuste analüüs ja kokkuvõte.....	27
2.1.	Tees 1: Saavutamaks suuremat rahvusvahelist edu, vajavad sportmängud rohkem finantsressursse .....	28
2.2.	Tees 2: Sportmängude alaliitude juhtimisprotsessid vajavad tõhustamist.....	29
2.3.	Tees 3: Sportmängude treenerite kvalifikatsioon ei ole rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline .....	30
2.4.	Tees 4: Sportmängude liigad Eestis on nõrgad .....	30
2.5.	Tees 5: Sportmängude alaliidud vajavad selgemat tegevuse visiooni ja konkreetset arengustrateegiat .....	31

## Sissejuhatus

Sportmängude organisatsiooni tegevuse efektiivsust käsitletakse käesoleva uurimuse raames eraldi. Seda mitte sellepärast, et sportmängude alaliitude ja klubide tegevus oleks kardinaalselt erinev nn individuaalspordialade organisatsioonide tegevusest. Peamine põhjus, lähtudes meie uurimuse kesksest paradigmast, ressursside teooriast, on seotud tõdemusega, et sportmängude rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamiseks on vaja rohkem ressursse. Organisatsioonilistest ressurssidest on lisaks individuaalspordialade alaliitude efektiivse tegevuse ressurssidele vajalikud mitmed sellised ressurssid, mida individuaalalade edukuse saavutamiseks vaja ei ole.

Esiteks on sportmängudes, nagu korvpall, jalgpall, käsipall ja võrkpall tipptulemuse saavutamiseks vajalik kohaliku liigasüsteemi ja klubide olemasolu ning võimalikult heatasemeline funktsioneerimine. Kui kergejõustikus võib edu tuua ühe *teami* projekt, mille parimaks näiteks on olümpiavõitja Erki Noole valmistumine Sydney mängudeks või MM-i hõbemedalivõitja Gerd Kanteri meeskonna tegevus viimase 4–5 aasta jooksul, siis sportmängudes rahvusvahelise edu saavutamiseks on vajalik minimaalsetegi organisatsiooniliste ja muude ressursside olemasolu kohalikes liigades. See tuleneb juba sportmängude alaspetsiifikast ja vajaminevast inimressursist (eelkõige sportlastest, aga ka alaliidu ja klubide juhtkondadest).

Teiseks, sportmängudes rahvusvahelise edu saavutamine nõuab individuaalspordialadega võrreldes kordades suuremat inimressurssi. Põhimõtteliselt võiks väita, et selle inimressursi olemasolu või loomine on võimalik ka ilma kohalike liigade olemasoluta või täpsemalt öeldes nende liigade väheefektiivse tegutsemise tingimustes. Muu maailma kogemus näitab aga, et rahvusvahelise edu saavutamiseks sportmängudes on vajalik kohaliku riigi liigasüsteemi teatud tasemeni funktsioneerimine. See liigasüsteem võiks kindlustada noortele sportmängijatele elementaarse sportliku ettevalmistuse kuni kindla tasemeni (näiteks kuni U-18 või U-21), mille järel andekamad

mängijad suunduvad sportlaskarjääri jätkama tugevamatesse välisklubidesse/-liigadesse. Välisklubides on võimalik oma sportlikku taset kvalitatiivselt tõsta ning mida rohkem mängijaid tugevates välisliigades treenib ja võistleb, seda tugevam peaks olema ka riigi koondiste rahvusvaheline konkurentsivõime. Selleks, et sportmängudes rahvuskoondise tasemel rahvusvahelist edu saavutada, peaks välisklubides mängivate sportlaste arv rahvuskoondiste mängijate arvu suhtes olema teoreetiliselt 2:1 või enamgi. Leedu korvpallis, mida vähemalt Baltikum riikides võiks sportmängudes rahvusvaheliste tulemuste osas eeskujuks tuua, on see suhe isegi 3:1 või enam. Kokkuvõtvalt: tingimustes, kus spordialaliit ja klubid on panustanud sellisele arengustrateegiale, et perspektiivsed juuniorid tuleb võimalikult kiiresti tugevatesse välisklubidesse/-liigadesse saata ja selle kaudu seada eesmärgiks rahvuskoondiste sportliku taseme tõstmine, võiks olulise kvaliteedi tõusu tagada 20–25 jalgpalluri, 15–20 korvpalluri või 12–15 võrkpalluri viimine sellisele rahvusvahelisele tasemele, et oleks võimalik ka koondiste edukus rahvusvahelisel areenil.

Võimalik on ka teine sportmängude arengustrateegia, mis meie käsutuses olevaid ressursse arvestades tundub vaid puhtteoreetiliselt funktsioneeriv. See on kohalike pallimänguliigade/-klubide viimine rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisele tasemele. Kui üksikute pallimänguklubide püüdlusi saavutamaks rahvusvahelist taset on praktikas viimastel aastatel Eestis ka ette tulnud (ESS Falck Pärnu Võrkpalliklubi esinemine Indesit Euroliigas), siis enamiku sportmänguklubide saavutused võiks kokku võtta kvalifikatsiooniturniiridel ja eelringides üksikute võitude saavutamisega. Veelgi ebarealsem näib aga Eesti ressursside piiratuse juures sportliku taseme poolest rahvusvahelisel tasemel konkurentsivõimelise sportmängude liiga loomine, mis tagaks rahvuskoondiste mängijatele piisaval tasemel ettevalmistuse. Sellise sportmängude arengustrateegia edukust on vaid tinglikult võimalik leida Põhjamaades jäähokis (Soome ja Rootsi) või käsipallis (Island). Väikeriikides, mille inimressurss on piiratud ja kus puudub piisavalt füüsilise kapitali ressursse, võib sportmängu organisatsioon olla tugev ja efektiivne organisatsioonilises plaanis. Rahvusvahelises mõistes klubide ja eriti liigade loomine on puhtpraktiliselt väga raske kui mitte võimatu.

Millise tee on valinud Eesti sportmängud, milliseid ressursse omavad sportmängude alaliidud ning milline on sportmängude hetkeseis ja võimalikud arengustrateegiad, sellest järgnevalt käesoleva uurimuse tulemuste taustal.

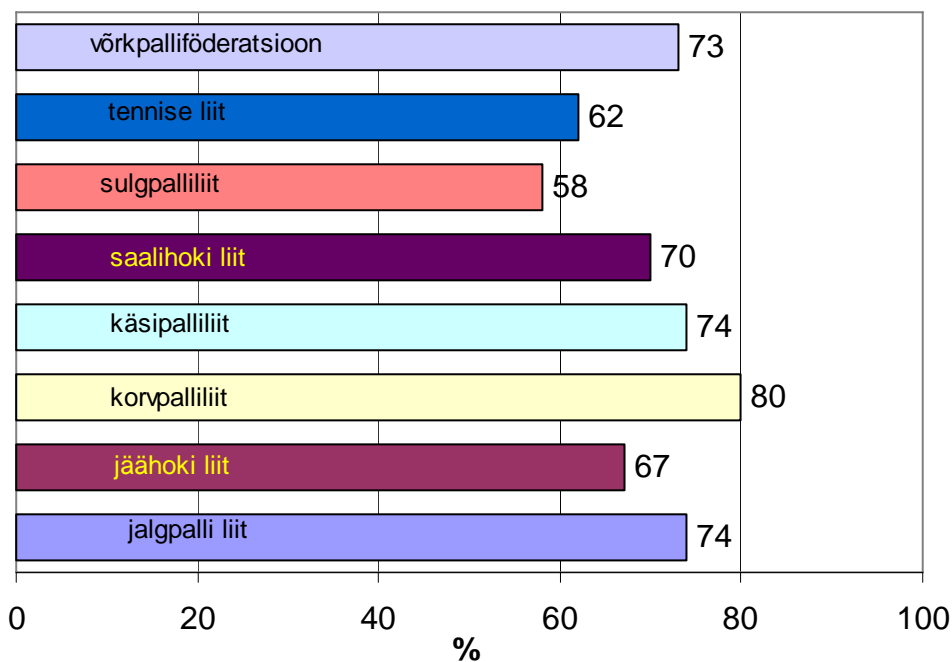
# 1. UURINGU TULEMUSED JA NENDE HINDAMISE KRITEERIUMID

Sarnaselt individuaalspordialaliitude hindamisele, kasutati uurimuses samu kriteeriume ka sportmängude alaliitude tegevuse efektiivsuse hindamisel:

- 85–100% ressursse on piisavalt (hinnang „väga hea”)
- 70–85% ressursse on optimaalselt (hinnang „hea”).
- 55–70% ressursse on minimaalselt (hinnang „rahuldav”)
- 0–55% ressursse on ebapiisavalt (hinnang „ebarahuldav”).

## 1.1. Alaliitude juhatuse töö efektiivsus

Joonisel 1 on esitatud sportmängude alaliitude juhatuse töö efektiivsuse näitajad.

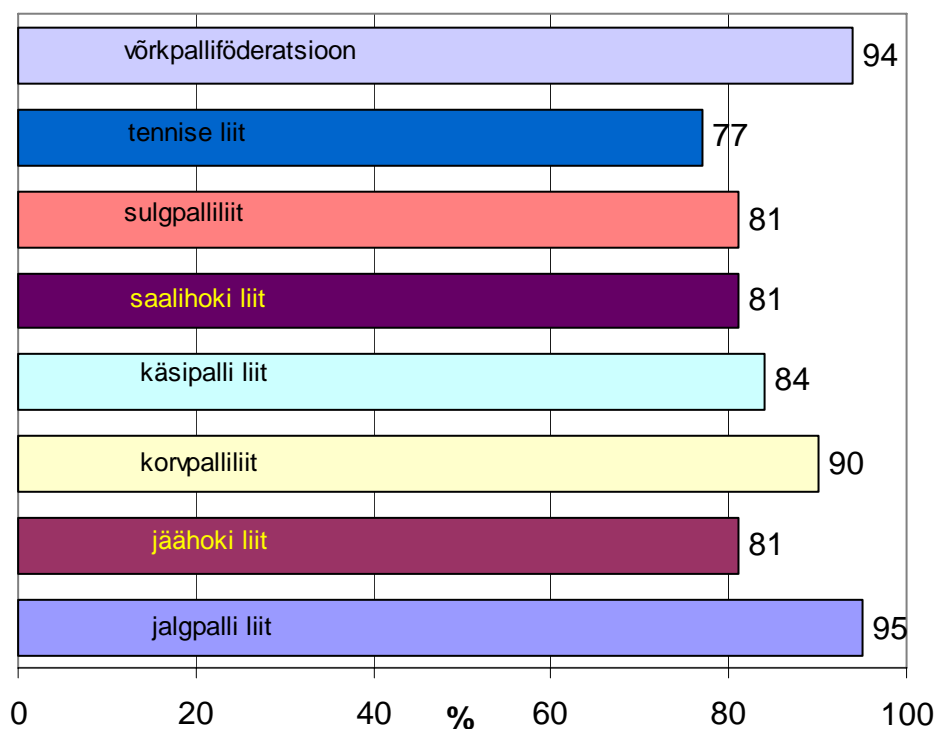


Joonis 1. Juhatusete töö sportmängude alaliitudes

Nagu esitatud jooniselt nähtub, on jäähoki liidu, sulgpalli liidu ja tennise liidu juhatuse tegevus rahuldaval tasemel, ülejäänud sportmängude alaliitudel aga optimaalsel tasemel. Probleemsed valdkonnad juhatuste töös on eelkõige juhatuse liikmete ebapiisav pühendumine alaliitude juhtimisele ning ebapiisav kursisolek ala arengu rahvusvaheliste suundumustega.

## 1.2. Treeningu ja võistlustingimuste loomine rahvuskoondistele

Joonisel 2 on esitatud rahvuskoondistele treeningu- ja võistlustingimuste loomise näitajad.

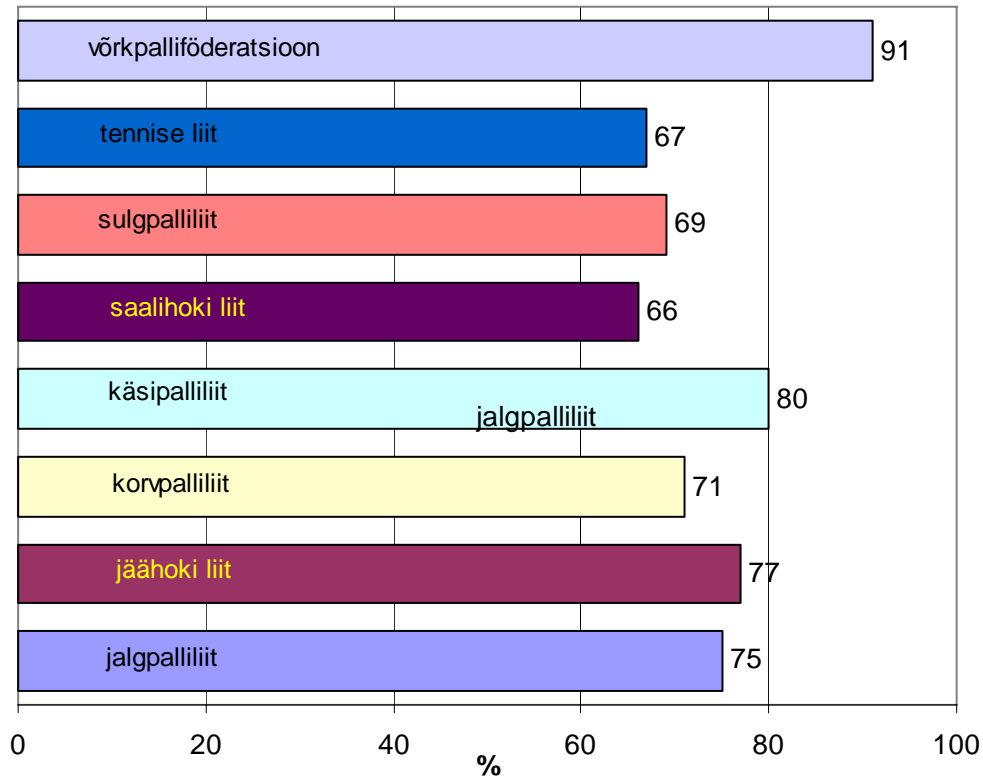


Joonis 2. Sportmängude rahvuskoondistele treeningu- ja võistlustingimuste loomine.

Väga head tingimused rahvuskoondiste treeningu- ja võistlustingimuste loomisel on Eesti Jalgpalli Liidul, Eesti Korvpalliliidul ja Eesti Võrkpalliföderatsioonil. Optimaalsed tingimused rahvuskoondiste ettevalmistamiseks luuakse ka teistes sportmängude alaliitudes.

### 1.3. Juhtimisprotsesside efektiivsus alaliitudes

Joonisel 3 on esitatud spordialaliitude sisemiste juhtimisprotsesside efektiivsuse näitajad.



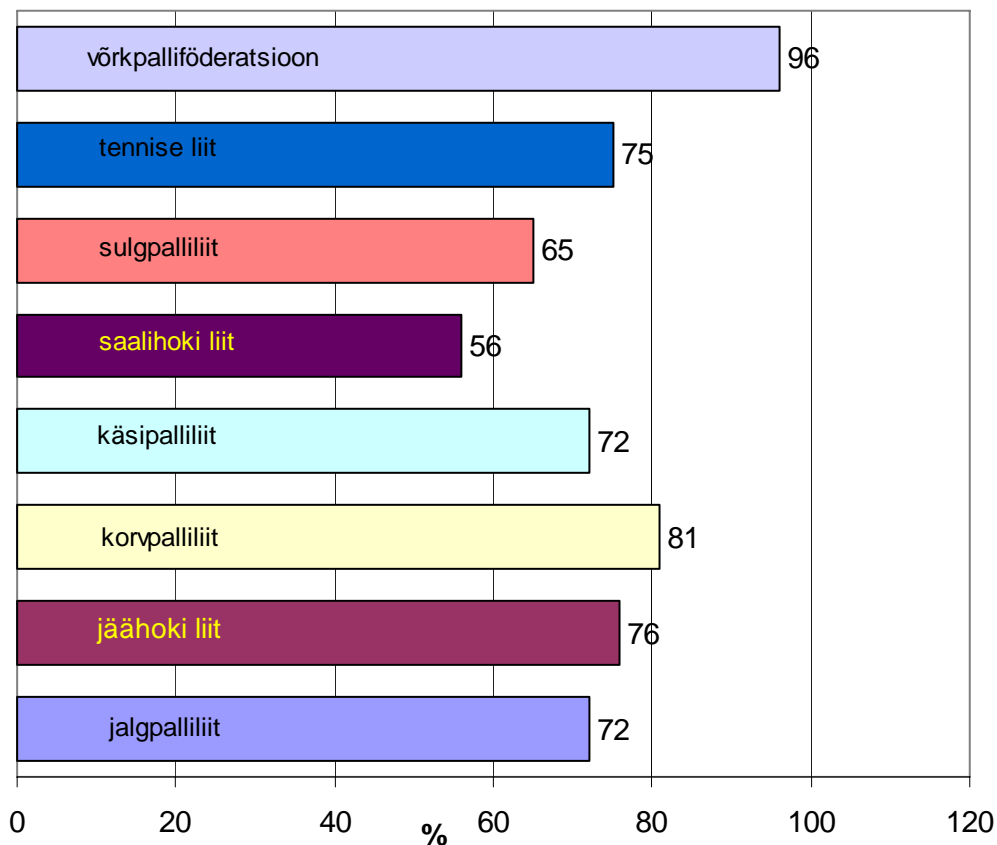
Joonis 3. Sportmängude alaliitude sisemised juhtimisprotsessid.

Kui Eesti Võrkpalliföderatsiooni sisemised juhtimisprotsessid on kõrge efektiivsusega, siis teiste sportmängude alaliitude juhtimisel on tublisti arenguruumi. Kõige sagedamini esinevad puudused sportmängude alaliitude sisemises juhtimises on vajaliku tehnoloogia puudumine, palgaliste töötajate ebapädevus teatud valdkondades ja puudused alaliidu juhatuse ning sekretariaadi omavahelises koostöös.



## 1.4. Tegevuse strateegiline planeerimine

Spordialaliidu tegevuse strateegilise planeerimise näitajad on esitatud järgmisel joonisel.

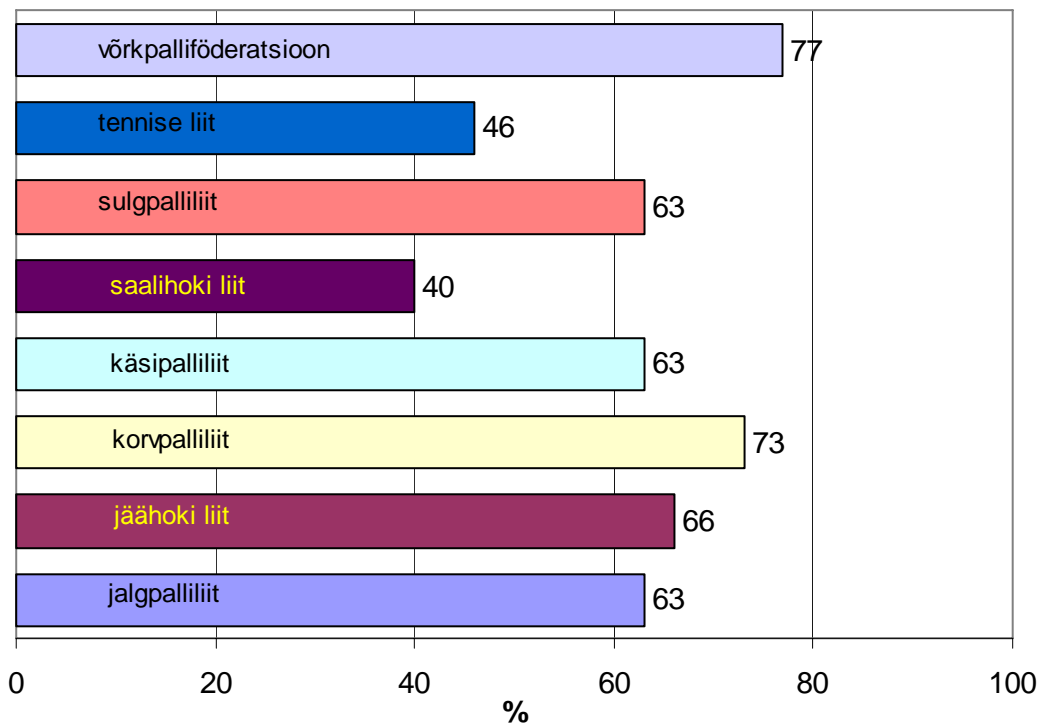


Joonis 4. Sportmängude alaliitude strateegiline planeerimine.

Nagu tulemused näitavad, alaliitude strateegilise planeerimise näitajad alaliitude lõikes oluliselt. Kui võrkpalliföderatsiooni tegevus on pikemeajaliselt hästi planeeritud, siis saalihoki liidu ja sulgpalliliidu strateegiline planeerimine on minimaalsel efektiivsuse tasemel.

## 1.5. Sporditeaduslik teenindus

Rahvuskoondiste liikmete sporditeaduslik teenindus on esitatud joonisel 5.

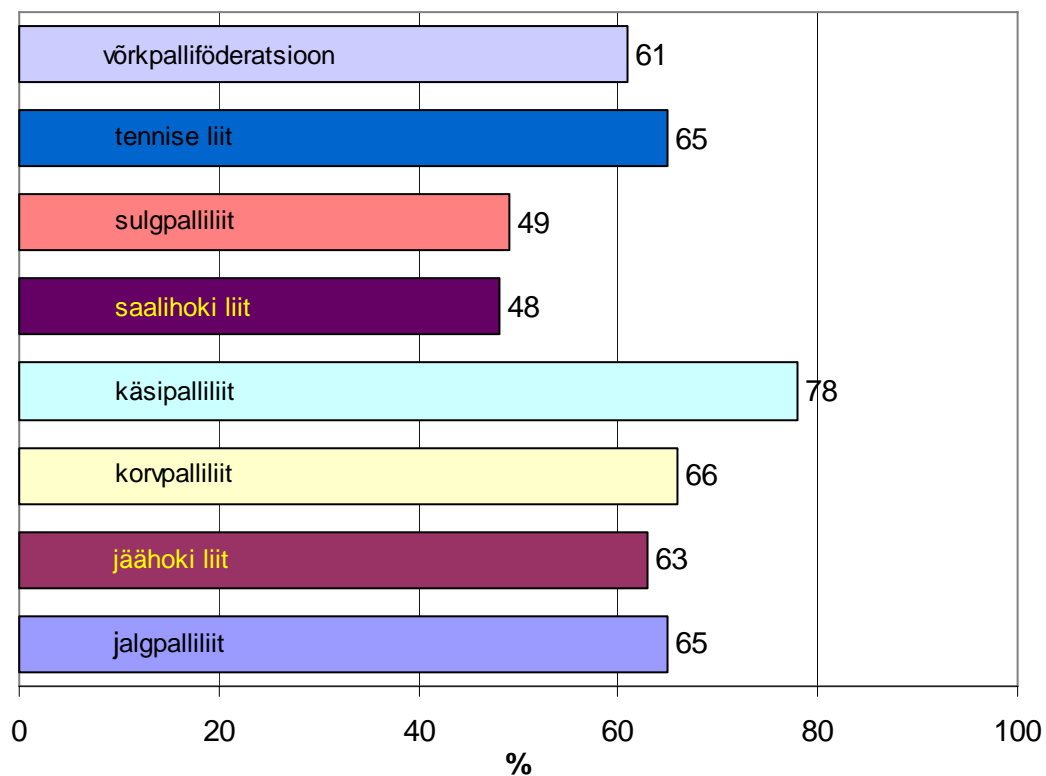


*Joonis 5. Sportmängude rahvuskoondiste sporditeaduslik teenindus.*

Sportmängude rahvuskoondiste sporditeaduslik teenindus on enamikul alaliitudel rahuldaval tasemel. Saalihoki ja tennise rahvuskoondiste sporditeaduslik teenindus sisuliselt puudub.

## **1.6. Treenerite kutsekvalifikatsioon ja koolitus**

Treenerite kutsekvalifikatsiooni, atesteerimise ning koolituse näitajad alaliitude lõikes on esitatud joonisel 6.



*Joonis 6. Sportmängude treenerite kutsekvalifikatsioon, atesteerimine ja koolitus*

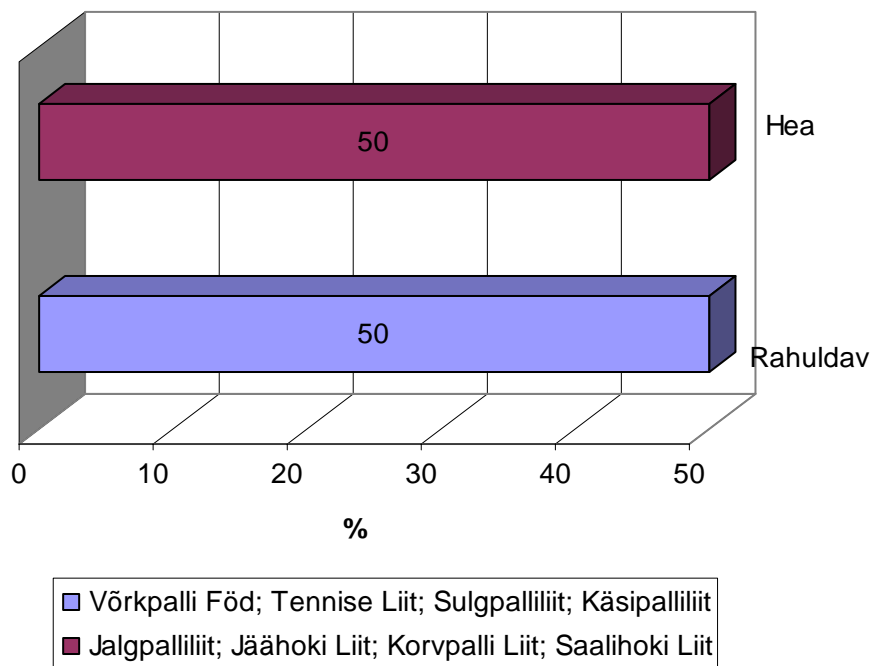
Sportmängude treenerite kutsekvalifikatsioon, atesteerimine ja koolitus on 5 alaliidul rahuldaval tasemel. Saalihoki ja sulgpalli treenerite olukord on aga ebarahuldav.

Kui vaadelda lähemalt treenerite kui olulise inimresurssi kutsekvalifikatsiooni, siis selgub, et 62% alaliitudest peavad treenerite kutsekvalifikatsiooni rahuldavaks, 25% heaks ja 12% mitterahuldavaks. 75% sportmängude alaliitudest leiavad, et 5-astmeline treenerite kutsekvalifikatsiooni süsteem on hea, kuid nõuab aega, et see korralikult käivituks. Samuti leiavad 50% alaliitudest, et nad on treenerite atesteerimiseks ning täiendkoolituseks valmis ning olemas on ka vastavad õppekavad. Jalgpalliliit, kus treenerite koolitus toimus kuni viimase ajani Euroopa Jalgpalliliidu süsteemi alusel, hindab treenerite atesteerimise ja täiendkoolituse süsteemi väga heaks ja toimivaks. 37% alaliitudest peavad oma valmisolekut treenerite atesteerimise ja täiendkoolituse alal puudulikuks. 62% sportmängude alaliitudest hindavad

EOK tuge treenerite atesteerimise ning täiendkoolituse alal rahuldavaks. Eelkõige vajatakse rohkem informatiivset (62% alaliitudest) aga ka finantsilist tuge (50% alaliitudest). Alaliidud tunnevad puudust ka stabiilsema ja koordineeritud treenerite atesteerimise, koolituse ja täiendkoolituse süsteemi (arenguprogrammi) juurutamisest koostöös ülikoolidega ja riigiga. Hinnates koostööd ülikoolidega treenerite koolituse ja täiendkoolituse osas, märkisid alaliidud, et vajalik oleks ühtlustada kõrgharidust omandavate treenerite sisenemine atesteerimise süsteemi. Koostööd ülikoolidega treenerite koolituse ja täiendkoolituse alal peavad 25% alaliitudest väga heaks, 25% heaks ning 50% rahuldavaks. Probleemsete kohtadena toodi välja ka alaliitude kutsekomisjonide ebaühtlast taset treenerite atesteerimisel. Samuti tunnevad alaliidud puudust eestikeelsest erialasest õppekirjandusest ning koostööst ülikoolidega treenerite koolituses ja täiendkoolituses.

## **1.7. Koostöö EOK ja kultuuriministeeriumiga**

Üks alaliitude tegevusvaldkond, mida käesolev uurimus käsitles, oli alaliidu organisatsioonilised ressursid. Siia alla kuulub ka koostöö nii EOK, kultuuriministeeriumi kui ka rahvusvahelise spordialaliiduga. Järgneval joonisel on välja toodud sportmängude alaliitude hinnangud koostööle EOK-ga.

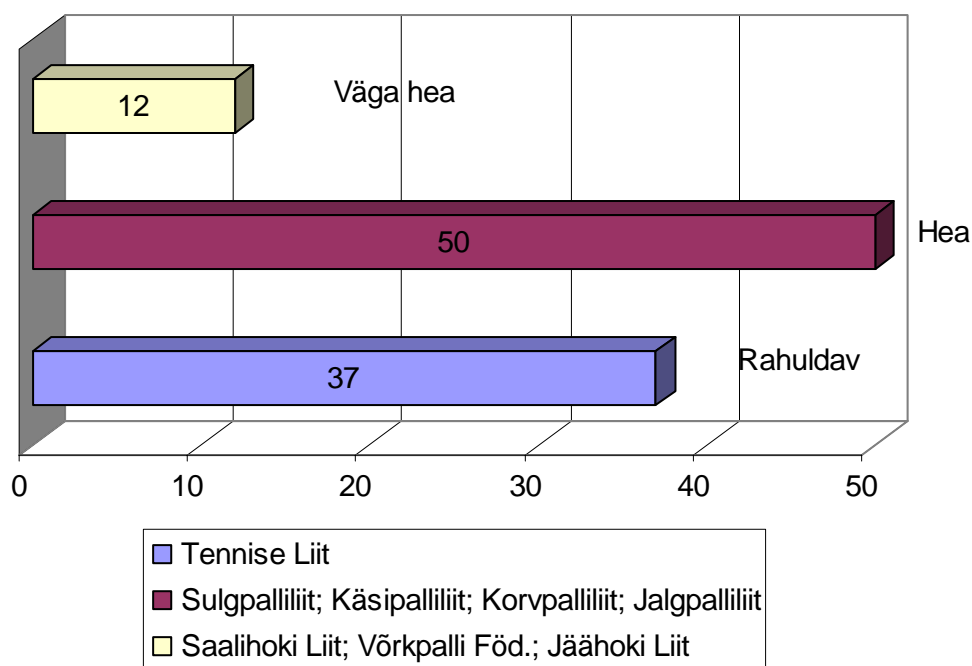


*Joonis 7. Sportmängude alaliitude koostöö EOK-ga.*

Nagu esitatud jooniselt nähtub, hindasid pooled küsitatud sportmängualaliitudest koostööd EOK-ga heaks ja 37% rahuldavaks. Millised koostöösuunad EOK-ga vajaksid aga olulist parandamist? Järgnevalt esitame kõige sagedamini välja toodud probleemid:

- a) EOK on liigselt tähelepanu suunanud individuaalspordialadele ja eriti tippudele, kellelt oodatakse tiitlivõistlustel medaleid ;
- b) vajalik oleks EOK-poolne eesti spordi arengu programm, milles on konkreetsed tegevussuunad ka sportmängude alaliitudele;
- c) sportmängud vajaksid individuaalspordialadest erinevat finantseerimise skeemi, seda eriti tulemuslikkuse osas;
- d) EOK peaks efektiivsemalt koordineerima koostööd alaliidu ja kaitsejõudude vahel;
- e) EOK võiks läbi viia organisatsiooni juhtimise alast koolitust alaliitudele;
- f) dialoogi puudumine EOK ja sportmängude alaliitude vahel ala sisuliste probleemide lahendamisel;
- g) informatsiooni liikumine ainult ülalt- alla.

Hinnangud koostööle Kultuuriministeeriumiga on esitatud joonisel 8.



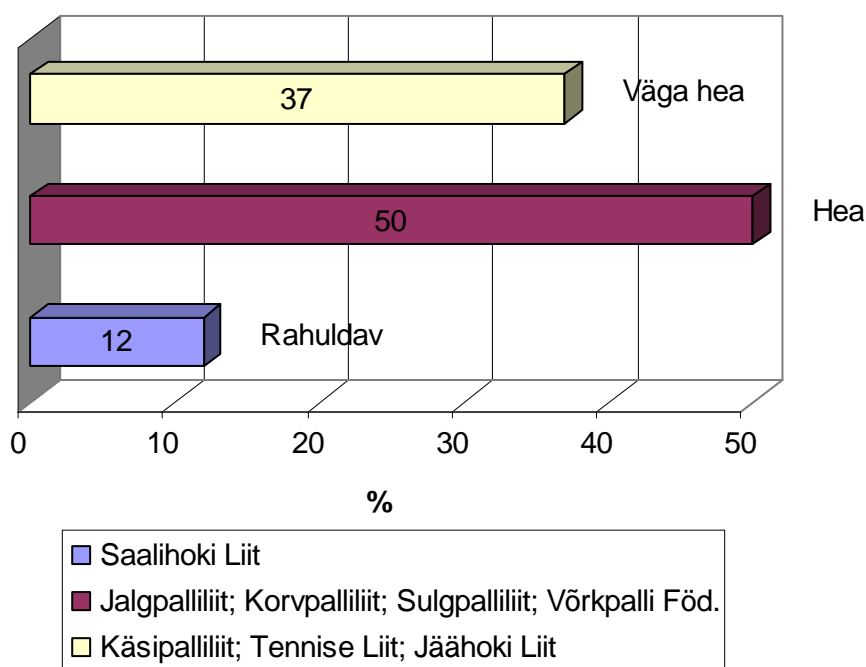
Joonis 8. Sportmängude alaliitude koostöö kultuuriministeeriumiga

Nagu esitatud tulemused näitavad, hindavad pooled sportmängude alaliitudest koostööd kultuuriministeeriumiga heaks. Probleemid, millele kultuuriministeerium peaks suuremat tähelepanu pöörama, on järgmised:

- sportmängude arengustrateegia formeerimine;
- alaliitude finantseerimiskava pikemaajalisem formeerimine (näiteks 5 aastaks);
- spordile eraldatava eelarveosa suurendamise vajalikkus ning teiste ministeeriumide suurem kaasamine spordi rahastamisse;
- sisuline huvi alaliitude tegevuse vastu on minimaalne;
- tarvidus jagada alaliitudele märksa rohkem vajalikku informatsiooni.

## 1.8. Koostöö rahvusvahelise alaliiduga

Hinnangud koostöö rahvusvahelise spordialaliiduga on esitatud joonisel 9.



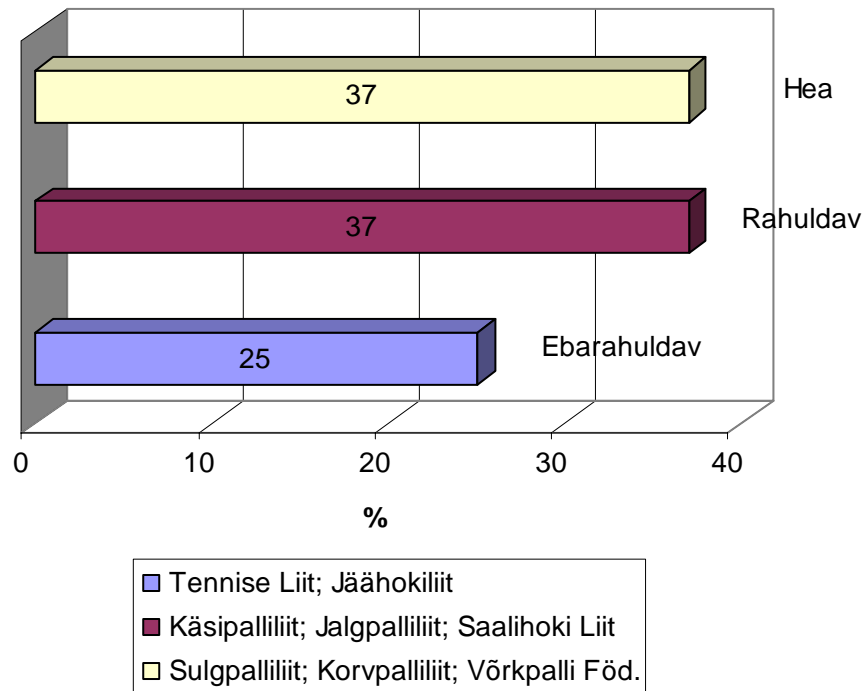
Joonis 9. Sportmängude alaliitude koostöö rahvusvaheliste spordialaliitudega

Koostööd rahvusvahelise spordialaliiduga hindavad väga heaks või heaks 7 küsitletud sportmängude alaliitu. Tõsisemaid probleeme koostöös rahvusvahelise alaliiduga esile ei toodud.

## 1.9. Treeningukeskused

Järgmise alalõiguna võeti analüüsi alla spordialaspetsiifiline infrastruktuur (treeningukeskused, spordihallid). Kuna nõudmised suurte rahvusvaheliste võistluste (tiitlivõistlused) aga ka erinevate tiitlivõistluste kvalifikatsiooniturniiride korraldamisel on väga ranged, on spordialaspetsiifilise vajalikul tasemel infrastruktuuri olemasolu sportmängudes väga oluline.

Järgmisel joonisel on esitatud sportmängude alaliitude hinnangud spordialaspetsiifiliste treeningu-ja võistluspaikadele.



*Joonis 10. Sportmängude infrastruktuur.*

Suurem osa sportmängude alaliitudest leidis, et vajadusel kasutatakse erinevaid treeningukeskusi ja võistlushalle ning spetsiaalset keskust Eestis ei ole. Jalgpallis on sportmänguspetsiifiline treeningu- ja võistluskeskus Lilleküla staadioni näol olemas, jäähokis puuduvad aga alaspetsiifilised hallid üldse. Suurimaks probleemiks Eestis olemasolevate suurhallide (Saku Suurhall) kasutamisel rahvusvaheliste võistluste läbiviimiseks toodi välja finantsressursside puudumine hallide rentimiseks. Milline on aga kõige optimaalsem lahendus sportmängude infrastruktuuri arendamiseks Eestis, ei osatud välja tuua. Jalgpalli näol on olemas küll esimene sportmänguspetsiifiline treeningu- ja võistluskeskus Lillekülas, kuid selle majandamine on problemaatiline ning kasutamise koormus väga suur. Pikemalt peatutakse sportmängude infrastruktuuri teemal uurimuse selle alapeatüki lõpuosas.

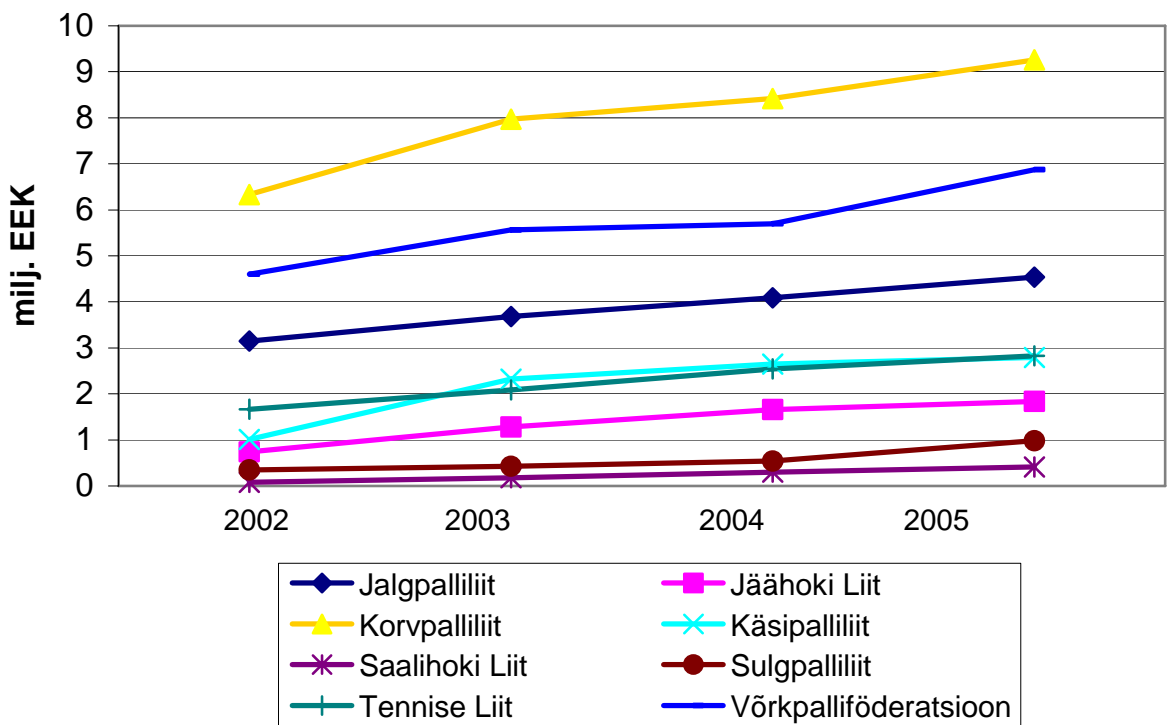


## 1.10. Sportmängude rahastamine ja sponsorlus

Tiipsemel sportmängude rahastamine nõuab kahtlemata suuremaid ressursse kui individuaalspordialadel. Sportmängude klubid on tänaseks kahtlemata ühed edukamad erasektorist finantsvahendite hankimisel. Sellel on mitmeid põhjusi, millest olulisemad on spordiala populaarsus ja sellest tulenevalt lai kandepind (korvpall, jalgpall, võrkpall). Samas on väiksema kandepinnaga sportmängud, millel puudvad ka rahvusvahelised saavutused, suhteliselt raskes olukorras, kuna pidevalt napib finantsressursse. Järgnevalt analüüsime sportmängude alaliitude riigipoolset rahastamist ning alaliidu tegevuse efektiivsust erasektorist sponsorite ja koostööpartnerite kaasamisel.

### 1.10.1. Sportmängude riiklik rahastamine

Sportmängude riikliku rahastamise dünaamika 2002.–2005. a on esitatud joonisel 11.



Joonis 11. Sportmängude riiklik rahastamine 2002–2005.a.

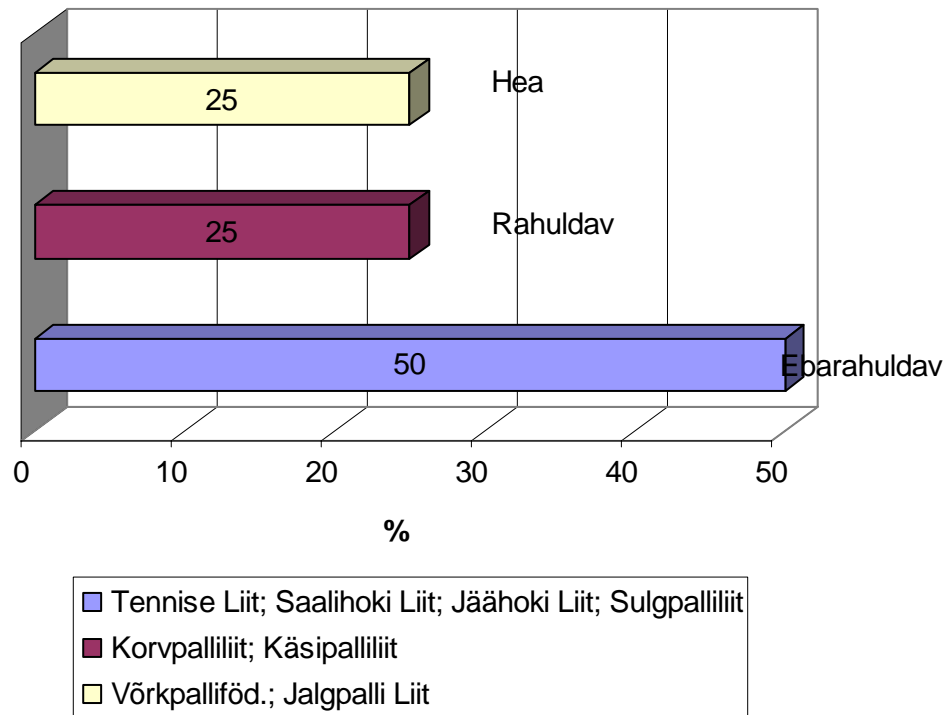
Nagu esitatud andmetest nähtub, on sportmängude riiklik rahastamine viimase 4 aasta jooksul suurenenud keskmiselt 15% aastas ning rahastamise dünaamika on erinevate alaliitude lõikes enam-vähem stabiilne. Selline riigipoolse rahastamise kasv on enam-vähem koosõlas kultuuriministeeriumi-poolse spordi rahastamise suurenemisega samal ajaperioodil. Küll aga jääb sportmängude riigipoolse rahastamise kasv suhteliselt väiksemaks, võrreldes riigieelarve mahu kasvuga samal ajaperioodil.

Alaliitude hinnangutest riigipoolsele finantseerimisele selgus, et võrkpalliföderatsioon hindab rahastamist heaks, jalgpalliliit, korvpalliliit, sulgpalliliit, käsipalliliit ja saalihoki liit rahuldavaks ning jäähoki liit ja tennise liit mitterahuldavaks.

Kõige olulisemad kitsaskohad sportmängude alaliitude riigipoolisel rahastamisel on:

- a) riikliku finantseerimise üldine tase on ebapiisav;
- b) sportmängude alaliitude rahastamise kriteeriumid vajavad ümbervaatamist;
- c) investeeringud spordibaasidesse on ebapiisavad;
- d) noorte saavutusspordi madal rahastamise tase.

Alaliitude hinnangud riigi investeeringute kohta sportmängude infrastruktuuri on esitatud joonisel 12.



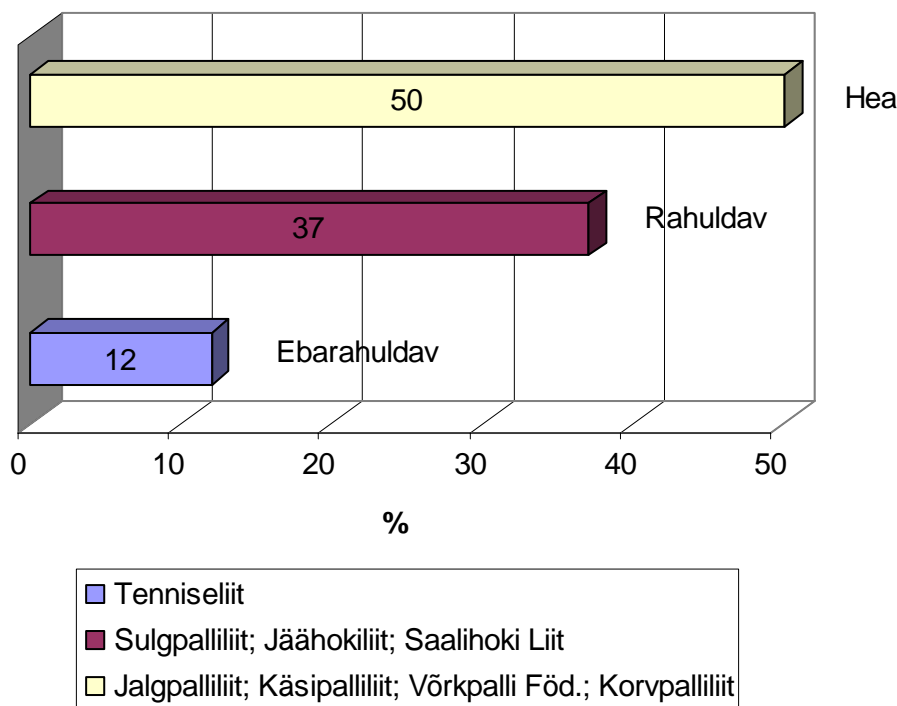
Joonis 12. Sportmängude infrastruktuuri riiklik rahastamine.

Nagu esitatud tulemustest selgus, peavad tervelt pooled sportmängude alaliitudest riiklike investeeringuid ebarahuldavaks ning vaid võrkpalliföderatsioon ja jalgpalli liit heaks.

### 1.10.2. Sportmängude sponsorlus

Sponsorlus on üks võimalus saada lisaressursse organisatsiooni strateegia ja taktika ellurakendamiseks. Seda eriti tingimustes, kus alaliidud ise hindavad riigipoolset alaliidu finantseerimist suhteliselt tagasihoidlikuks.

Hinnagud sponsorite ja koostööpartnerite kaasamisele on esitatud joonisel 13.



Joonis 13. Sportmängude alaliitude sponsorlus

Nagu esitatud jooniselt selgub, hindavad pooled küsitletud alaliitudest oma tegevust sponsorite ja koostööpartnerite kaasamisel heaks, kolm alaliitu rahuldavaks ning üks alaliit (tennise liit) ebarahuldavaks.

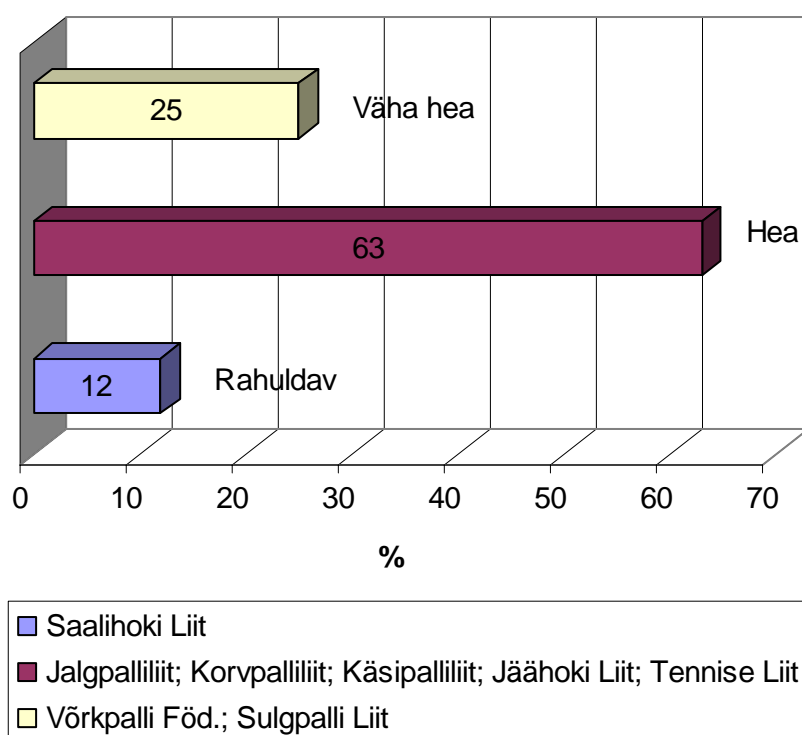
Sponsorrahade osakaalu spordialaliidu eelarvest on raske täpselt välja tuua, kuna mitmed spordialaliidud oma eelarveid ei avalikustanud või ei olnud esitatud aruannetest võimalik seda protsenti täpselt välja arvutada. Siiski on suuremate sportmängude alaliitude (jalgpall, korvpall, võrkpall) eelarves sponsorrahade osakaal viimase 5 aasta jooksul suurenenud 20–30%-lt 2000. aastal 45–60%-ni 2005. aastal. Kui eelpool välja toodud kolme suurema sportmängu alaliidu eelarves sponsorrahade osakaal suureneb, siis jäähoki liidu, käsipalli liidu, saalihoki liidu ja sulgpalliliidu eelarvetest moodustavad sponsorsummad alla 25% ning absoluutväärtustes õnnestub kõikide sponsorlepingutega alaliidu eelarvet täita 200 000–1 000 000 krooni ulatuses. Siiski peab kohe märkima, et alaliitude sponsorluse teematikat peaks märksa detailsemalt käsitlema eraldiseisvas uurimuses.

Suurimate takistustena sponsorite ja koostööpartnerite kaasamisel märgiti ära alaliitude juhatuse ja tegevjuhtkonna suutmatust sponsoreid leida, Eesti turu piiratud mahtu ning sellest tulenevalt välisettevõtete vähest huvi ning väheseid reklaamivõimalusi ja meedia (eriti ETV) vähest huvi kohalike liigade teleülekannete vastu. Nimetatud tegureid käsitleme põhjalikumalt käesoleva aruande analüüsi peatükis.

## 1.11. Rahvusvahelised võistlused

Rahvusvaheliste võistluste korraldamist loetakse spordialaliitude tegevuse efektiivsuse hindamisel oluliseks organisatsiooniliseks ressursiks.

Sportmängude alaliitude valmisolekut rahvusvaheliste suurvõistluste korraldamiseks hinnati järgmiselt (vaata joonis 14).



Joonis 14. Sportmängude alaliitude valmisolek rahvusvaheliste võistluste korraldamiseks

Nagu esitatud tulemustest selgub, on alaliitude valmisolek rahvusvaheliste võistluste korraldamiseks küllaltki hea. Suurimateks vajakajäämisteks

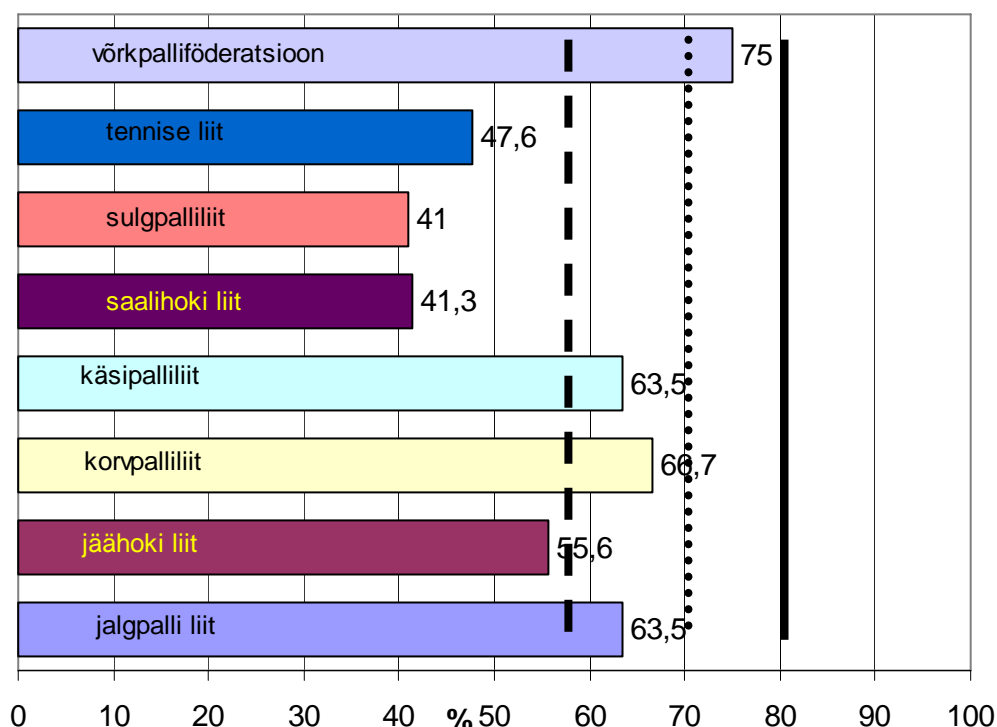
peetakse finantsvahendite nappust (88% alaliitudest) ja vajaliku infrastruktuuri puudumist (50% alaliitudest)

Suurima eelarvega rahvusvaheline spordivõistlus sportmängudes on jäähoki liidu korraldatud MM-i B-divisjoni turniir 2006. a aprillis Tallinnas, mille eelarve oli 6,5 miljonit krooni. Enamik Eestis korraldatud rahvusvaheliste võistluste eelarveid jääb aga 500 000 – 3 000 000 krooni piiridesse.

## 1.12. Ressursside jagunemine

### 1.12.1. Füüsiline kapital

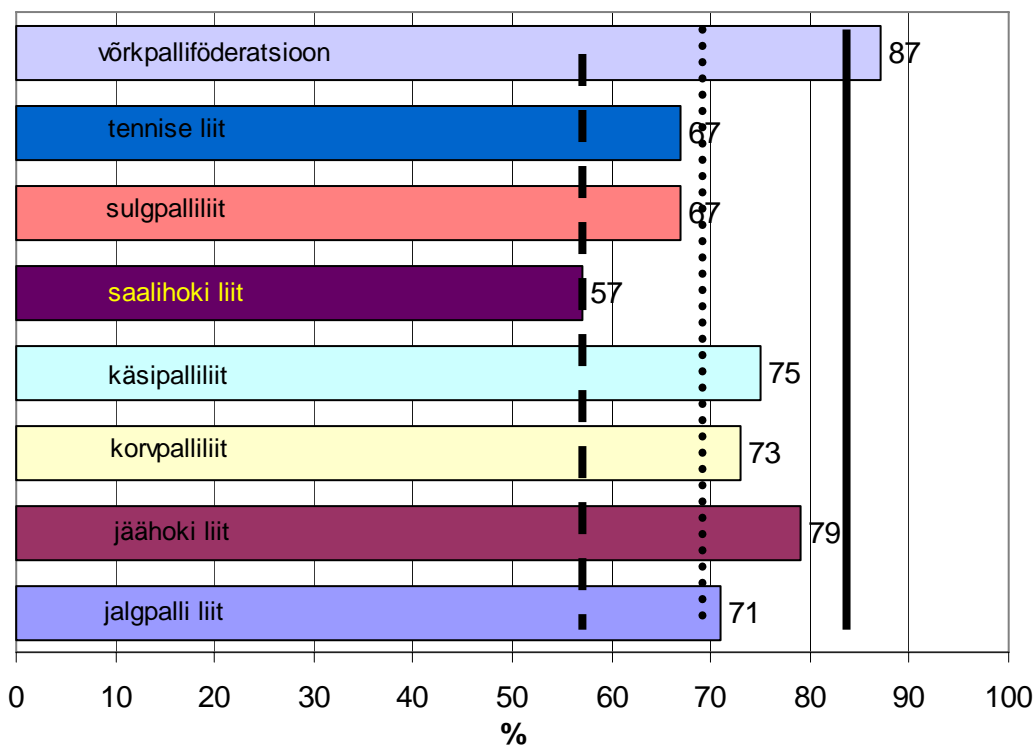
Sportmängude alaliitude füüsilise kapitali, organisatsioonilised ja inimressursid on kokkuvõtvalt esitatud järgmistel joonistel (pidevjoonega on tähistatud ressursside piisava taseme minimumvärtus, punktiirjoonega ressursside optimaalne tase ja katkendjoonega ressursside minimaalne tase).



Joonis 15. Sportmängude alaliitude füüsilise kapitali ressurssid.

Nagu esitatud jooniselt nähtub, on sportmängude alaliitudel füüsilise kapitali ressursse optimaalsel (võrkpalli föderatsioon), minimaalsel (jalgpalliliit, korvpalliliit, käsipalliliit) või ebapiisaval (jäähokiliit, saalihokiliit, sulgpalliliit, tennise liit) tasemel.

### 1.12.2. Organisatsiooniline ressurss

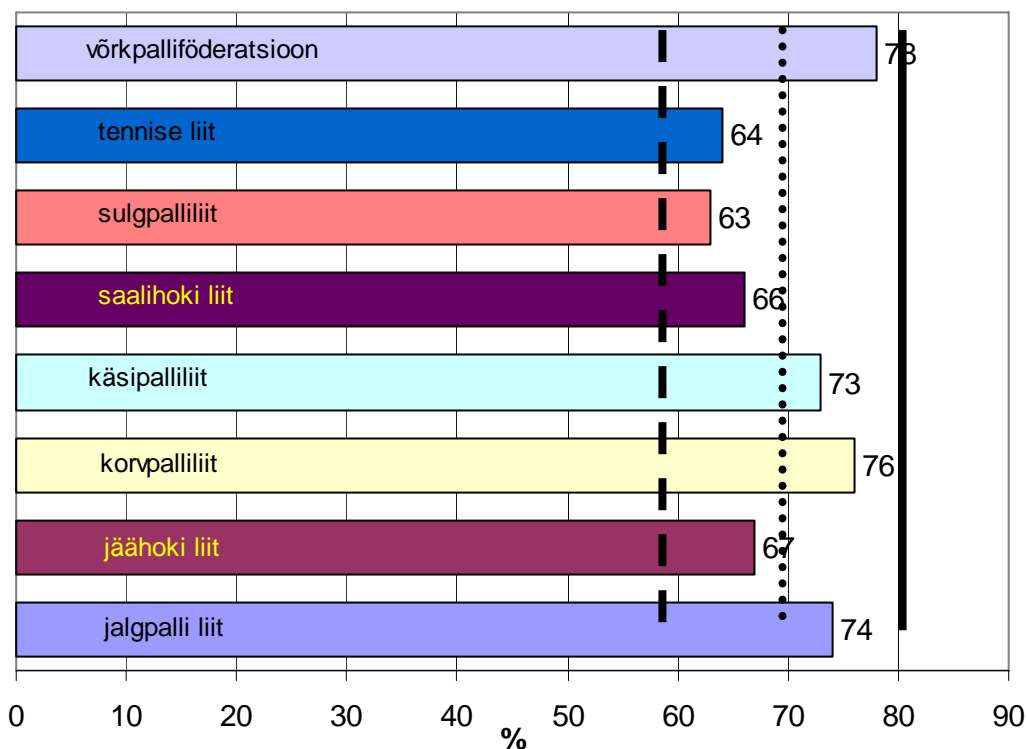


Joonis 16. Sportmängude alaliitude organisatsioonilised ressursid

Sportmängude alaliitude organisatsiooniliste ressursside tase on mõnevõrra kõrgem kui füüsilise kapitali ressursside tase. Enam-vähem piisavalt organisatsioonilist ressursi omab võrkpalliföderatsioon, teised sportmängude alaliidud omavad kas optimaalsel (jalgpalliliit, jäähoki liit, korvpalliliit, käsipalliliit) või minimaalsel tasemel organisatsioonilisi ressursse.

### 1.12.3. Inimressurss

Sportmängude alaliitude inimressurssid on esitatud joonisel 17.



Joonis 17. Sportmängude alaliitude inimressurssid

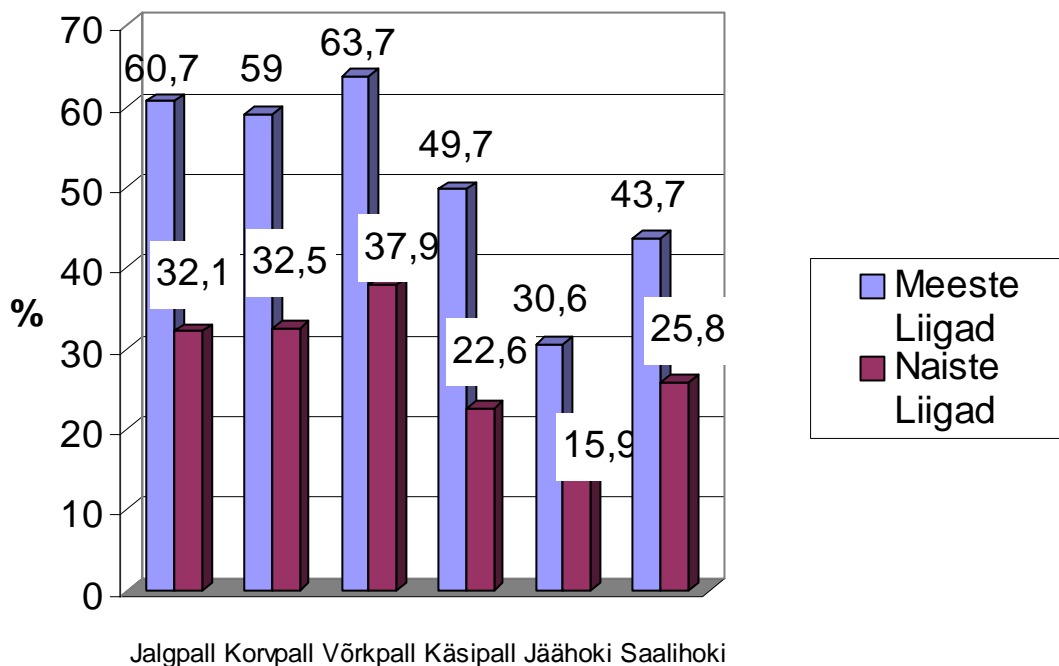
Sportmängude alaliitude inimressurssid on optimaalsel tasemel neljal alaliidul (jalgpall, korvpall, käsipall ja võrkpall), minimaalselt tasemel samuti neljal alaliidul.

### 1.13. Sportmängude liigade efektiivsus

Üheks oluliseks organisatsiooniliseks ressurrssiks sportmängudes on kohalike liigade tegevuse efektiivsus. Järgnevalt on esitatud sportmängude liigade efektiivsuse tulemused. Liigade efektiivsuse hindamisel võeti aluseks nii kättesaadav statistiline materjal kui ka sõltumatud eksperthinnangud järgmiste näitajate osas:



- 1) võistkondade arv liigas;
- 2) võistkondade eelarved;
- 3) liiga organisatsioon ja regulatsioon;
- 4) klubide noortetöö;
- 5) klubide infrastruktuur;
- 6) toetavad liigad;
- 7) TV-kajastus;
- 8) kirjutava meedia kajastus;
- 9) pealtvaatajate huvi;
- 10) osalevate klubide rahvusvaheline edukus.



Joonis 18. Sportmängude liigade efektiivsus.

Nagu eeldada võis, on naiste sportmänguliigade efektiivsus ebarahuldav ning oluliselt madalam meeste liigade efektiivsusest.

Meeste liigade osas on kolme liiga (jalgpall, korvpall, võrkpall) efektiivsuse näitaja ressursside teooria seisukohalt minimaalsel tasemel, ülejäänud kolme analüüsitud liiga efektiivsus aga sarnaselt naiste liigadega ebarahuldaval

tasemel. Põhjalikum analüüs liigade efektiivsuse erinevate näitajate kohta esitatakse analüüsi peatükis.

## 2. TULEMUSTE ANALÜÜS JA KOKKUVÕTE

Spordiorganisatsioonide tegevuse efektiivsuse hindamine ei ole lihte. Teoreetiliselt on mitmeid variante, kuidas seda teha. Ühelt poolt sõltub see organisatsiooni eesmärkidest, teisalt aga olemasolevate ressursside kasutamise otstarbekusest. Kui räägime aga tippspordi kontekstis, peame eelkõige lähtuma rahvusvahelisest konkurentsivõimest nagu ka individuaalspordialade organisatsioonide analüüsi puhul.

Sportmängud nõuavad individuaalspordialadega võrreldes suuremaid ressursse. Seetõttu hinnati käesoleva uurimuse raames esmalt sportmängude alaliitude varustatust erinevate ressurssidega ning teise sammuna sportmängude liigade tegevuse efektiivsuse kriteeriume.

Käesolevasse uurimusse kaasatud sportmängude alaliitudel ei ole piisaval tasemel füüsilise kapitali ressursse, et olla rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline. Käesoleva uurimuse tulemused näitasid, et kui jalgpalliliidu, korvpalliliidu, käsipalliliidu ja võrkpalliföderatsiooni käsutuses on minimaalsel või optimaalsel tasemel ressursse, siis ülejäänud analüüsitud sportmängude alaliitudel on üldine füüsilise kapitali ressursside puudus. Füüsilise kapitali ressursside efektiivsus formeerus eelkõige alaliitude finantsnäitajate, aga ka spordialaspetsiifilise infrastruktuuri tulemuste alusel. Analüüsiti nii sportmängude alaliitude eelarve struktuuri ja dünaamikat viimase 5 aasta jooksul kui ka alaliitude peasekretäride subjektiivseid hinnanguid alaliidu finantsilisele olukorrale.

Käesolev analüüs ei lähe piisavalt sügavuti, et oleks võimalik selgelt ja üks-üheselt vastata küsimusele – miks on sportmängude alaliitudel füüsilise kapitali ressursse tänasel päeval ebapiisavalt. Selleks peaks lisaks

spordialaliitude tegevuse parameetritele põhjalikumalt analüüsima ka spordiklubide ja liigade tegevust, samuti noortetööd ja koondiste ettevalmistamist. Siiski võimaldas käesoleva uurimuse metoodika välja tuua olulised puudujäägid nii sportmängude alaliitude tegevuses kui ka liigade tegevuse efektiivsuse osas. Järgnevalt toomegi välja olulisemad teesid (või järeldused), milleni saadud andmete alusel jõuti.

## **2.1. Tees 1: Saavutamaks suuremat rahvusvahelist edu, vajavad sportmängud rohkem finantsressursse**

Sportmängude alaliitude riiklik (kultuuriministeeriumi-poolne) rahastamine on küll viimaste aastate jooksul pidevalt suurenenud, kuid sellele vaatamata ei ole alaliitudel piisavalt finantse. Olulisemate probleemidena sportmängude alaliitude riigipoolsel rahastamisel toodi välja üldine finantseerimise madal tase, mitteametamine sportmängude spetsiifikaga rahastamisel, suurem ressursside vajadus ning noortesporti alarahastamine. Riiklikul rahastamisel joonistub selgelt välja kolme sportmängude alaliidu – korvpalliliidu, jalgpalliliidu ja võrkpalliföderatsiooni – kõrgem rahastamise tase, võrreldes teiste sportmängude alaliitudega. Sellest võiks välja lugeda teatud strateegilisi otsuseid sportmängude riigipoolsel rahastamisel. Tegelikult on rahastamisotsuste taga ala harrastatavus ja nendel kolmel sportmängul on see märksa suurem kui ülejäänud sportmängudel. Vaatamata rahaliste vahendite nappusele, suudetakse sportmängude rahvuskoondistele luua suhteliselt korralikud treeningu- ja võistlustingimused. Samas on sportmängude alaliitudele probleemiks (nagu ka individuaalspordialade alaliitudel) rahvuskoondistele sporditeadusliku- ja meditsiinilise teeninduse kindlustamine. Käesoleva uurimuse aluseks oleva ressursside teooria kohaselt on üks efektiivsuse alustalasid ressursside olemasolu. Teine oluline aspekt on aga see, et organisatsioon omaks selliseid ressursse, millega saavutada konkurentsieeliseid. Need on unikaalsed ressursid, mida teistel organisatsioonidel ei ole või ei valda nad nende kasutamist vajalikul tasemel. Kahjuks on Eesti sportmängude rahvuskoondised sellises seisus, et erinevate ressursside vähesusele ei ole meil ka olulisi konkurentsieeliseid, võrreldes teiste riikide rahvuskoondistega. Piltlikult öeldes toimub rahvuskoondiste

ettevalmistamine põhimõttel – saavutada maksimaalne tulemus minimaalsete või tagasihoidlike ressurside baasil.

Kindlasti on sportmängude alaliitudel teatud reserve riigieelarveväliste rahaliste vahendite juurdehankimiseks läbi sponsorluse ja koostöö eraettevõtetega. Üldiselt hindavad sportmängude alaliidud enda tegevust selles suunas rahuldavaks või heaks ja alaliitude eelarve dünaamika näitab, et sponsorvahendite osakaal eelarvetes on viimase 5 aasta jooksul suurenenud. Suurimate takistustena sponsorite ja koostööpartnerite kaasamisel märgiti ära alaliitude juhatuse ja tegevjuhtkonna suutmatust sponsoreid leida, Eesti turu piiratud mahtu ning sellest tulenevalt välisettevõtete vähest huvi ning väheseid reklaamivõimalusi ja meedia (eriti ETV) vähest huvi kohalike liigade teleülekannete vastu. Teoreetiliselt lähtub spordiorganisatsiooni sponsorlus- ja turundustegevuse efektiivsus eelkõige spordiala pealtvaatajate arvust. Kui publiku huvi spordiala vastu on suur, on lihtsam leida alale meediakajastust (eriti TV kaudu) ning sponsoreid ja koostööpartnereid. Kindlasti on sportmängude alaliitudel ja ka klubidel selles tegevussuunas suuri reserve.

## **2.2. Tees 2: Sportmängude alaliitude juhtimisprotsessid vajavad tõhustamist**

Käesolev uurimus näitab, et sportmängude alaliitudel on suuri reserve juhtorganite töö parandamise osas. Kui vaadelda saadud tulemusi kolme parameetri – alaliitude juhatuse tegevus, alaliidu sisemised juhtimisprotsessid ja strateegiline planeerimine – alusel, peab tõdema, et juhtorganite töös on mitmeid erinevaid probleeme. Kui vaadata saadud efektiivsuse näitajaid, siis näeme, et alaliitude juhatuse töö (69,7%), sisemised juhtimisprotsessid (74,5%) ja strateegiline planeerimine (74,1%) on optimaalse (hea) ja minimaalse taseme piirides. Arusaadavalt on konkreetsed nõrkused juhtimisprotsessides alaliitude löikes erinevad, kuid strateegilise arengukava puudumine, juhatuse liikmete vähene pühendumine spordiala juhtimisele, vajalike tehnoloogiate puudumine ja tegevmeeskonna ebakompetentsus on kõige sagedamini esinevad ühised probleemid sportmängude organisatsioonide juhtimises. Meedias on viimaste aastate jooksul negatiivset

käsitlemist leidnud mitmed alaliitude juhtimisega seonduvad probleemid, mis kokkuvõttes ei ole kindlasti ala arengule kasuks tulnud.

### **2.3. Tees 3: Sportmängude treenerite kvalifikatsioon ei ole rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline**

Ehkki sportmängude alaliitude inimressurssid tervikuna ei ole oluliselt erinevad teistest organisatsioonide käsutuses olevatest resurssidest, on sportmängude treeneritekaadri kvalifikatsioon üks murettekitavamatest probleemidest alaliitude töös. Nii selgus küsitluse tulemustest, et 75% alaliitudest peavad treenerite kutsekvafikatsiooni kas rahuldavaks või mitterahuldavaks ning vaid 25% heaks. Eesti Jalgpalliliit ja Eesti Võrkpalliföderatsioon on ainsatena Eesti sportmängude alaliitudest läinud rahvuskoondisele välistreeneri palkamise teed. Jalgpalli ja võrkpalli rahvuskoondise areng viimase kümnnekonna aasta jooksul on vähemalt osaliselt tõestanud sellise personalistrateegia õigsust. Siiski on rahvuskoondise treenerite kvalifikatsioon vaid üks osa üldisest treenerite ettevalmistuse ja täiendkoolituse probleemistikust. Ka noorte- ja järelkasvutöö spordiklubides ei ole piisavalt kvaliteetne, mis on paljuski kinni treenerite kvalifikatsioonis. Suuremad probleemid sportmängude treenerite koolituses ja täiendkoolituses on koolituste ebakorrapärasus ja atesteerimise süsteemi ebaühtlus erinevate alaliitude lõikes.

### **2.4. Tees 4: Sportmängude liigad Eestis on nõrgad**

Sportmängude liigade efektiivsuse hindamiseks viidi käesolevas uurimuses läbi eraldi analüüs milles arvestati 10 erineva kriteeriumiga (vaata lk. 24–25). Tulemustest selgus, et sportmänguliigade tegevuse efektiivsus on madal. Vaid kolme liiga (jalgpalli, korvpalli ja võrkpalli meeste liigad) efektiivsuse näitajad on minimaalsel tasemel. Kõikide teiste uurimuses analüüsitud sportmängude liigade tegevuse efektiivsus on ebarahuldav. Nii on jalgpalliliiga suurimateks puudusteks TV-ülekannete puudumine ning pealtvaatajate madal huvi liigamängude vastu (vaid 20% efektiivsus), samuti kohaliku liiga klubide nõrgad tulemused rahvusvahelistes klubiliigades. Tulemuste puudumine rahvusvahelisel tasemel on kõikidele sportmänguliigadele nõrgaks kohaks.

Meeste liigade osas said kõrgeima efektiivsuse näidu Eesti käsipalliklubid (47%), mis näitab meie pallimängude klubide nõrka või väga nõrka rahvusvahelist taset. Rahvusvahelise tulemuslikkuse hindamisel võeti aluseks klubide saavutatud kohad, mänguvõidud ja jõudmine eel- või kvalifikatsiooniturniiridele. Madala efektiivsusega on ka sportmänguklubide noortetöö, mille efektiivsus sportmängude lõikes kõikus 27–60% piires (kõrgeim efektiivsus jalgpallis). Kindlasti peaks kohalike liigade tugevdamine olema üheks alaliitude ja nendega koostöös klubide prioriteediks lähiaastatel. Vastasel korral ei ole noortele andekatele sportmängijatele rahvusvahelisele tasemele jõudmiseks arenguplatvormi, mida kohalik liiga peaks miinimumkriteeriumina võimaldama.

## **2.5. Tees 5: Sportmängude alaliidud vajavad selgemat tegevuse visiooni ja konkreetset arengustrateegiat**

Eesti sportmängude alaliidud vajavad selgemat visiooni ja sellest tulenevaid konkreetseid eesmärgipüstitusi. Ehkki sportmängude alaliitude strateegiline planeerimine oli antud uuringu tulemuste põhjal keskmiselt 73% , näitab uurimus, et mitmetel alaliitudel puuduvad strateegilised arengukavad. Kui võtta arvesse fakti, et meie sportmängud peavad paratamatult hakkama saama ja rahvusvaheliselt edukad olema piiratud inim- ja füüsilise kapitali ressursside baasil, siis on ainus võimalus olla ülimalt efektiivne organisatsiooniliselt poolelt. See tähendab ka spordialaliidu tegevuse võimalikult läbimõeldud planeerimist, olamasolevate ressursside efektiivset suunamist, uute ressursside kaasamist ning arenguks vajalike projektide käivitamist. Avalikke arutelusid jälgides tekib kohati arusaam, et alaliitudel on leidmata täpsed vastused mitmele olulisele küsimusele:

- 1) Kas strateegiliselt panustada tugevatele klubidele või tugevale rahvuskoondisele?
- 2) Milline on kohaliku liiga visioon ja arengustrateegia?
- 3) Kuidas tagada liigade vaadatavus ja meediakajastus?
- 4) Kuidas leida lisaressursse spordia infrastruktuuri arendamiseks?

5) Millised on võimalused sportmängude treenerite kutsekvalifikatsiooni oluliseks tõstmiseks?

Kindlasti ei anna käesolev uurimus vastuseid nendele ja paljudele teistele olulistele sportmängude arengut puudutavatele küsimustele. Uurimuse käigus toodi välja olulised andmed nii sportmängude alaliitude tegevusressursside kohta kui ka kohalike liigade efektiivsuse kriteeriumid, lähtudes Eesti jaoks kohandatud metoodikast. Käesolev uurimus vajaks kindlasti põhjalikumat jätku ja mitmete probleemide süvendatud käsitlemist.