

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kertu Rahuorg

**VABAKUTSELISTE TÖÖTAJATE LOJAALSUST
MÕJUTAVAD TEGURID RÜHMA- JA
PERSONAALTREENERITE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2015

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. TEOREETILINE ALUS.....	6
1.1. Vabakutselised töötajad ja nende olulisus tööturul.....	6
1.1.1. Vabakutselise töötaja eelised	9
1.1.2. Vabakutseliste töötajate tööstiili valiku mõjurid	10
1.2. Vabakutseliste töötajate lojaalsuse tegurid	12
2. TÖÖ METOODIKA JA ALGANDMED.....	15
2.1. Töö empiirilise osa meetoodika.....	16
2.1.1. Klubid ja peatreenerid	16
2.1.2. Treenerite valik	17
2.2. Andmete kogumine.....	17
2.2.1. Intervjuud spordiklubide esindajatega	18
2.2.2. Ankeetküsitlus rühma-ja personaalitreenerite seas	18
3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD	19
3.1. Spordiklubide töökorraldus ning boonussüsteem ja ootused treeneritele.....	19
3.2. Treenerite lojaalsuse mõjurid ja ootused spordiklubidele	22
3.3. Hetkel levinuim töökorralduse viis.....	33
3.4. Spordiklubide ja treenerite vastastikused ootused ja väärtused.....	34
3.5. Boonused ja motiveerimisvahendid ning lojaalsuse mõjurid	35
3.6. Ettepanekud lojaalse töösuhte kujundamiseks treeneritega.....	36
KOKKUVÕTE	38
VIIDATUD ALLIKAD	40
SUMMARY	42
LISAD	44
Lisa 1. Intervjuude küsimused	44
Lisa 2. Ankeetküsitluse küsimustik	45

ABSTRAKT

Käesoleva töö eesmärk oli kaardistada aeroobika- ja personaaltreenerite lojaalsust mõjutavad tegurid.

Alustuseks tutvuti vabakutselisi käsitlevate artiklitega. Empiirises osas kasutati andmete kogumiseks nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Intervjuud viidi läbi spordiklubide esindajatega, uurimaks ettevõttee poolseid seisukohti. Ankeetküsitluse teel kaardistati treenerite eelistused ja lojaalsust mõjutavad tegurid.

Lojaalsus on spordiklubide silmis oluline väärtus, sest töötajaskond kujundab klubi klientidele atraktiivseks. Lojaalsus ei sõltunud suures osas regulatsiooni viisist, oluliseks peeti hoopis austavat ja head suhtumist, ettevõtte head mainet ning ühtset kollektiivi. Spordiklubid, mille eesmärk on lojaalse meeskonna loomine, peaksid ressursse suunama ühtsuse loomisele ja pehmemate väärtuste arendamiseks ettevõttes.

Peatreenerid hindavad sageli lojaalseid töötajaid panustusvalmiduse põhjal, sealjuures väärtustades töötajaid, kes on valmis panustama ka lepinguvälistes ülesannetes. Üldjuhul ei sõltunud panustusvalmidus lepingutüübist.

Pikaajalise ehk lojaalse meeskonna hoidmiseks on oluline personaliseeritud suhtlus ja motivatsiooniprogramm, mis muudab töötajad rahulolevaks ning lojaalseks.

Vastustest selgus, et ligi pooled tegustevatest aeroobika- ja personaaltreenerid on oma olemuselt vabakutselised ja sellise töökorraldusega rahul. Ülejäänud treenerid oleksid huvitatud töölepingust ja kindlamast töösuhtest. Üldjoontes ollakse mõlemapoolselt töösuhtega rahul, sealjuures kõige universaalsemaks ja motiveerivamaks lahenduseks treenerite jaoks oleks nii võlaõigusseadusele tugineva lepingu kui ka töölepingu võimaldamine treeneritele.

Treenerite hulgas kerkisid esile põlvkondadevahelised erinevused. Vaadeldi y- ja x-generatsioone. Milleeniumilapsed väärtustasid sõltumatust, paindlikkust ja enesearengut ning x-generatsioon hindas materiaalseid hüvesid. Põlvkondadepõhine personaliseeritus aitab kindlasti tööpakkujal luua sobivaimat töökorralduse lahendust.

SISSEJUHATUS

Eesti spordiregistris on registreeritud üle 3000 treeneri ja lisaks on tegevad mitmed rühmatreeningute instruktorid, kellest suur osa töötavad erinevates spordiklubides vabakutselistena. Sisuliselt on neil ettevõtetega töösuhe, kuid realselt puuduvad neil mitmed sotsiaalsed tagatised, mis on olemas töölepinguga töötajatel. Kindlasti on neid, kellele selline töökorraldus sobib, kuid õhku jääb siiski küsimus, kas tegemist on efektiivse ja lojaalse tööjõuga?

Paljud treenerid on tegevad mitmetes erinevates spordiklubides, sealhulgas konkureerivate klubide juures, ning see tekitab igale tööandjale ebasoodsa olukorra—kuidas ja milliste vahenditega motiveerida ja tunnustada treenereid olemaks spordiklubile lojaalne. Millised on kõige efektiivsemad motiveerimisviisid vabakutseliste töötajate puhul ning millist panust oodatakse klubiga erinevalt seotud treeneritelt?

Antud uurimistöö keskendubki selle uurimisele, millised on vabakutseliste treenerite ootused klubidele ja mis on nende jaoks emotsionaalsel tasandil ettevõttega siduv ja lojaalsust loov. Samuti analüüsitakse ka motiveerimist ja lojaalsuse olulisust ettevõtte olukorrast vaadatuna.

Uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid mõjutavad vabakutseliste töötajate lojaalsust ja milline töökorraldus on kõige efektiivsem nii spordiklubide kui ka treenerite seisukohalt.

Selle välja selgitamiseks seadis autor tööle järgmised küsimused:

- Millised omadused iseloomustavad vabakutselisi töötajaid ja mida nad väärtustavad?
- Kuidas hinnata vabakutselisuse olulisust tööturul?
- Milline on hetkel levinuim töökorralduse viis ja kui rahul on sellega nii spordiklubid kui treenerid?
- Mida väärtustavad spordiklubid oma treenerite juures ja kas lojaalsust peetakse treenerite juures oluliseks?

- Mida väärtustavad treenerid spordiklubide juures?
- Milliseid boonuseid ja motivatsioonipakette pakuvad tööandjad täna oma treeneritele?
- Kas ja kui tugev on seos panustusvalmiduse ja lojaalsuse vahel?

Uurimistöö läbiviimiseks tutvus autor erinevate allikate, sealhulgas erinevate oartiklitega selgitamaks välja lojaalsuse olemus, vabakutseliste töötajate eripärad ja võimalused parimaks koostööks ettevõtte ja töötaja vahel kujunenud olukorras. Artiklitele tuginedes koostas autor teoreetilise uurimistöö osa. Teoreetilise osa alusel koostas autor küsimustiku vabakutselistele treeneritele ja intervjuu ettevõtte esindajatele—peatreeneritele.

Töö empiiriline uuring viidi läbi kahes erinevas valimis. Küsitlus, mille käigus uuriti, mis motiveerib vabakutselisi töötajaid ja millised on nende ootused, viidi läbi vabakutseliste treenerite seas ning vastajaid oli kokku 67.

Intervjuu, selgitamaks välja ettevõtete poolseid seisukohti, viidi läbi kolme spordiklubi peatreeneritega.

1. TEOREETILINE ALUS

Bakalaureusetöö läbiviimiseks tutvus autor teemakohase kirjandusega, mis käsitles vabakutseliste töötajate olemust, nende töökorralduse valiku mõju motivatsioonile ja lojaalsusele ning ettevõtete töö efektiivsuse tõstmisele. Autor tutvus lähemalt artiklitega, mis kirjeldasid vabakutseliste töötajate tüüpilisemaid isikuomadusi ja ootusi karjäärile. Vastukaaluks tutvuti ka ettevõttee poolsete seisukohtadega, miks eelistada või mitte eelistada vabakutselisi töötajaid klassikalistele palgatöötajatele.

Artiklite teel uuriti järgmisi küsimusi:

- Millised omadused iseloomustavad vabakutselisi töötajaid ja mida nad väärtustavad?
- Kuidas hinnata vabakutselisuse olulisust tööturul?

1.1. Vabakutselised töötajad ja nende olulisus tööturul

Vabakutselised töötajad on inividid, kes on n-õ iseenda palgal ja ei ole seotud ühegi teise ettevõttega pikaajaliselt. (Gaile 2014, 176)

Vabakutseline töötaja erineb palgatöötajast mitmel viisil, sealhulgas maksustamise ja vastutuse poolest. Vabakutselisi töötajaid on ettevõttel majanduslikult soodsam kasutada, sest nende pealt ei maksa tööandjad makse, mida tasutakse töölepingu alusel töötava töötaja eest. Samuti on vabakutseliste puhul vastutus töö tegemise eest teisiti määratletud—mõlemal osapoolel on teineteise ees vähem kohustusi, töö vastuvõtmisest või tellimuse täitmisest võib keelduda sisuliselt ilma etteteatamisajata. (Niit, Vilks 2011)

Töösuhet saab Eestis reguleerida Võlaõigusseaduse ja Töölepingu seaduse alusel. Töölepingu seaduse järgi reguleerib töösuhet tööleping, mis sätestab mõlema osapoolle õigused ja kohustused, sealhulgas reguleerib töö- ja puhkeaega, töötasu ja puhkusetasu maksmist ja lepingu ülesütlemist. Tööleping nõuab muuhulgas töötajalt töökohustuste lojaalset täitmist, täidab kokkulepitud kohustusi ning täidab oma tööülesandeid isiklikult kui pole kokku lepitud teisiti. Tööandjal on kohustus muuhulgas võimaldada puhkust ja maksta

puhkustasu, tagama kokkulepitud töö- ja puhkeaja, tagama töötajale tööks vajalike teadmiste ja oskuste arendamiseks koolitusvõimalused. (TLS, § 15, § 28)

Töövõtu- ja käsunduslepingud on Võlaõigusseadusele tuginevad lepingud ja mõlemad on teenuste osutamise lepingud. (VÕS, § 619, § 635)

Käsunduslepingu kohaselt on töötaja käsundisaaja ja tööandja käsundiandja. Lepingu järgi on käsundisaaja kohustatud osutama teenuseid käsundisaajale. Teenuse osutamiseks fikseerib käsundiandja vastavad juhised, mille alusel käsundisaaja töötab. Käsundisaaja võib teenuse osutamiseks kasutada kolmandat isikut. Käsunduslepingu alusel ei ole kohustust võimaldada tasustatud puhkust. (VÕS, § 619)

Töövõtuleping kohustab isikut valmistama või muutma asja või osutama teenust kokkulepitud tulemuse saavutamiseks ja tellija peab maksma selle eest tasu. Töövõtulepingu puhul ei ole tellijal kohustust võimaldada tasustatud puhkust. (VÕS, § 635)

Sageli peetakse vabakutseliste töö vormi äärmuslikuks variandiks töötusest hoidumiseks, sest tihti valitakse ettevõtlusega tegelemine tööturul sobivate tööpakkumiste puuduvate tõttu. Tähelepanu, et majanduslanguse tõttu kasvas vabakutseliste töötajate arv märkimisväärselt ning seda nähtust seostataksegi vajadusega leida alternatiiv töötuks jäämisele. (Gaile 2014. 176)

Kindlasti on vabakutseliste seas neid, kes on loobunud palgatöö otsingutest lihtsalt selle puudumise tõttu. Kuid teisalt on suurem osa Euroopa vabakutselistest ja ettevõtjatest teinud oma karjäärivaliku ajendatuna soovist teenida kõrgemat sissetulekut, sealjuures tagades endale suuremat autonoomsust. (Annink 2012, 385)

Uuringutes väidetakse, et inimesed, kes on vabakutselised omal valikul on rahulolevamad ja õnnelikumad kui need, kes on seda teed läinud n-ö olude sunnil. Selles väites on kindlasti olemas tõde, sest vabakutselise elustiil nõuab suurt pühendumist oma töösse. (Annink 2012)

On täheldatud, et vabakutselise töökorraldus on muutumas üha enam populaarseks milleeniumilaste seas. Milleeniumilapsed sobivad oma paindliku olemuse tõttu projektipõhisele tööle ning vabakutselisteks. Neile on iseloomulik kiiresti ümber häälestuda ja püüelda seiklusterohke elustiili ning vabama graafiku poole. (Frey 2013, 46)

Üha suuremat osakaalu tööturust haaravad endale y-põlvkond ehk milleeniumilapsed. Milleeniumilapsed on demograafiline grupp ja kuigi seda ei piirata konkreetsete algus- ja

lõpukuupäevadega, jäävad selle põlvkonna sünniaastad 1980ndate ja 2000ndate vahemikku. (Puffer 1991)

Erinevate generatsioonide esindajatel on erinevad väärtushinnangud ja seeläbi ka erinev suhtumine töösse. Kui vanema põlvkonna ehk X-generatsiooni esindajad hindavad üldjuhul rohkem töö- ja eraelu tasakaalustamist, siis Y-generatsioon väärtustab pindlikku tööaega ja õppimisvõimalusi. X-generatsiooni esindajateks peetakse inimesi, kes on sündinud vahemikus 1965-1977. Y-generatsioonile ehk milleniumilastele on iseloomulik isepäisem suhtumine töösse ja töökeskkonda—puudub aukartus juhtide ees, sest nende jaoks on kõik võrdsed meeskonnaliikmed. X-generatsioon on aga võrreldes isepäisema järelkasvuga tunduvalt konservatiivsem—tööülesandeid ei vaidlustata ja hinnatakse klassikalist tööaega. (Personalijuhhi õudusunenägu... 2006)

Y-generatsiooni esindajad armastavad töötamist lameda hierarhilise struktuuriga ettevõtetes. Neile läheb raha vähem korda kui eelnevale x-generatsioonile. Nad hindavad kõrgelt õppimis- ja arenemisvõimalusi ning vahetavad töökohti pigem kergekäeliselt. (How to coach... 2015)

Ettevõtjate osakaal on Suurbritannia näitel kasvanud pärast majanduslangust ligi kolmandiku võrra. Põhjuseid, miks valitakse näiliselt turvalise palgatöö asemel hoopis riskantsem ettevõtja või vabakutselise elustiil, on mitmeid. Nende seas on indiviide, kes tahavad luua ja pakkuda uut toodet või teenust ning samas on nende kõrval inimesed, kes hakkavad vabakutselisteks, et lihtsalt vältida töötust. Erinevad majanduslikud olukorrad tõmbavad või lükkavad inimesi ettevõtluse suunas. Nähakse paremaid teenimisvõimalusi ettevõtjana või ajendab riskima sõltumatuse ja n-õ vabaduse soov. Samuti reguleerib ettevõtlusega tegelejate arvu märkimisväärselt maksudealane seadusandlus—kui seadusandlus soodustab ettevõtjana tegutsemist, siis on inimestel julgem ja kindlam soov tegutseda oma palgal. Kui aga maksusüsteem on ebasoodne, võib hoopis odavam olla registreeritud töötaja. (Tatomir 2015)

Aastaks 2025 ennustatakse, et ligikaudu 75% tööjõust koosneb y-põlvkonnast. Suure osa eelnimetatud põlvkonna liikmetest on arvamusel, et töö leidmine on ettevõtlik tegevus, mille käigus tuleb müüa enda teadmisi ja oskusi. Oma töö müüakse maha kõrgemale pakkujale või lihtsalt tellijale, kes on nõus pakutava eest tasuma. Niivõrd konkureerivas keskkonnas on raske leida täistööajaga ametikohta ning seega rahuldutakse ka osalise tööajaga ja lõpuks ka projektipõhise tööga. Tänu sotsiaalvõrgustike populaarsele kasutamisele

leitakse tihti uusi projekte ja sellest saabki omamoodi elustiil ja töötamise viis—tahtmatult muututakse vabakutseliseks. (Frey 2013, 46-47)

Tööandjad kasutavad tihti vabakutselisi töötajaid, sest nad on ettevõtte jaoks oluliselt soodsam tööjõud. Neil ei ole klassikalisel kujul töösuhet ja seega ei pea maksma ka haigushüvitist, võimaldama puhkust või tagama muid sotsiaalseid hüvesid. (Gaile 2014, 176)

1.1.1. Vabakutselise töötaja eelised

Kuigi esmapilgul võib jääda mulje, et ilma sotsiaalsete tagatistega töösuhe ei rahulda töötajaid ning tellijad kasutavad soodsamat ressursi ära, siis uuringutest on selgunud hoopis vastupidist—suures osas on vabakutselised töö tüübi valiku teinud vabatahtlikult ning on rahul sellega, et vastutavad ise oma sissetuleku ja karjääri eest (Gaile 2014, 178).

Vabakutselistel töötajatel on võimalus osaleda mitmete erinevate töös, see annab neile võimaluse proovida tööd mitmetes kollektiivides ja tutvuda mitmete erinevate töökorraldustega. Niivõrd mitmekesine töökogemus võib olla vabakutselistele suureks eeliseks karjääri planeerimisel. (Frey 2013, 47)

Kuigi vabakutselistel ei ole tööpakkuja poolt tagatud tervisekindlustust või korralist tasustatud puhkust on neil siiski märkimisväärne boonust—oma tegemiste üle omatakse täieliku kontrolli, ollakse autonoomsed. See omakorda annab teatava paindlikkuse ja vabaduse. Samuti võimaldab selline töötamise viis teenida kõrgemat sissetulekut, kui aega oskuslikult juhtida ja tööd korraldada. (Frey 2013, 47)

Mõlemad osapooled, nii tellija kui töövõtja võivad, sest ülesandeid täidab oma ala professionaal ning ettevõtte saab hoida tööjõukuludid madalamana (Frey 2013, 47-48).

Ettevõtte jaoks lisavad vabakutselised töötajad kindlasti väärtust selles osas, et tuuakse ettevõttesse uusi ja värskeid ideid. Samuti ei harjuta ära igapäevase rutiiniga, mis võib pärssida efektiivset aja kasutamist tööl ja tulemustele orienteeritust. (Blackadder 2014, 147-148)

Vabakutseliste ja ajutiste töötajate puhul jääb õhku küsimus, kuidas luua vastastikune usaldus. Ühest küljest tekib usaldust n-ö vahetu näost-näku suhtlemine. Teisest küljest võib see aga olla vabakutseliste töötajate jaoks demotiveeriv, sest nemad eelistavad tihti paidlikkust ja oma aja kontrollimist. (Blackadder 2014, 148-149)

1.1.2. Vabakutseliste töötajate tööstiili valiku mõjurid

On levinud arvamus, et mida suurem on töötajate rahuolu, seda kõrgem on töötajate panustusvalmidus ja ühtlasi ettevõtte produktiivsus. Seega tegelevad organisatsioonid heade motivatsiooni- ja boonussüsteemide välja töötamisega. Millised tegurid mõjutavad aga vabakutselisi töötajaid, kellel puudub tööandjaga klassikaline töösuhe? (Gaile 2014, 178)

Ettevõtjate ja vabakutseliste töötajate seas on täheldatud suuremat töörahulolu kui tavaliste palgatöötajate puhul. Samuti on märgatud seoseid töö- ja eraelu rahuloluga. Vabakutseliste puhul on esile kerkinud negatiivne korrelatsioon nende kahe rolli vahel— tööelu võib olla rahuldav, sest tegeletakse endale meeldiva valdkonna ja tegevustega, kuid samal ajal võib rahulolu argieluga olla madal pideva ebakindluse tõttu, mida võib põhjustada vabakutselise elustiil. Vabakutseliste pühendumine töösse erineb palgatöötajatest. Mõnel juhul keskendutakse sellele, et olla igal juhul töövõtja ja tööturul tahetud, mõni keskendub sellele, et pühenduda oma ametile ja kutsealaste oskuste arendamisele ning eristatakse ka pühendumist organisatsioonile. Rahuolu ja pühendumist võib vaadelda kolmest erinevast vaatenurgast (Gaile 2014, 178):

- Organisatsiooniline—mille poole püüeldakse? Kas püüeldakse valdkonna liidri positsiooni saavutamise poole, milleni viivad ettevõtte professionaalid, või püüeldakse lojaalse töökollektiivi loomise poole?
- Töötajaid võib motiveerida töökoht iseenesest, hoolimata niivõrd tegevusalast, see omakorda tõstatab aga küsimuse vabakutseliste professionaalsuse ja efektiivsuse kohta.
- Vabakutselised võivad keskenduda ka sellele, kuidas muuta koostöö efektiivseks ja kasulikuks mõlemale osapoolle.

Üha enam räägitakse töö- ja eraelu tasakaalu olulisusest, sest nii mehed kui naised ei suuda harmoniseerida oma igapäevaseid toimetusi tööeluga. (Cegarra Levia, Sánchez Vidal, Cegarra-Navarro 2015, 45)

Pühendumise põhimõtetest lähtudes on hea leida enda meeskonda sobiva koostöösuhetega liige või partner. Vastavalt ühisosale ja tunnustatud väärtustele on kergem langetada otsus, kas kasutada vabakutselist või projektipõhist töötajat või hoopis palgata keegi sobiv pikaajaseks töötajaks ülesandeid täitma. (Gaile 2014, 178)

Vabakutselisuse populaarsuse kasvu võib põhjendada kolme nähtusega (Gaile 2014, 179-180):

- Majanduslikud arengud – majanduslanguse ajal vabakutseliste ja ettevõtjate arv tõusis, samuti aitab kaasa ka tehnoloogia areng, mis teeb suure osa ettevõtmistest võimalikuks;
- Organisatsioonilised arengud– organisatsioonid toimivad väliskeskkonnas, mis nõuavad paindlikku tööjõudu;
- Individuaalne perspektiiv – tagajärg individualismi ajastule või on vabakutselises spetsiifilist tüüpi inimestele, kes otsivad autonoomsust.

Tihti vaadeldakse vabakutselisust kui ajutist töökorraldust indiviidi karjääri vältel selle ebakindluse, ebastabiilsuse ja ebausaldusväärsuse tõttu. Suur osa vabakutselistest töötajatest asutavad mõnede aastate jooksul oma ettevõtte ja teised pöörduvad tagasi palgatöö juurde. (Gaile 2014, 180-181)

Autonoomiat peetakse vabakutseliste töötajate üheks peamiseks motivaatoriks. Autoonoomiana on käesolevas töös mõistetud valikuvabadust millal, kus ja missugust tööd tehakse. (Annink 2012, 385)

Töö- ja eraelu kombineerimine on enamikule inimestele äärmiselt oluline. Eriti on täheldatud, et sellist tasakaalustatust väärtustavad naised ja vabakutselise elu võimaldab korraldada elu paindlikumalt. Samas tunnevad paljud vabakutselised suuremat kohustust ja vastutust enda projektide ja ettevõtmiste ees. Miinuseks valikuvabaduse kõrval peetakse töö ebakindlust ja ebaregulaarsust. Kuigi autonoomsus on suureks motivaatoriks, ei ole see siiski praktikas nii efektiivne ja ahvatlev kui tundub, sest siiski on ka vabakutselised töötajad sõltuvad oma klientidest, koostööpartneritest ja keskkonnast, milles nad tegutsevad. (Annink 2012)

Siiski on täheldatud, et suurem autonoomsus ei tähenda ilmtingimata paremat töö- ja eraelu tasakaalu. Pigem on enamus märganud suuremat töö ja koduse elu segunemist. Teadlased väidavad, et võrreldes palgatöötajatega esitavad vabakutselised endale kõrgemad nõudmised, sest ollakse vastutavad oma sissetuleku ja töötulemuse eest. Suuremad nõudmised tähendavad ka suuremat pühendumist ja pikemaid töötunde. (Annink 2012, 387)

Soome vabakutseliste töötajate näitel on aga tõestatud, et vabakutselistel on vähem vaba aega ning nad tunnevad sageli ennast ajapuuduses. See on viinud järeldusteni, et olla n-ö iseenda ülemus ei pruugi tähendada suuremat paindlikkust tööülesannetes, sest tööga tuleb tegeleda ka hilistel õhtutundidel. Samuti on soomlastest vabakutseliste puhul märgatud, et nad ei teeni keskmisest palgatöötajast rohkem. (Hyytinen, Ruuskanen 2007, 107)

Uuringutes on vaadeldud vabakutselisi töövaldkondade kaupa. Koolitus- ja arengusektoris, mille alla kuulusid ka erivevad treenerid, olid indiviidid kõige rahulolevamad oma töö- ja eraelu tasakaaluga. Selles valdkonnas tegevad inimesed olid enda eesmärkidest teadlikumad ning kasutasid oma tehnikaid, mida nad teistele õpetavad ka iseenda peal, et olla õnnelikum ja rahulolevam. Märinati, et nad seavad kindlamaid ja selgesõnalisemaid eesmärke nii tööalaselt kui eraelus. Samuti täheldati, et nad oskavad oma energiavarusid paremini hinnata ja seeläbi oma ajakasutust efektiivseks muuta. Negatiivseks peeti aga antud valdkonnas tunnet, et töö ei saa kunagi valmis ja lõpetatud. (Annink 2012)

Vabakutselised tunnevad suuremat vastutust oma karjääri kulgemise ja õnnestumise ees ja seega on sageli nende ajakasutus efektiivsem. Soomes on täheldatud, et iseenda palgal olevate inimeste tööaeg on efektiivsem kui palgatöötajatel. Samuti märnati, et vabakutselistel on üleüldiselt vähem vaba aega, nad puuduvad töölt vähem ning töötavad peale viite, mida peetakse klassikaliseks tööpäeva lõppemise kellaajaks. Sellest võib järeldada, et vabakutselised tunnevad ennast rohkem ajast survestatuna. (Hyytinen, Ruuskanen 2007, 106)

1.2. Vabakutseliste töötajate lojaalsuse tegurid

Käesolevas töös mõistetakse lojaalsuse all pikaajalise töötaja eesmärkide samastamist ettevõtte omadega. Eduka ettevõtte toimimiseks on vajalik vastastikune lojaalsus ehk töötajalt oodatakse panustamist ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning tööandjalt oodatakse väärtustavat suhtumist oma kollektiivi. (Aedma 2001)

Lojaalsuse mõiste on ajaga suures osas muutunud—kui ligi 30 aasta eest defineeriti töötaja lojaalsust kui seotust ettevõttega ning hinnati selle alusel, kas töötaja on toetav kogu kollektiivile ja ettevõttele. Täna on suhtumine lojaalsusesse muutunud ja see on kujunenud pigem suhtumiseks ettevõttesse. Suhtumise osas on tähtis, kas töötaja järgib n-õ kirjutamata reegleid ning kas ta on saajaprotsendiliselt tööl kohal, kui ta ametialaselt tegutseb. (Kumar, Shekhar 2012, 100)

Lojaalsed töötajad on iga ettevõtte jaoks suur väärtus, sest pikaajaliselt ettevõttega seotud töövõtjad tunnevad ettevõtte eripärasid ja tavaid. Tänu ettevõtte toimimise mõistmisele on pikaajalised ehk lojaalsed töötajad efektiivsemad ja toovad tööpakkujale suuremat kasu. (Miller 2000)

Saksamaal on vabakutseliste töötajate arv tööturul märkimisväärselt kasvanud ning seetõttu on uuritud ettevõtete ja vabakutseliste psühholoogilist suhet. Väidetavalt on

vabakutselised paindliku töötaja ning projektipõhise töösuhte tõttu ettevõtetele vähem lojaalsed kui püsivad palgatöötajad. On isegi seisukohti, mille kohaselt on paindlikkuse ja lojaalsuse vahel vastassuunaline seos—kui kasvab paindlikkus, siis väheneb lojaalsus. (Süß 2007, 252)

Tööraahulolu ja pühendumist mõistetakse käesolevas uurimistöös kui positiivset, rahuldust pakkuvat tööga seonduvat meelestatust. Töötaja pühendumine on oluline faktor lojaalsuse kujunemisel, sest ainult pühendunud töötaja on nõus panustama oma ressursse ettevõtte eesmärkide täitmisele. (Ditchburn, Hames 2014)

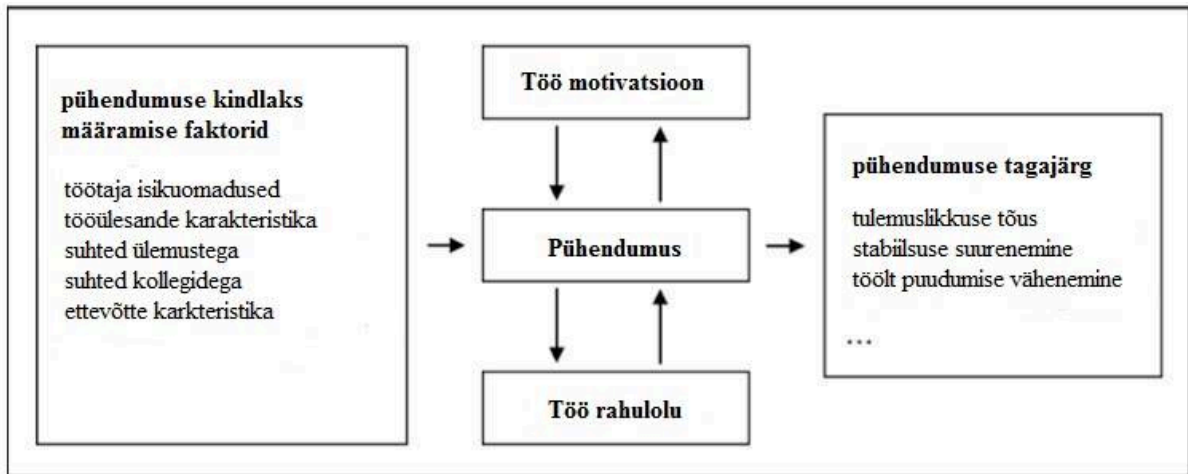
Panustusvalmistust on käsitletud käesolevas töös kui indiviidi samastumise ja kaasatuse tugevust ettevõttega. Mida kõrgem on töötaja panustusvalmidus, seda tugevam on psühholoogiline side ja lojaalsus töötaja ja tööandja vahel. (Süß 2007, 253)

Pühendumine ja panustusvalmidus moodustavad mittelepingulise psühholoogilise ja emotsionaalse seotuse indiviidi ja ettevõtte vahel, mille väljundiks on lojaalne töösuhe. Psühholoogilist ja emotsionaalset seotust võib pidada lojaalsuse teguriteks. Psühholoogilisele ja emotsionaalsele seotusele on iseloomulik töövõtja kohusetunne ja vabatahtlik valmisolek ennast siduda ettevõttega ka lepinguväliste ülesannete puhul. Seega võib järeldada, et töötajad, kes on psühholoogiliselt tugevamalt ettevõttega seotud, on ühtlasi ettevõtetele ka lojaalsemad. (Süß 2007)

Pühendumise mõjureid on uuritud korduvalt ning on leitud, et selle kujunemise mõjurid võib üldistavalt jagada kahte gruppi (Süß 2007, 253):

- individuaalsed tegurid—vanus, sugu, kvalifikatsioon ja tasu;
- töötingimuslikud tegurid—töö iseloom, suhe ülemuse ja kolleegidega.

Joonisel 1 on kujutatud pühendumist mõjutavad faktorid ja pühendumise mõju töö efektiivsusele. Määravateks mõjuriteks on esile tõstetud isikuomadused, töö eripärad, läbisaamine ülemusega, läbisaamine kolleegidega ning ettevõtte eripärad. Nende tegurite mõjul kujuneb indiviidi pühendumine töösse ja ettevõttesse. Pühendumisest sõltub ka tööga rahulolu ja motivatsioon. Tänu suuremale pühendumisele kasvab tulemuslikkus ning väheneb töö efektiivsuse ja taseme kõikumine ning töölt puudumine. (*Ibid.*, 253-254)



Joonis 1. Pühendumise määrava toimega faktorid

Allikas: (Süß 2007, 253-254)

Lojaalsust loovaks teguriks peetakse ka sisemist turundust ehk oma ettevõtet turundada ja müüa pidevalt oma töötajatele. Üheks töörahulolu tõstvaks ja lojaalsust mõjutavaks tegurid on suhted kolleegidega. Paremaid suhteid aitavad luua erinevad ühised üritused. (Dahl, Peltier 2014, 44-45)

Tänapäeva muutlikus maailmas ei saa hinnata lojaalsust ainuüksi tööstaaži põhiselt, sest ettevõtetel on väga lühikene eluiga. Olisem aspekt on aga see, kas töötaja oleks valmis enda ressursse pikaajaliselt ettevõttesse panustama. (Eledigo 2013, 497)

Allikatele tuginedes võib väita, et vabakutselisus on tänapäeva tööturul kasvav trend, mille arengut soodustavad milleeniumilapsed, kes järgnevate kümnendite jooksul enamuse tööturust endale haaravad.

Ei saa öelda, kas vabakutselise elustiili valik on õige või vale, sest sellel on mitmed plussid ja miinused. Ühest küljest on võimalik oma aega ja sissetulekut paindlikumalt planeerida, kuid teisalt on vabakutseliste õlul suurem vastutus enda tööalase toimetuleku ees.

Võib väita, et oluliseks teguriks vabakutselisena hakkama saamiseks on isikuomadused. Indiviid, kes on paindlik ja väärtustab enesearengut ning teatavat sõltumatust, sobib kindlasti vabakutselisena töötama paremini, kui konservatiivsemad ja suuremat tööalast turvatunnet vajavad töötajad.

Vabakutselised, kes on oma töökorraldusega rahul, võivad ettevõttele kujuneda suureks lisaväärtuseks, olles efektiivne, kuid soodsam töötaja.

2. TÖÖ METOODIKA JA ALGANDMED

Töö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tegurid mõjutavad vabakutseliste töötajate lojaalsust ja milline töökorraldus on kõige efektiivsem nii spordiklubide kui ka treenerite seisukohalt.

Selle välja selgitamiseks uuris autor töö empiirisises osas järgmisi küsimusi:

- Millised omadused iseloomustavad vabakutselisi töötajaid ning mida nad väärtustavad?
- Kuidas hinnata vabakutselisuse olulisust tööturul?
- Milline on hetkel levinuim töökorralduse viis ning kui rahul on sellega nii spordiklubid kui treenerid?
- Mida väärtustavad spordiklubid oma treenerite juures ja kas lojaalsust peetakse treenerite juures oluliseks?
- Mida väärtustavad treenerid spordiklubide juures?
- Milliseid boonuseid ja motivatsioonipakette pakuvad tööandjad täna oma treeneritele?
- Kas ja kui tugev on seos panustusvalmiduse ja lojaalsuse vahel?

Uuritava probleemi lahendamiseks vajatakse nii teoreetilist kui ka empiirilist lähtematerjali. Teoreetilise materjali kogumiseks kasutatakse teemakohast kirjandust ja empiiriliste andmete puhul võib kasutada erinevat statistikat, dokumente ja raamatupidamusalike andmeid. Samuti võib kasutada erinevaid andmekogumismeetodeid nagu vaatluseid, küsitlusi ja eksperimente. (Kalle, Aarma 2003, 62)

Töö empiiriline uuring viidi läbi kahes erinevas valimis. Küsitlus, mille käigus uuriti, mis motiveerib vabakutselisi töötajaid ja millised on nende ootused, viidi läbi vabakutseliste treenerite seas ning vastajaid oli kokku 67.

Intervjuu, mille alusel uuriti ettevõtete poolseid seisukohti, viidi läbi kolme spordiklubi esindajatega.

Töös kasutati mõlemat uurimismeetodit kui teineteist täiendavat meetodit, mille juures kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit enne kvantitatiivset kui eelkatsena, veendumaks, et ankeetküsitluse küsimused on asjakohased. Samuti kasutati meetodeid ka kõrvuti, võrreldes treenerite ja klubide seisukohti. (Hirsjärvi *et al.* 2005, lk 127)

2.1. Töö empiirilise osa metoodika

Töö empiirilise osa jaoks valis autor välja valimid, kust koguda andmeid analüüsi läbiviimiseks. Uurimisobjektiks on treenerite loojalsust mõjutavad tegurid spordiklubidega, kellega nad on nõrgemas või tugevamas töösuhtes ja seega uuriti antud suhte mõlemaid osapooli.

Autor valis välja spordiklubid, mille kaasamine uurimistöösse võimaldab kaardistada hetkeseisu. Spordiklubide esindajatega viidi läbi kvalitatiivne uurimus.

Kvantitatiivne uurimus viidi läbi erinevate klubide treenerite seas kasutades veebipõhist ankeetküsitlust. Ankeetküsitluse peamine eesmärk oli määratleda treeneri lojaalsust mõjutavad tegurid, tema eelistused ja generatsiooniline kuuluvus.

2.1.1. Klubid ja peatreenerid

Spordiklubide valikul lähtus autor ettevõtete eripäradest, mis võiksid uurimusele lisaväärtust anda, ning valis kolm Tallinnas tegutsevat spordiklubi, milleks olid:

- Sparta spordiklubi—spordiklubi, kes suurele osale treeneritele pakub võimalust töötada töölepinguga;
- Audentes Fitness—konservatiivsete vaadetega spordiklubi, mis väärtustab lojaalseid töötajaid;
- MyFitness—oluliseks tööandjaks Eestis tegutsevatele personaal- ja rühmatreeningu treeneritele.

Sparta on Tallinnas, Pärnu maanteel, tegutsev spordiklubi, mis pakub oma klientidele laialdasi trenimisevõimalusi rühma-, jõusaali- ja personaaltreeninguteks. Sparta osutus valituks, sest kuulub väheste klubide hulka Eestis, mis pakub oma treeneritele võimalust töötada töölepingu alusel. Spartas töötab ligikaudu 30 treenerit. (Sparta...)

Audentes Fitness on osa Audentese Haldus OÜ kompleksist, mille alla kuulub veel spordikeskus ning spordikool. Audentes Fitness on üks allüksus ning pakub oma klientidele

võimalusi erinevateks rühma-, jõusaali- ja personaaltreeninguteks. Audentes Fitness on klubi, mille eesmärgiks on klientideni tuua teadmisi arukast ja tervislikust treenimisest ning on oma väliskommunatsioonis endast konservatiivse imago loonud. Spordiklubis töötab kokku 32 rühmatreeningute- ja personaaltreenerit. (Audentes...)

MyFitnessi klubide kett on Eesti spordiklubide maastiku gigant. MyFitnessi kaubamärgi all tegutseb hetkel 10 spordiklubi üle Eesti, ainuüksi 5 nendest Tallinnas. Lisaks on Tallinnasse valmimas lähiaastatel 3 uut selle nime all tegutsevat spordiklubi. Samuti on MyFitness laienenud Läti. Seega on see ettevõtte tööandjaks suurele hulgale treeneritest, kes moodustavad ühtlasi ka uurimuse valimi. (MyFitness...)

Spordiklubide esindajateks valis autor peatreenerid või treeningute koordinaatorid, sest nemad on klubide esindajateks ühtlasi ka treeneritega suhtlemisel ning otsesed töökorralduse kujundajad. Sparta spordiklubi esindas peatreener Janika Koch-Mäe, Audentes Fitnessi juhataja-peatreener Katrin Hiiepuu ja Myfitnessi treeningute koordinaator Kadri Paat. Kõikide esindajatega viidi läbi intervjuud ajavahemikul 24.04.2015-29.04.2015. Intervjuu käigus uuriti töökorraldust ning töösuhte reguleerimist.

2.1.2. Treenerite valik

Vastanud reenerite hulk oli suurem kui klubide valik ning autor kaasas töösse mitmete erinevate spordiklubide treenerid ning Eesti tegutsevad personaaltreenerid. Valimi valiku eesmärgiks oli koguda võimalikult mitmekülgseid vastuseid erinevatelt treeneritelt.

2.2. Andmete kogumine

Andmeid koguti ajavahemikul 24.04.2015-20.05.2015 ning selleks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit.

Intervjuud viidi läbi kolmes klubis peatreeneritega ning treeningute koordinaatoriga. Intervjuu osutus andmete kogumise meetodiks, sest selle märkimisväärne eelis on paindlikkus, mis võimaldab intervjuu kulgu vastavalt situatsioonile reguleerida. (Laherand, M. 2008, 177)

Ankeetüsitlusele vastas 67 aeroobika- ja personaaltreenerit, kelle seas 16 olid mehed ja 51 olid naised.

2.2.1. Intervjuud spordiklubide esindajatega

Intervjuude eesmärk oli kaardista hetkel toimiva töösuhte regulatsiooni eripärad ning tööandja poolne suhtumine lojaalsetesse töötajatesse. Uuriti, kas lojaalsus on üldse klubide jaoks väärtus ning milliseid samme nad astuvad oma väärtuste hoidmiseks.

Intervjuu oli struktureeritud ning koosnes kümnest küsimusest. Küsimused käsitlesid töösuhet reguleerivaid dokumente, esindajad andsid oma hinnangu nende dokumentide sobivusele ja eelistele ning põhjendasid ettevõttepoolset valikut just neil kehtivale regulatsioonile. Samuti uuriti esindajatelt veel tähelepanekuid erinevate generatsioonide käitumismustritele ning küsiti ettevõtte vääruste kohta töötajaskonna teemal.

Intervjuu küsimused on esitatud Lisas 1.

Kvalitatiivne andmete kogumine viidi läbi ajavahemikul 24.04.2015-29.04.2015. Autor intervjueeris kolme klubi esindajaid, kelleks olid peatreenerid ja treeningute koordinaator. Intervjuu kestis ligikaudu 20 minutit ning koosnes kümnest peamisest küsimusest.

Kahe intervjuu läbiviimiseks kohtus autor peatreeneritega ning viis läbi intervjuu. Intervjuu lindistati ning seejärel transkribeeriti. Suuline intervjuu viidi läbi Sparta spordiklubis ja Audentes Fitnessis.

MyFitnessiga viidi küsitlus läbi interneti vahendusel ning ettevõttepoolne esindaja, treeningute koordinaator vastas küsimustele kirjalikult.

2.2.2. Ankeetküsitlus rühma-ja personaaltreenerite seas

Ankeetküsitluse eesmärk oli uurida treenerite lojaalsust mõjutavaid tegureid, treenerite seisukohti olemasoleva töösuhte regulatsiooni kohta ning välja selgitada, millised on tegelikud ootused. Samuti uuriti, kuidas erinevad ootused generatsioonidepõhiselt.

Ankeetküsitlus koosnes 19 küsimusest, mis käsitlesid ootusi klubidele, hetkel toimivat töösuhte regulatsiooni ning isiklike andmeid.

Kvantitatiivsete andmete kogumiseks koostas autor online keskkonnas google.docs.com küsimustiku. Küsimustik jõudis valimini interneti teel—autor kasutas klubide meililiste ning sotsiaalmeediat.

Küsimustiku edastasid mitmed peatreenerid oma töötajatele Tallinnas ja MyFitnessi esindaja Tartus. Ankeetküsitluse küsimused on toodud Lisas 2.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS JA ETTEPANEKUD

Tulemuste kogumiseks kasutati kahte erinevat meetodit. Kvalitatiivsete andmete puhul viidi läbi intervjuu, mis seejärel transkribeeriti. Intervjuudes oli kümme küsimust, mille tulemusi võrreldi ja analüüsite klubidevaheliselt.

Kvantitatiivsete andmete puhul koguti tulemused keskkonda drive.google.com ning seejärel imporditi Microsoft Excelisse.

Tulemusi võrreldi nii ühe valimi siseselt ehk tööandjaid klubidevaheliselt ning treenereid erinevate grupeerimiste alusel. Samuti analüüsi, kuidas leida parim koostöövõimalus mõlemale osapoolle, kui eesmärgiks seada lojaalse töökollektiivi efektiivne koostöö ettevõttes.

Tulemuste piltkustamiseks kasutati diagramme ja jooniseid.

3.1. Spordiklubide töökorraldus ning boonussüsteem ja ootused treeneritele

Kvalitatiivsetele tulemustele toetudes analüüsis autor hetkel välja kujunenud töösuhet treenerite ja spordiklubide vahel.

Intervjuudest selgus, et ühe klubi kohta on keskmiselt tööl ligikaudu 30 treenerit, kellest suurem osa on tööl võlaõigusseadusel põhinevate teenuse osutamise lepingute alusel. Töölepinguid pakkusid kolmest spordiklubist kaks ning vaid ühes klubis pakutakse töölepinguid kõikidele treeneritele. Antud olukorrast võib järeldada, et tööandjad eelistavad töölepingule võlaõigusseadusel põhinevaid koostööd reguleerivaid lepinguid. Osa treeneritest tegutsevad ise OÜ-na ning esitavad oma tehtud töö eest arveid. Klubis, kus pakutakse treeneritele võimalust töötada töölepingu alusel, on ligikaudu pooled sellest huvitatud. Ühtlasi näitab selline protsent, et ligi pooled treenerid antud klubis ei soovi siduvat töölepingut.

Lisaks lepingule on ühes uuritud klubis kasutusel treenerite käsiraamat, mis sätestab põhilised eeskirjad ja klubi hea tava.

Põhjused, miks tööandjad ei paku töölepinguid või miks kõikidel klubi treeneritel ei ole töölepingut, võib jagada kaheks:

- Tööleping on tööandjale kulukam,
- treenerid tahavad suuremat vabadust ega soovi töölepingut.

Antud tulemus kinnitab teoreetilisi seisukohti—ettevõtted kasutavad võimalust kasutada odavamat ressursi ja vabakutselised töövõtjad on rahul oma töökorraldusega ning on motiveeritud suuremast autonoomsusest. Põhiliseks töölepingu eeliseks pidasid organisatsioonide esindajad tasustatud puhkust.

Võlaõigusseadusel põhinevad lepingud on suhteliselt vähe siduvad ning see võimaldab töötajale suuremat vabadust. Selleks, et spordiklubid saaksid tagada stabiilsema ning lojaalsema töökollektiivi, on välja töötatud motivatsioonisüsteemid, mis olid sarnased. Peamisteks motivaatoriteks peeti:

- treeningvarustust,
- koolitusi,
- ühisüritusi,
- võimalust suuremaks töökoormuseks klubis.

Klubide esindajad tõid välja motiveerimise juures aspekti, et pikaajalistele treeneritele või neile, kelle puhul on märgatud suuremat panustusvalmidust, võimaldatakse ka suuremaid hüvesid koolituste ja varustuse näol. See omakorda võib olla treenerile suureks motivaatoriks rohkem ettevõttesse ka oma kohustuste piiridest väljaspool panustada.

Suhtumine töösse on treeneritel erinev ning samuti on see peatreeneritele silma jäänud. Väga suurt vanuselist lõhet spordiklubide esindajad ei toonitanud, kuid sellegi poolest tõsteti esile mõningad erinevused nooremate ning vanemate treenerite vahel. Antud küsimuse juures pidid vastajad võrdlema konkreetselt Y- ja X-generatsioone. Vastajad tõstsid esile asjaolu, et vanemad treenerid oskavad esitada konkreetsemaid nõudmisi nii töötasu suuruse kui ajagraafiku osas. Seda seostati tööstaaži ja kogemusega. Samuti täheldati, et võrreldes noorte treeneritega on X-generatsiooni esindajad kohusetundlikumad. Nooremad treenerid asendavad oma treeninguid kergekäelisemalt ning tunnevad vähem vastutust oma treeningtundide eest. Kõikide klubide esindajad toonitasid antud küsimuse juures ikkagi asjaolu, et suhtumine töösse on suuresti inimese iseloomust sõltuv.

Suhtumine pikaajalistesse töötajatesse oli igas klubis äärmiselt toetav. Kolmest klubist kaks premeerivad lojaalseid treenereid paremate koolitusvõimaluste ning varustusega. Ühes

klubis olid pikaajalised töötajad hinnatud, kui neid ei tõstetud niivõrd olulise tegurina esile. Pikaajalisi ehk lojaalseid töötajaid peeti klubides üldjuhul suureks väärtuseks, sest peatreenerid toonitasid asjaolu, et ühegi kliendi jaoks ei ole olulised spordiklubi ruumid, vaid inimesed, kes seal töötavad.

Samuti leidsid kõikide spordiklubide esindajad, kellega intervjuu läbi viidi, et igas klubis annavad väärtust ka n-ö ühe-tunni-treenerid. Ühe tunni treenerite all peetakse silmas töötajaid, kes on klubiga seotud väga vähe—viivad läbi asendustreeninguid või neil on tunniplaanis üks treening, mida nad regulaarselt juhendavad. Peamisteks väärtusteks peeti:

- vaheldusrikkam treeningulaan,
- uus lähenemine treeningutele,
- potentsiaalne koostöö edaspidiseks.

N-ö ühe-tunni-treenerite puhul peeti negatiivseteks külgedeks järgmiseid aspekte:

- ollakse seotud mitmete klubidega, ega süveneta ühegi tööandja kontseptsiooni;
- ei olda kindel pakutava teenuse kvaliteedis;
- vähene kontakt klientidega.

Klubidepoolne suhtumine vabakutselistesse treeneritesse oli erinev. Kahe klubi esindajate silmis ei mängi mingit rolli see, kas treener on vabakutseline teenuse pakkuja, ettevõtja või siis töötaja. Nendes klubides väärtustati treenerid sarnaselt ning puudusid suhtumise erinevused. Ühes klubis aga suhtuti vabakutselistesse ettevõtjatesse kui teenusepakkujatesse ning eeldati, et treener ettevõtjana tasub enda koolituste eest ise. Teises klubis oli peatreener aga seisukohal, et töösuhte regulatsiooni vorm on ebaoluline ning kõiki koolitatakse ja arendatakse võrdselt vastavalt panusele klubisse.

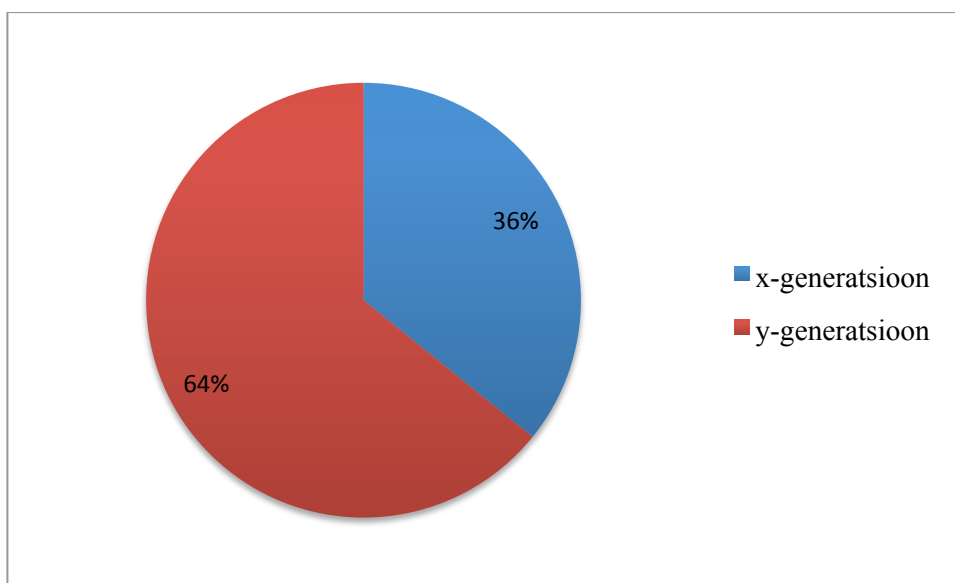
Kõik klubid hindasid oma töötajaid lojaalseteks ning seda hinnati subjektiivselt vastavalt panusele. Seega võib järeldada, et klubid hindavad töötaja lojaalsust vastavalt panustusvalmidusele.

Kõikide spordiklubide esindajad tõid välja, et meeskonna tugevdamiseks viiakse läbi ühiseid koosviibimisi ja üritusi ning on täheldatud, et treenerid, kes nendest üritustest osa võtavad on aktiivsemad ning altimad abistama klubi tegevustes väljaspool lepingus kokkulepitud piire.

3.2. Treenerite lojaalsuse mõjurid ja ootused spordiklubidele

Ankeetküsitluse teel uuriti lähemalt, millised tegurid mõjutavad treenerite suhtumist klubidesse ning millised tegurid mõjutavad treenerite lojaalsust.

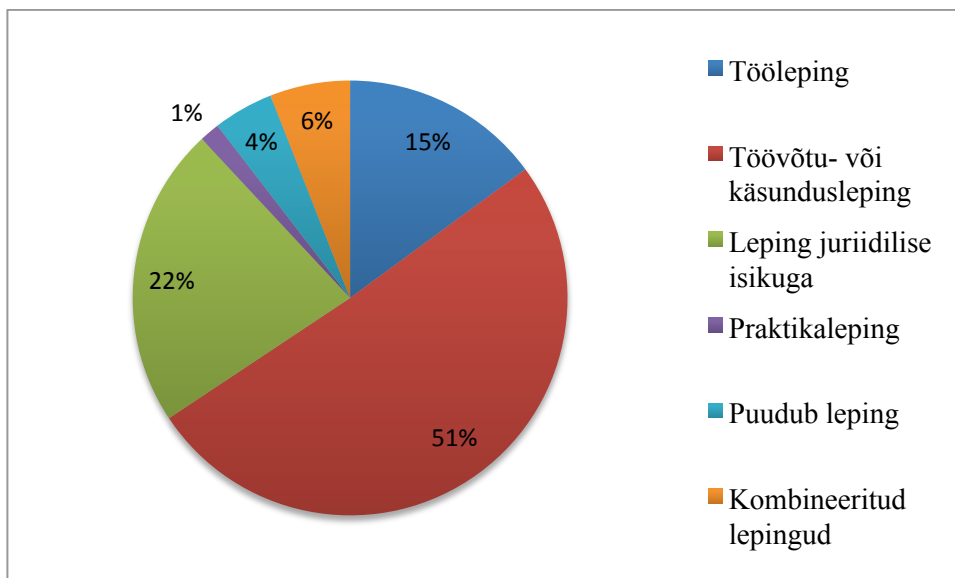
Joonis 2 illustreerib aeroobika- ja personaaltreenerite valimi vanuselist koosseisu. Vastanute seast 43 indiviidi olid nooremad kui 35 ja seega esindasid Y-generatsiooni ehk milleniumilapsi. Ülejäänud 24 treenerit olid 35 või vanemad ja esindasid X-generatsiooni.



Joonis 2. Generatsioonidepõhine vastajate jaotus

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

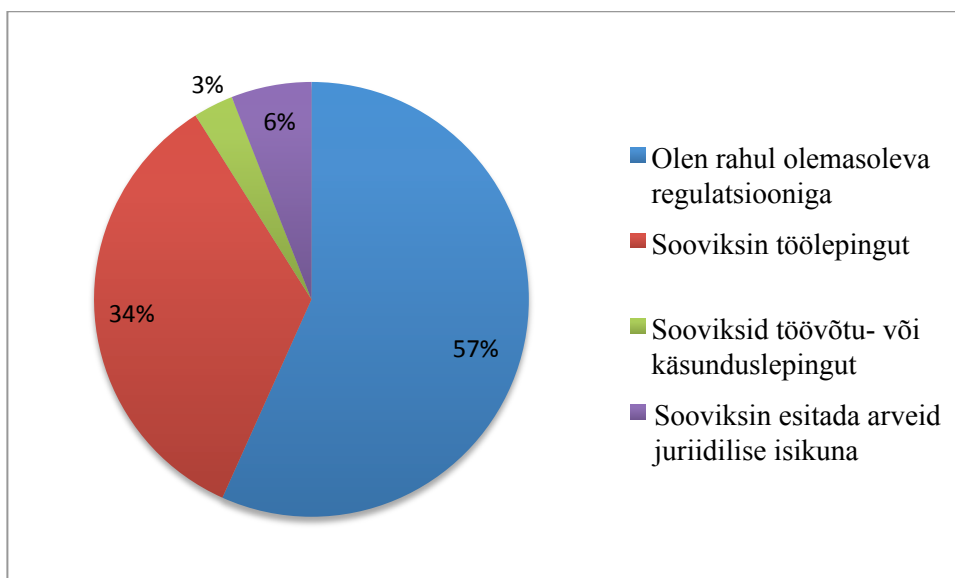
Joonis 3 piltlikustab seisu hetkel töösuhteid reguleerivatest dokumentidest. Vastanutest 10 oli töösuhet reguleerivaks dokumendiks tööleping, 34 treeneri töösuhet reguleerib töövõtu- või käsundusleping, 15 treenerit esitavad arveid, ühel treeneril oli praktikaleping, kolmel puudub reguleeriv dokument ning neli treenerit tõid välja kombinatsioonid, mis reguleerivad nende töösuhet erinevates klubides, sealhulgas kombinatsioon töövõtu- või käsunduslepingust ning arvete esitamisest ja töövõtu- või käsunduslepingust ning töölepingust.



Joonis 3. Töösuhet reguleerivate dokumentide jaotus

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Joonis 4 kujutab aeroobika- ja personaaltreenerite lepingu vormi eelistusi. 38 treenerit on olemasoleva regulatsiooni viisiga rahul, kaks treenerit sooviksid töövõtu- või käsunduslepingut, 23 sooviksid olemasoleva regulatsiooni asemel töölepingut ning viis vastanut sooviksid esitada arveid.



Joonis 4. Treenerite ootused töösuhteid reguleerivatele dokumentidele

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Tabel 1 illustreerib treenerite lepingulisi eelistusi. 13 treenerit, kes on olemasoleva regulatsiooniga rahul, esitavad oma teenuse eest arveid, 10 treeneriga on sõlmitud tööleping, 14 treeneriga on sõlmitud töövõtu- või käsundusleping ning ühel oli kombinatsioon arvest ja töövõtulepingust.

Töölepingut eelistaksid 23 vastanut, kellest 17 on töövõtu- või käsundusleping, kaks, kes esitavad arveid klubidele juriidilise isikuna, ühel puudub leping ja kahel on kombineeritult arve ja võlaõigusseadusele tuginev leping.

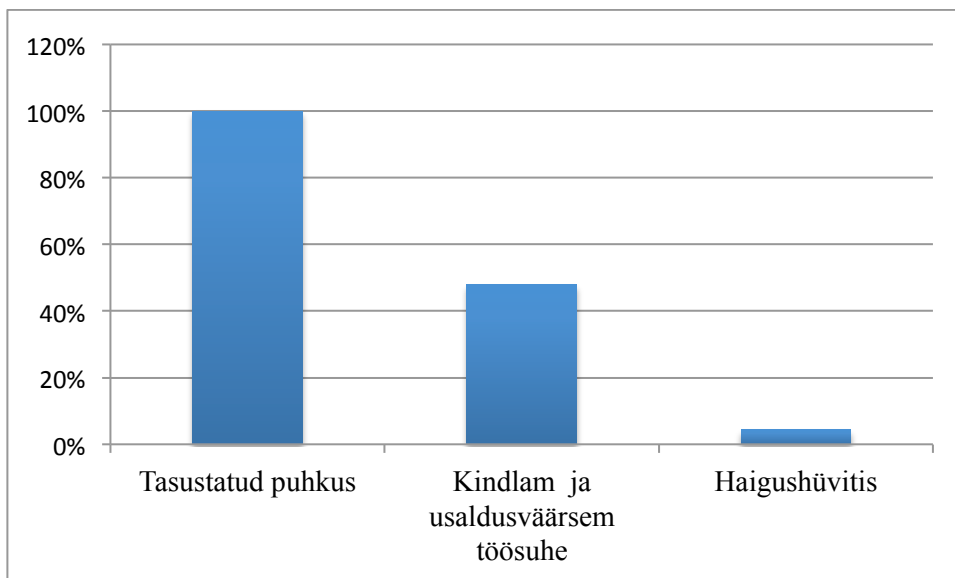
Kaks treenerit, kellel puudus leping, eelistaksid töötada töövõtu- või käsunduslepinguga ning üks eelistaks esitada arveid juriidilise isikuna. Kolm treenerit, kelle töösuhe on reguleeritud teenuste osutamise lepinguga, sooviksid esitada klubidele arveid.

Tabel 1. Treenerite lepingulised eelistused

	Töölepinguga treenerid	Töövõtu- või käsunduslepinguga treenerid	Treenerid, kes esitavad arveid	Lepinguta treenerid	Kombineeritult arve ja töövõtu- või käsunduslepinguga treenerid
Olen rahul praeguse regulatsiooniga	10	14	13	0	1
Sooviksin töölepingut	0	17	2	1	2
Sooviksin töövõtu- või käsunduslepingut	0	0	0	2	0
Sooviksin esitada arveid juriidilise isikuna	0	3	0	1	0

Allikad: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Töölepingut eelistavatele treeneritele on peamiseks motivaatoriks tasustatud puhkus. Kõik 23 vastanut tõid välja tasustatud puhkuse. Lisaks väärtusid 11 treenerit kindlamat ja usaldusväärsemat töösuhet ning üks treener tõi välja võimaluse saada haiguse või vigastuse korral rahalist kompensatsiooni. Tulemuste piltlikustamiseks on allolev Joonis 5.



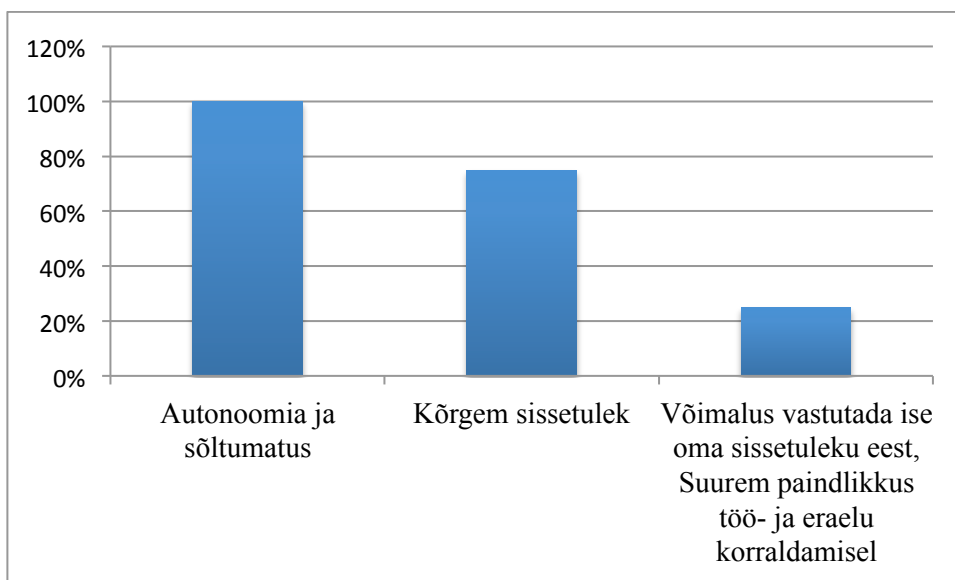
Joonis 5. Töölepingut eelistavate treenerite motiveerivad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Töölepingu eelistajatest 10 olid nooremad kui 35 aastat ja 13 vanemad kui 35 aastat.

Töölepingu eelistajatest kuus treenerit töötas vaid ühes, kuus indiviidi töötas kahes, viis töötas kolmes, kolm töötas neljas, üks töötas viies, üks töötas seitmes spordiklubis ja üks treener ei olnud ühegi ettevõttega seotud. Ideaalis eelistasid treenerid aga keskmiselt kahes klubis töötada.

Treenerite, kes sooviksid esitada arveid, peamiseks motivaatoriteks olid kõrgem sissetulek ning autonoomia ja sõltumatus. Kõiki treenereid motiveeris autonoomia ja sõltumatus, kolmel korral tõsteti esile kõrgemat sissetulekut ning ühe jaoks oli oluline võimalus vastutada ise oma sissetuleku eest. Kõik vastanutest olid nooremad kui 35 aastat ehk esindasid y-põlvkonda. Ideaalis soovisid kõik ettevõtja eelistusega treenerid töötada korraga ühes kuni kahes spordiklubis. Tulemusi illustreerib allolev Joonis 6.



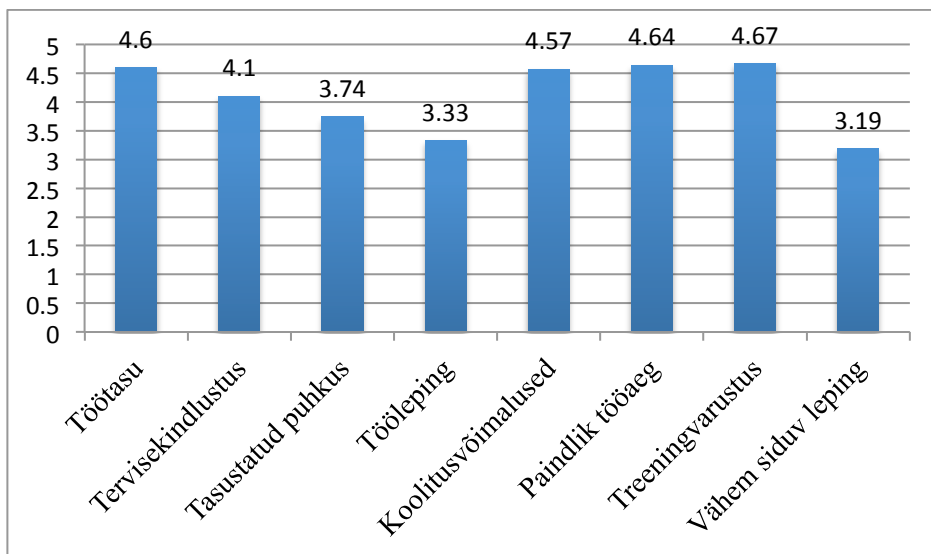
Joonis 6. Arveid esitada soovivate treenerite motiveerivad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Kaks treenerit on huvitatud sõlmimast tööandjaga töövõtu- või käsunduslepingut. Üks töötab hetkel ilma töösuhet reguleeriva dokumendita ning teise treeneri töösuhet reguleerib praktikaleping. Mõlemad treenerid töötavad parasjagu ühes spordiklubis, kuid ideaalis soovivad töötada kolme tööandja juures. Motiveerivateks aspektideks vähem siduva lepingu juures peeti kõrgemat sissetulekut, autonoomiat ja sõltumatust, võimalust vastuda ise oma sissetuleku eest ning suuremat paindlikkust töö- ja eraelu vahel. Mõlemad vastanutest olid alla 35 aastased naised. Mõlemad vastanud hindasid spordiklubi oma tööandjaks.

Küsitluses paluti hinnata, mida peavad treenerid kõige tähtsamateks spordiklubi juures. Vastajatel paluti hinnata kõikide järgnevate tegurite olulisust nende jaoks 5-palli süsteemis.

Treenerid, kellel on tööleping või kes sooviksid töölepingut, hindasid kõige tähtsamateks teguriteks töötasu, tervisekindlustust ja tasustatud puhkust. Oluliseks peeti veel töölepingut, koolitusvõimalusi, paindlikku tööaega ja treeningvarustust. Töölepingut eelistavad treenerid tõid veel esile juhtkonna hea suhtumise, hea asukoha ja asenduste võimaldamise. Joonisel 7. on kõrvutatud kirjeldatud tulemused.

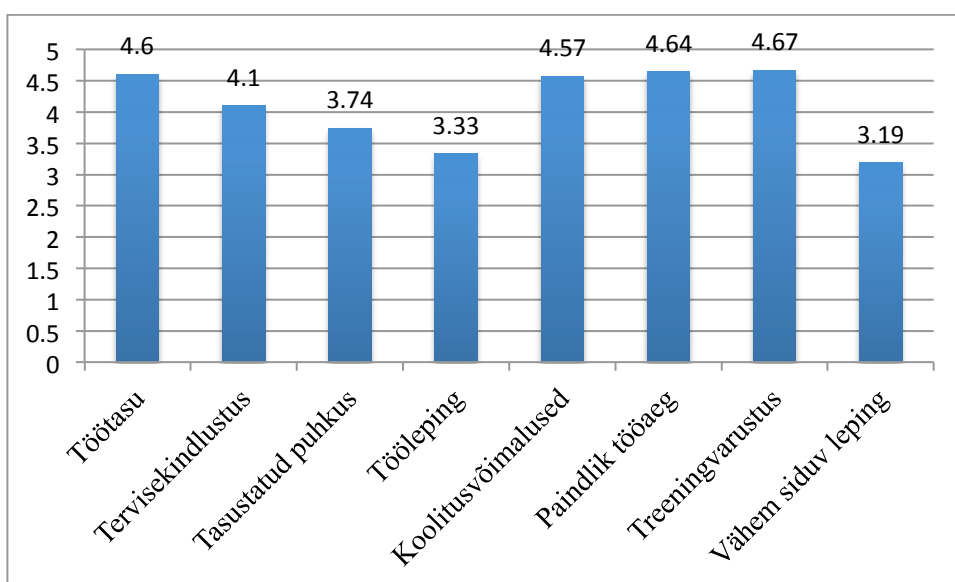


Joonis 7. Töölepingut eelistavate treenerite väärtused

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Treenerid, kellele sobib vähem siduv töösuhe, väärtustasid kõige kõrgemalt treeningvarustust, töötasu, koolitusvõimalusi ja pändlikku tööaega. Tulemustest selgub, et lepingu vorm ja töölepingu hüved ei ole nende töötajate jaoks niivõrd olulised. Vähem siduva lepinguga töötajad väärtustasid veel õigeaegset töötasu maksmist ja ühtset meeskonda.

Käsitletud tulemused on esitatud joonisel 8.

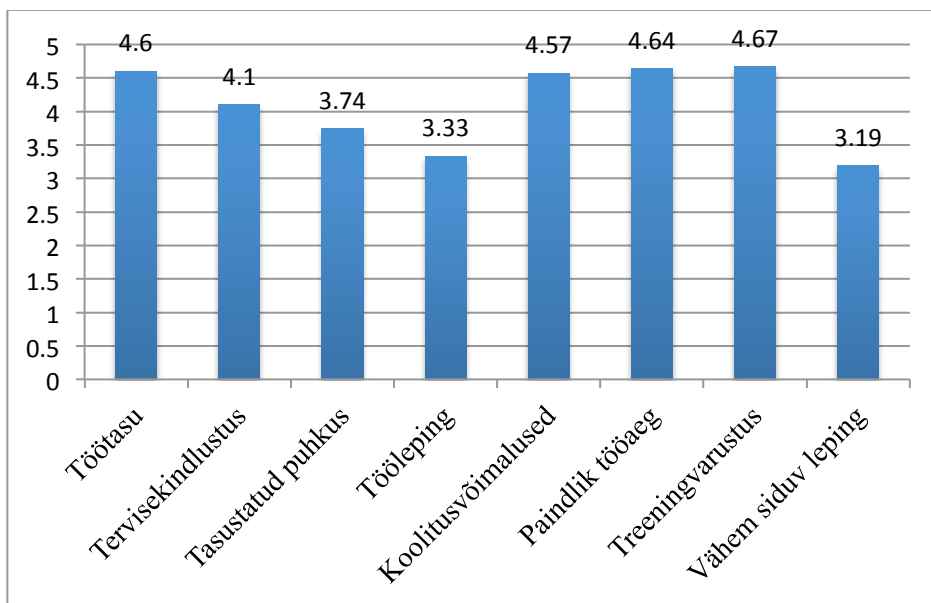


Joonis 8. Vähem siduva lepingu eelistusega treenerite väärtused

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

X-generatsiooni esindajad ehk treenerid, kes olid 35 või vanemad, väärtustasid kõige rohkem tervisekindlustust, töötasu ja koolitusvõimalusi. Siiski on x-generatsiooni puhul märgata üsna kõrget hinnangut kõikide väärtuste puhul.

Tulemused on esitatud joonisel 9.

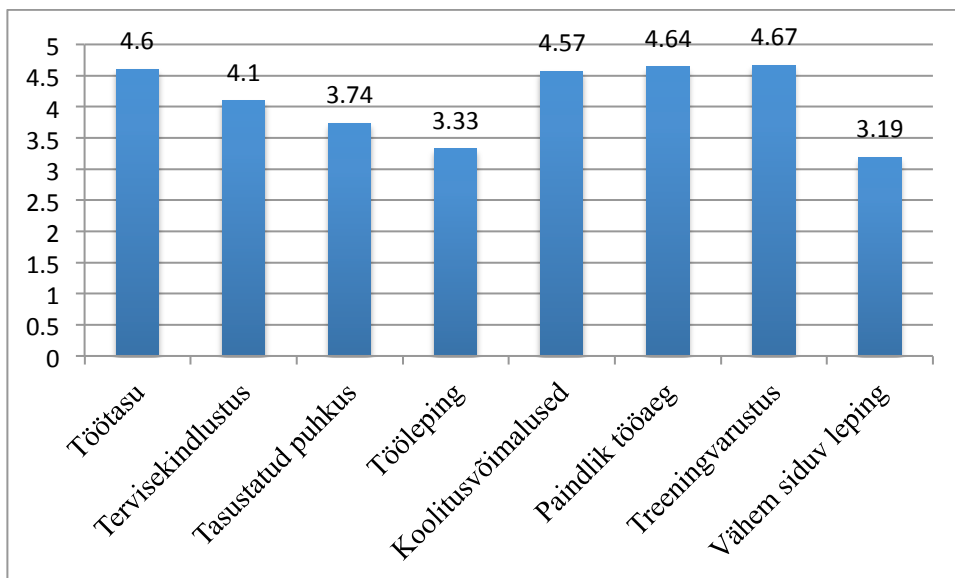


Joonis 9. X-generatsiooni väärtused

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Y-generatsiooni esindajad ehk treenerid, kes olid nooremad kui 35 aastat, väärtustasid kõige kõrgemalt treeningvarustust, pändlikku tööaega ja koolitusvõimalusi. Tulemustest on näha, et milleniumilapsed eelistavad pändlikku ajakasutust ja vaba aega sissetuleku ja mugavuse ees. Y-generatsiooni treenerid väärtustavad koolitust ehk enesearengut. Y-generatsiooni esindajad märkisid veel ära, et nende jaoks on olulised tegurid ka ühtne meeskond, asenduste võimaldamine ja töökeskkond.

Tulemused on toodud joonisel 10.



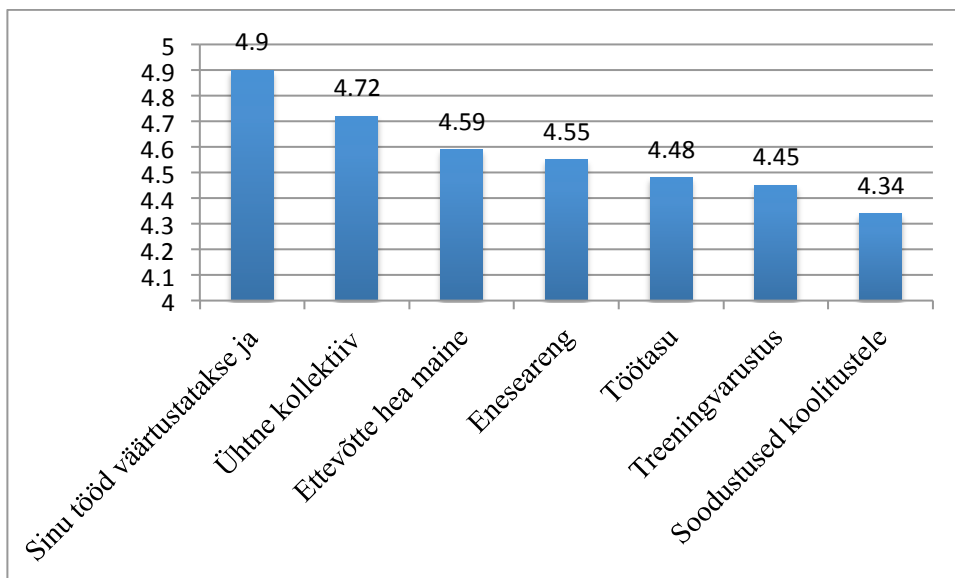
Joonis 10. Y-generatsiooni väärtused

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Kõik vastanutest väitsid, et vahetavad spordiklubisid nii vähe kui võimalik. Pigem vahetatakse vaid vastavalt vajadusele.

68% töölepinguga treeneritest on ühe spordiklubiga seotud rohkem kui 5 aastat. 79% töölepinguga treeneritest on valmis panustama oma ressursse väljaspool lepingus sätestatud kohustusi. Klubi juures, milles on töölepinguga treenerid töötanud vähemalt 5 aastat, väärtustati peamiselt tunnet, et tehtavat tööd väärtustatakse ja austatakse, ühtset kollektiivi, ettevõtte head mainet ja enesearengut. Vähem oluliseks peeti materiaalseid väärtuseid nagu töötasu, treeningvarustus. Sellest tulemusest võib järeldada, et treenerite lojaalsust aitavad kasvatada pigem pehmemad väärtused. Oluliseks peeti veel juhtkonna suhtumist treeneritesse.

Joonisel 11. on käsitletud tulemused illustreeritud.

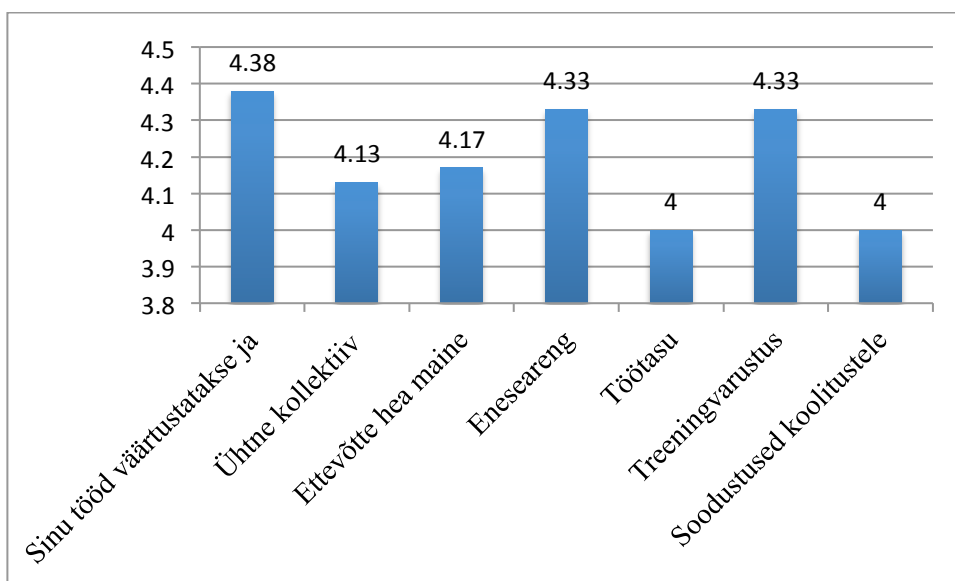


Joonis 11. Töölepingut eelistavate töötajate lojaalsust mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

51% treeneritest, kelle töösuhe on reguleeritud vähem siduva lepinguga, on töötanud ühes spordiklubis vähemalt 5 aastat. Samas väidavad 77% vastanutest, et on nõus panustama oma ressursse ka lepinguvälistes ülesannetes. Olulisteks teguriteks pidasid nad töö väärtustamist, enesearengut ja treeningvarustust.

Tulemused on kajastatud joonisel 12.

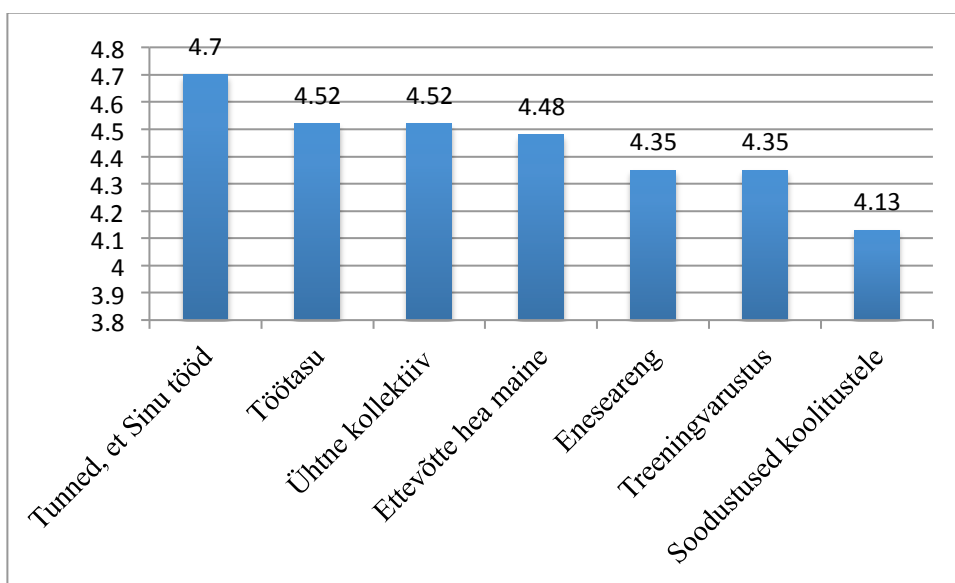


Joonis 12. Vähem siduvat lepingut eelistavate töötajate lojaalsust mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

83% x-generatsiooni esindajateks on ühes ettevõttes töötanud vähemalt 5 aastat. 79% vastanutest oli nõus ettevõttesse panustama ka lepinguvälistes ülesannetes. Tähtsaimad tegurid nende jaoks olid töö väärtustamine, töötasu ja ühtne kollektiiv. Olulisteks teguriteks peeti veel juhtkonnapoolset suhtumist ja kliente. Nendest tulemustest võib järeldada, et x-generatsiooni esindajad on lojaalsemad klubidele, kus neid hinnatakse, nad töötavad ühtses meeskonnas ja saavad enda jaoks sobivat töötasu. Nende jaoks on vähem olulisteks faktoriteks eneseareng, koolitused ja treeningvarustus.

Tulemused on esitatud joonisel 13.

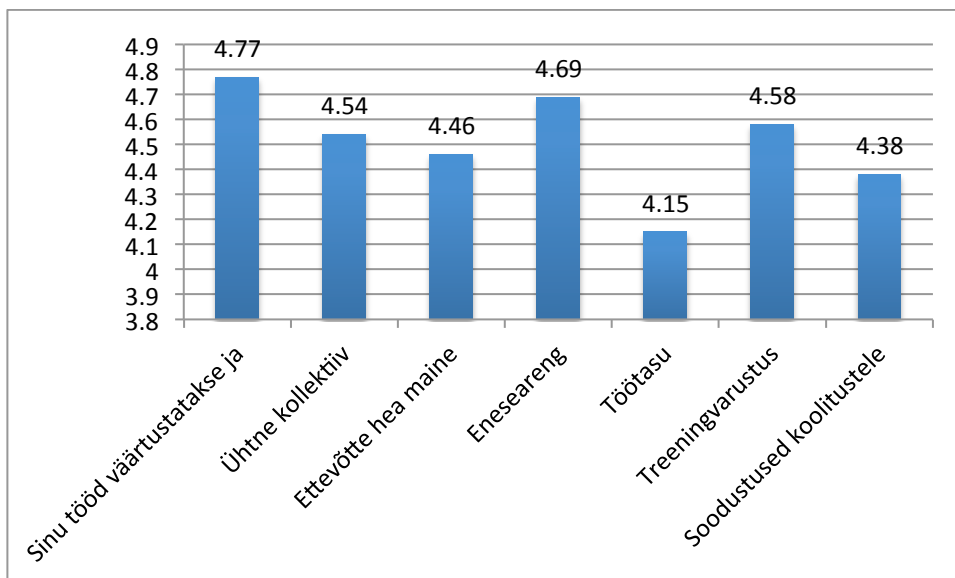


Joonis 13. X-generatsiooni lojaalsust mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

45% y-generatsiooni esindajateks on ühes ettevõttes töötanud vähemalt 5 aastat. 79% vastanutest oli nõus panustama oma ressurse töölepinguvälistes ülesannetes. Olulisemad tegurid nende silmis olid töö väärtustamine, eneseareng ja treeningvarustus. Töötasu oli kõikide teiste gruppidega võrreldes vähem oluline. Milleeniumilastele on iseloomulik enesearengu ja õppimisvõimaluste väärtustamine ja eelistamine materiaalsete hüved ees.

Tulemused on esitatud joonisel 14.



Joonis 14. Y-generatsiooni lojaalsust mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal

Suhtumine spordiklubisse oli treeneritel erinev. Küsitluse käigus uuriti, kuidas näeb treener spordiklubi—kas tööandjana, koostööpartnerina või töökeskkonna pakkujana. Antud küsimuse juures oli lubatud märkida mitu vastusevarianti.

Tööandjana nägi spordiklubi 33 treenerit. Nende treenerite hulgas oli 4 treenerit, kes esitavad klubile arveid, 20 oli teenuste osutamise lepinguga töötavat treenerit, 6 oli töölepinguga, 1 oli praktikalepinguga ja kahel puudus leping. 20 treenerit olid y-põlvkonna esindajat ja 13 olid x-põlvkonna esindajad.

Koostööpartnerina nägi klubi 40 treenerit, kellest 13 esitab arveid, 20 töötab võlaõigusseaduse alusel, kuuel on tööleping ja ühel puudub leping. 17 oli y-generatsiooni esindajad ja 23 olid x-generatsiooni esindajad.

Töökeskkonna pakkujana nägi spordiklubi 24 treenerit, kellest 8 esitasid arveid, 11 treenerit töötas võlaõigusseaduse alusel, kolmel oli tööleping ja ühel treeneril puudus leping.

Samuti uuriti ka treenerite keskmist palgataset—kas see on üle või alla Eesti keskmise palga 2014 aasta kolmanda kvartali seisuga. 30 treenerit teenib brutosummas üle 977€ kuus ning 34 treenerit teenib kuus alla nimetatud summa. Kolmekümnest treenerist 9 esitas arveid, 14 töötab võlaõigusseaduse alusel ja seitsmel on tööleping.

37 treenerit teenisid brutosummas alla 977€ kuus, nendest 6 esitas arveid, 5 töötas töölepingu alusel, 21 töötas võlaõigusseaduse alusel, neljal treeneril puudus leping ja ühel oli praktikaleping.

3.3. Hetkel levinuim töökorralduse viis

Spordiklubi esindajatega läbi viidud intervjuudest selgus, et suurem osa töösuhetest treeneritega on reguleeritud teenuste osutamise lepingutega, samuti pakuvad mõned spordiklubid oma treeneritele ka töölepingut. Selgus, et hinnanguliselt soovivad ligi pooled treenerid töölepingut. Ettevõtete esindajad olid üldjoontes võlaõigusseadusel põhineva töökorraldusega rahul, pigem oldi arvamusel, et aeroobika- ja personaaltreenerid ei ole huvitatud siduvast lepingust. Teenuste osutamise lepinguga töötaja hoidmiseks minevad kulud on igale ettevõttele märkimisväärselt madalamad.

Treenerite vastused toetasid suures osas peatreenerite vastuseid. 55% treeneritest ehk enamused olid rahul toimiva regulatsiooniga. Kõik treenerid, kelle tööd reguleeris tööleping, olid rahulolevad. Sellegipoolest 34% vastanutest eelistaksid töölepingut. Töölepinguga rahulolevad või seda eelistavad treenerid moodustasid kogu valimist 49%.

Seega võib üldistades väita, et ligi pooled aeroobika- ja personaaltreenerid töötavad vabakutselistena ja vähem siduva lepinguga vabatahtlikult, kuid ligi pooled väärtustavad kõrgelt töölepingut ning rohkem kui neljandik on vabakutselise töösuhete vormis vastu tahtmist.

Töölepingut eelistati peamiselt tasustatud puhkuse ja kindlama töösuhete tõttu, lisaks tõsteti esile ka võimalus saada haigushüvitist vigastuse või haigestumise korral.

Vähem siduva töösuhete eelistajate motivaatoriteks olid kõrgem sissetulek, autonoomia ja sõltumatus ning võimalus vastutada ise oma aja ning sissetuleku eest.

Treenerid suhtusid klubidesse erinevalt, kuid küsitlusest selgus, et arveid esitavad treenerid ehk vabakutselised näevad klubisid pigem koostööpartnerina ning töökeskkonna pakujana. Enamus töölepinguga treenereid hindas spordiklubi enda tööandjaks või koostööpartneriks. Võlaõigusseaduse alusel töötavate treenerite puhul ei joonistunud välja tugevat eelistust. Antud vastustest võib järeldada, et tööandjana näevad treenerid pigem klubisid, mis võimaldavad klassikalist töösuhet.

Enamusel treeneritest oli keskmine sissetulek kuus alla keskmise. Enamus arvete esitajaid teenisid siiski üle keskmise. Seega saab järeldada, et antud valdkonnas on majanduslikult kasulik tegutseda juriidilise isikuna.

3.4. Spordiklubide ja treenerite vastastikused ootused ja väärtused

Kõik spordiklubid ootavad oma treeneritelt panust spordiklubi toimimisse. Peatreenerid ootavad panustamist ka väljaspool lepingu piire, sealhulgas kaasalöömist ühisüritustes, aksepteerimist ja samastumist ettevõtte eesmärkidega ning pikaajast töösuhet.

Lojaalsust klubile pidasid kõik intervjueritavad oluliseks. Käesolevas töös käsitleme lojaalset töötajat kui pikaajast töötajat, kes samastab isiklikud eesmärgid ettevõtte omadega. Pikaajased ja lojaalsed töötajad loovad hea töökeskkonna ning väärtustavad ettevõtte põhimõtteid.

Treenerite ootused on aga vähesel määral erinevad vastavalt grupeeringutele. Käesolevas töös on uuritud treenerite arvamusi ning eelistusi lähtudes kategooriatest nagu töölepinguga reguleeritud töösuhetes olevad treenerid, vabakutselised ehk teenuste osutamise lepinguga reguleeritud töösuhe, x-generatsiooni esindajad ja y-generatsiooni esindajad.

Treeneritele, kes eelistasid töölepingut või töötasid juba töölepingu alusel, olid olulisteks faktoriteks töötasu, tervisekindlustus ja tasustatud puhkus. Vabakutselistele ehk teenuste osutamise lepingute alusel töötavad treenerid hindasid olulisemaks lisaks töötasule veel treeningvarustust ja koolitusvõimalusi. Sellest saab järeldada, et töölepingu austajad pürgivad kindlama ning nende jaoks mugava töökorralduse poole. Seevastu vabakutselised on rohkem ajendatud enesearengust.

Samuti kerkisid nähtavad erinevused esile x- ja y-põlvkondade väärtustes. Vanemale generatsioonile olid kõige olulisemad faktorid tervisekindlustus, töötasu ja koolitusvõimalused ning milleniumilapsed eelistasid head treeningvarustust, paindlikku tööaega ning samuti töötasu. Y-generatsioon väärtustas võrreldes x-generatsiooniga töötasu madalamalt.

Sellele tuginedes võib vabakutselisi aeroobika- ja personaaltreenerid liigitada klassikalisteks vabakutselisteks, kelle jaoks on olulisteks teguriteks sõltumatus ning kontroll isiklike tulude ja tegemiste üle. Samuti joonistub välja milleniumilaste karakteristika—soov enesearenguks ning võib-olla ka väiksem püsivus. Milleniumilapsed ei väärtusta niivõrd palju klassikalist töösuhet ja selle standardeid.

3.5. Boonused ja motiveerimisvahendid ning lojaalsuse mõjurid

Lisaks töötasule on peaaegu igas ettevõttes töötatud välja motivatsioonipakett, mille eesmärgiks on enamasti töötajaid organisatsiooniga rohkem siduda ning muuta nad rahulolevamaks.

Peatreenerid tõid välja neli peamist motivaatorit, milleks olid:

- treeningvarustus,
- koolitused,
- ühisüritused,
- soovi korral lisa töökoormuse võimaldamine.

Lisaks on treeneritele mitmeid soodustusi klubis pakutavatele toodetele ja teenustele. Samuti selgus intervjuudest, et lojaalsetele töötajatele, kes on valmis panustama oma ressursse ettevõttesse, võimaldatakse sageli mitmekülgsemat või väärtuslikumat motivatsioonipaketti. Sellist suhtumist võib pidada põhjendatuks, sest kasvav preemiate hulk on tõenäoliselt igale töötajale atraktiivseks ajendiks.

Siiski tuli ankeetküsitluse vastustest välja, et treenerid, kes on pikaajaseks mõne klubiga seotud, väärtustavad suures osas psühholoogilisi ja vaimseid väärtusi.

Kõikide valimi gruppide jaoks oli kõige tähtsam tundmine, et ollakse väärtustatud ja austatud. Töölepingu väärtustajatele olid tähtsad veel ühtne kollektiiv ja ettevõtte hea maine. Vabakutselised hindasid kõrgelt enesearengut ja treeningvarustust. X-generatsioonile olid tähtsateks mõjuriteks veel töötasu ja ühtne kollektiiv. Milleeniumilapsed pidasid oluliseks samu väärtusi, mis vabakutselised—enesearengut ja treeningvarustust.

Antud tulemustest võib järeldada, et kuigi materiaalsed väärtused on olulised ja vajalikud, siis ikkagi loovad lojaalsust pehmemad väärtused.

Üldjuhul võiks öelda, et lojaalsus ei olene lepingu tüübist. Väärtused sõltuvad väga suures osas põlvkonna eripäradest ning kindlasti ka isikuomadustest.

Vabakutseliste puhul joonistus välja nende suhteliselt suur panustusvalmidus, samuti noorema generatsiooni puhul. Võimalik, et noorte suurem panustusvalmidus tuleneb nende tugevast soovist õppida ja ennast arendada.

3.6. Ettepanekud lojaalse töösuhte kujundamiseks treeneritega

Ilmselt iga ettevõtte eesmärk on luua efektiivne ja pikaajaline töösuhe oma töötajatega. Kindlasti on tugeva töösuhte loomine vabakutseliste töötajate puhul raskendatud, sest teenuste osutamist ei saa nii tugevalt reguleerida ja suunata kui klassikalist töösuhet. Selleks on oluline teada, mida alluvad väärtustavad ja hindavad. Spordiklubide seisukohalt on kindlasti majanduslikult kasulik ja mugav reguleerida töösuhteid ühtemoodi ning tugineda võlaõigusseadusele. Siiski selgus tulemustest, et lojaalsuse kujunemiseks on eelkõige vaja tugevat psühholoogilist suhet ning treenerid tahavad tunda ennast hinnatuna. Seega võiks olla lahenduseks personaalsem lähenemine.

Personaalse lähenemise üheks oluliseks aspektiks on kindlasti töötaja valikuvabadus—tal on võimalik valida endale sobiv töösuhte reguleerimise viis. Arvestades asjaolu, et ligi pooled treenerid ei ole huvitatud töölepingust, siis ei tähenda võimaluse pakkumine koheselt suuremaid kulusid tööandjale. Samuti on tuntav y-generatsiooni ehk järelkasvu autonoomsuse ihaldus, mis omakorda tähendab seda, et töölepingu soosijaid jääb treenerite hulgas üha vähemaks. Teisalt võib see olla mõne treeneri jaoks äärmiselt motiveeriv ja tunnustav. Seega on valikuvabadus oluline, et iga töötaja tunneks, et tema soovidele on vastu tulnud.

Ettevõtted, kelle eesmärgiks on lojaalse töökollektiivi loomine, peaksid suuremat rõhku suunama kollektiivi ja töökeskkonna kujundamisele. Selgus, et klubi puhul, millele treener on lojaalne, ei ole kõige oluliseim tegur töötasu. Pigem on näha, et töötasu asetseb pingerea alumises otsas. Seega võiksid lojaalsele kollektiivile suunatud klubid juhtida oma ressursse ühisürituste korraldamiseks ning heade töötajate tunnustamiseks ja premeerimiseks.

Ühisüritused on hea viis meeskonna tugevdamiseks. Peatreenerid, kes korraldavad ühisüritusi, on näinud aktiivsete treenerite veelgi aktiivsemaks muutumist. Ühised koosviibimised—hooaja alustamine, hooaja lõpetamine, sünnipäevad, jõulud ja teised meeskonnas kujunenud traditsioonid on suurepärased vahendid ühtekuuluvustunde loomiseks.

Lisaks ühtsele kollektiivile oli treeneritele oluliseks teguriks veel väärtustamine ja hindamine. Selleks on heaks viisiks kliendi tagasiside küsimine ning samuti ettevõtte poolne tunnustamine heade tulemuste eest.

Motivatsioonipaketi ja töösuhte kujundamisel võiksid tööandjad lähtuda isikuomadustest. Kindlasti selline tegutsemine vajab rohkem klubipoolset panustamist—keerulisem värbamissüsteem, ajamahukam ning võimalik, et ka kulukam.

Kindlasti on ettevõtte jaoks oluline selgelt sõnastada oma väärtused ning sellest lähtuvalt ka kujundada oma värbamisprotsess. Klubi meeskond võib olla üles ehitatud pikaajalistele lojaalsetele töötajatele või vabakutselistele, kes näevad klubi töökeskkonna pakkujana.

Klubid, kes väärtustavad lojaalseid töötajaid peaksid võimaldama valikuvabadust ning personaliseeritud motivatsioonisüsteemi. Sellise süsteemi loomine eeldab arenguestluseid ning pidevat töötajate huvide kaardistamist.

Autor leiab, et hoolimata töösuhte regulatsioonist on oluline, et klubid väärtustaksid treenereid võrdselt. Eriti oluline on see spordiklubide puhul, kelle jaoks on olulised pikaajalised töötajad. Tööandjad võiksid aksepteerida juriidilisi isikuid kui töötajaid ning võimaldada neile samaväärseid preemiatingimusi. Kindlasti motiveeriksid mitterahalised boonused käsitletud tegevusvaldkonnas ettevõtjaid olema lojaalsed partnerettevõttele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimuse eesmärk oli kaardistada aeroobika- ja personaaltreenerite lojaalsust mõjutavad tegurid.

Uurimistöö peamiseks küsimusteks olid:

- Millised omadused iseloomustavad vabakutselisi töötajaid ning mida nad väärtustavad?
- Kuidas hinnata vabakutselisuse olulisust tööturul?
- Milline on hetkel levinuim töökorralduse viis ning kui rahul on sellega nii spordiklubid kui treenerid?
- Mida väärtustavad spordiklubid oma treenerite juures ja kas lojaalsust peetakse treenerite juures oluliseks?
- Mida väärtustavad treenerid spordiklubide juures?
- Milliseid boonuseid ja motivatsioonipakette pakuvad tööandjad täna oma treeneritele?
- Kas ja kui tugev on seos panustusvalmiduse ja lojaalsuse vahel?

Tulemuste kogumiseks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Intervjuude teel kaardistati klubidepoolsed seisukohad ning ankeetküsitluse teel treenerite eelistused ja lojaalsust mõjutavad tegurid.

Vastustest selgus, et ligi pooled tegustevad aeroobika- ja personaaltreenerid on oma olemuselt vabakutselised ning sellise töökorraldusega rahul. Neile meeldib juriidilise isikuna autonoomsus ja sõltumatus, samuti on neil suurem valikuvabadus oma sissetuleku mõjutamiseks. Selgus, et enamus treenerid teenivad brutosummas alla Eesti keskmise palga. Enamus juriidilisi isikuid siiski üle keskmise, millest järeldus, et antud valdkonnas on kasulik tegusteda vabakutselisena arveid esitades.

Teine osa treeneritest oleksid huvitatud töölepingust ja kindlamast töösuhtest. Autor leiab, et ka see töösuhte variant peaks olema valikus.

Üldjoontes ollakse mõlemapoolselt töösuhtega rahul, kuid kõige universaalsemaks ja motiveerivamaks lahenduseks treenerite jaoks oleks nii võlaõigusseadusele tugineva lepingu ning ka töölepingu võimaldamine treeneritele.

Lojaalsus on spordiklubide silmis oluline tegur, sest nende sõnul loob spordiklubi just sealne töötajaskond. Lojaalsus ei sõltunud suures osas regulatsiooni viisist. Pikaajalist töösuhet kinnitati nii vabakutseliste kui ka lepinguliste töötajate puhul. Olulisemaks lepingust ning töötasust peeti austavat ja head suhtumist, ettevõtte head mainet ning ühtset kollektiivi. Seega klubid, mille eesmärk on lojaalse meeskonna loomine, peaksid ressursse suunama ühtsuse loomisele ja pehmemate väärtuste arendamiseks ettevõttes.

Peamisteks boonusteks hindasid klubid ühisüritusi, treeningvarustust, koolitusi ja lisakoormuse võimalust klubis.

Treenerite puhul oli erinevusi näha generatsioonidepõhiselt. Milleeniumilapsed väärtustasid paindlikku tööaega ning enesearengut ja vanema generatsiooni esindajad väärtustasid kindlamat töösuhet, tasustatud puhkust, tervisekindlustust ja töötasu.

Peatreenerid hindavad lojaalseid töötajaid nende panustusvalmiduse põhjal. Väärtustatakse töötajaid, kes on valmis panustama ka töölepingus sätestatu väliselt. Enamuse treenerite puhul jäi silma kõrge panustusvalmidus. X-generatsiooni esindajate puhul tundus panustusvalmidus olevat sõltuv rohkem lepingutüübist. Milleniumilaste puhul aga tundusid ajendiks olevat enesearenguvõimalused.

Töökorralduse efektiivsemaks muutmiseks on spordiklubidel oluline sõnastada eesmärgid ning teadvustada, millist personali nende sihtide täitmiseks vajatakse. Juhul, kui eesmärgiks on luua lojaalne kollektiiv, on oluline personaliseeritud suhtlus ja motivatsiooniprogramm. See võimaldab muuta töötajad rahulolevaks ning lojaalseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aedma, K. (2001). Kas ainult palk paneb tööle?—*Ajakiri Director*.
<http://www.director.ee/kas-ainult-palk-paneb-tle/> (15.04.1015)
- Annink, A. (2012). Autonomy: the Panacea for Self-Employed Women's Work-Life Balance?—*Community, Work & Family*. Vol. 15 Issue 4. pp. 383-402.
- Audentes Fitnessi kodulehekülg. <http://www.audentesfitness.ee> (30.04.2015)
- Blackadder, C. (2014). Finding a Place for Freelancers.—*Contract*. Vol. 55 Issue 4. pp. 146-149.
- Cegarra Levia, D., Sánchez Vidal, M., Cegarra-Navarro, J. (2015). The Effect of Work Life Balance on Business Results in Industrial SMEs.—*Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. pp.45-52.
- Dahl, A., Peltier, J. (2014). Internal Marketing And Employee Satisfaction And Loyalty: Cross-Cultural Scale Validation In Context Of U.S. And German Nurses.—*Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behaviour*. Vol. 27. pp.43-53
- Ditchburn, G., Hames, K. (2014). Voice Climate Perceptions: A Multidimensional Model as a Determinant of Affective Commitment, Work Engagement, Neglect and Exit.—*Australasian Journal of Organisational Psychology*. Vol. 7
- Elegido, J. (2013). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee?—*Journal of Business Ethics*. Vol. 116 Issue 3. pp. 495-511.
- Frey, T. (2013). The Great Freelancer Movement: Eight Reasons Why Your Next Job Will Be a Project.—*Journal of Environmental Health*. Vol. 76 Issue 5. pp. 46-48.
- Gaile, A. (2014). A Theoretical Review of Self-Employed Status—Forming, Maintaining and Completing.—*Journal of Business Management*. Issue 8. pp. 175-183.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- How to coach generation Y. (2015)—*Coaching at Work*. Vol. 10. Issue 1. pp10-10.
- Hyytinen, A., Ruuskanen, O. (2007). Time use of self-employed.—*Kyklos*. Vol. 60 Issue1. pp. 105-122.
- Kalle, E., Aarma, A. (2003). Teadustöö alused. Tallinn: Infotrükk.

- Kumar, D., Shekhar, N. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty.—*Journal of Management Research (09725814)*. Vol. 12 Issue 2. pp. 100-112.
- Laherand, M. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Miller, L. (2000). Workers, Companies Benefit From Long-Term Employees.—*Internal Auditor*. Vol. 57 Issue 3. p.12
- MyFitnessi kodulehekülg. <https://myfitness.ee> (30.04.2015)
- Niit, K., Vilks, U. (2011). Vabakutseline või palgatöötaja?—*Sekretär*. http://www.sekretar.ee/article/2011/03/02/Vabakutseline_voi_palgatootaja (08.04.2015)
- Personalijuhi õudusunenägu—põlvkondade konflikt.—*Director Meedia*. (2006). <http://www.director.ee/personalijuhi-udusunengu-plvkondade-konflikt/> (09.04.2015)
- Puffer, R. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.—*Library Journal*. Vol. 116 Issue 2. pp. 91-91.
- Sparta spordiklubi kodulehekülg. <http://www.sparta.ee> (30.04.2015)
- Süß, S. (2007). The Psychological Relationship between Companies and Freelancers: An Empirical Study of the Commitment and the Work-related Expectations of Freelancers.—*Management Revue*. Vol. 18 Issue 3. pp. 251-270.
- Tatomir, S. (2015). Self-Employment: What Can We Learn from Recent Developements?—*Bank of England Quarterly Bulletin*. Vol. 55 Issue 1. pp. 56-66.
- Töölepinguseadus. Vastu võetud Riigikogus 17. detsembril 2008.a—RT I 2009, 5, 35; RT I, 12.07.2014, 146
- Võlaõigusseadus. Vastu võetud Riigikogus 26. septembril 2001.a—RT I 2001, 81, 487; RT I, 11.04.2014, 13

SUMMARY

THE INFLUENCING FACTORS OF LOYALTY OF SELF-EMPLOYED EMPLOYEES IN THE EXAMPLE OF GROUP AND PERSONAL TRAINERS

Kertu Rahuorg

There are over 3000 group and personal trainers registered in Estonia. Although in principle they are employed, they usually do not have a work contract with benefits such as paid leave or the right for sick pay. Many of the trainers are self-employed. Of course there are many trainers who are satisfied with such a work pattern. This situation raises the question of determining factors that are influencing them to be loyal to a fitness club.

The purpose of this research is to figure out the current situation of the job management among group and personal trainers and which factors influence their loyalty. The following research questions were presented:

- Which properties describe freelance workers and what do they value?
- How to evaluate the importance of freelance workers in the job market?
- What is currently the most common way regulating the employment relationship, and is it satisfying for fitness clubs and trainers?
- Is loyalty of trainers considered important?
- Which qualities of fitness clubs are valued by trainers?
- Which bonuses do employers offer trainers?
- If and how strongly does the relationship between commitment and loyalty exist?

Research was carried out with qualitative and quantitative methods. Representatives of employers were interviewed to collect data about job management in fitness clubs. In addition, a questionnaire was composed for group and personal trainers. Collected data was analyzed using Microsoft Excel.

Approximately half of the trainers are self-employed or freelancers and satisfied with their current way of working. The other half would prefer having a work contract.

Loyalty of trainers was considered an important factor. Loyalty is not strongly dependant on the form of contract. It depends on the attitude towards employees, corporate reputation and relationship between colleagues.

The main bonuses considered by trainers are collective events, training equipment, professional education and the possibility of additional workload.

Differences between generations: the y-generation values a flexible work schedule and self developement; x-generation values stability, paid leave, health insurance and salary.

Employers determine the loyalty of the trainer depending on commitment. Commitment was not strongly linked with the type of contract.

It is important for fitness clubs to clearly formulate their expectations and goals. With clear goals it is easier to find the right workers who share their corporate principles.

LISAD

Lisa 1. Intervjuude küsimused

Intervjueeritav xxxx xxxxx

Intervjueeria Kertu Rahuorg

Viidi läbi xx.xx.xxxx, Tallinnas

- Mitu treenerit MyFitnessi spordiklubide ketis töötab?
- Kuidas/milliste lepingute ja eeskirjadega reguleerite töösuhet (tööleping, töövõtuleping, käsundusleping, ametijuhend jne)?
- Mis põhjustel ei paku MyFitness treeneritele töölepingut? Kas Teie arvates oleks see üldse vajalik?
- Kas teil on olemas treeneritele motivatsiooniprogramm või boonussüsteem, milles see seisneb?
- Kas ja milliseid erinevusi olete täheldanud erineva vanusega treenerite puhul (35 ja nooremad vs 35 ja vanemad)? Kas on erinevusi nõudmistes ja töökohustuste täitmises?
- Kuidas suhtute pikaajalistesse töötajatesse? Kas ja millist lisaväärtust nad teie klubisse toovad?
- Kuidas suhtute uutesse(noored) ja ühe-tunni-treeneritesse(vähe tunde teie klubides)? Kas ja millist lisaväärtust nad teie klubisse toovad?
- Millised ootused on teil vabakutselistele treeneritele(kes on ise juriidilised isikud)? Kas ootate, et nad oleksid n-ö valmis teenus, mida sisse ostate, või pigem koolitate ja kujundate treenerit oma ettevõtte jaoks kui töötajat?
- Kas tunnete, et teie klubi treenerid on teie klubile lojaalsed? Mis võib olla põhjus?
- Kas korraldate meeskonna tugevdamiseks ka ühiseid üritusi, arenguvestlusi jne? Kas need on toonud soovitud tulemust?

Lisa 2. Ankeetküsitluse küsimustik

AEROOBICA- JA PERSONAALTREENERITE LOJAALSUST MÕJUTAVATE TEGURITE UURING

Küsitlus on kättesaadav veebiaadrssil: <https://docs.google.com/forms/d/1TW3okxGP72biE-wvfFUOkcOdOhNcHvyQwHCkyyZRjWo/viewform>

Mitmes spordiklubis oled parasjagu tegev?

Mitmes spordiklubis tahaksid oma ideaalis olla tegev?

Milliste dokumentidega on Sinu töösuhe spordiklubidega reguleeritud?

- Tööleping
- Töövõtu- või käsundusleping
- Esitan oma töö eest klubile arve
- Muu

Milliste dokumentidega Sa sooviksid, et oleks Sinu töösuhe reguleeritud?

- Olen rahul praeguse regulatsiooniga
- Sooviksin töölepingut
- Sooviksin töövõtu- või käsunduslepingut
- Sooviksin esitada arveid
- Muu

Kui soovid töölepingut, siis mis on selle peamine eelis teiste reguleerimise vormide ees Sinu jaoks? Kui Sa ei soovi töölepingut, siis liigu edasi järgmise küsimuse juurde.

- Kindlam ja usaldusväärsem töösuhe
- Tasustatud puhkus
- Muu

Kui soovid esitada arveid või vähem siduvat lepingut, siis mis on selle reguleerimise vormi eelis Sinu jaoks?

- Kõrgem sissetulek
- Autonoomia ja sõltumatus
- Võimalus vastutada ise oma sissetuleku eest
- Suurem paindlikkus töö- ja eraelu korraldamisel
- Muu

Spordiklubi on minu jaoks...

- Tööandja
- Koostööpartner
- Töökeskkonna pakkuja
- Muu

Hinda 5 punkti skaalal, kui oluliseks pead spordiklubi poolt pakutava juures järgmiseid faktoreid (1-ei pea üldse oluliseks; 2-ei pea eriti oluliseks; 3-ei oska öelda; 4-pean pigem oluliseks; 5-pean väga oluliseks):

- Töötasu
- Tasustatud puhkus
- Tervisekindlustus
- Treeningvarustus
- Koolitusvõimalused
- Paindlik tööaeg, autonoomia
- Tööleping
- Vähem siduv leping

Kas mõni Sinu jaoks oluline faktor jäi eelmises küsimuses käsitlemata? Kui jah, siis milline?

Kui tihti vahetad spordiklubisid, milles töötad (Igal aastal, iga viie aasta tagant, nii harva kui võimalik, nii tihti kui võimalik)?

Kas Sa oled olnud seotud mõne klubiga pikaajaliselt (Kauem kui viis aastat/hooaega)?

- Jah
- Ei

Kas panustad oma ressursse sellesse spordiklubisse, kus oled töötanud pikaajaliselt, ka lepingu piiridest väljaspool (Ühisüritused ja nende korraldamine, muu tööelus kaasa löömine, klubi esindamine jne)?

- Jah
- Ei

Kui Sa oled olnud mõne klubiga seotud pikaajaliselt, siis millised tegurid Sind selle klubi juures enim motiveerivad (1-ei pea üldse oluliseks; 2-ei pea eriti oluliseks; 3-ei oska öelda; 4-pean pigem oluliseks; 5-pean väga oluliseks)?

- Töötasu
- Ettevõtte hea maine

- Ühtne kollektiiv
- Klubipoolsed soodustused koolitustele
- Treeningvarustus
- Eneseareng
- Tunned, et Sinu tööd väärtustatakse

Kui mingi oluline tegur on eelmise küsimuse juures jäänud käsitlemata, siis palun lisa see:

Vanus

Milliseid treeninguid Sa juhendad?

- Rühmatreeninguid
- Personaaltreeninguid

Sugu

- Mees
- Naine

Tööstaaž treenerina

Sinu keskmine brutosissetulek kuus on (Brutosissetulek on töötasu, millelt ei ole veel arvestatud maha tasumisele kuuluvaid makse):

- Kõrgem kui 977€ kuus
- Madalam kui 977€ kuus