

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristiin Koppel

***COACHINGU* PRAKTIKAD EESTI INFOTEHNOLOOGIA
IDUETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala Juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristiin Koppel

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164277TABB

Üliõpilase e-posti aadress: kristiin14@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. COACHINGU JA IDUETTEVÕTTE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Coachingu olemus ja põhimõtted	7
1.2. Coachingu enim levinud mudelid	9
1.3. Coachingu vajalikkus	12
1.4. Iduettevõtte olemus ja areng	14
1.5. Coaching iduettevõttes	16
2. UURINGU METOODIKA	18
2.1. Uuritavate idufirmade kirjeldus	18
2.2. Uuringu eesmärk, valim ja meetodi kirjeldus	20
2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus	21
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	23
3.1. Iduettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuude uuringu tulemused	23
3.2. Coachiga läbiviidud intervjuu uuringu tulemus	30
3.3. Järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISAD	42
Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles	42
Lisa 2. Intervjuu küsimused inglise keeles	43
Lisa 3. Intervjuu küsimused <i>coachile</i>	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on kaardistada Eesti infotehnoloogia iduettevõtete *coachingu* praktikad ning esitada soovitusi juba rakendatu parendamiseks. Tulenevalt lõputöö eesmärgist on püstitatud uurimisküsimused järgmised: „Millised on kõige levinumad *coachingu* praktikad?“ ning „Milliseid *coachingu* praktikaid saavad iduettevõtted kasutada oma töötajate toetamiseks?“

Töö autor viib uuringu läbi Eesti infotehnoloogia (edaspidi IT) iduettevõtetes, mis kõik keskenduvad tehnoloogiliste lahenduste pakkumistele erinevates valdkondades. Uuringu läbiviimiseks kasutab autor kvalitatiivset meetodit, milleks viib läbi poolstruktureeritud intervjuud IT iduettevõtete juhtide või personalitöötajatega. Lisaks intervjuuerib töö autor *coachi*, kellelt saadakse sisendit *coachingu* vajalikkusest IT idufirmades. Uuringu osalemise kutse saadeti välja 20-le IT iduettevõttele, kellest 5-lt saadi nõusolek osalemiseks.

Lõputöö tulemustest selgus, et *coaching* ei ole Eesti infotehnoloogia iduettevõtetesse üldiselt juurutatud. Siiski osales uuringus ettevõtte, millesse on värvatud ka personaalsed *coachid*. Idufirmad olid teadlikud *coachingu* põhiolemusest, kuid siiski tõmmati ka võrdusmärk selle vahele mentorlusega. Lähtudes töö tulemustest on *coaching* miski, millele infotehnoloogia iduettevõtted võiksid mõelda, sest hea näitena on Pipedrive märganud positiivseid muutusi. Samuti pakub autor välja *coachingu* praktikate kaasamist idufirmade kiirenditesse.

Võtmesõnad: *coach*, *coaching*, infotehnoloogia iduettevõtte, efektiivsus, GROW mudel,

SISSEJUHATUS

Üha enam liiguvad generatsioonid arusaamale, et neil on vajadus partnerluse järele, et areneda nii töö- kui ka eraelu vallas. Maailmas on populaarsust kogunud *coachingu* kasutamine töö efektiivsuse parandamiseks.

Coaching muutub küll maailmas üha populaarsemaks, kuid Eestis on teadlikkus *coachingust* väike. See aga esitab küsimuse Eestis ühe levinuima ärimudeli, iduettevõtte praktikate rakendamise ning kasutamise kohta. Töö autor soovib teada saada, mil määral ollakse *coachingust* teadlikud Eesti infotehnoloogia (edaspidi IT) iduettevõtetes ja välja selgitada millised on nende praktikad. Teema valiti, kuna töö autor näeb vajadust *coachingu* järele Eesti IT ettevõtetes ja soovib *coachingut* populaarsemaks muuta.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on kaardistada Eesti infotehnoloogia iduettevõtete *coachingu* praktikad ning esitada soovitusi juba rakendatu parandamiseks. Sellest lähtuvalt on püstitatud kaks uurimisküsimust:

- Millised on kõige levinumad *coachingu* praktikad?
- Milliseid *coachingu* praktikaid saavad iduettevõtted kasutada oma töötajate toetamiseks?

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks püstitab bakalaureusetöö autor järgmised uurimisülesanded:

- kaardistada *coachingu* teoreetilised alused;
- selgitada välja kasutusel olevad *coachingu* protsessid iduettevõtetes;
- kogutud andmete analüüsi tulemusele tuginevalt pakkuda välja ettepanekuid rakendatu parandamiseks.

Lisaks sellele, et iduettevõtjad võivad olla teadlikud erinevatest *coachingu* praktikatest on suurem rõhk siiski sellel, mil määral neid siiski rakendatakse. Selleks, et kasutatavust hinnata viib töö autor läbi uuringu. Uurimismeetodiks valib autor kvalitatiivse meetodi, milleks viib läbi viis

intervjuud Eesti infotehnoloogia iduettevõtete juhtide ning personalitöötajatega. Lisaks intervjuuerib elukutselist *coachi*, kellelt uurib idufirmade *coachingu* praktikate ja kasulikkuse kohta.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks, kus esimeses peatükis annab töö autor ülevaate *coachingu* olemusest, ajaloost ja selle teoreetilistest käsitlustest. Samuti defineerib autor idufirma, kirjeldab lühidalt selle ajalugu ning tutvustab *coachingut* iduettevõtetes.

Teises peatükis keskendub autor uuringu metoodika kirjeldamisele, selgitades uuringu eesmärki, meetodi valikut ning intervjuude läbiviimise protsessi.

Töö kolmandas peatükis toob autor välja uuringu tulemused ning analüüsi. Uuringu tulemusi võrreldakse teoorias välja toodud seisukohtadega. Samuti toob autor välja ettepanekud, kuidas saaks *coachingu* praktikate rakendamist Eesti iduettevõtetes laiendada ning parendada.

Autor tänab töö valmimisele abiks olnud juhendajat Virve Siirdet ning uuringus osalejaid.

1. COACHINGU JA IDUETTEVÖTTE TEOREETILISED ALUSED

Käesoleva peatüki eesmärgiks on selgitada, millised on *coaching* ja iduettevõtte oma olemuselt. Lisaks antakse ülevaade mõlema ajaloost.

1.1. Coachingu olemus ja põhimõtted

Üldiselt pärineb mõiste *coaching* spordist, kui 1970. aastatel vaatles tenniseguru Timothy Gallway tennisist, suusatamist ning golfi ja kummutas oma raamatutes paljud senised arusaamad. Gallway väitis, et kui *coach* aitab mängijatel vähendada oma sisemisi takistusi, siis tulevad välja inimeste loomupärased võimed ning vajadust tehnilise panuse järgi ei ole. (Whitmore 2009, 12) *Coachingu* terminit seostatakse üldjuhul spordiga, kuna selles vallas on *coaching* väga arenenud. (Morrison 2010)

Tulemuslikkuse arendamise eesmärgil läbiviidava *coachingu* loojaks saab lugeda John Whitmore'i, kes arendas indiviidi poolt suunatud *coachingu* mudeli GROW, mida kasutatakse paljude äri*coachide* poolt üle maailma. (Cook 2009, 31)

Mõnede teadlaste arvates ulatuvad *coachingu* juured aga aega enne Socratest ning on saatnud inimesi läbi erinevate perioodide. (Brock 2010) Juhtimise kontekstis tutvustati esmalt *coachingut* 1958. aastal Myles Mace'i poolt, kes vaatas seda kui juhtimistöööriista, mis arendab ettevõttes olevate töötajate oskusi ning omadusi. (Vesso 2016, 22) Suuremal määral tuli *coaching* nähtavale siiski 20. sajandi lõpul, kui sotsiaalmajanduslikus keskkonnas toimusid kiired muutused. (Brock 2010)

Coachingu mõistet kasutatakse erinevate nähtuste kirjeldamiseks, mis on ajanud muutnud klassikalist definitsiooni. Üldiseks keskseks ideeks on siiski inimeste toetamine, viies läbi juhendatud arengut

inimese enda sees, et kasvada isiklikus elus ning parandada tulemuslikkust. (Passmore *et al* 2016, 12)

Coachingu protsessi läbi viies ei nõustata klienti, vaid eeldatakse, et *coachitav* on võimeline selle käigus sobivaid lahendusi ja vastuseid leidma. (Mis on kootsing?... 2019) Siinkohal on hea ära defineerida mõisted *coach* ja *coachitav*. *Coach* on spetsialist, kes on läbinud eriväljaõppe ning kellel on haridus, kogemused ja tase, mis vastab IFC, EMCC või sarnase ühenduse poolt määratletud standardile. (Coaching on... 2019) *Coachitava* eesmärgiks on läbi *coachingu* rakendamise parandada oma tulemuslikkust ning otsida, milline on parim tee selle saavutamiseks. (Whitmore 2009, 44)

Eesti Supervisiooni ja *Coachingu* Ühing defineerib *coachingut* kui kindla eesmärgi saavutamiseks struktureeritud koostööd, mis on suunatud oskuste või harjumuste omandamisele. Nad toovad ka välja *coachingu* eesmärgid (Coaching on... 2019):

- takistusi seljatades liikuda eesmärgi poole;
- soovitud tulemusi saavutada;
- õpetada inimesi kasutama olemasolevaid ressursse kõige efektiivsemal viisil;
- juhtida muutatusi elutervelt;
- inspireerida ja tekitada sisemist jõudu.

Coaching võib esmapilgul sarnaneda mentorlusega ning tihti ajatakse neid kahte ka segamini. Tabel 1 toob välja *coachingu* ja mentorluse erinevused.

Tabel 1. *Coachingu* ja mentorluse võrdlus

	<i>Coaching</i>	Mentorlus
Formaalsuse tase	Formaalsem: sõlmitakse leping või põhimõtted, kolmandate osapoolte kasutamine	Vähem formaalsem: kokkulepped, sageli kahe isiku vahel
Pikkus	Lühiajalisem: tüüpiliselt 4-12 kohtumist, mis lepitakse kokku 2-12 kuu jooksul	Pikaajalisem: tüüpiliselt ei ole kohtumiste arv piiratud, üldiselt viiakse läbi 3-5 aastat
Fookus	Tulemuslikkusele suunatud: rõhk lühiajalistel oskustel ja omadustel ja töö efektiivsusel	Karjäärile suunatud: lahendatakse pikaajalisi karjääriprobleeme ja mõtteid

Teadmised	Generalist: üldiselt on <i>coachide</i> sektoripõhised teadmised piiratud	Tugevad sektoripõhised teadmised
Kompetentsid	Suhtepõhised kompetentsid: üldiselt on <i>coachidel</i> haridus või taust psühholoogias või personalivaldkonnas	Juhtimiskompetentsid: üldiselt on mentoritel taust tippjuhtidena
Fookus	Duaalfookus: võtab arvesse nii individuaalseid kui ka organisatsioonilisi vajadusi	Üksikfookus: võtab arvesse indiviidi vajadusi

Allikas: Passmore *et al* (2016, 4)

Hoolimata sellest, et tihti pannakse *coaching* ning mentorlus omavahel võrduma, põhineb *coaching* asjatundlikkul nõustamisel, mitte konkreetsel teemal. Oskuslikku suunamist saab ka nimetada selle meetodi üheks tugevaimaks küljeks (Whitmore 2009, 16). Mentoriks on üldjuhul keegi, kes on taoliste probleemide või olukordadega varem kokku puutunud ja tahab pigem anda näpunäiteid ning *coach* keskendub sellele, kus ollakse praegu, kuhu tahetakse jõuda. (Bishop 2015)

Coachingu tulemusel teeb inimene oma tööd tulemuslikumalt, kasutab oma teadmisi ning oskusi efektiivsemalt, tuleb toime ka keeruliste olukordadega ning teeb oma tööd rõõmuga ja jätkusuutlikult. (Coaching on... 2019)

1.2. *Coachingu* enim levinud mudelid

Tulemusliku *coachingu* rakendamiseks tasuks lähtuda erinevatest välja töötatud *coachingu* mudelitest. Enim kasutatavad on: GROW, STAR, SIGAR, CLEAR. (Cook 2009, 32) Lisaks saab eristada ka mudeleid: tulemustele fokuseeritud *coaching*, kognitiivne käitumiskoaching, NLP *coaching*, transpersonaalne *coaching*, hindav *coaching*, integreeritav *coaching* jne. (Passmore *et al.* 2016, 97-204) Käesolevas uurimistöös keskendutakse GROW, CLEAR ja kognitiivse käitumiskoachingu mudelitele.

Whitmore'i GROW kaardistab nelja suunda. *Goals* (eesmärgid) – lühi- ja pikaajaliste eesmärkide paikapanek. (Whitmore 2009, 50) Nende sõnastamiseks tuleks *coachitaval* paluda kirjeldada ihaldatud eesmärki võimalikult täpselt ning teha see konkreetseks, mõõdetavaks, saavutatavaks, asjakohaseks ning tähtajaliseks. (Cook 2009, 33)

GROW mudeli teiseks tahuks on *Reality* (reaalsus) – reaalse olukorra kaardistamine. (Whitmore 2009, 50) *Coachitav* peaks suutma kirjeldada oma praegust olukorda ning kui kaugel ta konkreetsel hetkel soovitud lõpptulemusest on. Siinkohal on hea kasutada mõõdikut 1-10. (Cook 2009, 33)

Kolmanda punktina toob Whitmore välja *Options* (võimalused) – millised on võimalused eesmärki täita. (Whitmore 2009, 50) Võimaluste kaardistamise ajal tuleks kindlasti julgustada inimesi konkreetse situatsiooni või probleemi võimalikke lahendusi genereerima. (Cook 2009, 34)

GROW mudeli viimaseks tahuks on *Will* (tahe) – kes, mida ja millal teeb. (Whitmore 2009, 50) *Coachitav* peaks eelnevas punktis välja toodud ideede seast valima sobiliku(mad), mida kasutada saaks. Seejärel tuleks kaardistada konkreetsed tegevused ja kaasatavad osapooled. Arvesse peaks võtma ka segavaid faktoreid ning kuidas neid oleks võimalik vältida. (Cook 2009, 34)

Whitmore rõhutab, et GROW-mudel on kasulik vaid siis, kui juhil on ka teadlikkus, vastutus ning oskused, et inimese arendamiseks küsimusi esitada. (Whitmore 2009, 51)

GROW mudelist erineb aga CLEAR mudel. Seda just seetõttu, et see paneb suurema rõhu selgusele seoses rollidega ning kuidas *coachitavat* aidata. CLEAR mudeli töötas välja Peter Hawkins. (Cook 2009, 41)

CLEAR mudeli esimeseks osaks on C – *contract* (kokkulepped). Selles faasis tuleks kindlasti kaardistada logistilised teemad nagu näiteks kohtumiste sagedus ning pikkus, asukoht jne. (Thomson 2018) Samuti pannakse paika soovitud lõpptulemus ning sõlmitakse koostöökokkulepped. (Cook 2009, 41)

CLEAR mudeli teiseks tahuks on L – *listening actively* (aktiivne kuulamine). (Cook 2009, 41) Hea *coach* on tähelepanelik, empaatiline, siiras ning täpne. *Coach* küsib küsimusi ning seejärel kuulab. Oluline on siinkohal *coachitavale* ruumi anda ning lasta tal rahulikult vastata. (Thomson 2018)

Käesoleva mudeli kolmandaks punktiks on E – *exploring* (uurimine), seda nii *coachitava* praeguse käitumise vallas kui ka võimalike lahenduste uurimine. (Cook 2009, 41) Aktiivse kuulamise faasi

ajal tekksid *coachil* kindlasti küsimused, mille kohta detailsemat infot soovitakse, mistõttu tuleks võimalikeks küsimusteks võtta aega, et saavutada parim tulemus. (Thomson 2018)

Neljandaks faasiks on siinkohal aga A – *action* (tegevused). Sarnaselt teiste *coachingu* mudelitega tuleks *coachitavat* hakata suunama leidma võimalikke lahendusi ning tegevusi, mis aitaksid tal jõuda määratud eesmärkideni. (Thomson 2018) Selles faasis pannakse kirja ka reaalne tegevuskava, kuidas eesmärkideni jõuda. (Cook 2009, 41)

CLEAR mudeli viimaseks tahuks on R – *review* (ülevaade). See tähendab, et vaadatakse üle, milliseid tegevusi on läbi viidud, et oma käitumise efektiivsust parandada. (Cook 2009, 41) See on oluline, et saada teada, kas protsess on mõlemale osapoolle sama moodi arusaadav. (Thomson 2018)

Selleks, et jõuda probleemi tuumani, peab *coachingu* käigus leidma kriitilist muudatust vajavat ala. Tihti fookuseerivad vähem kogenud *coachid* rohkem tunnetele ning põhiprobleemini ei jõuta. (Cox *et al.* 2014, 35)

Kognitiivne käitumiskoaching ehk *cognitive behavioural coaching* ehk CBC aitab *coachitaval* identifitseerida, eksamineerida ja muuta oma negatiivset mõtteviisi (näiteks „ma pole piisavalt hea“ või ülesannete edasi lükkamist), lisaks arendada produktiivset käitumist ja arendada emotsionaalset juhtimist. (Passmore *et al.* 2016, 131)

CBC baseerub mõttel: „Viis, kuidas asjadest mõtled, mõjutab ka tundeid selle olukorra vastu“. See tähendab, et mõjutatakse ka kaasnevat stressi ja tulemuslikkuse taset. CBC põhieesmärkideks on (Cox *et al.* 2014, 35):

- aidata kaasa realistlike eesmärkide saavutamisele;
- aidata tõsta eneseteadlikkust ning leida emotsionaalsete piirangute põhjused, mis eesmärgi saavutust piiravad;
- parendada indiviidi efektiivse mõtlemise ja käitumuslikke oskusi;
- parandada indiviidi valiku tegemise oskust;
- muuta indiviid enda *coachiks*.

Üldiselt on iga CBC sessiooni struktuur sarnane ning selle eesmärgiks on arutleda ja välja selgitada *coachitava* murekohad, saavutatavad eesmärgid, tegevuskava ning vastutusvaldkonnad. Iga sessiooni lõpus küsitakse ka tagasisidet, millised *coachi* poolt antud näpunäited on olnud kasulikud *coachitavale*, et *coachingu* protsessi personaliseerida vastavale inimesele. (Passmore *et al.* 2016, 134)

1.3. *Coachingu* vajalikkus

Elouise Leonard-Cross on väitnud, et *coaching* on üha rohkem oluline tänapäevases töökeskkonnas. Üha enam peavad ettevõtted tegema erinevaid sisulisi muudatusi, mis mõjutavad töötajaid, pakkudes siiski tuge inimeste karjäärile ning säilitades sealjuures ka töö- ja eraelu tasakaalu. (*Coaching: Evaluating the impossible?... 2008*)

Selleks, et saada aru, kas *coaching* on efektiivne tuleks esmalt defineerida, mis on efektiivne *coaching*? Terry Bacon ja Anna Pool defineerivad efektiivset *coachingut* kui protsessi, mis toob kaasa soovitud käitumuslikud muutused ja juhivad *coachitava* tahetud tulemusteni. (Bacon, Pool 2019)

Nagu iga õppimise ja arenemisega seotud tegevust saab hinnata Kirkpatricku mudeli järgi, on seda ka *coachingus* rakendatud. (Carter *et. al* 2005) Kirkpatricku mudel koosneb neljast tasemest: õppurite vahetu reaktsioon õpingutele, tegelik õppimine, teadmiste rakendamine tulevikus, tegelikud tulemused. (Petroni 2017)

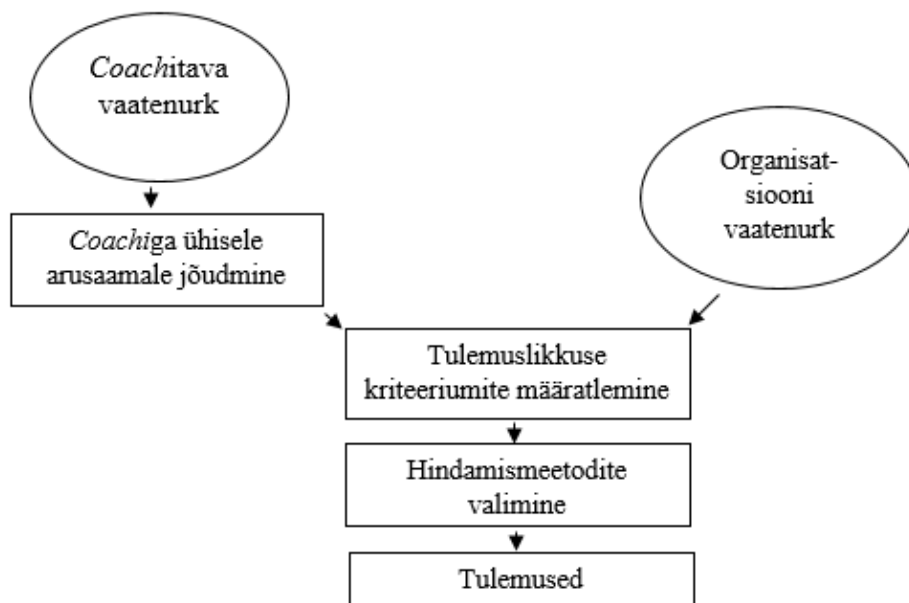
Vahetu reaktsioon mõõdab osaleja(te) esimest reaktsiooni, et aru saada õppeprogrammist, kvaliteedist, teenusepakkujust jne. Tegelik õppimine näitab reaalselt õppematerjali hulka, mida omandati. Mudeli kolmas osa mõõdab, kui palju treening on konkreetset osalejate käitumist muutnud ning tegelikud tulemused mõõdavad ja analüüsivad mõju, mida treening on andnud ärilisel eesmärgil. (Petroni 2017)

McGoverni poolt läbi viidud uuringu raames rakendati Kirkpatricku mudelit, et hinnata *coachingut* kõigil neljal tasemel (reaktsioon, õppimine, rakendamine, tegelikud tulemused). Lisaks pandi juurde ka tase 5, mis mõõtis ROI-d (investeeringute tootlus). Võtmefaktoriks tulemuslikul *coachingul* sai suhe *coachi* ja *coachitava* vahel. (Carter *et. al* 2005)

Kirkpatricku mudelit *coachingu* tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutades tuleks igal tasemel mõelda küsimustele (Bacon, Pool 2019):

- Tase 1: Reaktsioon – Mida mõtles *coachitav* sessioonist?
- Tase 2: Õppimine – Mida õppis *coachitav* sessioonist?
- Tase 3: Rakendamine – Milliseid õppetunde, nippe, omadusi, oskusi jne. *coachitav* oma töösse rakendas?
- Tase 4: Tulemused – Millised muutused on toimunud töö tegemises ning produktiivsuses?

Kuigi varasemad uuringud näitavad, et *coaching* töötab, siis on väga vähe teada, miks ja kuidas *coachingu* mõju toimub. Kindlad *coachingu* tulemuslikkuse mõõdikud sõltuvad protsessis olevatest osapooltest. Kuigi sageli on saavutatavad eesmärgid ühtivad, siis võivad nägemused lõpptulemusest erineda. *Coachingut* läbiviies, tuleks mõelda joonisel 1 väljatoodud aspektidele. (O'Dell 2011)



Joonis 1 *Coachingu* tulemuslikkuse hindamine
Allikas: O'Dell (2011)

Suurimaks probleemiks *coachingu* mõõtmisel on see, et kombatav käitumuslik muutus on seotud mittekombatava mõtteviisi ja uskumustega. See tähendab aga, et efektiivseks mõõtmiseks peab *coach* identifitseerima *coachitava* käitumist mõjutavat mõtteviisi. (Bacon, Pool 2019)

Võtmetegurid *coachingu* kasutamise tugevatest külgedest saab tuua välja nelja erineva tasemega: individuaalne tasand, tiimi tasand, organisatsiooni tasand ning sotsiaalne tasand. Individuaalsel tasandil paraneb kindlasti eneseteadlikkus ja -nägemus, tulemuslikkus, juhtimisoskused, töö- ja eraelu tasakaal. Samuti on selgemad ka eesmärgid, protsessid, kommunikatsioon. Tiimi tasemel kasvab meeskonna efektiivsus, vaimsus ning motivatsioon. *Coachitav* tiim suudab näha visiooni olemasolu ja viia seda ka ellu. Sünergia meeskonna liikmete vahel kasvab, samuti paranevad omavaheline kommunikatsioon ja suhted. (Passmore *et al.* 2016, 28-29)

Organisatsiooni tasemel paraneb ka ettevõtte tulemuslikkus. Siinkohal saab välja tuua ka kõrgema kasumi, ROI (investeeringute tootlus) ja müüginumbrid. Firma töötajad on motiveeritud ning vastavad organisatsiooni väärtustele. (Passmore *et al.* 2016, 29)

ROI muutuse mõõtmiseks enne ja pärast *coachingu* läbiviimist tuleks kindlasti vaadata üle 360 kraadi tagasisided, keskmised müügitulemused, tulemuslikkuse mõõdikud, töökeskkonna uuringud ning kliendirahulolu uuringud. Selle järgi on võimalik kalkuleerida produktiivsuse kasv, tööjõu voolavus ja palju muud. Siinkohal tuleks siiski arvesse võtta, et ka paljud muud majanduslikud näitajad nagu näiteks üldine turu olukord, konkurendid, poliitiline keskkond vms avaldavad ROI-le mõju. (Bacon, Pool 2019)

Kuigi näiteid *coachingust* kui efektiivsest tööriistast on välja toodud erinevates uuringutes, on selle tegelikku mõju raske mõõta ning autori arvates on tegemist siiski subjektiivse mõõtmisega. Küll aga usub autor *coachingu* positiivsesse mõjusse.

1.4. Iduettevõtte olemus ja areng

Iduettevõtte ehk idufirma ehk *start-up*-firma (Nemvalts 2011) on ettevõtte, millel on mitmeid definitsioone. Näiteks saab seda kirjeldada kui ettevõtet, mis on oma äritegevustega varajases faasis. Idufirma eesmärgiks on lahendada reaalse elu probleeme mõne innovatiivse toote või teenusega. (Grant, Kenton 2019)

Idufirmad on erinevates suurustes ning vormides ning neid iseloomustavad järgmised omadused (Startup Manual: Guide to... 2017):

- Kõrge kasvupotentsiaal – äriidee on hüpoteetiline, kuid turul on nõudlus ning kui toode turule tuleb, mõjutab see paljusid kliente.
- Mastaapsus – ärimudel on üles ehitatud nii, et seda saab pakkuda erinevatel turgudel samaaegselt.
- Kõrge läbikukkumisrisk – kuna tegemist on unikaalse lahendusega, siis on loomulik risk väga suur.
- Ressursside limiteeritus – turg on suur ning tootearendus vajab palju testimist ja ümbermuutmist. Seetõttu on ka idufirmade ressursid piiratud (peamiselt rahalised ja ajalised ressursid).
- Ärimudeli ebamäärasus – selleks, et leida õige, tuleb katsetada erinevaid ärimudeleid ning kliente.
- „Tehes õppimise“ mentaliteet – turuolukord on pidevas muutumises ning seetõttu tehakse ka palju katseid.
- Kliendikeskne lähenemine – selleks, et äri oleks kasumlik tuleb esmalt jõuda klientideni.
- Erinevad rahastusskeemid – rahastust saadakse kas näiteks laenust, investoritelt, ühisrahastusest jne.
- Tiimi/asutajate tähtsus – erinevate professionaalsete oskustega tiimiliikmete kaudu on võimalik arvutada ettevõtte väärtust enne, kui toode on lansseeritud.

Idufirma areng algab juba enne ettevõtte asutamist. Üldiselt saab idufirma elutsükli faasid jagada viieks: eel-seemne faasi, kus ettevõtjal on idee või kontseptsioon, kuidas ettevõtet luua; seemnefaasis on ettevõtjal olemas toote või teenuse prototüüp; varajase kasvu faas, kus saadakse positiivne tulemus klienditurgude kohta; laienemise faas, kus oma koht turul kindlustatakse. Viimases ehk hilises elutsükli faasis toimub iduettevõtte üleminek traditsiooniliseks ettevõtteks. (Karis 2015)

Start-up firmade juured ulatuvad tagasi Suure Depressiooni aega 1920-1930. aastatel, mõnel juhul isegi veelgi varem. Eeldatakse, et see sai alguse Silicon Valley ärikeskkonna loomisega, mis toob välja IBM (*International Business Machines*) asutamise aastal 1911. (What is a Startup?... 2016) 1990. aastatel oli kõige populaarsemaks idufirma tüübiks *dotcom* (.com), mille jaoks tol ajal oli kõige lihtsam riskikapitali saada. (Grant, Kenton 2019)

Idufirmasid on tüüpideks jagatud aga erinevatel viisidel. Steve Blank jagab idufirmade tüübid kuueks: elustiili, väikeäri, skaleeritavad, ostetavad, suurettevõtte ja sotsiaalsed idufirmad. Elustiili idufirmad teevad tööd, et järgida oma kirgi, väikeäri iduettevõtted see-eest teevad seda, et toita oma pere. Skaleeritavaid *start-up* 'id on aga tehtud, et kasvada suureks. Blank defineerib ostetavaid idufirmasid kui ettevõtteid, mis tehakse selleks, et populaarsuse saavutamisel müüa need suurtele ettevõtetele. Suurettevõtte *start-up* 'iks nimetab Blank ettevõtet, mis konstantselt tuleb välja uute ning innovatiivsete toodetega. Sotsiaalsete iduettevõtete eesmärgiks on aga muuta maailm paremaks. (Blank 2011)

Eestis on iduettevõtted väga populaarsed. Käesoleval hetkel on Eestis umbes 550 iduettevõtet ning aastaks 2020 on Eestis ennustatavalt 1000 *start-up* 'i. Selleks on Eesti Vabariik loonud ka Startup Estonia, mille eesmärgiks on teha Eesti üheks parimaks kohaks *start-up* ettevõtluseks. (About... 2019) Eesti on *start-up* keskkonna tugevuse järjestuses ülemaailmses edetabelis 13. kohal ning seda mitme suure iduettevõtte sünnimaaks olemise ning näiteks riiklikult rahastatud e-residentsuse programmi eest. (Pau 2019)

Eesti Maksu- ja Tolliameti 2018. aasta statistika näitab, et Eesti *start-up* 'ides töötab 3763 inimest, mis võrreldes aastaga 2017 on tõusnud 26%. Tööjõumakse maksid iduettevõtted 46 miljonit eurot ning investeeringud Eesti iduettevõtetesse olid 2018. aastal ligi 328 miljonit eurot. (Sillavee *et al.* 2019)

Eestis ja ka mujal maailmas on kindlasti iduettevõtete loomine tõusuteel, mistõttu on ka värbamisvajadus ettevõtetesse suurem. Oluline on pöörata tähelepanu ning neid hoida. Siinkohal ongi hea kasutada *coachingut*.

1.5. Coaching iduettevõttes

Coaching ei ole kindlasti esimene teema, millele idufirmad mõtleavad. Iduettevõtete loojad panustavad oma firmasse meeletult energiat ning ka ettevõtte töötajad võtavad suuremaid riske. (Austin 2017) Põhjus, miks iduettevõtted kukuvad läbi vaid mõne aastaga, on mittepõhjalikud süsteemid, liigne kasv, nõrk finantsplaneerimine ja teostus. Kõige ideaalsemateks *start-up* *coachideks* sobiksid pikaajase kogemusega juhid, kes saaksid jagada oma lugusid varasematest ebaõnnestumistest ning leitud lahendustest. (Garg 2018)

Põhjus, miks iduettevõttes *coachinguga* ei tegele, on nende teadmatus taolisest raamistikust, kuid kasulikeks aspektideks saab välja tuua (Dickerson 2019):

- Loomingulisus – kuna *coach* on keegi, kes küsib küsimusi, siis läbi selle tegevuse toimub ka uute ning innovatiivsete ideede genereerimine, mis on ka äriks kasulikud.
- Paindlikkus – *coaching* fookuseerib ning adapteerub erinevate ettevõtete tulevate olukordadega.
- Vastutus – *coachid* balanseerivad vabaduse ja vastutuse: määratakse eesmärgid, küsitakse, kuulatakse, antakse tagasisidet ning vaadeldakse progressi, mis annab inimesele võimaluse tuvastada probleeme ning neid parandada.
- Julgustus – idufirma juht tunneb julgustatuna võttes vastu otsuseid ning teeb seda parimate praktikate järgi.
- Tiimitöö – see muudab ka idufirma töötajate töökeskkonna mugavaks ning usaldusväärseks.

Hea *coach* mitte ainult ei kasuta väljatoodud punkte, vaid jagab ka oma teadmisi, mis on vajalikud igale iduettevõttele. (Dickerson 2019)

Vabakutseline *copywriter* Anna Lewin on välja toonud põhjuseid, miks GROW mudel iduettevõtetele kasulik on. GROW mudel annab selge ülevaate tugevustest ja nõrkustest. Tihti peale ollakse *start-up* ettevõtetes juhina ka turundus- või müügispetsialist ning tehakse administratiivseid ülesandeid. Inimesena on meil kõigil nii tugevusi kui ka nõrkusi, kuid meie isiklikud nõrkused võivad sellisel juhul mõjutada ka kogu ettevõtet. GROW mudel annab võimaluse analüüsida erinevaid takistusi ning aitab nendele varakult lahendusi mõelda. Lewin toob ka välja, et kuigi standardne äriplaan on oluline, siis GROW mudeli dokument on kokku pandud informatsiooniga, mida juht tegelikult oma iduettevõtte eduks vajab. See hoiab ta ka fookuseerituna. GROW mudel aitab jälgida ettevõtte kasvu ning tulemuslikkust. (Lewin 2018)

Kuigi iduettevõtetes ei ole *coaching* küllaltki levinud, siis on külg, millele idufirmade juhid võiksid mõelda ning kindlasti on *coaching* miski, mis suudaks neid abistada fookuseerimisel erinevate eesmärkide seadmises ning lahenduste leidmises

2. UURINGU METOODIKA

Käesolevas peatükis antakse ülevaade uuritavate ettevõtete: Scoro Software'i, Pipedrive'i, Insly, RebelRoami ja Bolti üldisest tegevusest. Lisaks antakse ülevaade metoodikatest, mida kasutati, et leida vastused püstitatud uurimisküsimustele.

2.1. Uuritavate idufirmade kirjeldus

Scoro Software'i näol on tegemist kõik ühes ärijuhtimise tarkvaraga, mis võimaldab ettevõtetal hallata kiirelt ning mugavalt tööd, projekte, kliendibaasi ja ettevõtte finantse. Scoro Software'i unikaalsus seisneb lisaks ka tema integreerituses erinevate tööriistadega nagu näiteks Outlook, Dropbox, Xero jpt. (Võimalused ... 2019)

Ettevõtte asutati Tallinnas 2013. aastal Fred Kriegeri poolt ning teenindab kliente üle maailma. Scoro Software'i kontorid asuvad nii Tallinnas, Londonis kui ka New Yorkis, Riias ja Vilniuses. 2018. aastal nimetati *Deloitte Technology Fast 500* poolt Scoro Software'i üheks kiiremini kasvavamaks ettevõtteks Kesk-Euroopas. (Scoro Software OÜ ... 2019)

Scoro Software kirjeldab oma töötajaid kui teraseid, töökaid ja uudishimulikke. Ettevõttele meeldib struktuur igas töövaldkonnas ning nad väärtustavad pühendumust ja entusiasmi, et leida kõige innovatiivsemaid lähenemisviise ning pakkuda väljakutseid iganenud viisidele. Iga tiimiliige võetakse vastu personaalse mentori poolt ning toetatakse kogu tiimi poolt. (Careers ... 2019) Uurimuses tehtud intervjuude käigus selgus, et hetkel töötab Scoro Software'is umbes 70 töötajat (intervjuu Scoro Software'i esindajaga).

Pipedrive on müügitööriist, mille põhieesmärgiks on abistada müügitime nende müügi protsesside haldamisel. (Pipedrive'ist ... 2019) Ettevõtte asutati 21. juunil 2010 Timo Reini, Urmas Purde, Ragnar Sassi, Martin Tajuri ja Martin Henki poolt. (Pipedrive is a ... 2019)

Praeguseks on Pipedrive tööriist, mida kasutatakse enam kui 85 000 ettevõtte poolt üle kogu maailma. Rahastust on kaasatud enam kui 90 miljonit USA dollarit ning hetkel toetab tarkvara 16 keelt ning mitmeid valuutasid. (Pipedrive'ist ... 2019)

Rahvusvahelise ettevõtteks töötab firmas üle 500 töötaja ning nende kontorid asuvad Tallinnas, Londonis, Lissabonis, Tartus, New Yorkis ja Prahas. 2016. aastal nimetati Pipedrive aasta parimaks tööandjaks ning 2015. aastal „The Europas“ auhindade jagamisel nimetati Pipedrive parimaks SaaS B2B iduettevõtteks. (Pipedrive'ist ... 2019)

Hetkel on Pipedrive's kasutusel personaalsed *coachid* ning Pipedrive tehnoloogiajuht Sergei Anikin on kommenteerinud: „*Mõte on siis sellest, et kui inimesel on probleemid ja ta ei saa ülemusele mingil põhjusel seda öelda, siis me üritame tekitada turvalist keskkonda, kus inimene peaks saama kõikidest oma muredest lahti.*“ Anikin ütleb, et paljud töötajad pöörduvad ise *coach*i poole ning räägivad nendega erinevatel teemadel. Hetkel *coachingu* efektiivsust ei mõõdeta, küll aga küsitakse töötajatelt tagasisidet. (Karell 2019)

Insly on pilvepõhine raamatupidamislahendus, mis on disainitud kindlustusmaakleritele, agentidele ja raamatupidamisprofessionaalidele. (Insly Software ... 2019) Ettevõtte kasvas välja IIZI Groupist 2000. aastal ning on üks vähestest tarkvaradest kindlustusvaldkonnas. (About Us ... 2019) 2018. aastal kaasas Insly Suurbritannia ja Poola investeerimisfondidelt ning senistelt investoritelt 2,2 miljonit eurot. (Eesti kindlustus-startup ... 2018)

Kõige suurem osa Insly klientidest asub Londonis, kuna tegemist on maailma vanima ning suurima kindlustusturuga, siiski on Inslyl kliente üle kogu maailma. Kontorid asuvad Londonis, Tallinnas, Varssavis, Riias ja Singapuris. 2016. aastal sai firma Eesti kõige pere- ja töötajasõbralikuma tööandja tiitli. (About Us ... 2019) 2018. aasta seisuga töötab ettevõttes kokku 60 inimest. (Eesti kindlustus-startup ... 2018)

RebelRoam asutati 2015. aastal Henri Ploomi, Tarvo Topolevi, Kaido Pähna ja Magnus Rüüteli poolt ja pakub transpordisektorile modernseid pardapõhiseid Wi-Fi ruutereid, haldamisteenust ning Euroopa põhist mobiilset lairiba andmeteenust. (About RebelRoam ... 2019)

2017. aastal tunnustati ettevõtte *New Europe TOP100 Innovator* tiitliga Google'i, Financial Times'i ja Visegrad Fund'i poolt. (About RebelRoam ... 2019) Ettevõtte toob välja, et nende 15-liikmeline tiim on ambitsioonikas, professionaalne ja eesmärkidele suunatud. (Become a part ... 2019) RebelRoami kontorid asuvad nii Tallinnas kui ka Washington DC-s. (About RebelRoam ... 2019)

Bolt, endise nimega Taxify, on juhtiv Euroopa transpordiplatvorm, mis pakub takso tellimise võimalust ning rolleri jagamise teenust. Ettevõtte missiooniks on muuta linnasisene liiklemine kergemaks, kiiremaks ja usaldusväärsemaks. (Bolt (Taxify) in Press ... 2019)

Bolt lansseeriti 2013. aastal Markus Villigu poolt ning on üks kõige kiiremini kasvavaid transpordiplatvorme maailmas. Ettevõttel on rohkem kui 25 miljonit kasutajat üle 30 riigis. (Bolt (Taxify) in Press ... 2019) 2019. aasta alguse seisuga töötas Boltis 778 inimest ning aasta lõpuks on eesmärk saavutada kokku 1200 töötajat. Viimase kahe aasta jooksul on Bolt värvanud üle 600 uue töötaja. (Männik 2019)

2.2. Uuringu eesmärk, valim ja meetodi kirjeldus

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu läbi viimiseks kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, kuna soovib kaardistada Eesti iduettevõtete *coachingu* praktikad ning esitada soovitusi juba rakendatu parendamiseks. Sellest lähtuvalt saab protsessi paremini analüüsida tehes intervjuud, kus vastusevariandid ei ole piiratud. Uuringuks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis oma olemuselt võimaldavad valmistada ette põhilised punktid, kuid nende järjekorda võib muuta ning juurde saab küsida ka lisaküsimusi (Lepik *et al.* 2014).

Kvalitatiivseks analüüsiks viib töö autor läbi intervjuud. Konfidentsiaalsuse huvides on intervjuude transkriptsioonid esitatud eraldi dokumendis. Intervjuude eesmärgiks on kaardistada milliseid *coachingu* praktikaid Eesti infotehnoloogia iduettevõtetes rakendatakse ning juhul, kui *coachingu* praktikaid ei rakendata, siis miks. Lisaks idufirmade juhtide ja personalitöötajate intervjuuerimisele, vestleb autor ka *coachiga* eesmärgiga saada infot *coachingu* kasulikkuse kohta iduettevõtetes ning milline võiks olla *coaching* tulevikus.

Intervjuu küsimused (vt Lisa 1-2) on töö autor koostanud iseseisvalt vastavalt sellele, et saaks analüüsida, mil määral on *coaching* see, millega infotehnoloogia idufirmad saavad oma protsesse veelgi efektiivsemaks muuta. Lisaks aitavad küsimused kaardistada hetkel kasutatavaid praktikaid idufirmades. Iduettevõtetele koostatud küsimused 1-2 on informatiivsed, et teada saada, milline on ettevõtte kultuur ning teadlikkus *coachingu* olemusest. Teooria osas on välja toodud *coachingu* mudelid, mistõttu formuleeriti ka küsimus 11, et võrrelda praktilises kasutuses olevaid andmeid teoreetiliste alustega. Selleks, et saada sisulist ülevaadet *coachingu* protsessist formuleeris töö autor küsimused 3-10. Juhul, kui *coachingu* protsessi ettevõttes ei olnud, kasutas töö autor töökeskkonna kaardistamiseks küsimusi 12-13. Kui *coachingu* protsess ettevõttes välja töötatud oli, kasutas töö autor küsimusi 14-15, et teada saada, milliseid mõõdikuid *coachingu* efektiivsuse hindamiseks kasutatakse.

Intervjuuks *coachiga* koostas töö autor eraldi küsimused (vt Lisa 3). Küsimused 1-6 on informatiivsed, et teada saada *coach*i nägemusest ning läbiviidavast *coachingu* protsessist. Küsimuste 7-8 kaudu kogus töö autor informatsiooni, kuidas *coachingu* efektiivsust hinnata. Intervjuu küsimused 9-13 peegeldavad *coach*i nägemust *coachingu* kasulikkusest iduettevõtetes.

Sisuanalüüsi teostati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*) kasutades. Juhtumeid läbiv analüüs keskendub erinevate juhtumite sarnasuste ja erinevuste väljaselgitamisega (Strömpl 2014), mistõttu on tegemist efektiivse vahendiga käesoleva lõputöö analüüsi läbi viimiseks. Lisaks juhtumiülesele analüüsile vormistati ka intervjuude transkriptsioonide põhjal sõnapilved, mis aitavad kogu tekstist leida just kõige olulisemad punktid.

2.3. Uuringu läbiviimise protsessi kirjeldus

Selleks, et uurimuse valim oleks esinduslik keskenduti sellele, et intervjueeritaks nii suuri kui ka väikseid infotehnoloogia *start-up*'e. Andmeid planeeriti saada Startup Estonia idufirmade andmebaasist, kuid kahjuks oli uurimuse läbiviimise ajal andmebaas täiendamisel. Informatsiooni erinevate idufirmade kohta otsiti erinevatest Startup Estonia blogipostitustest.

Valimit formuleerides kontakteerus autor e-maili teel 9 ettevõttega ning LinkedIn'i vahendusel võeti ühendust veel 11 potentsiaalse uuringus osaleva ettevõtte esindajaga. Positiivne vastus saadi 5 ettevõtte esindaja ning ühe *coach*i poolt. Uuringus ei soovitud osaleda põhjustega nagu näiteks:

„Tore, et meie poole pöördud. Kahjuks meil coachingut on ülivähe, oleme ise ka alles katsetamas ja otsimas. Kuna hetkel ka ülikiire, siis ma arvan, et me ei suudaks mingit väärtuslikku sisendit Sulle anda.“ või „Täna Sind pöördumast. Kahjuks sel korral ei õnnestu Sind aidata. Meie COO on käesolevalt väga hõivatud ning pole võimalust panustada.“ Vastust ei saadud ühelt ettevõtelt.

Vestlus viidi läbi kas näost-näku või Skype'i teel ning nende kestus oli erinev (vahemikus 18-30 minutit), vastavalt sellele kui palju oldi *coachingu* ning selle praktikatega kursis. Intervjuud viidi läbi vahemikus 29.04.2019-07.05.2019. Intervjueeritavate nõusolekul dokumenteeriti vestlused helifailidena ning vastavalt sellele kasutati TalTechi Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat veebipõhiseks kõnetuvastuseks (Alumäe *et al.* 2018). Kuna üks intervjuu toimus ka inglise keeles kasutas autor selle transkribeerimiseks happyScribe veebipõhist tarkvara. Kuigi kasutati automaatset kõnetuvastustehnoloogiat, pidi transkriptsioone ka parandama ning täiendama. Konfidentsiaalsuse huvides on intervjuude transkriptsioonid esitatud eraldi dokumendis.

Peale intervjuude transkriptsioonide valmimist alustas autor intervjuude analüüsimist. Esmalt luges objektiivselt läbi kõik transkriptsioonid, et vältida liigseid emotsioone ning eelarvamusi. Andmetega tutvumise järgselt mõeldi läbi olulised punktid, mida *cross-case* analüüsiks vaja läheb ning seejärel kategoriseeriti tabelisse ettevõtete töötajate arv, asutamisaasta, tegevusvaldkond, *coachingu* definitsioon, protsess ja sihtgrupp, efektiivsuse mõõdikud ning läbiviidavad koolitused.

Lisaks *cross-case* analüüsile kasutas autor lõputöös sõnavara uurimiseks sõnapilvi, mille genereerimiseks kasutati wordclouds.com keskkonda. Selleks, et esitada andmeid ka bakalaureusetöös tuuakse intervjueeritavate tsitaadid välja kaldkirjas ja lausetest on eemaldatud kõnekeele elemendid ning släng.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmanda peatüki eesmärgiks on selgitada läbiviidud uuringu tulemusi. Kogutud info põhjal tehakse ettepanekud, millega *start-up*id võiksid arvestada *coachingu* kasutusele võtmisel.

3.1. Iduettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuude uuringu tulemused

Uuringu teostamiseks viidi läbi kuus intervjuud, millest viis tehti ettevõtete esindajatega. Kõik uuritavad ettevõtted tegelevad infotehnoloogiliste tarkvarateenuste pakkumisega. Transkribeeritud materjalide põhjal vormistati *cross-case* tabel (tabel 2), millesse koguti andmeid ettevõtete töötajate arvu, asutamisaasta, tegevusvaldkonna, *coachingu* definitsiooni, protsessi ja sihtgrupi kohta. Lisaks pandi kirja kogutud andmed idufirmades kasutatavate efektiivsuse mõõdikute ning tehtavate koolituste kohta.

Tabelist selgub, et sarnased teenused on Scoro Software'l, Pipedrive'l ning Inslyl. Transpordisektoriga on seotud nii RebelRoam kui ka Bolt. Küll aga erinevad ettevõtete suurused, mis on vahemikus 15-778 töötajat.

- ***Coachingu* defineerimine**

Kõik ettevõtted olid *coachingu* põhisisuga kursis, kui pidid seda defineerima üldsõnaliselt. Scoro Software'i esindaja toob välja (intervjuu Scoro Software'i esindajaga) *coachingu* kaks poolt: inimese arengu toetamine läbi arenguestluste ja mentorluse ning töötaja suunamine õigete vastusteni läbi küsimuste. Pipedrive'i esindaja defineerib *coachingut* (intervjuu Pipedrive'i esindajaga) üsna sarnaselt: „*Coaching on vahend, viis ja tööriistakogum, mille abil saab toetada inimese arengut ja teadlikuks saamist endast.*“ Nii RebelRoami (intervjuu RebelRoami

esindajaga) kui ka Insly (intervjuu Insly esindajaga) esindajad töid *coachingu* märksõnadeks suunavaid tegevusi, mis eesmärkideni viivad. RebelRoami esindaja seisukoht oli: „*Coaching aitab jõuda paremini eesmärkideni ja ära kaardistada sisemise poole pealt need eesmärgid ja kuhu on vaja jõuda ja mis on vaja teha.*“. Insly esindaja tõi välja: „*Lõppresultaat ongi see, et tean oma täpseid eesmärke, ma tean, miks minu eesmärgid on, keda näiteks kaasan nendes eesmärkides ja tean täpsemalt, mis ma tegema pean, et enesearengu mõttes edasi liikuda.*“ Bolti (intervjuu Bolti esindajaga) esindaja tõmbas sinna siiski võrdusmärgi mentorlusega. Autor järeldeb sellest, et *coachingu* põhisisust ollakse infotehnoloogia iduettevõtetes teadlikud, kuid segadust võib tekitada erinevus *coachingu* ja mentorluse vahel.

- ***Coachingu* protsess infotehnoloogia iduettevõtetes**

Konkreetne *coachingu* protsess on juurutatud vaid Pipedrive's (intervjuu Pipedrive'i esindajaga), kes on ligi aasta aega katsetanud personaalcoachide kasutamist. „*Coachid on meie töötajatele alati olemas ning toetavad neid, olgu see kas coachingu sessioonide või koolituste kaudu.*“ Personaalcoachide ülesandeks on pidev proaktiivne tegelemine erinevate töötajatega. Ettevõttesse on palgatud ka agiilsed coachid, kelle eesmärgiks on agiilsete tööprotsesside *coaching* ning vähem inimestega tegelemine. Mõlemad nii Scoro Software'i (intervjuu Scoro Software'i esindajaga) kui ka Bolti esindajad (intervjuu Bolti esindajaga) märkisid, et neil on küll välja kujunenud tugev mentorluse süsteem, kuid kui *coachingut* kasutatakse, siis intuiitiivselt. Bolti esindaja tõi välja: „*One-on-ones are something less technical, where you talk about you know how is life going and what is the employee happy or unhappy about and these kind of sessions related to metrics we do every day but we don't really call it coaching.*“ („Üks-ühele vestlused on vähem tehnilised, kus räägitakse, kuidas elu läheb ning mis teeb töötaja õnnelikuks või kurvaks – selliseid sessioone viime läbi igapäevaselt, kuid me ei kutsu seda coachinguks“). Insly (intervjuu Insly esindajaga) ja RebelRoam (intervjuu RebelRoami esindajaga) märkisid, et konkreetset *coachingu* protsesse ei kasutata, kuid sellega on kokku puutunud läbi erinevate väliste programmide. Uuritavate ettevõtete põhjal saab järeldebada, et suurem osa Eesti infotehnoloogia idufirmadest ei ole fokuseeritud *coachingu* protsesside arendamisele ning kasutamisele, mistõttu ollakse ka *coachingust* teadlikud vähesel määral. Küll aga kasutatakse mentorlust, millest saab järeldebada, et töökeskkond neis idufirmades on inimestele suunatud ning tagasisidele avatud.

- **Coachingu sihtgrupp**

Cross-case tabelist ning intervjuude tulemustest selgub, et põhiliseks *coachingu* sihtgrupiks, seda läbi väliste *coachide* kaasamise, Eesti infotehnoloogia iduettevõtetes on juhid. Näiteks tõi Scoro Software'i esindaja välja (intervjuu Scoro Software'i esindajaga), et läbi juhtimiskoolituse andis ettevõtte tiimijuhtidele võimaluse panna kirja oma tiimi eesmärgid: „*Kõigepealt tegi meiega personaalse arutelusessiooni ja nüüd ongi kokku lepitud, et kõik võivad ise otsida endale coachi. Vähemalt kaks coachingut võiks võtta, kus iga tiimijuht oma murekohad mõtleb*“. Firma suunab juhte veel paar korda vabalt valitud välise *coachiga* kohtuma, kuid see ei ole kohustuslik. RebelRoami esindaja väitis (intervjuu RebelRoami esindajaga), et *coachinguga* puututi kokku osaledes iduettevõtetele mõeldud kiirendis, et saada kapitali ettevõtte kasvatamiseks. Ta lisas: „*Meil on paar coachi olnud ka seoses Euroopa Liidu Horizon 2020 programmiga, kus me saime Euroopa Liidu käest raha ja seoses sellega käis ka meie juures kaks coachi, kes küsisid küsimusi meie äri kohta ja vaatasid, et kuhu me läheme ja proovinud ka natuke aidata*.“ Kuna üldjuhul on iduettevõtetes väiksem arv inimesi, siis on mõistlik samm kasutada väliseid *coache*, kes vajadusel firmade juhte ning töötajaid abistavad.

- **Coachingu mõõdikud**

Analüüsides erinevate mõõdikute kasutamist uuritud iduettevõtetes, saab välja tuua, et kõikides firmades on efektiivsuse mõõdikud kasutusel. Kõige rohkem toodi välja müügieesmärkide kasutamise mõõtmist. Insly esindaja tõi *coachingu* mõõtmise kohta välja (intervjuu Insly esindajaga): „*See on pigem selline enese tunnetus, et otseselt mingisuguseid mõõdikuid ei kasuta. Näiteks kuidas saab efektiivsuse kasvust aru on see, et kui ma mõtlen mingite sarnaste situatsioonide peale, et kuidas ma nüüd käitaks ja kuidas ma enne käitusin, pigem selline võrdlusmoment enda sees*.“ Samas tõi Pipedrive'i esindaja välja (intervjuu Pipedrive'i esindajaga): „*Otseselt selle edukust me mõõtnud ei ole, aga oleme küsinud töötajatelt tagasisidet*.“ Erinevus tuleb siinkohal sisse, et Insly esindaja oli *coachitav* ning Pipedrive vaatas protsessi kui tervikut. Läbiviidud intervjuude põhjal järeltab autor, et mõõdikute kasutamine infotehnoloogia iduettevõtetes sõltub konkreetse rolli sisust. Kõige rohkem mõõdetakse siiski rolle, kus eesmärgid on selgelt sõnastatud ning nähtavad (näiteks müügitiimid).

Juhte koolitatakse välja igas ettevõttes, seda pigem siiski, kui nähakse vajadust. Siinkohal tõi Bolt välja (intervjuu Bolti esindajaga): „*So usually we want to hire managers, who are senior level experienced people. With each year we're becoming more and more of a brand, so people know us and people want to work for us. That's why we can afford to hire very top level talent from abroad or just globally recognized people. These people usually do not require a lot of mentorship or coaching as well. In fact they are the ones, who are bringing very good expertise and they will be coaching and mentoring our in-house guys. So this is very big advantage.*” („Tavaliselt tahame värvata juhte, kes on kogemusega. Iga aastaga saame üha rohkem brändiks, mistõttu inimesed teavad meid ning tahavad meiega ka töötada. Seepärast saame värvata ka kogemusega talente välistmaalt. Sellised inimesed ei vaja palju mentorlust ning coachingut ning nad on need, kes toovad majja teadmisi ning coachivad ja meie oma inimesi. See on väga suureks eeliseks.“) Pipedrive pakub oma juhtidele erinevad juhtide koolitus- ja arenguprogramme, mis toetavad coachiva keskkonna edasiviimist.

Üldiselt ei ole *coachingu* praktikate kasutamine idufirmades levinud ning protsessid välja kujunenud. Põhjuseks tuuakse siin välja väga kiiret kasvutempot ning sellega kaasnevat suurt ajapuudust ja töökoormust. Välja toodi ka põhjus, et *coaching* ei ole Eestis piisavalt kõlapinda saanud ja seetõttu puudub ka teadlikkus selle vajalikkusest.

Tabel 2. *Cross-case* analüüs

	Scoro Software	Pipedrive	Insly	RebelRoam	Bolt
Töötajate arv	70	500	60	15	778
Ettevõtte asutamisaasta	2013	2010	2000	2015	2013
Tegevusvaldkond	Ärijuhtimistarkvara (projektid, kliendid, finantsid)	Müügi-tarkvara	Pilvepõhine kindlustus-tarkvara maaklerite ja agentide jaoks	Pardapõhise Wi-Fi pakkumine ning haldamisteenus	Takso tellimise ning rolleri jagamise teenuste tarkvara
Coachingu definitsioon	Inimese arengu toetamine läbi mentorluse	Vahend inimese arengu toetamiseks	Suunavate küsimuste küsimine	Suunav vahend, mis aitab kaardistada sisemised eesmärgid	Arendajatel retrospektiivid Üks-ühele kohtumised

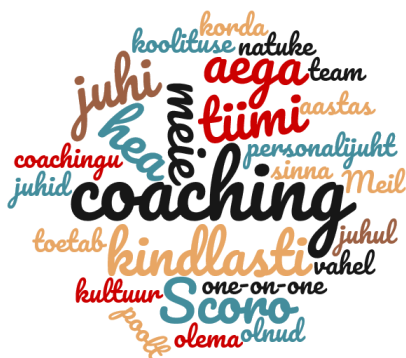
	Ülesannete selgitamine läbi küsimuste	Toetuse pakkumine läbi inimese teadlikkuse iseendast	Inimeste eesmärkide seadmine	ning mida saavutamiseks on vaja teha.	Mentorlus
Coachingu protsess	Puudub On <i>coachiv</i> kultuur Aktiivselt juhitud mentorlus-süsteem	Jah Palgatud personaalsed <i>coachid</i>	Puudub Töötaja-sõbralik kultuur Vajadusel võimalik minna <i>coachi</i> juurde	Puudub Vaba töökeskkond <i>Coachingu</i> koolitus osadele töötajatele	Puudub Mentorlusele tuginev vaba ja andmetele suunatud töökeskkond
Coachingu sihtgrupp	Juhid (läbi koolituste)	Arendustiimide liikmed	Personali-töötaja (läbi välise programmi)	Juhid ja töötajad (läbi välise programmi)	Puudub
Efektivsuse mõõdikud	Tiimides, kus nähakse vajalikkust	Tagasiside töötajatelt	Ettevõttes on <i>Coachingul</i> tunnetuslikud muutused	Kasutatakse vähe (nt müügis)	Kasutatakse palju Igas vallas mõõdetakse töötajaid
Juhtide koolitused	Jah (vajadusel)	Juhtide koolitus-programm	Koolitusi pole (juhid kasvavad välja tiimidest)	Jah (Startup Wiseguys programm)	Vajadusel, kuid värbavad pigem pikaajalise kogemusega juhte

Allikas: Autori koostatud

Lisaks *cross-case* analüüsi koostamisele kasutas autor kvalitatiivse uuringu sõnavara analüüsimiseks sõnapilvesid. Sõnapilved on kerge viis visualiseerida kogutud infot (Kuidas teha... 2019). Intervjuudes kõige rohkem kasutatavad sõnad on teistest suuremad ning listi jäeti sõnad, mida kasutati neli või rohkem korda. Eemaldatud on kõnekeele elemendid ning släng.

Scoro Software'i esindajaga läbiviidud intervjuu, mille põhjal koostati ka sõnapilv (joonis 2), olulisemateks märksõnadeks peale „*coachingu*“ on „tiimi“ ja „meie“. See on väga tihedalt seotud ka Scoro Software'i inimestele keskenduva juhtimisega. Kõige populaarsematele sõnadele järgnevad sõnad „kindlasti“, „hea“ ja „Scoro“, millest jällegi võib järeldada, et Scoro Software'is töötamine on intervjuueeritava jaoks positiivne. Visualiseeritud on ka sõnad „juhi“, „aega“,

„personalijuht“, mis reflekteerib ka intervjuust välja tulnud mõtet, et *coach*iv roll on justkui personalijuhil, kelle poole kõik töötajad oma muredega pöörduda võivad.



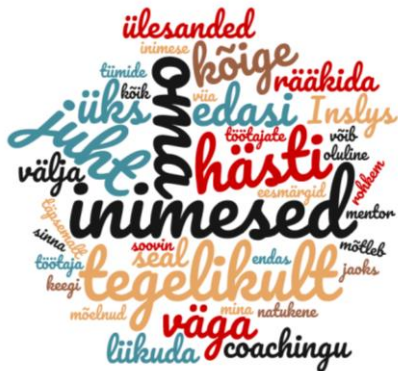
Joonis 2 Scoro Software'i esindaja sõnapilv
Allikas: Autori koostatud

Bolti esindajaga tehtud intervjuu sõnapilve (joonis 3) sõna *coaching*ut mitte arvesse võttes fookuses „*different*“ („erinevad“) ja „*people*“ („inimesed“). Mõeldes Boltis töötavatele inimestele, saame tõesti näha palju erineva tausta ja kogemusega inimesi. Küll aga fokuseeritakse end suurema kogemusepagasiga inimeste värbamise poole. Lisaks on kasutatud palju sõnasid „*also*“ („lisaks“), „*know*“ („teadma“) ja „*managers*“. Sellest järeldades on Boltis samuti fookuses pika kogemustepagasiga juhid, kes ettevõttesse uusi teadmisi toovad.



Joonis 3 Bolti esindaja sõnapilv
Allikas: Autori koostatud

Insly esindaja intervjuust (intervjuu Insly esindajaga) kumab samuti enim läbi sõna „inimesed“ (joonis 4). Seda ilmestab ka intervjuu käigus välja toodud pere- ja töötajasõbraliku ettevõtte auhind ning fookuseeritus töötajatele. Lisaks on olulisemateks sõnadeks „juht“ ja „edasi“, mis näitavad, et ettevõtte keskendub juhtidele ning ettevõtte edasiviimisele. Intervjuu käigus mainiti, et paljud juhid kasvavad välja spetsialistide rollidest.



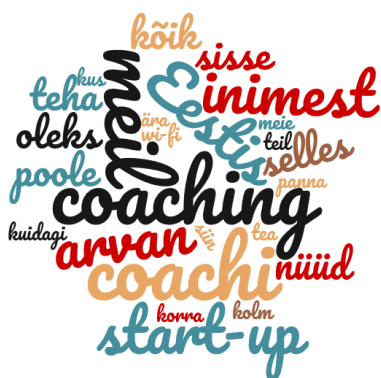
Joonis 4 Insly esindaja sõnapilv
Allikas: Autori koostatud

Liikudes edasi Pipedrive'i esindaja sõnapilve juurde (joonis 5), siis saab tähtsamateks mõteteks taaskord nimetada „tiimid“, „väga“, „hästi“ ja „inimeste“, mille põhjal on järelduseks, et kogu töövoog on korraldatud tiimidesse ning fookus inimestele on suur. Seda kuvab ka personaalsete coachide kasutusele võtmine, sest just nii saavad inimesed jagada oma muresid.



Joonis 5 Pipedrive esindaja sõnapilv
Allikas: Autori koostatud

RebelRoami intervjuust (intervjuu RebelRoami esindajaga) kõlasid peale *coachingu* läbi sõnad „Eestis“ ja „start-up“ (joonis 6). Kuna ka intervjuus keskendus intervjuueeritav palju Eesti idufirmade teadmatusle *coachingust* kui tervikust, siis on selline järgnevus ootuspärane. Siiski tuleb välja ka sõna „inimene“, mis taaskord näitab, et idufirma põhifookuseks lisaks toote arendamisele on inimesed.



Joonis 6 RebelRoami esindaja sõnapilv
Allikas: Autori koostatud

Sõnapilvedest tuleb välja, et idufirmad on väga suure rõhu pannud tiimidele ning inimestele, mis tähendab, et *coachingu* praktikate kasutamine võiks olla miski, millele tulevikus ka mõelda.

3.2. Coachiga läbiviidud intervjuu uuringu tulemus

Käesoleva lõputöö valmimise raames tehti intervjuu ka *coach* Mari Topoleviga (intervjuu *coachiga*), kellelt uuriti tema nägemust *coachingust* Eesti idufirmades. Topolev on õppinud *coachingut* 2017. aasta detsembrist Rahvusvahelises Supervisiooni ja *Coachingu* Instituudis ning ICF (*International Coach Federation*) sertifikaadi saab Topolev 2020. aastal. *Coachingu* osa on läbitud ning hetkel keskendutakse supervisiooni praktikatele. Inimestega on Topolev töötanud üle kümne aasta ning ta nägi *coachingus* võimalust siduda tahet töötada inimestega ettevõtlusega. Naisel on mitmeid kliente, kellega ta igapäevaselt tegeleb ning hetkel on klientidest kaks idufirmadest: üks asutaja ning teine müügijuht.

Coaching on tema arvates oskus aidata inimestel endas selgusele jõuda, pannes vastutus õigete vastuste leidmiseks inimesele endale. Ta toob välja *coachingu* kõige tugevamaks küljeks fookuseeritust *coachitaval* ja tema mõtetel ning soovidel. Läbi viidavad *coachingu* sessioonid on erinevad ning üheks Topolevi põhitöövahendiks on metafoorkaardid, mis läbi erinevate piltide aitavad *coachitaval* peegeldada vastuseid esitatavatele küsimustele.

Suurimaks erinevuseks idufirmadest tulevate ja teistest ettevõtetest tulevate klientide vahel peab ta sessiooni teemade kriitilisust. Ta toob välja, et idufirmade inimese probleem on ka ettevõtte probleem ning vastupidi. Topolev arvab, et idufirmade *coachid* peavad samuti olema erineva mõtteviisiga, paindlikud ning muudatustega leppivad.

Küsimusele kuidas hinnata *coachingu* efektiivsust ning saada aru, et inimene kasvab vastab Topolev: „*Alati ei kasvagi, sest on inimesi, kes tulevad ja räägivad igal sessioonil sama juttu.*“ Ta rõhutab, et *coaching* on inimese enda vastutus. Efektiivsuse kasvu hindamiseks ta konkreetseid mõõdikuid ei kasuta, kuid toob välja, et ta saab sellest aru kasvõi näiteks kehakeele muutuse järgi.

Põhjuseks, miks *coaching* idufirmades populaarne pole, toob Topolev välja ajapuuduse ning selle mitte prioriteetsuse. Siiski ütleb ta, et just seetõttu ongi oluline *coachingut* idufirmades kasutada, kuna sessioonide ajal fookuseeritakse end eesmärkide seadmisele ning lahenduste leidmisele. Ta lisab, et *coaching* oma olemuselt on nagu *start-up* ning arvab, et seda järjest rohkem ka avastatakse.

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada Eesti infotehnoloogia iduettevõtete *coachingu* praktikad ning esitada soovitusi juba rakendatu parendamiseks. Uuringu analüüsile tuginedes peab konstateerima fakti, et kuigi üldpildis teatakse *coachingu* põhiolemust, siis sisulised teadmised sellest idufirmades puuduvad. Kindlasti mängib siinkohal rolli ka geograafiline asukoht – Eesti, kus *coaching* oma populaarsust saavutanud ei ole, mistõttu on üldpildiga kursis olemine siiski hea tulemus uuritavate ettevõtete poolt.

Läbiviidud uuringu põhjal saab järeldada, et kuigi infotehnoloogia idufirmad ei ole keskendunud *coachingu* protsesside loomisele, siis uute töötajate peal rakendatakse mentorlust, sellest saab aga

järeldada, et töökeskkond idufirmades on inimestele suunatud ning tagasisidele avatud. Seda tõestab ka sõnapilve analüüs, kus suurema osa ettevõtetega koostatud intervjuudest tuli välja populaarne sõna „inimene“.

Siiski on *coachinguga* pea igas ettevõttes kokku puutunud, suuremal määral väliste *coachide* näol. See näitab, et tegemist on teemaga, millest iduettevõtted on huvitatud ning võimalusel kindlasti sellele ka keskenduksid. Suures osas on siinkohal takistuseks aga ajapuudus ning prioriteetsuse järjekorras ei ole *coaching* miski, millele keskendutakse. Siinkohal tasuks arvesse võtta *coachi* poolt välja toodud mõtet, et just ajapuuduse tõttu ongi oluline *coachingut* idufirmades kasutada, kuna sessioonide ajal fokuseeritakse end eesmärkide seadmisele ning lahenduste leidmisele.

Bakalaureusetöö autor toob välja järgmised ettepanekud:

- GROW mudeli kasutusele võtmine, kuna tegemist on lihtsa mudeliga, mida saadakse kasutada ka ilma *coachita*.
- Töötoad ettevõtte juhtidega, et kaardistada võimalikud tulevikusuunad konkreetsetele tiimidele.
- *Coachingu* praktikate kaasamine *start-up* kiirenditesse. Iduettevõtete loojad on huvitatud võimalike investorite kaasamisest, mistõttu on kiirenditel osalemine populaarne erinevate tegevusvaldkondade iduettevõtete seas.
- *Coachingu* populariseerimine *coachide* poolt, sest hetkel on kaetus Eesti meedias tagasihoidlik.
- Väliste *coachide* kaasamine, et muuta tööprotsessid efektiivsemaks.

Lähtuvalt sissejuhatuses püstitatud uurimisküsimusele „Milliseid *coachingu* praktikaid saavad iduettevõtted kasutada oma töötajate toetamiseks?“ ning tuginedes teoreetilisele materjalidele on autor arvamusel, et GROW mudel oleks esimene soovitus idufirmadele, kes *coachinguga* siiani pole kokku puutunud. Autor on arvamusel, et tegemist on lihtsasti mõistetava mudeliga, mille kasutamine tooks fookusesse konkreetsete eesmärkide formuleerimise, samuti kõige paremate lahenduste leidmise. GROW mudeli kasutamisega saab hakkama ettevõtte juht või töötaja ka üksi ning esialgu ei oleks niivõrd oluline ka *coachi* olemasolu. Üheks ettepanekuks on siinkohal ka töötubade tegemine juhtidega, et seada eesmärged ja tulevikusuundi just konkreetsetele tiimidele või inimestele, sest uutele ning kasutoovatele ideedele mõtlemine on iga idufirma jaoks olulisel kohal, mistõttu on *coaching* just see, mis siinkohal seda selgemini väljendada aitaks.

Mõeldes edasi sellele, kui soovitakse minna süvitsi, siis toob autor ettepanekuna välja idufirmade kiirendite programmidesse *coachingu* osa inkorporeerimist. Kiirendite eesmärgiks on aidata alustavaid ettevõtteid nende visiooni elluviimisel ning viia kokku innovatsiooni loojad ning potentsiaalsed investorid (Idufirma on ... 2019). Kuna iduettevõtete loojad on huvitatud võimalike investorite kaasamisest, siis on kiirendites osalemine väga populaarne, mistõttu saaks *coachingut* idufirmade seas läbi nende üha enam populariseerida.

Täna ollakse Eestis üldpildis *coachingust* vähe teadlikud ning seetõttu on sellise efektiivse tööriista kasutamine ka tahaplaanile jäänud. Selleks, et iduettevõtted ja ka teised ettevõtted hakkaksid *coachinguga* tegelema, on selle oluliseks osaks just *coachingu* populariseerimine *coachide* poolt. Kaetus Eesti peavoolumeedias on väike ning erinevate ettevõtete näitel toodud kajastused viivad *coachingu* praktikad ka inimestele lähedamale.

Kindlasti on tehtud ettevõtetes uuringuid tööjõu voolavuse kohta ning mõeldakse ka põhjustele, miks inimesed lahkuvad. Iduettevõtetes tasuks katsetada *coachingut*, kas ise, värvates *coachi* või kaasates väline *coach* ning võrrelda erinevusi eelneva ning käesoleva perioodi pealt. Siiski on siinkohal oluline ka hinnata, kas *coachitavad* on *coachinguks* valmis, vastasel juhul ei toimu tulemustes muudatusi.

Teoreetilises osas käsitleti *coachingut* kui protsessi, mis toob kaasa õiged käitumuslikud muutused ja juhib *coachitava* õigete tulemusteni. Antud olukorras on see autori arvates üks parimaid vahendeid tehes idufirmade protsesse veelgi kiiremaks ning kvaliteetsemaks.

KOKKUVÕTE

Coachingut kui tööriista idufirmade jaoks on uuritud vähe, kuid samas on erinevates uuringutes ning käsiraamatutes välja toodud, et tegemist on väga efektiivse tööriistaga, mis aitab kasvatada töötajate tulemuslikkust ning aitab fokusseeritumalt sõnastada soovitud eesmärgid ning leida neile lahendused. Kindlasti ei ole *coaching* see, millele idufirmad keskenduvad, kuid mittepõhjalikud süsteemid, liigne kasv, nõrk finantsplaneerimine ning teostus võivad saatuslikuks saada.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada Eesti infotehnoloogia iduettevõtete *coachingu* praktikad ning esitada soovitusi juba rakendatu parendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks luges töö autor läbi teemakohase kirjanduse, tegi ülevaate *coachingu* olemusest, põhimõtetest, enim levinud mudelitest (GROW, CLEAR, CBC) ning uuris ka varasemaid materjale *coachingust* iduettevõtetes. Lisaks viis autor läbi kuus intervjuud, millest viis viidi läbi idufirmadega (Scoro Software, Pipedrive, Insly, Bolt, RebelRoam) ja üks *coachiga*. Intervjuu küsimused koostas töö autor vastavalt sellele, et leida *coachingu* võimalusi, millega idufirmad saaksid oma protsesse veelgi efektiivsemaks muuta. Kogutud tulemusi analüüsiti kasutades *cross-case* tabelit ning sõnapilvi.

Lähtuvalt töö eesmärgist püstitati kaks uurimisküsimust:

- Millised on kõige levinumad *coachingu* praktikad?
- Milliseid *coachingu* praktikaid saavad iduettevõtted kasutada oma töötajate toetamiseks?

Bakalaureusetöö autor leidis vastused ka mõlemale uurimisküsimusele. Esimesele küsimusele vastab töö autor, et kõige levinumateks praktikas kasutatavatest *coachingu* mudeliteks on: GROW, STAR, SIGAR, CLEAR ning samuti saab välja tuua tulemustele fokusseeritud *coachingu*, kognitiivne käitumiskoachingu, NLP *coachingu*, transpersonaalse *coachingu*, hindava *coachingu*, integreeritava *coaching* jne. Käesolevas lõputöös keskenduti kolmele mudelile: GROW, CLEAR ja kognitiivne käitumiskoaching. Teisele uurimisküsimusele „Milliseid *coachingu* praktikaid saavad iduettevõtted kasutada oma töötajate toetamiseks?“ saab uuringu tulemustel vastata, et kõik

coachingu mudelid on sobilikud idufirmade jaoks, kuid kui pole varasemalt kokku puutunud *coachinguga*, siis tasuks alustada GROW mudeli kasutamisest.

Cross-case tabelisse märgiti andmeid ettevõtete töötajate arvu, asutamisaasta, tegevusvaldkonna, *coachingu* definitsiooni, protsessi ja sihtgrupi kohta. Kogutud andmetest lisati tabelisse ka info idufirmades kasutatavate efektiivsuse mõõdikutest ning tehtavatest koolitustest. Saadud tulemuste analüüsist selgus, et iduettevõtted on teadlikud *coachingu* põhilisest sisust, kuid siiski tõmmatakse sageli võrdusmärki ka mentorlusega. Samas osales uuringus ettevõtte, kes on värvanud ettevõttesse personaalseid *coache* ning märganud positiivseid muutusi. Sõnapilvede analüüsist selgus, et iduettevõtted rõhuvad palju tiimidele ja töötajatele, mis näitab, et töökeskkonna fookuses on inimesed ning nende heaolu peale mõeldakse.

Tulemuste põhjal toob autor välja järgmised ettepanekud:

- GROW mudeli kasutamine, kuna tegemist on lihtsa mudeliga, mille kasutamisega saadakse hakkama ka ilma *coachi* abita.
- Töötoad ettevõtte juhtidega, et kaardistada eesmärgid konkreetsetele tiimidele.
- *Coachingu* praktikate kaasamine kiirenditesse. Iduettevõtete loojad on huvitatud võimalike investorite kaasamisest, mistõttu on kiirenditel osalemine populaarne.
- *Coachingu* populariseerimine *coachide* poolt, sest hetkel on kaetus Eesti meedias tagasihoidlik.
- Väliste *coachide* teenuste sisse ostmine, et muuta protsessid efektiivsemaks.

Kokkuvõtteks saab öelda, et kuigi hetkel on *coachingu* praktikate kasutamine Eesti infotehnoloogia iduettevõtetes väikese populaarsusega, siis on *coaching* vahend mida idufirmad tulevikus fokuseeritumate eesmärkide seadmiseks ning tulemusteni jõudmisel kasutada võiksid.

SUMMARY

THE PRACTICES OF COACHING IN ESTONIAN INFORMATION TECHNOLOGY START-UPS

Kristiin Koppel

More and more generations come to the conclusion, that they have a need for partnership. Coaching as a tool for bettering the effectiveness of the work has become one of the most popular tools in today's society. Coaching has its popularity rise in big international corporations, but all in all the knowledge of coaching is small in Estonia. This also brings out a question of how much it is known in Estonian start-ups, since start-ups are one of the most common business models. The author of the thesis wishes to find out what is the knowledge and practices of coaching in Estonian information technology startups.

The aim of the bachelor's thesis is to map the coaching practices in Estonian information technology start-ups and give recommendations on how to even better the current situation. Based on that, the author defined research questions:

- What are the most common coaching practices?
- What kind of coaching practices can start-ups use to support their employees?

In addition to the overall knowledge about coaching practices, we should think about how much we use them. Therefore the author of the thesis carried out 5 interviews with the managers and HR specialists from 5 companies: Scoro Software, Pipedrive, Bolt, Insly and RebelRoam. In addition, an interview with a professional coach was carried out, from whom the author asked about different coaching practices and the usefulness of it. Based on the results we will know if coaching can be a tool for start-ups and how they can benefit from it.

The author of this thesis found, that the most common coaching models are: GROW, STAR, SIGAR, and CLEAR. Author also brings out solution focused coaching, cognitive behavioral

coaching, NLP coaching, transpersonal coaching, evaluative coaching, integrative coaching etc. For the defined questions, the author found out that every coaching model is suitable for start-ups, but when they have no experience with coaching, it is easier to start with GROW.

The results of the qualitative research were analyzed by using a cross-case analysis. Cross-case table included data like: number of employees, the year company was founded, activity field, the definition of coaching, its process and target group. From the collected data the metrics of effectiveness and carried out trainings were added also. By analyzing the results, the author found out that start-ups know a general picture of the coaching, but often the “equals-to mentoring” sign is brought out. There was also one of the companies that has recruited personal coaches to their company and has noticed positive changes in their metrics. From the analysis of the word-clouds we can see, that start-ups focus on teamwork and people, which shows that the main priority is employees.

Since the founders are interested in possible investors, the author recommended incorporating coaching to accelerators. One of the solutions was also to promote coaching in Estonian media by coaches, since right now the coverage is low. The author of the bachelor’s thesis also recommended to have workshops with managers to find out the necessary steps that need to be taken to reach the goals.

As a conclusion, since right now the coaching practices are not that popular in Estonian information technology start-ups, it could be a tool that start-ups could use in the future, to set their objectives and goals to find out how to reach them.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

About RebelRoam. Rebelroam. Kättesaadav: <https://www.rebelroam.com/about/>, 04. mai 2019.

About. Startup Estonia. Kättesaadav: <https://www.startupestonia.ee/about>, 21. aprill 2019

About Us. Insly. Kättesaadav: <https://insly.com/en/about-us/>, 02. mai 2019.

Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). *Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech*. Kättesaadav: <http://ebooks.iospress.nl/volumearticle/50297>, 06. mai 2019.

Austin, J. (2017). *How Small Business And Startup Coaches Can Truly Help Small Businesses And Startups*. <https://goodmenproject.com/featured-content/small-business-startup-coaches-can-truly-help-small-businesses-startups/?fbclid=IwAR3RpENR86wNPsm09eWlgDa1X6Szst02nw2s1hu9U8L1sbZaKLJPV2sHuog>, 25. aprill 2019.

Bacon, T., Pool, A. (2019). *Can Coaching Effectiveness Be Measured?* Kättesaadav: <https://diane-foster.com/articles-newsletters/025CanCoachingEffectivenessBeMeasuredBacon.pdf>, 18. aprill 2019.

Become a part. RebelRoam. Kättesaadav: <https://www.rebelroam.com/careers/>, 04. mai 2019.

Bishop, J. (2015). *An investigation into the extent and limitations of the GROW model for coaching and mentoring online: Towards 'prosthetic learning'*. Kättesaadav: <http://worldcomp-proceedings.com/proc/p2015/EEE6132.pdf>, 31. märts 2019.

Blank, S. (2011). *Why Governments Don't Get Startups—Or, Why There's Only One Silicon Valley*. Kättesaadav: https://xeconomy.com/san-francisco/2011/09/01/why-governments-dont-get-startups-or-why-theres-only-one-silicon-valley/?single_page=true, 21. aprill 2019.

Bolt (Taxify) in Press. Bolt. Kättesaadav: <https://bolt.eu/press/>, 6. mai 2019.

Brock, V. (2010). *The Secret History of Coaching*. Kättesaadav: <http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/2010/11/emcc-2010-secret-of-coaching-history-paper-brock.pdf>, 28. märts 2019.

Careers. Scoro Software. Kättesaadav: <https://www.scoro.com/careers/>, 02. mai 2019.

Carter, A., Wolfe, H., Kerrin, M. (2005). Employers and Coaching Evaluation. – *International Journal of Coaching in Organizations*. Vol. 3. No. 4, 63-72. Kättesaadav: <https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/2872.pdf>, 19. aprill 2019.

- Coaching: Evaluating the impossible?.* (2008). TrainingZone. Kättesaadav: <https://www.trainingzone.co.uk/deliver/coaching/coaching-evaluating-the-impossible/>, 18. aprill 2019.
- Coaching on.* Eesti Supervisiooni ja Coahingu Ühing. Kättesaadav: 2019. a. supervisioon.ee/coachingust/, 6. aprill 2019.
- Cook, S. (2009). *Coaching for High Performance: How to Develop Exceptional Results Through Coaching.* Ely: IT Governance Publishing.
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2014). *The Complete Handbook of Coaching.* II. Los Angeles: Sage Publications.
- Dickerson, C. (2019). *The key to a Start-up's success is a good Business Coach.* Kättesaadav: <https://creggcoaching.ie/the-key-to-a-start-ups-success-is-a-good-business-coach/>, 30.04.2019.
- Eesti kindlustus-startup Insly kaasas laienemiseks 22 miljonit.* (2018). ITuudised. Kättesaadav: <https://www.ituudised.ee/uudised/2018/03/23/eesti-kindlustus-startup-insly-kaasas-laienemiseks-22-miljonit>, 3. mai 2019.
- Garg, A. (2018). *Should startup entrepreneurs have a coach?* Kättesaadav: https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/the-brand-called-you/should-startup-entrepreneurs-have-a-coach/?fbclid=IwAR3g4k7HYEJjvUx635chK3r_gLbCaf5AxQgy0NQfWRQ4dWYcQZ15qdD71WI, 30. aprill 2019.
- Grant, M., Kenton, W. (2019). *Startup.* Kättesaadav: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>, 21. aprill 2019.
- Idufirma on.* Wikipedia. Kättesaadav: <https://et.wikipedia.org/wiki/Idufirma>, 08. mai 2019.
- Insly Software.* Software Advice. Kättesaadav: <https://www.softwareadvice.com/accounting/insly-profile/>, 02.mai 2019.
- Karell, M. (2019). *Sergei Anikin katsetab: Palkasime töötajate jaoks personaalsed nõustajad.* Kättesaadav: <https://digi.geenius.ee/eksklusiiv/sergei-anikin-katsetab-palkasime-tootajate-jaoks-personaalsed-noustajad/>, 06. mai 2019.
- Karis, P. (2015). *Iduettevõtete rohkuse põhjused Tallinnas.* Kättesaadav: <https://digi.lib.ttu.ee/i/file.php?DLID=2825&t=1>, 21. aprill 2019.
- Kuidas teha.* Digitugi. Kättesaadav: <https://www.digitugi.ee/kuidas-teha-tekstist-sonapilvi/>, 06. mai 2019.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). *Intervjuu.* Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 06. mai 2019.

- Lewin, A. (2018). *The GROW Model and why it's good for startups*. Kättesaadav: https://www.theqwertykeyboard.co.uk/grow-model-for-startups/?fbclid=IwAR24vH-C4yGTDHzgkljAFdjyeIO6oazgFfxkrx1ONQZ-ZOEawSk1Yf_leM, 25. aprill 2019.
- Mis on kootsing?*. International Coach Federation. Kättesaadav: <https://coaching.ee/mis-on-coaching/>, 30. märts 2019.
- Morrison, M. (2010). *History of Coaching – A True Insight into Coaching*. Kättesaadav: <https://rapidbi.com/history-of-coaching-a-true-insight-into-coaching/>, 29. märts 2019.
- Männik, S. (2019). *Taxify staarvärbaja: võtaksime päevapealt tööle 100 inimest*. Kättesaadav: <https://raha.geenius.ee/eksklusiiv/taxify-staarvarbaja-votaksime-paevapealt-toole-100-inimest/>, 6. mai 2019.
- Nemvalts, P. (2011). *Uued sõnad*. Kättesaadav: <https://portaal.eki.ee/uuedsonad/Uued-s%C3%B5nad-1/A/alg%C3%A4ri-29/>, 21. aprill 2019.
- O'Dell, J. (2011). *An Evaluation of Coaching Effectiveness from a Psychological Perspective. (Doktoritöö)*. The University of Manchester. Manchester. Kättesaadav: https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/54508928/FULL_TEXT.PDF, 11. aprill 2019.
- Passmore, J., Abbott, G., Alexander, G., Binkert J., Brennan, D., Bresser, F., Carter, A., Clancy, A.L., Cooper, C.L., Einzig, H., Grant, A.M., Hawkins, P., Hennesy, M., Jong, A.D., Lanz, K., McDermott, I., Neenan, M., Bizama, M.A.P., Peterson, D.B., Rosinski, P., Szabo, A., Tulpa, K., Whitmore, J., Whybrow, A., Wilson, C. (2016). *Excellence in Coaching*. III. London: Kogan Page Limited.
- Pau, A. (2019). *Eesti sai üleilmselt startup-raportilt tõsise hoiatuse*. Kättesaadav: <https://tehnika.postimees.ee/6573842/eesti-sai-uleilmselt-startup-raportilt-tosise-hoiatuse>, 21. aprill 2019.
- Petrone, P. (2017). *The Best Way to Use the Kirkpatrick Model*. Kättesaadav: <https://learning.linkedin.com/blog/learning-thought-leadership/the-best-way-to-use-the-kirkpatrick-model--the-most-common-way-t>, 20. aprill 2019.
- Pipedrive is a*. Wikipedia. Kättesaadav: <https://en.wikipedia.org/wiki/Pipedrive>, 02. mai 2019.
- Pipedrive*'ist. Pipedrive. Kättesaadav: <https://www.pipedrive.com/et/about>, 03. mai 2019.
- Scoro Software OÜ*. Wikipedia. Kättesaadav: <https://en.wikipedia.org/wiki/Scoro>, 03. mai 2019.
- Sillavee, S., Mällo, M., Repp, P., Markus, M. Matthias. (2019). *2018: Records for the Estonian startup sector, new wave of entrepreneurs in the community*. Kättesaadav: <https://www.startupestonia.ee/blog/2018-records-for-the-estonian-startup-sector-new-wave-of-entrepreneurs-in-the-community>, 21. aprill 2019.
- Startup Manual: Guide to start and launch your startup business in Tallinn, Riga and Turku*. (2017). SpringBoard. Kättesaadav: https://www.ttu.ee/public/a/arikorralduse-instituut/Startup_Manual_final.pdf, 21. aprill 2019.

- Strömpl, J. (2014). *Juhtumiuurimus*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus>, 06. mai 2019.
- Thomson, S. (2018). *The coaching model library: CLEAR*. Kättesaadav: <https://www.trainingjournal.com/articles/features/coaching-model-library-clear>, 31. märts 2019.
- Vesso, S. (2016). Developing coaching culture through coaching-based leadership style. (Dokoritöö) Estonian Business School. Tallinn. Kättesaadav: http://www.dictum.ee/wp-content/uploads/2017/11/Signe%20Vesso_dokoritoo_coachingu_kultuur.pdf, 29. märts 2019. a.
- Võimalused*. Scoro Software. Kättesaadav: <https://www.scoro.ee/voimalused/>, 02. mai 2019
- What is a Startup? The Historical Background*. (2016). Growly. Kättesaadav: <https://www.growly.io/what-is-a-startup-the-historical-background/>, 21. aprill 2019
- Whitmore, J. (2009). *Tulemuslikkuse treenimine: Coachingu käsiraamat juhile*. 4th ed. Tallinn: OÜ Väike Vanker.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused eesti keeles

1. Palun räägi lähemalt teie ettevõttest.
2. Millise tähenduse on *coaching* teie ettevõttes saanud?
3. Milline näeb välja *coachingu* protsess teie ettevõttes?
4. Kas kasutate väliseid *coache* või olete välja koolitanud ettevõttesisesed *coachid*?
5. Milline on *coachingu* põhiline sihtgrupp?
6. Miks olete välja valinud just need sihtgrupid?
7. Kui tihti viite läbi *coachingu* sessioone?
8. Milline näeb välja tüüpiline sessioon?
9. Milliseid ülesandeid kasutate *coachingu* sessioonidel?
10. Milliseid mudeleid kasutate *coachingu* sessioonidel?
11. Mil määral tunnete, et *coachiv* keskkond jõuab kõikide töötajateni?
12. Millised on olulisemad oskused, et olla edukas *coachiv* juht?
13. Milliseid koolitusi viite läbi juhtidega?
14. Kas olete märganud ka muutusi peale *coachingu* kasutusele võtmist? Milliseid?
15. Mille järgi hindate *coachingu* efektiivsust?

Lisa 2. Intervjuu küsimused inglise keeles

1. Please tell me more about your company.
2. What is coaching in your company?
3. What does the coaching process look like in your company?
4. Do you use external coaches or do you have trained out internal coaches?
5. What is the target group of coaching?
6. Why have you chosen these target groups?
7. How often do you do coaching sessions?
8. What does the typical session look like?
9. Do you use concrete tasks? What kind?
10. Do you use concrete models? What kind?
11. Do you think you have a coaching environment?
12. What are the traits a successful coach?
13. What kind of trainings do you have for the managers?
14. Have you noticed any changes when using coaching? What kind?
15. How do you measure the effectiveness of coaching?

Lisa 3. Intervjuu küsimused *coachile*

1. Kuidas Sina *coachinguni* jõudsid?
2. Kuidas Sina *coachingut* defineerid?
3. Millised on sinu jaoks *coachingu* tugevad küljed?
4. Kui palju oled ise kokku puutunud *coachinguga* tehes seda idufirmade töötajatele/juhtidele?
5. Milliseid mudeleid kasutad *coachingu* sessioonide läbi viimiseks?
6. Milliseid ülesandeid kasutad, et *coachingu* sessioon oleks kõige efektiivsem ja kasulikum?
7. Mille järgi hindad inimese arengut *coachides*?
8. Milline peaks olema optimaalne kohtumiste arv *coachitava* ja *coachi* vahel?
9. Kas idufirma *coachil* peaksid olema ka konkreetsed erinevad oskused või omadused?
10. Miks Sina arvad, et paljud idufirmad *coachinguga* ei tegele?
11. Kuidas ja kas üldse on vaja viia *coachingut* idufirmadeni?
12. Palun räägi lähemalt, millist kasu saaksid iduettevõtted *coachingust*?
13. Kuidas näed *coachingu* ja idufirmade tulevikku?