



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
“Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων»
Κατεύθυνση «Διεθνής Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων”

Διπλωματική εργασία με τίτλο:

«Η συμβολή του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσής τους στην Ελλάδα»



Εισηγήτρια : Χριστίνα Βάρλα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Dr. Ειρήνη Σαμαντά

Πειραιάς

Ιούνιος 2017

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου και ιδιαίτερα κατά τη συγγραφή της εργασίας μου. Η βοήθειά τους υπήρξε πολύτιμη για μένα.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου που μου έδωσαν πολύτιμες γνώσεις και ιδιαίτερα την καθηγήτριά μου κα Ειρήνη Σαμαντά η οποία με την πολύτιμη καθοδήγηση και τον επαγγελματισμό της αποτέλεσε πρότυπο και έμπνευση για μένα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και τους φίλους μου για την συμπαράστασή τους καθώς και όσους συνέβαλαν στο ερευνητικό έργο της πτυχιακής μου εργασίας με τον πολύτιμο χρόνο τους.

Αφιερωμένο εξαιρετικά σε όλους τους ανθρώπους που κυνηγούν τα όνειρά τους ...

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Summary	7
1. Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1 ^ο	12
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος .	12
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις.....	13
1.3 Το coaching στην Ελλάδα	14
1.4 Σκοπός της διπλωματικής	16
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι.....	17
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι	17
1.4.3 Ερευνητικές ερωτήσεις	17
Κεφάλαιο 2 ^ο	20
2 Coaching.....	20
2.1 Η φιλοσοφία του Coaching.....	21
2.2 Ορισμός coaching	23
2.3 Διάκριση από τους όρους Ψυχολογία, Συμβουλευτική, Mentoring, Εκπαίδευση..	25
2.3.1 Coaching και Ψυχολογία.....	27
2.3.2 Coaching και Συμβουλευτική.....	29
2.3.3 Coaching και Mentoring	29
2.3.4 Coaching και Εκπαίδευση.....	31
2.4 Η σχέση coach και coachee	32
2.5 Η διαδικασία του Coaching	33
2.6 Τύποι-Διακρίσεις του Coaching	36
2.6.1 Personal/Life Coaching.....	38
2.6.2 Corporate/Business Coaching.....	38
2.6.3 Executive Coaching	39
2.6.4 Speciality/Niche Coaching	41
2.6.5 Group/Team Coaching	41
2.6.6 Εσωτερικό/Εξωτερικό Coaching	42
2.7 Βασικά οφέλη του coaching	43
2.7.1 Ατομικά Οφέλη.....	46
2.7.2 Οφέλη για τον Οργανισμό	47
2.7.3 Πότε πρέπει να επιλέγετε η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching ...	47
Κεφάλαιο 3 ^ο	50
3.1 Οργανωτική ανάπτυξη.....	50
3.2 Ορισμός της Οργανωτικής Ανάπτυξης	52
3.3 Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού.....	54

3.3.1	Ορισμός της Ανάπτυξης Ανθρώπινου δυναμικού.....	56
3.3.2	Λειτουργία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.....	59
3.4	Μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	60
3.5	Ανάπτυξη Στελεχών	61
3.5.1	Ορισμός της Ανάπτυξης Στελεχών	62
	Κεφάλαιο 4 ^ο	64
4.	Σύνδεση θεωρητικών και ερευνητικών στόχων	64
4.1	Η επίδραση της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.	64
4.2	Η συμβολή των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	66
4.3	Η Επίδραση των προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών	67
4.4	Εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς. ..	68
	Κεφάλαιο 5 ^ο	71
5.	Έρευνες σχετικά με το θέμα από τεκμηριωμένες απόψεις με δευτερογενή στοιχεία....	71
	Κεφάλαιο 6 ^ο	79
6.	Μεθοδολογία Έρευνας	79
6.3.1	Είδος έρευνας.....	81
6.3.2	Μέθοδος Έρευνας και αιτιολόγηση της επιλογής μεθόδου	82
	Κεφάλαιο 7 ^ο	85
7.1	Αποτελέσματα μέσω ανάλυσης (ποιοτική έρευνα)	85
7.2	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....	85
7.3	Τελικό εννοιολογικό μοντέλο μετά από τα αποτελέσματα.....	86
	Κεφάλαιο 8 ^ο	88
8.	Εξαγωγή Συμπερασμάτων.....	88
8.1	Συζήτηση.....	95
8.2	Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial Implications).....	98
8.3	Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	99
8.4	Περιορισμοί της έρευνας	99
	Βιβλιογραφία	101
	Παραρτήματα	106
	Παράρτημα 1	106
	Παράρτημα 2	107
	Παράρτημα 3	108
	Παράρτημα 4 Πίνακας επεξεργασίας στοιχείων έρευνας	111

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή όπου ζούμε έντονες και ραγδαίες αλλαγές, εξαιτίας της βαθιάς και συνεχιζόμενης κρίσης, αποδεικνύεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που μπορεί να βοηθήσει στην βιωσιμότητα κάθε οργανισμού και να του προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για την ανάπτυξή του.

Από την άλλη το Coaching, αποτελεί μια νέα μέθοδο, που αν και βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της ανάπτυξης, κυρίως στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος στην εργαλειοθήκη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για μια επιτυχημένη εργασιακή απόδοση.

Μέσα από την εργασία αυτή προσπάθησα να συμβάλλω στη διερεύνηση της γνώσης γύρω από το coaching και την συμβολή του στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα στην βελτίωση της απόδοσης του.

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση του Coaching και των διάφορων μορφών του που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από έναν Οργανισμό και η διερεύνηση της συμβολής του στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των στελεχών, στην Ελληνική πραγματικότητα.

Σχεδιασμός / μεθοδολογία / προσέγγιση : Στην συγκεκριμένη εργασία υιοθετήθηκε ως φιλοσοφική βάση η οντολογία, ως Φιλοσοφία της έρευνας η προσέγγιση της φαινομενολογίας και χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική προσέγγιση. Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποιοτική /διερευνητική προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο του coaching σε βάθος και να ανιχνευθούν οι αντιλήψεις, οι στάσεις και θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα αυτή, ενώ διενεργήθηκε με συνεντεύξεις βάθους με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και δειγματοληψία σκοπιμότητας (purposive).

Ευρήματα : Το coaching αν και προστέθηκε πολύ πρόσφατα ως μέθοδος στη χώρα μας έχει αρχίσει και κερδίζει, χρόνο με το χρόνο, όλο και περισσότερο έδαφος ενώ αρχίζει να εντάσσεται στα εργαλεία ανάπτυξης

του ανθρώπινου δυναμικού αρκετών μεγάλων Οργανισμών και πρόσφατα και του δημόσιου τομέα. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του και περαιτέρω διάδοσή του, πιστεύουμε ότι θα βοηθήσει η δημιουργία των πιστοποιημένων σχολών και προγραμμάτων, η ενεργή παρουσία των Διεθνών φορέων για το coaching και η ύπαρξη πιστοποιημένων και επαρκώς εκπαιδευμένων coaches.

Όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο, ενώ βοηθά στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων και των στελεχών. Στην Ελλάδα εφαρμόζονται από μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς που το έχουν εντάξει στην κουλτούρα τους, από μεγάλους ελληνικούς οργανισμούς που επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, από μεσαίους οργανισμούς για την αντιμετώπιση κυρίως συγκριμένων συμπεριφορών και την εναρμόνιση των ατόμων με τις αξίες του Οργανισμού, και τέλος από το Δημόσιο τομέα κυρίως για την βελτίωση της συνεργασίας και της ομαδικότητας.

Πρωτοτυπία / αξία : Το coaching αποτελεί μια νέα μέθοδο, κυρίως για τη χώρα μας, που αναπτύσσεται και εξελίσσεται ραγδαία παγκοσμίως τόσο ως εν δυνάμει επιστήμη αλλά και ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με σημαντικά πολλές φορές αποτελέσματα. Στην Ελλάδα έχουν διεξαχθεί πολύ λίγες έρευνες γύρω από το συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο και παρά την αυξανόμενη ζήτηση που παρατηρείται επικρατεί αρκετή ασάφεια για το τι είναι, τι μπορεί να προσφέρει και ποια τα αποτελέσματα της.

Λέξεις κλειδιά : *οργανωσιακή ανάπτυξη, ανάπτυξη στελεχών, απόδοση ανθρώπινου δυναμικού, coaching, χαρακτηριστικά του Coaching*

Summary

In this era where we are living intense and rapid changes because of the deep and continuing crisis, it turns out that the human factor is the one who can help the sustainability of any organization and gives the competitive edge it needs for its development.

On the other hand, Coaching, is a new method, although it is still under development, both in our country and internationally, which appears to be gaining ground in the toolbox of human resource management for successful job performance.

Through this paper I tried to contribute to the exploration of knowledge about coaching and its contribution to human resource development, particularly in improving performance.

The purpose of this paper is to present Coaching and its various forms that can be used by an Organization and to explore its contribution to the Human resources development and improvement of its performance, especially of executives, in Greece.

Design /methodology/ approach: In this research paper , were adopted ontology as the philosophical basis, and phenomenology as it's philosophy. Furthermore, while this is a qualitative / exploratory research we used the inductive approach in order to investigate in depth the effects and use of coaching in Greece . The research was conducted with personal in depth interviews, using semi-structured questionnaire and purposive sampling.

Findings: Although coaching was introduced in Greece only the last decade, it has begun to gain more and more ground year by year in the field of the human resources development. In our view, for the further use of coaching in our country, the development of the coaching industry with certified schools and programs, the presence of the coaching Bodies as well as certified and adequately trained coaches will help to clarify what coaching finally is, what it can do in the field of human resource development and how this will help the Organizations.

In Greece, it is now used by several large and middle multinational organizations who have adopted it in their culture, by large Greek organizations that invest in the development of their staff, by medium-sized organizations in order to deal with comparable behaviors of their executives and to align them with their core values and very recently it was introduced in the public sector in Greece mainly for the improvement of teamwork and collaboration. The research have shown positive results from the use of coaching programs both at individual, team and organizational levels, while helping to develop certain skills of employees and executives.

Originality/value: Coaching is a new method , especially for our country, that is used by Organisations and individuals to improve their performance and support their development. Although coaching is a rapidly growing industry worldwide, particularly in Greece there is still little empirical research, despite the increasing demand that has been observed the last years, and there is still a lot of ambiguity about what it is, what it can offer and which is its effectiveness to the individual or the organisation.

Keywords: organizational development, staff development, human resources performance, coaching, characteristics of Coaching

1. Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση που ζούμε τα τελευταία χρόνια τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο δημιούργησε ένα ρευστό περιβάλλον, με συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές που επηρεάζουν τις σκέψεις και τις ζωές τόσο των ανθρώπων όσο και των οργανισμών. Το ανθρώπινο δυναμικό που ως πηγή γνώσεων και δεξιοτήτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά των οργανισμών, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπο με νέα δεδομένα, ανάγκες και δυσκολίες προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες αυτές συνθήκες.

Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων, καλείται να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της και να αναζητήσει νέους τρόπους και τεχνικές για τη διαχείριση αυτών των αλλαγών μέσα από μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της που είναι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης, στην παρακίνηση και στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων και μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται ένας οργανισμός για την επιβίωση και την ανάπτυξή του. Για να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση και αποτελεσματικότητα των παραπάνω προγραμμάτων για τον Οργανισμό, θα πρέπει το αντικείμενό τους να μην περιορίζεται αποκλειστικά γύρω από τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.

Η επιλογή τους θα πρέπει να γίνει με προσεχτικό σχεδιασμό ώστε να είναι διευρυμένα και να συνδέονται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων, τον εμπλουτισμό της γνώσης τους και των δεξιοτήτων τους και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, εστιάζοντας στα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες στον τρόπο εργασίας του και γενικότερα στον Οργανισμό.

Το Coaching ή όπως φαίνεται να κυριαρχεί στην Ελλάδα και τον επιχειρηματικό κόσμο «επαγγελματική καθοδήγηση» ή «προπονητική

ζωής», αποτελεί ένα νέο επιστημονικό πεδίο, που μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην προσπάθεια ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης των στελεχών ενός Οργανισμού καθώς η μετρήσιμη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του το κατατάσσει στις υψηλότερες θέσεις των απαραίτητων επιχειρηματικών πρακτικών. Όπως ορίζει ο Whitmore (2009) το coaching βοηθά τους ανθρώπους να επιτύχουν : «Το Coaching ξεκλειδώνει τις δυνατότητες των ανθρώπων να μεγιστοποιήσουν τη δική τους επίδοση. Τους βοηθά να μάθουν και όχι απλά να διδαχθούν».

Τα οφέλη, της συγκεκριμένης πρακτικής μπορεί να άπτονται της εξέλιξης και ανάπτυξης ενός ατόμου, μιας ομάδας, ενός οργανισμού (Fourines, 1987; Evered and Selman, 1989; Orth et al., 1987; Popper & Lipshitz, 1992), ενώ το περιεχόμενο και τα όρια του coaching μπορούν να κινηθούν σε ένα μεγάλο εύρος, με καταλυτικής σημασίας θετικά αποτελέσματα όπως φαίνεται από τις μελέτες, έρευνες και άρθρα που έχουν καταγραφεί γύρω από το coaching.

Συγκεκριμένα, έρευνα του Manchester Business School (2005) για το NHS UK αναφέρει πως το coaching μπορεί να φέρει σημαντικά οφέλη σε στρατηγικής σημασίας θέματα των οργανισμών υποστηρίζοντας την ανάπτυξη πωλήσεων, τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας, την ενθάρρυνση ανάληψης ευθύνης, την κινητοποίηση των εργαζόμενων, τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός της εταιρείας, την λειτουργικότερη διάχυση της πληροφορίας, την αντιμετώπιση των συνθηκών με νέες λύσεις και ιδέες.

Ακόμα, έρευνα του Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) με τίτλο «The coaching climate» το 2011 έδειξε σημαντική συσχέτιση αναφορικά με την χρήση του coaching και την αύξηση της απόδοσης και της βελτίωσης των ικανοτήτων σε ποσοστό 92%, της αποτελεσματικότητας 95%, της οικοδόμησης ηγετικών ικανοτήτων 90% και την υποστήριξη της ανάπτυξης σταδιοδρομίας και μετάβασης 85%.

Τέλος, όπως αναφέρεται στη σχετική με το θέμα αρθρογραφία, το coaching σε διαπροσωπικό επίπεδο, έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας στελεχών, την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων, τη βελτιωμένη

συγκέντρωση και αυτοεκτίμηση, την βελτίωση της απόδοσης των ομάδων, την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Κεφάλαιο 1^ο

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Το coaching αποτελεί παγκοσμίως έναν ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο που όμως στη χώρα μας άρχισε να αναπτύσσεται μόλις την τελευταία δεκαετία, με τα πρώτα προγράμματα coaching να εμφανίζονται μόλις το 2004 από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων.

Οι έντονες αλλαγές που έφερε η κρίση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια οδήγησαν τόσο τα άτομα όσο και τους Οργανισμούς να στραφούν στην αναζήτηση σύγχρονων μεθόδων και πρακτικών βελτίωσης της απόδοσης, διαχείρισης των ραγδαίων αλλαγών και άμβλυση των παρενεργειών της κρίσης. Έτσι φαίνεται ότι όλο και περισσότεροι Οργανισμοί (κυρίως μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις) έχουν αρχίσει να το ενσωματώνουν στις δράσεις τους κυρίως για την ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Έρευνες ^{1 2} που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο δείχνουν ότι η μέθοδος αυτή έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο τομέα.

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι στην Ελλάδα, παρότι υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση και ανάπτυξη προγραμμάτων και τεχνικών τόσο σε προσωπικό (life coaching) όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (business – executive- team coaching), έχουν διεξαχθεί πολύ λίγες έρευνες γύρω από το συγκεκριμένο θέμα.

Μάλιστα, η πρώτη επίσημη έρευνα για το coaching στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε από το European Mentoring & Coaching Council (EMCC) και παρουσιάστηκε το 2012. Κατά τη διερεύνηση της σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι εκτός από την προαναφερθείσα, ελάχιστες έρευνες έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα γύρω

² <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5CDCB845-3059-4682-8E0E-ECC21CD1F0A8/0/SwindonBranchPresentation.pdf>

από τη συγκεκριμένη μέθοδο και την αποτελεσματικότητά της και αυτές κυρίως από εταιρείες συμβούλων όπως η ΣΤΕΔΗΜΑ Α.Ε.³

Το coaching είναι μια νέα εξελισσόμενη επιστήμη και πρακτική της διοίκησης και όλο και περισσότεροι Οργανισμοί το εντάσσουν στις πρακτικές και στην κουλτούρα τους. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν οι Οργανισμοί και τα στελέχη διοίκησης που ενδιαφέρονται να συμμετέχουν σε μια τέτοια διαδικασία, θα πρέπει να πειστούν για την αξία του coaching, μέσω αποδεικτικών στοιχείων (evidence), για το τι μπορεί αυτό να προσφέρει στην ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας ιδίως σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που διανύουμε.

"Για να μιλήσουμε ουσιαστικά για την αποτελεσματικότητα του coaching, πρέπει πρώτα να καθορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια τι είναι» Jackson (2005).

Σε αυτή την κατεύθυνση, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση των δυνατοτήτων του coaching καθώς και του πως ο τρόπος προσέγγισης του διαφέρει από τις καθιερωμένες μορφές πρακτικής της διοίκησης. Επιπλέον θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι το coaching δεν αποτελεί απλά το τελευταίο mantra⁴ που απασχολεί τους συγγραφείς, τους ερευνητές και τα στελέχη που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και το management, αλλά ένα επιστημονικό εργαλείο με απτά αποτελέσματα.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία το coaching, ιδίως αυτό που αφορά τους οργανισμούς και τα στελέχη τους, συνδέεται στενά με την Οργανωσιακή Ανάπτυξη και την Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό επιβεβαιώνεται και στην έρευνα του Hamlin R. et al (2009) στην

³ <http://www.stedima.gr/coaching.htm>

⁴ Σε πρώτο επίπεδο, κάθε σύντομη λεκτική φράση, όταν επαναλαμβάνεται αδιάλειπτα μεταβάλλεται σε μάντρα, το οποίο, μέσω της επανάληψης, εισχωρεί στο ασυνείδητό μας και επηρεάζει τις σκέψεις, την αντίληψη και τις πράξεις μας - See more at: <http://www.nea-acropoli-athens.gr/arthra/esoterismos/796-mantram#sthash.1mtxQiVx.dpuf>

οποία διαπιστώθηκε στενή συσχέτιση των όρων Οργανωσιακή ανάπτυξη, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και coaching.

Ακολούθως, οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις στην παρούσα έρευνα είναι:

- Coaching
- Οργανωσιακή Ανάπτυξη
- Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Στελεχών

1.3 Το coaching στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση που μαστίζει έντονα τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας χαρακτηρίζεται πρωτοφανής για τα ελληνικά δεδομένα και με μεγάλη χρονική διάρκεια. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή ιδίως στους ιδιωτικούς οργανισμούς, των οποίων η σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών τους, οι ανακατατάξεις και οι αυξήσεις της φορολογίας έφεραν μεγάλη μείωση των εσόδων τους, με συνέπεια τις μειώσεις αποδοχών των εργαζομένων, τις απολύσεις και τις από-επενδύσεις ενώ ταυτόχρονα έγιναν περισσότερο απαιτητικοί σε σχέση με την αποδοτικότητα και τις αξιολογήσεις του προσωπικού τους.

Παράλληλα, τα στελέχη των οργανισμών (ιδιωτικών κα δημόσιων) κλήθηκαν να διαχειριστούν πολλές πιεστικές καταστάσεις και να αντιμετωπίσουν μεγάλες αλλαγές που τους επηρέασαν επαγγελματικά και προσωπικά, δημιουργώντας πολλές φορές αυξημένο στρες και άγχος.

Πολλοί οργανισμοί δε, στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν την κρίση, μείωσαν το κόστος που είναι συνδεδεμένο με το ανθρώπινο δυναμικό και κατά συνέπεια και το κόστος που είναι συνδεδεμένο με την εκπαίδευση και ανάπτυξή του, όπως φαίνεται και από τα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την Ελλάδα σε σχέση με τις άλλες χώρες- μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και από την μελέτη “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, σελ. 45, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014). Γρήγορα όμως αποδείχθηκε ότι αυτή η πρακτική είχε μόνο πρόσκαιρα

αποτελέσματα καθώς μακροπρόθεσμα η έλλειψη ανάπτυξης δεξιοτήτων οδηγεί σε μειωμένη αποτελεσματικότητα και άρα σε περαιτέρω ύφεση και ενίσχυση της κρίσης.

Η αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγικότητας μπορεί να προσδώσει σημαντικό πλεονέκτημα και θεωρείται κρίσιμη για τη επαγγελματική βιωσιμότητα των ατόμων και των Οργανισμών. Αυτό επιβεβαιώνεται και μέσα από την πρόσφατη μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO) το 2014 για την Ελλάδα,⁵ όπου επισημαίνεται ότι η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω σχεδιασμού προγραμμάτων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση κερδών, αποδοχών, δημιουργίας περισσότερων θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση βελτίωση των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών.

Το coaching, το οποίο αποτελεί έναν ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο παγκοσμίως, έρχεται να καλύψει τις νέες ανάγκες ανάπτυξης και υποστήριξης των Οργανισμών και των στελεχών τους, προσφέροντας μια διαφορετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης, όπως το αυξημένο στρες και άγχος, στη βελτίωση της συνεργασίας και της απόδοσης των ομάδων, στη διαχείριση κρίσεων, στην καθοδήγηση για επίτευξη στόχων, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Στον Ελληνικό χώρο το coaching, αν και αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, αποτελεί ένα νέο «εργαλείο» για τους Οργανισμούς, αφού δεν μετρά πολλά χρόνια παρουσίας. Λόγω της χρήσης του δε, στα πρώιμα στάδια της εφαρμογής του, από «ειδικούς» που δεν είχαν λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση και κατάρτιση και το συνέδεαν, ως πρόσθετη αξία, με τους όρους συμβουλευτική, εκπαίδευση, κ.α. δημιουργήθηκαν πολλές ασάφειες στον επιχειρηματικό κόσμο για το πραγματικό ορισμό, το περιεχόμενο και τα πεδία με τα οποία ασχολείται το coaching καθώς και την αποτελεσματικότητά του.

Τα τελευταία χρόνια το τοπίο για το coaching άρχισε και στην Ελλάδα να ξεκαθαρίζει, αφού υπάρχουν πλέον αρκετοί πιστοποιημένοι coaches και αποτελεί έναν από τους πλέον ανερχόμενους κλάδους με διαρκώς

⁵ Μελέτη ILO, Γενεύη 2014, «Μελέτες Για Την Οικονομική Ανάπτυξη Με Δικαιοσύνη : Παραγωγικές Θέσεις Εργασίας Για Την Ελλάδα»

αυξανόμενη ζήτηση. Σ' αυτό βοήθησε και η δημιουργία εξειδικευμένων πάνω στο coaching σχολών, την ένταξή της μεθόδου στις θεματικές ενότητες εξειδικεύσεων στα Ελληνικά πανεπιστήμια και κυρίως με την δημιουργία ελληνικών charters των επίσημων Διεθνών Οργανισμών που αφορούν το coaching, όπως το ICF, το EMCC και το AC, οι οποίοι είναι και οι αρμόδιοι για την πιστοποίηση της συγκεκριμένης εξειδίκευσης παγκοσμίως.

Ακόμα, με την υιοθέτηση της μεθόδου από αρκετούς μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές επιχειρήσεις που δρουν στην Ελλάδα, το coaching πλέον μπαίνει στη σωστή του θέση και αποδεικνύει ότι εφαρμογή του μπορεί να έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα και οφέλη σε έναν Οργανισμό που δρα σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον όπως αυτό της Ελληνικής πραγματικότητας καθώς και το πόσο μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη εν γένει του ανθρώπινου δυναμικού και των ικανοτήτων του.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι το coaching αρχίζει να παίρνει τη θέση του και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με δημιουργία προγραμμάτων όπως αυτά που έχει ήδη ενταχθεί και διεξάγονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με τίτλο «Coaching συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» και το «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η δυναμική της ομάδας - coaching and mentoring».

1.4 Σκοπός της διπλωματικής

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση του Coaching και των διάφορων μορφών του που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από έναν Οργανισμό και η διερεύνηση της συμβολής του στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των στελεχών, στην Ελληνική πραγματικότητα.

1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι

1. Βιβλιογραφική προσέγγιση του όρου **Coaching**, και διάκριση από τους όρους Mentoring, Συμβουλευτική, Ψυχολογία, Εκπαίδευση.
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους **τύπους του coaching** και τα πεδία εφαρμογής προγραμμάτων Coaching.
3. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά **με την οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού/στελεχών**

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι

1. Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή της εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό, που δρα σ' ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. Διερεύνηση της συμβολής των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων - Στελεχών
3. Διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών
4. Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

1.4.3 Ερευνητικές ερωτήσεις

1ος θεωρητικός στόχος

Βιβλιογραφική προσέγγιση του όρου Coaching και διάκριση από τους όρους Mentoring, Συμβουλευτική, Ψυχολογία, Εκπαίδευση

1° ερευνητικό ερώτημα

Να προσδιοριστεί ο όρος Coaching, μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ποια είναι η φιλοσοφία του, η διαδικασία που ακολουθεί και ποια η διαφοροποίησή του από τους όρους Mentoring, Συμβουλευτική, Ψυχολογία, Εκπαίδευση (σελ.20-34)

2^{ος} θεωρητικός στόχος

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους τύπους του coaching και τα πεδία εφαρμογής προγραμμάτων Coaching

2^ο ερευνητικό ερώτημα

Να προσδιοριστούν οι επικρατέστεροι τύποι coaching καθώς και τα πεδία στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί, ποια τα βασικά του οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο καθώς και πότε πρέπει να επιλέγετε η εφαρμογή του σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία (σελ.35-46)

3^{ος} θεωρητικός στόχος

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού/στελεχών.

3^ο ερευνητικό ερώτημα

Να γίνει ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με την Οργανωσιακή Ανάπτυξη, την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη στελεχών, ποια η λειτουργία της και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί (σελ.47-61)

1ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή της εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό, που δρα σ' ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον

4^ο ερευνητικό ερώτημα

Να διερευνηθούν σε βάθος οι πεποιθήσεις/ αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα για το γιατί, πως και πότε επιλέγουν την εφαρμογή εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching.

5^ο ερευνητικό ερώτημα

Κατανόηση σε βάθος των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα για το ποια πιστεύουν ότι είναι τα πεδία στα οποία η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching μπορούν να υποστηρίξουν (βοηθήσουν) τον οργανισμό, τί είδους προγράμματα εφαρμόζουν και γιατί καθώς και ποιο /ποια είναι τα οφέλη που έχουν παρατηρήσει για τον Οργανισμό.

2ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση της συμβολής των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων - Στελεχών

6° ερευνητικό ερώτημα

Βάσει της εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα από την χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching να διερευνήσουμε το ποιες είναι οι συγκεκριμένες ικανότητες / δεξιότητες που αποτελούν στόχο ανάπτυξης για τον Οργανισμό τους καθώς και το αν και πως πιστεύουν ότι βοηθούν στην ανάπτυξη τους τα προγράμματα αυτά.

3ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών

7° ερευνητικό ερώτημα

Να διερευνήσουμε την επίδραση της χρήσης των προγραμμάτων και τεχνικών coaching που έχουν εφαρμοστεί βάσει της καταγραφής των αντιλήψεων των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού τόσο για το τι σημαίνει απόδοση για αυτούς και τον οργανισμό τους όσο και το αν και πως πιστεύουν ότι βοηθούν, στην αύξηση της απόδοσης των Εργαζομένων – Στελεχών και πως διαπιστώνουν ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει αποδώσει.

4ος ερευνητικός στόχος

Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

8° ερευνητικό ερώτημα

Να διερευνηθεί μέσω συγκέντρωσης των διαθέσιμων στοιχείων το εύρος της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching καθώς και στοιχείων που να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους για τους Οργανισμούς καθώς και ποιοι παράγοντες συμβάλλουν και γιατί.

Κεφάλαιο 2^ο

2 Coaching

«Δεν μπορώ να διδάξω σε κανένα τίποτα. Μπορώ μόνο να τον κάνω να σκέφτεται»

Σωκράτης

Ο όρος coaching είναι δύσκολο να αποδοθεί επαρκώς στα ελληνικά με την πλήρη έννοιά του. Η επικρατέστερη απόδοση του είναι προπονητική ή η προσωπική/επαγγελματική καθοδήγηση που κατά την προσωπική και όχι μόνο άποψη δεν περιγράφει τον όρο κατάλληλα και για αυτό στην παρούσα εργασία θα επιμείνουμε στη χρήση του αυθεντικού όρου.

Ως προσέγγιση, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και στη μαιευτική μέθοδο του Σωκράτη. Ως επιστημονικό πεδίο ενσωματώνει στοιχεία από πολλές επιστήμες όπως τις Ανθρωπιστικές και Κοινωνικές επιστήμες, τη θετική και την Οργανωτική ψυχολογία, τη νευροεπιστήμη, τη φιλοσοφία, τη Διοίκηση.

Στη βιβλιογραφία της Διοίκησης το coaching πρωτοεμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του '80 ως μια διαφορετική προσέγγιση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Evered & Selman, 1989, McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin, 2005). Στην αρχική προσέγγιση οι ερευνητές το προσδιόρισαν σαν μια διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης (Fournies, 1987), σαν μια καθημερινή βοήθεια στη διαδικασία αναγνώρισης των ευκαιριών από το προσωπικό για βελτίωση της απόδοσης και των δεξιοτήτων τους (Orth et al, 1987; Popper & Lipshitz, 1992) και σαν μια «διαδικασία κατά τη οποία ένας υποψήφιος, ο coach, δημιουργεί τέτοιες σχέσεις με τους άλλους ώστε να τους βοηθήσει να μάθουν πιο εύκολα» (Mink et al, 1993). Η άποψη αυτή, δηλαδή ως «διευκόλυνση της μάθησης», υποστηρίχθηκε και από άλλους μελετητές (Beattie, 2002; Mink et al., 1993; Redshaw, 2000; Grand, 2007) καθώς και από σχετικές έρευνες οι οποίες κατέληξαν ότι αυτοί οι δύο όροι είναι συνώνυμοι (Ellinger, 1997, Ellinger & Bostrom, 1999).

Ποιο πρόσφατες μελέτες τείνουν να προσδιορίζουν το coaching σαν διαδικασία που συνδέεται στενά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη (L&D)

αφού βοηθά άτομα και ομάδες να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους (Grand,2006,2007; Peterson,1996; Kampa-Kokesh &Aderson,2001; ICF,2007;) καθώς και με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Everd &Selman,1989; Hamlin et al.,2008; Bond &Seneque, 2012) και την επίτευξη στόχων (CIPD,2009).

Σύμφωνα με τους Ellinger et al. (2003b), ο σκοπός του coaching είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε μια προσπάθεια να αυξηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανωτικό επίπεδο. Σε αυτό υπάρχουν δύο απόψεις, αυτές που υποδηλώνουν ότι το coaching ωφελεί τελικά το άτομο (Orth et.al, 1987; Peterson & Hicks, 1996; Redshaw, 2000)και άλλες που υποστηρίζουν ότι το coaching ωφελεί τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό (Ellinger et al., 2003a; Hunt Weintraub, 2002; Veale, 1996) όσον αφορά στις καλύτερες επιδόσεις και / ή στην αποτελεσματικότητα, ιδιαίτερα στους εργασιακούς ρόλους ενός ατόμου (Styhre, 2008).

2.1 Η φιλοσοφία του Coaching

Η βασική αρχή της φιλοσοφίας του Coaching είναι η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση⁶. Οι Coaches πιστεύουν ότι όλοι έχουν μέσα τους τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις και η δουλειά του coach είναι να τους παρέχει το χώρο για να τις ανασύρουν. Με αυτό ως δεδομένο προκύπτουν οι ακόλουθες 8 αρχές κλειδιά που συνοψίζονται ως εξής σύμφωνα με την Wilson C.(2012):

⁶ Αυτοκατευθυνόμενη Μάθηση – Self Directed Learning (SDL) Ο πιο γνωστός ορισμός του SDL, δόθηκε το 1975 από τον Knowles:«... είναι μια διαδικασία, στην οποία τα άτομα αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία, με ή χωρίς βοήθεια από άλλους, να διαγνώσουν τις μαθησιακές τους ανάγκες, να διαμορφώσουν τους μαθησιακούς τους στόχους, να προσδιορίσουν πηγές μάθησης, να επιλέξουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές μάθησης και να αξιολογήσουν τα μαθησιακά τους αποτελέσματα ...» (Knowles 1975: 24)



Εικόνα 1_ Πηγή :Carol Wilson 2012 What is coaching

Επίγνωση-Συναίσθηση (awareness)

Μέσω της διαδικασίας του coaching, ο coachee ενεργοποιείται ώστε να αποκτήσει νέα επίγνωση και διορατικότητα, να αναγνωρίσει τους στόχους του και να αναλάβει δράση.

Υπευθυνότητα (Responsibility)

Μια βασική αρχή του coaching είναι η ανάληψη της ατομικής ευθύνης. Ο coachee αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του.

Αυτοπεποίθηση (self-belief)

Υπάρχουν δύο συνιστώσες για το χτίσιμο της αυτοπεποίθησης. Η πρώτη εμπεριέχει την ύπαρξη χώρου για δράση, ξεδίπλωμα του εαυτού και ελευθερία στα λάθη και η δεύτερη την αναγνώριση της επιτυχίας μέσω ειλικρινούς επαίνου για τις επιτεύξεις του.

Ελευθερία ενοχών-ευθυνών (blame free)

Όταν τα λάθη διαχειρίζονται ως ευκαιρίες μάθησης, το άτομο υποκινείται να δοκιμάσει ξανά και να μάθει από την εμπειρία. Η ενοχή είναι αυτή που το σταματά και δημιουργεί την πεποίθηση ότι η επιτυχία είναι ακατόρθωτη και άρα δεν αξίζει να το προσπαθεί.

Εστίαση στη Λύση (Solution focus)

Όταν υπεραναλύουμε ή «κολλάμε» σε ένα πρόβλημα, το αισθανόμαστε να μεγαλώνει και απορροφά όλη την ενέργειά μας. Όταν εστιάζουμε την προσοχή μας στη λύση, το πρόβλημα φαίνεται μικρότερο και βρίσκουμε περισσότερη ενέργεια για να το αντιμετωπίσουμε.

Πρόκληση (challenge)

Στους περισσότερους αρέσει να αντιμετωπίζουν προκλήσεις μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Στο coaching ενθαρρύνονται τα άτομα να θέσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερους στόχους γιατί όταν τους θέτουμε μόνοι μας τείνουμε να επιβάλλουμε όρια από μόνοι μας.

Δράση (action)

Το coaching αποκαλύπτει νέες προοπτικές και επίγνωση των καταστάσεων. Έτσι οι coachees έχουν μεγαλύτερη διόραση που οδηγεί σε περισσότερες επιλογές και τελικά τους ωθεί στην επιθυμία να αναλάβουν δράση και να αλλάξουν.

Εμπιστοσύνη (Trust)

Η εμπιστοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας σε μια σχέση coaching. Χωρίς αυτή δεν μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα.

2.2 Ορισμός coaching

Παρότι όπως αναφέρεται από ορισμένους μελετητές, το coaching βρίσκεται ακόμα στα αρχικά στάδια ανάπτυξής του τόσο σε ερευνητικό όσο και σε επιστημονικό επίπεδο Clegg et al(2003 & 2005); Anderson et al (2009); Ives (2008), διαπιστώθηκε μέσα από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας, ότι υπάρχει πληθώρα παρεμφερών ορισμών γύρω από το Coaching.

Θεωρώντας ότι είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε με ακρίβεια τι είναι και το τι μπορεί να προσφέρει σε έναν οργανισμό το coaching υπάρχει ταύτιση με την άποψη του Jackson (2005) όπως αυτή αναφέρεται στους Bond & Seneque(2012), ο οποίος αναφέρει ότι «Προκειμένου να μιλήσουμε ουσιαστικά για την αποτελεσματικότητα του coaching, θα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια το τι είναι. Μια σαφέστερη κατανόηση του νοήματος, θα δημιουργήσει μια καλύτερη βάση για τη θεωρητική και αξιολογική έρευνα, συμβάλλοντας έτσι στη σαφήνεια στην αγορά».

Μέσα από την εξέταση πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων της σχετικής Βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για τους ορισμούς του coaching εντοπίστηκαν πλήθος ορισμών όπως των Cox et al. (2010), Green & Grant (2003), Kampa-Kokesch (2002) και Zeus & Skiffington

(2000), που εκφράζουν τις πολλές και διαφορετικές απόψεις γύρω από το θέμα. Το γεγονός αυτό δεν συμβάλει στην διευκρίνιση του τι είναι coaching. Έτσι, παρότι γενικά συμφωνούμε με την άποψη των τους Berg & Karlsen (2012) και τον ορισμό του Downey (2003) ότι «..*To coaching είναι η τέχνη της διευκόλυνσης της απόδοσης, της μάθησης και της ανάπτυξης ενός άλλου..*» και του Whitmore (2009) που ορίζει ότι «... *το coaching βοηθά τους ανθρώπους να επιτύχουν. Το Coaching ξεκλειδώνει τις δυνατότητες των ανθρώπων να μεγιστοποιήσουν τη δική τους επίδοση. Τους βοηθά να μάθουν και όχι να διδαχθούν...*», παραθέτουμε ακολούθως εκείνους που θεωρούνται ως πιο αντιπροσωπευτικοί μιας και έχουν δοθεί από τους επίσημους φορείς του Coaching:

Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching - **International Coach Federation (ICF)** ορίζει το coaching ως “ένα συνεταιρισμό με τον πελάτη σε μια δημιουργική διαδικασία που προκαλεί τη σκέψη και τον εμπνέει να μεγιστοποιήσει την προσωπική και επαγγελματική του δυναμική»

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Mentoring & Coaching - **European Mentoring & Coaching Council (EMCC)** αναφέρει μεταξύ άλλων ότι «το coaching διευκολύνει την διαδικασία μάθησης του πελάτη χρησιμοποιώντας μεθόδους και τεχνικές που θα τον βοηθήσουν να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία του και να γίνει αποτελεσματικός προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει» ή αλλιώς μπορεί να περιγραφθεί ως μια συνεργασία με τους πελάτες όπου μέσα από μια δημιουργική διαδικασία που προκαλεί τη σκέψη τους εμπνέει ώστε να μεγιστοποιήσουν την προσωπική και επαγγελματική δυναμική τους.» Μπορεί να γίνει είτε ατομικά είτε σε ομάδες.

Ο Οργανισμός για το **Coaching- Association For Coaching (AC)** πάλι αναφέρει ξεχωριστούς ορισμούς για τα κυριότερα είδη coaching και ενδεικτικά αναφέρουμε τον εξής:

«Μια συνεργατική, στοχευμένη σε λύσεις και προσανατολισμένη σε αποτελέσματα συστηματική διαδικασία στην οποία ο Coach διευκολύνει την βελτίωση της αποδοτικότητας, την εμπειρία ζωής, την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη του coachee».

Τέλος σύμφωνα με τον Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching (HCA) «Το coaching είναι μια διεργασία δημιουργική που επιδιώκει να υποστηρίξει τους εμπλεκόμενους ώστε να αναπτυχθούν και να φτάσουν τους στόχους που

οι ίδιοι επιθυμούν. Μπορεί να επικεντρώνεται τόσο σε άτομα όσο και σε ομάδες και ασχολείται με θέματα επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης, διευκολύνοντας τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων διαχείρισης επαγγελματικών και προσωπικών προκλήσεων."

Όπως φαίνεται από τους παραπάνω ορισμούς δύο είναι οι λέξεις κλειδιά στο coaching, **προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσης**. Βασικό δε συστατικό της επιτυχίας μιας διεργασίας coaching προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο J. Whitmore(2009) στο βιβλίο του Coaching for Performance, είναι κυρίως η επίγνωση (awareness) της κατάστασης και η υπευθυνότητα (responsibility).

2.3 Διάκριση από τους όρους Ψυχολογία, Συμβουλευτική, Mentoring, Εκπαίδευση

Το Coaching είναι μια διαδικασία μεταμόρφωσης των ανθρώπων από αυτό που είναι, σε αυτό που θα ήθελαν να είναι μέσω της απελευθέρωσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων τους. Το Coaching επικεντρώνεται στον καθορισμό στόχων, τη δημιουργία αποτελεσμάτων και τη διαχείριση των προσωπικών αλλαγών. Είναι χρήσιμο λοιπόν προκειμένου να το κατανοήσουμε να το διακρίνουμε από άλλα προσωπικά ή οργανωτικά επαγγέλματα υποστήριξης.

Εικόνα 2 Πηγή: The Sage handbook of Coaching



Πολλοί μελετητές όπως οι Bond & Seneque (2012), Clegg et al. (2003) και Grand (2001) ασχολήθηκαν με τις ομοιότητες και τις διαφορές από άλλα επιστημονικά πεδία όπως την ψυχολογία, τη συμβουλευτική (Bachkirona

& Cox, 2004; Passmore, 2007a; Williams, 2003), την εκπαίδευση και το mentoring και κατέληξαν ότι παρότι το coaching αντλεί πηγές και τεχνικές από πολλά από αυτά (HBR Research Report, 2009) αποτελεί μια νέα προσέγγιση και διαδικασία στην ανάπτυξη των ατόμων και έχει διαφορετικούς στόχους.

WHAT THE SURVEY SAYS Coaching borrows from both consulting and therapy



Εικόνα 3 πηγή :HBR Research report 2009

Μια πιο ξεκάθαρη εικόνα των διαφορών του coaching συνοπτικά παρουσιάζεται από τον παρακάτω πίνακα :

Managing	Consulting	Mentoring	Coaching
Έλεγχος και Διοίκηση: πόρων, ανθρώπων, διαδικασιών και κινδύνων	Παροχή συμβουλών (εξειδίκευση): ατομική, ομαδική και οργανωτική Διάγνωση	Ανάπτυξη ατομικών δυνατοτήτων	Προσανατολισμός στο στόχο: Σε ατομική και ομαδική βάση
Ορισμός και σχεδίαση των ορίων: ρόλοι, ευθύνες κλπ.	Εισάγει εξωτερικές προοπτικές / άλλες απόψεις	Ανάπτυξη ικανότητας και επάρκειας	Ιδιαίτερη έμφαση στην αυτογνωσία και τον καθορισμό στόχων
Εξισορροπεί τη στρατηγική σκέψη με την επιχειρησιακή δράση	Παρέχει υποστήριξη και βοήθιά στην ανάπτυξη, προώθηση και πραγματοποίηση αλλαγών	Πρωώθηση της προσωπικής ανάπτυξης / εξέλιξης	Οικοδόμηση της ικανότητας εργασίας σχεσιακά, κοινωνικά και οργανωσιακά, (ολιστική)
Σχεδιάζει και παρακολουθεί τη δράση	Συνήθως πρόκειται για βραχυπρόθεσμη εστιασμένη παρέμβαση	Μεταβίβαση ειδικών γνώσεων τομέα: εξάσκηση για την χορήγηση εμπειρίας	Εστίαση στην κατάσταση / στο πλαίσιο του "Εδώ και τώρα"
Συνήθως έχει μακροπρόθεσμη σχέση με τον Οργανισμό. Βασίζεται στην άνιση δυναμική εξουσίας	Με βάση τη δυναμική εξουσίας όπου ο σύμβουλος θεωρείται ότι είναι εξειδικευμένος σε τεχνικά ή διαδικαστικά θέματα.	Κανονικά μεσοπρόθεσμη / μακροπρόθεσμη σχέση.	Για περιορισμένη χρονική περίοδο: συμβατική σχέση για καθορισμένο χρόνο

Πίνακας 1 Διαφορές coaching Πηγή: Bond & Seneque, (2012)

2.3.1 Coaching και Ψυχολογία

Παρότι το coaching αντλεί στοιχεία, γνώσεις και εργαλεία από την ψυχολογία και τις νεύρο-επιστήμες, έχει τελείως διαφορετικό σκοπό και στόχο από έναν ψυχολόγο όπως αναφέρεται τόσο στην έρευνα του Harvard Business Report (2009) όσο και από σχετική αρθρογραφία όπως Williams P. (2003).

Η ψυχοθεραπεία ασχολείται με τον θεραπευτικό πόνο, τη δυσλειτουργία και τη σύγκρουση στο άτομο ή στις σχέσεις. Το επίκεντρο στη θεραπεία είναι συχνά η επίλυση των δυσκολιών που προκύπτουν από το παρελθόν και που παρεμποδίζουν τη συναισθηματική λειτουργία ενός ατόμου στο παρόν, τη βελτίωση της συνολικής ψυχολογικής λειτουργίας και την αντιμετώπιση του παρόντος με πιο συναισθηματικά υγιείς τρόπους.

Σε έναν ψυχολόγο επομένως απευθύνεται κάποιος που υποφέρει από συγκεκριμένα ψυχικά θέματα και προβλήματα και έχει ανάγκη θεραπείας και ανακούφισης. Ο ψυχοθεραπευτής μέσω διάφορων θεραπευτικών προσεγγίσεων π.χ. ψυχοθεραπεία, συνήθως, ανατρέχει στο παρελθόν ώστε να ανακαλύψει κάποια βαθύτερα ψυχικά αίτια και ανησυχίες ώστε να θεραπεύσει το πρόβλημα.

«Ο coach δεν εστιάζεται στο παρελθόν, όπως ο ψυχολόγος».

Το coaching, από την άλλη πλευρά, απευθύνεται σε ψυχολογικά υγιείς ανθρώπους, είναι μια θετική διαδικασία που εστιάζει μόνο στο παρόν και στο μέλλον του coachee ώστε να τον βοηθήσει να βρει ο ίδιος τις λύσεις που επιθυμεί και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί θεραπευτική παρέμβαση. Το Coaching, υποστηρίζει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη βασισμένη σε αυτό-επιδιωκόμενες αλλαγές που οδηγούν σε συγκεκριμένα πραγματοποιήσιμα αποτελέσματα που συνδέονται με την προσωπική ή επαγγελματική επιτυχία. Αν και τα θετικά συναισθήματα μπορεί να είναι φυσικό αποτέλεσμα του, η κύρια εστίαση είναι στη δημιουργία στρατηγικών που μπορούν να υλοποιηθούν για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στη δουλειά ή στην προσωπική ζωή του ατόμου. Η έμφαση σε μια σχέση coaching αφορά τη δράση, την ανάληψη ευθύνης και την ολοκλήρωση.

Πίνακας 2 Πηγή :Williams P, 2003The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing Debate: Therapy or oaching?What Every Coach MUST Know

THERAPY	COACHING
Is a medical/clinical model , relies on diagnosis, pathology	Is a learning/developmental model , focusing on attainable goals and possibilities
Deals with identifiable dysfunctions in a person	Deals with a healthy client desiring a better situation
Is about fixing the past	Is about understanding the past as context and creating the future
Deals mostly with a person's past and trauma, and seeks healing	Deals mostly with a person's present and seeks to help them design and act on behalf of a more desirable future
Asks WHY?	Asks HOW? And WHAT? Asking WHY is avoided as it seeks to go for insight, not creation
Helps patients resolve old pain; focuses on relieving pain and symptoms	Helps clients learn new skills and tools to build a more satisfying successful future; focuses on goals
Doctor-patient relationship (The therapist has the answers)	Co-creative equal partnership (Coach offers perspectives and helps the client discover own answers)
Focuses on process and feelings	Focuses on action and outcomes
The Therapist diagnoses, then provides professional expertise and guidelines to provide a path to healing	The Coach stands with the client and helps him or her identify the challenges, then partners to turn challenges into victories, holding client accountable to reach desired goals
Therapy style is one of patient nurturing, evocative, indirect, parenting, cathartic	Coaching style acts as a catalyst to challenge , is direct, uses straight talk, accountability
Progress is often slow and painful.	Growth and progress are rapid and usually enjoyable
Therapist is responsible for both process and outcomes	Coach is responsible for process; Client is responsible for results

2.3.2 Coaching και Συμβουλευτική

Το coaching δεν είναι συμβουλευτική. Τα άτομα ή οι οργανισμοί προσλαμβάνουν συμβούλους για την εμπειρία τους και τις εξειδικευμένες γνώσεις τους (Bond & Seneque, 2012; Clegg et al., 2003). Ενώ οι προσεγγίσεις της συμβουλευτικής ποικίλλουν ευρέως, η υπόθεση είναι ότι ο σύμβουλος θα διαγνώσει προβλήματα, θα προτείνει και, μερικές φορές, θα εφαρμόσει λύσεις.

Ο σύμβουλος είναι κάποιος με εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα του και παρέχει συμβουλές, δίνει πληροφορίες, προτείνει λύσεις. Συνήθως πρόκειται για μία βραχυπρόθεσμη εστιασμένη παρέμβαση.

“Ο coach δε δίνει συμβουλές, όπως ο σύμβουλος».

Αντίθετα στο coaching δεν παρέχονται συμβουλές και δεν προτείνονται λύσεις, ούτε ο coach είναι απαραίτητο να έχει εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα που θα υποστηρίξει τον συνεργάτη του. Αρκεί να έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση και εμπειρία ως coach για να βοηθήσει να διερευνηθεί το θέμα που απασχολεί τον coachee και να τον βοηθήσει μέσω της coaching διαδικασίας να βρει και εφαρμόσει τις λύσεις που αυτός πιστεύει ότι είναι καλύτερες.

Στο coaching, η υπόθεση βασίζεται στο ότι τα άτομα ή οι ομάδες είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις δικές τους λύσεις, με τον Coach να παρέχει υποστηρικτικές προσεγγίσεις και πλαίσια που βασίζονται στην ανακάλυψη.

2.3.3 Coaching και Mentoring

Το mentoring, αναφέρεται σε μια σχέση μεταξύ δύο ατόμων, του προστατευόμενου/μαθητευόμενου (mentee) και ενός ισχυρότερου μέλους του οργανισμού, του μέντορα (mentor), ο οποίος προσφέρει μια ποικιλία υποστήριξης στον προστατευόμενο (Kram, 1985). Η υποστήριξη αυτή σχετίζεται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του mentee, όπως π.χ. με αναθέσεις που παρουσιάζουν ευκαιρίες μάθησης και απόκτηση εμπειρίας, και με κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη π.χ. φιλία,

επιβεβαίωση, μοντελοποίηση ρόλων (Kram, 1985; Noe, 1988; Terper et al., 1996).

Η παραδοσιακή έννοια του mentoring αναφέρεται σε σχέσεις που δεν οργανώνονται τυπικά από τον οργανισμό, αλλά εξελίσσονται φυσικά (Eby, 1997; Higgins & Kram, 2001).

Ακόμα, από την διερεύνηση των δευτερογενών στοιχείων αξίζει να αναφέρουμε τον ορισμό που δίνει το European Mentoring & Coaching Council (EMCC) «Το mentoring αποτελεί μια διαδικασία ανάπτυξης μέσα από την οποία ένα έμπειρο άτομο μοιράζεται τη γνώση του με ένα λιγότερο έμπειρο άτομο, σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, μέσα από μια σειρά συζητήσεων και συναντήσεων. Μπορεί να είναι επίσημο ή ανεπίσημο όπως η σύμπραξη μάθησης μεταξύ συναδέλφων».

Αν και το mentoring και το coaching έχουν πολλές ομοιότητες μιας και οι δύο διαδικασίες στοχεύουν στην προσωπική ανάπτυξη του συνεργάτη και βασίζονται σε ανεπτυγμένες διαπροσωπικές, επικοινωνιακές και οργανωτικές δεξιότητες πρόκειται για δύο διαφορετικές προσεγγίσεις Grant (2001).

«Ο coach δεν μοιράζεται την εμπειρία του, ούτε καθοδηγεί όπως ο μέντορας».

Ένας μέντορας είναι ένας ειδικός που παρέχει σοφία και καθοδήγηση με βάση την εμπειρία του/της. Το mentoring μπορεί να περιλαμβάνει καθοδήγηση, συμβουλευτική και coaching. Σε αντίθεση, η διαδικασία του coaching δεν περιλαμβάνει παροχή καθοδήγησης ή συμβουλών και επικεντρώνεται αντ' αυτού σε άτομα ή ομάδες που θέτουν και επιτυγχάνουν τους δικούς τους στόχους.

Πρέπει όμως να επισημάνουμε ότι και οι δύο διαδικασίες έχουν κοινούς στόχους όπως την προσωπική ανάπτυξη του συνεργάτη και την αλλαγή του ώστε να βελτιώσει τις ικανότητες και δεξιότητές του, την ενδυνάμωση των δυνατών του σημείων, τη βελτίωση της απόδοσής του. Ο μέντορας όμως θα κατευθύνει, θα εμπνεύσει, θα δώσει παραδείγματα ενώ ο «coach» θα βοηθήσει το άτομο, μέσα από τις κατάλληλες ερωτήσεις, να κατανοήσει την κατάσταση που βιώνει και να βρει τις καλύτερες δυνατές λύσεις ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

2.3.4 Coaching και Εκπαίδευση

Παρότι τα προγράμματα coaching εντάσσονται στα προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και συνήθως εφαρμόζονται ως μέρος ή ως κύρια δραστηριότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και μπορούν να συνδυαστούν με προγράμματα εκπαίδευσης ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοση τους όπως αναφέρουν οι Olivero , Bane, & Kopelman (1997), το coaching δεν έχει τους ίδιους στόχους με την εκπαίδευση (Clegg et al., 2003; Grant, 2001).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) η εκπαίδευση είναι «μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία έχει ως σκοπό :α)την απόκτηση και βελτίωση της γνώσης, β) την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γ) την τροποποίηση της στάσης και συμπεριφοράς των υπαλλήλων αφού έχουν καλλιεργηθεί πνευματικά», ενώ ως κύρια εργαλεία χρησιμοποιεί την διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία.

Στόχος λοιπόν της εκπαίδευσης είναι να δώσει πληροφορίες που σαν σκοπό έχουν να προσδώσουν νέες ικανότητες και δεξιότητες ή γνώση πάνω στο τι χρειάζεται ή/και πώς θα έπρεπε να γίνει κάτι. Τα προγράμματα κατάρτισης βασίζονται σε στόχους που καθορίζονται από τον εκπαιδευτή ανάλογα με το προς εκπαίδευση αντικείμενο.

Ο coach δεν μεταδίδει γνώση, όπως ο εκπαιδευτής.

Ο στόχος του coaching ξεπερνά τη μάθηση μιας καινούργιας θεωρητικής ή πρακτικής γνώσης ή την απόκτηση νέων ικανοτήτων /δεξιοτήτων και αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά του απ' την εκπαίδευση. Η διαδικασία του coaching στοχεύει στο να αποκτήσει ο coachee αυξημένη ορατότητα και συναίσθηση αναφορικά με την κατάσταση που βιώνει, να αντιληφθεί πως ενεργεί, ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, να αξιολογήσει τα υπέρ και κατά του τρόπου που έχει επιλέξει να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις γύρω του. Ως αποτέλεσμα, το coaching εξυπηρετεί την κινητοποίηση του ενδιαφερόμενου προς πιο αποδοτικές συμπεριφορές και την ανάληψη της δέσμευσης και της ευθύνης για τα αποτελέσματα που προσδοκά να επιτύχει.

2.4 Η σχέση coach και coachee

Η σχέση των δύο εμπλεκόμενων μερών δηλαδή του coach και του coachee είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία ενός προγράμματος coaching για αυτό εξέχουσα σημασία έχει η σωστή επιλογή coach.

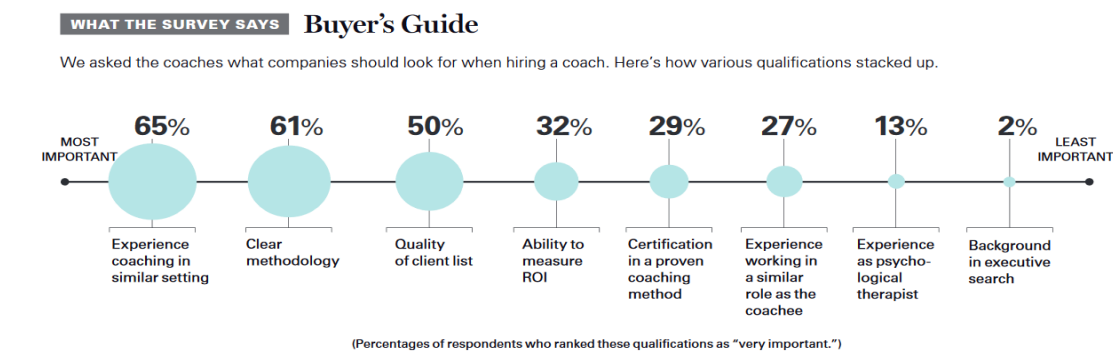
Η Anne Scoular (2009) στο άρθρο της «How Do You Pick a Coach» που περιλαμβάνεται στο Harvard Business Review research report αναφέρει ότι υπάρχουν δύο βασικοί κανόνες κατά την πρόσληψη ενός coach:

1. να είναι το στέλεχος έτοιμο και πρόθυμο να δεχτεί coaching.
2. να του επιτρέψει ο οργανισμός να διαλέξει τον coach του ανεξάρτητα από προηγούμενες συμφωνίες.

Η προθυμία και η καλή χημεία είναι τα κύρια συστατικά της επιτυχίας μιας σχέσης coaching.

Πέρα από αυτά ο οργανισμός πρέπει να εξετάζει αν ο coach έχει μια σαφή μεθοδολογία, αν είναι πιστοποιημένος και διαπιστευμένος από κάποιο διεθνές σώμα, την εμπειρία και τις συστάσεις του οι οποίες θεωρούνται από πολλούς εξαιρετικά σημαντικές.

Αξίζει να τονίσουμε ότι η κατοχή διαπιστευτηρίων (credentials) από τον coach από ένα διεθνές σώμα/φορέα (όπως το ICF, το EMCC και το AC), εγγυάται στον πελάτη την επαγγελματική κατάρτιση του coach από έναν πιστοποιημένο εκπαιδευτικό φορέα, την εμπειρία και την συνεχή επιμόρφωσή του καθώς τα διαπιστευτήρια οφείλουν να ανανεώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.



Εικόνα 4 Πηγή : Harvard Business Review/January 2008/hbr.org

Το coaching είναι μια διμερής συμμαχική και ισότιμη σχέση, που βασίζεται πάνω στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό, την αποδοχή και την εχεμύθεια. Ο coach θα πρέπει να δημιουργήσει ένας ασφαλές

περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας, διαμορφώνοντας το πλαίσιο και ο coachee να αποφασίζει το περιεχόμενο βρίσκοντας τις απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων που έχουν ως στόχο τη σταδιακή βελτίωση της αντίληψης του ιδίου του εαυτού του για τις ικανότητες και επιδιώξεις του και οδηγώντας τον σε συμφωνία αυτοδέσμευσης ώστε να επιτύχει τα καλύτερα αποτελέσματα για τους στόχους που έχει θέσει. Ο Coach παραμένει δίπλα στον πελάτη του για να τον εμπυχώνει έως ότου ολοκληρωθεί το πλάνο, επιτευχθούν οι στόχοι και εγκατασταθεί η αλλαγή στην καθημερινότητα του Coachee.

Ο coach μέσα από μια σειρά ερωτήσεων :

- βοηθά τον coachee να αποκτήσει **επίγνωση** σχετικά με το τι συμβαίνει στη ζωή του «εδώ και τώρα» και να αναλάβει την ευθύνη,
- **ενθαρρύνει** τον coachee να ανακαλύψει, αποσαφηνίσει και ευθυγραμμιστεί με τις πραγματικές του επιθυμίες
- **εκμαιεύει** από τον coachee στρατηγικές και λύσεις .

Ο coachee μέσω της διαδικασίας συνδέεται με τον εαυτό του:

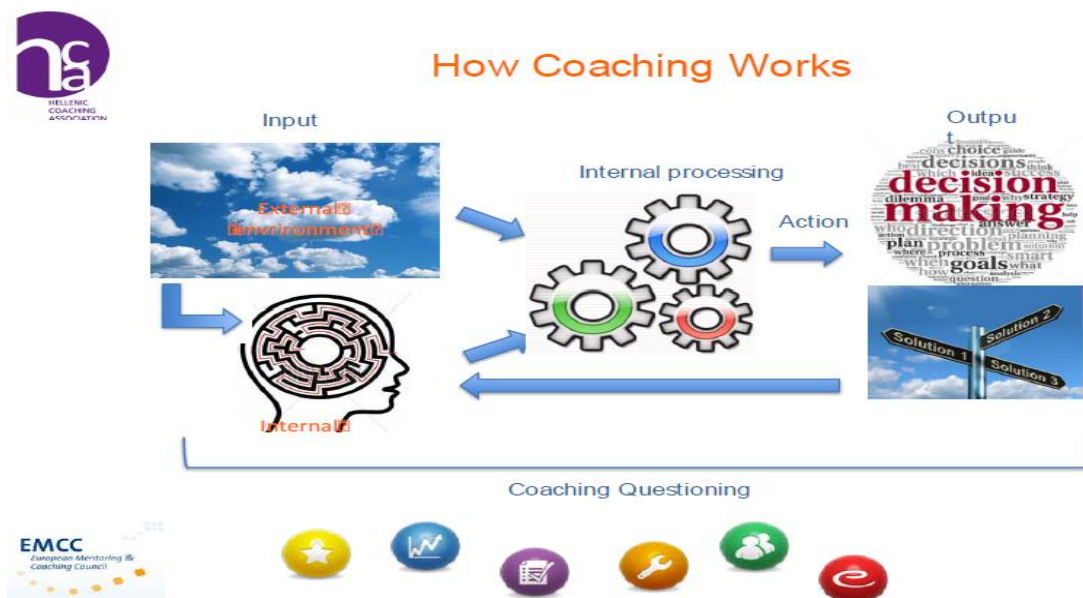
- **αποκτά επίγνωση** του τι συμβαίνει στο «εδώ και τώρα»
- **αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία** που θα τον οδηγήσουν στα αποτελέσματα που επιθυμεί
- **αναγνωρίζει τα εμπόδια** (πεποιθήσεις, συνήθειες, συμπεριφορές, στρατηγικές)
- **εστιάζεται στις λύσεις** των προβλημάτων και όχι στα προβλήματα.

Ο coachee αναλαμβάνει την ευθύνη για ό,τι συμβαίνει στη ζωή του, λαμβάνει αποφάσεις, χαράζει στόχους, δρα, μαθαίνει, αλλάζει, μεταμορφώνεται.

2.5 Η διαδικασία του Coaching

Το Coaching είναι ένας δομημένος διάλογος μεταξύ δυο ατόμων, του coach και του coachee, μέσα στο πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του ενός με την

καθοδήγηση του άλλου. Πρόκειται για μια συν-δημιουργική διαδικασία που βοηθά στην ώθηση των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων μέσα από την εξερεύνηση ιδεών και ειλικρινή διάλογο με εμπιστευτική και αμερόληπτη στρατηγική σκέψη. Το Coaching είναι μια λύση εστιασμένη, προσανατολισμένη σε στόχους και σχεδιάζεται ώστε να βοηθήσει στην επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων.



Εικόνα 5 πηγή:ΕΔΕΕ⁷

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του συνήθως χρησιμοποιούνται διάφορα μοντέλα όπως το GROW (Goal, Reality, Options, Will), το ARROW (Aim, Reality, Reflection, Options, Way forward) και άλλα. Η διαδικασία περιλαμβάνει :

- **Διερευνητικές ερωτήσεις**, ώστε να ανακαλύψει ο coach τι συμβαίνει στο περιβάλλον του coachee, να αναδείξει την ανάγκη βελτίωσης και να συμφωνήσουν σε αυτήν.
- **Ενεργητική ακρόαση**, που θα του δώσει πληροφορίες για τις προσωπικές αναστολές και προβληματισμούς του coachee και θα προσδιορίσει την επιθυμητή απόδοση.
- Στόχος της συζήτησης είναι η **σταδιακή καθοδήγηση σε συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης και η συμφωνία σε ένα σχέδιο δράσης.**
- Ακολουθεί **αναγνώριση της μέχρι στιγμής απόδοσης του coachee, που κρίνεται ως ικανοποιητική και αποτελεί σημείο στήριξης της σχέσης.**

⁷ Coaching Confidential: The guide to Coaching that Gets Results ΕΕΔΕ 21/9/2016 ΘΕΣ/ΝΙΚΗ

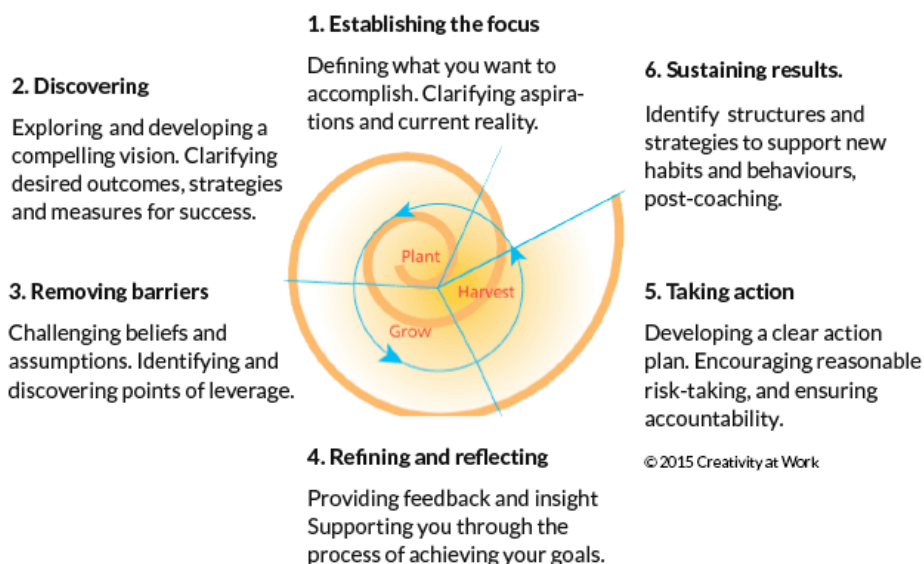
- Τέλος, **τα συμφωνηθέντα θα πρέπει να ολοκληρωθούν** ώστε να οδηγήσουν σε καλύτερο επίπεδο απόδοσης και προοπτικής στη συνεργασία.

Μια συνάντηση coaching μπορεί να διαρκέσει από λίγα λεπτά, εφόσον είναι σαφής και επικεντρωμένη, μέχρι μια ώρα σε πιο πολύπλοκες καταστάσεις και πρέπει να κλείνει με συμφωνία αυτοδέσμευσης από τον coachee. Η συχνότητα των συναντήσεων coaching πρέπει να είναι συστηματική ώστε να σταθεροποιηθεί και να επιβεβαιωθεί το νέο επίπεδο απόδοσης. Ανάλογα με την περίπτωση οι συναντήσεις μπορούν να κυμανθούν σε εβδομαδιαία, ανά δεκαπενθήμερο ή μηνιαία βάση.

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία του Coaching είναι τα ακόλουθα:

1. **Καθορισμός του προβλήματος.** Μέσω διερευνητικών ερωτήσεων ο coach θα ανακαλύψει τι συμβαίνει στο περιβάλλον του coachee και που υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Ξεκαθαρίζουμε λοιπόν πιο είναι το πρόβλημα, ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση και συμφωνούμε τι θέλουμε να επιτύχουμε.
2. **Ανακαλύπτουμε το όραμα.** Ξεκαθαρίζουμε τους στόχους που θέλουμε να επιτύχουμε και χαράζουμε τη στρατηγική που θα ακολουθήσουμε.
3. **Ξεπερνούμε τα εμπόδια.** Παραδοχές και πεποιθήσεις και αναγνωρίζουμε τρόπους μόχλευσης.
4. **Διύλιση και αντικατοπτρισμός.** Με παροχή ανατροφοδότησης και διορατικότητα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας βοηθούμε στο να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.
5. **Ανάληψη δράσης.** Αναπτύσσουμε ένα πλάνο δράσης. Ενισχύουμε μια λογική ανάληψη κινδύνου, διασφαλίζουμε την υπευθυνότητα.
6. **Παγιώνουμε τα αποτελέσματα.** Βρίσκουμε δομές και στρατηγικές που θα μας βοηθήσουν να υποστηρίξουμε τις νέες συνήθειες και συμπεριφορές μετά το τέλος της διαδικασίας.

The Coaching Process



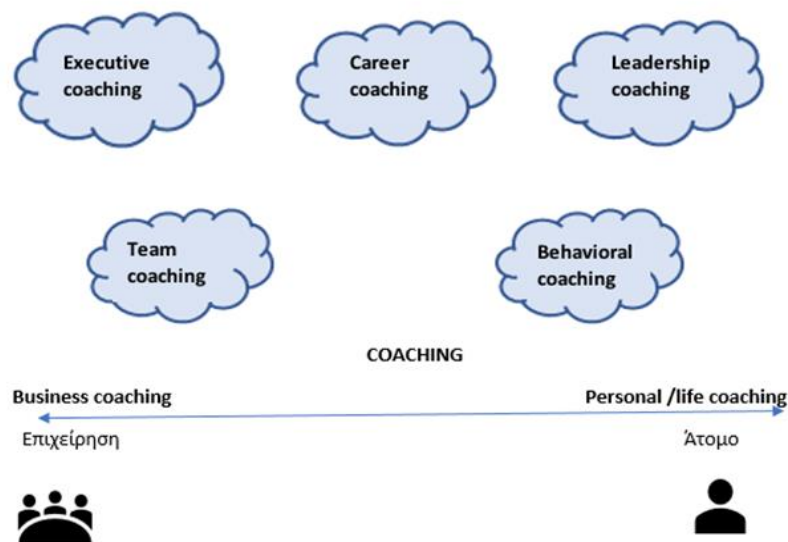
Εικόνα 6 :Πηγή <http://www.creativityatwork.com>

Σύμφωνα με τον ICF, η διάρκεια μιας συνεργασίας Coaching ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του ατόμου ή της ομάδας. Για ορισμένους τύπους επικεντρωμένου coaching, μπορεί να λειτουργούν τρεις έως έξι μήνες εργασίας. Για άλλους τύπους coaching, οι άνθρωποι μπορούν να βρουν χρήσιμο να συνεργαστεί με έναν coach για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το χρονικό διάστημα περιλαμβάνουν: τους τύπους στόχων, τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα ή οι ομάδες προτιμούν να εργάζονται, τη συχνότητα των συναντήσεων καθοδήγησης και τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται για την υποστήριξη του coaching (Bond C., Seneque M., 2013).

2.6 Τύποι-Διακρίσεις του Coaching

Αν και το Coaching σε οργανωτικό πλαίσιο είναι ακόμα στα σπάργανα, έχει διατυπωθεί ήδη μια αρκετά μεγάλη ποικιλία προσεγγίσεων και ορολογίας γύρω από αυτόν τον τομέα δραστηριότητας στη διεθνή βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα στην έρευνα των Hamlin et al. (2008) αναφέρουν ότι με βάση προηγούμενες μελέτες που έγιναν από τους Grant (2001) και Joo (2005), εντοπίστηκαν 37 διαφορετικοί ορισμοί του coaching στις δημοσιευμένες μελέτες που αξιολόγησαν. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι εντοπίζονται διαφορές ακόμα και στην

παρουσίαση τους στο Executive Coaching Handbook⁸ από χρονιά σε χρονιά στο οποίο περιγράφονται τουλάχιστο 15 τύποι ως οι πιο συνηθισμένοι. Το γεγονός αυτό μπορεί να προκαλεί μεγάλη σύγχυση στο κοινό και στους οργανισμούς γύρω από το τι είναι το coaching και τι τύπο ή πρόγραμμα χρειάζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους. Σαν αντίλογο, αξίζει να αναφέρουμε και την άποψη που αναφέρει ότι επειδή το coaching είναι μια νέα, δυναμική, εξελισσόμενη επιστήμη, θεωρεί ότι αυτή η πληθώρα ορισμών βοηθά στην εξέλιξη του αφού κάθε φορά εντάσσονται νέα στοιχεία που προκύπτουν από επίκαιρες σχετικές μελέτες και έρευνες.



Εικόνα 7 Τύποι coaching

Μέσα από μια εκτενή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας τόσο σε πρωτογενή όσο και δευτερογενή στοιχεία, βρήκαμε να αναφέρονται πάρα πολλοί τύποι coaching ανάλογα με την ανάγκη που εξυπηρετούν. Σε μια προσπάθεια ομαδοποίησης θα μπορούσαμε να πούμε ότι διακρίνονται πέντε βασικές κατηγορίες τύπων coaching:

- Personal Coaching/Life Coaching (προσωπική ζωή)
- Corporate/Business Coaching (επαγγελματική ζωή)
- Executive Coaching (στελέχη)
- Team/group/peer Coaching (ομάδες)
- Speciality/Niche Coaching (εξειδικευμένο)

⁸ The executive Coaching Handbook (2012,2015), Developed by The Executive Coaching Forum

Κάποιοι από αυτούς αφορούν καθαρά την προσωπική ζωή και ανάπτυξη όπως το life ή personal Coaching, άλλοι επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα πεδία ή κλάδο όπως υγεία, διατροφή, εκπαίδευση (wellness, health κ.α.) και άλλοι έχουν προσανατολισμό στον επαγγελματικό τομέα με διάφορες επιμέρους εξειδικεύσεις όπως (business, executive, corporate, team, peer, career κ.α.).

Παρακάτω παραθέτουμε ενδεικτικά σχετικούς ορισμούς από δευτερογενής πηγές και συγκεκριμένα από Διεθνείς φορείς όπως τον Association For Coaching (AC), καθώς και το Executive Coaching Handbook όπως αυτοί αναφέρονται στο σχετικό επίσημο ιστότοπο και το εγχειρίδιο αντίστοιχα.

2.6.1 Personal/Life Coaching

Στο Personal/Life coaching ο coach προσλαμβάνεται από ένα άτομο (ιδιώτη) για θέματα που αφορούν στην προσωπική ανάπτυξη του. Για το Life coaching ο Association for coaching (AC) δίνει τον ακόλουθο ορισμό:

«Μια συνεργατική, στοχευμένη σε λύσεις και προσανατολισμένη σε αποτελέσματα, συστηματική διαδικασία στην οποία ο Coach διευκολύνει την βελτίωση της αποδοτικότητας, την εμπειρία ζωής, την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη του coachee». ⁹

2.6.2 Corporate/Business Coaching

Ο Ορισμός που δίνεται για το Corporate/Business Coaching από τον Association for coaching (AC) είναι :« Όπως και το personal coaching, αλλά με την ειδική αποστολή του Business coach να επικεντρωθεί στην υποστήριξη ενός υπαλλήλου, είτε ως άτομο είτε ως μέλος μιας ομάδας ή ενός Οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας». ¹⁰

⁹ <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>

¹⁰ <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>

Σύμφωνα με μια δεύτερη εκδοχή ο παραπάνω ορισμός αντιπροσωπεύει μόνο το corporate coaching ενώ το business επικεντρώνεται στην υποστήριξη νέων επιχειρήσεων και επιχειρηματιών.

Το Corporate/Business Coaching αφορά στελέχη όλων των επιπέδων και η πρόσληψη του coach γίνεται από τον Οργανισμό με στόχο την επίτευξη της προσδοκώμενης προσωπικής εξέλιξης των στελεχών του.

2.6.3 Executive Coaching

Το Executive Coaching απευθύνεται στους ηγέτες και στα ανώτερα στελέχη ενός Οργανισμού και επικεντρώνεται στην γρήγορη και υψηλής απόδοσης ανάπτυξή τους. Στηρίζεται στη δυναμική της συνεχούς βελτίωσης του Οργανισμού και των ανθρώπων που βρίσκονται στην κορυφή του.

Από την διερεύνηση των δευτερογενών στοιχείων, ο Association for coaching (AC) δίνει τον ακόλουθο ορισμό: « Όπως και το personal coaching, αλλά στοχευμένο ειδικά σε ανώτερα στελέχη διοίκησης όπου υπάρχει η προσδοκία για τον coach να αισθάνεται άνετα να εξερευνήσει θέματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, όπως προσωπικά θέματα ανάπτυξης του πελάτη, προκειμένου να βελτιωθεί η προσωπική του απόδοση».

Ενώ στο The Executive Coaching Handbook, (2015) αναφέρεται ως: «Executive Coaching είναι μια one-on-one εξατομικευμένη διαδικασία προς όφελος του ηγέτη και του Οργανισμού του / της. Δουλεύοντας με τους στόχους που ορίζονται τόσο από τον ηγέτη όσο και τον Οργανισμό, ο εξειδικευμένος και έμπιστος coach χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους καθοδήγησης και δεδομένων ανατροφοδότησης για να αναπτυχθούν οι ηγετικές του ικανότητες για την τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες διοίκησης. Αυτή η διαδικασία καθοδηγείται από μια επαγγελματική συνεργασία coaching για να επιτευχθεί ο μέγιστος αντίκτυπος και το υψηλότερο επίπεδο μάθησης.

Ερμηνεία των όρων:

Individualized/Εξατομικευμένη: Οι στόχοι και οι συγκεκριμένες δραστηριότητες προσαρμόζονται στις μοναδικές πτυχές του ατόμου (ων) και το οργανωτικό σύστημα.

Leader/Ηγέτης: Χρησιμοποιούμε αυτόν τον ορισμό για να περιγράψουμε γενικώς το άτομο(α) που έχουν την δυνατότητα να συμβάλουν σημαντικά στην αποστολή και το σκοπό του Οργανισμού.

One-on-one/ ένας με έναν: Οι κύριες δραστηριότητες coaching λαμβάνουν χώρα μεταξύ του ατόμου ηγέτη(ες) και τον coach.

Develop capacity/ Ανάπτυξη της ικανότητας : Ανάπτυξη νέων τρόπων σκέψης, συναίσθησης, ενέργειας , μάθησης, ηγεσίας, και σε σχέση με τους άλλους χτίζει την ατομική και οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Feedback data/ Δεδομένα ανατροφοδότησης:

Προκειμένου το στέλεχος και κύρια ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν, αποσαφηνίσουν, και να δεσμευτούν στους κατάλληλους στόχους του coaching, χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι συλλογής δεδομένων για τον προσδιορισμό βασικών παραγόντων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται στο οργανωτικό πλαίσιο. Η κατάλληλη χρήση συνεντεύξεων και τυποποιημένων εργαλείων εγγυάται την ακρίβεια και την εγκυρότητα των στοιχείων που συγκεντρώνονται από τους ανθρώπους που εκπροσωπούν ένα φάσμα απόψεων εντός του οργανισμού.

Qualified/ εξειδικευμένος coach: Δεδομένου ότι δεν υπάρχει επίσημη αδειοδότηση για την εξάσκηση του επαγγέλματος του executive coach, είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο Οργανισμός και το στέλεχος/η προστατεύονται γνωρίζοντας τι ικανότητες που απαιτούνται σε βασικά και προηγμένα επίπεδα προκειμένου το coaching να είναι επιτυχές.

Trusted /έμπιστος coach: Ένας coach κερδίζει την εμπιστοσύνη ενός στελέχους και ενός οργανισμού με τη χρήση ηθικών πρακτικών και την εμπιστευτικότητα. Ο coach διατηρεί ισότιμο καθεστώς με το στέλεχος

έτσι ώστε να συμβουλευσει και να καθοδηγήσει έξω από ιεραρχικούς περιορισμούς.

Μέσω της διαδικασίας το executive coaching, σταδιακά, μπορεί να προσεγγίσει πολλές πτυχές του στελέχους όπως την επίδοσή του, το ηγετικό του στυλ, θέματα καριέρας ή προσωπικά.

Παρόλα αυτά υπάρχουν δύο παράγοντες που κάνουν το executive coaching να ξεχωρίζει από τους άλλους τύπους:

1. Για να είναι συστημικά αποτελεσματικό, συνεπάγεται πάντα μια εταιρική σχέση μεταξύ του στελέχους, του coach και του Οργανισμού.
2. Οι επιμέρους στόχοι μιας Executive coaching δέσμευσης πρέπει πάντα να συνδέονται και να υποστηρίζουν στρατηγικούς οργανωτικούς στόχους.

2.6.4 Speciality/Niche Coaching

Για το Speciality/Niche Coaching ο Association for coaching (AC) αναφέρει τον ακόλουθο ορισμό: «Όπως και το personal coaching, αλλά εδώ ο coach είναι ειδικός στην αντιμετώπιση μίας ιδιαίτερης πτυχής της ζωής ενός ατόμου π.χ. στρες, καριέρα, ή ο coach είναι εστιασμένος στην ενίσχυση ενός συγκεκριμένου τμήματος του πληθυσμού όπως γιατροί, νέοι κ.α.».

Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε ότι το Speciality/Niche Coaching είναι εξειδικευμένο coaching σε συγκεκριμένες ανάγκες ενός επαγγελματικού κλάδου (π.χ. Health, education κ.α.) ή πτυχής της ζωής ενός ατόμου.(π.χ. career coaching).

2.6.5 Group/Team Coaching

Οι Hackman & Wageman (2005) έκαναν την πρώτη σημαντική προσπάθεια για να δώσουν έναν ορισμό για το team coaching περιγράφοντάς το ως « μια άμεση παρέμβαση σε μια ομάδα με στόχο να

βοηθήσει τα μέλη της να κάνουν συντονισμένη και σωστή χρήση των συλλογικών πόρων τους, για την ολοκλήρωση της εργασίας της ομάδας».

Ο Clutterbuck (2010) υποστηρίζει ότι αυτή η θεωρητική προσέγγιση έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό απόδοσης. Αντίθετα ο ίδιος ανέπτυξε έναν ορισμό για το team coaching με έμφαση στον εκπαιδευτικό του ρόλο: "*... μια μαθησιακή παρέμβαση που αποσκοπεί στην αύξηση της συλλογικής ικανότητας και των επιδόσεων μιας ομάδας, εφαρμόζοντας τις αρχές του coaching για υποβοηθούμενο προβληματισμό, ανάλυση και κίνητρο για αλλαγή*".

Ο ορισμός που δίνεται από τον Association for coaching (AC) για το Group/Team Coaching είναι: «Όπως και το personal coaching, αλλά εδώ ο coach δουλεύει με έναν αριθμό ατόμων είτε για να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος μιας ομάδας είτε για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου τα άτομα θα μπορούν να κάνουν coaching μεταξύ τους».

Επομένως το Group/Team Coaching αφορά στις ομάδες εργαζομένων ή στελεχών είτε για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, είτε για την εισαγωγή κουλτούρας coaching σε έναν Οργανισμό.

2.6.6 Εσωτερικό/Εξωτερικό Coaching

Τέλος μέσα από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας τόσο σε πρωτογενής πηγές (Jarvis, 2004; Rock & Donde, 2008; Wilson C. 2004,2011) όσο και σε δευτερογενής πηγές όπως η έρευνα του Manchester Business School για το NHS UK (2005), εντοπίσαμε και δύο άλλες διακρίσεις του coaching:

- το **εσωτερικό Coaching** όταν το coaching έχει ενταχθεί στην κουλτούρα του Οργανισμού και το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει το peer coaching (coaching μεταξύ συναδέλφων) ή όταν ο coach είναι κάποιο ανώτερο στέλεχος του Οργανισμού
- στο **εξωτερικό coaching** όταν ο coach είναι εξωτερικός συνεργάτης.

2.7 Βασικά οφέλη του coaching

Από την διερεύνηση των πρωτογενών πηγών διαπιστώθηκε ότι πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν εστιάσει την προσοχή τους στα οφέλη του coaching. Κάποιοι εστίασαν στην συμβολή του στην οργανωσιακή αλλαγή, D. Rock & R. Donte (2008) J. Rolfe (2010), A. Wild (2001), άλλοι στην οργανωσιακή ανάπτυξη Rosinski P. (2011) την οργανωσιακή απόδοση και την απόδοση της επένδυσης, A. Walker-Fraser (2011), άλλοι εστίασαν στην ανάπτυξη και βελτίωση της ηγεσίας, Giglio et al. (1998), στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Bond & Seneque (2012) και στη βελτίωση της απόδοσης, Phillips R, (1995).

Παρότι έχει γίνει πολύ λόγος για την απόδοση της επένδυσης στα προγράμματα coaching η συμβολή του στα αποτελέσματα ενός οργανισμού δεν είναι πάντα ευθέως μετρήσιμη. Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία και τις μελέτες που έχουν καταγραφεί το coaching μπορεί να συνεισφέρει στα αποτελέσματα ενός οργανισμού με πολλαπλό τρόπο, μέσω της βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, της αύξησης της παραγωγικότητας, της μείωσης των λαθών, της ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών και της αύξησης της ομαδικότητας λειτουργώντας σε ένα πνεύμα που βασίζεται στην αλληλοεκτίμηση, τη συνεχή βελτίωση και την δέσμευση σε κοινό στόχο. Έτσι, ένας οργανισμός απολαμβάνει υψηλότερα αποτελέσματα και παραγωγικότερο κλίμα συνεργασίας με την ενεργό συμμετοχή και αυτοδέσμευση των ιδίων των εργαζομένων.

Από τις δευτερογενείς πηγές τα αποτελέσματα της εξέτασης του θέματος ανέδειξαν τα εξής:

Σύμφωνα με τον ICF τέσσερα είναι τα βασικά οφέλη του coaching:

- **Αυξημένη Παραγωγικότητα**

Το Επαγγελματικό coaching στοχεύει ρητά στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ξεκλειδώνει λανθάνουσες πηγές παραγωγικότητας και στηρίζει τα άτομα να ακολουθήσουν νέες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα.

- **Θετικοί Άνθρωποι**

Εν όψει των συνεχόμενων προκλήσεων σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο η ενίσχυση και αποκατάσταση της αυτοπεποίθησης των ανθρώπων για να τις αντιμετωπίσουν είναι ζωτικής σημασίας πρώτα πρώτα για τους ίδιους και συγχρόνως για την εργασία τους.

- **Απόδοση Επένδυσης**

Η σχέση coach-πελάτη δημιουργεί γνώση και θετικές δράσεις με δέσμευση στα μετρήσιμα αποτελέσματα με πολύ υψηλά ποσοστά απόδοσης της επένδυσης σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο.

- **Ικανοποιημένοι πελάτες**

Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών ή των ατόμων που συνεργάζονται με έναν coach μένουν σε μέγιστο βαθμό ικανοποιημένοι.

Στην παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη το 2013 από την ICF αναδείχθηκαν ιδιαίτερα τα παρακάτω σημεία ως τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικότερα το coaching:

- Η ανάπτυξη της ηγεσίας και επιδόσεις
- Αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων
- Μειωμένη τριβή και
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας.



Πίνακας 3: Πηγή Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (2012)

Ακόμα στην 1^η έρευνα που διεξήγαγε ο Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (HCA/EMCC Greece) με την υποστήριξη του ΣΔΑΔΕ και ΕΙΜΑΔ/ΕΕΔΕ το 2011-2012 για το coaching στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι λόγοι που επιλέγουν το coaching οι ελληνικοί οργανισμοί είναι η απόδοση τόσο σε επαγγελματικό(86%) όσο και ατομικό επίπεδο(82%), θέματα ηγεσίας (77%) και διαχείριση της αλλαγής(77%). Ακόμα σημειώθηκε ότι οι πιο σημαντικοί στόχοι που πέτυχαν οι συμμετέχοντες μέσω του coaching ήταν:

- Η επαγγελματική & προσωπική επίγνωση (63%)
- Η λήψη αποφάσεων (58%)
- Η ανάπτυξη/βελτίωση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων (50%)

Επιπλέον όπως αναφέρεται στην ίδια έρευνα η επιρροή του coaching είχε επιτυχή αποτελέσματα στην απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ηγεσίας (86%).

Μια ακόμη έρευνα στην οποία αξίζει να αναφερθούμε είναι αυτή της American Management Association με τίτλο “COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES”, που διεξήγαγε σε πάνω από 1000 στελέχη από όλο τον κόσμο το 2008, διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί τους χρησιμοποιούν το coaching για τους κάτωθι σκοπούς :

- Βελτίωση ατομικής απόδοσης/παραγωγικότητας (79%)
- Ανάπτυξη ηγεσίας / το σχεδιασμό διαδοχής (63%)
- Αύξηση επιπέδων ατομικών δεξιοτήτων εργαζομένων(60%)
- Βελτίωση οργανωσιακής απόδοσης (56%)
- Διαχείριση ειδικών προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (44%)
- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (41%)
- Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων των οποίων ο προϊστάμενος δέχεται coaching (26%)
- Βελτίωση αποτελεσμάτων προσλήψεων (24%)

To what extent does your organization use coaching for the following purposes?*



*Percent using coaching frequently or a great deal for this purpose.

Εικόνα 8 Πηγή: COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES- American Management Association (2008)

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τα οφέλη σε δύο κυρίως κατηγορίες:

2.7.1 Ατομικά Οφέλη

Όπου το άτομο:

- Μαθαίνει να λύνει τα προβλήματά του
- Βελτιώνει τις διαχειριστικές και διαπροσωπικές του ικανότητες
- Βελτιώνει τις σχέσεις με συναδέλφους
- Μαθαίνει πως να αναγνωρίζει και να δρα στις ανάγκες ανάπτυξης
- Αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αποτελεσματικότερη και πιο δυναμική αντιμετώπιση των άλλων ανθρώπων
- Βελτιώνει την απόδοσή του
- Αποκτά νέες ικανότητες και δεξιότητες
- Αναπτύσσει μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή
- Βελτιώνει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής
- Μειώνει τα επίπεδα του στρες

2.7.2 Οφέλη για τον Οργανισμό

Η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching στον Οργανισμό μπορεί να τον βοηθήσει :

- Στη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών και γενικότερα της αξίας του Οργανισμού
- Μπορεί να συνεισφέρει στην δέσμευση και ικανοποίηση του προσωπικού, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της συγκράτησής του
- Δείχνει στους εργαζόμενους ότι ο οργανισμός έχει δεσμευτεί για την ανάπτυξη του προσωπικού του βοηθώντας το να βελτιώσει τις δεξιότητές του
- Υποστηρίζει τα στελέχη που έχουν προαχθεί σε νέα θέση ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες αρμοδιότητες
- Βοηθά τους εργαζόμενους να λύσουν τα προσωπικά τους ζητήματα που πιθανών να επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία
- Αποκτά μια ικανοποιητική διαδικασία για αυτό-ανάπτυξη
- Υποστηρίζει άλλες αναπτυξιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες του.

2.7.3 Πότε πρέπει να επιλέγετε η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching

Αν το coaching είναι η πιο πρόσφορη παρέμβαση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως: αν οι οργανωσιακές συνθήκες το επιτρέπουν, αν η συγκεκριμένη αναπτυξιακή δράση είναι η καταλληλότερη για τον υποψήφιο καθώς και αν ο υποψήφιος είναι έτοιμος να το δεχθεί. Οι παραπάνω συνθήκες θα πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να λαμβάνονται ορθές αποφάσεις για το η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching αποτελούν την κατάλληλη απάντηση.

Σύμφωνα με την Jessica Jarvis (2004) στον οδηγό της CIPD για το coaching, για να είναι πετυχημένη μια δράση συμμετοχής σε προγράμματα coaching το οργανωσιακό κλίμα και η κουλτούρα του Οργανισμού θα πρέπει να υποστηρίζει δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες οργανωτικές καταστάσεις όπου το coaching μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατάλληλο ως αναπτυξιακή παρέμβαση. Μερικά παραδείγματα αυτών είναι:

Έλλειψη ταλέντων. Όταν οι οργανισμοί υποφέρουν από σημαντικές ελλείψεις δεξιοτήτων, τα χρήματα μπορούν να δαπανηθούν καλύτερα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εν ενεργεία υπαλλήλων μέσω παρεμβάσεων όπως coaching, αντί να ξοδέψουν πολλά χρήματα για την πρόσληψη εξωτερικών υποψηφίων.

Μικρές ή ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Οι άνθρωποι που συστήνουν αρχικά μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν κατ'ανάγκη τις ικανότητες για να διαχειριστούν τις επιχειρήσεις τους καθώς μεγαλώνουν και τον αυξανόμενο αριθμό των ανθρώπων που χρειάζονται να απασχολούν. Είναι επίσης πιθανό να πρέπει να είναι μακριά από την εργασία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα για τις δραστηριότητες ανάπτυξης. Σε αυτήν την κατάσταση, το coaching μπορεί να προσφέρει στοχευμένη, και γρήγορη ανάπτυξη σε συγκεκριμένα θέματα / τομείς και να προσαρμοστεί στο πολυάσχολο πρόγραμμά τους.

Πεποίθηση ότι το coaching μπορεί να προσφέρει μακροπρόθεσμη βελτίωση της απόδοσης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν στο coaching, όταν νομίζουν ότι θα αποφέρει σημαντικές και μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στην απόδοση των ατόμων - δηλαδή ότι η μελλοντική απόδοση τους θα υπερβεί κατά πολύ την τρέχουσα απόδοση, γεγονός που μπορεί να μεταφραστεί σε επιχειρηματικά οφέλη.

Ο οργανισμός αναμένει ότι η συμπεριφορά μπορεί να αλλάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν στο coaching, μόνο αν νομίζουν ότι τα θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι δυνατόν να επιλυθούν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Κατά τις περιόδους οργανωτικών αλλαγών. Κατά την περίοδο σημαντικών οργανωτικών αλλαγών μπορεί να απαιτηθούν σημαντικές αλλαγές στη συμπεριφορά και τη στάση κάποιων υπαλλήλων, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες δομές ή κουλτούρες. Το coaching μπορεί να βοηθήσει τα άτομα αυτά να κάνουν αυτές τις απαραίτητες αλλαγές.

Αλλαγή θέσης εργασίας. Το Coaching μπορεί να βοηθήσει τα άτομα που μετακινούνται σε μια νέα θέση εργασίας που απαιτεί διαφορετικές

δεξιότητες και ικανότητες. Το Coaching μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη βραχυπρόθεσμη παρέμβαση για να βοηθήσει τους ανθρώπους να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν την αλλαγή του ρόλου τους.

Υποστήριξη των εκπατρισμένων. Το Coaching μπορεί να προσφέρει υποστήριξη στους εκπατριζόμενους, οι οποίοι πρέπει να προσαρμοστούν σε μια νέα κουλτούρα και χώρα. Αυτοί οι άνθρωποι συχνά έχουν πολύ συγκεκριμένες απαιτήσεις και χρειάζονται άμεση υποστήριξη δεδομένου ότι συνήθως προκύπτουν θέματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ανάπτυξη των δεξιοτήτων «πολύτιμων ειδικών». Σε περίπτωση που ορισμένοι υπάλληλοι έχουν υψηλά επίπεδα συγκεκριμένων δεξιοτήτων και εμπειρίας (ή κρίσιμες σχέσεις με τους αναδόχους έργων / προμηθευτών κλπ), ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίζει με δυσκολία την αντικατάσταση του ανθρώπινου κεφαλαίου του. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να είναι πιο κατάλληλο να παρέχει coaching σε αυτά τα άτομα ώστε να βελτιώσει ή να αναπτύξει ορισμένες από τις άλλες ικανότητές τους (διαπροσωπικές / διευθυντικές), προκειμένου η σταδιοδρομία τους να μπορεί να εξελιχθεί μέσα στον οργανισμό.

Υποστήριξη για μελλοντικούς ηγέτες ή ανώτερα στελέχη. Ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή στελέχη που προορίζονται για ηγετικούς ρόλους μπορεί να είναι διστακτικοί να παρακολουθήσουν μαθήματα κατάρτισης, καθώς μπορεί να αισθάνονται ότι θα έπρεπε να έχουν ήδη τις δεξιότητες, την εμπειρία κλπ. Σε αυτήν την κατάσταση, το coaching μπορεί να είναι η κατάλληλη παρέμβαση, δεδομένου ότι αποτελεί εμπιστευτική, προσωπική και "ασφαλή» επιλογή ανάπτυξης, όπου οι υποψήφιοι χρησιμοποιούν ένα αντικειμενικό, εξωτερικό πρόσωπο για να τους βοηθήσει με την ανάπτυξη τους.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Οργανωτική ανάπτυξη

Η Οργανωτική Ανάπτυξη (Organizational Development) συνδέεται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων και αποτελεί ένα πεδίο έρευνας, θεωρίας και δράσης που ασχολείται με την επέκταση της γνώσης και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη επιτυχία στις οργανωτικές αλλαγές και την απόδοση. Στόχοι της θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η καλύτερη ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, η αύξηση της παραγωγικότητας, της προσαρμοστικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού. Η Οργανωτική Ανάπτυξη καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, με φαινομενικά αμέτρητες μεταβλητές που τις επηρεάζουν. Παραδείγματα εφαρμογής Οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να είναι από τη δημιουργία ομάδων στα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης ενός Οργανισμού, μια δομική αλλαγή σε μια κοινότητα, ο εμπλουτισμός μιας εργασίας σε μια κατασκευαστική εταιρεία κ.α. Κατά συνέπεια η μελέτη της Οργανωτικής Ανάπτυξης περιλαμβάνει μια μεγάλη γκάμα θεμάτων συμπεριλαμβανομένης των επιπτώσεων της αλλαγής, των μεθόδων της οργανωτικής αλλαγής και των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της.

Ως κλάδος η Οργανωτική Ανάπτυξη (ΟΑ) πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του 1960, έχει μια πορεία άνω των 60 ετών και έχει τις ρίζες της στις μελέτες των ανθρωπίνων σχέσεων και στις κοινωνικές επιστήμες.

Τρεις βασικοί λόγοι ήταν αυτοί που οδήγησαν στην δημιουργία της (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρη, 1990):

1. η ανάγκη δημιουργίας οργανισμών που είναι πιο προσαρμόσιμοι και πιο ευέλικτοι στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
2. την ανάγκη και την επιθυμία των επιστημόνων της οργανωτικής συμπεριφοράς να δοκιμάσουν ευρύτερα στην πράξη ένα σύνολο αρχών και μεθόδων που είχαν σαν στόχο την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων

3. τη διαπίστωση από μέρους των επιχειρήσεων ότι η ανάπτυξη, εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών μιας επιχείρησης, δεν αποτελούσε πάντα λύση στα προβλήματα της λειτουργίας της αλλά έπρεπε να συνοδεύεται από μια παράλληλη προσπάθεια ανάπτυξης ή επίλυσης προβλημάτων που είχαν σχέση με την οργανωτική δομή, την επικοινωνία, τα συστήματα αμοιβών, τις στάσεις – απόψεις των εργαζομένων και άλλους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Όπως αναφέρεται από τον Thomas G. et al,(2015) στο βιβλίο του Organization Development and Change, ο Kurt Lewin (1898-1947) αναγνωρίζεται ευρέως ως ο πατέρας της Οργανωτικής Ανάπτυξης γιατί με το έργο του στις δεκαετίες του 1940 και του 1950 (T-groups, survey feedback, action research) οδήγησε στη δημιουργία του πεδίου της Οργανωτικής Ανάπτυξης για την οποία ακόμα και σήμερα αποτελεί κύρια πηγή του περιεχομένου της και των μεθόδων της.

Σήμερα, ο προσανατολισμός της Οργανωτικής ανάπτυξης έχει επικεντρωθεί στο να ευθυγραμμιστούν οι οργανισμοί με το ταχέως μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον τους μέσω της οργανωτικής μάθησης, τη διαχείριση της γνώσης και το μετασχηματισμό των οργανωτικών προτύπων και αξιών. Η κίνηση προς μια πιο ανθρώπινη οικονομία σημαίνει ότι η φιλοσοφία και η προσέγγιση που προσφέρει σήμερα η ΟΑ είναι σε αρμονία με αυτό που συμβαίνει στα ευρύτερα κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά συστήματα. Οι Οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρωτόγνωρες πιέσεις σχετικά με τις δραστηριότητές τους και αυτό το περιβάλλον αναφέρεται συχνά χρησιμοποιώντας το ακρωνύμιο "VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

- Volatility -Μεταβλητότητα: Απροσδόκητη πρόκληση για ένα άγνωστο χρονικό διάστημα
- Uncertainty -Αβεβαιότητα: Άγνωστες αίτιες και επιπτώσεις της αλλαγής του
- Complexity -Πολυπλοκότητα: Υπερβολική διασύνδεση μεταξύ των μεταβλητών
- Ambiguity -Ασάφεια: Άγνωστη, αγνώστους.

Η μονάδα που εξετάζεται στα πλαίσια της Οργανωτικής ανάπτυξης είναι ο οργανισμός και άρα οι προσπάθειες των ειδικών θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη της δυνατότητας οργάνωσης του μέσω

της ευθυγράμμισης της στρατηγικής, τη δομή, τις διαδικασίες διαχείρισης, τους ανθρώπους, τις ανταμοιβές και τις μετρήσεις.

3.2 Ορισμός της Οργανωτικής Ανάπτυξης

Η Οργανωτική Ανάπτυξη (ΟΑ) αποτελεί ένα πεδίο έρευνας, θεωρίας και πρακτικής αφιερωμένη στην επέκταση της γνώσης και της αποτελεσματικότητας των ανθρώπων για την επίτευξη πιο επιτυχημένων οργανωτικών αλλαγών και την απόδοσή τους. Η ΟΑ είναι μια διαδικασία συνεχούς διάγνωσης, σχεδιασμού δράσης, υλοποίησης και αξιολόγησης, με σκοπό τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων στους οργανισμούς ώστε να βελτιώσουν την ικανότητά τους για την επίλυση των προβλημάτων και τη διαχείριση των μελλοντικών αλλαγών.

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την Οργανωτική Ανάπτυξη παρατηρήσαμε ότι έχει καταγραφεί μεγάλη ποικιλία ορισμών με μικρές διαφορές μεταξύ τους ανάλογα με το που εστιάζουν και που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση. Έτσι έχουμε την διαχείριση από την κορυφή (Beckhard,1969), βελτίωση μεγάλου βεληνεκούς ειδικά σε ότι αφορά στην ικανότητα για αλλαγή με την βοήθεια συμβούλων (French,1969), μια πληθώρα διαδικασιών σε όλο το σύστημα (Beer,1980), ενώ οι Blake και Mouton (1969) επικεντρώνονται στον «Οργανισμό ως σύνολο» με κάθε έννοια της λέξης, και τέλος στην προγραμματισμένη αλλαγή με έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα (Burke, 1982,1994). Τα τελευταία χρόνια οι ορισμοί τείνουν να διαφοροποιούνται και να είναι πιο ολιστικοί ώστε να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο ρόλο της Οργανωτικής Ανάπτυξης. Μάλιστα, σύμφωνα με μια πιο πρόσφατη μελέτη των R. Hamlin et al (2009) στην οποία συλλέχθηκαν πάνω από 29 ορισμοί για την Οργανωτική ανάπτυξη κατέληξαν ότι Οργανωτική ανάπτυξη (OD) είναι : «κάθε συστηματική διαδικασία ή δραστηριότητα η οποία μεγιστοποιεί την οργανωτική λειτουργία, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μέσω της ανάπτυξης της ικανότητας ενός οργανισμού να λύνει προβλήματα και να επιφέρει ευεργετικές αλλαγές και ανανέωση στις δομές, συστήματα και την κουλτούρα του, και η οποία βοηθά τους ανθρώπους στους οργανισμούς να βελτιώσουν την καθημερινή τους

οργανωτική ζωή και ευημερία, ενισχύει τόσο την ατομική όσο και την ομαδική και οργανωτική μάθηση και ανάπτυξη» .

Από τους αρχικούς ορισμούς παραθέτουμε ενδεικτικά του πιο κλασσικούς όπως :

του Richard Beckhard (1969) που θεωρείται ένας από τους θεμελιωτές της Οργανωτικής Ανάπτυξης και ο οποίος έδωσε έναν από τους πιο βασικούς ορισμούς της όπου «Οργανωσιακή Ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια (1) προγραμματισμένη, (2) για ολόκληρο τον οργανισμό, και (3) που διαχειρίζεται από την κορυφή, ώστε (4) να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την υγεία της οργάνωσης μέσω (5) προγραμματισμένων παρεμβάσεων στις οργανωτικές «διαδικασίες», χρησιμοποιώντας τη γνώση των Επιστημών συμπεριφοράς, ή Συμπεριφορικές επιστήμες.

Ο W. Bennis (1969) πάλι επικεντρώνεται στην στρατηγική ορίζοντας ότι: «Οργανωτική ανάπτυξη είναι η αντιμετώπιση της αλλαγής, με τη βοήθεια μιας σύνθετης εκπαιδευτικής στρατηγικής που αποβλέπει στην αλλαγή πεποιθήσεων, στάσεων, αξιών και δομών των οργανισμών για την καλύτερη προσαρμογή τους στις νέες τεχνολογίες, αγορές και ευκαιρίες καθώς και στον ιλιγγιώδη ρυθμό της ίδιας της αλλαγής».

Ακόμα ο Wendell French(1969) όρισε την Οργανωτική Ανάπτυξη ως «Μια προσπάθεια μεγάλης εμβέλειας για τη βελτίωση των δυνατοτήτων επίλυσης προβλημάτων ενός οργανισμού και της ικανότητάς του να αντιμετωπίσει τις αλλαγές από το εξωτερικό του περιβάλλον με τη βοήθεια εξωτερικών ή εσωτερικών επιστημονικών συμβούλων της συμπεριφοράς, ή παράγοντες αλλαγής, όπως ονομάζονται μερικές φορές».

Από τους πιο σύγχρονους ορισμούς θα αναφέρουμε αυτόν των Cummings & Worley(2005) : «Οργανωτική ανάπτυξη είναι ένα σύστημα ευρείας εφαρμογής της γνώσης των συμπεριφορικών επιστημών για τη σχεδιαζόμενη ανάπτυξη και ενίσχυση των στρατηγικών, των δομών και των διαδικασιών που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του Οργανισμού»

Και τέλος την ολιστική προσέγγιση του McLean(2006) όπου αναφέρει ότι « Οργανωτική ανάπτυξη είναι κάθε διαδικασία ή δραστηριότητα, με βάση τις επιστήμες συμπεριφοράς, η οποία είτε αρχικά είτε

μακροπρόθεσμα, δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί σε ένα οργανωτικό περιβάλλον βελτιωμένη, γνώση, εμπειρία, παραγωγικότητα, ικανοποίηση, εισόδημα, διαπροσωπικές σχέσεις, και άλλα επιθυμητά αποτελέσματα , είτε για προσωπικό ή για ομαδικό κέρδος, ή προς όφελος του οργανισμού, της κοινότητας, του έθνους, ή σε τελική ανάλυση, του συνόλου της ανθρωπότητας».



Εικόνα 9 Πηγή : <http://organisationdevelopment.org>

3.3 Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού

Η Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (HRD) αποτελεί μια από τις πιο βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπινες οντότητες, βασίζονται στην ανθρώπινη εμπειρία, προκειμένου να καθιερώσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους και ότι HRD επαγγελματίες είναι υποστηρικτές των ατομικών και ομαδικών μεθόδων εργασίας και την οργανωτική ακεραιότητα (Arif Hassan, 2007).

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Development) ως επιστήμη αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία 20 χρόνια αποτελώντας αυτόνομο γνωστικό αντικείμενο σε πανεπιστήμια και σχολές (Garavan et al, 2004).

Αρκετά μοντέλα της HRD καθορίζουν μια σειρά από πρακτικές οι οποίες, αν ακολουθηθούν, είναι πιθανό να συμβάλλουν στη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου βάσει του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (DeGeus, 1997, Currie, 1998, Willis, 1997). Τα μοντέλα αυτά ουσιαστικά υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού από τους οργανισμούς συμβάλλουν στην οργανωσιακή και ατομική

απόδοση, στην υψηλή αποδοτικότητα (Sandberg, 2000), στην υψηλή ποιότητα επίλυσης προβλημάτων ατομικών και οργανωτικών (Schroder, 1989), στην υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση (Iles et al. , 1990), και στην ενισχυμένη οργανωσιακή διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού(Robertson et al., 1991).

Σήμερα λίγοι θέτουν σε αμφισβήτηση τη σημασία των ανθρώπινων πόρων ως σημαντικό οικονομικό παράγοντα. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τους Οργανισμούς στο να αποκτούν και να διατηρούν ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σήμερα και του μέλλοντος. Ακόμα, τους βοηθά να αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού η επένδυση στη Γνώση μπορεί να τους δώσει την διαφοροποίηση που χρειάζονται από τον ανταγωνισμό, να αυξήσει την απόδοση, την παραγωγικότητα και την καινοτομία.

Τα παραπάνω έρχεται να ενισχύσει και η έρευνα των Garavan et al. (1995,2001), η οποία υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων και ότι οι άνθρωποι πόροι ενός Οργανισμού αποτελούν σημαντικό μέρος του Κεφαλαίου του. Ως αναπόσπαστο μέρος λοιπόν της διάρθρωσής του, πρέπει και αυτό να αναπτύσσεται ώστε να προσδίδει μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό. Άρα οι προσπάθειες ανάπτυξης και εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων του Οργανισμού πρέπει να θεωρούνται ως επένδυση που αυξάνει την αξία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου του, αφού ενισχύονται οι γνώσεις, οι ικανότητες και δεξιότητες του.

Στόχος, λοιπόν του οργανισμού είναι μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, να βρεθούν τρόποι με τους οποίους αυτή η αξία θα αναπτυχθεί προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι ο οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί στην συνολική ανάπτυξή του, να προσαρμοστεί με μεγαλύτερη ευκολία στις αλλαγές και να επιτύχει με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους του.

Όσον αφορά τις σημερινές αντιλήψεις για τους στόχους της ανάπτυξης του Ανθρώπινου δυναμικού όπως αναφέρεται ο R. Wayne Pace (founding president of the Academy of Human Resource Development) σε συνέντευξή του το 2012 αναφέρει ότι : «ο στόχος του HRD είναι να επιτύχει την μέγιστη ποιότητα εργασιακής ζωής για τους εργαζόμενους

και την παραγωγή της καλύτερης δυνατής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στο περιβάλλον και στο πλαίσιο στο οποίο ο οργανισμός αναπτύσσεται. Αυτό αναφέρεται κυρίως στους επαγγελματίες που εργάζονται στην μονάδα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Ο στόχος όσων ασχολούνται σε αυτό το πεδίο είναι να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη τόσο στο κοινωνικό όσο και στο τεχνικό σύστημα του (Gareth Bell, 2012).

Ακόμα αξίζει να αναφέρουμε η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο ή σε επίπεδο οργανισμού αλλά και σε εθνικό επίπεδο.

Μάλιστα η Ευρωπαϊκή κοινότητα υποστηρίζει πρωτοβουλίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο όσον αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση και τα προγράμματα ανάπτυξης που παρέχονται από τους Οργανισμούς όσο και την συμμετοχή των ατόμων σε προγράμματα δια βίου μάθησης και την εκπαίδευση, ως μέρος της στρατηγικής της «Europe 2020 strategy for smart, sustainable and inclusive growth» πιστεύοντας ότι η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει στην έξοδο από την κρίση (Council Resolution on a renewed European agenda for adult learning, 2011/C 372/01).

Την ενίσχυση της θέσης αυτής υποστηρίζουν τόσο μελέτες της Eurostat¹¹ (Smarter, greener, more inclusive? Indicators To Support The Europe 2020 Strategy, 2016) όσο και η παγκόσμια έρευνα της PWC¹² όπου σύμφωνα με την καταγραφή των απόψεων των CEO για το έτος 2017 αναφέρεται η σημαντικότητα της εξεύρεσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλέντων ενόψει της μετάβασης στη digital age.

3.3.1 Ορισμός της Ανάπτυξης Ανθρώπινου δυναμικού

Μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αναζητήσαμε τους ορισμούς για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας και η

¹¹ Additionally, the Europe 2020 strategy puts particular effort into making sure that higher education programmes develop the skills relevant to the world of work, both for meeting future labour demand and for ensuring the long-term attractiveness of higher education. Moreover, the European Council's Resolution (40) on a renewed European agenda for adult learning addresses the challenge of raising participation rates of adults in lifelong learning activities (Smarter, greener, more inclusive? INDICATORS TO SUPPORT THE EUROPE 2020 STRATEGY, Eurostat_edition 2016)

¹² <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/talent.html>

αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σημαντικό θέμα της στρατηγικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων (Garavan, 1991, 2007, McCracken και Wallace, 2000, Ellinger & Ellinger, 2014).

Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι ορισμοί που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ποικίλουν αισθητά από τότε που πρωτοεμφανίσθηκε στη δεκαετία του 1970 έως σήμερα, με πρώτους εκφραστές τους Harbison and Myers (1964) και τον Leonard Nadler (1970). Ενδεικτικά στη μελέτη Weinberger το 1998, αναφέρονται περισσότεροι από 15 ορισμοί, χωρίς όμως να υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού γεγονός που συνεχίσει να αποτελεί σημείο συζήτησης και σκέψης έως σήμερα. Αυτό οφείλεται κυρίως στην διαφορετική αντιμετώπιση του θέματος και στις αντιλήψεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από κουλτούρα σε κουλτούρα (Lee,2013) καθώς και στην προσέγγιση που έχει ο κάθε ερευνητής σύμφωνα με την ανθρωπιστική ή την επιχειρηματική φιλοσοφία.

Σε μια προσπάθεια σύγκλισης των διαφορετικών απόψεων σε ένα παγκόσμια αποδεκτό ορισμό ορισμένοι από τους παραπάνω μελετητές υποστηρίζουν ότι «η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα πεδίο μελέτης και πρακτικής, που επιδιώκει την ενίσχυση της μάθησης και διευκολύνει τις αλλαγές στην οργάνωση σε ατομικό, ομαδικό και κοινωνικό επίπεδο, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την οικοδόμηση ικανοτήτων και εξειδίκευσης» (McLean και McLean, 2001).

Όπως αναφέρεται στην έρευνα του Hassan A.(2007) άλλοι όπως ο Swanson (2001) ορίζουν ότι «Η Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (HRD) είναι μια διαδικασία ανάπτυξης ή / και απελευθέρωσης γνώσης μέσω της οργανωσιακής ανάπτυξης (OD) την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης».

Ο Garavan (1991) από την άλλη ορίζει ότι «Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στρατηγική διαχείριση της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της Διοικητικής / επαγγελματικής εκπαιδευτικής παρέμβασης, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ενώ

ταυτόχρονα εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση της γνώσης και των δεξιοτήτων των μεμονωμένων εργαζομένων».

Επιπλέον, σύμφωνα με τον L.Yorks (2005) «η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (HRD) ορίζεται τόσο ως οργανωτικός ρόλος όσο και ως τομέας επαγγελματικής πρακτικής. Βασικός σκοπός της είναι να συμβάλει τόσο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική επίδοση όσο και στην πιο άμεση βελτίωση των επιδόσεων μέσω της διασφάλισης ότι τα μέλη του οργανισμού έχουν πρόσβαση σε πόρους για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους για απόδοση και κατευθύνει την εμπειρία τους στο πλαίσιο των στρατηγικών αναγκών του οργανισμού και τις απαιτήσεις της εργασίας τους.»

Σε αυτό συμφωνούν και οι Swanson και Holton (2009) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι στρατηγικής σημασίας για τις οργανώσεις όταν «θα βασίζεται στις επιδόσεις, αποδεικνύει τη στρατηγική της ικανότητάς τους, και ανταποκρίνεται στην αναδυόμενη φύση της στρατηγικής».

<p>Harrison & Kessels (2004) British and Dutch perspective</p>	<p>Η HRD ως οργανωτική διαδικασία "περιλαμβάνει τον ικανό σχεδιασμό και διευκόλυνση μιας ποικιλίας επίσημων και άτυπων διαδικασιών μάθησης, γνώσεων και εμπειριών κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικά, στον χώρο εργασίας, προκειμένου να ενισχυθεί η οργανωτική πρόοδος και οι ατομικές δυνατότητες, μέσω της ικανότητας, της προσαρμοστικότητας, της συνεργασίας και των δραστηριοτήτων για δημιουργία γνώσης, όλων όσων εργάζονται για τον Οργανισμό".</p>
<p>Hamlin (2004) British perspective</p>	<p>Η HRD περιλαμβάνει προγραμματισμένες δραστηριότητες και διαδικασίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οργανωτικής και ατομικής μάθησης, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη μεγιστοποίηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και απόδοσης και βοηθά στην επίτευξη αποτελεσματικής και ευεργετικής αλλαγής εντός και εκτός των ορίων των οργανισμών.</p>
<p>Yorks (2005) American perspective</p>	<p>HRD ορίζεται «τόσο ως οργανωτικός ρόλος όσο και ως τομέας της επαγγελματικής πρακτικής. Ο βασικός σκοπός της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να συμβάλλει τόσο σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιδόσεις όσο και στην άμεση βελτίωση της απόδοσης, εξασφαλίζοντας ότι τα μέλη της οργανισμού έχουν πρόσβαση σε πόρους, για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους για απόδοση και για στοχευμένη εμπειρία, στο πλαίσιο των στρατηγικών αναγκών του οργανισμού και των απαιτήσεων της δουλειάς τους».</p>

Πίνακας 4: Σύγχρονες απόψεις για την Ανάπτυξη ανθρώπινου Δυναμικού (HRD)-(Αγγλική, Γερμανική και Αμερικανική)

Συνήθως μιλώντας για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αναφερόμαστε σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών των ανθρώπων, που μπορεί να αναφέρονται σε τυπικές πτυχές όπως η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η ηλικία αλλά και σε λιγότερο τυπικές όπως οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η καριέρα, το ταλέντο, τα κίνητρα κ.α. που μπορεί να δημιουργήσουν μια οικονομική απόδοση.

3.3.2 Λειτουργία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (HRD) είναι η δραστηριότητα με την οποία οι άνθρωποι πόροι βελτιώνονται. Δεν ασχολείται μόνο με τη μάθηση αλλά και με τη διαχείρισή της, δηλαδή με τις παρεμβάσεις που διευκολύνουν τη διαδικασία μάθησης.

Στόχος της Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ενθάρρυνση των εργαζόμενων σε όλα τα επίπεδα για απόκτηση νέων γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα βελτιώσουν την απόδοσή τους, θα αυξήσουν την ικανοποίησή τους από την εργασία και θα ενισχύσουν την αφοσίωσή τους στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται. Η συμβολή της λοιπόν στην υλοποίηση της στρατηγικής των Οργανισμών είναι αποφασιστική. Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όπως έχει αναλυθεί έχει τις εξής τέσσερις λειτουργίες:

- Οργανωτική ανάπτυξη – Organization Development(OD).
- Εξέλιξη της σταδιοδρομίας – Career Development (CD).
- Κατάρτιση και ανάπτυξη- Training & Development (T & D).
- Βελτίωση της επίδοσης - Performance Improvement(PI) (Yorks,2005; McGuire και Cseh,2006; Wang και McLean, 2007; Abdullah, 2009 και Tome E. 2011).

Ακόμα, όπως αναφέρεται στην έρευνα του Hassan A., (2007), ο T.V. Rao (2007) προσδιόρισε ότι η λειτουργία της Ανάπτυξης Ανθρώπινου δυναμικού (HRD) έχει τους ακόλουθους ρόλους:

- Ανάπτυξη που ενεργοποιεί τις ικανότητες στα άτομα και στο σύστημα.
- Ενσωμάτωση της ανάπτυξης των ανθρώπων με την οργανωτική ανάπτυξη.

- Μεγιστοποίηση των ευκαιριών μάθησης των ατόμων στους οργανισμούς μέσω διαφόρων μηχανισμών, με αυτονομία και ευθύνη.
- Αποκέντρωση, ανάθεση και κοινή ευθύνη.
- Εξισορρόπηση της αλλαγής και προσαρμογή.
- Οικοδόμηση ανατροφοδότησης και ενίσχυσης των μηχανισμών, κ.λπ.

3.4 Μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παίζει όπως προαναφέραμε σημαντικό ρόλο μέσα σε έναν οργανισμό. Οι κυριότερες μέθοδοι ανάπτυξης που συνήθως ακολουθούνται είναι δύο :

α. η επίσημη εκπαίδευση και επιμόρφωση όπου οι οργανισμοί προθυμοποιούνται να χρηματοδοτήσουν προγράμματα εξειδίκευσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων ή οτιδήποτε άλλο βοηθά στην ανάπτυξή τους όπως συμμετοχή σε συνέδρια, προγράμματα coaching, mentoring, κ.α., προκειμένου τα στελέχη τους να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες ακολούθως θα χρησιμοποιήσουν προς όφελος της ανάπτυξης του Οργανισμού

β. η εργασιακή εμπειρία σε διάφορους τομείς της επιχείρησης (job rotation), όπου ο εργαζόμενος αποκτά εργασιακή εμπειρία και εξοικείωση με πολλούς τομείς μέσα σε έναν οργανισμό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους στόχους και τις στρατηγικές του Οργανισμού αλλά και να βελτιώνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του.

Τα προγράμματα για την ανάπτυξη του προσωπικού μπορεί να είναι :

α. **βραχυπρόθεσμα προγράμματα** προσανατολισμού τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες επιμόρφωσης του προσωπικού

β. **μεσοπρόθεσμα προγράμματα** με σκοπό την εξειδίκευση σε ειδικά θέματα και

γ. **μακροπρόθεσμα προγράμματα** ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις αντιλήψεις και το σχεδιασμό των μελλοντικών αναγκών (Latchem C. και Lockwood F. , 1998).

3.5 Ανάπτυξη Στελεχών

Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα και ιδιαίτερα των στελεχών είναι σημαντική για κάθε Οργανισμό που επιδιώκει την ανάπτυξή του και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα δε για τους Οργανισμούς που εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης και ενθαρρύνουν το προσωπικό τους για συμμετοχή σε αυτά έχουν καταγραφεί από μελέτες και στατιστικές έρευνες τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Ανάπτυξη Στελεχών αν και εντάσσεται στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ξεχωριστό πεδίο έρευνας κυρίως γιατί αποτελεί κρίσιμη και συνεχή πρόκληση για πολλούς οργανισμούς που δρουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Νέες μέθοδοι και τεχνικές αναζητούνται ώστε τα σύγχρονα στελέχη να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην πολυπλοκότητα των προβλημάτων και την αβεβαιότητα του σήμερα.

Ο E.H. Schein (1992) μιλώντας για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών το προσδιόρισε σαν το πρόβλημα μίας επιχείρησης για το πώς θα μπορέσει να επηρεάσει τα πιστεύω, τις στάσεις και τις αξίες ενός ατόμου, με σκοπό να το αναπτύξει ώστε να επωφεληθεί από αυτό και το στέλεχος αλλά και η ίδια. Ο ίδιος αργότερα, αναφερόμενος στο ρόλο του ηγέτη και της οργανωσιακής κουλτούρας, επισήμανε το σημαντικό ρόλο της διαρκούς μάθησης και της ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών, προκειμένου να μπορούν να διαχειριστούν το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ενός οργανισμού, να εισαγάγουν καινοτομίες και αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας μέσα σε έναν Οργανισμό κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του αλλά και θα μπορούν να ανταπεξέλθουν και να διαχειριστούν τις νέες συνθήκες, τις αλλαγές και προκλήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα προκύψουν (Schein E.H. ,1992,1995,2004).

3.5.1 Ορισμός της Ανάπτυξης Στελεχών

Αρκετοί ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζουν ότι ως ανάπτυξη στελεχών χαρακτηρίζεται η διαδικασία βελτίωσης των πνευματικών προσόντων τους (διανοητικά και ψυχικά), ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να ανταπεξέρχονται στα πιο πολύπλοκα και πιεστικά καθήκοντα, τα οποία και θα συναντήσουν στις ανώτερες θέσεις εργασίας όπου και θα βρεθούν (Bozionelos, 2006) .

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με την Ανάπτυξη στελεχών διαπιστώθηκε ότι και εδώ επικρατούν οι δύο προγενέστερες απόψεις που αναφέρθηκαν και για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι ανάλογα με την χώρα που προέρχονται και την προσέγγιση που εκπροσωπούν οι ερευνητές έχουμε τις ακόλουθες απόψεις :

α. Η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την συνεχή εκπαίδευση ή επιμόρφωση των στελεχών σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας τους με στόχο τη βελτίωσή τους, άσχετα από τις συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάζει η εργασία τους ή τις δυνατότητες εξέλιξής τους

και

β. Η Ανάπτυξη Στελεχών μπορεί να σημαίνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της εργασίας τους και τις ευκαιρίες για άνοδο και ανάληψη περισσότερων καθηκόντων που τους προσφέρει η επιχείρηση στα πλαίσια μιας προγραμματισμένης σταδιοδρομίας (Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν., 1990).

Παρακάτω αναφέρουμε τους ακόλουθους ορισμούς ως τους πιο ενδεικτικούς:

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και στρατηγικών του οργανισμού" Ashton & Taylor (1974) και Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003)

"Ανάπτυξη στελεχών, είναι ο κλάδος της Επιστήμης του Μανατζμεντ, που περιλαμβάνει το σύνολο των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να βελτιώσουν την απόδοση των στελεχών τους" Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003)

«Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Επιπλέον, οι Koontz και O' Donnell, χρησιμοποιούν τον όρο Ανάπτυξη Ηγετικών Στελεχών (Manager Development), για να αναφερθούν στην εξέλιξη που έχουν τα στελέχη κατά την εκμάθησή τους στο πώς να διοικούν (Koontz και O'Donnell, 1968).

Κεφάλαιο 4^ο

4. Σύνδεση θεωρητικών και ερευνητικών στόχων

4.1 Η επίδραση της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών coaching στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Η ικανότητα ενός Οργανισμού να αξιοποιήσει τις δεξιότητες και τα ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού του για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σημαντικό θέμα στη βιβλιογραφία της στρατηγικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων (Garavan, 1991, 2007, McCracken και Wallace, 2000).

Οι ιδιαίτερα ρευστές κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες που διέπουν τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα την Ελλάδα, ανάγκασαν πολλούς οργανισμούς (πολυεθνικές, μεγάλες αλλά και μικρομεσαίες επιχειρήσεις) να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο που παίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην επιβίωση και ανάπτυξή τους και να επενδύσουν στην ανάπτυξη των στελεχών τους προκειμένου να πετύχουν, σήμερα περισσότερο από ποτέ, τη μέγιστη αξιοποίησή τους. Όπως αναφέρεται και σε άρθρο του J. Broadhurst (2012)¹³ «οι άνθρωποι είναι το κλειδί για την ανάπτυξη των οργανισμών καθώς κατάλαβαν ότι το πιο πολύτιμο εργαλείο τους, όσον αφορά την επιβίωση των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη τους, είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η δέσμευση. Σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι ασχολούνται με τους ανθρώπους, και οι επιχειρήσεις μπορούν να λειτουργήσουν μόνο αν και οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι με τις ιδέες της εταιρείας και κινητοποιημένοι ώστε να υποστηρίξουν και να υλοποιήσουν τα σχέδιά της». Σε ενίσχυση των παραπάνω θέσεων, έρευνες όπως αυτή των Garavan et al. (1995,2001)

¹³ J. Broadhurst : (2012), "Employee development is a great business opportunity", Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss 6 pp. 27 - 30

επιβεβαιώνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων.

Η θετική επίδραση ενσωμάτωσης διαδικασιών coaching ως μέθοδος ανάπτυξης για τους Οργανισμούς αναφέρεται από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας (Rock & Donte: 2008, J.Rolfe :2010, A.Wild :2001, A. Walker-Fraser:2011, Giglio et al:1998, Bond & Seneque:2012, Phillips R:1995,Grand:2006, Gavath:2004 Grand et al:2009). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια διαρκής αύξηση της χρήσης πρακτικών και προγραμμάτων coaching δεδομένου ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το ενσωματώνουν στις δράσεις τους για την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η αναφορά πλήθους πεδίων στα οποία μπορεί να συμβάλει η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching όπως ανάπτυξη δεξιοτήτων, λήψη αποφάσεων, την επίτευξη στόχων (Grant, 2003 & 2009; Green et al., 2006;Gyllensten & Palmer, 2005; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003)¹⁴, βελτίωση της ομαδικότητας και της συνεργασίας, αποτελεσματικότερη ηγεσία, ανάπτυξη στελεχών, κατανόηση και εναρμόνιση με την κουλτούρα του οργανισμού, Οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων- στελεχών κ.α.

Συγκεκριμένα, έρευνα του Manchester Business School για το NHS UK (2005)¹⁵ έδειξαν πως το coaching μπορεί να φέρει σημαντικά οφέλη σε στρατηγικό επίπεδο υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των πωλήσεων, τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας, την ενθάρρυνση ανάληψης ευθύνης, την κινητοποίηση των εργαζομένων, τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός της εταιρείας, την λειτουργικότερη διάχυση της πληροφορίας, την αντιμετώπιση των συνθηκών με νέες λύσεις και ιδέες.

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια μιας αναλυτικής προσέγγισης και παρουσίασης του coaching και των δυνατοτήτων του, μέσω της καταγραφής των απόψεων, αντιλήψεων και θέσεων των Coaches, των εκπροσώπων των Οργανισμών και ιδιαίτερα των HR managers (μέσα στο πλαίσιο του L & D), αλλά και των στελεχών που έχουν παρακολουθήσει

¹⁴ Grand et al (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study

¹⁵ http://literacy.kent.edu/coaching/information/Research/NHS_CDWPCoachingEffectiveness.pdf

προγράμματα coaching. Ακόμα, διερευνήθηκε σε ποια πεδία μπορεί να επιτευχθούν βέλτιστα αποτελέσματα και πως αυτά τα προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων και την οργανωτική ανάπτυξη ενός οργανισμού αλλά και στην προσωπική ανάπτυξη των στελεχών του.

4.2 Η συμβολή των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

«Το coaching είναι η τέχνη της διευκόλυνσης της απελευθέρωσης των δυνατοτήτων των ανθρώπων να φτάσουν ουσιαστικά σημαντικούς στόχους» όπως αναφέρει ο Ph.Rosinski (2003).

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ανάπτυξη Στελεχών διαπιστώθηκε ότι πολλοί συγγραφείς συγκλίνουν στην άποψη ότι πρόκειται για το σύνολο των ενεργειών που καταβάλει ένας οργανισμός για να βελτίωση την απόδοση των στελεχών του, μέσω της αύξησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους (Παπαλεξανδρή Ν.,2001, Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003, Ashton & Taylor 1974). Επιπλέον, μπορούμε να πούμε ότι η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού έχει τις εξής τέσσερις βασικές λειτουργίες:

- Οργανωτική ανάπτυξη (OD),
- Εξέλιξη της σταδιοδρομίας (CD),
- Κατάρτιση και ανάπτυξη (T&D),
- Βελτίωση της επίδοσης (PI) (McGuire και Cseh,2006, Wang και McLean, 2007, Abdullah, 2009, Tomé E. 2011).

Όσον αφορά τις έρευνες από δευτερογενή στοιχεία έχουμε να αναφέρουμε την έρευνα του NHS Leadership Centre του Manchester Business School(2005)¹⁶ η οποία ανέδειξε ότι το coaching έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη στελεχών όπως στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας τους, την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων, τη βελτιωμένη συγκέντρωση και

¹⁶ NHS Leadership Centre, Dr Fielden S. (2005), Literature review: coaching effectiveness – a summary

αυτοεκτίμηση και την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Επιπλέον, στην έρευνα για το coaching στην Ελλάδα που πραγματοποιήθηκε από τον ελληνικό σύνδεσμο της EMCC, Hellenic coaching Accosiation (HCA) το (2011-2012), τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν ότι επιτεύχθηκαν από τα στελέχη που παρακολούθησαν προγράμματα coaching ήταν:

- Καλύτερες επαγγελματικές σχέσεις (81%)
- Αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση (72%)
- Καλύτερη διαχείριση επαγγελματικών θεμάτων (72%)
- Επικοινωνιακές & διαπροσωπικές ικανότητες (72%)
- Εργασιακή απόδοση (61%)

4.3 Η Επίδραση των προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την βιώσιμη ανάπτυξη ενός Οργανισμού και γενικότερα μιας χώρας. Όπως επισημάνθηκε και στην πρόσφατη μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO) για την Ελλάδα¹⁷ ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα μας είναι η βελτίωση της απόδοσης/παραγωγικότητας των Ελληνικών Οργανισμών η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας που χρειάζεται η ελληνική οικονομία.

Είναι δεδομένο ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθαρικοί παράγοντες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας σε ατομικό, εργασιακό και εθνικό επίπεδο. Η αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και μπορεί να προσδώσει σημαντικό πλεονέκτημα για τη επαγγελματική βιωσιμότητα των ατόμων, των Οργανισμών αλλά και της χώρας εν γένει. Αν λοιπόν υπάρξει ανάπτυξη της αξίας των ανθρώπινων πόρων τότε ένας οργανισμός μπορεί να είναι επιτυχημένος. Στόχος λοιπόν κάθε οργανισμού είναι ή θα έπρεπε να είναι, να βρεθούν

¹⁷ Μελέτη ILO, Γενεύη 2014, Μελέτες Για Την Οικονομική Ανάπτυξη Με Δικαιοσύνη : Παραγωγικές Θέσεις Εργασίας Για Την Ελλάδα

τρόποι με τους οποίους αυτή η αξία θα αναπτυχθεί προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το coaching, όπως εντοπίστηκε από αρκετούς ερευνητές, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης μέσω βελτίωσης συγκεκριμένων δεξιοτήτων, αύξησης της δέσμευσής, κατανόησης της αλλαγής, εναρμόνισης με τους στόχους των Οργανισμών τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Ακόμα σύμφωνα με τον ICF ένα από τα βασικά οφέλη του coaching είναι η αυξημένη παραγωγικότητα καθώς το επαγγελματικό coaching στοχεύει ρητά στη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς ξεκλειδώνει λανθάνουσες πηγές παραγωγικότητας και στηρίζει τα άτομα να ακολουθήσουν νέες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα.

Επιπλέον, έρευνες του CIPD UK δείχνουν σημαντική συσχέτιση αναφορικά με την χρήση του coaching και την αύξηση της απόδοσης 92%, της αποτελεσματικότητας 99%, και της κινητοποίησης των εργαζόμενων 53%.

Ένας λοιπόν ακόμα στόχος της έρευνας αυτής ήταν να αναδειχθεί η επίδραση των προγραμμάτων/ τεχνικών coaching στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων – στελεχών μέσα από τις προσωπικές εκτιμήσεις, αντιλήψεις και μαρτυρίες που καταγράφηκαν.

4.4 Εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

Το coaching όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι ένας ραγδαία αναπτυσσόμενος κλάδος με συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση. Όπως είναι φυσικό οι επίσημοι Διεθνείς Οργανισμοί που αφορούν το coaching, όπως το ICF, το EMCC και το AC, αλλά και αυτοί που ασχολούνται με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όπως το CIPD, διεξάγουν ετήσιες έρευνες και μελέτες που αφορούν στη χρήση του, στην αποτελεσματικότητά του σε διάφορα πεδία καθώς και την επιστημονική ανάπτυξη του.

Μάλιστα σύμφωνα με την ετήσια μελέτη του Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)¹⁸ για το έτος 2015, το 75% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι προσφέρουν ήδη κάποιας μορφής προγραμμάτων coaching στο προσωπικό τους, το 13% ότι σχεδιάζει να προσφέρει κάποιο πρόγραμμα το αμέσως προσεχές διάστημα, ενώ μόνο το 9% (κυρίως μικρότερες επιχειρήσεις) απάντησαν ότι δεν προσφέρουν τέτοιο πρόγραμμα και ούτε θα αναπτύξουν τη συγκεκριμένη μέθοδο στο άμεσο μέλλον. Η μελέτη αυτή λοιπόν αποδεικνύει ότι η συγκεκριμένη μέθοδος στο Διεθνές περιβάλλον κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος και κατακτά τη θέση της στις πρακτικές που ακολουθούνται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, παρότι πολλές φορές περιλαμβάνουν και στοιχεία για την Ελλάδα δεν υπάρχουν ξεκάθαρες αναφορές σε αυτή. Ακόμα, όσον αφορά το εύρος της χρήσης του coaching ή τα αποτελέσματά του στις ελληνικούς οργανισμούς δεν υπάρχουν ακόμα αρκετές μελέτες ή έρευνες, κυρίως επειδή στη χώρα μας ο συγκεκριμένος κλάδος άρχισε να αναπτύσσεται μόλις τα τελευταία χρόνια.

Εξαίρεση αποτελούν η πρώτη έρευνα για το coaching στην Ελλάδα που διεξήχθη το 2011-2012 από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching (HCA/EMCC Greece) με την υποστήριξη του ΣΔΑΔΕ και ΕΙΜΑΔ/ΕΕΔΕ το 2011-2012 για και μια έρευνα που έγινε από την εταιρεία συμβούλων ΣΤΕΔΙΜΑ και έχουν δημοσιεύσει τα αποτελέσματά τους.

Ακόμα, αξίζει να αναφέρουμε ότι το coaching αρχίζει να παίρνει τη θέση του και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με την ένταξη προγραμμάτων όπως αυτό που διεξάγεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης(ΕΚΔΔΑ) με τίτλο «Coaching συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» και το «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: η δυναμική της ομάδας - coaching and mentoring».

¹⁸ The CIPD is a registered charity and a company incorporated by Royal Charter. https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα αναζητήσαμε, τα στοιχεία που αποδεικνύουν το πόσο έχει ενταχθεί ως πρακτική το coaching στην Ελλάδα αλλά και ποια είναι τα επικρατέστερα προγράμματα, τεχνικές και τύποι coaching που χρησιμοποιούν οι ελληνικοί Οργανισμοί. Επιπλέον, προσπαθήσαμε να καταγράψουμε τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, σύμφωνα με την εμπειρία τους, για την αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης μεθόδου μιας και σύμφωνα με τον ICF η σχέση coach-πελάτη δημιουργεί γνώση και θετικές δράσεις με δέσμευση στα μετρήσιμα αποτελέσματα και με πολύ υψηλά ποσοστά απόδοσης της επένδυσης τόσο σε ατομικό όσο και εταιρικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 5^ο

5. Έρευνες σχετικά με το θέμα από τεκμηριωμένες απόψεις με δευτερογενή στοιχεία

Σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες γύρω από το coaching και τα οφέλη του, όπως αυτές που έχουν ήδη προαναφερθεί, τόσο από ανεξάρτητους ερευνητές όπως όσο και από διεθνείς οργανισμούς που ασχολούνται με ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όπως το CIPD και η American Management Association καθώς και από τους επίσημους φορείς που ασχολούνται με το coaching όπως ο ICF, ο EMCC και ο AC.

Μια τέτοια έρευνα στην οποία αξίζει να αναφερθούμε είναι αυτή της American Management Association με τίτλο «COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES», που διεξήγαγε σε πάνω από 1000 στελέχη από όλο τον κόσμο το 2008, διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί τους χρησιμοποιούν το coaching για τους κάτωθι σκοπούς :

- Βελτίωση ατομικής απόδοσης/παραγωγικότητας (79%)
- Ανάπτυξη ηγεσίας / το σχεδιασμό διαδοχής (63%)
- Αύξηση επιπέδων ατομικών δεξιοτήτων εργαζομένων(60%)
- Βελτίωση οργανωσιακής απόδοσης (56%)
- Διαχείριση ειδικών προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (44%)
- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (41%)
- Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων των οποίων ο προϊστάμενος δέχεται coaching (26%)
- Βελτίωση αποτελεσμάτων προσλήψεων (24%)



Εικόνα 10 Πηγή: COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES- American Management Association (2008)

Πολλές από τις έρευνες που διενεργούνται από τους παραπάνω Φορείς, περιλαμβάνουν και στοιχεία για την Ελλάδα αλλά χωρίς να υπάρχουν ξεκάθαρες αναφορές σε αυτή. Ακόμα, όσον αφορά το εύρος της χρήσης του coaching ή τα αποτελέσματά του στις ελληνικούς οργανισμούς δεν υπάρχουν ακόμα αρκετές μελέτες ή έρευνες, κυρίως επειδή στη χώρα μας ο συγκεκριμένος κλάδος άρχισε να αναπτύσσεται μόλις τα τελευταία χρόνια.

Μια τέτοια έρευνα σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αυτή του ICF το 2013, στην οποία αναδείχθηκαν ιδιαίτερα τα παρακάτω σημεία ως τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικότερα το coaching:

- Η ανάπτυξη της ηγεσίας και επιδόσεις
- Αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων
- Μειωμένη τριβή και
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας.

Η 1^η επίσημη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Ελλάδα για το coaching, ήταν αυτή που διεξήγαγε ο Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (HCA/EMCC Greece) με την υποστήριξη του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ) και του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΙΜΑΔ/ΕΕΔΕ) το 2011-2012. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή οι κυριότεροι λόγοι για την επιλογή προγραμμάτων coaching στην Ελλάδα είναι (πίνακας 1) :

- η βελτίωση της απόδοσης σε επαγγελματικό επίπεδο (86%)

- η βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο(82%),
- θέματα ηγεσίας (77%)
- και διαχείριση της αλλαγής (77%)



Πίνακας 5: Πηγή: Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching ¹⁹

Ένα ακόμα στοιχείο που ανέδειξε η συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι μέσω της της συμμετοχής σε προγράμματα coaching επιτεύχθηκε βελτίωση :

- Στην επαγγελματική & προσωπική επίγνωση (63%)
- Στη λήψη αποφάσεων (58%)
- Στην ανάπτυξη/βελτίωση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων (50%)
- Στην απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ηγεσίας (86%)

Τέλος στην ίδια έρευνα τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν ότι επιτεύχθηκαν από τα στελέχη που παρακολούθησαν προγράμματα αυτά ήταν:

- Καλύτερες επαγγελματικές σχέσεις (81%)
- Αυτοεκτίμηση/αυτοπεποίθηση (72%)
- Καλύτερη διαχείριση επαγγελματικών θεμάτων (72%)
- Επικοινωνιακές & διαπροσωπικές ικανότητες (72%)
- Εργασιακή απόδοση (61%)

Επίσης στα αποτελέσματα της μελέτης του ερευνητικού προγράμματος CRANET το 2016 με τίτλο «25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις,

¹⁹ <http://www.hca.com.gr/el/knowledge-gr/book-reviews-gr/>

Προτάσεις» Παπαλεξανδρή, κ.α.(2016) όσον αφορά στο coaching, αναφέρονται τα εξής στοιχεία για την Ελλάδα:

- Το coaching συγκαταλέγεται στις μεθόδους που ακολουθούνται για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας των στελεχών από τους σύγχρονους οργανισμούς σε αρκετά μεγάλο βαθμό με ποσοστό 77,7% (πίνακας 6)
- Ως πρακτική ανάπτυξης καριέρας, η αξιοποίηση του coaching είναι ιδιαίτερα υψηλή από τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες με ποσοστό 44% (πίνακας 7)

Ένα ακόμα ενδιαφέρον θέμα που αναδείχθηκε από την συγκεκριμένη μελέτη, το οποίο αφορά έμμεσα στο coaching στην Ελλάδα, είναι η αναφορά στις Μεθόδους Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και στο ποσοστό που δαπανούν για εκπαίδευση οι Οργανισμοί στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, αφού η δαπάνη των Οργανισμών για την εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching συγκαταλέγεται στις δαπάνες αυτές.

Όπως αναφέρεται στη συγκεκριμένη μελέτη «Η μακρόχρονη επιβίωση της Ευρωπαϊκής επιχειρησιακής κοινότητας εξαρτάται από τις ικανότητες του Ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού να ανταγωνιστεί με χώρες όπου το μέσο επίπεδο μισθών και ημερομισθίων είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό της Ευρώπης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις Ευρωπαϊκές εταιρίες πρέπει να είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και αυτό έχει γίνει κατανοητό, όπως δείχνει η έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων».

Ακόμα όπως αναφέρεται, οι περισσότερες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις κατά μέσο όρο ξοδεύουν γύρω στο 1-2% της ετήσιας μισθοδοσίας σε εκπαίδευση, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2015 (Πίνακας 8). Όσον αφορά τα στοιχεία για την Ελλάδα η κρίση μείωσε τα ποσοστά επένδυσης για εκπαίδευση, γιατί ενώ το 2009-10 συμβάδιζαν με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, τα τελευταία στοιχεία δείχνουν ότι κόστος εκπαίδευσης, ως ποσοστό της ετήσιας μισθοδοσίας, έχει μειωθεί πολύ. Το ίδιο συμβαίνει και στις υπόλοιπες χώρες της Νότιας Ευρώπης. Εντούτοις, στην Ελλάδα υπάρχει κι ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων (4,2%), που δαπανά πάνω από 11% της ετήσιας

μισθοδοσίας σε εκπαίδευση ποσοστό υψηλότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

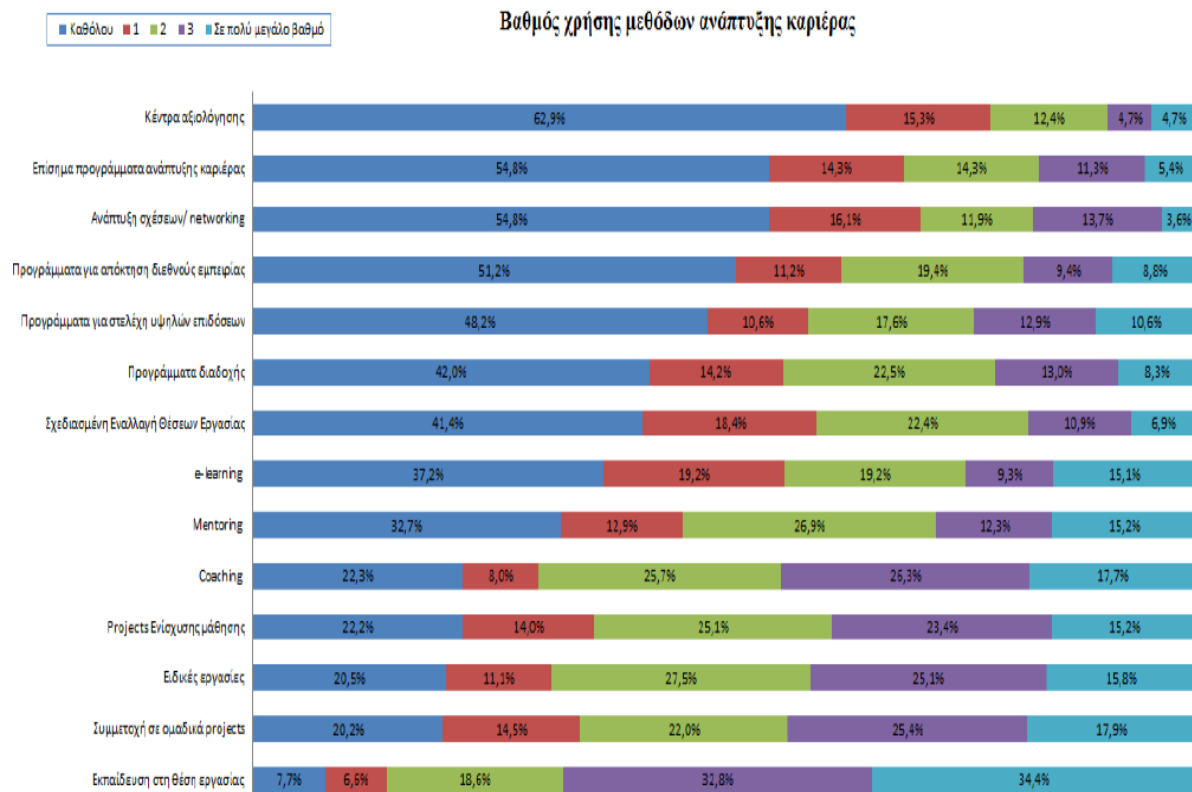
Τέλος, όσο αφορά τις ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους ανέφεραν παρόμοιο με τα Ευρωπαϊκά επίπεδα ετήσιο χρόνο εκπαίδευσης όλων των κατηγοριών εργαζομένων τους.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι κατά την διερεύνηση στα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Εταιρίας δεν βρέθηκαν στοιχεία για τη χρήση του coaching, μιας και τα εντάσσουν στα προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και στην εκπαίδευση ενηλίκων. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ότι από το σύνολο των προγραμμάτων που γίνονται στην Ελλάδα (στοιχεία 2011) το 71,2% αφορά προγράμματα που έχουν σχέση με την εργασία τους, το 48,2% χρηματοδοτούνται από τον εργοδότη, ενώ αφορούν σε αποφοίτους δ/θμιας και μεταδευτ/θμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 36,4% και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 54,7% (παράρτημα 1).

Όσον αφορά την ηλικία συμμετοχής στα παραπάνω προγράμματα το μεγαλύτερο ποσοστό το συγκεντρώνουν οι ηλικίες 35-44 (54,5%) και ακολουθούν οι ηλικίες 45-54 (49,3%),(παράρτημα 2).

Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση «Participation rate in education and training by sex and labour status», φαίνεται ότι η χώρα μας βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις των ευρωπαϊκών χωρών στο θέμα αυτό, με ποσοστό που άγγιξε μόλις το 3,9% το 2016, ενώ η συμμετοχή των εργαζόμενων γυναικών είναι λίγο μεγαλύτερη (4,5%) από αυτή των εργαζομένων ανδρών (3,4%) (αναλυτικά στο παράρτημα 3).

Employed persons From 25 to 64 years											
GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
European Union (28 countries)	10,3	10,4	10,2	10,0	9,7	9,8	11,6	11,7	11,6	11,6	
European Union (27 countries)	10,3	10,4	10,3	10,0	9,7	9,9	11,6	11,8	11,7	11,7	
European Union (15 countries)	11,7	11,8	11,7	11,3	10,8	11,1	13,3	13,6	13,4	13,4	
Euro area (19 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,5	8,8	11,3	11,7	11,5	11,8	
Euro area (18 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,5	8,8	11,3	11,7	11,6	11,9	
Euro area (17 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,6	8,8	11,3	11,7	11,6	11,9	
Greece	1,8	2,8	3,3	3,0	2,2	3,0	3,0	3,0	3,1	3,9	



Πίνακας 6: Μέθοδοι για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας-βαθμός χρήσης (% επιχειρήσεων), Ελλάδα, 2015 -Πηγή : «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

	Ειδικές εργασίες	Συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά έργα	Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	Συμμετοχή σε ομαδική εργασία	Ανάπτυξη σχέσεων- networking	Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας	Κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης	Προγράμματα διαδοχής	Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας	High flyer schemes (Ανάπτυξη Ταλέντων)	Διεθνής εμπειρία	Coaching	Mentoring	Computer-aided learning/ e-learning
ΕΛΛΑΔΑ	41%	39%	67%	43%	17%	17%	10%	21%	18%	23,5%	18%	44%	27,5%	24%
N. ΕΥΡΩΠΗ	27%	28%	70%	43%	16%	24%	6%	21%	18%	25,5%	13,5%	28%	17%	28%
B. ΕΥΡΩΠΗ	37%	35%	58%	49%	16%	14,5%	12%	21%	8,5%	21%	11%	18%	15%	18%
ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	19%	17%	53%	38%	11%	14,5%	8,5%	14%	12%	15%	14%	20%	36%	20,5%
Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ	30%	28%	59%	44%	14,5%	16%	10%	18%	11,5%	20%	13%	22%	24%	20%

Πίνακας 7 Συχνότητα χρήσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας σε μεγάλο βαθμό ή εξ' ολοκλήρου (Μ.Ο. σε % των επιχειρήσεων που τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό, ανά χώρα- Ευρώπη, 2015) -Πηγή : «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

	ΕΛΛΑΔΑ	Ν. ΕΥΡΩΠΗ	Β. ΕΥΡΩΠΗ	ΠΡ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ	Μ.Ο. ΕΥΡΩΠΗΣ
Ποσοστό του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας που δαπανάται για εκπαίδευση					
0%	4,2%	4,3%	1,4%	4,2%	3%
1%	40,6%	41,4%	26%	18,4%	21,5%
2%	20,3%	22,7%	23,8%	18,4%	21,5%
3%	8,4%	10,9%	13,4%	12,4%	12,4%
4%	5%	3,6%	6,5%	3%	4,8%
5%	9,8%	7,2%	13%	14,3%	12,4%
6-8%	3%	4%	8%	5,5%	6,4%
9-10%	2,8%	3,3%	3,7%	6,4%	4,5%
>11%	4,2%	2,6%	4%	3,6%	3,7%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για στελέχη					
0	2,6%	2,4%	4,8%	4,9%	4,4%
1	10,5%	6%	3%	8,4%	6%
2	10,5%	15,4%	12,4%	11,7%	12,4%
3	10,5%	12,6%	13,7%	8,5%	11,5%
4	4%	8,5%	8%	6%	7%
5	23,4%	23,5%	27,6%	18,8%	23,6%
6-7	5,8%	6,4%	5,5%	7%	6,2%
8-9	3,2%	3,7%	3%	3%	3%
10	14,3%	9,2%	13%	15%	13,5%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για επιστημονικό προσωπικό					
0	7%	5%	4,6%	3%	4,2%
1	7%	6,2%	4%	7,5%	5,7%
2	12,6%	10,3%	12,2%	11,4%	11,7%
3	7%	10,6%	13,6%	9,2%	11,2%
4	5%	9,2%	9,3%	7%	8,2%
5	11,2%	22,6%	24,7%	20%	21,8%
6-7	6,3%	10%	7,2%	8%	7,7%
8-9	6,3%	5,5%	3,8%	4,4%	4,4%
10	14%	10%	11,4%	11,7%	11,5%
Μέρες εκπαίδευσης ανά έτος για υπαλληλικό/εργατικό προσωπικό					
0	8%	3%	4,7%	8%	6%
1	8,6%	9%	9,3%	17,2%	12,2%
2	14%	23%	21,7%	17,7%	20%
3	10%	12,3%	16,2%	11,4%	13,6%
4	4%	7,5%	7,3%	4,6%	6%
5	20%	15%	17,5%	15,5%	16,6%
6-7	6%	7,8%	3,8%	5,5%	5,5%
8-9	0,7%	3,4%	2,3%	3%	2,5%
10	11,3%	7,8%	6,5%	5,8%	6,7%

Πίνακας 8 : Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην Ευρώπη- κόστος εκπαίδευσης και ημέρες εκπαίδευσης κατ' έτος (Ευρώπη, 2015)- Πηγή : «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Όσον αφορά τις ακαδημαϊκές έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με το coaching, είναι πολύ λίγες ακόμα. Το θετικό σημείο είναι ότι, κυρίως λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του παγκοσμίως, όλο και περισσότεροι ερευνητές αρχίζουν να ασχολούνται με το θέμα, ενώ εστιάζουν την προσοχή τους τόσο στην ανάπτυξη του ίδιου του coaching όσο και στα οφέλη του. Όπως έχουμε είδη αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες οι έρευνες αυτές εστιάζουν στην σύνδεση του coaching με συγκεκριμένα θέματα όπως :

- Οργανωσιακή αλλαγή, D. Rock & R. Donte (2008) J. Rolfe (2010), A. Wild (2001), Grand et al (2009)
- Οργανωσιακή ανάπτυξη Rosinski P. (2011) Bond Ch., Seneque M. (2012)
- Οργανωσιακή απόδοση, και απόδοση της επένδυσης, A. Walker-Fraser (2011)
- Ανάπτυξη και βελτίωση της ηγεσίας, Giglio et al. (1998),
- Οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Bond & Seneque (2012)
- Βελτίωση της απόδοσης, Phillips R, (1995); Fournies, (1987), Olivero, Bane and Kopelman (1997), Jarvis, (2004).
- Βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξη ικανοτήτων (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987; Popper & Lipshitz, 1992)
- Διευκόλυνση της μάθησης (Beattie, 2002; Mink et al., 1993; Redshaw, 2000)
- Υποστήριξη των εκπαιριζόμενων Salomaa (2015), (Bachkirova, 2011; Rosinski, 2010; Moral, 2011)
- Μείωση της κατάθλιψης, του άγχους και του στρες (Grant, 2003 & 2009; Gyllensten & Palmer, 2005)
- Βελτίωση των επίπεδων αυτοπεποίθησης και αντοχής (Taylor, 1997; Green et al., 2007; Grand et al, 2009)

Κεφάλαιο 6^ο

6. Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα αποτελεί στοιχείο της ανθρώπινης φύσης στην προσπάθεια αναζήτησης της αληθείας προκειμένου να κατανοήσουμε το περιβάλλον και την φύση των φαινομένων. Ο Kerlinger (1970)²⁰ αναφέρει ότι η έρευνα είναι η συστηματική, ελεγχόμενη, εμπειρική και κριτική διερεύνηση υποθετικών προτάσεων σχετικά με τις εικαζόμενες σχέσεις ανάμεσα σε φυσικά φαινόμενα.

Ο Moully (1978) αναφέρει ότι τα μέσα για να το επιτύχουμε την αναζήτηση της αλήθειας είναι η εμπειρία, η λογική και η έρευνα.

Η έρευνα έχει τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά :

- Είναι συστηματική και ελεγχόμενη και βασίζει τις ενέργειές της στην επαγωγική – απαγωγική μέθοδο.
- Είναι εμπειρική. Ο επιστήμονας στρέφεται στην εμπειρία για επαλήθευση, όπως λέει και ο Kerlinger «η υποκειμενική πεποίθηση πρέπει να ελεγχθεί με βάση την αντικειμενική πραγματικότητα»
- Η έρευνα αυτό-διορθώνεται. Σύμφωνα με τον Moully «η αυτό-διορθωτική λειτουργία είναι ίσως η πιο σημαντική πλευρά της επιστήμης, καθώς εγγυάται ότι τα μη σωστά αποτελέσματα με τον καιρό θα αποκαλυφθούν ως τέτοια και δεόντως θα αναθεωρηθούν ή θα παραμερισθούν»

²⁰ όπως περιγράφεται στο βιβλίο των Cohen, L. and Manion, L. (1997). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, σ.15-16

6.1 Φιλοσοφία της Έρευνας (Θετικισμός vs Φαινομενολογία)

Ανάλογα με τις υποθέσεις που γίνονται στην έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες υπάρχουν **δύο κύριες φιλοσοφικές βάσεις η οντολογία και η επιστημολογία**. (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011)

Η **οντολογία** είναι ο κλάδος που ασχολείται με το ποια είναι η φύση της πραγματικότητας (υπάρχει μία πραγματικότητα που περιμένει να την ανακαλύψει ο άνθρωπος).

Η **επιστημολογία** είναι ο κλάδος που ασχολείται με το ποια είναι η φύση της γνώσης και πως στοιχειοθετείτε.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιλέχθηκε ως φιλοσοφική βάση η Οντολογία μιας και προσπαθήσαμε να δούμε το αν, πως και γιατί το coaching συμβάλει στην ανάπτυξη και στην απόδοση των στελεχών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα βάσει της εμπειρίας τους.

Ακόμα, σύμφωνα με την βιβλιογραφία για την μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας όσον αφορά στη **φιλοσοφία της έρευνας** καταγράφονται πέντε προσεγγίσεις: ο θετικισμός (positivism), η φαινομενολογία, ο ρεαλισμός (realism), ο διερμηνευτισμός (interpretivism) και ο εμπειρισμός (Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011). Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- **ο θετικισμός** ο οποίος υποστηρίζει ότι μια υπόθεση, πρόταση ή φυσικός νόμος είναι αληθής μόνο όταν είναι λογικά επαληθεύσιμος και συνδέεται με τις ποσοτικές έρευνες
- **και η φαινομενολογία** η οποία είναι μια θεωρητική οπτική που υποστηρίζει τη μελέτη της άμεσης εμπειρίας και βλέπει τη συμπεριφορά ως κάτι που καθορίζεται περισσότερο από τα φαινόμενα της εμπειρίας παρά από την εξωτερική και αντικειμενική πραγματικότητα που περιγράφει κανείς και συνδέεται με την **ποιοτική έρευνα**.

Στην συγκεκριμένη ερευνητική εργασία επιλέχθηκε **η προσέγγιση της φαινομενολογίας** μιας και όπως προαναφέραμε μας ενδιαφέρει η καταγραφή των απόψεων όπως διαμορφώνονται από την εμπειρία

της εφαρμογής προγραμμάτων coaching. . Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή, επιτρέπει στον ερευνητή μεγαλύτερη ελευθερία, καθώς και τη δυνατότητα για πιο πλούσιες εξηγήσεις και περιγραφές. Ακόμη και οι μεμονωμένες περιπτώσεις έχουν αξία από μόνες τους και κάθε περίπτωση είναι μοναδική και συμβάλλει στην συνολική εικόνα.

6.2 Ερευνητική προσέγγιση (Παραγωγική vs Επαγωγική)

Ως προσέγγιση, στην συγκεκριμένη περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική προσέγγιση μιας και σε αυτήν συγκεντρώνονται στοιχεία και στη συνέχεια αναπτύσσεται μια θεωρία ή αναζητείται μια υπάρχουσα θεωρία στην οποία «ταιριάζουν» τα στοιχεία αυτά. Ακόμα, η προσέγγιση αυτή προσφέρει στον ερευνητή εναλλακτικές ερμηνείες ενός συγκεκριμένου φαινομένου ((Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ειρ., 2011).

Αντίθετα, στην παραγωγική προσέγγιση, ο ερευνητής με βάση το τι είναι γνωστό για ένα θέμα και τις θεωρητικές μελέτες που έχουν αναπτυχθεί για αυτό, καταλήγει σε μια ή περισσότερες υποθέσεις οι οποίες στη συνέχεια πρέπει να διερευνηθούν εμπειρικά ώστε να επιβεβαιώσουν ή να αναθεωρήσουν τη θεωρία και ταιριάζει στις ποσοτικές έρευνες.

6.3 Τεχνική της Έρευνας

6.3.1 Είδος έρευνας

Η έρευνα είναι διερευνητική και πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις βάθους βασισμένες σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, μιας και στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η κατανόηση τόσο του αντικειμένου, ώστε να παρουσιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όσο και η καταγραφή των αντιλήψεων, των θέσεων και των στάσεων των συμμετεχόντων βάσει της εμπειρίας τους από την εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching.

6.3.2 Μέθοδος Έρευνας και αιτιολόγηση της επιλογής μεθόδου

Οι ποσοτικές έρευνες αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος και στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996).

Οι ποιοτικές έρευνες στοχεύουν στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία αλλά και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί (Ιωσηφίδης, 2003).

Σαν μέθοδος έρευνας στην εργασία αυτή επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα μιας και στόχος της είναι η διερεύνηση της συμβολής του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσής τους στην Ελλάδα. Άρα πρέπει να διερευνηθεί το «γιατί» και το «πως» μέσω της καταγραφής των θέσεων, στάσεων, αντιλήψεων και κίνητρων για την επιλογή προγραμμάτων coaching σαν μέθοδο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις σε βάθος βασισμένες σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο.

Η συνέντευξη είναι βασικό στοιχείο της ποιοτικής έρευνας και δεν πρόκειται για απλή, τυπική διαδικασία διαλόγου μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων. Εκείνα που καλείται να ξεπεράσει ο ερευνητής είναι η διστακτικότητα και οι φόβοι-προβληματισμοί των συμμετεχόντων σε επικοινωνιακό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η σημασία της συνέντευξης: να ξεπεραστούν κοινωνικά στεγανά, που δυσχεραίνουν την ουσιαστική συμμετοχή στο διάλογο, ώστε να επέλθει η προσέγγιση της αληθινής πραγματικότητας (Παρασκευοπούλου- Κόλλια Ε.Α., 2008).

6.4 Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου

Η ερευνητική συνέντευξη έχει οριστεί ως «συζήτηση δύο ατόμων, που αρχίζει από τον συνεντευκτή, με ειδικό σκοπό την απόκτηση σχετικών με την έρευνα πληροφοριών και επικεντρώνεται από αυτόν σε περιεχόμενο

καθορισμένο από τους στόχους της έρευνας με συστηματική πρόβλεψη ή ερμηνεία» (Cannell & Kahn, 1968). Η συνέντευξη σε βάθος έχει τη μορφή συζήτησης η οποία κατευθύνεται από τον ερευνητή. Οι ερωτήσεις μεταβάλλονται, διαμορφώνονται ή και προστίθενται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ερευνητής γενικά επιβάλλει ελάχιστη καθοδήγηση ή έλεγχο κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει τα υποκειμενικά του συναισθήματα όσο απόλυτα και αυθόρμητα μπορεί (Cohen & Manion, 1994).

Για την διενέργεια της έρευνας λήφθηκαν συνεντεύξεις βάθους. Για τη διευκόλυνση του σκοπού αυτού, δημιουργήθηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο βασισμένο στους ερευνητικούς στόχους με επιμέρους διευκρινιστικά ερωτήματα ως βοηθός για τις συνεντεύξεις. Η αρχική ερώτηση ήταν η λέξη κλειδί του στόχου και αναλόγως με την πορεία της συνέντευξης προσαρμοζόντουσαν όλα ή και κάποια από τα επιμέρους ερωτήματα.

6.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας

Στην ποιοτική έρευνα ως δείγμα επιλέγονται συνήθως περιπτώσεις εφόσον σχετίζονται με το θέμα και όχι με το αν αντιπροσωπεύουν μεγαλύτερο πληθυσμό.

Η δειγματοληψία Σκοπιμότητας (Purposive Sampling) εξυπηρετεί το παραπάνω κριτήριο αφού μπορεί να εφαρμοστεί στις περιπτώσεις που ο πληθυσμός ενδέχεται να αποτελείται από διαφορετικούς τύπους μονάδων, με διαφορετικούς βαθμούς προσιτότητας, και ο ερευνητής προβαίνει σε εσκεμμένη υποκειμενική επιλογή κατά την λήψη αυτού που θεωρεί αντιπροσωπευτικό δείγμα. Ο ερευνητής, δηλαδή, επιλέγει από τον ανομοιογενή πληθυσμό ένα δείγμα τυπικών μονάδων, δηλαδή μονάδων οι οποίες βρίσκονται κοντά στην κατά την αντίληψή του μέση τιμή του πληθυσμού. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μορφής δειγματοληψίας μπορεί να είναι πολύ καλά, αν η διαίσθηση του

ερευνητή ή η κρίση του είναι τέλεια.²¹ Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετές ποιοτικές έρευνες υιοθετούν αυτό το σχήμα.

Η έρευνα στην εργασία αυτή λοιπόν, πραγματοποιήθηκε με δειγματοληψία Σκοπιμότητας (Purposive Sampling) προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία που εξυπηρετούν τους ερευνητικούς της στόχους. Μιας και το coaching στην Ελλάδα δεν εφαρμόζεται σε πολλούς Οργανισμούς αλλά κυρίως σε πολυεθνικές και μεγάλες επιχειρήσεις, έπρεπε να βρεθούν στελέχη τους που να ανήκουν στις Διευθύνσεις Ανθρώπινου δυναμικού (HR Managers) και να έχουν γνώση από την εφαρμογή προγραμμάτων coaching ώστε να μπορούν να καταθέσουν τις θέσεις και τις αντιλήψεις τους βάσει της εμπειρίας που έχουν.

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει συνεντεύξεις από στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μεγάλων και μεσαίων πολυεθνικών εταιρειών (που δρουν στην Ελλάδα), μιας μεγάλης ελληνικής εταιρείας, στελεχών του Δημοσίου, πιστοποιημένους coach και coachee. Συνολικά ελήφθησαν οκτώ (8) συνεντεύξεις που βοήθησαν στο να αντληθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι κατά τη διενέργεια της έρευνας ακολουθήθηκαν οι απαραίτητες αρχές δεοντολογίας που είναι απαραίτητες σε κάθε επιστημονική ποιοτική έρευνα (Τσιώλης Γ.,2014), δηλαδή :

- Η αρχή της ελεύθερης και ενήμερης συγκατάθεσης
- Η αρχή της εχεμύθειας και της εμπιστευτικότητας
- Η αρχή της προστασίας από ενδεχόμενη βλάβη
- Η αρχή της αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων
- Η αρχή της αποφυγής εξαπάτησης

²¹ <http://www.stat-athens.aueb.gr/~exek/Sampling-Techniques/chapter1.pdf>

Κεφάλαιο 7^ο

7.1 Αποτελέσματα μέσω ανάλυσης (ποιοτική έρευνα)

Οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν οι απαντήσεις του δείγματος σε κείμενα για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

Σύμφωνα με τη διατμηματική ή κατηγορική λογική, τα κείμενα των διαφορετικών περιπτώσεων χωρίζονται σε επιμέρους τμήματα ή αποσπάσματα και ο ερευνητής οργανώνει τα δεδομένα με βάση ένα σταδιακά διαμορφούμενο κοινό σύστημα κωδικών ή κατηγοριών ταξινόμησης. Αυτή η διαδικασία αποκαλείται κωδικοποίηση ή κατηγοριοποίηση και περιλαμβάνει τη λεπτομερή και συνήθως την κατά σειρά (line by line) απόδοση νοήματος ή ιδιοτήτων στο ερευνητικό υλικό με στόχο τη σταδιακή κωδικοποίησή του (Ιωσηφίδης, 2008). Για το σκοπό αυτό οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν βάση των λέξεων που αποτελούσαν κλειδιά για κάθε ερευνητικό στόχο και των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων και συντάχθηκαν σχετικοί πίνακες. Οι λέξεις κλειδιά υπογραμμίστηκαν και στη συνέχεια δημιουργήθηκαν σημειώσεις για σύγκριση και έλεγχο για κάθε έννοια.

Η συνολική διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν Κωδικοποίηση, Υπομηματισμός και Εννοιολογική χαρτογράφηση η οποία διευκόλυνε πολλή στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

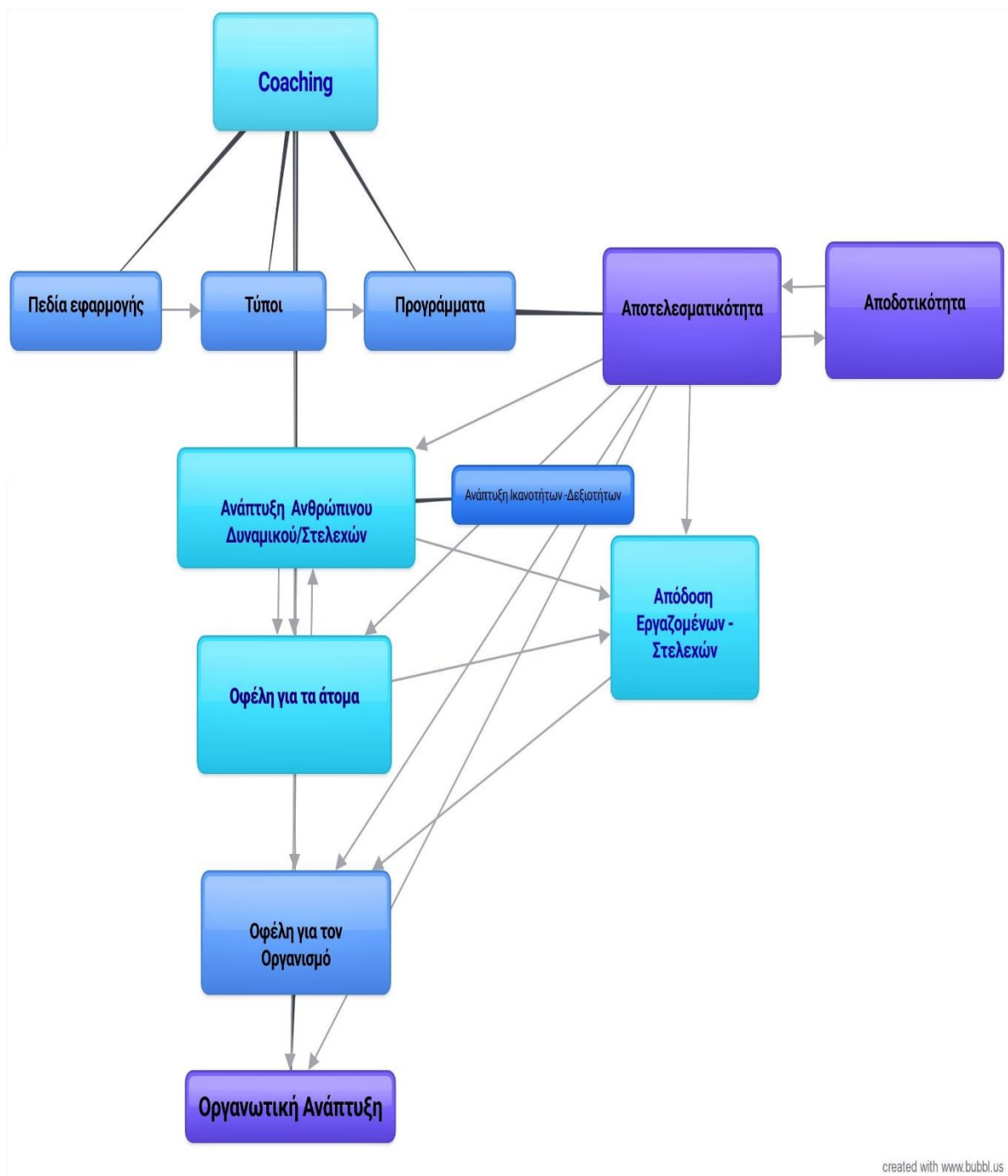
7.2 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας έχουν ως εξής:

Όσον αφορά στο φύλλο ήταν όλες γυναίκες. Η ειδικότητα των τεσσάρων (4) ήταν στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού ιδιωτικών οργανισμών (2) πολυεθνικών στον φαρμακευτικό κλάδο και (2) στον κλάδο τροφίμων και ποτών, δύο (2) στελέχη του ευρύτερου Δημόσιου τομέα εκ των οποίων το ένα είναι στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει λάβει εκπαίδευση coaching, και δύο (2) πιστοποιημένοι coach.

7.3 Τελικό εννοιολογικό μοντέλο μετά από τα αποτελέσματα

Το τελικό εννοιολογικό μοντέλο όπως διαμορφώθηκε μετά από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι το ακόλουθο:



Πίνακας 9 Τελικό Εννοιολογικό Μοντέλο



created with www.bubbl.us

Εικόνα 11 Εννοιολογικό μοντέλο με αποτελέσματα

Κεφάλαιο 8^ο

8. Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Σε γενικές γραμμές το coaching φαίνεται να εντάσσεται στην εργαλειοθήκη της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και στη χώρα μας μιας και όλο και περισσότεροι οργανισμοί το εντάσσουν στις δράσεις τους έστω και διερευνητικά.

Η πλήρης χρήση του με την έννοια ότι έχει ενταχθεί στην κουλτούρα του Οργανισμού φαίνεται ότι έχει ενσωματωθεί τουλάχιστον στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ελληνικές και ξένες. Σε μικρότερες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν κυρίως για θέματα συμπεριφοράς που δεν αντιστοιχούν στην κουλτούρα της εταιρείας, ενώ στο Δημόσιο Τομέα κυρίως για τη βελτίωση της ομαδικότητας και της συνεργασίας.

Συγκεκριμένα όσον αφορά τους ερευνητικούς στόχους αναλυτικά :

1ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή της εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό.

Ξεκινώντας από τους λόγους εφαρμογής προγραμμάτων coaching από τους Οργανισμούς οι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν από ολιστικοί όπως *«Για να καθοδηγηθεί επαγγελματικά , το Ανθρώπινο Δυναμικό του Οργανισμού. Για να αναπτυχθούν οι δυνατότητες του έτσι ώστε να ικανοποιηθούν στο έπακρον οι επιχειρησιακές ανάγκες και να κατανοήσει ο κάθε εργαζόμενος κάνοντας την προσωπική του αξιολόγηση & αυτοκριτική , τις δυνατότητες του , τα τρωτά σημεία που χρήζουν βελτίωσης και να προσδιορίζει τους στόχους και τον τρόπο και τους μηχανισμούς για να τους πετύχει»* αλλά και πιο ειδικό *«Όταν πρόκειται για ένα πεδίο βελτίωσης του εργαζόμενου μάνατζερ... ως μέθοδο επίλυσης προβληματικών συμπεριφορών , για να δώσουν την κατάλληλη βοήθεια στον μάνατζερ να βελτιώσει κυρίως συμπεριφορές ή αντιλήψεις»*. Επίσης για κάποιους Οργανισμούς η εκπαίδευση coaching *«είναι υποχρεωτική και είναι θεμελιώδες για κάθε στέλεχος που*

αναλαμβάνει θέση ευθύνης και έχει ανθρώπους από κάτω του είτε ως προϊστάμενος τμήματος είτε ως Δντής είτε ως υπεύθυνος ομάδας” .

Τα πεδία που θεωρούν ότι η εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching μπορεί να βοηθήσει τον Οργανισμό είναι σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν είναι :

- Μετάδοση και εναρμόνιση με την κουλτούρα του Οργανισμού.
- Διαχείριση εργασιακών συμπεριφορών που δεν εναρμονίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα των οργανισμών
- Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων στα στελέχη με θέση ευθύνης (leadership skills)
- Βελτίωση ατομικής και ομαδικής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων /ικανοτήτων των εργαζομένων όπως η επικοινωνία και η συνεργασία
- Βελτίωση της ομαδικότητας
- Βελτίωση συνολικά της απόδοσης του Οργανισμού
- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων τόσο ως προς τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν όσο και ως προς τον ίδιο τον οργανισμό
- Διαχείριση αλλαγών
- Επίτευξης στόχων
- Διαχείριση εργασιακού άγχους



created with www.bubbl.us

Πίνακας 10 Πεδία Εφαρμογής Προγραμμάτων Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς

Εδώ έχουμε να παρατηρήσουμε ότι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα το coaching είναι ενταγμένο στην κουλτούρα των οργανισμών και γι' αυτό εφαρμόζεται σε όλα τα πεδία / τομείς του Οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω του εσωτερικού coaching που εφαρμόζουν και στο οποίο εκπαιδεύονται τα στελέχη τους, είτε μέσω tailor made προγράμματα βασισμένα στην κουλτούρα του Οργανισμού, είτε μέσω προγραμμάτων που διοργανώνονται με εξωτερικούς συνεργάτες (coaches). Το γεγονός ότι το coaching είναι ενταγμένο στην οργανωσιακή τους κουλτούρα βοηθάει και στην αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων προγραμμάτων δεδομένου ότι δεν είναι μια κοινότυπη εκπαίδευση. Το coaching θέλει χρόνο και υποστήριξη από το οργανωσιακό περιβάλλον για να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όσον αφορά το εξωτερικό ατομικό coaching αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεσαία (middle), ανώτερα και ανώτατα στελέχη ιδίως όταν αναλαμβάνουν αυξημένα καθήκοντα ή θέση ευθύνης ή επιδεικνύουν συμπεριφορές που δεν εναρμονίζονται με την κουλτούρα του Οργανισμού.

Ακόμα όπως αναφέρθηκε προγράμματα coaching με εξωτερικούς πιστοποιημένους coach πραγματοποιούνται και σε ομάδες με κάποια ιδιομορφία ή ακόμα και σε μεγάλης έκτασης αλλαγές και γενικότερα για να καλύψουν κάποια εξειδικευμένη ανάγκη, γιατί τότε θεωρούν ότι αξίζει η επένδυση. Ενώ όπως επισήμανε και ο ένας από τους coach που συμμετείχαν στην έρευνα «Το coaching εφαρμόζεται μόνο σε υψηλόβαθμα στελέχη και όχι σε όλα τα στελέχη που θα μπορούσαν πραγματικά να ωφεληθούν».

Ως προς τους τύπους του εξωτερικού coaching δηλαδή του coaching με εξωτερικό συνεργάτη, οι τύποι που αναφέρθηκαν ήταν executive ατομικό (one to one) coaching σε μεσαία, ανώτερα και ανώτατα στελέχη (μέλη ΔΣ ή /και General manager) και το team coaching με διάφορα θεματικά προγράμματα όπως για τη διάδοση κοινής εταιρικής κουλτούρας.

Επιπλέον, αξίζει να αναφέρουμε και την άποψη της εφαρμογής του coaching έστω και σε πιο άτυπη μορφή, στον Δημόσιο τομέα, αφού όπως καταγράφηκε έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται προγράμματα coaching είτε μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, είτε σε κάποιους

λίγους Οργανισμούς άλλων προγραμμάτων, με στόχο την εκμάθηση τεχνικών coaching, την ανάπτυξη των στελεχών, τη διαχείριση της αλλαγής, την επίτευξη στόχων καθώς και τη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ομαδικότητας, όπως αυτό που συμμετείχαν δύο από τα άτομα της έρευνας καθώς και η ερευνήτρια της παρούσας εργασίας.

Τέλος, όσον αφορά στα οφέλη για τους οργανισμούς από την εφαρμογή προγραμμάτων και τεχνικών coaching αναφέρθηκαν κυρίως «**εναρμόνιση με την κουλτούρα του Οργανισμού**, που μεταφράζεται σε ενιαία κοινή γλώσσα (επικοινωνία- τρόπο αντιμετώπισης) για όλους όσους έχουν ομάδα, η οποία βοηθά όπως έχουν διαπιστώσει και **στη δέσμευση – αφοσίωσή τους στον Οργανισμό**», ότι «το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι **πιστό και αφοσιωμένο**». Ένα τρίτο όφελος είναι ότι «**το coaching βοηθάει στη συνοχή της ομάδας, την αποδοτικότητα και τη βελτίωση της επικοινωνίας**» και ένα τέταρτο είναι ότι τα άτομα αποκτούν **επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους** «Ο άνθρωπος θα αποκτήσει αυτογνωσία, για ποιο λόγο πρέπει να αλλάξει, πως μπορεί να αλλάξει» .

2ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση της συμβολής των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων - Στελεχών

Βάσει της εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα από την χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε το αν και πως πιστεύουν ότι βοηθούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων – Στελεχών τα προγράμματα αυτά. Αυτά που αναφέρθηκαν είναι :

Καταρχάς «τα άτομα αποκτούν **επίγνωση** (ξεκάθαρη εικόνα) **των δυνατών τους σημείων και των σημείων προς βελτίωση** καθώς και **τι πρέπει να κάνουν για να αναπτυχθούν**», «**αυτοπεποίθηση που απορρέει από την ανατροφοδότηση των ατόμων** ιδίως της πρώτης γραμμής, **βελτίωση της επικοινωνίας** τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, άρα και **βελτίωση της συνεργασίας** και γενικά στο

εργασιακό κλίμα και τέλος μια μεγαλύτερη αποδοχή και προσαρμοστικότητα στην αλλαγή».

Άλλα οφέλη για τα άτομα που αναφέρθηκαν είναι :

- «βελτίωση των επιμέρους στοιχείων του ηγετικού του προφίλ»
- «Το άτομο βγαίνει πιο ενισχυμένο με μεγαλύτερη αυτογνωσία»
- Αύξηση της παραγωγικότητας , της κινητοποίησης και της απόδοσής τους
- «Ανθεκτικότητα, επικοινωνία, πειθαρχία και στρατηγικές ζωής».

Τα παραπάνω έρχονται να εναρμονιστούν και με τις αντιλήψεις για τις συγκεκριμένες ικανότητες / δεξιότητες που αποτελούν στόχο ανάπτυξης για τους Οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Παρακάτω αναφέρουμε τις δεξιότητες/ ικανότητες που επισημάνθηκαν και οι οποίες ενδεικτικά είναι:

- Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- Επίγνωση
- Επικοινωνία
- Ομαδικότητα
- Συνεργασία
- Αποδοτικότητα
- Γρήγορη επίλυση προβλημάτων
- Αντικειμενικότητα
- Διαχείρισης στρες & άγχους
- Ανθεκτικότητα
- Αυτοεκτίμηση
- Πειθαρχία

και άλλων ανάλογα με τη θέση που έχει το κάθε στέλεχος.

Ακόμα αξίζει να αναφέρουμε και την άποψη από την πλευρά των coaches που είναι «η εν συναίσθηση και η επικοινωνία» ενώ από την πλευρά των coaches «Η ικανότητα της επικοινωνίας, αυτεπίγνωση και επίγνωση του περιβάλλοντος» καθώς και «η υπομονή και σε κάποιες περιπτώσεις η ανθεκτικότητα και η αυτοεκτίμηση».

Όπως επισημάνθηκε τα προγράμματα και οι τεχνικές coaching που εφαρμόζονται βοηθούν ιδιαίτερα τα άτομα γιατί «επικεντρώνονται στο να κατανοήσει ο ίδιος ο άνθρωπος τις δυνάμεις του» καθώς και ότι

«Αναπτύσσουν τους ανθρώπους με ικανότητες. Βασικά, αναπτύσσουν ανθρώπους που επιθυμούν να αναπτυχθούν».

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται γιατί *«το coaching δεν είναι μια κοινότυπη εκπαίδευση»*. Βοηθάει στην αυτογνωσία. Το άτομο *«αποκτά επίγνωση του που βρίσκεται, ποια είναι τα δυνατά του σημεία, αντιλαμβάνεται καλύτερα το περιβάλλον του αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό, τους στόχους του, το πως να παρακινήσει τους υφισταμένους του, να τους ενδυναμώσει, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τόσο οι προσωπικοί του όσο και του οργανισμού»*. Επιπλέον η ανατροφοδότηση που είναι ένα από τα βασικά συστατικά του coaching βοηθά στην επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων.

3ος ερευνητικός στόχος

Διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών

Με το συγκεκριμένο ερευνητικό στόχο διερευνήσαμε την επίδραση, δηλαδή το αν και πως πιστεύουν ότι βοηθούν, στην αύξηση της απόδοσης των Εργαζομένων – Στελεχών η χρήση των προγραμμάτων και τεχνικών coaching που έχουν εφαρμοστεί βάσει της καταγραφής των αντιλήψεων του δείγματος.

Αυτά που διαπιστώσαμε είναι τα εξής :

Στην διερεύνηση του όρου «απόδοση» έγινε αντιληπτό ότι υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις. Κάποιοι θεωρούν ότι «απόδοση σημαίνει *«κάνω πράγματα σωστά»*, ή απόδοση είναι το *«κάλλιστο»*, *«προκειμένου να επιτύχω στους στόχους μου, σε όλα τα επίπεδα»*, άλλοι το *«να υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στον καλύτερο δυνατό χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος»* ενώ κάποιοι το συνδέουν με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, την επίτευξη των στόχων και με τα μετρήσιμα αποτελέσματα που έχουν τεθεί .

Όσον αφορά στο αν η χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching που εφαρμόζονται από τους Οργανισμούς βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης των Εργαζομένων – Στελεχών, οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι συντελούν, διότι βοηθούν στην κατανόηση και επίτευξη των στόχων μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης, που βοηθά με την σειρά

της στον γρήγορο εντοπισμό και επίλυση των προβλημάτων. Ακόμα, οδηγεί τα άτομα σε πιο αποδοτικές συμπεριφορές και σε ενεργή συμμετοχή.

Η χρήση των προγραμμάτων και τεχνικών είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όπως δήλωσαν όταν όλοι κοιτούν προς την ίδια κατεύθυνση και «έχουν κοινό όραμα», γιατί «βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας». Επιπλέον, όταν γίνονται σε τακτική βάση μέσω του εσωτερικού coaching, «βοηθάει να κρατήσει το κίνητρο των ατόμων ψηλά άρα βοηθά και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του». Επίσης, με την βελτίωση των συμπεριφορών που μπορεί να επιτευχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με τη χρήση προγραμμάτων coaching μπορεί να υπάρξει αύξηση της ατομικής απόδοσης, της απόδοσης των ομάδων τους και άρα της συνολικής απόδοσης.

Στην επίτευξη των παραπάνω συμβάλλει καθοριστικά και η υποστήριξη του οργανωσιακού περιβάλλοντος αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία τους και είναι αλληλένδετο με την αποτελεσματικότητά τους. «*Το coaching θέλει χρόνο. Δεν είναι απλά μια εκπαίδευση, άρα το οργανωσιακό περιβάλλον πρέπει να το επιτρέπει, να συμβάλει και να το υποστηρίζει στην καθημερινότητα*».

Άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν στο να είναι αποδοτικά τα προγράμματα coaching είναι η σωστή επιλογή του εξωτερικού coach, η τήρηση του ενδεδειγμένου χρόνου που χρειάζεται ώστε το πρόγραμμα να είναι αποτελεσματικό ανάλογα με τις συνθήκες που καλείται να καλύψει και η επανάληψή του σε τακτά χρονικά διαστήματα, το σωστό πλάνο δράσης για κάθε εργαζόμενο γιατί «*Το coaching έχει να κάνει περισσότερο με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που έχεις απέναντί σου*», «*η ύπαρξη κουλτούρας ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων*» και τέλος η θετική ψυχολογία των εργαζομένων.

Για την μη αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και των τεχνικών που εφαρμόζονται, αναφέρθηκαν ότι συμβάλει «η αντίσταση στη αλλαγή» διότι μόνο «*Όταν το άτομο νιώσει την ανάγκη να πάει μπροστά, τότε μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή*». Άλλο ένα στοιχείο, όπως αναφέρθηκε βάσει της εμπειρίας του από την πλευρά των coach για το συγκεκριμένο θέμα, είναι ότι «*η επίδραση των προγραμμάτων coaching*

στην Ελλάδα, δεν επιφέρει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα λόγω του τρόπου που εφαρμόζεται. Σε αυτό συνεισφέρει η ανεπάρκεια των coaches τόσο σε γνωστικό επίπεδο όσο και σε ηθική» καθώς και το ότι τα προγράμματα κάποιες φορές δεν υλοποιούνται με τον ενδεδειγμένο τρόπο λόγω μείωσης της χρονικής τους διάρκειας προκειμένου να υπάρχει συμμετοχή των στελεχών.

4ος ερευνητικός στόχος

Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

Μέσω του συγκεκριμένου ερωτήματος προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε μέσω συγκέντρωσης των διαθέσιμων στοιχείων το εύρος της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.

Από τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι σε αυτές που έχουν χαρακτήρα μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας το coaching εφαρμόζεται σε μεγάλη έκταση (εσωτερικό και εξωτερικό coaching), σε όλο το εύρος ή στο μεγαλύτερο εύρος των δραστηριοτήτων τους και με μεγάλη αποτελεσματικότητα όπως δήλωσαν. Σε μικρότερες εταιρείες εφαρμόζονται κάποια προγράμματα που παρέχονται από εξωτερικούς coach κυρίως για θέματα συμπεριφοράς ενώ στο Δημόσιο Τομέα έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται κάποια προγράμματα που αφορούν κυρίως την ομαδικότητα και τη συνεργασία και την ανάπτυξη στελεχών.

8.1 Συζήτηση

Η θετική επίδραση ενσωμάτωσης διαδικασιών coaching ως μέθοδος ανάπτυξης για τους Οργανισμούς αναφέρεται από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας (Rock & Donte: 2008, J.Rolfe :2010, A.Wild :2001, A. Walker-Fraser:2011, Giglio et al:1998, Bond & Seneque:2012, Phillips R:1995,Grand:2006, Gavath:2004 Grand et al:2009). Αυτό έρχεται να αναδείξει και η παρούσα έρευνα αφού σύμφωνα με την παρούσα έρευνα και τα συμπεράσματα της η

εφαρμογή των προγραμμάτων και των τεχνικών coaching επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά.

Ο McLean(2006) αναφέρει ότι « Οργανωτική ανάπτυξη είναι κάθε διαδικασία ή δραστηριότητα, με βάση τις επιστήμες συμπεριφοράς, η οποία είτε αρχικά είτε μακροπρόθεσμα, δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί σε ένα οργανωτικό περιβάλλον βελτιωμένη, γνώση, εμπειρία, παραγωγικότητα, ικανοποίηση, εισόδημα, διαπροσωπικές σχέσεις, και άλλα επιθυμητά αποτελέσματα , είτε για προσωπικό ή για ομαδικό κέρδος, ή προς όφελος του οργανισμού, της κοινότητας, του έθνους, ή σε τελική ανάλυση, του συνόλου της ανθρωπότητας».

Από τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας μπορούμε να πούμε ότι η εφαρμογή προγραμμάτων coaching συνδέεται με την Οργανωτική ανάπτυξη με την έννοια ότι τα θετικά αποτελέσματα που αναδύθηκαν τόσο για τα άτομα όσο και για τους Οργανισμούς συνδέονται με οφέλη της όπως περιγράφονται στον παραπάνω ορισμό και άρα είναι σύμφωνο και με τα ευρήματα των Rosinski P. (2011) Bond & Seneque (2012) και άλλων που συνδέουν το coaching με την Οργανωσιακή ανάπτυξη .

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όπως έχει αναλυθεί έχει τέσσερις λειτουργίες: Οργανωτική ανάπτυξη – Organization Development(OD), Εξέλιξη της σταδιοδρομίας – Career Development (CD), Κατάρτιση και ανάπτυξη- Training & Development (T & D), Βελτίωση της επίδοσης - Performance Improvement(PI) (Yorks,2005,McGuire και Cseh,2006, Wang και McLean, 2007 και Abdullah, 2009). Όπως διαπιστώθηκε η εφαρμογή προγραμμάτων coaching από τους Οργανισμούς μπορεί να συμβάλλει και στις τέσσερις λειτουργίες της.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2010) η ανάπτυξη προσωπικού έχει ως σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες. Το coaching, συμβάλλει στην αύξηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών όπως φαίνεται από τις απόψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε. Το ίδιο ισχύει και για την ανάπτυξη στελεχών, όπως την όρισαν οι Koontz και O' Donnell (1968), μιας και αυτό που αναφέρθηκε ήταν τα προγράμματα coaching συμβάλλουν στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Όσον αφορά τις έρευνες από δευτερογενή στοιχεία όπως του HCA/EMCC Greece το 2011-2012, του NHS (2005) του ICF (2013) αλλά και άλλων που έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία αντιστοιχούν με τα περισσότερα ευρήματα της δικιάς μας έρευνας όπως ότι το coaching έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη στελεχών, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων και την αυτοεκτίμηση στην ανάπτυξη της ηγεσίας και τις επιδόσεις, αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων και βελτίωση της ομαδικής εργασίας.

Επιπλέον, σχετικά με την επίδραση των προγραμμάτων και τεχνικών coaching στην Ελλάδα, στους Οργανισμούς, στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου δυναμικού τους, και τις ικανότητες – δεξιότητες που εντοπίσαμε ότι αναπτύσσονται, τα ευρήματα φαίνεται να συμφωνούν με τα όσα αναφέρονται και από ερευνητές όπως :

- Ανάπτυξη και βελτίωση της ηγετικών ικανοτήτων (leadership skills) Giglio et al.(1998),
- Οργανωσιακή ανάπτυξη και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, Bond & Seneque(2012), Rosinski P. (2011)
- Βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξη ικανοτήτων (Orth, Wilkinson & Benfari, 1987; Popper & Lipshitz, 1992) και Βελτίωση της απόδοσης, Phillips R, (1995); Fournies, (1987), Olivero, Bane and Kopelman (1997), Jarvis, (2004).
- Διευκόλυνση της μάθησης με τη χρήση τεχνικών coaching (Beattie, 2002; Mink et al., 1993; Redshaw, 2000)
- Υποστήριξη των εκπαιριζόμενων Salomaa (2015), (Bachkirova, 2011; Rosinski, 2010; Moral, 2011)
- Μείωση του άγχους και του στρες (Grant, 2003 & 2009; Gyllensten & Palmer, 2005)
- Βελτίωση των επιπέδων αυτοπεποίθησης και αντοχής (Taylor, 1997; Green et al., 2007; Grand et al, 2009)
- Επίτευξη της Οργανωσιακής αλλαγής (αλλαγή κουλτούρας, διάδοση/εναρμόνιση με την κουλτούρα του Οργανισμού), D. Rock & R. Donte (2008) J. Rolfe (2010), A. Wild (2001), Grand et al (2009)
- Αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης, A. Walker-Fraser (2011)

Τέλος εάν η διαδικασία coaching έχει διεξαχθεί αποτελεσματικά, ικανοποιητικά και επαγγελματικά, υπάρχει εύλογη προσδοκία ότι η

απόδοση του εργαζομένου θα βελτιωθεί (Jarvis, 2004). Αν οι επιδόσεις του εργαζομένου έχουν βελτιωθεί, θα πρέπει να υπάρξει απτή και μετρήσιμη βελτίωση στην απόδοση του οργανισμού σε περιοχές που επηρεάζονται άμεσα από τον εργαζόμενο. (Cheese & Thomas, 2003; Gary, 2003; Jarvis, 2004; Odiorne, 1991, Watson Wyatt, 2003). Η αναμενόμενη βελτίωση σε συγκεκριμένους τομείς της οργανωσιακής απόδοσης θα επιφέρει με τη σειρά της βελτιώσεις στα σχετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα παραπάνω έρχονται να επιβεβαιωθούν και από τις αντιλήψεις που καταγράφηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα. Μάλιστα σημειώθηκε ότι για η επίδραση των προγραμμάτων coaching στην Ελλάδα, δεν επιφέρει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα λόγω του τρόπου που εφαρμόζεται. Αυτό οφείλεται είτε στην ανεπάρκεια των coaches τόσο σε γνωστικό επίπεδο όσο και σε ηθική, καθώς και το ότι τα προγράμματα κάποιες φορές δεν υλοποιούνται με τον ενδεδειγμένο τρόπο λόγω μείωσης της χρονικής τους διάρκειας προκειμένου να υπάρχει συμμετοχή των στελεχών.

8.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων (Managerial Implications)

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια προσέγγιση και παρουσίαση του coaching, που στηρίχθηκε στην αρθρογραφία και στην έρευνα της επιστημονικής κοινότητας και των επίσημων φορέων του (ICF,EMCC,AC) ώστε να δημιουργηθεί μια ξεκάθαρη εικόνα του τι είναι coaching, ποιες οι κύριες διακρίσεις του, πως λειτουργεί. Ακόμα μέσω της διερεύνησης και της καταγραφής των αντιλήψεων και των θέσεων των coaches αλλά και στελεχών που έχουν χρησιμοποιήσει τη συγκεκριμένη μέθοδο καθώς και από τη δευτερογενή έρευνα που αφορά στο συγκεκριμένο πεδίο, παρουσιάστηκε το εύρος της χρήσης αλλά και η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης πρακτικής στην ανάπτυξη και στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού-στελεχών στην Ελλάδα.

Η παρούσα εργασία μπορεί λοιπόν να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για όσους επιθυμούν να γνωρίσουν και να εντάξουν το coaching είτε ως κουλτούρα στον Οργανισμό τους είτε ως εργαλείο ανάπτυξης και υποστήριξης των στελεχών τους. Όλα τα στοιχεία που έχουν ενταχθεί σε

αυτή, είναι καταστάλαγμα έρευνας σε επιστημονικές βιβλιοθήκες αλλά και πληροφοριών που έχουν καταγραφθεί από την επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

8.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα είναι μια ποιοτική, διερευνητική έρευνα που ως στόχο είχε να παρουσιάσει το «γιατί» και το «πως», δηλαδή τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις θέσεις και τα κίνητρα της επιλογής προγραμμάτων coaching σαν μέθοδο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της μεθόδου όπως αυτή γίνεται αντιληπτή στη χώρα μας.

Στην Ελλάδα, παρότι υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση και ανάπτυξη προγραμμάτων και τεχνικών coaching ιδίως σε ότι αφορά σε επαγγελματικό επίπεδο (business – executive- team coaching), έχουν διεξαχθεί πολύ λίγες έρευνες γύρω από το συγκεκριμένο θέμα.

Μπορεί λοιπόν να αποτελέσει μια βάση για την περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό είτε με ποιοτικές έρευνες για την επίδραση του coaching στα στελέχη των οργανισμών είτε με ποσοτικές έρευνες που θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν το συσχετισμό της αύξησης της απόδοσης ή της ανάπτυξης των στελεχών με τη χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching ή στην συμβολή του στην ανάπτυξη ομαδικότητας και συνεργασίας ή στη διαχείριση της αλλαγής τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

8.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διέπετε από ορισμένους περιορισμούς με σημαντικότερο ίσως, ότι ως ποιοτική έρευνα έπρεπε να βρεθούν κατάλληλα άτομα, που να έχουν εμπειρία από τη χρήση coaching, προκειμένου να αντληθούν σωστά στοιχεία.

Δυστυχώς η εφαρμογή του coaching κατά την εισαγωγή του, στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, από άτομα δεν είχαν τις απαραίτητες

γνώσεις αλλά και πιστοποίηση έχει δημιουργήσει λανθασμένες εντυπώσεις για το τι πραγματικά είναι και το τι μπορεί να κάνει. Έτσι λίγοι είναι αυτοί που μπορούν πραγματικά να έχουν ολοκληρωμένη άποψη για το coaching. Για το λόγο αυτό οι συνεντεύξεις της έρευνας έγιναν μόνο σε στελέχη HR πολυεθνικών εταιρειών του φαρμακευτικού κλάδου, του κλάδου τροφίμων και ποτών, σε στελέχη της δημόσιας Διοίκησης και σε πιστοποιημένους coach. Παρότι έγινε προσπάθεια για λήψη περισσότερων συνεντεύξεων δυστυχώς δεν κατέστη εφικτό. Πιθανών λοιπόν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας να ήταν διαφορετικά αν αντλούσε στοιχεία από άλλους κλάδους ή από άτομα που δεν είχαν καλή γνώση του προς μελέτη αντικειμένου. Ακόμα, όσον αφορά τα στοιχεία που αφορούν στην εφαρμογή προγραμμάτων coaching στο Δημόσιο Τομέα έπρεπε να αντλήσουμε στοιχεία από άτομα που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα coaching όπως αυτά της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο δεν μπόρεσε να πραγματοποιηθεί μιας και την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας δεν έτρεχε το πρόγραμμα ώστε να αντληθούν συνεντεύξεις, οπότε χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία μόνο από δευτερογενής πηγές.

Επίσης δεν υπήρχε ο διαθέσιμος χρόνος, μιας και η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας, για τη διεξαγωγή και μιας ποσοτικής έρευνας που θα επιβεβαίωνε τα αποτελέσματα της ποιοτικής ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη έρευνα στον τομέα αυτό.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

1. American Management Association (2008), COACHING: A Global Study Of Successful Practices.(I.a. 12/2/2017)
2. Baron A. and Armstrong M.(2007) Human Capital Management: Achieving Added Value Through People, Kogan Page Limited
3. Beckhard, R. (1969). Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Bell G., (2012) "Playing the HR field: An interview with R. Wayne Pace, founding president of the Academy of Human Resource Development, and author of Human Resource Development: The Field", Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss: 7, pp.39 – 41 (Emerald Insight I.a. 19/1/2017)
5. Berg M.E.& Karlsen J.T., (2012) "An evaluation of management training and coaching", Journal of Workplace Learning, Vol. 24 Issue: 3, pp.177-199 (Emerald Insight I.a. 4/5/2017)
6. Bond C., Seneque M., (2013) "Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development", Journal of Management Development, Vol. 32 Iss: 1, pp.57 – 72 (Emerald Insight I.a. 8/10/2015)
7. Broadhurst J. : (2012),"Employee development is a great business opportunity", Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Iss 6 pp. 27 – 30 (Emerald Insight I.a. 24/1/2017)
8. Bozionelos N.(2006) Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work, The International Journal of Human Resource Management, 17:2,362-378 (I.a. 3/2/2017)
9. Clutterbuck D., (2008),"What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?", Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 22 Iss 4 pp. 8 – 10 (Emerald Insight I.a. 17/1/2016)
10. Coutu D., Kauffman C., (2009) What Can Coaches Do for You. Harvard Business Review (I.a. 8/10/2015)
11. Ellinger A.E., Ellinger A.D , (2014) "Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies", European Journal of Training and Development, Vol. 38 Iss: 1/2, pp.118 – 135 (Emerald Insight I.a. 8/1/2017)
12. Fielden S. (2005), Literature review: coaching effectiveness – a summary, NHS Leadership Centre (I.a. 16/2/2017)
13. Garavan T.N. et al., (2001),"Human capital accumulation: the role of human resource development", Journal of European Industrial Training, Vol. 25 Iss 2/3/4 pp. 48 - 68 (Emerald Insight I.a. 8/1/2017)

14. Grand et al (2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, No. 5, September 2009, 396–407 (Emerald Insight I.a. 18/1/2016)
15. Hagen.M.S., Peterson S.L. , (2015),"Measuring coaching: behavioral and skill-based managerial coaching scales", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Iss 2 pp. 114 - 133 (Emerald Insight I.a. 26/10/2016)
16. Hamlin R. et al (2009),*Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development' _ International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* ,Vol. 7, No.1, February 2009 Page 13 (I.a. 28/1/2017)
17. Hassan A. (2007) "Human resource development and organizational values", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss: 6, pp.435 – 448 (Emerald Insight I.a. 18/1/2017)
18. Holden M.T., Lynch P.(2004) Choosing the Appropriate Methodology Understanding Research Philosophy, *The Marketing Review*, Volume 4, Number 4, Winter 2004, pp. 397-409(13) (I.a.18/1/2016)
19. Ingleton C., (2013),"The miracle of coaching", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45 Iss 5 pp. 289 - 292
20. Jarvis J.(2004) Coaching and buying coaching services– a CIPD guide
21. Jarvis J (2005) Making the case for coaching: Does it work?, CIPD (I.a. 10/2/2017)
22. Jarvis J et al (2006), *The Case for Coaching: Making Evidence-based Decisions*, CIPD Publishing (I.a. 10/2/2017)
23. Koontz H. - O'Donnell C. (1968), *Principles of Management an analysis of managerial functions*, Published by McGraw-Hill Inc.,US, 1972
24. Latchem C. and Lockwood F. (1998), "Staff Development in Open and Flexible Learning", Routledge, London and New York.
25. Lee MM (2013) 'The History, Status and Future of in *The Routledge Companion to Human Resource Development* (Eds) Poell, R., Rocco, T & Roth, G, Routledge, pp3-12.(I.a. 10/3/2017)
26. Leedham M.(2005) The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 3, No. 2, Autumn 2005 Page 30 9 (I.a.21/11/2016)
27. McGuire, D., O'Donnell, D., Garavan, T. & Murphy, J. (2001): "Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Using Discourse Analysis", presented at the Irish Academy of Management Conference, University of Ulster, September 2001. (I.a.10/2/2017)

28. Olivero, G., Bane, K.D., and Kopelman, R.E. (Winter, 1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 4, 461-469.
29. Parish P.,(2016) “ A coaching framework for developing the psychological capital of a global mindset” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue No. 10, June 2016,p. 172-184
30. Phillips R., (1995),"Coaching for higher performance", *Executive Development*, Vol. 8 Iss 7 pp. 5 – 7
31. Phillips R., (1996),"Coaching for higher performance", *Employee Councelling Today*, Vol. 8 Iss 4 pp. 29 - 32
32. Rock D., Donde R., (2008),"Driving organizational change with internal coaching programs: part one", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 Iss 1 pp. 10 - 18 (Emerald Insight I.a. 16/12/2015)
33. Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing (p.4).
34. Salomaa R., (2015) "Expatriate coaching: factors impacting coaching success", *Journal of Global Mobility*, Vol. 3 Issue: 3, pp.216-243, doi: 10.1108/JGM-10-2014-0050 (Emerald Insight I.a. 10/3/2017)
35. Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, The Jossey-Bass Business & Management Series 3d. edition
36. Scoular A.(2009) *How Do You Pick a Coach?* *Harvard Business Review* (I.a. 8/10/2015)
37. *The executive Coaching Handbook (2012,2015)*, Developed by The Executive Coaching Forum (I.a. 15/1/2017)
38. Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley,(2015) *Organization Development and Change*,10th edition, Stamford, CT : Cengage Learning
39. Tomé E. (2011),"Human resource development in the knowledge based and services driven economy", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 Iss 6 pp. 524 – 539
40. Whitmore J.(2010), *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, Nicholas Brealey Publishing, 2010
41. Williams P.(2003) *The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing Debate: Therapy or Coaching?* *International Journal of Coaching in Organizations*, 2003 (2, 2), pp. 21-30.
42. Wilson C.,(2004) “Coaching and Coach training in the workplace”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 Iss 3pp.96-98

43. Wilson C.,(2011) “ Developing a coaching culture”, Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 7 pp. 407-414
44. Yorks, L. (2005). Strategic human resource development in organizations. Mason. Ohio: South-Western College Publishing.

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Cohen, L. and Manion, L. (1997). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας (1η εκδοση). Εκδόσεις Έκφραση (Μεταίχμιο).
2. Ιωσηφίδης, Θ., (2003), Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν.(1990), Αξιοποίηση προσωπικού, International Publicing.
4. Κυριαζόπουλος Π.-Σαμαντά Ειρ. (2011), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη εκδοτική
5. Κυριαζόπουλος Π.-Σαμαντά Ειρ.(2014), Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Σύγχρονη εκδοτική
6. Μελέτη ILO (2014), Μελέτες Για Την Οικονομική Ανάπτυξη Με Δικαιοσύνη : Παραγωγικές Θέσεις Εργασίας Για Την Ελλάδα, ILO, Γενεύη 2014.
7. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.(2010), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα.
8. Παπαλεξανδρή, Ν. –Μπουραντάς Δ. (2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Μπένου.
9. Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016) «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
10. Παρασκευοπούλου-Κόλλια Ευφροσύνη-Άλκηστη, Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Volume 4, Number 1, 2008 / Section one.
11. Τσιώλης Γ.(2014) Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα, Εκδόσεις Κριτική .
12. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks.

13.Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε. “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, σελ. 45, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014

Ιστότοποι

1. Έρευνα ICF (2013)
<http://icf.files.cms-plus.com/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy.pdf> last accessed 1-5-2017
2. ΣΤΕΔΗΜΑ Α.Ε.- <http://www.stedima.gr/coaching.htm> last accessed 1-5-2017
3. ICF -<http://icfgreece.org> last accessed 1-5-2017
4. <http://4peplematters.com> last accessed 1-5-2017
5. <http://organisationdevelopment.org> last accessed 1-5-2017
6. <http://www.stat-athens.aueb.gr> last accessed 1-5-2017
7. <http://www.hca.com.gr/el/knowledge-gr/book-reviews-gr/> last accessed 1-5-2017
8. <http://www.statistics.gr/> last accessed 1-5-2017
9. <https://emccuk.org/wp-content/uploads/2014/05/Professional-Charter-EMCC.pdf> last accessed 1-5-2017
10. <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined> last accessed 10-5-2017
11. <http://www.hca.com.gr> last accessed 1-5-2017
12. http://www.eede.gr/uploads/files/EIMAD_Presentation_coaching_Sept2016.pdf Coaching Confidential: The guide to Coaching that Gets Results ΕΕΔΕ 21/9/2016 ΘΕΣ/ΝΙΚΗ last accessed 10-5-2017
13. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:372:0001:0006:EN:PDF> last accessed 1-5-2017
14. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-climate-report> last accessed 1-5-2017
15. <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5CDCB845-3059-4682-8E0E-ECC21CD1FOA8/0/SwindonBranchPresentation.pdf> last accessed 10-5-2017
16. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/talent.html> last accessed 1-5-2017

Παράρτημα

Παράρτημα 1

Πίνακας 11 πηγή :ΕΛΣΤΑΤ - ADULT EDUCATION 2011

Education and training in the EU – facts and figures
Adult learning statistics

Table 2: Distribution by type of training of non-formal instruction in adult education and training, 2011
(% share of hours spent by adults aged 25–64 on non-formal instruction)

	Total				Male				Female			
	Job-related	of which:		Non-job-related	Job-related	of which:		Non-job-related (°)	Job-related	of which:		Non-job-related
		Sponsored by employer	Not sponsored by employer			Sponsored by employer	Not sponsored by employer (¶)			Sponsored by employer	Not sponsored by employer (¶)	
EU-28	80,2	70,8	9,4	19,2	84,8	76,6	8,2	14,5	75,5	64,9	10,6	24,0
Belgium	89,3	79,5	9,8	10,7	91,4	81,3	10,2	8,6	87,1	77,7	9,4	12,9
Bulgaria	93,6	88,6	5,0	6,3	95,1	91,0	4,1	4,6	91,9	86,0	5,9	8,0
Czech Republic	82,5	73,3	9,3	17,4	88,4	81,9	6,5	11,5	76,8	64,8	12,0	23,1
Denmark	83,0	77,9	5,1	13,8	83,7	79,3	4,4	12,4	82,3	76,5	5,8	15,1
Germany	82,9	74,1	8,8	16,8	87,2	80,3	6,9	12,6	78,2	67,2	11,0	21,5
Estonia	83,6	73,1	10,5	16,1	83,1	73,4	9,7	16,9	83,9	73,0	10,9	15,7
Ireland	86,6	40,7	45,8	13,4	89,0	41,3	47,7	11,0	84,5	40,3	44,2	15,5
Greece	71,2	48,2	23,1	28,8	80,3	55,7	24,6	19,7	64,5	42,6	21,9	35,5
Spain	82,5	66,3	16,1	17,3	87,2	73,0	14,2	12,5	77,4	59,2	18,1	22,4
France	74,9	68,8	6,1	23,8	80,8	75,4	5,4	17,4	69,1	62,3	6,7	30,2
Croatia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Italy	69,9	56,7	13,3	30,1	77,3	65,9	11,4	22,7	62,1	46,9	15,2	37,9
Cyprus	77,5	66,4	11,2	22,5	81,8	71,5	10,2	18,2	73,6	61,5	12,1	26,4
Latvia	81,1	69,5	11,7	18,9	82,7	73,6	9,2	17,3	80,2	66,9	13,2	19,8
Lithuania	87,8	78,0	9,8	12,0	88,3	77,2	11,1	11,7	87,5	78,5	9,0	12,3
Luxembourg	75,9	67,0	8,8	22,1	79,5	73,3	6,1	18,0	72,1	60,5	11,6	26,4
Hungary	83,4	69,9	13,5	16,6	87,8	74,8	13,0	12,2	79,1	65,1	14,0	20,9
Malta	94,4	73,5	20,9	5,6	97,0	78,5	18,6	3,0	91,5	68,0	23,5	8,5
Netherlands	87,0	81,9	5,1	12,6	89,9	84,9	5,0	9,6	83,2	78,0	5,2	16,4
Austria	76,7	64,4	12,2	22,3	80,9	70,5	10,4	18,5	72,1	58,0	14,2	26,2
Poland	85,2	73,4	11,8	14,8	89,0	79,6	9,4	11,0	82,1	68,4	13,7	17,9
Portugal	82,3	70,6	11,7	17,7	86,2	76,9	9,3	13,8	79,0	65,2	13,8	21,0
Romania	81,7	66,1	15,6	18,1	83,9	71,5	12,4	16,1	79,5	60,7	18,9	20,1
Slovenia	69,1	63,0	6,1	30,9	75,2	69,4	5,8	24,8	63,9	57,5	6,4	36,1
Slovakia	90,5	84,5	5,9	9,5	92,3	86,6	5,6	7,7	88,7	82,4	6,3	11,3
Finland	78,7	72,4	6,4	20,2	84,7	79,4	5,3	14,2	74,6	67,5	7,1	24,3
Sweden	80,1	75,1	4,9	19,6	82,4	77,8	4,6	17,2	78,0	72,7	5,2	21,8
United Kingdom	81,6	70,9	10,7	15,7	85,9	74,1	11,8	11,4	78,0	68,2	9,7	19,4
Norway	91,9	88,4	3,4	3,1	93,0	90,2	2,8	2,3	90,6	86,6	4,1	4,0
Switzerland	73,6	61,9	11,7	26,2	82,9	74,1	8,9	16,9	66,0	52,1	13,9	33,8
Serbia	81,0	64,9	16,1	18,9	85,7	69,7	16,0	14,0	76,9	60,7	16,2	23,1
Turkey	68,8	57,6	11,3	31,2	84,1	72,2	11,8	15,9	46,3	35,9	10,5	53,7

(¹) Bulgaria, Greece, Romania, the United Kingdom, Norway and Serbia: low reliability.

(²) Bulgaria, Greece, Malta, Norway and Serbia: low reliability.

(³) Bulgaria and Norway: low reliability.

Source: Eurostat (online data code: trng_aes_188)

Bookmark:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/hui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052482_QID_-635DE935_UID_-3F171EB0&layout=SEX,L,X,0;TYPTRAIL,X,1;GEO,L,Y,0;TIME,C,Z,0;UNIT,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&z

Παράρτημα 2

Πίνακας 12 πηγή: ΕΛΣΤΑΤ -2011

Education and training in the EU – facts and figures
Adult learning statistics

Table 3: Share of job-related non-formal instruction in adult education and training sponsored by employers, 2011

(% share of hours spent by adults aged 25–64 on non-formal instruction)

	Sex			Age				Education level		
	Total	Male	Female	25–34 years	35–44 years	45–54 years	55–64 years	Pre-primary, primary & lower secondary education (ISCED 1997 levels 0–2)	Upper secondary & post-secondary non-tertiary education (ISCED 1997 levels 3 and 4)	First & second stage of tertiary education (ISCED 1997 levels 5 and 6)
EU-28	70,8	76,6	64,9	69,0	73,3	74,7	61,5	65,5	71,2	71,5
Belgium	79,5	81,3	77,7	80,9	82,4	79,0	69,2	75,3	76,8	81,2
Bulgaria	88,6	91,0	86,0	82,9	87,7	93,2	90,8	94,8	91,0	84,6
Czech Republic	73,3	81,9	64,8	70,4	73,3	79,1	68,7	70,9	74,1	71,8
Denmark	77,9	79,3	76,5	76,1	86,0	75,8	72,5	70,6	77,5	80,2
Germany	74,1	80,3	67,2	72,2	76,7	77,5	66,3	65,6	73,0	76,0
Estonia	73,1	73,4	73,0	70,0	73,1	74,4	77,8	71,6	68,3	75,8
Ireland	40,7	41,3	40,3	36,0	43,9	41,3	42,9	38,7	39,2	41,8
Greece	48,2	55,7	42,6	39,0	54,5	49,3	:	:	36,7	54,7
Spain	66,3	73,0	59,2	63,3	70,9	69,7	55,3	66,7	65,6	66,5
France	68,8	75,4	62,3	69,3	72,8	74,2	51,8	64,2	71,6	68,0
Croatia	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
Italy	56,7	65,9	46,9	49,2	59,6	64,3	46,0	57,5	57,2	55,5
Cyprus	66,4	71,5	61,5	60,8	65,3	72,4	71,9	49,3	67,5	67,7
Latvia (*)	69,5	73,6	66,9	70,4	70,9	65,6	72,0	41,4	62,6	74,2
Lithuania	78,0	77,2	78,5	73,7	79,1	80,0	80,7	:	67,3	82,7
Luxembourg	67,0	73,3	60,5	70,7	69,8	67,4	50,5	64,1	71,8	64,5
Hungary	69,9	74,8	65,1	66,8	74,0	71,9	63,1	61,8	72,2	68,6
Malta	73,5	78,5	68,0	73,6	77,5	75,4	62,9	64,3	78,5	77,8
Netherlands	81,9	84,9	78,0	84,1	85,3	83,0	68,5	72,5	83,2	82,7
Austria	64,4	70,5	58,0	65,4	67,1	68,4	50,6	53,5	67,2	61,7
Poland	73,4	79,6	68,4	69,1	74,1	79,3	74,6	51,3	71,6	75,0
Portugal	70,6	76,9	65,2	67,2	73,7	75,6	61,2	77,1	70,9	63,9
Romania (*)	66,1	71,5	60,7	58,7	64,5	78,4	83,9	62,5	62,4	71,1
Slovenia (*)	63,0	69,4	57,5	65,6	67,5	70,9	36,7	48,3	60,1	68,5
Slovakia	84,5	86,6	82,4	80,7	86,8	87,7	81,7	:	87,9	80,7
Finland	72,4	79,4	67,5	67,9	76,0	75,2	67,9	68,1	72,1	73,3
Sweden	75,1	77,8	72,7	72,0	76,5	75,0	77,2	69,4	75,7	75,2
United Kingdom (*)	70,9	74,1	68,2	77,0	70,2	74,3	60,0	66,1	72,9	69,9
Norway	88,4	90,2	86,6	87,8	88,8	89,6	86,4	74,7	88,6	89,3
Switzerland	61,9	74,1	52,1	64,1	62,1	64,0	55,6	55,8	59,9	64,4
Serbia	64,9	69,7	60,7	54,3	72,3	69,0	67,5	:	59,7	69,4
Turkey	57,6	72,2	35,9	59,6	61,9	50,2	29,7	38,7	59,8	70,2

(*) Pre-primary, primary & lower secondary education: low reliability.

Source: Eurostat (online data codes: trng_aes_188, trng_aes_189 and trng_aes_190)

Bookmarks:

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052482_QID_442EFF95_UID_-3F171EB0&layout=SEX,B,X,0;GEO,B,Y,0;TIME,C,Z,0;TYPTRAI,B,Z,1;UNIT,B,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&f
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052484_QID_ABEDB4E_UID_-3F171EB0&layout=AGE,B,X,0;GEO,B,Y,0;TIME,C,Z,0;TYPTRAI,B,Z,1;UNIT,B,Z,2;INDICATORS,C,Z,3;&f
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052486_QID_20C42350_UID_-3F171EB0&layout=ISCED97,B,X,0;GEO,B,Y,0;TIME,C,Z,0;UNIT,B,Z,1;TYPTRAI,B,Z,2;INDICATORS,C,Z

Παράρτημα 3

Πίνακας 13 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ 2017- Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status

UNIT	Percentage									
SEX	Total									
WSTATUS	Employed persons									
AGE	From 25 to 64 years									
GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
European Union (28 countries)	10,3	10,4	10,2	10,0	9,7	9,8	11,6	11,7	11,6	11,6
European Union (27 countries)	10,3	10,4	10,3	10,0	9,7	9,9	11,6	11,8	11,7	11,7
European Union (15 countries)	11,7	11,8	11,7	11,3	10,8	11,1	13,3	13,6	13,4	13,4
Euro area (19 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,5	8,8	11,3	11,7	11,5	11,8
Euro area (18 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,5	8,8	11,3	11,7	11,6	11,9
Euro area (17 countries)	8,5	8,7	8,5	8,3	8,6	8,8	11,3	11,7	11,6	11,9
Belgium	7,9	7,5	7,4	7,7	7,6	6,9	7,1	7,5	6,7	6,8
Bulgaria	1,4	1,3	1,3	1,2	1,0	1,2	1,5	1,6	1,4	1,6
Czech Republic	6,6	9,0	7,9	8,7	13,5	12,7	11,4	10,8	9,6	9,7
Denmark	29,6	30,7	31,9	33,0	32,9	32,3	32,0	32,3	31,9	27,3
Germany (until 1990 former territ	8,0	8,3	8,0	7,9	8,0	8,0	7,8	7,8	7,9	8,2
Estonia	7,7	10,7	12,4	13,0	13,5	14,2	13,7	12,7	13,5	17,8
Ireland	7,5	6,8	6,1	6,2	6,3	6,5	6,3	5,6	5,3	5,1
Greece	1,8	2,8	3,3	3,0	2,2	3,0	3,0	3,0	3,1	3,9
Spain	10,9	11,0	10,9	11,0	11,0	11,2	11,4	10,2	10,0	9,4
France	6,5	6,5	6,0	5,1	5,8	5,9	19,8	20,4	20,7	21,0
Croatia	2,7	2,2	2,2	2,2	2,2	2,4	2,6	2,4	2,5	2,6
Italy	6,1	6,5	5,9	6,2	5,4	6,6	6,1	8,8	7,6	9,1
Cyprus	9,3	9,3	8,5	8,5	8,2	8,0	7,8	7,8	8,0	6,8
Latvia	7,9	7,9	6,2	5,7	6,1	7,9	7,1	6,1	6,2	7,6
Lithuania	5,9	5,5	5,4	4,9	7,0	6,3	6,9	6,1	6,8	6,7
Luxembourg	7,4	8,7	15,3	14,6	15,0	15,2	15,3	15,2	20,4	18,7
Hungary	4,0	3,4	2,8	2,8	2,8	2,8	3,1	3,4	8,8	7,4
Malta	7,7	7,8	7,6	7,2	8,0	8,9	9,6	8,9	8,7	8,7
Netherlands	18,6	19,1	18,9	18,5	18,7	18,6	19,8	20,3	20,8	20,6
Austria	13,9	14,3	15,0	14,6	14,2	15,2	14,8	14,8	15,1	15,6
Poland	6,3	5,7	5,6	6,3	5,1	5,2	5,1	4,6	4,0	4,2
Portugal	3,8	4,8	5,7	5,0	11,2	10,5	9,6	9,7	9,9	10,0
Romania	1,2	1,4	1,3	1,0	1,3	1,0	1,7	1,3	1,2	1,0
Slovenia	16,9	16,2	16,5	18,5	18,2	15,6	14,0	13,1	13,1	13,0
Slovakia	4,8	4,0	3,1	3,2	4,4	3,5	3,3	3,3	3,3	3,1
Finland	25,4	24,9	24,1	25,0	25,8	26,6	27,0	27,2	27,3	28,2
Sweden	17,8	22,2	21,9	23,4	24,0	25,9	27,3	28,5	28,7	28,7
United Kingdom	22,7	22,5	22,7	22,0	18,0	17,9	18,3	17,9	17,3	15,9
Iceland	26,4	24,1	23,6	24,0	24,8	27,1	25,5	25,4	27,3	24,7
Norway	18,9	20,4	19,1	18,8	19,2	21,1	21,4	20,7	20,6	20,1
Switzerland	29,1	30,0	25,3	33,2	32,6	32,4	32,6	34,1	34,6	35,2
Former Yugoslav Republic of Ma	3,1	2,7	3,7	3,7	3,7	4,4	3,4	3,2	2,6	2,7
Turkey	2,4	2,8	3,3	3,5	3,9	4,4	5,2	6,7	6,5	6,9

Πίνακας 14 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ 2017- Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status

UNIT	Percentage									
SEX	Males									
WSTATUS	Employed persons									
AGE	From 25 to 64 years									
GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
European Union (28 countries)	8,7	8,8	8,7	8,5	8,4	8,6	10,0	10,2	10,0	10,0
European Union (27 countries)	8,7	8,9	8,7	8,5	8,4	8,6	10,1	10,3	10,0	10,1
European Union (15 countries)	9,9	10,1	10,0	9,6	9,4	9,7	11,5	11,9	11,5	11,6
Euro area (19 countries)	7,5	7,8	7,5	7,4	7,7	7,9	9,9	10,3	10,1	10,4
Euro area (18 countries)	7,6	7,8	7,5	7,4	7,7	7,9	9,9	10,4	10,1	10,5
Euro area (17 countries)	7,6	7,8	7,6	7,4	7,7	7,9	10,0	10,4	10,2	10,5
Belgium	7,7	7,1	6,8	7,4	7,0	6,5	6,8	7,0	6,4	6,3
Bulgaria	1,4	1,2	1,1	1,1	0,8	1,1	1,4	1,3	1,2	1,5
Czech Republic	5,8	8,1	7,1	7,9	12,4	11,5	10,6	9,8	8,8	8,9
Denmark	24,7	25,6	25,8	26,4	26,1	25,9	25,9	26,2	25,6	22,5
Germany (until 1990 former territ	7,5	7,7	7,5	7,3	7,5	7,6	7,3	7,4	7,4	7,8
Estonia	4,9	7,3	8,8	10,3	10,4	11,7	10,3	9,6	11,1	14,3
Ireland	5,9	5,6	5,1	5,3	5,4	5,8	5,3	4,6	4,3	4,4
Greece	1,6	2,3	2,7	2,7	2,0	2,7	2,6	2,8	2,5	3,4
Spain	9,1	9,4	9,3	9,5	9,6	9,7	10,1	9,0	8,7	8,1
France	6,0	5,9	5,5	4,7	5,4	5,5	17,2	17,6	17,5	18,1
Croatia	2,2	2,0	2,3	1,9	2,0	2,0	2,3	2,2	2,2	2,6
Italy	5,1	5,6	4,9	5,3	4,6	5,6	5,3	7,7	6,6	7,9
Cyprus	8,4	8,0	7,5	7,6	7,3	7,1	6,9	6,8	6,9	6,1
Latvia	5,2	5,0	4,1	3,6	4,7	6,8	5,4	5,3	4,5	6,0
Lithuania	3,8	4,0	4,3	3,9	5,4	5,4	6,1	5,5	6,1	5,8
Luxembourg	6,5	7,0	14,1	13,5	14,6	14,6	13,9	13,9	19,7	17,3
Hungary	3,1	2,5	2,1	2,5	2,4	2,4	2,7	2,9	7,7	6,0
Malta	6,9	6,8	6,2	5,6	6,2	6,9	8,0	7,4	7,3	7,1
Netherlands	17,6	18,3	17,8	17,2	18,1	17,4	18,5	19,1	19,3	18,9
Austria	12,3	12,7	13,4	13,0	12,5	13,7	12,8	13,0	13,5	13,6
Poland	5,2	4,6	4,7	5,3	4,2	4,2	4,2	4,0	3,5	3,7
Portugal	3,5	4,4	5,1	4,9	10,3	9,5	8,9	9,2	9,4	9,5
Romania	0,9	1,1	1,0	0,8	1,2	0,9	1,7	1,3	1,1	0,9
Slovenia	15,0	14,3	14,3	15,6	15,4	12,9	11,6	11,3	11,6	11,0
Slovakia	3,9	2,9	2,2	2,4	3,6	2,8	2,9	3,1	2,9	2,6
Finland	20,9	20,9	20,1	20,6	21,5	22,5	23,1	23,5	23,4	23,8
Sweden	12,2	15,7	15,4	16,5	17,0	18,7	19,8	20,9	20,9	21,0
United Kingdom	18,3	18,1	18,3	17,9	15,2	15,4	15,8	15,5	14,7	13,8
Iceland	22,2	19,6	19,4	20,1	21,9	23,2	22,0	20,7	22,5	21,3
Norway	17,5	18,7	17,3	16,9	17,9	19,3	19,5	18,6	18,4	17,9
Switzerland	27,3	28,6	23,6	33,1	32,5	32,4	32,3	33,5	34,2	34,6
Former Yugoslav Republic of Ma	2,4	2,2	2,9	2,9	2,8	3,7	2,9	2,6	2,3	2,4
Turkey	2,2	2,5	3,0	3,2	3,7	4,1	4,9	6,3	6,0	6,4

Πίνακας 15 Πηγή ΕΛΣΤΑΤ 2017- Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and labour status

UNIT	Percentage									
SEX	Females									
WSTATUS	Employed persons									
AGE	From 25 to 64 years									
GEO/TIME	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
European Union (28 countries)	12,2	12,3	12,1	11,7	11,2	11,3	13,4	13,5	13,5	13,4
European Union (27 countries)	12,3	12,3	12,2	11,8	11,3	11,4	13,5	13,6	13,6	13,5
European Union (15 countries)	13,9	14,0	13,9	13,3	12,5	12,7	15,4	15,7	15,6	15,4
Euro area (19 countries)	9,7	9,9	9,6	9,3	9,6	9,8	12,8	13,2	13,2	13,5
Euro area (18 countries)	9,8	9,9	9,7	9,4	9,6	9,8	12,9	13,3	13,2	13,5
Euro area (17 countries)	9,8	9,9	9,7	9,4	9,6	9,8	12,9	13,3	13,3	13,6
Belgium	8,3	8,1	8,2	8,1	8,2	7,4	7,4	7,9	7,1	7,5
Bulgaria	1,5	1,4	1,5	1,4	1,2	1,2	1,7	2,0	1,6	1,8
Czech Republic	7,5	10,3	9,1	9,8	14,9	14,3	12,3	12,1	10,6	10,9
Denmark	35,2	36,5	38,7	40,3	40,3	39,3	38,6	39,1	38,9	32,6
Germany (until 1990 former territ	8,6	8,9	8,6	8,5	8,5	8,5	8,3	8,2	8,3	8,6
Estonia	10,4	14,1	15,9	15,6	16,7	16,7	17,1	16,0	16,0	21,4
Ireland	9,6	8,3	7,4	7,3	7,3	7,3	7,4	6,7	6,5	5,9
Greece	2,2	3,6	4,1	3,4	2,4	3,4	3,5	3,2	3,9	4,5
Spain	13,3	13,2	13,0	12,9	12,7	12,9	12,9	11,6	11,4	10,8
France	7,2	7,1	6,6	5,6	6,2	6,4	22,7	23,4	23,9	24,0
Croatia	3,3	2,3	2,2	2,5	2,4	2,9	3,0	2,6	2,9	2,6
Italy	7,7	8,0	7,4	7,5	6,7	7,9	7,2	10,2	9,0	10,6
Cyprus	10,4	10,9	9,7	9,6	9,1	8,9	8,7	8,8	9,2	7,6
Latvia	10,6	10,7	8,1	7,5	7,5	9,0	8,8	7,0	7,9	9,2
Lithuania	8,0	6,9	6,4	5,7	8,5	7,2	7,7	6,6	7,4	7,6
Luxembourg	8,5	11,1	17,0	16,1	15,5	15,9	17,2	16,9	21,2	20,3
Hungary	5,0	4,4	3,5	3,0	3,3	3,3	3,6	4,1	10,0	9,1
Malta	9,8	10,1	10,5	10,5	11,5	12,5	12,4	11,5	11,1	11,1
Netherlands	19,9	20,0	20,2	20,1	19,6	20,0	21,3	21,8	22,5	22,6
Austria	15,9	16,1	16,7	16,3	16,1	16,9	17,0	16,7	16,9	17,8
Poland	7,6	7,0	6,7	7,5	6,2	6,4	6,2	5,4	4,7	4,9
Portugal	4,0	5,3	6,3	5,2	12,2	11,5	10,4	10,2	10,3	10,5
Romania	1,5	1,8	1,7	1,2	1,5	1,1	1,6	1,2	1,4	1,1
Slovenia	19,2	18,4	19,1	21,9	21,4	18,7	16,8	15,3	14,9	15,2
Slovakia	5,9	5,3	4,3	4,1	5,4	4,4	3,7	3,6	3,8	3,6
Finland	30,2	29,3	28,4	29,8	30,4	30,9	31,3	31,0	31,5	33,0
Sweden	24,0	29,4	29,1	31,1	31,8	33,9	35,5	36,7	37,2	37,1
United Kingdom	28,0	27,5	27,7	26,7	21,2	20,8	21,1	20,6	20,2	18,4
Iceland	31,5	29,6	28,4	28,3	28,0	31,4	29,3	30,5	32,7	28,4
Norway	20,5	22,4	21,2	20,9	20,8	23,1	23,5	23,0	23,1	22,6
Switzerland	31,3	31,6	27,5	33,4	32,8	32,3	33,0	34,7	35,0	36,0
Former Yugoslav Republic of Ma	4,2	3,6	5,0	4,9	4,9	5,6	4,2	4,0	3,0	3,1
Turkey	3,0	3,7	4,2	4,3	4,6	5,0	5,8	7,7	7,6	8,0

Παράρτημα 4 Πίνακες επεξεργασίας στοιχείων έρευνας

1ος Πίνακας Επεξεργασίας

ΕΝΝΟΙΕΣ		ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ -ΕΝΝΟΙΕΣ	ΣΤΟΧΟΣ -ΣΧΟΛΙΑ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ/ΠΙΘΑΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ
C O A C H I N G	1ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή της εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching έχει βοηθήσει τον οργανισμό, που δρα σ' ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.	ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Σε ποια πεδία και γιατί, πως και πότε επιλέγουν την εφαρμογή εφαρμογής τεχνικών και προγραμμάτων coaching	Γιατί, πως και πότε επιλέγετε η εφαρμογή τεχνικών και προγραμμάτων coaching
		ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ		Σε ποια πεδία /τομείς της επιχείρησης εφαρμόζετε προγράμματα /τεχνικές coaching;
		ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ		Τί είδους προγράμματα επιλέγετε; Ποιους τύπους coaching έχει εφαρμόσει ο Οργανισμός σας; Τι παίζει ρόλο για την επιλογή σας;
		ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ		Ποια είναι τα οφέλη συνολικά για τον Οργανισμό από τα προγράμματα αυτά ;
Α Σ Ν Τ Α Ε Π Λ Τ Ε Υ Χ Ξ Ω Η Ν	2ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση της συμβολής των προγραμμάτων Coaching στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων – Στελεχών	ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ	Εννοίες Δεξιότητα - Ικανότητα (Με δεδομένο ότι η γνώση είναι θεωρητική, δεξιότητα είναι η επιτυχημένη εφαρμογή της στην πράξη και ικανότητα είναι η μετατροπή της γνώσης σε δεξιότητα)	Ποια είναι τα οφέλη για τα άτομα από την εφαρμογή προγραμμάτων coaching που έχετε παρατηρήσει ;
		ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		Έχετε καθορίσει ποιες συγκεκριμένες ικανότητες / δεξιότητες αποτελούν στόχο ανάπτυξης για την επιχείρησή σας; (παρακαλώ αναφερθείτε σε αυτές)
		ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ C ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΣ		Βοηθούν τα προγράμματα αυτά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των Εργαζομένων – Στελεχών;
		ΤΡΟΠΟΣ		Πως πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;
Α Π Ο Δ Ο Σ Η Ε Ρ Γ Α Ζ Ο Μ Ε Ν Ω Ν - Σ Τ Ε Λ Ε Χ Ω Ν	3ος ερευνητικός στόχος Διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων Coaching στην απόδοση των Εργαζομένων – Στελεχών	ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗ (έννοια της απόδοσης)	Προκειμένου να ερμηνεύσουμε το αν και πως πιστεύουν ότι βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης των Εργαζομένων – Στελεχών	Τι σημαίνει απόδοση για εσάς;
		ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ C ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		Βοηθά η χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching που εφαρμόζετε στην αύξηση της απόδοσης των Εργαζομένων – Στελεχών;
		ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗΣ της ΑΠΟΔΟΣΗΣ		Πως διαπιστώνετε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει αποδώσει; Πως διαπιστώνεται η απόδοση στον Οργανισμό σας;
		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ		Πόσο αποτελεσματική είναι η χρήση των προγραμμάτων αυτών για τον Οργανισμό;
		ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		Σε τι έκταση συμβάλει στην αποτελεσματικότητά τους η υποστήριξη του οργανωσιακού περιβάλλοντος ;
		ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ		Ποιοι άλλοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας συμβάλλουν ;
		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΩΝ		Είναι ορισμένες προσεγγίσεις πιο αποδοτικές από κάποιες άλλες σύμφωνα με την εμπειρία σας;
		ΑΙΤΙΑ		Γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;
		ΣΥΜΒΟΛΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ		Παίζουν ρόλο στην αποτελεσματικότητά της εφαρμογής αυτών των προγραμμάτων η διάρκεια τους; (Σε στελέχη/Ομάδες)
ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ + COACHING	Με ποιες άλλες δράσεις πιστεύετε ότι το coaching μπορεί να συνδυαστεί ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους;			
Ε Υ Ρ Ο Σ	4ος ερευνητικός στόχος Διαπίστωση του εύρους και της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς.	ΕΥΡΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Διερεύνηση μέσω συγκέντρωσης των διαθέσιμων στοιχείων του εύρους της εφαρμογής προγραμμάτων και τεχνικών Coaching στους Ελληνικούς Οργανισμούς. Στοιχεία από εταιρείες και δευτερογενής πηγές (Δεν υπάρχουν στοιχεία αποκλειστικά για το coaching από ΕΛΣΤΑΤ και EUROSTAT)	Έχετε κάποια διαθέσιμα στοιχεία που θα μπορούσατε να κοινοποιήσετε από την χρήση προγραμμάτων coaching;

	<p>1. Ποια είναι το σφέλη για το άτομο από την εφαρμογή προγραμμάτων coaching που έχετε παρατηρήσει ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση της κινητοποίησης τους και της απόδοσής τους • Αύξηση της παραγωγικότητάς τους • Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους • Διευκρίνιση, κρίση, ακεραιότητα και εφαρμογή των αξιών • Τη συνοχή των εργασιακών ομάδων • Τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων • Την ασαφή και εποικοδομητική επικοινωνία, • Την επίτευξη εταιρικών στόχων • Την μετάδοση του εταιρικού οράματος & τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. 	<p>Αυτοπεποίθηση που απορρέει από την ανατροφοδότηση των στόχων ιδίως της πρώτης γραμμής, βελτίωση της επικοινωνίας τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, όρα και βελτίωση της συνεργασίας και γενικά στο εργασιακό κλίμα και τέλος μια μεγαλύτερη αποδοχή και προσρμοστικότητα στην αλλαγή αναφέροντας ως παράδειγμα τις αλλαγές στο περσόναλ κομμάτι και πόσο βοήθη στη αλλαγή του τρόπου εργασίας μέσα από ένα κλίμα επικοινωνίας και εξεύρεσης λύσεων ώστε τα άτομα να βοηθηθούν στην ενσωμάτωση και εδραίωση της αλλαγής.</p>	<p>Το άτομο αποκτά επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του, η κάνει καλά και η μπορεί να κάνει καλύτερα, πως τον βλέπουν οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι του, ποιο είναι οι στόχοι του, μέσω της 360ο αξιολόγησης. Αυτή η μεθοδολογία αποτελεί ένα εργαλείο του οργανισμού, προκειμένου να τον βοηθήσει στον εντοπισμό βελτίωσης των επιμέρους στοιχείων του ηγετικού προφίλ, προς όφελος δικό του και του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων τους. Ένα δεύτερο όφελος είναι ότι το coaching βοηθάει, την αποδοτικότητα και τη βελτίωση της επικοινωνίας, της μεταδοτικότητάς του.</p>	<p>Όπως είπαμε στην αυτογνωσία, για ποιο λόγο πρέπει να αλλάξει, πως μπορεί να αλλάξει. *</p>	<p>Το άτομο βγαίνει πιο ενεργημένο με μεγαλύτερη αυτογνωσία, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις και δίνονται κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης έστω και μέσα από την περιορισμένες δυνατότητες που έχει ο Οργανισμός.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία, το άτομο αναπτύσσει μια κωνότητα που μπορεί να έχει και να ανοηθεί μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. • Συνεργασία 	<p>Ανθεκτικότητα, επικοινωνία, πειθαρχία και στρατηγικές ζωής.</p>
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	<p>2. Έχετε καθορίσει ποιες συγκεκριμένες ικανότητες / δεξιότητες αποτελούν στόχο ανάπτυξης για την επιχείρησή σας; (παρακαλώ αναφέρετε σε αυτές)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία • Ομαδικότητα • Συνεργασία • Οργάνωση • Εμπιστοσύνη • Ικανότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων σε περιπτώσεις προβλημάτων • Αμεροληψία & αντικεραιμικότητα 	<p>Είναι ανάλογα με το αντικείμενο και τη λειτουργική περιοχή που ανήκει ο εκάστοτε εργαζόμενος (όχιες δεξιότητες /ικανότητες απαιτούν οι πωλήσεις, άλλες η παραγωγή και άλλες ικανότητες τα στελέχη του λογιστηρίου). Έχουν προσδιορίσει τις ειδικές δεξιότητες /ικανότητες για κάθε διεύθυνση και υπάρχουν και κάποιες γενικές ικανότητες /δεξιότητες κοινές όπως πχ για το στελέχη leadership skills, κοινά αποδεκτά συμπεριφορά και λειτουργία.</p>	<p>Ανάλογα με το καθηκοντολόγιο του εργαζόμενου, υπάρχουν διαφορετικές δεξιότητες που πρέπει να έχει αυτός. Ο Διευτ. Πωλήσεων π.χ. έχει πιο μετρήσιμα χαρακτηριστικά ενώ το στελέχη HR έχει πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως την ευθυγράμμιση με τις αξίες και τη κοιλότητα της εταιρίας, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Πορ' όλα αυτά υπάρχουν συγκεκριμένες ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να έχουν το στελέχη, που είναι κοινά αποδεκτά από τον όλο και αυτά φροντίζουν να αναπτύξουν.</p>	<p>Είναι κυρίως συμπεριφορές που πρέπει να αλλάξουν, πχ Κάποιος να γίνει πιο ομαδικός πιο συνεργατικός και φιλικός με την ομάδα του, οπότε βοηθάει κυρίως στη βελτίωση των soft skills παρά κωνότητων.</p>	<p>Δεν μπορεί να γίνει τόσο συγκεκριμένο λόγω του άτυπου πλαισίου που το εφαρμόζουν. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που μέσω εργαλείων coaching ανακαλύψουν ανάγκες για επιμόρφωση σε συγκεκριμένα θέματα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία, • Συνεργασία • Στρες • Time management <p>προσωπικά για αυτήν από το πρόγραμμα που παρακολουθήσε :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενσωμάτωση • Επικοινωνία <p>«δυνατότητα να μπορώ να βλέπω την κατάσταση μέσα από τα μάτια του "coachee" για να βρούμε λύσεις προς όφελος του Οργανισμού αλλά και πιο κοντά στο μέτρο του εργαζόμενου προκειμένου να είναι ευχαριστημένος».</p>	<p>• Επικοινωνία, το άτομο αναπτύσσει μια κωνότητα που μπορεί να έχει και να ανοηθεί μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία 	<p>Η κωνότητα της επικοινωνίας, αυτεπίγνωση και επίγνωση του περιβάλλοντος. Μέσα στην αυτεπίγνωση το άτομο αρχίζει να αναλαμβάνεται αν σκέφτεται με το συναίσθημα ή τη λογική. Αντίστοιχα και στον τρόπο που λαμβάνει τις αποφάσεις του. Επιπλέον είναι η υπομονή και σε κάποιες περιπτώσεις η ανθεκτικότητα και η αυτοεκτίμηση. Το coaching μπορεί να επιτύχει και πολλά άλλα, αλλά με τον τρόπο που γίνεται στην Ελλάδα, δεν υπάρχει επαρκής χρόνος ανάπτυξης κάποιων περατέρω κωνοτήτων / δεξιοτήτων.</p>
ΣΤΕΛΕΧΕΣ	<p>3. Βοηθούν τα προγράμματα αυτά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων /δεξιοτήτων των εργαζομένων – στελεχών;</p>	<p>Σταμάς και βοηθούν ιδιαίτερα. Αναπτύσσουν τους ανθρώπους με ικανότητες. Βασικά αναπτύσσουν ανθρώπους που ειπυθμόν να αναπτυχθούν</p>	<p>Βοηθούν ιδίως στην ανάπτυξη της επικοινωνίας, του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας καθώς και της αυτοπεποίθησης.</p>	<p>Βοηθούν για αυτό το λόγο και τα έχουν εντάξει στην κουλτούρα τους. Το coaching δεν είναι μια κωνότυπη εκπαίδευση. Αναγνωρίζεις ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σου σημεία ως προς τη διαχείριση ανθρώπων αλλά και του ίδιου σου του εαυτού ως επαγγελματίες, που βρίσκεις και που θέλεις να φτάσεις ώστε να παρακινήσεις τους ανθρώπους σου σε πιο αποδοτικές συμπεριφορές. Κυρίως αναπτύσσουν τις ηγετικές ικανότητες.</p>	<p>Βοηθούν κυρίως στη βελτίωση soft-skills περισσότερο επικοινωνία, ομαδικότητα.</p>	<p>Βοηθάει στην καθημερινότητα μέσω από την αντιμετώπιση της πραγματικότητας μέσω από τη θετική οπτική του coaching και μέσω από μια διαρκή διαδικασία εξέλιξης και βελτίωσης.</p>	<p>Σταμάς και βοηθούν ιδιαίτερα γιατί επικεντρώνεται στο να κατανοήσει ο ίδιος ο άνθρωπος τις δυνάμεις του. Ο ίδιος μπορεί σε αυτή την αναζήτηση, εστιάζει στις δυνάμεις του, εργαζότανι πάρα πολύ σε αυτό. Το άτομο ξέρει τις δυνατότητες του, ξέρει τι θέλει να αναπτύξει, τι δεν πάει καλά σε αυτόν. Το ίδιο το άτομο αποφασίζει, το ίδιο το άτομο ξέρει, και σε αυτό δεν μπορεί να παρέμβει κανείς, Σταμάς μαθαίνουμε. Το coaching είναι πέρα από το γνωστικό επίπεδο. Αυτό που μαθαίνει κάποιος σε μια σχολή ή ένα πανεπιστήμιο. Το coaching βοηθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων δεξιοτήτων που υπάρχουν.</p>	<p>Ναι βοηθούν.</p>
	<p>4. Πως πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;</p>	<p>αναπτυχθούν; Ευτυχώς έχουν αναγνωρίσει χαρακτηριστικά. Εκτός από το ότι παραδοθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα επικοινωνούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δίνα για γνώση και την παρακίνηση να την εφαρμόσουν • Βοήθεια να χαρακτην όλα και βασικότερες προκλήσεις • Τακτικές και συχνές προσπίθετες ικανότητες • Ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης εμπόδων • Είναι ανοητοι σε ιδέες και βελτιώσεις που προτείνονται από άλλους • Παίρνουν υπολογισμούς κινδύνους για να επασηγούν την πρόοδο • Μοιράζονται από τα λάθη τους και δεν τα επαναλαμβάνουν • Κάνουν τους συναδέλφους τους επιτυχημένους • Βάζουν τα ομαδικά αποτελέσματα πάνω από τα δικά τους • Ικανότητα επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα • Αίσθηση του επένδυσης • Ικανότητα να κατανοούν τι είναι σχετικό στον κανονικό τους ρόλο • Ικανότητα ορθής χρήσης των ανθρώπων • Ικανότητα εφαρμογής ευελιξίας, ηγεσίας και διαπροσωπικά σπιν <p>Οι οληθινά άνθρωποι ανάπτυξης βοηθούν τους ηγέτες τους να βελτιώσουν την</p>	<p>Μέσα από την ανατροφοδότηση που επασηγύγεται με την καθημερινή χρήση του coaching.</p>	<p>Το coaching δεν είναι μια κωνότυπη εκπαίδευση. Αναγνωρίζεις ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σου σημεία ως προς τη διαχείριση ανθρώπων αλλά και του ίδιου σου του εαυτού ως επαγγελματίες, που βρίσκεις και που θέλεις να φτάσεις ώστε να παρακινήσεις τους ανθρώπους σου σε πιο αποδοτικές συμπεριφορές. Τα άτομα αποκτά επίγνωση του που βρίσκονται, ποιο είναι τα δυνατά του σημεία, αναλαμβάνεται καλύτερα το περιβάλλον του αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό, τους στόχους του, το πως να παρακινήσει τους υφιστάμενους του, να τους ενδυναμώσει, ώστε να επασηγυθούν οι στόχοι τόσο οι προσωπικοί του όσο και του οργανισμού.</p>	<p>Η κάθε περίπτωση είναι διαφορετική. Η αυτογνωσία είναι το πρώτο που ζητάμε. Δίνουμε στον coach μια ενημέρωση για τον manager και το χαρακτηριστικό του που θεωρεί η εταιρία ότι πρέπει να βελτιώσει καθώς και τους επιβλητικούς στόχους σύμφωνα με τις αξίες του Οργανισμού.</p>	<p>Μέσα από την αντιμετώπιση της πραγματικότητας μέσω από τη θετική οπτική του coaching και μέσω από μια διαρκή διαδικασία εξέλιξης και βελτίωσης.</p>	<p>Το άτομο καταλαβαίνει από μόνο του ότι μπορεί να έχει στο παρελθόν μια κωνότητα ή μια δεξιάτητα την οποία για κάποιους λόγους δεν την ανέπτυξε ή την σταμάτησε εκεί που ήταν σε μικρότερη ηλικία για τους όποιους προσωπικούς του λόγους. Και ανακαλύπτει ότι όχι μόνο του είναι χρήσιμη, ότι την έχει και το ότι είναι στοιχεία του εαυτού του και πρέπει να την απελευθερώσει</p>	<p>Μέσα στην αυτεπίγνωση το άτομο αρχίζει να αναλαμβάνεται αν σκέφτεται με το συναίσθημα ή τη λογική. Αντίστοιχα και στον τρόπο που λαμβάνει τις αποφάσεις του. Επιπλέον είναι η υπομονή και σε κάποιες περιπτώσεις η ανθεκτικότητα και η αυτοεκτίμηση. Το coaching μπορεί να επιτύχει και πολλά άλλα, αλλά με τον τρόπο που γίνεται στην Ελλάδα, δεν υπάρχει επαρκής χρόνος ανάπτυξης κάποιων περατέρω κωνοτήτων / δεξιοτήτων. Όταν το άτομο νιώσει την ανάγκη να πάει μπροστά, τότε μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή</p>

<p>1. Τι σημαίνει απόδοση για εσάς;</p>	<p>«Απόδοση» σημαίνει «κάνω πρόγραμμα σωστά», προκειμένου να επιτύχω στους στόχους μου, σε όλα τα επίπεδα. Κάθε στόχος είναι μεσοπρόθεσμος όταν τον επιδιώκουμε με μεγαλύτερη τήρηση.</p>	<p>Όσον αφορά τη σημασία της απόδοσης είτε ότι απόδοση σημαίνει να υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα είτε με το χειρότερο δυνατό κόστος.</p>	<p>Στον όμιλό, υπάρχει ένα πολύ δυνατό σύστημα αξιολόγησης το οποίο είναι πολύ κίνητρο στους εργαζόμενους να αποδώσουν σύμφωνα με τη αρχή και τις αξίες του ομίλου και οι στόχοι είναι για όλους ξεκάθαροι και καθορισμένοι.</p>	<p>Στην συγκεκριμένη επαρεία μπαίνει 2 πρόταγμα: Το 1ο είναι το ποσοτικό, δηλαδή οι στόχοι top – down, για κάθε διεύθυνση – τμήμα – εργαζόμενο. Το 2ο είναι το ποιοτικό, δηλαδή το πως οι συμπεριφορές των εργαζόμενων, από τόσο μακριά από την αρχή, να είναι σύμφωνα με τον οργανισμό καθώς επίσης και οι κλίσεις που έχουν κάνει έμφαση τόσο καλώς μόντερβερ είναι.</p>	<p>Δεν έχουν στον οργανισμό σύστημα παρακολούθησης αξιολόγησης της απόδοσης. Οπότε μπορούν να να δουλέψουν στον τρόπο που τους αρέσει οι εργαζόμενοι τους συνδέοντας τις απαιτήσεις με το κοινό» (όταν βρίσκονται σε ανάλογο πλαίσιο) λειτουργώντας σε μια λογική coaching που μπορεί να τους έχει περάσει μέσα από τις δικές τους εμπειρίες. Εργασία coaching (όχι μέσα από την τυπική διαδικασία coaching).</p>	<p>«απόδοση» είναι το καλύτερο Αποτελέσματα υψηλού επιπέδου.</p> <p>Τα μέτρημα αποτελέσματα για κάθε οργανισμό συμφωνούνται εκ των προτέρων μεταξύ των coach και των HR. Είναι ένας συμβολικός, που καθορίζεται επισήμως το έτημα που χρίζουν coaching. Βάσει αυτού συντάσσεται η τελική αναφορά με το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκαν.</p>
<p>2. Βοηθά η χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching που εφαρμόζετε στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ΣΤΕΛΕΧΩΝ;</p>	<p>Μόνο με την ενεργή συμμετοχή, την θερμή υποστήριξη & την πιστή όλων βοηθά.</p>	<p>Η χρήση προγραμμάτων και τεχνικών coaching βοηθά στις προϋποθέσεις των στόχων που δεν επιθυμούν οι εργαζόμενοι τους. Οι τεχνικές coaching που εφαρμόζονται βοηθούν στην κατανόηση του πως και γιατί πρέπει να είναι κάποια πράγματα και ποια είναι το όφελος για τον ίδιο. Αυτές οι τεχνικές εφαρμόζονται όλα τη χρονιά μεταξύ προγραμματιζόμενων υφιστάμενων.</p>	<p>Ναι, βοηθάει γιατί βοηθάει το άτομο σε πιο αποδοτικές συμπεριφορές γίνεται πιο αυθόνομο. Λιγότερο συγκρατημένος βοηθάει στην καλύτερη εποικονομία.</p>	<p>Βοηθάει στην καθημερινότητά τους μέσα από την αντιμετώπιση της πραγματικότητας μέσα από τη βέλτε οπτική του coaching και μέσα από μια διαρκή διαδικασία εξέλιξης και βελτίωσης.</p>	<p>Για όλους τους λόγους που προέκυψε και πολλές φορές υπάρχουν οι κινήσεις, η οικονομική ενίσχυση (το έχουν όλα, και λέει το πιο σωστό), και έτσι πολλές εταιρείες που ξεκινάνε με όλα αυτά γίνονται και δεν συνεχίζουν. Το να είναι, μια κίνηση για όλα, κάτι που πιστεύω πάρα πολύ ένα άτομο, χωρίς κανένα οικονομικό στήριγμα γίνεται μια παρενοχλούμενη βελτιωτική εργασία.</p>	<p>Η επίδραση των προγραμμάτων coaching στην Ελλάδα δεν επιφέρει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα λόγω του τρόπου που εφαρμόζεται. Σε αυτό συνεισφέρει η ανεπάρκεια των coaches τόσο σε γνωστικό επίπεδο όσο και σε ήθικη.</p>
<p>3. Πως διαπιστώνετε ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει αποδοσία; Πως διαπιστώνεται η απόδοση στον οργανισμό σας;</p>	<p>Από το εργασιόκοπ προφίλ που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι μετά από coaching. Από τα μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, από την μισθολογική αμοιβή, μεταξύ των τμημάτων και από την χρονική διάρκεια επίτευξης των στόχων.</p>	<p>Το πρόγραμμα αυτό είναι επεκταμένο στα περισσότερα προγράμματα για το στελέχη που προέρχεται από το coaching που είναι με κοινή γλώσσα για όλους τους προϊστάμενους, είτε αυτές είναι στελέχη στο εργαστήριο είτε είναι προϊστάμενοι στο λογιστήριο, ο τμήμα που είναι η αντιστοίχιση στην υφιστάμενη που πρέπει να είναι κοινές και να εφαρμόζονται στις ίδιες βασικές αρχές - αρχές. Ανάμεσ σε στελέχη εργασιόκοπων αυτοαξιολόγησης ή εργασιόκοπων 360° που είναι αντιστοίχιση.</p>	<p>Μέσω της 360° αξιολόγησης, και την επίλυση των παρενοχλούμενων στόχων που θέτουμε στην αρχή της χρονιάς.</p>	<p>Μέσω της αξιολόγησης 360° υπάρχουν οι απαιτήσεις feedback. Γιατί μπορεί να αλλάξει προσανατολισμό συμπεριφοράς και μετά να σκεφτεί στην πρώτη συμπεριφορά. Οπότε μέσα τη αξιολόγησης 360° τη παρακολουθώ.</p>	<p>Ποσοτικά και όχι ποσοτικά μετρήσιμα. Όπως προ είπα δεν έχουμε σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στον εργαζόμενο. Αυτό που έχουν διαπιστώσει είναι ότι μπορούν να να δουλέψουν στον τρόπο που αντιμετωπίζουν ο εργαζόμενος και συνδέοντας με το κοινό (όταν βρίσκονται σε ανάλογο πλαίσιο) λειτουργώντας σε μια λογική coaching που μπορεί να τους έχει περάσει από τις δικές τους εμπειρίες χρησιμοποιώντας εργασιόκοπ coaching (όχι μέσα από την τυπική διαδικασία coaching).</p>	<p>Στο coaching από την πρώτη που υποστηρίχτη (μάκρυνε για evidence coaching) γίνεται αναφορά σε συστημική ή προγραμματισμένη βάση σε κάθε συνεδρία. Όταν υπάρχει οπτική αντίληψη τα αποτελέσματα γίνονται σε κάθε συνεδρία.</p> <p>Μέσω αναφορών (reporting)</p>
<p>4. Πόσο αποτελεσματική είναι η χρήση των προγραμμάτων αυτών για τον Οργανισμό;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>5. Σε τι έκταση συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ή υποστήριξη του οργανισμοσ περιβάλλοντος;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>-</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>6. Ποιοι άλλοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας συμβάλλουν ;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>7. Είναι ορισμένες προεργασίες πιο αποδοτικές από άλλες; Οφείλουν να είναι διαφορετικές;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>8. Γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>9. Παιζουν ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής αυτών των προγραμμάτων η διάφορα τους ; (Σε απελεγχο/Ομάδες)</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>
<p>10.Με ποιες άλλες δράσεις πιστεύετε ότι το coaching μπορεί να συνδυαστεί ώστε να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους;</p>	<p>Αποτελεσματική θα είναι μόνο εάν όλα οι εμπλεκόμενοι «κοιτούν» προς την ίδια κατεύθυνση και έχουν κοινό όραμα.</p>	<p>Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών τόνισε ότι βοηθάει στην οργανωτικό ιδίως στην ανάπτυξη της δέσμευσης και της εφοικονομίας των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην συνεργασία και στη βελτίωση του εργασιόκοπ κλίματος, στην απόδοση και γόνιμη της αλλαγής. Ακόμα είναι αποτελεσματική γιατί βοηθάει στην δημιουργία κοινής γλώσσας και για τους υφιστάμενους λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί.</p>	<p>Είναι αποτελεσματική γιατί γίνεται συνεχώς όλο το παρόν και βοηθάει να κερτάνε το κίνητρο των στόχων υψηλά δρα βοηθάει και στην αύξηση της απόδοσης τόσο των εργαζομένων όσο και στον οργανισμό στο σύνολό του.</p>	<p>Βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους, στην απόδοση της ομάδας τους και ένα συνολικά του οργανισμού.</p>	<p>Υπάρχει πεδίο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στο δημόσιο τομέα . Παρόλα αυτά ισχύει η αντίσταση στην αλλαγή υπάρχει μια νοοτροπία που είναι διαδοχική και οργανωτικού στον τους δικούς τους παράλληλα αυτή θεωρείται ότι ο τρόπος προεργασία πρέπει να γίνει μέσα από την δικαιοσύνη.</p>	<p>Μπορεί να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Βοηθά στην δημιουργία του οράματος στο όραμα και δίνει δύναμη.</p> <p>Σε θέματα συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθούν πολύ καλά αποτελέσματα της τάξης 80 85%</p>

Ε Υ Ρ Ο Σ	1. Έχετε κάποια διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία που θα μπορούσατε να κοινοποιήσετε από την χρήση προγραμμάτων coaching;	Δεν μπορούν να διατεθούν λόγω της σύμβασης της, έτσι και για στατιστικούς λόγους στοιχεία.	Εφαρμόζεται σε όλο το εύρος των λειτουργιών του Οργανισμού.	Όχι. Εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του οργανισμού	Όχι. Εφαρμόζεται σε επίμειρους περιπτώσεις και ακόμα δεν υπάρχουν επαρκή στατιστικά στοιχεία.	Όχι	Όχι	Όχι
-----------------------	---	--	---	---	---	-----	-----	-----

	Πιθανά ερωτήματα	Συνέντευξη 8
Π Ε Δ Ι Α	Σε ποιους τομείς / πεδία σας πιστεύετε ότι σας βοήθησαν οι γνώσεις που αποκομίσατε από το συγκεκριμένο πρόγραμμα;	το πρόγραμμα που παρακολούθησε τη βοήθησε να καταλάβει τα πεδία δηλ. το πότε εφαρμόζεται το coaching και σε ποια στάδια της εξέλιξης ενός υπαλλήλου εφαρμόζεται. Σε προσωπικό επίπεδο με αυτό το πρόγραμμα γνώρισε τη μέθοδο coaching, που δεν το ήξερε πριν, πως μπορεί να το εφαρμόζει στην εργασία της και πως μπορεί να τη βοηθήσει να βελτιώσει η ίδια τις ικανότητες και την αντίληψη της. Τη βοήθησε να αντιλαμβάνεται καλύτερα τους γύρω της, τις δεξιότητές και τις ικανότητές τους.
Ι Κ Α Ν Ο Τ Η Τ Ε Σ / Δ Ε Ξ Ι Ο Τ Η Τ Ε Σ	Ποιες ικανότητες /δεξιότητες θεωρείτε ότι σας βοήθησε να αναπτύξετε το συγκεκριμένο πρόγραμμα;	Θεωρεί ότι βοήθησε να αναπτύξει και να βελτιώσει τις ικανότητες της και την αντίληψή της ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα τους γύρω της, να αποφεύγει την μόλυνση της αντίληψης ώστε να μπορεί να εφαρμόζει το coaching σε άλλους, και την ανάπτυξη της δεξιότητας <u>της ομαδικότητας</u> δηλαδή του ομαδικού πνεύματος και τη συνεργασία.
Α Π Ο Δ Ο Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α	Πιστεύετε ότι βοηθά το συγκεκριμένο πρόγραμμα στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας; (πως και γιατί);	Κατά την άποψη της τη βοήθησε στην βελτίωση της ποιοτικής εργασιακής απόδοσής της, με τη βελτίωση της ομαδικότητας και της συνεργασίας, την αύξηση της αυτοπεποίθησής της, την βελτίωση της αντίληψης, να δει τι έκανε λάθος ή τι δεν έκανε σωστά
Α Ν Α Π Τ Υ Ξ Η	Πιστεύετε ότι βοηθούν τα προγράμματα αυτά (coaching) στην ανάπτυξή σας ως στέλεχος της Δημόσιας Διοίκησης και γιατί;	Θεωρεί ότι βοήθησε να αναπτύξει και να βελτιώσει τις ικανότητες της και την αντίληψή της ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα τους γύρω της, να αποφεύγει την μόλυνση της αντίληψης ώστε να μπορεί να εφαρμόζει το coaching σε άλλους, και την ανάπτυξη της δεξιότητας της ομαδικότητας δηλαδή του ομαδικού πνεύματος και τη συνεργασία.
Δ Ι Α Ρ Κ Ε Ι Α	Η διάρκεια του προγράμματος που παρακολουθήσατε θεωρείτε ότι ήταν αρκετή ή θα θέλατε να είχε μεγαλύτερη διάρκεια ή συνέχεια;	Ναι θα ήθελε να υπάρχει συνέχεια και αυτό ήταν και είχε ζητηθεί από τη διοίκηση τόσο από αυτή όσο και από άλλα στελέχη που το παρακολούθησαν.
Α Π Ο Τ Ε Λ Ε Σ Μ Α Τ Α Ε Φ Α Ρ Μ Ο Γ Η Σ	Πιστεύετε ότι η εφαρμογή προγραμμάτων coaching μπορεί να έχει αποτελέσματα στη Δημόσια Διοίκηση και ποια είναι αυτά;	Πιστεύει ότι επιβάλλεται η χρήση του coaching στη Δημόσια Διοίκηση γιατί οι συνθήκες έχουν αλλάξει. Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται εκσυγχρονισμό, αλλάζει και τα στελέχη της πρέπει να έχουν γνώσεις και ικανότητες coaching το οποίο να εφαρμόζεται ιδιαίτερα στους νεοεισερχόμενους και στη διαχείριση της καριέρας. Τα αποτελέσματα θα είναι ίδια με αυτά που υπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα. Πχ. Μέσω του coaching θα μπορούν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες εκπαίδευσης των νεοεισερχομένων ώστε να μειώνεται ο χρόνος της εισαγωγικής εκπαίδευσης να προσαρμόζεται και να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον του, ώστε να μαθαίνει πολύ πιο γρήγορα και να αποδίδει πολύ πιο γρήγορα. Αλλά και στους παλαιότερους ανάλογα με τη θέση και τα χρόνια εργασίας τους τις δεξιότητές τους και τις ικανότητές τους. Με στοχευμένο coaching σε συγκεκριμένα στελέχη για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη τους ώστε να δημιουργηθούν τα μελλοντικά στελέχη που θα εξελιχθούν στην ιεραρχία. Το coaching βοηθάει σε αυτό γιατί είναι στοχευμένο.

Ακουστικά Συνεντεύξεων



EB.170209_0070.MP3



E.B.170209_0069.M



A.M.170216_0075.M



α.ζ.170225_0083.MP3



A.Γ..MP3



J&J_170218_0077.M



i.a170223_0078
p1.MP3



i.a.170223_0081p.3.



i.a.170223_0080p.4.



i.a.170223_0079p.2.
MP3



R.170216_0075.MP3



Φ.K.170215_0074.M



Π.K.170214_0073.M