

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ COACHING ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ
ΣΤΟΧΩΝ ΥΓΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
εκ μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAMM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

THE CONTRIBUTION OF COACHING TO THE
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AND THE
ACHIEVEMENT OF THE STRATEGIC GOALS OF
HEALTHY BUSINESSES

GIANNAKOPOULOU NIKOLETTA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

PIRAEUS, GREECE, NOVEMBER 2023

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ COACHING ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΥΓΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σημαντικοί όροι: coaching, ανθρώπινο δυναμικό, επιχείρηση, στρατηγική, ανάπτυξη, αξιολόγηση, στόχος, απόδοση, management, leadership, employer branding, talent acquisition, οργανωσιακή-εταιρική κουλτούρα, engagement

Περίληψη

Ο όρος coaching, όπως συναντάται και στον τομέα του αθλητισμού, σημαίνει καθοδήγηση, μια τεχνική που πλέον είναι αναγκαία για κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι υγιής και βιώσιμη. Σήμερα πολλές μεσαίες επιχειρήσεις αγνοούν τα οφέλη του στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην στρατηγική τους, όταν πολλές πολυεθνικές έχουν ήδη αναπτύξει την κουλτούρα του coaching. Με την παρούσα διπλωματική εργασία, το coaching αρχικά αναδεικνύεται ως ένα αναπόσπαστο εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα για την σημερινή και μελλοντική ελληνική πραγματικότητα. Επιπροσθέτως, προβάλλεται ο ρόλος που κατέχει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην στρατηγική των επιχειρήσεων, καθώς και στην επίτευξη ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πλέον το coaching έχει μπει στις ζωές μας σε διάφορες μορφές (life coaching, health coaching...), ωστόσο δεν πρέπει να φαντάζει ως μια ακόμη «νέα μόδα», αλλά ως ένα δυνατό, όπως θα λέγαμε, «χαρτί» στα χέρια κάθε ικανού Leader.

Πώς λοιπόν αναπτύσσοντας το coaching μέσα στην επιχείρηση, μπορούμε να προσελκύσουμε ταλέντα, να εκπαιδύσουμε αποτελεσματικά και να εξελίξουμε το ανθρώπινο δυναμικό μας; Πώς συνδέεται το coaching με την εταιρική κουλτούρα; Πώς η επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και να αναπτύξει το employer branding; Είναι μερικά από τα ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν και θα απαντηθούν εκτενέστερα στην παρούσα εργασία.

THE CONTRIBUTION OF COACHING TO THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES AND THE ACHIEVEMENT OF THE STRATEGIC GOALS OF HEALTHY BUSINESSES

Keywords: coaching, human resources management, business, strategy, employee development, appraisal, goals, performance, management, leadership, employer branding, talent acquisition, organizational analysis/culture, engagement

Abstract

Coaching, as it is also found in the field of sports, means guidance, a technique that is now necessary for any business that wants to be healthy and sustainable. Today, many medium-sized companies ignore its benefits in human resource management and strategy when many multinationals have already developed a coaching culture. With this thesis, coaching initially appears as an integral tool for the development of human resources, especially for the current and future Greek reality. In addition, the role it plays in improving employee performance and by extension in business strategy, as well as in achieving a strong competitive advantage, is highlighted. Πλέον το coaching έχει μπει στις ζωές μας σε διάφορες μορφές (life coaching, health coaching...), ωστόσο δεν πρέπει να φαντάζει ως μια ακόμη «νέα μόδα», αλλά ως ένα δυνατό, όπως θα λέγαμε, «χαρτί» στα χέρια κάθε ικανού Manager. Now coaching has entered our lives in various forms (life coaching, health coaching...), however it should not be seen as another "new fashion", but as a strong tool for a leader.

So how, by developing coaching within the company, can we attract talent, effectively train and develop our human resources? How is coaching connected to company culture? How can the business maximize its profits and develop employer branding? These are some of the questions that will concern us and will be answered in greater detail in this thesis.

Περιεχόμενα

Table of Contents

Περίληψη.....	3
Abstract	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες για την Στρατηγική των Επιχειρήσεων.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.1.1 Θεωρητικοί Στόχοι:	7
1.1.2 Ερευνητικοί Στόχοι:	7
1.2 Η Στρατηγική	8
1.3 Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	9
1.3.1 Ορισμός.....	9
1.3.2 Τρόποι Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	10
1.3.3 Τύποι Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR- Human Resources Management).....	12
2.1 HR: Ένα τμήμα στρατηγικής σημασίας.....	12
2.2 Ο ρόλος και οι στόχοι τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
2.3 Οργανωτική κουλτούρα	15
2.4 Το αποτόπωμα του HR στην στρατηγική της επιχείρησης	17
2.5 HR και συμβουλευτική υποστήριξη.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το Coaching ως εργαλείο του HR.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η έννοια του Coaching.....	21
4.1 Ορισμός και έννοια του coaching.....	21
.....	21
4.2 Ιστορία και εξέλιξη του coaching.....	22
4.3 Η σχέση coach και coachee	23
4.4 Η διαδικασία του coaching.....	23
4.5 Τα είδη coaching στις επιχειρήσεις.....	24
4.5.1 Το Business Coaching	25
4.5.2 Το Career Coaching.....	27
4.5.3 Το Leadership Coaching.....	29
4.5.4. Coaching και Leadership.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Do's και Don'ts στο coaching.....	32
5.1 Coaching Vs Ψυχοθεραπεία	33
5.2 Coaching Vs Mentoring	35
5.3 Coaching Vs Training.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τεχνικές και εργαλεία coaching.....	37
6.1 Αναφορά στις βασικές τεχνικές coaching	37
6.1.1 Ακρόαση.....	38
6.1.2 Ανάδραση (feedback).....	38
6.1.3 Feedforward.....	39
6.2 Παρουσίαση διαφόρων εργαλείων coaching.....	40
6.2.1 Χρήση της Ανάλυσης SWOT.....	41
6.2.2 Χρήση της Ανάλυσης GROW	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Οικοδόμηση μιας κουλτούρας coaching	43
7.1 Πώς χτίζεται μια coaching κουλτούρα σε μια επιχείρηση;	43
7.2 Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου coach.....	45
7.2.1 Η έννοια της εμπιστοσύνης	46
7.2.2 Η έννοια της ενσυναίσθησης.....	47
7.3 Τα οφέλη της δημιουργίας κουλτούρας coaching	47
7.4 Τα οφέλη του coaching στις ελληνικές εταιρείες.....	48
7.5 Προκλήσεις και σύγχρονες τάσεις στο coaching	49
7.6 <i>Case Study ΚΑΥΚΑΣ</i> : Η εισαγωγή προγραμμάτων coaching στα πλαίσια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ποσοτική Έρευνα- Ερωτηματολόγιο	54
8.1 Εισαγωγή: Σκοπός Ερωτηματολογίου.....	54
8.2 Περιγραφικά Στοιχεία	55
8.3 Ανάλυση Δεδομένων αναφορικά με το coaching ως εργαλείο για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	57
8.4 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου-Συμπεράσματα	59
Παραρτήματα	60
Βιβλιογραφία.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές έννοιες για την Στρατηγική των Επιχειρήσεων

1.1 Εισαγωγή

Η έννοια της «στρατηγικής» έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα, όταν το 501 π.Χ. ο Κλεισθένης δημιουργεί το αξίωμα των δέκα στρατηγών στην Αθήνα. Η στρατηγία, εκείνη την εποχή, προϋπέθετε ειδικές γνώσεις και πείρα στα πολεμικά. Οι περισσότεροι στρατηγοί της Αθήνας επέδειξαν εξαιρετικές επιδόσεις όχι μόνο αναφορικά με την επίτευξη των στρατιωτικών τους στόχων, αλλά και στο χώρο της εξωτερικής πολιτικής της Αθήνας. Η λέξη «στρατηγική», ετυμολογικά, προέρχεται από τη λέξη «στρατός» και το ρήμα «άγω» που σημαίνει κατευθύνω, οδηγώ. Αρχικά, είχε καθαρά στρατιωτική έννοια και υποδήλωνε τον τρόπο χρήσης έμψυχων και άψυχων πόρων για την επίτευξη στρατιωτικών στόχων. Στη βιβλιογραφία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ο όρος πρωτοεμφανίστηκε το 1951 στο σύγγραμμα του William Newman «Οι τεχνικές της οργάνωσης και της διοίκησης». Η δεκαετία του 1960 έχει αναγνωριστεί σε μεγάλο βαθμό ως η «χρυσή δεκαετία» της στρατηγικής. Γεγονότα όπως, ο πόλεμος στο Βιετνάμ, η προσπάθεια της αμερικανικής κυβέρνησης να ελέγξει τον πόλεμο μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά και η χρήση πλάνων γενικού προγραμματισμού από πολλές χώρες, έφεραν την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των υπόλοιπων φορέων της αγοράς.

1.1.1 Θεωρητικοί Στόχοι:

- Βιβλιογραφική προσέγγιση του coaching
- Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για τους τύπους coaching
- Ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

1.1.2 Ερευνητικοί Στόχοι:

- Διερεύνηση των πεδίων στα οποία η επιλογή του coaching βοηθά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
- Διερεύνηση των πεδίων στα οποία το coaching συμβάλει στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

1.2 Η Στρατηγική

Στρατηγική είναι το σύνολο όλων των δράσεων που απαιτούνται προκειμένου να μπορέσει μία επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Η στρατηγική ουσιαστικά αποτελεί έναν καλά ορισμένο χάρτη της επιχείρησης. Η στρατηγική θέτει το όραμα, την αποστολή και την κατεύθυνση μια επιχείρησης. Επιδίωξη της στρατηγικής είναι να ενισχύσει στο μέγιστο τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και να αποδυναμώσει τις δυνάμεις των ανταγωνιστών της.

Η στρατηγική προσδιορίζει την τοποθέτηση της επιχείρησης σχετικά με:

- τους μακροπρόθεσμους στόχους της
- τις αγορές στις οποίες θέλει να δραστηριοποιηθεί
- τον τρόπο που θα μπορέσει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει για να το επιτύχει
- τις περιβαλλοντικές παραμέτρους που επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να είναι ανταγωνιστική και
- την επίδραση των προσδοκιών των διαφόρων ομάδων που συμμετέχουν στη λειτουργία της επιχείρησης.

Φυσικά, να επισημάνουμε ότι οι επιχειρήσει πολλές φορές αναγκάζονται να υλοποιούν στρατηγικές, οι οποίες δεν ήταν στο αρχικό «οπλοστάσιο» της διοίκησης. Ενώ οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να φέρονται απολύτως ορθολογικά σύμφωνα με τα σχέδια τους και να ακολουθούν τον ορθολογικό προγραμματισμό τους, τελικά ακολουθούν άλλα μονοπάτια δράσης, τα οποία αναδύονται μπροστά τους. Η διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων μπορεί αν γίνει σε εταιρικό επίπεδο, που αφορά τον προσδιορισμό της αποστολής και του γενικότερου σκοπού της επιχείρησης. Το επίπεδο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι οι αποφάσεις εδώ επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους επενδυτές/συμμέτοχους αλλά και επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί μια βασική συνιστώσα της επιτυχίας διότι:

- ✓ αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης
- ✓ διευκολύνει την λήψη αποφάσεων
- ✓ συντονίζει τις δράσεις πολλών διαφορετικών μονάδων
- ✓ δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ✓ βοηθά την επιχείρηση να μην παρασύρεται από τις συνθήκες της αγοράς

Τέλος, η συμβολή της στρατηγικής στην επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ετοιμότητα των στελεχών και από την ικανότητά τους να βρίσκουν τη «χρυσή τομή» ανάμεσα στη σταθερότητα και την ευελιξία

1.3 Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

1.3.1 Ορισμός

Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εννοούμε την πλεονεκτική θέση, το προβάδισμα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Αποτελεί βασική επιδίωξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «είναι το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας επιχείρησης που τη διαφοροποιεί από τις άλλες» (Clayton M. Christensen). Μια εταιρεία θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η απόδοσή της σε όρους κερδοφορίας ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι σημαντικό και βιώσιμο. Μπορεί να είναι διάφοροι παράγοντες, όπως η ύπαρξη χαμηλότερης δομής κόστους, η προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας, η ύπαρξη καλύτερων καναλιών διανομής, η ισχυρότερη αναγνώριση της επωνυμίας ή μια πιο αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής. Μια εταιρεία με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σε θέση να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και να αποφέρει υψηλότερα κέρδη από τους ανταγωνιστές της. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να εντοπίσουν και να αναπτύξουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα προκειμένου να επιτύχουν στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.3.2 Τρόποι Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μερικές από αυτές τις στρατηγικές περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των μοναδικών δυνατών σημείων της εταιρείας, εστιάζοντας στην ανάπτυξη και αξιοποίησή τους για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και την καινοτομία, βελτιώνοντας συνεχώς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας για να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό. Έπειτα, η ανάπτυξη μοναδικών χαρακτηριστικών ή οφέλη που μπορούν να ξεχωρίσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας από εκείνα των ανταγωνιστών της μπορούν να την διαφοροποιήσουν αλλά και να δημιουργήσει ισχυρό brand και μεγάλη απήχηση στο κοινό- στόχο της επιχείρησης. Εν συνεχεία, η ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών είναι κρίσιμη για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dessler, 2011). Ορισμένοι άλλοι τρόποι και πτυχές σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών είναι:

- οι διαδικασίες συστηματικής βελτίωσης χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Six Sigma ή το Lean Management που μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη απώλειας, στη μείωση των σφαλμάτων και στη βελτίωση της παραγωγικότητας (Εικόνα 1)



Πηγή: www.qualitymag.com

- ο προσδιορισμός των σημείων που μπορούν να βελτιωθούν και η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών στον κλάδο της εκάστοτε επιχείρησης
- η εκπαίδευση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και ποιότητα

- η χρήση τεχνολογίας και λογισμικού διαχείρισης διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει στον αυτοματισμό, την παρακολούθηση και τη βελτίωση των εργασιών.

Τέλος, η παροχή άριστης εξυπηρέτησης πελατών είναι μια στρατηγική που επικεντρώνεται στην δημιουργία και διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στην κατάκτηση και διατήρηση της πελατικής βάσης, αυξάνοντας την πιστότητα των πελατών και δημιουργώντας μια θετική εικόνα για την εταιρεία στα μάτια των καταναλωτών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης, η οποία προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε πελάτη και δημιουργεί ένα αίσθημα εκτίμησης και φροντίδας, της γρήγορης απόκρισης στα αιτήματα και τις ερωτήσεις των πελατών αλλά και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων. Εστιάζοντας σε αυτές τις στρατηγικές, μπορεί η κάθε επιχείρηση να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την βοηθήσει να πετύχει στην αγορά. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ένα μόνο επίτευγμα, αλλά μια συνεχής προσπάθεια να παραμείνει η εκάστοτε εταιρεία μπροστά από τον ανταγωνισμό.

1.3.3 Τύποι Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να έχει μια εταιρεία (Dessler, 2011):

- I. **Πλεονέκτημα κόστους:** Ένα πλεονέκτημα κόστους επιτυγχάνεται όταν μια εταιρεία είναι σε θέση να παράγει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως οι οικονομίες κλίμακας, η πρόσβαση σε εισροές χαμηλού κόστους ή πιο αποτελεσματικές διαδικασίες. Διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα, η εταιρεία μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της, καθιστώντας την πιο ελκυστική για τους πελάτες.

II. **Πλεονέκτημα διαφοροποίησης:** Ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης επιτυγχάνεται όταν μια εταιρεία είναι σε θέση να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι μοναδικό ή διαφοροποιημένο από τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η ανώτερη ποιότητα, τα μοναδικά χαρακτηριστικά ή ο σχεδιασμός, η καλύτερη απόδοση ή μια ισχυρή επωνυμία. Προσφέροντας κάτι που θεωρείται πιο πολύτιμο ή επιθυμητό από τους πελάτες, η εταιρεία μπορεί να χρεώσει υψηλότερη τιμή ή/και να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

III. **Πλεονέκτημα εστίασης:** Ένα πλεονέκτημα εστίασης επιτυγχάνεται όταν μια εταιρεία ειδικεύεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος ή εξειδικευμένης αγοράς. Εστιάζοντας στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις αυτού του τμήματος, η εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους και να αναπτύξει ισχυρή φήμη και πίστη πελατών σε αυτό το τμήμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα περιθώρια κέρδους και μια πιο σταθερή πελατειακή βάση.

Μια εταιρεία μπορεί να έχει περισσότερους από έναν τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και συχνά οι πιο επιτυχημένες εταιρείες έχουν συνδυασμό και των τριών. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να κατανοήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να τα χρησιμοποιήσουν για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να επιτύχουν στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR- Human Resources Management)

2.1 HR: Ένα τμήμα στρατηγικής σημασίας

Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) ενός οργανισμού που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των εργαζομένων της εταιρείας. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για ένα ευρύ φάσμα εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της

προσέλκυσης και πρόσληψης νέων εργαζομένων, της διαχείρισης παροχών και αποδοχών των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, της διαχείρισης απόδοσης και διασφάλισης της συμμόρφωσης με τους εργατικούς νόμους και κανονισμούς (Dessler, 2011). Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση ότι το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας διοικείται σωστά και ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τους στόχους της εταιρείας. Είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Επιπλέον, το HR εμπλέκεται συχνά στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και την οργανωτική ανάπτυξη (Brian E. Becker, 2001 & 2009). Ο ρόλος του HR έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και σήμερα, πολλά τμήματα HR επικεντρώνονται στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους εργαζόμενους και στην υποστήριξη της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας και της ανάλυσης δεδομένων, το HR είναι σε θέση να παρέχει πληροφορίες και λύσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη της επιτυχίας του οργανισμού και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Brian E. Becker, 2001 & 2009).

2.2 Ο ρόλος και οι στόχοι τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος του HR είναι να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εργασιών όπως (Lance A. Berger, 2010) είναι η προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων (Attracting & Retaining Top Talents), δημιουργώντας ένα ελκυστικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που βοηθά στη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, οι προσλήψεις (Recruitment), όπου περιλαμβάνουν τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας, την ανάρτηση θέσεων εργασίας, την εξέταση βιογραφικών, τη συνέντευξη υποψηφίων και τη λήψη αποφάσεων πρόσληψης. Επίσης, περιλαμβάνει εργασίες αμοιβών και παροχών (Compensation & Benefits) συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού πακέτων μισθών και παροχών, της διαχείρισης της μισθοδοσίας και της διαχείρισης προγραμμάτων συνταξιοδότησης αλλά και για την διασφάλιση της συμμόρφωσης της εταιρείας με όλους τους εργατικούς νόμους και κανονισμούς, συμπεριλαμβανομένων των νόμων

για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, της εργατικής νομοθεσίας και των κανονισμών υγείας και ασφάλειας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη (Training & Development) είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπου δημιουργούνται και εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους και να διασφαλίσουν ότι είναι εξοπλισμένοι για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εταιρείας. Έπειτα, το HR είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων απόδοσης, τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης (feedback) και καθοδήγησης για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Dessler, 2011). Οι διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων είναι ένα δαιδαλώδες ζήτημα που αφορά συνολικά κάθε τμήμα του HR συμπεριλαμβανομένου του χειρισμού των παραπόνων των εργαζομένων, της διαχείρισης συγκρούσεων και διαφορών και τη διασφάλιση ότι ακολουθούνται οι πολιτικές και οι διαδικασίες της εταιρείας. Τέλος, το HR είναι υπεύθυνο για την υποστήριξη της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας παρέχοντας πληροφορίες και λύσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, τον οργανωτικό σχεδιασμό και τη διαχείριση αλλαγών. Συνολικά, ο ρόλος του HR είναι να δημιουργεί ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει τους στόχους των εργαζομένων και τους στόχους της εταιρείας και να διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν καλή διαχείριση, αφοσίωση και ευθυγράμμιση με το όραμα και τις αξίες της εταιρείας (Brian E. Becker, 2001 & 2009).



2.3 Οργανωτική κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στην κοινή κουλτούρα, μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, που αποτελείται από συμπεριφορές, πρακτικές και αξίες που οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές αναμένεται να ακολουθήσουν (Pettigrew). Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα πλέγμα βασικών παραδοχών (δηλαδή αντιλήψεις που είναι κοινά αποδεκτές), που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα (π.χ. τους ιδρυτές της επιχείρησης), καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της, όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση (Dessler, 2011). Οι κοινές αυτές παραδοχές, η αλλιώς η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει:

- Να λειτουργούν αρκετά καλά, ώστε να θεωρούνται έγκυρες
- Να διδαχθούν στα νέα μέλη της
- Να γίνουν ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η αποστολή, οι αξίες, η ιστορία, το στυλ ηγεσίας και η βιομηχανία της εταιρείας. Μπορεί επίσης να διαμορφωθεί από το φυσικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως η διάταξη και η διακόσμηση του γραφείου, καθώς και από τους τύπους εργαζομένων που προσελκύει και προσλαμβάνει ο οργανισμός. Μια ισχυρή και θετική οργανωτική κουλτούρα μπορεί να έχει μια σειρά από οφέλη για τον οργανισμό, όπως αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων, βελτιωμένη απόδοση, υψηλότερα ποσοστά διατήρησης και ένα πιο συνεκτικό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, μια αρνητική ή τοξική κουλτούρα μπορεί να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα, οδηγώντας σε χαμηλό ηθικό, κακή απόδοση, υψηλό κύκλο εργασιών και έλλειψη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Lance A. Berger, 2010). Για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια θετική οργανωτική κουλτούρα, οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να επενδύσουν σε εκπαίδευση, επικοινωνία και ανάπτυξη ηγεσίας. Μπορεί επίσης να χρειάζεται να είναι σκόπιμα για την προώθηση αξιών όπως η διαφάνεια, ο σεβασμός και η συνεργασία και μπορεί να χρειάζεται να αξιολογούν και να προσαρμόζουν τακτικά την κουλτούρα τους καθώς ο οργανισμός

εξελίσσεται και μεγαλώνει (Lance A. Berger, 2010). Το γεγονός ότι η μια επιχείρηση έχει θετική οργανωτική κουλτούρα, δεν θα πρέπει να συσχετίζεται με το κλίμα που επικρατεί μέσα σε αυτή. Ενώ η πρώτη αφορά την ιστορία και της παραδόσεις μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αξίες και τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τους εργαζόμενους μέσα στην εταιρεία, το κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση αφορά στην τρέχουσα ατμόσφαιρα της επιχείρησης. Το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα εξετάζει τις τρέχουσες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων ή ομάδων εργασίας και μπορεί πιο εύκολα να αλλάξει από τον Διευθυντή. Σύμφωνα με τον Furnham, στο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα εμπερικλείονται η φύση των δικτύων επικοινωνίας μιας επιχείρησης, το σύστημα αξιών της, τα «στυλ» διοίκησης που υιοθετούν τα διευθυντικά στελέχη και άλλοι παράγοντες. Ως εκ τούτου, μπορεί να δει κανείς το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα ως τμήμα της οργανωτικής κουλτούρας των εργαζομένων αλλά και πάλι η διαφοροποίησή τους είναι ξεκάθαρη (Brian E. Becker, 2001 & 2009). Σύμφωνα με τον Harisson, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να ταξινομηθεί στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Κουλτούρα Ρόλου:** όταν μιλάμε για κουλτούρα ρόλου αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ενεργήσει ο εργαζόμενος από τη θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται. Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι σκοποί της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη περιγράφονται με σαφήνεια. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών των διάφορων τμημάτων.
- **Κουλτούρα επίτευξης:** εδώ η προσοχή επικεντρώνεται στο πώς να γίνει η δουλειά, παρά στην τήρηση των κανόνων. Αναμένεται από τα άτομα της επιχείρησης να έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζεται για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, διαφορετικά αντικαθίστανται.
- **Κουλτούρα ισχύος:** κάποια άτομα έχουν εξουσία, ενώ οι υπόλοιποι είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Υπάρχει μια πατερναλιστική αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους. Οι υψηλά ιστάμενοι γνωρίζουν, ενώ οι χαμηλά ιστάμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα. Σε μερικές περιπτώσεις επικρατεί ο φόβος και ο νόμος της ζούγκλας στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

- **Κουλτούρα υποστήριξης:** Καλλιεργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Θεωρείται δεδομένο ότι τα άτομα είναι αφοσιωμένα στο έργο τους και στην επιχείρηση της οποίας αισθάνονται πραγματικά μέλη. Γίνεται προσπάθεια να μην υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά όταν υπάρχουν, καθορίζονται βάση της ικανότητας. Προτιμώνται οι συλλογικές διαδικασίες και όλα τα μέλη της επιχείρησης αναμένονται να προσφέρουν με το έργο τους, τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους.

2.4 Το αποτύπωμα του HR στην στρατηγική της επιχείρησης

Το αποτύπωμα του HR στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό και πολυποίκιλο. Το ανθρώπινο δυναμικό (HR) παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, διασφαλίζοντας ότι οι επαγγελματίες της είναι κατάλληλα καταρτισμένοι, αναπτυσσόμενοι και εμπλεκόμενοι στην επιτυχία της επιχείρησης (Brian E. Becker, 2001 & 2009). Οι συμβολές του HR στη στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν την σχεδίαση και υλοποίηση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εκπαιδευοντάς και αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους, προκειμένου να είναι σε θέση να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης, την επιλογή και πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων, προκειμένου να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης (Lance A. Berger, 2010). Τέλος, συνεισφέρει στην ανάπτυξη και διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων εργασίας, στην διατήρηση των εργαζομένων παρέχοντας ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ενισχύοντας έτσι την απόδοσή τους αλλά και στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας τον έλεγχο των αποδόσεων των εργαζομένων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Το HR πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης και να αναπτύσσει στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Dessler, 2011). Επιπλέον, ο HR πρέπει να διατηρεί τον διάλογο με τους εργαζομένους της επιχείρησης και να αναζητά τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιολογήσεων απόδοσης, αλλά και μέσω παροχής συμβουλών και υποστήριξης στους εργαζομένους

της επιχείρησης (coaching). Τέλος, ο HR πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις που προκύπτουν στην επιχείρηση, όπως η ανταγωνιστική αγορά εργασίας, οι αλλαγές στις νομοθεσίες και οικονομικές δυσκολίες. Μέσω της ανάλυσης των απαιτήσεων της επιχείρησης, το HR μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές που θα την βοηθήσουν να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις τόσο σε επίπεδο εσωτερικό όσο και εξωτερικό (Brian E. Becker, 2001 & 2009).

2.5 HR και συμβουλευτική υποστήριξη

Η λειτουργία της συμβουλευτικής στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (HR) είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για την παροχή συμβουλών και υποστήριξης στους εργοδότες σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους (Dessler, 2011). Οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία και υλοποίηση της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, στη διαχείριση της απόδοσης, στη διαχείριση της αμοιβής και σε άλλα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία. Επιπλέον, οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της κουλτούρας της εταιρείας και της ηγεσίας, στη διαχείριση των συγκρούσεων και των προβλημάτων στον χώρο εργασίας και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που ευνοεί την ανάπτυξη και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Ακόμη, μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση των απολύσεων, στη δημιουργία πολιτικών για την επανένταξη των απολυθέντων εργαζομένων στην αγορά εργασίας και στη δημιουργία προγραμμάτων επαγγελματικής αναπροσαρμογής για τους εργαζόμενους που πρέπει να αλλάξουν επάγγελμα (Dessler, 2011).

Συνολικά, η συμβουλευτική στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για την επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς βοηθά στην ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας εργασίας, στη διαχείριση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας. Οι σύμβουλοι ανθρώπινου δυναμικού είναι εξειδικευμένοι στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στον τομέα αυτό (Dessler, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το Coaching ως εργαλείο του HR

Το τμήμα HR μπορεί να χρησιμοποιήσει το coaching με διάφορους τρόπους για την υποστήριξη της ανάπτυξης και της απόδοσης των υπαλλήλων, πιο συγκεκριμένα:

- ❖ *Ατομικό coaching*: Οι HR επαγγελματίες μπορούν να προσφέρουν ατομικό coaching σε υπαλλήλους που θέλουν να αναπτύξουν συγκεκριμένες δεξιότητες ή να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή συμβουλών, την ενθάρρυνση της αυτοανάλυσης και την υποστήριξη στην επίτευξη στόχων ανάπτυξης.
- ❖ *Group coaching*: Το τμήμα HR μπορεί να οργανώσει ομαδικές συνεδρίες coaching, όπου μια ομάδα υπαλλήλων συμμετέχει σε συζητήσεις και ασκήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη ομαδικών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και η αντιμετώπιση συγκρούσεων.
- ❖ *Εσωτερική εκπαίδευση για coaching*: Το τμήμα HR μπορεί να προσφέρει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του σχετικά με τις βασικές αρχές και τεχνικές του coaching. Αυτό μπορεί να τους εξοπλίσει με τα εργαλεία και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να υποστηρίξουν άλλους υπαλλήλους μέσω της διαδικασίας του coaching.
- ❖ *Ενσωμάτωση του coaching στην ανάπτυξη των υπαλλήλων*: Το τμήμα HR μπορεί να ενσωματώσει το coaching στις διαδικασίες ανάπτυξης των υπαλλήλων, όπως την αξιολόγηση της απόδοσης και τη σχεδίαση του προσωπικού αναπτυξιακού σχεδίου. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αναπτύξουν τις δεξιότητες και το δυναμικό τους για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων.



Πηγή: bizman.gr

Επομένως, το coaching μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για το τμήμα HR, καθώς μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων, την αυτοεκτίμηση και την αυτοανάλυση των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα ενισχύει την ευελιξία, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Η ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου

δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό, θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας εταιρείας και αξίζει να επενδύσει στην προσέλκυση και την διατήρηση των ταλέντων της. Με τη σειρά του το coaching, μπορεί να παρέχει οφέλη και να συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανάμεσα σε αυτούς τους λόγους περιλαμβάνονται (Dessler, 2011), η ανάπτυξη των υπαλλήλων η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη καινοτομία, η ανταγωνιστική προσέγγιση, η οποία με τη σειρά της μπορεί να δώσει ένα πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών, καθώς έχουν καλύτερα καταρτισμένους, συνειδητοποιημένους και με αυτοέλεγχο υπαλλήλους. Τέλος, το coaching μπορεί να στηρίζει την ανάπτυξη των ηγετών και των στελεχών του οργανισμού. Μέσω του coaching, οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση των δεξιοτήτων της ηγεσίας, να βελτιώσουν την επικοινωνία και τις σχέσεις με τους υπαλλήλους τους, και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα προωθήσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Η παροχή coaching στους υπαλλήλους μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Τα άτομα που λαμβάνουν ατομικό coaching και υποστήριξη για την ανάπτυξή τους είναι πιθανότερο να είναι ικανοποιημένα, πιο δεσμευμένα και πιο πιστά στον οργανισμό. Συνεπώς, το coaching μπορεί να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της ανάπτυξης των υπαλλήλων, της ενίσχυσης της ηγεσίας και της διατήρησης ταλέντων. Με καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, ένας οργανισμός μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός και πιο επιτυχημένος στον ανταγωνιστικό του χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η έννοια του Coaching

4.1 Ορισμός και έννοια του coaching



Πηγή: www.professionalcoachtraining.com.au

Το coaching είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην ενίσχυση των ατόμων ή των ομάδων να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να επιτύχουν τους στόχους τους, μέσω της παροχής

στόχευσης, υποστήριξης, συμβουλής και ανάδειξης των δυνατοτήτων τους (Whitmore, 2017). Ο coach δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου οι πελάτες (coachees) μπορούν να εξερευνήσουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, προκειμένου να βρουν λύσεις και να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι συνεδρίες coaching μπορούν να γίνουν ατομικά ή σε ομάδες, σε πρόσωπο ή μέσω τηλεδιάσκεψης, και συνήθως έχουν συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο και στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (Whitmore, 2017). Το coaching αποτελεί μια σχετικά πρόσφατη πρακτική που εφαρμόζεται τόσο στην καθημερινή ζωή όσο και στον τομέα των επιχειρήσεων. Η αναγνώριση αυτής της τάσης ξεκίνησε στη δεκαετία του '80 στην Αμερική και προέκυψε από διάφορους κλάδους, όπως η ψυχοθεραπεία, η συμβουλευτική, οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι, η εκπαίδευση, καθώς και η θετική ψυχολογία και η νευροεπιστήμη στα πιο πρόσφατα χρόνια (Whitmore, 2017). Οι επαγγελματίες coach μπορούν να προσληφθούν από ιδιώτες, στελέχη επιχειρήσεων ή ομάδες στελεχών. Υπάρχουν επίσης διαφορετικές κατηγορίες coaching, όπως το life coaching, το career coaching, το wellness coaching και το spiritual coaching, που αναπτύχθηκαν για να προσφέρουν συγκεκριμένα είδη βοήθειας σε ανθρώπους με διαφορετικές ανάγκες και στόχους. Το coaching έχει ως στόχο να βοηθήσει τον coachee να απελευθερωθεί δημιουργικά από την άνεση της τωρινής του κατάστασης (comfort zone) και τυχόν αρνητικές στάσεις που προέρχονται από το παρελθόν του. Στοχεύει να τον ενθαρρύνει να κοιτάξει μπροστά και να ανακαλύψει νέα πράγματα

και να δημιουργήσει ένα πλάνο δράσης για το μέλλον του (Stanier, 2016). Το coaching αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο για να βοηθήσει τον άνθρωπο να:

- Καθαρίσει το τοπίο του
- Πιστέψει στα όνειρά του
- Ορίσει συγκεκριμένους στόχους
- Αναπτύξει τα ταλέντα του
- Δράσει με στόχο
- Αλλάξει με τρόπο που έχει αποδειχθεί ότι λειτουργεί για αυτόν
- Πετύχει αυτό που επιθυμεί και, τελικά, να επιτύχει την ευτυχία του

4.2 Ιστορία και εξέλιξη του coaching

Παρά το γεγονός ότι το coaching ξεκίνησε να αναπτύσσεται και να ανθοφορεί στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1980, οι ρίζες του ανάγονται στην αρχαία Ελλάδα και ειδικότερα στον Σωκράτη. Μέσω της μαιευτικής μεθόδου, ο coach καθοδηγούσε τον συνομιλητή προς την επίτευξη της αριστοτελικής ευδαιμονίας. Μέσω της μαιευτικής μεθόδου, ο coach δεν μεταβίβαζε τις γνώσεις του, αλλά επιδίωκε μέσω της μαιευτικής να ανακαλύψει ο ίδιος ο συνομιλητής τις πρακτικές και τους τρόπους που θα τον βοηθήσουν στην εξέλιξη και αναβάθμισή του (Whitmore, 2017). Το coaching προέκυψε από διάφορους κλάδους, όπως η ψυχολογία, η θεωρία της εκπαίδευσης ενηλίκων, η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, η φιλοσοφία, η συμβουλευτική, οι ανθρωπιστικές επιστήμες, η θετική ψυχολογία, η ψυχοθεραπεία, όπως η γνωσιακή-συμπεριφορική θεραπεία (CBT), η μέθοδος Gestalt, η συστημική θεραπεία, η ψυχοδυναμική, η θεωρία του μάνατζμεντ, η προσωπική ανάπτυξη, η πνευματικότητα, οι νευροεπιστήμες, ο αθλητισμός και άλλοι. Έτσι, οι ειδικοί συλλέγοντας πληροφορίες από αυτά τα επιστημονικά πεδία, δημιούργησαν το coaching ως αυτόνομη διαδικασία σε μορφή συνεδρίας. Το coaching έχει εξελιχθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια των χρόνων, αναπτύσσοντας και εμπλουτίζοντας τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις του. Αρχικά, το coaching ήταν περισσότερο συνδεδεμένο με τον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης και της διοίκησης, με έμφαση στη βελτίωση των επιδόσεων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου, το coaching εξελίχθηκε πέραν του επαγγελματικού πλαισίου και επεκτάθηκε σε

πολλούς άλλους τομείς της ανθρώπινης ανάπτυξης. Το coaching αποτελεί πλέον ένα ευρέως αποδεκτό εργαλείο σε περιοχές όπως η προσωπική ανάπτυξη, η ζωή και η καριέρα, η υγεία και το ευ ζην, ο αθλητισμός, ο πολιτισμός και η τέχνη, καθώς και οι σχέσεις και η οικογένεια. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις και συνολικά πλαίσια coaching, όπως το προσανατολισμένο coaching, το συναισθηματικό coaching, το συστημικό coaching, τονίζοντας διαφορετικές πτυχές της ανθρώπινης εμπειρίας και εστιάζοντας σε διάφορες ανάγκες και στόχους. Επιπλέον, η επιστημονική έρευνα και η ανάπτυξη του coaching έχουν συμβάλει στην αναγνώριση του ως επιστήμης και επαγγέλματος. Πιστοποιητικά και οργανισμοί πιστοποίησης έχουν δημιουργηθεί για να διασφαλίσουν την επαγγελματική ποιότητα και την ηθική διακριτικότητα στον τομέα του coaching. Γενικά, το coaching συνεχίζει να αναπτύσσεται και να προσαρμόζεται, εξυπηρετώντας τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και παρέχοντας ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορους τομείς της ζωής.

4.3 Η σχέση coach και coachee

Η σχέση μεταξύ ενός coach (προπονητή) και ενός coachee (ατόμου που υποβάλλεται σε προπόνηση) είναι μια σημαντική σχέση που βασίζεται στην προσωπική ανάπτυξη, τη στήριξη και την επίτευξη στόχων. Ο ρόλος του coach είναι να βοηθήσει τον coachee να αναπτύξει δεξιότητες, να καθορίσει στόχους και να αντιμετωπίσει προκλήσεις. Η σχέση αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία σεβασμό. Ο coach πρέπει να ακούει προσεκτικά, να κατανοεί τις ανάγκες και τους στόχους του coachee, και να τον καθοδηγεί με τρόπο που να ενθαρρύνει την αυτογνωσία και την αυτοεπίγνωση. Ο coachee, από την πλευρά του, πρέπει να είναι ανοικτός στην αλλαγή και να συνεργάζει ενεργά με τον coach. Ο coach παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον coachee, όπως βελτίωση των δεξιοτήτων, αυτογνωσία και αυξημένη αυτοπεποίθηση. Αυτή η σχέση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη του ατόμου και την επίτευξη προσωπικών και επαγγελματικών στόχων.

4.4 Η διαδικασία του coaching

Η διαδικασία του coaching είναι ένας διαδραστικός και εξατομικευμένος τρόπος στήριξης ατόμων, είτε στο προσωπικό τους επίπεδο είτε στον επαγγελματικό τομέα, με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεών τους και την επίτευξη στόχων. Συνήθως περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, προσωπικών και επαγγελματικών, την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του coachee, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων, των πεποιθήσεών του και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Έπειτα προσφέρει σχέδιο δράσεων με στρατηγικές και τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Ο coachee υλοποιεί το σχέδιο δράσης, ενώ ο coach παρέχει στήριξη, καθοδήγηση και ανάδραση. Επιπλέον, παρακολουθούν την πρόοδο προς τους στόχους. Στο τέλος κάθε συνεδρίας ή κύκλου coaching, γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και παρέχεται ανάδραση για τη βελτίωση της διαδικασίας. Η διαδικασία του coaching βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία, και συχνά οδηγεί σε αυξημένη αυτοεπίγνωση, αυτοβελτίωση και επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

4.5 Τα είδη coaching στις επιχειρήσεις



Πηγή: <http://www.industrynews.com.au>

Το coaching εμφανίστηκε αρχικά το 1830 ως ένας όρος που περιέγραφε τη βοήθεια που παρείχε ο καθηγητής στον φοιτητή για να επιτύχει στις εξετάσεις. Από τη δεκαετία του 1990, αναπτύχθηκε σε ένα ανεξάρτητο επάγγελμα και αποτελεί μια σύγχρονη μέθοδο εξέλιξης και "προπόνησης" του μυαλού. Σκοπός του είναι να εμπνέει, παρακινεί, ενθαρρύνει και υποστηρίζει αποτελεσματικά τους ανθρώπους, βοηθώντας τους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, να αυξάνουν την απόδοσή τους και να εξελίσσονται (Whitmore, 2017). Το coaching στον τομέα των επιχειρήσεων αποτελεί μία μορφή συνεργασίας μεταξύ ενός εκπαιδευτή ή συμβούλου και ενός επιχειρηματία, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή του

επιχειρηματία. Ο στόχος του coaching είναι η ενίσχυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του επιχειρηματία σε θέματα όπως η στρατηγική διοίκηση, η διαχείριση του χρόνου, η επικοινωνία, η συνεργασία και άλλα. Η διαδικασία του coaching στον τομέα των επιχειρήσεων αρχίζει με μία αρχική αξιολόγηση της επιχείρησης και των αναγκών του επιχειρηματία. Ακολούθως, ο εκπαιδευτής ή σύμβουλος συνεργάζεται με τον επιχειρηματία για τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης, το οποίο καθοδηγεί τον επιχειρηματία στην επίτευξη των στόχων του. Στη συνέχεια, ο εκπαιδευτής ή σύμβουλος παρέχει στον επιχειρηματία στήριξη και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου δράσης, προκειμένου να διασφαλίσει την επιτυχία του.

4.5.1 To Business Coaching

Ο σκοπός του Business coaching είναι να βοηθήσει τους επαγγελματίες να αντιληφθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στους τομείς όπως η ηγεσία, η στρατηγική προγραμματισμός, η διαχείριση του χρόνου, η διαχείριση των συναισθημάτων και της άγχους, η επικοινωνία και η επίλυση προβλημάτων. Οι επαγγελματίες που αποφασίζουν να λάβουν Business coaching, συνήθως αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους, έχουν ανάγκη να αυξήσουν το κέρδος τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους ή να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην επιχειρηματική τους ζωή (Henry Kimsey-House, 2010). Τα οφέλη του Business coaching μπορούν να είναι πολλά και διαφορετικά για κάθε επιχειρηματία και επιχείρηση. Ανάμεσα σε αυτά μπορούν να είναι:

- Εξέλιξη και βελτίωση των δεξιοτήτων ηγεσίας και διοίκησης: Οι επιχειρηματίες μπορούν να μάθουν νέες τεχνικές και μεθόδους για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, καθώς και να εξοικειωθούν με τις βέλτιστες πρακτικές στην αγορά.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και απόδοσης της επιχείρησης: Οι επιχειρηματίες μπορούν να μάθουν πώς να αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τους πόρους της επιχείρησής τους και να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησής τους σε όλους τους τομείς.

- Ανάπτυξη στρατηγικής για την επιχείρηση: Οι επιχειρηματίες μπορούν να αναπτύξουν μια στρατηγική για την επιχείρησή τους που θα τους επιτρέψει να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά στην αγορά και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον.
- Αύξηση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης: Οι επιχειρηματίες μπορεί να έχουν διάφορα προβλήματα και ανησυχίες που τους κάνουν να αμφιβάλουν για τις ικανότητές τους και την επιτυχία τους. Με το coaching, μπορούν να αυξήσουν την αυτοπεποίθησή τους και να αντιμετωπίσουν αυτούς τους παράγοντες που τους εμποδίζουν να προχωρήσουν.
- Βελτίωση των σχέσεων με τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους: Οι επιχειρηματίες που έχουν καλό σχέση με τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους τους έχουν καλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Για την εφαρμογή του Business coaching σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Reiter, 2022):

- Αναζήτηση ενός κατάλληλου coach: Η επιλογή ενός καταρτισμένου και έμπειρου coach στον τομέα του Business coaching είναι σημαντικό βήμα.
- Καθορισμός στόχων: Ορισμός σαφών και περιεκτικών στόχων που θα ήθελε ο εκάστοτε coachee να επιτύχει.
- Αρχική αξιολόγηση: Αξιολόγηση των αναγκών της επιχείρησης αλλά και του επιχειρηματία. Αυτό θα βοηθήσει τον coach να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες και να παρέχει τη στρατηγική υποστήριξη που χρειάζεται ο coachee.
- Δημιουργία σχεδίου δράσης: Με τη βοήθεια του coach, δημιουργείται ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων. Το σχέδιο αυτό θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων του coachee.
- Εφαρμογή σχεδίου δράσης: Σε συνεργασία με τον coach εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης όπου και παρακολουθεί την πρόοδο του coachee.

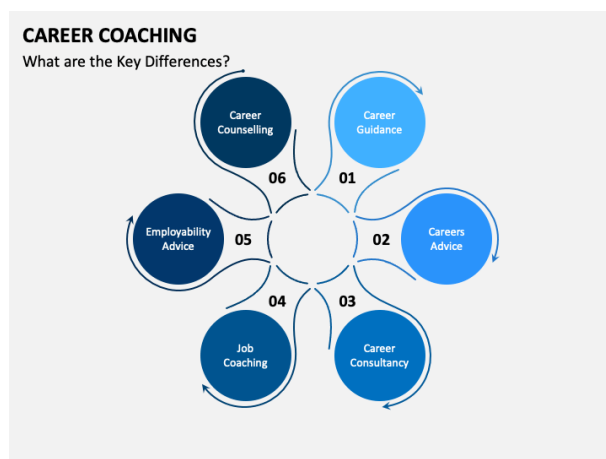
Τέλος, το Business coaching είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθά τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους ικανότητες. Αποτελεί έναν συνδυασμό συμβουλευτικής, καθοδήγησης και εκπαίδευσης που στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσης των επιχειρηματιών, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επιχείρησής τους. Η χρήση του

Business coaching μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, μείωση του στρες και της ανησυχίας, αύξηση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης, καθώς και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν μια σαφή και περιεκτική στρατηγική για την επιχείρησή τους, να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και εμπόδια και να επιτύχουν τους στόχους τους (Henry Kimsey-House, 2010).

4.5.2 To Career Coaching

Το career coaching είναι μια διαδικασία στην οποία ένας ειδικός σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης, γνωστός ως career coach, συνεργάζεται με άτομα που αναζητούν βοήθεια για να αναπτύξουν και να προάγουν την επαγγελματική τους καριέρα. Ο career coach παρέχει συμβουλές, καθοδήγηση και υποστήριξη στους πελάτες του, με στόχο να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τις επαγγελματικές τους ανάγκες, στόχους και προσόντα, καθώς επίσης να αναπτύξουν στρατηγικές για την επίτευξή τους (Henry Kimsey-House, 2010). Ο career coach συνεργάζεται με τους πελάτες του για να αναλύσει τις επαγγελματικές τους επιλογές, να ανακαλύψει τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητές τους, να αναπτύξει μια στρατηγική και ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων και να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν εμπόδια και προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την πορεία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας, τη διαχείριση του χρόνου, την ανάπτυξη προσωπικού brand, την προετοιμασία για συνεντεύξεις εργασίας και πολλά άλλα (Reiter, 2022). Στη διάρκεια των συνεδριών career coaching, ο coach χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές και εργαλεία, όπως ερωτηματολόγια, ασκήσεις αυτοανάλυσης, συζητήσεις και ανατροφοδότηση, για να βοηθήσει τον πελάτη να εξερευνήσει τις επιλογές του και να προχωρήσει προς την επιθυμητή καριέρα (Stanier, 2016). Ένα σημαντικό μέρος του career coaching είναι η αυτοανάλυση. Ο coach βοηθά τον πελάτη να ανακαλύψει τις δεξιότητές του, τα ενδιαφέροντά του, τις αξίες του και τις προτεραιότητές του. Αυτή η αναγνώριση των προσωπικών στοιχείων και των προτιμήσεων του ατόμου βοηθά να οδηγηθεί σε κατάλληλες επαγγελματικές επιλογές. Ο career coach βοηθά τον πελάτη να ορίσει συγκεκριμένους στόχους για την καριέρα του και να αναπτύξει στρατηγικές για να τους επιτύχει. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων

δεξιοτήτων, την αναζήτηση ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη ή την αναπροσαρμογή της επαγγελματικής ταυτότητας. Επίσης, ένας σημαντικός τομέας του career coaching είναι η προετοιμασία των πελατών για συνεντεύξεις εργασίας. Ο coach μπορεί να παρέχει συμβουλές σχετικά με την ετοιμασία του βιογραφικού, την προετοιμασία για ερωτήσεις και ασκήσεις σε συνεντεύξεις, καθώς και τις κατάλληλες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργοδοτών. Τέλος, οι career coach μπορούν να βοηθήσουν τους πελάτες τους να αναπτύξουν σχέδια για επαγγελματική ανέλιξη, όπως ανόδους στην ιεραρχία, αλλαγές σε νέα επαγγέλματα ή το ξεκίνημα ενός νέου επαγγελματικού τομέα αλλά και να αναπτύξουν επιχειρηματική ικανότητα και να εξετάσουν εναλλακτικές επαγγελματικές επιλογές, όπως την ίδρυση της δικής τους επιχείρησης ή τη συμμετοχή σε επιχειρηματικά εγχειρήματα. Το career coaching μπορεί να είναι χρήσιμο για όσους αναζητούν εργασία, θέλουν να αλλάξουν καριέρα, επιδιώκουν επαγγελματική εξέλιξη ή αντιμετωπίζουν δυσκολίες και ανασφάλειες σχετικά με την επαγγελματική τους κατεύθυνση. Ο career coach προσαρμόζει την προσέγγισή του στις ανάγκες του κάθε ατόμου και βοηθά τον coachee να αναπτύξει ένα σαφές όραμα για την επαγγελματική του μελλοντική πορεία και να προχωρήσει προς αυτήν (Henry Kimsey-House, 2010)



Πηγή: www.habitsforwellbeing.com

Το career coaching μπορεί να χαρακτηριστεί αναγκαίο στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- ✓ Άγχος και απογοήτευση στον χώρο εργασίας.
- ✓ Η πορεία της καριέρα του ατόμου πήρε λάθος κατεύθυνση και ψάχνει για κατεύθυνση και στόχους.

- ✓ Δυσκολίες στον σχεδιασμό της καριέρας του ατόμου και τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης.
- ✓ Απογοήτευση από την τρέχουσα επαγγελματική κατάσταση και αναζήτηση αλλαγής και ανανέωσης
- ✓ Απουσία ενέργειας και έμπνευσης για την εργασία.
- ✓ Φόβος και δυσκολίες στο να κάνει το άτομο τα πρώτα βήματα προς την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων.
- ✓ Αναζήτηση βοήθειας στην αναζήτηση εργασίας, όπως τη σύνταξη βιογραφικού ή την προετοιμασία για συνεντεύξεις.
- ✓ Το άτομο έχει τη δική του επιχείρηση και αντιμετωπίζει προβλήματα ή προκλήσεις στην ανάπτυξή της.

4.5.3 To Leadership Coaching

Το leadership coaching είναι μια μορφή coaching που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και ενίσχυση των ικανοτήτων και των ηγετικών δεξιοτήτων των ατόμων που ασκούν ηγετικούς ρόλους. Στον τομέα του leadership coaching, ο coach συνεργάζεται με ηγέτες, εκπαιδευοντάς τους, υποστηρίζοντάς τους και βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων και την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ηγετικής παρουσίας (Reiter, 2022). Οι στόχοι του leadership coaching μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με τις ανάγκες του ηγέτη και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η συνεργασία, η επίλυση προβλημάτων και η διοίκηση του χρόνου. Επιπλέον, μπορεί να στοχεύει στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και την ενίσχυση της αυτοεπίγνωσης, της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης του ηγέτη (Reiter, 2022). Οι συνεδρίες leadership coaching μπορούν να περιλαμβάνουν αξιολόγηση των ηγετικών δεξιοτήτων, αναζήτηση λύσεων σε προκλήσεις και προβλήματα, θέτοντας στόχους, δράσεις και μέτρα για την επίτευξή τους και την αξιολόγηση της προόδου. Ο coach συνεργάζεται στενά με τον ηγέτη, παρέχοντας του υποστήριξη, προκλητικές ερωτήσεις και ανάδειξη νέων προοπτικών για την ανάπτυξή του (Reiter, 2022). Το leadership coaching παρέχει ένα πλαίσιο υποστήριξης και ανάπτυξης για τους ηγέτες, επιτρέποντάς τους να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, να επιτύχουν

προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους και να οδηγήσουν με επιτυχία τους οργανισμούς και τις ομάδες τους (Stoltzfus, 2005). Οι βασικοί πυλώνες είναι οι εξής:

- ✓ Ανάπτυξη ηγετικής συνειδητότητας: Το leadership coaching βοηθά τους ηγέτες να αναπτύξουν μια βαθύτερη κατανόηση του ρόλου τους ως ηγέτες, των επιπτώσεων των ενεργειών τους και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τους άλλους. Αυτή η συνειδητότητα μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες ηγετικές επιλογές και αποτελέσματα.
- ✓ Εξέλιξη προσωπικού και επαγγελματικού δυναμικού: Το coaching στον τομέα του ηγετικού ρόλου επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και την ενίσχυση του δυναμικού των ηγετών. Οι ηγέτες μπορούν να ανακαλύψουν τις δυνατότητές τους, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αξιοποιήσουν στο έπακρο το πλήρες δυναμικό τους.
- ✓ Ενίσχυση της ομάδας: Το leadership coaching δεν επηρεάζει μόνο τους ηγέτες, αλλά και τις ομάδες στις οποίες εργάζονται. Οι ηγέτες που έχουν υποβληθεί σε coaching μπορούν να μάθουν να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τις δυνατότητες των μελών της ομάδας τους, να διευθετούν συγκρούσεις και να ενισχύουν τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- ✓ Προώθηση της αλλαγής: Το coaching στον τομέα της ηγεσίας μπορεί να συμβάλει στην προώθηση και διευκόλυνση της αλλαγής σε οργανισμούς και ομάδες. Οι ηγέτες μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να διευκολύνουν τη μετάβαση και να ενθαρρύνουν την ανοικτή νοοτροπία στο πλαίσιο του οργανισμού.

4.5.4. Coaching και Leadership

Το coaching μπορεί να έχει σημαντική σχέση με την ηγεσία και να συμβάλλει στην ανάπτυξη ισχυρών ηγετών. Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους το coaching συνδέεται με την ηγεσία (Reiter, 2022):

- Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων: Το coaching μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ηγεσίας των ατόμων. Ένας ηγέτης μπορεί να

λάβει ατομικό coaching για να αναπτύξει την ικανότητά του να εμπνέει, να καθοδηγεί και να διοικεί ομάδες αποτελεσματικά.

- *Αυτοσυνειδητοποίηση:* Το coaching προάγει την αυτοσυνειδητοποίηση των ηγετών, την αναγνώριση των δυνατοτήτων και των περιορισμών τους. Αυτή η αυτοανάλυση βοηθά τους ηγέτες να επιτύχουν μια πιο αυθεντική ηγετική παρουσία και να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δυνατότητες.
- *Ενθάρρυνση και υποστήριξη:* Ένας coach μπορεί να λειτουργήσει ως υποστηρικτής και εμπνευστής για τους ηγέτες. Ο coach μπορεί να παρέχει την απαραίτητη στήριξη, να αντιμετωπίσει προκλήσεις και να παράσχει συμβουλές για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και την αντιμετώπιση προβλημάτων.
- *Ενδυνάμωση ομάδων:* Το coaching μπορεί επίσης να επεκτείνει την ικανότητα ενός ηγέτη να ενδυναμώνει τις ομάδες του. Μέσω της καθοδήγησης και της υποστήριξης, ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να εργαστούν αποτελεσματικά μαζί και να επιτύχουν κοινούς στόχους.

Το coaching, λοιπόν, μπορεί να στηρίζει την ανάπτυξη ηγετών, να ενισχύσει τις ηγετικές δεξιότητες και να βοηθήσει τους ηγέτες να οδηγήσουν με επιτυχία τις ομάδες τους (Stanier, 2016).

Τι είναι όμως αυτό που κάνει έναν manager, ικανό ηγέτη;

Η διαφορά ενός καλού manager από τον ικανό είναι προθυμία του να αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως μοναδικά και πολυδιάστατα άτομα. Είναι σημαντικό να εστιάζει στις δυνάμεις του κάθε ατόμου, να «χαράζει» ξεκάθαρους δρόμους προς την επιτυχία και να θέτει πάνω απ' όλα τους υφιστάμενούς τους. Ο κάθε οργανισμός, θα πρέπει να εκπαιδεύει τους managers του πώς θα μπορέσουν αποτελεσματικά να επιλύουν δύσκολες καταστάσεις και συζητήσεις, έχοντας πρώτα αντιληφθεί και στη συνέχεια ενθαρρύνοντας της διαφορετικότητα του κάθε ατόμου. Οι managers είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων, τα κίνητρα και την «οικοδόμηση» ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

[PEOPLE DO NOT LEAVE COMPANIES. LEAVE LEADER]

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι οργανισμοί να επενδύουν στην εκπαίδευση και εξέλιξη των managers τους, είτε μέσω σεμιναρίων, διαλέξεων, συνεδρίων, μεταπτυχιακών

προγραμμάτων είτε μέσω coaching. Το leadership coaching αναφέρεται σε μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε έναν coach και ένα άτομο που επιθυμεί να βελτιώσει τις ικανότητές του στην ηγεσία. Ο σκοπός του leadership coaching είναι να βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις ικανότητες τους, να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και να επιτύχουν τους στόχους τους στον τομέα της ηγεσίας (Stanier, 2016). Οι coach στον τομέα του leadership coaching χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές και πρακτικές για να βοηθήσουν τους ηγέτες να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους, την ανάδειξη των προτεραιοτήτων και των στόχων τους, την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων, και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων επικοινωνίας, ηγεσίας και διοίκησης (Stoltzfus, 2005). Οι coach στον τομέα του leadership coaching συνήθως εργάζονται με ηγέτες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, αλλά μπορούν επίσης να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε άτομα που αναζητούν ατομική ανάπτυξη και βελτίωση των ηγετικών τους δεξιοτήτων (Stoltzfus, 2005). Σημαντικό να σημειωθεί ότι οι coach στον τομέα του leadership coaching δεν παρέχουν απαραίτητα λύσεις ή συμβουλές, αλλά αναπτύσσουν την ικανότητα των ηγετών να βρίσκουν τις δικές τους λύσεις και να προχωρούν προς την επίτευξη των στόχων τους. Οι συνεδρίες coaching μπορούν να πραγματοποιούνται ατομικά ή σε ομάδες, ανάλογα με τις ανάγκες του ηγέτη και του οργανισμού (Stanier, 2016). Συνολικά, το leadership coaching είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων των ηγετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Do's και Don'ts στο coaching

Το Coaching είναι μια δυναμική προσέγγιση προόδου, ανάπτυξης και εξέλιξης. Αποτελεί την ύψιστη τέχνη της αλλαγής, της αφύπνισης, της κινητοποίησης και της δράσης στην εξερεύνηση του εαυτού μας, ενδυναμώνοντας την προσωπική, επαγγελματική και πνευματική μας ζωή (Stoltzfus, 2005). Το Coaching είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να ανακαλύψουμε τον εαυτό μας, τις αξίες μας, τα δυνατά μας σημεία, τα όνειρά μας, τις ανάγκες μας και τους ρόλους που έχουμε στη ζωή μας. Μας βοηθά να πιστέψουμε στον εαυτό μας και στα όνειρά μας, να θέσουμε στόχους

που συνάδουν με τις αξίες μας και να επιτύχουμε μια πλήρη και ισορροπημένη ζωή (Stanier, 2016). Επίσης, το Coaching είναι μια διαδικασία εκπαίδευσης του μυαλού, μέσω της οποίας μπορούμε να αξιολογήσουμε τη ζωή μας, να συνειδητοποιήσουμε τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές μας, να εξερευνήσουμε και να δημιουργήσουμε τις αλλαγές που επιθυμούμε σε σχέση με τον εαυτό μας (Stanier, 2016). Το Coaching ανοίγει νέες προοπτικές και ορίζοντες.

5.1 Coaching Vs Ψυχοθεραπεία

Το coaching και το mentoring είναι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, αν και έχουν ορισμένες ομοιότητες. Το coaching επικεντρώνεται κυρίως στην αυτοανακάλυψη του ατόμου, στην θέση στόχων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Βοηθά τους ανθρώπους να ανακαλύψουν το δυναμικό τους, να ξεπεράσουν προκλήσεις και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Αντίθετα, το mentoring επικεντρώνεται στην καθοδήγηση, την παροχή συμβουλών και την μεταφορά γνώσεων από έναν πιο έμπειρο σε έναν λιγότερο έμπειρο άνθρωπο. Το coaching συνήθως περιλαμβάνει μια επαγγελματική σχέση ανάμεσα στον coach και τον συνεργάτη. Ο coach λειτουργεί ως διευκολυντής, θέτοντας ισχυρές ερωτήσεις και χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνικές για να υποστηρίξει την ανάπτυξη του συνεργάτη. Το mentoring συνήθως περιλαμβάνει μια πιο ανεπίσημη και προσωπική σχέση ανάμεσα στον μέντορα και τον καθοδηγούμενο, βασισμένη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Οι coach συνήθως είναι επαγγελματίες που εστιάζουν στη διαδικασία του coaching και στις τεχνικές του. Βοηθούν τα άτομα να εξερευνήσουν τα δικά τους προσόντα, αδυναμίες και πιθανές λύσεις. Οι μέντορες, από την άλλη πλευρά, συνήθως είναι έμπειροι άνθρωποι σε ένα συγκεκριμένο πεδίο ή βιομηχανία. Μοιράζονται τις γνώσεις, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους για να καθοδηγήσουν την ανάπτυξη του καθοδηγούμενου. Το coaching συνήθως έχει ένα συγκεκριμένο στόχο ή αποτέλεσμα στο μυαλό και η σχέση coaching συνήθως έχει περιορισμένη διάρκεια. Ο coach και ο συνεργάτης συνεργάζονται για να επιτύχουν μετρήσιμη πρόοδο εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Το mentoring είναι συνήθως πιο ανοικτό, επικεντρώνοντας στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και στην συνεχή υποστήριξη. Στο coaching, η δυναμική

εξουσίας είναι συνήθως ισορροπημένη, με τον coach και τον συνεργάτη να εργάζονται ως ίσοι. Ο ρόλος του coach είναι να ενισχύσει τον συνεργάτη και να διευκολύνει την ανάπτυξή του. Στο mentoring, μπορεί να υπάρχει μια ανισορροπία εξουσίας, καθώς ο μέντορας συνήθως έχει περισσότερη εμπειρία και γνώση στον τομέα. Οι συνεδρίες coaching συνήθως έχουν μια δομή και ακολουθούν μια καθορισμένη διαδικασία. Οι coach χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές, μοντέλα και πλαίσια για να βοηθήσουν τον συνεργάτη να αποκτήσει σαφήνεια, να θέσει στόχους και να προχωρήσει σε δράσεις. Οι σχέσεις μεταξύ μέντορα και καθοδηγούμενου είναι συνήθως πιο ευέλικτες και ανεπίσημες, επιτρέποντας ανοικτές συζητήσεις και καθοδήγηση βασισμένη στην εμπειρία του μέντορα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός μέντορα είναι:

- ✓ Είναι συνήθως ιεραρχικά ανώτερος σε έναν οργανισμό
- ✓ Έχει πολλές γνώσεις πάνω σε έναν τομέα
- ✓ Δεν χρεώνει για τις υπηρεσίες του
- ✓ Είναι παθητικός. Ο καθοδηγούμενος οδηγεί τη σχέση.

Τα βασικά χαρακτηριστικά από την άλλη ενός coach είναι:

- ✓ Συνεργάζεται με τον coachee για τους στόχους που ο δεύτερος έχει ορίσει και είναι υπεύθυνος για αυτούς.
- ✓ Ωθεί τον coachee στο μέγιστο των δυνατοτήτων του
- ✓ Μπορεί να χρεώσει για την παροχή των υπηρεσιών του
- ✓ Ενεργητικός. Καθοδηγεί τη μεταξύ τους σχέση

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να θυμόμαστε, πως δεν μπορούμε να πιέσουμε κανέναν να μάθει και πως η αλλαγή είναι αρκετά δύσκολη για τους ανθρώπους και κατά κάποιον τρόπο πρέπει να είναι στο DNA τους. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι πρόθυμοι και ανοιχτοί για την μάθηση και την ανάπτυξή τους. Αν και οι coach και οι mentors μπορούν να παράσχουν υποστήριξη, καθοδήγηση και εμπειρία, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επιθυμία για μάθηση και αλλαγή προέρχεται από το ίδιο το άτομο. Ο ρόλος των coach και των mentors είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και υποστηρίζει την ανάπτυξη του ατόμου, αλλά η πρόοδος και η επιτυχία εξαρτώνται από την προθυμία και τη δέσμευση του ίδιου του ατόμου. Οι coach και οι mentors μπορούν να παρέχουν γνώσεις, εργαλεία και υποστήριξη, αλλά η ουσιαστική μάθηση και η ανάπτυξη συμβαίνουν όταν ο ίδιος ο άνθρωπος

αναλαμβάνει την ευθύνη της προσωπικής του μάθησης και αλλαγής. Συνεπώς, είναι σημαντικό να σεβόμαστε την αυτονομία και την επιλογή του κάθε ατόμου να μάθει και να αναπτυχθεί. Άλλωστε το coaching οδηγεί στην βελτίωση της ομάδας και το καλό coaching δημιουργεί υψηλής απόδοσης κουλτούρα. Το coaching είναι ένα management skill που απαιτεί να δώσεις ενέργεια για να εξελιχθείς και να εξελίξεις τους ανθρώπους σου.

5.2 Coaching Vs Mentoring

Δεν θα πρέπει να συγχέουμε το career coaching με τη μέθοδο της ψυχοθεραπείας. Τόσο το coaching όσο και η ψυχοθεραπεία είναι μορφές υποστήριξης και βοήθειας που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και την ευημερία του ατόμου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες βασικές διαφορές μεταξύ τους καθώς το coaching επικεντρώνεται στην επίτευξη συγκεκριμένων επαγγελματικών ή προσωπικών στόχων. Ο coach βοηθά τον πελάτη να ανακαλύψει τις δυνατότητές του, να θέσει στόχους και να αναπτύξει σχέδια δράσης για να τους επιτύχει. Αντίθετα, η ψυχοθεραπεία εστιάζει στην αντιμετώπιση προβλημάτων ψυχικής υγείας, την ανάλυση των συναισθημάτων, των σκέψεων και των συμπεριφορών και την επίτευξη εσωτερικής αλλαγής και ευεξίας. Το coaching είναι περισσότερο επίκεντρο στο μέλλον και στην επίτευξη στόχων. Ο coach εστιάζει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της απόδοσης του coachee. Αντίθετα, η ψυχοθεραπεία ασχολείται με το παρελθόν, τον τρόπο με τον οποίο οι προσωπικές εμπειρίες έχουν διαμορφώσει τη συμπεριφορά και την αντίληψη του ατόμου. Το coaching είναι συνήθως πιο κατάλληλο για άτομα που είναι σε ενεργό στάδιο της ζωής τους, όπως επαγγελματίες που επιθυμούν να προάγουν την καριέρα τους ή άτομα που θέλουν να βελτιώσουν συγκεκριμένες πτυχές της ζωής τους. Από την άλλη πλευρά, η ψυχοθεραπεία είναι συχνά πιο κατάλληλη για άτομα που αντιμετωπίζουν συναισθηματικές, ψυχολογικές ή διαταραχές της ψυχικής υγείας. Οι coach συνήθως επικεντρώνονται στον επαγγελματικό ρόλο του ατόμου και προσπαθούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης στην εργασία. Αντίθετα, οι ψυχοθεραπευτές εξετάζουν ευρύτερα τη ζωή του ατόμου και επικεντρώνονται στις προσωπικές του σχέσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές. Τέλος, οι συνεδρίες coaching και

ψυχοθεραπείας είναι προσωπικές συναντήσεις μεταξύ του ειδικού και του coachee ή θεραπευόμενου. Και οι δύο μορφές θεραπείας έχουν ένα προκαθορισμένο πλαίσιο και διάρκεια συνήθως μιας ώρας. Η εχεμύθεια είναι εξασφαλισμένη και απαραίτητη για τη δημιουργία εμπιστοσύνης. Οι συνεδρίες coaching μπορούν να πραγματοποιηθούν με αποτελεσματικότητα μέσω διαδικτύου, ενώ αυτό δεν συνιστάται ακόμα στην ψυχοθεραπεία. Αυτό που είναι πραγματικά ενδιαφέρον στο coaching είναι η έμφαση που δίνεται στη μοναδικότητα του κάθε ανθρώπου και η εμπιστοσύνη ότι γνωρίζει ο ίδιος τις απαντήσεις και τις επιλογές που θα τον ωφελήσουν. Επομένως θα λέγαμε πως είναι μια μέθοδος περισσότερο ενδυναμωτική και λιγότερο καθοδηγητική. Σκοπό είναι το άτομο να αισθανθεί περισσότερη αυτοπεποίθηση και να κινήσει ο ίδιος τα νήματα της ζωής του, με στόχο την επιτυχία, την ισορροπία και τελικά την βαθιά ικανοποίησή του.

5.3 Coaching Vs Training

Το coaching και η εκπαίδευση (training) είναι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ατόμων και ομάδων, αλλά διαφέρουν σε αρκετά σημεία. Η εκπαίδευση (training) είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών. Συνήθως είναι μια δομημένη διαδικασία με συγκεκριμένους στόχους και αντικείμενα που πρέπει να καλυφθούν. Ο εκπαιδευτής παρέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες στους εκπαιδευόμενους μέσω διαλέξεων, εκπαιδευτικών υλικών, ασκήσεων και αξιολογήσεων. Στην εκπαίδευση, ο εκπαιδευόμενος αποκτά γνώσεις και δεξιότητες με σκοπό τη βελτίωση της επαγγελματικής του απόδοσης ή την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

Από την άλλη πλευρά, το coaching επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του ατόμου ή της ομάδας σε μια πιο ολιστική προσέγγιση. Ο coach δεν δίνει απαντήσεις ή διδάσκει γνώσεις, αλλά χρησιμοποιεί τεχνικές ερωτήσεων, ακρόασης και ανάδειξης για να βοηθήσει τον πελάτη να ανακαλύψει τις δικές του απαντήσεις και λύσεις. Ο στόχος του coaching είναι να ενισχύσει την αυτογνωσία, την αυτοπεποίθηση και την αυτοαποδοτικότητα του ατόμου ή της ομάδας. Συνήθως, το coaching επικεντρώνεται στην επαγγελματική ανάπτυξη, την προσωπική ανάπτυξη ή και τις δύο μαζί. Ωστόσο, η σύνδεση της εκπαίδευσης (training) με τα προγράμματα coaching μπορεί να είναι

μια αποτελεσματική προσέγγιση για την ανάπτυξη των ατόμων και των ομάδων στην εταιρεία. Αρχικά, το coaching μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος για να αναγνωρίσει το τμήμα Training & Development τις ανάγκες εκπαίδευσης στην εταιρεία. Οι coach μπορούν να συνεργαστούν με τους εργαζομένους ή τα στελέχη για να ανακαλύψουν τις προκλήσεις και τις ανάγκες τους και να προσδιορίσουν τις περιοχές όπου η εκπαίδευση θα ήταν χρήσιμη. Το coaching μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων στους στελέχη και τους επικεφαλής ομάδων. Οι coach μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες να αναπτύξουν δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η διοίκηση του χρόνου, η δημιουργία ομάδων και η αντιμετώπιση προκλήσεων. Τέλος, εκτός από το ατομικό coaching, μπορεί να εφαρμοστεί και το ομαδικό coaching σε ομάδες εργαζομένων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να βελτιώσει τη συνεργασία, την επικοινωνία και την επίτευξη συλλογικών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τεχνικές και εργαλεία coaching

6.1 Αναφορά στις βασικές τεχνικές coaching

Οι τεχνικές coaching ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του coaching και την προσέγγιση του coach. Μερικές από τις βασικές τεχνικές coaching που χρησιμοποιούνται (Reiter, 2022) είναι η ενεργειακή ακρόαση, όπου ο coach ακούει προσεκτικά τον πελάτη του και τον βοηθά να εκφράσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες του. Η ακρόαση είναι σημαντική για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και την κατανόηση του πελάτη. Επίσης, ο coach χρησιμοποιεί διάφορους τύπους ερωτήσεων για να διευκολύνει τη σκέψη και την αυτοανακάλυψη του πελάτη. Οι ερωτήσεις μπορούν να προκαλέσουν προβληματισμό, να διευκρινίσουν στόχους και να προωθήσουν την ανάλυση των προκλήσεων. Εξίσου σημαντικό είναι ο coach βοηθά τον πελάτη να καθορίσει σαφείς και προσιτούς στόχους. Αυτός ο στόχος μπορεί να αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη, την προσωπική αυτοβελτίωση, την επίλυση προβλημάτων κ.λπ. Τέλος, Ο coach παρέχει στον πελάτη ανάδραση σχετικά

με την απόδοσή του, τις συμπεριφορές του και την πρόοδό του προς τους στόχους του. Η ανάδραση είναι καίρια για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του πελάτη.

6.1.1 Ακρόαση

Η ακρόαση αποτελεί μια σημαντική τεχνική στο coaching και αναφέρεται στην ικανότητα του coach να ακούει προσεκτικά και ενεργά τον πελάτη του. Στο πλαίσιο της ακρόασης, ο coach δεν απλώς ακούει τα λεγόμενα του πελάτη, αλλά επικεντρώνεται επίσης στην αντίληψη των συναισθημάτων, των ανησυχιών και των αναγκών που εκφράζονται. Ο ενεργητικός ακροατής είναι ένας όρος που περιγράφει τον coach που εφαρμόζει αποτελεσματικά την ακρόαση. Ο ενεργητικός ακροατής εμπλέκεται ενεργά στη συνομιλία, δείχνει ενδιαφέρον, συμπόνια και ανοιχτότητα, και χρησιμοποιεί μη-γλωσσικά σήματα (όπως κινήσεις και έκφραση προσώπου) για να δείξει ότι ακούει προσεκτικά (Reiter, 2022). Κατά την ενεργητική ακρόαση ο ενεργητικός ακροατής επικεντρώνεται αποκλειστικά στον πελάτη, απορρίπτει τις εξωτερικές αποσπάσεις και αφιερώνει πλήρη προσοχή στα λεγόμενά του. Ο ενεργητικός ακροατής απέχει από την κριτική σκέψη και αναλύει αντικειμενικά τις πληροφορίες που λαμβάνει από τον πελάτη. Επίσης, ο ενεργητικός ακροατής δημιουργεί ένα ασφαλές και ανοιχτό περιβάλλον, προάγοντας την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια από τον πελάτη. Τέλος, θα πρέπει να ενθαρρύνει τον πελάτη να εκφράσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες του ελεύθερα, χωρίς κρίση ή καταδίκη. Η ακρόαση και η εφαρμογή της ενεργητικής ακρόασης από τον coach επιτρέπει την ανάδειξη των αναγκών και των προκλήσεων του πελάτη, τη διευκόλυνση της εξερεύνησης και της αυτοσυνειδητοποίησης, καθώς και τη δημιουργία μιας συνεργατικής σχέσης βασισμένης στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία κατανόηση (Stanier, 2016).

6.1.2 Ανάδραση (feedback)

Η ανάδραση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας coaching. Αναφέρεται στην παροχή πληροφοριών και απόψεων στον πελάτη σχετικά με την απόδοσή του,

τις δεξιότητές του και τη συμπεριφορά του, με σκοπό την αυτοσυνειδητοποίηση και την ανάπτυξή του. Η ανάδραση μπορεί να είναι θετική ή εποικοδομητική, όταν επιβραβεύει και ενθαρρύνει τον πελάτη για τις επιτυχίες και τις θετικές συμπεριφορές του. Επίσης, μπορεί να είναι βελτιωτική, όταν παρέχει ανατροφοδότηση για περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και προσφέρει συγκεκριμένες προτάσεις για ανάπτυξη και αυτοβελτίωση (Reiter, 2022). Οι καλά δοσμένες ανατροφοδοτήσεις βοηθούν τον πελάτη να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του, να αντιληφθεί τις δυνατότητές του και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, και να προχωρήσει προς την επίτευξη των στόχων του. Ωστόσο, η ανάδραση πρέπει να γίνεται με σεβασμό, ευαισθησία και κατανόηση, προκειμένου να μην επηρεάσει αρνητικά την αυτοεκτίμηση και την εμπιστοσύνη του πελάτη. Επιπλέον, η ανάδραση μπορεί να παρέχεται κατά τη διάρκεια των συνεδριών coaching, αλλά μπορεί επίσης να γίνεται και εκτός αυτών, μέσω γραπτών ανατροφοδοτήσεων ή συνομιλιών. Στο coaching, η ανάδραση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την προώθηση της ανάπτυξης, της ευαισθητοποίησης και της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

6.1.3 Feedforward

Η έννοια του "feedforward" στο coaching αναφέρεται σε μια τεχνική ή διαδικασία που στοχεύει στην παροχή προσανατολισμού, συμβουλών και ενθάρρυνσης για μελλοντικές ενέργειες και βελτιώσεις. Ο όρος "feedforward" αποτελεί αντίθετο του όρου "feedback", ο οποίος αναφέρεται στην ανατροφοδότηση που λαμβάνουμε για τις παρελθοντικές μας ενέργειες. Αντί να επικεντρώνεται στον έλεγχο της παρελθόντος απόδοσης, το "feedforward" επικεντρώνεται στην πρόοδο, την ανάπτυξη και τη βελτίωση στο μέλλον. Στη διαδικασία του "feedforward", ο coach παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση στον πελάτη για τον τρόπο που μπορεί να επιτύχει τους μελλοντικούς του στόχους. Μπορεί να τον βοηθήσει να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες, να αναπτύξει στρατηγικές δράσης και να εφαρμόσει συγκεκριμένες τεχνικές ή πρακτικές για την επίτευξη των στόχων του (Reiter, 2022). Η χρήση του "feedforward" στο coaching επιτρέπει στον πελάτη να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και την προοπτική, ενθαρρύνοντας τον να σκεφτεί και να δράσει με βάση τη μελλοντική του επιθυμία για αλλαγή και ανάπτυξη.

6.2 Παρουσίαση διαφόρων εργαλείων coaching

Στο coaching χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία και τεχνικές που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, την εξέλιξη και την επίτευξη των στόχων του πελάτη. Οι κοινές τεχνικές περιλαμβάνουν (Reiter, 2022):

- Ερωτήσεις: Ο coach χρησιμοποιεί διάφορους τύπους ερωτήσεων για να διευκολύνει τη σκέψη, την εξερεύνηση και την αυτοσυνειδητοποίηση του πελάτη. Οι ερωτήσεις μπορούν να είναι ανοιχτές (π.χ. "Πες μου περισσότερα για αυτό που αναφέρεις") ή κλειστές (π.χ. "Ναι/όχι"). Η χρήση κατάλληλων ερωτήσεων βοηθά στη δημιουργία συνειδητότητας και κατανόησης.
- Ανάλυση SWOT: Η ανάλυση SWOT (Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην αναγνώριση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον πελάτη. Αυτή η ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των ισχυρών και αδύνατων σημείων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει ο πελάτης.
- Στόχοι και δράσεις: Ο coach βοηθά τον πελάτη να θέσει σαφείς και προσανατολισμένους στο αποτέλεσμα στόχους, καθώς και να αναπτύξει σχέδιο δράσης για την επίτευξή τους. Αυτό το εργαλείο βοηθά τον πελάτη να προχωρήσει από τον προβληματισμό στην πράξη και να παρακολουθεί την πρόοδό του.
- Συνειδητοποίηση αξιών: Ο coach διερευνά τις αξίες και τις πεποιθήσεις του πελάτη και βοηθά στην ανάπτυξη της συνειδητότητας για τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες αυτές επηρεάζουν τη ζωή και τις επιλογές του. Αυτή η διαδικασία βοηθά τον πελάτη να ανακαλύψει τις προτεραιότητές του και να λάβει αποφάσεις βασισμένες στις αξίες του.
- Τεχνικές οπτικοποίησης: Οι τεχνικές οπτικοποίησης χρησιμοποιούν γραφικές αναπαραστάσεις, διαγράμματα, σχέδια ή άλλα οπτικά μέσα για να βοηθήσουν τον πελάτη να κατανοήσει και να οργανώσει τις σκέψεις, τις ιδέες και τα σχέδια του.

κατάσταση. Κατά τη διάρκεια της συνεδρίας coaching, ο coach μπορεί να καθοδηγήσει τον πελάτη να αναλύσει τα σημεία των δυνατοτήτων του, όπως οι προσωπικές του ικανότητες, οι εμπειρίες και οι πόροι που διαθέτει. Παράλληλα, θα επισημανθούν και οι αδυναμίες του, όπως οι περιορισμοί, οι ανεπάρκειες ή οι προσωπικές ανασφάλειες που μπορεί να τον επηρεάζουν. Έπειτα, ο coach μπορεί να βοηθήσει τον πελάτη να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον του, όπως τάσεις, αλλαγές στην αγορά ή νέες προκλήσεις. Ταυτόχρονα, θα εξετάσουν και τις απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει ο πελάτης, όπως οι ανταγωνιστές, οι οικονομικές δυσκολίες ή οι εμπόδια στο περιβάλλον.

Από την ανάλυση SWOT, ο πελάτης και ο coach μπορούν να αναγνωρίσουν σημεία εστίασης για τη βελτίωση και την ανάπτυξη. Μπορεί να γίνει έμφαση στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων, την αντιμετώπιση των αδυναμιών, την αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών. Από εκεί, μπορούν να θεσπιστούν στρατηγικές και συγκεκριμένα βήματα που ο πελάτης μπορεί να ακολουθήσει για να προχωρήσει προς την επίτευξη των στόχων του.

6.2.2 Χρήση της Ανάλυσης GROW

Πηγή: www.coachingcultureatwork.com



Το εργαλείο **GROW** είναι ένα από τα πιο διάσημα και διαδεδομένα εργαλεία στον κόσμο του coaching. Πρόκειται για ένα ακρωνύμιο που αναπαριστά τέσσερις βασικές φάσεις ή ερωτήματα που μπορούν να καθοδηγήσουν τη συνομιλία μεταξύ του coach και του πελάτη. Οι λέξεις που αντιστοιχούν στο

ακρωνύμιο είναι:

- **Goal (Στόχος):** Σε αυτή τη φάση, ο coach βοηθά τον πελάτη να καθορίσει με σαφήνεια τους επιθυμητούς στόχους του. Αυτό περιλαμβάνει την αποσαφήνιση των επιθυμιών, των στόχων και των αποτελεσμάτων που ο πελάτης επιθυμεί να επιτύχει.

- **Reality (Πραγματικότητα):** Σε αυτή τη φάση, ο coach βοηθά τον πελάτη να αναλύσει την παρούσα κατάσταση του, τους πόρους που διαθέτει και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Αυτό βοηθά στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του πελάτη.
- **Options (Επιλογές):** Σε αυτή τη φάση, ο coach συνεργάζεται με τον πελάτη για να αναζητήσει και να αξιολογήσει τις πιθανές επιλογές και δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων. Αυτή η φάση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.
- **Way forward (Προχωρητική διαδικασία):** Σε αυτή τη φάση, ο coach συμπεραίνει τη συνομιλία, ενισχύει την ανάληψη δράσης από τον πελάτη και δημιουργεί ένα σχέδιο δράσης που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.



Το εργαλείο GROW παρέχει μια δομή και μια μέθοδο για την προώθηση της σκέψης, της αυτοσυνειδητοποίησης και της δράσης. Χρησιμοποιείται ευρέως στο coaching για να βοηθήσει τους πελάτες να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, να επιτύχουν στόχους και να αναπτύξουν το δυναμικό τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Οικοδόμηση μιας κουλτούρας coaching

7.1 Πώς χτίζεται μια coaching κουλτούρα σε μια επιχείρηση;

Η οικοδόμηση μιας κουλτούρας coaching όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι ευθυγραμμισμένοι είναι σίγουρα μια καθόλα εύκολη υπόθεση σε μια εταιρεία. Απαιτεί την υποστήριξη της διοίκησης, την καθαρή επικοινωνία και τη συνεχή

ενίσχυση των αρχών του coaching. Επενδύοντας στο coaching, μπορεί η κάθε εταιρεία να διαμορφώσει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, ανάπτυξης και εξέλιξης (Starr, 2003). Ο καθορισμός ενός σαφούς στόχου είναι σημαντικός για τη δημιουργία κουλτούρας coaching, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις αξίες και τα επιθυμητά αποτελέσματα του coaching για την εταιρεία. Έπειτα, είναι σημαντικό οι διευθυντές και οι ηγέτες στη εταιρεία να διαθέτουν δεξιότητες coaching, διαφορετικά η εταιρεία να παρέχει εκπαίδευση και πόρους για να τους βοηθήσει να αναπτύξουν δεξιότητες στο coaching, όπως η ενεργός ακρόαση, η ισχυρή ερώτηση και η παροχή ανατροφοδότησης. Οι δεξιότητες αυτές είναι κρίσιμες για την προώθηση της νοοτροπίας του coaching σε όλη την εταιρεία. Όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν τα οφέλη του coaching, ώστε να μπορέσουν να ενισχύσουν την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να υποστηρίξουν την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ακόμη, είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν προγράμματα coaching στην εταιρεία, να έχουν ευκαιρίες να μάθουν τεχνικές coaching, να εμβαθύνουν στις αρχές του coaching και να εξασκηθούν στις δεξιότητές τους μέσω ρόλων και πραγματικών σεναρίων. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω εξωτερικών coaches ή εκπαιδευτών με ειδίκευση στο coaching για να παράσχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση. Η δημιουργία μιας κουλτούρας που εκτιμά τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναζητούν ευκαιρίες για coaching, τόσο ως coaches όσο και ως άνθρωποι που λαμβάνουν coaching. Ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι άνθρωποι νιώθουν άνετα να ζητούν ανατροφοδότηση και καθοδήγηση από τους συναδέλφους και τους διευθυντές τους, μπορεί με επιτυχία να οδηγήσει στη εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας coaching, υλοποιώντας επίσημα προγράμματα coaching στην εταιρεία, τα οποία μπορούν να περιλαμβάνουν μία προς μία συνεδρία coaching, ομαδικό coaching, μέντορες ή πρωτοβουλίες ομοτίμων coaching. Η εταιρεία χρειάζεται να εκτιμά και να αναγνωρίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες coaching, είτε μέσα από online πλατφόρμες για τις διαδραστικές συνεδρίες coaching είτε με την πρόσβαση σε σχετική βιβλιογραφία ή έρευνα στον τομέα του coaching. Τέλος, είναι απαραίτητη, η συλλογή ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες και τους ενδιαφερόμενους φορείς για την κατανόηση της επίδρασης του coaching σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο. Αυτό επίσης μπορεί να βοηθήσει στο να γίνουν τυχόν βελτιώσεις και προσαρμογές στα προγράμματα coaching της εταιρείας.

7.2 Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου coach

Ένας επιτυχημένος coach πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά και δεξιότητες που του επιτρέπουν να δημιουργήσει θετικές επιδράσεις στους πελάτες του. Αν και οι επιτυχημένοι coaches μπορεί να έχουν διαφορετικούς τρόπους εργασίας και προσωπικό στιλ, παρακάτω παρατίθενται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που συνήθως διακρίνουν έναν επιτυχημένο coach (Starr, 2003):

- ✓ **Ακρόαση και εμπιστοσύνη:** Ένας επιτυχημένος coach είναι καλός ακροατής και δίνει προσοχή στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προκλήσεις των πελατών του. Δημιουργεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας, ώστε οι πελάτες να μπορούν να μοιράζονται ανοιχτά τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες τους.
- ✓ **Ικανότητες επικοινωνίας:** Ο επιτυχημένος coach είναι ικανός να επικοινωνεί με αποτελεσματικότητα και σαφήνεια. Μπορεί να διατυπώσει ερωτήσεις που προκαλούν προβληματισμό, να ακούει ενεργά και να παρέχει ανατροφοδότηση με ευαισθησία και κατανόηση.
- ✓ **Ευαισθησία και ενσυναίσθηση:** Ένας επιτυχημένος coach είναι ευαισθητοποιημένος στις ανάγκες και τις συναισθηματικές καταστάσεις των πελατών του. Έχει την ικανότητα να εμπιστεύεται την ένσταση και να κατανοεί τις διάφορες σκοπιές, βοηθώντας τους πελάτες να ανακαλύψουν νέες προοπτικές και λύσεις.
- ✓ **Καθοδήγηση και προκαταρκτικός σχεδιασμός:** Ο επιτυχημένος coach είναι εξοικειωμένος με διάφορες μεθόδους και τεχνικές coaching. Μπορεί να καθοδηγήσει τους πελάτες του στη διαδικασία τους, να θέτει στόχους, να αναπτύσσει σχέδια δράσης και να παρέχει την αναγκαία υποστήριξη και εμπειρογνωμοσύνη για την επίτευξή τους.
- ✓ **Ενδυνάμωση και αυτοεπίγνωση:** Ο επιτυχημένος coach ενθαρρύνει την αυτοεπίγνωση και την ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης των πελατών του. Τους βοηθά να ανακαλύψουν το δυναμικό τους, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να λάβουν δράση για την επίτευξη των στόχων τους.

- ✓ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Ένας επιτυχημένος coach είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος στις ανάγκες των πελατών του. Κατανοεί ότι κάθε πελάτης είναι μοναδικός και αντιμετωπίζει την κάθε περίπτωση με βάση τις ιδιαιτερότητές της.
- ✓ Συνεχής ανάπτυξη: Ένας επιτυχημένος coach είναι αφοσιωμένος στη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεών του. Παρακολουθεί τις τάσεις στον τομέα του coaching, συμμετέχει σε επαγγελματικές εκπαιδεύσεις και αναζητά ευκαιρίες για την εμπλοκή σε κοινότητες coaching και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών.

7.2.1 Η έννοια της εμπιστοσύνης

Η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας στο coaching καθώς διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δυναμική της σχέσης μεταξύ του coach και του πελάτη. Καταρχήν, η εμπιστοσύνη δημιουργεί ένα ασφαλές περιβάλλον όπου ο πελάτης αισθάνεται άνετος και ελεύθερος να εκφράσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες του. Ο coach δημιουργεί αυτό το περιβάλλον εμπιστοσύνης με την ακρόαση χωρίς κριτική, την ανοικτή επικοινωνία και την ευαισθησία στις ανάγκες του πελάτη. Αυτή η εμπιστοσύνη δημιουργεί μια βάση για την ανάπτυξη ειλικρινούς και βαθιάς συνεργασίας (Starr, 2003). Επιπλέον, η εμπιστοσύνη επιτρέπει στον πελάτη να είναι ευέλικτος και ανοιχτός στη λήψη ανατροφοδότησης και καθοδήγησης από τον coach. Ο πελάτης μπορεί να εξερευνήσει νέες ιδέες, να ανακαλύψει νέες προοπτικές και να δοκιμάσει νέες στρατηγικές, γνωρίζοντας ότι ο coach είναι εκεί για να τον υποστηρίξει και να τον καθοδηγήσει με απόλυτη εμπιστοσύνη. Επίσης, η εμπιστοσύνη ενισχύει τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα του coaching. Όταν ο πελάτης εμπιστεύεται τον coach, είναι πιθανότερο να ακολουθήσει τις συμβουλές, να δεχτεί την ανατροφοδότηση και να αναλάβει δράση για να επιτύχει τους στόχους του. Η εμπιστοσύνη επιτρέπει επίσης τον ανοιχτό διάλογο και τη συνεργασία για την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, η εμπιστοσύνη επιτρέπει στον coach να παρέχει ανατροφοδότηση και κριτική με αποτελεσματικό τρόπο. Ο πελάτης ξέρει ότι ο coach έχει το καλύτερο συμφέρον του και μπορεί να δεχτεί αυτήν την ανατροφοδότηση με ανοιχτό μυαλό και χωρίς να αμφισβητεί τις προθέσεις του coach (Starr, 2003).

7.2.2 Η έννοια της ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση (empathy) είναι η ικανότητα να κατανοεί και να αντιλαμβάνεται και να μοιράζεται τα συναισθήματα και τις εμπειρίες των άλλων ανθρώπων. Στο πλαίσιο του coaching, η ενσυναίσθηση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιεί ο coach για να κατανοήσει και να συνδεθεί με τον πελάτη (Starr, 2003). Η ενσυναίσθηση στο coaching εκδηλώνεται μέσα από την ακρόαση και την ανταπόκριση του coach, ο οποίος ακούει ενεργά τον πελάτη του και είναι πρόθυμος να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις συναισθηματικές καταστάσεις του. Κατανοεί τα συναισθήματα που εκφράζει ο πελάτης και του δίνει την αίσθηση ότι είναι πλήρως παρόν και αφοσιωμένος στη συνεδρία. Ο coach επιδεικνύει κατανόηση για τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις ανησυχίες του πελάτη. Αναγνωρίζει ότι κάθε πελάτης έχει μοναδικές εμπειρίες και συναισθήματα και προσπαθεί να τα κατανοήσει με ευαισθησία και χωρίς να κρίνει. Είναι επίσης ικανός να αναγνωρίσει και να εκφράσει τις συναισθηματικές καταστάσεις που βιώνει ο πελάτης. Αυτό σημαίνει ότι ο coach είναι σε θέση να αντιληφθεί και να διαχειριστεί τα συναισθήματα του πελάτη κατάλληλα, δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Τέλος, η ενσυναίσθηση είναι σημαντική στο coaching γιατί δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση και εμπιστοσύνη μεταξύ του coach και του πελάτη. Αυτή η σύνδεση βοηθά τον πελάτη να αισθανθεί αναγνωρισμένος, ακούσιος και υποστηριζόμενος, διευκολύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του.

7.3 Τα οφέλη της δημιουργίας κουλτούρας coaching

Η δημιουργία μιας κουλτούρας coaching στο επιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να έχει πολλά οφέλη για την οργάνωση και τους εργαζομένους της. Πρώτον, η κουλτούρα coaching προάγει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Μέσω του coaching, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται και να αναπτύσσονται στην εργασία τους. Οι προσανατολισμένες στο coaching συζητήσεις και η καθοδήγηση βοηθούν τους εργαζόμενους να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία, καθώς και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και ικανότητες. Δεύτερον, η κουλτούρα

coaching οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο. Μέσω του coaching, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν καλύτερη αυτογνωσία και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, οι προσανατολισμένες στο coaching συζητήσεις βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και εμπόδια με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα (Starr, 2003). Τρίτον, η κουλτούρα coaching ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία στην οργάνωση. Οι συνεδρίες coaching προωθούν την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους διαχειριστές τους. Η ενθάρρυνση της αμοιβαίας ακρόασης και κατανόησης οδηγεί σε βελτιωμένες σχέσεις, ενώ οι συνεργατικές συζητήσεις ενισχύουν την ομαδική εργασία και την αλληλεπίδραση. Τέλος, η κουλτούρα coaching δημιουργεί ένα κλίμα στήριξης και ενθάρρυνσης στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι και εκτιμημένοι, καθώς οι προσανατολισμένες στο coaching συνεδρίες αποτελούν μια ευκαιρία για την έκφραση των απόψεών τους, την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και τη λήψη αποτελεσματικής ανατροφοδότησης. Αυτό ενισχύει την ευημερία των εργαζομένων και συμβάλλει στη διατήρηση των ταλέντων και την αύξηση της ικανοποίησής τους στον χώρο εργασίας (Starr, 2003).

7.4 Τα οφέλη του coaching στις ελληνικές εταιρείες

Το coaching μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για εταιρείες στην Ελλάδα βοηθώντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, όπως η επικοινωνία, η ηγεσία, η διαχείριση του χρόνου και άλλες σχετικές με την εργασία ικανότητες. Το coaching μπορεί να βοηθήσει τους επικεφαλής και τους εξουσιοδοτημένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους ως ηγέτες και να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο στην οργάνωση. Οι συνεδρίες coaching μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν εμπόδια και να αυξήσουν την απόδοσή τους, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της εταιρείας, αλλά και να αναπτύξουν υψηλή αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αυτοπραγμάτωση και επιτυχία. Οι εργαζόμενοι επίσης, που λαμβάνουν coaching συνήθως βιώνουν αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία τους, καθώς βοηθούνται να επιτύχουν τους

επαγγελματικούς στόχους τους, αλλά και τους βοηθά να βελτιώσουν την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Συνολικά, το coaching μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρείες στην Ελλάδα, βοηθώντας τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους τους και να συμβάλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

7.5 Προκλήσεις και σύγχρονες τάσεις στο coaching

Το coaching είναι ένα δυναμικό πεδίο με πολλές προκλήσεις και σύγχρονες τάσεις που επηρεάζουν την πρακτική του. Η έλλειψη κανονισμών και η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα στον χώρο του coaching δημιουργούν ανάγκη για πιστοποίηση και συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας. Επίσης, υπάρχει μια ευρεία γκάμα προσεγγίσεων και μεθοδολογιών στο coaching, και η επιλογή της κατάλληλης μπορεί να είναι προκλητική. Τέλος, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του coaching και η απόδειξη της αξίας του αποτελούν πρόκληση για τους επαγγελματίες του coaching. Από την άλλη, η τεχνολογία έχει επανασχεδιάσει τον τομέα του coaching με διαδικτυακές πλατφόρμες, εφαρμογές και εργαλεία που δίνουν τη δυνατότητα συνεδριών από απόσταση. Οι επαγγελματίες του coaching αντιμετωπίζουν πελάτες από διάφορες κουλτούρες και πολιτισμούς, γεγονός που απαιτεί πολυπολιτισμική ευαισθησία και προσέγγιση. Οι περισσότεροι αναζητούν το coaching καθώς επιδιώκει την αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική ευθύνη. Οι επαγγελματίες του coaching υποχρεούνται να επενδύουν σε συνεχή κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη για να παραμένουν ενημερωμένοι και ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτές οι προκλήσεις και συγχρόνες τάσεις επηρεάζουν τον τομέα του coaching, παρέχοντας νέες ευκαιρίες και απαιτώντας συνεχή προσαρμογή από τους επαγγελματίες του coaching.

7.6 *Case Study KAYKAS*: Η εισαγωγή προγραμμάτων coaching στα πλαίσια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των

Εισαγωγή για την εταιρεία:

Η Β. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε. είναι μια ελληνική επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά του ηλεκτρολογικού υλικού και φωτισμού, παρέχοντας λύσεις, υπηρεσίες και προϊόντα σε ένα ευρύ φάσμα πελατολογίου, κυρίως B2B, από ηλεκτρολόγους εγκαταστάτες έως κατασκευαστικές εταιρείες και βιομηχανίες. Καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά καθότι leader στον χώρο της, κάτι που αποδεικνύεται από το ύψος του τζίρου της, ο οποίος ξεπερνά κατά πολύ αυτού των ανταγωνιστών της. Η εταιρεία βρίσκεται στον χώρο από το 1975 και μέχρι σήμερα η ανάπτυξη της είναι μεγάλη, όχι μόνο στον ελλαδικό χώρο αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Διαθέτει 75 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 3 καταστήματα στην Κύπρο και είναι μέλος του ομίλου FEGIME, συμμετέχοντας έτσι ενεργά στα ευρωπαϊκά δρώμενα του κλάδου της. Μια αρκετά σημαντική διάκριση της εταιρείας όχι τόσο από εμπορική σκοπιά όσο από ανθρωποκεντρική, είναι η για 9η συνεχόμενη χρονιά βράβειυσή της από το θεσμό Great Place To Work, ως μια από τις καλύτερες εταιρείες με το εξαιρετο εργασιακό περιβάλλον. Όμως, τι είναι αυτό που κάνει την ΚΑΥΚΑΣ να κινείται ανοδικά και να καταφέρνει όχι μόνο να καταλαμβάνει τις αγορές αλλά και να βγαίνει μπροστά ως ο καλύτερος εργοδότης; Η ΚΑΥΚΑΣ είναι οι Άνθρωποί της. Διασφαλίζει τη δέσμευση και την εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Η εταιρεία συνεχώς επενδύει στην διαρκή εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, με σκοπό τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του τελικού πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό για την ΚΑΥΚΑΣ όχι μόνο θα αναζητά διαρκώς ταλέντα, αλλά και να τα δημιουργεί. Αναφορικά με το δίκτυο των καταστημάτων της, η ΚΑΥΚΑΣ έχει εισαγάγει ένα πρόγραμμα ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων της το «High Potentials» («HiPos»). Κατά το πρόγραμμα αυτό, το οποίο διεξάγεται κάθε τέσσερις μήνες, εργαζόμενοι που έχουν ξεχωρίσει και προταθεί από τους Διευθυντές τους, παίρνουν μέρος σ' αυτό. Το περιεχόμενο του αφορά εκπαιδεύσεις κυρίως σε soft skills, τομείς όπως η διαχείριση ομάδας και οι πωλήσεις. Τα άτομα που έχουν επιλεγεί, αναλαμβάνουν εργασίες και Project, που στο τέλος της εκπαίδευσής τους παρουσιάζουν στον CEO της εταιρείας. Αναφορικά με τους εργαζόμενους των κεντρικών γραφείων, όπου η εκπαίδευση αφορά την ως επί των πλείστων διαχείριση της ομάδας διοργανώνονται σεμινάρια, ημερίδες κ.α. με θέματα όπως: «Lead your people», «Project Management», τα οποία απευθύνονται σε άτομα που διοικούν ομάδες, άρα επιπέδου Supervisor/Manager, και στόχο έχουν να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητες των ατόμων. P

Ανάγκη για το πρόγραμμα coaching:

Η εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις από τον ανταγωνισμό όχι μόνο έναντι των άλλων εταιρειών retail αλλά και εξαιτίας των συχνών αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Εν έτη 2023, όλο και περισσότεροι υποψήφιοι και ιστάμενοι εργαζόμενοι αναζητούν εκτός από υψηλές αποδοχές και εταιρείες που μπορούν να τους προσφέρουν επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη. Επομένως, η ΚΑΥΚΑΣ χρειάζεται λύσεις για να διατηρήσει και να αναπτύξει το κορυφαίο προσωπικό της για να ανταποκριθεί στις μελλοντικές προκλήσεις. Θα εξετάσουμε λοιπόν πώς μέσω του coaching μπορεί να αναπτύξει νέους ηγέτες και να βελτιώσει την ομαδική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Σχεδιασμός του προγράμματος coaching:

Το πρόγραμμα coaching έχει σχεδιαστεί με στόχο να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της εταιρείας ΚΑΥΚΑΣ. Η πιλοτική διάρκεια του προγράμματος θα είναι ένας χρόνος και θα περιλαμβάνει σεμινάρια, ομαδικές και ατομικές συνεδρίες coaching και αξιολόγηση των εξελίξεων. Λόγω του δικτύου καταστημάτων της θα εφαρμοστεί στους Area Sales Manager και Διευθυντές Καταστημάτων και σε επίπεδο κεντρικών γραφείων σε Directors και Managers. Τα κύρια θέματα που θα καλυφθούν είναι η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, η ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας, η εξέλιξη του προσωπικού και η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης.

Υλοποίηση του προγράμματος coaching:

Το πρόγραμμα coaching θα υλοποιηθεί από έμπειρους εκπαιδευτές και επαγγελματίες coaches. Η συμμετοχή στο πρόγραμμα θα είναι προαιρετική, αλλά θα ενθαρρύνεται από την εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που επιλέξουν να συμμετάσχουν θα αναλάβουν δράσης και θα οριστούν κατάλληλοι προσωπικοί στόχοι για την ανάπτυξή τους. Οι συνεδρίες coaching θα πραγματοποιούνται τακτικά και θα υπάρχει διαρκής αξιολόγηση της προόδου των συμμετεχόντων.

Αξιολόγηση και αποτελέσματα:

Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος coaching θα αξιολογείται μέσω μετρήσιμων μεταβλητών, όπως η αύξηση της ικανότητας ηγεσίας, η βελτίωση της

ομαδικής δυναμικής και η αύξηση της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα αξιοποιηθούν για να βελτιώσουν το πρόγραμμα και να καθορίσουν περαιτέρω ενέργειες για την ανάπτυξη των συμμετεχόντων.

Συμπεράσματα:

Το πρόγραμμα coaching αποτελεί μια ευκαιρία για την εταιρεία ΚΑΥΚΑΣ να αναπτύξει ταλέντα και να εξελίξει το προσωπικό της. Με την εστίαση στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της και να προετοιμαστεί για το μέλλον.

Η ιδιαιτερότητα της ΚΑΥΚΑΣ:

Το leadership coaching, είναι κάτι που γίνεται από τους managers σε καθημερινή βάση στην ΚΑΥΚΑΣ, οι οποίοι καλούνται να «ακούσουν» και να αντιμετωπίσουν ό,τι αφορά την ψυχολογία των εργαζομένων. Για την εταιρεία, θα ήταν ιδανικό, το άτομο που θα αναλάβει τον ρόλο του coach να επιλεγεί μέσα από την εταιρεία κι όχι ένας εξωτερικός συνεργάτης που δεν θα γνώριζε την κουλτούρα της ΚΑΥΚΑΣ. Αυτό σίγουρα θα είχε όφελος στο να αποκτήσουν τα άτομα περισσότερη αυτοπεποίθηση για τα βήματά τους. Για να ξεκινήσει ένα πρόγραμμα coaching στην εταιρεία, λαμβάνοντας υπόψιν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται στο δίκτυο των καταστημάτων της, θα πρέπει να ξεκινήσει από τους Υπεύθυνους Λειτουργίας των «μπλε» καταστημάτων, οι οποίοι σαν ambassadors θα επικοινωνούσαν τα οφέλη του coaching αλλά και το τι πρέπει να κάνουν για να οδηγηθούν σε άμεσα αποτελέσματα. Σε επίπεδο κεντρικών γραφείων, θα ήταν καλό να αναλάβουν τον ρόλο του coach νέοι managers (λιγότερο από έτος) ή supervisors, ώστε να αναδείξουν το νέο tool και με την «φρέσκια» οπτική τους να το προωθήσουν στις ομάδες τους και να τους εμπνεύσουν. Στην ΚΑΥΚΑΣ δεν υπάρχει εκπαίδευση που να στοχεύει μονάχα σε ένα κομμάτι. Είναι πολυδιάστατη καθώς κανένας άνθρωπος δεν είναι μονοδιάστατος και φυσικά ως επαγγελματίας-πόσο μάλλον ως Leader- οφείλει να καλλιεργεί τα hard skills αλλά και τα soft skills, κορυφαίο των οποίων θεωρείται η *ενσυναίσθηση*. Ξεκινώντας λοιπόν, να εφαρμόζεται το coaching στην εταιρεία θα λειτουργήσει ως ένα είδος benefit για τους εργαζομένους, αξιοποιώντας το για το work-life balanced. Στην ΚΑΥΚΑΣ αυτό δεν είναι ένα εύκολο case. Υπάρχουν 75 καταστήματα σε όλη των Ελλάδα, πολλά εκ των οποίων λόγω της ιδιαιτερότητας της τοπικής κοινωνίας έχουν σπαστό ωράριο, κάτι που

καθιστά το work-life balanced αρκετά δύσκολο. Αλλά δεν είναι μονάχα αυτό. Η εταιρεία βρίσκεται μπροστά σε ένα μεγάλο digitalization, ανοίγουν νέα καταστήματα, συνεχής ανάπτυξη σε αριθμοδύναμη και ένταξή της σε νέες αγορές. Επομένως, μιλάμε για μεγάλο φόρτο εργασίας όπου η ισορροπία φαντάζει «παγόβουνο». Το coaching μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, για πολλούς λόγους:

- Συνειδητοποίηση: Οι συνεδρίες coaching συνήθως βοηθούν τους coachees να συνειδητοποιούν τις προτεραιότητές και τις ανάγκες τους, τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον προσωπικό τους βίο. Αυτή η συνειδητοποίηση μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν πώς να επιλέγουν και να εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτά που είναι πραγματικά σημαντικά.
- Στόχοι και Σχεδιασμός: Ο προσανατολισμός στο coaching είναι να οδηγήσει τον coachee στο να θέσει σαφείς στόχους και να δημιουργήσει ένα σχέδιο για την επίτευξή τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τον χρόνο του και να διασφαλίσει ότι αφιερώνει επαρκή χρόνο σε όλες τις σημαντικές πτυχές της ζωής του
- Διαχείριση Στρες: Το coaching μπορεί να παρέχει τεχνικές και εργαλεία για τη διαχείριση του στρες και της πίεσης που προκύπτει από τον επαγγελματικό και προσωπικό βίο. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας.
- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων: Οι συνεδρίες coaching μπορούν να εστιάσουν στην ανάπτυξη προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων που επιτρέπουν να είναι ο εργαζόμενος πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός, ελαχιστοποιώντας τον χρόνο που αφιερώνει σε εργασιακές υποχρεώσεις.
- Διαλογισμός και Αυτο-Εξέταση: Οι συνεδρίες coaching προκαλούν τον coachee να σκεφτεί βαθύτερα για τις αξίες, τις προτεραιότητες και τις επιθυμίες του. Μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αλληλοσυμπληρούμενη προσέγγιση στην ζωή, βοηθώντας τον εργαζόμενο να επιτύχει ισορροπία.

Επομένως, ο coach μέσα στην εταιρεία, μπορεί να ακούσει τον κάθε εργαζόμενο που ίσως νιώθει αδικημένος ή βρίσκεται σε κατάσταση “burned out” και να τον βοηθήσει να βρει τα θετικά του σημεία, να ανακαλύψει τις προτεραιότητες του, να οργανώσει τον χρόνο του, να αναπτύξει τις δεξιότητες που χρειάζεται για να διατηρήσει μια υγιή ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής του ζωής. Σίγουρα, το

coaching θα έπρεπε να δοθεί στους εργαζόμενους ως ένα ξεχωριστό πρόγραμμα και όχι ως κομμάτι εκπαίδευσης. Έτσι, θα ωφεληθεί η εταιρεία αναπτύσσοντας το loyalty μεταξύ των εργαζομένων της αλλά και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους κερδίζοντας το work-life balanced. Τέλος, το coaching μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία σε πολλά επίπεδα. Μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης και της επιτυχίας μιας εταιρείας, άρα αν καταφέρει να επικοινωνηθεί πως οργανώνονται προγράμματα coaching, ειδικά για managerial θέσεις, και εξωτερικά, τότε σίγουρα θα αντιμετωπιστεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Ποσοτική Έρευνα- Ερωτηματολόγιο

8.1 Εισαγωγή: Σκοπός Ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση της εφαρμογής του coaching ως εργαλείο για την ανάπτυξη των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις.

Η σημασία της έρευνας:

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει επιστημονικό ενδιαφέρον τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εφαρμοσμένο επίπεδο. Σε θεωρητικό επίπεδο, εξετάζουμε την έννοια του coaching ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι εφαρμοσμένες προεκτάσεις συνδέονται με τη γνώση που προκύπτει από τη διερεύνηση του πώς το coaching μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση των επιδόσεων και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι το οποίο αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για επιχειρήσεις όσο και τους ίδιους του εργαζόμενους. Η αναγνώριση των δυνατοτήτων των ατόμων και των εργαζομένων που σχετίζονται με το coaching και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους θα βοηθήσει στην διέγερση της ανθρώπινης ανάπτυξης, με στόχο την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης και της επαγγελματικής ανέλιξης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν το coaching για να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, να βελτιώσουν την αυτογνωσία τους και να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους. Το παραπάνω είναι πολύ σημαντικό τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους ίδιους τους εργοδότες, οι οποίοι μπορούν να

επενδύσουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία της επιχείρησής τους. Η υιοθέτηση της πρακτικής του coaching μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα ανάπτυξης και μάθησης μέσα στον οργανισμό. Κάθε εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει το coaching για να παράσχει νέα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα στοχεύουν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων της. Συνολικά, το coaching αναδεικνύεται ως ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, επιφέροντας θετικές επιπτώσεις στην επαγγελματική εξέλιξη, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία.

8.2 Περιγραφικά Στοιχεία

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συμμετείχε συνολικό δείγμα 102 ατόμων.

Φύλο:

Το 90,2 % των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 9,8 % είναι γυναίκες (Εικόνα 1.1).

Ηλικία:

Το μεγαλύτερο ποσοστό με 52,9% του δείγματος είναι άτομα ηλικίας από 36 έως 45. Ακολουθεί το 29,4% με άτομα ηλικίας από 26 έως 35, το 15,7 % με άτομα ηλικίας άνω των 45 ετών και το μικρότερο ποσοστό με 2% για άτομα ηλικίας από 18 έως 25 ετών (Εικόνα 1.2).

Μορφωτικό επίπεδο:

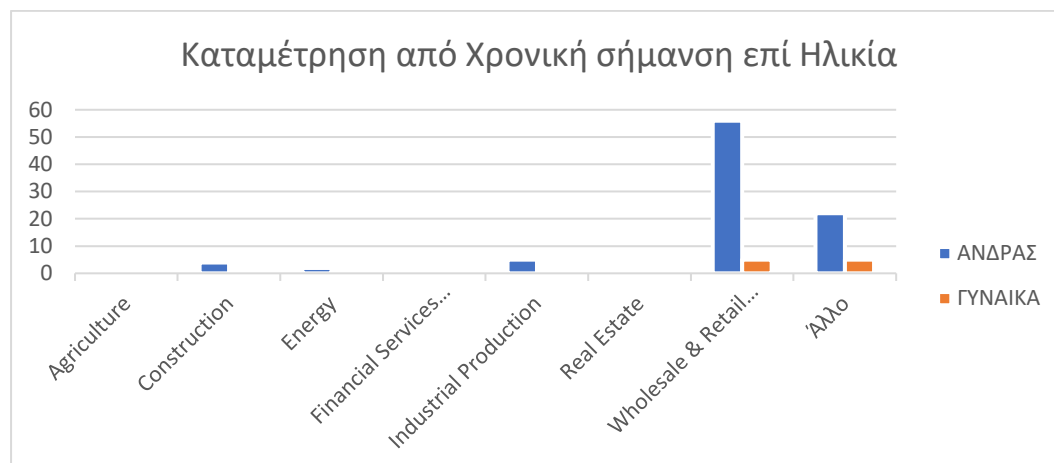
Το 57,8% του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι Απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΙΕΚ και το 23,5% ότι είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Συνεχίζοντας κατά φθίνουσα σειρά για τα ποσοστά, το 18,6% απάντησαν ότι είναι Απόφοιτοι Λυκείου (Εικόνα 1.3).

Τόπος Μόνιμης Κατοικίας:

Η πλειονότητα (69,6%) του συνόλου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ζουν μόνιμα σε Αθήνα ή Θεσσαλονίκη. Το υπόλοιπο 29,4% ζουν στην επαρχία (συμπεριλαμβανομένων και των νησιών) και 1% στην Κύπρο (Εικόνα 1.4).

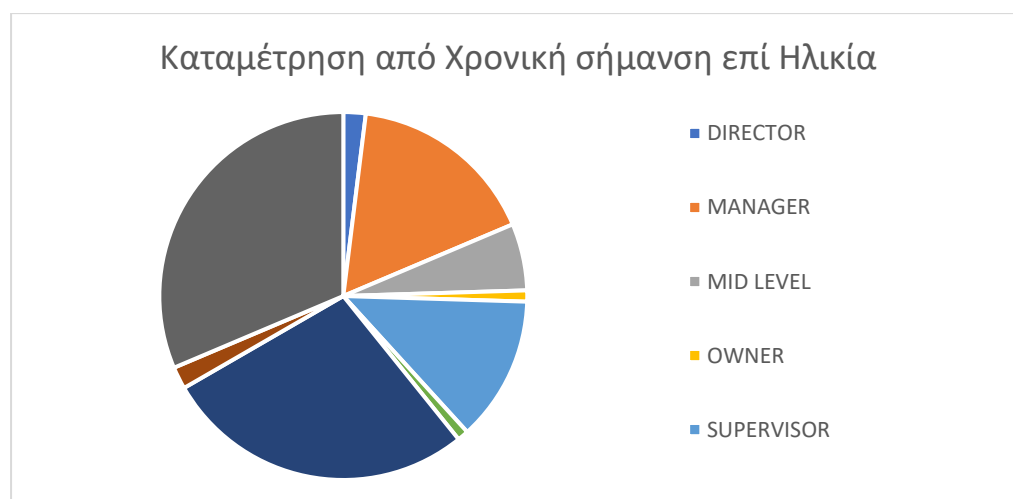
Τομέας Δραστηριότητας της Επιχείρησης στην οποία εργάζονται:

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ποσοστό του 61% των ατόμων (56 άνδρες και 5 γυναίκες) που εργάζονται στον κλάδο του Wholesale/ Retail Trade, το οποίο απασχολεί και το σύνολο της εργασίας. Τα υπόλοιπα ποσοστά φαίνονται στο κάτωθι γράφημα:



Θέση που κατέχουν στην εταιρεία που εργάζονται:

Το 31% των ερωτηθέντων στον κλάδο του Wholesale/ Retail Trade, κατέχει θέση Υποδιευθυντή Καταστήματος, το 27% κατέχει θέση Διευθυντή Καταστήματος, το 17% κατέχει θέση Manager και το 13%, θέση Supervisor, όπως φαίνεται και παρακάτω στο γράφημα:



Διάρκεια εργασίας στην υφιστάμενη εταιρεία:

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 37,3%, εργάζεται στην επιχείρηση πάνω από 10 έτη. Συνεχίζοντας κατά φθίνουσα σειρά για τα ποσοστά, το 22,5% εργάζεται

από 7 έως 10 έτη στην εταιρεία, το 20,6% εργάζεται από 1 έως 3 έτη, το 16,7% εργάζεται από 4 έως 6 έτη και τέλος το 2,9% εργάζεται στην εταιρεία λιγότερο από ένα έτος (Εικόνα 1.5).

8.3 Ανάλυση Δεδομένων αναφορικά με το coaching ως εργαλείο για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Βαθμός σημασίας του coaching:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (72,5) δήλωσε πως αποδίδει μέγιστη σημασία στα προγράμματα coaching μέσα στην εταιρεία που εργάζονται (Εικόνα 2.1).

Leadership Development:

Το 60,8 των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν είχε/ έχει παρακολουθήσει κάποιο μάθημα σχετικά με το leadership development (Εικόνα 2.2.).

Μέθοδοι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού:

Η δημοφιλέστερη μέθοδος για την ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού είναι το training με 92,2% και τελευταία σε επιλογή είναι το group facilitation με 13,7% (Εικόνα 2.3).

Συχνότητα προγραμμάτων coaching:

Το 81,4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως τα προγράμματα coaching προσφέρονται ετήσια, ενώ με ποσοστό 14,7% δήλωσε πως προσφέρονται μηνιαία (Εικόνα 2.4)

Συμμετοχή σε προγράμματα coaching:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με 34,3%, δήλωσε πως συμμετέχει σε προγράμματα coaching αρκετά συχνά (Εικόνα 2.5).

Κατηγορίες coaching:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με 87,3% δήλωσε πως έχει παρακολουθήσει κυρίως προγράμματα leadership coaching, αμέσως μετά με ποσοστό 40,2 % έχουν παρακολουθήσει business coaching και με μικρότερο ποσοστό 9,8% έχουν παρακολουθήσει προγράμματα career coaching (Εικόνα 2.6)

Τόπος διεξαγωγής προγραμμάτων coaching:

Η πλειοψηφία (60,8%) των ερωτηθέντων δήλωσε πως παρακολουθεί τα προγράμματα coaching υβριδικά (Εικόνα 2.7).

Τρόπος διεξαγωγής προγραμμάτων coaching:

Η πλειοψηφία (92,2%) των ερωτηθέντων απάντησε πως τα προγράμματα coaching είναι ομαδικά (Εικόνα 2.8).

Ο coach μέσα στην εταιρεία:

Η πλειοψηφία (55,9%) των ερωτηθέντων απάντησε πως τον ρόλο του coach έχει αναλάβει εξωτερικός business coach. Ακολουθεί με ποσοστό 23,5% ο Manager και με 12,7 ο Director (Εικόνα 2.9).

Κριτήρια επιλογής coach:

Η πλειοψηφία (79,4%) δήλωσε πως επιλέγει τον coach βάσει της προϋπηρεσίας του (Εικόνα 2.10).

Ακολουθεί με ποσοστό 18,6% η πιστοποίηση του φορέα, όπου ακολουθεί και ένα ποσοστό 68,8% που επέλεξε ως κορυφαία επιλογή πιστοποίησης την ICF (Εικόνα 2.11).

Ποιότητα προγραμμάτων coaching:

Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσε πως είναι αρκετά ικανοποιημένο από την ποιότητα των προγραμμάτων coaching που πραγματοποιεί η εταιρεία του (Εικόνα 2.12).

Κύριοι τομείς ανάπτυξης του προσωπικού μέσω του coaching:

Ο κορυφαίος τομέας ανάπτυξης μέσω του coaching είναι η Ηγεσία & Διοίκηση με 78,4% και αμέσως με 75,5% ακολουθεί η Επικοινωνία και Συνεργασία (Εικόνα 2.13).

Βαθμός συμβολής του coaching στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου:

Η πλειοψηφία με 49% απάντησε πως θεωρεί αρκετά σημαντική τη συμβολή των προγραμμάτων coaching στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη (Εικόνα 2.14).

Ευκαιρίες συμμετοχής σε προγράμματα coaching:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με 53,9% απάντησε πως θα ήθελε να έχει περισσότερες ευκαιρίες συμμετοχής σε προγράμματα coaching στην εταιρεία τους (Εικόνα 2.15).

Το coaching ως σταθερό μέρος της κουλτούρας της εταιρείας:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με 63,7% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα το coaching να αποτελεί σταθερό μέρος της κουλτούρας της εταιρείας (Εικόνα 2.16).

Η συμβολή του coaching στην επίτευξη στρατηγικών στόχων:

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 55,9% συμφωνεί απόλυτα πως το coaching μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Εικόνα 2.17).

8.4 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου-Συμπεράσματα

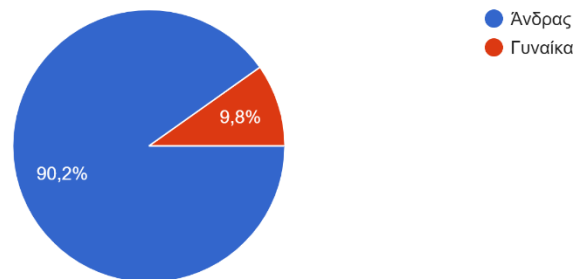
Από το σύνολο των ερωτηθέντων προκύπτει το συμπέρασμα, πως πολλές είναι οι εταιρείες και οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν για την τεχνική του coaching και συχνά παρακολουθούν σεμινάρια ή συνεδρίες. Μεγάλο το πλήθος που εργάζεται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο. Αυτό μας καθιστά σαφές πως πλέον πολλές επιχειρήσεις έχουν εντάξει το coaching ως διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης, φαίνεται πως όλο και περισσότεροι νέοι των ηλικιών 26-35 αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης, είτε ως Διευθυντές Καταστημάτων είτε ως Supervisor τμημάτων σε μια επιχείρηση. Αναφορικά με τους συντελεστές συσχέτισης, παρατηρούμε πως παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση, αρχικά το μορφωτικό επίπεδο με τη θέση εργασίας, η ηλικία με τη θέση εργασίας αλλά και η θέση εργασίας με τη σημαντικότητα του coaching. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι του κλάδου του retail παρατηρούμε πως θεωρούν πολύ σημαντικό να ενταχθεί πρόγραμμα coaching στα πλαίσια της ανάπτυξης και εξέλιξής τους. Όσοι ήδη παρακολουθούν στην επιχείρηση που εργάζονται, παρατηρούμε πως τους έχει ωφελήσει επαγγελματικά αλλά και προσωπικά. Οι περισσότεροι θεωρούν πως το coaching έχει

συμβάλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας αλλά και την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και αποτελεσματικότερης διοίκησης. Ακόμη, παρατηρούμε πως τα περισσότερα προγράμματα πραγματοποιούνται στα πλαίσια της ομάδας. Τέλος, συμπεραίνουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν περισσότερες ευκαιρίες να συμμετέχουν σε προγράμματα coaching μέσα στην εταιρεία, καθώς θεωρούν πως αυτό μπορεί να συμβάλει αφενός στην ατομική επιτυχία αλλά και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων συνολικά της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εάν το coaching αφομοιωθεί στην κουλτούρα της εκάστοτε εταιρείας.

Παραρτήματα

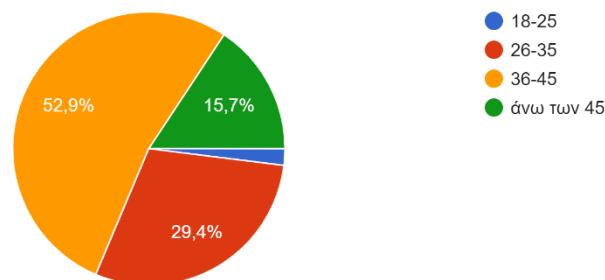
Εικόνα 1.1

Φύλο
102 απαντήσεις



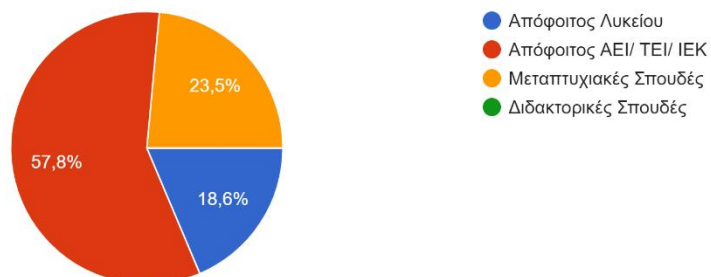
Εικόνα 1.2

Ηλικία
102 απαντήσεις



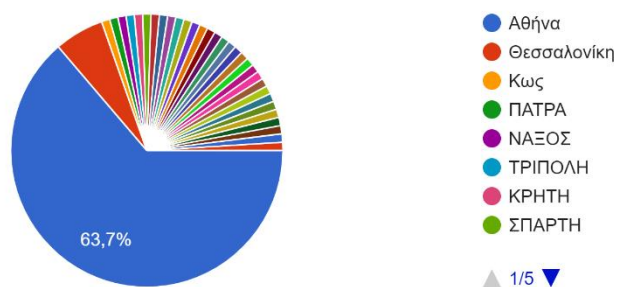
Εικόνα 1.3

Μορφωτικό Επίπεδο
102 απαντήσεις



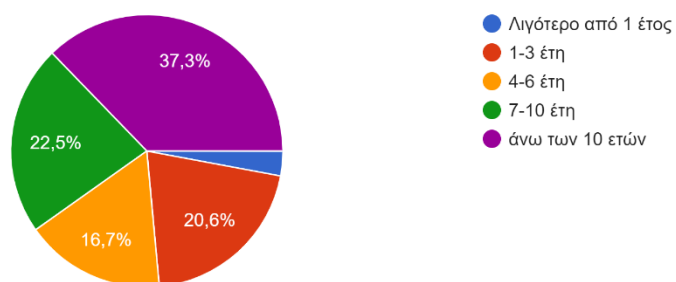
Εικόνα 1.4

Τόπος Κατοικίας
102 απαντήσεις



Εικόνα 1.5

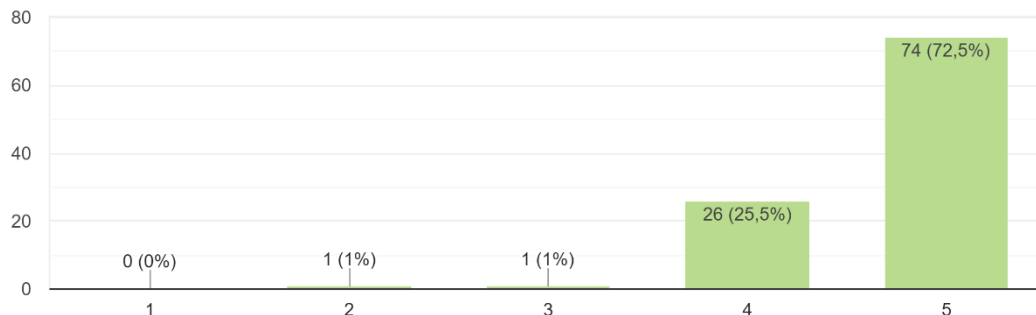
Ποια είναι η διάρκεια που εργάζεστε στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή;
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.1

Ποιος είναι ο βαθμός σημασίας που αποδίδετε στο coaching ως εργαλείο ανάπτυξης;

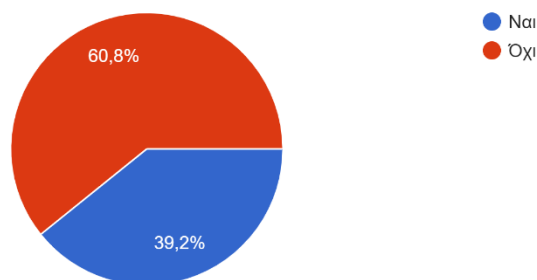
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.2

Κατά τη διάρκεια των σπουδών σας είχατε διδαχθεί για το leadership development;

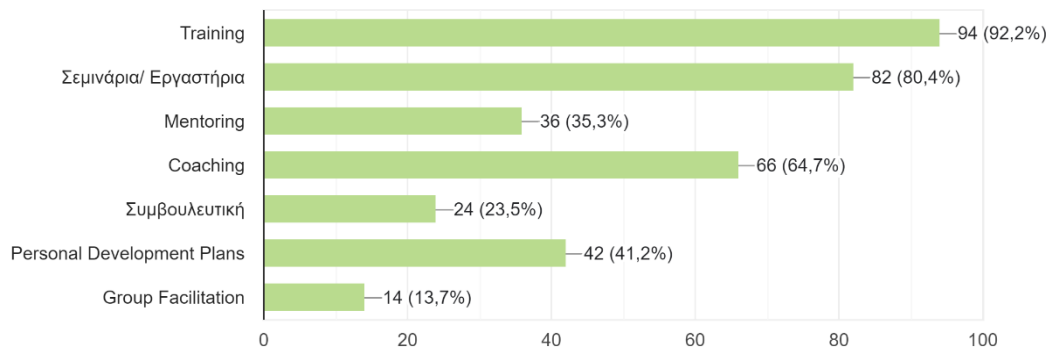
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.3

Ποια/ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί η εταιρεία σας, προκειμένου να αναπτύξει και εξελίξει το ανθρώπινο δυναμικό της;

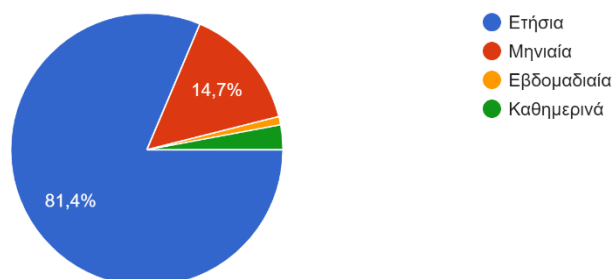
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.4

Πόσο συχνά προσφέρονται προγράμματα coaching στην επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή;

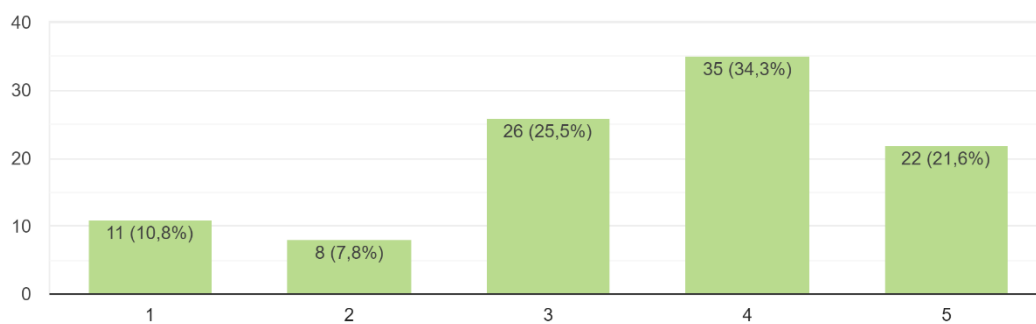
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.5

Έχετε συμμετάσχει σε προγράμματα coaching στην επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή;

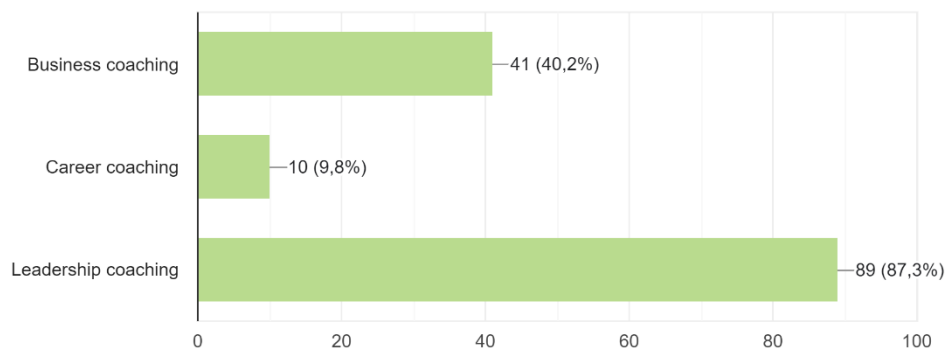
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.6

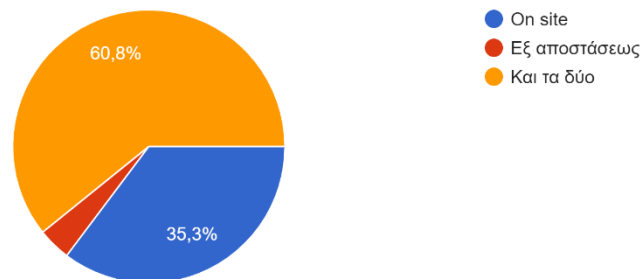
Ποια κατηγορία coaching έχετε παρακολουθήσει;

102 απαντήσεις



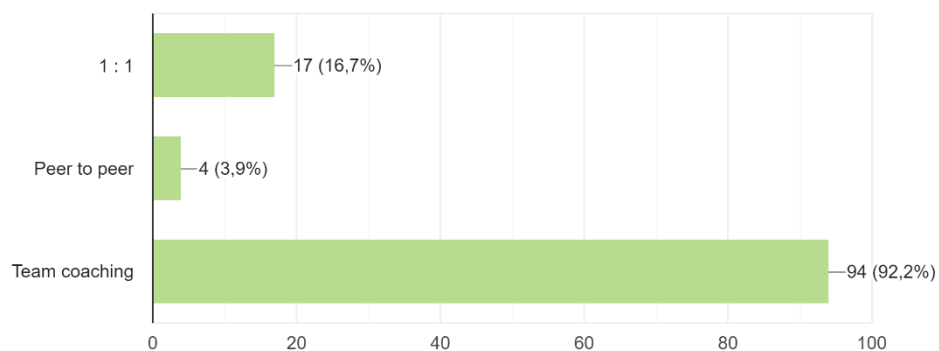
Εικόνα 2.7

Ποιος είναι ο τόπος διεξαγωγής των προγραμμάτων coaching;
102 απαντήσεις



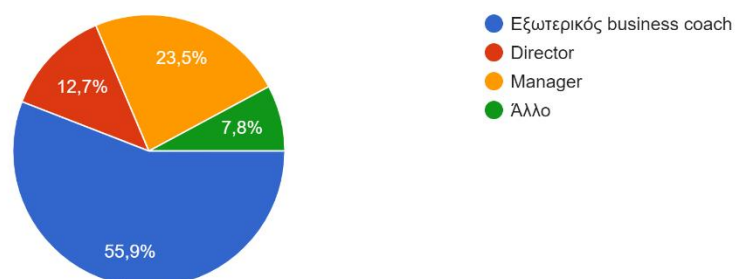
Εικόνα 2.8

Ποιος είναι ο τρόπος διεξαγωγής των προγραμμάτων coaching;
102 απαντήσεις



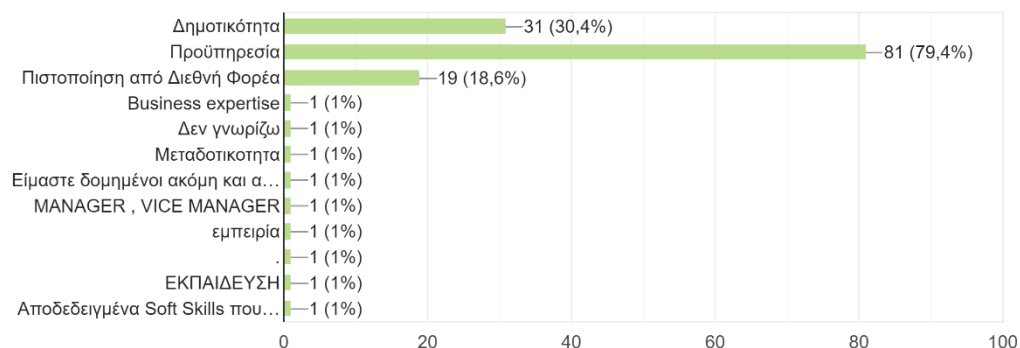
Εικόνα 2.9

Ποιος έχει αναλάβει το ρόλο του coach μέσα στην επιχείρηση που εργάζεστε;
102 απαντήσεις



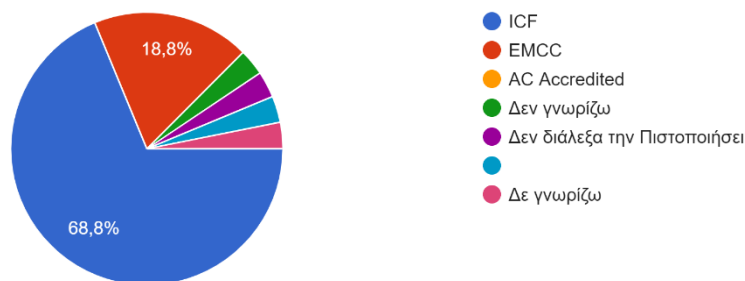
Εικόνα 2.10

Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής του coach; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από ένα)
102 απαντήσεις



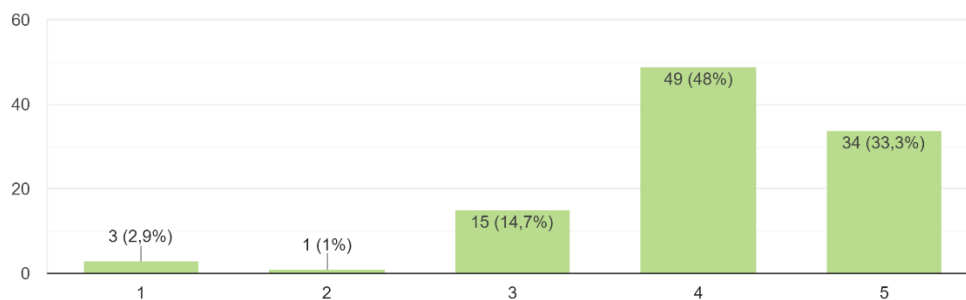
Εικόνα 2.11

Αν επιλέξατε "Πιστοποίηση από Διεθνή Φορέα", ποιον από τους παρακάτω φορείς επιλέγετε για την κατάρτιση του coach;
32 απαντήσεις



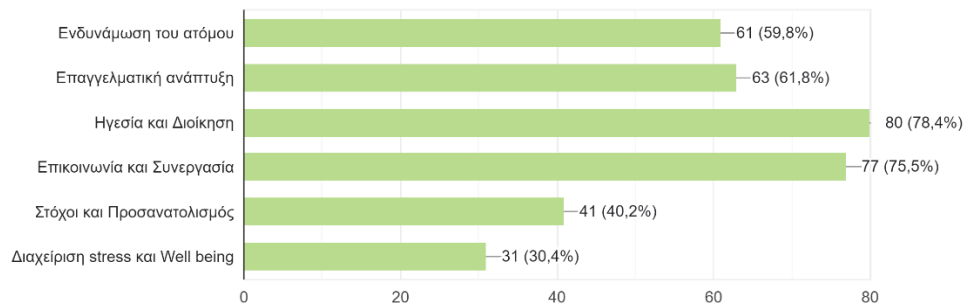
Εικόνα 2.12

Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των προγραμμάτων coaching;
102 απαντήσεις



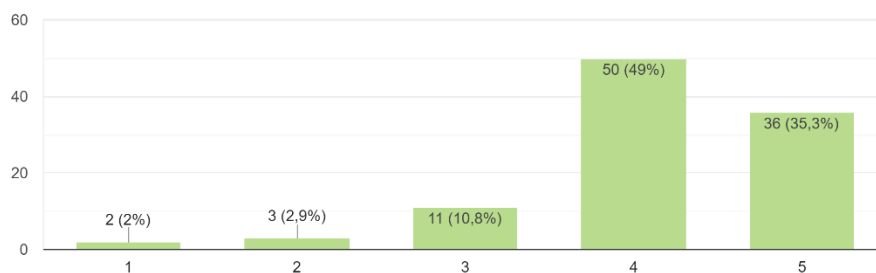
Εικόνα 2.13

Ποιοι είναι οι κυριότεροι τομείς ανάπτυξης που καλύπτονται μέσω του coaching στην επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από έναν)
102 απαντήσεις



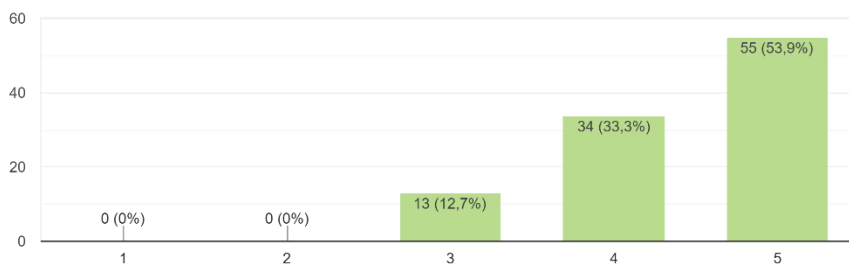
Εικόνα 2.14

Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το coaching έχει συμβάλει στην προσωπική και επαγγελματική σας εξέλιξη;
102 απαντήσεις



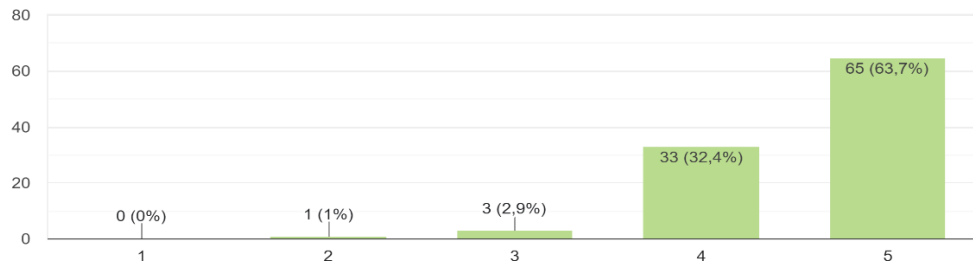
Εικόνα 2.15

Θα επιθυμούσατε να είχατε περισσότερες ευκαιρίες συμμετοχής σε προγράμματα coaching στην επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή;
102 απαντήσεις



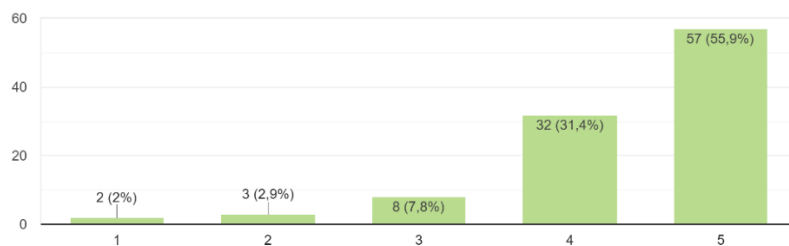
Εικόνα 2.16

Πιστεύετε ότι το coaching θα πρέπει να αποτελεί σταθερό μέρος της κουλτούρας για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή;
102 απαντήσεις



Εικόνα 2.17

Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι το coaching βοηθάει την επιχείρηση που εργάζεστε αυτή τη στιγμή να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους;
102 απαντήσεις



Βιβλιογραφία

- Brian E. Becker, M. A. (2001 & 2009). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Bingley : Emerald Group Publishing Limited.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* . London: Pearson.
- Henry Kimsey-House, K. K.-H. (2010). *Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives*. London: Quercus.
- Lance A. Berger, D. R. (2010). *"The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Reiter, M. G. (2022). *The Earned Life: Lose Regret, Choose Fulfillment* . USA: Currency.
- Stanier, M. B. (2016). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever* . Canada: Page Two.
- Starr, J. (2003). *The Coaching Manual: The Definitive Guide to The Process, Principles, and Skills of Personal Coaching*. London: Pearson .
- Stoltzfus, T. (2005). *Leadership Coaching: The Disciplines, Skills, and Heart of a Christian Coach*. South Carolina : BookSurge, LLC.
- Whitmore, J. (2017). *COACHING FOR PERFORMANCE/ THE PRINCIPLES AND PRACTICE OF COACHING AND LEADERSHIP*. Boston: NICHOLAS BREALEY.

Άρθρα και Δημοσιεύσεις

- Birkeland, Sarah, Lemons, Richard, Stevenson, Isobel, Villanova, Robert (2022): "5 Guiding Questions Build a Strategic Approach to Leadership Coaching", *Journal Articles*
- Carvalho, Luísa Cagica, Daniel, Ana Dias, Ed. (2019): "Global Considerations in Entrepreneurship Education and Training. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage (ABSCA)*", IGI Global

Πηγές

- *LinkedIn e-Learning courses:*
 - «Creating a Coaching Culture»
 - «Developing Managers in Organizations»
 - «Coaching and Developing Employees»
- *e- Learning (Ε.Κ.ΠΑ): «Human Resources and Organizational Analysis»*
- www.coachingcultureatwork.com
- www.connect-line.gr
- <http://www.industrynews.com.au>
- www.professionalcoachtraining.com.au
- bizman.gr
- www.habitsforwellbeing.com

