
Э. Безекова

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ «КОУЧИНГ-КУЛЬТУРЫ» В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В статье рассматривается коучинг как инструмент, раскрывающий потенциал человека, позволяющий ему максимизировать собственную эффективность. Коучинг становится инструментом, который предлагает переход от директивного стиля лидерства к более уполномочивающему подходу, поддерживающему и развивающему потенциал каждого члена команды.

Формирование культуры-коучинга в организациях следует рассматривать как стратегическую инвестицию в будущее. Компании, которые будут активно внедрять коучинг, получат конкурентные преимущества: смогут расширить возможности своих руководителей и достигать установленных бизнес-целей.

Ключевые слова: коучинг, психологическое благополучие персонала, профессиональное развитие, коучинг-культура, барьеры внедрения.

УДК: 331.44

EDN: EKFLPP

DOI: 10.51905/2073-038_2025_2S_205

Эма Безекова – студентка 4-го курса, факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва).

Маргарита Михайловна Симонова – научный руководитель: кандидат социологических наук, доцент кафедры психологии и развития человеческого капитала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (г. Москва).

Введение

Коучинг привлекает внимание многих специалистов из разных сфер и все чаще становится обсуждаемой темой глобальных дискуссий. В последние десятилетия общество активно говорит про ментальное здоровье человека и его внутренний мир, или потенциал. Современный человек направляет внимание именно на свое психологическое благополучие исходя из распространенного понятия *well-being*, которое можно рассматривать с разных точек зрения.

А. Скорынин определяет «психологическое благополучие» как многомерное психическое явление личности, включающее эмоциональную, социальную и смысловую составляющую¹. Причем все чаще оно рассматривается в контексте рабочего места и организации. С точки зрения российских авторов статьи «Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике», благополучие сотрудника должно быть определено как состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит вклад в развитие компании и общества в целом².

Что можно считать плодородной почвой для развития подхода, получившего название «коучинг»?

Методы коучинга имеют широкое употребление в разных сферах, например в философии, спорте, образовании, психологических дисциплинах. В настоящее время такой подход все чаще используется и в сфере бизнеса, и HR-менеджмента, так как позитивно складывается на работе и развитии сотрудников организации, что в конечном счете влияет и на компанию.

Присутствие коучинг-культуры в работе организации может положительно повлиять в итоге на рост прибыльности организации посредством развития личностного потенциала сотрудника³.

Коучинг для HR: модели и стили коучинга

Коучинг определяют как процесс, в ходе которого клиент (обучаемый) с помощью коуча исследует и находит собственный потенциал. Коуч исходит из того, что каждый клиент уникален, креативен, обла-

¹ Скорынин А. А. К вопросу о структуре психологического благополучия личности // Гуманитарные исследования. Педагогика и психология. 2020. №2. С. 90–97.

² Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д. Н., Денисов А. Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. Т. 11. №1. С. 93–112.

³ ICF Global Coaching Client Study. Executive Summary. April 2009 // researchportal.coachingfederation.org https://researchportal.coachingfederation.org/Document/Pdf/abstract_190 Дата обращения 28.05.2025.

дает необходимыми для перемен внутренними ресурсами и является экспертом в своей работе и собственной жизни.

В процессе коучинга речь не идет о том, чтобы человек получал советы, что и как делать или менять. Коуч должен создать среду, которая поддерживает открытость клиента самому себе, творческое мышление и поиск решений. Он задает клиенту вопросы, которые заставляют задуматься над своей темой, изучить несколько вариантов развития событий и в то же время понаблюдать за собой⁴. Это повышает осведомленность клиента и помогает ему начать необходимые изменения, которые естественны для него и основаны на собственном опыте и знаниях.

Основная задача коучинга – привести клиента к цели. Это достигается, с одной стороны, решимостью и собственными усилиями клиента, с другой – способностью коуча помочь раскрыть свой потенциал и двигаться вперед. Хороший коуч искренне интересуется клиентом, слушает его, расширяет сферу его восприятия, помогает удерживать внимание на поставленной цели и открывать возможности, которые ведут к ней.

Перед коучем стоят следующие задачи: выявление, формулирование того, чего клиент хочет или мог бы достичь; поддержка клиента в реализации собственного потенциала; процесс поиска возможных решений и стратегий для достижения цели клиента; осознание клиентом собственной ответственности за осуществление изменений.

Коучинг – не только средство личностного развития человека в разных сферах жизни. Он может стать и эффективным средством развития руководителей и их сотрудников, что в целом благоприятно скажется и на организации⁵. Если в организации используется коучинговый подход, можно говорить о присутствии *coaching culture* (коучинг-культуры) в организации⁶.

Учитывая тенденции последнего десятилетия, организации, в том числе *HR*-отделы, сталкиваются со множеством различных проблем. Наступает век автоматизации, искусственного интеллекта, внедряются новые технологии, наблюдается тенденция сотрудников часто менять рабочее место. Из-за нехватки квалифицированных специалистов рынок труда называют сегодня и рынком кандидата, что дает кандидатам определенную свободу выбора и способствует появлению у них высших ожиданий от потенциальных работодателей.

⁴ ICF – International Coaching Federation // coachingfederation.org <https://coachingfederation.org/> Дата обращения 28.05.2025.

⁵ Prínos Koučingu // <https://dobrikouci.webnode.sk/news/prinos-koucingu/> sako.sk <https://sako.sk/o-koucingu/#prinos-koucingu> Дата обращения 28.05.2025.

⁶ Koučingova kultúra // sako.sk <https://sako.sk/koucingova-kultura/> Дата обращения 28.05.2025.

Характерная черта нашего времени – быстрые изменения. Они вызывают необходимость надлежащего реагирования со стороны сотрудника или компании. В большей степени, чем в прошлом, люди сталкиваются с неопределенностью на работе и растущим давлением, требующим достижения все более высоких результатов. Конкурентная среда требует от руководителей организации демонстрации лидерства. Кризисные ситуации и высокие требования к результативности сотрудников способствуют таким проблемам, как выгорание у работников, и поднимают вопросы об их вовлеченности, кооперации.

Парадигма человекоцентричности приносит потребность в интеграции гуманизма в устойчивую деловую практику. Появляется необходимость создания культуры организации, подходящей как потребностям клиентов, так и сотрудникам, поощряющей лидерство и инициативу работников, способствующей воспитанию и удержанию молодых талантов, развивающей потенциал каждого сотрудника и целых команд в организации.

Компании осознают, что традиционные формы управленческих подходов больше не работают. Люди изменили требования к рабочей среде и атмосфере на рабочем месте. В связи с увеличением числа талантливых и способных сотрудников в отдельных отраслях работодателям необходимо начать инвестировать в индивидуальное развитие сотрудников.

Для достижения стратегических целей и обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов компаниям необходимо создать благоприятную рабочую среду. Директивный подход и регламенты больше не работают так, как раньше. Люди ожидают большего пространства для самореализации. Система ценностей нового поколения реорганизовалась – поколению миллениалов важна свобода выбора; размер зарплаты уже не является основным мотивом – им небезразлична миссия и цель организации. Сотрудники компаний стремятся к организационной культуре, с которой могут идентифицировать себя внутренне, что затем мотивирует их работать наилучшим образом. И тут один из ключевых факторов – отношение их руководителя. Коучинг – именно тот инструмент, с помощью которого возможно закрыть эту потребность персонала. С другой стороны, это инструмент, с помощью которого руководитель может эффективно делегировать полномочия, развивать потенциал сотрудников, мотивировать, а также выстраивать позитивные межличностные отношения⁷.

Развитость коучинг-культуры в организации не характеризуется только присутствием внутреннего коуча, проводящего сессии с сотрудниками. Когда говорится про развитую коучинг-культуру, име-

⁷ ICF Coaching Culture Research // [coachingfederation.org https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture](https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture) Дата обращения 28.05.2025.

ется в виду, что сотрудники освоили новый способ мышления⁸. Соответственно, это отображается на их решениях, коммуникации между звеньями и на том, как проводятся общие совещания.

Когда говорится о коучинг-культуре, это подразумевает, как и каким способом осуществляются процессы в ежедневной практике.

В каких организационных процессах используется коучинг

Первый случай. Менеджер (с сертификацией прошедшего основное обучение по образцу *ICF*) может использовать коучинговый подход в некоторых ситуациях, как, например, интервью, которое ведется на принципах коучинга. Но использование коучинга только в определенных ситуациях еще не означает, что в компании присутствует коучинг-культура.

Второй случай. Организация может либо нанять коуча/коучей извне – для работы с сотрудниками по отдельности или работы с целыми проектными группами/командами над конкретной темой. Как вариант – конкретная организация может нанять коуча на постоянной основе, и он станет внутренним.

Какие организационные процессы возможно адаптировать под коучинг? Примером может являться модель жизненного цикла сотрудника в организации (это также называют *HR*-цикл)⁹. Она показывает, какие этапы проходит сотрудник с начала работы в организации до момента увольнения. На каждом этапе компания должна осуществлять различные действия и принимать решения, направленные на поддержку отношений с сотрудником, в том числе обеспечение его продуктивности и удовлетворенности. Внедрение коучинга вполне реализуемо на всех этих этапах.

В основном в *HR*-цикл входят:

- Привлечение и найм – этап, на котором компания определяет потребности в новых кадрах, привлекает кандидатов и осуществляет их отбор.
- Адаптация – процесс введения нового сотрудника в корпоративную культуру и его постепенного вхождения в рабочий процесс.
- Развитие – постоянное обучение и повышение квалификации, направленные на профессиональный и личностный рост сотрудника.
- Удержание – мероприятия по созданию благоприятных условий труда, поддержание мотивации и удовлетворенности работой для ми-

⁸ Фещенко В. В. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента и корпоративной культуры организации // Экономика и предпринимательство. 2017. №4–2 (81–2). С. 792–797.

⁹ Жизненный цикл сотрудника // proaction.pro https://proaction.pro/glosarii/zhiznennyj_cikl_sotrudnika#vebinarpopup Дата обращения 28.05.2025.

нимизации текучести кадров. В этот этап входит и управление талантами (*talent management*).

- Завершение работы (увольнение) – прекращение взаимоотношений между сотрудником и работодателем.

На каждом этапе работник сталкивается с определенными трудностями. Их успешное преодоление зависит и от работы управления персоналом, целью которого среди прочего являются развитие и удержание квалифицированных кадров. Успешный проход через стадии определяет уровень удовлетворенности и продуктивности сотрудника в организации. В интересах каждой компании предоставлять работникам помощь с целью их удержания.

С помощью коучинга можно определить цель сотрудника на каждой фазе. Такой процесс достижения будет более прозрачным, что в итоге сказывается на отношениях в коллективе¹⁰. Работник чувствует себя увереннее и понимает, что его карьерный путь небезразличен работодателю, благодаря чему повышается вовлеченность и желание профессионально развиваться. Сотрудник осознает, что у него есть возможность к самореализации и поддержка.

Руководитель, работающий по принципу коучинга, не приказывает. Он готов вместе с сотрудником найти пути решения проблемы – варианты и необходимые ресурсы. Роль руководителя – выслушать и подчеркнуть потенциал того, с кем работает. В такой среде работнику интереснее быть частью целого процесса, понимая вклад и смысл своей работы. Посредством коучинга можно наладить работу с талантливыми и продуктивными сотрудниками. Таким образом они смогут быстрее карьерно развиваться. Это способствует созданию здоровой атмосферы, мотивирующей сотрудников к целеустремленности и лояльности.

Разработка плана программы коучинг-культуры для организации

Информации о конкретных открытых кейсах российских организаций, использующих коучинг, немного. Но можно отметить, что крупные организации рынка РФ знакомы с понятием коучинга и постепенно просвещают своих сотрудников в этой сфере. В качестве примера можно выделить наиболее известные организации – Сбербанк России, Т-банк (Тинькофф), проект Московского метрополитена «Корпоративный университет Московского транспорта», в рамках которого коучинг используется как инструмент развития.

Так, в Т-банке существует управление развития эмоциональной компетентности, специализирующееся на коучинге разных видов (ко-

¹⁰ Slovenská Asociácia Koučov // <https://sako.sk/koucovaci-pristup-pre-firmy/> sako.sk <https://sako.sk/> Дата обращения 28.05.2025.

мандный, индивидуальный, карьерный и так называемый «лайф» коучинг), поддержке эмоционального здоровья с помощью внутренних психологов¹¹. В Сбербанке коучинг – один из инструментов развития персонала. Сбербанк идет по пути развития коучинговой культуры и коучинговых компетенций отдельных людей. Особое внимание уделяется обучению коуч-компетенциям HR-специалистов, а также закреплению инструментов коучинга в арсенале лидеров¹².

С учетом всех преимуществ, приносимых коучингом¹³, был разработан план программы внедрения коучинг-культуры для организации. При разработке необходимо учитывать параметры конкретной организации, как, например, ее масштаб и численность сотрудников, географическое положение, для определения реалистичных целей и ожиданий. Как выглядит план реализации этой программы?

Во-первых, должны быть выявлены зоны роста или области, которые в итоге должны быть усовершенствованы после внедрения программы. Для этого необходимо методом опроса фокус-групп определить текущие потребности и ожидания среди HR-менеджеров и руководителей высшего звена. На начальной стадии с коучингом знакомят именно эти категории работников, а потом расширяют на всю организацию. Таким образом руководители должны выступать примером для подчиненных. Таким же образом характеризуем коучинг-культуру и практики управления¹⁴.

Целью программы является реализация коучинг-культуры. Что подразумевается под ее реализацией? Развитие коучинговых компетенций HR-менеджеров и высшего руководства; активное и осознанное использование коучинговых компетенций сотрудниками (сосредоточение на адаптации, развитии и удержании сотрудника); создание специализированного управления, направленного на устойчивое развитие сотрудника; создание собственного резерва внутренних коучей из состава HR-менеджеров¹⁵.

Мероприятия программы.

1. Целенаправленное обучение HR-менеджеров и, следовательно, высшего руководства. HR-менеджеры должны быть первыми, кто про-

¹¹ Финал Первой общероссийской премии «Топ-3 коучинг в организациях – 2023» // <https://coachinghub.ru/meropryatiye/final-pervoj-obshherossijskoj-premii-top-3-kouching-v-organizacziyah-2023/> Дата обращения 28.05.2025.

¹² Они внедряют коучинг в компании // coachuniver.ru <https://coachuniver.ru/они-внедряют-коучинг-в-компании/> Дата обращения 28.05.2025.

¹³ Кучуков Р. Р. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании // Российский экономический интернет-журнал. 2019. №4.

¹⁴ ICF Coaching Culture Research // coachingfederation.org <https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture> Дата обращения 28.05.2025.

¹⁵ Обновленная модель ключевых компетенций ICF // coachingfederation.org: https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/07/Updated-ICFCompetencyModel_Oct2019_rus_public.pdf Дата обращения 28.05.2025.

ходит обучение по сертифицированной программе *ICF* (базовое обучение рассчитано на 60+ часов), так как играют важную роль в обучении коучинговым навыкам остальных сотрудников. Вследствие этого они смогут обучать остальные уровни менеджмента (сверху вниз) и сотрудников различных отделов. *HR*-менеджеры пройдут аккредитованное обучение по принципам *ICF* при поддержке внешних коучей.

2. Составление структуры обучения. Обучение руководителей высшего звена и остальных команд должно содержать следующие мероприятия: 12 индивидуальных коучинговых сессий; 6 групповых коучинговых сессий продолжительностью в полдня. Занятия будут направлены на понимание цели коучинга; укрепление доверия и выявление групповых и индивидуальных областей, требующих развития; получение навыков активного слушания и обратной связи; ведение коучингового разговора и умение задавать вопросы. В перерывах между учебными днями в течение всего года также будут продолжаться занятия по коучингу. Программа обучения первого уровня (акцент на первоначальное знакомство сотрудников с инструментом коучинга) в таком виде должна продолжаться год.

3. Создание управления устойчивого развития сотрудника. Первоначальное обучение должно проходить при помощи внешних коучей, после чего будет создано отдельное управление устойчивого развития сотрудника. В последующем это управление должно дальше развивать новообученных *HR*-менеджеров-коучей, а они в свою очередь будут уже самостоятельно проводить коучинг-сессии с сотрудниками других отделов и команд, в зависимости от индивидуальных потребностей.

Под коучинг-сессиями подразумеваются командный, групповой и индивидуальный коучинг, использование коучингового управления лидерами и руководителями. Использование коучингового подхода в разных его проявлениях способствует облегчению переходного периода при создании коучинг-культуры.

Последующие действия будут направлены на создание и развитие собственного резерва внутренних коучей. Этот этап исключительно важен, так как в будущем поможет сэкономить затраты на развитие, обучение своих сотрудников не только в рамках коучинга, но также при обучении, направленном на психологическую поддержку, благополучие сотрудников и их личностное развитие. В это управление сотрудники смогут обращаться за помощью и использовать службы коуча.

4. Проект-инициатива. Учить, учиться (УУ).

Волонтерский проект УУ должен укреплять позитивный настрой, атмосферу открытости и представлять для обучающихся коучингу и практикующих коучей безопасную среду для демонстрации уже полученных навыков и методик. УУ создаст дополнительное пространство для практики методик, что помогает как самому обучающемуся, так и окружающим. Чтобы мотивировать будущих участников присо-

единиться к программе, сотрудники должны получать дополнительные льготы как вознаграждение за желание учиться и учиться¹⁶.

Такие инициативы, как инвестиция в проект, в целом создают у людей ощущение, что их вклад в работу ценится. Компания таким образом показывает, что замечает имеющиеся таланты, которые в будущем можно развивать и мотивировать на решение более сложных задач. Если предположить, что сотрудник заинтересован в карьерном росте, он будет больше мотивирован в работе. Соответственно, проект можно рекламировать при привлечении в организацию новых кандидатов, что в целом положительно влияет на имидж компании¹⁷.

Показатели успешности реализации этой программы – уровень удовлетворенности сотрудников: опросы до и после обучения; индивидуальная эффективность сотрудника (сравнение его результатов); обратная связь по развитию коучинговых компетенций (активное слушание, эффективная коммуникация, лидерские способности; привлечение сотрудников (процент привлеченных к проценту оставшихся в организации после адаптационного процесса); развитие сотрудников (процент обученных, процент повышений и управление талантами); финансовые показатели (производительность труда) и др.

Преимущество программы – в возможности ее адаптации под текущие потребности конкретных сотрудников, так как опрос позволяет определить их слабые стороны.

Преимущества культуры коучинга могут заключаться в улучшении коммуникации и сотрудничества, оптимизации производительности и повышении вовлеченности¹⁸.

Преграды внедрения программы

Необходимо отметить существование ряда преград при внедрении программы. На данный момент существует много объединений, инициатив, сообществ сертифицированных коучей по *ICF* стандартам, предлагающих свои услуги. При этом нет вышестоящей государственной организации, которая смогла бы составить список всех офи-

¹⁶ Лукьянченко Н. Д., Карпенко Н. А. Коучинг как инструмент повышения мотивации персонала в организации // Вестник Института экономических исследований. 2019. №3 (15). <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения 18.02.2026).

¹⁷ Coaching for empowerment at the international trade administration // coachingfederation.org https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/06/2020-Prism-Case-Study_ITA.pdf?vgo_ee=fF4TjjuBWRsB8Dy4ZF3p%2FiVmJgTTPXinsNwLRwa102w%2FUvi9pX0%3D%3A0mmjuPzFavw5AThJETJCNey3KGTs2KGd Дата обращения 28.05.2025.

¹⁸ Coaching helps to redefine the future of Saudi telecom company // coachingfederation.org https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/04/CaseStudy_STC.pdf?vgo_ee=FJ4DpQLWh6lPji0iDaBvdWBqCSnOy0i4hA9zLKKbPsLbCKmPG1U%3D%3AX%2Bpk%2FCGCrqFQM%2FerZ0wyMT%2FxFbmaN5M Дата обращения 28.05.2025.

циальных школ, непосредственно подчиняющихся международной федерации *ICF*. Такая организация смогла бы организовывать мероприятия, конференции, проводить в РФ исследования и таким образом информировать общество и привлекать потенциальных клиентов.

Другими словами, существует проблема несформированного единого профессионального стандарта, определяющего компетенции коуча-профессионала, что в конечном счете не помогает расширению коучинга в компаниях. Возникает непонимание со стороны научного сообщества и профессионалов сути того, чем занимается коуч. Все это в целом создает негативный оттенок значения слова «коучинг». В итоге многие делают вывод, что такой инструмент недостоверен и отталкивает сотрудников от его использования.

Из этого вытекает следующая проблема – возможное сопротивление изменениям со стороны некоторых сотрудников, не доверяющих такому подходу. И здесь особенно важна роль коммуникации.

Можно предположить, что еще одной преградой для проведения коучинг-сессий станет недостаток времени у сотрудников, их загруженность. Это к тому же может способствовать увеличению продолжительности программы и в итоге не принести ожидаемого эффекта. Важно подчеркнуть необходимость адаптации коучинг-подходов к специфике и культуре каждой организации.

* * *

Важно также четко различать коучинг как инструмент, которым иногда пользуется руководитель, и сформированную коучинг-культуру, дефиниция которой описана в теоретической части этой работы. Не надо забывать, что коучинг-культура распространяется на всю организацию, а не на отдельных сотрудников. Для ее формирования необходим достаточно большой период времени.

Формирование коучинг-культуры в организациях следует рассматривать как стратегическую инвестицию в будущее. Это не только способ развивать лидерские качества и потенциальные таланты, но и основание для создания среды, способствующей удержанию лучших сотрудников.

Компании, которые будут активно внедрять коучинг, получают конкурентные преимущества: смогут расширять возможности своих руководителей и достигать установленных бизнес-целей.

Список литературы / References

1. *Скорынин А. А.* К вопросу о структуре психологического благополучия личности // Гуманитарные исследования. Педагогика и психология. 2020. №2. С. 90–97.

2. Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д.Н., Денисов А. Ф. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике // Организационная психология. 2021. Т. 11. №1. С. 93–112.
3. Лукьянченко Н. Д., Карпенко Н. А. Коучинг как инструмент повышения мотивации персонала в организации // Вестник Института экономических исследований. 2019. №3 (15). <https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-kak-instrument-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii> (дата обращения 18.02.2026).
4. Фещенко В. В. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента и корпоративной культуры организации // Экономика и предпринимательство. 2017. №4–2 (81–2). С. 792–797.
5. Они внедряют коучинг в компании // coachuniver.ru <https://coachuniver.ru/они-внедряют-коучинг-в-компании/> Дата обращения 28.05.2025.
6. Кучуков Р. Р. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании // Российский экономический интернет-журнал. 2019. №4.
7. Обновленная модель Ключевых компетенций ICF // coachingfederation.org https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/07/Updated-ICFCompetencyModel_Oct2019_rus_public.pdf Дата обращения 28.05.2025.
8. Жизненный цикл сотрудника // proaction.pro https://proaction.pro/glosarii/zhiznennuj_cikl_sotrudnika#vebinarpopup Дата обращения 28.05.2025.
9. Финал Первой общероссийской премии «Топ-3 коучинг в организациях – 2023» // coachmentor.ru <https://coachmentor.ru/nfpc-item/final-pervoj-obshherossijskoj-premii-top-3-kouching-v-organizacijah-2023/> Дата обращения 28.05.2025.
10. ICF Global Coaching Client Study. Executive Summary. April 2009 // researchportal.coachingfederation.org https://researchportal.coachingfederation.org/Document/Pdf/abstract_190 Дата обращения 28.05.2025.
11. ICF – International Coaching Federation // coachingfederation.org <https://coachingfederation.org/> Дата обращения 28.05.2025.
12. ICF Coaching Culture Research // coachingfederation.org <https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture> Дата обращения 28.05.2025.
13. Coaching helps to redefine the future of Saudi telecom company// coachingfederation.org https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/04/CaseStudy_STC.pdf?vg_o_ee=FJ4DpQLWh6IPJi0iDaBVdWBqCSnOy0i4hA9zLKKbPsLbCKmPG1U%3D%3AX%2Bpk%2FCGCrqFQM%2FerZ0wyMT%2FxFbmaN5M Дата обращения 28.05.2025.
14. Coaching for empowerment at the international trade administration // coachingfederation.org <https://coachingfederation.org/>

app/uploads/2021/06/2020-Prism-Case-Study_ITA.pdf? vgo_ee=fF4Tj
juBWRsB8Dy4ZF3p%2FiVmJgTTPXinsNwLRwa102w %2FŪvi9pX0%
3D%3A0mmjuPzFavw5AThJETJCNey3KGTs2KGd Дата обращения
28.05.2025.

15. Prínos Koučingu // sako.sk <https://sako.sk/o-koucingu/#prinos-koucingu> Дата обращения 28.05.2025.

16. Koučingova kultúra // sako.sk <https://sako.sk/koucingova-kultura/> Дата обращения 28.05.2025.

17. Slovenská Asociácia Koučov // sako.sk <https://sako.sk/> Дата обращения 28.05.2025.

Дата представления рукописи: 02 июня 2025 г.

About the Author

Ema Bezekova – a Fourth-year Student at the Faculty of Social Sciences and Mass Communications of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow).

bezekova.ema@gmail.com

Margarita M. Simonova – a Scientific Supervisor: Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow).

m7230486@yandex.ru

Effectiveness and Implementation Practices «Coaching Culture» in Organizations

Annotation. The article examines coaching as a tool that unlocks a person's potential, enabling him or her to maximize effectiveness. Coaching is becoming a tool that offers a transition from a directive leadership style to a more empowering approach that supports and develops each team member through the development of his or her potential.

Developing a coaching culture in organizations should be viewed as a strategic investment in the future. Companies that actively implement coaching will gain competitive advantages: they will be able to empower their supervisors and achieve established business goals.

Keywords: coaching; staff psychological well-being of staff; professional development; coaching culture; implementation barriers.

JEL: I31