

*Балабушка Є. О.* кандидат психологічних наук,  
старший викладач кафедри військової політології  
факультету післядипломної освіти

*ВІ КНУ ім. Тараса Шевченка*  
<https://orcid.org/0000-0002-7168-2171>

*Шульга Н. В.* Бориспільський факультет  
муниципального менеджменту при  
Міжрегіональній академії управління персоналом  
<https://orcid.org/0009-0000-2991-4154>

## КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Стаття присвячена аналізу сучасних коучингових технологій як засобу профілактики криз професійного розвитку в аспекті оцінки їхньої ефективності. Зазначається, що дослідження ефективності коучингу найчастіше представлені у межах когнітивно-біхевіорального підходу, що вочевидь пов'язане із наявністю формалізованої методології. Активно розвиваються також дослідження у межах модальностей, проте дослідження ефективності ускладнюються тут значною варіативністю як процесуальних, так і побічних перемінних.*

**Ключові слова:** коучингові технології; профілактика криз; професійний розвиток; ефективність; когнітивно-біхевіоральний підхід.

**Вступ.** Коучинг як допоміжна практика набуває усе більшої популярності, проте у науковому відношенні усе ще залишається сферою з недостатньою доказовою базою. Тим не менш, останні дослідження коучингу, що проводяться переважно англомовними дослідниками, дозволяють виокремити цілком наукові підстави і перетворити коучинг на evidence based практику. Така галузь досліджень сформувалася останніми роками переважно завдяки зусиллям британських та австралійських психологів під керівництвом Е.Гранта, які назвали нову дисципліну Coaching Psychology (психологія коучингу), за аналогією з Counselling Psychology (консультативною психологією).

Пальмер дав психології коучингу таке визначення: «Психологія коучингу спрямована на підвищення психологічного добробуту та результативності у сфері особистого життя та роботи, спирається на моделі коучингу, технології навчання дорослих чи психологічні підходи» [1, с. 8]. Таким чином, психологія коучингу об'єднує різні підходи до коучингу як допоміжної практики на основі теорії психології та педагогіки (андрагогіки). Центральною проблемою досліджень у психології коучингу стала проблема ефективності коучингу. З'явилося безліч якісних та кількісних досліджень, присвячених якості

коучингових відносин та різноманітним інструментам коучингу як чинникам його ефективності. Виникло також питання про порівняльну ефективність того чи іншого теоретичного підходу, на який спирається коучинг. В Україні цей напрямок досліджень практично не представлено, що є великим упущенням для розвитку коучингу як допоміжної практики.

Відсутність систематичних досліджень ефективності коучингу призводить до скептичного ставлення до нього як до допоміжної практики. У нечисленних дослідженнях, присвячених ефективності коучингу, використовуються переважно соціологічні чи економічні інструменти. Так, щорічні дослідження ICF проводяться у вигляді соціологічних опитувань та ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівником ефективності проведеного в організації коучингу. У тих організаціях, де коучинг проводиться, найчастіше його проводять внутрішні коучі. Досліджень ефективності індивідуального коучингу набагато менше, оскільки зібрати статистично значущу вибірку для таких досліджень достатньо складно.

**Метою статті** є аналіз сучасних коучингових технологій як засобу профілактики криз професійного розвитку в аспекті оцінки їхньої ефективності.

**Теоретичне підґрунтя.** Витоки

коучингу беруть свій початок із гуманістичного підходу в психотерапії (А.Маслоу, К.Роджерс). Коучингу як засобу саморозвитку особистості присвячені роботи М.Аткінсона, М.Дауні, Р.Мей, Дж. Уйтмора, О.Гавриш, Я.Гібнера, В.Гурієвської, Л.Довгань, І.Крейдич, О.Марцінковської, М.Фіжик, Н.Семенченко та ін. Дослідження можливостей застосування коуч-технологій здійснювались В.Бережною, Н.Зеленко, Ю.Ковальновою, О.Козловою, Ю.Костровою, О.Кульоміною, О.Шібаршіним та ін.

**Методи дослідження** – контент-аналіз.

**Результати та обговорення.**

Дослідження, аналізовані у цій статті, в основному проводилися на матеріалі коучингу в організаціях, проте методологія може бути екстрапольованою на дослідження індивідуального коучингу. Оцінюючи ефективності коучингу, поділяють його економічну і психологічну ефективність, остання становить для психологів найбільший інтерес. Ефективність коучингу також розглядається на індивідуальному та організаційному рівнях, оскільки коучинг проводиться з окремими співробітниками індивідуально, але впливає на організацію загалом. Методи, що застосовуються для оцінки ефективності коучингу на індивідуальному рівні, можуть застосовуватись і в індивідуальному коучингу.

Серед психологічних перемінних, що використовуються для оцінки ефективності коучингу, найбільш популярними є залучення персоналу, зниження рівня стресу, зростання життєстійкості та психологічного благополуччя у співробітників, у т. ч. профілактики криз професійного розвитку у них. Однак власники бізнесу зазвичай хочуть бачити більш об'єктивні параметри ефективності. Як економічний показник ефективності коучингу найчастіше використовується ROI

(return of investment). Е.Грант критикував економічний підхід до оцінки ефективності коучингу, тому що через велику кількість побічних перемінних складно довести причинно-наслідковий зв'язок між коучингом і фінансовими результатами компанії [2]. Клаттербак вказував на такі проблеми застосування ROI, як критерії ефективності коучингу в організації, фокусування на короткострокових ефектах замість довгострокових і більш складних, а також на те, що в процесі коучингу цілі можуть змінюватися, тому методологія, заснована на порівнянні параметрів «до» і «після», може бути непринятною до оцінки коучінга [3]. У метааналітичному дослідженні вивчалися формальні критерії ефективності коучингу [4]. Найбільш значущими медіаторами виявилися використання зворотного зв'язку та тип коучингу. При цьому коучинг без використання зворотного зв'язку виявився ефективнішим, а внутрішній коучинг, всупереч очікуванням, виявився ефективнішим за зовнішній. Достатньо багато досліджень, які використовують опитувальники з метою оцінки ефективності коучингу лише на рівні організаційних змінних (організаційна культура, організаційна структура, комунікації тощо).

Лідхам розробив систему показників ефективності коучингу, яка містить чотири рівні: базові показники: процес коучингу, методи коучингу, навички коуча, коучинговий простір; внутрішні зміни клієнта: ясніше бачення та фокус на цілі у клієнта; впевненість та мотивація; зовнішні зміни клієнта: набуті навички та поведінкові зміни; бізнес-результати [5]. Лоуренс та Уайт розробили модель оцінки організаційного коучингу, яку назвали «Модель годинникової вежі для оцінки коучінгу перших осіб організації» (Clocktower Model of executive coaching evaluation, табл. 1) [6].

Таблиця 1

**Модель оцінки ефективності коучингу в організації**

Формувальне оцінювання ефективності коучингу	Рівень «башти»	Спосіб оцінки
	Повернення інвестицій (ROI)	Підрахунок за формулами
	Результати компанії	Вимір показників
	Поведінка	Зворотній зв'язок, спостереження, 360 градусів
	Коучингова методологія	Ведення коучем процесу
	Мотивація	Планування коучем інтервенцій
Мета	Вивірювання цілей	

Модель слід аналізувати знизу нагору. Перший «поверх» вежі – рівень цілей коучингу, співвіднесених із бізнес-цілями компанії. Вивірювання цілей на початкових етапах коучингу вже є методом оцінки коучингу, оскільки від того, наскільки точно сформульована мета залежить результат коучингу і його цінність для компанії. У цьому процесі обов'язково беруть участь усі стейкхолдери коучингу. Другий рівень – мотивація коуча та його залучення до процесу коучингу. Третій рівень – методологія коучингу – містить створення особливої розвиваючої атмосфери для коуча за допомогою інструментів коучингу. Четвертий рівень – поведінка – це вже критерій, який можна спостерігати збоку та оцінювати. П'ятий рівень моделі – результати компанії. Шостий рівень – ROI, цей показник підраховується за спеціальними формулами та показує фінансову ефективність застосування коучингу в компанії.

Формувальне оцінювання коучингу означає, таким чином, процес оцінки ефективності коучингу відбувається не за оцінкою різниці між тим, що було і що стало, а за процесом, починаючи від першої зустрічі з коучем. На кожному етапі коучингу замовник, дотримуючись цієї моделі, може оцінити ефективність процесу. При цьому знизу нагору «вежі» посилюється об'єктивність та зовнішній характер оцінки.

«Процесуальний» підхід до аналізу ефективності коучингу розглядається також в огляді Граф і Діон [7]. Автори виокремили кілька типів дизайну досліджень ефективності коучингу: дослідження зв'язку процесу та результату, коли береться якась перемінна процесу коучингу та виглядає результат на виході, використовуються переважно кількісні методи; дослідження чинників ефективності, які фокусуються на чинниках зміни клієнта (з боку коуча, з боку клієнта, з боку процесу), тут найчастіше використовуються якісні методи; мікроаналіз послідовності процесу - у таких дослідженнях поєднуються кількісні та якісні методи; аналіз ключових подій у процесі коучингу та їхнього впливу на результат. Автори приходять до висновку про необхідність поєднувати кількісний та якісний підходи у дослідженнях ефективності коучингу.

У наведених дослідженнях ефективність організаційного коучингу розглядалася із т. з.

організації (роботодавця) чи самого коуча. Інший підхід до аналізу ефективності коучингу - погляд з т. з. коуча (коучинг співробітника, що його здійснює). Дослідження ефективності коучингу на індивідуальному рівні проводяться переважно за допомогою опитувальників. Наприклад, розроблений для цих цілей опитувальник International Coaching Effectiveness Survey включає 6 блоків питань, які дозволяють оцінити процес коучингу: яку підтримку отримав коуч, з якими бар'єрами він стикався [8]. Таким чином, ефективність коучингу оцінюється за допомогою суб'єктивної самооцінки коуча. Однак, оскільки коучинг – процес індивідуальний і кожна сесія є унікальною та орієнтованою на конкретний запит, результати таких опитувань достатньо складно узагальнювати. Дослідники з Іспанії на основі моделі Кіркпатріка розробили та перевірили емпірично власну модель ефективності коучингу [9]. У цій моделі виокремлено три критерії ефективності коучингу: задоволеність коуча, його навчання та поведінку, а також чотири групи чинників: чинник коуча, клієнта, процесу та відносин. Побудовано структурну модель, яка продемонструвала взаємовплив цих перемінних, серед яких основною виявилася «задоволеність» коуча взаємодією із коучем, а задоволеність, у свою чергу, визначила ефективність навчання та зміни у поведінці. Авторами розроблено та валідизовано методику оцінки ефективності коучингу, яка може бути використана як в організаційному, так і в індивідуальному форматах.

Ще один підхід до дослідження ефективності коучингу – модель формувального експерименту або квазіексперименту (оцінка обраних перемінних до та після коучингу). Щоб довести психологічну ефективність коучингу, дослідники використовують такі перемінні, як рівень стресу, самопочуття, рефлексія, уважність, організаційна прихильність та інші [10]. Однак такі перемінні часто обираються довільно, залежно від уподобань самого автора.

Таким чином, у роботах простежуються дві основні стратегії дизайну досліджень оцінки ефективності коучингу: оцінка «за процесом» – послідовна оцінка ефективності процесу коучингу та його складових на кожному з його етапів; оцінка «за

результатом» – оцінка результативності коучингу з використанням суб'єктивних та об'єктивних перемінних, у цьому випадку замір проводиться до і після проведення коучингу. Найчастіше для вимірювання використовуються опитувальники та суб'єктивний зворотний зв'язок коуча, кількісні методи застосовуються в основному для оцінки економічної ефективності коучингу. Достовірність досліджень обмежена складнощами оцінки в умовах тривалого коучингу та труднощами узагальнення отриманих результатів.

Модель «годинної вежі» може бути основою розробки більш глобальної моделі оцінки ефективності коучингу. При цьому вона повинна містити перемінні і процесу, і результату. Поєднання якісних та кількісних методів допоможе отримати валідні результати, не втративши при цьому змістовних перемінних.

Значне місце у дослідженнях ефективності коучингу посідають дослідження ефективності різних теоретичних підходів. Коучинг на цей час являє собою синтез розвивальних практик, інноваційних підходів, а також аутентичних авторських методів у психотерапії. При цьому більшість із пояснювальних моделей коучинг запозичує з психології чи суміжних наук. Наголошується на певній схожості практик психотерапії та коучингу, і одна з них – спільність теоретичних підходів. По суті, коучинг не має власної теоретичної бази, і основні теоретичні підходи і інструменти були запозичено із психотерапевтичних шкіл.

Масштабне опитування Henley Business School та European Coaching & Mentoring Council (EMCC), проведене у 2017 р. для 45 європейських країн показало, що коучі працюють у 10 концептуальних підходах. Перерахуємо концептуальні підходи у порядку зменшення ступеня поширеності: поведінковий коучинг (модель GROW), орієнтований на рішення коучинг, НЛП-коучинг, когнітивно-поведінковий коучинг, транзактно-аналітичний коучинг, коучинг з опорою на мотиваційне інтерв'ю, гештальт- та екзистенційний коучинг [11]. Одним із найпоширеніших підходів, таким чином, є когнітивно-біхевіоральний коучинг. У центрі СВС (Cognitive-Behavioral Coaching) є думка, що причина наших емоційних реакцій на події – це наші уявлення про них, але не самі

події. У цьому підході прийнято розділяти думки, що перешкоджають продуктивності (PITS, performance interfering thoughts) та думки, що підвищують продуктивність (PETS, performance enhancing thoughts) [12]. У СВС застосовуються моделі ABCDE та SPACE. ABCDE – це найширше використовувана модель СВС, вона застосовується тоді, коли продуктивності клієнта заважає емоційний блок, чи перешкода [13]. Модель SPACE застосовується у програмах executive-коучингу та у програмах управління стресом [14]. Модель SPACE може застосовуватись паралельно з GROW.

Дослідження ефективності СВС полегшуються наявністю суворих протоколів та планів проведення коучингу, аналогічних протоколам у КПТ. Декілька досліджень показують ефективність когнітивно-поведінкового коучингу в організаційному контексті. Так, програма СВ-орієнтованого коучингу у глобальній консалтинговій компанії показала такі результати: в учасників зросла впевненість у досягненні мети, мисленні, орієнтованому на рішення, готовності до змін, самоефективності та лідерстві. Вимірювання проводилися двічі (до старту коучингової програми та через 4 місяці після старту), для них використовувалися як кількісні, так і якісні методи. Шкали «Досягнення мети» (GAS), «Сфокусоване на рішення мислення» (SFI), «Соволодіння зі змінами» (CCS), «Самоефективність», «Шкала депресії, тривоги та стресу» мають прийнятні психометричні властивості [15].

Боузер та Саррос провели дослідження з квазіекспериментальним дизайном на базі ізраїльських компаній. 9-місячна програма executive-коучинга підвищила задоволеність власною кар'єрою у підопічних. До сильних аспектів дослідження можна віднести таке: процес коучингу проходив за єдиною моделлю, була контрольна група та використовувалися валідні та надійні інструменти вимірювання. Але при цьому стиль коучів, їхні методи та інструменти у кожній конкретній сесії могли відрізнятись, і вплив цих чинників не було враховано. Крім цього, автори сфокусовані на короткострокових ефектах коучингу (вимірювання на основі самозвітів керівників проводилися через 6-9 місяців), і не

досліджують довгострокові та об'єктивно спостерігаються результати [16].

Ще одним підходом із сімейства СВС є раціонально-емотивний коучинг. У його основі – REBT Елліс. REBT – це науково обгрунтований підхід, який довів свою ефективність у різних клінічних дослідженнях. До базових моделей цього підходу можна віднести моделі GRAPE, PRACTICE та ABC (DEFG). Модель ABCDE Елліс було розширено Драйденом до ABCDEFG спеціально для коучингу. Ця модель використовується у випадку, якщо клієнт має емоційні труднощі. Якщо ж труднощі стосуються поведінки, автор рекомендує застосовувати модель PRACTICE. Модель PRACTICE розроблено Палмером на основі теорії вирішення проблем та призначено для вирішення практичних труднощів. Вона містить ідентифікацію проблеми, постановку реалістичної мети, генерацію альтернатив, розгляд наслідків можливих рішень, розробку плану дій, реалізацію та консолідацію обраного рішення, оцінку успіху та контроль втрат.

У REBC використовуються спеціальні шкали для оцінювання: шкала управлінських раціональних та ірраціональних переконань, шкала раціональних та ірраціональних переконань співробітників, скорочене опитування, фокус на усунення вторинних емоцій (наприклад, занепокоєння про занепокоєння), здатних посилювати емоційні проблеми. Порівняльне дослідження Комса та Девід показало, що моделі PRACTICE та GROW однаково ефективні у коучингу [17].

У дослідженні з квазіекспериментальним дизайном Гілленстен та Палмер показали, що застосування REBC призводить до зниження тривоги та стресу на робочому місці [18]. Сильні аспекти цього дослідження – це квазіекспериментальний дизайн з претестами та посттестами, дослідження ефектів коучингу на робочому місці та надійні та валідні шкали для вимірювання. Однак вибірка є недостатньо великою для статистично потужного аналізу. У наступному квазіекспериментальному дослідженні на прикладі більш об'ємної вибірки показано, що в результаті проходження програми REBC у респондентів відзначається зниження рівня професійного стресу і підвищення працездатності [19]. У

дослідженні використовувалися методи самозвіту, у повному обсязі психометричні властивості шкал виміру вказано (лише альфа Кронбаха).

Девід з колегами з'ясували, що програма підвищення управлінської ефективності, що містить сесію коучинга на базі REBC позитивно впливає на продуктивність, стрес, лідерство та раціональне мислення [20]. Виміри проводилися до старту та через 6 місяців. Продуктивність вимірювалася об'єктивними показниками без використання самозвітів, що достатньо рідко зустрічається у таких дослідженнях. Проте дослідження не містило виміри для контрольної групи, і вибірка у ньому також, як та інших роботах, є достатньо скромною. Таким чином, когнітивно-поведінковий коучинг має гарне обгрунтування, найближче до наукових стандартів, використовується квазіекспериментальний дизайн, проте дослідження часто обмежені кількістю респондентів.

Ще один популярний та близький підхід – мотиваційне інтерв'ю, орієнтоване на підвищення мотивації до змін. Він добре доповнює когнітивно-орієнтовані підходи, показуючи свою результативність у роботі з клієнтами, які мають опір або амбівалентне ставлення до нових цілей. Мотиваційне інтерв'ю спирається на транстеоретичну модель зміни ДіКлементі–Дж. Прочаска із психології та психотерапії здоров'я, проте продуктивно використовується в організаційній психології [21]. Предметом роботи коуча у цьому підході є амбівалентність клієнта щодо змін своєї поведінки. Для роботи з амбівалентністю щодо зміни поведінки коуч разом з іншими коучами може використовувати як широко відомі інструменти, наприклад, техніку шкалювання (від 1 до 10), так і специфічні для цього підходу техніки, наприклад, «Порядок денний» («Agenda Mapping»), «Розмова про визнання змін» («Recognising change talk») та «Баланс змін» («Change balance Sheet»). Ця амбівалентність розглядається як відправна точка для роботи. Ефективність мотиваційного інтерв'ю для формування нових звичок та зміни поведінки щодо здоров'я багаторазово підтверджена дослідженнями. Ефективність мотиваційного інтерв'ю на робочому місці поки що представлена якісними дослідженнями окремих кейсів коучингу для британських

топ-менеджерів. Декілька кількісних досліджень показали користь від застосування мотиваційного інтерв'ю в організаційній практиці. Е. Грант показав, що рівень готовності до застосування навичок коучингу зростає з переходом від стадії pre-contemplation до стадії preparation/planning [22].

В основі іншого підходу, SF коучингу – короткострокова терапія, орієнтована на рішення (Solution Focused Brief Therapy, SFBT) Берга та де Шейзера [23; 24]. Це добре структурований підхід, орієнтований на майбутнє. Принципи коучингу, орієнтованого на рішення, є адаптовані принципи з SFBT. Предметом роботи менеджера-коуча, що використовує SF-підхід на зустрічі з підопічним, є прояснення очікувань від спільної роботи, виявлення сегментів незадоволеності у роботі, огляд того, що вже було здійснено підопічним або робиться зараз для досягнення цілей, пошук того, що можна зробити інакше. Ефективність короткострокової терапії, орієнтованої на рішення, є науково обґрунтованою. Що ж до SF коучингу, виявлено переважно методичні статті з описом окремих інструментів, моделей сесій, але недостатньо емпіричних досліджень у межах цього підходу. Таким чином, ефективність коучингу, сфокусованого на рішенні, потребує емпіричної перевірки.

Психодинамічний підхід у коучінгу увібрав у собі уявлення з трьох основних теорій: праць З. Фрейда, теорії об'єктних відносин Кляйн-Віннікота і теорії самості Кохута [25]. Він відрізняється довгостроковістю та орієнтацією на глибокий аналіз емоцій, що спирається на класичні уявлення у психоаналізі. Предметом роботи психоаналітично орієнтованого коуча стає динаміка взаємин лідера та працівників організації у контексті моделей взаємин і тих, і інших, що склалися у ранньому дитинстві. Для аналізу організаційної реальності застосовуються поняття «нарцисизм» (щодо лідера) та «перенесення». Увага коуча та клієнта зосереджена на зв'язку сьогодення із минулим, аналізі захисних механізмів, що впливають на актуальну робочу ситуацію. Проте, як зазначає Сендлер, аналіз минулих взаємозв'язків перестав бути основним шляхом роботи коуча [10]. Ефективність психоаналітично орієнтованого коучингу на сьогодні є недостатньо обґрунтованою.

Кількісні дослідження, що емпірично підтверджують ефективність підходу, з експериментальним або квазіекспериментальним дизайном, поки не було виявлено. Таким чином, когнітивно-біхевіоральний підхід у коучінгу та його варіації є найбільш опрацьованими з т. з. доведеної ефективності. Достовірність результатів досліджень у межах інших підходів обмежена застосуванням переважно якісних та опитувальних методів, невеликими вибірками, труднощами контролю побічних перемінних.

**Висновки.** Ефективність коучингу може оцінюватися на індивідуальному та організаційному рівнях. Виокремлюють також економічну та психологічну ефективність коучингу, які можуть розглядатися як рівні ефективності. Існують дві основні моделі оцінки ефективності коучингу: за результатом та за процесом. Оцінюючи «за результатом», порівнюється стан системи до і після коучингу за заданими заздалегідь параметрами. Оцінюючи «за процесом», оцінюється ефективність самого процесу коучингу, починаючи із першої зустрічі коуча із замовником. Для такої оцінки можуть використовуватися рівні моделі (наприклад, модель «годинної вежі»).

Існує значна кількість досліджень ефективності коучингу у межах окремих теоретичних підходів, однак порівняльні дослідження ефективності різних підходів досі залишаються питанням подальших досліджень. Дослідження ефективності коучингу найчастіше представлені у межах когнітивно-біхевіорального підходу, що вочевидь пов'язане із наявністю формалізованої методології. Активно розвиваються також дослідження у межах модальностей, проте дослідження ефективності ускладнюються тут значною варіативністю як процесуальних, так і побічних перемінних.

Дослідження ефективності коучингу мають низку обмежень, зумовлених особливостями самої практики: невеликі вибірки респондентів (достатньо складно забезпечити великі вибірки для тривалої індивідуальної роботи); серед методів переважають опитувальні методи та суб'єктивний зворотний зв'язок коуча, у кращому разі – квазіекспериментальний план дослідження; у дослідженнях ефективності коучингу утруднений контроль побічних

перемінних. Для достовірніших результатів необхідний розвиток кількісних та об'єктивних методів оцінки. Незважаючи на те, що коучі-практики часто спираються на припущення про наявність психофізіологічних основ ефективності коучингу, таких досліджень серед опублікованих праць поки що не виявлено. Очевидно, це є перспективним напрямком досліджень у цій галузі. Проведений аналіз дозволяє запропонувати перспективні напрямки досліджень ефективності коучингу: використання поєднання

кількісних та якісних методів дослідження; порівняльні дослідження ефективності різних теоретичних підходів та шкіл коучингу; дослідження психофізіологічних механізмів ефективності коучингу за допомогою інструментальних методів; пошук перемінних, що найбільш точно відповідають цілям вимірювання ефективності коучингу. Перспективним напрямком є також розробка загальної моделі дослідження ефективності коучингу, що містить усі проаналізовані вище рівні та методології.

### Список використаних джерел

1. Palmer S., Whybrow A. (2006) The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society. *International Coaching Psychology Review*. Vol. 1. № 1. Pp. 5-11.
2. Grant A. (2012) ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol. 5. №2. Pp. 74-85. DOI:10.1080/17521882.2012.672438
3. Clutterbuck D., Megginson D. (2005) *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 180 p.
4. Jones R., Woods S., Guillaume Y. (2016) The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 89. №2. Pp. 249-277. DOI:10.1111/joop.12119
5. Leedham M. (2005) The coaching scorecard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 3. №2. Pp. 30-44.
6. Lawrence P., Whyte A. (2014) Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Vol. 7. №1. Pp. 4-17. DOI:10.1080/17521882.2013.811694
7. Graf E-M., Dionne F. (2021) Coaching research in 2020. About destinations, journeys and travellers. *International Coaching Psychology Review*. Vol. 16. №2. Pp. 6-21.
8. Perspectives on effective coaching by those who have been coached / A.Carter, A. Blackman, B.Hicks, M.Williams, R.Hay. *International Journal of Training and Development*. 2017. Vol. 21. № 2. Pp. 73-91. DOI:10.1111/ijtd.12098
9. Analysis of executive coaching effectiveness: A study from the coachee perspective. Management Letters / E.Albizu, I.Rekalde, J.Landeta, P.Ferrín. *Cuadernos de Gestión*. 2019. Vol. 19. № 2. Pp. 33-52. DOI:10.5295/cdg.170876ea
10. Sandler K. (2011) This way out. *Coaching at work*. Vol. 6. №6. Pp. 3135.
11. Palmer S., Whybrow A. (eds.) (2019) *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioners*. New York: Routledge. 599 p.
12. Neenan M., Palmer S. (2012) *Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence-based approach*. London: Routledge. 272 p. DOI:10.4324/9780203144404
13. Skews R., Palmer S. (2021) Coaching psychology approaches and models. In O'Riordan S., Palmer S. (eds.), *Introduction to Coaching Psychology*. London: Routledge. 248 p.
14. Edgerton N., Palmer S. (2005) SPACE: A psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management. *The Coaching Psychologist*. Vol. 2. № 2. Pp. 25-31.
15. Grant A. (2014) The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*. Vol. 14. №2. Pp. 258-280. DOI:10.1080/14697017.2013.805159
16. Bozer G., Sarros J. (2012) Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context [Електронний ресурс] // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 10. №1. Pp. 1432. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2012-08455-003> (дата обращения: 01.03.2022).
17. David O. (2019) REBT in coaching // *Advances in REBT: Theory, practice, research, measurement, prevention and promotion* / Eds. M.E. Bernard, W. Dryden. Springer Nature Switzerland AG. Pp. 267-287. DOI:10.1007/978-3-319-93118-0\_12
18. *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioners* / Ed. S.Palmer, A.Whybrow. New York: Routledge, 2019. 599 p.
19. Palmer S., Whybrow A. (2019) *Handbook of Coaching Psychology*. London: Routledge. 599 p. DOI:10.4324/9781315820217

20. David O., Ionicioiu I., Imbarus C., Sava F. (2016) Coaching banking managers through the financial crisis: Effects on stress, resilience, and performance. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavioral Therapy*. Vol. 34, no. 4, pp. 267-281. DOI:10.1007/s10942-016-0244-0
21. Krebs P., Norcross J., Nicholson J., Prochaska J. (2019) Stages of Change. In Norcross J.C., Wampold B.E. (eds.), *Psychotherapy relationships that work: Evidence-based therapist responsiveness* / Eds. J.C. Norcross, B.E. Wampold. Oxford University Press. Pp. 296-328. DOI:10.1093/med-psych/9780190843960.003.0010
22. Grant A. (2010) It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*. Vol. 10. №1. Pp. 61-77. DOI:10.1080/14697010903549440
23. Berg I., De Jong P. (2002) *Interviewing for solutions*. California: Brooks/Cole. 336 p.
24. *More Than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy* / S.Shazer, Y.Dolan, H.Korman, T.Trepper, E.Mccollum, I.Berg. New York: Routledge, 2021. 200 p.
25. Christopoulou G. (2018) The Psychodynamic Approach to Executive Coaching. *Journal of Regional Socio-Economic Issues*. Vol. 8. Special Issue 1. Pp. 39-45.

#### Summary

**Balabushka Ie.** *Candidate of Psychological Sciences, Senior Lecturer of the Department of Military Political Science, Faculty of Postgraduate Education, VI KNU named after Taras Shevchenko*

**Shulga N** *Boryspil Faculty of Municipal Management at the Interregional Academ of Personnel Management*

### COACHING TECHNOLOGIES AS A MEANS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT CRISIS PREVENTION: THE PROBLEM OF PERFORMANCE ASSESSMENT

**Introduction.** *The lack of systematic research on the effectiveness of coaching leads to skepticism about it as a supportive practice. The few studies devoted to the effectiveness of coaching use mainly sociological or economic tools. In those organizations where coaching is conducted, it is most often conducted by internal coaches. There are far fewer studies on the effectiveness of individual coaching, as it is difficult to collect a statistically significant sample for such studies. This especially applies to studies of the effectiveness of coaching technologies as a means of preventing crises in the professional development of employees.*

**Purpose** *is analysis of modern coaching technologies as a means of preventing professional development crises in the aspect of evaluating their effectiveness.*

**Methods** – *content-analysis.*

**Originality.** *Research on the effectiveness of coaching has a number of limitations due to the specifics of the practice itself: small samples of respondents (it is quite difficult to provide large samples for long-term individual work); among the methods, survey methods and subjective feedback from the coach prevail, at best – a quasi-experimental research plan; in studies of the effectiveness of coaching, it is difficult to control side variables. For more reliable results, the development of quantitative and objective evaluation methods is necessary. Despite the fact that coaching practitioners often rely on assumptions about the presence of psychophysiological bases of coaching effectiveness, such studies have not yet been identified among published works. Obviously, this is a promising direction of research in this field.*

**Conclusion.** *There are two main models for evaluating the effectiveness of coaching: by the result and by the process. Evaluating "by the result", the state of the system before and after coaching is compared according to pre-set parameters. Evaluating "by process" evaluates the effectiveness of the coaching process itself, starting from the first meeting between the coach and the customer. Level models (for example, the "clock tower" model) can be used for such an assessment. There is a significant amount of research on the effectiveness of coaching within individual theoretical approaches, but comparative studies of the effectiveness of different approaches are still a matter for further research. Research on the effectiveness of coaching is most often presented within the framework of a cognitive-behavioral approach, which is obviously related to the presence of a formalized methodology. Studies within modalities are also actively developing, but effectiveness studies are complicated here by the significant variability of both procedural and side variables.*

**Key words:** *coaching technologies; crisis prevention; professional development; efficiency; cognitive-behavioral approach.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.  
Received/Поступила: 16.05.23.