

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.43.93.082

Коммуникации в коучинг-менеджменте: подходы, принципы и влияние на организационную эффективность

Дмитриев Антон Геннадиевич

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Белов Алексей Евгеньевич

Аспирант,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: lexaa371@mail.ru

Романников Александр Николаевич

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;
e-mail: diplom-mmve@mail.ru

Аннотация

В современных организациях коучинг-менеджмент становится ключевым инструментом управления, направленным на развитие сотрудников, усиление их вовлечённости и повышение эффективности бизнес-процессов. Одним из центральных аспектов этого подхода являются коучинговые коммуникации, способствующие созданию продуктивной рабочей среды, основанной на доверии, партнёрстве и осознанности. В данной статье рассматриваются основные подходы и принципы построения коучинговых коммуникаций, их влияние на индивидуальную и командную эффективность, а также роль в достижении стратегических целей организации. Особое внимание уделяется анализу экономико-математической модели, позволяющей оценить влияние коучинговых коммуникаций на организационную эффективность через такие показатели, как вовлечённость сотрудников, текучесть кадров и производительность труда. Кроме того, в статье анализируются возможные риски и ограничения коучинговых коммуникаций, включая сопротивление сотрудников, нехватку подготовки у руководителей и влияние корпоративной культуры. Выводы статьи могут быть полезны руководителям, HR-специалистам и исследователям в области менеджмента, заинтересованным в развитии коучинговых подходов для повышения эффективности управления.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриев А.Г., Белов А.Е., Романников А.Н. Коммуникации в коучинг-менеджменте: подходы, принципы и влияние на организационную эффективность // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 1А. С. 803-814. DOI: 10.34670/AR.2025.43.93.082

Ключевые слова

Коучинг-менеджмент, коучинговые коммуникации, организационная эффективность, корпоративная культура, лидерство, коммуникации, коучинг, коучинговый стиль управления.

Введение

Актуальность исследования темы коммуникаций в коучинг-менеджменте обусловлена изменениями, происходящими в современном деловом мире. Компании сталкиваются с необходимостью адаптироваться к динамичным изменениям рыночной среды, высоким ожиданиям сотрудников и новым требованиям к лидерству. В этих условиях традиционные подходы к управлению, основанные на директивном стиле, теряют свою эффективность. Всё чаще организации стремятся внедрять методы управления, которые ориентированы на раскрытие потенциала сотрудников, развитие их самостоятельности и вовлечённости в достижение стратегических целей компании. Коучинг-менеджмент, как современная управленческая практика, представляет собой инструмент для повышения продуктивности, улучшения командной работы и формирования организационной культуры, способствующей непрерывному развитию. В центре этого подхода находятся коммуникации, которые позволяют не только наладить эффективное взаимодействие между руководителями и сотрудниками, но и создать среду доверия, открытости и взаимопонимания. В условиях роста многообразия рабочих коллективов и увеличения числа удалённых форматов работы, правильно выстроенные коммуникации становятся одним из ключевых факторов организационного успеха. Тема также приобретает особую значимость в свете растущей конкуренции за таланты. Современные сотрудники ожидают от руководителей не только постановки задач, но и поддержки в профессиональном и личностном развитии. Руководители, использующие коучинговый подход в коммуникациях, способны выстраивать более доверительные отношения с коллективом, что повышает удовлетворённость работой и снижает текучесть кадров. Важным аспектом становится и влияние таких коммуникаций на формирование командного взаимодействия. Эффективно выстроенные коучинговые коммуникации помогают устранить внутренние барьеры, способствуют совместному поиску решений и повышают уровень сплочённости команд. Исследование принципов и подходов коучинговых коммуникаций в менеджменте также актуально с точки зрения внедрения изменений в организациях поскольку современные компании часто сталкиваются с необходимостью трансформации бизнес-процессов и структур, что требует высокого уровня вовлечённости и адаптивности сотрудников. Коучинг-менеджмент, благодаря своей способности создавать гибкую и поддерживающую среду, может значительно облегчить этот процесс. Таким образом, изучение влияния коучинговых коммуникаций на организационную эффективность является важной научной и практической задачей, способной внести значительный вклад в развитие современного управления.

Целью данной научной статьи является исследование коммуникаций в коучинг-менеджменте как ключевого инструмента управления, направленного на развитие сотрудников,

улучшение командного взаимодействия и повышение организационной эффективности.

Объект исследования: коучинг-менеджмент как современный подход к управлению в организации.

Предмет исследования: коммуникации в коучинг-менеджменте, их подходы, принципы и влияние на эффективность организационного взаимодействия и результаты.

Литературный обзор

В последние годы коучинг привлекает значительное внимание исследователей и практиков управления благодаря своей способности повышать эффективность организаций через развитие персонала и совершенствование коммуникаций. Коучинг рассматривается как современный метод консультирования и наставничества, направленный на раскрытие внутреннего потенциала сотрудников и достижение поставленных целей. В статье Татосян Е.А. подчёркивается, что коучинг способствует решению проблем как отдельного человека, так и организации в целом, предлагая новую модель развития руководителей органов государственной власти. [Татосян, 2017]

Эффективность коучинга во многом определяется качеством коммуникаций между коучем и коучи. Антонова Н.В. и Наумцева Е.А. анализируют проблему эффективности коучинга с позиции психологии коучинга, отмечая, что успешное взаимодействие в коучинговом процессе способствует повышению психологического благополучия и результативности как в личной, так и в профессиональной сферах [Антонова, Наумцева, 2022].

Влияние коучинга на производительность исследовано в статье Громовой Н.В., Дмитриева А.Г. «Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда» рассмотрены различные подходы к управлению производительностью на уровне организации в том числе и коучинг, что на данный момент является особенно актуальным ввиду сложной экономической ситуации в России, которая вынуждает современные отечественные компании искать новые пути развития и повышения эффективности бизнеса [Громова, Дмитриев, 2024].

В дополнение к ранее рассмотренным источникам, значимый вклад в изучение коучинга как эффективной социальной технологии внесла работа С.И. Капицы. В своей статье автор проводит социологический анализ применения коучинга для формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций. Он подробно рассматривает определения коучинга, классификацию его видов, а также отличия от бизнес-консультирования, тренинга, наставничества и психотерапии. Особое внимание уделено условиям проведения коучинга и принципам внедрения коуч-менеджмента в организационную практику [Капица, 2009].

Дмитриев А.Г. Впервые вводит понятие коучинг-менеджмент как новую управленческую категорию, объединяющую элементы коучинга и традиционного менеджмента для повышения эффективности управления в организациях [Дмитриев, 2024].

Джули Стар в книге "Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга" предлагает всесторонний обзор методов и техник коучинга, акцентируя внимание на развитии навыков эффективной коммуникации. Автор рассматривает различные модели и подходы, которые могут быть применены в организационном контексте для улучшения взаимодействия между руководителями и сотрудниками [Стар, 2018].

Таким образом, современные исследования подтверждают, что интеграция коучинговых

подходов в управленческую практику способствует улучшению коммуникаций внутри организации, развитию персонала и повышению общей эффективности. Однако остаётся необходимость в дальнейшем изучении специфических механизмов и условий, при которых коучинг оказывает наибольшее положительное влияние на организационные процессы

Методы исследования

Для достижения целей исследования и проверки поставленных гипотез используются следующие методы: проведен анализ современных научных трудов, статей и публикаций, посвященных коучинг-менеджменту и организационным коммуникациям; изучены подходы, принципы и концептуальные основы коучинговых коммуникаций, а также их влияние на развитие сотрудников и достижение организационных целей; рассматриваются взаимосвязи между коучинговыми коммуникациями, организационными процессами и показателями эффективности; анализируется, как коучинг влияет на общую стратегию управления и корпоративную культуру. Данный комплекс методов позволяет провести исследование на теоретическом и эмпирическом уровнях, обеспечивая всесторонний подход к изучению коммуникаций в коучинг-менеджменте и их роли в повышении организационной эффективности.

Теоретические основы коммуникаций в коучинг-менеджменте

Коучинг-менеджмент представляет собой современный подход к управлению, основанный на идее раскрытия потенциала сотрудников и команд через целенаправленное использование коучинговых инструментов и методов. Важнейшей составляющей этого подхода являются коммуникации, которые выступают как средство и одновременно как результат применения коучингового стиля управления. Коммуникации в коучинг-менеджменте — это профессиональный подход к взаимодействию внутри организации, направленный на повышение её эффективности, развитие сотрудников и формирование культуры постоянного улучшения они формируют корреляцию между индивидуальными целями сотрудников и стратегическими целями компании и поддерживают их синхронизацию. Специфической особенностью коучинговых коммуникаций является их осознанность, структурированность и ориентация на развитие. В отличие от традиционных управленческих моделей, где коммуникации преимущественно направлены на передачу информации, контроль и выполнение задач, в коучинговом подходе коммуникации рассматриваются как процесс взаимодействия, способствующий росту ответственности, мотивации и производительности труда персонала. Руководитель, выступающий в роли коуча, стремится к созданию диалога, в котором сотрудник может самостоятельно находить решения и осознавать свою ответственность за результаты.

Важным теоретическим основанием коучинговых коммуникаций является идея партнёрства, при которой отсутствует жёсткая иерархия, свойственная традиционным моделям управления. Вместо этого коммуникации строятся на принципах равенства, где руководитель и сотрудник находятся в партнерских отношениях, что позволяет создавать безопасную среду, в которой сотрудники так же чувствуют себя вовлечёнными в процесс, их мнение учитывается, а идеи принимаются всерьёз.

Одной из ключевых концепций, лежащих в основе коучинговых коммуникаций, является теория трансформационного лидерства, в которой подчеркнута необходимость вдохновения,

мотивации и индивидуального подхода к каждому сотруднику. В коучинговых коммуникациях руководитель помогает сотрудникам не только осознать их профессиональные задачи, но и сформировать более глубокое понимание их роли в достижении стратегических целей компании. Через вопросы, направленные на исследование внутренних ресурсов и внешних возможностей, сотрудники начинают рассматривать свои задачи в более широком контексте. Принципиальным моментом в теории коммуникаций коучинг-менеджмента является акцент на осознанности. Руководитель стремится помочь сотрудникам понять не только текущие задачи, но и их глубинные причины, связи и последствия, а это достигается путем использования техники активного слушания, которая предполагает полную концентрацию на собеседнике, восприятие не только слов, но и эмоций, а также предоставление пространства для выражения мыслей. Коучинговые коммуникации фокусируются на развитии способности сотрудника принимать осознанные решения, анализировать свои действия и видеть пути дальнейшего улучшения.

Особую роль в теории коучинговых коммуникаций играет концепция обратной связи, которая отличается от традиционной критики или оценки, характерной для директивного управления. В коучинговом подходе обратная связь направлена на поддержку и развитие. Она даётся в конструктивной форме, с акцентом на позитивные стороны и возможные точки роста. Такое взаимодействие создаёт у сотрудника ощущение безопасности, что мотивирует его к открытой коммуникации и большей ответственности за собственное развитие.

Фундаментальными теоретическими принципами коучинговых коммуникаций также являются прозрачность и целенаправленность. Прозрачность подразумевает открытость в обсуждении задач, целей и ожиданий. Руководитель делится информацией, касающейся стратегического направления компании, и помогает сотрудникам понимать их вклад в достижение общих целей. Целенаправленность предполагает использование коммуникаций для достижения конкретных результатов, что проявляется через постановку чётких целей, согласование ожиданий и планирование действий.

Коучинговые коммуникации также базируются на идее системного мышления. Сотрудники рассматриваются как неотъемлемая часть организации, где их действия влияют на общее функционирование системы. Руководитель в своей коммуникации подчеркивает связи между индивидуальными целями сотрудника, командными задачами и стратегией компании. Это помогает сотрудникам видеть свою значимость и понимать, как их вклад влияет на общий успех.

Таким образом, коммуникации в коучинг-менеджменте объединяют в себе элементы психологических, управленческих и социальных теорий и акцентируют внимание на развитии личности, создании равноправного взаимодействия и ориентации на долгосрочный результат. Данные принципы создают основу для формирования продуктивной организационной среды, в которой сотрудники и команды могут не только эффективно работать, но и развиваться.

Влияние коучинговых коммуникаций на организационную эффективность

Коучинговые коммуникации играют ключевую роль в повышении организационной эффективности, так как они формируют благоприятную среду для раскрытия потенциала сотрудников, укрепления командного взаимодействия и достижения стратегических целей. Их влияние проявляется на нескольких уровнях: индивидуальном, командном и организационном. Рассмотрение этих аспектов позволяет понять, как внедрение коучингового подхода к

коммуникациям меняет организацию в целом.

На индивидуальном уровне коучинговые коммуникации способствуют повышению вовлечённости сотрудников и развитию их компетенций. В основе этого эффекта лежит подход, ориентированный на человека, где каждый сотрудник воспринимается как ценный актив организации. Руководитель-коуч помогает сотруднику осознать свои сильные стороны, определить зоны роста и поставить реалистичные, но амбициозные цели. Это достигается через мощные вопросы, активное слушание и конструктивную обратную связь. Например, обсуждение профессиональных задач с акцентом на развитие стимулирует сотрудника не только улучшать свои текущие результаты, но и осваивать новые навыки. В результате сотрудники становятся более мотивированными и ориентированными на саморазвитие, что положительно отражается на их производительности.

На командном уровне коучинговые коммуникации укрепляют взаимодействие и повышают эффективность работы группы. Этот подход способствует устранению барьеров в общении между членами команды, улучшает взаимопонимание и усиливает чувство общей ответственности за результаты. Руководитель-коуч создаёт условия для открытых и прозрачных обсуждений, где каждый участник команды имеет возможность высказать своё мнение и внести вклад в общее дело. Такой стиль взаимодействия не только улучшает внутреннюю коммуникацию в команде, но и способствует решению конфликтов на ранних стадиях, предотвращая их негативное влияние на производительность. В результате команды становятся более сплочёнными, креативными и устойчивыми к стрессу.

Коучинговые коммуникации также оказывают значительное влияние на стратегический уровень организации. Прозрачность и открытость, характерные для этого подхода, способствуют более точному донесению стратегических целей компании до каждого сотрудника. Руководитель-коуч помогает сотрудникам понять их роль в достижении этих целей, связывая индивидуальные задачи с более широким контекстом. Это укрепляет у сотрудников чувство сопричастности и значимости, что повышает их лояльность и усиливает их вклад в общие результаты.

Важным аспектом организационной эффективности является снижение текучести кадров, что также связано с использованием коучинговых коммуникаций. Когда сотрудники чувствуют, что их мнение ценится, а их профессиональное развитие поддерживается, они становятся более удовлетворёнными своей работой и реже рассматривают возможность смены работодателя. Организации, где используется коучинг-менеджмент, демонстрируют более высокую степень удержания сотрудников, что позволяет сократить затраты на подбор и обучение нового персонала.

Коучинговые коммуникации способствуют улучшению качества принимаемых решений. В отличие от директивного стиля управления, где решения принимаются исключительно руководителем, коучинговый подход предполагает вовлечение сотрудников в этот процесс. Совместное обсуждение проблем и путей их решения позволяет учитывать больше точек зрения и опыта, что делает решения более обоснованными и практичными. Это особенно актуально в условиях быстро меняющихся внешних обстоятельств, где гибкость и адаптивность становятся ключевыми факторами успеха.

Одним из важнейших результатов внедрения коучинговых коммуникаций является формирование доверительной организационной культуры. Руководитель, использующий коучинговый подход, демонстрирует открытость, готовность выслушивать и учитывать мнение сотрудников. Это создаёт атмосферу доверия, где сотрудники чувствуют себя свободными в

выражении своих идей и предложений. Такая культура стимулирует инновации, повышает креативность и позволяет организации адаптироваться к вызовам внешней среды.

Наконец, коучинговые коммуникации положительно влияют на общий уровень эмоционального интеллекта внутри организации. Активное слушание, конструктивная обратная связь и фокус на развитии помогают сотрудникам лучше понимать свои эмоции и эмоции коллег, что улучшает качество их взаимодействия. Это, в свою очередь, способствует снижению уровня стресса, повышению удовлетворённости работой и улучшению общего климата в коллективе.

Экономико-математическая модель оценки влияния коучинговых коммуникаций на организационную эффективность

Для оценки влияния коучинговых коммуникаций на организационную эффективность разработаем модель, которая связывает ключевые показатели эффективности (KPI) организации с переменными, отражающими степень применения коучинговых коммуникаций.

Организационная эффективность (E) зависит от ряда факторов, среди которых важное место занимают коучинговые коммуникации. Для построения модели определим следующие переменные:

E — организационная эффективность (интегральный показатель, выраженный через производительность труда, прибыль, уровень удовлетворенности сотрудников и текучесть кадров).

C — уровень применения коучинговых коммуникаций (оценка по анкете или шкале, включающей параметры: частота обратной связи, качество взаимодействия, вовлеченность сотрудников в принятие решений).

W — уровень вовлеченности сотрудников (оценка через опросники или 360-градусную обратную связь, выражается в баллах от 0 до 100).

S — текучесть кадров (процентное значение, обратный показатель стабильности персонала).

P — производительность труда (выручка или добавленная стоимость на одного сотрудника, измеряется в денежных единицах).

F — частота обратной связи (количество обратных связей от руководителя сотрудникам за период).

I — инвестиции в коучинговые программы (расходы на обучение, внедрение коучинга и поддержание практик, выраженные в денежных единицах).

Для оценки организационной эффективности введём линейную регрессионную зависимость:

$$E = \beta_0 + \beta_1 C + \beta_2 W + \beta_3 S + \beta_4 P + \varepsilon \quad (1)$$

где:

β_0 — свободный член модели.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ — коэффициенты влияния соответствующих факторов.

ε — случайная ошибка.

Уровень применения коучинговых коммуникаций (CC) можно разложить на отдельные компоненты для уточнения модели:

(2)

$$C = \gamma_1 F + \gamma_2 I + \gamma_3 W$$

где:

$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ - коэффициенты влияния соответствующих факторов.

Для оценки коэффициентов β и γ необходимо провести эмпирическое исследование. Данные можно собрать через опросы сотрудников для оценки вовлеченности и применения коучинговых коммуникаций, анализ HR-данных для определения текучести кадров, финансовые показатели для оценки производительности труда, мониторинг управленческих практик для оценки частоты обратной связи.

Для анализа данных можно использовать множественную линейную регрессию. Разработанная модель позволяет организации:

- Оценить текущий уровень влияния коучинговых коммуникаций на ключевые показатели эффективности.
- Определить, какие факторы (например, частота обратной связи или инвестиции в коучинг) требуют усиления для достижения максимального эффекта.
- Спрогнозировать изменения в эффективности (ЕЕ) при изменении отдельных параметров (например, увеличении частоты обратной связи или вовлечённости сотрудников).

Риски и ограничения коучинговых коммуникаций

Несмотря на многочисленные преимущества коучинговых коммуникаций, их использование в управлении не лишено рисков и ограничений, которые могут повлиять на их эффективность и восприятие внутри организации. Эти аспекты важно учитывать при внедрении коучинг-менеджмента, чтобы минимизировать возможные проблемы и повысить вероятность успешного применения данного подхода.

Одним из ключевых рисков является недостаточная подготовка руководителей к роли коуча. Коучинговый подход требует от руководителя владения специфическими навыками, такими как активное слушание, формулирование мощных вопросов, управление обратной связью и эмпатия. Однако многие руководители привыкли работать в директивной манере и не обладают необходимой квалификацией для перехода к коучинговому стилю взаимодействия. Это может привести к снижению доверия сотрудников и восприятию коучинговых коммуникаций как поверхностного или формального процесса. Без должного обучения и практики коучинговые методы могут быть использованы неэффективно или неадекватно, что снижает их ценность.

Ещё одним ограничением является сопротивление со стороны сотрудников. Не все сотрудники готовы воспринимать коучинговый стиль управления, особенно если ранее они привыкли к жёстким иерархическим структурам. Для некоторых сотрудников отсутствие директивных указаний может вызывать чувство неуверенности или нехватки контроля со стороны руководства. В результате они могут воспринимать коучинговые коммуникации как попытку переложить ответственность за решения исключительно на них. Это особенно актуально для тех сотрудников, которые не обладают достаточной самостоятельностью или уверенностью в своих силах.

Организационная культура также может выступать ограничивающим фактором. В компаниях с авторитарным стилем управления внедрение коучинговых коммуникаций может

столкнуться с сопротивлением не только со стороны сотрудников, но и со стороны других руководителей. Такие организации часто воспринимают коучинг как нечто несовместимое с существующими бизнес-процессами. В результате коучинговый подход может остаться на уровне отдельных инициатив, не получив системного развития.

Риск несоответствия ожиданий также представляет собой значительную проблему. Внедрение коучинговых коммуникаций часто ассоциируется с быстрыми и заметными изменениями в эффективности сотрудников и организаций. Однако результаты коучинга обычно проявляются в долгосрочной перспективе, так как требуют времени для изменения поведения, развития навыков и формирования новой корпоративной культуры. Если ожидания организации или сотрудников не совпадают с реальностью, это может привести к разочарованию и снижению доверия к коучинговому подходу.

Ещё одним важным аспектом является ограниченность ресурсов. Коучинговые коммуникации требуют значительных временных и финансовых вложений. Организациям может быть сложно выделить необходимое время для проведения коучинговых сессий, особенно в условиях высокой загрузки сотрудников. Кроме того, привлечение внешних профессиональных коучей или обучение внутренних менеджеров требует финансовых затрат, что не всегда возможно для небольших компаний или организаций с ограниченными бюджетами.

Особое внимание следует уделить риску некорректного применения коучинговых методов. Если руководитель не соблюдает баланс между поддержкой и вызовом, это может привести к негативным последствиям. Чрезмерная поддержка без стимулирования сотрудников к самостоятельному поиску решений может создать атмосферу излишней комфортности, в то время как чрезмерный акцент на вызовах без должной поддержки может повысить уровень стресса и тревожности среди сотрудников. В обоих случаях эффективность коучинговых коммуникаций снижается, а их восприятие становится негативным.

Наконец, следует учитывать влияние организационных изменений на успешность коучингового подхода. В условиях нестабильности, таких как реструктуризация, сокращения или кризисы, сотрудники могут быть менее открыты к коучинговым коммуникациям. В таких ситуациях коучинг может восприниматься как неактуальный или даже как отвлекающий фактор. Это особенно важно для организаций, находящихся в условиях постоянного давления на результаты, где время на развитие сотрудников часто воспринимается как роскошь.

Таким образом, риски и ограничения коучинговых коммуникаций являются важной составляющей, которую необходимо учитывать при внедрении коучинг-менеджмента. Они включают в себя недостаток подготовки руководителей, сопротивление сотрудников, несовместимость с культурой организации, ограниченность ресурсов, несоответствие ожиданий и возможные проблемы при некорректном использовании коучинговых методов. Однако с помощью тщательного планирования, обучения и адаптации коучингового подхода к специфике организации эти риски можно минимизировать, обеспечив успешную реализацию коучинг-менеджмента.

Заключение

Коучинговые коммуникации представляют собой один из наиболее эффективных подходов к взаимодействию внутри организации, способствуя развитию сотрудников, улучшению командного взаимодействия и достижению стратегических целей. В основе коучинг-

менеджмента лежат принципы осознанности, партнёрства и развития, которые формируют новую модель управления, основанную на равноправии, открытости и доверии. Эти принципы превращают коммуникацию из инструмента передачи информации в средство развития потенциала сотрудников и создания благоприятной организационной культуры. Исследование показало, что применение коучинговых коммуникаций оказывает положительное влияние на ключевые аспекты организационной эффективности. На индивидуальном уровне это выражается в повышении мотивации, вовлечённости и профессионального роста сотрудников. Руководитель, выступающий в роли коуча, создаёт условия, при которых каждый сотрудник может осознать свои сильные стороны, выявить зоны для развития и активно участвовать в достижении целей организации. В результате сотрудники становятся более самостоятельными, ответственными и продуктивными, что прямо влияет на результаты их работы. На уровне команд коучинговые коммуникации способствуют устранению барьеров в общении, улучшению взаимодействия и повышению общей сплочённости. Руководитель-коуч помогает команде вырабатывать коллективные решения, эффективно управлять конфликтами и находить пути к достижению синергии. Это улучшает качество работы команды, позволяет быстрее адаптироваться к изменениям и повышает устойчивость к внешним вызовам. На стратегическом уровне коучинговые коммуникации укрепляют организационную культуру, делая её более гибкой, инновационной и ориентированной на развитие. Прозрачность и открытость в коммуникациях обеспечивают сотрудникам чёткое понимание их роли в достижении целей компании, что повышает их лояльность и приверженность. Организация, внедряющая коучинг-менеджмент, демонстрирует снижение текучести кадров, рост производительности труда и улучшение общей конкурентоспособности. Однако исследование также выявило риски и ограничения применения коучинговых коммуникаций. Среди них выделяются недостаточная подготовка руководителей, сопротивление сотрудников, ограниченность ресурсов и риск несоответствия ожиданий. Эти факторы подчеркивают необходимость тщательной подготовки и планирования процесса внедрения коучинговых подходов. Важно учитывать, что коучинг-менеджмент требует не только обучения руководителей, но и формирования новой культуры взаимодействия в организации.

Библиография

1. Антонова, Н. В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н. В. Антонова, Е. А. Наумцева // Современная зарубежная психология. — 2022. — Т. 11, № 1. — С. 94–103.
2. Громова, Н. В. Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда / Н. В. Громова, А. Г. Дмитриев // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. — 2024. — № 2. — С. 179-184.
3. Дмитриев А.Г. Коучингменеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 283-291.
4. Дмитриев, А. Г. О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде / А. Г. Дмитриев // Современная конкуренция. — 2024. — Т. 18, № 6(102). — С. 19-35. — DOI 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35.
5. Капица, С. И. Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций / С. И. Капица // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — 2009. — № 101. — С. 262–269.
6. Митрофанова С.Н. Коучинг - вершина управленческого профессионализма руководителя в работе с людьми // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2012. — № 1. — с. 170-174.
7. Коннова Е., Огнев А. Что такое коучинг для бизнеса // Управление персоналом. 2003. № 2
8. Сенге, П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 408 с.

9. Стар, Д. Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Стар ; пер. с англ. — М.: Эксмо, 2018. — 416 с.
10. Татосян, Е. А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е. А. Татосян // *Leadership and Management*. — 2017. — Т. 4, № 2. — С. 85- 98
11. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности : новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность / Д. Уитмор ; Джон Уитмор. — 3-е изд. — Москва : Международная акад. корпоративного упр. и бизнеса, 2008. — 161 с.
12. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления // *Управление персоналом*. 2003. № 1.

Coaching Communications in Management: Approaches, Principles and Impact on Organizational Effectiveness

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of Organizational Management Department,
Moscow Financial-Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Aleksei E. Belov

Postgraduate Student,
Organizational Management Department,
Moscow Financial-Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: lexaa371@mail.ru

Aleksandr N. Romannikov

PhD in Economics, Associate Professor,
Organizational Management Department,
Moscow Financial-Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: diplom-mmve@mail.ru

Abstract

In modern organizations, coaching management has become a key leadership tool aimed at employee development, enhancing engagement, and improving business process efficiency. A central aspect of this approach is coaching communications that foster a productive work environment based on trust, partnership, and mindfulness. This article examines the main approaches and principles of building coaching communications, their impact on individual and team effectiveness, and their role in achieving organizational strategic goals. Special attention is given to analyzing an economic-mathematical model that evaluates the impact of coaching communications on organizational effectiveness through metrics such as employee engagement, staff turnover, and labor productivity. Additionally, the article discusses potential risks and

limitations of coaching communications, including employee resistance, managers' lack of training, and corporate culture influences. The findings may benefit executives, HR professionals, and management researchers interested in developing coaching approaches to enhance management effectiveness.

For citation

Dmitriev A.G., Belov A.E., Romannikov A.N. (2025) Kommunikatsii v kouching-menedzhmente: podkhody, printsipy i vliyanie na organizatsionnyuyu effektivnost [Coaching Communications in Management: Approaches, Principles and Impact on Organizational Effectiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (1A), pp. 803-814. DOI: 10.34670/AR.2025.43.93.082

Keywords

Coaching management, coaching communications, organizational effectiveness, corporate culture, leadership, communications, coaching, coaching leadership style.

References

1. Antonova, N. V. The problem of coaching effectiveness: research within the framework of coaching psychology / N. V. Antonova, E. A. Naumtseva // *Modern foreign psychology*. - 2022. - Vol. 11, No. 1. - P. 94-103.
2. Gromova, N. V. Technology of development and practical implementation of programs in the field of labor productivity management / N. V. Gromova, A. G. Dmitriev // *Forging and stamping production. Processing of materials by pressure*. - 2024. - No. 2. - P. 179-184.
3. Dmitriev A. G. Coaching management as a management category // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2024. Vol. 14, No. 7A. P. 283-291.
4. Dmitriev, A. G. On a systematic approach to the use of coaching management by organizations in a modern competitive environment / A. G. Dmitriev // *Modern competition*. - 2024. - Vol. 18, No. 6 (102). - P. 19-35. - DOI 10.37791 / 2687-0657-2024-18-6-19-35.
5. Kapitsa, S. I. Coaching as a new effective social technology for the formation of labor motivation and corporate behavior of employees of modern organizations / S. I. Kapitsa // *Bulletin of the Russian State Pedagogical University named after A. I. Herzen*. - 2009. - No. 101. - P. 262-269.
6. Mitrofanova S. N. Coaching - the pinnacle of managerial professionalism of a leader in working with people // *Proceedings of Bratsk State University. Series: Economics and Management*. - 2012. - No. 1. - p. 170-174.
7. Konnova E., Ognev A. What is coaching for business // *Personnel management*. 2003. No. 2
8. Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Self-Learning Organization* / P. Senge; trans. from English. - M.: Olimp-Business, 2003. - 408 p.
9. Star, D. *Coaching. A Complete Guide to the Methods, Principles and Skills of Personal Coaching* / D. Star; trans. from English. - M.: Eksmo, 2018. - 416 p.
10. Tatosyan, E. A. Application of coaching as a new model for the development of heads of government bodies / E. A. Tatosyan // *Leadership and Management*. - 2017. - V. 4, No. 2. - P. 85-98
11. Whitmore, D. *High Performance Coaching: A New Management Style, People Development, High Performance* / D. Whitmore; John Whitmore. - 3rd ed. - Moscow: International Academy of Corporate Management and Business, 2008. - 161 p.
12. Khamaganova S. Coaching as a Management Style // *Personnel Management*. 2003. No. 1.