

UOT 3.33.331

**Mirzəbala Poladov**  
Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universitetinin  
elmlər doktoru proqramı üzrə doktorantı  
e-mail: mirze.poladov@list.ru

## ƏMƏK MÜNƏSİBƏTLƏRİNİN İNKİŞAFINDA İŞ YERİNDƏ KOUÇİNQ VƏ ONUN TƏSİRLƏRİ

### *Xülasə*

*XXI əsrin əvvəllərindən bəri bir çox şirkət İnsan Resurslarının idarə edilməsinə daha çox diqqət yetirməyə başlamışdır. Artıq şirkətlər öyrənmə və inkişaf funksiyasının nə qədər önəmli olduğunu başa düşür. XXI əsr "İnformasiya əsri"dir, sənaye əsrinin obyektinə isə fərqli bir paradigmaya əsaslanmalıdır. 2013-cü ildə ABŞ-da İnsan Resursları İdarəetmə Assosiasiyası tərəfindən nəşr edilmiş, iş yerindəki tendensiyalar və proqnozlar hesabında müəyyən edilmiş insan resurslarının idarə edilməsinin (HRM) İlk dörd problem: ən yaxşı işçiləri saxlamaq, çevik vaxt və uzaqdan işləmək, korporativ liderlərin yaşlı nəsilləri təqaüdə çıxıqları üçün korporativ liderlərin gələcək nəsli inkişaf etdirmək və bu yolda korporativ bilikləri qorumaq və istedadlı işçilərin tapmaq zərurəti çevrilmişdir. Kouçinq uzun müddətdir ki, iş dünyasında menecerlər üçün inkişaf vasitəsi kimi istifadə olunmaqdadır. İndiki vaxtda kouçinqin təsirini dərk edən bir çox şirkət ondan bütün səviyyələrdə istifadə edir.*

**Məqsəd:** İş dünyasında şirkətlərdə inkişaf vasitəsi kimi istifadə olunan Kouçinqin, işçilərin bacarıqlarının artırılması, məlumatlılığının artırılması, onların dəyərlərinin artırılması, dəyişiklikləri dəstəklənməsi və qısa müddətdə adaptasiyanın təmin olunması və eləcə də işçilərin peşəkar məqsədlərinə nail olunmasında rolunun müəyyən olunması üçün "İş yerində kouçinq" yanaşmasının araşdırılmasıdır.

**Metodologiya:** Araşdırmanın məqsədi ilə paraleldir və insan davranışını araşdırır. Daxil olan hadisələri araşdırmaq üçün zəngin alətlər təqdim edən keyfiyyət tədqiqat metodu müşahidə, müsahibə və əvvəllər aparılmış araşdırmaların təhlili vasitəsilə keyfiyyətli məlumatların toplanmasıdır. Bu üsullardan istifadə edilməklə, əldə olunan məlumatlar real və bütöv şəkildə əldə edilir.

**Elmi yenilik:** Günümüzdə modern idarəetmə yanaşması idarəetmə mədəniyyətinə hakim olmaqla birlikdə menecerlər əmr edən və iş gördürən olmaqdan çıxmış, yol göstərərək işçinin və dolayısıyla şirkətin inkişafını təmin edən kouç rəhbərə çevrilmişdir. Şirkətlərin bazara daxil olarkən müəyyən məqsəd və hədəfləri olur ki, ona nail olmaq üçün müəyyən sayda işçi qüvvəsinə ehtiyac duyur. Lakin hər zaman qarşıya qoyulan hədəflərə çatmaq mümkün olmur. Bu kimi hallarda həm şirkətin, həm də işçilərin inkişafının təmini məqsədlə Kouçinq xidmətindən faydalanır. Bu xidmətdən yararlanmaq dövrümüzdə kütləvi hal almağa başlamışdır ki, bunun sayəsində şirkətlər bilik, bacarıq və imkanlarının inkişafının təmini, potensialının kəşf olunması, motivasiyasının artırılması və özünə inamının, ona mane olan sərhədlərin aşaraq performansının maksimum həddə çatdırılmasıdır. Beləliklə, kimi xidmətləri öyrənilməsi və tətbiqi araşdırmanın elmi yeniliyi kimi qiymətləndirmək olar.

**Açar sözlər:** Kouçinq, kouçinq və öyrənmə nəzəriyyələri, iş yerində kouçinq, idarəetmə, İnsan Resurslarının inkişafı

## Giriş

İş yerində Kouçinq (Workplace Coaching), işçilərə əmək funksiyalarını daha effektiv şəkildə yerinə yetirmək, eləcə də işlə bağlı məqsədlərə nail olmaq bacarıqlarını təkmilləşdirmək, işçilərin daxil olduqları və getdikcə mürəkkəbləşən sistemləri daha effektiv həll etmək və işçinin fəaliyyətinə mane olan davranış problemlərini düzəltmək üçün lazım olan bilik və bacarıqların artırılması məqsədi daşıyır. Digər tərəfdən, liderlər və menecerlər indi şəxsi və biznes məqsədlərinə çatmaq üçün kouçinqdən istifadə edirlər. Çünki onlar tabeliyində olanları inkişaf etdirməli, yönləndirməli və idarə etməli olacaqlar. Nəticə olaraq, bu araşdırma yuxarıdakı proqnozlar və aşağıdakı suallar çərçivəsində iş yerində kouçinqi araşdırma məqsədini daşıyır.

1. Azərbaycanda qurumlarda iş yeri kouçluğu necə həyata keçirilir?
2. İş yerində kouçinq və insan resurslarının inkişafı arasında hansı əlaqə var?

## Kouçinq nədir?

Kouçinq (işçini) müştərisini olduğu yerdən olmaq istədiyi yerə getməyə təşviq edən, güclü tərəflərini kəşf etməyə kömək edən və addımlar atmasına kömək edən peşəkar mütəxəssisdir. İşçilər üçün öz performans və bacarıqlarını təkmilləşdirmək imkanları dərk etmələrinə kömək edir. Bir fasilitator (Kouç) və bir iştirakçı (işçi/müştəri) arasında, iştirakçının özünü dərk etməsi və şəxsi məsuliyyəti, fasilitator fəallığı təşviq etmək üçün açıq suallardan istifadə edir, dinlədiyi, ümumiləşdirdiyi və əks etdirdiyi sokratik əsaslı, gələcəyə yönəlmiş yanaşma diqqət mərkəzində olan dialoqdur [12, s. 29].

Beynəlxalq Kouçinq Federasiyası (ICF) kouçinqi, qeyri-müəyyən və mürəkkəb mühitlərdə şəxsi və peşəkar potensialı maksimum dərəcədə artıran, insanları daha çox düşünməyə sövq etməklə onları yaradıcı proseslərə cəlb etmək məqsədi daşıyan, müştəri və kouçun əməkdaşlıq etdiyi bir münasibət kimi izah edir. Bu proses müştərilərin liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirərkən və potensiallarını üzə çıxararkən, iş və şəxsi həyatda vəziyyətlərini yaxşılaşdırmağa əhəmiyyətli dərəcədə kömək edir. Peşəkar Kouçinq almağın faydaları aşağıda verilmişdir:

- Biznes performansında artım;
- İdarəetmə bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi;
- Vaxtın idarə edilməsində təkmilləşdirmə;
- Komanda işində səmərəlilik;
- Özünə inamın təkmilləşdirilməsi;
- Ünsiyyət bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi;
- İş-həyat balansının yaxşılaşdırılması [5, s. 350].

Kouçinq arzu olunan məqsədə və performansla nail olmaq üçün kouç və müştərinin birləşməsi və onlar arasında qurulan planlı inkişaf əlaqəsidir. İnsanların mövcud potensialını aşkar etməklə əldə edilə bilən məqsədlərə və imkanlara diqqət yetirən öyrənmə və inkişaf prosesi olan koçluq; "Bu, düzgün suallarla insanlarda şüur yaratmaq sənətidir" [14, s. 125].

Bir çox müəlliflər kouçinq anlayışını müəyyən etməyə çalışıblar. Bəziləri əvvəlki tərifləri nəzərdən keçirməyə diqqət yetirmiş, bəziləri isə yeni təriflər təklif etmişlər. Bütün bu təriflər kouçinq sahəsini müəyyən etmək istəyindən irəli gəlir. Kouçinq; mentorluq, konsultasiya, qiymətləndirmə və feedback kimi digər institusional müdaxilələrdən fərqli perspektiv təklif etdiyi üçün sahənin sərhədlərini müəyyən etmək istənmişdir. Həm kouçinq, həm də mentorluq bütün fərdi və korporativ müştərilər üçün əlçatandır və öz potensiallarına çatmağa imkan verən prosesləri özündə cəmləşdirir. Hər növ kouçinq və mentorluğu bir araya gətirən ümumi cəhət bu xidmətlərin müştərinin həyatına və ya işinə təsir etməsi, hər hansı bir sahədə uğur əldə etməyə imkan verən təhlil, düşünmə və

fəaliyyət alətlərini təqdim etməkdir. Mentorluq, ənənəvi mənada, fərdin bilik, təcrübə və yaşlı, daha müdrik həmkarının yolu ilə onun əlçatmaz imkanlarına çatmağa imkan verir. Digər tərəfdən, kouçinq çox vaxt xüsusi bilikləri əhatə edir. Bacarıqlara diqqət yetirmədikcə, kouçun müştərinin rəsmi peşəkar rolu ilə bağlı birbaşa təcrübəsinə ehtiyac yoxdur. Bu fərqdən başqa, kouçinq ödənişlidir. Kouçinq və mentorluq ödənişsiz (dəstək) rolunda mentorluq təklif edir ki, bu da onları fərqləndirən ikinci məqamdır [11, s. 266].

Kouçinqin ən əsas məqsədi fərdlərə şəxsi və peşəkar inkişafına kömək etmək, öyrənməyi asanlaşdırmaq, fərdlərə və təşkilatlara kömək etmək, inkişafa dəstək olmaq və davamlı olaraq şirkətdə saxlamaqla dəyişiklik gətirməkdir. Kouçinq prosesi sistemli və məqsədyönlü metodologiyadır. Yuxarıda qeyd olunanları aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

1. İstədiyiniz nəticələrin müəyyən edilməsi,
2. Xüsusi məqsədlərin qoyulması,
3. Güclü tərəfləri müəyyən etməklə və öz effektivliyini artırmaqla motivasiya artırılması,

4. Resursların müəyyən edilməsi və xüsusi fəaliyyət planlarının hazırlanması,
5. Məqsədlərə doğru irəliləyişin monitorinqi və qiymətləndirilməsi,
6. Geribildirim əsasında fəaliyyət planlarının dəyişdirilməsi.

Kouçinq prosesində görüşlər aşağıdakı şəkildə baş verir:

- Kouç-müştəri əlaqəsinin qurulması;
- İclasın gündəliyinin müəyyən edilməsi;
- Gündəliyə uyğun məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- Fəaliyyət göstərmək üçün fəaliyyət addımlarının planlaşdırılması;
- Prosesi yekunlaşdırmaq [9, s. 61].

IOC (Institut of Coaching) məşq üçün lazım olan ən əsas bacarıqları aşağıdakı kimi müəyyən edir:

1. Aktiv dinləyici olmaq;
2. Danışana və onun bilik və bacarıqlarına inandığını göstərmək;
3. Təqdirədicə ünsiyyət yanaşmasını tətbiq edə bilməsi.

Bacarıqlar üzrə kouçinq xüsusi bacarıq dəstəsinin inkişafına diqqət yetirir. Bu cür kouçinq, digər kouçinq növləri ilə müqayisədə nisbətən daha qısa bir zamanı əhatə edir. Bir və ya iki seans kifayət ola bilər. Bacarıqlar üzrə kouçinq çox vaxt kouçun xüsusi davranışlara diqqət yetirməsini əhatə edir. Bu, diqqət tələb edir və məşq sessiyaları olduqca ətraflı ola bilər. Kouç tələb olunan bacarıqları modelləşdirə bilər və məşq sessiyaları çox vaxt rəy vermə prosesini əhatə edir. Məsələn, ünsiyyət bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi, satış bacarıqları və ya təqdimatların məşqini və ya danışmaları əhatə edə bilər [1, s. 18].

Performans kouçinqi müəyyən bir müddət ərzində performansın yaxşılaşdırılmasına diqqət yetirir. İş yerində bu müddət 1 ay ilə 2 il arasında ola bilər. Kouçinq, müştərinin məqsədləri, maneələri müəyyən etmək, aradan qaldırmaq və öz məqsədlərinə doğru fəaliyyətlərini təkmilləşdirmək, qiymətləndirmə və monitorinqə diqqət yetirir.

Kouçinqdə Daxili Oyun Nəzəriyyəsi və Öyrənmə: Deməli, öyrənmək və bunu edərkən həzz almağın nəticəsidir. Öyrənmə işin vacib hissəsi kimi qəbul edilməlidir. Öyrənmək və performans hədəfləri bir-birindən fərqləndirilməlidir. Performans məqsədi sizin xaricinizdir. Dünyada müşahidə olunan dəyişiklik sizin etdiyiniz şeydir, öyrənmə hədəfi öyrənəndəki dəyişiklikdir. Öyrənmə fərdi və performans daxilində baş verir. Bu nöqtədə kouçinq prosesi işçinin dialoq vasitəsilə nə öyrənəcəyinə diqqət yetirir. Ağıl oyunları olaraq təyin olunan bu proses üç fərqli prosesdən ibarətdir:

- Məlumatlandırma üçün dialoq - cari reallığın ən aydın mənzərəsi;
- Seçim üçün dialoq - istənilən nəticənin aydın mənzərəsini əks etdirmək;

Etibar üçün dialoq - cari reallıqdan arzu olunan gələcəyə getmək [1, s. 71].

“Andraqogiya” böyüklər üçün öyrənmə prinsipləri və Kouçinq: Daxili oyun prinsipləri Noulusun "Andraqogiya" olaraq təyin etdiyi böyüklərin öyrənməsində təlimatların istifadəsi performans niyə mane olduğunu izah etməyə kömək edir, nə etməli və işçinin muxtariyyətinin və özünüidarəsinin təmin edilməsi ilə bağlı təlimatlar ilə məhdudlaşdırır. Xarici stimullar həm də işçiyə verilən dəstəkdən daha vacibdir [16, s. 636].

### **İş yeri Kouçluğu və onun təsirləri**

İş Yeri Kouçluğu ölkəmizdə yeni və nizamlanmayan bir sahə olduğundan, araşdırmada bu hissəsində beynəlxalq ədəbiyyat müraciət edilərək “İş yerində kouçinq” anlayışı araşdırılmışdır. Bu baxımdan, iş yerində kouçluğun anlayışları və tərifləri, sosial-tarixi inkişaf, xüsusiyyətlər, iş yerində kouçinq və iş yerinin diqqət mərkəzində olan sahələri Kouçinqə təsir edən amillər araşdırılmışdır [10, s. 21].

İş yerində kouçinq termini işçilərə, menecerlərə və liderlərə kömək etmək üçün istifadə edilən bir termdir. Bacarıq, performans və ya inkişaf nəticələri baxımından işlə bağlı məqsədlərinə çatmağa kömək etmək üçün iş yerində kouçinq üsulların istifadəsinə aiddir. Executive Coaching, bəzən yüksək potensiala malik orta və yuxarı səviyyəli menecerləri hazırlayır. Bu, uyğun olduğu düşünülməmiş idarəçi namizədləri əhatə edən bir termdir. Təşkilatın cari və gələcək uğurları üçün mühüm məsuliyyət daşıyan inkişaf və dəyişiklik potensialı olan insanlarda istifadə olunur. İcra məşqi, təşkilat xaricində bir kouç tərəfindən təmin edilən təşkilatda icraçı şəxsin fəaliyyəti bu, inkişafa yönəlmiş fərdi öyrənmə və inkişaf konsultasiyasının bir forması kimi müəyyən edilə bilər.

“Kouç kimi menecer” konsepsiyası işçilərin iş yerində öyrənilməsinə və inkişafını təşviq edən və kouçinq bacarıqlarına malik olan menecerə istinad edir “Bir kouç kimi “Menecer” anlayışı yeni anlayış deyil. Ədəbiyyatda menecerlərdən gözlənilən idarəetmə gözləntiləri davranışla bağlı araşdırmalar göstərir ki, tabeçiliyində olanların inkişafı idarəetmə rollarının bir hissəsidir. Buna görə də menecerlərdən işçilərin iştirakını və performansını artırmaq və fərdi və təşkilati artırmaq, dəyişiklikləri asanlaşdırmaq üçün işçilərini kouçinq bacarığına yiyələnmələri gözlənilir.

Kouçinq uzun müddətdir ki, iş dünyasında menecerlər üçün inkişaf vasitəsi kimi istifadə olunur. İstifadə edilərkən, bu gün bir çox təşkilatlar bütün səviyyələrdə işçilərinin bacarıqlarından istifadə edirlər. Lakin həmin bacarıqları inkişaf etdirmək, onların dəyərini artırmaq və peşəkar məqsədlərinə nail olma imkanı vermək, peşəkar kouç praktikantlarına və menecerlərə/liderlərə sərmayə qoymağa başlamışdır.

Kouçinq təcrübəsi çətin və dəyişən biznes mühitində digər ənənəvi təlimlərdən fərqlənir. Qaydaların başa düşülməsini, təhlilini və tətbiqini asanlaşdırır, xüsusi öyrənməni və inkişaf həllini təmin edir. Bu kontekst son illərdə institutlarda kouçinqdən istifadəni vurğulamışdır.

İnsan Kapitalı İnstitutu (HCI) və Beynəlxalq Kouçinq Federasiyası (ICF) 2017-ci ildə minillik nəsil (1983-1996-cı illərdə doğulanlar) aşağıdakı kimi müəyyən edilmişdir: müəyyən edilmiş işçiləri və yeni nəsil liderləri olan qurumlarda kouçluq mədəniyyəti, kouçinq və liderliyin inkişafı ilə bağlı araşdırmalardan bəzi nəticələrə aşağıdakılar daxildir:

- İşçilər təşəkkür, menecer dəstəyi və rəy/qərar qəbulu alırlar. İşçilər ən çox geribildirim imkanı təqdim edən və dəyər verən iş yerlərini seçirlər.
- Kouçluq bacarıqları menecerlərdə axtarılan əsas səriştə kimi diqqəti cəlb edir, inkişaf etdirmək, ruhlandırmaq və insanlara qayğı göstərmək, emosional zəkaya sahib olmaq menecerlərdə axtarılan digər ən dəyərli bacarıq və səriştələrdir.
- Kouçluq mədəniyyəti olan qurumlar kouçluq mədəniyyəti olmayan təşkilatlara nisbətən daha yüksək işçilərin məşğulluğunu təmin edə bilər.

- Kouçinq alan işçilərin 80%-i fəaliyyət göstərdikləri sahələr üzrə iş performansını, ünsiyyət bacarıqları, məhsuldarlıq, rifah və biznesin idarə edilməsi strategiyaları kimi araşdırmalardan faydalanırlar.

Müəssisələrdə öyrənmə bir-biri ilə əlaqəli olan üç öyrənmə səviyyəsində baş verir: fərdi öyrənmə, qrup/komanda öyrənməsi və təşkilati öyrənmə. Təşkilati öyrənmənin fərdlər vasitəsilə baş verdiyini və təşkilati öyrənmənin fərdi öyrənmə olmadan baş verə bilməyəcəyini bildirir. Uğurlu təşkilatları digərlərindən fərqləndirən ən mühüm fərq işçilərin öyrənilməsi və beləliklə onların inkişafını təmin edən fəaliyyətlərə investisiyalarından irəli gəlir. Çünki təşkilat və təşkilatlardakı qruplar və komandalar öyrənir və inkişafa təsir edən əsas məlumatların mənbəyi fərdlərdir (işçilərdir).

### **Nəticə**

İş yerində kouçinqi həyata keçirən qurumlarda müşahidə edilmişdir ki, üç ayrı kouç praktikantı var: xarici kouç, kouç menecer və daxili kouç. Kouçinqin idarəetmə aspektləri səviyyələrdə yaratdığı müsbət dəyişiklik; kouçinqin aşağı təbəqəyə yayılması ehtiyacını özü ilə gətirir. Bununla belə, xarici kouçların yüksək xərcləri qurumların daxildə seçim etmələrini çətinləşdirir. Kouçlardan ibarət olan kouç strukturlarına gətirib çıxarır. Eyni qurumda müxtəlif funksiyalarda çalışan daxili kouçların daxili kouçinqi; əsas vəzifələrinə əlavə olaraq part-time işləyən mütəxəssislər, menecerlər, məsləhətçilər, direktorlar və ekspertlər. baş menecer kimi əsasən idarəedici səviyyələrdə olan menecerlər tərəfindən həyata keçirilir.

Ədəbiyyatda kouçinqdə birgə öyrənmə; açıqlıq və inam üzərində qurulmuşdur və kouçinqdə iyerarxiya kouç münasibətlərinin keyfiyyətinə təsir edəcək və kouç praktikantlarının işçi üzərində rəsmi nəzarət səlahiyyəti yoxdur, lakin lazım olduğu vurğulanır. Tətbiqdə yuxarı-təbə münasibəti yoxdur; Daxili məşqçi və işçi eyni funksiyaları yerinə yetirirlər və daxili kouçlar öz funksiyalarını idarə edə bilməzlər. Bu məsələlər kouçinq tətbiq edən qurumlar tərəfindən nəzərə alınır.

İş yerində kouçinqi həyata keçirən qurumların məqsədləri arasında; "Performans birinci yerdədir" sonra "işçilərin inkişafını artırmaq (bacarıqlar, karyera və şəxsi inkişaf)", "menecerlərin və idarəçiliyə namizədlərin idarəetmə bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi" və nəhayət, "effektiv komandanın formalaşdırılması və komanda işinin təkmilləşdirilməsi" mövzuları daxil edilir. Performans insanın xarici aləmdə müşahidə edilə bilən dəyişməsidir. Öyrənmək, fərdi içəridə baş verən və iş dünyasında görünənə qədər müşahidə edilməli olan dəyişiklikdir. Həmçinin, öyrənmə bilinməyənlər və öyrənilməli olanlar haqqındadır. Bu məqamda kouçinq prosesi işçi ilə dialoq yaradır. Öyrənməklə nələrin öyrəniləcəyi barədə məlumatlılıq yaradır. İşçilərin öz işinə və müəssisəsinə bağlılığının artması; insan resursları araşdırma nəticələri arasında iş yerində kouçinq inkişaf etdirmək üçün bir üsul olaraq, müşahidə olunan təsirin olduğu müəyyən edilmişdir.

Yuxarıda verilmiş araşdırma nəticələrinə görə, İYK; işçinin öyrənilməsi və onun inkişafını dəstəkləmək, fərdi iş performansını yaxşılaşdırmaq və beləliklə, təşkilatın fəaliyyətini təkmilləşdirmək performansını və səmərəliliyi artıran bütün bu təsirlərlə insan resurslarının inkişafına töhfə verən bir üsul olduğu başa düşülür.

İYK-nın həyata keçirilməsində müşahidə olunan çətinliklər arasında diqqət çəkən; işçinin məxfilik və etibarla bağlı narahatlıqlarıdır. Başqa bir problem büdcədir. Covid-19 epidemiyası ilə başlayan uzaqdan işləmə və evdən işləmə sistemləri, Texnologiyaya əsaslanan virtual kouç Azərbaycanda əmək münasibətlərinə təsir etmişdir və gələcək zamanda tətbiqlərin artacağı proqnozlaşdırılır.

Covid-19 epidemiyası ilə əlaqədar iş sistemindəki dəyişikliklər, bunun işçilərə çoxlu təsiri olmuşdur. Bu dəyişiklik prosesində işçilərin dəstəkləyən; işçilərin sağlamlığı ilə bağlı

stress və narahatlıq səviyyəsinin idarə edilməsi, uzaqdan işin işçilər arasında ünsiyyətə təsiri, işçilərin motivasiyası, işçi təcrübə və onun komanda işinə, uzaqdan/evdə işləməyə əks olunması iş/həyat balansının qurulması, vaxtın idarə edilməsi, işçilərin işdən məmnunluğu və öhdəliyi kimi bir çox başqa sahələrə töhfə verəcəyi nəzərdə tutulur.

Artıq şirkətlər daxildə Kouçlar hazırlanmasında maraqlıdır, belə ki, İnsan resursları bölmələri bu tətbiqdə yaxından iştirak edir. Proses işçinin özünü tanıma, sərbəst buraxma və hədəflərin təyini kimi mərhələləri özündə cəmləşdirir. Özünü tanıma mərhələsində işçi öz karyera hekayəsini yazmaqla, ətrafında olan həmkarları tərəfindən necə göründüyü haqqında məlumat ala bilər. İkinci mərhələ olaraq qeyd olunan sərbəst buraxma mərhələsində rəhbər işçilər işçilərin performansına nəzarət etməyi buraxmalıdır, yəni ki, işçilərin ehtiyacı olmadığı müddətdə işçilərə qarışmamalıdır. Nəhayət, son mərhələ olan hədəflərin müəyyən olunması mərhələsində işçinin göstərdiyi performans ilə gələcəkdə olmaq istədiyi yeri müəyyən etməlidir. Gələcək zamanda işçi ilə görüşlər təşkil olunmalı, nəzarətdə saxlanılmalıdır.

Şirkətlərdə Kouçinq xidmətinin inkişafı doğrudan insan resursları xidmətindən aslıdır. Çünki şirkətdə işçilərin dilini anlayan ilk öncə İnsan resursları xidmətləridir. Bir təşkilatda İR xidmətləri nə qədər yeniliklərə açıq olsa, bazarda baş verən dəyişikliklərə də o qədər tez ayaqlaşa bilər.

## ƏDƏBİYYAT

1. Altuğ, A. (2017). Koçluğun Tarihçesi. Ç. Çabuk (Dü.) içinde, Teoriden Pratiğe Koçluk (s. 17-19). İstanbul: Peon Yayınları
2. Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), s. 231-274.
3. Bozer , G., & Jones, R. (2018). Understanding The Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 27 (3), 342 - 361.
4. Blackman , A., Morsardo , G., & Gray, D. (2016). Challenges For The Theory And Practice Of Business Coaching: A Systematic Review Of Empirical Evidence. Human Resource Development Review, 15(4), 459-486.
5. Bates, R., & Chen, H.-C. (2005). Value Priorities of Human. Human Resource Development Quarterly, 16(3), s. 345-368.
6. Carey, W., Philippon, D., & Cummings, G. (2011). Coaching Models for Leadership Development: an Integrative Approach. Journal of Leadership Studies, 5(1), s. 51-69.
7. Christensen, K. (2008). Thought Leader Interview:Chris Argyris. Rotman The Magazine of the Rotman School of Management, s. 10-13.
8. Cox , E., Bachkirova , T., & Clutterbuck , D. (2014). Theoretical Traditions And Coaching Genres: Mapping The Territory. Advances İn Developing Human Resources, 16(2), 139-160.
9. Cavanagh , M., & Grant, A. (2010). The Solution-Focused Approach To Coaching. E. Cox , T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, The Complete Handbook Of Coaching (s. 54 – 67).
10. Doyuk, E. (2017). Koçluğun Tarihçesi. Ç. Çağlar (Dü.) içinde, Teoriden Pratiğe Koçluk (s. 20-21).
11. Ellinger, A., Beattie , R., & Hamlin, R. (2010). The 'Manager As Coach. J. Passmore,, D. Peterson, & T. Freire (Dü) içinde, Handbook Of The Psychology Of Coaching & Mentoring (s. 257-267)
12. Hawkins, P. (2008). The Coaching Profession: Some of the Key Challenges. Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice, 1(1), 28-38.
13. Hawkins, P., & Smith, N. (2010). Transformational Coaching. E. Cox, T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, The Complete Handbook Of Coaching (s. 231- 244).
14. Grant , A., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The State of Play in Coaching Today: A

- Comprehensive Review of the Field. 125-167.
15. Grant, M. (2005). What Is Evidence-Based Executive, Workplace And Life Coaching? M. Cavanagh, , A. Grant , & T. Kemp içinde, Evidence-Based Coaching (s. 1- 10).
  16. Kwan, L. (2015). Impact Of Coaching On Organizational Learning And Effectiveness. Journal Of Social Sciences, 4(1), 635-648.
  17. Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A Critical Review Of Executive Coaching Research: A Decade Of Progress And What's To Come. Coaching: An International Journal Of Theory, Practice & Research, 4(2), 70-88.
  18. Tan , F. (2014 ). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı Ve Kavramsal Ayırım. Business & Management Studies: An International Journal, 2(2), 188-217.
  19. Tschannen-Moran , B. (2010). Skills And Performance Coaching. E. Cox, , T. Bachkirova , & D. Clutterbuck (Dü) içinde, The Complete Handbook Of Coaching (s. 203-216).
  20. Tümüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği:Görüşme. s. 543-559.

Мирзабала Поладов

## КОУЧИНГ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

### Резюме

*С начала XXI века многие компании стали уделять больше внимания управлению человеческими ресурсами. Компании теперь понимают, насколько важна функция обучения и развития. 21-й век – это «Век информации», и цель индустриальной эпохи должна основываться на другой парадигме. Опубликовано в 2013 году Ассоциацией управления человеческими ресурсами в США. Четыре основные проблемы управления человеческими ресурсами (HRM), определенные в отчете «Тенденции и прогнозы на рабочих местах», включают: удержание лучших сотрудников, гибкий график и удаленную работу, развитие следующего поколения корпоративных лидеров по мере выхода на пенсию старших поколений корпоративных лидеров и сохранение корпоративных знаний при этом. Поиск талантливых сотрудников стал необходимостью. Коучинг уже давно используется как инструмент развития менеджеров в деловом мире. Осознавая влияние коучинга, многие компании сегодня используют его на всех уровнях.*

**Цель:** Коучинг, который используется в качестве инструмента развития в компаниях делового мира, представляет собой исследование подхода «Коучинг на работе» для повышения квалификации сотрудников, повышения их осведомленности, повышения их ценностей, поддержки изменений и обеспечения адаптации в краткосрочной перспективе. срок, а также определение роли работников в достижении их профессиональных целей.

**Методология:** Он соответствует цели исследования и изучает поведение человека. Качественный метод исследования, который предоставляет богатый набор инструментов для исследования встроенных явлений, — это сбор качественных данных посредством наблюдения, интервьюирования и анализа предыдущих исследований. С помощью этих методов полученная информация получается реальным и полным образом.

**Научная новизна:** Сегодня в культуре управления доминирует современный подход к управлению, а менеджеры перестали быть теми, кто отдает приказы и выполняет работу, а превратились в лидеров-тренеров, направляющих развитие сотрудника и, следовательно, компании. Когда компании выходят на рынок, они преследуют определенные цели и задачи, для достижения которых им необходимо определенное количество рабочей силы. Однако не всегда удается достичь поставленных целей. В таких случаях как компания, так и сотрудники получают выгоду от услуги коучинга, чтобы обеспечить их развитие. В наше время широкое распространение получила услуга, благодаря которой компании могут

обеспечить развитие своих знаний, навыков и возможностей, раскрыть свой потенциал, повысить свою мотивацию и уверенность в себе, а также достичь максимальной производительности, преодолев барьеры, которые помешают этому. Таким образом, изучение услуг и прикладные исследования можно оценить как научную инновацию.

**Ключевые слова:** Коучинг, теории коучинга и обучения, коучинг на рабочем месте, менеджмент, развитие человеческих ресурсов

Mirzabala Poladov

## WORKPLACE COACHING AND ITS EFFECTS IN THE DEVELOPMENT OF LABOR RELATIONS

### Summary

*Since the beginning of the XXI century, many companies have begun to pay more attention to the management of Human Resources. Companies now understand how important the learning and development function is. The 21st century is the "Information Age", and the object of the industrial age must be based on a different paradigm. Published in 2013 by the Human Resource Management Association in the United States. The top four human resource management (HRM) challenges identified in the Workplace Trends and Forecasts report are: retaining the best employees, flexitime and remote working, developing the next generation of corporate leaders as older generations of corporate leaders retire, and preserving corporate knowledge along the way; and Finding talented employees has become a necessity. Coaching has long been used as a development tool for managers in the business world. Realizing the impact of coaching, many companies today use it at all levels.*

**Purpose:** Coaching, which is used as a development tool in companies in the business world, is an examination of the "Coaching at Work" approach for increasing the skills of employees, increasing their awareness, increasing their values, supporting changes and ensuring adaptation in the short term, as well as determining the role of employees in achieving their professional goals.

**Methodology:** It parallels the purpose of research and examines human behavior. A qualitative research method that provides a rich set of tools for investigating embedded phenomena is the collection of qualitative data through observation, interviewing, and analysis of previous research. By using these methods, the obtained information is obtained in a real and complete way.

**Scientific novelty:** Today, management culture is dominated by a modern approach to management, and managers have ceased to be those who give orders and carry out work, but have become leader-coaches who guide the development of the employee and, therefore, the company. When companies enter the market, they have certain goals and objectives that they need a certain number of workforce to achieve. However, it is not always possible to reach the set goals. In such cases, both the company and the employees benefit from the Coaching service in order to ensure their development. Taking advantage of this service has become widespread in our time, thanks to which companies can ensure the development of their knowledge, skills and opportunities, discover their potential, increase their motivation and self-confidence, and reach the maximum performance by overcoming the barriers that hinder it. Thus, the study of services and applied research can be evaluated as a scientific innovation.

**Keywords:** Coaching, coaching and learning theories, workplace coaching, management, Human Resource development