

Қазақстан Республикасының білім және ғылым министрлігі  
Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті  
Философия және саясаттану факультеті  
Жалпы және қолданбалы психология кафедрасы

# Семинар

**Тақырыбы:** «Менеджер-тренер. Психологиялық тренингтің әдістемелік құралдары. Топты басқару стильдері. Тренингтің барлық кезеңдеріндегі топтық жұмыстың ерекшеліктері»

**Орындаған:** Әлдибай Жанайым  
**Қабылдаған:** Лиясова А.А.

Алматы 2020 жыл



# Тренинг-менеджер

Компания шегінде қызметкерлерді оқытумен және дамытумен айналысатын маманды атайды. Оқыту жалпы білім емес, кәсіби. Ол үшін оқыту шеңберінде персоналға берілетін аспектілер енгізілетін бағдарламалар әзірленеді.


Оқыту барысында қызметкер өзінің ішкі резервтерін, жеке және кәсіби қасиеттерін ашады. Мұның бәрі тренинг-менеджер орындауы тиіс. Қандай компанияда оқыту жүргізілетініне және қандай қызметтер жетекші болып табылатындығына байланысты тренинг-менеджерлердің келесі түрлері бөлінеді:

- ▶ корпоративтік (персоналды дамыту бойынша);
- ▶ жаттықтырушы-көбінесе штаттан тыс, тренингтер немесе консалтинг бойынша мамандандырылған компанияда жұмыс істейді;
- ▶ жаттықтырушы-кеңесші;
- ▶ фрилансер-фирмаларға бір жолғы қызмет көрсететін еркін жаттықтырушы.

Тренинг-менеджер Кадрлық істің негіздерін білуі және қолдана білуі, жақсы рекрутер болуы тиіс (егер біліміне сай болмаса, өз мәні бойынша), ұйымның даму стратегиясын түсінуі, адамдар арасында, жұптар мен шағын топтарда адамдармен, сондай-ақ үлкен аудиториямен қарым-қатынастың психологиялық әдістерін түсінуі тиіс. Ол қызметкерлерді бағалаудың әртүрлі жүйесінің қалай жұмыс істейтінін, экономика мен басқару қызметінің негіздері туралы түсінігін түсінуі тиіс. Бұл маманның қызметі ұйым персоналын даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру жөніндегі іс-шаралар жоспарына сәйкес жүзеге асырылады.

Жаттықтырушы қызметінің тікелей бағыттары болып саналады:

- ▶ тренингтер мен оқыту сабақтарын әзірлеу және дайындау;
- ▶ оқыту сабақтарын өткізу жоспарлары мен кестелерін әзірлеу;
- ▶ қызметкерлер кәсіподағының өкілдері мен жұмыс беруші өкілдерінің арасындағы келіссөздерге қатысу;
- ▶ бірлескен іс-шараларды жүзеге асыру үшін басқа фирмалардағы әріптестермен немесе фрилансерлермен келісімдер жасасу;
- ▶ қолда бар оқыту бағдарламаларын бейімдеу;
- ▶ жүргізілген жұмысқа, оқыту процесінің тиімділігіне талдау жасау;
- ▶ қажет болған жағдайда тренинг өткізгеннен кейін персоналды алып жүру.



# Психологиялық тренингтің әдістемелік құралдары

Кез келген тренингтік топтарда қолданылатын негізгі әдістерді ерекшелеп көрсетеді. Бұл топтық пікірталастар, ойын әдістері, жағдайларды модельдеу, сенсорлық сезімталдықты дамыту техникасы және медитативтік техника. Тренинг мақсатына байланысты әр түрлі пропорцияда және арақатынаста осы әдістерді қамтиды.

\* Топтық пікірталас — бұл даулы мәселелерді, қатысушылардың ұстанымдары мен мінез-құлық стратегияларын бірлесіп талқылау. Бұл әдіс мәселені әр жағынан көруге, топ ішіндегі әр түрлі жағдайларды бастан өткеруге, қойылған сұрақтарға өз бетінше жауап беруге, қандай да бір шешімге келуге мүмкіндік береді. Жаттықтырушы тақырып қою арқылы пікірталасты басқара алады. Бірақ ол басқара алмайды, онда тақырыптарды қатысушылар өздері таңдайды.

Бір ұйымда тренингтің мақсаты — команданы қалыптастыру. Тренинг оның қатысушыларының команда ретінде не түсінетіні және олардың команданы қалыптастыру сәтін қандай критерий бойынша анықтайтыны туралы пікірталасынан басталды. Дискуссия кезінде қызметкерлердің кәсіпорында команданың қалыптасу фактісіне деген әр түрлі қарым-қатынасы орын алды. Жеке жұмыс істеу тиімдірек деп санаған топ анықталды. Осылайша, пікірталас диагностикалық құралға айналды, жаттықтырушыларға тренинг қатысушыларының алдында да, басшылықтың алдында да мақсатты қоюға мүмкіндік берді.

\* Ойын әдістері ахуалдық-рольдік, дидактикалық, шығармашылық, ұйымдастырушылық-әрекеттік, Имитациялық, іскерлік ойындарды қамтиды .  
Тренингтерде ойын әдістерін пайдалану өте тиімді. Ойын тобымен танысу кезеңінде шиеленісті жеңу, "психологиялық қорғауды" алу үшін қажет. Ойындар қарым-қатынастағы қиындықтарды, тренинг қатысушыларының психологиялық мәселелерін диагностикалау үшін де қолданылады. Ойында жаңа дағдыларға үйрету, қажетті кәсіби біліктер жаттығады.

Ұйымда "молекулалар" ойыны өткізілді, оның барысында қатысушылар жетекшінің командасы бойынша екі, үш және одан да көп адамнан топтарға бірігуі тиіс болатын. Осы ойын кезінде "сегіз" командасы жанында бір топ қатысушылары өзіне басқа топтардан мүшелерді күштеп сүйреп апара бастады, олар қарсылық көрсетті, біріктіру шағын топтан өтті. Ойын барысында өз мінез-құлқын талқылау кезінде қатысушылар жаңа мүшелерді өз қалауымен санамай-ақ итермелеуге тырысқандарын атап өтті. Олар мұндай мінез-құлық олардың ұйымына тән екенін анықтады. Жаңа қызметкер ұшырайды негізсіз үлкен қысымға қарағанда, қызметкер жұмыс өтілі бар.



## Жағдайларды модельдеу

Тренинг кезінде қызметкердің жұмыс жағдайында өзін қалай ұстайтынын, мінез-құлықтың қандай үлгісін пайдаланатынын түсіну қажет. Содан кейін ең әдеттегі жағдайды ойнату ұсынылады, мысалы, сатушылар сатып алушылардың ең кездесетін түрлерінің біріне бір нәрсе сатуды сұрайды. Бұл ретте сатып алушының мінез-құлқын басқа сатушы ойнатады. Мұндай модельдеу тренингке қатысушыға өзінің ұтысты және ұтылған мінез-құлық үлгілерін көруге мүмкіндік береді, ал бақылаушылар жұмыс жағдайларын талдауға үйретеді.

Дүкенде сату процесін моделдеу кезінде алынған материалды көргеннен кейін сатушылардың бірінің жұмысына талдау жүргізілді. Бұған дейін сатушы оған тренинг қажет емес деп ойлады, ол өзі сатуға үйрете алады. Жаттықтырушының жетекшілігімен топ сату кезеңдерін талқылады. Бұл ретте, сатушы мінез-құлық түріне ұқсас сатып алушыларға ғана табысты сататыны анықталды. Басқа сатып алушылар оларға ыңғайсыз және перспективасыз деп қабылданады. Осылайша, бір күні ол сатып алуға дайын сатып алушылардың үлкен пайызын жоғалтады, бірақ сатушымен ортақ тілді таба алмады.

\* Сенсорлық сезімталдықты дамыту техникасы-мұнда қатысушылар өздерінде басқа адамдарды, өздерін, өз тобын түсініп, бағалай білуді дамытады. Арнайы жаттығулардың көмегімен қызметкерлер басқа адамдардың қалай қабылдайтынын, олардың өзін-өзі қабылдауының қаншалықты дәлдігі, қоғамдық пікірдің олардың мінез-құлқына қаншалықты әсер ететіні туралы вербалды және вербалды емес ақпарат алады.

\* Медитативтік техниканы топқа қатысушылардың артық кернеуін алып тастау, олардың қосымша ресурстарын дамыту үшін қолданады. Мұндай техниканы жаттықтырушы топ қатысушыларымен бір мезгілде оларды өз бетінше медитациялаудың әртүрлі тәсілдерін үйрете отырып жүргізе алады. Өзінің эмоционалдық және физикалық жағдайын түзетумен жұмыс — тренингтің маңызды бөлігі. Ол кәсіпорын қызметкерлерінің стресстік жағдайларға төзімділігін арттырады, олардың мінез-құлқын неғұрлым икемді етеді, белгісіз немесе бейтаныс жағдайлар алдында қорқыныш дәрежесін азайтады.

Жиі менеджерлер мен кәсіпорын басшылары демалуда да босансуға болмайды, жұмыста проблемаларға қатысты ойлар үнемі басты назарда болады. Мұндай жағдайларда тренингте оқитын "ішкі монологтың тоқтауы" медитативтік техникасы жақсы көмектеседі.

# Топты басқару стильдері.

Кіші топтарда басшылық стильдерін классикалық зерттеу Левин, Липпитте және Уайтпен жүргізілді. Олар авторитарлы, демократиялық және попустительдік стильдерді бөліп, оларды міндеттерді шешу кезінде топтар жұмысының өнімділігімен, сондай-ақ қатысушылардың топтарда болу тәжірибесімен қанағаттануымен бөлісті. Авторитарлық стиль басшының үстемдігі мен жоғары ұйымшылдықпен сипатталады. Авторитарлық басшылар топтың саясатын жеке-дара анықтайды және жібереді. Демократиялық басшылар саясатты топта талқылау арқылы қалыптастырады. Ал саясатты анықтаудағы өз рөлі барынша аз болады. Попустительский стиль топтың қатардағы мүшелерінің басымдығымен және төмен ұйымшылдықпен сипатталады. Зерттеу нәтижелері демократиялық жетекшілер топ қатысушыларының жеке еркін басуы мүмкін авторитарлардан гөрі үлкен табысты пайдаланатынына және топ мүшелерін ешқандай шектемейтін және жібермейтін жіберетіндерге күмән қалдырмайды.





Сонымен қатар, басшылықтың демократиялық стилі (сондай-ақ авторитарлық) тренинг топтарында жоғары жетістіктерге байланысты.

Топ басшылық стильдерінің негізгі сипаттамалары:

1. авторитарлық-топтағы саясаттың, қызметтің барлық аспектілерін, жеке тапсырмаларды және орындау үшін жұптарды басшы анықтайды
2. демократиялық-топтағы саясат, мақсатқа жету жолдарын пікірталас барысында топ анықтайды, топтың қалауы бойынша серіктестерді таңдау.
3. попустительский-Басшының ең аз қатысуымен шешім қабылдауда толық еркіндік, тапсырмалар мен қатысушыларды бөлу кезінде басшы өзін ешқандай танытпайды, топ мүшелерінің қызметіне сирек түсініктеме береді.



Тренингтік топ жетекшілігін жетекші және қатты немесе жұмсақ құрылымдаудың басымдылығы тұрғысынан қарастыруға болады. Директивті жүргізуші сабақ барысын бақылайды (жоспарлайды), топтың жұмыс істеу нормаларын өз бетінше белгілейді және оларды орындауға әкеледі, кеңестер мен нұсқаулар береді, түсіндіруді жүзеге асырады. Дискретті емес жүргізуші топқа қатысушыларға пікірталастың тақырыптары мен бағыттарын таңдау еркіндігін береді, іс — қимылдарды бастамайды және оларды тездетпейді, нормалардың орындалуын таңдамайды-ол негізінен бейнелеу техникасын пайдаланады.

Көптеген психотерапевтер басшылықтың демократиялық стилі ең жақсырақ деген пікірді ұстанады. Авторитарлық стильді сипаттайтын дискре-тивтілікке қарым-қатынас, әдетте, теріс. Алайда, зерттеулер бірқатар жағдайларда авторитарлылық қажет болатынын көрсетеді: 1) топтың міндеті қатаң құрылымдалған кезде; 2) топ мүшелері күшті стрессті бастан кешкен кезде; 3) топтың динамикасы қатысушылар үшін соншалықты түсініксіз, олар не болып жатқанын нақты және толық түсіне алмайды (К. Рудестам, 1993).

Топтың қызметіне жетекшінің араласуының оңтайлы дәрежесі қандай екендігі туралы мәселе топтық психологиялық жұмыста бар көптеген келіспеушіліктердің тоғысуы болып табылады. Бах ұйымшылдық ерте кооперацияға ықпал етеді, топтың жетекшісі мен басқа мүшелерінің алаңдаушылығын төмендетеді, топтық әсерлерге қарсылықты әлсіретеді, топтағы күтуді нақтылайды деп санайды. Бұл өз кезегінде топ мүшелеріне жеке қатысушылардың жеке мәселелеріне де, жалпы топтық мақсаттарға де назар аударуға мүмкіндік береді. Әлеуметтік-психологиялық зерттеулердің нәтижелері топ мүшелерінің ерте кезеңдерінде жетекші тобында үстемдікке неғұрлым айқын бағдар тартатыны туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Екінші жағынан, Джибб басшыға сөзсіз орталықтандырылу атмосферасы орнаған топтарда, соңғысына тәртіпті сақтау үшін көп жағдайда топ мүшелерін шектеуге тура келеді, соның салдарынан олардың топтан бас тарту сезімі мен оған сенімсіздік дамиды. Мұндай топта басшыға тәуелді болу қаупі бар, оған белсенді әрекеттер мен міндеттерді орындау үшін барлық жауапкершілік жүктелетін болады


Лакин мен Қостанцо басшылық үшін топ мүшелерінің тәуелділікке деген ұмтылысын жеңу, оларға өз-өзіне деген сенімділікті арттырып, өзін-өзі басқару қажеттігіне сендіру маңызды екенін атап көрсетеді. Топ мүшелерінің қабілетіне және ішкі ресурстарына сенім жетекшіге өздерінің дамуын ең жақсы қамтамасыз ету үшін бәрін жасайды деп сенуге мүмкіндік береді.



Мұндай тәсіл топтың мүшелері жағдайдың құрылымдалуынан туындаған қобалжу және дабыл арқылы оны құрылымдау қажеттілігін түсінуге және дербес конструктивтік әрекеттердің еркіндігіне байланысты жауапкершілікті сезінуге келеді деп болжайды. Мұндай тәсілді табысты іске асыру топтың күшті ұйымшылдығымен сипатталатын оң жағдайды жасауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, жетекшінің топты бағыттамауы онда еркіндік берілгендігі үшін қабылдануына әкелуі мүмкін. Басымдыққа бейім тұлғалар басқаларына әсер етудің күштік әдістеріне жүгінуі мүмкін, ал неғұрлым Робот топ істеріне қатысудан мүлдем шеттетіледі. Айқын перспективалар болмаған кезде топ мүшелері араласу, мазасыздану және дез бағдарды бастан бастауға болады. Топ басшыларының көпшілігі авторитарлық пен бұдырлықтың ортасында орналасқан позицияны ұстанады.

Топтың икемді және тиімді жұмыс істейтін жетекшілері топтың жағдайы мен қажеттіліктеріне байланысты басшылық стилін өзгерту қажеттілігін түсінуі тиіс. Директивалық стиль жақсы құрылымдалған соңғы мақсат кезінде пайдалы болуы мүмкін, топ мүшелері күшті стрессті бастан кешкен немесе топта болып жатқан процестер соншалықты күрделі немесе түсініксіз болған жағдайда, қатысушылар топта не болып жатқанын толық түсіне алмайды. Жалпы белсенді топ қарағанда, басшы белсенді. Жетекшілер топтың құрамын, оның мүшелерінің білімі мен дағдыларының деңгейін, жұмыстың уақыт шеңберін, міндеттердің өзектілігін, өз жауапкершілігінің дәрежесін ескеруі тиіс және осының барлығы қалыптасқан жағдайларға байланысты. Сонымен қатар, басшылар әр түрлі кезеңдерде топтарда қалыптасатын жағдайлардың ерекшеліктерін сезінуі тиіс. Топ жетекшісі қолданатын тәсілдерге өзінің жеке қажеттіліктері мен қалаулары таңбасы болуы мүмкін. Мысалы, құрылымсыз топпен жұмыс істеудің поустительский стилі басшы үшін жеткілікті ыңғайлы болуы мүмкін, ол жағдайдың белгісіздігін тыныш алып, бастапқы қанағаттанбаушылыққа және теріс кері байланысқа шыдауға дайын.



# Тренингтің барлық кезеңдеріндегі топтық жұмыстың ерекшеліктері

1989-1997 жылдар аралығында өткізілген тренингтік бағдарламаларды талдау нәтижесінде С. И. Макшанов кез келген бағыттағы тренингте қатысып отырған топтық үрдістің төрт кезеңін атап өтті. Оларға жатады:

1. Жұмысқа қабілеттілікті құру кезеңі.
2. Бағдарлау кезеңі.
3. Өзгерту кезеңі.
4. Соңғы кезең.

Жұмысқа қабілеттілікті құру кезеңінде жаттықтырушы әр қатысушыға кернеу мен белгісіздікті жеңуге, жұмыс мақсатын нақтылауға және топта әрекет ететін қағидағтар мен ережелер туралы түсінік алуға мүмкіндік беретін топта осындай атмосфераны құру міндетін шешеді. Жүргізуші топқа алдағы жұмысқа байланысты өз ойларымен танысуға, өзі туралы айтуға мүмкіндік береді. Принциптер мен ережелерді барлық топ қабылдайды, оның ішінде оның құрамы мен ерекшеліктеріне байланысты топ қол жеткізген конвенциялардың әртүрлі нұсқалары мүмкін. Топ қабылдаған нормалардың конструктивтілігін және тұрақты сезінуін қағидағты түрде сақтау. Олардың кейбіреулері тренинг мақсаттарына қол жеткізу үшін кедергі бола алады, және де талқылау негізінде емес, ең мәртебелік қатысушылар енгізетін стандарттар ретінде әрекет ететін болады. Мұндай нормаларға, атап айтқанда, кешігу, тренингке, мақсаттарға, сезім көрінісінде артық драматургияға ие шағын топтар құру, болып жатқан оқиғалар үшін жауапкершілікті қабылдамау үрдісі жатады. Мұндай нормаларды анықтай отырып, жүргізуші қатысушыларға осы нормаларды ұстануға, содан кейін оларды сақтау немесе жою туралы шешім қабылдауға мүмкіндік беретін жағдайларды жасайды. Жұмысқа қабілеттілікті жасау кезеңінде жетекші қызметіне келесі міндеттер бағыттайды: а) жалпы топтың және оның әрбір қатысушысының диагностикасы; б) жұмысқа қатысу үшін дербес мағыналарды жасау мүмкіндігін арттыратын идеяларға топтың назарын аудару; тренингтің алдына қойылған мақсаттардың кәсіби маңыздылығына баса назар аудару, олардың ұйымның жеке, топтық мақсаттары мен мақсаттарымен үйлесуі.; в) жұмыстың мақсаттары, ұйымдастырылуы, мазмұны және оның нәтижелеріне қатысты күтулерді түзету туралы шынайы көзқарастар жасау; г) топтың барлық қатысушыларының симметриялық белсенділігі үшін қолайлы мүмкіндіктер жасау, бұл позитивті эмоциялық қарым-қатынастағы әмбебап қажеттілікпен байланысты; Д) топ тарихын құрудың басы ретінде алғашқы конструктивті бірлескен іс-қимылдар жүргізу.

Бұл міндеттерді шешу кезінде жұмысқа қабілеттілікті құру кезеңінде, ал кейіннен және барлық қалған кезеңдерде жүргізуші топта болып жатқан тұрақты рефлексия нәтижелеріне сүйене отырып, өз қызметін басқарады. Бұл рефлексия тренер тренингті өткізуге кірісе отырып, бір күнге Жұмысты жоспарлай отырып, тікелей жұмыс процесінде өзіне үш сұрақ қою арқылы жүзеге асырылады:

~ мен қандай мақсатқа қол жеткізгім келеді?

~ Неге осы мақсатқа қол жеткізгім келеді?

~ Мен оған қандай әдістемелік құралдармен қол жеткіземін? Сұраққа жауап топпен жұмыс істеу кезінде жаттықтырушының диагностикалық зерттеулерін береді. Диагностика объектілері болып табылатындар:

- ▶ жұмыстың мазмұнды жоспары;
- ▶ топтың даму деңгейі және ұйымшылдығы, оның қатысушылары арасында қалыптасқан қарым-қатынас сипаты;
- ▶ тренинг мазмұнындағы қатысушылардың құзыреттілігінің арақатынасы;
- ▶ топтың әрбір қатысушысының жағдайы, оның өзіне, басқаларға, жетекшіге, тренингке қатынасы. Жұмысқа қабілеттілікті құру кезеңі үшін ерекше әсерлерге, жүргізушінің мінез-құлқына әсер ететін, дайындық кезеңі әсерлерінің көріністері (топты толықтырудың жеке және композициялық қателері, жалпы топтың және жеке қатысушылардың уәждемелік тапшылығы), қатысушылардың дәлелсіз үміттері, сақталатын кернеу мен үрейлену жатады. Бұл ақаулар тренингтің әдістемелік ерекшеліктерін ескермей, топтармен жұмыс істеу кезінде және тренингке қатысу үшін ерікті түрде шешім қабылдау болмаған жағдайда барынша байқалады.



Бағдарлау кезеңі әрбір қатысушының тренингте өзінің жеке мақсаттарын нақтылауға және нақтылауға арналған. Тренинг мақсаттарына қатысты қатысушылардың лабилизациясы міндетті болып саналған тәсілде Елеулі шектеулерге ие. Бұл ретте, тренингке қатысушылардың шектеулері мен қателіктері бар акцентацияланған конфронтациясы, әдетте, екі тән әсерге әкеледі:

1. Топтың ерекшеліктеріне байланысты әр түрлі формаларды қабылдай алатын қатысушылардың психологиялық қорғанысын жандандыру: өз мінез-құлқын түсіндіру, әдіге агрессия , тренингте қалыптасқан жағдайды табиғаттан тыс, бейалистикалық емес, кәсіби шындыққа қатысы жоқ жағдайға қайта ресімдеу, жаттықтырушыға агрессия, оны нақты кәсіби салада біліксіз деп айыптау, шеттетілгендігі мен мүдделі еместігін көрсету, барабар емес мінез-құлықты көрсететін немесе мәселені шеше алмайтын топ бойынша әріптестерді қорғау . , ▪ тренингке оң көңіл-күйдегі қатысушылардың агрессиясы. Мұндай әсерлер жеке тренингке де тән, онда бастапқы кезеңде қателіктерге және қызметтің тиімсіз тәсілдеріне шоғырлану болады. Психологиялық қорғаныстарды жандандырудың салдары әр түрлі болуы мүмкін, бірақ кез келген жағдайда олар көп уақыт алады, тренингтің кеңістіктік-уақыттық факторларының іске асырылуын оқшаулайды және жеке тұлға және кәсіпқойлық ретінде өзі туралы қалыптасқан түсініктердің субъективті дәлелдерін күшейтеді, осылайша өзгерістер процесін қиындатады.

2. Тренингке қатысушылардың өздерінде бар шектеулер мен тапшылықтарды айқын көрсете отырып, бірқатар жағдайларда сыни шегінің айтарлықтай төмендеуіне және өзін қалай ұстау керектігі, кәсіби қызметтің қандай тәсілдері неғұрлым тиімді болып табылатыны, "ерік-жігердің қажеттілігі мен барабарлығы" метакритериясының талаптарына жауап бермейтіндігі туралы ақпаратты алуға әзірлігі (бұл жағдайда жаттықтырушыдан) әкеледі және белсенді, шығармашылық ұстаным туралы қағидатты жағдайға қайшы келеді. Мінез-құлық және шындық тапшылықтарын қабылдауға дайындық, жүргізуші көзқарасы қатысушыларды еркіндіктен айырады, жұмысқа репродуктивті сипат береді. Сонымен қатар, бұл қатысушылардың жүргізушіге деген өнімсіз тәуелділігін құрудың алғашқы қадамы болуы мүмкін. Себебі, әрбір маман жүргізушімен байланыс жасау мүмкіндігінен айрылады, бұл оның орнын басатын адамды іздеуге әкеледі, оның пікірлері мен ұсынымдарына ол бағдарланады, бұл тренингтің дұрыс нәтижесі деп тануға болмайды. Осыған байланысты лабилизация кезеңі (К. Левин бойынша "еріту") ауыстырылды. И. Макшановым кезеңі бағдарлау [42]. Лабилизациялау кезеңінен бағдар беру кезеңінде жетекші жұмысының негізгі айырмашылығы әрбір облысқа қатысушының өзінің кәсіби құзыреттілігінде өз бетінше анықтауы үшін жағдай жасау болып табылады, олар дамуды немесе түзетуді қажет етеді, неғұрлым өнімді қызметтің ықтимал нұсқаларын.

Өзгерістер кезеңі жаңа қағидаларды, Дағдылар мен іскерлікті апробациялау және игеру мақсатын көздейді. Жүргізуші қол жеткізілген нәтижелердің жайдан күрделі, дәйекті интеграциялануына қарай қозғалыс қағидаттарына бағдарланып, қызмет тәсілдерін дәйекті игеру және проблемаларды шешу үшін жағдай жасайды. Нақты дағдылармен жұмыс істеу кезінде, мысалы, ұйым қызметкерлері арасында функцияларды орынды бөлу дағдыларымен жұмыс істеу кезінде тренингке қатысушылар (бұл жағдайда команданы қалыптастыру тренингіне) бастапқыда алынған бөлудегі қолда бар резервтерді сезіне отырып, функцияларды бөлу нұсқаларын айқындауда жаттығады, содан кейін топтың міндеттерін және оның уәждемесін анықтайды. Соңында практикалық әрекеттегі өздері таңдаған нұсқаның тиімділігін сынақтан өткізеді. Жүргізуші Үйренетін дағдылардың, біліктердің, орнатулардың тренинг өтетін мамандар үшін неғұрлым көп сипатты жағдайларға таралуына ұмтылады. Өзгерістер кезеңінде жүргізуші әрбір қатысушы мен топтың жалпы Бағдарлама мақсаттарына жылжу қарқынына бағдарланады және жұмысқа белсенді қатысу мүмкіндігін реттей отырып, мұны ескереді.

Тренингтің соңғы кезеңі әрбір қатысушы мен топтың жұмыстың тиімділігі және оны жалғастыру мүмкіндіктері туралы жалпы және жеке ақпарат алуына, алынған нәтижелерді практикада қолдану нұсқаларын пысықтауға бағытталған. Қорытынды кезеңде қатысушылардың жалпы жұмыс туралы әсерлері талқыланады, тренингтің субъективті нәтижелерін өлшеу рәсімдері жүргізіледі.

***НАЗАРЫҢЫЗҒА  
РАХМЕТ***