

Література

1. Бражко О. В. Розвиток державної політики щодо регулювання ринку праці та управління трудовими ресурсами / О. В. Бражко // Економіка та держава. — 2010. — № 2. — С. 103—105.
2. Гафіяк А. М. Світовий досвід управління трудовими ресурсами на ринку праці / А. М. Гафіяк // Економіка і регіон. — 2005. — № 3 (6). — С. 36—40.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. А. Грішнова. — К.: Знання, 2009. — 390 с.
4. Зайцева Н. Ф. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу / Н. Ф. Зайцева // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту. — 2002. — № 5. — С. 92—101.
5. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання: дис. канд. економ. наук: 08.09.01 / Ільч Л.М. — К., 2006. — 234 с.
6. Статистичний щорічник України за 2011 рік / Державна служба статистики України: [за ред. О. Г. Осауленка; Відп. за випуск О. Е. Остапчук]. — К.: ТОВ «Август Трейд», 2012. — 558 с.
7. Указ Президента України від 12 березня 2012 р. № 187/2012 «Про Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».
8. Указ Президента України від серпня 1999 року № 958/99 «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року».

Стаття надійшла до редакції 21.06.2013 р.

УДК 331.5.024.54

Омельченко Ю.Ю.,

магістрант

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МЕТАПРОГРАМУВАННЯ У ПРАКТИЦІ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У статті наведено аналіз поняття метапрограми, здійснено огляд історії вивчення даного питання, представлено стислий опис основних метапрограм. Показано зв'язок між метапрограмним підходом і сучасною практикою добору персоналу в організації.

В статье приводится анализ понятия метапрограммы, осуществлен обзор истории изучения данного вопроса, представлено краткое описание основных метапрограмм. Показана связь между метапрограмным подходом и современной практикой подбора персонала в организации.

The analysis of concept of the metaprogram is provided in article, the review of history of studying of the matter is carried out, the short description of the main metaprograms is submitted. Communication between metaprogram approach and modern practice of selection of the personnel in the organization is shown.

Ключові слова. Метапрограми, Добір персоналу, Інтерв'ю з кандидатом, Співбесіда з кандидатом, Технології добору персоналу, Методи добору персоналу, Управління персоналом.

Ключевые слова. Метапрограммы, Подбор персонала, Интервью с кандидатом, Собеседование с кандидатом, Технологии подбора персонала, Методы отбора персонала, Управление персоналом.

Keywords. Metaprograms, Recruiting, Interviews with candidates, Technologies of recruitment, Methods of recruitment, Human resources management.

Вступ. Напевно, всі розуміють важливу роль правильного підбору персоналу для ефективної діяльності компанії. Відомо, що при оцінці компанії, вартість персоналу складає від 20 % (у виробничій сфері) до 99 % (у сфері послуг) від вартості компанії. Найчастіше на створення ефективно працюючої, злагодженої команди співробітників йдуть роки. Тим не менш, провідним компаніям вдається сформувати успішно працюючий колектив досить швидко. Можливо, секрет їхнього успіху полягає в тій величезній увазі, яку вони приділяють підбору кожного нового співробітника. І тут ключовим елементом є та технологія, на яку вони спираються при прийнятті рішення про прийом тієї чи іншої людини на роботу.

Однією з найбільш ефективних технологій для оцінки персоналу та підбору співробітників являється метапрограмування.

Пропонована технологія заснована на складанні та аналізі метапрограмного портрета людини і дозволяє виявити найважливіші характеристики мислення людини, що дає інформацію про те, наскільки успішно людина буде справлятися з тим чи іншим видом діяльності.

Постановка завдання. Метою роботи є аналіз використання технології метапрограмування у практиці добору персоналу.

Стан дослідження проблеми. Як інструмент метапрограми були вперше описані в кінці 70-х років і вже починаючи з 1982 р. успішно застосовуються в бізнесі в таких сферах, як продажі й переговори, управління персоналом, рекрутинг та багатьох інших.

Дослідження метапрограмного підходу та особливостей його застосування повністю відсутні в українській науковій психології, попри те, що за кордоном такі пошуки ведуться, захищено дисертації, що включають в себе як компонент вивчення та застосування метапрограм. Метапрограми вже привертають увагу спеціалістів неспсихологічного профілю, зокрема філологів В. Скрибіної, Т. Ковалевської [1, 2]. В одній із таких статей можна знайти вивчення особливостей міжкультурних комунікацій представників різних націй, відштовхуючись від їх метапрограмних особливостей. Дослідження метапрограм та їх застосування на думку В. Скрибіної можуть значно оптимізувати процес комунікативної взаємодії представників різноманітних культур [2].

Результати дослідження. Починаючи з давніх греків та їхньої моделі «чотирьох типів темпераменту» з'явилося сотні моделей типів особистості. Більшість з них засновані на припущенні, що кожній людині є характерні постійні внутрішні риси, які пояснюють її особливості. У метапрограмному підході перш за все звертається увага на те, як людина поводить себе, функціонує, в якій формі: як виявляє емоції, як діє, як розмовляє, як відбирає цікаву/нецікаву інформацію, як згадує, чому надає перевагу. Розпізнання того, як людина діє, дає можливість отримати розуміння моделі світу людини, яка описує його внутрішню «реальність». Це значно збагачує наше розуміння та пояснює особливості тієї чи іншої поведінки [8].

Термін «метапрограмування» був уперше вжитий науковцем і дослідником Джоном Ліллі у книзі «Програмування та метапрограмування людського комп'ютера» (1968) [6]. Думка про порівняння людського мислення за аналогією з комп'ютерним вперше була висловлена в цій книзі.

Подальше дослідження метапрограм уже в нейролінгвістичному програмуванні бере початок у працях Леслі Камерон Бендлер [10], яка використовувала виділені категорії в межах психотерапії, а згодом Роджер Бейлі та Росс Стюарт перенесли їх у сферу бізнесу. Далі Вудемолл розширив їх, об'єднавши з особистісним опитувальником Майер-Бріггс. Згодом Різ і Беглі застосували метапрограми до

складання профілю людей і до контексту продаж. ШеллРоуз-Шарве використовувала їх для виявлення метапрограмної мови, що забезпечувала б оптимальний вплив [11].

С.А. Шипунов пропонує використовувати метапрограми для діагностики персоналу на предмет здатності виконувати ті чи інші функції. Ним запропоновано метапрограмні професіограми, які у процесі інтерв'ю необхідно визначити. Разом з цим, автор зазначає, що, хоча метапрограми дають сильний і вичерпний опис поведінки кандидата на посаду, їх слід застосовувати у сукупності з іншими методиками, що застосовуються у процесі кадрового підбору [9]. Досвід використання метапрограм для роботи в сфері управління кадрами також підтверджується Н. Качановою [5].

У сфері добору персоналу ця методика заснована на певній побудові питань, що дозволяють отримати відповіді в заданих рамках, а також на аналізі формулювань, оціночної складової слів і виразів. Головна перевага даної методики полягає в тому, що вона дозволяє уникнути соціально-бажаних відповідей, так як людина практично не може постійно контролювати форму мови [4].

Дослідники О'Коннор і Дж. Сеймор стверджують, що «метапрограми фільтрують довкілля, щоб допомогти нам укласти нашу власну карту цього світу. Метапрограми інших людей можна помітити як через їхню мову, так і через їхню поведінку. Оскільки метапрограми фільтрують наш досвід, і ми передаємо його за допомогою мови, то певні патерни мови є типовими для певних метапрограм» [7, с. 189].

Прикладами основних метапрограм можуть бути різні стилі опрацювання досвіду та поведінки:

І. Тип референції показує, яким чином співвідноситься власна та чужа думка під час прийняття рішень й самооцінці людини. Внутрішня референція в першу чергу означає орієнтування на власну думку, бачення та позицію. Зовнішня — на думку оточуючих, об'єктивні результати, прийняті норми, громадську думку. Змішана референція — це поєднання і того, й іншого. Щоб виявити тип референції кандидата, у практиці доборі персоналу використовую ряд наступних запитань:

1. Як Ви визначаєте, що домоглися в цьому успіху?
2. Як Ви приймаєте рішення, який варіант роботи обрати?
3. Яким чином Ви вирішуєте, якому кандидатові віддати перевагу на виборах?
4. Як Ви визначаєте, чи успішно пройшли переговори з клієнтом?
5. Ви добре керуєте авто (готуєте)? Чому Ви так вважаєте?

Відповіді, які містять посилання на об'єктивний результат, думку іншої людини (людей), загальноприйняті норми і т. п., зараховуються в шкалу зовнішньої референції.

Відповіді типу: «Я так відчуваю», «Мені самому подобається», «Я бачу», «Внутрішнє відчуття» і т. п. зараховуються в шкалу внутрішньої референції. Необхідно порахувати кількість балів з обох сторін і знайти місце референції кандидата на шкалі.

Якщо в рамках одного питання було кілька відповідей, порахуйте їх співвідношення в пропорції.

ІІ. Прагнення — уникнення — мовна характеристика, формально виражається в появі заперечення або позитивного формулювання. Люди, у яких уникнення переважає, як правило, орієнтовані на пошук помилок та / або негативу. Вони бувають дуже успішні в контролюючих видах робіт, схильні багаторазово перевіряти й уникати ризиків. Як правило, ці люди зазнають суттєвих труднощів при спілкуванні, особливо якщо це є важливою складовою їх роботи. Уникання як переважаюча характеристика абсолютно неприйнятна для співробітників, які постійно працюють з клієнтами або в умовах мінливого середовища.

Якщо у промові кандидата уникнення зустрічається, але помітно рідше, ніж прагнення, то воно в більшості випадків вказує на:

- наявність реального негативного досвіду;
- підвищену критичність даного чинника.

Коли рекрутер приймає рішення про те, як далі вести інтерв'ю і оцінювати цю людину, необхідно з'ясувати, що стоїть за униканням. Треба запам'ятати, де проявилася уникнення, і повернутися до цієї теми через деякий час; уточнити, який саме досвід був у кандидата в минулому. Запитання для виявлення рівня «прагнення — уникнення» кандидата:

1. Що для Вас важливо в роботі?
2. Який клієнт для Вас оптимальний?
3. Який колектив для Вас оптимальний?
4. Опишіть ідеальне для себе місце роботи.
5. Опишіть оптимального для Вас керівника / підлеглого.

Необхідно слідкувати за «рухом» відповідей кандидата на ці питання. Рух «До» (як хочу) — прагнення, рух «Від» (як не хочу) — уникнення.

III. Процес — результат. Орієнтованість у тій чи тій мірі на процес або результат є одним із значущих факторів, які визначають ефективність майбутнього співробітника. Як не здається очевидною важливість і того, й іншого, у реальному житті більшість видів робіт передбачає те чи інше співвідношення переваг і схильностей особистості у відношенні процесу та результату. Наприклад, до видів робіт, де однозначно більш прийнятна мотивація на результат, відносяться більшість посад, пов'язаних з активними продажами, впливом на фінансову ефективність компанії, всі посади, на яких основним завданням людини є вирішення складних й конфліктних ситуацій. На таких посадах й потрібні люди, які більшою мірою орієнтовані на результат і мотивуються його швидким досягненням. А ось, наприклад, робота секретаря припускає значно більше процедур і процесів, отже, люди, орієнтовані на процеси й мотивовані стабільністю та плавним плином життя, підійдуть краще.

Наведемо приклади питань, які дозволяють ефективно визначити характеристику «процес — результат»:

1. Що Вам найбільше подобається в продажах / роботі секретаря і т. д.?
2. Як би Ви визначили, що таке успішний ... (назва посади, зрозуміла оцінюваному кандидатові)?
3. Що потрібно, щоб успішно пройти випробувальний термін?
4. Як Ви організуєте свою роботу?
5. Опишіть свій найвдаліший проект / період роботи.

Коли людина просто розповідає щось про себе, про свою роботу, ми також маємо можливість оцінити, що більш присутнє в описах: процеси або результати. Крім власне описів того чи іншого має сенс звернути увагу на перевагу кандидата, яку він надає дієсловом доконаного виду, що вказує на результати, або недоконаного, що вказує на процеси.

IV. Процедури — можливості. Цей параметр оцінки в чомусь схожий на попередній, однак є й істотні відмінності: ми оцінюємо не так схильність до процесу або результату, скільки те, яким шляхом іде людина в роботі або вирішенні своїх особистих завдань. Люди можливостей орієнтовані на пошук нових рішень, на неповторювані дії або ж на можливість використання різних підходів при вирішенні типових завдань. Люди процедур воліють використовувати типовий шлях або спосіб вирішення робочого, соціального чи життєвого завдання. Відповідно, ці люди більш успішні і мотивовані в різних ситуаціях.

Визначити даний параметр у кандидата можна також двома способами: ставлячи запитання або слухаючи монолог. Наведемо приклади питань:

1. Уявіть собі, що Вам необхідно провести важливі переговори. Як Ви будете до них готуватися? Як буде співвідноситися Ваша підготовка з поведінкою на переговорах?

2. Аналогічне питання про публічний виступ, презентації.

Аналізуючи відповіді на ці питання, звернімо увагу на наступне:

- Чи буде кандидат при підготовці схильний прописати повністю всю процедуру і навіть текст своєї промови (процедури) або намітить лише тези (процедури і можливості в балансі), або продумає тези, не записуючи їх (переважають можливості), або віддасть перевагу повному експромту (можливості);

- Чи буде кандидат змінювати свою поведінку при зміні ситуації на переговорах / презентації або ж буде, незважаючи ні на що, слідувати тій процедурі, яка була встановлена.

V. *Подібність — відмінність*. Даний параметр дуже легко визначається та вказує, на що орієнтується людина в житті та роботі — на виділення подібного або розбіжного. Тяжіння до подібності означає прагнення до компромісів у конфліктних ситуаціях, почуття комфорту в ситуаціях, хоча б частково знайомих з минулого досвіду. Такі люди бувають дуже успішні в вирішенні конфліктів, із задоволенням знаходять та обговорюють спільні інтереси з оточуючими. Люди, що тяжіють до розбіжності, воліють звертати увагу на відмінності, їм буває досить складно успішно вирішувати конфлікти, однак саме схильність до пошуку відмінностей сприяє винахідливості.

У практиці добору персоналу зустрічаються такі приклади питань:

1. Порівняйте свою спеціальність за освітою з реальною роботою.

2. Порівняйте своє останнє місце роботи з попереднім.

3. Порівняйте, будь ласка, підхід до продажу оптового та роздрібного.

4. Порівняйте систему роботи «бізнес-бізнес» з роботою в системі «бізнес-клієнт».

5. Порівняйте бухоблік іноземного представництва та українського підприємства.

Насправді подібних запитань можна скласти вельми багато, причому вони можуть бути як загальними і універсальними (питання 1 і 2), так і орієнтованими заодно на перевірку професійних знань і підготовленості.

VI. *Схильність до позиціонування в робочих відносинах: «Одинак» — «Менеджер» — «Командний гравець»*. Дуже часто, на жаль, виникає ситуація, коли відмінний співробітник стає дуже слабким керівником або людина, схильна до проектної роботи й успішна в ній, виявляється сильно залученою у взаємодію з командою, що призводить до конфліктних ситуацій. Протилежний приклад — ситуація, в якій людина опиняється сама на території або один на один з проектом, а для неї життєво важливо працювати в команді.

Суть даного методу в тому, що людині задаються питання про її попередню роботу, досягнення і т. п., при цьому ми звертаємо особливу увагу на те, яким чином людина позиціонує себе по відношенню до інших учасників подій. Приклади таких питань:

1. Опишіть своє найбільше досягнення / 2—3 основних досягнення.

2. Опишіть свій найцікавіший робочий проект.

3. Опишіть робочу ситуацію, про яку Вам найбільш приємно згадувати.

4. Опишіть свій досвід роботи на попередньому місці.

Дуже важливо, щоб у питаннях не звучало щось на кшталт «Ваша роль у команді», так як дане формулювання вже підказує, що людина повинна позиціонувати себе по відношенню до команди, і ми можемо отримати відповідь з низьким ступенем достовірності.

VII. Зміст — оточення. Існує багато видів діяльності, які вимагають від людини установки на спілкування з людьми, значущості для неї горезвісного людського чинника. При інших роботах, навпаки, людина більше взаємодіє з цифрами, документами, технікою, ніж з людьми. Залежно від того, що саме є основним предметом діяльності, перевага надаватиметься кандидатам з домінантою змісту або оточення.

Визначити співвідношення «зміст — оточення» (як і більшість перерахованих раніше параметрів, це теж шкала з великим діапазоном варіантів) можна, ставлячи спеціальні питання, а можна спостерігати за мовою кандидата поза спеціальних питань. Приклади таких питань:

1. Що Вам найбільше подобалося на попередньому місці роботи?
2. Чому Ви обрали саме цю професію?
3. Як Ви обирали якість з місць роботи?
4. Якщо Вам зроблять пропозиції про роботу дві компанії, що пропонують однаковий пакет, як Ви будете вибирати?
5. Опишіть ідеальне місце роботи.

Аналізуючи відповіді, ми звертаємо увагу на те, в якій мірі в них присутні люди (колектив, клієнти, спілкування, пацієнти, учні, підлеглі, друзі, родичі, чиясь думка і т.д.) і яка увага приділяється власне змісту роботи.

VIII. Активність — рефлексивність. Ця метапрограма описує стиль роботи людини. Активна людина сама проявляє ініціативу й швидко починає справу, просуваючи її вперед. При цьому необов'язково, що ця людина швидко виконує роботу. Вичікувальна (рефлексивна) людина чекає, коли інші почнуть діяти, або вичікує слушної нагоди для старту. Вона може провести в нерішучості багато часу або взагалі не вжити жодних заходів, мотивуючись зовнішнім впливом. Це не означає, що вона повільно працює, просто для початку руху їй потрібен вплив ззовні, якийсь імпульс, який підштовхне до початку виконання роботи. Принцип побудови запитань:

- питання має бути спрямоване на опис дій, досить складних або гіпотетичних, з тим щоб кандидат був сфокусований на змісті;
- питання не повинне підказувати активну форму застави при відповіді (наприклад, невірне формулювання: «Що Ви будете робити за таких-то обставин?»). Найбільш ефективні формулювання типу: «Опишіть Ваші дії», «Які будуть Ваші кроки?».

Варіанти запитань:

1. Опишіть Ваш перший день на роботі.
2. Перед Вами поставлено завдання підібрати персонал у Ваш відділ. Опишіть свої дії.
3. Ваше завдання — відкрити новий філіал компанії в іншому місті.
4. Ви відповідаєте за запуск нового продукту (бренду). Опишіть послідовність дій.
5. Вам необхідно вибрати ключового дистриб'ютора, з яким працюватиме компанія. Ваші кроки?

У багатьох людей при відповіді, що складається з кількох речень, або при комбінації кількох відповідей виходить поєднання багатьох варіантів. У цьому випадку доцільно будувати шкалу, на підставі якої робити висновки і прогнози.

Висновки. Технологія метапрограмування — ефективний і надійний інструмент для виявлення бажаного стилю мислення людини. Знання того, як мислить

людина, і уявлення про те, який стиль мислення найкращим чином підходить для виконання тієї чи іншої діяльності, дозволяють оцінити те, наскільки успішно буде справлятися людина з роботою, на яку вона претендує.

Враховуючи цю інформацію, можна уникнути багатьох помилок вже на стадії співбесіди і гарантувати успішний розвиток організації, підбираючи співробітників з найбільш придатними наборами метапрограм.

Крім такого контексту, як підбір персоналу, можна виділити ще кілька областей, у яких можна ефективно використовувати знання метапрограм.

По-перше, знаючи метапрограмний портрет співробітника, можна оптимальніше використовувати його потенціал. Знаючи сильні і слабкі сторони в стилі мислення людини, можна ставити перед ним такі завдання, з якими він зможе справлятися більш успішно, ніж будь-хто інший. Це дозволить більш осмислено розподіляти обов'язки серед співробітників.

По-друге, знаючи метапрограмні портрети кількох співробітників, можна заздалегідь оцінити, наскільки успішно вони будуть працювати разом, в одній команді. Це дозволить сформувати ефективно працюючі групи, де кожна людина підсилює потенціал команди і вдало доповнює всіх інших членів групи.

На завершення хочеться підкреслити, що, хоча технологія метапрограмування і є дуже ефективним і сильним інструментом для аналізу персоналу, вона дозволяє досить ясно і чітко розглянути тільки одну грань такого складного об'єкта дослідження, як людина. Тому дану технологію слід розглядати тільки як потужне і красиве доповнення до скарбнички тих інструментів, які слід використовувати при роботі з персоналом.

Література

1. Ковалевська Т. Ю. Елементи НЛП у дослідженнях особистісної лінгвоментальності / Т. Ю. Ковалевська // Філологічні науки. — Суми: СДПУ ім. А. С. Макаренка. — 1999. — С. 58 — 66.
2. Скрябіна В. Метапрограми мовців у міжкультурній комунікації / В. Скрябіна // Вісник львівського національного університету імені Івана Франка. Серія іноземні мови. — 2010. — Вип. 17. — С. 25—31.
3. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399, [1] с.
4. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — М.: АльпинаБизнес Букс, 2004. — 160 с.
5. Качанова Н. Метапрограммы — искусство задавать вопросы / Н. Качанова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94%94%94-iskusstvo-zadavat-voprosy>.
6. Лилли Джон. Программирование и метапрограммирование человеческого биокомпьютера. Перевод с английского. — К.: София, Ltd., 1994.
7. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей. — М.: Библиотека А.Миллера, 2005. — 272 с.
8. Холл Л. Майкл. Путь НЛП: образ действий, смысл и критерии овладения НЛП / Пер. С англ. Егорова Г. — М.: Профит Стайл, 2008. — 384 с.
9. Шинунов С. А. Подбор персонала на основе анализа метапрограммного портрета человека / Золотые розсины современного НЛП. — М.: Твои Книги, 2009. — 448 с.
10. Leslie Cameron-Bandler. *Know How: Guided Programs for Inventing Your Own Best Future* / Futurepace; Edition Unstatededition. — 1986. — 270 p.
11. Shelle Rose Charvet. *Words That Change Minds: Mastering the Language of Influence* / Kendall Hunt Pub Co; 2 edition. — 2010. — 236 p.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2013 р.