

Куцый А.А. Эффективность применения видов психологического воздействия в профессиональной деятельности руководителя

Изучено применение и эффективность видов психологического влияния на подчиненных руководителями различных уровней и направлений деятельности. Сделан вывод о современном состоянии применения видов психологического воздействия и наиболее эффективных из них в процессе управления.

Ключевые слова: *виды психологического влияния, эффективность деятельности руководителя, эффективность психологического влияния.*

Kutsyy O.A. Efficiency of using the types of psychological impact in the professional activity of the leader

The article is devoted to application and effectiveness of the psychological influence on the subordinate leaders at different levels and activities. The conclusion about modern state of using the types of psychological impact, its causes and most effective of them in the process of governing is drawn.

Key words: *types of psychological impact, effectiveness of leader's activity, effectiveness of psychological impact.*

УДК 159.942.5

Т.В. Макота

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТАПРОГРАМ
У РОБОТІ З КАДРАМИ**

Окреслено можливості та приклади застосування метапрограмного підходу під час роботи з людьми та особовим складом. Здійснено аналіз проведених досліджень із застосуванням метапрограмного інтерв'ю. Складено детальну процедуру проведення мета програмного дослідження персоналу.

Ключові слова: *метапрограми, нейролінгвістичне програмування, управління персоналом, психодіагностика.*

Постановка проблеми. Під час роботи з людьми та особовим складом важливо отримувати точну та достовірну інформацію про поведінку людини, з високою імовірністю спрогнозувати можливі варіанти її поведінки. На практиці часто професіонали звертаються до так званого диспозиційного підходу, сутність якого полягає в уявленні про стійкість і порівняну незмінність людської поведінки та особистості. Побудовані на цьому підході методи та техніки потребують значної роботи в аспекті валідації та надійності, що є наслідком високої варіативності людської

поведінки. Це означає, що методики можуть давати достатньо відмінні результати залежно від тих чи інших незалежних змінних.

Натомість, запропонований нами метапрограмний підхід пропонує відмовитись у процесі психологічної практики від уявлення про існування певних стійких рис особистості, а розглядати психічну діяльність як сукупність психічних процесів, що відбуваються в певному контексті та є пов'язаними з досвідом особистості. Основним вихідним поняттям у розумінні метапрограм є позиція, що кожна особистість унікальна, через те, що є велика кількість поведінкових патернів, набір яких може варіюватись нескінченно. У різних контекстах можуть виникати нові комбінації патернів. У результаті кожна особистість виступає унікальним індивідом, що важко піддається певній класифікації чи типологізації. Метапрограмний підхід також стверджує, що в цілому всі люди є достатньо подібними, оскільки кожен володіє потенційно усіма можливими патернами поведінки.

Стан дослідження. Вивчення метапрограмного підходу та особливостей його застосування повністю відсутні в українській науковій психології, попри те, що такі пошуки ведуться, захищено дисертації, що охоплюють компонент вивчення та застосування мета програм [14].

Метапрограми як інструмент під час роботи з персоналом уже розглядалися не раз консультантами, практикаками, менеджерами з персоналу. Однак, фахові доробки в цій галузі на цей момент цілком відсутні, що обумовило актуальність і необхідність цього дослідження.

Мета статті – вивчення особливостей застосування метапрограмного підходу в роботі з персоналом та/або особовим складом.

Виклад основних положень. Під час застосування метапрограмного підходу у роботі з персоналом та особовим складом зважається на те, як людина поводиться, функціонує, в якій формі: як виявляє емоції, як діє, розмовляє, відбирає цікаву/нецікаву інформацію, 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 особливість тієї чи іншої поведінки [4].

Термін «метапрограмування» уперше вжитий науковцем і дослідником Джоном Ліллі у книзі «Програмування та метапрограмування людського комп'ютера» (1968) [3]. Саме в цій книзі вперше була висловлена думка про порівняння людського мислення за аналогією з комп'ютерним.

За визначенням, метапрограми – це програми, що зводяться понад буденними думками та емоціями, якими наповнена людина. З цієї точки зору, буденні думки та емоції виявляють себе на первинному

рівні в якості змісту, який описує, що саме ми відчуваємо чи думаємо. Понад цими думками в людини є інші думки та відчуття, що частіше перебувають за межами усвідомлення. Ці «програми» функціонують в якості «правил» сортування та сприйняття, вони керують тим, ми думаємо та відчуваємо. Таке «програмне забезпечення», на зразок комп'ютерної операційної системи, визначає структуру думок і переживань. На думку М. Холла, воно визначає, що саме ми відбираємо [4, 16]. Інформація, що не відповідає метапрограмам, не досягає свідомого рівня, залишається неусвідомленою.

Дослідники О'Коннор та 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» [11, с. 189].

Прикладами метапрограм можуть бути різні стилі опрацювання досвіду та поведінки:

- 1) екстернальна/інтернальна особистісна референція;
- 2) мотивація «до-від»;
- 3) активна/пасивна мотивація діяльності;
- 4) фокус порівнянь подібність/відмінність;
- 5) первинний інтерес (люди, час, місце, діяльність, інформація);
- 6) репрезентативні системи (візуальна, аудіальна, кінестетична);
- 7) соматична реакція (інертна, ініціативна);
- 8) ступінь проникливості тощо.

М. Холл у своїй праці виділяє 51 метапрограму поведінки, сортуючи їх за певними параметрами діяльності (пізнавальний, емоційний, комунікативний аспекти тощо). Попри це, він також зазначає, що кількість метапрограм може бути збільшена, і пропонує певні шаблони для виявлення нових форм метапрограм [4].

Метапрограмний підхід дає можливість швидко, високодостовірно, варіативно підійти до діагностики особистості та поведінки людини. Метапрограми активно використовуються в консультативній та освітній сферах. Великий досвід отримано за використання метапрограмного підходу при підборі, адаптації та супроводу персоналу. Головною перевагою метапрограмного підходу є простота у застосуванні, відсутність необхідності досліджуваному відповідати письмово на стандартизовані питання, можливість повністю контролювати процес діагностики. Важливим є те, що метапрограмний підхід сприяє кращому розкриттю досліджуваного у процесі інтерв'ю, оскільки питання, що задаються для виявлення метапрограм, в основному прості та зрозумілі.

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. Він автор зазначає, що, хоча метапрограми дають сильний та вичерпний опис поведінки кандидата на посаду, їх слід застосовувати у сукупності з іншими методиками, що застосовуються у процесі кадрового підбору [6]. Досвід використання метапрограм для роботи в сфері управління кадрами також підтверджується Н. Качановою [13].

На метапрограмній основі створена методика «LAB PROFIL» – лінгвістичний та поведінковий профіль (BALI Screening Company inc. Dallas, 1987) для організаційного консультування компаній [2]. Окрім цього, бельгійським вченим Патріком Марлевейдом створено work attitude and motivation (iWAM) questionnaire (2001), який зараз використовується у понад 25 країнах світу для роботи з персоналом [5].

Дослідження метапрограм дає цінний матеріал для вивчення групової атмосфери та прогнозування міжособистісних відносин в межах колективу. Несумісність певних метапрограм виявляється і між окремими людьми, що характеризуються тією чи іншою поведінкою, і в однієї людини, в якій представлені ці форми поведінки. Головне завдання за вирішення конфліктів, причиною яких є відмінності у метапрограмних особливостях поведінки, – довести учасникам, що насправді вони говорять про одне й теж, однак, на різних аспектах однієї й тієї ж метапрограми.

Особливість застосування метапрограмного підходу у вивченні персоналу та особового складу полягає у створенні профілів – певних бажаних або небажаних значень за тими чи іншими метапрограмми. Приміром, для посад «директор», «секретар», «бухгалтер», «інспектор» будуть відмінними типи профілів. Щоб порівняти метапрограмний профіль конкретної посади чи вакансії та профілю кандидата, особливо коли їх є багато, краще тоді зображувати у вигляді таблиць, як показано на Таблиці 1, де хрестиками відзначено бажаний рівень розвитку тієї чи іншої метапрограми.

Таблиця 1

**Метапрограмний профіль вибраної вакансії
(на прикладі директора відділу)**

Внутрішня референція	+	+	+							Зовнішня референція
Активний	+	+	+							Пасивний
Загальний	+	+	+							Частковий
Подібність	+	+						+	+	Відмінність
Минуле						+	+	+		Майбутнє
Мотивація до	+	+	+							Мотивація від
Самітник						+	+	+		Командний гравець

Щодо таблиці 1, то можемо бачити на ній зображені метапрограми з їх полюсами: внутрішній відзив – зовнішній відзив, загальний – частковий і так далі. Знаком «+» позначено бажаний рівень розвитку того чи іншого параметру метапрограми. Відповідно до цього профілю вакансії заповнюється профіль кандидата. У випадку значущого збігу менеджер може запросити його на подальше проходження працевлаштування.

Ми провели понад сотні різних опитувань та інтерв'ю з людьми, що вже працюють, а також із тими, які влаштовувались на різні посади, студентами. Узагальнені дані за цими дослідженнями дають можливість зробити низку висновків. Слід пам'ятати, що метапрограми – лише інструмент, що дає можливість з'ясувати стійкі схильності у поведінці людини. Метапрограми взаємодіють, хоча кожна окремо з них є певною одиницею поведінки, абсолютно незалежною. Розуміння зв'язку між метапрограмами відкриває можливості для прогнозування ефективності поведінки працівника в тих чи інших умовах, а також урахувати момент сумісності за наповнення колективу.

З проведених інтерв'ю та досліджень можна виділити такі метапрограми, що найчастіше використовуються у підборі персоналу: тип референції (зовнішня – внутрішня), спрямованість мотивації (до – від), соматична реакція (активний – очікуючий), розмір інформації, що сприймається (загальний – конкретний), фокус порівнянь (подібність – відмінність), часова спрямованість (на минуле, теперішнє, майбутнє). Приміром, при підборі на посаду директора важливо, щоб кандидат більше був спрямований на досягнення результату (спрямованість мотивації: до), орієнтувався на власну точку зору (тип референції: внутрішня), не чекав, поки щось станеться, а діяв наввипередження (соматична реакція: активна), був здатний складати плани на майбутнє (часова спрямованість – майбутнє). За збігу вищеперелічених метапрограмних якостей у кандидата спеціаліст може з великою імовірністю розглядати людину як потенційного нового керівника чи директора.

Звісно, лише самого профілю кандидата недостатньо для того, щоб прийняти остаточне рішення про прийом на роботу. Складання метапрограмного профілю є інструментом, що дає можливість менеджеру зрозуміти і вимоги конкретної посади, і вимоги до кандидата, і сильні та слабкі сторони кожного претендента. Все це у комплексі з іншими інструментами рекрутингу допоможе спеціалістам здійснювати значно менш помилок у процесі відбору, а це – гроші, витрачені на пошук нових кандидатів.

Процедуру створення метапрограмного профілю за роботи з персоналом чи особовим складом можна описати такими простими кроками: 1) проаналізувати цілі та функції посади; 2) створити структуро-

ване інтерв'ю для визначення метапрограмного профілю; 3) провести інтерв'ю з керівництвом компанії; 4) провести інтерв'ю з найефективнішими працівниками відповідної вакансії; 5) провести інтерв'ю з працівниками із найнижчими показниками діяльності; 6) здійснити аналіз спільних і відмінних метапрограмних характеристик; 7) на підставі проведеного аналізу скласти анкету для підбору кадрів за попередньо визначеними бажаними/небажаними метапрограмними параметрами поведінки. Описані вище кроки дають можливість скласти чітке та визначене розуміння особливостей підбору персоналу будь-якої вакансії у випадку використання метапрограмного профілю.

Окрім описаного напряму роботи з персоналом чи особовим складом – діагностика, метапрограмний підхід буде корисним інструментом у таких аспектах роботи з кадрами та особовим складом:

- рекрутинг – пошук відповідних кандидатів згідно зі складеними метапрограмними профілями професії;

- адаптація – йдеться про індивідуальний підхід у процесі адаптації, залежно від метапрограмних особливостей кожної людини;

- мотивація – врахування метапрограмних особливостей розкриває широкі можливості щодо побудови мотиваційної стратегії управління кадрами, переманювання працівників інших структур та фірм, збереження конфіденційної інформації;

- внутрішні комунікації – підтримання внутрішніх комунікацій в межах однієї компанії, не допуск витоку інформації, забезпечення правильного розуміння наказів, вказівок, розпоряджень завдяки вірному формулюванню;

- навчання – один із найважливіших компонентів роботи з кадрами, що охоплює передачу досвіду, знань, навичок від досвідчених професіоналів до молодих спеціалістів, що лише розпочинають виконання своїх обов'язків. Саме метапрограми дають можливість правильно, адекватно підбирати методи відповідного, ефективного навчання.

Однак, метапрограмна діагностика є достатньо складною навичкою, що вимагає тривалої підготовки, а також роботи спеціаліста над собою. Менеджеру з персоналу слід навчитись правильно формулювати запитання. Важлива не так кількість запитань, скільки те, яку інформацію можна почерпнути з відповідей. Дуже важливо підходити до кожного кандидата та вакансії індивідуально, адже немає ідеального кандидата для певної вакансії. Слід завжди кожну метапрограму розглядати як позитивну та корисну – важливо тільки знайти той контекст, в якому вона зможе бути найбільш ефективною. Інші галузі застосування метапрограмного профілю також тривалої професійної підготовки, глибокого розуміння психології, нейропсихології, нейролінгвістичного програмування, гіпнозу.

Висновки. Знання метапрограм може значно допомогти не лише менеджерам, що займаються підбором, адаптацією персоналу, а й керівникам, начальникам, які безпосередньо взаємодіють із особовим складом. Адже ці навички значно покращують управлінські якості, необхідні для проведення зустрічей, постановки задач, контролю виконання вказівок чи наказів, делегування повноважень. Метапрограми як інструмент дають змогу спеціалісту значно підвищити компетентність і рівень керівника, приймати їм більш ефективні та зважені рішення.

Метапрограми на практиці можуть бути використані з метою маніпуляції громадською думкою, формування міфологічних стереотипів, впливу на велику масу людей. Це відбувається завдяки тому, що метапрограми діють поза межами свідомості, однак, за умови знання та вміння їх діагностувати стають сильним інструментом впливу та коригування поведінки.

У процесі виявлення метапрограм під час роботи з кадрами чи персональним складом найперше зважається на те, як людина використовує свою мову та фізіологію, щоб опрацювати та репрезентувати ту чи іншу інформацію. До переваг застосування метапрограмного підходу в роботі з кадрами можемо віднести відсутність стандартизації в опитуванні, можливість створення професіографічних профілів, прогностичну надійність результатів. Недоліком залишаються високі вимоги до людини, що здійснює метапрограмну діагностику, котра повинна вміти «читати» метапрограми іншої людини та обмежити вплив власних метапрограм у процесі інтерв'ю.

Перспективним напрямом у контексті управління людьми з допомогою метапрограмного підходу є пошук і відпрацювання методів і способів зміни метапрограм в особового складу та персоналу, корекції та самоконтролю над цими процесами.

1. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов / Майкл Холл, Боб Боденхаммер. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 347 с.

2. Дилтс Роберт. Моделирование с помощью НЛП / Роберт Дилтс. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.

3. Качанова Н. Метапрограмы – искусство задавать вопросы. (16.10.2008) / Наталья Качанова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94-iskusstvo-zadavat-voprosy>

4. Клиническая психология. Словарь; под ред. Н.Д. Твороговой // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь: в 6 т. / ред.-сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 416 с.

5. Ковалевська Т.Ю. Елементи НЛП у дослідженнях особистісної лінгвоментальності / Т.Ю. Ковалевська // Філологічні науки. – Суми: СДПУ ім. А.С.Макаренка, 1999. – С. 58 – 66.

6. Лилли Джон. Программирование и метапрограммирование человеческого биокомпьютера / Джон Лилли; перевод с английского. – К.: София, Ltd., 1994.

7. О'Коннор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. Как понимать людей и как оказывать влияние на людей / Дж. О'Коннор, Дж. Сеймор. – М.: Библиотека А. Миллера, 2005. – 272 с.

8. Скрябіна В. Метапрограми мовців у міжкультурній комунікації / Вікторія Скрябіна // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія іноземні мови. – (2010). – Випуск 17. – С. 25–31.

9. Холл Л. Майкл. Путь НЛП: образ действий, смысл и критерии овладения НЛП / Холл Л. Майкл; пер. с англ. Г. Егорова. – М.: Профит Стайл, 2008. – 384 с.

10. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 607 с.

11. Шипунов С.А. Подбор персонала на основе анали за мтепрограммного портрета человека / С.А. Шипунов // Золотые россыпи современного НЛП. – М.: Твои Книги, 2009. – 448 с.

12. Dilts Robert and Delozier Judith: Encyclopedia of Systemic NLP and NLP New Coding; N L P Univ Pr, 2000, 1625 p.

13. Metaprograms. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://en.wikipedia.org/wiki/Meta-programs>.

14. Putting NLP Metaprograms Research in context: Studying the scientific validity of NLP. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.jobeq.com/articles/NLP_Research.htm.

Макота Т.В. Использование метапрограмм в работе с кадрами

Обозначены возможности и примеры применения метапрограммного подхода при работе с людьми и личным составом. Также осуществлен анализ исследований с применением метапрограммного интервью. Составлена подробная процедура проведения метапрограммного исследования персонала.

Ключевые слова: метапрограммы, нейролингвистическое программирование, диспозиционные теории, психодиагностика.

Makota T.V. Using of metaprogrammes in work with staff

The article deals with the opportunities and examples of metaprogramme using working with people and staff. The analysis of researches which use metaprogramme interview is fulfilled. The detailed procedure of metaprogramme conducting and aim of programme research of the staff is made.

Key words: metaprogrammes, neurolinguistic programming, staff management, psychodiagnosics.