

USING THE METAPROGRAM APPROACH IN THE WORK OF THE PERSONNEL MANAGER

H. PENCHUK

National University of Food Technologies

Key words:

*Metaprogram approach
Metaprograms
HR Manager
Metaprogram profile
Recruitment*

Article history:

Received 14.05.2019
Received in revised form
05.06.2019
Accepted 25.06.2019

Corresponding author:

H. PENCHUK
E-mail:
npnuht@ukr.net

ABSTRACT

The paper is devoted to the study of the use of meta-program approach in the work of HR Manager. The essence of the concept of metaprogram as, internal characteristics, way of thinking of the person on the basis of which his behavior is based is given. A review of the history of the study of this issue is also given. It is determined that the main advantages of the metaprogram approach is ease of use, no need for the study to answer in writing to standardized questions, the ability to fully control the process of diagnosis, etc. The existing classifications and a brief description of the main metaprograms are presented. The connection between metaprogram approach and modern practice of personnel selection in the organization is shown. An algorithm for carrying out metaprogramming recruitment, which allows to identify the most important characteristics of the style of thinking that gives information about how person will cope with the job, it claims and includes the preparation metaprogramming the job profile of the future employee and the vacancy announcement, the analysis of candidates' resumes, conducting telephone interviews, interviews in the company, the comparison of the results obtained with metaprogramming profile positions. It is revealed that the metaprogram approach will be a useful tool in such aspects of work with the personnel: recruiting; adaptation; motivation; internal communications; training. It is indicated that the metaprogram diagnostics is a fairly complex skill that requires long-term training, as well as the work of a specialist himself. The HR Manager should learn how to formulate questions correctly. What is important is not the number of questions, but what information can be gleaned from the answers. It is very important to approach each candidate and job individually, because there is no ideal candidate for a particular job. Every metaprogram should always be seen as positive and useful — it is important only to find the context in which it can be most effective. Having this information, you can avoid many mistakes at the interview stage and ensure the successful development of the organization, selecting employees with the most suitable sets of metaprograms.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТАПРОГРАМНОГО ПІДХОДУ У РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

Г. С. Пенчук

Національний університет харчових технологій

Стаття присвячена дослідженню використання метапрограмного підходу в роботі менеджера з персоналу. Наведено сутність поняття метапрограми як внутрішніх характеристик, способу мислення людини, на підставі яких будується її поведінка. Здійснено огляд історії вивчення питання. Визначено, що головними перевагами метапрограмного підходу є простота у застосуванні, відсутність необхідності відповідати письмово на стандартизовані питання, можливість повністю контролювати процес діагностики тощо. Представлено існуючі класифікації та стислий опис основних метапрограм. Показано зв'язок між метапрограмним підходом і сучасною практикою підбору персоналу в організації. Складено алгоритм проведення метапрограмного підбору персоналу, який виявляє найважливіші характеристики його стилю мислення, що дає інформацію про те, наскільки успішно людина буде справлятися з роботою, на яку вона претендує. Алгоритм включає: складання метапрограмного профілю посади майбутнього працівника та оголошення про вакансію, аналіз резюме кандидатів, проведення телефонної співбесіди, інтерв'ю в компанії, зіставлення отриманих результати із метапрограмним профілем посади. Виявлено, що метапрограмний підхід буде корисним інструментом у таких аспектах роботи з персоналом, як рекрутинг, адаптація, мотивація, внутрішні комунікації, навчання. Зазначено, що 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 отримати 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. Враховуючи цю інформацію, можна уникнути багатьох помилок вже на стадії співбесіди і гарантувати успішний розвиток організації, підбираючи співробітників з найбільш придатними наборами метапрограм.

Ключові слова: *метапрограмний підхід, метапрограми, менеджер з персоналу, метапрограмний профіль, підбір персоналу.*

Постановка проблеми. У роботі організації можуть виникати серйозні збої через те, що керівники, звертаючи основну увагу на фінансові, виробничі питання, питання матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяють належної уваги особистим якостям персоналу, який забезпечує роботу організації за всіма цими напрямками. Помилки при підборі нових працівників можуть призводити до проблем, які серйозно впливати-

муть на роботу компанії, таких, як висока плінність кадрів, поганий морально-психологічний клімат (конфлікти, недбале ставлення до дорученої справи), зниження трудової і виконавчої дисципліни (низька якість роботи, прогули, запізнення на роботу, низька ефективність використання робочого часу, невиконання розпоряджень керівництва) [12].

Саме тому в умовах розвитку соціально орієнтованого суспільства, виникає необхідність при підборі персоналу оцінювати, поряд з результатами праці, здібності працівників, їхні соціально-психологічні якості, інтелектуальний рівень та інноваційну діяльність, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати потенціал підприємства. Нині менеджери з персоналу використовують безліч різних способів оцінки персоналу і підходів до неї — від компетенцій до інтуїції. Одним із таких підходів є метапрограмування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню метапрограм та їх базових визначень присвячені праці таких науковців, як Дж. Ліллі [5], Р. Ділтс [2], Л. Камерон-Бендлер [19], Дж. О'Коннор [10], Дж. Сеймор [10], М. Холл [15] та ін. На особливу увагу заслуговують праці фахівців непсихологічного профілю [17], зокрема філологів Т. Ковалевської [4], В. Скрябіної [13]. Практичним застосуванням, виявленням та корегуванням власних метапрограм, а також їх застосуванням в процесі праці займаються такі відомі вчені, як: К. Гайдученко [1], Н. Качанова [3], Т. Макота [6], С. Шипунов [16] та ін. Незважаючи на різноплановість і глибину проведених досліджень, у вітчизняній науці недостатньо приділяється уваги визначенню проблем і перспектив використання метапрограмного підходу у роботі менеджера з персоналу.

Метою статті є дослідження використання метапрограмного підходу в роботі менеджера з персоналу.

Викладення основних результатів досліджень. Метапрограми — це внутрішні характеристики, способи мислення людини, на підставі яких будується її поведінка. Знаючи, як сприймає світ інша людина, ми можемо зрозуміти, як вона мислить і приймає рішення, що її надихає, а що — демотивує. Таким чином отримуємо чудовий інструмент не тільки розуміння себе та інших людей, але й того, як з ними взаємодіяти найбільш ефективним способом, причому ефективним і для нас, і для іншої людини. Те, як мислить людина, багато в чому визначає, яку роботу і як саме вона буде її виконувати, що вона буде робити легко і якісно, а що важко і з помилками. Враховуючи цю інформацію, можна уникнути багатьох помилок вже на стадії співбесіди і гарантувати успішний розвиток організації, підбираючи співробітників з найбільш придатними наборами метапрограм [1].

У науковий обіг термін «метапрограмування» був уведений науковцем Дж. Ліллі. У праці «Програмування та метапрограмування людського комп'ютера» (1968) він порівняв людське мислення за аналогією з комп'ютерним [5]. Метапрограмний підхід був вперше описаний у кінці 70-х років минулого століття і, починаючи з 1982 р., успішно застосовується в різних сферах бізнесу.

Великий досвід отримано за використання метапрограмного підходу при підборі, адаптації та супроводу персоналу. Він дає можливість швидко, висо-

кодостовірно, варіативно підійти до діагностики особистості та поведінки людини. Головними перевагами метапрограмного підходу є простота у застосуванні, відсутність необхідності відповідати письмово на стандартизовані питання, можливість повністю контролювати процес діагностики та ін. (рис). Важливим є те, що метапрограмний підхід сприяє кращому розумінню опонента у процесі інтерв'ю, оскільки питання, що задаються для виявлення метапрограм, в основному прості та зрозумілі [6].

Натепер у практиці метапрограмування виділяють п'ять основних класифікацій метапрограм [1]:

1. Класифікація метапрограм, створена Л. Камерон-Бендлер і Р. Ділтсом (1980—1982 рр.). Це, можна сказати, класичний і початковий варіант.

2. Класифікація «LAB Profile» — лінгвістичний і поведінковий профіль (BALI Screening Company inc. Dallas, 1987) для організаційного консультування компаній, створена Р. Бейлі [2].

3. Класифікація М. Холла, що включає в себе 51 метапрограму, посортувавши їх за певними параметрами діяльності (пізнавальний, емоційний, комунікативний аспекти тощо). Він також зазначає, що кількість метапрограм може бути збільшена, і пропонує певні шаблони для виявлення нових форм метапрограм [15].

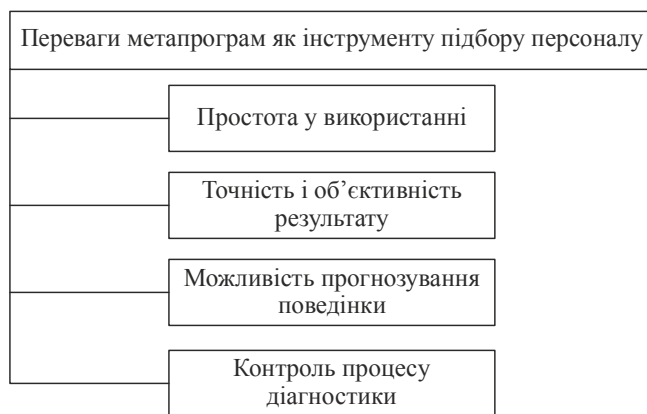


Рис. Переваги метапрограм як інструменту підбору персоналу,
складено автором за даними [1; 6]

4. Класифікація, близька до початкової і використовується на курсах «НЛП-Мастер» в СНГ. Розроблена Е. Ентус (тренером НЛП, завдяки якій НЛП з'явилося і поширилося на території СНГ) та доопрацьована А. Плигіним і О. Герасимовим («Центр НЛП в Освіті»).

5. Різноманітні варіанти, в яких зібрані тим або іншим чином вже наявні описи метапрограм.

З проведених досліджень можна виділити такі метапрограми, що найчастіше використовуються у підборі персоналу [1]:

1. Класифікація світу (люди, цінності/результати; процеси/процедури; речі/дії; місце; час).

Так, наприклад, людина з переважною класифікацією «Люди» всю інформацію про світ прив'язує до конкретної людини. У промові людини такого типу згадується завжди дуже багато імен.

«Люди-цінності» виділяють щось головне, важливе в будь-якій справі. Для «Людей результату» пріоритетом є результат. У їхній розмові обов'язково звучать звороти на зразок «для чого», вони завжди уточнюють, заради чого, заради якого результату потрібно те, що від них хочуть. Людина з переважним акцентуванням на процесах фіксується саме на дії. У її промові безліч дієслів. На відміну від неї «Людині процедури» важливі не просто дії, а їх послідовність, порядок. У її промові постійно з'являється «по-перше», «по-друге», «передусім», «в той час, як ...».

«Людина речі» в повній відповідності з назвою цінує речі, насамперед предмети. «Людина місця» на перше місце ставить місце, де відбувається якийсь процес. Її внутрішній світ схожий на географічну карту, і навіть в розмові вона завжди починає саме з місця дії.

«Людина часу» абсолютно все намагається прив'язати до точної дати. У її промові насамперед згадується, коли відбувалася подія, і лише потім — все інше, пов'язане з нею (де, з ким і що, власне, взагалі сталося). Вона завжди конкретизує часові проміжки, тож, отримавши завдання, для неї набагато важливіше чітко регламентувати для себе час і розподілити його на тимчасові проміжки (що скільки часу займе), ніж навіть усвідомити його мету [18].

2. Стиль організації інформації: сенсорна репрезентативна система (візуальна, аудіальна, кінестетична); розмір, інформаційного блоку (глобальне/детальне мислення); спосіб мислення (розукрупнення, укрупнення, аналогія).

Людина з домінуючою візуальною системою, як правило, швидко розмовляє, активно жестикулює, нетерпляча в розмові. Коли вона щось пояснює, то намагається показати образ, який виникає перед її очима. Візуал швидко схоплює все нове, легко запам'ятовує інформацію. Аудіали говорять розмірено, думки викладають послідовно, їх мова виразна. При необхідності вони можуть дослівно повторити виклад власних думок. Аудіали прагнуть бути послідовними і логічними. Легко засвоюють мови, вони хороші оповідачі, їх приємно слухати. Кінестетики більш ніж інші здатні до глибокого емоційного співпереживання. Вони, зазвичай, говорять повільно, низьким приємним голосом. Їхнє мислення інтуїтивне, а інтуїція працює швидше за логіку. Власне, сама логічність не має для них істотного значення, що дозволяє їм приймати неординарні рішення. Кінестетики користуються великою повагою колег [14].

Люди з глобальним типом мислення будуть використовувати абстрактні приклади і говорити про цілі й напрями. Ці люди можуть відмінно прорахувати, який вплив на діяльність організації в цілому буде мати той чи інший проект, його вони бачать у цілому. Але при цьому люди з глобальним типом мислення можуть допускати неточності і прорахунки, ігнорувати дрібні деталі.

Люди зі специфічним типом мислення будуть зупинятися на деталях, описувати етапність, послідовність. Ці люди чітко бачать взаємозв'язок етапів проекту, дрібні його складові. Але їм складно охопити всю картину в цілому [9].

3. Фокус порівняння (подібність, відмінність). Люди, у яких яскраво виражений полюс «подібність» (їх близько 15%), схильні до виконання рутинної роботи протягом тривалого часу. Вони можуть стабільно працювати на одному місці більше 10 років. Якщо на робочому місці відбувається дуже багато змін (в тому числі порушень правил і стандартів діяльності), вони відчувають стрес і можуть звільнитися.

На протигагу їм, люди з вираженим полюсом «відмінність» (таких 20—25%) просто обожають все нове, революційне, незвичайне. Час стабільної роботи на одному місці у них може бути зовсім невеликим — близько одного року, а то й менше. Вони захоплюються новими ідеями і проектами, але, досягнувши успіху (або зіткнувшись з серйозними труднощами, необхідністю копіткої реалізації ідеї), швидко втрачають до них інтерес. Такі люди самі ініціюють зміни, люблять роботу в мінливому оточенні [8].

4. Мотивація: напрям мотивації (від/до); стиль відповіді (активний/рефлексивний). Мотивація «до» — заснована на прагненні людини до чогось, що принесе йому радість і задоволення. Мотивація «від» — заснована на прагненні людини піти від проблем, які можуть доставити негативні переживання.

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 [11].

5. Референція (внутрішня, зовнішня). Тип референції показує, яким чином співвідноситься власна та чужа думка під час прийняття рішень й самооцінці людини. Внутрішня референція передусім 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, і іншого [11].

6. Час — орієнтація в часі (минулий, теперішній, майбутній); часові координати: (у часі/позачасом). Для людей із розвинутою метапрограмою «Минулий час» важливі традиції. Тих, у кого розвинута метапрограма «Майбутній час», цікавить все, що буде в майбутньому. Тобто якщо сказати працівнику, що його чекає в майбутньому, він виконає певне завдання. Для людей із розвинутою метапрограмою «Теперішній час» важливо, що відбувається тут і зараз. Тобто за виконану роботу працівникові, орієнтованому на теперішній час, найкращою винагородою буде, наприклад, відпустка чи матеріальне заохочення [1].

Окрім вищезазначеного, часова метапрограма пов'язана з тим, як зазвичай людина сприймає ситуацію — переважно асоційовано (у часі) або дисоційовано (поза часом). Люди з наскрізним часом (поза часом) вважають за краще спостерігати за розвитком подій. Вони в середньому менш емоційні і менш рухливі порівняно з людьми в часі. Останні ж, тобто люди з включеним

часом, вважають за краще асоціюватися в ситуацію, переживати її зсередини. Відповідно, у них більш інтонована мова, вони більше рухаються [7].

7. Переконавачі (інтенсивність, кількість разів, період часу, частота, «ніколи не переконаний»). Метапрограма виявляє фактори, які впливають на прийняття рішення.

Особливістю застосування метапрограмного підходу у підборі персоналу та особового складу є складання профілів — певних бажаних або небажаних значень за тими чи іншими метапрограмами. За збігу вищеперелічених метапрограмних якостей у кандидата менеджер з персоналу може з великою ймовірністю розглядати людину як потенційного нового співробітника. Звісно, лише самого профілю кандидата недостатньо для того, щоб прийняти остаточне рішення на прийом на роботу. Складання метапрограмного профілю є інструментом, що дає можливість менеджеру зрозуміти вимоги конкретної посади, вимоги до кандидата, сильні та слабкі сторони кожного претендента. Все це у комплексі допоможе менеджерам з персоналу здійснювати значно менш помилок у процесі підбору, а це — гроші, витрачені на пошук нових кандидатів [6]. Процедуру створення метапрограмного профілю роботи з персоналом чи особовим складом можна описати таким простим алгоритмом:

- скласти метапрограмний профіль посади: проаналізувати мету, функціональні обов'язки посади, корпоративну культуру компанії;

- скласти орієнтований метапрограмний профіль майбутнього співробітника, щоб за його допомогою визначити, хто з кандидатів зможе виконувати запропоновану роботу найбільш якісно і ефективно, а також легко сприйме корпоративну культуру компанії та увіллється в колектив. Складаючи метапрограмний профіль, як правило, виділяють метапрограми бажані (зазвичай, їх три або чотири) і небажані для певної посади. Тож, визначальними будуть не всі метапрограми, а кілька найбільш актуальних [1]. Окремі ж метапрограми можна проігнорувати, тому що для конкретної посади вони несуттєві;

- скласти оголошення про вакансію через відповідні метапрограмні фільтри;

- проаналізувати резюме кандидатів. Багато метапрограм працівника можна виявляти з поданого тексту;

- провести телефонну співбесіду та попередньо виявити особисті якості кандидата. Це допоможе визначити, чи підходить компанії такий співробітник, і чи є сенс запрошувати його для особистої зустрічі;

- провести співбесіду або інтерв'ю;

- зіставити отримані результати з метапрограмним профілем посади.

Описаний алгоритм використання метапрограмного профілю дає можливість скласти чітке та визначене розуміння особливостей підбору персоналу для будь-якої вакансії. Окрім описаного напряму роботи з персоналом чи особовим складом, метапрограмний підхід буде корисним інструментом у таких аспектах роботи з персоналом 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 персоналом, переманювання працівників інших структур та фірм, збереження конфіденційної інформації;

- внутрішні комунікації — підтримання внутрішніх комунікацій у межах однієї компанії, недопуск витоку інформації, забезпечення правильного розуміння наказів, вказівок, розпоряджень завдяки вірному формулюванню;

- навчання — один із найважливіших компонентів роботи з персоналом, 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 [6].

Однак метапрограмна діагностика є достатньо складним навиком, 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 отримати з відповідей. Дуже важливо підходити до кожного кандидата та вакансії індивідуально, адже немає ідеального кандидата для певної вакансії. Слід завжди кожен 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 [6].

Висновки

Отже, використання метапрограмного підходу у роботі менеджера з персоналу засновано на складанні та аналізі метапрограмного портрета людини виявляє найважливіші характеристики її стилю мислення, що дає інформацію про те, наскільки успішно людина буде справлятися з роботою, на яку вона претендує [11]. При цьому підхід до кожної посади, як і до кожного кандидата, має бути індивідуальний: немає необхідності перевіряти наявність здібностей до стратегічного планування у претендента на посаду кур'єра. Однак ці здібності важливо оцінити у співробітника, якого планують зарахувати в резерв на просування.

Щодо метапрограм необхідно зауважити таке:

1. Немає хороших або поганих метапрограм, також як і немає хороших або поганих кандидатів, правильних і неправильних відповідей. Просто деякі претенденти більше відповідають прийнятим у компанії уявленням про співробітника, її корпоративній культурі. Кожне робоче місце унікальне і вимагає відповідного фахівця.

2. Метапрограми — лише інструмент, за допомогою якого менеджер з персоналу з'ясує стійкі переваги кандидата. Вони корисні при розробці систем оцінки та мотивації персоналу, надають можливість прогнозувати, як довго кандидат пропрацює на запропонованій посаді.

3. Проведення співбесіди на основі проектних методик підвищує якість підбору персоналу та економить як робочий час менеджера з персоналу, так і кошти організації.

4. Розуміння та врахування особливостей і цінностей людини дають змогу більш точно мотивувати його до роботи. Це дуже важливо в роботі будь-якого менеджера з персоналу.

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

Перспективним напрямом досліджень є пошук і відпрацювання методів та способів зміни метапрограм в особового складу та персоналу, корекції та самоконтролю над цими процесами.

Література

1. Гайдученко К. Метапрограми для бізнес-практиків. Сучасні інструменти розуміння людей та впливу на них. К.: «Издательство Ростислава Бурлаки», 2018. 196 с.
2. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
3. Качанова Н. Метапрограмы — искусство задавать вопросы URL: [http:// www. hrportal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94iskusstvo-zadavat-voprosy](http://www.hrportal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94iskusstvo-zadavat-voprosy).
4. Ковалевська Т. Ю. Елементи НЛП у дослідженнях особистісної лінгвоментальності. *Філологічні науки*. Суми: СДПУ ім. А. С. Макаренка, 1999. С. 58—66.
5. Лилли Д. Программирование и метапрограммирование человеческого биокомпьютера; перевод с английского. К.: София, Ltd., 1994.
6. Макота Т. В. Використання метапрограм у роботи з кадрами. *Вісник ЛДУВС*. 2012. № 2(1). С. 426—433.
7. Метапрограмма: ВО-ВНЕ времени. URL: <http://realfaq.ru/discussion/11996/metaprogramma-vo-vne-vremeni>.
8. Метапрограммы — искусство задавать вопросы. URL: <https://hrliga.com/index.php?id=985&module=profession&op=view>.
9. Метапрограммы при подборе персонала. URL: <https://personal-ua.com/index.php/sobesedovanie/vidy-sobesedovaniy/5837-metaprogrammy>
10. 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.
11. Омельченко Ю. Ю. Використання технології метапрограмування у практиці добору персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. К. 2013. № 1. С. 157—163.
12. Опаріна Х. С., Ковальська К. В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві Молодий вчений. 2015. № 5(20). С. 38—44.
13. Скрябіна В. Метапрограми мовців у міжкультурній комунікації. *Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка*. Серія іноземні мови. 2010. Вип. 17. С. 25—31.
14. Типы репрезентативных систем. URL: <http://stimulas.ru/motivators/tipyi-reprezentativnyih-sistem.html>.
15. Холл М., Боденхамер Б. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов. СПб.: ПраймЕВРОЗНАК, 2007. 347 с.
16. Шипунов С. А. Подбор персонала на основе анализа метапрограммного портрета человека. Золотые россыпи современного НЛП. М.: Твои Книги, 2009. 448 с.
17. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Глазунова М. В. Метапрограмний портрет фахівця: значення, алгоритм розробки та результати використання. *Ефективна економіка*. 2017. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5634>.
18. Що таке метапрограми нашої свідомості? URL: <http://arhiv-statey.pp.ua/index.php?newsid=19038/>.
19. Cameron-Bandler Leslie. Know How: Guided Programs for Inventing Your Own Best Future. Futurepace; Edition Unstatededition. 1986. 270 p.