

**Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)**

**Ефективна ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ЛКС Центр

Видавництво ТОВ «ЛКС-центр»

**Ефективна економіка № 6, 2017**

УДК 331.08

*Л. В. Щетініна,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

*С. Г. Рудакова,*

*к. т. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

*М. В. Глазунова,*

*студентка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

## **МЕТАПРОГРАМНИЙ ПОРТРЕТ ФАХІВЦЯ: ЗНАЧЕННЯ, АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИКОРИСТАННЯ**

*L. V. Shchetinina,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economy,*

*DVNZ "Kyiv National Economic University after Vadim Getman", Kiev*

*S. G. Rudakova,*

*Ph.D Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economy,*

*DVNZ "Kyiv National Economic University after Vadim Getman", Kiev*

*M. V. Glazunova,*

*student, DVNZ "Kyiv National Economic University after Vadim Getman", Kiev*

## **METAPROGRAMS PORTRAIT OF THE SPECIALIST: MEANING, THE ALGORITHM OF THE DEVELOPMENT AND THE RESULTS OF USING**

*Мета статті полягає у дослідженні пріоритетних чинників, які впливають на поведінку людини в процесі праці, а також у визначенні головних метапрограм, які слід застосовувати на першому етапі добору персоналу. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох учених, було розглянуто різні підходи до розуміння та визначення метапрограм, а також їх використання в процесі добору персоналу.*

*У результаті дослідження було виділено головні метапрограми, необхідні для створення портрету будь-якого фахівця, запропоновано алгоритм його складання, а також способи застосування при прийомі кандидата на відповідну посаду. Обґрунтовано, що застосування метапрограмного підходу при доборі персоналу дозволить вже на першому етапі обрати необхідних кандидатів на відповідні посади.*

*Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення пріоритетних метапрограм для фахівця відповідної посади, а також їх ранжування за ступенем вагомості.*

*The purpose of the article is to study the priority factors that affect human behavior in the workplace, and to identify the main. They should be used in the first stage recruitment. Analyzing, summarizing and systematizing scientific work of many scientists, who considered different approaches to understanding and defining metaprograms and their use in recruitment.*

*The study highlighted major metaprograms needed to create a portrait of any specialist, algorithm of its preparation and methods of using in taking appropriate candidate for the post. Proved that the use metaprogram approach in recruitment will help to select appropriate candidates for the positions.*

*Prospects for further research in this direction is to identify priority metaprograms for specialist and their ranking according to the importance.*

**Ключові слова:** *метапрограми, метапрограмний портрет фахівця, добір персоналу, методи добору персоналу, управління персоналом.*

**Keywords:** *metaprograms, metaprogramnyu portrait specialist personnel selection, methods of recruitment, personnel management.*

**Постановка проблеми.** Головною конкурентною перевагою будь-якої організації є людський ресурс, тобто персонал організації. Із розвитком інформаційних технологій, головною проблемою стає добір не лише професійно підготовлених працівників, але й таких, які повною мірою відповідають вимогам конкретної посади. Під час роботи з персоналом важливо отримувати достовірну та точну інформацію про поведінку людини в процесі праці, а також вміти прогнозувати її дії. Це дозволяє зробити, на нашу думку, метапрограмний підхід у доборі персоналу.

Метапрограмами є звички мислення конкретної людини, які представляють собою фільтри сприйняття і відображають структуру мислення людини[4]. З огляду на це, існує метапрограмний підхід, який проголошує ідею того, що кожна людина має власну структуру мислення з її унікальними характеристиками, які визначають її дії та поведінку. [1] Метапрограмний підхід не приймає уявлення про існування певних стійких рис особистості, а передбачає розгляд психологічних особливостей людини у взаємозв'язку з іншими характеристиками та досвідом. [8] До того ж, визначення комбінації та відповідного поєднання різних метапрограм мислення людини є основою для складання її метапрограмного портрету. У підсумку, такий портрет визначає кожну особистість як унікальний індивід з притаманними йому особливими характеристиками. Такий портрет і стає основою для визначення відповідності певної людини конкретній посаді. [2]

Тому в нашому дослідженні ми хотіли б розглянути, які пріоритетні чинники впливають на поведінку людини в процесі праці, а також визначити головні метапрограми, які слід досліджувати на першому етапі добору персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням метапрограм та їх базовим визначенням займалися такі відомі автори як Дж.Ліллі, М.Холл, О'Коннор, Дж. Сеймор, Р.Бейлі, Р.Стюард та інші. Зокрема, термін «метапрограмування» був уперше вжитий науковцем та дослідником Джоном Ліллі у його книзі «Програмування та метапрограмування людського комп'ютера» (1968). [3] 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 продаж й переговори, управління персоналом, рекрутинг та багатьох інших. Дослідження метапрограмного підходу та особливостей його застосування майже повністю відсутні в українській науковій психології, попри пошукові дослідження та захист дисертацій за кордоном. Водночас, метапрограми вже привертають увагу фахівців неспсихологічного профілю, зокрема філологів В. Скрябіної, Т. Ковалевської. Також серед останніх публікацій слід наголосити на дослідженнях таких авторів як Т.В.Макога, К.Гайдученко, Н. Качанова, С.Шипунов. Дослідження цих авторів спрямовані в основному на практичне застосування, виявлення та корегування власних метапрограм, а також їх застосування в процесі праці.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивчаючи питання використання метапрограм у комунікаціях взагалі, та й в HR – сфері зокрема, можна стверджувати, що сучасні теорії комунікацій на відміну від класичних теорій психології базуються на непевних поняттях й будуються на логіці конкретного автора. Наприклад, модель мотивації А. Маслоу, типологія особистості К. Юнга та інші побудовані на стійких філософських поняттях. Сучасні ж, як то теорія самодетермінації Дресі та Райана, теорія потоку Чиксентмихаї, а також теорії, що оперують поняттями метапрограми й „гремліни”, оперують розрізненими базовими поняттями. Вочевидь, більш ґрунтовно підійшов до визначення базових понять М.Холл, що й не дивно для опису загальної кількості метапрограм. [6]

У сфері добору персоналу метапрограмний підхід використовується у побудові запитань аплікантам, а також на аналізі формулювань, оціночної складової слів і виразів. [7] Головна перевага даної методики полягає в тому, що вона дозволяє уникнути соціально-бажаних відповідей, так як людина практично не може постійно контролювати мову. Однак, на нашу думку, виокремлення головних метапрограм для тої чи іншої посади, розробка опитувальника може значно полегшити добір персоналу. Така методика дозволить вже на першому етапі, не проводячи співбесіду, обрати лише тих кандидатів, які відповідають метапрограмному профілю посади.

Тобто в HR-сфері важливим є виокремлення головних метапрограм бажаної поведінки персоналу, що дасть можливість за результатами електронного опитування на першому етапі добору персоналу визначити відповідність кандидатів метапрограмному профілю посади. Метою статті є створення та опис матриці застосування основних метапрограм для оцінки відповідності претендента на посаду.

**Результати дослідження.** Механізм мислення людини досить тісно пов'язаний з тим яку роботу і яким чином вона виконує. Для того щоб та чи інша людини працювала ефективно, необхідно дослідити та визначити особливості її мислення,

сприйняття, а також фокуси уваги. Це дасть можливість спрогнозувати поведінку людини, її дії, як наслідок, ефективність виконуваної роботи. Як відомо, діяльність – це специфічна людська активність, що регулюється свідомістю, породжувана потребами й спрямована на пізнання та перетворення зовнішнього світу і самої людини. При цьому, потреба, в якості мотиву дає лише поштовх до діяльності, тоді як форми та зміст діяльності визначаються цілями, вимогами та досвідом. [6]

На нашу думку, основою повсякденної діяльності людини, в тому числі в процесі виконання посадових обов'язків та робочої комунікації, є взаємодія людини з самим собою, взаємодія з часом, взаємодія з інформацією та взаємодія з іншими людьми. Це відповідає підходам класифікації метопрограм (матриці метопрограм). На основі цієї взаємодії, людина аналізує всі фактори, ситуації, сприймає інформацію і, як наслідок, виконує певні дії.

Практичне застосування матриці мето програм полягає у тому, що на її основі для відповідної посади складається метапрограмний профіль посади, який включає в себе опис маркерів метапрограм, необхідних для виконання посадових обов'язків тієї чи іншої професії. При обранні кандидата на відповідну посаду, проводячи письмове анкетування, ми пропонуємо поряд з професійними та психологічними питаннями включити ряд питань, пов'язаних з виявленням метапрограм кандидата. Це полегшить добір кандидатів, адже дасть уявлення про те, чи зможе дана людина виконувати роботу ефективно та чи буде така робота для неї комфортною.

На нашу думку, алгоритм виявлення метапрограм, притаманних кандидату має включати наступні етапи:

Етап 1. Складання метапрограмного портрету посади

Етап 2. Формування питань за метапрограмним портретом посади для виявлення їх у кандидата

Етап 3. Проведення опитування (анкетування)

Етап 4. Зіставлення отриманих результатів із метапрограмним профілем посади

Отже, розглянемо цей процес на прикладі посади бухгалтера. Складаємо метапрограмний портрет посади бухгалтера за матрицею метапрограм.

**«Класифікація світу».** Бухгалтер зазвичай працює з великими об'ємами інформації, а також з великою кількістю різноманітних процесів. Тому при взаємодії з інформацією, необхідним маркером буде «Процеси». Також, бухгалтер повинен часто контролювати надходження і вибуття певних товарно-матеріальних цінностей, тому для нього важливим маркером буде «Речі».

**«Розмір інформаційного блока».** Бухгалтер в своїй повсякденній діяльності повинен бачити і враховувати всі деталі. Людина на даній посаді повинна приділяти багато уваги дрібницям, оскільки невірно поставлена крапка чи кома може суттєво змінити сенс того чи іншого звіту або створити небажані наслідки, тому для бухгалтера необхідним маркером буде «Детальне мислення».

**«Переконувачі».** Враховуючи, що бухгалтер працює в умовах, коли інформація постійно оновлюється, важливо напрацювати ефективні рішення стандартних ситуацій, щоб не допустити помилок в майбутньому. Тому тут неефективним буде маркер «Період часу», а необхідним буде маркер «Кількість разів».

**«Стиль реакції».** Більш ефективною буде маркер «Проактивний стиль», оскільки бухгалтеру слід виконувати завдання вчасно, швидко, до певного строку, а отже активні, а не пасивні дії будуть цьому сприяти. Однак перш ніж починати діяти, у справі бухгалтера важливо добре все обміркувати.

**«Часові координати».** Для бухгалтера необхідним маркером буде «Крізь час», оскільки йому слід чітко відстежувати строки виконання того чи іншого завдання, орієнтуватися в часі та чітко розуміти яка кількість часу потрібна.

**«Орієнтація в часі».** Зазвичай бухгалтер – це та людина, яка повинна охоплювати всі часові координати: думати минулим, виконувати все вчасно, так і думати наперед. Однак, часто бухгалтер живе в «минулому місяці», тому важливим і корисним маркером для нього буде «Минулий час», а також допустимим маркером буде «Теперішній час».

**«Напрямок мотивації».** Найбільш ефективною буде метапрограма «Мотивація до», оскільки бухгалтеру важливо виконувати завдання вчасно, не залишати купу справ на кінець періоду, залишати ще резервний час для складання звітностей або виправлення помилок.

**«Власний вибір».** Бухгалтеру слід не тільки оперувати відповідними процедурами, алгоритмами, правилами, а й орієнтуватися в умовах законодавства, що постійно змінюється. Тому, якщо в умовах сталого законодавства прийнятним маркером є «Процедури», то в українських реаліях доречно звертати увагу на маркер «Можливості».

**«Умови взаємовідносин».** Зазвичай, бухгалтер самостійно виконує роботу, приймає відповідні рішення в межах своєї компетенції, а тому необхідним маркером буде «Незалежність».

**«Тип ієрархічного домінування».** Необхідним маркером для бухгалтера в цій метапрограмі стане «Досягнення», оскільки такий працівник повинен бути максимально націлений не на завоювання визнання і влади, а на практичний результат та доведення справи до кінця. Також допустимим маркером буде «Союз».

**«Стрессова реакція».** У своїй повсякденній діяльності робота бухгалтера неодмінно пов'язана із стресом. А тому на такій посаді людина з маркером «Відчуття» не зможе ефективно виконувати роботу, адже їй важко буде працювати далі, не піддаючись впливу власних емоцій. Необхідним маркером стане «Роздуми» або «Вибір», така людина легко буде справлятися із стресом.

**«Орієнтація».** Робота бухгалтера вимагає виконання різних процесів одночасно, але все ж головним має стати не процес, а фактичний результат. Тому необхідним маркером буде «Результат».

**«Референція».** Для посади бухгалтера необхідною буде «Зовнішня референція», оскільки будь-яке рішення бухгалтера повинно прийматися на основі чинного законодавства та у відповідності до нормативно-правової бази. Будь-які самостійно прийняті рішення повинні відповідати відповідним вимогам. Також, бухгалтер повинен бути орієнтований також на інтереси клієнта, а не на власні.

**«Тип репрезентативної системи».** Для бухгалтера бажано щоб були розвинуті навички сприймання та аналізу інформації за допомогою різних репрезентативних систем. Але кращим буде кандидат із візуальною репрезентативною системою, адже бухгалтер працює як з інформацією на комп'ютері так і з великими об'ємами інформації на папері. Однак допустимою буде кандидатура з кінестетичною системою.

На другому етапі формусмо запитання по кожній метапрограмі, при цьому респонденту пропонується вибрати варіант відповіді, що найбільш близький до власної. Наведемо ці запитання за кожним видом метапрограми.

1. Уявіть собі вокзал, яке Ваше перше уявлення про це місце?

**Варіанти відповідей:** багато людей, хтось зустрічається, хтось прощається, хтось очікує свій потяг; місце з якого починається подорож – щось нове, цікаве, недосліджене; рух потягів, метушня людей, придбання квитків; потяги, перони, валізи, зустрічі і розставання; запізнення, розклад потягів, постійний контроль часу; красива будівля, навкруги багато машин та людей, багато кафе, кіосків, магазинчиків.

2. Коли ви вперше берете в руки книгу, на що ви звертаєте увагу в першу чергу?

**Варіанти відповідей:** розглянете обкладинку, її зовнішній вигляд, згадаєте чи відомий вам автор та інші його книги; відкриєте її, почитаете зміст, переглянете декілька сторінок.

3. Як ви зрозумієте, що керуєте автомобілем добре?

**Варіанти відповідей:** ви пережили багато складних ситуацій під час керування автомобілем і вдало справлялися з ними, тому зараз ви маєте достатньо досвіду, щоб сказати що керуєте автомобілем добре; з моменту як ви вперше сіли за руль пройшло декілька років, зважаючи на це ви можете сказати що керуєте автомобілем добре.

4. Якщо ви знаєте, що вам необхідно закінчити справу до кінця тижня, але потребуєте деяких уточнень щодо її виконання, що ви зробите?

**Варіанти відповідей:** намагатимусь уточнити всі деталі максимально швидко, аби завершити справу ще раніше кінцевого терміну; зачекаю, поки мені пояснять всі деталі, а потім виконаю роботу в строк.

5. Коли ви кудись подорожуєте по справах або у відрядженні, в дорозі ви?

**Варіанти відповідей:** спостерігаю за дорогою, захоплююся видами навкруги, розмірковую про подорож та плани; завжди контролюю час та події навкруги, адже важливо все встигнути; також перевіряю чи все йде, як було заплановано і розмірковую про те, що може статися.

6. Якщо б вас запитали про вашу кар'єру, то ви:

**Варіанти відповідей:** розпочали свою розповідь з того чим займаєтесь зараз; розпочали з того, чого хотіли би досягти; розпочали з вашого першого досвіду роботи.

7. Яка для вас мотивація не переносити на завтра те, що можна зробити сьогодні?

**Варіанти відповідей:** мені не слід відкладати справи на потім, щоб не отримувати поганий результат, а також купу накопичених проблем; мені не слід відкладати справи на потім, адже я хочу встигнути зробити все вчасно і гарно відпочити.

8. Чому ви обрали таку сферу вашої професійної діяльності?

**Варіанти відповідей:** мені цікаво виконувати таку роботу, адже в ній чітко встановлені стандарти та алгоритми виконання операцій; ця сфера дає можливість мислити нестандартно, знаходити та розробляти нові рішення.

9. Я працюю ефективно коли:

**Варіанти відповідей:** самостійно створюю комфортні для роботи умови, виконую певні завдання без допомоги інших; я знаю, що поруч є люди, які можуть допомогти, дати пораду.

10. Якщо вам необхідно адаптуватися до людей, які намагаються вас контролювати, до чого ви будете схилитись?

**Варіанти відповідей:** до домінування і контролю над іншими; до налагодження хороших, партнерських відносин; тільки до того, щоб робота була виконана якісно.

11. Якщо ви бачте незнайому вам людину у складній ситуації, як часто ви ставите себе на її місце?

**Варіанти відповідей:** завжди, інколи, не завжди; ніколи.

12. Як ви ставитесь до ситуації, коли хтось починає вам розповідати історію, але не доводить її до кінця?

**Варіанти відповідей:** нормально відношусь; мене це певним чином дратує.

13. Як ви дізнаєтесь що виконали роботу добре чи погано?

**Варіанти відповідей:** сам вирішу; за відзивами колег або керівництва.

14. Уявіть, що вам необхідно запам'ятати деяку важливу інформацію, що для цього необхідно зробити?

**Варіанти відповідей:** мені достатньо її побачити в будь-який спосіб; мені потрібно її роздрукувати та почитати на папері; краще, коли мені цю інформацію розповіли по телефону

На третьому етапі проводимо електронне опитування. Нами було опитано одинадцять осіб, вісім з яких на даний момент працюють бухгалтерами, одна особа працює офісним менеджером та два студента, що навчаються на спеціальності «Управління персоналом та економіка праці». Це нам дало змогу перевірити якість та точність створеного метапрограмного портрету посади бухгалтера, а також встановити, наскільки відрізняються результати осіб, які не пов'язані з бухгалтерською сферою.

На четвертому етапі перевіряємо результати на відповідність метапрограмному портрету посади. За результатами опитування, складаємо таблицю (табл. 1), яка позначає «+» – відповідь, яка відповідає необхідному маркеру, «+/-» – відповідь, яка є припустимою, «-» – відповідь, що не відповідає метапрограмним вимогам посади.

**Таблиця 1.**

**Результати опитування для оцінювання якості метапрограмного портрету бухгалтера**

№	Метапрограми	Необхідні маркери	Опитані особи											
			Бух1	Бух2	Бух3	Бух4	Бух5	Бух6	Бух7	Бух8	Оф. Мен.	Студ1	Студ2	
1	Класифікація світу	Процеси та Речі	+	+/-	+	+	+	+	+	-	-	+/-	-	+/-
2	Розмір інформаційного блоку	Детальне мислення	-	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-
3	Переконувачі	Кількість разів	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
4	Стиль реакції	Проактивний стиль	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
5	Часові координати	Крізь час	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
6	Орієнтація в часі	Минулий та Теперішній час	+	+/-	+	+	+/-	+/-	-	+/-	+	+/-	+/-	+/-
7	Напрямок мотивації	Мотивація до	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-
8	Власний вибір	Можливості	-	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+
9	Умови взаємовідносин	Незалежність	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-
10	Тип ієрархічного домінування	Досягнення та Союз	+/-	+/-	+	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+	-	-
11	Стресова реакція	Роздуми та Вибір	+/-	+	+	-	+	+	+/-	-	+	+	+	+
12	Орієнтація	Результат	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
13	Референція	Зовнішня референція	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	-
14	Тип репрезентативної системи	Візуальний та Кінестетичний тип	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+	+/-	+/-	-	+/-	+/-
Результат:														
Точні відповіді			7	9	13	10	12	8	8	5	8	6	5	
Допустимі			3	4	1	2	2	2	2	3	3	1	3	
Невідповідні			4	1	0	2	0	4	4	6	3	7	6	

Отже, за результатами електронного опитування можна сформулювати наступні висновки:

1. Запропонована модель заочного опитування показала свою ефективність, що підтверджується доволі однаковими відповідями усіх восьми осіб, що постійно займаються бухгалтерською діяльністю. Відповіді інших трьох осіб доволі відрізняються.

2. Підтверджено можливість виявлення в результаті опитування додаткових факторів. Наприклад, відповіді респондента №7 «Бух7» на перше та шосте питання (метапрограми класифікація світу та орієнтація в часі відповідно) дали змогу виявити, що особа рішуче налаштована на подальший розвиток, зміну чогось в житті, можливо і місця роботи, пошук нових перспектив.

3. Доволі чітко прослідковується своєрідність відповідей студентів, як осіб, що ще не мають достатнього життєвого та професійного досвіду.

4. Також треба відзначити, що застосування пов'язаних метапрограм, дійсно дозволяє розпізнати соціально бажані відповіді або відповіді, що маскують справжню метапрограму. Так, відповіді на питання пари «Стиль реакції – «Орієнтація» та пари «Умови взаємовідносин» – «Тип ієрархічного домінування», у респондентів, що набрали найбільшу кількість балів – виключно відповідають визначеним маркерам. Натомість, у інших респондентів відповіді по зазначених парах метапрограм різні.

5. Така методика дозволяє нам визначити, що за умови добору персоналу на посаду бухгалтера, нам доцільно було б обрати кандидата №3, який набрав найбільшу кількість балів. Також доречно було б розглянути кандидатуру №5 та №2.

**Висновки.** Під час роботи з персоналом важливо отримувати достовірну та точну інформацію про поведінку людини в процесі праці, а також вміти прогнозувати її дії. Саме метапрограмний підхід в доборі та управлінні персоналом допомагає визначати кожну особистість як унікальний індивід з притаманними йому особливими характеристиками. Застосування такого підходу як складової процесу добору персоналу передбачає чотири етапи. Перший – складання метапрограмного портрету посади. Такий портрет і стає основою для визначення відповідності певної людини конкретній посаді. Другий – формування

питань за метапрограмним портретом посади для виявлення їх у кандидата. Правильно складені запитання допоможуть уникнути соціально-бажаних відповідей та виявити особливості мислення людини. Третій – проведення опитування (анкетування) та четвертий – зіставлення отриманих результатів із метапрограмним портретом посади. Такий підхід вже на першому етапі, не проводячи співбесіду, дозволяє обрати лише тих кандидатів, які відповідають особливостям роботи на коректній посаді. Практичне дослідження даної методики показало її ефективність та дієвість. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є способи ранжування метапрограм за ступенем вагомості для відповідних посад, деталізація та уточнення процесу складання анкетного опитування. Подальший розвиток метапрограмного підходу в доборі персоналу вимагає уточнення розуміння деяких метапрограм, а також застосування мета-метапрограм.

### Література.

1. Гайдученко Катерина . Метапрограми для бізнес-практиків. Сучасні інструменти розуміння людей та впливу на них. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2013. – 192 с.
2. Качанова Н. Метапрограмы — искусство задавать вопросы / Н. Качанова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy– %E2 %80 %94%94-iskusstvozadavat-voprosy](http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94%94-iskusstvozadavat-voprosy).
3. Лилли Джон. Программирование и метапрограммирование человеческого биокомпьютера. Перевод с английского. — К.: София, Ltd., 1994.
4. Макота Т.В. Метапрограми у психологічній практиці / Т. В. Макота // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. – 2012. – Вип. 1. – С. 71-79.
5. 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.
6. Холл Л. Майкл. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов / Майкл Холл, Боб Боденхаммер. – СПб.: Прайм– ЕВРОЗНАК, 2007. – 347 с.
7. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399, [1] с.
8. Шипунов С.А. Подбор персонала на основе анализа метапрограммного портрета человека / С.А. Шипунов // Золотые россыпи современного НЛП. – М.: Твои Книги, 2009. – 448 с

### References.

1. Hajduchenko Kateryna (2013), *Metaprohramy dlia biznes-praktykiv. Suchasni instrumenty rozuminnia liudej ta vplyvu na nykh* [Metaprograms for business practitioners. Modern tools of understanding people and influence them], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovsk, Ukraine
2. Kachanova N., (2008), “Metaprograms – the art of asking questions”, *Metaprohramy — yskusstvo zadavaty voprosy*, available at: [http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy– %E2 %80 %94%94-iskusstvozadavat-voprosy](http://www.hr-portal.ru/article/metaprogrammy-%E2%80%94%94-iskusstvozadavat-voprosy).
3. Lyly Dzhan (1994), *Prohrammyrovanye y metaprohrammyrovanye chelovecheskoho byokomp'iutera* [Programming and metaprogramming of a human biocomputer], . — Sofyia, Ltd, K.
4. Makota T.V. (2012), “Metaprograms in psychological practice”, *Metaprohramy u psykhologichnij praktytsi*, no. 1., pp. 71-79
5. O'Konnor Dzh., Sejmor Dzh. (2005), *Vvedenye v nejrolynhvystycheskoe prohrammyrovanye. Kak ponymat' liudej y kak okazyvat' vlyaniye na liudej* [Introduction to neurolinguistic programming. How to understand people and how to influence people.], Byblyoteka A.Myllera, M.
6. Khol L. Majkl (2007), *51 metaprohramma NLP. Prohnozyrovanye povedeniya, «chtenye» myslej, ponymanye motyvov* [51 metaprogram of NLP. Forecasting behavior, "reading" thoughts, understanding motives], Prajm– EVROZNAK, Saint-Petersburg, Russia
7. Tsymbaliuk S. O. (2009), *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [HR Technology], KNEU, Kiev, Ukraine
8. Shypunov S.A. (2009), *Podbor personala na osnove analiza metaprohrammnoho portreta cheloveka* [Personnel selection based on analysis of a person's metaprogram portrait], Tvoy Knyhy, Moscow, Russia

Стаття надійшла до редакції 26.05.2017 р.



Вропы

ТОВ "ДКС Центр"