

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
Інститут підвищення кваліфікації, перепідготовки
Кафедра наукових основ управління і психології

Модернізація освітнього процесу в Інституті підвищення кваліфікації, перепідготовки



Харків
2016

4. Фальова О. Є. Основи особистісної та професійної самореалізації: навч.-метод. посібник / О. Є. Фальова. — Х., 2007. — 120 с.
5. Фальова О. Є. Система соціально-психологічних тренінгів / О. Є. Фальова // Навчально-практичний посібник для студентів та слухачів ІПО. — Харків, 2007. — 122 с.
6. Фопель К. Технология ведения тренинга / К. Фопель. — М.: Генезис, 2003. — 272 с.

**Формування практичної компетентності на заняттях з курсу
«Психологія менеджменту»: аналіз метапрограм і психолінгвістичний
аналіз мови в практиці сучасного менеджменту**

Хижняк М. В.

Визначення мотивації дозволяє домогтися від людини максимальної ефективності таким чином, що вона відчуває себе задоволеною і працює з більшою віддачею. Мотивовані, навчені спеціалісти, з необхідними для даної роботи і даної організації компетенціями, визначають успіх бізнесу.

Існує безліч підходів до підбору і оцінки персоналу. Найбільш часто застосовують інтерв'ю з використанням різноманітних швидких методик. Одна з таких методик – аналіз мови кандидата, того як він говорить, - формулювання, оцінні складові слів і виразів. Перевага техніки аналізу мови в тому, що вона дозволяє уникнути соціально бажаних відповідей, тому що людина не може постійно контролювати форму мови.

Метод аналізу метапрограм заснований на зіставленні якостей, необхідних на певній посаді і метапортрету людини. Портрет складається з метапрограм, під якими в НЛП розуміють звичний стиль мислення – патерни сприйняття інформації, її обробки і прийняття рішень. Метапрограми визначають, як буде діяти людина. Аналіз метапрограм покаже, чи підходить на певну посаду людина, і наскільки успішно вона буде справлятися з тим чи

іншим видом діяльності. Метапрограми не є хорошими чи поганими, а вважаються відповідними або не відповідними меті або характеру діяльності.

Метапрограми зазвичай розглядаються парами, які представляють собою два протилежні підходи до вирішення певного завдання. Іноді буває складно з'ясувати, яка метапрограма в парі є більш кращою. Проте, при детальному аналізі завжди можна виявити нехай і незначну, але перевагу в ту чи іншу сторону. У таких випадках можна позначати цю метапрограму як слабо виражену, на відміну від тих випадків, коли вона є яскраво вираженою.

Нижче описані метапрограми, на основі яких оцінюють, на скільки людина відповідає тій чи іншій посадовій позиції [1; 2]. Дані розробки використовуються в проведенні практичного заняття з психології менеджменту [3].

Тип референцій: внутрішня референція – зовнішня референція

Тип референції вказує, на які критерії спирається людина при прийнятті рішення. Внутрішня референція в першу чергу означає орієнтованість на власну думку, бачення і позицію; зовнішня - на думку оточуючих, об'єктивні результати, спільну думку. Змішана референція - це поєднання і того, і іншого.

Для виявлення типу референції, слід поставити кілька запитань, що стосуються основного виду діяльності людини (*Ви добре продаєте? Проводите переговори? Ви хороший співробітник?*) і сторонні питання (*Ви добре готуєте? Ви добре малюєте?*). Але головною є друга частина питання - «Чому ви так вважаєте?» (додатки, табл..1).

При аналізі потрібно пам'ятати наступне:

- чиясь думка, об'єктивний результат, поняття «так прийнято» або «так належить» вказують на зовнішню референцію і дозволяють визначити референтну групу - групу осіб, чия думка важлива для людини.

- власна думка («я вважаю», «я задоволений», «я бачу» і т.д.), а також суб'єктивний результат («домагаюся цілей, які сам перед собою ставлю») вказують на внутрішню референцію.

На підставі кількох відповідей на питання такого типу можна зрозуміти,

до чого тяжіє людина. З плином часу тип референції може змінюватися (при планомірному впливі або внаслідок змін у житті людини).

Зовнішня референція означає високий рівень значимості зовнішнього визнання, оцінки, похвали, а також публічності визнання і його зовнішніх ознак. Це означає, що людина легко піддається чужому впливу, їй важко відмовити людям, вона сильно потребує порад. В даному випадку дуже важливо правильно визначити референтну групу (тобто групу осіб, думка яких найбільш значима для людини), і звертатися саме до неї. Референтна група може бути як реальною (колеги, клієнти, керівництво), так і умовної (мода, загальноприйняті норми, думка преси і т.п.). Негативним може бути сильна схильність до чужого впливу і легка зміна думки.

Внутрішня референція означає, що значно важливішим чинником для людини є самооцінка, задоволення від того, що вона зробила, незалежно від зовнішнього визнання, а також можливість мати власну думку, впливати на ситуацію, самому приймати рішення і робити вибір. Тому для людини, що тяжіє до внутрішньої референції, особливо важливим буде включення в процес прийняття рішень, врахування її думки або аргументації, а також можливість мати широку і, головне, чітко окреслену зону відповідальності і прийняття рішень. Дуже небезпечно тиснути на таку людину, а надмірно часте звертання до експертного впливу («так кажуть фахівці») або до думки групи («так прийнято») може викликати сильне роздратування. Погано, що людина з внутрішньої референції часто не бачить інших рішень і відстоює свою точку зору занадто жорстко.

Найбільш оптимальний з точки зору керованості і мотивації співробітник комерційної структури - це співробітник зі змішаною референцією, для якого однаково важливі фактори як першої, так і другої групи, тому в управлінні їх варто чергувати.

Прагнення — уникнення

Прагнення - уникнення - мовна характеристика, що виражається в прояві заперечення. Прагнення проявляється в позитивних формулюваннях,

уникнення - в негативних, - в частому вживанні негативних частинок і приставок, слів «нормальний», «прийнятний».

При відповідях на питання (Що для Вас важливо в роботі? Який клієнт для Вас оптимальний? Який колектив для Вас оптимальний? Опишіть ідеальне для себе місце роботи. Опишіть оптимального для Вас керівника / підлеглого.) Люди прагнення рухаються «до» (як я хочу), а люди уникнення «від» (як я не хочу) (додатки, табл..2).

Люди, у яких переважає уникнення, як правило, орієнтовані на пошук помилок і/або негативу. Вони вельми успішні при здійсненні контролюючих функцій, схильні багаторазово перевіряти ще раз і уникати ризиків. Як правило, такі люди зазнають значні труднощі у спілкуванні, особливо якщо воно є важливою складовою їх роботи. Уникнення як переважаюча характеристика абсолютно неприйнятна для співробітників, що постійно працюють з клієнтами або в умовах середовища, що змінюється.

Тому необхідно з'ясувати, що стоїть за уникненням:

- якщо уникнення пов'язане виключно з реальним негативним досвідом, а на підприємстві такі ситуації малоімовірні, можна проігнорувати цей факт;
- якщо ж уникнення указує на постійну проблемну зону кандидата або зону стійкої демотивації, слід прийняти це до уваги.

Правила мотивації працівників прагнення – уникнення:

- людей прагнення набагато ефективніше мотивувати різними формами заохочення, для людей же уникнення дієвими будуть осуд або можливість уникнути неприємностей (формулювання прагнення — «для того, щоб»; формулювання уникнення — «для того, щоб не»);

- уникнення в цілому менш ефективна життєва позиція, тому до мотиваторів людей уникнення потрібно додавати і формулювання прагнення, але робити це поступово, чергуючи з ближчими ним формулюваннями уникнення;

- для людей, у яких домінує прагнення, ефективніша висока планка цілей. Для людей уникнення завищена планка цілей неприйнятна: вони починають

уникати ситуацій, в яких не здатні добитися успіху;

- відносно людей, у яких уникнення виявляється точкове, дуже важливо не завищувати планку цілей і по можливості уникати критики і покарання, оскільки для того, щоб позбавитися від цього недоліку потрібен час;

- керівникові важливо пам'ятати про те, що абсолютне прагнення часто має на увазі невміння бачити і обходити небезпечні моменти, так що при управлінні таким співробітником слідус більше уваги приділяти «підводним каменям».

Якщо у керівника і підлеглого яскраво виражені риси двох протилежних типів, це може робити негативний вплив на ефективність управління і вимагає корекції з боку керівника.

Процес – результат

Щоб визначити ефективність і способи мотивації співробітника, потрібно з'ясувати, на що він орієнтований — на процес або на результат. Цілком очевидно, що важливе і те, і інше, проте в реальному житті більшість видів робіт припускає певне співвідношення відносно процесу і результату. Наприклад, мотивація на результат однозначно переважна для більшості професій, пов'язаних з активними продажами, впливом на фінансову ефективність компанії, і всіх посад, для яких основним завданням є вирішення складних і конфліктних ситуацій. На таких посадах і потрібні люди, що більшою мірою орієнтовані на результат і мотивуються його швидким досягненням.

Робота секретаря припускає значно більше процедур і процесів, отже, на цю позицію більше підійдуть люди, що орієнтовані на процеси і мотивуються стабільністю і плавним перебігом життя.

Орієнтація на процес — результат є відносною характеристикою: люди з абсолютним переважанням того або іншого зустрічаються досить рідко. Тому при оцінці працівника має сенс поставити кілька питань (Що Вам найбільше подобається в роботі? Що Вам найбільше сподобалося в цьому проекті? Як би Ви визначили, що таке успішний ... (про посаду)? Що потрібно, щоб успішно

пройти випробувальний термін? Як Ви організуєте свою роботу? Опишіть свій найважливіший проект / період роботи) і оцініть співвідношення результату (зробити, переконати, операція) і процесу (робити, переконувати, переговори).

Крім того, слід врахувати, що люди результату воліють дієслова доконаного виду, а люди процесу - недоконаного.

Для мотивації людей, орієнтованих *на результат*:

- більшою мірою мотивує висока планка цілей;
- важлива чітка вимірність мети і результату, а також велика самостійність, для них оптимальний контроль за результатом або ключовим результативними точками;
- треба ставити завдання, пов'язані з побудовою процесів, які впливають на конкретні результати;
- більше значення має роз'яснення мети тієї або іншої дії (*навіщо*);
- важливе змагання, порівняння свого результату з результатами інших людей або з власними, досягнутими раніше результатами.

Людям *процесу* важливі:

- стабільність і відпрацьованість процесів, чітке уявлення про те, *що* саме вони повинні робити в даний момент часу (для людей результату ключовим словом буде *навіщо*);
- підійде контроль, періодичний або вибіркоковий, причому важливіший саме контроль дотримання технологій (процесів), ніж досягнення;
- роботу з людьми процесу потрібно будувати так, щоб дотримання технологій (процесів) приводило до досягнення результату (сам по собі результат для людей процесу не є самостійним мотиваційним чинником).

При взаємодії зі співробітником керівникові для ефективної мотивації важливо адаптувати свій рівень параметрів «процес — результат» до відповідного рівня цих параметрів співробітника.

Процедури — можливості

Цей параметр відображає те, який шлях обирає співробітник при вирішенні професійних або особистих завдань:

- люди процедур вважають за краще використовувати типовий шлях або спосіб рішення робочої, соціальної або життєвої задачі;
- люди можливостей орієнтовані на пошук нових рішень, на дії, що не повторюються, або ж можливість використання різних підходів при вирішенні типових завдань.

Відповідно, такі люди більш успішні і мотивовані в різних ситуаціях. Визначити цей параметр найпростіше, ставлячи питання, з відповідей на які буде ясно, чи обере кандидат варіант, що припускає різноманітність і великі ризики заради виграшу в майбутньому, або ж віддасть перевагу стабільності і повторюваності (додатки).

З погляду мотивації, потрібно враховувати наступне:

Для людей можливостей мотивуючим чинником є шанс проявити себе і зробити щось «з нуля», довести свої можливості. Тому потрібно завжди підкреслювати ці можливості навіть щодо рутинних справ, указуючи на те, що співробітник може внести до них щось своє, щось змінити, поліпшити.

Для людей, що тяжіють до процедур, більш важливі стабільність, структурованість, прогнозованість. У роботі для них важливо підкреслювати ту складову, яка є незмінною, структурованою, стабільною, а змінні частини представляти як невеликі зміни в рамках стабільної процедури.

Схожість – розбіжність

Даний параметр вказує, на що орієнтується людина в житті і роботі - на виділення загального або різного. Як і в попередніх випадках, величини будуть шкальними, для отримання правильного результату не можна обмежуватися тільки одним-двома питаннями.

Тяжіння до схожості означає прагнення до компромісів у конфліктних ситуаціях, почуття комфорту в ситуаціях, хоча б частково знайомих по минулому досвіду. Такі люди бувають дуже успішні у розв'язанні конфліктів, із задоволенням знаходять і обговорюють спільні інтереси з оточуючими.

Люди, які *тяжіють до розбіжностей*, вважають за краще звертати увагу на розходженнях, їм буває дуже складно успішно вирішувати конфлікти,

однак саме схильність до пошуку відмінностей веде до багатьох винаходів.

Питання, які допомагають визначити тяжіння до «схожості - розбіжності», будуються за принципом: «Порівняйте, будь ласка ...». Дуже часто зустрічається помилка при постановці подібного питання, вона полягає в тому, що інтерв'юер просить сказати, що загального або чим відрізняються ті чи інші об'єкти порівняння. Будуючи питання таким чином, ми істотно знижуємо достовірність одержуваної інформації, таким чином вже підказуючи людині бажану форму відповіді.

Питання можуть бути як загальними і універсальними (*Порівняйте свою спеціальність за освітою з реальною роботою. Порівняйте своє останнє місце роботи з попереднім.*), так і орієнтованими на перевірку професійних знань і підготовленості (додатки). Важливо також звернути увагу на те, що при змінах в житті тяжіння до пошуку відмінностей зростає, тобто в момент активного пошуку роботи у людини майже завжди трохи більше тяжіння до відмінностей, ніж при звичайному перебігу життя.

Зміст — оточення

Існує багато видів діяльності, орієнтованих на спілкування з людьми. В процесі виконання інших видів робіт людина, навпаки, більше взаємодіє з цифрами, документами і технікою, ніж з іншими людьми. Залежно від того, що саме є основним предметом діяльності, виділяють діяльності з домінантою змісту або оточення.

Аналізуючи відповіді на питання (додатки), звертають увагу на те, яке місце в них відводиться людям (колективу, клієнтам, пацієнтам, учням, підлеглим, друзям, родичам), а яке — змісту роботи.

Мотивуючи співробітника слід враховувати, які чинники будуть для нього більш значущі: професійна діяльність, бізнес, результат або ж те, як все це вплине на конкретних людей. Тут також частіше всього зустрічаються проміжні, а не крайні варіанти.

Типи позиціонування в робочих відносинах: «одиночка», «менеджер», «командний гравець»

Щоб визначити переваги людини відносно самотійної, командної праці або роботи менеджером, слід звертати особливу увагу на те, яким чином людина позиціонує себе по відношенню до інших учасників подій (додатки).

Формулювання «Ваша роль в команді?» вже припускає, що людина повинна позиціонувати себе по відношенню до команди, і можна отримати відповідь з низькою мірою достовірності. Даний метод дозволяє нам визначити мотивацію людини на виконання певної ролі в команді.

Одиночки основний акцент роблять на особистому досягненні і власних успіхах, успіхи команди сприймаються як щось окреме. Доречі, це ні в якому разі не означає, що людина конфліктна або некоммунікабельна. Вона може мати прекрасні відносини у колективі, але вважає за краще відповідати за відособлену частку роботи, таку, де можна виділити і оцінити індивідуальний результат. Людям подібного складу не дуже підходять колективні бонуси, розмиті зони відповідальності і значний ступінь залежності від успіху інших людей.

Менеджер позиціонує себе як лідер, який генерує ідеї для всієї команди, доводить їх цінність, впроваджує їх або бере участь у впровадженні. Його цікавлять як особисті досягнення (при цьому для нього важливо, щоб вони були декілька вище, ніж у оточуючих), так і досягнення команди в цілому. Досвідчений керівник вищого рівня взагалі не виділятиме свої особисті досягнення, він говоритиме тільки про те, чого досягла команда під його керівництвом. При цьому, чим більше схилений даний менеджер до делегування як стилю управління, тим більше уваги він приділятиме на досягнення команди в самотійній роботі.

Всі основні дії і рішення сприймаються **командним гравцем** як результат дій команди. Такий співробітник мотивований спільною роботою, постійною взаємодією з колективом, йому дуже складно працювати одному, і це загрожує стати істотною демотивацією.

Активність – аналітизм – пасивність

Дана ознака являє собою тривимірну шкалу.

Метапрограма **активність** означає, що людина в переговорах буде схильною до швидкого прийняття рішень і переходу до активних дій, іноді недостатньо приділяючи увагу збору та аналізу інформації. З такою людиною важливо швидко знаходити точки дотику, не перевантажуючи його інформацією, і відразу намічати план дій.

При домінуючій метапрограмі **аналітизм** людина буде довго і скрупульозно збирати інформацію, оцінювати її і зважувати, ніж перейде до дій. Для досягнення успіху в комунікації з такою людиною необхідно заздалегідь підготувати максимум необхідної для аналізу інформації, детально обговорити її і чітко окреслити терміни прийняття рішення, так як інакше воно може бути прийнято занадто пізно. У той же час не можна «передавити», тобто необхідно дати достатньо часу для аналізу інформації.

Пасивність означає, що людина не буде самостійно приймати рішення, виявляти якусь ініціативу і активно включатися у вирішення завдання. Так що в цій ситуації треба або шукати іншу людину, яка дійсно готова вирішувати і діяти, або постійно «підштовхувати» того, хто є.

Принцип побудови питань для виявлення цих метапрограм:

- питання має бути спрямованим на опис дій, досить складних або гіпотетичних, з тим щоб кандидат був сфокусований на утриманні змісту;
 - питання не можуть підказувати форму відповіді активного стану (наприклад, невірне формулювання: «Що Ви будете робити в таких-то обставинах?»).
- Найбільш ефективні формулювання типу: «Опишіть Ваші дії», «Які будуть Ваші кроки?» (додатки).

Аналізуючи відповіді на питання (*Уявіть собі, що ми беремо вас на роботу; опишіть свій перший робочий день. Якщо наше співробітництво відбудеться, як ви бачите перші кроки з вашого боку.*) оцініть, які слова домінують (цікавлять саме переважаючі слова) :

- активні дієслова (зроблю, зробив би) - активність;
- віддієслівні слова (вивчення, виконання) або поєднання з інфінітивом (треба зробити, варто обміркувати) - аналітизм;

- пасивні форми: пасивний стан і безособові форми («мені скажуть», «мене познайомлять», «буде зроблено», «буде вивчено», мені дадуть, виконується) - пасивність.

Лінгвістичний аналіз мови

Один з найбільш вдалих способів з'ясувати, як кандидат насправді оцінює свій досвід, яким видам діяльності віддає перевагу, і який стиль менеджменту буде оптимальним стосовно нього, — лінгвістичний аналіз мови, заснований на виділенні і аналізі оцінного значення слів.

Кожне слово має номінативне, або називне, і конотативне, або оцінне, значення. Оцінка може бути позитивною, негативною і нейтральною. Як правило, людина в процесі мови значно більше контролює її номінативний аспект і у меншій мірі — оцінний (конотативний). Саме це дає можливість дізнатися, як саме співробітник або кандидат ставиться до різних сфер діяльності і виявити його мотиватори.

Суть техніки полягає в тому, щоб під час відповідей на самі різні питання (*Як Ви обрали нинішню спеціальність? Порівняйте своє останнє і передостаннє місце роботи*) позначати мінусами (-) слова і словосполучення, які в даному контексті мають негативну оцінку, плюсами (+) - позитивну. При інтерпретації відповідей видно до чого людина ставиться негативно (*доводиться, змушений, повинен*), а до чого позитивно (*з'явилася можливість, вдалося, давало шанси, проявив себе, видимі результати*), або нейтрально (0).

Ця методика є одночасно і дуже простою, і дуже складною: з одного боку, при її використанні не потрібно задавати якісь спеціальні питання, досить лише слухати промову кандидата, з іншого - навик виділення і запам'ятовування інтерв'юером конотацій (+, -) вимагає тренування, уваги і вміння сприймати одночасно кілька пластів інформації.

Таким чином, лінгвістичний, а саме конотативний (оцінний) аналіз мови, дозволяє зрозуміти ставлення людини до різних сфер діяльності, побачити його переваги і виявити мотиватори.

ДОДАТКИ

Матеріали для визначення метапрограм

Тип референції

Таблиця 1

Визначення типу референції

Питання	Висновок за типом референції
1. Як Ви визначаєте, що домоглися в цьому успіху?	<p>референція:</p> <p>Внутрішня (сам вирішую, сам бачу ...)</p> <p>Зовнішня (отримую зовнішню оцінку)</p> <p>Змішана (і одне, і інше)</p> <p>Відповіді, які містять посилання на об'єктивний результат, думка іншої людини (людей), загальноприйняті норми і т. п., зараховуються в шкалу зовнішньої референції.</p> <p>Відповіді типу: «Я так відчуваю», «Мені самому подобається», «Я бачу», «Внутрішнє відчуття» і т. П. Зараховуються в шкалу внутрішньої референції.</p>
2. Як Ви приймаєте рішення, який обрати варіант роботи?	
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?	
6. Ви вважаєте свою кар'єру успішною? Чому?	
7. Ви успішно входите в новий колектив? Чому ви так вважаєте?	
8. Ви хороший партнер в команді? Чому ви так думаєте?	
9. Як Ви визначаєте, чи успішно йде проект?	
10. Ви легко адаптуєтесь до стилю спілкування іншої людини? Чому ви так думаєте?	

Обробка і інтерпретація результатів. Підрахуйте кількість балів з того чи іншого боку і знайдіть своє місце на шкалі. Якщо в рамках одного питання

було кілька відповідей, підрахуйте їх співвідношення в пропорції. Припустимо, що ви відповіли на 10 запитань (табл.1) і отримали наступні результати:

5/5 - баланс. Дуже добре для співробітників, що виконують змістовно складні види робіт, що потребують періодичного прийняття самостійних рішень, в той же час сильної орієнтації на людей (менеджер по роботі з ключовими клієнтами, торговий представник, що розвиває новий напрямок, співробітник відділу логістики, фінансовий аналітик, бухгалтер середньої ланки).

6-7 (внутрішня) / 4-3 (зовнішня). Керівна робота середнього рівня, що вимагає частого прийняття самостійних рішень, вміння відстоювати свою точку зору і в той же час враховувати поведінку і бажання партнерів і / або групову динаміку (керівник середньої ланки, менеджер по персоналу, тренер, керівник проектів).

8-9 (внутрішня) / 2-1 (зовнішня). Керівна робота високого рівня, деякі види контролюючих робіт, що вимагають вміння, враховуючи різні варіанти, наполягати на правильній стратегії і чинити опір тиску і маніпуляцій.

10 (внутрішня). Як і в попередньому варіанті.

3-4 (внутрішня) / 7-6 (зовнішня). Робота, пов'язана з сильною орієнтацією на інших людей, не пов'язана з умінням відстоювати свою точку зору і вести себе досить незалежно (торговий представник, який працює з постійними клієнтами, секретар, молодший бухгалтер і т.д.).

0-2 (внутрішня) / 10-8 (зовнішня). Виконавська робота, що вимагає хорошої керованості і практично ніколи не вимагає відстоювання своєї позиції.

Прагнення – уникнення

Таблиця 2

Визначення метапрограми прагнення – уникнення

Питання	Висновок за прагненням - уникненням
1. Що для Вас важливо в роботі?	ДО - прагнення (як хочу)
2. Який клієнт для Вас оптимальний?	ВІД - уникнення (як не хочу)

3. Який колектив для Вас оптимальний?	
4. Опишіть ідеальне для себе місце роботи.	
5. Опишіть оптимального для Вас керівника / підлеглого.	

Процедури – можливості

Приклади питань:

- Уявіть собі, що Вам необхідно провести важливі переговори. Як Ви будете до них готуватися? Як буде співвідноситися Ваша підготовка з поведінкою на переговорах?
- Аналогічне питання про публічний виступ, презентації.

Аналізуючи відповіді на ці питання, зверніть увагу на таке:

- Чи буде кандидат при підготовці схильний прописати повністю всю процедуру і навіть текст свого виступу (процедури) або намітить тільки 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.
- Уявіть собі, що ми зробили Вам пропозицію про вихід на роботу, і Ви приходите до нас. Чому Ви віддасте перевагу: ми розповідаємо Вам систему роботи, прийняту у нас, і Ви повністю їй прямуєте, або ми даємо Вам можливість проаналізувати існуючу систему і запропонувати свою. Але при цьому, Ви берете на себе значно більшу відповідальність.
- Вам дуже сподобався якийсь ресторан. Ви надасте перевагу найчастіше ходити саме туди або для Вас більш комфортно урізноманітнити місця?
- Ваша дорога від дому до роботи передбачає можливість декількох

приблизно рівноцінних маршрутів. Ви надасте перевагу обрати один з них раз і назавжди або будете чергувати?

- Якби Вам запропонували при абсолютно рівних інших умовах на вибір: підтримувати давно існуючий напрямок бізнесу або розвивати новий, що б Ви обрали?
- У Вас є можливість отримати додаткову освіту і змінити вид діяльності на значно більш цікавий для Вас і перспективний, однак це пов'язано з великими витратами часу. Що б Ви обрали?
- Що Вам найбільше подобалося в змістовній частині роботи (мається на увазі попередній досвід)? Що Ви вважаєте найбільшим своїм досягненням?

Аналізуючи відповідь на це питання, зверніть увагу на таке:

- говорить кандидат про можливості, які у нього були, - інновації, творчість, можливість пробувати різні варіанти дій;
- говорить кандидат про систему роботи, встановлених раз і назавжди правилах – процедурах, - чи позитивно оцінюється стабільність, сталість, незмінність ;
- самі види діяльності і те, як їх описує кандидат.

Зміст – оточення

Приклади питань:

Що вам найбільше подобалося на попередньому місці роботи?

Чому ви обрали саме цю професію?

Чим ви керуєтеся при виборі місця роботи?

Якщо ви одночасно отримаєте пропозицію про роботу від двох компаній, що пропонують однаковий пакет, на чому буде ґрунтуватися Ваш вибір?

Опишіть ідеальне, з вашої точки зору, місце роботи.

Схожість – розбіжність

Приклади питань:

Порівняйте свою спеціальність за освітою з реальною роботою

Порівняйте своє останнє місце роботи з попереднім.

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

Порівняйте бухоблік іноземного представництва та українського підприємства.

Порівняйте умови роботи з дистриб'ютором і клієнтом – не дистриб'ютором.

Типи позиціонування в робочих відносинах: «одиначка», «менеджер», «командний гравець»

Приклади питань:

Опишіть своє найбільше досягнення (два-три основні досягнення).

Опишіть свій найцікавіший робочий проект.

Опишіть робочу ситуацію, про яку вам найприємніше згадувати.

Опишіть свій досвід роботи на попередньому місці.

Активність – аналітизм – пасивність:

Приклади питань:

Опишіть Ваш перший день на роботі.

Перед Вами поставлено завдання підібрати персонал до Вашого відділу.

Опишіть свої дії.

Ваше завдання - відкрити нову філію компанії в іншому місті.

Ви відповідаєте за запуск нового продукту (бренду). Опишіть послідовність дій.

Вам необхідно обрати ключового дистриб'ютора, з яким буде працювати компанія. Ваші кроки?

Вам необхідно обрати кращого постачальника канцелярських товарів для компанії. Ваші дії?

Варіанти відповідей можна згрупувати й інтерпретувати таким чином (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення метапрограми активність – аналітизм – пасивність

Відповідь	Інтерпретація
Використовується 1-а особа	Схильність до активних і досить автономних

однини активного стану: «роблю», «намагаюся», «вивчаю» і т. п.	дій, в більшості випадків означає готовність приймати на себе зобов'язання і відповідальність за зроблені дії і кроки
Використовується 1-а особа множини активного стану: «робимо», «намагаємося», «вивчаємо» і т. п.	Схильність до активних дій, при цьому, як правило, очікується віддавання переваги командній роботі. Така людина може дискомфортно почувати себе при тривалій роботі поза колективом
Використовуються віддієслівні іменники: «вивчення», «робота», «дії» і т. п.	Людина в більшій мірі схильна до аналізу, може бути менш активною при необхідності зробити певні кроки. Добре обмірковує свої дії
Використовуються форми типу «треба зробити»	Аналогічно до попереднього, але може також означати відхід від персональної відповідальності
Використовується пасивний стан і безособові форми: «мені скажуть», «мене познайомлять», «буде зроблено», «буде вивчено» і т. п.	Відхід від відповідальності, не схильний самостійно діяти і приймати рішення. Може бути ефективний тільки при наявності чітких інструкцій і постійному контролі. Однак дана картина означає високий рівень старанності і дуже хорошу керованість. При появі у відповіді одноразово може означати некомпетентність саме в даному питанні

Література:

1. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час /С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.
2. Иванова С. В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
3. Хижняк М. В. Мотивация в менеджменте: Учебное пособие. 2-е изд. / М. В. Хижняк. – Харьков: ХНПУ, 2010. – 200 с.