

АНАЛИЗ МЕТАПРОГРАММ ПРИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОТБОРЕ
РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
ANALYSIS OF META-PROGRAMS IN THE PROFESSIONAL SELECTION OF
MANAGERIAL PERSONNEL

М.А.Пономарева

Академия управления при Президенте РБ, Минск

М.А.Ponomareva,

Associate Professor of the Department of Psychology of Management to
Academy of management at President of the Republic of Belarus

В данной статье автор рассматривает *анализ метапрограмм* как эффективный инструмент профессионального отбора руководящих кадров, обосновывает целесообразность разработки метапрограммного портрета для конкретной должности. В работе проанализированы метапрограммы кандидатов на руководящие должности, охарактеризована степень соответствия соискателей заявленным требованиям. Автор предлагает использовать комплексный подход к оценке личности кандидата.

In this article the author considers the analysis of metaprograms as an effective tool of professional selection of managerial personnel, substantiates the feasibility of developing a metaprogram portrait for a particular position. This paper analyzes the meta-program candidates for senior positions, characterized by the degree of conformity of applicants for the stated requirements. The author proposes to use a comprehensive approach to assessing the identity of the candidate.

Ключевые слова: метапрограмма; профессиональный отбор; метапрограммный портрет; референция; направленность; мотивация избегания неудач; мотивация достижения успеха.

Key words: metaprogram; professional selection; metaprogram portrait; reference; orientation; motivation to avoid failures; motivation to succeed.

В настоящее время предъявляются все более высокие требования к знаниям и компетенциям руководителя и повышается спрос на

высококвалифицированные управленческие кадры. Человеческий ресурс является ключевым фактором эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Поэтому целенаправленная работа по привлечению компетентных руководящих кадров всегда приносит организации большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей. От успешной работы организаций во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в Республике Беларусь. Сегодня преуспевает организация, во главе которой находится эффективный руководитель, способный обеспечить высокий уровень результативности труда.

Профессиональный отбор руководителей направлен на выявление наиболее компетентных управленцев, которые умеют продуктивно выстраивать личностное и социально ориентированное общение с окружающими людьми, владеют искусством управленческого воздействия, выбирают эффективный стиль руководства, используют разнообразные способы мотивации персонала.

Сегодня в практике профессионального отбора руководителей активно применяется психологическое тестирование. С помощью этого метода производится оценка деловых характеристик, профессиональных умений, личностных особенностей претендента на руководящую позицию. Несмотря на очевидные достоинства (экономичный, быстрый, объективный метод при соблюдении всех требований к инструментарию), тестирование имеет слабую сторону: на основе результатов отдельных тестов сложно прогнозировать успешность будущего руководителя. Поэтому целесообразно использовать комплексный подход к оценке личности кандидата: анализ формальных данных сотрудника; тестирование; экспертные оценки; ассессмент-центры; кейс-стади; групповые методы; анализ продуктов деятельности; собеседование.

Одним из эффективных инструментов профессионального отбора руководящих кадров является *анализ метапрограмм* в процессе собеседования. Метапрограммы — это предпочтительные способы мышления человека, которые он использует для восприятия и обработки информации [1,с.27]. Они выражаются в форме построения речи, речевых оборотах. На их основе

строится поведение личности. Успешность и эффективность работы во многом зависят от того, какой набор метапрограмм характерен для личности.

Следует отметить, что не бывает "плохих" и "хороших", "правильных" и "неправильных" метапрограмм. Все зависит от целей и задач организации, профиля компетенций должности, на которую претендует соискатель. Поэтому целесообразно составить оптимальный метапрограммный портрет для конкретной должности и анализировать степень соответствия кандидатов заявленным характеристикам.

Основная цель анализа метапрограмм заключается в том, чтобы выявить у соискателей потребность в достижениях, успехе, саморазвитии и реализации своего личностно-профессионального потенциала. При этом внимание концентрируется на определении сильных сторон личности, оценке его управленческого потенциала. Личностные характеристики, оценка профессиональных компетенций кандидата могут служить основой для разработки модели управленческой карьеры.

Эмпирическое исследование проводилось на базе организаций Беларуси в 2017 году. В качестве испытуемых выступили кандидаты на должности руководителей среднего звена, в количестве 54 человек (29 мужчин и 25 женщин), в возрасте от 29 до 49 лет.

Для оценки личности кандидатов на руководящие должности были использованы следующие метапрограммы: внутренняя референция – внешняя референция; процесс – результат; активный – пассивный; мотивация избегания неудач – мотивация достижения успеха; одиночка – член команды; направленность на дело – направленность на общение. Предварительно был составлен оптимальный метапрограммный портрет должности директора (руководителя) организации:

1. *Внутренняя референция.* Директор должен самостоятельно принимать важные решения и нести за них ответственность, прогнозируя результат и минимизируя негативные последствия. При преобладании внутренней референции руководитель полагает, что происходящие события являются

результатом их собственных действий, следовательно, ими можно управлять. Человек с внешней референцией считает, что большинство событий являются результатом действий внешних факторов (других людей, везения).

2. *Результат.* Руководитель должен ориентироваться в большей степени на результат - достижение целей организации. Соискатель, ориентирующийся на процесс, безусловно, может быть продуктивным сотрудником при соответствующем контроле. Однако есть вероятность возникновения проблемы выполнения конкретных показателей в срок.

3 *Активный.* В настоящее время, когда происходят экономические изменения, возрастает конкурентоспособность, руководитель должен быть энергичным, предприимчивым, инициативным. Пассивный человек находится в ожидании, когда его подтолкнут к действиям другие люди. Он не иницирует сам изменений, не предпринимает действия по оптимизации организации.

4. *Мотивация достижения успеха.* Руководитель, у которого выражена мотивация достижения успеха рассматривает препятствия на пути к цели как стимул к развитию. Такой человек, сталкиваясь, с трудностями, мобилизует ресурсы для их преодоления. Если соискатель демонстрирует выраженную мотивацию избегания неудач, то он испытывает повышенную тревожность, неуверенность в том, что возникшие препятствия могут быть преодолены.

5. *Член команды.* Ключевая идея концепции И.Адизеса выражается в том, что один человек не способен выполнять все роли, необходимые для эффективного руководства организацией, поэтому задача управленца - создать взаимодополняющую команду [2, с.33]. Если у человека выявлена метапрограмма "одиночка", то у него могут возникать сложности с вопросами межличностного взаимодействия (или не может компетентно выстраивать коммуникации, или не хочет, так как это требует эмоциональных затрат).

6. *Направленность дело - направленность на общение.* Направленность на дело проявляется в стремлении эффективно решать организационные вопросы, добиваться цели оптимальным способом. Не всегда успешный руководитель принимает решения, которые одобряют все сотрудники, но это может быть

оправданным, хотя и вызывает недовольство персонала. При преобладании тенденции направленности на общение человек проявляет стремление сохранить позитивные отношения с окружающими при любых условиях, даже если это происходит в ущерб делу. Для таких людей первостепенное значение имеет благоприятный климат, поддержка коллег, одобрение сотрудников.

Для выявления метапрограммы *"внутренняя референция – внешняя референция"* соискателям были предложены следующие вопросы:

1. На каком основании вы делаете вывод, что выполнили работу хорошо?
2. Почему вы решили поменять работу?
3. Как Вы оцениваете, что добились в каком-либо деле успеха?
4. Как Вы принимаете решение, за какого кандидата голосовать на выборах?
5. Вы считаете себя успешным? Почему?
6. Вы коммуникабельны? Обоснуйте свое мнение.

Соискатели с внутренней референцией давали следующие ответы: "Сам решаю, оцениваю по результатам достижения цели", "Решил поменять работу, так как есть потребность в самореализации", "Испытываю чувство самоудовлетворения", "Оцениваю программы кандидатов", "Считаю успешным, так как имею высокий уровень профессиональных компетенций", "Считаю себя коммуникабельным, потому что легко устанавливаю контакты с людьми". Кандидаты с внешней референцией отвечали: "Руководитель оценил", "Жена настояла", "Успех достиг, если похвалил руководитель", "Голосую за того кандидата, позицию которого разделяют мои коллеги", "Считаю успешным, потому что меня ценят коллеги", "Коммуникабелен, так как все говорят, что я общителен".

Одним из значимых факторов, которые определяют эффективность будущего сотрудника, является его ориентированность на *процесс или результат*. Кандидатам на руководящую должность были предложены следующие вопросы:

1. Что вы считаете своим достижением?
2. Что Вам нравится в управленческой деятельности?

3. Как Вы планируете свой рабочий день?
4. Опишите свой самый успешный проект.
5. Как вы хотите провести отпуск?
6. Что важнее: победа или участие?

Соискатели, ориентированные на результат, давали следующие ответы: "Своим достижением считаю внедрение инновационного проекта", "Мне нравится ответственность за результат", "При планировании пишу перечень конкретных задач и сроки их выполнения", "Самый успешный проект - внедрение новой программы, которая позволила сократить затраты на 20%", «Я хочу провести отпуск так, чтобы восстановить свои силы, посетить достопримечательности города», "Для меня важна победа". Кандидаты, ориентированные на процесс, отвечали: "Считаю своим достижением благодарность сотрудников", "Мне нравится проводить совещания", "При планировании предпочитаю определить общие направления работы", "Самый успешный проект был связан с переговорным процессом с зарубежными поставщиками", «Я хочу во время отпуска получать впечатления, наслаждаться морем и солнцем», "Главное не победа, а участие".

Для определения метапрограммы *активный – рефлексивный* были заданы следующие вопросы:

1. Чем вы занимались на предыдущем месте работы?
2. Что у вас лучше всего получалось?
3. Какую позицию предпочитаете занимать в конфликте?
4. Как вы получили работу в прежней организации?
5. От чего будет зависеть успешность в вашей новой работе?
6. Перед вами стоит задача подобрать себе заместителя. Что вы будете делать в первую очередь?

Активные соискатели давали следующие ответы: "Подписывал договоры, проводил переговоры, следил за соблюдением срока поставок", "Лучше всего получалось реализовывать идеи, которые сам предлагал", "Если конфликт ущемляет мои интересы или интересы организации, использую все ресурсы для

его разрешения", "Проанализировал вакансии, написал резюме и прошел собеседование", "Успешность в новой работе зависит от меня самого", "Сформулирую требования к профессиональным и личностным качествам и проанализирую возможные направления поиска кандидатов".

Пассивные кандидаты отвечали следующим образом: "Работал в соответствии с должностной инструкцией", "Лучше всего справлялся с конкретными задачами, которые поручал руководитель", "Я предпочитаю избегать конфликтов", "Успешность в работе зависит от многих факторов: коллектива, стиля руководства, экономических условий", "Работу не собирался менять, но мой знакомый пригласил в организацию, предложив более выгодные условия", "Поручу отделу кадров подобрать кандидатуру".

Для определения метапрограммы *мотивация избегания неудач* — *мотивация достижения успеха* были предложены следующие вопросы:

1. В нашей организации мы можем предоставить служебную машину. Для чего вам она будет нужна?
2. Охарактеризуйте идеальную для вас работу.
3. Что для вас является важным в работе?
4. Что вам не нравилось в предыдущей работе?
5. Опишите идеального для вас подчиненного.
6. Каковы ваши долгосрочные цели и задачи?

Соискатели, у которых доминирует мотивация достижения успеха, отвечали следующим образом: "Чтобы иметь возможность оперативно решать вопросы, иметь свободу передвижения", "Идеальная работа - интересная, хорошо оплачиваемая, в приятном коллективе", "Для меня важным в работе является стабильная зарплата и возможность самореализации", "Мне не нравилась рутинная деятельность и отсутствие возможности в полной мере применить профессиональные компетенции на практике", "Идеальный подчиненный - инициативный и компетентный", "В долгосрочной перспективе хочу получить диплом МВА и стать руководителем высшего звена".

Кандидаты, у которых доминирует мотивация избегания неудач отвечали

следующим образом: "Чтобы не ездить в час пик в метро", "Идеальная работа - та, которая недалеко от дома, без переработок и задержки заработной платы", "Для меня важным является, чтобы меня не отвлекали и не дергали по мелочам", "На предыдущем месте работы мне не нравились постоянно происходящие изменения", "Для меня идеальный подчиненный - это прежде всего исполнительный и дисциплинированный человек", "Я хотел бы проработать на этой должности еще года 3, а там посмотрим".

Для определения метапрограммы *"одиночка — член команды"* были сформулированы следующие вопросы:

1. Какому виду спорта вы отдаете предпочтение: футболу, волейболу, борьбе, шахматам? Почему?
2. Расскажите о своем самом интересном проекте.
3. Опишите рабочую ситуацию, о которой вам приятно вспоминать.
4. В какой работе вы участвовали сверх своих должностных обязанностей?
5. Что вы предпримите, если увеличится текучесть кадров?
6. Опишите свой самый удачный период в работе.

Если соискатель позиционировал себя как член команды, то ответы были следующие: "Люблю играть в футбол, чувствовать себя членом команды; вместе и успех переживать приятнее, и трудности преодолевать", "Интересный проект был связан с привлечением к работе специалистов разного профиля: инженеров, программистов, экономистов", "Приятно вспомнить, как мы провели конференцию", "Организовывала праздничные мероприятия, помогала в адаптации новым сотрудникам", "Пригласила бы специалиста для проведения тренинга, направленного на повышение сплоченности коллектива", "Самый удачный проект - это новая система работы с заказчиками. Идея пришла мне, остальные поддержали и развили эту идею".

Кандидаты «одиночки» давали следующие ответы: "Люблю шахматы, так как в этой игре именно от моих усилий зависит результат", "Я часто выполняла работу сверх своих обязанностей: писала отчеты, готовила доклады", "Интересный проект - внедрение результатов моей научной работы по

экономии ресурсов в практику", "Приятно вспомнить, как я справился с очень сложной задачей и получил признание со стороны руководителя", "Повысила бы сотрудникам зарплату", "Самый удачный проект - разработка системы начисления премии по системе KPI, которая позволила повысить производительность труда на 10%".

Анализ метапрограммы *направленность на дело - направленность на общение* осуществлялся по ответам на следующие вопросы:

1. Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с партнерами?
2. Какого руководителя можно назвать эффективным?
3. Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
4. В вашем подчинении отзывчивая, добрая сотрудница, которую любят в коллективе. Но со своей работой она не справляется, попытки добиться от нее результата не имели успеха. Ваши действия как руководителя?
5. Что внесло основной вклад в ваши профессиональные успехи?
6. С какими людьми вам неприятно поддерживать деловые отношения?

Направленность на дело была выявлена у кандидатов, которые давали следующие ответы: "Успешность переговоров определяю по степени достижения заявленной цели", "Эффективный руководитель достигает цели с минимальными затратами", "Чтобы пройти испытательный срок, надо компетентно выполнять поставленные задачи", "Хороший человек – не профессия, поэтому ее следует уволить", "Основной вклад в мои успехи - образование, опыт и компетенции", "Мне неприятно работать с непрофессионалами". Направленность на общение выявлена у соискателей, которые отвечали следующим образом: "Успешность переговоров определяю по желанию сотрудничать в дальнейшем", "Эффективный руководитель создает благоприятный климат в коллективе", "Чтобы успешно пройти испытательный срок, надо наладить отношения с коллегами", "Надо провести с ней беседу и выяснить причины, по которым она не справляется с работой", "Основной вклад в мои успехи внесли мои родители и преподаватели", "Мне неприятно работать с конфликтными людьми".

В целом, анализ метапрограмм кандидатов и соотнесение их с оптимальным метапрограммным портретом руководителя позволяет констатировать, что только 37 % (20 человек) соискателей в полной мере удовлетворяют заявленным характеристикам.

Таким образом, определение метапрограмм кандидата выявляет степень соответствия соискателя требованиям к должности, на которую он претендует, определяет сильные и слабые стороны кандидата. Безусловно, этого может быть недостаточно для принятия решения о приеме на работу. Но в комплексе с другими методами профессионального отбора этот инструмент помогает получить исчерпывающую информацию о соискателе. Оценка метапрограммы позволяет также разработать эффективные способы мотивации конкретного человека, определить степень его совместимости с другими людьми.

Список использованных источников

1. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2015 г. – 344 с.
2. Адизес, И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / И.Адизес. — М.: Альпина Паблишер, 2018 г. – 198 с.

Сведения об авторе (заявка)

Ф.И.О. (полностью)	Пономарева Марина Авинировна
Место работы/учебы	Академия управления при Президенте Республики Беларусь
Должность	Доцент
Ученая степень, ученое звание	Кандидат психологических наук, доцент
Название статьи	Анализ метапрограмм при профессиональном отборе руководящих кадров
Отрасль науки	Психологические
Адрес для связи	220040, г. Минск, ул. Л.Беды, д.15, кв. 29
Телефон	Дом. тел.: 232-65-63, Моб. тел.: 8029 648-17-98
e-mail	Ponomareva_Marina@tut.by
Дата подачи статьи	27.02.2018
Подпись	