

Карпов А. В., докт. психол. наук, профессор, член-корреспондент РАО, декан факультета психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, г. Ярославль, anvikar56@yandex.ru

Филиппова Ю. В., канд. психол. наук, доцент кафедры психологии труда и организационной психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, г. Ярославль, yuliafil@me.com

Технологии метапрограммного интервью в практике отбора персонала бизнес-организаций

В статье проведен анализ традиционных и современных технологий отбора персонала, использующихся в российских организациях. Его содержание решает задачу обоснования необходимости реализации, наряду с функциональным, психологического отбора соискателей при приеме на работу. Приведены примеры различных видов интервью, использующихся при отборе кандидатов в ходе приема на работу. Представлена технология психологического отбора через использование полустандартизированного метапрограммного интервью, которое рассматривается как способ оценки социально-личностных компетенций соискателя, особенностей его мотивации и принятия решений. Рассмотрены наиболее актуальные виды паттернов мышления (метапрограмм), диагностируемых в ходе проведения интервью: тип референции, стремление — избегание, активность — рефлексивность, общее — частное, одиночка — менеджер — командный игрок; приведены примеры диагностических вопросов, направленных на определение соответствующих метапрограмм на основе лингвистического анализа речевых высказываний интервьюируемого.

Ключевые слова: отбор персонала, профессиональный отбор, психологический отбор, профессиональные компетенции, социально-личностные компетенции, интервью, метапрограмма, метапрограммный профиль.

Введение

Отбор персонала, как показано в литературе [Базаров, 2012; Кабатченко, 2005; Карпов, 2005; Мескон, 1998 и др.] традиционно входит в перечень основных направлений работы с персоналом, реализуемых специалистами кадровой службы организации. Так или иначе оборот кадров сопровождает жизнь организации, соответственно, рано или поздно руководители сталкиваются с необходимостью поиска новых сотрудников. Современная ситуация на рынке труда такова, что предложение рабочей силы на нем в достаточно высокой степени превышает спрос. Это касается и высококвалифицированных, компетентных сотрудников, подготовленных к решению сложных организационных проблем, психологически готовых к работе

в условиях динамичности и высокой степени неопределенности. Подобная ситуация приводит к тому, что коэффициент отбора на вакантные должности (отношение числа соискателей к числу имеющихся вакансий) в значительной степени превосходит единицу. В таких условиях реализация процесса отбора персонала, с одной стороны, упрощается (организация имеет возможность выбора), с другой — в значительной степени усложняется, поскольку при наличии альтернатив процесс принятия решения становится многозначным, вследствие чего увеличивается субъективная оценка риска в оценке адекватности принимаемого решения [Карпов, 1998]. В этой связи актуальным становится вопрос выбора валидных и надежных технологий отбора персонала, позволяющих давать высокий прогностический эффект профессиональ-

ной успешности соискателя, а также перспектив его адаптации к организационной культуре и стилю управления предприятием. Как показывают исследования, эти технологии должны затрагивать не только профессиональные, но и социально-личностные компетентности соискателя, уровень сформированности которых и определяет адаптационные возможности субъекта по отношению к профессиональной деятельности и организации. Задачей настоящей работы является теоретическое обоснование применения современных вербально-коммуникационных технологий для достижения обозначенных выше целей. Одной из таких технологий на сегодняшний день представляется описанное в работах отечественных и зарубежных авторов метапрограммное интервью [Иванова, 2005; 2011; Кроль, Пуртова, 2001; О'Коннор, Сеймер, 2008], цель которого — выявление личностного и мотивационного потенциала соискателя, определяющего вероятностную эффективность его психологического соответствия требованиям профессиональной деятельности и организации.

Ошибки в отборе персонала

В оценке эффективности процесса отбора персонала широко используется изначально взятое из математической статистики понятие ошибок первого и второго рода.

Ошибку первого рода называют «ложной тревогой». В кадровом менеджменте она сводится к принятию на работу того соискателя, который не подходит для выполнения данного вида работ и для данной организации. Ошибку второго рода называют пропуском события или ложноотрицательным срабатыванием. В управлении персоналом ошибка второго рода — это отказ и не принятие на работу того соискателя, который подошел бы для выполнения данной совокупности обязанностей в конкретной организации. Считается, что она более опасна с точки зрения последствий для организа-

ции, поскольку, если ошибку первого рода всегда есть шанс исправить (пусть и с определенными организационными издержками), то ошибка второго рода не исправима в принципе, никто и никогда не узнает о том, что этот кандидат мог оказаться для организации наиболее подходящим.

Сложившаяся в современных российских бизнес-организациях практика отбора персонала такова, что она направлена на предотвращение прежде всего ошибок первого рода. В процессе отбора специалист по кадрам и руководитель организации ориентируются, как правило, на уровень сформированности профессиональных компетенций сотрудника. Соответственно, из всего множества соискателей выбирается тот, кто по своим профессиональным качествам в наибольшей степени соответствует системе профессионально-квалификационных требований. Такой отбор в теории управления персоналом называется профессиональным [Кабатченко, 2005; Карпов, 2005;]. Однако помимо него существует и второй вид отбора — психологический. Он сводится к определению личностных, характерологических, мотивационных, когнитивных и т.п. характеристик, которые обеспечивают адаптацию и социализацию сотрудника в организации, определяют потенциальный уровень лояльности сотрудника по отношению к ней. Допуская ошибку первого рода, организация принимает на работу человека, которому, возможно, сложно будет войти в организационную структуру, в систему организационных отношений, чей тип мотивации не соответствует мотивационной среде организации, которым, в конце концов, руководителю будет трудно, а иногда и невозможно управлять. В результате организация может получить сотрудника с высокой степенью конфликтности, демотивированного в отношении содержания и способов реализации деятельности и т.п. По сути, на работу принят человек, который «не подходит данной организации». В этой связи можно говорить о том, что известный

посыл «хороший профессионал найдет себя в любой организации» не более чем психологический миф.

Допуская ошибку второго рода, рекрутеры, по сути, отказывают в приеме на работу соискателю, который является чуть более слабым профессионалом, но оптимально подходит под организационные требования и условия. Практика показывает, что если профессиональные компетенции доводятся до необходимого уровня относительно легко, то компетенции психологического характера (социальные, мотивационные, ситуативные, интеллектуальные) поддаются профессиональной доводке с большим трудом. Соответственно, выгодней для организации становится «доучить» сотрудника, взяв на работу человека с необходимыми мотивацией, направленностью когнитивных процессов, личностными качествами, которые в совокупности обеспечат в будущем необходимый уровень лояльности сотрудника по отношению к организации. Таким образом, вопросы психологического отбора являются для современных организаций в крайней степени актуальными.

Традиционные методы отбора персонала

В отечественной практике отбора активно используются два основных подхода к его реализации. Первый предполагает использование стандартизированных психодиагностических методик или батарей тестов. Этот подход дает более объективный результат работы, но при его использовании встает вопрос о конструктивной валидности используемых тестов. Второй и наиболее часто используемый в практике отбора в бизнес-организациях подход связан с использованием слабостандартизированных психологических технологий, в частности, интервью с соискателем. Помимо традиционного биографического интервью, современная психологическая наука и практика управления персоналом предполагает при-

менение менее традиционных форм проведения собеседования с соискателем [Карпов, 2005; Пригожин, 2003].

Одной из таких форм является конфликтное собеседование, или стресс-интервью, которое становится все популярнее среди рекрутеров. Его цель — выявление того, насколько человек уязвим и способен сориентироваться в нестандартной стрессовой ситуации и среагировать на нее. Технологии стресс-интервью активно применяются при отборе сотрудников для выполнения работы с высокой степенью неопределенности, стресс-напряженные профессии, маргинальные должности. Впервые такие технологии были применены в 70-е г. XX в. для оценки работников военных ведомств, полиции и пожарных, а сегодня довольно активно используются в бизнес-организациях. Несмотря на то, что в России конфликтные собеседования стали проводить относительно недавно, сегодня существует перечень должностей, для которых такие испытания проводятся часто и считаются необходимыми. В него входят менеджеры различного уровня, специалисты, работающие в сфере продаж, сотрудники колл-центров и т. п. Также стресс-интервью используются в практике отбора специалистов, работа которых связана с риском для своей жизни и жизни других людей. Перечислим наиболее распространенные способы искусственного формирования стрессовой ситуации в процессе интервью:

- Опоздание интервьюера.
- Помехи, которые сбивают соискателя, например, собеседование постоянно прерывается, появляются некие посторонние люди со «срочными» делами и неотложными вопросами, звонят телефоны, рекрутер ведет собеседование, уткнувшись в бумаги или монитор компьютера.
- Тягостное молчание. При проведении данного теста интервьюер постоянно затягивает неловкие паузы в разговоре либо задает односложные вопросы, между которыми выдерживает длительную паузу. Это по-

зволяет понять, может ли соискатель вовремя поддержать разговор в ситуации, когда собеседник критично настроен по отношению к нему.

- Ситуация, когда соискателю не предоставляется возможность вставить слово в монолог человека, проводящего собеседование.

- Вопросы о недостатках. Работодатель во время собеседования старается найти наиболее слабые стороны соискателя и делать акцент на них [Морнель, 2005]

По завершении такого рода собеседования из этических соображений рекрутер сообщает претенденту о том, что он подвергался тестированию в форме стресс-интервью, чтобы объяснить «странность» поведения работодателя и сформировать у соискателя более определенные и понятные рамки ситуации, в которой он оказался.

Таким образом, уже в рамках традиционной системы отбора применяются специфические нестандартизированные технологии интервью, направленные на оценку сформированности психологических компетенций соискателя при приеме на работу. Эта тенденция получила развитие в практике отбора персонала в виде применения иных видов нестандартизированных интервью.

Технология нестандартизированного метапрограммного интервью и его применение в системе отбора персонала

Метапрограммы — это особенности способа мышления человека, которые определяют его поведение. Д. О'Коннор и Д. Сеймер (2008) обозначают метапрограммы как паттерны, используемые человеком с целью определения, какая информация будет допущена в сознание. С их точки зрения, метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений. Доминирующие ценности обуславливают избирательность внимания и восприятия, что отражается в формули-

ровках речи и привычных действиях и образует метапрограммы человека. Они формируются на протяжении жизни, используются бессознательно, при этом их практически невозможно симулировать. Определенная профессия, должность предъявляет свои требования к человеку, и успешным в ней скорее будет тот сотрудник, чьи личностные особенности полнее соответствуют этим требованиям. Соответственно, при проведении метапрограммного интервью рекрутер определяет, соответствуют ли личностные особенности человека тем требованиям, которые закладывает профессия или должность. Основным способом определения подобных шаблонов мышления и поведения человека — анализ его речи и используемых в ней лингвистических оборотов.

Метапрограмма «Тип референции» (внешняя / внутренняя референция) определяет, что является для человека основой при принятии решений — его собственные мнения и оценки значимости происходящих событий, людей или оценки окружающих. Для субъекта, имеющего ярко выраженную внутреннюю референцию, важно личное мнение: «Я могу собирать информацию, узнавать мнение других людей, но я сам принимаю решение, полагаясь при этом на свое собственное суждение». Для человека, имеющего ярко выраженную внешнюю референцию, значимо мнение внешнего окружения — родных, друзей, руководителя, друга и т. д. Прежде чем он примет какое-либо решение, ему необходимо получить оценку и поддержку от внешних источников.

Внутренняя референция считается более приемлемой для управленческой деятельности, а специалист с внешней референцией будет эффективнее в роли исполнителя. Сам по себе тип референции — это нейтральное качество человека: успешными и счастливыми в жизни могут быть люди как с внешней, так и с внутренней референцией. Но, например, для руководителя проекта очень важно уметь самостоятельно и оперативно принимать ответственные ре-

шения. Если на эту должность назначается человек с сильно выраженной внешней референцией, велика вероятность, что он будет избегать принятия на себя ответственности, особенно в критических ситуациях, а значит, вряд ли сможет эффективно реализовать проект.

Внутри метапрограммы «Тип референции» выделяют также ориентацию на контекст. Это вариант внешней референции, но связанной не с людьми, а с внешними обстоятельствами. При принятии решения в профессиональной деятельности человек с ориентацией на контекст будет ссылаться на внешние показатели — отчеты, нормы, стандарты, правила и т. п. Например, менеджеры среднего звена и специалисты, работающие с финансовыми показателями, часто оценивают результативность своей деятельности, основываясь на различных (объективных) показателях. Для диагностики типа референции субъекта используются открытые вопросы интервью, связанные с выяснением оценки чего-либо. Например, при ответе на вопрос: «Какой проект Вы считаете успешным?» — субъект с внутренней референцией будет строить ответ через оценки других людей («Тот, результат которого одобрил руководитель», «Тот, который принес максимальную прибыль организации»), а с внешней референцией — через свои оценки («Тот, результат которого мне принес удовлетворение» и т. п.).

Метапрограмма «Стремление — избегание» задает направление мотивации достижения по вектору стремление к риску — стремление к избеганию неудачи (идти к — уходить от). Люди «стремления» знают, чего хотят, и создают собственную мотивацию для достижения результатов. Людям избегания трудно согласовывать желаемые результаты или цели, потому что они больше сосредоточены на том, чего нужно избегать, уходе от ошибок. Человек с выраженной метапрограммой «Стремление» говорит о том, чего он хочет («Я иду на новую работу»). Такие люди хорошо выполняют все, что

требует ментальность «достижений», которая относится ко многим видам работ в современных организациях. Человек избегания, выстраивая предложения, использует отрицание, говорит о том, чего он не хочет («Я ухожу со старой работы»). По своему психологическому типу такие люди подходят для должностей, где они могут находить проблемы, ошибки, недоработки, например в отделах по качеству. При этом они могут испытывать сложности с принятием решений, такому человеку бывает сложно решить, какую альтернативу выбрать.

Понимание содержания метапрограммы «стремление/избегание» важно не только для рекрутера в процессе отбора, но и для руководителя при оценке персонала. Базовые мотивы во многом определяют человеческое поведение, поэтому для человека стремления более привлекательны перспективы развития компании, а для субъекта избегания понятнее необходимость ежемесячно выполнять план.

Системы оплаты труда тоже во многом могут быть построены с учетом этих базовых мотивов: «штрафные» (с преобладанием ограничительных и репрессивных мер) рассчитаны на людей с ведущей мотивацией к избеганию наказания. Они неэффективны по отношению к людям с выраженной мотивацией стремления. В свою очередь, «поощрительные» системы (с акцентом на вознаграждение) малоэффективны по отношению к работникам, у которых преобладает мотивация избегания.

Диагностика ориентации на стремление или избегание строится на использовании вопросов, затрагивающих важные, актуальные для субъекта вещи или события («Что для Вас важно в работе?», «Опишите идеальную организацию, в которой Вы хотели бы работать» и т. п.). При анализе ответов оценивается частота использования позитивных и негативных формулировок, отражающих ориентации человека (например, при ответе на первый вопрос человек избегания может ответить «неконфликтный кол-

лектив, отсутствие сверхурочных работ», а человек стремления — «гибкий график работы, интересное содержание деятельности»).

Важной для выполнения многих видов работ является *метапрограмма «активный — рефлексивный»*. Люди выраженного активного типа предпочитают действия размышлениям: едва задача поставлена, они срываются с места и начинают ее выполнять, в свою очередь рефлексивный субъект предпочитает сначала размышлять, потом действовать, ему необходимо время и дополнительная информация для принятия решения. Люди с ярко выраженными значениями полярных характеристик по этой метапрограмме встречаются довольно редко. Но в целом, если рассмотреть распределение нормативной выборки по шкале с полюсами «активность — рефлексивность», то окажется, что большинство тяготеет к одному из полюсов. В любом случае сама по себе выраженность того или иного полюса этой шкалы не дает информации об эффективности деятельности специалиста или о качестве его работы. Хороших результатов в равной степени может достигать сотрудник с любым полюсом выраженности данной метапрограммы. Однако при выполнении работ, в которых конечный результат зависит от энергичности человека, его реактивности и способности поддерживать высокий темп выполнения деятельности, когда нужно быстро изменять свои действия в соответствии с ситуацией (например, в деятельности руководителя), эффективнее оказываются люди «активного» типа. Напротив, в работе финансового аналитика, бухгалтера, эксперта успешнее рефлексивные сотрудники. Диагностика метапрограммы «активность — рефлексивность» проводится с использованием вопросов, направленных на описание каких-либо действий и последовательности их реализации («Опишите, с чего Вы начнете работу над проектом», «Перед Вами стоит задача расширения клиентской базы. С чего Вы начнете ее реали-

зацию?»). В ответах оценивается акцентированность на действиях или построении планов, концепций, выработке идей реализации того или иного действия.

Интересную информацию о человеке дает определение метапрограммы «общий — частный». Как образно отмечает С. В. Иванова (2005; 2011), человек, ориентированный на поиск общего, «за лесом не видит деревьев», а субъект с сформированной метапрограммой «частный» — «за деревьями не видит леса». Человек, характеризующийся ярко выраженным полюсом «общий», воспринимает целостную картину, тяготеет к обобщениям, склонен работать в широких временных рамках. При этом он гораздо меньше внимания уделяет мелочам — подробностям, деталям работы, тщательной проработке конкретных заданий. Напротив, специалист с выраженной метапрограммой «частный» с удовольствием сосредотачивается именно на деталях работы, он чувствует себя комфортно, когда понимает, в какой последовательности нужно действовать в определенный промежуток времени. Соискатель, ориентированный на общее, будет успешен при выполнении работ, связанных со стратегическим планированием в компании, или при разработке новых проектов. Он успешно разрешает конфликты, легко находит и обсуждает общие интересы с окружающими. Соискатель, ориентированный на частное, хорошо концентрируется на работе, требующей выполнения большого количества мелких взаимосвязанных действий, последовательность которых желательна не нарушать. Следует учитывать, что в ситуации поиска работы тяготение к различиям всегда чуть больше, чем при обычном течении жизни.

Диагностика данной метапрограммы предполагает использование вопросов на сравнение («Сравните свое настоящее место работы с предыдущим», «Сравните стратегию управления персоналом в государственных и коммерческих организациях» и т. п.). Анализ содержания ответов

строится на установлении склонности респондента искать сходства или различия в сравниваемых объектах.

Сегодня многие компании активно используют его элементы в организации проектной работы, поэтому часто рекрутеры уже на этапе отбора склонны определять так называемых «командных игроков», ориентируясь на метапрограмму «Одиночка — менеджер — командный игрок». При этом часто допускаемой ошибкой является склонность давать отрицательную оценку людям, у которых выражена склонность работать вне команды, в индивидуальной форме. Рекрутеры ошибочно полагают, что такой человек не сможет стать хорошим членом команды. На самом деле эта характеристика описывает не стремление человека к изоляции, а скорее его способность работать самостоятельно, вне коллектива (такой сотрудник, например, достаточно эффективен в длительной командировке). Человек — одиночка ожидает, что оплата труда и вознаграждение будут соответствовать его личному вкладу, он не прячется за «общее мнение». Диагностика этой метапрограммы предполагает использование вопросов, в которых предлагается описать какие-либо виды деятельности, реализация которых возможна как в коллективной, так и в индивидуальной форме («Опишите свои наиболее значимые достижения», «Опишите наиболее интересный, с Вашей точки зрения, проект, в котором Вы участвовали»). В ответах на подобные вопросы показательным является частота использования местоимений «я» или «мы», определяющая склонность человека к позиционированию себя в качестве одиночки или командного игрока. Также следует обратить внимание на возможное описание происходящих процессов с подчеркиванием своей ведущей роли в их развитии и регуляции, что говорит о выраженности у респондента метапрограммы «менеджер».

Итоги метапрограммного интервью оцениваются путем наложения реального мета-

программного профиля соискателя на метапрограммный профиль должности, отражающий идеальное содержание метапрограмм для сотрудника, выполняющего данную работу. Для того чтобы сравнивать профиль конкретной вакансии и кандидатов, удобно отображать их в виде диаграмм. В такой форме наглядно видно совпадение (или несовпадение) профилей. Пример такой диаграммы представлен на рис. 1.

Разумеется, само по себе определение профиля кандидата недостаточно для принятия окончательного решения о приеме человека на работу. Однако, как показывает практика применения технологии метапрограммного интервью в практике отбора персонала в коммерческих организациях, оно является эффективным инструментом, позволяющим соотнести требования конкретной должности и психологические особенности кандидата, сильные/слабые стороны каждого соискателя вакантной должности. По мнению авторов, применение данной диагностической технологии в комплексе с другими инструментами рекрутинга поможет специалистам по кадрам принимать обоснованные решения в плане определения психологических характеристик соискателя, увеличивая прогностическую вероятность успешной адаптации и эффективной работы принятого на работу сотрудника в конкретной организации.

Заключение

Одной из задач службы управления персоналом современной организации является обеспечение предприятия квалифицированными работниками в нужное время, в необходимом количестве, обладающими достаточным уровнем сформированности профессиональных и социально-личностных компетенций, с учетом необходимых издержек, содержание которых может быть связано с затратами на осуществление процедуры отбора, возможное обучение принимаемого на работу сотрудника и его адапта-

Метапрограммы									
Внутренняя референция									Внешняя референция
Активный									Рефлексивный
Общий									Частный
Сходство									Отличие
Одиночка									Командный игрок
Стремление									Уклонение

Рис. 1. Метапрограммный профиль соискателя (диаграмма)

Fig. 1. Metaprogram Profile of the Applicant (chart)

цию. Кроме того, при решении этой задачи сотрудники кадровой службы должны учитывать возможное возникновение ошибок первого и второго рода и стремиться не допустить их. В этой связи остро встает вопрос применения надежных и валидных процедур и техник отбора персонала, позволяющих снизить искомые издержки и являющихся эффективным средством определения закладываемых в процедуру отбора компетенций. Особую сложность представляет подбор методов диагностики социальных, личностных и мотивационных паттернов соискателя, поскольку использование в этой сфере «прямых» диагностических методов не дает необходимого эффекта и связано с высоким риском допущения ошибок подбора, а следовательно, с увеличением издержек и затрат на его реализацию. В связи с этим описанная технология метапрограммного интервью представляется авторам эффективным «косвенным» методом диагностики психологических компетенций соискателя, который за счет скрытого содержания позволяет получить более точную и надеж-

ную информацию о нем и увеличить вероятность успешной работы данного специалиста в конкретной организации в будущем. Применение технологии метапрограммного интервью может рассматриваться как универсальный метод отбора персонала при условии изначального выделения требуемых социально-личностных и мотивационных компетенций (метапрограмм) в процессе разработки профессионально-квалификационных требований к персоналу.

Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
2. Гайдученко Е. А. Метапрограммы для бизнес-практиков. Киев: Баланс Бизнес Бук, 2013.
3. Иванова С. В. Искусство подбора персонала. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Иванова С. В. Мотивация на 100%. М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Иванова С. В. Оценка компетенций методом интервью. М.: Альпина Паблишер, 2014.
6. Кабатченко Т. С. Психология управления. М.: Пед. об-во России, 2005.
7. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
8. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристь, 1998.

9. Крoль Л. М., Пуртова Е. А. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М.: Класс, 2001.
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
11. Морнель П. Технология эффективного найма. Новая система оценки и подбора персонала. М.: Добрая книга, 2005.
12. О'Коннор Д., Сеймер Д. Введение в нейролингвистическое программирование. Фаир-Пресс, 2008.
13. Пригожин А. И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003.
5. Ivanova S. V. *Otsenka kompetentsii metodom interv'yu* [Assessment of competencies by interview method]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2014.
6. Kabatchenko T. S. *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of management]. Moscow, Ped. ob-vo Rossii, 2005.
7. Karpov A. V. *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. Moscow, Gardariki, 2005, 584 p.
8. Karpov A. V. *Psikhologiya prinyatiya upravlencheskikh reshenii* [Psychology of management decision making]. Moscow, Yurist, 1998.
9. Krol' L. M, Purtova E. A. *Instrumenty razvitiya biznesa: trening i konsalting* [Business development tools: training and consulting]. Moscow, Klass, 2001.
10. Meskon M. Kh., Al'bert M., Kheduori F. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo, 1998.
11. Mornel' P. *Tekhnologiya effektivnogo naima. Novaya sistema otsenki i podbora personala* [Technology of effective hiring. A new system of assessment and recruitment]. Moscow, Dobraya kniga, 2005.
12. O'Konnor D., Seimer D. *Vvedenie v neirolingvisticheskoe programmirovaniye* [Introduction to Neuro-Linguistic Programming]. Fair-Press, 2008.
13. Prigozhin A. I. *Metody razvitiya organizatsii* [Methods of development of the organization]. Moscow, MTsFER, 2003.

References

1. Bazarov T. Yu. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. М.: YuNITI–DANA, 2012, 239 p.
2. Gaiduchenko E. A. *Metaprogrammy dlya biznes — praktikov* [Metaprograms for business practitioners]. Kiev, Balans Biznes Buk, 2013, 192 p.
3. Ivanova S. V. *Iskusstvo podbora personala* [The art of recruiting]. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2005.
4. Ivanova S. V. *Motivatsiya na 100%* [Motivation is 100%]. Moscow, Al'pina Pabliher, 2011.

A. Karpov, faculty of psychology of Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russia, anvikar56@yandex.ru

Yu. Filippova, Department of work psychology and organizational psychology of Demidov Yaroslavl State University, Yaroslavl, Russia, yuliatil@me.com

Technologies of Metaprogram Interview in the Practice of Personnel Selection of Business Organizations

The article analyzes the traditional and modern technologies of personnel selection used in Russian organizations. Its content solves the problem of substantiating the need to implement psychological selection of applicants for employment along with functional selection. The article gives examples of different types of interviews used in the selection of candidates during recruitment. The paper presents the technology of psychological selection through the use of semi-standard metaprogram interview, which is considered as a way to assess the socio-personal competencies of the applicant, the peculiarities of his motivation and decision-making. The article considers the most relevant types of patterns of thinking (metaprograms), diagnosed in the course of the interview: «mode of reference», «the desire — avoidance», «activity — reflexivity», «common — private», «single — manager — team player»; examples of diagnostic questions aimed at identifying relevant metaprograms based on linguistic analysis of the speech statements of the interviewee.

Keywords: personnel selection, professional selection, psychological selection, professional competences, socio-personal competences, interview, metaprogram, metaprogram profile.

About authors:

Karpov A., *Dr of psychology, Professor, Corresponding member of RAE;*
Filippova Yu., *PhD in psychology, associate Professor, the Dean*

For citation:

Karpov A., Filippova Yu. Technologies of Metaprogram Interview in the Practice of Personnel Selection of Business Organizations. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 2(68)–3(69), pp. 52–60 (in Russian, abstr. in English).