

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Тип референции»

Внутренняя референция	Внешняя референция	Смешанная референция
При принятии решений опирается только на собственное мнение, не нуждается в поддержке и не интересуется тем, что о его действиях думают окружающие	При принятии решения опирается на мнения окружающих, нуждается в одобрении и поддержке	При принятии решения учитывает и свое мнение, и мнение окружающих. Если его взгляд объективно лучше, пытается объяснить, почему сделал такой выбор. Если нет, принимает во внимание точку зрения других людей
Может судить о качестве своей работы самостоятельно, не требует дополнительных показателей типа похвалы, цифр или отсутствия жалоб	Показателем качества работы считает отзывы о ней начальника, коллег, клиентов. Сам не понимает, справился или нет. Часто ссылается на контекст – отчеты, нормы, графики, сроки	Судит о качестве своей работы самостоятельно, но не пренебрегает мнением окружающих. Понимает, что справился с работой, но ждет одобрения
Умеет отстаивать свою точку зрения. Но есть и минус: часто не может выйти за рамки своего мнения, не видит других возможностей, отстаивает свою точку зрения слишком жестко. Поэтому не подходит для работы с клиентами	Легко поддается чужому влиянию, не умеет отказываться, не может отстаивать свою точку зрения. Но есть и плюс: клиентоориентирован, легко управляем. Поэтому не подходит на позиции, где надо принимать решения самостоятельно и уметь объективно оценивать ситуацию	Отстаивает свою точку зрения, когда понимает, что это необходимо. Умеет быть гибким, поэтому видит несколько вариантов решения задачи. Может работать одинаково хорошо как с клиентами, так и с документами
Профессии		
Юрист, финансовый контролер, редактор, налоговый инспектор, аудитор, главный бухгалтер	Секретарь, менеджер по продажам	Менеджер по работе с ключевыми клиентами, торговый представитель, логист, финансовый аналитик, бухгалтер

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Активность – рефлексивность»

Активность	Рефлексивность
Сначала действует, потом думает	Склонен к анализу, сначала думает, потом действует
Энергичен, работает «за четверых»	Пассивен, не растрчивает энергию без надобности
Инициативен: у него всегда много идей, которые он готов воплощать сам	Исполнителен. Может быть эффективен только тогда, когда имеет четкие инструкции и чувствует контроль
Склонен к активным самостоятельным действиям, готов брать на себя ответственность за предпринятые шаги	Не склонен действовать и принимать решения самостоятельно, часто уходит от ответственности. Но им легко управлять
Говорит короткими предложениями, употребляет много глаголов активного действия – «делаю», «пытаюсь», «изучаю»	Говорит длинными предложениями с большим количеством придаточных. Часто использует пассивные формы: «мне скажут», «меня познакомят», «будет сделано»
Профессии	
Руководитель проекта, торговый представитель, HR-менеджер	Эксперт, аналитик, консультант

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Стремление – избегание»

Стремление	Избегание
Фокусирует внимание на своих целях. Волнует только то, что он сам может выиграть, приобрести или достичь	Осознает проблемы и знает, чего хочет избежать. Обращает внимание на то, что ему не нравится
В речи использует позитивную структуру «Я хочу»	В речи использует негативную структуру «Я не хочу»
Чаще говорит о том, как достичь цели, обращает внимания слушателя на то, что нужно делать	Говорит о том, как избежать чего-либо, обращает внимания слушателя на то, что не надо делать
Лучшая мотивация к действию – картина будущего успеха	Мотивация к действию: представляет, какие будут последствия, если он не выполнит (или выполнит плохо) ту или иную работу
Хочет знать цель и какое вознаграждение он получит, когда ее достигнет. Лучше мотивировать бенефитами или премиями	Хочет знать, каких проблем и наказаний сможет избежать, если он совершит определенные действия. Лучше мотивировать возможным наказанием или штрафом
Профессии	
Лучше справляется с работой, которая предполагает постоянное стремление к определенной цели: менеджер по продажам, маркетолог, HR-менеджер	Будут успешны в контролирующих видах работ (бухгалтер, критик), потому что склонны постоянно проверять все данные, так как боятся возможных рисков

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Процесс – результат»

Процесс	Результат
Мотивация на стабильность. Хорошо покажет себя в сферах, где нужно четко следовать инструкциям, не проявлять творческий подход	Предпочитает мотивацию на результат. Поэтому хорошо покажет себя в активных продажах и решении сложных ситуаций
Ценит сам процесс. Предпочитает упорядоченную работу, четкие инструкции и отработанные процессы. Соблюдает алгоритмы и технологии	Ценит достижения в целом, не может соблюдать четкие принятые алгоритмы, часто не приемлет технологии
В речи чаще использует глаголы несовершенного вида – «делать»	В речи чаще использует глаголы несовершенного вида – «сделать»
Профессии	
Главный бухгалтер, ассистент руководителя, оператор, администратор, делопроизводитель, секретарь	Активные продажи, руководитель высшего звена, разработчик ПО, руководитель среднего звена, менеджер по маркетингу, клиентский сервис

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Одиночка – менеджер – командный игрок»

Одиночка	Менеджер	Командный игрок
Способен к самостоятельной работе. Может иметь прекрасные отношения с коллективом, но предпочитает отвечать за определенный участок работы или работать удаленно	Считает себя лидером. Хочет руководить действиями команды. Если не имеет навыков управления, может стать деспотичным	Хорошо взаимодействует с окружающими. В команде старается создать позитивный микроклимат. Ситуации, когда ему надо работать удаленно от коллектива, сильно демотивируют. Хочет, чтобы его вклад в результат команды оценивали
Не склонен перекладывать ответственность на других	Готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом.	Старается размыть зону ответственности, перенести ее на других участников группы или распределить между ними поровну
Ориентирован на индивидуальный результат. Если результат или вознаграждение зависят от действий команды, может быть демотивирован	Успехи команды под своим руководством воспринимает как свои собственные	Заинтересован в результатах команды в целом. Легко управляем разумным соотношением признания и порицания
Иногда испытывает сильный стресс, если не имеет возможность обдумывать идеи или работать в одиночестве	Демотивирован, если у него нет подчиненных. В этом случае может начать борьбу за власть с руководителем компании	Нуждается в поддержке и не может справиться со стрессовой ситуацией в одиночку
В речи часто использует активные глаголы в форме первого лица единственного числа, говорит «я» – «делал», «принимал»	Говорит властно: «я придумал», «я решил», «я приказал». Самые частые местоимения – «я» или «мне». Остальных участников команды чаще всего называет «они»	В речи использует пассивные глаголы, говорит «мы», «я должен был», часто использует безличные конструкции
Профессии		
Менеджер по продажам, переводчик, IT-специалист	Руководитель проекта, научный сотрудник, HR-менеджер	Коуч, бизнес-партнер, руководитель высшего и среднего звена

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Процедуры – возможности»

Процедуры	Возможности
Предпочитает использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или жизненной ситуации	Ориентирован на поиск новых решений, неповторяющиеся действия, возможность использовать разные подходы к решению типовых задач
Консервативен, тяжело сходится с новыми людьми, с неудовольствием воспринимает новшества	Более мобилен, легко адаптируется в новом коллективе, без труда осваивает новые методы работы
Готовится, четко планирует все действия	Предпочитает экспромт
Часто следует установленному порядку вещей, даже если ситуация меняется	Умеет подстроиться под ситуацию
Нуждается в правилах и инструкциях	Нуждается в творческом подходе к работе
Рассказывая о сделанном выборе, детально рассказывает историю о том, как это происходило, дает фактическое изложение событий	Описывая сделанный выбор, часто отвечает оценочными критериями о хорошем качестве, правоте, уместных характеристиках
Кандидат говорит о системе работы, установленных раз и навсегда правилах, процедурах. Положительно оценивается стабильность, постоянство, неизменность	Кандидат говорит о возможностях, которые у него были. В ответ, как правило, включены изменения, инновации, творчество, возможность пробовать разные варианты действий
Профессии	
Главный бухгалтер, руководитель среднего звена, клиентский сервис и поддержание клиентской сети, секретарь, оператор, администратор, контролер качества, делопроизводитель	Креатив (разработка идей, продвижение новых брендов, рекламных концепций), PR, руководитель высшего звена, активные продажи, поиск клиентов, разработчик ПО

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Сходство – различие»

Сходство	Различие
Чувствует себя комфортно в ситуациях, которые знакомы ему по прошлому опыту. Обращает внимание на сходства	Обращает внимание на различия. Чувствует себя комфортно, когда ситуация не похожа на прошлые, можно действовать по-новому
Склонен к повторяющимся действиям, рутине. Не готов к изменениям. Нарушения привычного уклада жизни приводят к стрессам	Стремится к переменам, нововведениям, не приемлет рутину. Часто меняет планы и окружение
Легко решает конфликтные ситуации, так как стремится к компромиссу	Не умеют действовать в конфликтных ситуациях, настаивают на своем
Профессии	
Бухгалтер, оператор, делопроизводитель, аналитик, финансист	Менеджер по работе с клиентами, HR-менеджер, научный сотрудник, специалист по рекламе

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Содержание – окружение»

Содержание	Окружение
Предпочитает работать с цифрами и документами, может быть немного замкнут	Ориентирован на работу с людьми. Любит общаться и без труда находит общий язык с коллективом, клиентами, работодателем
Самое важное для него – создавать что-то самому, придумывать проекты	Самое главное для него – взаимодействовать с клиентом
Профессии	
Работа, которая может не подразумевать общение, команду. Бухгалтер, аналитик, критик	Работа, связанная со взаимодействием с людьми и командой: менеджер по работе с клиентами, HR-менеджер, врач, администратор

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Общее – частное»

Общее	Частное
Предпочитает картину с общим планом. Поэтому стремится получать информацию в виде общей картины, ценит идеи и концепции	Обращает внимание на детали. Поэтому и информацию воспринимает в виде конкретных шагов
Воспринимает новое сразу, а не поэтапно, не интересуется деталями, они быстро надоедают	Может сделать выводы, только если доступны все данные. Ему необходимы четкие инструкции, большое число реальных убедительных примеров
Часто перескакивает с одного на другое	Если сбивается, когда решает задачу, предпочитает вернуться к началу, не видит конкретного результата
Профессии	
Лидер проекта, руководитель подразделения, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами	Бухгалтер, секретарь, аналитик, оператор, администратор

## Характеристики кандидатов с метапрограммой «Дедукция – абдукция – индукция»

Дедукция	Индукция	Абдукция
Не любит, когда его заваливают деталями. Считает, что в них нет необходимости	Не любит неопределенности и отсутствие конкретики. Считает, что важны даже мельчайшие подробности – именно из них и складывается общая картина	Размышляет посредством метафор, аналогий, примеров
Начинает размышления с принципов, идей, концептов, убеждений, нисходя к специфике	Начинает размышления с конкретных деталей, складывая их в блоки, восходит к глобальным заключениям	Об одном предмете судит с точки зрения другого, поэтому легко оперирует примерами и описаниями
Мыслит с точки зрения общей картины, часто «за лесом не видит деревьев»	Мыслит с точки зрения частностей, «за деревьями не видят леса»	Видит и лес, и деревья, но с поляны, которая расположена далеко сбоку от самого леса
Профессии		
Лидер проекта, руководитель подразделения, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами	Бухгалтер, секретарь, аналитик, оператор, администратор	Дизайнер, писатель, разработчик