

**Совершенствование подготовки управленческих кадров  
в системе психолого-педагогических наук**

Владимир Михайлович Мельников

Сочинский государственный университет, Россия  
354000 г.Сочи, ул.Советская, 26а  
Доктор психологических наук  
E-mail: vmelnikov55@yahoo.com

**Аннотация.** На основании многолетних исследований показаны психолого-педагогические проблемы личности руководителя-управленца. Какими качествами ему необходимо обладать, какие знания и умения ему нужны? В статье подчеркнуто, что для того, чтобы руководить, направлять, надо людей знать. Знать, какие потребности лежат в основе активности человека, какими целями и мотивами он руководствуется в той или иной своей деятельности, каковы его интересы, идеалы, убеждения, то есть все те психические свойства, которые в психологии обозначаются термином «направленность личности». Также утверждается, что психологическим ядром направленности, ее внутренними пружинами является система преобладающих мотивов деятельности. Далее говорится о путях и механизмах воздействия на личность, называются основные звенья личности, на которые мы воздействуем, и рекомендации, как это делать.

**Ключевые слова:** направленность личности; личностный смысл; специалист-управленец; руководитель; предприниматель; менеджер.

**Постановка проблемы.** В послании Федеральному собранию (2003 г.) Владимир Путин упомянул о голоде. Иного свойства... «Несмотря на огромное число чиновников, в стране тяжелейший кадровый голод. Голод на всех уровнях и во всех структурах власти, голод на современных управленцев, эффективных людей».

Это весьма актуально и сегодня, и с этим трудно не согласиться, так как важнейшее условие успеха руководства развитием страны заключается в эффективном стиле работы. А эффективный стиль – это стиль творческий, чуждый субъективизму, проникнутый научным подходом ко всем общественным процессам.

Что же делает человека эффективным лидером? Этот вопрос давно интересует ученых. Один из наиболее известных и простых ответов дает «Теория великих людей». Она утверждает, что человек, который обладает определенным набором личностных черт, будет хорошим лидером-управленцем независимо от характера ситуации, в которой он находится. Или же главное значение имеет не сама личность управленца-руководителя, а социальное окружение, в котором она формировалась: состав семьи, образование, прежние занятия и др.?

Ученые, заинтересовавшись данной проблемой, провели множество исследований. Об этом свидетельствуют многочисленные публикации отечественных и зарубежных специалистов, а также наши многолетние наблюдения и эксперименты [8, 3, 5, 12, 13 и др.].

К сожалению, названные проблемы крайне редко являются предметом специального научного психолого-педагогического исследования. Вместе с тем постановка этих вопросов перед менеджерами поможет им совершенствовать свой лидерский потенциал и более полно осознать ту реальную жизнь, в которой им предстоит применять полученные знания.

**Описание выборки.** В исследовании приняли участие ответственные сотрудники двух министерств федерального уровня, слушатели Института повышения квалификации преподавателей университетов и педвузов Академии педагогических наук, руководители среднего звена образовательных и спортивных организаций Нью-Йорка. Для исследования подбирались испытуемые со стажем работы до 9 лет в возрасте от 33 до 45 лет, относительно здоровые. Всего 76 человек.

**Методики исследования.** Использовался многомерный 14-факторный психодиагностический личностный опросник Мельникова, Ямпольского. Это дало возможность последовательно реализовать принципы многомерного и системного исследования, а также исследовать личность человека в реальных жизненных ситуациях, без риска их искажений или «загрязнений» побочными влияниями, вызванными при создании искусственных экспериментальных ситуаций.

Кроме этого использовались психодиагностические методики, беседы, интервью, изучался профессиональный опыт, продукты деятельности, делались широкие обобщения отечественных и зарубежных публикаций.

Вместе с тем у автора была счастливая возможность (по долгу службы) наблюдать этих людей продолжительное время [8, 11], изучать их действия (решения) в различных ситуациях, анализировать их поступки. Именно поэтому полученные данные и практические рекомендации, как нам представляется, верны: они базируются на достоверных фактах и тщательном их анализе.

**Результаты исследования, их обсуждение и практические рекомендации.** Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством:

1. Преобладание интеллектуальных начал (качеств) над средним, обычным интеллектуальным уровнем.
2. Преобладание в структуре мотивации нравственных коллективистических мотивировок над стремлениями индивидуалистического характера.
3. Преобладание волевых качеств, мобилизующих управленца на преодоление возникающих в работе препятствий и трудностей над тревожностью и неуверенностью в себе.
4. Преобладание психической устойчивости и самоконтроля над тревожностью и возбудимостью.

В этой связи необходимо показать, «высветить» и научно обосновать значение психолого-педагогических знаний в системе жизнедеятельности руководителей-управленцев, так как психология изучает закономерности и механизмы психики, то есть многообразного и сложного внутреннего душевного мира человека. Педагогика – принципы, законы, методы воспитания и обучения людей.

Как уже отмечалось выше, среди качеств, которыми должен обладать руководитель, выделяется умение работать с людьми. Полагаю, что ярким подтверждением этому является практика. Если проанализировать, как расходуете время руководителя, то значительная часть его выпадает именно на работу с людьми. В этой связи необходимо отметить то обстоятельство, что для того, чтобы руководить, направлять, надо людей знать. Знать, какие потребности лежат в основе активности человека, какими целями и мотивами он руководствуется в той или иной своей деятельности, каковы его интересы, идеалы, убеждения, то есть все те психические свойства, которые в психологии обозначаются термином «направленность личности». Психологическим ядром направленности, ее внутренними пружинами является преобладающая система мотивов деятельности [1, 2].

Характеризуя личность человека с точки зрения направленности, мы тем самым определяем в конечном счете его как социального деятеля, определяем уровень его общественно-политической активности, социальную ценность этого человека. Направленность личности – это убежденность человека, проявляющаяся в его активном участии в социально-производственной деятельности [10].

Каковы же пути и механизмы воздействия на личность? Каковы те основные звенья личности, на которые мы воздействуем? Как нужно это делать?

Когда мы говорим «личность», то прежде всего подразумеваем «сознание» [6]. Личность действительно представлена каким-то аспектом сознания. Вот этот аспект и должен уметь выделить всякий, кто имеет дело с людьми и воздействует на людей.

Конечно, сознание есть отражение объективной реальности, и в гносеологическом плане оно выступает как система знаний, идей, понятий, представлений. Таким образом, воздействие на личность осуществляется прежде всего путем раскрытия перед человеком

действительного знания, путем внесения в его сознание научных данных о природе и обществе, общественном сознании, господствующей идеологии.

На этом проблема воздействия на личность не исчерпывается, это лишь один ее аспект. Если бы сознание определялось только знаниями, то все было бы очень просто: научили бы человека тому, «что такое хорошо и что такое плохо», – и вот перед вами воспитанный человек. Но так не бывает.

Конечно, в сознание индивида вносится знание. Но при этом необходимо, чтобы была почва для такого внесения. Дело в том, что знания – это не просто результат механической проекции тех или иных понятий в голову слушающего или читающего человека. Знания, понятия должны еще выступать как знания актуальные для него, то есть должны приобретать личностный субъективный смысл [7]. Можно отлично «знать знание», «понимать понятие», но вот чем является это понятие для данного человека – особый вопрос. Одни понятия, идеи могут быть ему внутренне близкими, а главное действенными, т.е. реально управлять его деятельностью, побуждать к ней и направлять ее, а другие останутся только словесным знанием жизненной позиции и поведения данного человека. Думается, мы не всегда обращаем достаточное внимание на это обстоятельство. Я работаю в высшей школе многие годы, причем с различными контингентами, и вот что наблюдаю: один отлично рассказывает, все знает, все понимает, но чувствуется, что все это не его, что просто усвоил, как нужно об этом говорить. А другой, может быть, знает похуже, излагает «покорявее», но это его, это то, что стало его внутренним достоянием, достоянием его личности. В этой связи уместно привести и такой бытующий в жизни факт, когда по отношению хорошего доклада, прочитанного руководителем, говорят: «Это ему написали». Да, действительно, доклады пишут, и, видимо это правильно, готовится аппаратом, но надо обратить внимание на другую, более важную сторону: как убедительно и с каким громадным знанием дела говорит об этом докладчик. И это самое главное в управленческой работе.

Разумеется, наша главная задача, чтобы вносимые знания, идеи становились не только «знаемым», «понимаемым», но и приобрели личностный, субъективный смысл для человека. Иначе может возникнуть страшная вещь – «двойная моральная бухгалтерия», когда разделяется то, что есть психологически, субъективно для человека, и то, как об этом «полагается» говорить.

От чего же зависит внутреннее, «личностное» значение идей, знаний, их место в развитии личности, их «личностный смысл»?

Существует общий психологический закон: каков главный мотив деятельности, таков и тот личностный смысл, который приобретают для человека его действия, реализующие данную деятельность, их цели и условия [3]. Иначе говоря, чтобы выяснить для человека личностный смысл тех или иных явлений и его собственных действий, нужно знать мотивы деятельности.

Рассмотрим это на практике: идет собрание акционеров. Один из членов правления берет слово и вносит более или менее дельное предложение по ходу обсуждения. Объективное значение данного предложения понятно. Но что представляет оно собой с субъективной стороны, каков его личностный смысл? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно знать тот мотив, который побудил данного человека выступить. Допустим, что правление покритиковало своего члена за пассивность в работе, и вот он решил показать свою активность. В этом и заключается субъективный смысл его выступления. Что же касается объективного значения внесенного им предложения, то не это является для него самым главным.

Важно знать не только предложение, но также и тот мотив, по которому оно вносится. Это важно также для понимания личности человека. Внимание к мотивам, к побуждениям деятельности человека неизменно сопровождается у большинства знатоков жизненной психологии раскрытием и изображением внутреннего облика личности.

Особенно важно внимание к мотивам, движущим человеческими поступками (и мыслями!), для полноценного воздействия на людей, для их воспитания. Почву, необходимую для эффективного внесения в сознание человека определенных идей, определенного мировоззрения, составляет, как известно, бытие, реальная действительность человека, взятая не только объективно, но и субъективно, т.е. со стороны ее мотивации [9].

Хорошо известно, как важно, чтобы воспитательная работа опиралась на активную трудовую общественную деятельность. Но и здесь не следует подходить формально. Возьмем

опять простой пример. Так, в свое время для поступления в «престижный» вуз необходим был трудовой стаж по профилю этого учебного заведения. Молодые люди «обходными» путями решают этот вопрос. Будущие абитуриенты «трудятся». Формально это, действительно, труд. Но психологически это не труд, а «пережидание», ибо главный мотив здесь – «заработать» право поступить в элитный вуз. Именно в этом для данных молодых людей субъективный смысл труда, а вовсе не в тех мотивах, которые можно назвать подлинно трудовыми и в которых человеку открывается главное – общественная сторона, общественно-экономическое содержание труда. А ведь важна именно общественная сторона труда. Без нее труд перестает иметь необходимое воспитательное значение.

Приведенный факт нуждается, однако, в серьезных оговорках. Дело в том, что мотивы труда и, соответственно, его субъективный смысл для человека не неизменны; они меняются в ходе труда и под влиянием коллектива. Короче, мотивы труда воспитываются.

Мотивы выполняют двоякую функцию: они побуждают деятельность, направляют ее и вместе с тем придают ей смысл, смыслообразуют. Но эти функции не всегда спаяны между собой. Ведь действия человека подчиняются не одному какому-нибудь мотиву; каждое из них подчиняется сложной системе мотивов. Могут быть два-три мотива у одного и того же акта, у одной и той же деятельности. Это и прямые социальные мотивы, и мотивы познавательные, и мотивы материальные. Благодаря этому происходит как бы разделение функций между мотивами: одни мотивы имеют функцию смыслообразования, а другие – функцию побуждения, стимулирования деятельности.

Например, слушатель должен выполнять свои обязанности – усвоить все дисциплины учебного плана и т.п. Мы задаем вопрос: ради чего он это делает? И получаем ответ: он желает совершенствовать свою теоретическую подготовку, профессиональное мастерство для того, чтобы соответствовать все возрастающим потребностям, предъявляемым управленцам на современном этапе и т.п. Все это он слышал от своих руководителей, преподавателей, читал в соответствующих документах и, действительно, это то, что придаст смысл его учебной работе, т.е. для него это смыслообразующий мотив. Но, кроме того, должны существовать обязательно стимулирующие мотивы (поощрения или порицания за хорошо или плохо выполненное задание). Один слушатель высказался очень просто: «Надо выполнять все задания, предусмотренные программой, чтобы быть на уровне времени, но к тому же можно получить замечание не только от ректората Академии, но и по основному месту работы, последнее особенно нежелательно» [8].

Это простой пример, но за ним кроется серьезное психологическое отношение.

Известно, что в правительстве огромное внимание уделяется вопросам материального стимулирования. Вместе с тем наблюдается уменьшение побудительной силы материальных ценностей у перспективной молодежи. У нее увеличивается побудительная сила духовных потребностей. Сотрудник во все большей степени оценивает работу с точки зрения ее содержания, возможности применения в ней своих творческих сил, карьерного роста. Большой вес приобретают социально-психологическая атмосфера в коллективе, а также эргономические условия труда. Особенно высокие требования к содержанию труда предъявляют молодые творческие работники [13]. Для формирования положительной мотивации труда у этой категории работников необходима постоянная, систематическая работа по созданию условий, отвечающих их возросшим потребностям.

Для создания у работников стремления к высокому творчеству необходимо ставить перед ними задачи, по трудности превышающие или равные тем задачам, которые он раньше выполнял (дидактический принцип). Иногда целесообразно путем различных стимулов, создания особенно благоприятных условий труда добиться у коллектива высокой производительности в течение какого-то периода времени: недели, месяца, квартала и т.п. Впоследствии коллектив не захочет отступить от достигнутых рубежей, даже если нет всех тех фактов, которые обусловили успех.

Чтобы добиться высоких результатов в работе, следует прибегать к различным материальным и моральным стимулам, соответствующим потребностям конкретных сотрудников. Одним может стимулировать в большей степени повышение зарплаты, другого – улучшение жилищных условий, третьего – присвоение почетного звания, четвертого – продвижение по служебной лестнице и т.д.

Рядом исследований установлено, что молодых сотрудников привлекает профессиональный рост, повышение образовательного ценза через различные формы

учебы и повышение квалификации и отсюда, как следствие, перспектива повышения в должности. Чувство перспективы должно быть и у пожилых работников [5, 12].

Знание мотивов труда работников помогает и правильно решать вопросы их приема, расстановки и продвижения. Вместе с тем при продвижении сотрудников необходимо всегда иметь в виду следующую психологическую особенность: индивидуальные психологические качества человека оказывают огромное влияние на определение его позиции в коллективе, на выполнение им ролей. И, наоборот, социальные роли, выполняемые человеком, могут существенно изменить его личные качества [8]. Жизненный опыт и наши научные исследования показывают, что человек, долго выполняющий те или иные обязанности, приобретает новые личные качества, свойственные особенностям роли [7].

Вот почему оправдано раннее выдвижение способных работников в кандидаты на более высокие должности, воспитание посредством доверия им отдельных поручений руководящего характера, что позволяет быстрее развивать их способности [4, 10]. С другой стороны, длительное выполнение однообразных функций усиливает у человека черты, необходимые для выполнения именно этих функций. Перемещение его на другую работу бывает сопряжено с большими трудностями. Такое «сращивание» сотрудников с ролью ведет к тому, что в ряде случаев некоторым из них уже трудно существенно изменить стиль и методы работы. Поэтому, может быть, иногда неизбежны, оправданны и объяснимы замены прежних работников новыми в случае значительных изменений задач, стоящих перед коллективом, или в случае серьезного изменения форм работы.

При этом надо иметь в виду, подходит ли человек на роль управленца. Кто он по психологическому складу – предприниматель или менеджер [4]. Зачастую эти понятия смешиваются и подбирается просто руководитель. Но в корпоративном, акционерном обществе у совета директоров и аппарата управления разные задачи и требуются разные люди – предприниматели и менеджеры. Это должны осознать и те, кто выбирает руководство корпорации, и те, кого выбирают.

Предприниматель – человек, ищущий и реализующий новые возможности в бизнесе. Менеджер управляет уже сложившейся производственно-экономической структурой, реализует поставленные предпринимателем задачи. Предприниматель создает правила, менеджер их выполняет.

Многочисленные исследования свидетельствуют, что предприниматели – люди, уверенные в себе, склонные к риску, они непосредственно взаимодействуют с людьми, лично комплектуют «свою команду», выстраивают долговременные планы, создают концепции работы.

Менеджер предпочитает тщательно взвешивать все шансы и иметь гарантированный успех. Он материализует идеи предпринимателя, создает кадровую службу, ведет текущие дела.

Предпринимателями движут потребность в личной независимости и «надежда на успех», богатство не главное, а как символ успеха. Менеджеру требуется постоянство, настойчивость, упорство. Он движим стремлением брать на себя ответственность и руководство, выполнять установленные нормы и правила. Надо помнить и осознать, что выбирая карьеру, человек выбирает не род занятий и не профессию, а образ жизни, круг общения и будущее своей семьи.

Проблема подбора, расстановки и выдвижения кадров – особая тема для обсуждения. Мы ее коснулись лишь в связи с мотивацией деятельности, лишней раз подчеркнув, как важно знать людей, чтобы руководить ими, направлять их, увлечь за собой. Выдвижение – это, безусловно, значимый для определенной категории работников стимул. Однако, развивая систему различных поощрений, о которых мы говорили выше, мы отнюдь не исходили из того, что в этом заключается истинный смысл труда. По-прежнему остается тот большой смысл труда, во имя которого работают люди, – производство того, что нужно для человека, для общества, для созидания. Этот смысл создается соответствующими социальными мотивами, сознательными целями, побуждающими людей к деятельности.

Подведем итог всему сказанному выше. Когда мы говорим о воздействии на личность, то имеем в виду прежде всего воздействие идеологическое, т.е. воздействие посредством идей, вносимых в сознание человека. Но идеи, знания не вкладываются в сознание людей механически. Можно заставить человека «выучить» идеи, но это еще не значит, что они станут по-настоящему его достоянием и приобретут для него действительную силу, т.е.

адекватный субъективный, личностный смысл. А ведь главная задача и состоит в том, чтобы вносимые идеи стали для человека его собственными идеями, внутренними его убеждениями. Поэтому готовить почву для того, чтобы вносимые идеи приобрели для него субъективный личностный смысл – значит не просто обучать деятельности, не только формировать деятельность, но и формировать мотивы деятельности, от которых и зависит ее личностный смысл для человека, ее место во внутренней структуре его личности. С некоторыми оговорками можно сказать, что формирование мотивов есть формирование самой личности. Укажите, каковы мотивы деятельности человека, какие из них являются ведущими, какова их иерархия (т.е. какова «мотивационная структура»), и вы получите важнейшую характеристику его личности.

Мотивы формируются, развиваются. Вот один из «механизмов» развития (в свое время Вунд описал это как «гетерогонию целей»). Вначале человек действует для достижения определенного результата, определенной цели по тем или другим определенным мотивам. Например, человек начинает изучать какой-нибудь предмет исключительно потому, что без этого он не получит более высокой должности. Но вот через некоторое время оказывается, что он изучает данный предмет уже ради него самого, а не в силу прежнего мотива. Главный мотив переместился, сдвинулся на цель, которая прежде была только промежуточной и в основном являлась только средством. При этом для того, чтобы такой «сдвиг мотива» (т.е., по сути, рождение нового мотива) закрепился, нужно, чтобы новый мотив был так же осознан, отражен в понятиях, в идеях. Конечно, эти понятия, идеи должны быть вовремя внесены в сознание человека. Это не значит, что они должны быть внесены обязательно после того, как сформировались соответствующие мотивы; идеи часто вносятся раньше, до изменения мотивации, и в этом случае они «катализируют», ускоряют процесс, который в свою очередь ускоряет их в сознании.

В заключении следует остановиться на конкретных вопросах. Воздействие на личность должно опираться на изучение действительности, на изучение деятельности людей, их отношений. Большая задача здесь стоит перед конкретными социологическими и социально-психологическими исследованиями. Они должны дать конкретный материал для анализа того, чем живут люди в данном коллективе.

Еще один вопрос. Воздействие словом требует выполнения некоторых условий. И хотя эти условия являются довольно простыми, все же о них следует сказать.

Есть такое понятие: ориентировочный рефлекс, ориентировочная деятельность. Этот рефлекс наблюдается на всех уровнях жизни как у животных, так и у человека. Даже нейроны, т.е. отдельные нервные клетки, обладают ориентировочной функцией. Без этого ориентировочного рефлекса не может осуществиться никакое поведение, без него не образуется ни один условный рефлекс. В связи с этим заслуживает внимания один важный объективный закон. Это закон угасания ориентировки. Он заключается в следующем.

Допустим, что какое-то наше воздействие вызвало живую реакцию – ориентировку, установку всего организма на восприятие, его мобилизацию. Повторяя это воздействие второй, третий, четвертый раз, мы видим, что ориентировка постепенно слабеет, гаснет. Отсюда следует простой вывод: надо очень опасаться всего однообразного, монотонного, ведущего к угасанию ориентировки. Вот простейший психологический факт. Попробуйте 20–50 раз произнести слово «управленец». Вскоре вы почувствуете, что уже не понимаете, что такое управленец; это слово потеряет для вас свое значение. Повторение, нескончаемое повторение одних и тех же слов и фраз – большое зло. Конечно, есть и должны быть некоторые повторяющиеся формулы и лозунги, роль которых очень велика. Но не об этом речь, хотя даже лозунги не должны без конца повторяться. Посмотрев под этим углом зрения сочинения великих теоретиков прошлого, можно увидеть, что они очень часто повторяли свои положения и мысли, но попробуйте найти у них повторения одних и тех же стандартных словесных формул. Этого они никогда не допускали. Это великое искусство – не пользоваться теми словами, которые уже стерлись.

И, наконец, последнее. О мастерстве оратора есть специальная литература. Возьмем лишь психологическую сторону вопроса, объясним некоторые механизмы взаимодействия оратора и аудитории.

Первое условие: между выступающим и слушателями должно быть установлено доверие. Оно достигается рядом приемов, действий, психологических нюансов. Завоевать доверие аудитории (имеется в виду аудитория, недостаточно знакомая лектору) – значит

добиться, чтобы она признала выступающего «своим». Оратор должен переживать чувство «Я» (оратор, лектор) и «ОНИ» (аудитория) как единое чувство «МЫ». Несколько советов готовящемуся выступить.

Выступление – не монолог, а диалог, даже если говоришь только ты один. Помни об этом, чтобы не иллюстрировать своей речью известное выражение «глас вопиющего в пустыне».

Общение – это всегда взаимодействие. Научись чувствовать аудиторию.

Учитывай конкретную ситуацию, в которой ты выступаешь. Это поможет держать тесный контакт со слушателями.

Уважай аудиторию, перед которой стоишь.

Говори о том, что волнует тебя и товарищей. Идущее от сердца легче найдет дорогу к другому сердцу.

Будь самим собой. Стремление выдать себя (хотя бы на словах) не за того, кто ты есть на самом деле, делает тебя смешным, порождает к тебе, твоим словам недоверие.

Воздержись от поучений. Поучающий вызывает протест.

Держись свободно, но не развязно.

Не останавливай внимание аудитории на том, что до тебя уже было сказано, тем более, если к сказанному тебе добавить нечего.

И вот еще о чем всегда следует помнить: чтобы говорить убедительно, надо самому быть глубоко убежденным. Убежденность формируется не только в процессе теоретических изысканий, но и прежде всего в практической деятельности. Единство слова и дела – вот что необходимо, чтобы выработать стойкие взгляды, научное мировоззрение, способное оставить глубокий след в сознании человека. Таковы некоторые соображения по части роли психолого-педагогической науки в подготовке, переподготовке и воспитании управленческих кадров.

#### **Примечания:**

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. Изд. ЛГУ, 1969.
2. Асмолов А.Г. Личность как предмет психологического исследования. М., 1984.
3. Дикая Л.Г., Примаченко Я.В. Лидерский потенциал руководителя: образ и реальность / Развитие психологии в системе комплексного человекознания. Часть 1. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». М., 2012.
4. Дружинин В.Н. Антимемуары. М.: Изд-во Современного гуманитарного университета, 2012.
5. Жариков Е.С., Золотов А.Б. Как приблизить часть открытий. Введение в психологию научного труда. Кишинев: «Штиинца», 1990.
6. Леонтьев А.Н. Некоторые психологические вопросы воздействия на личность. М.: Изд. «Мысль», 1968.
7. Мельников В.М. Актуальные проблемы педагогики и психологии в формировании вузовского преподавателя как лектора и педагога. Сочи: Вестник СГУ. № 1. 2012.
8. Мельников М.В. О дифференцированном подходе в повышении квалификации преподавателей педагогики и психологии. Повышение эффективности преподавания педагогических дисциплин в высшей школе / Сб. науч. трудов Академии педагогических наук СССР. М., 1976.
9. Мельников В.М. Принципы единства и иерархии действительности как методологическая основа психологической теории личности. Сочи: Вестник СГУ. 2012. № 1.
10. Мельников В.М. Психология. Учебник. М.: Изд. ФИС, 1987.
11. Мельников В.М., Ямпольский Л.Т. Введение в экспериментальную психологию личности. М.: Просвещение, 1985.
12. Хруцкой В.Е. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. М.: Изд-во Политической литературы, 1991.
13. Хьюдж Э., Андерсон А. Дух превосходного производства. Пособие по формированию нового мышления у руководителей. Нью-Йорк: Доу Джонс Ирвинг, 1938.

UDC 33

## **Personnel Training Improvement in Psychology and Pedagogy System**

Vladimir M. Mel'nikov

Sochi State University, Russia  
26a, Sovetskaya street, Sochi city, 354000  
Dr., Professor  
E-mail: vmelnikov55@yahoo.com

**Abstract.** The article, basing on long-term research, shows psychological and pedagogical problems of manager. What qualities should he possess and what knowledge and skills should he obtain? The article mentions the fact that to be a good administrator and manager one should know people and what needs drive them, what goals and motives guide them in their activity, what their interests, ideals, views are, in other words all the psychological attributes, defined by psychology as 'personal orientation'. The author proves that the system of prevailing motives of activity is the psychological core of orientation, its inner spring. The paper describes the ways and mechanisms to impact personality, names major features of personality, which we impact and gives recommendation how to do it.

**Keywords:** personal orientation; personal meaning; manager; administrator; entrepreneur; manager.