

**Менеджмент в освіті
(конспективний виклад) ***

Менеджмент:	– сукупність принципів, форм, методів управління педагогічними системами та персоналом на наукових засадах.
Менеджмент:	<ul style="list-style-type: none">➤ управління соціально-економічними процесами;➤ спосіб управління людьми;➤ процес співпраці між людьми;➤ лідерство;➤ управлінська компетентність.
Управління:	– вид діяльності, що забезпечує ефективне та продуктивне досягнення організації цілей.
Гуманізація управління:	<ul style="list-style-type: none">➤ партнерські стосунки між керівником і підлеглими;➤ цілеспрямованість спільної діяльності керівника та членів колективу;➤ особистісний підхід в управлінській взаємодії;➤ створення умов для саморозвитку та реалізації творчого потенціалу членів колективу.
Демократизація управління:	Усі суб'єкти управління: <ul style="list-style-type: none">➤ спільно визначають мету діяльності;➤ мають право вносити пропозиції та висловлювати свою думку;➤ уміють зробити вибір;➤ несуть відповідальність за прийняті рішення;➤ здійснюють пошук новаторських ідей; запроваджують інноваційні підходи.
Функції управління:	<ul style="list-style-type: none">➤ планування;➤ мотивація;➤ організація діяльності;➤ здійснення лідерства (керівництво);➤ комунікація;➤ координація;➤ корекція;➤ контроль;

* Друкується за виданням: Сорочан Т. Професійне управління сучасною школою // Управління освітою. – 2005. – №1. – С. 2-16. – (Вкладка).

➤ аналіз.



Принципи менеджменту:

- повага та довіра до людини;
- індивідуальний підхід;
- розвиток професіоналізму;
- безперервна освіта;
- мотивація;
- співпраця;
- гармонізація цілей;
- „горизонтальні” зв’язки;
- консенсус;
- делегування повноважень;
- культура організації;
- оновлення та розвиток системи.

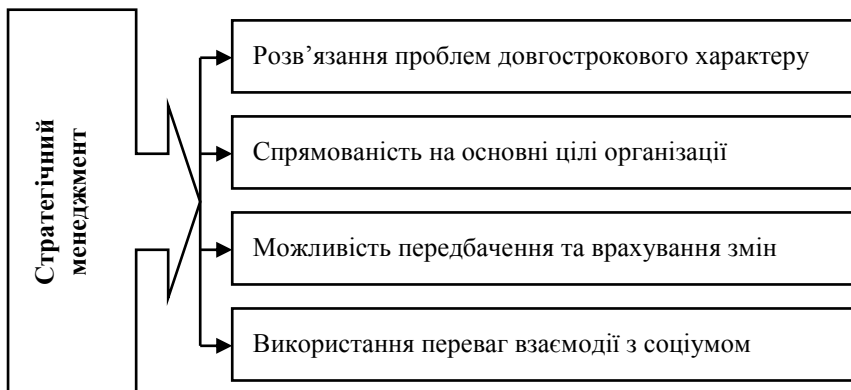
Ознаки школи як системи:

- відкрита;
- цілісна;
- цілеспрямована;
- динамічна;
- багаторівнева;
- стохастична;
- ієрархічна;
- результативна.

Школа в режимі розвитку:

- вивчення соціального замовлення та особистісних запитів учасників педагогічного процесу;
- оновлення мети та змісту діяльності школи;
- опанування новими технологіями;
- стимулювання творчої ініціативи вчителів;
- створення умов для впровадження інновацій;
- розвиток професіоналізму керівників і педагогічних працівників;
- формування суб'єкт-суб'єктних стосунків між учасниками педагогічного процесу;
- визначення критеріїв результату діяльності школи;
- апробація інноваційного досвіду школи.

Стратегічний менеджмент



Стратегічне управління школою:

- Що чекає школу в майбутньому і як це передбачити?
- Як визначити шляхи розвитку організації?
- Які результати роботи є важливими для школи?
- Яку школу хочуть створити люди, що в ній працюють?

Об'єкт стратегічного управління

– це відкрита, складна, динамічна, стохастична організація, яка розвивається і змінює параметри станів у часі та просторі, зазнає зовнішніх впливів і здійснює вплив на середовище за принципом зворотного зв'язку.

Мета стратегічного управління	– визначення місії, цілей і стратегії, розробка планів, проектів і програм, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів на поліпшення діяльності організації та її окремих складових.
Місія	– мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.
Чому необхідно визначити цілі?	<ul style="list-style-type: none">➤ щоб об'єднати зусилля людей, які працюють в організації;➤ щоб ефективно здійснювати планування;➤ щоб мотивувати працівників;➤ щоб забезпечити ефективність оцінювання і контролю.
Основні вимоги до цілей:	<ul style="list-style-type: none">➤ наукове обґрунтування;➤ однозначність для сприйняття;➤ спрямування на результат;➤ конкретність і вимірюваність;➤ реальність і досяжність;➤ прийнятність для членів колективу.
Стратегія	– довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації.
Компоненти стратегічного менеджменту:	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>план</i> – свідомо вибрана послідовність дій;➤ <i>хитрість</i> – способи обійти конкурента;➤ <i>позиція</i> – становище у середовищі;➤ <i>світогляд</i> – спосіб світосприйняття;➤ <i>перевага</i> – забезпечення конкурентної переваги.

Менеджмент інновацій

Менеджмент інновацій	– це забезпечення умов для внесення у діяльність навчального закладу системи змін, спрямованих на його розвиток.
Інновація	– це кінцевий продукт застосування новизни з метою зміни об'єкта управління і забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту. <i>Інноваційна освітня діяльність</i> – це процес вне-



Маркетинг в освіті

Маркетинг	<ul style="list-style-type: none">– організація управління і виробництва товарів, зорієнтована на збут продукції з урахуванням потреб ринку;– соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей та обміну ними;– управління ринком з метою здійснення обміну для задоволення потреб людини.
Нужда	– нестача того, що потрібно (їжа, одяг, житло, засоби комунікації, екологічно чисте середовище, визнання тощо).
Потреба	– нужда, яка виявляється у специфічній формі, залежно від культури, традицій, звичаїв, норм поведінки, освіченості.
Попит	– певна потреба в певному обсязі товарів, які споживач бажає і має можливість купити або одержати за допомогою обміну.
Товар	– те, що задовольняє потребу, має споживчу цінність та пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання і споживання.
Маркетинг як цілісна концепція управління	передбачає комплексне врахування ситуації на ринку збуту для прийняття рішень.
Ознаки сучасного маркетингу:	<ul style="list-style-type: none">➤ орієнтований на споживача;➤ стратегічний;➤ інноваційний;➤ міжнародний.
Ринок	<ul style="list-style-type: none">– місце купівлі-продажу товарів і послуг;– економічні відносини, пов'язані з обміном товарів і послуг, у результаті яких формуються попит, пропозиція та ціна.

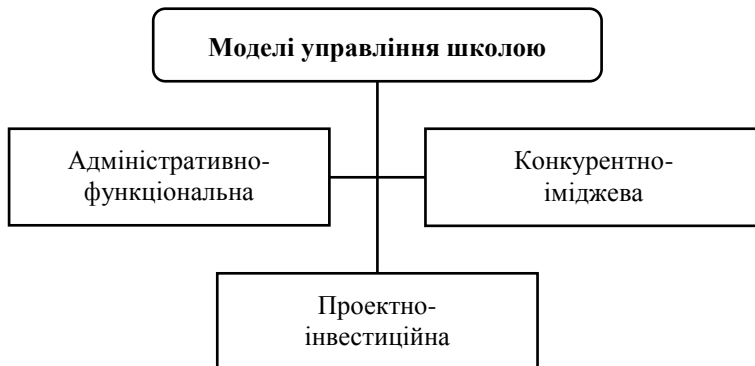
Послуга	– види діяльності, спрямовані на поліпшення якості створеного раніше продукту. Це блага, які надаються не у вигляді речей, а у форму діяльності. Надання послуги створює очікуваний результат.
Реклама	– популяризація товарів чи послуг; – інформація для потенційних покупців, споживачів про якість і переваги товарів чи послуг, а також інформація щодо діяльності самої фірми.
Імідж	– образ, індивідуальний стиль, враження від чогонебудь; – сформоване стійке уявлення покупців про престиж товару, репутацію фірми та її керівництва.
Якість	– сукупність властивостей і ознак продукції, товарів, послуг, які зумовлюють їх здатність задовольняти потреби та запити людей, відповідати своєму призначенню та вимогам споживачів; – відповідність товарів і послуг вимогам стандартів, умовам договорів, запитам споживачів; – спроможність товару подобатися споживачеві завдяки відсутності дефектів.
Освітній маркетинг	– це один із напрямів управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує: ➤ дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою; ➤ вплив на розвиток освітніх потреб громадян; ➤ формування позитивного іміджу закладу; ➤ розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг.
Соціально-етична концепція маркетингу в освіті:	Навчальний заклад: ➤ задовольняє освітні потреби, ґрунтуючись на гуманних засадах суспільства; ➤ здійснює постійний пошук нових способів задоволення освітніх потреб, впроваджує інновації; ➤ відмовляється від освітніх програм, які завдають шкоди інтересам споживачів; ➤ розробляє освітні програми, які враховують інтереси навчального закладу і є корисними для соціального розвитку регіону.

<p><i>Напрями діяльності керівника школи з позиції освітнього маркетингу:</i></p>	<ul style="list-style-type: none">➤ вивчення ринку, динаміки споживчого попиту;➤ врахування вимог ринку в організації педагогічного процесу;➤ вплив на ринок освітніх послуг педагогічними та управлінськими засобами;➤ заохочування педагогів до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;➤ урізноманітнення форм та видів освітніх послуг;➤ забезпечення своєчасного надання нових освітніх послуг, уникнення запізнення у виході на ринок;➤ сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів;➤ забезпечення переваг свого навчального закладу в умовах конкуренції;➤ сприяння розвитку професіоналізму педагогів;➤ орієнтування стратегії маркетингу на перспективу.
<p><i>Функції управління навчальним закладом із застосуванням маркетингу:</i></p>	<p><i>Аналітична функція:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ вивчення ринку освітніх послуг;➤ вивчення особливостей різних груп споживачів;➤ аналіз освітніх програм, які використовуються в самому навчальному закладі та у конкурентів;➤ аналіз невикористаних можливостей закладу;➤ моніторинг освітніх послуг. <p><i>Освітня функція:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ розробка та впровадження нових освітніх програм;➤ науково-методичний супровід освітніх програм;➤ підготовка педагогів до впровадження нових освітніх програм. <p><i>Функція реалізації:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ заохочення професійної діяльності педагогів;➤ вироблення політики надання освітніх послуг;➤ формування потреб у відповідних освітніх послугах, стимулювання попиту;➤ реалізація цілеспрямованої цінової політики. <p><i>Функція управління та контролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none">➤ стратегічне та оперативне планування;➤ інформаційне забезпечення;➤ організація системи комунікації;➤ зворотний зв'язок, ситуаційних аналіз.

<p>Маркетинговий аналіз:</p>	<p>Мікросередовище – чинники, які тісно пов’язані зі школою і впливають на її здатність задовольняти потреби клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ внутрішні шкільні процеси;➤ посередники;➤ конкуренти;➤ клієнти;➤ цільові групи. <p>Макросередовище – головні зовнішні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ демографічні;➤ економічні;➤ екологічні;➤ технологічні;➤ політичні;➤ культурні.
<p>Зв’язки з громадськістю</p>	<p>– налагодження відносин із різними контактними аудиторіями для створення позитивного іміджу організації з одного боку та ліквідації небажаних чутю – з іншого.</p>
<p>Принципи зв’язків з громадськістю:</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ адаптація діяльності школи до розвитку соціальних процесів;➤ сприяння соціальному визнанню шкільної політики;➤ поліпшення іміджу школи;➤ сприяння встановленню комунікацій між школою та цільовими групами.
<p>Планування зв’язків з громадськістю:</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ визначити умови, необхідні для здійснення комунікаційної політики;➤ визначити цілі та завдання комунікаційної політики;➤ з’ясувати, з якими цільовими групами прагне працювати школа;➤ конкретизувати інформацію, яку хоче передати школа кожній цільовій групі;➤ вибрати інструментарій комунікації;➤ визначити послідовність заходів у здійсненні комунікаційної політики.

Менеджмент організацій

Організація – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і діяльність якого підпорядковано певній меті.



Концепція школи:	<ul style="list-style-type: none">➤ аналіз освітньої ситуації в школі;➤ актуальність концепції;➤ цілі та завдання розвитку школи;➤ сутність концепції;➤ шляхи оновлення системи роботи школи;➤ шляхи оновлення управління школою;➤ очікувані результати.
Цільова програма розвитку школи:	<ol style="list-style-type: none">1. Опис проблеми.2. Вихідні науково-теоретичні положення розвитку школи.3. Мета та завдання.4. Система критеріїв та показників оцінювання результату.5. План заходів.6. Ресурсне та інформаційне забезпечення управління.7. Контроль за ходом виконання програми.8. Коригування виконання програми.9. Поточний та підсумковий аналіз виконання програми.

Основні завдання управління персоналом:	<ul style="list-style-type: none">➤ підбір персоналу;➤ характеристика спільних цілей;➤ мотивація діяльності людей;➤ заохочення людей до спільних дій;➤ формування необхідних трудових умінь;➤ забезпечення професійного розвитку.
Фактори мотивації персоналу:	<ul style="list-style-type: none">➤ досягнення успіху і професійний розвиток;➤ гарантована зайнятість;➤ комфортні умови роботи;➤ кар'єра;➤ винагорода;➤ компетентне керівництво;➤ відчуття причетності до справи;➤ цікава робота, задоволення нею;➤ визнання особистих досягнень і здібностей;➤ позитивний психологічний мікроклімат.
Критерії оцінювання персоналу:	<ul style="list-style-type: none">➤ професійні уміння;➤ здатність виконувати різні види робіт;➤ ставлення до роботи;➤ комунікація;➤ ініціатива та інноваційна діяльність;➤ якість роботи (на завершальному етапі).
Технології оцінювання персоналу:	<ul style="list-style-type: none">➤ атестація;➤ творчий звіт;➤ співбесіда;➤ експертна оцінка;➤ апробація;➤ спостереження.
Як об'єктивно оцінити діяльність персоналу:	<ul style="list-style-type: none">➤ оцінювати діяльність працівника в цілому;➤ розглядати мінімальні та максимальні результати;➤ не зосереджуватися на випадках, які трапилися недавно;➤ не виявляти упередженості;➤ обговорювати слабкі сторони роботи;➤ не завищувати вимоги;➤ оцінювати роботу відповідно до цілей.

Планування професійного розвитку персоналу:	<ol style="list-style-type: none">1. Визначити вимоги до професіоналізму працівників.2. Проаналізувати результативність діяльності працівників.3. Визначити наявний рівень професіоналізму працівників.4. Врахувати соціальний запит споживачів освітніх послуг щодо професіоналізму працівників.5. Визначити пріоритети розвитку професіоналізму працівників.6. Розробити план професійного розвитку.7. Обрати форми і методи професійного розвитку.8. Здійснити моніторинг розвитку професіоналізму працівників.
Форми навчання персоналу:	<ul style="list-style-type: none">➤ наставництво;➤ консультації;➤ методичні об'єднання;➤ творчі групи;➤ системна науково-методична робота в школі➤ курси підвищення кваліфікації;➤ стажування;➤ участь у проєктах;➤ семінари та конференції;➤ система науково-методичної роботи у методичному кабінеті, інституті післядипломної педагогічної освіти.
Команда	– це група людей, яка створена для досягнення мети, а тому має чітку установку на спільну ефективну діяльність, прагне до взаємодії та співпраці.
Команда як об'єкт управління:	<ul style="list-style-type: none">➤ чітко визначається роль кожного члена команди, межі його повноважень і відповідальності;➤ член команди приймає рішення у межах своїх повноважень;➤ ніхто з членів команди одноосібно не приймає рішень щодо питань поза межами своїх повноважень;➤ чітко визначається коло питань, рішення щодо яких приймаються колективно;➤ у команді є лідер, а не керівник.

Сутність культури організації:	<ul style="list-style-type: none">➤ система відносин, яка регулює поведінку людей у різних умовах і обставинах;➤ система уявлень, цінностей, норм, правил, звичаїв, традицій, кодів, знаків, які поділяються членами спільноти і передаються від покоління до покоління;➤ моделі мислення і поведінки, які характеризують спільноту;➤ колективний настрій, характерний для групи людей.
Характеристика культури організації:	<ul style="list-style-type: none">➤ культура створюється людьми. Її елементи передаються від покоління до покоління;➤ культура – це феномен, якого вчать. Її елементів навчають або їх спостерігають нові члени товариства, які приймають їх як норму поведінки в соціальному житті;➤ культура має незначну динаміку. Культурні зміни є відповіддю на зовнішні впливи і вимагають часу.
Символи	– це слова, гасла, дії, предмети, які зазвичай використовує організація, щоб зробити більш зрозумілими свої цілі та завдання.
Ритуали	– це вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення церемонії, наприклад, манера людей вітати один одного, проводити зібрання, відзначати свята.
Герої	– це взірці поведінки для працівників організації. Їхній стиль роботи, ідеї підтримуються заради розвитку організації.
Функції культури організації:	<ul style="list-style-type: none">➤ комунікативна;➤ нормативно-регулятивна;➤ прогностична;➤ перетворювальна;➤ гедоністична;➤ захисна.
Типи культури організації:	<ul style="list-style-type: none">➤ орієнтована на ролі;➤ орієнтована на владу;➤ орієнтована на людину;➤ орієнтована на завдання.

Шлях до успіху організації:	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>структурний підхід</i>: організація ставить за мету відповідність формальним критеріям успіху, якими є престиж, статус, репутабельність;➤ <i>органічний підхід</i>: організація ставить за мету внутрішнє відчуття комфорту працівника, задоволеність тим, чого вдалося досягти.
Культура організації – для досягнення успіху:	<ul style="list-style-type: none">➤ чітке визначення успіху як мети;➤ поєднання структурного та органічного підходів;➤ розробка правил і технологій досягнення успіху;➤ взаємозв'язок між діями та метою.
Науково-методичний супровід	– це професійна діяльність щодо створення соціально-педагогічних умов для розвитку освітніх систем або суб'єктів педагогічного процесу.
Об'єкти науково-методичного супроводу:	<ul style="list-style-type: none">➤ інноваційний досвід учителів;➤ педагогічна система школи;➤ управлінські рішення;➤ нові педагогічні технології;➤ новий зміст освіти;➤ особистісний розвиток учнів.
Ознаки науково-методичного супроводу:	<ul style="list-style-type: none">➤ активність і взаємодія суб'єктів;➤ можливість вибору змісту та форм спільної діяльності суб'єктів;➤ спрямованість на розвиток педагогічних систем;➤ спрямованість на особистісний і професійний розвиток суб'єктів педагогічного процесу.
Принципи науково-методичного супроводу:	<ul style="list-style-type: none">➤ суб'єкт-суб'єктна взаємодія;➤ можливість вибору;➤ єдність теорії та практики;➤ особистісно орієнтований підхід;➤ самореалізація особистості.
Функції науково-методичного супроводу:	<ul style="list-style-type: none">➤ узагальнення (досвіду, інформації);➤ аналіз (даних, результатів);➤ прогнозування (розвитку, результатів);➤ моніторинг (педагогічного процесу);➤ апробація (досвіду, змісту, технологій);➤ розповсюдження (технологій, досвіду).



Компетенції керівника школи з позицій фінансового менеджменту*

Фінансовий менеджмент – система раціонального та ефективного використання капіталу, механізм управління рухом фінансових ресурсів та фінансовими стосунками, що виникають між суб'єктами господарювання під час руху фінансових ресурсів; процес вироблення мети управління фінансами та здійснення впливу на фінанси за допомогою методів і важелів фінансового механізму для досягнення мети.

Директор школи має знати:

- основи теорії фінансів, кредиту та фінансового менеджменту;
- основи бухгалтерського обліку;
- чинне законодавство в галузі фінансової, кредитної, банківської та валютної діяльності;
- порядок здійснення фінансових операцій;
- основи економічної діяльності, оподаткування;
- методика та методологію економічного аналізу.

* На основі: **Вашкулат Л.** Фінансовий менеджмент // Директор школи. – 2004. – №35. – С. 6-12.

Директор школи має вміти:

- працювати з фінансовою інформацією;
- аналізувати результати фінансової діяльності та ефективність вкладення коштів;
- складати фінансовий план;
- розраховувати та прогнозувати результати використання коштів;
- оцінювати раціональність та ефективність фінансових програм, що розробляються;
- складати звіт із використання фінансових ресурсів.

Компетенції директора школи у сфері фінансового менеджменту:

Планування	– з'ясування становища (в тому числі – фінансового) закладу, його цілей та способів їх досягнення; – управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів, що реалізується в деталізованих фінансових планах.
Організації	– створення вдосконаленої структури закладу, системи управління, складання необхідної документації тощо.
Координації	– забезпечення необхідного рівня взаємодії між працівниками та підрозділами закладу.
Мотивації	– визначення потреб колективу та пошуку найдієвішого способу їх задоволення в певній ситуації з метою активізації діяльності педагогів у досягнення цілей закладу.
Контролю	– виявлення помилок та відхилень у роботі з метою вчасного виправлення ситуації; – контроль за втіленням фінансового плану.

До загальних компетенцій директора школи у сфері фінансового менеджменту можна віднести:

- ☞ визначення цілей та політики фінансово-господарської діяльності;
- ☞ планування фінансово-господарської діяльності та організації виконання;
- ☞ забезпечення управління фінансово-господарською діяльністю та контролю;
- ☞ аналізу інвестиційних можливостей та можливостей фінансування, які є в розпорядженні закладу;
- ☞ прогнозування поточних рішень з метою уникнення не передбачуваних ситуацій і встановлення причинно-наслідкових зв'язків;

- ✧ організації грошового обігу;
- ✧ забезпечення фінансовими ресурсами процесу функціонування і розвитку школи;
- ✧ забезпечення закладу основними та оборотними фондами;
- ✧ планування, регулювання, організація фінансової роботи в школі;
- ✧ встановлення ділових контактів із суб'єктами фінансово-господарської діяльності;
- ✧ здійснення спрямованого впливу на стосунки людей у процесі фінансово-господарської діяльності;
- ✧ збору, систематизації, передачі, збереження фінансової інформації;
- ✧ вироблення та прийняття рішень у сфері фінансово-господарської діяльності, перетворення їх у наказу, розпорядження, вказівки;
- ✧ оцінювання результатів функціонування фінансової системи закладу.

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Вашкулат Л. Фінансовий менеджмент // Директор школи. – 2004. – №35. – С. 6-12.
2. Гнатюк Д. Практика шкільного менеджменту // Директор школи. – 2004. – №35. – С. 13-16.

Практичні рекомендації менеджеру освіти*

📖 У процесі роботи менеджер повинен ставитися до працівників як до рушійної сили закладу та головного організаційного ресурсу й приділяти велику увагу індивідуальним особливостям поведінки в процесі прийняття управлінських рішень.

📖 Менеджеру необхідно в своїй роботі спиратися на перевірені практикою теорії і концепції організаційної поведінки, світовий досвід. З цією метою слід постійно стежити за науковою літературою й підвищувати як свій фах, так і кваліфікацію своїх підлеглих.

📖 Глибоке знання природи людської поведінки та фактів, що на неї впливають, допоможе ефективніше управляти організацією й раціональніше використовувати людські ресурси.

📖 Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає менеджеру зрозуміти загальні тенденції людської поведінки. При цьому слід

* Друкується за виданням: Власова А.М., Савчук Л.М., Савінова В.Б. Організаційна поведінка. – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.

мати на увазі, що самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і потяги і нерідко не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки.

📖 Основним інструментом на шляху до того, щоб збагнути й скорегувати поведінку підлеглого, є зворотний зв'язок та вміння подивитися на проблему очима іншої людини.

📖 Розуміючи, що індивідуально-психологічні властивості особистості мають стійкий характер, менеджер може відшукати можливості для того, щоб змінити середовище чи ситуацію, у якій перебуває людина, котра створює проблеми своєю поведінкою, змінити свій стиль спілкування, а іноді й правила, що діють у колективі.

📖 Менеджер повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей організації в цілому.

📖 Зважаючи на індивідуальні характеристики працівників, менеджер знаходить кожному певне місце в процесі виконання роботи, щоб сполучити потенції індивіда з цілями закладу.

📖 Усе це вимагає від особистості менеджера таких індивідуальних рис, як активність, відвертість, гнучкість, толерантність, тактовність, товариськість.

📖 Розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на процес виконання роботи, є дуже важливим для прогнозування менеджером поведінки індивіда. Звичайно, люди не працюють заради самої роботи. Вони чекають на визнання, об'єктивну оцінку їхніх власних досягнень, заохочення, соціальні контакти, просування по службі тощо.

📖 Якщо працівники не впевнені, що витрачені зусилля приведуть до оцінки, що їх задовольнить, вони починають працювати нижче за свої можливості, а їхня поведінка стає дисфункціональною.

📖 Менеджер повинен докладно пояснювати кожному виконавцю, що саме від нього чекають, вміти чітко поставити цілі та диференційовано, адекватно оцінити результати роботи.

📖 Від менеджера залежить створення атмосфери, що допомагає виконавцю отримати шанс реалізувати свої можливості. У зв'язку з цим керівникові слід бути відкритим для нових цілей, ламати стереотип сприймання.

📖 Для роботи кожному працівникові, а менеджерові особливо, необхідно визначити свій рівень само менеджменту й дотримуватися його правил.

📖 Менеджеру необхідно постійно підтримувати у підлеглих високий рівень мотивації. З цією метою слід одночасно зменшувати вплив чинників незадоволеності й підсилювати вплив чинників задоволеності своєю роботою.