

# ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК РУШІЙНА СИЛА ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

## THEORIES OF MOTIVATION AS A DRIVING FORCE FOR THE FORMATION OF HEALTH-ORIENTED MANAGEMENT SKILLS IN THE PROFESSIONAL EDUCATION SYSTEM OF FUTURE MANAGERS

УДК 331.101 : 796.011.3  
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/76.20>

**Завидівська О.І.,**

докт. пед. наук, канд. екон. наук, доцент,  
запрошений професор  
Університету ВСБ Меріто  
(Хожув–Катовіце), Польща

**Куцериб Т.М.,**

канд. біол. наук, доцент,  
доцент кафедри анатомії і фізіології  
Львівського державного університету  
фізичної культури імені Івана  
Боберського

**Сидорко О.Ю.,**

канд. пед. наук, професор,  
завідувач кафедри водних  
і неолімпійських видів спорту  
Львівського державного університету  
фізичної культури імені Івана  
Боберського

**Островський М.В.,**

канд. наук з фіз. вих. і спорту, доцент,  
виконує обов'язки декана факультету  
педагогічної освіти  
Львівського державного університету  
фізичної культури імені Івана  
Боберського

**Гуль І.Г.,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри економіки  
та менеджменту  
Львівського державного університету  
фізичної культури імені Івана  
Боберського

Стаття присвячена одній з актуальних на сьогодні проблем – формування навичок здоров'яорієнтованого управління у системі професійної освіти майбутніх менеджерів. Зокрема, розкривається сутність таких понять як потреби та мотивація, а також взаємозв'язок цих понять в системі професійної освіти майбутніх менеджерів. Основна увага зосереджується на здійсненні теоретично-аналітичного аналізу основних змістовних (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія потреб “ERG” К. Альдельфера, теорія трьох потреб Д. МакКлелланда, двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга) та процесуальних (теорія очікування В. Врума, теорія справедливості Портера–Лоулера, теорія постановки цілей Е. Локка) теорій мотивації в контексті можливості їх використання як рушійної сили формування навичок здоров'яорієнтованого управління у системі професійної освіти майбутніх менеджерів. Визначено, що проблемою нашого суспільства є факт недооцінювання і нерозуміння людьми важливості реалізації першочергової потреби – збереження і підтримка власного здоров'я. А тому процес мотивації підлеглих працівників через здоров'яорієнтоване управління до здоров'язбережувальних заходів можна назвати безкінечним.

Використання змістовних та процесуальних теорій мотивації в системі підготовки фахівців сфери управління є необхідною умовою їхньої успішної майбутньої професійної діяльності. Змістовні теорії мотивації дозволяють зрозуміти, що може спонукати майбутніх менеджерів до здоров'яорієнтованого управління, а процесуальні – з'ясувати, як саме мислять майбутні менеджери в контексті задоволення потреби бути здоровими, і використовують свої знання в процесі здійснення здоров'яорієнтованого управління. Наголошується, що створення в умовах організації таких умов, щоб працюючі люди були вільними у виборі засобів підтримки власного здоров'я, і є основним соціальним завданням сучасного менеджера. А без моделювання різноманітних здоров'язбережувальних технологій важко уявити сучасну систему фахової підготовки майбутніх менеджерів.

**Ключові слова:** мотивація, потреби, здоров'я, здоров'яорієнтоване управління,

система професійної освіти, студенти-майбутні менеджери.

The article is devoted to one of the current problems – the formation of health-oriented management skills in the professional education system of future managers. In particular, the essence of such concepts as needs and motivation is revealed, as well as the relationship of these concepts in the professional education system of future managers. The main focus is on the implementation of a theoretical-analytical analysis of the main content (A. Maslow's theory of the hierarchy of needs, K. Aldelfer's “ERG” needs theory, D. McClelland's three-needs theory, F. Herzberg's two-factor motivation theory) and procedural (V. Vroom's expectancy theory, Porter–Lawler's theory of justice, E. Locke's goal-setting theory) motivational theories in the context of the possibility of their use as a driving force for the formation of health-oriented management skills in the professional education system of future managers. It was determined that the problem of our society is the fact that people underestimate and don't understand the importance of the realization of the primary need – preservation and maintenance of own health. And therefore, the process of motivating subordinates through health-oriented management to health-preserving measures can be called endless.

The using of content and procedural theories of motivation in the training system of specialists in the field of management is a necessary condition for their successful future professional activity. Content theories of motivation allow us to understand what can motivate future managers to health-oriented management, and procedural theories – to find out exactly how future managers think in the context of satisfying the need to be healthy, and use their knowledge in the process of implementing of health-oriented management. It is emphasized that the creation of such conditions within the organization so that working people are free to choose the means of maintaining their own health is the main social task of a modern manager. And without modeling various health-preserving technologies, it is difficult to imagine a modern professional training system of future managers.

**Key words:** motivation, needs, health, health-oriented management, professional education system, students-future managers.

**Постановка проблеми.** Соціальне середовище формує і визначає характеристики середовища організації, що впливає на якість і ефективність трудових процесів. Суспільство визначає соціальне замовлення і мету та завдання професіоналів із менеджменту. Ринок праці і роботодавці визначають зміст, що потрібно засвоїти менеджеріві, щоб стати конкурентоспроможним, повноправним

членом суспільства. Освіта фактично є дієвим механізмом процесу соціалізації. Адже саме через освіту у студентів з'являється усвідомлення себе, розуміння своєї єдності зі світом, уміння враховувати інтереси інших людей, формуються переконання у необхідності продовження років здорового життя. Основою і інструментами соціалізації у процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів

є, на нашу думку, мотивація студентів. Мотивація виступає важливим чинником формування здоров'язбережувальних навичок студентів, що впливає на рівень їхньої культури здоров'я, здатність творчо освоювати та перетворювати середовище організації [7]. Мотиви збереження здоров'я працівників є потужним суб'єктивним чинником підвищення продуктивності праці. Мотивація до формування здоров'яорієнтованих управлінських навичок майбутніх менеджерів сприяє усвідомленню ними того, що людина є суб'єктом праці і свідомим виробником матеріальних і культурних цінностей [8]. На нашу думку, саме від рівня мотивації студентів-майбутніх менеджерів багато в чому залежить ефективність професійної освіти, спрямованої на формування в них готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розгляду теорій мотивації присвячено доволі велику кількість праць, як серед вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, концепцію мотивації розглядають у своїх працях такі вчені, як: Афонін А., Богиня Д., Бірюкова В., Гриньова В., Грузіна І., Долгова Л., Іляш О., Кірхлер Е., Колот А., Кошова І., Куліков Г., Родлен К., Цимбалюк С., Amabile T., Eggert M., White R. та багато інших. Мотиваційні теорії в системі управління персоналом досліджували: Балабанова Л., Гавриш О., Довгань Л., Крейдич М., Осовська Г., Осовський О., Сардак О., Семенченко Н., Семів Л., Шубалий О., Armstrong M., Owen J. і т.д. Проблематикою мотиваційного менеджменту займалися: Алдошина М., Брусильцева Г., Колот А., Цимбалюк С. та багато інших.

Зазначимо, що у працях науковців обґрунтовуються, в першу чергу, фундаментальні засади мотивації та використання тих чи інших мотиваційних теорій в контексті управління організацією чи персоналом організації. Однак, теорії мотивації в контексті формування навичок здоров'яорієнтованого управління у системі професійної освіти майбутніх менеджерів на сьогодні досліджені не в повній мірі, що і зумовлює актуальність даної роботи.

**Мета** – здійснити теоретично-аналітичний аналіз основних змістовних та процесуальних теорій мотивації в контексті можливості їх використання як рушійної сили формування навичок здоров'яорієнтованого управління у системі професійної освіти майбутніх менеджерів.

**Виклад основного матеріалу.** У далекому минулому управління трудовими ресурсами зароджувалося на основі політики «багата і пряника». Згодом людство зрозуміло недолугість такої політики, адже людина через страх покарання не могла творчо мислити і розвиватися. Окрім цього, існувала постійна загроза бунту працівників, які намагалися вийти зі сфери управління, а тим самим із підпорядкування [14].

Родоначальником школи наукового управління на основі мотивації праці був американець Е. Тейлор (1832–1917). Саме він запровадив додаткову оплату тим працівникам, які виготовляли більшу кількість продукції. Через такий підхід значно зросла продуктивність праці і всі зрозуміли важливість мотивації працівників [16].

У 50-ті роки минулого століття були спроби запровадити у сферу управління методи психології. Фахівці прикладної психології давали поради щодо організації ефективного соціального управління, вивчали впливи на колективну поведінку людей. Це дало результати, зросла продуктивність праці і зменшилася плинність кадрів на підприємствах. Стало зрозуміло, що управління є ключовим для досягнення високих результатів будь-яким підприємством [18; 22]. Ураховуючи історичний досвід розвитку сфери управління, очевидно, що сучасні менеджери мають добре володіти як змістовними, так і процесуальними теоріями мотивації. Особливо це стосується здоров'яорієнтованого управління, адже змістовні теорії мотивації вказують на потреби працюючих людей, а процесуальні – на механізми задоволення цих потреб.

Перша змістовна теорія мотивації належить американському соціальному психологові А. Маслоу (1908–1970) [20]. Завдяки положенням цієї теорії керівники вперше замислилися над складністю людських потреб і впливи на мотивацію. На нашу думку, в умовах розвитку сучасної системи фахового навчання майбутніх менеджерів основні положення А. Маслоу про потреби і мотивацію мають стати основою для виокремлення організаційних механізмів формування здоров'яорієнтованих управлінських навичок. Адже потреба – це мотив, що провокує діяльність. Ієрархія потреб за А. Маслоу вказує на те, що бажання людини бути здоровою є первинною потребою. Якщо людина має можливість реалізувати цю потребу, то з'являється впевненість і цілеспрямованість у дієвості і необхідності використання здоров'язбережувальних заходів. Теорія мотивації за А. Маслоу вказує на різні рівні і важливість сутності людських потреб: фізіологічні (потрібні для виживання: їжа, вода тощо); потреба в безпеці (захист від фізичних і психічних зовнішніх впливів; впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть завжди задоволені); соціальні потреби (взаємодія з оточенням, почуття соціального визнання і підтримки, можливість самореалізації і досягнення успіху у професії) [9]. На нашу думку, потреба людини в хорошому здоров'ї є визначальною для реалізації потреб усіх інших рівнів. За теорією А. Маслоу очевидно, що здоров'я є потребою найнижчого рівня. Саме від реалізації людських потреб найнижчого рівня залежить успіх досягнення більш високих можливостей. Потреби найнижчого рівня потребують найшвидшого задоволення і визначають поведінку

людини ще до задоволення потреб більш високого рівня. Якщо середовище організації не буде безпечним для здоров'я, не буде можливості здійснювати заходи для збереження власного здоров'я, жоден працівник не дбатиме повною мірою про досягнення будь-якої іншої потреби. Людина, котра має погане самопочуття на робочому місці, передусім, шукатиме можливість зробити так, щоб полегшити свій стан. Упродовж людського розвитку розширюються потенційні можливості людини для самореалізації і самовираження, а тому процес мотивації підлеглих працівників через здоров'яорієнтоване управління до здоров'язбережувальних заходів можна назвати безкінечним.

Згідно з теорією А. Маслоу потреба людини в доброму здоров'ї не може бути в певний життєвий момент задоволена повністю. Ця потреба, як першочергова, домінує впродовж усього життя. Потреби всіх інших рівнів не мають якогось сталого порядку, для кожної людини ця ієрархія є різною. Проблемою нашого суспільства є факт недооцінювання і нерозуміння людьми важливості реалізації першочергової потреби – збереження і підтримка власного здоров'я. Дуже часто українці досягають потреб високих рівнів, нехтуючи власним здоров'ям. Необхідність у сучасному здоров'яорієнтованому управлінні, на нашу думку, є очевидною, а успіх розвитку такого менеджменту головним чином залежить від професіоналізму фахівців, котрі спроможні будуть керувати підприємницькою діяльністю на засадах збереження здоров'я підлеглих.

Основна критика теорії А. Маслоу зводилася до того, що в ній не враховувалися індивідуальні особливості людей [2; 5; 10; 12]. Ідеться про те, що люди мають різний життєвий досвід, а на основі цього і різну ієрархію потреб. Однак, на нашу думку, потреба бути здоровими, як уже зазначалося, є потребою найнижчого рівня однаковою для всіх. Немає людей, котрі б не хотіли мати міцне здоров'я, це є визнаним і перевіреном природним фактом і мотивом. Ось чому сучасний менеджер має розуміти, що індивідуальні вподобання працівників щодо вибору засобів здоров'язбереження можуть бути різними, а от мотив у всіх один – продовження років здорового життя.

Далі пропонуємо розглянути теорію потреб «ERG» К. Альдерфера. Ідеться про теорію потреб, що базується на розумінні існування, взаємозв'язку і зростання – «ERG» (від англійських слів existence – існування, relatedness – взаємозв'язок, growth – ріст). К. Альдерфер вважає, що існує три групи потреб: потреби в існуванні, що включають фізіологічні і потреби безпеки; потреби у взаємозв'язках, що передбачають потребу у спілкуванні, повазі з боку інших; потреби в рості, намагання людей до розвитку власного потенціалу, компетенцій і компетентностей [1; 11].

Групи потреб цієї теорії фактично збігаються з теорією А. Маслоу. Однак К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу припускав, що мотивувальні впливи потреб відбуваються не лише знизу вгору, а й навпаки. При цьому К. Альдерфер вважав, що в разі незадоволення потреб вищого рівня підсилюється ступінь дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо умови виробничого середовища негативно впливають на стан здоров'я працівника, він не має можливостей для підтримки або збереження здоров'я на робочому рівні, то його зусилля повною мірою буде спрямовано на потреби іншого рівня – збільшення власних матеріальних заощаджень, навіть якщо це завдаватиме шкоду власному здоров'ю.

Намагаючись встановити зв'язок між задоволенням потреб і їхньою активацією, К. Альдерфер виділив такі залежності [4]:

- що менше задоволені потреби існування, то сильніше вони проявляються;
- що слабше задоволені соціальні потреби, то сильніша дія потреб існування;
- що краще задоволені потреби існування, то сильніше виникає необхідність у соціальних потребах;
- що менше задоволені соціальні потреби, тим сильніша їхня дія;
- чим менше задоволені потреби професійного зростання, то сильніші взаємозв'язки між усіма іншими потребами людини, що пов'язані із трудовою діяльністю;
- що краще задоволені соціальні потреби людини, то гостріше проявляються потреби в кар'єрному рості;
- що більше або менше задоволені потреби людини в кар'єрному рості, то сильніше вони проявляються.

Основним надбанням К. Альдерфера є той факт, що він виділив більш складну і водночас більш гнучку залежність між потребами порівняно із А. Маслоу. Однак емпіричні дослідження до сьогодні не повністю підтвердили основні висновки його теорії [6]. Попри це, наявність таких двох напрямів у теорії досягнення людських потреб відкриває додаткові можливості для створення нових механізмів формування мотивації студентів-майбутніх менеджерів до засвоєння знань, що дозволять їм здійснювати здоров'яорієнтоване управління в майбутньому.

Ще однією моделлю мотивації є «теорія трьох потреб» американського доктора психології Д. МакКлелланда. Згідно з цією моделлю, людям притаманні три провідні потреби: прагнення до влади; досягнення успіху; дотичність і участь у всьому, що відбувається довкола. Ця теорія розвивалася впродовж 1940–1985 років [3]. Прагнення до влади пояснюється бажанням впливати на інших людей.



На нашу думку, ідеться про управління людьми. Слід згадати, що за А. Маслоу потреба мати владу лежить між потребою мати повагу і потребою в самовираженні. Люди, котрі прагнуть до влади, зазвичай, є відвертими й енергійними. Якщо говорити про менеджерів, то це категорія фахівців, які управляють людьми, впливають на них і змінюють їх. Можна констатувати, що всі менеджери наділені владою, це фахівці, котрі не мають боятися конфронтації і мають бути здатними завжди відстояти своє управлінське рішення. Сфера управління дуже часто приваблює людей, які мають потребу у владі. Студенти, котрі обирають спеціальність 073 «Менеджмент», – це, здебільшого, молоді люди з хорошими ораторськими здібностями, задатками лідера, хорошими організаційними можливостями. Студенти-майбутні менеджери вимагають до себе підвищеної уваги, адже кожен хоче проявити і реалізувати себе впродовж студентських років.

Люди, що прагнуть влади, – не обов'язково кар'єристи в негативному розумінні цих слів. Д. Мак-Клелланд зазначав, що ті люди, у яких першочерговою є потреба влади, намагання впливати на інших і відсутня схильність до авантюризму або тиранії, є готовими до керівної, управлінської роботи [15]. Позитивний, або соціалізований зразок влади сучасного лідера має проявлятися в його зацікавленості ухвалювати управлінські рішення на благо колективу. Здоров'яорієнтоване управління і є тим аспектом, що вимагає ініціативи і відповідальності менеджерів за підлеглих. Потреба студентів-майбутніх менеджерів у досягненні успіху лежить, на нашу думку, між потребою в організації здоров'яорієнтованих умов праці для підлеглих і потребою у зростанні економічних показників підприємства.

Д. Мак-Клелланд визначив три умови, при яких з'являється мотив для досягнення успіхів у будь-якій діяльності. Уніфікація цих положень дозволяє визначити умови навчання для появи мотивації майбутніх менеджерів до здійснення здоров'яорієнтованого управління [21]:

- управлінець має розуміти і бути готовим взяти на себе відповідальність за стан здоров'я підлеглих працівників;
- потрібно вчити майбутніх менеджерів чіткого розуміння сутності виникнення можливих невдач через відсутність здоров'яорієнтованого середовища організації;
- потрібно навчати майбутніх менеджерів моделювання і прогнозування в умовах здоров'яорієнтованого управління;
- економічний успіх через здоров'яорієнтоване управління не завжди можна передбачити і гарантувати, однак треба розуміти, що таке управління є запорукою стабільної роботи організації.

Аналіз теорії Д. Мак-Клелланда дозволяє констатувати, що найбільшого успіху в управлінні

досягнуть ті менеджери, котрі вміють організувати для людей умови, що дозволять підлеглим підтримувати стан здоров'я на робочих місцях. Лише здорові працівники, ті, що нормально почуваються, здатні до високої сили мотиву на досягнення найбільших економічних успіхів.

У другій половині 50-х років минулого століття професор менеджменту університету Юти (США) Ф. Герцберг з односторонніми розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах людей, яка дістала назву «двофакторної теорії мотивації». Науковий колектив здійснив опитування інженерів і офісних працівників, які були наділені обов'язками управління. Їх попросили відповісти на два запитання: «Чи можете Ви описати детально, коли після виконання управлінських обов'язків почувалися неабияк добре?», «Чи можете Ви описати детально, коли після виконання управлінських обов'язків почувалися найгірше?». Згідно з висновками Ф. Герцберга, отримані відповіді можна було поділити на дві групи факторів: гігієнічні і мотиваційні. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, де здійснювалася робота, а мотиваційні – з характером і сутністю роботи. На думку вченого, за відсутності належних гігієнічних умов праці в людини виникає незадоволення роботою, і навпаки [19]. Звичайно, не можна стверджувати, що якісні, здоров'яорієнтовані умови праці повністю визначають мотивацію працівників. Однак на основі філософського вчення можна однозначно сказати, що здоров'яорієнтоване середовище організації викликає задоволення і мотивує працівників до ефективного виконання роботи.

Підсумовуючи, слід зазначити, що один і той самий фактор може викликати задоволення в одного працівника і незадоволення в іншого. Таким чином, джерелом мотивації можуть бути як гігієнічні, так і мотиваційні фактори, а залежить це від потреб людей. Щодо збереження здоров'я, то можна однозначно сказати, що немає людей, котрі не хотіли би бути здоровими. Збереження здоров'я є спільною для всіх потребою і мотивом, а от вибір здоров'яорієнтованих технологій – це вже прерогатива кожного. Люди повинні мати можливість обрати для себе способи підтримки власного здоров'я з урахування власних уподобань. Створення в умовах організації таких умов, щоб працюючі люди були вільними у виборі засобів підтримки власного здоров'я, і є основним соціальним завданням сучасного менеджера.

Вже доведено, що задоволення роботою і продуктивність праці не є прямо пропорційно залежними. Наприклад, людина може любити свою роботу через те, що вважає співробітників своїми друзями і спілкуючись із ними такий працівник просто задовольняє свої соціальні потреби. Для нього спілкування з друзями є важливішою справою, ніж виконання поставлених робочих завдань. Отже,

задоволення роботою є, а продуктивність праці буде невисокою. Навіть мотиваційні фактори не завжди сприяють підвищенню продуктивності праці. А от від рівня здоров'я продуктивність праці залежить напрому. У силу того, що потреба в хорошому здоров'ї є спільною для всіх, виникає необхідність у підсиленні відповідальності менеджерів середньої ланки за здоров'язбережувальні процеси в умовах організації. Розглянувши основні положення кожної змістовної теорії, можна переконалися, що всі вони, передусім, визначають потреби, які спонукають людей до здоров'яорієнтованої діяльності і доповнюють одна одну.

Щодо аналізу самого процесу мотивації, то згодом стало зрозуміло: для того, щоб пояснити механізми мотивації, потрібно вивчити безліч поведінкових аспектів і параметри навколишнього освітнього середовища студентів-майбутніх менеджерів. Ідеться про процесуальні теорії мотивації [4].

В основі процесуальних теорій мотивації лежить поняття доцільності, за якого людина порівнює поставлені завдання й очікувані результати з тими засобами і можливостями їх досягнення, що на сьогодні є в наявності. А вже потім вирішує: чи варто починати щось робити. «Теорія очікування» В. Врума, що входить у групу процесуальних теорій мотивації, зводиться до виникнення в людини надії на те, що обраний тип поведінки і діяльності дозволить задовольнити потребу бути здоровим. На наш погляд, ця теорія є важливою для фундаменталізації змісту фахових дисциплін майбутніх менеджерів, оскільки в ній центральне місце посідає вибір. Студенти-майбутні менеджери самі обирають управлінські рішення, визначають якими будуть їхні управлінські дії. Ось чому без моделювання різноманітних здоров'язбережувальних технологій важко уявити сучасну систему фахової підготовки майбутніх менеджерів.

Упродовж фахового навчання студентів спеціальності 073 «Менеджмент», на нашу думку, слід урахувувати комплексну теорію мотивації, що розробили американські вчені Л. Портер і Е. Лоулер 1966 року [2], і яка дістала назву «теорія справедливості». Ідеться про п'ять змінних: потрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Концепцією комплексної теорії мотивації є залежність досягнутих результатів від затрачених людських зусиль [17]. Згідно з теоріями мотивації у процесі формування здоров'яорієнтованих управлінських навичок майбутніх менеджерів слід пам'ятати таку особливість поведінки: люди намагаються повторити ту поведінку, що пов'язана в них із задоволенням потреби бути здоровою. Також слід зазначити, що різні теорії мотивації в системі фахової підготовки майбутніх менеджерів не конфліктують, а взаємодоповнюються. Цим самим стає очевидною багатогранність і нестандартність самого процесу

професійного навчання здоров'яорієнтованих управлінських навичок майбутніх менеджерів, що вказує на необхідність комплексного підходу.

До процесуального підходу належить і «теорія постановки цілей» (основоположником є Е. Локк) [13]. Ідеться про те, що люди здатні сприймати цілі організації, де вони працюють, як свої власні. Відповідно працювати так, ніби йдеться про досягнення власної мети. Але це все можливе лише в разі, якщо людина отримує задоволення від роботи. Можна припустити, якщо людині створити умови для збереження здоров'я в умовах виробничого середовища і тим самим викликати в неї почуття комфорту і задоволення, то підвищення продуктивності праці, працездатності не потребуватимуть додаткових зусиль з боку організації. Таке припущення стосується й організаційно-педагогічних умов професійної підготовки майбутніх менеджерів. Змістовний концепт здоров'яорієнтованого навчання у змісті професійно важливих дисциплін майбутні менеджери мають сприймати як потребу і необхідність. Окрім цього, форми, засоби і методи навчання мають бути креативними і неординарними, постійно змінюватися для того, щоб викликати у студентів задоволення і сприяти формуванню в них сучасних здоров'яорієнтованих управлінських навичок і досвіду.

**Висновки.** Використання змістовних та процесуальних теорій мотивації в системі підготовки фахівців сфери управління є необхідною умовою їхньої успішної майбутньої професійної діяльності. Адже перші дозволяють зрозуміти, що може спонукати майбутніх менеджерів до здоров'яорієнтованого управління, а другі – з'ясувати, як саме мислять майбутні менеджери в контексті задоволення потреби бути здоровими і використовують свої знання в процесі здійснення здоров'яорієнтованого управління.

У системі професійної підготовки майбутніх менеджерів варто враховувати, що, перш за все, слід проаналізувати потреби підлеглих, з якими в майбутньому випускники матимуть справу. Для того, щоб майбутні менеджери зуміли здійснювати управлінські дії, вони мають володіти методами соціального управління. Так, наприклад, майбутнім менеджерам потрібно буде створювати умови для здоров'язбережувальної активності працівників організації. Майбутні менеджери мають розуміти, що перед тим як використовувати трудовий потенціал працівників, варто задовольнити їхню основну потребу – зберегти здоров'я і забезпечити підлеглим певний спектр можливостей для цього. Менеджери в умовах організації мають уміти створювати і зберігати здоров'яорієнтоване середовище. Студенти-майбутні менеджери мають уміти забезпечити наявність мотиваційних факторів для працівників і вміти для цього певним чином структурувати

завдання і обов'язки. Варто навчити майбутніх менеджерів вміння вчити інших і здатності делегувати управлінські здоров'яорієнтовані повноваження іншим. Повноваження в такому разі – це обмежене право розпоряджатися і впроваджувати здоров'язбережувальні технології у трудові процеси. Таким чином, у підлеглих, а ще більше в самих менеджерів з'явиться почуття відповідальності за стан власного здоров'я і здоров'я працівників компанії. Ідеться про відповідальність виконавця і керівника-менеджера. І якщо відповідальність виконавця зводиться до участі у відповідних здоров'яорієнтованих заходах, то відповідальність менеджера – це розуміння наслідків неефективного здоров'яорієнтованого управління.

Загальновідомо, що будь-яке управління передбачає планування і контроль. У цьому і полягає складність здоров'яорієнтованого управління, адже фактично ані планування, ані контролю не існує в цьому плані в умовах організації. Більша частина інформації про здоров'яорієнтовані технології менеджери отримують неформальним шляхом. Спілкування з підлеглими, друзями, соціальні мережі визначають кількість інформації, що отримують менеджери про способи організації здоров'яорієнтованих умов праці. Ось чому майбутніх менеджерів потрібно вчити звичок цікавитися й опрацьовувати значно більше інформації про можливості збереження здоров'я працівників, якщо вони хочуть досягнути успіхів в організації ефективного здоров'яорієнтованого середовища організації.

Справжні труднощі здоров'яорієнтованого управління виникають через необхідність стежити за зміною ситуації попри основні обов'язки менеджера. Трудові ресурси і потенціал працівників будь-якої організації перебувають у постійному русі. Якщо зовнішнє середовище є постійно змінним і не залежить від нас, то умови виробничого, трудового середовища створюються нами самими. І якщо менеджери не будуть вчасно реагувати на потребу людей у збереженні здоров'я, то наслідки можуть бути несприятливими для організації, що негативно позначиться на всіх економічних показниках. Основна ціль інформаційно-управлінської системи – забезпечення високої якості умов праці. Через це зміст професійно важливих дисциплін у системі фахової підготовки майбутніх менеджерів має передбачати декілька аспектів:

- застосування наукових підходів здоров'яорієнтованого менеджменту;
- вивчення впливів не лише економічних законів на ефективність управлінського рішення, а й резервів здоров'я працівників;
- забезпечення майбутніх менеджерів якісною інформацією про впливи трудових процесів на стан здоров'я працівників;
- застосування в освітньому процесі функціонально-вартісного аналізу, прогнозування,

моделювання та економічного обґрунтування кожного здоров'яорієнтованого управлінського рішення;

- структуризація і вибудовування проблеми здоров'язбереження у змісті робочих навчальних програм;
- забезпечення багатьох варіантів блоків вибіркового дисциплін зі здоров'яорієнтованим вектором;
- навчання правових аспектів трудового кодексу в частині права працівників на здоров'язбережувальні умови праці;
- формування у студентів-майбутніх менеджерів відповідальності за якість здоров'яорієнтованих управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень з даної тематики – створення педагогічної технології здоров'яорієнтованої професійної підготовки майбутніх менеджерів. Зазначимо, що впродовж створення цієї технології слід використовувати спосіб багатоваріантності й опрацьовувати зміст не менш як трьох методик і технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алдошина М. В, Брусильцева Г. М. Обґрунтування ролі мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом підприємств туристичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 91–95.
2. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти : підручник. Київ : МАУП, 2004. 340 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 511 с.
5. Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т. Мотивація праці в ринковій економіці : монографія. Київ : ІЕ НАН України, 1997. 215 с.
6. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
7. Завидівська О. І. Здоров'яорієнтоване навчання у змісті професійної підготовки майбутніх менеджерів. *Інноваційна педагогіка*. 2018. Вип. 6. С. 137–142.
8. Завидівська О. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів: теоретико-методичний аспект формування готовності до створення здоров'яорієнтованого середовища організації : монографія. Чернігів – Львів : Простір-М, 2020. 642 с.
9. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 08.10.2024).
10. Кірхлер Е., Родлен К. Мотивація в організаціях. Психологія праці і організаційна психологія. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во Гуманітарний центр, 2008. Т. 1. 168 с.
11. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Вид. 3-є, переробл. і доповн. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.
14. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
15. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
16. Управління персоналом в умовах економіки знань : монографія / за заг. ред. Л. К. Семів. Київ : УБС НБУ, 2011. 406 с.
17. Amabile T. M. Motivational strategy: towards new conceptualisation of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. 1993. Vol. 3. P. 185–201.
18. Armstrong M. Human resource management practice. 10th edition. Koganpage, London and Philadelphia, 2006. 1008 p.
19. Eggert M. The motivation pocketbook : a textbook. Management Pocketbooks, 1999. 98 p.
20. Maslow A. H. Motivation and Personality : textbook. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954. 369 p.
21. Owen J. How to manage. The Definitive Guide To Effective Management : a textbook. UK : Pearson Education, 2018. 304 p.
22. White R. W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*. 1959. Vol. 66.5. P. 279–333.