

Вовк М.В., к.е.н., доцент

2.5. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера

Менеджмент – це систематичний процес планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення координації людських, фінансових, інформаційних і технологічних ресурсів з метою досягнення цілей організації. Він включає постановку цілей і завдань, розробку стратегій і планів для їх досягнення, моніторинг прогресу і внесення необхідних коректив для забезпечення ефективної діяльності організації.

З кожним роком вимоги до менеджерів зростають, оскільки змінюються підходи до ведення бізнесу, організації бізнес-процесів, управління командами, що, своєю чергою, призводить до зміщення акцентів у роботі. Кожен керівник, адаптуючись до нових умов, до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, проходить складний процес зламу старих правил організації робочих процесів до нових [1, с. 92]. Саме така зміна обумовлює необхідність застосування нових практик та прийомів управління, які відображаються саме у концепціях самоменеджменту.

Перехід від традиційного до самоменеджменту відображає зміни в суспільстві, економіці та технологіях. Самоменеджмент як наука спричинила значний інтерес наукового світу до проблем взаємодії людини з навколишнім світом, а також між громадянином, державою та окремими особистостями у всіх аспектах життєдіяльності, включно із психоемоційним та організаційно-господарським рівнями [2].

Сучасні умови господарювання вимагають від працівників більшої автономії, особистої відповідальності, здатності самостійно керувати своїм часом та ресурсами. Це створює нові виклики, але й відкриває нові можливості для особистісного і професійного зростання.

Розвиток самоменеджменту як науки можна простежити через кілька ключових етапів. Найперші витoki самоменеджменту знаходимо у

філософських творах давніх мислителів, таких як Сократ, Платон та Арістотель, які досліджували поняття самопізнання, самоконтролю і самовдосконалення. У релігійних традиціях різних культур також можна знайти елементи самоменеджменту, де йдеться про дисципліну, аскетизм і самоконтроль.

У ХХ столітті самоменеджмент почав активно розвиватися в рамках психології. Теорії особистості, такі як теорія самоактуалізації Абрахама Маслоу, досліджували, як люди можуть розвивати свої здібності і досягати максимального потенціалу. Своєю чергою, Пітер Друкер у своїх роботах підкреслював важливість ефективного використання часу і ресурсів для підвищення продуктивності та досягнення цілей [3].

У США, наприклад, самоменеджмент виник як результат формування так званої «американської» моделі управління персоналом. Вона акцентує на індивідуальній роботі, відповідальності та результатах, що стимулює людину максимально використовувати свої здібності, постійно самовдосконалюватися та навчатися методам ефективного використання робочого часу. Це необхідно для збереження займаної позиції або здобуття нової, більш оплачуваної роботи [4].

Відповідно до змін часу, розвитку науки і техніки змінюються підходи до самоменеджменту. Він виокремлюється в нову науку, яка все більше привертає увагу управлінців і науковців, оскільки різноманітні фінансові кризи, підвищення вимог до менеджерів, зростання кількості малих і середніх підприємств, посилення ролі корпорацій вимагають від менеджменту швидкої адаптації до нових вимог і забезпечення ефективного розвитку бізнесу [1, с. 93].

Основними причинами, які дали поштовх розвитку концепції самоменеджменту, є зростання конкуренції на ринку праці. Розвиток технологій також суттєво вплинув на ширше впровадження ідеології самоменеджменту, створивши нові інструменти для планування, організації та контролю. Проте водночас виникають виклики, пов'язані з інформаційним

перевантаженням і необхідністю справлятися з великим професійним тягарем. Питання збереження психічного здоров'я та емоційної стійкості стають все більш актуальними в контексті самоменеджменту. Навички самоменеджменту допомагають працівникам краще справлятися зі стресом і підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

На думку Федоришина Л.М. та Камінського В.І., причинами посилення інтересу до самоменеджменту є:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізм змін у підприємництві й бізнесі, що вимагають від менеджерів оволодіння новими навичками управління, запобігання імовірності власного відставання;
- зростання загроз частих стресів через напруженість у роботі менеджера, постійне прагнення бути кращим, що вимагає розвитку вмінь управляти собою;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найкоштовніший капітал підприємства, що потребує реалізації заходів зі збереження та розвитку цього потенціалу [4, с. 535–536].

На нашу думку, ці причини можна доповнити такими:

- швидкий розвиток інформаційних технологій, що створює нові можливості для управління часом та ресурсами;
- зміни в структурі зайнятості, зростання числа фрілансерів, підприємців та віддалених працівників, що, своєю чергою, вимагає самостійного управління робочим процесом;
- потреба в балансі між роботою та особистим життям, адже сучасний ритм життя створює запит на ефективне управління часом для забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям;
- зростання усвідомлення важливості ментального та фізичного здоров'я, що спонукає людей до розвитку навичок самоменеджменту для зниження стресу та підвищення якості життя;
- високий рівень конкуренції на ринку праці змушує працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію та ефективність;

- розвиток такого типу організаційної культури, що сприяє самостійності та ініціативності співробітників.

Таким чином, самоменеджмент виник як відповідь на складні та динамічні умови сучасного світу, що вимагають від менеджерів високого рівня самостійності, ефективності й адаптивності.

Проте розвиток самоменеджменту як науки і досі продовжує еволюціонувати, інтегруючи нові знання та підходи з різних галузей, включно з психологією, менеджментом, соціологією та нейронаукою.

Варто зазначити, що самоменеджмент є ключовим компонентом особистісного зростання, оскільки він дозволяє розвинути почуття контролю над своїм життям. Це допомагає визначити свої сильні та слабкі сторони, поставити реалістичні цілі та працювати над їх досягненням. Беручи на себе відповідальність за власну поведінку, думки та емоції, людина може розвинути вищий рівень самосвідомості та впевненості в собі.

Як зазначає Олійник І. В., самоменеджмент розглядається в різних аспектах. З одного боку, це система методів діяльності, яка дозволяє максимально використовувати власні можливості та потенційні ресурси, свідомо й раціонально управляти життєвою, професійною та дослідницькою сферами, а також активно й ефективно впливати на зовнішні обставини для досягнення мети. З іншого боку, самоменеджмент є послідовним та цілеспрямованим використанням раціональних методів, прийомів і технологій для підвищення ефективності виконуваних процедур [5, с. 232].

Дослідники самоменеджменту як науки розробили низку концепцій і трактувань самоменеджменту, зосереджуючи свою увагу на різних методах та підходах використання власних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Основні трактування поняття «самоменеджмент» представлено в табл. 2.1.

Отже, аналіз різних авторських трактувань поняття «самоменеджмент» дозволяє виокремити кілька підходів: як саморозвиток і самореалізація; як управління собою для досягнення успіху; як діяльність, спрямована на ефективне використання власного часу; як діяльність, спрямована на

подолання власних обмежень; як ефективного використання власного людського капіталу.

Таблиця 2.1

Трактування терміну «самоменеджмент» у концепціях різних авторів

Автор	Трактування
Волобуєв М. І. [6]	Самоменеджмент – це здатність керівника ефективно керувати самим собою
Любченко Н. В. [7]	Самоменеджмент – це здатність / уміння / навички людини щодо самокерування та самоорганізації, управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей
Федоришина Л.М., Камінський В.І. [4]	Самоменеджмент – це ефективне використання свого людського капіталу
О. Штепа [8]	Самоменеджмент – це вміння бути успішним
Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Tice, D. M. [9]	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей
Woodcock M., Francis D. [10]	Самоменеджмент – це подолання власних обмежень
Steyn, Z., Van Staden, L.J. [11]	Самоменеджмент – це ефективне використання власного часу

Джерело: узагальнено автором на основі вказаних джерел

На нашу думку, самоменеджмент – це процес організації та контролю власної діяльності, який включає постановку цілей, планування, мотивацію, самодисципліну і саморозвиток з метою підвищення ефективності та досягнення особистих і професійних цілей.

Грунтуючись на аналізі різноманітних джерел, вважаємо, що основою концептуальної моделі самоменеджменту є принципи та закони самоменеджменту, які проявляються у діяльності менеджерів незалежно від їхньої свідомості, волі та бажань [12].

Група інших учених [13] зосереджують свої дослідження на впровадженні практики самоменеджменту щодо працівників, аби пояснити їхню роль у досягненні організаційної досконалості. Вони вважають, що самоменеджмент робить працівників більш відданими, енергійними та залученими до своєї роботи.

Ефективність самоменеджменту обумовлена тим, наскільки менеджер інтегрує закони самоменеджменту у свою діяльність, що визначає його дії, розвиток та професійне становлення. Юринець З.В., Макара О.В. [14]

вважають, що глибоке знання законів самоменеджменту, розуміння механізмів їхньої дії та форм прояву, а також їхнє використання у специфічних умовах практичної управлінської діяльності сприяють ефективному самоуправлінню та управлінню підлеглими.

Класифікація законів самоменеджменту включає систематизований поділ цих законів, обґрунтований науковцями та практиками в рамках теорії трудової поведінки людини. Проте варто зазначити, що ці закони невіддільно існують з принципами самоменеджменту і застосовуються в управлінській діяльності залежно від конкретних умов функціонування організації. Поєднання законів і принципів самоменеджменту забезпечує цілісний підхід до управління власною діяльністю, що сприяє підвищенню ефективності та досягненню поставлених цілей. У табл. 2.2 наведено основні закони самоменеджменту разом із відповідними принципами.

Це поєднання законів і принципів забезпечує структурований та ефективний підхід до самоменеджменту, що дозволяє більш ефективно організовувати свою діяльність, підвищувати продуктивність і досягати бажаних результатів.

Юринець З.В., Макара О.В., своєю чергою подають власну класифікацію принципів самоменеджменту, до яких належать:

- Використання мистецтва самоменеджменту, тобто вміння обмірковувати, передбачати, організовувати й оцінювати результати діяльності, які виявляються у належному соціально-психологічному кліматі організації чи підрозділі, ефективному лідерстві тощо.

- Використання культури самоменеджменту, яка проявляється у ставленні до природи та суспільства.

- Використання нагромадженого досвіду самоменеджменту, що становить сукупність знань та умінь менеджера, отриманих і набутих на практиці.

- Використання єдності фізичного та духовного розвитку, яка є сутністю менеджера.

Класифікація законів та принципів самоменеджменту

Види	Сутність законів та принципів
<i>Закони цілепокладання</i>	Визначають принципи ефективної постановки цілей, їх досяжності та реалістичності. ✓ Принцип SMART – цілі повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) й обмеженими в часі (Time-bound). ✓ Принцип пріоритетності – виділення найважливіших цілей для зосередження ресурсів на їх досягненні.
<i>Закони планування</i>	Використовуються при розробці стратегій і тактик для досягнення поставлених цілей ✓ Принцип декомпозиції – розбиття великих завдань на менші, більш керовані частини. ✓ Принцип календарного планування – використання календаря для організації завдань і визначення термінів виконання.
<i>Закони мотивації</i>	Вони охоплюють принципи підтримки високого рівня мотивації та залученості до роботи ✓ Принцип внутрішньої мотивації – пошук особистого задоволення та сенсу у виконуваних роботах. ✓ Принцип винагороди – встановлення системи винагород за досягнення проміжних і кінцевих результатів.
<i>Закони самодисципліни</i>	Використовуються для підтримання високого рівня самоконтролю і дотримання планування ✓ Принцип тайм-менеджменту – використання методик управління часом, таких як метод Pomodoro, для підвищення продуктивності. ✓ Принцип уникнення прокрастинації – застосування технік для подолання відкладання справ на потім.
<i>Закони саморозвитку</i>	Пов'язані з безперервним удосконаленням особистих та професійних навичок ✓ Принцип безперервного навчання – постійне вдосконалення навичок і знань через навчання, читання, тренінги тощо. ✓ Принцип саморефлексії – регулярний аналіз власних дій та результатів для виявлення можливостей для покращення.
<i>Закони адаптації та гнучкості</i>	Стосуються здатності адаптовуватися до змін та ефективно реагувати на непередбачені обставини ✓ Принцип готовності до змін – вміння швидко реагувати та адаптовуватися до нових умов і обставин. ✓ Принцип креативності – використання творчого підходу до вирішення проблем і генерування нових ідей.

Джерело: власні узагальнення

➤ Персональної відповідальності менеджера за результати діяльності.

➤ Поєднання особистих інтересів менеджера та зобов'язань, відповідальність перед організацією (індивідуальних і колективних, особистих і суспільних інтересів).

➤ Принцип цілепокладання, формування особистих цілей, цілей розвитку команди працівників.

➤ Формування стратегії самоменеджменту, тобто загального плану дій менеджера на майбутнє.

➤ Використання передових досягнень науки самоменеджменту.

➤ Принцип самоорганізації в самоменеджменті.

➤ Визначення поведінки у різних ситуаціях відповідно до визначених правил.

➤ Принцип ефективності стверджує, що варто проводити дії, які будуть приводити до результатів із найбільшим ефектом [14].

Проте, на нашу думку, здебільшого ці принципи можна інтерпретувати як певні орієнтири поведінки працівників у процесі здійснення своєї професійної діяльності.

Своєю чергою, Буняк Н.М. пропонує розрізняти два види самоменеджменту залежно від часового горизонту:

✓ системний самоменеджмент, який передбачає наявність важливої стратегічної мети, на досягнення якої спрямована щоденна діяльність особистості протягом тривалого часу;

✓ простий самоменеджмент, орієнтований на досягнення поточних цілей і включає сукупність різних методів для раціонального використання часу та ресурсів (ведення щоденників, планування зустрічей та телефонних розмов, визначення пріоритетних справ тощо) [15, с. 187].

Варто зазначити, що самоменеджмент, який іноді називають емоційним інтелектом, будується на основі самосвідомості і є здатністю розуміти й контролювати свої емоції, а також те, як вони реагують на ці емоції. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє менеджерам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, що сприяє ефективнішому плануванню та

управлінню часом. Самоменеджмент і емоційний інтелект взаємно підсилюють один одного, створюючи основу для високої особистої ефективності та успішної управлінської діяльності.

У кризових чи стресових ситуаціях менеджери з низьким рівнем самоменеджменту легко піддаються емоціям. Замість того, щоб належним чином відреагувати на негативні емоції, вони надмірно реагують на складну ситуацію і приймають необдумані імпульсивні рішення. Така поведінка поширюється на весь колектив, і, як наслідок, це призводить до підвищення рівня роз'єднаності в колективі, плинності кадрів, зниження ефективності та продуктивності в цілому.

Доповнюючи вищесказане, підкреслимо: якщо у працівників є потреба в саморозвитку та самореалізації, менеджерам не треба буде інтенсивно мотивувати їх до діяльності. Особиста ефективність менеджера на основі самоменеджменту є критичним фактором успішного виконання управлінських обов'язків та досягнення організаційних цілей. На думку Буняк Н. М., здатність особистості до саморозвитку безпосередньо залежить від її:

- здатності до самопізнання, тобто вивчення своїх сильних і слабких сторін, розуміння особистих якостей, головних мотивів діяльності та самооцінювання себе порівняно з іншими;
- здатності до особистісного та професійного самовизначення, тобто визначення своїх реальних потреб і бажань;
- здатності формувати життєві цілі, визначати пріоритети діяльності, планувати своє життя та кар'єру;
- здатності до самоорганізації та самореалізації, уміння раціонально використовувати можливості й час, а також мобілізувати себе на досягнення пріоритетних цілей;
- здатності до самомотивації, уміння перетворювати обов'язки на бажання, самодисципліна;

➤ здатності до самоконтролю, уміння усвідомлювати та об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності [15].

Як уже зазначалось, самоменеджмент є міждисциплінарною концепцією, що включає знання з психології, менеджменту, соціології, педагогіки тощо. Тому можна сформуванати перелік навичок самоменеджменту, кожна з яких відображає певний аспект або підхід до цієї комплексної концепції (рис. 1). Він є дієвим інструментом для ефективного контролю над негативними емоціями. Тому лідери повинні розвивати й опановувати наведені нижче компоненти, щоб ефективно управляти рішеннями, пріоритетами, емоціями та людьми.

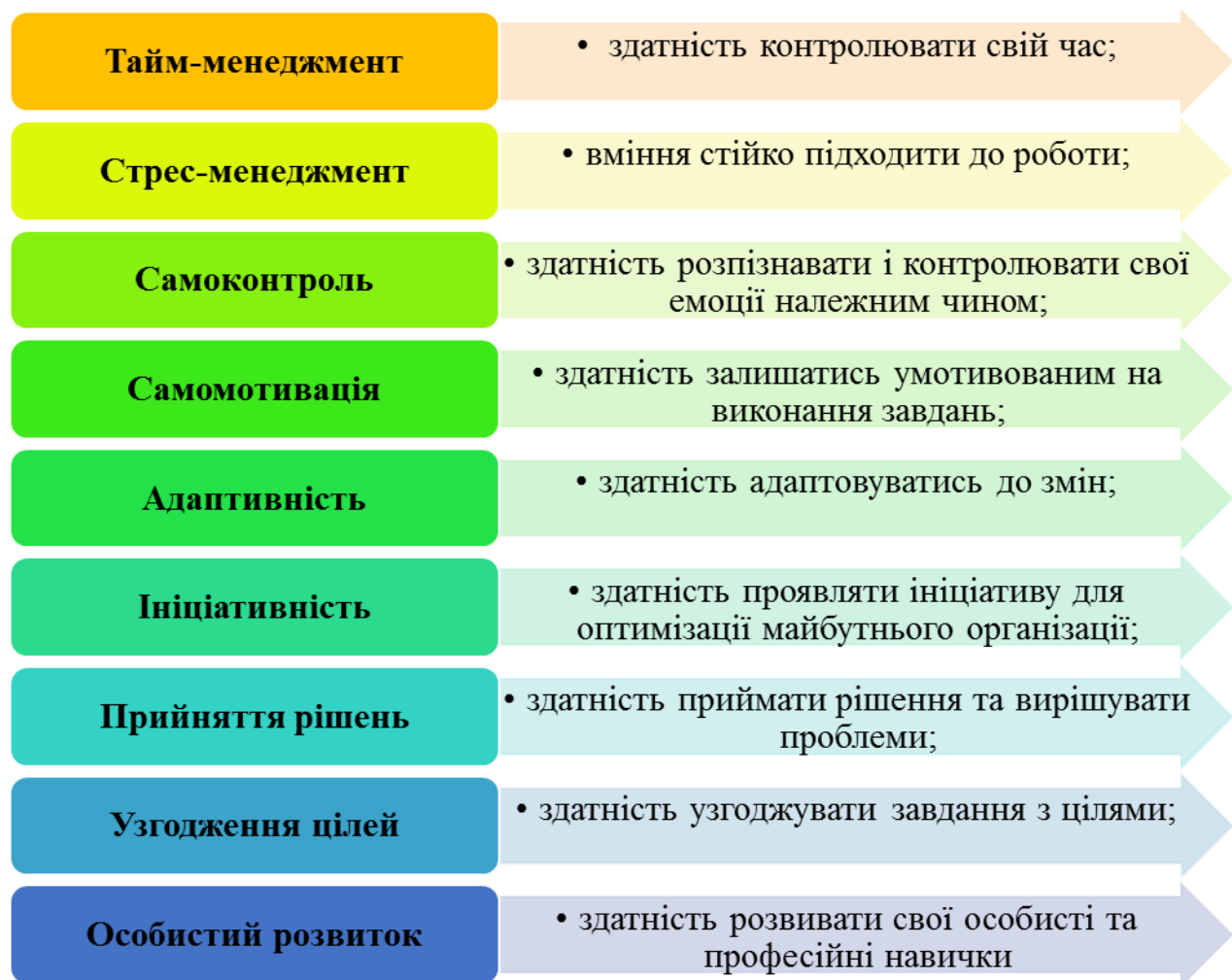


Рис. 1. Навички самоменеджменту

Самоменеджмент – це важлива лідерська якість, з якою не завжди народжуються, але за допомогою правильних інструментів і практик її можна розвинути. Варто зазначити, що розвиток навичок самоменеджменту також вимагає певного рівня самосвідомості.

Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – це один зі шляхів підвищення ефективності використання власного робочого часу; набір правил, порад, навичок, інструментів та систем, спільне використання яких дозволяє ефективніше використовувати власний час і, на перспективу, покращити якість життя. Це означає визначення пріоритетності виділення найважливіших завдань і управління щоденним списком справ. Добре організований лідер – це той, хто планує свій час, ефективно розставляє пріоритети, виходячи зі ступеня складності та важливості завдань, які необхідно виконати вчасно.

Однією з основних переваг ефективного тайм-менеджменту для лідера є здатність стратегічно планувати свою діяльність. Розробка довгострокових планів і визначення ключових пріоритетів дозволяє керівнику зосередитися на найважливіших завданнях, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Щоденне і тижневе планування допомагає структурувати робочий час, уникати непотрібних переривань та зосереджуватися на виконанні найважливіших завдань.

Тайм-менеджмент є основним аспектом розвитку лідерства. Він допомагає лідерам ефективно керувати своїм часом, досягати поставлених цілей, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, створювати продуктивну робочу атмосферу. Ефективний тайм-менеджмент сприяє розвитку лідера як особистості, підвищує ефективність роботи всієї організації.

Для того, щоб ефективно розподіляти власні ресурси для досягнення особистих цілей, необхідно застосовувати правила тайм-менеджменту, зокрема:

1. *Визначення пріоритетів.* Важливо системно структурувати задачі за пріоритетністю і з фіксацією часових рамок. Складати план варто від довго- до короткострокових справ: від цілей на рік до планів на день.

2. *Фільтрація інформації.* Відомо, що час – це найцінніший ресурс. Проте не всі керуються цією тезою при організації власного часу. Надзвичайно важливо навчитися відфільтровувати інформацію чи задачі, які не входять у стратегію досягнення власної мети на певному відрізку професійної діяльності.

3. *Записування задач.* Важливо «думати» на папері чи електронних носіях. Це свого роду фіксація інформації для формування плану на наступний день, із визначенням завдань і планів, які вдалося реалізувати, а які – ні. Важливо також визначити причини невиконання та обов'язково перенести їх на наступний день. З появою нових завдань список можна корегувати і протягом дня. Після виконання завдання його необхідно викреслювати зі списку. Таким чином можна буде відслідковувати свою продуктивність і розуміти, який обсяг завдань є оптимальним.

4. *Концентрація на одній задачі.* Важливе правило – не починати виконувати нові задачі, не закінчивши попередні. Адже неодноразове поверне до незвершених справ, призводить до зниження продуктивності працівника у кілька разів. Важливо також пам'ятати, що виконання кількох справ одночасно забере у кінцевому результаті більше часу порівняно з виконанням усіх завдань окремо, а також може знизити якість їх виконання.

5. *Резервування часу на непередбачувані ситуації.* Резерв часу дає можливість гнучко реагувати на зміни та коригувати плани без значних втрат ефективності, а планування часу з урахуванням можливих затримок допомагає забезпечити безперервність роботи та уникнути простоїв, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

6. *Обмежити відволікання та переривання на роботі.* Постійні відволікання можуть викликати стрес і перевантаження, тоді як безперервна робота допомагає підтримувати спокійний та організований розклад роботи.

Вміння зосереджуватися й ефективно виконувати роботу без відволікань також може сприяти позитивному враженню у колег та керівництва.

Науковцями і практиками у галузі тайм-менеджменту розроблено кілька технік, які допомагають ефективно організовувати час:

1. Метод Помодоро (Pomodoro Technique) – цей метод передбачає розбиття робочого часу на інтервали (зазвичай 25 хвилин), розділені короткими перервами. Після кількох таких інтервалів передбачена довша перерва. Це сприяє підтримці концентрації та продуктивності.

2. Матриця ефективності (Eisenhower Matrix) – визначає завдання за їх важливістю й терміновістю, розміщуючи їх за чотирма категоріями: важливі і термінові; важливі, але не термінові; не важливі, але термінові; не важливі і не термінові. Це допомагає пріоритетизувати завдання та ефективно використовувати час.

3. Закон Паркінсона (Parkinson's law) – ця техніка тайм-менеджменту використовується, якщо працівники найкраще працюють під тиском. Вона полягає встановленні певного проміжку часу, що відводиться на виконання завдання, і робота триває доти, доки це завдання не буде виконане в зазначений термін.

4. Техніка ABCDE (Brian Tracy) – передбачає класифікацію завдань за пріоритетом: від А (найважливіше) до Е (завдання, які можна відкласти або виключити). Вона сприяє кращому управлінню завданнями та зосередженню на найважливіших.

5. Метод 2-хвилинного правила (2-Minute Rule) – базується на тому, щоби відразу виконувати будь-які завдання, які можна виконати менше, ніж за 2 хвилини. Це допомагає уникнути накопичення невеликих, але важливих завдань.

6. Техніка Фокусу на одній справі (Single-Tasking) – спрямована на виконання однієї справи за один раз без відволікань на інші завдання чи вивільнення ресурсів.

7. Техніка Zero-Based Calendar (календар на основі нульових точок) – передбачає регулярне переглядання та оновлення графіка, виділення невикористаних або блоків часу, які використовуються неефективно [16].

Ці методи допомагають організувати час, покращити продуктивність та уникнути стресу, пов'язаного з неефективним управлінням часом.

Стрес-менеджмент

Сучасні менеджери в ході своєї діяльності дуже часто стикаються із стресом. Він може впливати на продуктивність і самопочуття, впливаючи на прийняття рішень, комунікацію та загальну задоволеність роботою. Ефективне управління стресом може підвищити продуктивність, покращити процес прийняття рішень та зберегти баланс між роботою та особистим життям для менеджерів.

Стрес-менеджмент в лідерстві – це набір стратегій та практик, які допомагають лідерам ефективно управляти стресом, зберігати продуктивність і підтримувати позитивну робочу атмосферу. Уміння управляти стресом є важливою складовою успішного лідерства, оскільки від цього залежить не лише особистий комфорт керівника, але й ефективність та моральний стан його підлеглих. Менеджери можуть визначити збудники стресу, такі як: стислі терміни, значне робоче навантаження, очікування від роботи, конфлікти з колегами чи начальством. Якщо не боротися зі стресом ефективно, він може негативно вплинути на здоров'я менеджерів, їхню задоволеність роботою та загальну продуктивність.

Тому для того, щоби справлятися зі щоденним навантаженням та ефективно боротися зі стресом, необхідно володіти навичками стрес-менеджменту:

1. Встановлення здорових меж

Найпершим кроком до ефективного управління стресом є встановлення чітких правил та обмежень щодо обсягу роботи, яку можна виконувати щодня. Дотримання цих меж допоможе зменшити рівень стресу, який

відчувається під час виконання завдань. Крім того, корисно робити регулярні перерви, щоби мати час на відпочинок.

2. Пошук підтримки

Якщо впоратися зі стресом стає непосильною задачею, може бути корисно поговорити з кимось про цю проблему. Крім того, є кілька ресурсів, доступних в Інтернеті або від професійних організацій, які можуть запропонувати поради та підтримку. Хорошою альтернативою також може бути залучення тренера (коуча) або наставника на роботі.

3. Регулярні фізичні вправи

Фізичні вправи можуть допомогти впоратися з рівнем стресу та покращити настрій. Вони також корисні для підтримання належного стану здоров'я цілому. Тому варто знаходити час для регулярних вправ або фізичної активності, навіть якщо робочі зобов'язання не дозволяють це робити протягом робочого дня. Менеджери також можуть спробувати глибоке дихання, йогу, усвідомленість і медитацію, оскільки ці методи перевірені сотнями років як ефективні щодо стресу.

4. Постановка реалістичних цілей

Корисно ставити цілі, яких можна досягти, але які водночас відображають виклики та обмеження, пов'язані з роботою. Це допоможе зменшити розчарування і стрес, коли цілі не досягаються, і, водночас, дасть відчуття прогресу.

5. Перерви на роботі

Коли роботи стає занадто багато, важливо робити регулярні перерви, дати собі час на відпочинок. Це допоможе освіжити і зарядити енергією розум, щоби легше повернутися до роботи і впоратися зі стресом. Перерви також можуть допомогти менеджерам перефокусуватися після тривалого періоду інтенсивної роботи. Це може бути корисно, коли трапляється щось складне або несподіване, що може перервати робочу рутину. Крім того, перерви також полегшують робоче навантаження.

6. Уникнення багатозадачності

Важливо уникати роботи над кількома завданнями одночасно, оскільки це може призвести до підвищення рівня стресу. Замість цього корисно зосередитися на одному завданні за раз і робити регулярні перерви, щоб розслабитися. Крім того, уникаючи багатозадачності, менеджери можуть уникнути розгубленості й зосередитися на тому, що відбувається в даний момент.

7. Ефективний тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент має вирішальне значення для ефективного управління стресом для менеджерів. Адже менеджери, які працюють, витрачають більше половини свого часу на робочі завдання, їхній рівень стресу зростає. І навпаки, коли менеджери витрачають менше половини свого часу на робочі завдання, рівень стресу знижується. Техніки тайм-менеджменту, які ми описували вище, можуть допомогти керівникам краще делегувати свій час і знизити рівень стресу.

Отже, ефективне управління стресом не лише допомагає лідерам справлятися з повсякденними обов'язками, але й слугує прикладом для членів команди.

Самоконтроль

Самоконтроль – це психологічна здатність, яка дозволяє людині протистояти імпульсам і спокусам та контролювати свої емоції. Це здатність відкладати задоволення, протистояти спокусам і не піддаватися імпульсивній поведінці. По суті, це здатність зберігати самовладання у складних ситуаціях. Це також передбачає наявність значного емоційного інтелекту, який не дозволяє непотрібним негативним емоціям виходити назовні під час роботи.

Хороший контроль над собою на робочому місці дозволяє працівнику приймати раціональні рішення, а не керуватися емоціями чи особистими упередженнями. На робочому місці самоконтроль важливий як для керівників, так і для працівників. Керівники повинні вміти встановлювати для себе обмеження, щоб залишатися зосередженими і досягати цілей, а

працівники повинні вміти протистояти спокусам та слідувати інструкціям. Коли обидві сторони демонструють самоконтроль, це призводить до ефективної роботи, позитивного робочого середовища та кар'єрного успіху.

На нашу думку, самоконтроль на робочому місці можна і, головне, потрібно розвивати за допомогою таких порад:

1. Контроль своїх емоційних збудників

Перший крок, який потрібно зробити, щоби розвинути самоконтроль на робочому місці – це пізнати свої емоційні збудники. Розуміння того, що і чому виводить з себе, може сприяти кращим стосункам із собою та розвитку вищого рівня контролю над собою. Визначивши свої емоційні збудники, потрібно скласти план, як їх уникати або конструктивно контролювати. І найголовніше – дотримуватись його.

2. Уникнення ситуацій, які можуть призвести до спокуси

Щоб розвинути самоконтроль, необхідно уникати ситуацій, які призводять до спокуси. Це означає докладати свідомих зусиль, щоб уникати місць, людей або видів діяльності, які можуть викликати небажану реакцію на роботі. Може бути корисно мати план дій щодо спокусливих ситуацій. Цей план може передбачати повне відсторонення від проблеми, відволікання на щось інше або розмову з кимось, хто може допомогти протистояти спокусі. Маючи план заздалегідь, буде легше дотримуватися своїх цілей і не піддаватися спокусі чи будь-яким небажаним діям.

3. Відволікання від думок про спокусу

Легко піддатися спокусам під час роботи, коли менеджери чи прості працівники погано контролюють себе на робочому місці. Практикуючи саморегуляцію і відволікаючись від цих думок, можна зберегти фокус і не відволікатися від завдання. Деякі практичні способи розвинути таке відволікання включають в себе короткі перерви, зосередження на чомусь іншому, вимкнення телефона або комп'ютера, а також виховання сили волі. Практикуючи самоконтроль на роботі, можна не тільки зберегти

продуктивність і стабільність у виконанні роботи, але й не піддаватися спокусам, які, зрештою, можуть зашкодити подальшій кар'єрі.

4. Створення мережі підтримки

Мережа підтримки може мати велике значення для того, щоб не піддаватися спокусі поганих робочих звичок або неправильного вибору способу життя. Коли працівники оточують себе людьми, які розуміють і підтримують їхні цілі, вони будуть залишатися дисциплінованими та мотивованими, навіть у складних ситуаціях. Створення мережі підтримки допомагає працівникам налагоджувати зв'язок із професіоналами-однодумцями, будувати цінні взаємовідносини на робочому місці.

5. Розвиток терплячості щодо самого себе

Ще один високоефективний спосіб розвинути самоконтроль на роботі – бути терплячим до себе. Це означає, що потрібно ставити реалістичні цілі, не очікувати від себе занадто багато і занадто швидко. Необхідно починати повільно, з часом розвивати свою витримку, послідовно досягаючи поставлених цілей, виконуючи взяті на себе зобов'язання. Щоб розвинути це терпіння, потрібно бути впевненим у своїх силах і знати свої можливості. Необхідно пам'ятати, що розвиток контролю над собою вимагає часу і зусиль, тому не потрібно чекати миттєвих результатів. Розвиток такої терплячості також дозволить практикувати і підтримувати самодисципліну.

6. Недоцільність порівняння себе з іншими

Одна з найбільших пасток, коли мова йде про самоконтроль, – це порівняння себе з іншими. Це часто призводить до ситуацій, коли можна піддатися спокусі. Це відбувається тому, що багатьом працівникам здається, що вони повинні робити все краще за інших. Але важливо знати, що не існує «ідеальної» робочої етики чи стилю життя. Найважливіше те, наскільки добре працівники дотримуються своїх цілей і пріоритетів. Тому краще порівнювати себе з собою у минулому, бачити свій розвиток і зростання сьогодні.

7. Розвиток наполегливості попри невдачі

Багатьом менеджерам важко контролювати свої емоції, працюючи під тиском і намагаючись не піддаватися стресу. Для цього потрібно мати впевненість у собі й бути готовими дотримуватися своїх цілей, навіть коли все йде не так, як заплановано. Необхідно пам'ятати, що невдачі – це частина процесу, і продовжувати рухатися до своєї мети. Попереду ще багато інших можливостей.

Тому для менеджерів дуже важливо усвідомлювати свої наміри та цінності, а також те, які сили можуть викликати сильну емоційну реакцію з їхнього боку. Цього можна досягти, розробивши набір поведінкових стратегій, які починаються зі самоспостереження та самоусвідомлення. Перш за все, необхідно знайти час, щоб оцінити поточну і минулу ситуації, зосередившись на моментах, коли було прийнято рішення або здійснено дію, що мають ознаки невдалого самоконтролю або прийняття необдуманих рішень. Роблячи це, лідери можуть визначати свої сильні та слабкі сторони, а також збудники, які викликають негативну реакцію, а не раціональну відповідь, і таким чином зможуть керувати своїми емоціями навіть під величезним тиском [17].

Самомотивація

Наступною навичкою є самомотивація, що означає здатність мотивувати себе та проактивно виконувати щоденні завдання. Це вимагає певного рівня особистої відповідальності, практика самомотивації також може допомогти більш свідомо розставляти пріоритети.

Самомотивація є ключовим аспектом особистісного розвитку та успішного лідерства. Самомотивований лідер завжди прагне досягти поставлених цілей, незважаючи на труднощі та перешкоди. Вміння мотивувати себе дозволяє лідерам розробляти чіткі плани та стратегічні цілі, що ведуть до успіху організації. Такі лідери не потребують постійного зовнішнього стимулювання або контролю. Вони здатні самостійно знаходити

мотивацію та енергію для виконання завдань. Вони активно шукають можливості для розвитку та вдосконалення, не чекаючи вказівок від інших.

Варто зазначити, що лідери, які вміють мотивувати себе, є прикладом для наслідування. Їх ентузіазм і цілеспрямованість надихають команду на досягнення високих результатів. Самомотивація лідера сприяє створенню культури самовдосконалення та високої мотивації в команді, а також стимулює постійне навчання та розвиток, що робить лідера та його команду більш компетентними й ефективними.

Розглянемо загальні принципи створення і підтримки власної мотивації:

➤ *Постійна мотивація породжується роботою.* Тому необхідно свідомо здійснювати пошук мотивації в робочому процесі, а саме в його творчому та креативному характері. Для цього потрібно частіше оновлювати зміст робочих завдань, а також уникати рутинності у повсякденній діяльності.

➤ *Чітке визначення результатів роботи, а також постановка й оцінка цілей покращують мотивацію.* Участь працівників у плануванні і розвитку в першу чергу власної роботи і діяльності підрозділу покращують не тільки їх мотивацію, але і мотивацію того, хто ними управляє. Повага, довіра, відкрите та щире ставлення до підлеглих також підсилює мотивацію керівника.

➤ *Визнання і подяка за досягнуті результати також дають мотивацію.* Визнання і подяка повинні бути простими, природними і лаконічними, але, водночас, щирими та сердечними.

➤ *Різного роду винагороди можуть виступати мотиваторами.* Це можуть бути грошові винагороди, знаки поваги, премії, пам'ятні подарунки, додаткові відпустки.

➤ *В якості фактора мотивації виступає делегування повноваження відповідальності за діяльність, результати та повноваження приймати рішення.* Персонал заохочується до розширення своїх повноважень, а не до

надмірного педантичного дотримання його меж, а в керівника посилюється мотивація до роботи через бачення позитивних результатів діяльності його колективу.

➤ *Просування по службі і відповідні плани на майбутнє, професійне зростання є хорошими чинниками мотивації.* Плани просування по службі не повинні бути точним і довгостроковим абсолютом, вони повинні представляти собою зрозумілий та чіткий альтернативний варіант сьогоденної діяльності.

➤ *Виявлення та зменшення числа чинників, які перешкоджають досягненню результатів, покращує можливості мотивації.*

Загалом, самомотивація допомагає лідерам ефективно виконувати свої обов'язки, долати труднощі та надихати свої команди на досягнення високих результатів.

Адаптивність

Адаптивність, як навичка самоменеджменту означає, що менеджер володіє здатністю переорієнтовуватись і адаптовуватись до змін. Це особливо важливо для лідерів, які працюють у швидкоплинному середовищі, де часто відбуваються зміни в проєктах. Різка зміна ситуації часто призводить до негативних реакцій, таких як опір, тривога та невпевненість. Однак, справжній лідер повинен бути відкритим до можливості зміни пріоритетів і позитивно сприймати нові перспективи, навіть якщо вони відрізняються від запланованих.

Також адаптивність допоможе підготувати лідерів до невизначеності та неоднозначності. Крім того, зміни також змушують ефективних менеджерів мислити по-іншому, підштовхуючи їх до нестандартного мислення, а не покладатися винятково на традиційні методи. Завдяки здатності спокійно підходити до складних ситуацій та приймати раціональні рішення вони зможуть боротися з негативними емоціями та рухатися вперед в умовах різноманітних викликів.

Ініціативність

Прояв ініціативи для оптимізації майбутнього організації – це ключ до самоменеджменту. Ініціатива вимагає віри в себе, впевненості у власних силах, а також мотивації робити щось без нагадування чи прохання. Таким чином, ініціативність призводить до досягнення цілей, творчого та креативного мислення, а також встановленню балансу між інноваціями та сталістю. Роблячи це, ефективний менеджер створює можливості та контролює діяльність організації.

Прийняття рішень

Щоби бути ефективними лідерами, менеджерам важливо розвивати навички прийняття рішень, які зменшують плутанину та збільшують не тільки власний потенціал, але й потенціал всього колективу. Постановка правильних завдань та вирішення проблем може допомогти менеджерам розвинути навички ефективного прийняття рішень.

Правильна постановка цілей означає, що ефективний менеджер визначає пріоритетність найважливіших проєктів, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. Це означає вміння бачити загальну картину і знати, що найкраще для членів колективу та підприємства в цілому. У довгостроковій перспективі це принесе кращі результати та підвищить командний дух.

Узгодження цілей складається з трьох основних навичок:

- Постановка цілей – визначення поточних завдань підприємства, планування та прогнозування.
- Поінформованість про цілі – важливо не лише управляти поставленими цілями, узгоджувати їх із загальними цілями підприємства, але важливо своєчасно доносити їх до колективу, що, своєю чергою вимагає прозорості комунікації та злагодженої командної роботи.
- Моніторинг цілей – важливо не лише ставити цілі та повідомляти про них, але й постійно їх моніторити. Це має вирішальне значення для того,

щоби пов'язати щоденну роботу з більшими цілями і бачити, як колектив прогресує з часом.

Особистий розвиток

Особистий розвиток є ключовим для всіх членів колективу підприємства, але особливо для менеджерів. Це процес постійного вдосконалення знань, навичок, компетенцій та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій та досягнення професійного успіху. Він включає в себе різноманітні аспекти, такі як професійне навчання, розвиток лідерських якостей, самопізнання, підвищення емоційного інтелекту та управління стресом. Для того, щоб поглиблювати знання працівників, менеджерам необхідно спочатку розвивати свої власні. Це означає, що ефективні лідери повинні знайти час для відвідування семінарів, курсів та спілкування з галузевими експертами, щоб розвивати свої управлінські здібності. Продовжуючи розвивати свої навички, менеджери можуть надихнути своїх підлеглих робити те саме, що означає не лише індивідуальний кар'єрний розвиток, але й професійний ріст усього персоналу підприємства.

Усі вищезазначені навички самоменеджменту можуть допомогти будь-кому досягти бажаних результатів в особистому та професійному житті, стати більш успішними.

Отже, основними перевагами самоменеджменту є:

- ефективний тайм-менеджмент;
- оптимальне використання своїх можливостей;
- висока самодисципліна;
- високий рівень саморганізації;
- стійкість до стресових ситуацій;
- краща здатність працювати в команді;
- формування позитивного іміджу [4].

Самоменеджмент дозволяє керівникам оптимально використовувати свої потенційні можливості, свідомо управляти часом, систематично і цілеспрямовано використовувати стратегії для ефективної роботи та зосередити зусилля на досягненні поставлених цілей [18].

Коли мова йде про ефективність самоменеджменту, заслуговує на увагу методика оцінки рівня самоменеджменту, розроблена О. Штепою [8]. Автор пропонує шкалу самооцінки рівня самоменеджменту та надає інтерпретацію особливостей виконання професійних завдань залежно від конкретного рівня самоменеджменту. Ми пропонуємо доповнити дану розробку описом лідера відповідно до шкали самооцінки виконання професійних завдань (див. табл. 3).

Вважаємо, що проведення такої самооцінки є корисною з позиції визначення оцінки рівня самоменеджменту персоналу, а також рівня оволодіння навичками самоменеджменту самим керівником. Такий аналіз дозволить виявити проблеми в кадровому складі та розробити стратегії їх вирішення, а також мотивувати менеджерів для досягнення цілей підприємства.

На нашу думку, можна виділити п'ять якостей тих, хто добре вміє керувати собою. Ці якості не є вродженими властивостями, і позитивним моментом є те, що кожен може цього навчитися незалежно від рівня організації. Цими якостями є:

✓ *Впевненість*

Щоби бути успішним, вже недостатньо володіти лише навичками, необхідними для виконання роботи. Необхідно мати розвинену впевненість у собі, вірити у досягнення успіху. Лідери, впевнені у власних здібностях, легше мобілізують мотивацію, відповідні способи мислення та знаходять ефективні засоби для досягнення поставлених цілей.

✓ *Позитивне мислення*

Лідери, які практикують позитивне мислення, є стійкими щодо перешкод, які виникають перед ними. Вплинути на власний спосіб мислення можливо, якщо вирішити свідомо це зробити. По-перше, потрібно усвідомити, як саме мислити. По-друге, необхідно подумати, чи приносить користь такий спосіб мислення та чи варто його змінити на краще. По-третє, необхідно налаштуватись знаходити позитив у тому, що відбувається навколо.

**Інтерпретація особливостей виконання професійних завдань лідерами
відповідно до шкали рівнів самоменеджменту**

Рівні само-менеджменту	Інтерпретація особливостей виконання професійних завдань	Опис лідера відповідно до рівнів
Критичний рівень самоменеджменту (0-56 балів)	Не вміє ефективно організовувати свій час, часто виконує робочі завдання у вільний час і зовсім не виділяє часу для себе. Має труднощі з пріоритетизацією важливих завдань, через що може здаватися навколишнім безвідповідальним, що призводить до конфліктів з колегами. Водночас поведінка та рішення можуть бути нестандартними. Виконує завдання швидко, але лише в межах встановлених правил. Мотивується винагородою за результат. Таку людину необхідно навчити тайм- або тім-менеджменту	<i>«Лідер з браком навичок самоменеджменту»</i> Такий лідер часто стає причиною зниження продуктивності та морального духу команди, потребує значного вдосконалення навичок тайм-менеджменту, планування та самодисципліни
Середній рівень самоменеджменту (57-83 бали)	Володіє навичками самоорганізації та вміє встановлювати пріоритети, якісно виконуючи типові завдання. Однак через невизначеність власного стилю роботи може швидко втомлюватися від надмірного навантаження. Відповідальний та ефективний, але не прагне до ідеального результату. Вміє обмежувати інформаційний пошук відповідно до вимог конкретної мети. Мотивується можливістю отримати визнання. Потребує навчання управлінню ресурсами та стресом	<i>«Лідер з помірними навичками самоменеджменту»</i> Такий лідер в основному ефективно виконує свої обов'язки, підтримуючи загальну продуктивність, має потенціал для вдосконалення навичок тайм-менеджменту та особистого розвитку
Високий рівень самоменеджменту (84-95 балів)	Володіє навичками стратегічного планування, ініціативний та самостійний у прийнятті рішень, але може бути занадто індивідуалістичним, що ускладнює відносини в групі. Працює продуктивно, захоплено виконує завдання і встигає створити кілька значущих варіантів виконання за визначений час. Мотивується можливістю проявити свої здібності під час виконання завдань. Потребує навчання управлінню враженнями та командною роботою	<i>«Лідер з високими навичками самоменеджменту»</i> Такий лідер є прикладом професіоналізму і вміння ефективно управляти собою, що сприяє успішному командному управлінню та досягненню стратегічних цілей організації.
Псевдовисокий рівень самоменеджменту (96-100 балів)	Творчий, висловлює оригінальні думки. Виявляє як колегіальність, так і індивідуалістичність. Якщо настрій не збігається з настроєм групи, стає дратівливим. Має завищену самооцінку та схильний переоцінювати власні здібності, що призводить до невчасного або недостатньо кваліфікованого виконання завдань. Добре виконує завдання, якщо позитивно оцінює керівника, але уникає індивідуальних завдань. Мотивується можливістю отримати схвалення. Потребує навчання управлінню ресурсами та командною роботою	<i>«Лідер-імпровізатор у самоменеджменті»</i> Такий лідер може здаватися успішним і професійним ззовні, але його робота часто має внутрішні недоліки, які впливають на його власну ефективність та результативність команди

Джерело: дорацьовано автором на основі джерела [8].

✓ *Віра у власний успіх*

Лідери, які вірять у свій успіх, будуть більш орієнтовані на рішення. Адже віра пригнічує гальмівні думки і негативні емоції.

✓ *Стійкість*

Бути життестійким означає бути стійким. Життестійкість означає здатність підійматися після невдач. Ефективні лідери регулюють свої емоції та дії так, щоб адекватно реагувати на найскладніші ситуації.

✓ *Дисциплінованість*

Під дисципліною мається на увазі здатність слідувати керівним принципам, які роблять працівників ефективними. Завдяки дисциплінованості можна контролювати свої емоції та діяльність у цілому. Тому, якщо є прагнення досягти успіху, важливо бути дисциплінованими, щоб виконувати свої справи.

Як уже зазначалось, самоменеджмент включає в себе такі аспекти, як постановка цілей, планування, мотивація, самодисципліна, саморозвиток та адаптація до змін. Кожен із цих аспектів має прямий вплив на лідерські здібності. Отже, самоменеджмент та лідерство – два ключові компоненти особистісного та професійного розвитку, тісно пов'язані між собою. Хоча ці поняття часто розглядаються окремо, їх взаємодія є критично важливою для досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності. Самоменеджмент є основою для розвитку лідерських якостей, тоді як ефективне лідерство неможливе без вміння керувати собою. Лідерство, своєю чергою, сприяє вдосконаленню самоменеджменту. Високий рівень відповідальності, що покладається на лідерів, стимулює розвиток навичок самоменеджменту.

Самоменеджмент – надзвичайно важлива здатність, яку кожен, особливо лідер, повинен розвивати, проте її часто не помічають та ігнорують. Це комбінація моделей поведінки, яка фокусується на тому, як люди керують собою на роботі та в житті. Таким чином, самокерований лідер – це людина, яка демонструє самоконтроль, самосвідомість, вміння керувати часом, пріоритетами та здатністю приймати рішення. У сукупності це дозволяє їм

формувати більш продуктивний стиль керівництва, добре адаптуватися до змін і проявляти ініціативу на робочому місці, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри та надійності.

Варто зазначити, що самоменеджмент є критично важливим аспектом розвитку лідерства в сучасних організаціях. Він передбачає здатність людей регулювати свої емоції, думки та поведінку в різних ситуаціях. Розглянемо кілька наукових теорій, які досліджують роль самоменеджменту в розвитку лідерства:

1. Теорія емоційного інтелекту

Теорія емоційного інтелекту – фокусується на здатності індивідуума розуміти, керувати та використовувати свої емоції ефективно й конструктивно. Ця теорія була популяризована в 1990-их роках завдяки роботам Даніеля Гоулмана.

Згідно з Деніелем Гоулманом, емоційний інтелект складається з п'яти ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [19].

Емоційний інтелект є основою для ефективного лідерства. Лідери з високим емоційним інтелектом краще піддаються самоменеджменту, який включає саморегуляцію та самомотивацію. Саморегуляція дозволяє лідерам контролювати свої імпульси та настрої, що призводить до кращого прийняття рішень та вирішення конфліктів.

Самомотивація спонукає лідерів залишатися зосередженими на своїх цілях, незважаючи на невдачі. Емпатія та соціальні навички дозволяють лідерам будувати міцні стосунки, необхідні для командної співпраці та управління конфліктами. Теорія Гоулмана підкреслює, що емоційний інтелект можна розвинути за допомогою тренінгів та практики, що робить його важливим компонентом програм розвитку лідерства.

2. Теорія самовизначення

Теорія самовизначення – це теорія мотивації, розроблена психологами Едвардом Десі та Річардом Райаном. Вона зосереджується на людській

мотивації, припускаючи, що людей спонукає потреба в професійному зростанні та самореалізації [20].

Теорія самовизначення визначає три основні психологічні потреби: автономія, компетентність і спорідненість. Дана теорія стверджує, що коли ці потреби задовольняються, люди відчують підвищену самомотивацію і почуття благополуччя, що є вирішальними для ефективної діяльності, а отже, і для самореалізації. Автономія підтримує лідерів у прийнятті незалежних рішень та сприянні інноваціям. Компетентність дозволяє лідерам відчувати себе розумними та впевненими у своїх здібностях, сприяючи безперервному навчанню та розвитку. Спорідненість дозволяє лідерам налагоджувати зв'язок зі своїми командами, сприяючи зміцненню довіри та співпраці.

3. Теорія трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство, введене Бернсом і далі розвинене Бассом, – це стиль, за якого лідери надихають і мотивують послідовників поступатися власними інтересами заради блага організації [21].

Теорія базується на чотирьох компонентах, так званих чотирьох «І»: ідеалізований вплив (Idealized Influence), надихаюча мотивація (Inspirational Motivation), інтелектуальне стимулювання (Intellectual Stimulation) та індивідуальний підхід (Individualized Consideration).

Сучасні трансформаційні лідери – це ефективні самоменеджери, які можуть надихати та мотивувати свої команди за допомогою чіткого бачення та особистого прикладу.

Ідеалізований вплив вимагає від лідерів бути прикладом для наслідування, демонструючи поведінку самоменеджменту, таку як доброчесність та етичність.

Надихаюча мотивація передбачає передавання високих очікувань та надання сенсу, що вимагає від лідерів управління власними мотиваціями та рівнями стресу.

Інтелектуальне стимулювання заохочує творчість та інновації, вимагаючи від лідерів керувати своїми когнітивними процесами та залишатися відкритими до нових ідей. Індивідуальний підхід передбачає розпізнавання і розвиток індивідуальних потреб членів команди, що вимагає від лідерів емпатії та емоційного інтелекту.

4. Соціально-когнітивна теорія

Соціально-когнітивна теорія, запропонована Бандурою, підкреслює роль навчання через спостереження, імітацію та моделювання в поведінці [22].

Ключовими елементами соціально-когнітивної теорії є самоефективність, навчання через спостереження та саморегуляція.

Згідно із соціально-когнітивною теорією, саморегуляція має вирішальне значення для розвитку самоефективності – віри у власні здібності досягати поставлених цілей. Лідери з високою самоефективністю з більшою імовірністю беруться за складні завдання та залишаються стійкими й ефективними у боротьбі з труднощами. Навчання через спостереження підкреслює важливість рольових моделей у розвитку лідерства; лідери-початківці вчаться самоменеджменту, спостерігаючи за поведінкою успішних лідерів. Саморегуляція передбачає постановку особистих цілей, моніторинг прогресу та коригування поведінки, що є необхідним для ефективного лідерства.

Соціально-когнітивна теорія підкреслює важливість взаємодії між когнітивними процесами, поведінкою та середовищем у процесі навчання та розвитку особистості.

5. Теорія усвідомленості

Теорія усвідомленості – це когнітивна теорія, яка вивчає здатність індивідуумів розуміти, що інші люди мають свої власні думки, почуття, наміри, переконання і перспективи, які можуть відрізнятися від їх власних. Ця здатність є важливою складовою соціального розуміння та взаємодії [23].

Теорія усвідомленості припускає, що самоменеджмент можна значно покращити за допомогою практик усвідомленості, оскільки обидві концепції грають важливу роль у розвитку соціальних навичок, емоційного інтелекту та ефективної особистої організації. Лідери, які практикують уважність, уміють краще керувати стресом, регулювати емоції та зберігати фокус, мають підвищену здатність приймати чіткі, виважені рішення та реагувати на виклики зі спокоєм і стійкістю. Усвідомленість сприяє самосвідомості (ключовому компоненту емоційного інтелекту) і допомагає лідерам розвивати емпатію та покращувати міжособистісні стосунки. Розвиток навичок в обох цих сферах сприяє кращій соціальній взаємодії, підвищенню емоційного інтелекту та ефективності в досягненні особистих та професійних цілей.

Висновки

Таким чином, проведено ґрунтовний аналіз ролі самоменеджменту в професійному розвитку сучасних менеджерів. Дослідження підтверджує, що самоменеджмент є критично важливою компетенцією для досягнення успіху в управлінській діяльності. Основні навички самоменеджменту, такі як тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, самоконтроль, самомотивація, адаптивність, ініціативність та розвиток особистої ефективності, є необхідними складовими професійного зростання менеджера.

Самоменеджмент сприяє не лише підвищенню продуктивності й ефективності професійної діяльності, але й покращує здатність менеджера адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища. Впровадження методів та інструментів самоменеджменту дозволяє керівникам краще розпоряджатися власним часом та ресурсами, що, врешті, веде до успішного досягнення професійних і особистих цілей.

Самоменеджмент є важливою частиною розвитку лідерства, оскільки він дозволяє лідерам мати більший контроль над своїми емоціями, поведінкою та процесами мислення. Навички самоменеджменту необхідні лідерам для ефективного управління своїм часом, ресурсами та персоналом, а також для ефективного керівництва командами. Для того, щоби розвинути навички самоменеджменту, лідери повинні усвідомлювати свої почуття,

розвивати позитивне ставлення, практикувати методи управління стресом, а також навчитися ставити цілі та досягати їх. Навички самоменеджменту також допоможуть лідерам бути більш успішними у виконанні своїх обов'язків, оскільки вони зможуть краще керувати власними емоціями та поведінкою, а також емоціями та поведінкою своєї команди. Більше того, навички самоменеджменту можуть допомогти лідерам мислити більш критично, бути більш креативними та приймати кращі рішення.

Результати дослідження підкреслюють, що самоменеджмент є невід'ємною складовою успішного керівника, яка допомагає ефективно розпоряджатися власним часом та ресурсами, а також сприяє досягненню професійних та особистих цілей

Таким чином, самоменеджмент слід розглядати як одну з ключових компетенцій, яка повинна активно розвиватися і вдосконалюватися менеджерами. Безперервне самовдосконалення та саморозвиток є запорукою успішної кар'єри керівника, що сприяє не лише його професійному зростанню, але й загальному розвитку організації.

Список використаної літератури

1. Chaikina A. Self-management as the Main Competence of the Modern Manager. *Економіка і регіон*. 2021. № 3 (82). С. 91–96. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3\(82\).2371](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.3(82).2371).
2. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.76).
3. McGrath, R. G. Management's Three Eras: A Brief History. In *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history> (дата звернення 09.04.2024).
4. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення 09.04.2024).
5. Олійник І. В. Самоменеджмент як технологія професійного саморозвитку та формування дослідницької компетенції у майбутніх докторів філософії.

Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2020. № 2 (20). DOI: 10.32342/2522-4115-2020-2-20-27.

6. Волобуєв М. І. Функції самоменеджменту: сучасний погляд. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2017. V (21). P. 69–71. URL: <http://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Self-management-functions-modern-look-M.-I.-Volobuiev.pdf> (дата звернення 19.04.2024).
7. Любченко Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. *Неперервна освіта*. 2022. № 5 (206). DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44).
8. Штепа О.С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика. Наука і освіта. Науково-практичний журнал Південно-українського університету АПН України. Спецвипуск “Психологія особистості: теорія, досвід, практика”. 2009. № 8. С. 128–130.
9. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x>
10. Woodcock M., Francis D. Team Metrics. Resources for Measuring and Improving Team Performance. London:Routledge. 2017. P. 340. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315087429>.
11. Steyn Z., Van Staden L.J. Investigating selected self-management competencies of managers. *Acta Commercii*. 2018. 18(1). DOI:[10.4102/ac.v18i1.530](https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.530)
12. Остряніна С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39/>
13. Ghali B.A.A., Liqaa Miri, Khitam Dekhn Hamzah. Self-Management and its Relation to Organizational Excellence. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. 7(4.7). DOI:<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.7.20378/>
14. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

15. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво розвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. URL: [http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36 .pdf/](http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf/)
16. The needed Time management Techniques to make your time more effective. London Premier Centre. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/the-needed-time-management-techniques-to-make-your-time-more-effective/> (дата звернення 27.04.2024).
17. Developing Self-Control As A Manager: 8 Inspirational Lessons. URL: <https://www.risely.me/8-ways-managers-can-develop-self-control-in-the-workplace/#:~:text=How%20to%20develop%20self-control%20at%20work%3F%201%201.,yourself%20to%20others%208%208.%20Persevere%20through%20setbacks> (дата звернення 29.04.2024).
18. Агєєва І. В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. №1(39). URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/10439>. (дата звернення 01.04.2024).
19. Goleman D., Cherniss C. Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. 2024 (113). DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
20. Ryan, R. M., Deci, E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. (2000). 55(1), 68-78. DOI: [10.1037//0003-066x.55.1.68](https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68).
21. Bass B. M., & Riggio R. E. Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
22. Bandura A. A social cognitive perspective on positive psychology. *Revista de Psicología Social*. 2011. 26 (1). DOI: <https://doi.org/10.1174/021347411794078444>
23. Brown K. W., Ryan R. M., Creswell J. D. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*. 2007. 18 (4), 211–237. DOI: <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>.