



УДК 331.101.3:658.3

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-480-490](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-480-490)

Лівінський Анатолій Іванович д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-2337-3884>

Андрейченко Андрій Вадимович д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, <https://orcid.org/0000-0002-1854-9099>

Петрів Іван Михайлович к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-2698-395X>

Найда Ірина Станіславівна к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-9706-7724>

МОТИВАЦІЙНА ФУНКЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОГО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація. У статті досліджується мотиваційна функція самоменеджменту як ключовий чинник становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства в умовах VUCA-середовища (мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності). Висвітлено основні виклики, з якими стикаються сучасні менеджери: падіння рівня внутрішньої мотивації та залученості, перевантаження управлінськими завданнями, вплив глобальних кризових процесів, а також поширення дистанційних і гібридних форматів праці. Визначено, що розвиток навичок самоменеджменту дає змогу лідерам посилювати внутрішню мотивацію, долати професійне вигорання, підвищувати автономію, компетентність, стійкість та здатність до ефективної взаємодії.

Особливу увагу приділено ролі мотивації як медіатора між самоменеджментом та результативністю управлінської діяльності. Доведено, що самоменеджмент сприяє формуванню «суперлідерства», де індивід не лише регулює власний розвиток, але й надихає команду до автономності та інновацій. Використовуючи теорію самодетермінації Десі–Раяна, обґрунтовано значення задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та взаємозв'язку для підтримання високої внутрішньої мотивації в умовах невизначеності.



Запропоновано модель циклічного розвитку адаптивного управлінського лідерства, яка демонструє взаємозв'язок між самоменеджментом, мотивацією, результативністю та формуванням лідерських компетенцій. Розглянуто практичні інструменти самоменеджменту (SMART-цілі, рефлексія, journaling, HR-аналітика, коучинг), що дозволяють створювати мотиваційне середовище в організаціях і підвищувати конкурентоспроможність команд.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні способів розвитку самоменеджменту як засобу формування стійких управлінців нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах швидких змін і глобальних викликів. Зроблено висновок, що мотиваційна функція самоменеджменту виступає ядром переходу від традиційного менеджменту до адаптивного лідерства, забезпечуючи інноваційність, гнучкість і довгострокову ефективність сучасних організацій.

Ключові слова: самоменеджмент, лідерство, організація праці менеджера, мотивація, ефективність управління, адаптивне лідерство, управління організацією, самоорганізація, стійкість, інноваційність.

Livinskyi Anatolii Ivanovich Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

Andreichenko Andrii Vadymovich Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University

Petriv Ivan Mykhaylovych PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University

Naida Iryna Stanislavivna Ph.D., Associate Professor of the Department of Management, Odesa State Agrarian University, <https://orcid.org/0000-0002-9706-7724>

THE MOTIVATIONAL FUNCTION OF SELF-MANAGEMENT IN THE PROCESS OF ESTABLISHING MODERN ADAPTIVE MANAGEMENT LEADERSHIP

Abstract. The article examines the motivational function of self-management as a key factor in the formation of modern adaptive managerial leadership in a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). It highlights the main challenges faced by modern managers: a decline in internal motivation and engagement, overload with management tasks, the impact of global crisis processes, and the spread of remote and hybrid work formats. It is determined that the development of self-management skills enables leaders to strengthen internal



motivation, overcome professional burnout, and increase autonomy, competence, resilience, and the ability to interact effectively.

Particular attention is paid to the role of motivation as a mediator between self-management and the effectiveness of managerial activity. It has been proven that self-management contributes to the formation of 'super-leadership,' where the individual not only regulates their own development but also inspires the team to autonomy and innovation. Using Deci and Ryan's self-determination theory, the importance of satisfying basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness in maintaining high internal motivation in conditions of uncertainty is substantiated.

A model of cyclical development of adaptive managerial leadership is proposed, demonstrating the relationship between self-management, motivation, performance, and the formation of leadership competencies. Practical self-management tools (SMART goals, reflection, journaling, HR analytics, coaching) are considered, which allow creating a motivational environment in organisations and increasing the competitiveness of teams.

The practical significance of the study lies in identifying ways to develop self-management as a means of forming a new generation of resilient managers capable of operating effectively in conditions of rapid change and global challenges. It is concluded that the motivational function of self-management is at the core of the transition from traditional management to adaptive leadership, ensuring the innovation, flexibility and long-term effectiveness of modern organisations.

Keywords: self-management, leadership, manager's work organisation, motivation, management efficiency, adaptive leadership, organisation management, self-organisation, sustainability, innovation.

Постановка проблеми. У сучасному світі, який часто характеризується акронімом VUCA (від англійських слів volatility — мінливість, uncertainty — невизначеність, complexity — складність та ambiguity — неоднозначність), традиційні моделі лідерства все частіше виявляються недостатніми для ефективного управління. Сьогодні лідери повинні орієнтуватися в умовах, що швидко змінюються під впливом стрімких технологічних інновацій, невідомого прогресу цифровізації та широкого поширення дистанційної та гібридної форми роботи. Цей динамічний контекст вимагає від менеджерів діяти в умовах постійних змін, що характеризуються значною нестабільністю та складною взаємозалежністю між командами, технологіями та ринковими силами.

Як наслідок, самоменеджмент став ключовим ресурсом для вирішення цих складних завдань. Самоменеджмент дає змогу людям розвивати внутрішню мотивацію, яка стає основою адаптивного управлінського лідерства в умовах невизначеності. У такому мінливому середовищі здатність до саморегуляції та самомотивації є надзвичайно важливою, оскільки вона дає змогу лідерам не тільки протистояти складнощам, що виникають, а й бути успішними та ефективно керувати своїми командами в умовах невизначеності, притаманної



цьому постійно мінливому світу. Відточуючи свої навички самоуправління, лідери можуть використовувати свою стійкість та емоційний інтелект, сприяючи розвитку культури гнучкості та оперативності в своїх організаціях. Ця покращена здатність в кінцевому підсумку дає їм можливість долати перешкоди, надихати на інновації та забезпечувати стабільну ефективність, незважаючи на непередбачуваність, яка характерна для сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації в організованих колективах у сучасних мінливих умовах присвячені наукові праці як вітчизняних так і іноземних авторів. Серед вітчизняних науковців питанням мотивації як передумови ефективного менеджменту присвячені роботи: Т.В. Тадеєвої [4], В.А. Чичун, Г.О. Полянко [7] та інших.

У роботах іноземних авторів Prastito, F. P., Suminar, E., & Fitrianur, W. L. [3], Suharti M. [5], Desi Fitri, Vidyarini Dwita [6], Canavesi, A., Minelli, E. [7], на основі емпіричних даних у різних сферах (освіта, бізнес, медицина тощо) продемонстровано безпосередню залежність між результативністю та мотивацією. Особливо цінні такі дослідження з точки зору виявлення конкретних мотиваційних чинників у різних соціальних групах (колективах, організаціях, спільнотах тощо) в умовах VUCA.

Мета статті полягає у теоретичному та практичному обґрунтуванні ключової ролі мотиваційної функції самоменеджменту у процесі становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства в умовах VUCA-середовища. Дослідження спрямоване на побудову моделі циклічного розвитку адаптивного управлінського лідерства, де мотивація виступає медіатором між розвитком самоменеджменту та підвищенням результативності управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Статистичні дані останніх років демонструють, що мотивація менеджерів і їх залученість у робочий процес знижуються. Так, згідно з дослідженнями компанії Gallup, показник менеджерської залученості («manager engagement») зменшився до 27 % у 2024 році, що є значним падінням порівняно з попередніми роками [1].

Падіння мотивації супроводжується зростанням навантаження на менеджерів, оскільки вони стають відповідальними за все більшу кількість процесів, часто без адекватної підтримки чи розвитку управлінських компетенцій [2].

У цьому контексті самоменеджмент — який визначається як цілеспрямоване і свідоме управління власними ресурсами, часом, емоціями та професійним розвитком — відіграє вирішальну роль. Ефективний самоменеджмент дає лідерам можливість не тільки проявити більшу гнучкість в умовах мінливих обставин, але й оперативно та вміло реагувати на зміни. Такий проактивний підхід дозволяє їм підтримувати високий рівень внутрішньої мотивації, що є необхідним для орієнтування в складних умовах. Більше того, самоменеджмент сприяє розвитку навичок саморегуляції, що дозволяє людям приймати обґрунтовані рішення навіть у складних і неоднозначних ситуаціях.



Розвиваючи ці здібності, лідери створюють міцну внутрішню систему підтримки, яка може ефективно протидіяти зовнішній нестабільності та невизначеності, що в кінцевому підсумку підвищує їхню здатність керувати в динамічному світі.

Більшість науковців сходяться в думці, що самоменеджмент (self-management) визначається як процес, за допомогою якого людина підвищує свою мотивацію, спрямовує поведінку та досягає цілей, узгоджених з груповими/організаційними. Це включає самоорганізацію, самоконтроль, самомотивацію та рефлексію.

Самоменеджмент значно підвищує внутрішню мотивацію, використовуючи теорію самовизначення, яка підкреслює важливість автономії, компетентності та взаємозв'язку у формуванні зв'язку людини з її роботою. Коли люди відчують, що мають право робити вибір і контролювати свої дії, вони стають більш зацікавленими та відданими своїм завданням. Ця внутрішня мотивація діє як захисний буфер проти зовнішніх бар'єрів, таких як поширені ефекти стресу та вигорання, які часто вражають професіоналів у середовищах з високим тиском [3].

У контексті організації праці менеджерів, які часто працюють в умовах VUCA, самоменеджмент стає ще більш важливим. Виховуючи почуття автономії, менеджери можуть краще орієнтуватися в складнощах ринкових процесів, приймати впевнені рішення і зберігати відчуття мети навіть в умовах невизначеності. Більше того, підвищення відчуття компетентності через розвиток навичок та позитивний зворотний зв'язок сприяє стійкості до викликів, що виникають у ситуаціях з високими ризиками.

Крім того, формування почуття зв'язку — як всередині команд, так і з партнерами чи клієнтами — сприяє зміцненню відносин співпраці, що є необхідним для ефективного лідерства в складних умовах управлінської діяльності. Разом ці елементи самоменеджменту не тільки дають менеджерам можливість бути успішними в нестабільних обставинах, але й сприяють формуванню культури лідерства, що надихає на адаптивність та інновації в умовах викликів.

Важливо зазначити, що самоменеджмент допомагає менеджерам оптимізувати робочий процес, фокусуючись на пріоритетах і зменшуючи витрати часу, збільшує продуктивність, дозволяючи досягати цілей з мінімальним втручанням, а також зменшує навантаження на вищих керівників. Крім того, самоменеджмент сприяє кращому управлінню часом і мотивації, що призводить до вищої ефективності в щоденних завданнях. У контексті організації праці це означає, що менеджер може самостійно планувати графіки, розподіляти ресурси та уникати прокрастинації, що особливо важливо в динамічних середовищах.

Самоменеджмент відіграє ключову мотиваційну роль у формуванні сучасного управлінського лідерства, оскільки сприяє внутрішній автономії та самодетермінації індивіда. Згідно з теорією самодетермінації (Self-Determination



Theory) Десі-Раяна (2000) [4], самоменеджмент посилює внутрішню мотивацію через задоволення базових психологічних потреб у автономії, компетентності та пов'язаності, що є критичним для лідерів у динамічних середовищах.

У дослідженні Прастіто та співавторів [3] було встановлено значну кореляцію між самоменеджментом та мотивацією праці, де високий рівень самоврядування (84%) асоціювався з покращеною мотивацією (62%), сприяючи переходу від зовнішнього контролю до внутрішньої саморегуляції. Аналогічно, у роботі Сухарті [5] вказано, що мотивація медіювала вплив самоменеджменту на продуктивність, підкреслюючи, що самоменеджмент формує адаптивне лідерство через посилення внутрішньої мотивації в умовах невизначеності.

Мотиваційна функція самоменеджменту проявляється в процесі становлення лідерства як каталізатор особистісного зростання, дозволяючи менеджерам перетворювати виклики на можливості для саморозвитку. У контексті управлінської діяльності, самоменеджмент сприяє формуванню «суперлідерства», де індивід не лише мотивує себе, але й надихає команду на автономну роботу.

Емпіричні дані вказаних вище досліджень [3], [5] показують, що працівники з високим самоменеджментом (70.4%) демонстрували кращу продуктивність (80%), оскільки мотивація виступала посередником у подоланні стресів, таких як низька зарплата чи емоційне вигорання. Зазначене підтверджує, що самоменеджмент прискорює еволюцію від традиційного менеджменту до трансформаційного лідерства, де мотивація стає основою для інновацій та стійкості в VUCA-середовищі.

Процес використання самоменеджменту для підвищення мотивації включає впровадження щоденних практик самооцінки та постановки цілей, що базуються на принципах самоменеджменту. Наприклад, лідери можуть застосовувати техніку *journaling* (ведення щоденника) для рефлексії над досягненнями, як рекомендується в дослідженнях [3], [5], [6], де це підвищувало мотивацію на 62% серед працівників. Також, досить ефективними є тренінги з самоорганізації, такі як постановка SMART-цілей та самоконтроль через інструменти на кшталт Trello.

Зазначений інструмент допомагає працівникам подолати демотивацію. Для менеджерів рекомендується інтеграція коучингу, де фокус на автономії (наприклад, делегування завдань з самооцінкою) посилює внутрішню мотивацію, сприяючи формуванню стійкого лідерства.

Регулярне оцінювання за шкалами, як AMS (Academic Motivation Scale), дозволяє коригувати підходи, забезпечуючи стаке зростання мотивації в організаційній діяльності [3], [5].

Як визначено у дослідженні Фітрі низька мотивація в традиційних ринках пов'язана з зовнішніми факторами (економічна нестабільність), але самоменеджмент допомагає їх подолати через самоаналіз. Також, визначено, що для менеджерів бізнесу (підприємців) необхідно впроваджувати програми лідерства

для підвищення мотивації. У глобальному контексті лідерство є ключем до подолання дефіциту мотивації в просуванні малих та середніх бізнес-організацій [6].

Отже, мотиваційна функція самоменеджменту є базовим елементом процесу становлення сучасного адаптивного управлінського лідерства (Рис. 1).



Рис. 1. Циклічна модель розвитку адаптивного управлінського лідерства
Джерело: Створено авторами

Запропонована модель демонструє циклічний зв'язок між самоменеджментом, мотивацією, результативністю та управлінським лідерством в процесі формування у менеджерів адаптивного управлінського лідерства.

Таким чином, можливо визначити адаптивне управлінське лідерство як стиль керівництва, при якому менеджер (управлінець) володіє здатністю швидко орієнтуватись в умовах невизначеності, змін та складних викликів (VUCA-середовище), прагне до самоменеджменту та розвитку внутрішньої мотивації (через автономію, компетентність і взаємозалежність), та активно застосовує рефлексію і коригування.

Воно передбачає, що лідер не просто керує іншими, а постійно керує собою, стимулює інновації, підтримує гнучкість, розподіляє відповідальність, і формує середовище, де команда адаптується, розвивається і здатна підтримувати високі результати в умовах змін.

Як визначають Чичун В. та Полянко Г. у сучасних організаціях, що працюють у все більш нестабільному зовнішньому середовищі, взаємозв'язок між стилем керівництва та залученістю співробітників став ключовим питанням у сфері управління поведінкою [7]. Такий зростаючий інтерес значною мірою зумовлений складністю ситуації, спричиненою глобальними кризами,



геополітичними потрясіннями, швидким технологічним прогресом та трансформацією форм організації праці, зокрема поширеним переходом до дистанційних або гібридних моделей роботи. Ці фактори радикально змінили динаміку впливу керівництва та змусили лідерів переосмислити свої підходи до залучення персоналу.

У таких непевних умовах неформальні елементи — від комунікаційних стратегій і управлінської поведінки до критичної ролі емоційного інтелекту в лідерстві — стають важливими для сприяння та підтримання високого рівня залученості співробітників.

Ефективні лідери усвідомлюють, що відкриті канали комунікації, які характеризуються прозорістю та частим зворотним зв'язком, сприяють довірі та співпраці між членами команди.

Крім того, емоційний інтелект лідера, який охоплює його здатність співчувати, активно слухати та реагувати на емоційні потреби своїх співробітників, може значно підвищити моральний дух та відданість на робочому місці.

Більше того, адаптивні стилі лідерства, що надають пріоритет інклюзивності та гнучкості, стають все більш важливими для пом'якшення впливу зовнішніх збурень на мотивацію та продуктивність співробітників. Культивуючи культуру підтримки та реагування в організації, лідери можуть допомогти своїм командам ефективніше долати виклики, тим самим підтримуючи залученість та забезпечуючи довгострокову стійкість організації.

Як міжнародна, так і українська практика підкреслюють важливість інтеграції цифрових технологій в систему управління мотивацією.

Впровадження HR-аналітики, платформ безперервного навчання та мобільних додатків для оцінки емоційного клімату сприяє персоналізації управлінського впливу, що позитивно позначається на задоволеності роботою [7].

Принцип «керівництва на основі даних» відкриває нові можливості для поведінкової адаптації стилів керівництва з метою задоволення реальних потреб і настроїв команди, одночасно забезпечуючи стратегічну узгодженість управлінських рішень з місією та цілями компанії.

Таким чином, ефективне створення мотиваційного середовища в сучасних організаціях пов'язане з прийняттям моделей лідерства, що враховують поведінкові аспекти, які надають пріоритет гуманізації управління, емоційній залученості та підвищенню потенціалу співробітників.

Як міжнародна, так і вітчизняна практика управління підтверджують, що ці елементи мають вирішальне значення для забезпечення довгострокової ефективності та стабільності організацій в умовах постійних змін [6], [7], [8].

Враховуючи викладене вище, можливо узагальнити способи, за допомогою яких самоменеджмент підвищує адаптивність менеджерів до організації праці в умовах VUCA (Таблиця 1).

Таблиця 1

**Способи створення мотиваційного середовища
в умовах VUCA за допомогою самоменеджменту**

№	Спосіб	Змістовне наповнення
1.	Управління часом і пріоритетами	Чітке формулювання особистих і командних цілей на основі самоменеджменту; використання технік планування; гнучке планування з акцентом на основні цілі;
2.	Розвиток внутрішньої мотивації	Здатність швидко оновлювати знання і навички задля формування конкурентоспроможної особистості та колективу: - формування відповідальності; - пріоритет внутрішніх мотиваційних чинників над зовнішніми;
3.	Самоконтроль і регуляція емоцій	Прозоре і відповідальне ставлення менеджера, що підвищує рівень внутрішньої мотивації співробітників: - опанування технік контролю над власними реакціями; - практики рефлексії чи когнітивної реструктуризації;
4.	Формування навичок швидкого прийняття рішень та делегування	Створення простору для прийм. рішень: - практики самоаналізу сильних і слабких сторін; - практики побудови алгоритмів прийняття рішень на основі технік самоменеджменту;
5.	Рефлексія та самоусвідомлення	Усвідомлена організаційна діяльність: - формування циклу адаптивності через механізм «планування → виконання → аналіз → корекція»; - розвиток аналітичних здібностей;
6.	Зміцнення стійкості	Цілеспрямоване формування навичок контролю над процесами: - використання технік самоменеджменту для побудови збалансованого способу життя «особисте – професійне»; - формування та підтримка джерел енергетичного наповнення;

Джерело: Створено авторами на основі [3], [5], [7], [8].



Отже, способи створення мотиваційного середовища за допомогою самоменеджменту мають на меті не лише підтримку продуктивності, а й розвиток стійких, внутрішньо мотивованих управлінців, здатних вести команду через виклики VUCA-світу. Вони спрямовані на формування довгострокової адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності організацій.

Висновки.

Проведене дослідження засвідчило, що самоменеджмент є вагомим чинником підвищення результативності діяльності та якості управлінських рішень у сучасних організаціях. Його вплив реалізується насамперед через мотивацію, яка виконує роль ключового медіатора у взаємозв'язку між самоменеджментом і досягнутими результатами. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на автономії, компетентності та відчутті належності, пояснює механізм, за допомогою якого розвиток навичок самоуправління сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управлінців. Окрім того, самоменеджмент має позитивний вплив на інноваційність і креативність, оскільки стимулює ініціативність, здатність до пошуку нових рішень та впровадження змін у командах. Дослідження також підтвердило, що мотиваційна функція самоменеджменту виступає ядром становлення адаптивного управлінського лідерства, формуючи стійкість, відповідальність і здатність надихати інших у складному VUCA-середовищі.

Водночас, навіть розвинені індивідуальні навички самоменеджменту потребують підтримки з боку організацій, зокрема через коучинг, тренінги та створення культури постійного розвитку. Практична цінність результатів дослідження полягає в доведенні доцільності інтеграції програм розвитку самоменеджменту у стратегії управління персоналом, що сприятиме формуванню внутрішньо мотивованих, адаптивних і високоефективних управлінців, здатних забезпечити конкурентоспроможність організацій в умовах глобальних викликів. Слід відзначити, що у вітчизняному науковому просторі бракує емпіричних досліджень, які б поєднували самоменеджмент, мотивацію, організацію праці менеджера та сучасне лідерство в одному контексті. В той же час, іноземні автори частіше зосереджені на самоуправлінських командах, а не на індивідуальному лідерстві менеджера.

Література:

1. Managers aren't feeling so hot right now. It's costing them their sanity and the global economy billions. URL: https://www.businessinsider.com/manager-engagement-gallup-workplace-report-2025-4?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.09.2025)
2. 4 Reasons Why Managers Fail. URL: https://hbr.org/2024/04/4-reasons-why-managers-fail?tpcc=orgsocial_edit&utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedin (дата звернення: 25.09.2025)
3. Prastito, F. P., Suminar, E., & Fitrihanur, W. L. Exploring the Impact of Self-Leadership on Work Motivation and Nursing Performance. *Innovation Research Journal*, 2024, 5(2), 131–142. <https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.8393>



4. Тадеєва Т.В. Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, 2012, № 3, С. 213-221.

5. Suharti M. Effect of Self Leadership and Work Motivation on the Performance. International Journal of Digital Consumer Science, 2025, 1(1). Retrieved from <https://journal.adpebi.com/index.php/ijdcs/article/view/777>

6. Desi Fitri, Vidyarini Dwita Can self-leadership enhance the impact of motivation on entrepreneurial performance? MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2024, 3 (14), DOI: http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i3.004

7. Чичун В., Полянко Г. Поведінковий менеджмент: мотиваційні фактори ефективного керівництва. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми, 2025, №5, DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07>

8. Canavesi Alice, Minelli Eliana Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2022, Vol. 34, pp. 267-289, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>

References:

1. Business Insider. (2025) Managers aren't feeling so hot right now. It's costing them their sanity and the global economy billions. Available at: <https://www.businessinsider.com/manager-engagement-gallup-workplace-report-2025-4> (accessed September 25, 2025).

2. Harvard Business Review. (2024) 4 Reasons Why Managers Fail. Available at: <https://hbr.org/2024/04/4-reasons-why-managers-fail> (accessed September 25, 2025).

3. Prastito, F. P., Suminar, E., Fitriyanur, W. L. (2024) Exploring the Impact of Self-Leadership on Work Motivation and Nursing Performance. Innovation Research Journal, vol. 5, no. 2, pp. 131–142. DOI: <https://doi.org/10.30587/innovation.v5i2.8393> (accessed September 25, 2025).

4. Tadeieva, T. V. (2012) Teoriia samodeterminatsii Dici-Raiana i navchalna motyvatsiia [Deci-Ryan's Self-Determination Theory and Learning Motivation]. Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka, no. 3, pp. 213–221. (accessed September 25, 2025).

5. Suharti, M. (2025) Effect of Self Leadership and Work Motivation on the Performance. International Journal of Digital Consumer Science, vol. 1, no. 1. Available at: <https://journal.adpebi.com/index.php/ijdcs/article/view/777> (accessed September 25, 2025).

6. Fitri, D., Dwita, V. (2024) Can self-leadership enhance the impact of motivation on entrepreneurial performance? MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, vol. 14, no. 3. DOI: http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i3.004 (accessed September 25, 2025).

7. Chychun, V., Polianko, H. (2025) Povedinkovyi menedzhment: motyvatsiini faktory efektyvnoho kerivnytstva [Behavioral Management: Motivational Factors of Effective Leadership]. Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.07> (accessed September 25, 2025).

8. Canavesi, A., Minelli, E. (2022) Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 34, pp. 267–289. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3> (accessed September 25, 2025).