

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи ЕТз-61

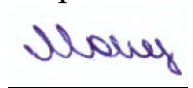
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

 Анна АНКУТОВА

Керівник наукової роботи
кандидат економічних наук, доцент,
доцент закладу вищої освіти

 Ольга КРИКУН

Рецензент:
доктор економічних наук, доцент
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»

 Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри


Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Анкутової Анни Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні технології тайм-менеджменту керівника організації»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14 жовтня 2024 року
№ 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні аспекти тайм-менеджменту як ефективного інструменту використання робочого часу керівником організації; визначити обсяг роботи керівника медичного закладу та структуру витрат його робочого часу; проаналізувати процес планування як інструмент ефективного тайм-менеджменту; провести спостереження за роботою керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» та встановити основні проблеми нерационального використання робочого часу; розробити систему заходів, щодо оволодіння методами самоорганізації керівника як способу ефективного використання робочого часу.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, теоретичні аспекти тайм-менеджменту як ефективного інструменту використання робочого часу керівником організації.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності організації.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Анна АНКУТОВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Ольга КРИКУН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЕВРЧ – ефективність використання робочого часу

МЗ – медичний заклад

ОП – організація праці

ПРЧ – планування робочого часу

РЧ – робочий час

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та основні принципи тайм-менеджменту.....	7
1.2 Планування як інструмент управління робочим часом керівника організації.....	12
1.3 Зарубіжний досвід обліку робочого часу керівника організації та методи дослідження витрат робочого часу.....	15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «НЕБОЗВІД».....	23
2.1. Характеристика організаційної структури управління діяльністю медичного центру.....	23
2.2 Дослідження поточного процесу тайм-менеджменту керівника медичного центру з метою виявлення нераціонально витраченої управлінської праці.....	31
РОЗДІЛ 3 КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	41
3.1 Особливості застосування технології планування часу роботи керівника медичного закладу.....	41
3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо організації праці керівника медичного закладу в сучасних умовах.....	45
3.3 Використання цифрових технологій для оптимізації тайм-менеджменту керівника медичного закладу.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
Додатки.....	72

ВСТУП

Одним із критеріїв економічної ефективності будь-якого виробництва є ступінь використання робочого часу. Кожне підприємство намагається ефективно використовувати робочий час (далі – РЧ), щоб максимізувати обсяги виробництва і тим самим створити умови для збільшення свого прибутку. Основним резервом підвищення продуктивності праці є раціональне використання робочого часу як працівниками, так й керівником організації.

Планування робочого часу (далі – ПРЧ) у медичному закладі є дуже важливим елементом, особливо в умовах підвищеної завантаженості закладу та медичного персоналу. Він охоплює різні аспекти, такі як організація робочого часу, планування завдань, управління ресурсами та оптимізація робочих процесів з метою підвищення ефективності та якості медичних послуг [8].

Неефективне використання робочого часу завдає величезних збитків функціонуванню медичного закладу (далі – МЗ). Зниження ефективності праці пояснюється нераціональним використанням робочого часу на протязі дня. Усунення розривів використання робочого часу є важливою умовою забезпечення розвитку МЗ та збільшення обсягів медичних послуг без збільшення чисельності працівників.

РЧ більшості керівників сучасних медичних закладів обмежений, робочий день нормований, але часто буває так, що приходится працівнику порушувати норми виконання медичної послуги і виконати всі заплановані завдання невчасно. Єдиним рішенням у такій ситуації може стати використання спеціальних методів та ефективних методів тайм-менеджменту. Керівник повинен вміти грамотно і чітко формулювати свої цілі та завдання, координувати час та розставляти пріоритети. Постійні соціально-економічні зміни вимагають від керівників медичних закладів своєчасного досягнення якісних результатів.

В умовах воєнного стану медичним керівникам складно орієнтуватися в бізнес-процесах, тому використання методів тайм-менеджменту буде корисним лише вищому управлінському персоналу.

Вміння ефективно використовувати методи планування часу – одна з важливих рис керівника МЗ. Від правильного розподілу часу залежить рівень реального впливу керівника на надання медичних послуг, а також ефективність його роботи.

Вчені, які займалися даною проблемою: Л. В. Балабанова, М. Д. Виноградський, П. Друкер, Г. Л. Чайка, Н. М. Бондар, Г. Т. Завіновська, А. В. Калина, В. П. Полуянова, О. В. Сардак.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення наукової та теоретичної основи застосування ефективних технік, технологій та методів тайм-менеджменту, а також виявлення проблем і можливостей підвищення використання робочого часу керівника медичного центру ТОВ «Небозвід».

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розгляд теоретичних підходів покращення використання робочого часу керівника організації за рахунок використання методів тайм-менеджменту;
- визначити обсяг роботи керівника МЗ та структуру витрат його робочого часу;
- проаналізувати процес планування як інструмент ефективного тайм-менеджменту;
- дослідити зарубіжний досвід впровадження технологій тайм-менеджменту;
- провести спостереження за роботою керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» та встановити основні проблеми нераціонального використання робочого часу;
- розглянути ключові напрями підвищення ефективності використання робочого часу за допомогою цифрових технологій;

– подання практичних рекомендацій щодо оволодіння методами самоорганізації керівника як способу ефективного використання робочого часу.

Об’єктом дослідження є робочі процеси керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» та організація продуктивного тайм-менеджменту.

Предметом дослідження є інструменти та методи тайм-менеджменту, що дозволяють ефективно керувати часом, а також теоретичні та практичні аспекти аналізу ефективності тайм-менеджменту керівника МЗ.

Для виконання завдань кваліфікаційної роботи використовувалися системний, діалектичний та порівняльний методи аналізу та синтезу.

Науковою новизною кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо ефективності використання робочого часу та цінності часу як основного ресурсу керівника МЗ із використанням сучасних технік і технологій, інструментів та методів тайм-менеджменту.

Практична значущість роботи полягає у використанні різних методів та технічних засобів організації робочого часу керівника МЗ.

Апробація результатів роботи: Міжнародна студентська наукова конференція «Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень», тема доповіді «Ключові елементи ефективності тайм-менеджменту», опубліковані тези м. Кривий Ріг, 1 листопада 2024 р.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних фахівців з організації управлінської праці керівників у медичній сфері, монографії, підручники по планування робочого часу, самоменеджменту, тайм-менеджменту.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 72 сторінки комп’ютерного тексту, містить 16 таблиць, 13 рисунків, 70 джерел літератури, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та основні принципи тайм-менеджменту

Продуктивність керівника будь-якого рівня тією чи іншою мірою залежить від раціонального поділу праці та відпочинку.

Час – обмежений ресурс, і ефективне управління цим ресурсом стає важливим завданням, з яким стикаються багато організацій, щоб залишатися конкурентоспроможними [33].

Останнім часом керівники, особливо великих компаній, скаржаться на причини нестачі часу, а саме: постійний поспіх; великий вплив рутинних, часто термінових завдань, що вимагають багатогодинної роботи; їх відволікають телефонні дзвінки, їх називають «зłodіями часу»; розгубленість, викликана подіями, що виникають через терміновість роботи [11].

Щоб краще зрозуміти поняття «тайм-менеджмент» та «управління часом», порівняємо ці поняття та визначимо спектр дії цих термінів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння понять «тайм-менеджмент» та «управління часом»

Поняття	
<i>Тайм-менеджмент</i> – це процес ефективного ПРЧ, досягнення цілей, пошуку тимчасових ресурсів, встановлення пріоритетів та контроль запланованих до реалізації дій.	<i>Управління часом</i> — це є процес тренування свідомого контролю за кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, у якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність
Спектр діяльності	
Планування, розподіл, постановка цілей, делегування, аналіз тимчасових витрат, моніторинг, організація, складання списків, розстановка пріоритетів	Контроль часу за видами діяльності
Функція	
Тайм-менеджмент можна організувати	Управляти можна лише справами, а не часом

Складено автором за джерелом [70]

Планування часу дійсно необхідне, проте його слід розглядати як універсальний і єдиний механізм вирішення завдань підвищення ефективності роботи керівника.

Враховуючи ці порівняння, нові тенденції економічного розвитку та інноваційні досягнення змушують керівника ефективно працювати над собою та враховувати спектр дії обох визначень (табл. 1.1).

Існує чотири основні етапи розробки системи тайм-менеджменту. Це тейлоризм, класичний тайм-менеджмент, сучасний тайм-менеджмент та інноваційний тайм-менеджмент для успішного бізнесу [4]. Обґрунтування дослідників, які проводили дослідження з теорії та етапів розробки, наведено в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Характеристика етапів розвитку тайм-менеджменту

Етапи розвитку тайм-менеджменту	Засновники теорії	Обґрунтування теорії
Тейлоризм (1910–1940 рр.)	Ф. В. Тейлор, Г. Л. Гант, П. М. Керженцев, О. К. Гастев	Вони критикували «потогінну» систему організації праці, яка висуває до працівників необґрунтовані вимоги щодо швидкості та продуктивності. Дослідники узагальнили способи та методи оптимізації праці: планування операцій співробітників, оптимізація методів роботи, нормування, карти роботи, навчання та виховання співробітників, включення часових показників ефективності праці до системи мотивації та винагороди, використання схем та графіків у плануванні.
Класичний тайм-менеджмент (1950–1990 рр.)	А. Файоль, Дж. Э. Мэйо, Дж. Мак-Кей, Й. Кноблаух, П. Ф. Друкер, Л. Й. Зайверт, Д. Д. Ейзенхауер, О. О. Любіщев, Г. С. Альтшулер, В. П. Шейнов	Менеджмент, як наука збагатився ідеями та методами математики та кібернетики. У теорію управління додалися системно-ситуаційний підхід, синергетичний підхід, теорія прийняття рішень, тому модифіковано практичний набір інструментів керівника, виражений у суворому обліку робочого дня. Були представлені виміри загального часу з точністю до 10 хвилин та теорія розв’язання задач на винахідливість, за допомогою яких було відкрито загальні алгоритми та прийоми технічної творчості.

Продовження табл. 1.2

Сучасний тайм-менеджмент (1996–2006 рр.)	С. Кові, К. О. Абульханова-Славська, А. Лекейн	Основна увага приділяється «рольовому» і «соціальному» тайм-менеджменту, що характеризується такими тенденціями: «гуманізація»; диференціація; комп'ютеризація. Вчені називають цей період часом організаційно-технологічних процесів, і для опису продуктивного та непродуктивного часу запропоновано низку рекомендацій щодо самоврядування. Основна теза теорії - підвищення ефективності роботи, пов'язаної з тайм-менеджментом.
Інтелектуальний тайм-менеджмент успішного бізнесу (2007 і до нині)	Г. А. Архангельський, С. П. Роббінс, В. Г. Шипунов, Н. А. Сидорова, Е. Б. Анісінкова, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Теорія спрямована на індивідуальне та «соціальне» управління часом, тобто інтелектуалізація суспільства. Використовуються «технології творчого мислення», особливо такі методи: «мозковий штурм», причина та наслідок, іменна група, Дельфі, «кінчісію», моделювання та ін. Введено поняття «індивідуальний фонд часу», за допомогою якого можна враховувати втрати всього дня та фактично відпрацьованого часу. Система тайм-менеджменту є «паралель» системі організаційного управління, яка дозволяє сучасному керівнику вищої ланки прагнути прозорості, планування та організованості роботи. Використання інструментів для організації вашої діяльності (2D-діаграми, Outlook, інтелект-карти MindManager).

Складено автором за джерелом [13]

У таблиці 1.2 докладно описано етапи розвитку теорії тайм-менеджменту. Нині найефективнішим способом досягнення успіху у бізнесі у сфері є використання методів розумного тайм-менеджменту.

Основними принципами тайм-менеджменту є [53]:

1. Розміщення пріоритетів. Перш ніж приступити до справи, необхідно визначити, наскільки вона є терміновою, складною і важливою.

2. Планування. Важливо виділити пріоритетні завдання, встановити конкретні терміни реалізації. Для цього необхідно ввести завдання до розкладу та вибрати дату його виконання.

3. Структурування. Хороша ідея розділити всі завдання на частини, щоб було легше відстежувати прогрес та наближатися до мети. Критерієм оцінки управлінської роботи є її ефективність – співвідношення результатів управлінської роботи до витрат.

Ефективність управлінської діяльності стосовно суб'єкту управління можна описати за допомогою кількісних та якісних показників. Критерій економічної корисності дозволяє кількісно виміряти ефективність роботи керівника [37].

Ключові критерії включають:

- оперативність – своєчасність підготовки та прийняття рішень та налагоджені механізми зворотного зв'язку;
- надійність системи управління – достовірність, цінність та своєчасність інформації, відповідність методів та методів роботи рівню науково-технічного прогресу, рівню підготовки, досвіду практичної діяльності та стабільності персоналу;
- якість виконання функцій;
- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів ухвалення рішень, своєчасність організаційних рівнів управління.

Для визначення ефективності необхідно визначити критерії та показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміються найзагальніші кількісні показники результатів управлінської роботи. Критерій оцінки виявляється у вигляді набору показників ефективності.

Основні критерії оцінки роботи керівника можна поділити на дві групи: суб'єктивні та об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв відносяться [37]:

- рівень співробітництва;
- надійність відносин між співробітниками;
- швидкість та оперативність вирішення завдань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються командою;

– задоволеність (незадоволеність) працівників навчанням, заробітною платою (мотивацією до роботи), просуванням по службі, умовами праці.

Об’єктивними критеріями є [37]:

- ступінь реалізації стратегічних планів керівництва щодо персоналу;
- позитивні дії для досягнення цілей організації;
- середній час виконання завдання, замовлення, вимог;
- відношення питомих витрат до чисельності обслуговуючого персоналу.

До непрямих показників ефективності відносяться:

- зміна співробітників;
- відсутність на роботі;
- якість роботи;
- кількість скарг;
- безпека праці.

Багато дослідників, у тому числі Н. М. Бондар [5], Г. Т. Завиновська [22], А. В. Калина [24], присвятили свої дослідження плануванню використання фонду робочого часу та підвищення ефективності праці на підприємстві. Однак у цих роботах не враховується планування використання фонду робочого часу та підвищення ефективності роботи керівника з урахуванням резервів у організації.

У ході своєї консультаційної роботи О. А. Маккензі [68] опитав тисячі керівників. Результати дослідження: зі ста менеджерів достатньо часу лише в одного, десяти менеджерам потрібно на 10% більше часу, сороку менеджерам потрібно додатково 25%, а решті потрібно на 50% більше часу. Види робочого часу показані на рисунку 1.1.

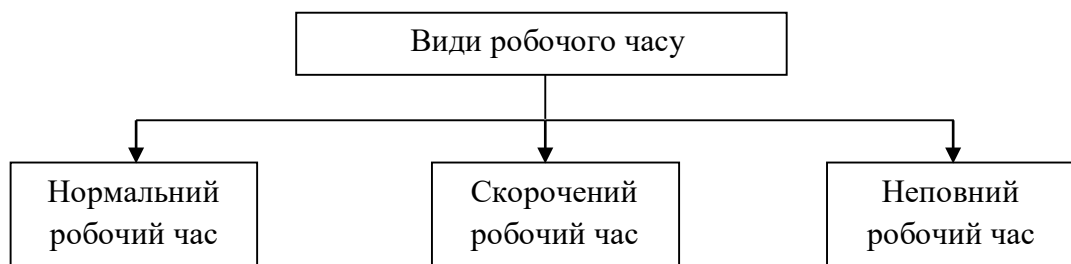


Рисунок 1.1 – Види робочого часу (складено автором за джерелом [15])

Робочий час – час, протягом якого працівник повинен виконувати свої обов’язки відповідно до положень правил внутрішнього трудового розпорядку організації та умов трудового договору [15].

Фактичний РЧ – це час, зафіксований у таблиці робочого дня, тобто у документі обліку робочого часу [38].

Важливим завданням удосконалення організації праці є визначення найбільш зручних режимів праці та відпочинку. Планується змінний щоденний, тижневий і місячний режими праці та відпочинку. Вони створюються з урахуванням працездатності людини, що змінюється протягом доби (рис. 1.2), і враховуються насамперед при змінному та денному режимі [4].

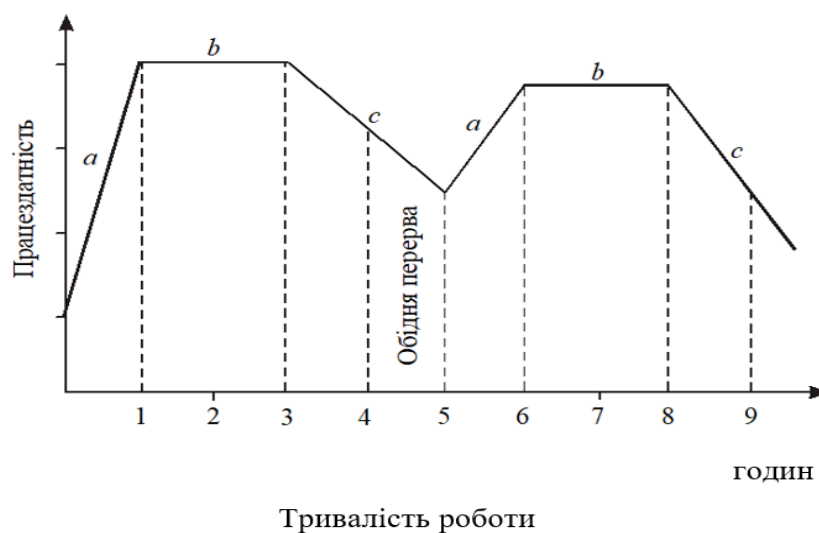


Рисунок 1.2 – Зміна тривалості роботи протягом робочого дня

а – час виходу на роботу;

б – період найбільш стійкої працездатності;

в – період втоми.

Планування як інструмент управління робочим часом керівника організації.

Реалізація плану є основною умовою існування організації та її економічного і соціального розвитку. Тому в сучасних умовах бізнесу виникає питання, як краще та з якими мінімальними трудовитратами слід виконати намічену роботу.

Ефективний керівник має бути професіоналом своєї справи, вміти реагувати на зміни, вміти ставити цілі та досягати їх, приймати правильні рішення. Однак ці якості відходять на другий план, якщо керівник не вміє правильно розподіляти свій РЧ. Це стосується не лише керівників, які планують час своїх підлеглих та делегують їм завдання, а й людей будь-якої іншої професії.

Керівник повинен вирішити, на що він насправді витрачає свій час. Цей процес складається з трьох стадій [30]:

- 1) визначення часу;
- 2) управління часом;
- 3) корегування часу.

Щоб підвищити ефективність робочого дня, необхідно поставити цілі, на які виділяється час, визначити основні причини його нестачі. Якщо керівник не планує свій робочий день, не організує його роботу, у нього не вистачає часу. Навпаки, якщо немає часу, він поспішає, не планує свій день, має достатньо справ поспіль, намагається зробити все одразу. Все стає у хаотичному порядку, тому цю проблему можна вирішити шляхом планування.

Етапи процесу планування показаний на рисунку 1.3 [19]:



Рисунок 1.3 – Основні етапи процесу планування роботи керівника (складено автором за джерелом [19])

Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та засоби його досягнення [14].

Щоб бути ефективним, керівник має навчитися планувати свій час великими блоками. Розбивати виконання однієї операції на дрібні частини недоцільно та неефективно, навіть якщо загальний час виявиться досить великим. Це особливо важливо щодо робочого часу працівників організації.

1. Огляд поточного стану роботи керівника. Насамперед слід переглянути перелік робіт, які необхідно виконати у запланований період (підготовка до зустрічей, прийоми відвідувачів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні розмови тощо).

2. Визначення головної мети розподілу часу керівника. РЧ має бути присвячений досягненню цілей. Якщо керівник не визначить головну мету, час може бути витрачений дарма. Цілі повинні відповідати таким вимогам: бути конкретними, мати певний період планування, бути досяжними та мати достатні ресурси.

3. Виявлення слабких місць та поглиначів часу. У організації роботи керівника зазвичай є багато слабких місць, над якими необхідно працювати, а саме: особистісна неорганізованість; відсутність цілей; накопичення справ; телефонні дзвінки; невизначені терміни, неефективне делегування повноважень тощо.

4. Проведення спостереження за використанням часу. Після спостереження, зібрана інформація має бути ретельно оброблена. Проведена деталізація фіксованих робіт, дій або операцій, дають інформацію про фактичні витрати робочого часу, його втрати, їх величину та причини виникнення.

5. Здійснення заходів щодо покращення роботи. Після подачі зауважень має бути вирішене питання необхідності вжиття заходів щодо поліпшення організації праці. Якщо витрати на організацію цих заходів виправдані, то необхідність їх проведення виправдана.

6. Порівняння результатів до та після. Насамкінець слід порівняти отримані результати з попередніми. Якщо ефективність роботи керівника збільшилася, а витрати були незначними, отже, дія була виконана правильно.

На планування має бути відведено трохи більше 1% від планового періоду (рік, місяць, тиждень, день).

При плануванні слід враховувати такі основні принципи [31]:

- базова пропорція (60:40): під час упорядкування плану слід 60% часу приділяти запланованим роботам, 40% залишати вільними, тобто 20% – для непередбачених справ (резерви часу), 20% – для спонтанних дій (управлінська діяльність, творчість);

- фіксування витрат часу із зазначенням того, як і для яких цілей він був використаний, щоб керівник мав гарне уявлення про те, як витрачає свій час, і міг планувати майбутнє;

- раціональність планування, що полягає в необхідності планувати якнайбільше завдань, які керівник може реально виконати, для досягнення позитивних результатів та ефективності.

Планування дисциплінує керівника і змушує його дотримуватися термінів. Недарма кажуть, що робота забирає стільки часу, скільки ти їй приділяєш. Таким чином, тайм-менеджмент стає основним обов'язком керівника організації, розробка плану роботи керівника надає регулярного ритму роботі управлінського апарату, забезпечує послідовність завдань, дозволяє приділяти час творчій роботі, інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації та приділити собі увагу.

1.3 Зарубіжний досвід обліку робочого часу керівника організації та методи дослідження витрат робочого часу.

Використання інструментів тайм-менеджменту за кордоном є ключовим завданням в управлінні організаційним забезпеченням робочих процесів, а

саме: системи Канбан, «Техніка помідора», принципу Парето, ABC-аналізу, використання Microsoft Exchange і Server Outlook [31].

Дослідження фонду часу західноєвропейських управлінців показало, що тільки їх 8% не потребують додаткового часу, тоді як іншим опитаним потрібно від 10% до 100% додаткового часу. Загалом 65% керівників зазначили, що вони могли б розумно використовувати 20% і більше (до 100%) додаткового часу, тобто один-два додаткові робочі дні на тиждень [69].

Найважливішою перевагою системи Канбан (1970-ті роки) є запобігання надвиробництву. Мета системи – виробляти лише потрібну продукцію у потрібній кількості та у потрібний час [28].

У 1980-х роках італієць Франческо Чирілло винайшов техніку тайм-менеджменту, яка пізніше стала відома як «техніка помідора». Суть цієї техніки в тому, що робота розбивається на графіки, де працівник працює 25 хвилин та відпочиває 5 хвилин. Усього 25 та 5 таких хвилин називаються помідорами. Після кожних 4 помідорів відпочивають 15-30 хвилин.

Така техніка розподілу часу дозволяє:

- грамотно планувати, вибираючи найважливіші завдання;
- спрогнозувати, скільки часу потрібно на виконання цих завдань;
- контролювати поточний стан справ, відстежуючи, скільки часу витрачено на виконання завдання;
- наприкінці дня надається інформаційна візуалізація, яка допоможе пояснити, як покращити наступний день.

Принцип Парето набув значного поширення. Суть його полягає в тому, що 20% зусиль дають 80% результату. Тобто, обираючи оптимальні ресурси, що дають найбільший ефект, можна досягти високих результатів за невеликих витрат. При цьому всі подальші дії будуть зайвими та неефективними.

Принцип, сформульований італійським економістом Вільфредо Парето, неодноразово підтверджувався практично у різних галузях. Наприклад, американські інженери, застосували принцип Парето (рис. 1.4), виявили при інвентаризації, що 20% запасів зазвичай становлять 80% вартості запасів [54].

Послідовне застосування принципу Парето дозволяє використовувати практично методику аналізу складності завдань ABC.

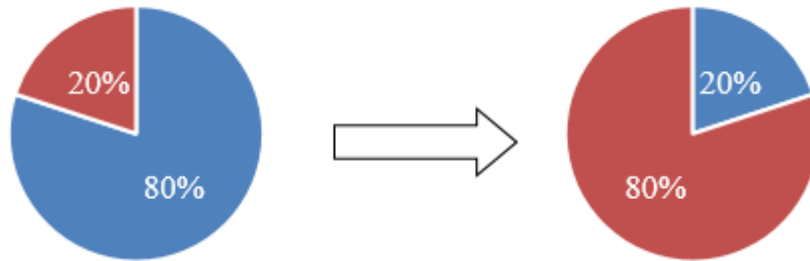


Рисунок 1.4 – Принцип Парето (складено автором за джерелом [54])

Прискорений часовий аналіз за принципом Ейзенхауера (табл. 1.3) допомагає у випадках, коли необхідно терміново визначитися з пріоритетністю завдань. Пріоритети визначаються на основі таких критеріїв, як терміновість та важливість завдання [59].

Таблиця 1.3 – Розстановка пріоритетів за допомогою ABC-аналізу

	Термінові справи	Нетермінові справи
Важливі	I Вирішення критичних питань Невідкладні задачі Проекти, терміни надання яких закінчуються	II Планування нових проектів Оцінка одержаних результатів Визначення нових перспектив
Неважливі	III Перерви, переговори Деякі телефонні дзвінки, наради Розгляд невідкладних матеріалів Суспільна діяльність	IV Рутинна робота Переписки Деякі телефонні дзвінки «Поглиначі часу» Розваги

Складено автором за джерелом [54]

Усі випадки поділені на 4 групи:

- термінові/важливі справи – ними має займатися керівник;
- термінові/менш важливі питання – їх слід делегувати;

– менш термінові/важливі питання – їх не потрібно робити відразу, – менш термінові/менш важливих справи – слід уникати але варто зробити самому.

АВС-аналіз (рис. 1.5) ґрунтується на трьох закономірностях:

– найважливіші справи становлять 15% від загальної кількості справ, які розглядає керівник. Вклад цих завдань у досягнення мети становить приблизно 65%;

– важливі завдання становлять 20% усіх справ, їх важливість для досягнення мети – близько 20%;

– менш важливі (неважливі) завдання становлять 65 % всіх випадків, які важливість становить 15 %.

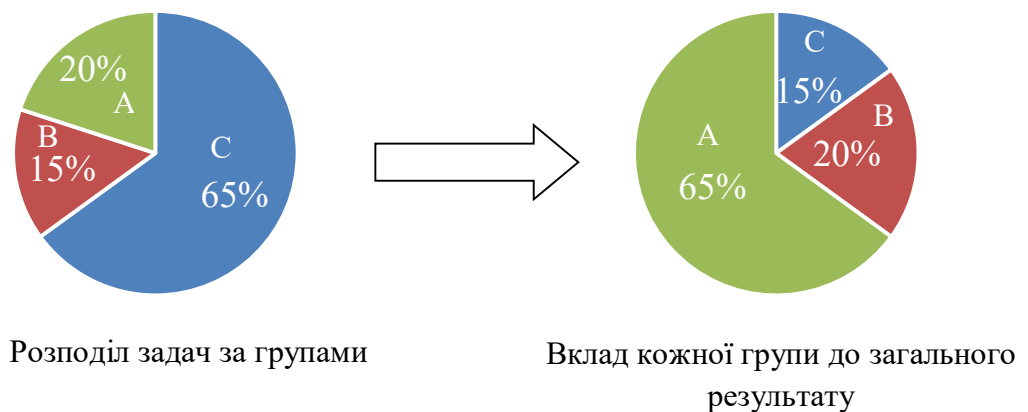


Рисунок 1.5 – Розподіл завдань за принципом АВС-аналіз (складено автором за джерелом [54])

Щоб розставити пріоритети завдань за допомогою АВС-аналізу необхідно:

- скласти список всіх майбутніх робіт;
- систематизувати їх за рівнем важливості та розташувати по порядку;
- оцінювати завдання за категоріями А, В, С;
- завдання категорії А має виконувати сам керівник;
- завдання категорії В слід за можливістю делегувати;
- найменш важливі завдання С, які необхідно обов’язково делегувати.

Розподілемо за пріоритетами задачі у відсотках та ступінь вкладу роботи виконавцями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Розстановка пріоритетів за допомогою аналізу ABC

Задачі			Ступінь вкладу роботи для досягнення мети, %	Закріплено виконавця
Тип	Ступінь важливості	Кількість, %		
A	Найбільш важливі	15	65	Керівник
B	Важливі	20	20	Частково делегувати
C	Незначні	65	15	Повністю делегувати

Складено автором за джерелом [21]

Ініціатором ідеї є доктор Джозеф Джуран – американський фахівець у галузі якості, дослідник Міжнародної академії якості, який відкрив універсальний принцип і дав йому назву «vital few and trivial many» (найважливішого – мало, термінового – багато).

Метод швейцарського сиру полягає в тому, що якщо є страх або не розуміння, з чого розпочати новий проект, потрібно робити лише невелику частину роботи. Це дасть першу дірку у швейцарському сирі. Не варто довго планувати нову роботу, треба починати із найпростішого, у хаотичному порядку. Найголовніше – з чогось почати. Якщо термінів немає, потрібно виконувати частину роботи щодня, таким чином не помітите багато дірок у сирі [59].

Ще один досить ефективний метод тайм-менеджменту - метод "жаби" або "з'їж жабу" [24]. Здається, у кожного керівника у списку справ є нецікаві, неприємні, а іноді навіть найнеприємніші справи. Це так звані жаби. Тому непогано почати ранок з з'їдання жаби, а потім з радістю переходити до наступних справ у списку. В результаті відчувається приплив сил і енергії для нових звершень, і не доведеться весь день зосереджуватися на неприємному

завданні, тиснути на свою психіку та посилювати неприємні відчуття, пов'язані з цією бридкою роботою. Тому раціонально стежити за тим, щоб уранці чекало не більше двох жаб, їх слід розподілити рівномірно по днях тижня з урахуванням термінів виконання робіт [24].

Метод поїдання слона. Під слонем у тайм-менеджменті слід розуміти великі, важливі завдання, що вимагають багато сил, енергії та часу. Це може бути важливий проект, написання статті, підготовка до презентації і т. д. Щоб подолати слона, потрібно не боятися масштабу, а спробувати розбити велику справу на основні етапи, продумати всі важливі кроки, поставити чіткі терміни та йти до мети. Систематизація кроків і завдань, які необхідно виконати в кожному з них, знизить нервову напругу, підвищить ефективність роботи і дозволить усвідомити, що робота – це не так уже й складно. Часто можна почути вираз: «ділимо слона на бутерброд», тобто «їмо» не все відразу, а поступово, насолоджуючись тим, що робимо, і поступово відзначаючи вже пройдені етапи, наближаючись таким чином до мети, плану [59].

Досвід організацій США та країн Західної Європи показує, що метод хронометражу широко використовується. Техніка обліку часу мало чим відрізняється від побутової практики. Особливість полягає в тому, що метою вимірювання часу є не так вивчення витрат робочого часу, скільки їх мінімальних значень з урахуванням оцінки темпу роботи. Оцінюючи темпи роботи, можна вносити зміни до результатів проведеного моніторингу [67].

Хронометраж – метод дослідження, що дозволяє спостерігати та вимірювати час, витрачений на операцію або окремі її елементи, що циклічно повторюються.

За допомогою виміру часу можна вирішити такі завдання:

- визначити фактичний час, відведений на окремі роботи;
- здійснювати перевірки дотримання чинних норм часу;
- визначити витрати основного та допоміжного часу на створення стандартів роботи або окремих їх елементів;
- вивчення передових технологій виробництва та методів роботи;

– визначити причини недотримання норм часу.

Основним методом нормування праці у зарубіжній практиці є метод встановлення норм витрат праці, що включає використання елементарних норм часу руху працівників, так звані мікроелементи.

В даний час у США, Англії, Канаді, Швеції, Німеччині та інших країнах застосовується безліч різних мікроелементних систем еталонів часу та їх модифікацій, що відрізняються складом мікроелементів, порядком факторів, що впливають на їх тривалість, рівнем консолідації та враховуються багато інших показників [67].

Табель обліку робочого часу у Китаї щодня здійснює директор з персоналу. Роботодавець веде облік робочого дня кожного співробітника. Табель обліку робочого дня є основою розрахунку заробітної плати за відпрацьований період. РЧ фіксується днями з урахуванням нормативу робочого часу, встановленого у виробничому календарі. Співробітник має відпрацювати певну кількість днів. Якщо кількість відпрацьованих днів менша за встановлену нормативну тривалість робочого часу, заробітна плата виплачується за кількістю відпрацьованих днів.

В результаті, можуть виникнути втрати часу через неефективне управління та погану організацію справ. Неефективне управління витрачає час усіх співробітників, а час керівника втрачається і не приносить результату.

Чинники, що призводять до втрат часу через неефективне управління та недостатню організацію, представлені на рис. 1.6.

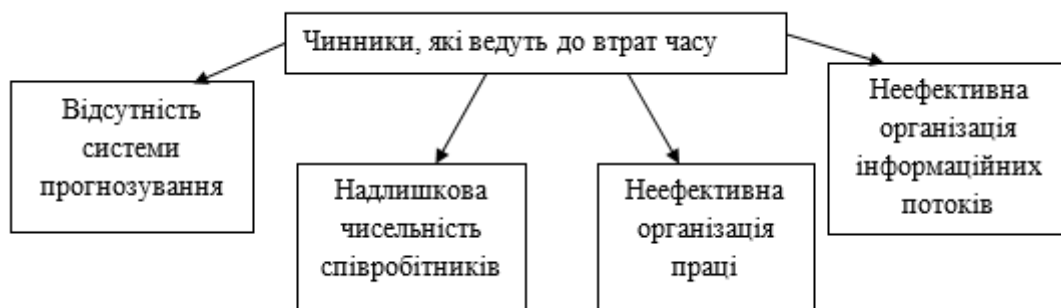


Рисунок 1.6 – Чинники, які ведуть до втрат часу (складено автором за джерелом [16])

Отже, як показує зарубіжний досвід практиків і консультантів з раціонального використання часу, ефективність у тайм-менеджменті – це не швидкість, а правильний розподіл своїх сил та можливостей, який дозволить підвищити продуктивність та ефективність повсякденної діяльності, а також суттєво заощадити час та підвищити коефіцієнт використання робочого часу. Впровадження технології тайм-менеджменту дозволить: заощадити час задля досягнення значних результатів; скоротити кількість та обсяг завдань завдяки ефективному плануванню робочого часу; чітко розставлені пріоритети; покращення умов реалізації проекту; скоротити кількість незавершених завдань; покращити якість роботи та особистого життя.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЦЕНТРУ ТОВ «НЕБОЗВІД»

2.1. Характеристика організаційної структури управління діяльністю медичного центру

Сьогодні ТОВ «Небозвід» – багатoproфільна клініка європейського рівня, що займається комплексним клінічним лікуванням та оздоровленням людей. На базі ТОВ «Небозвід» розташовано: лікувально-діагностичне відділення; стоматологічне відділення; еферентне терапевтичне відділення; клініка естетичної косметології; відділення невідкладної медичної допомоги на дому. Перевага ТОВ «Небозвід» у тому, що вся лікувально-діагностична, лікувально-консультативна, стоматологічна, косметологічна допомога пацієнтам та клієнтам зосереджена в одному місці.

Медичний центр ТОВ «Небозвід» працює в Харкові з 1992 року. Генеральний директор медичного центру С. С. Аушкін. Розмір статутного капіталу становить 1870853 грн. Код ЄДРПОУ: 31060557.

Основним видом діяльності КВЕД є: 86.21 – Загальна медична практика. Додаткові: 46.46 - Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 86.22 – Спеціалізована медична практика; 86.23 – Стоматологічна практика; 47.99 – Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 56.30 – Обслуговування напоями; 63.99 – Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.; 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 74.90 – Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. [41].

Підтвердженням відмінної якості медичних послуг ТОВ «Небозвід» є сертифікат вищої категорії акредитації. Нині у ТОВ «Небозвід» працюють 16 завідувачів відділеннями, 82 медичні працівники та 30 інших співробітників, щорічно приймається понад 30 000 пацієнтів. Для залучення клієнтів до центру надаються вигідні можливості лікування та лабораторних досліджень.

У 1996 році медичний заклад було перетворено на повноцінний медичний центр, де працюють висококваліфіковані фахівці, які застосовують найефективніші методи лікування, заклад має потужну діагностичну базу, сучасне обладнання, можливість проведення комплексних обстежень та лікування. Його безперечною перевагою є те, що вся робота МЗ комп'ютеризована [41].

Відповідно до чинного законодавства України у комерційних структурах у сфері медицини діють медичні заклади з такими організаційно-правовими формами управління: акціонерні товариства; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство, які мають відмінності і свої особливості. Медичний центр ТОВ «Небосвід» має статут і підтверджуючі документи свого статусу на ринку надання медичних послуг.

Організаційна структура ТОВ «Небосвід» представлена на рисунку 2.1.

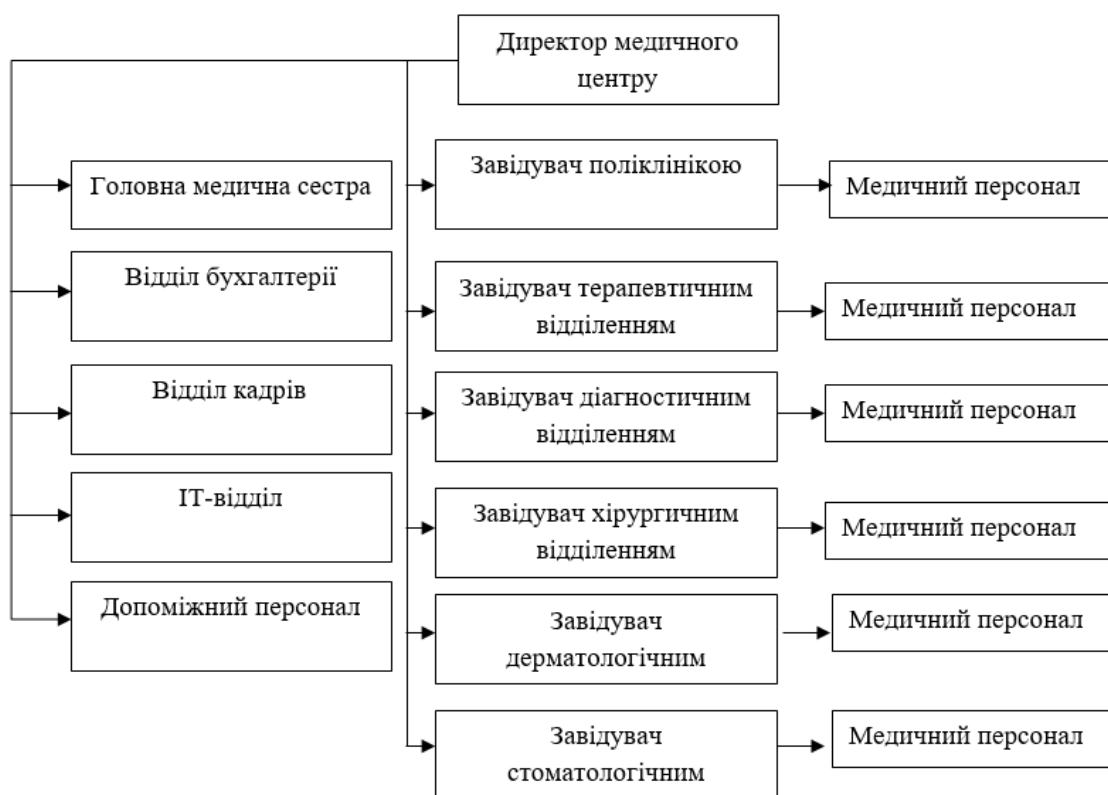


Рисунок 2.1 – Організаційна структура медичного центру ТОВ «Небосвід» (складено автором за поданою інформацією сайту [41])

Структура медичного центру має лінійно-функціональну модель керування. Така управлінська організаційна структура передбачає вертикальний поділ повноважень та відповідальності за функції управління й прийняття рішень.

До обов'язків директора медичного центра ТОВ «Небозвід» входить:

- організація надання пацієнтоорієнтованої медичної допомоги населенню відповідно до галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- створювати та впроваджувати систему постійного покращення якості послуг у закладі, що забезпечує безпеку пацієнтів, своєчасність надання медичної допомоги, засновану на принципах наукових знань та доказової медицини, економічну ефективність та прагнення максимально можливих клінічних результатів;
- проводити наради лікарів МЗ та брати участь у роботі зборів лікарів територіального управління;
- координувати зовнішню та внутрішню співпрацю між медичними підрозділами закладу;
- організовувати конференції та науково-практичні семінари для лікарів та молодих спеціалістів на рівні досліджень сучасної науки та медичної практики;
- організовувати консультації та зустрічі з питань клінічних досліджень пацієнтів;
- визначати попит на лікарські засоби та контролювати їх використання;
- контролювати використання дезінфікуючих засобів, складати угоди на їх доставку у необхідній кількості та їх застосування;
- розглядати та затверджувати графіки роботи медичного персоналу;
- інші обов'язки, зазначені у посадовій інструкції [43].

При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань.

Директору медичного центру безпосередньо підпорядковані завідувачі структурних медичних підрозділів і головна медична сестра. Характеристика відділень медичного центра подано в описі додатка А.

У відділеннях є свій керівник, на якого покладено велику відповідальність за медичний персонал та пацієнтів, які звертаються за допомогою у поліпшенні свого здоров'я. На керівників відділів покладаються управлінські обов'язки, а саме:

- забезпечує своєчасне та широке застосування сучасних методів та засобів профілактики, діагностики, лікування та реабілітації хворих у практиці роботи відділення;

- готує проекти наказів, службових записок та інструкції медичному персоналу відділення;

- контролює якість медичної документації та забезпечує достовірність статистичних даних щодо роботи медичного персоналу структурного підрозділу;

- аналізує показники роботи відділу, вживає заходів щодо його оптимізації в межах своєї компетенції, вносить пропозиції директору щодо прийняття рішень на своєму рівні;

- бере участь у медичних консультаціях за своїм профілем;

- визначає потребу в дезінфікуючих засобах, забезпечує їх доставку у необхідній кількості та контролює їх використання;

- інші обов'язки, зазначені у посадовій інструкції керівника відділу [43].

Перелік обов'язків керівного складу МЗ показує, що РЧ керівників переважно присвячено: загальному керівництву; організації медичної діяльності; робота з інформацією та документами; робота з підлеглими та ін. Тому тайм-менеджмент у медицині має свою специфіку, адже ця галузь стосується догляду за людьми, проведення медичних процедур та реагування на непередбачувані події. Ці показники впливають на організацію робочого дня, планування завдань як наслідок, ефективність роботи медичного персоналу.

Розглянемо основні особливості тайм-менеджменту в медицині [35]:

1. Непередбачуваність та динаміка. У медицині ситуації можуть швидко змінюватись, наприклад, у разі стихійного лиха чи кризи. Це вимагає гнучкого планування та швидкого реагування.

2. Пріоритет та критичність. Медичні працівники повинні розставляти пріоритети завдань, виходячи з критичності та потреб пацієнтів. Це вимагає швидких рішень щодо розподілу часу та ресурсів у критичних ситуаціях.

3. Міждисциплінарне співробітництво. Робота в медичній сфері часто передбачає взаємодію різних спеціалістів та підрозділів. Це вимагає координації та ефективної комунікації, щоб уникнути затримок та втрати часу.

4. Робоче навантаження та багатозадачність. Медичний персонал найчастіше працює в умовах підвищеного навантаження та багатозадачності. Тайм-менеджмент повинен враховувати цей фактор та сприяти зниженню стресу і втоми.

5. Вимоги до документації та дотримання законодавчих норм. Медичні працівники повинні дотримуватися обов'язкових документів та правил. Управління часом має передбачати достатньо часу для належного оформлення документації без шкоди якості медичної допомоги. Такі технології, як електронні медичні записи (EMR) та системи керування часом, необхідні для оптимізації керування часом та скорочення фізичної роботи.

6. Автоматизація рутинних процесів дозволяє зосередитись на основних завданнях, зберігаючи баланс між роботою та відпочинком. При плануванні часу також слід враховувати потребу співробітників у відпочинку та відновленні, щоб зменшити вигорання та забезпечити стабільну якість обслуговування.

7. Освіта та навчання. Навчання співробітників навичкам тайм-менеджменту і ефективної організації праці може допомогти підвищити продуктивність та якість обслуговування.

Враховуючи ці характеристики, управління часом у медичній галузі є складним завданням, що вимагає постійної адаптації та оптимізації. Це

вимагає від інститутів, що працюють у цій сфері, запровадження ефективних інструментів тайм-менеджменту, розвитку культури співробітництва та навчання персоналу, гнучкого реагування на зміни та непередбачені події.

З метою визначення тенденцій розвитку медичного центру проаналізуємо динаміку основних показників економічної діяльності за 2022-2023 рр. та представимо їх оцінку в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові економічні показники діяльності медичного центру ТОВ «Небозвід» у 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	Од. виміру	Період		Зміна	
			2022	2023	(+,-)	%
2	Собівартість реалізованої послуги	тис. грн	48 619,0	78 605,0	29 986,0	61,7
3	Адміністративні витрати	тис. грн	3 347,0	3 993,0	646,0	19,3
4	Витрати на збут	тис. грн	1 365,0	1 561,0	196,0	14,4
5	Інші операційні витрати	тис. грн	841,0	758,0	-83,0	-9,9
6	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	127	128	1	0,8
7	Фонд оплати праці	тис. грн	6 408,0	4 169,0	-2 239,0	-34,9
8	Чистий прибуток	тис. грн	16,0	136,0	120,0	750
9	Основні засоби	тис. грн	72 552,0	72 882,0	330,0	0,46
10	Матеріальні витрати	тис. грн	32 031,0	64 014,0	31983,0	99,9

Складено автором за джерелом [41]

Проаналізувавши таблицю 2.1, слід зазначити, що у 2023 році порівняно з 2022 роком у медичному центрі «ТОВ «Небозвід» збільшився обсяг наданих послуг, тому порівняно з 2022 роком ціна наданої послуги зросла на 61,7 відсотка порівняно з 2022 роком. Середньооблікова чисельність співробітників у 2023 році майже не змінилася та досягла 128 співробітників.

Розглянемо склад та структуру співробітників центру за останні два роки (2021-2023 рр.), а також проаналізуємо динаміку руху працівників.

Таблиця 2.2 – Склад та структура співробітників медичного центру ТОВ «Небозвід»

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		Відхилення від попереднього року	
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %		
					Осіб	%
Основний персонал	107	84,3	118	92,2	11	10,3
у тому числі:						
Керівники	16	12,6	16	12,5	-	-
Медичні спеціалісти	75	59,1	82	64,1	7	9,3
Відділ бухгалтерії	6	4,7	7	5,47	1	16,7
Відділ маркетингу	5	3,9	6	4,6	1	20
Відділ кадрів	2	1,57	4	3,1	2	100
ІТ-відділ	3	2,4	3	2,3	-	-
Інший персонал	20	15,7	10	7,8	-10	-150
Всього персоналу	127	100,0	128	100,0	+1	0,79

Складено автором за джерелом [41]

Тобто, після аналізу таблиці 2.2 та на підставі показників, поданих у таблиці, можна порівняти показники 2023 року з попереднім роком. Загальна чисельність працюючих порівняно з 2022 роком збільшилася на 0,79%, зі 127 до 128 осіб. Враховуючи, що повномасштабне вторгнення розпочалося у 2022 році і що кількість співробітників залишилася практично незмінною, скорочень за цей період практично не було, це позитивний показник та характеризує медичний центр як надійний роботодавець. У 2023 році чисельність медичних працівників збільшилася на 9,3 % з 75 до 82 осіб. Також за статистикою у бухгалтерію та відділ кадрів приєднався персонал. Зміни спостерігалися й у категорії інших працівників, у 2023 року ця чисельність скоротилася на 10 працівників.

Перелік обов'язків показує, що директор медичного центру дуже зайнятий організаційною та адміністративною роботою. Згідно з табелем, керівник медичного центру ТОВ «Небозвід» працює 40 годин на тиждень, 8-годинний робочий день починається з 9:00 до 17:30 [25].

Розглянемо та проаналізуємо баланс робочого часу співробітників медичного центру ТОВ «Небозвід» у 2021-2023 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Баланс робочого часу медичного центру ТОВ «Небозвід» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки		Відхилення
	2022	2023	2023 р. до 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників	127	128	1
Відпрацьовано за рік одним працівником:			
- днів	220	210	-10
- годин	1745	1747	-20
Середня тривалість робочого дня, г	7,95	7,8	-0,15
Фонд робочого часу, годин	222 123	209 664	-12 459

Складено автором за поданою інформацією відділу кадрів

Проаналізувавши баланс робочого часу у клініці, можемо побачити, що фонд робочого часу використовується недостатньо повно. В середньому одним працівником відпрацьовано у 2023 році 210 робочих днів, у 2022 році цей показник був менше на 20 днів. Фонд робочого часу у 2023 році зменшився на 5,61%, однією з причин є збільшення кількості повітряних тривог у місті, адже у цей час увесь медичний персонал вимушений перебувати в укриттях, що унеможливорює повноцінно використовувати робочий час для обслуговування клієнтів.

Керівники підрозділів центру зобов'язані здійснювати постійний контроль за якістю надання медичних послуг, лікування та догляду за хворими, контролювати якість медичної документації, вести журнал діяльності завідувачів відділень. При такій завантаженості керівників центра адміністративною і організаційною роботою, тож їм вкрай важливо вміти

правильно планувати свій час та розставляти пріоритети завдань, обговорювати результати контролю на лікарських та оперативних нарадах.

З метою покращення показників лікувально-діагностичної та лікувально-профілактичної діяльності медичного центру керівникам підрозділів необхідно постійно проводити оцінку ефективності роботи медичних працівників. Організаційну структуру управління слід удосконалити. До складу структури управління повинні входити такі фахівці, як маркетолог та менеджер з продажу медичних послуг. Такий перебіг подій збільшив би витрати закладу та звільнив би управлінський персонал від рутинної роботи, пов'язаної з вивченням показників роботи та експертними оцінками діяльності лікарів і структурних підрозділів з надання медичних послуг, залучення нових клієнтів та їх попит на нові види послуг.

2.2 Дослідження поточного процесу тайм-менеджменту керівника медичного центру з метою виявлення нераціонально витраченої управлінської праці

ПРЧ директора медичного центру ТОВ «Небозвід» є ключовим аспектом ефективного управління. Критеріями оцінки результатів роботи директора МЗ є показники його управлінської діяльності. Як показав аналіз (табл. 2.1), основні економічні показники медичного центру мають тенденцію до зростання, обсяг медичних послуг зростає, але не так сильно, як хотілося б, тож визначимо причини неефективного керівництва директора медичного центру. Для цього оберемо метод дослідження витрат та визначення ефективності використання робочого часу керівника МЗ.

Знімок робочого часу був обраний як найбільш підходящий метод дослідження витрат робочого часу керівника МЗ вибрали фотографію робочого дня. Оскільки цей метод дозволяє детальніше розглянути кожну хвилину управлінської діяльності протягом періоду дослідження і, таким чином, провести детальний аналіз ефективності використання робочого часу

[46]. Дослідження вартості робочого часу керівника центру здійснювався шляхом спостереження та вимірювання всіх без винятку витрат робочого часу у їх фактичному порядку [48].

Алгоритм складання фотографії робочого часу директора МЗ ТОВ «Небозвід» представлений на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Алгоритм проведення фотографії робочого часу керівника медичного центру (складено автором за джерелом [46])

Мета дослідження – виявлення нераціонально використовуваних управлінських процесів. Фотографія робочого дня робиться раз і відстежується протягом робочого дня.

Щоб отримати гарне уявлення про РЧ, важливо насамперед розбити витрати робочого дня. Класифікація витрат робочого часу керівника МЗ, розроблена для цілей цього дослідження і представлена у додатку Б.

Індивідуальну фотографію робочого дня керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» подано у додатку В.

Зведення витрат робочого часу складається з урахуванням фотоданих робочого дня (табл. 2.4). Ведення картки робочого дня показує, що керівник медичного центру за період спостереження виконував такі завдання:

Таблиця 2.4 – Витрати робочого часу на протязі дня

Витрати робочого часу	Кількість (хв)	
1. Підготовчо-заключний час (ПЗ)	11, 25	55+10
Всього за п. 1		65
2. Оперативний час (ОП)	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24	10+10+10+15+25+15+45+10+5+30+50+30+25+5+40+18+45
Всього за п. 2		388
3. Обслуговування робочого місця (ОБ)	2, 26	5+5
Всього за п. 3		10
4. Відпочинок та особисті потреби (ВО)	10, 19	5+5
Всього за п. 4		10
5. Порушення трудової дисципліни (ПТД)	23	7
Всього за п. 5		7
Ітого		480

Складено автором за допомогою методу спостереженням, результати у додатку В

Фактичний баланс робочого часу керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» представлено таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати робочого часу директора медичного центру ТОВ «Небозвід»

Витрати робочого часу	Тривалість		Індекс
	хв	%	
Підготовчо-заключний час	65	13,54	ПЗ
Оперативний час	388	80,83	ОП
Обслуговування робочого місця	10	2,08	ОБ
Відпочинок та особисті потреби	10	2,08	ВО
Порушення трудової дисципліни в особистих цілях	7	1,46	ПТД
Всього	480	100 %	

Складено автором за результатами додатку В

По фактичному балансу визначаємо коефіцієнти використання робочого дня та можливе підвищення ефективності праці з допомогою їх усунення.

Коефіцієнт використання робочого часу розраховується за формулою [65]:

$$K_{\text{вик}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{об}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{во}}}{T_{\text{с}}}, \quad (2.1)$$

де $T_{\text{пз}}$ – час на підготовчо-заклучну роботу;

$T_{\text{об}}$ – час на обслуговування робочого місця;

$T_{\text{оп}}$ – час на оперативну роботу;

$T_{\text{во}}$ – час на відпочинок та особисті потреби;

$T_{\text{с}}$ – тривалість спостереження.

$$K_{\text{вик}} = \frac{65 + 10 + 388 + 10}{480} = 0,9854 \text{ (98,54\%)},$$

Чим ближче значення розрахованого коефіцієнта використання робочого часу до 100%, тим краще використовується фонд часу. Коефіцієнт використання робочого часу близький до 100%, що свідчить про високу завантаженість керівника.

Коефіцієнт втрат робочого дня через порушення трудової дисципліни розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{втр}} = \frac{T_{\text{пд}}}{T_{\text{с}}}, \quad (2.2)$$

де $T_{\text{пд}}$ – втрати робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни;

$T_{\text{с}}$ – тривалість спостереження.

$$K_{\text{втр}} = \frac{7}{480} = 0,0146 \text{ (1,46 \%)}$$

Коефіцієнт втрат часу становить 1,46% від повного робочого дня. Ці втрати спричинені розмовами по телефону в особистих інтересах.

Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення прямих втрат робочого часу:

$$K_{пп} = \frac{T_{п\tau д}}{T_{оп}}, \quad (2.3)$$

де $T_{п\tau д}$ – втрати робочого часу у зв'язку з порушенням трудової дисципліни;

$T_{оп}$ – час на оперативну роботу.

$$K_{пп} = \frac{7}{388} = 0,0180 \text{ (1,80 \%)}$$

Якщо скоротити втрати часу, пов'язаних з телефонними розмовами, можна підвищити продуктивність керівника на 1,80%.

Для розрахунку нормативного (приблизного) балансу робочого часу використовуються норми підготовчого та завершального часу, утримання робочого місця, відпочинку та особистих потреб. Норма часу підготовки та виконання – 40 хвилин, норма відпочинку та підтримання робочого місця – 3% і 4% робочого часу відповідно.

Вибрані нормативи:

$$T_{пз} = 40 \text{ хв},$$

$$H_{об} = 4 \%,$$

$$H_{во} = 3 \%,$$

$$T_{об} = 4 \% \times T_{оп},$$

$$T_{во} = 3 \% \times T_{оп},$$

нормативний оперативний час визначається за формулою:

$$T_n = \frac{T_c - T_{пз}}{1 + \frac{H_{об} + H_{во}}{100}} = 411,2 \text{ хв.}$$

Нормативи часу

$$T_{об} = 4 \% \times T_{оп} = 16,5 \text{ хв},$$

$$T_{во} = 3 \% \times T_{оп} = 12,3 \text{ хв.}$$

Прийнявши згадані показники за зразки, можна стимулювати керівника закладу підвищувати ефективність роботи та раціональніше використовувати робочий день, скорочуючи втрати часу.

У ході аналізу фактичні витрати робочого часу на підготовчі та заключні роботи й утримання робочих місць порівнюються з нормативними витратами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна таблиця фактичних витрат робочого часу та нормативів керівника медичного центру ТОВ «Небозвід»

Індекси	Витрати часу, хв		Відхилення, хв	
	нормативні	фактичні	надлишок	нестача
ПЗ	40	65	–	25
ОП	411,2	388	–	23,2
ОБ	16,5	10	6,5	–
ВО	12,3	10	2,3	–
ПТД	–	7	–	7

Складено автором за допомогою розрахунку фактичних витрат

Тобто, проаналізувавши фактичні витрати робочого часу та нормативні акти, можна зробити висновок, що витрати на підготовчі, заключні та експлуатаційні роботи перевищують витрати, передбачені нормативними актами, на 25 хвилин та 23,2 хвилин відповідно. Необхідно визначити основні причини нестачі часу.

Причини нестачі часу керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» полягають у наступному [33]:

1. Постійний поспіх. Постійно поспішаючи, керівник закладу не встигає зосередитись на поставленому завданні. Він йде тим шляхом, який першим спадає на думку, замість того, щоб думати про інші, можливо, більш раціональні способи вирішення проблеми.

2. Послідовність робіт не вказана. При цьому керівник починає вирішувати найпростіші та найприємніші, не дуже важливі питання. Тому він

не має достатньо часу для вирішення важливих потенційних завдань, оскільки він зайнятий рутинною роботою.

3. Безперервна робота без відпочинку. Робота керівника МЗ, у тій чи іншій мірі пов'язані з адміністративною діяльністю, тому складно поділити роботу пов'язану з лікуванням пацієнтів, що відбувається у РЧ та роботу з документацією і медичним персоналом. Це призводить до змішування організаційних процесів у закладі та безпосередньої лікувальної діяльності. При цьому керівник не має часу на відпочинок, що впливає на його працездатність і здоров'я, переорієнтацію з одного робочого стану в інший.

4. Великий наплив рутинних, термінових і незапланованих завдань, які забирають багато часу.

5. Втрати часу непередбачувані та є результатом недостатнього планування. Наприклад, телефонні дзвінки, непередбачені ситуації з клієнтом, демонстрація проактивності у вирішенні проблем та нездатність делегувати повноваження, нездатність відхилити запит.

6. Робочий день недостатньо регламентований, що призводить до низької продуктивності праці, як наслідок постійної нестачі часу.

Максимально можливий приріст ефективності роботи без урахування втрат часу та непотрібних витрат робочого часу визначається за такою формулою:

$$\Pi = \frac{T_n - T_{оп}}{T_{оп}}, \quad (2.4)$$

$$\Pi = \frac{411,2 - 388}{388} = 0,06 \text{ (6 \%.)}$$

Обсяг роботи керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Зведені дані обсягу роботи керівника медичного центру ТОВ «Небозвід»

Вид діяльності	Витрачено часу, хв
Приготування робочого місця	10
Телефонна розмова з клієнтами, пацієнтами	63
Інші телефоні розмови	7
Відповіді на питання підлеглих	55
Робота з документацією	315
Робота з електронною поштою	10
Планування	10

Складено автором за результатами додатку В

Як видно з аналізу робочого дня, керівник МЗ витрачає багато часу (55 хвилин), відповідаючи на запитання підлеглих та суміжних підрозділів.

Для зниження цих витрат можна використовувати метод К. Прентіса, який виділяв такі елементи робочого часу [21]:

- «наріжний час»;
- час віддачі;
- допуск шістдесят секунд;
- час можливостей;
- резерв для непередбачуваних та передбачуваних завдань.

«Наріжний час» включає частину дня (годину-дві), присвячену роботі практично безперервно. Робота в «наріжний час» просувається швидко і якісно. Час повернення має становити півгодини. За цей час у підлеглих з'явиться можливість розібратися зі справами, відкладеними до закладання наріжного каменю. Обмеження часу: шістдесят секунд, це час для вирішення питань, на які можна відповісти за шістдесят секунд. Час повноважень відповідає за непередбачені події.

Основний РЧ приділяється роботі з документацією (315 хв). Тому можна використати практику делегування, щоб скоротити ці витрати.

Делегування є основною діяльністю керівника МЗ. Процес делегування є безперервний процес поділу обов'язків, прав та відповідальності, пов'язаних з ними [45]. Делегування – це передача завдань із сфери діяльності керівника підлеглому. У разі короткочасної відсутності директора МЗ, його обов'язки виконує особа, яка дублює ці обов'язки.

Щоб делегування було ефективним, необхідно правильно підбирати співробітників, чітко розподіляти зони відповідальності, координувати виконання поставлених завдань, відстежувати хід та результати роботи, запобігати спробам скасування чи подальшому делегуванню. За жодних обставин не слід делегувати такі завдання, як постановка цілей, управління співробітниками або завдання високого ризику [34].

Також необхідно розрахувати вартість зустрічі, щоб керівник закладу знав, які зустрічі зробити пріоритетними, а які делегувати заступнику, звільнивши таким чином місце для найважливіших справ. Визначається кількість учасників нарад, тривалість та тарифна ставка для кожного учасника. Нескладний розрахунок дозволяє отримати шукану величину.

Обчислюється вона за формулою:

$$B = \frac{N(T+1)Z_{\text{серед.}}}{T_{\text{серед.}}} \quad (2.5)$$

де B – вартість наради, грн.;

N – число учасників;

T – тривалість наради, годин;

Z_{серед.} – середньомісячна зарплата учасників, грн.;

T_{серед.} – середнє число робочого часу в місяць.

Тому, розглядаючи аналіз використання робочого часу, можна дійти висновку, що цей аналіз є невід'ємною частиною аналізу ефективності роботи керівника МЗ. Це дозволяє оцінити рівень використання робочого часу, тобто його інтенсивність, а також дозволяє визначити втрати робочого часу та розробити шляхи їх усунення.

Ефективне ПРЧ керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» дозволяє забезпечити стабільність роботи закладу, підвищити якість медичних послуг та підтримувати здоровий клімат у колективі. Важливо враховувати як стратегічні, так і оперативні завдання, а також адаптувати плани до постійно змінюваних умов у сфері охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

3.1 Особливості застосування технології планування часу роботи керівника медичного закладу

Для ефективного використання робочого часу керівник повинен ретельно визначити оптимальний розподіл своїх завдань відповідно до специфіки діяльності. З цією метою рекомендується застосовувати формули планування, наприклад: 70:20:10:

- 70% часу — для непередбачених завдань;
- 20% часу — на дії за графіком;
- 10% часу — для саморозвитку та професійного вдосконалення [17].

Альтернативним підходом для самостійного планування можливо застосовувати формулу 60:20:20. У цьому випадку доцільно скласти список завдань та справ приблизно на 60% робочого часу (при 8-годинному робочому дні це близько 4,5-4 години). На випадок форс-мажорних обставин, несподіваних дзвінків та візитів має бути не менше 20% часу (приблизно півтори години). Решта часу (теж 20%) присвячена отриманню нової інформації, навчання та розвитку. Цей час можна використовувати щодня або накопичувати для відвідування семінару або курсу підвищення кваліфікації один або двічі на місяць.

Також рекомендується використовувати таблиці активності та розкладу, а також складати список щоденних справ. Щоденник часу, який також є календарем нагадувань, особистим щоденником, блокнотом, планувальником, довідником, папкою ідей та інструментом управління. Перевага таких календарів для нотаток у тому, що вони допомагають орієнтуватися у зустрічах та датах.

Робота над списком справ у перший день збільшить продуктивність на 25%. У разі виникнення нової проблеми її слід додати до списку, маючи пріоритет над раніше запланованими завданнями. Також потрібно встановити фіксований термін для кожного завдання [1].

Метод ALPEN Лотара Зейверта. Планувати час пропонується, використовуючи п'ять кроків [30]:

1. Нотувати завдання та дії. Всі заплановані заходи записуються.
2. Оцінювати тривалість виконання. Для кожного завдання визначається час, необхідний для його реалізації.
3. Враховувати буферний час. Важливо планувати резерв, який покриває непередбачені обставини.
4. Приймати рішення. Обираються пріоритетні завдання та визначаються ті, що можна делегувати.
5. Контролювати виконання. Аналізуються результати для виявлення сильних та слабких сторін планування.

Л. Зейверт виділив 25 основних критеріїв планування часу керівника [33]. Представимо рекомендації керівнику медичного дакладу, які допоможуть підвищити продуктивність праці та привести до порядку робочі процеси та особисте життя:

1. Основна пропорція (60:40). Керівник МЗ повинен планувати лише певну частину робочого часу, як показує досвід, бажано 60 %.
2. Аналіз витрат часу та активності. Керівнику МЗ необхідно скласти щоденні таблиці перешкод і з'ясувати, на що витрачається час.
3. Загальне резюме завдань – план дій. Перелік усіх майбутніх робіт упродовж відповідного запланованого періоду. Щоб добре спланувати час, важливо завжди мати уявлення про майбутні завдання. Завдання повинні бути розділені на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Необхідно розставити пріоритети та вжити заходів, навіть якщо з менш важливими проблемами впоратися набагато легше, ніж із важливішими.

4. Регулярність – систематичність – послідовність. В роботі керівника необхідно дотримуватися такої послідовності.

5. Реалістичне планування. Керівнику МЗ варто запланувати таку велику кількість завдань, з якими він обов'язково впорається.

6. Адаптація, гнучкість. Особливо керівнику вміти адаптуватися в складних умовах та утримати підлеглих в нестандартних ситуаціях. Скласти графіки роботи, щоб влаштовувало персонал.

7. Надолужити втрачене. Так, керівнику краще працювати ввечері довше, ніж працювати весь наступний день, щоб надолужити втрачене в попередній день. За спокійних обставин проаналізувати справи, які були заплановані та переглянути список майбутніх справ.

8. Письмова форма. Це найкращий варіант – все пам'ятати.

9. Невиконані завдання слід перенести на наступний період. Тому вони виявляються і автоматично враховуються при створенні нових планів.

10. Фіксація результатів замість дій. Найкраще виставити календар справ і подій, що дозволить застерегти від стресу і поспіху.

11. Визначення тимчасових нормативів. Вибрати за еталон формулу планування часу.

12. Точні терміни виконання всіх видів діяльності допомагають уникнути нерішучості, зволікань та відкладання справ.

13. Визначення пріоритетів (ступеня важливості). Навчитися швидко сортувати справи, вміти делегувати повноваження.

14. Позбавитися від поспіху. Запас часу допомагає уникнути стресу та зриву планів. Скласти графіки справ з розподілом часу та застосовувати мобільні додатки.

15. Делегування справ (передача). Вміти розвантажувати себе від рутинної роботи, мати довіру до колег, яким доручаєте справу.

16. «Поглиначі часу» та резерви часу. Проводити аналіз втрат часу та оцінювати і боротися з нераціональним витрачанням часу.

17. Переробка. Керівнику МЗ слід регулярно переглядати та тестувати свій план, щоб переконатися, що він повністю реалізує заплановані дії.

18. Вільний час. Вільний час, час на дорогу та час очікування необхідно планувати й використовувати ефективно.

19. Тимчасові перерви та періоди тиші (години закриття). Довгі періоди безперервної роботи повинні бути зарезервовані для основних завдань (час тиші, години закриття) та більш короткі інтервали для вирішення кількох дрібних питань.

20. Час для планування та творчості. Деякий час слід приділити плануванню нових ідей, саморозвитку та творчій роботі, підвищенню кваліфікації та навчання.

21. Рутинна робота. Керівнику слід планувати виконання рутинних дій, таких як читання щомісячних звітів та переміщення інформації по МЗ.

22. Непродуктивна діяльність. Керівнику слід витрачати якнайменше часу на непродуктивну діяльність, таку як копіювання документів, проведення розрахунків та здійснення обліку.

23. Альтернативи. При плануванні варто мислити альтернативно – за принципом «Завжди є інший, найкращий шлях та вихід».

24. Різноманітність. Керівнику слід чергувати довгострокові та короткострокові завдання, стратегічно мислячи.

25. Погодити тимчасові плани з підлеглими. Це дозволить вибрати один напрямок рішення задач і проблем та не відволікатися на невластиві справи.

Якщо результати відповідають очікуванням, то обраний шлях правильний, тому варто слідувати наміченому плану і надалі, якщо ні, слід скоригувати робочий процес або переглянути мету і час.

Метод «Альпи» (табл. 3.1), як вид планування часу включає поетапну підготовку письмового плану, що дозволить керівнику МЗ найбільш ефективно реалізувати плани з мінімальними втратами часу.

Таблиця 3.1 – Етапи методу «Альпи»

Етап	Опис ефективності етапу
1. Упорядкування завдань	Запис завдань зменшує навантаження на пам'ять та дозволяє чітко бачити обсяг роботи. Написання плану напередодні, дасть почуття впевненості перед майбутнім днем.
2. Оцінювання тривалості дій і справ	Визначення часових рамок допомагає уникнути перевантаження та підвищує концентрацію уваги на важливі справи. Самостійно встановлюючи конкретні тимчасові рамки, керівник більш зосереджено виконує пункти плану. Щоденне тренування дозволить значно краще оцінювати часові витрати на ту чи іншу справу.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40)	Включення буферного часу зменшує стрес від невиконаних завдань.
4. Прийняття рішень щодо пріоритетів та передоручень	Виявлення пріоритетних завдань дозволяє уникати перевантаження. Даний етап допоможе впоратися з ситуацією, якщо плани перевищують 60 % робочого часу. Треба перевірити початковий план ще раз: деякі справи можна виконати заочно – за допомогою телефонного дзвінка або інтернет-комунікації. Деякі пункти плану взагалі можна делегувати підлеглим.
5. Контроль обліку виконаного	Виявлення сильних та слабких сторін. Аналіз реалізованого допомагає вдосконалювати процеси.

Основна перевага планування завдань у тому, що керівник економить час робочого дня. Завдяки цьому керівник МЗ має можливість використати наявний РЧ для плідної та успішної діяльності і досягти поставленої мети з мінімальними витратами часу. Отже, планування, як найважливіший елемент організації особистої роботи керівника, означає підготовку до досягнення наміченої мети та організацію робочого часу.

3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо організації праці керівника медичного закладу в сучасних умовах

В сучасних умовах керівник МЗ повинен володіти комплексом навичок, що забезпечують ефективність його роботи. Серед них виділяють професіоналізм, комунікабельність, уміння планувати час і ставити реалістичні цілі. Самоорганізація і грамотне управління часом є ключовими

факторами для досягнення професійного успіху. При цьому необхідно достатньо приділяти уваги таким важливим професійним якостям, як самостійність і вміння правильно планувати РЧ.

На рис. 3.1 представлена якісна модель організації роботи керівника медичного центру ТОВ «Небозвід».



Рисунок 3.1 – Модель якісної організації роботи керівника медичного закладу ТОВ «Небозвід» (складено автором)

Модель якісної організації роботи керівника дуже тісно пов'язана з сомоорганізацією та саморозвитком. Індивідуальні особливості і професійні

здібності керівника дуже важливо у повсякденній практиці оптимально використовувати свій час. Самоорганізація є одним із основних питань самоврядування – послідовного та цілеспрямованого використання ефективних методів, прийомів та технологій для самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу [58]. На думку різних авторів [27; 40; 42; 47; 49; 58], саме складовою тайм-менеджменту є самоменеджмент.

Із проведеного дослідження видно, що відповідно до концепції Лотара Зайверта, самоменеджмент – це послідовне та цілеспрямоване використання перевірених методів роботи у повсякденній практиці з метою оптимального та розумного використання свого часу.

Самоорганізація може бути активною та реактивною:

1. Завдяки активному самоменеджменту керівник МЗ може самостійно планувати більшу частину свого часу і фіксувати основні активності для виявлення неефективних дій. Створення плану дій дозволяє об'єднати завдання у цілісний професійний графік із чіткими дедлайнами.

2. Регулярність і системність техніки тайм-менеджменту дозволить розподілити завдання за ступенем важливості.

У разі реактивного самоменеджменту керівник МЗ неспроможний самостійно планувати РЧ, тому потрібно враховувати особливості робочого дня та можливих форс-мажорів.

Таким чином, здатність до самоорганізації – це орієнтація на максимальне використання своїх можливостей та свідоме керування своїм життєвим шляхом [62].

Тайм-менеджмент як інструмент організації праці керівника МЗ дозволяє набути основні навички ефективного упавління: вміння управляти собою (повністю використовувати час, енергію, навички; вміння справлятися зі стресом); ясні та реалістичні життєві цілі; націленість на постійний особистісний розвиток, відкритість до нових ситуацій та можливостей; творчий підхід та здатність до інновацій; навички вирішення проблем.

Робота з самоорганізації починається з постановки професійної мети, що поєднує в собі аналіз і формування особистих цілей (рис. 3.2). Постановка цілей – це трудомісткий процес, і його, можливо, доведеться уточнювати або змінювати залежно від багатьох чинників. Наступний крок – планування, тобто це підготовка до досягнення мети та організація часу. Розрахунки, подані в другому розділі, показують, що навіть 10 хвилин, витрачені на таке планування, можуть надалі заощадити до 2 годин робочого часу керівника МЗ.



Рисунок 3.2 – Робота з самоорганізації (складено за джерелом [63])

Принципи самоорганізації керівника [49]:

- документування витраченого часу, звертаючи увагу на те, як і для кого воно було витрачено. Це допомагає чітко розуміти, як не гаяти час;
- об'єднання всіх завдань в одне ціле, тобто це свого роду план професійної діяльності, що враховує строки;
- дотримання принципу регулярності – систематичності – послідовності;
- реалістичність планування передбачає планування лише того обсягу роботи, який може бути виконаний у звичайних стресових або критичних умовах;
- ранжування завдань за ступенем складності.

У процесі самоорганізації керівник МЗ повинен послідовно та цілеспрямовано використовувати ефективні методи роботи у повсякденній практиці, оптимально реалізуючи свої можливості для досягнення професійних цілей. Ефективне управління РЧ та особистим життям дозволяє керівнику лікувального закладу успішно пройти всі етапи на шляху до мети, тобто, вирішити, чого хоче досягти; створити бачення свого успіху; зосередитися на цілях, що ведуть до успіху; не турбуватися про невдачі.

Самоорганізація роботи керівника МЗ – це його власна діяльність, особиста робота керівника, його власний час, розстановка пріоритетів у вирішуваних задачах, правильний розподіл своїх зусиль, організація нарад та зустрічей, керівництво та участь у них; проведення співбесід при прийомі на роботу та із працівниками закладу, робота з кореспонденцією; телефонні дзвінки, зосередження на резервах робочого дня; підвищення якості управління [7].

Одним з найважливіших інструментів є планування часу, що є щоденником, який є одночасно календарем-нагадувачем і блокнотом. Це надійний інструмент планування, довідок та контролю.

Одним із методів самоорганізації є метод, розроблений Девідом Алленом «Як упорядкувати справи» [67]. Ідея полягає в тому, що, записуючи всі свої поточні справи, проекти та ідеї, керівник МЗ може організувати свою пам'ять і тримати в ясності найважливіше. Важливою частиною методології є вирішення питання, чи можна щось зробити з різними типами отриманої інформації. Для реагування на нову інформацію пропонує автор у своєму методі, додати дату в календар, список поточних подій або внести в інформаційну систему, а якщо вона недостатньо важлива, відкласти на більш пізній час.

Ефективне використання робочого часу вимагає від керівника МЗ досить великої особистої та організаційної підготовки, ретельного самоконтролю, постійного перегляду та аналізу поточних і майбутніх цілей, періодичних перевірок та самооцінки, хронічної організаційної напруги.

Відсутність навичок тайм-менеджменту призводить до обмежень, що ускладнюють його роботу. Виділено найбільш важливі обмеження, які застосовуються до керівника МЗ:

- невміння справлятися зі стресом;
- змішання особистісних цінностей;
- надто багато часу витрачається на дрібниці;
- недооцінка альтернативних способів вирішення проблем;

- втрата гнучкості у спілкуванні;
- відсутність творчого підходу;
- небажані експерименти;
- недооцінка створення зворотного зв'язку;
- невміння зацікавити підлеглих;
- нестача часу на саморозвиток;
- неможливість повноцінно відпочити.

Кожне з перерахованих вище обмежень легко долається шляхом запровадження ефективної самоорганізації, що сприятиме підвищенню професійного потенціалу як керівника МЗ, а й всього колективу медичного центру.

При впровадженні методів та способів самоорганізації основна увага приділяється розвитку наступних основних навичок ефективного керівника медичної установи:

- уміння керувати собою за рахунок раціоналізації часу, енергії, навичок, винахідливості, підвищеної стресостійкості, уміння ставити чіткі та реалістичні цілі, що відповідають сучасним реаліям;
- постійний особистісний розвиток, ставлення та відкритість до нових ситуацій і можливостей;
- вирішення проблем, освоєння ефективних управлінських стратегій та методів прийняття рішень;
- уміння впливати на інших, створювати робочі групи, надавати їм підтримку, навчання та розвиток;
- творче ставлення та здатність впроваджувати інновації, генерувати ідеї та використовувати їх [42].

Незважаючи на безліч методів та підходів самоорганізації, найбільш поширеною практикою в діяльності медичного центру ТОВ «Небозвід» є підготовка та перепідготовка співробітників і керівників різного рівня, підвищення їх кваліфікації шляхом участі у спеціалізованих тренінгах, семінарах та курсах. В Україні діє безліч компаній, що пропонують різні

тренінги залежно від конкретної спеціалізації та сфери діяльності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Тренінги та їх організатори

Тренінг	Організатор	Вартість, грн
Управління часом за допомогою сучасних гаджетів, програм та інтернет	Фірма «Professional Trainings»	2650
Управління часом та делегування	Фірма «BogushTime»	12500
Тайм-менеджмент з Microsoft Outlook	Фірма «Professional Trainings»	3500
Тайм-менеджмент	Фірма «Академія бізнесу ЕУ»	5500
Тайм-менеджмент: підвищення особистої ефективності	Фірма «AboutHR»	2300
Управління часом для власників бізнесу	Фірма «BogushTime»	25400
Тайм-менеджмент. Управління цілями і часом.	Консалтинговий центр BST Consulting	5000
Тайм-менеджмент за 1 день	Фірма «BogushTime»	6800

Складено автором

Доцільно використовувати навчання та семінари спеціалізованих компаній, оскільки вони мають велику практичну цінність, хоч і досить дорогі.

3.3 Використання цифрових технологій для оптимізації тайм-менеджменту керівника медичного закладу

Одним із ключових напрямів для підвищення ефективності роботи керівника є впровадження інструментів цифрової трансформації. Вона передбачає застосування сучасних технологій для організації робочого процесу, аналізу діяльності та планування часу. Такі зміни сприяють вдосконаленню бізнес-процесів, підвищуючи продуктивність як самого керівника, так і в цілому медичного центру ТОВ «Небозвід». Використання інформаційних систем дозволяє швидше адаптуватися до нових умов та приймати зважені рішення.

Тому інформаційні технології тайм-менеджменту заслуговують на особливу увагу, оскільки допомагають більш ефективно керувати часом у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується динамікою та великим потоком інформації. Використання різних програм на пристроях, метою яких є реалістичне планування, розміщення пріоритетів та своєчасне виконання всіх завдань. Серед найпоширеніших інструментів для організації робочого процесу варто відзначити Google Calendar, Trello, Jira, Bitrix та інші. Наприклад, Google Calendar є зручним засобом для планування зустрічей, заходів та завдань, а також для синхронізації розкладу з іншими членами команди [32].

Календар Google – потужний інструмент тайм-менеджменту, що дозволяє швидко та ефективно організовувати завдання, зустрічі, заходи, планувати та контролювати їх виконання. Завдяки йому керівник МЗ буде в курсі всіх майбутніх подій, а також зможе поділитись своїм розкладом з іншими або створити кілька спільних календарів між керівниками інших підрозділів.

Календар Google – це безкоштовний інструмент керування часом, який інтегрується з Google Workspace і Gmail. Він автоматично синхронізується з іншими інструментами Google і може використовуватися у веб-браузері або програмі Календар Google на мобільних пристроях. Його основними перевагами для керівника МЗ стануть:

1. Календар завжди поруч. Керівнику не доведеться турбуватися про те, щоб залишити вдома блокнот із важливими нагадуваннями. Завдяки цьому вся необхідна інформація щодо розпорядку дня завжди буде під рукою.

2. Календар зручний у використанні. Додавання нової нотатки або події до календаря займає лише кілька секунд. Це набагато швидше, ніж брати ручку та блокнот та записувати нагадування. Створення подій або нагадувань займає лічені секунди.

3. Автоматичні сповіщення. Попередження про події дозволяють уникати пропуску важливих зустрічей. Цю опцію можна налаштувати відповідно до ваших потреб. Стандартний час попередження – за 30 хвилин або 10 хвилин

до початку наради. Завдяки цій функції керівник не пропустить важливих подій протягом дня, навіть якщо керівник МЗ зайнятий іншими справами.

4. Інструмент сумісний із більшістю пристроїв і дає можливість співпраці. Тепер всі важливі події відображаються на ноутбучі, смартфоні і навіть розумному годиннику. Все, що потрібно для початку, це обліковий запис Google. Інтеграція з іншими сервісами спрощує командну роботу.

5. Має багато корисних функцій. Керівник медичної установи може ділитися своїми подіями та розкладом з іншими керівниками, планувати онлайн-зустрічі та запрошувати на них інших працівників.

Це означає, що Календар Google – це не просто еквівалент паперового календаря, що висить над комп'ютером, а інструмент, улюблений мільйонами користувачів по всьому світу.

Ці програми виконують такі функції, як контроль бізнес-процесів, економлять час на обробці великих обсягів інформації та корисні керівнику МЗ при плануванні завдань.

Окрім Google Calendar, існують інші програми, які можуть стати в нагоді керівникам, зокрема Todoist, A Time Logger, MeisterTask, Wunderlist тощо. Кожна з цих програм має унікальні функції, такі як делегування завдань, аналіз часу, розстановка пріоритетів та інтеграція з іншими сервісами.

Розглянемо докладніше мобільні додатки, які має використовувати керівник МЗ у своєму професійному та особистому житті для підвищення продуктивності праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сучасні інформаційні технології для застосування в роботі керівником МЗ

Назва інформаційної технології	Переваги використання
«Todoist: Список задач»	Ця програма спрощує процес управління завданнями з будь-якого підключеного пристрою. Вона дозволяє користувачам ділитися різними проектами, швидко делегувати завдання, обговорювати деталі з великою кількістю учасників, отримувати повідомлення, своєчасно нагадування, писати коментарі, теги, фільтрувати інформацію, розставляти пріоритети та візуалізувати свою діяльність.

Продовження табл. 3.3

«Хронограф free Тайм - менеджмент»	Контролює власний день користувача; контролює час реалізації проекту (в результаті чого можна отримати звіт про витрачений РЧ); контролює діяльність підлеглих; встановлено секундомір.
«A Time Logger – Tame Tracker»	Цей пристрій допоможе керівнику МЗ аналізувати тенденції використання часу у графічній формі. Особливості цієї програми: створення звітів різних типів та форматів для аналізу, а також зрозумілий інтерфейс.
«Асистент»	Інформаційний інструмент управління часом керівника, метою якого є розпізнавання мови для відповіді на питання, пошуку інформації, запуску програм та роботи з різними інтернет-сервісами.
«Табель»	Завдяки цьому додатку керівник може покращити якість аналізу робочого часу та розрахунку заробітної плати, а також прискорити процес надсилання графіків колегам та рахунків-фактур клієнтам.
«Діловий календар» Appge Software	Перевага цієї програми – раціональне планування та управління завданнями; щомісячні, щотижневі та щоденні перегляди; розширені нагадування про завдання.
«Trello»	Особливістю програми є загальне оформлення роботи. Інтерфейс програми має формат масиву. Особливості інформаційних технологій: додавання мультимедіа, а однією з головних переваг програми є можливість бачити всі проекти, започатковані одночасно і на певному етапі їх реалізації. Ще однією перевагою цієї програми є можливість оцінити ситуацію, не відкриваючи всі списки та папки окремо. Усі завдання можна делегувати.
«MeisterTask»	Цей інформаційний додаток має такі функції: проектна робота у великих командах з використанням тайм-трекера, що дозволяє аналізувати період виконання конкретного завдання, інакше кажучи, визначати розподіл тимчасових ресурсів для виконання проектної діяльності у сфері управлінської роботи. Функції програми: встановлення пріоритетів завдань, вкладень, формату чату, делегування та включення інших членів команди.
«Wunderlist»	До переваг програми можна віднести створення списків та завдань, де можна залишати нотатки та файли будь-якого формату. Це корисно для поліпшення роботи над командними проектами.

Складено автором за джерелом [33]

Для керівників медичних закладів важливо використовувати не лише цифрові інструменти, але й методи раціонального управління часом, такі як «Айсберг», «43 папки» та інтелект-карти (огляд завдань).

У плануванні часу керівника МЗ такі методи цифрової обробки інформації спрощують обробку та аналіз великої кількості нової інформації. Розглянемо особливості цих методів тайм-менеджменту докладніше у таблиці.

3.4.

Таблиця 3.4 Інформаційні методи тайм-менеджменту для керівника МЗ

Назва методу	Характеристика
«Айсберг»	Метод сортування та архіву інформації для зберігання листів, інформаційних бюлетенів, статей, нотаток та списків в одному місці для регулярного перегляду, архівування чи видалення.
«43 папки»	Метод сортування документів, при якому вони сортуються за дванадцятьма папками, по одній на кожен місяць і по тридцять одній папці на кожен з наступних 31 днів.
Інтелект-карти	Метод підвищення операційної ефективності за допомогою інтелектуальних карток. Інтелект-карта – це огляд завдань у за допомогою графічного методу з візуалізацією будь-якої проблеми, теми чи процесу. Найчастіше сам процес складання інтелект-карти приводить керівника до необхідного рішення. Огляд створює картину правильного рішення.

Складено автором за джерелом [33]

Енергія керівника МЗ має прямий вплив на успіх усього медичного центру. Але бути постійно зарядженим та не втрачати ентузіазму досить складно, адже досить часто на день заплановано зробити до десяти важливих справ, але виходить зробити максимум дві або три, бо щось постійно відволікає. Дамо просту рекомендацію керівнику МЗ:

1. Телефони та інші засоби зв'язку повинні бути відключені щонайменше на 1 годину щодня – і працювати лише над найважливішими завданнями, безпосередньо пов'язаними з медичним центром.
2. Працюйте 90-хвилинними циклами, тобто 90 хвилин зосередженої роботи і потім повну перерву.
3. Перевірте свою електронну пошту пишіть кілька разів на день одночасно або доручіть це завдання секретареві.
4. Влаштуйте один день на тиждень повного відпочинку, коли керівнику не слід навіть думати про роботу, тому що настав час відновлювати роботу.
5. Планувати тиждень потрібно з вечора, а тиждень із вечора п'ятниці, це дозволить зберегти концентрацію та заповнити енергію.
6. Не обов'язково відразу відповідати на всі дзвінки та запити у чаті, адже 90% з них можуть зачекати.

Також варто звернути увагу на зростаючу тенденцію ролі інформаційних технологій: програм та додатків у сфері управлінської праці тайм-менеджменту збільшується з кожним разом все більше й більше, адже електронні пристрої суттєво економлять час та підвищують продуктивність у розвитку бізнесу, створенні процесів та реорганізації (фундаментальні зміни) структури. Тому можна припустити, що одним із факторів розвитку медичного центру ТОВ «Небозвід» як на мікро-, так і на макрорівні бізнес-середовища є сучасні технічні інструменти, такі як: Microsoft Outlook, Act, Day-Runner, Leader Task, Day-Timer, Lotus Organizer, Timely, Pomodoro.cc, Dart, Time doctor, Roadmap тощо [33]

Організація та реалізація процесу особистої роботи включає встановлення режиму дня керівника. Раціональне планування починається з чіткого розпорядку дня, який передбачає виконання завдань у певній послідовності:

- починати з налаштування на позитивний лад;
- ознайомлюватися з планом, складеним заздалегідь;
- приділяти першочергову увагу важливим завданням.

Керівнику слід уникати зайвих перерв, але робити короткі паузи для відновлення сил. Розробка чітких правил завершення робочого дня, таких як підведення підсумків та складання планів на наступний день, сприяє підвищенню продуктивності.

Більшість робочого дня діють такі правила:

- керівник МЗ має бути добре підготовлений до виконання поставлених завдань;
- повинен постаратися виконати завдання у встановлений термін;
- можливість відхилення додаткових питань;
- виконувати роботу у розміреному темпі, робити перерви;
- обов’язково раціонально закінчити розпочаті справи.

Правила закінчення робочого дня:

- контроль виконання планових завдань;

– підготовлено план роботи наступного дня.

Причини нестачі робочого часу керівника можна поділити за такими критеріями (рис. 3.3) та над чим працювати:

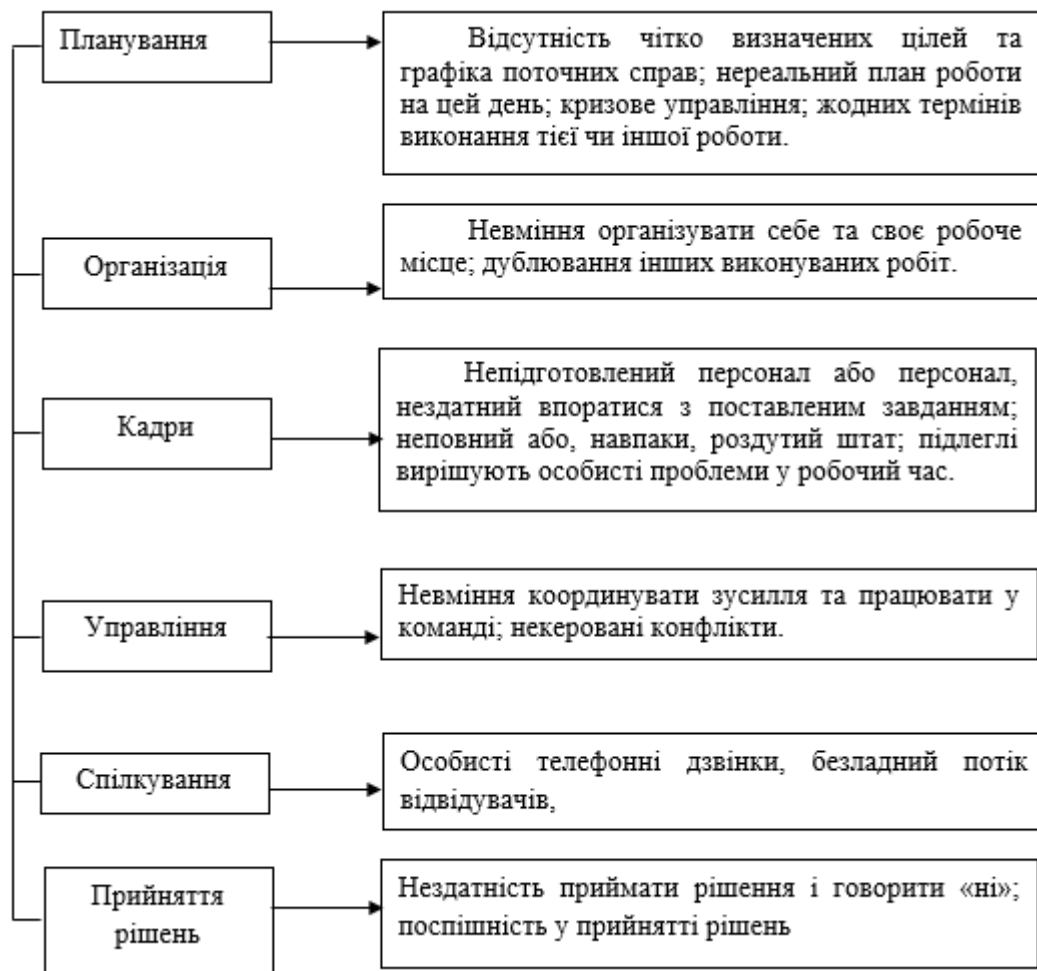


Рисунок 3.3 – Функціональний підхід до правил над якими працювати керівнику (складено автором за джерелом [20])

Як вирішення цієї проблеми можна застосувати наступні прийоми:

1. Робота над собою (саморозвиток). Якісну, ефективну систему організації свого часу керівник може розробити лише самостійно.
2. Індивідуальність рішення.
3. Необхідність відстеження власної ефективності.
4. Мислення, спрямоване на ефективність.
5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності.

Шляхи досягнення результативності в управлінні часом приведено на рис. 3.4.

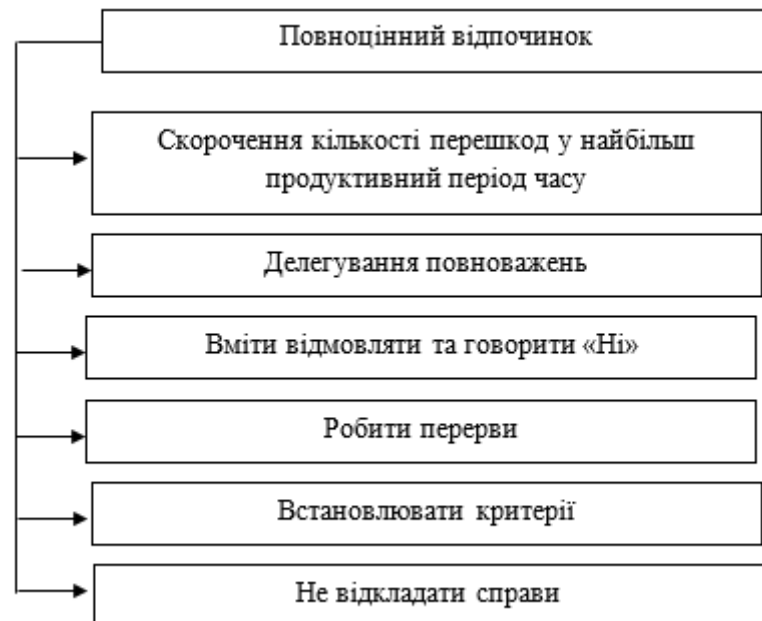


Рисунок 3.4 – Шляхи досягнення результативності в управлінні часом керівника (складено автором за джерелом [9])

Тому оптимізацію своєї діяльності та вирішення тих чи інших професійних завдань можна подати у вигляді послідовного виконання взаємопов'язаних функцій самоорганізації (рис.3.5).

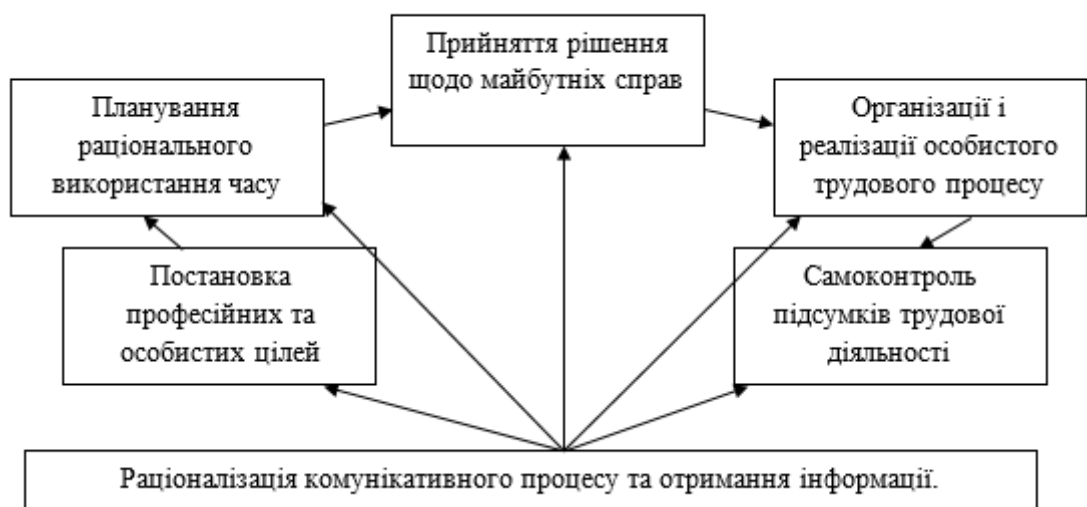


Рисунок 3.5 – Функції самоорганізації (складено автором за джерелом [40])

Керівник МЗ щодня відповідає за потік інформації та має його організувати. За рахунок економії робочого часу слід розробити підхід до засвоєння інформації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Результативність самоорганізації керівника МЗ

Функція	Методи	Результат
1. Постановка цілей	Визначення мети, аналіз ситуації, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання цілей.	Мотивація, усунення слабких сторін, визнання сильних сторін, концентрація зусиль на перешкодах, роз'яснення та постановка термінів і наступних дій.
2. Планування використання часу	Стратегічне та оперативне планування, щоденне планування, принципи тайм-менеджменту, метод «Альпи», система Франкліна, планування «пряме та зворотне», ведення щоденника часу.	Підготовка до досягнення цілей, оптимальний поділ та планування часу, перегляд термінів виконання.
3. Прийняття рішення	Визначення пріоритетів, принцип Парето, АВС-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування завдань.	Пріоритетне вирішення життєвих проблем, розстановка справ за ступенем важливості, продуктивність трудовитрат.
4. Організація і реалізація	Порядок дня, графік продуктивності, щоденний план роботи.	Концентрація на важливих завданнях, використання максимальної продуктивності, врахування періодичних коливань, формування індивідуального стилю роботи.
5. Самоконтроль	Контроль робочих процесів, контроль досягнення поставленої мети, огляд результатів попереднього дня.	Контроль планових результатів, налаштування на досягнення нового, корисного для особистого розвитку.

Складено автором за джерелом [47]

Вміння проводити самоконтроль керівником МЗ, свідчить про його якісну характеристику самоорганізації. Самоконтроль включає три основні завдання [40]:

- розуміння стану завдання, тобто визначення того, що вже було досягнуто під час перевірки;
- порівняння запланованих та досягнутих результатів;
- коригування планів з урахуванням виявлених відхилень.

Наприкінці кожного робочого дня керівник МЗ повинен спостерігати та розмірковувати не лише над фактом досягнення поставленої мети, а й аналізувати причини, через які заплановані завдання не вдалося реалізувати.

Впровадження технології тайм-менеджменту у практичну діяльність керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» дозволить:

- підвищити продуктивність та ефективність повсякденної адміністративної діяльності та у професійній медичинській сфері;
- суттєво заощадити час та підвищити використання робочого часу не лише самим собою, а й підлеглими;
- економити час, досягаючи значних результатів;
- скоротити кількість та обсяг завдань за рахунок ефективного ПРЧ;
- чітко визначити пріоритети;
- окращити економічні результати всього центру;
- скоротити кількість незавершених завдань;
- підвищити якість роботи над завданнями та проектами.

Впровадження технологій тайм-менеджменту дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, а й забезпечити гармонійний баланс між професійними та особистими цілями. Грамотна самоорганізація сприяє розвитку керівника, що позитивно впливає на результативність медичного центру ТОВ «Небозвід».

ВИСНОВКИ

Успіх будь-якої справи залежить не тільки від матеріальних та економічних чинників, а й від того, як керівник розпоряджається своїм РЧ. Використання методів тайм-менеджменту є необхідною умовою для ефективної роботи керівника. Управлінська робота з оптимізації бізнес-процесів вимагає великої уваги та концентрації керівника на раціональність розподілу часового ресурсу, від якого залежить ефективність усього персоналу.

За результатами дослідження можна зробити кілька висновків:

1. Розглянуті теоретичні підходи щодо використання робочого часу керівника організації за рахунок методів тайм-менеджменту, дозволив встановити проблеми, які є поглиничами часу у роботі керівника будь-якої організації. Встановлено, що планування має бути постійним процесом, щоб зменшити стрес та досягати поставлених цілей.

2. За об'єкт дослідження було вибрано медичний центр ТОВ «Небозвід», тож в результаті визначено обсяг роботи керівника МЗ та проаналізовано структуру витрат його робочого часу. Як показали дослідження, добре організована та структурована управлінська діяльність керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» позитивно впливає на діяльність всього центру та дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку медичних послуг. Використання робочого часу керівника оцінювалось за такими критеріями: зміст праці керівника; вартість виконаних робіт; цільова орієнтація.

3. Встановлено, що час керівника МЗ необхідно планувати та використовувати ефективно. Оцінюючи ефективність використання робочого часу керівника МЗ було визначено основні причини дефіциту часу: відсутність грамотного планування; недостатня самоорганізація; невміння організувати робоче місце; некваліфіковані робітники; нездатність ухвалити рішення. Завдяки ефективному інструменту тайм-менеджменту, вдалося

проаналізувати як відбувається процес планування керівника медичного центру ТОВ «Небозвід».

4. Орієнтуючись на зарубіжний досвід обліку робочого часу керівника, доцільно було б застосовувати ефективні методи дослідження витрат робочого часу. Тому дуже важливо вміти розділяти РЧ таким чином, щоб важливі та невідкладні справи МЗ можна було вирішити у відведений РЧ. У роботі було розглянуто такі методи сучасного тайм-менеджменту з точки зору організації планів та вибору пріоритетних завдань: метод Альпа, принцип Парето (у співвідношенні 80:20), принцип Ейзенхауера, АВС-аналіз та ін.

5. Основними завданнями, що дозволяють ефективніше використовувати РЧ керівника медичного центру ТОВ «Небозвід», є визначення мети діяльності МЗ, проведене спостереження за роботою керівника медичного центру ТОВ «Небозвід», дозволив встановити основні проблеми нераціонального використання робочого часу. Завдяки технології тайм-менеджменту можна заощадити час та досягти значних результатів: скоротити кількість та обсяг завдань за рахунок ефективного РЧ; чітко розставляти пріоритети; скоротити кількість незавершених завдань; покращити якість роботи та приділити увагу особистому життю.

6. Вивчення теоретичних і практичних навичок дозволило виявити найчастіше використовувані методи визначення робочого дня: метод моментальних спостережень, вимір часу, метод фотографування робочого дня, використання таблиці до розрахунку використання робочого дня. За допомогою метода спостереження фотографії робочого дня було виявлено непродуктивно використаний час керівника медичного центру ТОВ «Небозвід» та надано рекомендації щодо ефективної організації робочого дня.

7. В роботі розглянуто ключові напрями підвищення ефективності використання робочого часу керівника МЗ та запропоновано модель якісної організації праці керівника медичного центру ТОВ «Небозвід». Встановлено, що інструментом управління часом є щоденник, який є одночасно календарем-нагадувачем і блокнотом. Це надійний інструмент планування, довідок та

контролю. Дотримуючись запропонованих правил дозволяє керівнику МЗ суттєво підвищити продуктивність та ефективність своєї повсякденної діяльності.

8. У реальному житті постійно виникають ситуації, що призводять до відхилень від повсякденного плану роботи, то необхідно керівнику оволодіти технікою цифрових технологій для оптимізації тайм-менеджменту. Ефективне використання робочого часу вимагає від керівника МЗ досить великої особистої та організаційної підготовки, ретельного самоконтролю, постійного перегляду та аналізу поточних і майбутніх цілей, періодичних перевірок та самооцінки, хронічної організаційної напруги.

Послідовне використання запропонованих методів тайм-менеджменту на практиці дозволить підвищити ефективність робочого дня керівника без додаткових капіталовкладень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкутова А.В. Ключові елементи ефективності тайм-менеджменту. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень*: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Кривий Ріг, 1 листопада, 2024 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. 664 с. С. 80-82. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-01.11.2024/102>
2. Багрова І. В. Нормування праці: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 212 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В.. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
4. Білієнко Г. Г. Поняття ненормованого робочого часу *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди*. 2011. Вип.16. С. 89-95.
5. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : Видавництво А.С.К. 2004. 400 с.
6. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. Вип. №2. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pirpr_2013_2_8.pdf.
7. Бондаренко О. М. Управління персоналом. Одеса. 2012. 80 с.
8. Борщ В. І., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навч. посіб. Одеса: Олді+. 2022. 264 с.
9. Виноградська О. М., Виноградська Н.С., Шевченко В.С. Менеджмент: навч. посіб. *ХНАМГ*. 2008. 160 с.
10. Виноградський М. Д. Управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2009. 502 с.

11. Виноградський М. Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера. *Навчальний посібник*. К: Кондор. 2002. 518 с.
12. Вітковський В. С. Норми робочого часу як гарантія захисту права працівника на життя. *Адвокат*. 2010. Вип.№ 12. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/adv_2010_12_4.pdf.
13. Возний Н. Р. Етимологія та розвиток тайм-менеджменту як невід'ємної складової ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. №24.9. С. 208-214. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2014_24.9_40.pdf.
14. Гаєвська О. Б. Організаційний потенціал кооперації праці і управління. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. Вип.№ 2. С. 381-386. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp_2014_2_57.pdf.
15. Грабчак О. В. Планування робочого часу як вагомий фактор професійного успіху. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. Вип.№ 1 (7). С. 69-72.
16. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: Знання. 2012. 286 с.
17. Дмитрієва К. Вчення про час відпочинку: концептуальні положення. *Юридичний вісник*. 2013. Вип.№ 2. С. 131-135.
18. Древаль О. Ю. Планування діяльності підприємства. Суми: Видавництво СумДУ. 2008. 146 с.
19. Євтушенко Г. І., Дерев'янко В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності використання «тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. Вип.№ 1. С. 88-96.
20. Єрохін А. Л., Красільников І. О. Модель управління часом на основі матриці Кові. *Право і Безпека*. 2010. Вип.№ 1. С. 212-217. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pib_2010_1_49.pdf.

21. Журавльова Х. К. Підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту. *Управління розвитком*. 2013. Вип. № 20 (160). С. 96-98.
22. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навчальний посібник. К. : КНЕУ. 2007. 304 с.
23. Зенкін А. С., Годік В. О. , Іванов П. В. Особливості процесу прийняття рішень в системі менеджменту якості підприємства. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2011. Вип. № 8. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Upsal_2011_8_19.pdf.
24. Калина А. В. Економіка праці: навчальний посібник. К. : МАУП . 2004. 272 с.
25. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ. 2002. 337 с.
27. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. К. : Персонал 2008 . 528 с.
28. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. Вип. № 2 (71). С. 151-154.
29. Крикун О. О. Внутрішньоорганізаційний менеджмент підготовки адміністративного службовця. *Вісник Ужгородського національного університету*. 2013. С. 126-129.
30. Крикун О. О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. Вип. № 4. С. 90–97. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.090
31. Крикун О.О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; Вип. №1(4): С. 48-56. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/> doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02

32. Крикун, О. О., & Медяник, Ю. Г. Вибір менеджером електронних інструментів для створення ефективної системи тайм-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-04>

33. Кучер Л. Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка*. 2013. № 5 (43). С. 203-205.

34. Мартинюк О. А. Впровадження бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/2-2016-ukr>

35. Мартинюк О.А., Чернова Т.М. Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації роботи менеджера сфери охорони здоров'я. *Сучасні напрями змін в управлінні охороною*. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-406-449>.

36. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 40 с.

37. Назарова Г. В., Назарова С. Ю., Москаленко Н. О., Білоконенко В. І., Доровська О. Ф. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 573 с.

38. Олексюк Т. І. Щодо особливостей неповного та скороченого робочого часу. *Форум права*. 2014. Вип. № 2. С. 316–320. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2014_2_56.pdf.
39. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. Вип. № 1. С. 134–140.
40. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент. Практикум: терміни, тести, практичні завдання та ситуації: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 410 с.
41. Офіційний сайт ТОВ «Небозвід». URL: <https://www.evviva.com.ua>
42. Продіус О. І., Песчанська В. Г., Смородінова А. С. Роль самоменеджменту в формуванні іміджу керівника. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. № 7 (4). С. 119–125.
43. Посадова інструкція медичного директора. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/38933/1/priblizna_posadova_.pdf
44. Рудінська О., Кусик Н., Жмай О. Імплементация синергії функцій менеджера та лікаря в управлінській діяльності на прикладі клінік. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-104>
45. Рульсв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. *Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
46. Саєнко В. Г. Рациональне використання робочого часу управлінського персоналу. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. Вип. № 3 (21). С. 172–175
47. Самоменеджмент в організаційно-управлінській діяльності фармацевтичних працівників: метод. рек. для підготовки та проведення практичних занять з курсу "Управління та економіка фармації" в системі післядипломої освіти спеціалістів фармації / В. М. Толочко, А. В. Кайдалова, Л. В. Галій, Т. О. Артюх. Харків: Вид-во НФаУ, 2011. 24 с.

48. Соцький А. М. Правові основи управління робочим часом працівників. *Митна справа*. 2014. Вип. № 6 (96), частина 2, книга 2. С. 279-282.
49. Сурякова М. В., Єрмолаєва Т. В. Самоорганізація особистості у вільний час. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2013. Вип. № 1 (5). С. 88–94.
50. Толочко Л. Г., Єлісєєва А. Ю., Тимошенко А. В., Тимошенко Н. Л. Розрахунок оплати робочого часу працівників. *Вісник КНУТД*. 2012. Вип. № 1. С. 164-173.
51. Трифонова О. В., Щасливець Є. А. Використання соціально-психологічних методів в сфері нематеріальної мотивації на підприємствах України. *Економіка і регіон*. 2012. Вип. № 3. С. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econrig_2012_3_38.pdf.
52. Турко М. О., Макарова Г. С., Чернікова К. В. Облік розрахунків з оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів. *Економічний простір*. 2014. Вип. № 90. С. 215-222.
53. Холодницька А. В., Шкалаберда, В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. Вип. №2 (34), С. 88–100.
54. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2016. Вип. №4(70). С. 261-268.
55. Царик І. М., Черниченко О. І., Черниш Н. М. Критерії та напрями аналізу ефективності організації робочого місця. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. — 2013. № 1. С. 38-43.
56. Царюк М. З. Поняття та види робочого часу за проектом Трудового кодексу України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. №57. С. 352-358. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdp_2011_57_54.pdf.

57. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера. К. : Знання. 2005. 442 с.
58. Чкан А. С., Ганза І.В. Самоменеджмент, як головний інструмент системи мотиваційного менеджменту на підприємстві. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. Вип. № 1. С. 261-266 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2014_1_52.pdf.
59. Шевчук А. В. Використання методик тайм-менеджменту у системі управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2015. Вип. № 15 (178). С. 122-124.
60. Шевчук А. В. Удосконалення нормування управлінської праці на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2014. Вип. № 11 (174). С. 33-34.
61. Шегда А. В. Менеджмент. *Навчальний посібник*. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.
62. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості). Навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
63. Штепа О. Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2010. Вип. № 4. С. 224-235.
64. Юрик Н. Особливості нормування управлінської праці, обліку та аналізу робочого часу менеджера в умовах антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2013. Вип. №2(41). с.142-146.
65. Юрченко А. А. Теоретичні аспекти поняття робочого часу. *Форум права*. 2011. Вип. № 4. С. 872-876. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2011_4_143.pdf.
66. Boulin, M. Lallement, J. C. Messenger, F. Michon Decent working time: New trends, new issues. *International Labour Office*, 2006. 487 p.

67. Chung H., Kerkhofs M.J.M., Ester P. Working time flexibility in European companies. *Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities*, 2007. 84 p.
68. HofFMacan T. Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79, N 3. P. 381-391.
69. Lee S. Working time around the world. International Labour Office, 2007. 239 p.
70. Rubtsova, A.. Time management through the ages: a history of time management. 2013. URL: <https://www.prostranstvo.media/tajm-menedzhment-skvoz-veka-istoriya-upravleniya-vremenem/>

ДОДАТКИ

Короткий опис структурних підрозділів ТОВ «Небозвід» [41]:

1. Діагностичне, де здійснюється: ультразвукова діагностика (УЗД); ЕКГ дослідження; ендоскопічні дослідження; колоноскопія; відеофіброгастро- дуоденоскопія; ректромакоскопія.
2. Терапевтичне, в якому працює сімейний лікар. У відділенні здійснюється первинний консультативний огляд і визначається доцільність призначення додаткових досліджень. Проводиться: купірування невідкладних терапевтичних станів; підбір адекватного лікування при серцево-судинних захворюваннях, добовий моніторинг АТ і ЕКГ, велгометрія, ЕКГ дослідження і т.п. Призначаються і проводяться курси проти рецидивного лікування при загостреннях хронічних захворювань в палатах денного стаціонару.
3. Дерматологічне відділення, де забезпечується комплексна діагностика (лабораторні дослідження, гістологія, сучасна дерматоскопія). Застосування дерматоскопа HEINE DELTA ® 20 Plus дозволяє безпомилково діагностувати дерматологічні захворювання і контролювати клінічну картину в процесі лікування. У відділенні проводиться лазерне видалення родимок, папілом, неусів, судинних зірочок і т.п.
4. Хірургічне відділення, де здійснюється: видалення неусів, ліпом, атером, врослих нігтів, комплексне лікування геморою і анальних тріщин і т.п.; ЕКГ дослідження, скринінгова лабораторна діагностика, консультативна допомога всіх фахівців з виїздом на будинок до пацієнта.
5. Стоматологічне відділення, в якому надаються послуги з профілактики, лікування, протезування, реставрації, хірургії, ортодонтології, імплантації, гігієні порожнини рота, відбілювання зубів, пародонтології, комп'ютерного та панорамного рентгену.
6. Поліклінічне відділення.

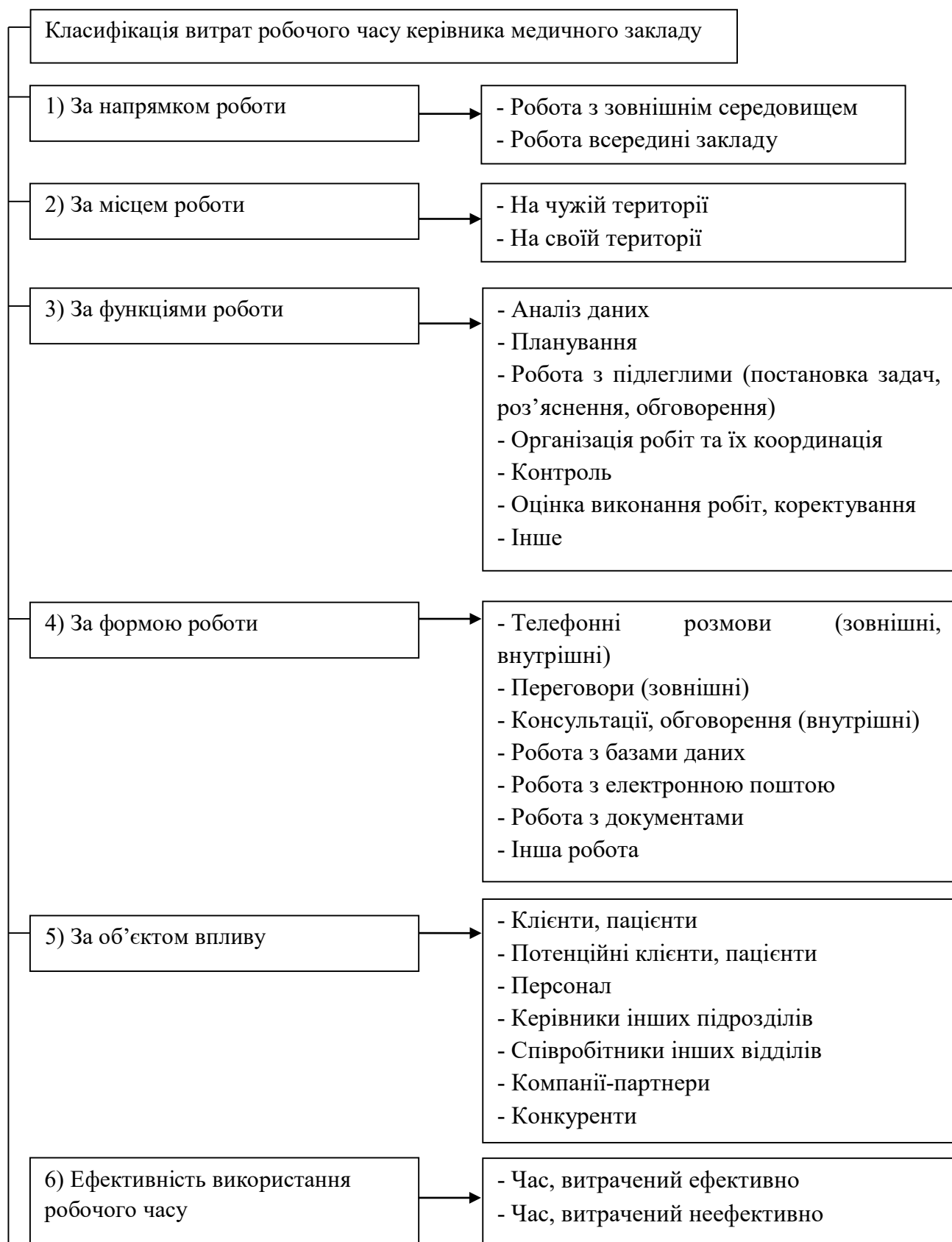


Рисунок 1 – Класифікація витрат робочого часу керівника

Таблиця 1 – Фотографія робочого дня

№ п/п	Час початку дії	Час закінчення дії	Вид діяльності	Витрачено часу, хв	Індекс
			Початок спостереження		
1	08.50	09.00	Прийшов на робоче місце		
2	09.00	09.05	Приготування робочого місця	5	ОБ
3	09.05	09.15	Робота з головною медсестрою	10	ОП
4	09.15	09.25	Робота з електронною поштою	10	ОП
5	09.25	09.35	Телефонна розмова із завідувачем хірургічного відділення	10	ОП
6	09.35	09.50	Відповіді на питання головного бухгалтера	15	ОП
7	09.50	10.15	Обговорення розбіжності клінічних і поліклінічних діагнозів	25	ОП
8	10.15	10.30	Підписання документів	15	ОП
9	10.30	11.15	Робота з первинними документами	45	ОП
10	11.15	11.20	Особисті потреби	5	ВО
11	11.20	12.15	Розгляд скарги пацієнтів із питань організації лікувально-діагностичного процесу	55	ПЗ
12	12.15	12.25	Відповіді на питання щодо необхідності у дезінфікуючих засобах	10	ОП
13	12.25	12.30	Телефонна розмова із завідувачем стоматологічного відділення	5	ОП
14	12.30	13.00	Перегляд документації щодо ведення обліку використання матеріалів	30	ОП
15	13.00	13.30	Обід		
16	13.30	14.20	Перевірка квартальної звітності щодо медичних препаратів, матеріалів за структурними підрозділами	50	ОП
17	14.20	14.50	Телефонні розмови з головним бухгалтером	30	ОП
18	14.50	15.15	Перегляд сайту	25	ОП
19	15.15	15.20	Особисті потреби	5	ВО

Продовження таблиці 1 Додатка В

20	15.20	15.25	Відповіді на питання кадрової служби	5	ОП
21	15.25	16.05	Перегляд штатного розпису	40	ОП
22	16.05	16.22	Телефонна розмова з керівником відділу кадрів	18	ОП
23	16.22	16.30	Телефонна розмова на особисті теми	7	НТ Д
24	16.30	17.15	Перегляд службових записок щодо стягнення з осіб, які порушують трудову дисципліну та незадовільно виконують свої обов'язки	45	ОП
25	17.15	17.25	Планування робіт на завтра, узгодження з головною медсестрою	10	ПЗ
26	17.25	17.30	Прибирання робочого місця	5	ОБ
			Кінець спостереження		