

УДК 005.336.1:616-051

DOI <https://doi.org/10.32782/health-2025.1.31>

ТАЙММЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

Невгадовська Павліна Миколаївна,
лікар КНП «Міська лікарня №2» РМР
ORCID: 0000-0003-4104-3253

Трущенко Людмила Вікторівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського
ORCID: 0000-0002-5396-3973

Коробко Лариса Ростиславівна,
кандидат медичних наук, доцент,
доцент кафедри медико-профілактичних дисциплін та лабораторної діагностики
КЗВО «Рівненська медична академія» РОР
ORCID: 0000-0001-8054-1461

Таймменеджмент посідає одну з ключових ролей в управлінні підприємствами будь-якої галузі, а ефективний таймменеджмент – шлях до успіху. Медицина – профіль, у якому якісний розподіл часу не лише сприяє зменшенню економічних затрат, покращенню ефективності функціонування підприємства, а і є важливим елементом для збереження здоров'я та життя загалом. Саме тому мета роботи – проаналізувати теоретичні й методологічні аспекти таймменеджменту, а також удосконалити підходи та практичні рекомендації щодо впровадження технологій таймменеджменту в роботі медичних працівників в умовах підвищеного навантаження. Проаналізовано вплив раціонального таймменеджменту на ефективність роботи медичного персоналу шляхом анкетування медиків та пацієнтів, а також рівень динаміки показника оперативної активності у відділеннях хірургічного профілю після проведених тренінгів. У процесі дослідження застосовували такі методи управління часом: метод Матриці Ейзенхауера, метод Pomodoro (метод Франческо Чірілло), метод GTD (Getting Things Done), ABC-аналіз, формула 3–2–1–0, методика «знайденого часу» та багато інших. Для медичних працівників найкраще підходить поєднання кількох методів таймменеджменту, оскільки їхня робота є динамічною, непередбачуваною та вимагає швидкого ухвалення рішень. Проте працівники закладу охорони здоров'я відмітили метод Матриці Ейзенхауера та ABC-аналіз як найбільш оптимальні для застосування в цій сфері. Використання вищеназваних методів збільшило задоволеність пацієнтів, зменшило недоліки розподілу робочого часу працівників-медиків, зменшило ризики професійного вигорання, а також збільшило рівень функціонування оперблоку на 37,14 %.

Ураховуючи всі отримані результати та дані, розроблено практичні рекомендації щодо ключових принципів ефективного таймменеджменту: раціональний розподіл справ на термінові, важливі, другорядні й такі, що можна делегувати; використання цифрових технологій для оптимізації робочого процесу; чітке розмежування робочого й вільного часу, що дає змогу уникнути виснаження.

Ключові слова: таймменеджмент, метод Матриці Ейзенхауера, метод Pomodoro, метод GTD (Getting Things Done), ABC-аналіз, формула 3–2–1–0, медичні працівники, ефективність роботи, якість надання медичних послуг.

Pavlina Nevhadovska, Lyudmila Trushchenkova, Larysa Korobko. Time management as a method of improving the efficiency of medical personnel

Time management occupies one of the key roles in the management of enterprises in any industry, and effective time management is the way to success. That is why the purpose of this work is to analyze the theoretical and methodological aspects of time management, as well as to improve approaches and practical recommendations for the implementation of time management technologies in the work of medical workers under increased workload. An analysis of the impact of rational time management on the efficiency of medical personnel was carried out by questionnaires of doctors and patients, as well as the level of dynamics of the indicator of operational activity in surgical departments after trainings. In the course of the study, the following methods of time management were used: the Eisenhower Matrix method, the Pomodoro method, method GTD (Getting Things Done), ABC-method, the 3–2–1–0 formula, the «found time» technique and many others. For healthcare professionals, a combination of several time management techniques is best because their work is dynamic, unpredictable, and requires quick decision-making. However, the employees of the health care institution noted the Eisenhower Matrix method and ABC analysis as the most optimal for application in this area. The

use of the above methods increased patient satisfaction, reduced the shortcomings in the distribution of working hours of medical workers, reduced the risks of professional burnout, and also increased the level of functioning of the operating unit by 37.14 %.

Taking into account all the obtained results and data, practical recommendations were developed regarding the key principles of effective time management: rational division of cases into urgent, important, secondary and those that can be delegated; use of digital technologies to optimize the work process; clear separation of working and free time, which allows you to avoid exhaustion.

Key words: time management, Eisenhower Matrix method, Pomodoro method, GTD (Getting Things Done) method, ABC analysis, 3–2–1–0 formula, medical workers, work efficiency, quality of medical services.

Вступ. Найцінніший ресурс – це час, бо його неможливо повернути. Це реалії сьогодення. Нові вимоги урбанізованого стилю життя. XXI сторіччя – епоха, у якій таймменеджмент посідає одну з ключових ролей в управлінні підприємствами будь-якої галузі, а ефективний таймменеджмент – шлях до успіху.

Вивченню таймменеджменту присвячено багато наукових праць та досліджень. Термін походить від англ. time management (управління часом), однак така форма перекладу є не зовсім коректною, оскільки, на відміну від інших об'єктів управління, впливати на час (зупиняти, уповільнювати або прискорювати) неможливо [1]. Проте його можна раціонально використовувати.

Особливий науковий інтерес до вивчення методів управління часом припадає на початок 90-х рр. XX ст. А. В. Вацьківська, Х. Велтьє, С. Далримпл, В. М. Дерев'янко, Г. І. Євтушенко, О. С. Колесов, Д. К. Клеменс, Й. Кноблаух, Ф. О'Коннелл, С. Прентис, Б. Трейси, А. В. Холодницька [2–7] неодноразово звертають увагу на необхідність раціонального використання часу, проте в цих дослідженнях рідко висвітлюється специфіка роботи підприємства кожної галузі, не враховано розподілу за спеціальностями та не враховано критичності певних інфраструктур.

Медицина – профіль, у якому якісний розподіл часу не лише сприяє зменшенню економічних затрат, покращенню ефективності функціонування підприємства державного чи приватного сектору, а і є важливим елементом для збереження здоров'я та життя загалом. Це стосується і пацієнтів, і медичних працівників зокрема.

Якщо зосередитися на зовнішніх та внутрішніх умовах роботи медичного персоналу, то можна сміливо зробити висновок що останні 5–10 років умови праці медиків не просто характеризуються підвищеним навантаженням, а в деяких випадках є надможливими. Особливу увагу хотілося б звернути на ситуацію в Україні.

П'ять років тому, 30 березня 2018 р., Міністерство юстиції зареєструвало новий центральний

орган виконавчої влади – Національну службу здоров'я України. Від цієї дати йде відлік початку трансформації системи охорони здоров'я в Україні. Нові підходи до фінансування, нові реформи щодо організації надання медичних послуг, електронна система охорони здоров'я, а саме електронний рецепт, електронне направлення, електронні медичні записи, електронна картка тощо. Усе вищезазване створило не лише нові вектори розвитку медичної сфери, а й нові труднощі та перепони для раціонального розподілу робочого часу, оскільки потребувало додаткових навчань, роз'яснень і нових підходів до надання медичних послуг. Напевно, одним з найбільш затратних в плані часу було як дублювання інформації в паперовому варіанті, так і внесення даних в електронну систему.

Звичайно, 2020–2022 роки були складними для всіх держав через пандемію Covid-19. Проте для України це був лише початок, адже повномасштабне вторгнення стало новим випробуванням для всього населення та медиків зокрема. Зруйновані десятки медичних закладів, переповнені відділення закладів, що вціліли й продовжили функціонувати, перебої в роботі електронної системи внаслідок тривалих блекаутів, постійне збільшення постраждалих унаслідок бойових дій сприяє виснаженню медиків, як фізичному, так і моральному. Такі обставини призводять до професійного вигорання медичного персоналу, погіршення ефективності роботи, а отже, і зниження якості надання медичних послуг.

Мета та завдання. Аналіз теоретичних і методологічних аспектів таймменеджменту, а також удосконалення підходів та практичних рекомендацій щодо впровадження технологій таймменеджменту в роботі медичних працівників в умовах підвищеного навантаження.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано методи вивчення, аналізу, систематизації наукових джерел та математичної обробки результатів.

Об'єктом дослідження різноманітні системи та методи таймменеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій

дації з покращення таймменеджменту в медичних закладах.

Розглянемо основні проблеми організації часу медичних працівників

1. Велика кількість пацієнтів та обмежені ресурси.

Недостатня кількість персоналу призводить до перевантаження лікарів та медсестер, а скорочений час на надання медичної допомоги кожного пацієнта знижують якість лікування.

2. Непередбачуваність робочого дня.

Ургентні випадки змушують змінювати графік та пріоритети на ходу. Так виникає дефіцит

часу для рутинних завдань, як-от документація та комунікація з пацієнтами.

3. Навантаження адміністративною роботою.

Ведення електронної документації та звітності займає значну частину робочого часу. Окрім цього, є постійна потреба в додатковому навчанні та оновленні професійних знань.

4. Фізичне та емоційне вигорання.

Перенавантаження та ненормований графік можуть призвести до стресу й перевтоми. Обмеженість часу для відпочинку та особистого життя знижує мотивацію і працездатність.

У таких умовах ефективний таймменеджмент стає ключовим інструментом для оптимізації

Таблиця 1

Методи таймменеджменту у медичній сфері

№	Назва методу	Характеристика методу
1	Пріоритезація завдань: методи Eisenhower Matrix та ABCD	Метод матриці Ейзенхауера допомагає розподілити завдання за ступенем важливості та терміновості: – термінові та важливі (лікування критичних пацієнтів) – виконуються негайно; – важливі, але не термінові (навчання, планування) – розподіляються в графіку заздалегідь; – термінові, але не важливі (заповнення документів) – делегуються або виконуються у визначений час; – нетермінові та неважливі (несуттєві справи) – мінімізуються або усуваються. Метод ABCD допомагає оцінити завдання за пріоритетністю: – А – життєво важливі завдання; – В – важливі, але не критичні; – С – завдання, які варто зробити, але вони не впливають на результат суттєво; – D – завдання, які можна передати іншим або відкласти. Медики щодня стикаються з великою кількістю завдань різного ступеня терміновості. Цей метод допомагає швидко визначити, які справи критично важливі (реанімаційні заходи, невідкладна допомога), а які можна виконати пізніше або делегувати (заповнення документації, планові консультації). Так вдається уникнути зайвої витрати часу на незначні завдання.
2	Правило двох хвилин (Метод Девіда Аллена, GTD – Getting Things Done)	Якщо завдання можна виконати за менш ніж 2 хвилини, його варто зробити одразу, не відкладаючи. Це дає змогу уникнути накопичення дрібних справ, які згодом створюють великий робочий обсяг.
3	Метод «Помодоро» для підвищення концентрації	Техніка Pomodoro передбачає роботу за циклом: 25 хвилин інтенсивної діяльності + 5 хвилин відпочинку. Після 4 циклів передбачається довша перерва (15–30 хв). Для медичних працівників цей метод можна адаптувати: виділяти короткі проміжки часу для заповнення документації або чергувати періоди консультацій з короткими паузами для зменшення втоми.
4	Делегування обов'язків та ефективна командна робота	– делегування та автоматизація – для зменшення адміністративного навантаження. Медичні сестри можуть виконувати частину рутинних завдань лікарів; – автоматизація процесів (електронні медичні картки) допомагає зменшити адміністративне навантаження; – взаємозамінність персоналу дає змогу уникати критичних перевантажень.
5	Цифрові інструменти для управління часом	Різні мобільні застосунки та електронні системи можуть значно спростити роботу: – електронні медичні картки (EHR) – автоматизують заповнення історій хвороби. – trello, Asana, Notion – допомагають планувати завдання та комунікувати з колегами. – розклад у Google Calendar – допомагає структурувати день та вчасно отримувати нагадування.
6	Гнучке планування та буферний час	Варто планувати 60–70 % робочого дня, залишаючи буферний час для непередбачуваних ситуацій. У роботі медиків завжди трапляються непередбачувані ситуації (ургентні виклики, складні пацієнти). Виділення лише 60–70 % часу на заплановані справи залишає 30–40 % для термінових випадків, що допомагає уникати перевантаження.
7	Правило 1–3–5	1 головне завдання, 3 середні та 5 дрібних справ на день.

робочих процесів, підвищення продуктивності та збереження професійного здоров'я.

Сучасний таймменеджмент містить широкий спектр методів управління часом для ефективного функціонування будь-якого підприємства. Серед найбільш поширених – метод Матриці Ейзенхауера, метод «З'їсти жабу» (метод Брайана Терсі), метод Pomodoro (метод Франческо Чірілло), метод GTD (Getting Things Done), метод тимчасових блоків, ABC-аналіз, формула 10-3-2-1-0, методика «знайденого часу» та багато інших (табл. 1). Варто відмітити саме ті методи, які, на нашу думку, є оптимальними для комфортного й ефективного застосування в медичній сфері.

Для медичних працівників найкраще підходить поєднання кількох методів таймменеджменту, оскільки їхня робота є динамічною, непередбачуваною та вимагає швидкого ухвалення рішень.

Упровадження методів таймменеджменту в медичній сфері дає змогу:

- зменшити рівень стресу та уникнути професійного вигорання;
- підвищити ефективність роботи та якість медичних послуг;
- оптимізувати документообіг і скоротити зайві втрати часу;
- забезпечити баланс між професійним та особистим життям медиків.

Для більш детального вивчення впливу методів таймменеджменту на робочий процес у закладах охорони здоров'я, а також оцінку ефективності їх застосування шляхом анкетування працівників-медиків. Для виконання поставлених завдань проаналізовано дані 60 анкет працівників відділень хірургічного профілю.

Результати дослідження. Ураховувалася суб'єктивна оцінка щодо морального комфорту й психоемоційного стану працівників-медиків, оцінка якості надання медичних послуг, а також показники продуктивності функціонування підприємства.

Станом на жовтень 2024 отримано такі дані. До основних проблем, які заважають ефективно використовувати робочий час, працівники зарахували таке: відсутність конкретних строків виконання поставлених завдань, невідповідність цілей та терміни виконання завдань, відсутність мотивації, відсутність чіткого режиму в роботі, недостатня організація робочого місця, тощо (рис. 1).

Серед відділень хірургічного профілю одним із показників потужного функціонування закладу є коефіцієнт хірургічної активності. На початку дослідження середня кількість операцій стано-

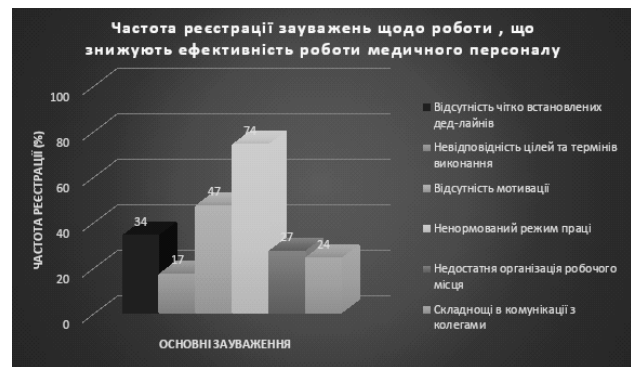


Рис. 1. Частота реєстрації основних проблем, що знижують ефективність роботи медичного персоналу

вила близько 35 на місяць. Серед них 2/3 припадало на великі оперативні втручання, а решта – на малоінвазивні.

Відгуки пацієнтів загалом були схвальними, лише частина відмічала надмірну завантаженість медиків, що сприяло зменшенню часу приділеному на консультування та психоемоційну підтримку хворих, а також певну дезорганізованість щодо надання допомоги суміжних спеціалістів та проходження додаткових лабораторно-інструментальних обстежень.

З метою усунення вищезазначених проблем упроваджено такі методи таймменеджменту: методи Eisenhower Matrix та ABCD, правило двох хвилин (GTD), делегування обов'язків, гнучке планування робочого графіка та буферний час. А також застосовувалися цифрові інструменти для покращеного управління часом.

Кожний медичний працівник пройшов тренінг вищезазначених методик таймменеджменту. До та після експерименту проведено опитування щодо ефективності та задоволеності робочим процесом. Проаналізовано динамічні зміни щодо оцінки «гострих кутів» організації робочого часу станом на жовтень 2024 року (до навчання) та грудень 2024 року (після відвіданих тренінгів). Показники продемонстровані нижче на діаграмі (рис. 2).

Окрім цього, ми запропонували розставити бали за кожним із запропонованих методів щодо комфортного та ефективного застосування, шляхом розподілу балів від 1 до 5, де 1 – найнижчий показник, а 5 – найвищий і вказує на максимальну адаптованість до специфіки медичної служби, сприяє максимально ефективному управлінню часом. Бали за кожним методом сумувалися в усіх анкетах. На основі аналізу можна відмітити, що метод Eisenhower Matrix та ABCD є оптимальними, оскільки вони посіли лідирувальні позиції. На жаль,



Рис. 2. Динаміка частоти реєстрації основних проблем, що знижують ефективність роботи медичного персоналу, після тренінгів з таймменеджменту

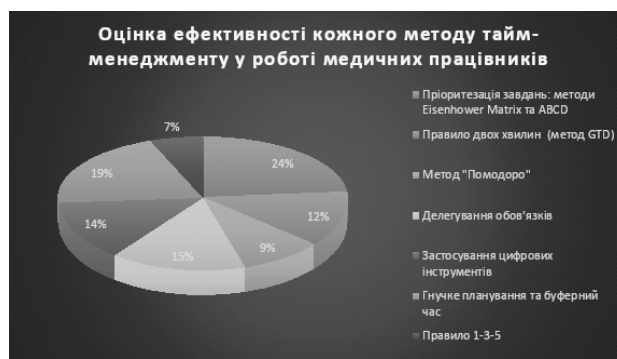


Рис. 3. Розподіл методів ефективного таймменеджменту за схвальними відгуками медичного персоналу

техніка Pomodoro отримала найменшу кількість схвальних відгуків. Можливо, це пов'язано з тим, що графік роботи та необхідність швидкого і якісного реагування, тобто надання медичної допомоги пацієнтам, унеможливує регулярні перерви кожні 25 хвилин (що може припасти на насичений амбулаторний прийом чи тривалу операцію). Метод 1–3–5 також не є популярним, оскільки кількість важливих справ на день, які потребують оперативного реагування, може бути значно більшою, ніж 1 в умовах медичного закладу (рис. 3).

Відгуки пацієнтів також покращилися. Оскільки вони відмітили зменшення психоемоційного напруження та фізичної втоми медиків, покращення організації лікувально-діагностичного процесу, а також вищий рівень емпатії та етики з боку персоналу відділення.

Найбільш чітким критерієм щодо ефективності впровадження підходів таймменеджменту в практику були кількісні показники, а саме дані хірургічної активності. Уже за два місяці показник збільшився з 35 до 48 операцій, що на 37,14 % вище вихідних даних.

На основі вищенаведеного можна зробити висновок, що раціональне використання часу в медицині – це не просто особиста ефективність медика, а фактор, що напряму впливає на здоров'я і життя людей. Використання методів таймменеджменту допомагає медпрацівникам працювати злагоджено, уникати перевантаження та покращувати якість медичних послуг.

Ураховуючи всі отримані результати та дані, розроблено практичні рекомендації щодо ключових принципів ефективного таймменеджменту.

- 1) пріоритетність завдань:
 - використання матриці Ейзенхауера для розподілу справ на термінові, важливі, другорядні й такі, що можна делегувати;
 - розподіл часу на рутинні завдання та екстрені ситуації;
- 2) делегування:
 - передання менш критичних завдань молодшому персоналу або адміністративному відділу, що допомагає лікарям зосередитися на головному;
- 3) чітке планування та контроль:
 - використання цифрових технологій, електронних медичних карток, розкладу візитів для оптимізації робочого процесу;
 - упровадження чеклістів, щоб не забувати про важливі деталі;
- 4) оптимізація документації:
 - автоматизація процесів зменшує навантаження на лікарів і пришвидшує прийом пацієнтів;
- 5) відпочинок і баланс:
 - чітке розмежування робочого й вільного часу дає змогу уникнути виснаження;
 - короткі перерви під час зміни покращують концентрацію.

Висновки. У сфері медицини час – це не просто ресурс, а життєво важливий фактор, що впливає на якість надання допомоги та життя пацієнтів. В умовах підвищеного навантаження важливо не лише вдосконалювати управління часом, а й упроваджувати сучасні технології, автоматизацію процесів та підтримувати командну взаємодію. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи, а й покращенню загального рівня медичного обслуговування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Острянюк Т. С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2017. №. 80 (1). С. 235–239.

2. Прентис С. Інтегрований таймменеджмент : навч. посібник; пер. з англ. 2007. С. 288 .
3. Tracy Brian .Time management.-American Management Association. 2014. P. 104.
4. Fergus O'Connell .How to Get More Done: Seven Days to Achieving More. Prentice Hall. 2007. P. 224.
5. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Таймменеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2011. Т. 3. № 2. С. 53.
6. Євтушенко Г. І. , Дерев'янка В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «таймменеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. № 1. С. 88–96.
7. Холодницька А. В. Застосування технологій таймменеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 261–268.

REFERENCES

1. Ostrjanko T.S. (2017). Kryteriji, pokaznyky ta rivni sformovanosti chasovoji kompetentnosti majbutnikh social'nykh pracivnykiv [Criteria, indicators and levels of formation of the timing competence of future social workers]. *Zbirnyk naukovykh pracj Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Pedagogichni nauky* [Scientific works of Kherson State University. Pedagogical Sciences], vol. 80(1), pp. 235–239.
2. Prentis Stiv. (2007). Integrated Time Management. P. 288.
3. Tracy Brian (2014). Time management. American Management Association. P. 104.
4. Fergus O'Connell (2007). How to Get More Done: Seven Days to Achieving More. Prentice Hall. P. 224.
5. Kolesov, O. S., & Vats'kivs'ka, A. V. (2011). Taym-menedzhment–upravlinnya chasom. *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, 3(2), 53.
6. Yevtushenko, H. I., & Derev'yanko, V. M. (2014). Analiz stanu upravlinnya robochym chasom ta shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti zastosuvannya Taym-menedzhmentu v orhanizatsiyi. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noho universytetu derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny*, (1), 88-96.
7. Kholodnyts'ka, A. V. (2013). Zastosuvannya tekhnolohiy taym-menedzhmentu v upravlinni pidpryyemstvom. *Visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (4), 261-268.