



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในสังคมปัจจุบันดูเหมือนว่าการที่เราจะทำกิจการอะไรก็ตามคงจะหนีการแข่งขันไม่พ้น ถึงแม้ว่าไม่แข่งขันกับใครอื่น แต่เราจะต้องแข่งขันกับสิ่ง ๆ หนึ่ง สิ่งนั้น คือ เวลา เนื่องจากเวลาเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่ง เวลาเมื่อผ่านไปแล้วก็ไม่สามารถเรียกกลับคืนมาได้เลย และเวลาก็เป็นสิ่งเดียวกันที่ทุกคนมีอยู่เท่าเทียมกัน จะแตกต่างกันก็ตรงที่ว่าใครจะใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ผู้ที่รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็จะประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่รู้จักเวลาให้เหมาะสม

เวลาสำหรับนักบริหารเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะภารกิจของนักบริหารจะมีมากเกินกว่าที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด และนักบริหารอยู่ในฐานะตำแหน่งสูงเท่าใด ความต้องการในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น งานธุรกิจหลายแห่งล้มเหลวไปนั้น สาเหตุหนึ่งเกิดจากการไม่ยอมรับความสำคัญของการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมีชื่อเสียงในการทำงานส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลที่รู้จักใช้เวลาและเห็นคุณค่าของเวลามากดั่งที่หลวงวิจิตรวาทการ (หลวงวิจิตรวาทการ 2513 : 247) กล่าวว่า "ความสำเร็จแห่งการทำงานทั้งหลายดูเหมือนจะอยู่ที่การแบ่งเวลาทำงานให้เหมาะสมและทำเป็นเวลาจนร่างกายและสมองเคยชินต่อความแน่นอนสามารถเตรียมตัวรับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอ"

ความสำคัญของเวลา

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2519 : 5-8) ได้สรุปลักษณะสำคัญของเวลาได้ 9 ประการด้วยกัน คือ

1. เวลาเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ในกระบวนการทั้งหลาย เวลาจะมีจำกัดที่สุด เช่น ในหนึ่งวันจะมีเวลาเพียง 24 ชั่วโมงเท่านั้น ไม่สามารถเพิ่ม

เวลาให้มากขึ้นเหมือนทรัพยากรอื่น ๆ ได้

2. เวลาเป็นทรัพยากรอย่างเดียวกับที่ทุกคนมีเท่ากัน เวลาให้โอกาสแก่ทุกคนอย่างยุติธรรมไม่มีชั้นชั้น ฐานะทางเศรษฐกิจ มีแต่ทุกคนจะแตกต่างกันในเรื่องของการใช้เวลาว่าใครจะใช้เวลาได้ประโยชน์มากกว่ากัน

3. เวลาเป็นทรัพยากรที่ไม่มีสิ่งอื่นใดทดแทน เราอาจประหยัดทรัพยากรอื่นใดได้ แต่ในเรื่องของเวลาเราจะประหยัดได้คือ ต้องใช้เวลาให้คุ้มค่า เราไม่สามารถสะสมเวลาเป็นทุนออกเหมือนเงินทองหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ได้หากไม่ใช้เวลาเวลาจะล่องเลยไป

4. เวลาจะผ่านไปข้างหน้าตลอดเวลาจะผ่านไปเรื่อย ๆ ไม่มีวันหวนกลับมาอีก การเรียกเวลากลับคืนหรือหยุดเวลาให้อยู่กับที่เป็นสิ่งไม่อาจกระทำได้

5. การกระทำทุกอย่างต้องใช้เวลา เราอาจไม่ใช้สิ่งอื่นใดให้หมดเปลืองได้ แต่สำหรับเวลาแล้ว แม้ว่านอนหลับไม่มีปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อมเลย เวลาก็ยังถูกให้อยู่อย่างสม่ำเสมอ

6. เวลา มีค่ายิ่งกว่าเงินหรือมีความสำคัญยิ่งกว่าเงิน เพราะเงินทองเมื่อสูญเสียไปแล้วสามารถหาทดแทนใหม่ได้ แต่เวลาไม่อาจหามาทดแทนได้

7. คนเรามักคาดคะเนเกี่ยวกับเวลาที่แตกต่างกัน แม้ว่าเวลาจะเคลื่อนที่ไปในอัตราสม่ำเสมอแต่ภาวะทางใจของคนทำให้การคาดคะเนเวลาแตกต่างกันไป การคาดคะเนเวลาได้แม่นยำจะเป็นเหตุให้งานมีประสิทธิภาพได้

8. เวลา มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเสมอ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกันย่อมจะเกิดผลที่แตกต่างกันเสมอ นั่นคือ มีอดีต ปัจจุบันและอนาคต การปรับตนให้สอดคล้องกับเวลา คือ ปรับตามเหตุการณ์ จะทำให้เป็นคนทันสมัย ไม่คร่ำครึ

9. เวลาสามารถวัดได้แน่นอน เช่น เป็นวินาที ชั่วโมง ฯลฯ เวลาที่วัดเป็นหน่วยของเวลาที่ผ่านไป ซึ่งตรงกับลักษณะของเวลาที่ว่า เวลาจะเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

แอดเลอร์ (Adler 1955 : 9-17) ได้กล่าวว่า คงจะเป็นการยากที่จะหาคำตอบได้อย่างชัดเจนว่า เวลาคืออะไร เพราะเวลามีลักษณะเป็นนามธรรมที่เราไม่สามารถมองหรือสัมผัสได้ ชีวิตคนเรามีชีวิตอยู่ในแม่น้ำแห่งเวลา เวลาไหลผ่านเราไปเหมือนกระแสน้ำ คนเรามีโอกาสหลาย ๆ อย่างเมื่อเรามีสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำ แต่เรามีเวลาไม่พอที่จะทำให้สำเร็จได้ทุกอย่าง บางครั้งเราอยากใช้เวลาหยุดนิ่ง แต่เวลาจะไม่หยุดนิ่งรอใครเลย เวลาเคลื่อนไปตลอดเวลาและเคลื่อนไปในทิศทางเดียวเท่านั้น คือจากอดีตเป็นปัจจุบันและเป็นอนาคต

ในบรรดาสิ่งที่มีค่าทั้งหลายในโลก ไม่มีอะไรที่มีค่าสูงเท่ากับค่าของเวลาของอื่นที่มีค่าเมื่อเสียหรือหายไป อาจจะค้นหาเอากลับคืนมาหรือหาของใหม่มาทดแทนได้ แต่ถ้าเวลาเสียไปแล้วไม่สามารถจะเอาคืนมาได้เลย เวลาเป็นของมีค่าอย่างยิ่ง ดังที่กล่าวกันว่า "เวลาเป็นเงินเป็นทอง"

การใช้เวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนในเรื่องของการใช้เวลาในการบริหารงานนั้น ดุ๊กเกอร์ (Ducker 1970 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า

"ผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะไม่เริ่มต้นการทำงานด้วยงาน แต่จะเริ่มต้นด้วยเวลาในการทำงานของเขา โดยศึกษาดูว่าจะต้องใช้เวลามากน้อยเท่าใดอย่างไรจึงจะได้ผลและเกิดประโยชน์มากที่สุดและตัดสิ่งไม่จำเป็นออกเสีย เมื่อพิจารณาไตร่ตรองดูแล้ว เขาก็จะจัดเวลาและเลือกเวลาที่เหมาะสมเป็นส่วนต่อการปฏิบัติต่อไปให้ดีที่สุด ซึ่งขบวนการในการจัดเวลานี้จะแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นสำรวจดูเวลา ขั้นจัดเวลาที่จะทำ และขั้นปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดให้"

บลิส (Bliss 1976 : 120-122) ได้เสนอเทคนิคการใช้เวลา 10 ประการคือ

1. ต้องวางแผนในวันหนึ่ง ๆ ต้องยอมเสียเวลาวางแผน เพื่อป้องกันการดำเนินงานอย่างสับสนและวางแผนการใช้เวลาอย่างต่อเนื่อง แต่ควรใช้เวลาในการวางแผน

อย่างเหมาะสม

2. ต้องตั้งสมาธิ หลักของการบริหารเวลาไม่มีอะไรที่สำคัญมากไปกว่าสมาธิ สมาธิจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นการประหยัดเวลา
3. ต้องหยุดพักบ้าง การทำงานติดต่อกันนาน ๆ จะเกิดความเครียดสะสมกันมากทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ควรพักผ่อนเพื่อรักษาสุขภาพและลดความเครียด
4. หลีกเลี่ยงความไม่มีระเบียบ ควรจัดทำงานอย่างเป็นระเบียบตามลำดับก่อนหลัง จะทำให้ใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. อย่าเป็นคนต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบ การทำงานสมบูรณ์แบบเสียเวลาโดยใช่เหตุ ควรทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สุดเหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่
6. อย่างลัวที่จะต้องปฏิเสธ การตามใจคนหรือรับงานทุกอย่างที่เสนองานจะทำได้ให้งานประจำวันที่จำเป็นต้องหยุดชะงักหรือลดน้อยลง
7. อย่าผัดวันประกันพรุ่ง การผัดวันประกันพรุ่ง นอกจากจะสร้างนิสัยทำงานที่ไม่ดีแล้ว ยังทำให้เสียเวลาทำงานโดยเปล่าประโยชน์
8. ใช้วิธีผ่าตัด เมื่อมีงานสะสมกันมาก ๆ ควรจะสะสางให้หมดไป เป็นการประเมินงานปรับปรุงงานไปในตัว
9. การมอบอำนาจหน้าที่ การรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการประหยัดเวลาทำงานของผู้บริหารและเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับอำนาจด้วย
10. อย่าเป็นคนขี้งาน การทำงานตลอดเวลาโดยไม่มีเวลาพักผ่อน นอกจากจะไม่เพิ่มประสิทธิภาพในงานแล้ว ยังเป็นการทำลายตัวเอง ทำลายครอบครัว ทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ตามทฤษฎีของเซเกส (Zeitgeist) มีแนวความคิดว่าบุคคลจะเป็นผู้นำ เพราะสถานการณ์และพฤติกรรมของเขาให้เขาเป็นผู้นำ และในแต่ละสถานการณ์ย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการกิจนั้น ๆ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 25⁽²²⁾ : 42) ซึ่งก็ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เวลาอย่างไรก็ตามงานแต่ละอย่างย่อมต้องการเวลาไม่เท่ากันหากไม่มีการแบ่งเวลาทำงานที่ดีพอก็ไม่อาจจะปฏิบัติงานทุกอย่างในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ การปฏิบัติงานนั้น

จึงจัดว่าไม่มีประสิทธิภาพ ยิ่งกว่านั้นอาจทำให้เกิดการเสียหายแก่งานนั้น ๆ ได้

วัลลภ ชัยพิพัฒน์ (2513 : 13) ได้กล่าวไว้ว่าตามปกติงานสำคัญที่สุดของหน่วยงานควรจะใช้เวลามากกว่างานที่สำคัญอันดับรอง งานอันดับรองควรใช้เวลาลดลงไปตามลำดับ หากปรากฏว่าการใช้เวลาในการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามลักษณะดังกล่าว จะต้องค้นหาความจริงหาทางแก้ไข เพราะการใช้เวลามากเกินไปในการปฏิบัติงานที่ไม่สำคัญหรือไม่จำเป็นแล้ว ย่อมหมายถึงการใช้แรงงานที่ไม่ถูกต้องเปรียบเสมือนเป็นการขโมยเวลาอันมีค่าของหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนเป็นการบั่นทอนแรงงานและเวลาให้สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

ส่วน แอปเปลบาม และรอร์ส (Appelbaum and Rohrs 1981 : 1-3) ได้ให้ข้อคิดในเรื่องการใช้เวลาในการทำงานไว้ดังนี้

1. ผู้ที่มีการวางแผนการใช้เวลามักจะเป็นคนที่พร้อมจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ดี การวางแผนจะต้องมีการทบทวนแก้ไขอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผนอาจยืดหยุ่นได้บ้าง เพราะจะทำให้เราสามารถปรับระบบการทำงานในอนาคตได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม
2. คนส่วนมากมีงานที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ไม่มีเวลา ดังนั้น การบริหารเวลาเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เราบรรลุความปรารถนาได้
3. ในขณะที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เข้ามาช่วยคนงานในการเพิ่มผลผลิตทำให้เวลาในการทำงานของคนงานลดน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารกลับต้องการเวลาในการทำงานมากขึ้น เพื่อวางแผนและควบคุมให้งานสำเร็จไปด้วยดี
4. ผู้บริหารส่วนมากมักไม่มีการกำหนดรูปแบบในการทำงานแต่ละวันเอาไว้ เช่นเดียวกับเวลาและงานต่าง ๆ ก็ไม่ได้จัดระบบไว้เช่นกัน ดังนั้นการจัดระบบทั้งงานและเวลาให้สอดคล้องกันเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร
5. หลักเบื้องต้นของคุณค่าของคนในองค์การคือ ผู้ใดจะรู้จักใช้เวลาที่มีอยู่ได้ดีกว่ากัน
6. ก่อนที่นักบริหารจะไปบริหารผู้อื่น เขาจะต้องรู้จักบริหารตนเองเสียก่อน รู้จักวิธีการทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น รู้จักลำดับความสำคัญของการทำงานและอื่น ๆ



ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแผนการทำงานก่อน การกำหนดแผนการทำงานควรมีลักษณะเป็นแผนการทำงานทั้งหมด มิใช่เพียงแค่เพื่อปรับปรุงงานเท่านั้น การกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งได้มากกว่า
2. กำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง
3. แบ่งสรรอัตราส่วนการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละอย่างได้ถูกต้อง
4. ปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในกำหนดเวลา
5. บรรลุถึงเป้าหมายของงานได้ดีขึ้น
6. ป้องกันการสูญเสียความพยายามในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์
7. ทำให้มีความยืดหยุ่นจะทำงานได้มากกว่า
8. ไม่ทำงานที่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
9. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงให้ดีขึ้น (Cooper 1952 : 45)

อูริส (Uris 1957 : 86) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดสรรเวลาที่น่าสนใจอีกแนวหนึ่งที่เรียกว่า งบประมาณเวลา (Time Budget) โดยเสนอว่าผู้บริหารอาจแบ่งเวลาที่มีอยู่เป็นประเภท ๆ ได้ 3 ประเภท ตามลักษณะงานที่ต้องใช้เวลาแตกต่างกันคือ

1. เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่ (Fixed) ได้แก่ เรื่องที่จะต้องปฏิบัติในสัปดาห์ที่มีลักษณะสม่ำเสมอและไม่อาจตัดทอนได้เลย
2. เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ (Semiflexible) ได้แก่ เรื่องที่พอจะเพิ่มหรือลดในการปฏิบัติงานได้ เป็นงานที่มอบอำนาจให้คนอื่น ๆ รับผิดชอบปฏิบัติแทนได้บางส่วน
3. เวลาที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variable) ได้แก่ เรื่องที่ผู้บริหารจะควบคุมเวลาให้เป็นไปตามความประสงค์ เช่น ให้รองงานนี้ไว้ก่อน เพื่อรับทำงานอื่นที่สำคัญและจำเป็นเร่งด่วนหรือมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการแทนเพื่อนำเวลาไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น

ดรักเกอร์ (Drucker 1967 : 36) ได้เสนอแนะไว้ในหนังสือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3 ขั้นตอน คือ

1. ค้นหาว่าปกติใช้เวลาอย่างไร และทุก ๆ วันใช้เวลาอย่างไร
2. มีการตัดสินใจหรือไม่ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง และไม่ควรทำอะไร อะไรที่ไม่ควรกระทำต่อเนื่อง
3. ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

จะเห็นว่าทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง นอกเหนือจากคน เงิน วัสดุ และการจัดการแล้ว สิ่งนั้นก็คือ เวลา ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานและปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ก็คือ การจัดสรรและใช้เวลา อย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ

การบริหารเวลา

การบริหารเวลาหมายถึง การวางแผนจัดแบ่งเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และการพยายามควบคุมให้มีการใช้เวลาเป็นไปตามแผนการที่วางไว้ ตลอดจนการประเมินผลการใช้เวลาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 62-65) ได้กล่าวถึงระบบบริหารเวลาไว้ดังนี้

1. การกำหนดความสำคัญ (Set Priorities) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาภารกิจต่าง ๆ ที่จะต้องทำว่าอะไรมีความสำคัญมากน้อยอย่างไร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไร จากนั้นจึงตัดสินใจว่างานใดควรทำก่อน และงานใดควรทำทีหลัง วิธีการพิจารณาความสำคัญก่อนหลังนี้อาจใช้วิธี A-B-C (A-B-C Strategy) ซึ่งผู้บริหารจะต้องระบุงาน หรือกิจกรรมที่จะต้องทำทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ จากนั้นก็พิจารณาความสำคัญของกิจกรรมนั้นเป็น A, B หรือ C โดยมีความหมายดังนี้

A = มีความสำคัญมากต้องทำก่อน

B = มีความสำคัญเช่นกัน ถ้ามีเวลาก็ควรทำ

C = ถ้าไม่ทำขณะนี้คงไม่เป็นไร เมื่อทำอย่างอื่นเสร็จจึงค่อยทำก็ได้

ในกรณีที่ผู้บริหารกำหนดความสำคัญของงานหรือกิจกรรมแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้เสร็จตามกำหนดได้ อาจมีความจำเป็นต้อง

- ก ประเมินความสำคัญของงานใหม่
- หรือ ข มอบหมายงานให้ผู้อื่น ซึ่งรู้ความสำคัญของงานเช่นเดียวกับท่าน
- หรือ ค ปรับเวลาการทำงานใหม่
- หรือ ง ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

2. การวางแผน (Planning) ภายหลังจากการพิจารณาความสำคัญของงานหรือกิจกรรมที่ต้องกระทำก่อนหลังตามข้อ 1 แล้ว ผู้บริหารจะต้องวางแผนที่จะปฏิบัติตามงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ลำดับงานที่จะทำ (The Sequence) หมายถึง การพิจารณางานที่มีความสำคัญทั้งหมดก่อนว่า จะทำงานใดก่อนและหลัง

2. ยึดหลัก 4 W (The Who, What, Where, and When) หมายถึง การระบุลำดับงานที่จะทำให้ชัดเจน เช่น ถ้าจะต้องพบลูกค้าก่อน ก็ต้องระบุให้ชัดเจนว่าพบใคร เรื่องอะไร ที่ไหน เวลาอะไร หรือถ้าจะต้องเข้าประชุมพิจารณาผลงานของลูกน้องก่อน ก็ต้องรู้ว่าประชุมกับใคร เรื่องอะไร ที่ไหน เวลาอะไร เป็นต้น

3. ทรัพยากรทางการบริหารที่ต้องการ (Resources Needed) หมายถึงการระบุทรัพยากรทางการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องการในการทำงานตามแผน เช่น ใช้คนกี่คน ใช้เงินกี่บาท ใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมืออะไรบ้าง เป็นต้น

4. การติดตามผล (Follow-Up Required) หมายถึง การพิจารณาวิธีการติดตามผลเพื่อจะได้ทราบว่างานที่กำหนดไว้ตามแผนนั้น งานใดมีปัญหาหรือมีความก้าวหน้าอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับแผนในการทำงานได้

วิธีการติดตามผลอาจ ได้แก่ การดูรายงานการประชุม การสังเกต และการสัมภาษณ์
วิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้

5. แผนสำรอง (Contingency Plan) หมายถึง การพิจารณา
เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างการดำเนินงานตามแผนแล้วกำหนดเป็น
แผนสำรองไว้ เช่น ถ้าบ้านท่านอยู่ห่างจากสถานีปรับอากาศ 4 กิโลเมตร เวลาเดิน
ทางจากบ้านไปยังสถานีในภาวะปกติ ถ้าใช้รถโดยสารประจำทางจะเสียเวลาประมาณ
15 นาที ถ้าใช้แท็กซี่จะเสียเวลาประมาณ 8 นาที วันหนึ่งท่านมีความจำเป็นต้องเดิน
ทางไปขึ้นรถที่สถานี ท่านมีเวลาเพียง 12 นาที เพื่อจะไปขึ้นรถที่สถานี ขณะที่นั่งอยู่
ในรถแท็กซี่เพื่อจะออกมาจากซอยปรากฏว่ารถติดมาก ท่านรู้ว่าไปโดยรถแท็กซี่คงไม่ทัน
แน่ ท่านจึงลงมาเรียกรถจักรยานยนต์ที่ปากซอยเพื่อให้ไปส่งที่สถานีปรับอากาศ
เช่นนี้ ถือว่าเป็นแผนสำรอง แผนสำรองนี้มีประโยชน์มากในการดำเนินงานเพราะการ
เตรียมพร้อมจะรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

การวางแผนนั้นจะต้องเขียนใส่ตารางแผนงาน หรือแผนการปฏิบัติ เพื่อ
ให้ง่ายต่อการทบทวนการเตือนความจำ หรือจนกระทั่งการปรับปรุงแผน และการมอบหมาย
งานที่ให้คนอื่นทำ

3. การปฏิบัติตามตารางเวลาที่กำหนด (Protecting Schedule Times)
หมายถึง การปฏิบัติตามตารางการทำงานที่กำหนดไว้ แผนซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้
คำว่า "ไม่" หรือรู้จักการปฏิเสธงานเฉพาะหน้าที่ไม่มีความจำเป็น เร่งด่วน เช่น
ถ้าคุณจะต้องอ่านรายงานของลูกค้าเกี่ยวกับภาวะตลาดอีก 2 ฉบับ ให้เสร็จภายใน
วันพรุ่งนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจจะมอบหมายงานอื่นให้คุณทำ คุณอาจจะพูดว่า "ผมอยากทำ
งานชิ้นนี้ให้กับท่านมากครับ แต่ผมมีรายงานอีก 2 ฉบับที่จะต้องอ่านให้เสร็จภายใน
พรุ่งนี้ ถ้าผมต้องมาทำงานนี้ก่อน ผมก็ยังไม่ทราบว่า จะอ่านรายงานให้เสร็จได้อย่างไร"

กลยุทธ์การบริหารเวลา

แม้ว่าการบริหารได้มีการกำหนดความสำคัญ การวางแผนและการปฏิบัติตาม
ตารางเวลาที่กำหนด แล้วอาจพิจารณากลยุทธ์สำหรับการบริหารเวลา ดังนี้

1. ถ้าท่านไม่สามารถทำงานที่ต้องการให้สำเร็จ ขอให้พิจารณาทบทวนดูว่าท่านเสียเวลาไปกับงานนั้นมากเพียงใด คำนึงค่ากับเวลาที่เสียไปหรือไม่
2. ถ้าท่านรู้ตัวว่าช่วงเวลาใดเป็นเวลาที่ท่านมีความสุขขึ้น หรือกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุดในแต่ละวัน ขอให้จัดงานที่มีความยุ่งยากให้กระทำในช่วงนั้น หมายความว่า อย่าเอาเวลานาทีทองของความคิดไปทำงานที่ไม่มีความสำคัญ
3. ถ้าท่านจำเป็นต้องประชุมลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจงพยายามใช้เวลาในการประชุมให้น้อยที่สุด เพื่อที่จะมีเวลาทำอย่างอื่นได้
4. พยายามหลีกเลี่ยงการรับโทรศัพท์ด้วยตนเอง โดยหาผู้ช่วยหรือเลขานุการส่วนตัวเป็นคนรับแทน เพื่อไม่ให้ท่านต้องเสียเวลาไปกับการตอบคำถามและการพูดโทรศัพท์ที่ไม่ได้เรื่อง
5. เอกสารต่าง ๆ ที่มีมาถึงท่าน พยายามพิจารณาให้เสร็จในครั้งเดียว อย่าต้องเสียเวลาพิจารณาสองหรือสามครั้ง จากนั้นเป็นหน้าที่ของผู้อื่นที่จะจัดระบบเอกสารแทนท่าน
6. ถ้าท่านจะต้องตัดสินใจเรื่องใด ๆ ก็ตาม ขอให้คิดเสมอว่า ยิงใช้เวลาในการตัดสินใจนานเท่าใด เงินของบริษัทก็เสียมากขึ้นเท่านั้น
7. พยายามใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นโทรศัพท์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เทปเสียง เป็นต้น เพราะการรู้จักใช้เทคโนโลยีจะทำให้ท่านประหยัดทั้งเงินและเวลาด้วย
8. เมื่อใดก็ตามที่ท่านมีความรู้สึกว่าการทำงานที่โต๊ะ หรือการประชุม การสัมมนา เป็นเรื่องน่าเบื่อหน่าย ไม่ช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้น หรือเสียเวลาโดยใช่เหตุ ก็ควรจะปลีกตัวออกมาโดยเร็วที่สุด โดยเฉพาะการประชุม สัมมนาด้วยแล้ว ถ้าท่านเป็นเพียงสมาชิกเท่านั้น ท่านก็มีเหตุผลเพียงพอที่จะปลีกตัวออกมาเพื่อทำงานอื่นที่มีค่ากว่า

ส่วน พลวัต (2528 : 107-115) ใ้กล่าวถึงแผน 10 ข้อ สำหรับการบริหารเวลาไว้ ดังนี้

1. จัดให้มีสมุดพกเล็ก ๆ ติดตัวไว้ตลอดเวลา
- ปฏิบัติสำหรับการนัดหมายขนาดเล็ก ๆ ที่ใส่กระเป๋าก็จะดีเยี่ยมสำหรับ



ความมุ่งหมายอันนี้ หรืออาจจะเป็นสมุคพแบบเย็บด้วยเกลียวหรือสมุคจึกขนาดเล็กก็ได้ คุณสามารถจะเขียนเป้าหมายกิจกรรมหรือแม้แต่ความคิดที่เกิดขึ้นในขณะต่าง ๆ ลงไปในสมุคนี้ได้ ถ้าคุณปฏิเสธความคิดที่ว่าจะเขียนสิ่งเหล่านั้นลงไปก็อย่าลืมนำในการตั้งเป้าหมายและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นจะต้องใช้วินัยควบคุมตนเอง การทำเป้าหมายและแผนของคุณเป็นทางการ หรือเป็นกิจลักษณะจะเพิ่มความผูกพันของคุณที่มีต่อมันในการที่จะทำมันสำเร็จ

2. วางแผนเป้าหมายของคุณเป็นเดือน ๆ สำหรับคนส่วนใหญ่ในช่วงเวลาที่นานเกินกว่า 1 เดือน จะเคลื่อนกลางจนเกินไปกว่าที่จะจัดการกับมันได้ ขณะเดียวกันช่วงเวลาที่สั้นกว่า 1 เดือนก็จะไม่นานพอที่จะแสดงให้เห็นความก้าวหน้าได้

3. ตั้งเฉพาะเป้าหมายที่คุณปรารถนาจะบรรลุจริง ๆ เท่านั้น ถ้าคุณตั้งเป้าหมายที่ตรงกันข้ามกับความโน้มเอียงที่แท้จริงของคุณก็เท่ากับว่าคุณกำลังเล่นกับความล้มเหลว เมื่อคุณไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ ความรู้สึกที่ล้มเหลวอันนั้น (หรือความสำนึกผิดจากการทำไม่สำเร็จ) จะขัดขวางไม่ให้คุณบรรลุเป้าหมายที่คุณปรารถนาอย่างแท้จริงนั้นได้

4. ประเมินผลเป็นเดือน ๆ ในตอนสิ้นเดือนแต่ละเดือน จงตรวจดูว่าคุณใกล้จะบรรลุเป้าหมายเข้าไปมากเพียงใด แต่อย่าลืมนำนี้ไม่ใช่การแข่งขัน อย่าลืมนำไม่มีใครมาตัดสินหรือให้คะแนนเกี่ยวกับผลที่คุณได้รับ ความเปลี่ยนแปลงในการใช้เวลาและในทิศทางของชีวิตจำเป็นต้องอาศัยเวลาและช่องว่างเพื่อจะให้มันเกิดขึ้นและคงอยู่

5. วางแผนทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายเป็นรายวัน ขณะนี้วันแต่ละวันของคุณจะมีกิจกรรมที่แน่นเกินไป ความจำเป็นในการทำกิจวัตรประจำวันจะมีอยู่ต่อไป ดังนั้นในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้นกับการใช้เวลาของคุณนั้น คุณจะต้องใช้ความพยายามที่มีสติทำอะไรบางอย่างที่ปัจจุบันคุณยังไม่ได้ทำ

6. ทำให้การประเมินการใช้เวลาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกิจกรรมแต่ละอย่าง จงใช้ความพยายามมีสติในการหยุดสักครู่ก่อนที่คุณจะเริ่มกิจกรรมใหม่แต่ละอย่างหรือเข้าสู่สถานการณ์ใหม่แต่ละครั้งจนกว่ามันจะกลายเป็นนิสัย จงถามตัวเองว่าจำเป็นจะต้องทำมันจริง ๆ หรือเปล่า ทำไมคุณต้องเป็นคนทำมัน และคุณคาดหวังจะได้ประโยชน์อะไรจากการลงทุนใช้เวลาไปกับมันนั้นบ้าง

7. ใช้นาฬิกาให้น้อยครั้งที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่คุยกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยเรื่องที่มีความสำคัญต่อคุณทั้งสอง คุณจะทราบไม่ได้เลยว่าจะต้องใช้เวลากี่นาทีเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่เหมาะสม และในขณะที่คุณจำกัดเวลาอย่างไม่เป็นธรรมชาติ ซึ่งหมายถึงจำกัดด้วยนาฬิกาจะใช้สำหรับเขียนรายงานที่สำคัญสักฉบับนั้น คุณอาจบังคับตัวเองให้ตัดกระแสความคิดที่ได้ประโยชน์สูงทิ้งไปก็ได้

8. รับรู้คุณค่าของเวลาแต่ละขณะเสียแต่บัดนี้ เวลาแต่ละขณะนั้นทั้งโอกาสและข้อจำกัดของมัน ยิ่งคุณรับรู้ธรรมชาติของเวลาในปัจจุบันของคุณได้เร็วเท่าใด คุณก็จะยิ่งฉวยโอกาสที่มันเปิดให้และหลีกเลี่ยงหลุมพรางได้ดีขึ้น จงตื่นตัวต่อความรู้สึกของคุณในปัจจุบันทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ จงตื่นตัวต่อภาวะแวดล้อมของคุณ อย่างเช่น แสงสว่าง เนื้อที่ วัตถุต่าง ๆ รอบตัวคุณ และคนที่คุณติดต่อกี่ยวข้องด้วยได้

9. เริ่มใช้สิ่งที่มีคุณค่านั้นอย่างเต็มที่ คุณทราบว่าความต้องการอะไร และคุณก็ทราบความมากน้อยของวัตถุ ซึ่งได้แก่ เวลาของคุณในปัจจุบัน จงหาวิธีเอาสองสิ่งนั้นเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เริ่มต้นด้วยพลังงานและสภาพการเวลาแต่ละขณะเสนอให้

10. ยอมรับว่าปัจจุบันคือ เวลาเพียงอย่างเดียวที่คุณทราบว่า มีมันผ่านไปแล้ว และคุณก็มีส่วนที่เหลือของมันสำหรับปัจจุบันของคุณ คุณมีบทเรียนที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว มีความสำเร็จที่ได้ทำให้เป็นจริงขึ้นมา ได้มีมิตรศัตรู มีคนที่รักและมีคนที่ไม่รู้จักกันเป็นเครื่องเชื่อมโยง หรือสนองสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่คุณมีอยู่ในขณะนี้พรุ่งนี้จะแตกต่างออกไป ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมันเป็นเวลาที่แตกต่างออกไป และส่วนหนึ่งเป็นเพราะสิ่งที่คุณจะเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เมื่อถึงที่สุดแล้วปัจจุบัน คือทั้งหมดที่คุณมีเพื่อใช้มัน เพื่อทำสิ่งที่คุณใฝ่ฝันอยากทำ และเห็นกลายเป็นสิ่งที่คุณอยากจะทำ

แอปเปลบาม และรอร์ส (Appelbaum and Rohrs 1981 : 7)

ยังได้เสนอวิธีการบริหารเวลาของผู้บริหาร โดยให้มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน และกำหนดเวลาในการทำกิจกรรมดังกล่าวเสียแต่ต้นมือ ส่วน ทริกเค็ท (Trickett 1967 : 70) เสนอให้มีการวิเคราะห์กิจกรรมของผู้บริหาร ซึ่งอาจแยกกิจกรรมในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แยกประเภทของงานตามความสำคัญ ได้แก่ งานที่
 - 1.1 สำคัญมาก จะต้องทำอย่างแน่นอน
 - 1.2 สำคัญ ควรจะต้องทำ
 - 1.3 สำคัญน้อย อาจไม่จำเป็นต้องทำแต่ถ้าจะทำก็เป็นประโยชน์บ้าง
2. แยกตามความเร่งด่วนของงาน ได้แก่ งานที่
 - 2.1 ด่วนมาก ต้องทำทันที
 - 2.2 ด่วน ควรจะทำภายในระยะอันใกล้
 - 2.3 ไม่ด่วน จะทำเมื่อไรก็ได้
 - 2.4 ไม่สำคัญ จะไม่ทำเลยก็ได้
3. แยกตามงานที่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้ ได้แก่ งานที่
 - 3.1 ต้องลงมือทำเอง เราเท่านั้นที่ทำงานนี้ได้
 - 3.2 อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
4. แยกตามการพบปะกับบุคคลและการประชุม ซึ่งได้แก่
 - 4.1 คนที่เราจะต้องพบด้วยในแต่ละวัน
 - 4.2 คนที่ต้องพบเสมอ ๆ แต่ไม่ทุกวัน
 - 4.3 คนที่ต้องพบเป็นปกติ
 - 4.4 คนที่ต้องพบเป็นครั้งคราว
 - 4.5 บุคคลอื่น ๆ

เวนินง่า (Veninga 1982 : 62-63) ได้เสนอวิธีการบริหารเวลาอีกวิธีหนึ่ง คือต้องมีการวางแผนที่จะทำในวันรุ่งขึ้นตอนเย็นหลังเลิกงาน ผู้บริหารจะต้องรู้จักปฏิเสธงานบางอย่างที่ควรปฏิเสธและต้องตัดสินใจว่างานนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ และยังต้องมีการจดบันทึกการใช้เวลาของตนว่าวันหนึ่ง ๆ ใช้เวลาในการทำอะไรบ้าง สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารเวลา ก็จะต้องระบุว่ากิจกรรมอะไรเป็นงานที่สำคัญที่สุดจะต้องทำ และกิจกรรมอะไรที่สำคัญรองลงมา และต้องจัดเวลาว่างไว้ด้วยในกรณีที่มีเหตุการณ์

ถูกเงินเกิดขึ้น เช่น มีการประชุมด่วนและอื่น ๆ ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญของงานนั้น แอนโทนี (Anthony 1981 : 248-263) ได้เสนอให้มีการจัดลำดับความสำคัญของงานออกเป็น

1. งานที่ต้องทำ (Must Do)
2. งานที่ควรทำ (Should Do)
3. งานที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้ (Nice to Do)

วิธีการบริหารเวลาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องเริ่มทำงานที่สำคัญที่สุดก่อนให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงเริ่มทำงานอื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญต่อไป การทำเช่นนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งควรทำและอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ วิธีการบริหารดังกล่าวนี้จะเป็นการจัดระเบียบวินัยให้แก่ตนเอง ทำให้ผู้บริหารรู้จักใช้เวลาอย่างมีคุณค่ามากที่สุด

แมคคาร์ธีร์ (McCarthy 1981 : 61-65) กล่าวว่า วิธีการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญที่สุด และควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องหาทางช่วยเหลือและควบคุมให้ผู้อื่นสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย โดยวิธีการดังนี้

1. ทำงานที่วางแผนไว้ดีแล้ว
2. ทำงานที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีก่อน
3. มอบหมายงานพร้อมทั้งมอบอำนาจให้ด้วย
4. ต้องคิดก่อนทำทุกครั้ง

เวนนิง่า (Veninga 1982 : 55-61) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

1. ทำสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (Wastec effort) หรือมีการตัดสินใจที่ไม่ดี ไม่รู้จักมอบหมายให้ผู้อื่นทำ วิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ทำได้โดย

ผู้บริหารจะต้องคิดว่า ถ้าไม่ทำงานนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่เกิดผลอะไรก็ไม่ต้องทำ หรืออาจคิดต่อไปว่า ใครเหมาะสมที่จะทำงานนี้ เพื่อสงวนเวลาไว้ให้กับงานที่คิดว่า สำคัญและต้องทำงานให้ครบทุกชั้นตอน

2. การประชุมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Unproductive Meeting) เกิดจากการที่ขณะประชุมไม่มีสมาธิ หรือมีการประชุมมากเกินไปคนหนึ่ง ๆ มีการประชุมหลายแห่ง และบางกรรมการผู้บริหารก็ไม่ต้องการเป็นแต่ไม่กล้าปฏิเสธ จากการที่ประชุมบ่อยเกินไปทำให้ไม่ตั้งใจประชุม วิธีการแก้ไขคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักปฏิเสธงานบางอย่างที่ควรปฏิเสธ และต้องตัดสินใจว่างานนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ

3. การเกิดวิกฤติการณ์ที่ไม่คาดฝัน (Crisis Orientation) เพราะการทำงานมักเกิดปัญหาที่ไม่คาดล่วงหน้าเสมอ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องแก้วิกฤติการณ์เหล่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ไม่ชอบวางแผน ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มักจะใช้วิธีแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าเป็นอย่างไร ๆ ไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง วิธีแก้ไขก็คือ ต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างถี่ถ้วน เหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ นั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้ การคอยให้เกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงแก้ไขนั้นจะขาดความระมัดระวัง ทำให้ข้ามขั้นตอนที่ถูกต้องไปเสมอ

ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เหมือน ๆ กันคือ เวลามีน้อยแต่ต้องทำงานมาก ผู้บริหารอาจแก้ไขโดยมีแนวทางในการบริหารเวลา เช่น ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการวางแผนการปฏิบัติที่ดี มีการมอบหมายงานที่ดีและใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ในแต่ละวันประกันพรั่ง ผู้บริหารจะทำเช่นนี้ได้จะต้องรู้ว่าอะไรเป็นปัญหาที่ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

เวนนิง่า (Veninga 1982 : 62-63) ได้สรุปแนวทางที่จะช่วยให้วิธีการบริหารเวลามีประสิทธิภาพ คือต้องจัดลำดับเวลาโดยให้เวลากับงานที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก่อน มีวิธีการ 6 อย่าง ดังนี้

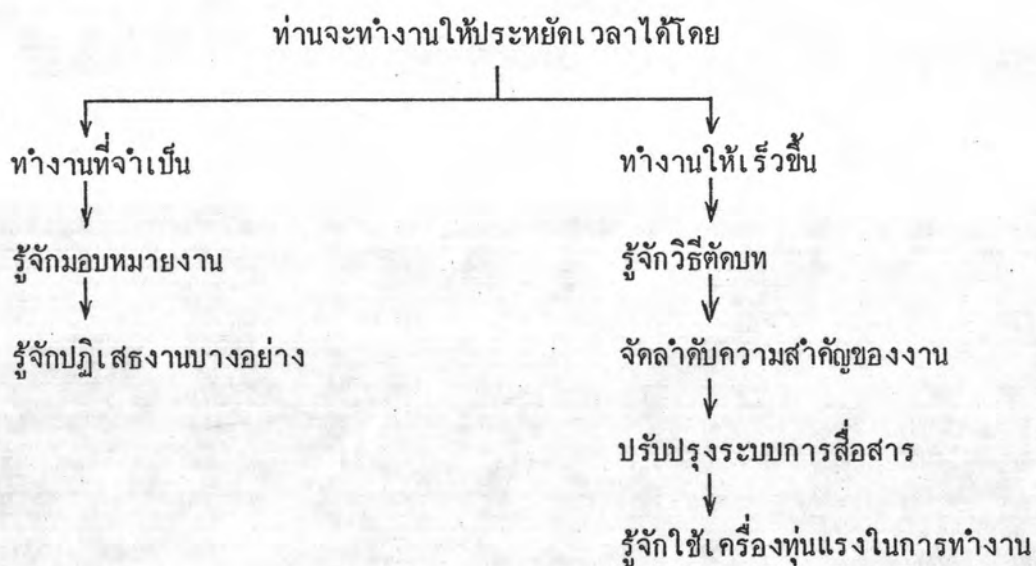
1. คำนึงถึงลำดับก่อนหลัง และวางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
2. ทำตารางเวลาในการทำงาน
3. มอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นทำ

4. แนะนำให้ผู้อื่นบริหารเวลาของเขาด้วย
5. มีวิธีการใช้เวลาอย่างเหมาะสม
6. บริหารเวลาใน การประชุมให้เหมาะสม

โบโนมา และสลีวิน (Bonoma and Slevin 1978 : 22)

ได้เสนอรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการประหยัดเวลาได้ ดังนี้

รูปแบบการทำงานเพื่อให้ประหยัดเวลาของผู้บริหาร



จากแผนภูมิดังกล่าว จะเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องรู้ว่างานใดที่ควรทำและงานใดควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และยังคงรู้ว่าควรทำงานใดก่อนหลัง และรู้จักใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวมาช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น

ผู้บริหารบางคนมีงานในตำแหน่งหน้าที่มากมายหลายตำแหน่ง แต่สามารถปฏิบัติงานได้ดี ผิดกับบางคนที่มีหน้าที่เพียงตำแหน่งเดียวแต่ไม่สามารถจะดำเนินการได้ดีเท่าที่ควร บางที่ต้องใช้ช่วงเวลานอกเวลาทำงานไปปฏิบัติงานต่อ แทนที่จะพักผ่อนร่างกายที่แสนจะเหน็ดเหนื่อยอยู่แล้วเป็นการแย่งเวลาพักผ่อนของตนเอง บุคคลทั้งสองแบบนี้ต่างก็มีความรู้

ความสามารถมีประสบการณ์มากเท่า ๆ กัน แต่การที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ก็อาจจะเนื่องมาจากการไม่รู้จักรูปวิธีบริหารเวลาหรือควบคุมการใช้เวลาที่ตนเอง

หน่วยงานหลายหน่วยงาน ถึงแม้ว่าจะพร้อมไปด้วยทรัพยากรการบริหารสัก เพียงไรก็ตาม แต่มีอยู่ไม่น้อยที่หน่วยงานนั้น ๆ ไม่บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน คือ ไม่เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน และบุคลากรของหน่วยงานจะต้องฝึกฝนตนเองให้ เป็นคนที่สามารถใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ใช้เวลาแต่น้อย แต่ให้เกิด ประโยชน์ต่องานที่ทำให้มากที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าตนเองมีภารกิจอะไรบ้าง ที่จะต้องทำอะไรเป็นภารกิจที่เร่งด่วนหรือไม่เร่งด่วน อะไรเป็นภารกิจที่สำคัญหรือไม่ สำคัญ จากนั้นก็ต้องจัดสรรเวลาที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติและ พยายามควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเวลาที่ได้จัดสรรหรือวางแผนไว้แล้ว

งานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อภารกิจทั้งหมดทั้งปวง ของโรงเรียน และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัด การประถมศึกษา เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่นำหลักสูตรไปใช้ และดำเนินงานต่าง ๆ ให้นักเรียนมีคุณลักษณะตรงตามจุดหมายของหลักสูตร เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ของการจัด การศึกษาในระดับนี้ ซึ่งในการนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีขอบข่ายงานที่จะต้องปฏิบัติมากมาย หลายด้านด้วยกัน ทั้งงานของกรมเจ้าสังกัดเอง และที่หน่วยงานอื่น ๆ ขอความร่วมมือ มาในฐานะที่โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีอยู่แพร่หลายและเกิดใกล้ชิดกับชุมชน มากที่สุด

สำหรับงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดนั้น มีอยู่ 6 งานคือ

1. งานวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการเรียนการสอน เช่น การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน โครมการสอน การจัดตารางสอน การนิเทศ- การสอน สื่อการสอน การประเมินผลการเรียน เป็นต้น

2. งานบุคคลากร คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับครู, คนงานภารโรง ครอบคลุม ตั้งแต่การวางแผนบุคคลากร การบริหาร การใช้ การดำรงรักษาพัฒนาตลอดจนการพ้นจากงาน

3. งานธุรการและการเงิน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานสารบรรณ สถิติ ข้อมูล ทะเบียน การเงิน การงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง งานสารบรรณ หมายถึง งานเกี่ยวกับเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม และทำลาย

4. งานกิจการนักเรียน คือ งานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เช่น การจัดทำเชตบริการ การเกณฑ์ เด็กเข้าเรียน การทำสำมะโนนักเรียน การบริการด้านสุขภาพอนามัย บริการอาหาร กลางวัน การแนะแนว การแก้ปัญหาเด็กขาดเรียนและการจัดกิจกรรมนักเรียน เพื่อให้ การเรียนในหลักสูตรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรมสหกรณ์ กิจกรรมกีฬา เป็นต้น

5. งานอาคารสถานที่ คือ กิจกรรมเกี่ยวกับ การวางแผนกำหนดความต้องการ การด้าน อาคารเรียน อาคารประกอบ การใช้ การดูแลรักษา ซ่อมแซม ตลอดจน การตกแต่งสถานที่และบริเวณโรงเรียน

6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน คือ กิจกรรมเกี่ยวกับ การเสริมสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น กิจกรรมคณะกรรมการศึกษา การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การให้บริการแก่ชุมชน การนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ 2525)

สำหรับกิจกรรมการปฏิบัติงานในการกิจแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 3 ท่าน คือ

1. นายปรีชา คงทอง ครูใหญ่ ร.ร.บ้านธารอารี สัมภาษณ์

5 กุมภาพันธ์ 2531



2. นายจำรัส ใจเชื้อ อาจารย์ใหญ่ ร.ร.บ้านปากค่าน สัมภาษณ์
7 กุมภาพันธ์ 2531
3. นายโกษา พรหมทอง ครูใหญ่ ร.ร.บ้านเคียนซา สัมภาษณ์
10 กุมภาพันธ์ 2531

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ท่าน พอจะสรุปกิจกรรมการปฏิบัติงาน
ในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

ด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. การจัดชั้นเรียน
2. จัดทำตารางและกำหนดการสอน
3. นิเทศการสอนในโรงเรียน
4. ตรวจสอบที่กการสอน, การประเมินผลย่อย
5. ติดตาม การสอน/สอบ ซ่อมเสริม
6. ตรวจสอบ แบบประเมินผลการเรียนรู้
7. อนุมัติ ผลการสอบ, การเลื่อนชั้น
8. ควบคุมการใช้วิทยุโรงเรียนและงานห้องสมุด
9. จัดหา/ดูแลการใช้สื่อการสอน
10. ปฏิบัติการสอน
11. การวัดผลการเรียนของนักเรียน

ด้านบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. การประชุมนิเทศครู
2. จัดครูเข้าสอบ/ประจำชั้น
3. ให้ความรู้ เช่น อบรม ศึกษา คูงาน
4. บำรุงขวัญ/กำลังใจ จัดบริการและสวัสดิการต่าง ๆ
5. ควบคุม ดูแล การปฏิบัติงาน และวินัยของครู คนงานภารโรง
6. แก้ปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากร

7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู พนักงานารโรง
8. พิจารณาความดี ความชอบ
9. พิจารณาลงโทษ กรณีทำผิดวินัย

ด้านธุรการและการเงิน ผู้บริการโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. ลงนาม รับทราบ สั่งการ ในหนังสือราชการ และการโต้ตอบ
2. จัดเก็บเอกสารต่าง ๆ
3. ควบคุมดูแล ลงนาม ในการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท
4. ตรวจสอบ หลักฐาน การจ่ายและรับเงิน
5. อนุมัติ การจัดซื้อจัดจ้าง
6. ดูแลควบคุมเกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์
7. จัดทำรายละเอียดของงบประมาณ
8. วางแผนหาเงินที่จะใช้พัฒนาโรงเรียน
9. จัดทำสถิติต่าง ๆ
10. จัดทำบัญชี และรายงานการเงิน

ด้านกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. จัดทำเขตบริการ
2. สํารวจเด็กก่อนเข้าเรียน
3. รับเด็กเข้าเรียน, ทำทะเบียนนักเรียน
4. จำหน่าย โอน ย้ายนักเรียน
5. งานวินัยนักเรียน, การอบรมนักเรียนในตอนเช้า
6. การจัดบริการอาหารกลางวัน
7. กิจกรรมพัฒนาสุขภาพ
8. การแนะแนวศึกษาต่อ
9. การบริการเวชภัณฑ์ พยาบาล ปฐมพยาบาล สวัสดิศึกษา

10. กิจกรรมวันสำคัญ
11. กิจกรรมกีฬา/นันทนาการ

ด้านอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. ควบคุมผัง การจัดสร้าง อาคารเรียน อาคารประกอบอื่น ๆ
2. วางแผนการใช้ประโยชน์จากที่ดินของโรงเรียน
3. จัดให้มีการใช้อาคารเรียนอาคารประกอบและสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. ดูแลรักษา อาคารเรียน / อาคารประกอบ
5. กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของอาคารและทรัพย์สินของโรงเรียน

ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น
2. การเยี่ยมบ้านนักเรียน
3. การร่วมงานประเพณีของชุมชน
4. การรับรองแขกของโรงเรียน
5. การรับซื้อโรงเรียน
6. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
7. การให้บริการทางวิชาการ
8. การร่วมประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการหมู่บ้าน
9. การขอความร่วมมือช่วยเหลือจากชุมชนในด้านต่าง ๆ

จากผลสรุปของความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจในแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันนั้นมีมากมายและกว้างขวาง จำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักจัดสรรและใช้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและให้ครอบคลุมงาน

ทุก ๆ ด้าน ไม่ใช่ปฏิบัติเพียงบางด้านละเลยด้านอื่น ๆ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนรู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพรู้จักหาจุดพอเหมาะพอดีแล้ว การดำเนินงานของโรงเรียนก็จะเกิดประสิทธิผลตามที่ทุกคนคาดหวังไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถึงแม้ว่าเราจะยอมรับในความสำคัญของเวลา แต่การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ยังทำกันน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของประเทศไทย

สำหรับงานวิจัยในประเทศก็มีผู้ศึกษาไว้บ้างคือ ใน พ.ศ. 2531 นิภาพร สุขพัฒน์ธี ได้ศึกษาเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์จังหวัด และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดมาแล้ว นำมาแยกงานเป็นประเภทต่าง ๆ 6 ประเภท ผลจากการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดส่วนใหญ่ใช้เวลาไปในการบริหารงานบุคคล อันดับต่อมาคือ การบริหารงานธุรการและการเงิน งานวางแผน งานบริหารงานนิเทศ และงานประเมินผล ตามลำดับ

กองการประถมศึกษา (2522 : 86) ได้ศึกษาพฤติกรรมและเวลาในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นครูประถมศึกษาตอนต้น และตอนปลาย สุ่มมาจากโรงเรียนทุกภาคของประเทศ โดยจำแนกงานของครูประถมศึกษาเป็น 9 งาน คือ งานสอน งานอบรม งานปกครอง งานวัดผล งานธุรการ งานกิจกรรมพิเศษของนักเรียน งานติดต่อกับหน่วยงานอื่นและชุมชน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูประถมศึกษาใช้เวลากับงานอื่น ๆ ร้อยละ 40.6 ใช้เวลาในการสอนเพียงร้อยละ 27.7 และใช้เวลาวัดผลถึงร้อยละ 10.2 ส่วนที่เหลืออีก 6 งานนั้นครูใช้เวลาเพียงร้อยละ 1-6 เท่านั้น

สมชาย สุขชาติตะ (2525 : 16) ได้ทำการวิจัยการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 โดยผู้วิจัยได้ศึกษา

เกี่ยวกับการใช้เวลาในงานบริหาร 5 ด้าน คือ งานบริหารด้านวิชาการ งานบริหารด้านบุคคล งานบริหารด้านกิจการนักเรียน งานบริหารด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับดังนี้ งานบริหารด้านวิชาการ 26.27% งานบริหารด้านธุรการ งานการเงินและอาคารสถานที่ 22.1% งานบริหารบุคคล 21.67% งานบริหารด้านกิจการนักเรียน 15.75% และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 13.66%

จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร ของสำนักงานโครงการรับความช่วยเหลือ (2508 ก : 9) สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรใช้เวลาในการบริหารงานต่าง ๆ ในรอบสัปดาห์ (35 ชั่วโมง) แยกตามขนาดโรงเรียน ดังต่อไปนี้

งานบริหารโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน		
	ใหญ่	กลาง	เล็ก
วิชาการ	12	12	13
บุคลากร	6	6	5
กิจการนักเรียน	6	6	6
ธุรการและการเงิน	5	5	4
อาคารสถานที่	4	3	3
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	2	3	4
รวม	35	35	35



สำหรับงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลานั้น ก็มีหลายท่านได้ศึกษาไว้เหมือนกันอย่างเช่น

เดวิส (Devis 1953 : 350) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการใช้เวลาบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของโรงเรียนกับการใช้เวลาบริหารงานวิชาการ จากการศึกษาพบว่า การใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเกี่ยวข้องกับขนาดของโรงเรียนด้วย ยิ่งขนาดโรงเรียนใหญ่เท่าไร ผู้บริหารยิ่งต้องใช้เวลาในการบริหารวิชาการมากเท่านั้น และผลจากการศึกษาได้พบว่า

ขนาดของโรงเรียนที่มีนักเรียน 0 - 249 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 22.91

ขนาดของโรงเรียนที่มีนักเรียน 250 - 749 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 24.80

ขนาดของโรงเรียนที่มีนักเรียน 750 - 1,499 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 27.33

ขนาดของโรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500 - 3,900 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ ร้อยละ 30.95

สปาร์ค (Sparks 1960 : 3605-3606) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในมลรัฐเคนตักกี (A Study of the High School Principals in Kentucky) พบว่า ครูใหญ่ใช้เวลาในการทำงานมากที่สุดคั้งนี้ คือ การนิเทศการสอน การแนะแนว การประชาสัมพันธ์การศึกษาทางวิชาการต่าง ๆ งานธุรการ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การควบคุมระเบียบวินัยและการสอน

วิลเลียมส์ (Williams 1971 : 4909-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในอินเดียนา ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารด้านวิชาการของครูใหญ่ คือครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนน้อย

มักจะมอบความรับผิดชอบในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนไว้กับหัวหน้าสายวิชา และเชื่อตามรายงานที่หัวหน้าสายวิชาเสนอมา

การเยี่ยมห้องเรียนของครูใหญ่มีจำกัดและใช้เวลาน้อย ยิ่งโรงเรียนใหญ่เท่าไรเวลาที่ครูใหญ่มีให้แก่โครงการปรับปรุงการสอนของครูยิ่งน้อย ส่วนมากครูใหญ่มักจะให้คำแนะนำมากกว่าจัดให้มีการอบรมครูใหญ่ทุกคน พยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน และความเข้าใจความรู้ทางการศึกษาใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูและนักเรียนมักไม่ค่อยมีเวลาส่วนร่วมในการประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การประเมินผลครูจากงานวิจัยฉบับเดียวกัน พบว่า ครูมองครูใหญ่ว่าเป็นผู้ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาให้ได้เมื่อถูกร้องขอ ส่วนมากยอมรับว่าครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินผลครูด้วยการสังเกตการสอน การใช้แบบทดสอบ และการประชุมปรึกษาหารือ และครูยอมรับว่าครูใหญ่จำเป็นต้องใช้หัวหน้าสายวิชาช่วยในกระบวนการประเมินผล

สมิธ เคลาส์ และแอทกินสัน (Smith, Krouse and Atkinson 1961 : 17)

ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เวลาทำงานแต่ละประเภทไว้ดังนี้

1. งานบริหารวิชาการ ร้อยละ 40
2. งานบริหารบุคลากร ร้อยละ 20
3. งานบริหารกิจการนักเรียน ร้อยละ 20
4. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ร้อยละ 5
5. งานบริหารการเงิน ร้อยละ 5
6. งานบริหารอาคารสถานที่ ร้อยละ 5
7. งานบริหารในหน้าที่ทั่วไปควรทำ ร้อยละ 5

แสดงให้เห็นว่างานวิชาการมีความสำคัญมากที่สุด คือใช้เวลาในการบริหารถึง ร้อยละ 40

โอวาร์ด (Ovard 1966 : 19) ได้ศึกษาการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนที่รัฐโอเรกอน โดยให้ผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนแสดงความคิดเห็นถึงการใช้เวลาของผู้บริหารและการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ตามที่แท้จริง

ผลปรากฏว่า จากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่เห็นว่า งานด้านการสอน เป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด แต่ความเป็นจริงนั้น ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ มักจะใช้เวลาในการสอนน้อยมาก ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไปในงานด้านธุรการ มากกว่างานด้านวิชาการ

เนื่องจากเวลาเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก และประสิทธิภาพในการใช้เวลาสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็มีความสำคัญมากเช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้พยายามศึกษาสำรวจ ถึงสภาพการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเพื่อจะได้นำผลจากการศึกษาวิจัยเป็นประโยชน์และแนวทาง แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาคนอื่น ๆ ให้รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการประถมศึกษา โดยส่วนรวม