

เมอร์ริลล์ อี. ดักลาส และดอนน่า เอ็น. ดักลาส (Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, 1980 : 2) อธิบายไว้ว่า "การบริหารเวลา เป็นเครื่องวัดความพยายามที่จะใช้เวลาที่มียู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในเวลาที่มียู่ เพื่อให้ได้รับผลสำเร็จซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ"

โวลค์ - เทบบิทท์ (Volk - Tebbitt, 1978 : 17) ได้เสนอแนะความหมายของการบริหารเวลาว่า "การบริหารเวลา คือ ผลรวมของความมีวินัยในตนเอง ที่จะประกอบการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดตารางเวลาและวิเคราะห์กิจกรรมที่ปฏิบัติ"

จากการนำเสนอความหมายของการบริหารเวลาในหลาย ๆ ทศนะดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง กระบวนการในการบริหารตนเอง เพื่อวิเคราะห์การใช้เวลา และหาแนวทางปรับปรุงการใช้เวลาที่มียู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาน้อยที่สุด แต่ให้ได้รับผลมากที่สุด โดยการวางแผน การจัดองค์การ การดำเนินงาน และการควบคุมงานที่ปฏิบัติ

#### ความสำคัญของการบริหารเวลา

การบริหารเวลา เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร เพราะภาวะของผู้บริหารมีมากเกินกว่าที่จะสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลาที่มียู่เสมอ และยิ่งนักบริหารอยู่ในฐานะตำแหน่งยิ่งสูงขึ้นเท่าใด ความต้องการในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น การสำรวจในหน่วยงานธุรกิจหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาพบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารส่วนใหญ่ อยู่ที่การไม่ยอมรับถึงความสำคัญของการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารนั่นเอง เวลาจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเป็นลำดับแรกมากกว่าเงินหรือคน (ชจรงค์ดี หาดูณรงค์, 2519 : 3) เพราะเวลา มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการทำงาน จึงต้องบริหารตนเองให้เข้ากับเวลา รวมถึงสร้างกิจกรรมต่าง ๆ โดยยึดหลักที่ว่า ควรใช้เวลาให้น้อยที่สุด เพื่อความพยายามให้ได้รับผลประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด การที่จะกระทำดังกล่าวนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการใช้เวลา (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2526 : 35) การบริหารเวลามีใช่เป็นเรื่องสำคัญแต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูง หรือเฉพาะเวลาทำงานเท่านั้น แต่เป็นเรื่องการบริหารเวลาในชีวิต

ของทุกคน ตั้งแต่แม่บ้าน นักเรียน นักศึกษา นักธุรกิจ หรือเจ้าของกิจการส่วนตัว ไปจนถึงข้าราชการบำนาญ หรือผู้สูงอายุ ดังนั้น บุคคลต้องตระหนักว่า เวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด และการใช้เวลาจะต้องมีการวางแผน จัดแบ่งเวลาอย่างเหมาะสมให้กับสิ่งที่สำคัญที่สุดก่อน ตามด้วยสิ่งที่สำคัญในอันดับรองลงไป (ทิพย์พรรณ นพวงศ์ฯ, 2529 : 31-35) ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญและเทคนิคการบริหารเวลา ตลอดจนการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

เมธี ปิณฑนานนท์ (2528 : 8) ได้แบ่งการใช้เวลาในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของชีวิตมนุษย์ไว้ 6 ประเภท คือ

1. กิจกรรมอาชีพ เป็นการใช้เวลาเพื่อการทำมาหากินและปัจจัยการครองชีพของตนเอง และครอบครัว เพื่อการดำรงชีวิต
2. กิจกรรมของครอบครัว เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาเพื่อความ สุขสมบูรณ์ สงบสุข ความมั่นคง รวมถึงการอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัวด้วย
3. กิจกรรมของชุมชน เป็นการใช้เวลาเพื่อความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือแก่องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ ในชุมชน เช่น การช่วยจัดกิจกรรมของศาสนา การพัฒนาชุมชน กิจกรรมเพื่อความมั่นคง เป็นต้น
4. กิจกรรมการพักผ่อนและการสังคม เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลามากที่สุดอย่างน้อยใช้ในการนอนพักผ่อนวันละประมาณ 8 ชั่วโมง นอกจากนั้น ใช้เวลาในการเที่ยวเตร่ ดูหนัง ละคร วิทยุ โทรทัศน์ ฟังเพลง และอื่น ๆ
5. กิจกรรมส่วนตัว บุคคลย่อมต้องมีเวลาเป็นส่วนตัวบ้าง เพื่อการสวดภาวนา นั่งสมาธิ ดัดผม ทำผม ตัดเสื้อผ้า และอื่น ๆ
6. กิจกรรมเพื่อสุขภาพ บุคคลต้องอุทิศเวลาส่วนหนึ่งให้กับสุขภาพ เช่น เพื่อการตรวจร่างกาย การรักษาความเจ็บไข้ การออกกำลังกาย เป็นต้น ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญของการใช้เวลาด้านนี้เป็นอันดับสุดท้าย

ส่วน พรรณราย ทริพย์ะประภา (2531 : 56-62) อธิบายถึงความสำคัญ ของเวลาในแง่ของทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่าว่า มีความแตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น ๆ ตรงที่ไม่สามารถซื้อหา หยิบยืม สะสม หรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เทคนิคของการบริหารเวลา

หมายถึง การใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ โดยใช้เวลาน้อยลงในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ หรือทำงานให้มากขึ้น ด้วยการกำหนดความสำคัญของกิจกรรมเพื่อการบริหารเวลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่สำคัญและเร่งด่วน
2. กิจกรรมที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน
3. กิจกรรมที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ
4. กิจกรรมที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน

กิจกรรมดังกล่าวมีขั้นตอนพื้นฐานของการปฏิบัติในการบริหารเวลา 6 ขั้นตอน

คือ

1. รู้ให้แน่ชัดว่า สิ่งใดคือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้สำเร็จ
2. ตัดสินใจว่า กิจกรรมใดมีความสำคัญที่สุดต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
3. เขียนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำทุก ๆ วัน และประเมินความสำคัญของกิจกรรมแต่ละอย่างไว้
4. สร้างนิสัยในการประเมินว่า กิจกรรมใด เป็นกิจกรรมเร่งด่วนที่เข้ามาแทรกในวิถีการทำงานของตน โดยตั้งคำถามต่อไปนี้
  - 4.1 กิจกรรมนั้นเร่งด่วนจริงหรือไม่
  - 4.2 กิจกรรมนั้นสำคัญจริงหรือไม่
  - 4.3 กิจกรรมนั้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานหรือไม่
  - 4.4 กิจกรรมนั้นรอได้หรือไม่
  - 4.5 กิจกรรมนั้นต้องปฏิบัติด้วยตนเอง หรือสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนได้
5. เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงการทำงานประจำวัน ควรคำนึงถึงความสำคัญต่อการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่
6. สร้างนิสัยในการดำเนินการต่อกิจกรรมที่มีคุณค่ามากที่สุดก่อน

นอกจากนี้ พรณราย ทรัพย์ะประภา (2527 :153-168) ได้กล่าวถึงการใช้เวลาในชีวิตของมนุษย์ มี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงจากผู้คน (Withdrawal) ด้วยการนำตนเองหลบไปจากผู้อื่น หรือหลบออกไปทางใจ นั่นคือ การเข้าไปสู่โลกแห่งความฝัน
2. พิธีการ (Rituals) มีการใช้เวลาในการติดต่อสัมพันธ์กันทางสังคม พิธีการต่าง ๆ เช่น การทักทายปราศรัยตามมารยาททางสังคม
3. กิจกรรม (Activities) หมายถึง วิธีการใช้เวลาไปในการดำเนินการกับความเป็นจริงภายนอก และมักจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือการกระทำบางอย่าง ให้เสร็จสิ้นไป หรือจำเป็นต้องทำ ไม่ว่าจะทำงานคนเดียวหรือร่วมกับผู้อื่นก็ได้
4. การพุดคุยสนทนากัน (Pastime) หมายถึง การใช้เวลาให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยการพุดคุยสนทนากันในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือเรื่องทางความคิด เช่น เรื่อง ดินฟ้าอากาศ แฟชั่น เป็นต้น
5. เกมส์ (Games) หมายถึง การที่บุคคลจะขยายความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นออกไปในรูปของการเล่นเกมส์ ไม่ว่าจะในชีวิตทางสังคมและทางธุรกิจ เช่น การขาย การประนีประนอม เป็นต้น
6. ความใกล้ชิด (Intimacy) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น จะสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

สำหรับ จารูวรรณ ต. สกุล (2528 : 42-43) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเวลาว่า เวลาเป็นทรัพยากรอันมีค่าอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งไม่สามารถเรียกเวลาที่ผ่านไปแล้วให้กลับคืนมาได้อีก การปล่อยให้เวลาว่างผ่านไปโดยไม่ทำอะไรเลย นอกจากจะเสียเวลาไปโดยไร้ประโยชน์แล้ว อาจทำให้เสียสุขภาพจิตอีกด้วย จึงควรแบ่งเวลาให้ใช้ไปในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน คือ

1. ด้านลดรายจ่ายหรือเพิ่มพูนรายได้
2. ด้านการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
3. ด้านการเสริมสร้างสุขภาพอนามัย

ในทัศนะของ เสนอ อินทรสุขศรี (2528 : 21-24) ได้กล่าวถึงเวลาเปรียบเหมือนวัตถุบางอย่างหนึ่งที่มนุษย์สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างสิ่งที่ตนมุ่งหวังได้ ตังเงินทองที่มีค่า กล่าวคือ เวลานั้นใช้เพื่อหาเงินทองได้ แต่เงินทองของมีค่าทั้งหลาย ไม่อาจใช้

เพื่อซื้อเวลาได้ แม้แต่ต้องการจะซื้อเวลาสักเพียงชั่วขณะที่ต้องการ เวลาจึงมีค่าสำหรับมนุษย์ที่จะใช้เพื่อให้เกิดความสุข ความสำเร็จในชีวิต ถ้าหากรู้จักใช้ให้ถูกต้อง และได้เสนอแนะวิธีการใช้เวลาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ นอกเหนือจากการทำงานประจำ ดังต่อไปนี้

1. ใช้เวลาสำหรับการอ่าน เพื่อจะได้รับความรอบรู้ ความรู้ใหม่ ๆ และเกิดสติปัญญาอย่างกว้างขวาง
2. ใช้เวลาสำหรับการเขียนบันทึกสิ่งๆ ที่ปฏิบัติไปในแต่ละวัน เพื่อทบทวนถึงความดีและผลงานที่ปฏิบัติ อันก่อให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
3. ใช้เวลาเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อคลายความเครียดทางกายและจิตใจ หลังจากภารกิจการงานประจำวัน
4. ใช้เวลาเพื่อสุขภาพอนามัย โดยเอาใจใส่ที่จะส่งเสริมสุขภาพอนามัยเป็นประจำ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การรับประทานอาหาร เป็นต้น
5. ใช้เวลาเพื่อการนึกคิด วางแผน สร้างสรรค์งาน ให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น
6. ใช้เวลาเพื่อความสงบทางจิตใจ

ทางด้าน มงคล สันธิ์ดิวิฑูร (2531 : 74-76) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเวลาว่า "งาน" เท่านั้นที่เป็นเครื่องชี้ว่า คนแต่ละคนได้ใช้เวลาที่ได้รับมาอย่างคุ้มค่า และประสบกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ควรเริ่มต้นชีวิตใหม่ที่มีคุณค่า ด้วยการพัฒนาการใช้เวลาในแต่ละวันให้มีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน
2. จัดลำดับความสำคัญของงาน
3. ใช้เวลาที่มืออยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ติดตามงานที่ทำ ศึกษา ประเมินผลและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ
4. พยายามทำงานให้เสร็จในครั้งเดียว ไม่ควรทำงานซ้ำซ้อนกันหลายครั้ง
5. พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ไม่ฝัดวันประกันพรุ่ง ลงมือปฏิบัติงานทันที และอย่าลังเลในการตัดสินใจ

เกี่ยวกับเรื่องเวลานี้ อุกฤษ มงคลนาวิน (2532 : 130-131) ให้ทรรศนะในการวางแผนและการจัดระบบการใช้เวลา เพื่อให้ผู้บริหารเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้เวลา

อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและความเจริญเติบโตของงานไปในแนวทางที่ต้องการ นั่นคือการประสบความสำเร็จ โดยปฏิบัติตามหลัก 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีสมุดบันทึกเล็ก ๆ ไว้กับตัว เพื่อการบันทึกเป้าหมาย กิจกรรม หรือความคิดต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นเตือนให้สามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้
2. วางแผนงานแบบเดือนต่อเดือน เนื่องจากเป้าหมายบางอย่าง การกำหนดเวลาน้อยกว่าหนึ่งเดือน อาจไม่เพียงพอสำหรับแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของงาน
3. ตั้งเป้าหมายให้ตรงกับจุดประสงค์ที่แท้จริง โดยมีการวางแผนทางและความชัดเจนในเป้าหมาย
4. มีการประเมินผลเป็นรายเดือน เพื่อเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงในการใช้เวลาและทิศทางในการดำเนินชีวิต เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุด
5. วางแผนสำหรับเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจการซึ่งมีลักษณะแบบวันต่อวัน จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการใช้เวลาให้ถูกต้อง และจัดลำดับกิจกรรมก่อนหลังตามความสำคัญ
6. ประเมินผลการใช้เวลาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมใหม่ ถ้ากิจกรรมใหม่ต้องใช้เวลามากเกินไป และไม่เป็นสัดส่วนกับความสำคัญของงานเลข ควรตัดเวลาในการทำงานนั้น หรือทำงานอย่างอื่นที่มีความสำคัญมากกว่าแทน
7. ไม่ควรจำกัดตารางเวลามากนัก และไม่พยายามจำกัดการนัดหมายที่แน่นจนเกินไป แต่ควรทำกิจกรรมในลักษณะต่อเนื่อง ถ้าความคิดสะดุดลงควรวางงานนั้นลงก่อน และทำงานอย่างอื่นแทน เพื่อจะได้ใช้เวลาให้มีประโยชน์ที่สุด
8. จงเริ่มต้นรู้ถึงคุณค่าของเวลาตั้งแต่บัดนี้ ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์โดยคำนึงถึงสภาพของตนเอง ทั้งกาย ใจ และความรู้สึก ตลอดจนสภาพแวดล้อมและผู้ที่อยู่รอบ ๆ ตัว
9. เริ่มใช้ทุกสิ่งที่มีค่าอย่างเต็มที่ โดยมองวัตถุต่าง ๆ ที่นำมาใช้งานในแง่ของคุณค่าในตัวสิ่งนั้น ๆ ซึ่งอาจนำมาใช้ได้ทั้งสิ้น
10. จงยอมรับความจริงที่เป็นอยู่ โดยรับอดีตเป็นบทเรียน ปัจจุบัน คือเวลาที่ต้องเผชิญอยู่ จึงควรใช้เวลาในปัจจุบันให้มีค่ามากที่สุด

ในความเห็นของ สุรชัย เทียนขาว (2529 : 1-2) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการบริหารเวลาของผู้บริหารว่า การใช้เวลาของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญมากต่อความ

สำเร็จของการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวางแผนการควบคุม และการประเมินผลว่าจะใช้เวลาอย่างไร ควบคุมการใช้เวลาให้เป็นไปตามแผน และได้มีการประเมินผลหรือไม่อย่างไร เนื่องจากเวลามีแต่จะหมดไป ไม่สามารถจะหาเพิ่มขึ้นได้ การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นทักษะที่สำคัญของ ผู้บริหารที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยมีหลักการที่สำคัญในการบริหารเวลา ดังนี้

1. ตรวจสอบและค้นหาว่า ในแต่ละวันได้ใช้เวลาไปอย่างไรบ้าง โดยมีการ บันทึกข้อมูลไว้ทุกวัน
2. พิจารณาข้อมูลที่ได้บันทึก และคิดคำนวณเวลาที่ใช่ไป
3. มอบหมายงานหรือกิจกรรมบางอย่างให้ผู้อื่นจัดทำ ผู้บริหารจะมีเวลา เหลือสำหรับงานอย่างอื่นที่สำคัญกว่า
4. จัดกลุ่มงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ไว้เป็นพวกเดียวกัน และจัดเวลาไว้ ส่วนหนึ่งของแต่ละวันสำหรับกิจกรรมและกลุ่มงานเหล่านี้
5. หลีกเลี่ยงการใช้นโยบาย "เปิดประตู" ผู้บริหารควรกำหนดเวลาให้ชัดเจนและแน่นอนในแต่ละวัน ที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าพบได้
6. กรณีผู้มาเยี่ยม ไม่ได้คาดหมายหรือนัดมาก่อนล่วงหน้า พยายามพูดสรุป ให้สั้นเข้า
7. วางแผนการใช้เวลาให้มีความยืดหยุ่นในแต่ละวัน เพื่อเหตุการณ์หรือ กิจกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหวัง
8. มีทักษะให้เป็นคนอ่านเร็วและจับใจความเก่ง เพื่อช่วยประหยัดเวลา ในการอ่านรายงานต่าง ๆ
9. กำหนดเวลาเสร็จงานในการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและผู้อื่น
10. มีการจัดระบบข้อมูล ข่าวสาร และระบบการสื่อสารที่ดี
11. ทำงานให้ได้มากที่สุดในช่วงเวลาที่ดีที่สุดของแต่ละวัน
12. จัดทำรายการแสดงสิ่งที่ต้องทำในแต่ละวัน
13. ใช้เวลาระหว่างการรอคอยให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

ส่วน จันทรวินันท์ สิงห์ดี (2528 : 132-139) ได้ให้เหตุผลที่งานมี ประสิทธิภาพดี และมีคุณภาพสูงนั้น กลไกที่สำคัญอันดับแรกในการบริหารงาน ก่อนจะ

ผ่านไปสู่การบริหารอื่น ๆ ก็คือ การบริหารเวลา เวลาเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำงานทุกชนิด เพราะการประกอบกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยเวลาทั้งสิ้น หากผู้บริหารคนใดเรียนรู้กลยุทธ์ในการใช้เวลาให้เป็นไปในทางที่ต้องการ ย่อมช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังงาน และเวลา จึงมีการคิดค้นหาวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดต่อการลงทุนทั้งในแง่ของเวลาและความสามารถ จึงควรบริหารเวลาโดยใช้หลักการพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในแต่ละวัน เพื่อสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานอย่างเหมาะสม ช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย ความสะดวกในการดำเนินงานและคุณภาพของงาน
2. กำหนดตารางเวลา ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีตารางเวลาออกถึงกิจกรรม การเริ่มต้นและการเสร็จสิ้นของกิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การกระทำสิ่งที่เกิดประโยชน์มากที่สุด ในเวลาที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดงานที่สำคัญในช่วงเวลาที่คิดว่าจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น งานบางอย่างต้องการความสงบเงียบ หรือต้องการสมาธิสูง เป็นต้น
4. การวางแผนที่ดี ผู้ที่วางแผนได้อย่างรอบคอบย่อมประสบความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว เช่น ความสามารถในการจัดการระหว่างความเร่งด่วน กับความสำคัญ โดยมีสายตาที่กว้างไกล จัดการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีขั้นตอน เป็นต้น
5. การใช้เวลาอย่างรอบคอบ โดยรู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ไม่ฝัดวันประกันพรุ่ง ไม่ตัดสินใจโดยขาดข้อมูลที่แท้จริง

สำหรับ จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ (2530 : 91-92) สนับสนุนแนวคิดที่ว่า เวลาแต่ละนาทีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เวลาในแต่ละชั่วโมงของการทำงานจึงเป็นโอกาสที่ดีที่สุด เพื่อแสดงความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ ให้ได้มาซึ่งชื่อเสียงและที่สำคัญที่สุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน อันนำไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดสรรเวลาในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. งานเอกสารประจำวัน เช่น การลงเวลาทำงาน การกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ ตรวจใบสั่งงาน การตอบจดหมาย เป็นต้น ควรใช้เวลาประมาณ 10-20 นาทีเซ็นต์



ของงานที่จะต้องทำ

2. งานดูแลและให้คำแนะนำ เป็นส่วนสำคัญที่สุดรวมถึงกิจกรรมในการจัดมอบหมายงาน การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา ควรใช้เวลาอย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์
3. งานมอบหมายพิเศษ เป็นงานที่ทำให้ผู้บริหารมีงานทำเพิ่ม จึงต้องควบคุมโดยใช้เวลาประมาณ 10-20 เปอร์เซ็นต์
4. งานวางแผนและสร้างสรรค์ เป็นช่วงเวลาที่เปิดโอกาสในการคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อความสะดวกและส่งผลไปถึงการพัฒนาต่าง ๆ ควรใช้เวลาอย่างน้อยที่สุดประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์

ตามแนวคิดของ สุทธิวรณ จันทรภูมิรินทร์ (2531 : 13-14) เสนอแนะว่า การที่จะบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวางแผนเวลา เป็นรายวัน หรือรายสัปดาห์ โดยแยกประเภทงานที่ปฏิบัติ ออกเป็น 3 ประเภท คือ
  - 1.1 งานเร่งด่วนต้องทำทันที เช่น การลงชื่อในเอกสาร การโทรศัพท์นัดหมาย การเข้าประชุม เป็นต้น
  - 1.2 งานประจำวัน เช่น การติดต่องาน งานพิมพ์เอกสาร งานบรรยาย เป็นต้น
  - 1.3 งานที่รอได้ เช่น การเขียนรายงานต่าง ๆ งานจัดเอกสารเข้าแฟ้ม
2. ทำงานทีละเรื่องตามลำดับความสำคัญมากที่สุด
3. กำหนดตารางเวลาที่ใช้ทำงานในแต่ละวัน โดยการวางแผนการใช้เวลา
4. ลดสิ่งทำให้เสียเวลาด้วยการเขียนแผนปฏิบัติงานแต่ละสัปดาห์ออกมา
5. การแบ่งงานในความรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน
6. กำหนดเวลาในการทำงานแต่ละวัน
7. รู้จักปฏิเสธคำขอร้องของผู้อื่นบ้าง
8. ใช้โทรศัพท์ติดต่อแทนการเดินทางไปพบปะติดต่อกับตนเอง
9. จัดเวลาที่เป็นชั่วโมงที่เงียบที่สุดในแต่ละวัน
10. จัดเก็บเอกสารบนโต๊ะให้เป็นระเบียบ

สำหรับการจัดเก็บเอกสารบนโต๊ะให้เป็นระเบียบนี้ บลิสส์ (Bliss, 1976 : 15) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า เมื่อใดก็ตามที่พบว่า โต๊ะทำงานไม่มีระเบียบ จงใช้เวลาในการจัดการให้เรียบร้อย มิฉะนั้น งานที่ยุ่งเหยิงเหล่านี้จะทำให้เกิดความเครียดและความคับข้องใจ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ดังนั้น กระดาษ เอกสารต่าง ๆ ควรจัดให้เป็นกองเดียวกัน สิ่งใดไม่ต้องการก็ทิ้งในตะกร้าทิ้งผง และแยกเอกสารโดยการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังไว้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

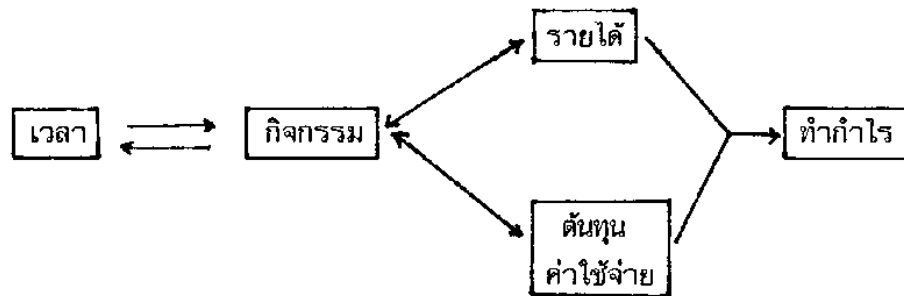
1. เรื่องที่ต้องปฏิบัติทันที (Immediate Action)
2. เรื่องที่สำคัญลำดับรองลงมา (Low Priority)
3. เรื่องที่ต้องรอไว้ก่อน (Pending)
4. เรื่องสำหรับไว้อ่าน (Reading Material)

ส่วน เสนีย์ แดงวัง (2531 : 141) ได้กล่าวถึงหลักในการใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของงานที่ทำ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญทั้งแผนงานระยะสั้น ระยะยาว และวิธีการที่จะทำให้งานนั้นไปสู่ความสำเร็จ
2. กำหนดงานที่จะทำในแต่ละวัน เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการคิด และรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง
3. กำหนดความสำคัญของงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์เป็นหลักแล้วเริ่มปฏิบัติตามลำดับความสำคัญ
4. ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยพยายามทำงานให้ได้มากที่สุด ติดตามงานที่ทำ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ
5. พยายามทำงานให้เสร็จในครั้งเดียว ไม่ควรทำงานซ้ำซ้อนหลายครั้ง งานบางอย่างควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
6. พร้อมที่จะปฏิบัติงานตลอดเวลา จงลงมือปฏิบัติงานทันทีเพื่อประโยชน์ในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง และอย่าลังเลในการตัดสินใจ

สมชาย ศุภธาดา (2532 : 39) ได้เสนอแนวคิดของเวลา ในวงการศึกษาธุรกิจสมัยใหม่ว่า ทรัพยากรเวลามีความสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อกำหนดมาตรฐาน

การทำงาน แนวความคิดในเรื่องมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) สำหรับโครงการจ่ายเงินลงทุน ตลอดจนการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เพิ่มขึ้น และการติดตั้งเครือข่ายโทรคมนาคมในปัจจุบัน เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของเวลาทั้งสิ้น ในอดีตการทำกำไรของธุรกิจขึ้นอยู่กับการขายสินค้าเป็นจำนวนมากด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และพัฒนามาจนถึงการเสนอขายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เมื่อปัจจัยเวลาเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น จึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและการทำกำไร เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม เพราะกิจกรรมใดก็ตามที่ใช้เวลาน้อยในการบรรลุผลที่ต้องการ ย่อมแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและมีผลต่อรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำลง โอกาสในการทำกำไรก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิ 3 ความสัมพันธ์ของเวลากับการทำกำไรของธุรกิจ

ที่มา : สมชาย ศุภธาดา, 2532 : 39

จากแผนภูมิดังกล่าว สามารถมองเห็นผลกระทบต่อระยะเวลารวมทั้งใช้ในการผลิตสินค้า (Throughout Time) ซึ่งประกอบด้วยเวลาต่อไปนี้

1. เวลาที่ใช้ในการผลิตโดยตรง (Processing Time)
2. เวลาที่ใช้ในการตรวจสอบวัตถุดิบ ชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าสำเร็จรูป (Inspection Time)
3. เวลาที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายของจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง (Conveyance Time)
4. เวลาช่วงระหว่างการรอคอยที่จะเข้ากระบวนการผลิต (Waiting Time)

แนวคิดและหลักปฏิบัติในเรื่องเวลา มิได้หมายความว่า ธุรกิจจะต้องรีบเร่งทำทุกสิ่งทุกอย่าง วัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ประสิทธิภาพในการใช้เวลาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถ้าใช้เวลาพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ โดยใช้เวลาน้อยลง ย่อมมีเวลาเพิ่มขึ้นในการพัฒนาสินค้าตัวอื่น ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่สิ้นสุดของผู้บริโภคได้ นั่นหมายถึง ความสำเร็จในเชิงการแข่งขัน และผลกำไรในระยะยาว ดังนั้น การใส่ประโยชน์อย่างเต็มที่จากทรัพยากรเวลา โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีมาตรการวัดเวลาทั้งทางตรงและทางอ้อม ย่อมเป็นหลักประกันความสำเร็จของธุรกิจ

ในทัศนะของ ทินวัตน์ มฤคพิทักษ์ (2528 : 70-74) มีความเห็นว่า ความสำเร็จในชีวิตมนุษย์นั้น ขึ้นอยู่กับความฉลาด มั่นสมอง ความสามารถ และที่สำคัญคือการบริหารเวลา ไม่ว่าจะเป็นชีวิตทางธุรกิจ หรือชีวิตครอบครัวก็ตาม จึงต้องบริหารเวลาหรือใช้เวลาให้เหมาะสมกับงาน โดยทั่ว ๆ ไป จะมีลักษณะการใช้เวลา 4 ลักษณะ คือ

1. ปฏิบัติงานแข่งกับเวลามากเกินไป จนไม่มีเวลาพักผ่อน
2. ปฏิบัติงานโดยไม่มีสมาธิ ทำงานมากแต่ไม่ประสบความสำเร็จ
3. ปฏิบัติงานโดยไม่ให้ความสำคัญกับเวลาที่ผ่านไป
4. ควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ ได้เสนอวิธีการบริหารเวลาของนักธุรกิจ 7 ประการ ดังนี้

1. วางแผนการทำงานล่วงหน้า
2. จัดลำดับความสำคัญของงาน
3. ปฏิบัติงานให้สำเร็จทีละอย่าง
4. มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ
5. ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง
6. ต้องรักษาเวลาเมื่อมีการนัดหมาย
7. ใช้เวลาในการพักผ่อน

ส่วน สดพล พิชัยเขต (2531 : 16-20) กล่าวถึงเทคนิคการบริหารเวลาของนักคอมพิวเตอร์ หรือผู้จัดการศูนย์คอมพิวเตอร์ โดยการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อผลิตผลงาน ขยายงานรับกับความต้องการของผู้ใช้ได้มากขึ้น และสามารถพัฒนาความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลอดจนได้รับความเชื่อถือจากหน่วยงานอื่น ๆ องค์กรต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งยังมีเวลาที่จะศึกษาจัดทำนโยบายสำหรับการให้บริการในอนาคตอีกด้วย โดยการแบ่งเวลาในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดกิจวัตรประจำวัน เป็นการจัดกิจกรรมที่จะทำงานต่าง ๆ ในแต่ละวันเป็นปกติและไม่ใช้เวลามากนัก โดยใช้ในการตรวจสอบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้คำชมเชยในผลงานที่พึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้เวลาที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์
2. จัดอันดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่จะต้องทำทั้งหมดก่อน แล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจวัตรประจำวันเพียงเล็กน้อย ไม่ควรผัดวันประกันพรุ่ง เช่น การเก็บสะสมงานที่ค่อนข้างยากหรือสลับซับซ้อนเอาไว้ก่อนสำหรับวันต่อ ๆ ไป จนในที่สุดไม่มีโอกาสกระทำ เพราะไม่มีเวลา
3. ความสามารถในการสื่อความหมาย หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนที่ถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการ ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้บริหารระดับที่สูงกว่า โดยใช้เวลาน้อยลง
4. การมอบหมายงาน หมายถึง งานต่าง ๆ ที่ให้มีผู้รับผิดชอบควบคุมดูแลในชั้นรายละเอียด เพื่อให้สามารถใช้เวลาที่เหลือบริหารงานอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ตลอดจนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติอย่างสุภาพ ซึ่งทำให้ลดภาระงานที่มากเกินไปจนความสามารถที่จะทำได้
5. จัดทำแผนงานบริหารเวลาและตรวจสอบเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเตรียมการและแก้ไขปัญหการบริหารเวลาที่ผ่านมาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเกิดจากสาเหตุภายนอก เช่น ความล่าช้าของการเดินทาง การรับโทรศัพท์ เป็นต้น และสาเหตุภายใน เช่น การผัดวันประกันพรุ่ง การอ่านเอกสารมากเกินไป เป็นต้น

สำหรับ มานพ ศรีตุลยโชติ (2527 : 43-46) กล่าวว่า เมื่อบุคคลต้องทำงานในฐานะผู้บริหารหรือผู้จัดการ เวลาของผู้บริหารเป็นเวลาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเวลาของครอบครัวด้วย การจัดสรรเวลาอาศัยหลักการเช่นเดียวกับการลงทุนเพื่อหากำไร คือ คำนึงถึงผลตอบแทนของกิจกรรมให้มากที่สุด และเพื่อที่จะปรับปรุงให้ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะความสามารถ ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ตลอดจนนโยบายในการจัดการนั้น ไม่ได้สร้างความหนักใจให้เหมือนเวลา ดังนั้น จึงต้องตระหนักถึงความ

สำคัญของเวลาในเรื่องต่อไปนี้

1. เวลาที่ใช้เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ผลงาน การวางแผน การจัดองค์การ และการประเมินผลงาน เวลาส่วนนี้จะใช้ความคิดเกี่ยวกับงานมากกว่าการลงมือปฏิบัติ
2. เวลาการตระเตรียมวางแผนในการจัดเวลา
3. เวลาการผลิตเป็นแก่นนำของงานและผลงาน
4. เวลานอกเหนือจากงานและกิจกรรมเสริมความสัมพันธ์ต่อสังคมหรือสาธารณณะ

จากความสำคัญของเวลาดังกล่าว บุคคลจะต้องฝึกฝนทักษะการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิผล นอกเหนือไปจากความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ โดยการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. เตรียมงานและกำหนดความสำคัญของงาน โดยเลือกปฏิบัติงานที่สำคัญก่อน
2. การแบ่งงาน วิเคราะห์ ศึกษางาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ
3. จัดงานที่เหมือนกันไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อสามารถให้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. จัดวางระเบียบแบบแผนในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เอกสารต่าง ๆ เป็นต้น
5. ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญสูงก่อน
6. ลดการทำรายงาน และจำกัดเรื่องที่ไม่จำเป็นในการติดต่อ
7. ควบคุมการประชุม โดยประชุมเรื่องที่มีความสำคัญและให้ดำเนินการตามระเบียบวาระการประชุม
8. เลิกคิดที่จะทำงานทั้งหมด ควรปฏิเสธงานที่ไม่มีความสำคัญ

มอนตানা (Montana, 1979 : 20-22) เสนอความเห็นว่ ธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะประกอบกิจกรรมที่ง่าย ๆ และคุ้นเคยเสียก่อนเป็นอันดับแรก แทนที่จะทำสิ่งที่สำคัญก่อน โดยไม่มีการกำหนดเวลาเสร็จงาน เพราะคิดว่าเวลามีการสิ้นไหลยิตหยุดไม่ได้เสมอ ดังนั้น จากการศึกษาจึงพบว่า เวลา 80 เปอร์เซ็นต์ ถูกใช้ไปเพื่อปฏิบัติกิจกรรม

ต่าง ๆ ซึ่งไม่สำคัญ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารเวลา โดยการวางแผนแนวทางการใช้เวลาด้วยการตรวจสอบการใช้เวลา เรียงลำดับความสำคัญของงานที่จะปฏิบัติเสียก่อน บุคคลใดจัดการเวลาได้เหมาะสม จะสามารถประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนเป็นการลดความเครียดได้อีกด้วย

ส่วน ชวาร์ซ และแมกเคนซี (Schwartz and Mackenzie, 1979 : 23) มีความเห็นสอดคล้องกันในแง่ที่ว่า ความสำเร็จในการบริหารเวลานั้น ไม่ได้หมายความถึง การทำงานหนัก แต่หมายถึง การทำงานอย่างฉลาด ต้องคิดถึงสิ่งที่จะทำว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด ในขณะที่ทุกคนมีจำนวนระยะเวลาเท่าเทียมกัน ดังนั้น จึงมีเพียงบางคนเท่านั้นที่จะใช้เวลาให้เกิดประสิทธิผลมากกว่า โดยการทำงานได้รับผลสูงสุดในระยะเวลาอันสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารตนเอง ดังต่อไปนี้

1. เข้าใจวัตถุประสงค์เบื้องต้นของงาน (Define Basic Objectives) เห็นได้ว่า คนส่วนใหญ่ที่ไม่ทราบต้องทำอะไร เนื่องมาจากเขาเหล่านั้นไม่มีเป้าหมาย ขาดการจัดลำดับความสำคัญของงาน ไม่ว่าจะป็นชีวิตหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว
  2. วิเคราะห์การใช้เวลา (Analyze Use of Time) เพื่อจะได้ทราบว่า ตนเองได้ใช้เวลาปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างไร เหมาะสมเพียงใด มองเห็นความสำคัญของงานแต่ละอย่างมากน้อยเพียงใด
  3. มีความสามารถในการวางแผน (Devise a Plan) โดยทั่วไปคนส่วนมากรู้ความต้องการในความสำเร็จ แต่ไม่รู้วิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากขาดการวางแผน
  4. ปฏิบัติตามแผน (Monitor Your Actions) แผนที่วางเอาไว้จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ทราบปัญหา วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนมีการตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ ซึ่งเป็นเป้าหมายได้ตรงเวลา
- สำหรับ ฮิวส์ และอับเบน (Hughes and Ubben, 1989 : 420) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องรู้ว่า ตนควรบริหารเวลาอย่างไร และหลีกเลี่ยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นกับดักเวลา เป็นสิ่งซึ่งไม่ง่ายนัก แต่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจมากมาย สามารถควบคุมเวลาได้น้อย ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการแก้ปัญหา

อื่น ๆ หรือจัดการกับกิจกรรมที่ปราศจากความสำคัญ มากกว่าที่จะใช้เวลาในการพัฒนา นโยบายของโรงเรียนและกิจกรรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำต่าง ๆ ซึ่งไฮเอทท์ (Hyett, 1985 : 33) ได้เสนอแนะวิธีการที่ช่วยให้สามารถบริหารเวลาที่ดี โดยการปฏิบัติดังนี้

1. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (A Clear View of Priorities)
2. การวางแผนที่ดี (Adequate Planning)
3. การมอบหมายงานที่เหมาะสม (Proper Delegation)
4. ความมีวินัยในตนเอง (Self-discipline)

ไฮเอทท์ (Hyett) ได้กล่าวย้ำถึงสิ่งที่มาสกัดกั้นการมอบหมายงานที่ดีของผู้บริหาร นั่นคือ ความเชื่อที่ว่าผู้ร่วมงาน ไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ขาดความไว้วางใจ หรือคิดว่าเขาเหล่านั้นขาดทักษะทางด้านต่าง ๆ ซึ่งแท้จริงแล้วการมอบหมายงานที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ ชี้แนะ การสอนและการควบคุม เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายมาด้วยความพึงพอใจ และได้เรียนรู้จากประสบการณ์การฝึกปฏิบัติในงานนั้น ๆ ส่วนผล่งานการวิจัยของเบอร์ตัน (Burton, 1984 : Abstract) ได้เสนอแนะทางการบริหารเวลาที่สำคัญ 6 ประการ สำหรับผู้ให้คำแนะนำปรึกษาและนักเรียนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์การใช้เวลา (Analyze How Time is Used)
2. ตั้งเป้าหมายการใช้เวลา (Set Goals)
3. จัดแบ่งโครงการใหญ่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอน (Divide Large Projects into Small Steps)
4. เขียนรายการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ (Make a "To-Do" List)
5. ตัดสินใจในการลำดับความสำคัญของงาน (Decide Priorities)
6. จัดตารางเวลาสำหรับทำงานเงียบ ๆ (Schedule Quiet Time)

แมคโดนัลด์-คลาร์ค (MacDonald-Clark, 1983 : 13) ได้แสดงทัศนะว่าการประสบความสำเร็จในการบริหารเวลานั้น หมายถึง การทำงานอย่างชาญฉลาด มิใช่เป็นการทำงานหนัก โดยระบุว่า นักศึกษาวิชาการศึกษาส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการศึกษานั้น นอกจากได้ตั้งเป้าหมายและมีความตั้งใจในการศึกษาแล้ว สิ่งที่เขาไม่ได้คือ "การบริหารเวลา" ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญในขณะนี้ทุกคนต้องรับบทบาทหน้าที่หลาย ๆ อย่าง



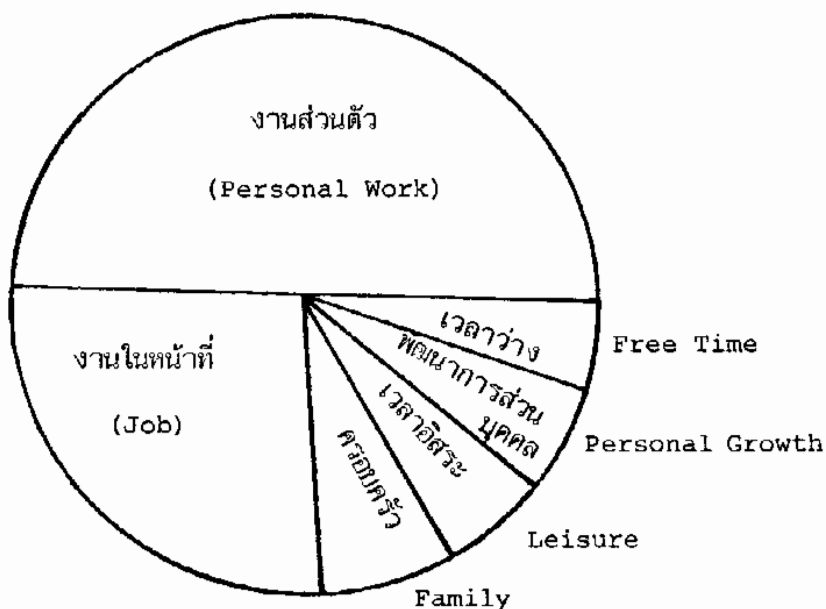
ดังนั้น จึงต้องนำเวลาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบุคคล สถานที่ และชีวิตในหน้าที่  
 การงานด้วย การใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนความ  
 ก้าวหน้าทางการศึกษาอีกด้วย ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การมอบหมายงาน (Delegating)
4. การควบคุม (Controlling)

ความสำคัญของการบริหารเวลาหรือใช้เวลานั้น เฟอริเนอร์ (Ferner, 1980 :

4-5) ได้อธิบายถึงความจริง 2 ประการ ที่ไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ในเรื่องของการใช้เวลานั้นคือ ประการแรก ในหนึ่งวันมี 24 ชั่วโมงเท่านั้น หรือ 168 ชั่วโมงในหนึ่งสัปดาห์ คิดเป็น 8,736 ชั่วโมงในหนึ่งปี ประการที่ 2 ทุกคนมีเวลาเท่าเทียมกันหมด ไม่ว่าจะเป็นคนรวยคนจน ผู้ที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอกว่า ดังนั้น การบริหารเวลาจึงเป็นกระบวนการจัดการทำสิ่งต่าง ๆ ในเวลาที่มือข้อย่างจำกัด และได้แบ่งกิจกรรมทั่ว ๆ ไปที่ต้องใช้เวลาดังต่อไปนี้

	ชั่วโมง/สัปดาห์
งานส่วนตัว :	
นอนหลับ (7 ชั่วโมง/คืน)	49
รับประทานอาหาร (2 ชั่วโมง/วัน)	14
แต่งตัว (1 ชั่วโมง/วัน)	7
เดินทางไปมาเพื่อทำงาน (1 ชั่วโมง/วัน)	5
งานบ้านอื่น ๆ เกี่ยวกับตนเอง ครอบคลุม เป็นต้น (2 ชั่วโมง/วัน)	14
รวม	89 ชั่วโมง
ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	40-50 ชั่วโมง
ครอบคลุม เวลาว่าง พัฒนาการส่วนบุคคล } (เช่น การศึกษา งานอดิเรก เป็นต้น) เวลาอิสระ	30-40 ชั่วโมง
รวม	168 ชั่วโมง/สัปดาห์



แผนภูมิ 4 การใช้เวลา 168 ชั่วโมง/สัปดาห์

ที่มา : Ferner, 1980 : 6

จากกิจกรรมดังกล่าว พบว่าเวลา 168 ชั่วโมง เป็นขอบเขตหรือข้อบังคับของเวลาที่มีอยู่ใน 1 สัปดาห์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่า สิ่งใดมีความสำคัญที่ต้องกระทำก่อนหลัง ตลอดจนใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บลิสส์ (Bliss, 1976 : 11-14) ได้แบ่งการใช้เวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. งานที่สำคัญและเร่งด่วน (Important and Urgent) หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัติในทันทีทันใด หรือในระยะเวลาอันสั้นที่สุด เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป เช่น หัวหน้างานต้องการรายงานเวลา 10 โมงเช้าพรุ่งนี้ หรือเครื่องจักรกลทำงานผิดปกติต้องรีบแก้ไขด่วน เป็นต้น

2. งานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน (Important but not Urgent) หมายถึง งานที่ชี้ถึงควมมีประสิทธิผลของบุคคล ซึ่งสิ่งสำคัญในชีวิตของเราส่วนใหญ่นั้น จะเป็นสิ่งที่ไม่ต้องมีความเร่งด่วน อาจลงมือทำงานนั้นทันทีหรือทำภายหลังก็ได้ มีหลายกรณีที่อาจเลื่อนการกระทำออกไปเป็นระยะเวลานาน จนไม่สามารถกระทำงานนั้นได้สำเร็จ เช่น การเข้ารับการอบรมพิเศษเกี่ยวกับทักษะวิชาชีพ การเขียนบทความที่มีประโยชน์ การตรวจสอบสภาพ

ประจำปี การวางแผนหลังเกษียณอายุราชการ เป็นต้น ภาระงานดังกล่าวมีลักษณะเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือ มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ทรัพย์สิน และสวัสดิภาพของครอบครัว โดยงานเหล่านี้จะถูกเลื่อนไปโดยไม่มีกำหนด

3. งานที่เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ (Urgent but not Important) หมายถึง งานที่ต้องกระทำทันทีเช่นเดียวกับประเภทแรก แต่ถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ต่ำ ถ้าพิจารณาจากจุดมุ่งหมายของงาน เช่น มีผู้เชิญให้เป็นประธานมอบทุนต่าง ๆ ให้ไปกล่าวสุนทรพจน์ เข้าร่วมประชุม เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งจะมีผู้ยื่นคอยเพื่อรับคำตอบ ทำให้ต้องตอบตกลง เพราะไม่สามารถคิดได้อย่างรอบคอบ งานดังกล่าวจะทำให้เสียเวลามาก

4. งานยุ่ง (Busy Work) หมายถึง งานหลายอย่างซึ่งมีค่าควรแก่การกระทำ ทั้ง ๆ ที่ไม่เป็นงานส่วนหรืองานที่สำคัญก็ตาม แต่มักถูกเลือกให้ทำก่อนเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความเพลิดเพลิน รู้สึกกระตือรือร้นอยากทำให้เสร็จ อีกทั้งยังเป็นข้ออ้างอิงที่ตีในการเลื่อนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งให้คุณค่ามากกว่าในประเภทที่ 2 ออกไปอีก เช่น ตั้งใจทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง แต่มาพบงานอีกชิ้นหนึ่งไม่ค่อยเรียบร้อย จึงทำงานชิ้นใหม่นั้นแทนจนเสร็จ ผลสุดท้ายงานที่ตั้งใจทำตอนแรกก็ไม่ได้ทำ เป็นต้น

5. งานที่เสียเวลา (Wasted Time) หมายถึง งานที่ทำไปแล้วเกิดความรู้สึกว่า ได้ใช้เวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ เช่น การดูโทรทัศน์ เป็นการใช้เวลาที่ดี เหมาะสม ถ้าคิดว่าได้ความรู้หรือความเพลิดเพลิน แต่ถ้ารู้สึกว่าเวลาที่ยาวนานนั้น ควรใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่าโดยการตัดหญ้าที่สนาม เล่นเทนนิส หรืออ่านหนังสือที่ดีมีประโยชน์สักเล่มหนึ่ง จะรู้ว่า การดูโทรทัศน์เป็นการเสียเวลา

ส่วน ดุค (Duke, 1990 : 22) ได้อธิบายถึงเวลา ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งของความยากลำบากที่สุดในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากภาระงานที่มีมากกว่าเวลาที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จึงมีเพียงจำนวนน้อยที่ประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างดังความคาดหวัง โดยการจัดแบ่งเวลาในการปฏิบัติงาน และได้กล่าวถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

ใช้เวลาในการจัดเตรียมการประชุม ร้อยละ 26

ใช้เวลาในการปรึกษาหารือ และพบปะครูอาจารย์ นักเรียน และบุคคลอื่น  
ร้อยละ 25

ใช้เวลาสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ร้อยละ 15

ใช้เวลาเกี่ยวกับโทรศัพท์ ร้อยละ 9

ใช้เวลาในการติดต่อทางโทรศัพท์ภายใน ร้อยละ 1

ใช้เวลาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ร้อยละ 15

ใช้เวลาในการเดินทาง ร้อยละ 9

ทางด้าน เมอร์ริลล์ อี. ดักลาสส์ และดอนน่า เอ็น. ดักลาสส์ (Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, 1980 : 51) ได้กล่าวสนับสนุนตามแนวความคิดของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ที่ว่า มนุษย์มักตระหนักถึงความสำคัญที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องมากกว่าทำสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงอุปนิสัยได้ดี จึงทำให้คนส่วนน้อยใช้เวลาส่วนใหญ่ทำสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น ความตั้งใจจริงและความเพียรพยายามจึงเป็นหนทางเดียวที่จะพัฒนาอุปนิสัยในการบริหารเวลาที่ถูกต้องและมีผลดี โดยเสนอระบบเวลาที่สำคัญตามแนวของ ดักลาสส์ (Douglass Time Mastery System) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์การใช้เวลา (Analyzing Time Use) เป็นการศึกษาถึงสิ่งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคต
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Clarifying Objectives) ด้วยการสร้างเกณฑ์เพื่อประเมินการใช้เวลาที่ดีที่สุด
3. การจัดเรียงลำดับความสำคัญ (Setting Priorities) โดยการศึกษาความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
4. การวางแผนเวลา (Planning Time) โดยคำนึงถึงการบรรจุกิจกรรมต่าง ๆ ลงไปในแผน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์
5. การจัดตารางเวลา (Scheduling Time) เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ว่า จะทำเมื่อใดและทำอย่างไร
6. การประเมินผลความก้าวหน้า (Evaluating Progress) เป็นการกำหนดความก้าวหน้าของการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติไป โดยแสดงเป็น

แผนภูมิต่าง ๆ

ยูริส (Uris, 1970 : 16) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดสรรเวลาที่เรียกว่า งบประมาณเวลา (Time Budget) โดยเสนอแนะว่า ผู้บริหารอาจแบ่งสรรการใช้เวลา ออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ประเภท คือ เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่ เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ และเวลาที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



1. เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่ (Fixed) หมายถึง เวลาที่ใช้กับเรื่องที่จะต้อง ปฏิบัติในสัปดาห์ ที่มีลักษณะของงานสม่ำเสมอและไม่อาจตัดออกไปได้เลย เช่น การประชุม ประจำสัปดาห์ หรืองานลงนามในเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น

2. เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ (Semi-Flexible) หมายถึง เวลาที่ใช้เรื่องที่สามารถจะเพิ่มหรือลดเวลาในการปฏิบัติงานได้ เช่น ในการเตรียมรายงานผลปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจตกลงใจที่จะใช้เวลาเฉพาะที่มีความสำคัญจริง ๆ เพียง 2 ชั่วโมง แทนที่จะ ใช้เวลาทำให้เสร็จทุกอย่างถึง 6 ชั่วโมง แต่ผลที่ได้รับจากเวลามาก ๆ นั้นไม่คุ้มค่า

3. เวลาที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Variable) หมายถึง เวลาที่ใช้ใน เรื่องที่ผู้บริหารสามารถจะควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ เช่น เวลาที่คิดจะใช้ในการวางแผน หรือมีทางเลือกมากกว่าจะทำงานนั้นในเวลานี้หรือรอไว้ทำภายหลัง หรือมีทางเลือกกว่าควร ใช้เวลาเท่าใด สำหรับการทำให้เรื่องนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่

ความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดในการจัดตารางเวลาการทำงาน คือ การบรรจุ กิจกรรมต่าง ๆ แน่นจนลงไปยังเต็มเวลาทุก ๆ นาทีใน 1 วัน ทำให้เกิดความล้มเหลว ในการทำงาน เนื่องจากจะมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นบ่อย ๆ มาสกัดกั้นหรือขัดขวาง การทำงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องยืดหยุ่นตารางการทำงาน โดยการกำหนดเวลาให้ เหมาะเหมาะสม การดำเนินงานส่วนใหญ่ควรมีเวลายืดหยุ่นระหว่าง 25-50 เปอร์เซ็นต์ หมายความว่า ในการทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน ควรเผื่อเวลา 2-4 ชั่วโมงที่ไม่ต้องจัดกิจกรรม ลงไป เพื่อรองรับกับเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่ไม่คาดคิด ซึ่งเปรียบเสมือนกับดักเวลา และ รักษาตารางเวลาที่ยืดหยุ่นนี้ประมาณ 1-2 สัปดาห์ จะทำให้สามารถกำหนดเวลาที่จะยืด- หุ่นในการทำงานได้ต่อไปอย่างเหมาะสม รูปแบบการจัดตารางเพื่อความยืดหยุ่นคล่องตัว ในการปฏิบัติงานมีหลายแบบ ซึ่ง เมอร์ริลล์ อี. ดักลาสส์ และ คอนนอร์ เอ็น. ดักลาสส์

(Merrill E. Douglass and Donna N. Douglass, 1980 : 106-107) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

รูปแบบ (Pattern)	เวลาเช้า	เวลาบ่าย
1. ตารางทำงานทุก 4 ชั่วโมง (4-Hour Intervals)		
2. ตารางทำงานทุก 2 ชั่วโมง (2-Hour Intervals)		
3. ตารางทำงานทุก 1 ชั่วโมง (1-Hour Intervals)		
4. ตารางทำงานทุก 30 นาที (1/2-Hour Intervals)		
5. ตารางสุ่มการทำงาน (Random Scheduling)		
 ตารางการทำงาน (Scheduled)	แผนภูมิ 5 รูปแบบการจัดตารางเพื่อความ	
 ตารางยืดหยุ่น (Unscheduled)	ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	
	ที่มา : Douglass, 1980 : 107	

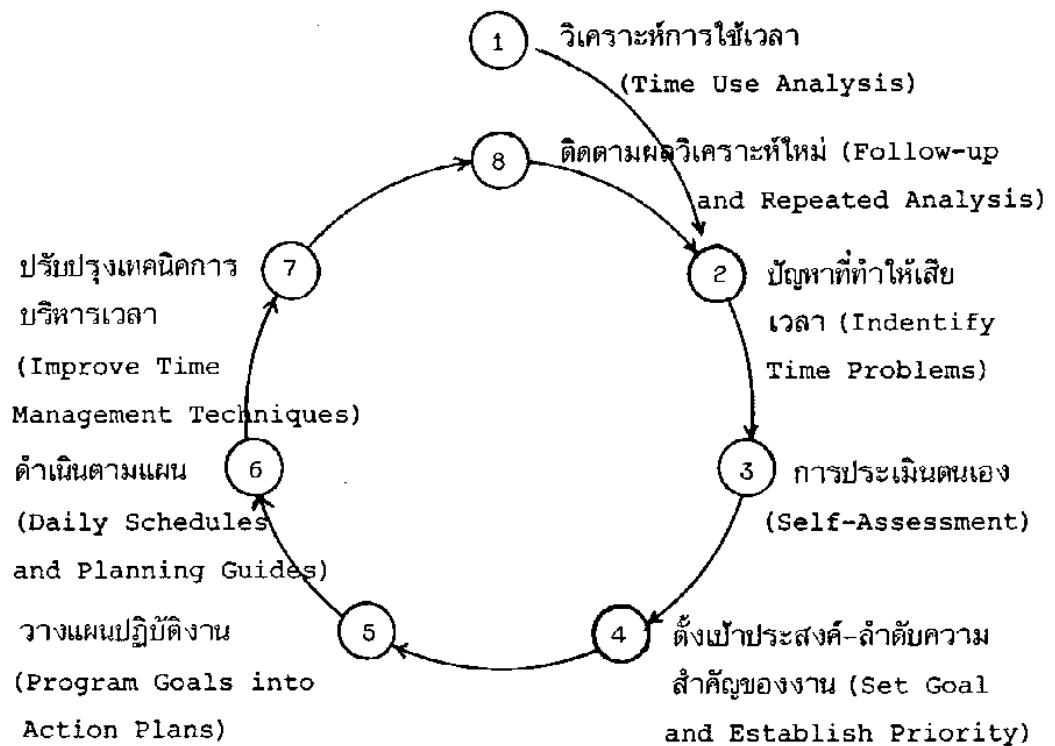
จะเห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ในบางครั้งควรมีการพิจารณากำหนดตารางเวลายืดหยุ่นให้เหมาะสม เนื่องจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานนั้น ๆ หยุดชะงักลงไป หรือเกิดความล้มเหลวในการทำงาน สามารถจะเลือกตารางเพื่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบต่าง ๆ ที่เสนอมา หรือนำมาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับชนิดของงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ

ทางด้าน เฟอร์เนอร์ (Ferner, 1980 : 12-13) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเวลาว่า จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน เริ่มตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์

การวางแผน การวิเคราะห์ใหม่ และการวางแผนใหม่ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 8 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์การใช้เวลา (Time Use Analysis) หมายถึง การตรวจสอบการใช้เวลาในปัจจุบันว่า ใช้เวลาอย่างไร โดยใช้ตารางเวลาและการบันทึกเวลาที่ถูกต้อง
2. ปัญหาที่ทำให้เสียเวลา (Identify Time Problems) หมายถึง การวิเคราะห์ตารางเวลาต่าง ๆ ที่ชี้ถึงปัญหาหรือกิจกรรม ซึ่งต้องใช้เวลามากเกินไป ไม่สอดคล้องกับคุณค่าที่ได้รับ
3. การประเมินตนเอง (Self-Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์ตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถ ความสนใจ และสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สัมพันธ์กับเป้าหมายที่วางเอาไว้
4. ตั้งเป้าหมายและลำดับความสำคัญของงาน (Set Goals and Establish Priorities) หมายถึง การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องมีการตั้งเป้าหมายเอาไว้ จากนั้นให้นำงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติก่อนหลัง
5. การวางแผนปฏิบัติงาน (Program Goals into Action Plans) หมายถึง การนำเป้าหมายต่าง ๆ จัดทำออกมาเป็นแผนการปฏิบัติ โดยกำหนดภาระงาน โครงสร้างเวลา เป็นต้น
6. การดำเนินการตามแผน (Daily Schedules and Planning Guides) หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนที่วางเอาไว้ โดยใช้ตารางปฏิบัติงานประจำวัน
7. การปรับปรุงเทคนิคการบริหารเวลา (Improve Time Management Techniques) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการและทางแก้ปัญหาสำหรับการใช้เวลามากเกินไป
8. การติดตามผลและวิเคราะห์ใหม่ (Follow-up and Repeated Analysis) หมายถึง การติดตามผลการใช้เวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

จากกระบวนการดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิ 6 กระบวนการใช้เวลามีประสิทธิภาพ

ที่มา : Ferner, 1980 : 13

นอกจากนี้ คาร์นาฮาน และคนอื่น ๆ (Carnahan and others, 1987 : 10, 72) กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการปรับปรุงการบริหารเวลาที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพการณ์แวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา ได้แก่ สภาพการณ์ในองค์การ ผู้ร่วมงาน ครอบครัว เพื่อนฝูง วัฒนธรรม บรรยากาศ ตลอดจนสื่อสารมวลชนต่าง ๆ เป็นต้น
2. ประสบการณ์ (Experience) ได้แก่ ระยะเวลาที่ทำงาน งานประเภทต่าง ๆ ระดับความรับผิดชอบ เวลาที่ศึกษาเล่าเรียน กิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ใช่งานอาชีพ เป็นต้น
3. บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Individual Characteristics) ได้แก่ทัศนคติ แรงจูงใจ และรูปร่าง ท่าทาง เป็นต้น



4. ความมีจิตสำนึก (Awareness) ได้แก่ การยอมรับความจริง ความมีสติสัมปชัญญะ

5. การกระทำ (Action) ได้แก่ การจัดแบ่งกิจกรรมต่าง ๆ การมอบกิจกรรมให้ผู้อื่นกระทำ การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้เวลาน้อยหรือขยายเวลาถ้าจำเป็น เป็นต้น

6. การปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการแสดงออก (Improved Performance) โดยมองได้จากผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสำเร็จของเป้าประสงค์ เป็นต้น

นอกจากนี้ คาร์นาฮาน และคนอื่น ๆ (Carnahan and others, 1987 : 50-69) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเวลาที่มีประสิทธิผล โดยปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ใช้โทรศัพท์อย่างฉลาด (Use the Telephone Wisely)
  - 1.1 ใช้ตารางบริหารเวลาประจำวัน และวิเคราะห์การใช้ตารางเป็นระยะ ๆ
  - 1.2 หลีกเลี่ยงการรับโทรศัพท์
  - 1.3 กำหนดเวลาที่จะใช้โทรศัพท์
  - 1.4 วางแผนเรื่องที่จะพูด
  - 1.5 ถ้าเป็นไปได้ควรมีผู้รับโทรศัพท์แทน
  - 1.6 สนทนาให้สั้นที่สุด
  - 1.7 จดหมายเลขโทรศัพท์ที่ใช้บ่อย ๆ
  - 1.8 ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและบริการของระบบเครือข่ายโทรศัพท์
2. ควบคุมผู้มาเยี่ยม (Control Visitors)
  - 2.1 ใช้ตารางบริหารเวลาที่กำหนดสำหรับผู้มาเยี่ยม
  - 2.2 ถ้าเป็นไปได้ควรมีผู้ที่ลั่นกรองผู้ที่เข้าพบ
  - 2.3 บอกรายการของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และติดไว้ให้ผู้อื่นได้รับรู้
  - 2.4 ไม่ให้นโยบายการเข้าพบตลอดเวลา
3. บริหารการประชุม (Manage Meetings)
  - 3.1 การประชุมแต่ละครั้งต้องมีเป้าหมาย

- 3.2 ใช้ระเบียบวาระการประชุม
  - 3.3 แจกระเบียบวาระการประชุมก่อนการประชุม
  - 3.4 เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้นเข้าประชุม
  - 3.5 เลือกสถานที่และเวลาที่เหมาะสม
  - 3.6 ประเมินความจำเป็นในการประชุมแต่ละครั้ง และสรุปผล
4. คาดหวังในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น (Expect the Unexpected)
    - 4.1 บันทึกและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
    - 4.2 ชี้ถึงสาเหตุของเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวังซึ่งเกิดขึ้น
    - 4.3 แบ่งเวลาสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด
    - 4.4 ระวังเสมอว่าภาระงานโดยทั่ว ๆ ไป มักใช้เวลายาวนานกว่าที่คิดไว้
  5. ตั้งวัตถุประสงค์และเรียงลำดับความสำคัญของงาน (Set Objectives and Priorities)
    - 5.1 ใช้บันทึกตารางการบริหารเวลาประจำวัน
    - 5.2 กำหนดระยะเวลาเสร็จงาน
    - 5.3 มีการพรรณางานตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
    - 5.4 ระวังเสมอว่า โอกาสที่ดีที่สุดของความสำเร็จนั้น มาจากความรู้อย่างที่ใคร่กระทำลงไป
  6. จัดเก็บงานให้เป็นระบบ (Get Your World Organized)
    - 6.1 จัดเตรียมงานที่จะทำ
    - 6.2 งานที่สำคัญที่สุดต้องจัดเรียงเป็นอันดับแรก
    - 6.3 แบ่งช่วงเวลาที่ปฏิบัติงาน
    - 6.4 จัดแบ่งข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไว้เป็นหมวดหมู่
    - 6.5 ข้อมูลข่าวสารต้องสะดวกสำหรับการเรียกใช้
  7. มีการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Delegate Effectively)
    - 7.1 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน

- 7.2 ตั้งใจที่จะรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - 7.3 ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการตั้งเป้าหมายประสงค์
  - 7.4 มอบหมายหน้าที่และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
  - 7.5 จัดหารางวัลสำหรับผลงานที่ปฏิบัติได้ผลดี
  - 7.6 ให้ทุกคนได้รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
  - 7.7 พัฒนาปรับปรุงแผนภูมิการจัดองค์การ
8. กำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติ (Budget Activities)
- 8.1 ตัดสินใจทำกิจกรรมที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้มีผลสำเร็จ
  - 8.2 พิจารณาระลึกว่า กิจกรรมต่าง ๆ มักใช้เวลาามากกว่าที่คิดไว้
  - 8.3 จงแน่ใจว่า คนมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในความแตกต่างระหว่างกิจกรรมเร่งด่วนและกิจกรรมที่มีความสำคัญ
9. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communicate Effectively)
- 9.1 ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร
  - 9.2 ต้องมีการพัฒนาและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร
  - 9.3 ใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ ทาง
  - 9.4 สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับใจความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ของผู้ส่งสารและผู้รับสาร
  - 9.5 ตั้งใจและเขียนสรุปข้อมูลข่าวสารที่ส่งไป
  - 9.6 ตระหนักถึงคำพูดต่าง ๆ ซึ่งมีได้หลายความหมาย
  - 9.7 ฝึกจิตใจให้รู้จักคิดตลอดเวลาที่ทำการติดต่อสื่อสาร
10. กล้าตัดสินใจ (Make Decisions)
- 10.1 ใช้เวลาอย่างชาญฉลาดในการรวบรวมข้อเท็จจริง
  - 10.2 อธิบายเป้าหมายประสงค์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
  - 10.3 ทักษะคิดต้องอยู่แยกจากเป้าหมายประสงค์และข้อเท็จจริง
  - 10.4 พิจารณาทางเลือกที่สามารถเป็นไปได้

- 10.5 พิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่ในภาวะแวดล้อมนั้น ๆ
- 10.6 วิเคราะห์น้ำหนักของทางเลือกแต่ละหนทางในแต่ละสถานการณ์
- 10.7 เลือกทางออกที่ปฏิบัติได้และทำให้เกิดผลสำเร็จ

#### 11. สร้างแรงจูงใจ (Get Motivated)

- 11.1 ตั้งเป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 11.2 บันทึกเป้าประสงค์ระยะสั้นในรูปของตารางบริหารเวลาประจำวัน
- 11.3 บันทึกความก้าวหน้าในความสำเร็จของเป้าประสงค์นั้น ๆ
- 11.4 ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ
- 11.5 กำหนดเป้าประสงค์ใหม่ เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป
- 11.6 ประเมินเป้าประสงค์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จและที่จะต้องทำให้สำเร็จ

#### 12. รู้จักกล่าวปฏิเสธ (Say No)

- 12.1 ใช้เวลาในการประเมินงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้นว่า ทำได้หรือไม่
- 12.2 ใช้ตารางบริหารเวลาประจำวันประเมินงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น
- 12.3 ระลึกเสมอว่า มีกำหนดเวลาที่จำกัดในการกระทำสิ่งต่าง ๆ
- 12.4 พิจารณาทางเลือกที่จะกล่าวปฏิเสธ
- 12.5 ไม่สับสนระหว่างงานที่มากกับงานที่ดีกว่า
- 12.6 งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องกำหนดปริมาณงานไม่มากเกินไป

#### 13. ทำงานให้สำเร็จ (Finish Tasks)

- 13.1 กำหนดวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของงาน
- 13.2 ตรวจสอบและทำเครื่องหมายงานที่ทำสำเร็จไปแล้ว
- 13.3 พิจารณาตารางบริหารเวลาประจำวันเพื่อตัดสิ่งงานที่มีความสำคัญ

- 13.4 เรียนรู้แนวทางที่จะแบ่งเวลาให้เพียงพอในความสำเร็จของงานแต่ละงาน
- 13.5 ใช้ความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อความสำเร็จของงาน
- 14. ปรับปรุงพัฒนาความมีวินัยในตนเอง (Develop self-discipline)
  - 14.1 ประเมินทัศนคติของตนเองที่มีต่องาน
  - 14.2 เรียนรู้ด้านการวางแผนและการส่งเสริมความมีวินัยในตนเอง
  - 14.3 กำหนดระยะเวลาเสร็จงานที่แท้จริงในภาระงานต่าง ๆ
  - 14.4 มีสมาธิในการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า สภาพสังคมในปัจจุบัน การมุ่งผลิตปริมาณงานให้มีจำนวนมาก ๆ ด้วยการทำงานหนัก ไม่สามารถนับได้ว่าเป็นการทำงานที่ดี แนวคิดใหม่จึงเกิดขึ้นว่า ควรทำงานให้ฉลาดขึ้น มิใช่ทำงานให้หนักขึ้น เพื่อผลิตผลงานที่เยี่ยมล้นด้วยปริมาณและคุณภาพ โดยคำนึงถึงการตัดสินใจในการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ จะให้ผลคุ้มค่ามากกว่าการสนใจเรื่องงบประมาณและทรัพยากรที่ใช้ในการลงทุน ดังนั้น การบริหารเวลาเพื่องานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2526 : 33-37) ควรยึดหลักดังนี้

1. วางแผนอย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับเวลา
2. สร้างบรรยากาศ ความสนใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. ควรหยุดพักก่อนตามสมควร ไม่ควรทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน
4. พยายามหลีกเลี่ยงความไม่เป็นระเบียบ
5. ไม่สร้างความคิดที่เป็นไปไม่ได้ โดยไม่ศึกษาความเป็นไปได้ของสภาพการณ์ในขณะนั้น
6. กล่าวปฏิเสธเมื่ออยู่ในภาวะสุดวิสัยที่จะปฏิบัติได้
7. ใช้เวลาในวันนี้ให้เต็มที่ อย่าผัดวันประกันพรุ่ง
8. ขจัดกิจกรรมที่ไม่มีประโยชน์ออกไป เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการบริหารเวลา
9. ควรจัดและแบ่งเวลาให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย โดยอาศัยการสังเกต ประสบการณ์ และความรู้

## 10. สามารถประเมินผลงานที่ทำด้วยความยุติธรรมและพัฒนาทั้งคนควบคู่ ไปกับงาน

จากนันทศนะที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การใช้เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยบริหารตนเองให้เหมาะสมกับ เวลาเพื่อสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการยึดหลักที่ว่า ควรใช้เวลาให้น้อยที่สุด แต่ได้รับ ผลประโยชน์มากที่สุด จึงต้องมีการวิเคราะห์การใช้เวลา โดยการศึกษาถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ในปัจจุบัน และที่กำลังจะปฏิบัติในอนาคต จากนั้น จึงวางแผนการใช้เวลา เพื่อจัดแบ่ง เวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง และควบคุมการใช้ เวลาดังกล่าวให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเมินผลการใช้เวลาโดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะปรับปรุงการใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปอีก

### ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารเวลา

เนื่องจากเวลา เป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่า ซึ่งแตกต่างไปจากทรัพยากร อื่น ๆ ตรงที่ไม่สามารถซื้อ หยบยืม สะสม หรือเปลี่ยนแปลงได้ คนเป็นจำนวนมากจึงเน้น ความคิดในการที่จะพยายามประหยัดเวลา ในความหมายที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่า ประหยัด เวลา หมายถึง การใช้นาฬิกาน้อยลงในการประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือ การ ที่จะทำงานมากขึ้นโดยใช้เวลาให้น้อยลง (พรณราช ทรัพย์ะประภา, 2531 : 58) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งตระหนักถึงคุณค่าของเวลามากเสียจนกระทั่ง ต้องการเวลาเพิ่มมากขึ้นจากที่มีอยู่ เพื่อทำงานต่าง ๆ ในหน้าที่ความรับผิดชอบ กระนั้น ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ผู้บริหารต้องสูญเสียเวลาอันมีค่าไป อันเป็นผลสืบเนื่อง มาจากตนเองหรือสาเหตุอื่น ๆ ที่ผู้บริหารพึงหลีกเลี่ยง (ปธาน สุวรรณมงคล, 2533 : 80-82) ดังต่อไปนี้

1. การทำงานอย่างไม่ระมัดระวัง โดยการทำงานอย่างรวดเร็วแต่ขาด ความรอบคอบ ทำให้ต้องทำงานขึ้นเดี๋ยวกันนี้หลายครั้ง เวลาที่ใช้ก็ยิ่งทวีคูณขึ้นไปเรื่อย ๆ
2. การไม่กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารจะเลื่อนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญ ๆ ออกไปอย่างไม่มีกำหนด ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การโดยส่วนรวม
3. ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน เนื่องจากภารกิจที่ต้องกระทำ

มีมากมายหลายอย่างในแต่ละวัน จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานที่มีอยู่ลุล่วงไปได้ รวมทั้งไม่มีเวลาที่จะคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ

4. ขาดการกระจายงาน ทำให้ผู้บริหารต้องเพิ่มชั่วโมงการทำงานมากขึ้น โดยทำอยู่ที่ทำงานหรือนำงานกลับมาทำต่อที่บ้านเพื่อให้งานเสร็จ การทำเช่นนั้นนอกจากจะไม่เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อันเป็นเพราะความอ่อนล้าจากการทำงานต่อเนื่องนานกว่าที่ควรแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัวอีกด้วย

5. การมีประชุมมากเกินไป ถ้าบุคคลระดับบริหารต้องมาสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ไปกับการประชุมหลาย ๆ ครั้ง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรง หรือไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ การประชุมไว้ชัดเจน ย่อมทำให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ขาดการควบคุมการใช้โทรศัพท์ โดยการใช้โทรศัพท์อย่างไม่ระมัดระวัง เช่น การรับโทรศัพท์ทุกครั้งที่ยกเข้ามา การไม่วางแผนในเรื่องเวลา และเรื่องต่าง ๆ ที่จะพูดติดต่อทางโทรศัพท์ เป็นต้น

7. มีผู้มาพบโดยไม่นัดหมาย ผู้บริหารต้องเสียเวลาทำงานไปกับบุคคลที่มาพบไม่ได้นัดหมายล่วงหน้า สิ่งที่ควรปฏิบัติคือ การจัดเวลาให้เหมาะสมว่า ช่วงเวลาใดเป็นช่วงเวลาทำงาน ช่วงเวลาใดที่บุคคลต่าง ๆ สามารถเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือได้

เวลา ได้รับการยอมรับว่า เป็นสิ่งสำคัญและมีความหมายต่อชีวิต จึงมีความจำเป็นที่จะฝึกการสร้างและสะสมนิสัยในการใช้เวลาที่ดี โดยการควบคุมการใช้เวลาที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ย่อมจะเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจในความสำคัญของการควบคุมการใช้เวลา ซึ่งจะทำให้เขาเหล่านั้นมีเวลาเพิ่มมากขึ้น ในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งความหวังเอาไว้ (มนตรี ศุภภาพร, 2528 : 106) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการที่ต้องบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่การปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้นไม่สามารถที่จะหลบหลีกอุปสรรคที่เป็นตัวการของความล้มเหลวไปได้ ซึ่ง แลงคาสเตอร์ (Lancaster, 1984 : 14) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่เป็นอุปสรรคในการบริหารเวลาว่า เป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุภายใน และสาเหตุภายนอก ดังต่อไปนี้

สาเหตุภายใน (Internal Time Robbers) ได้แก่

1. การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination)

2. ความล้มเหลวในการมอบหมายงาน (Failure to Delegate)
  3. ความล้มเหลวในการวางแผน และเรียงลำดับความสำคัญของงาน (Failure to Plan and Set Priorities)
  4. ขาดความมีวินัยในตนเอง (Lack of Self-Discipline)
  5. ขาดทักษะที่สัมพันธ์กัน (Lack of Relevant Skills)
  6. นโยบายเปิดประตูตลอดเวลา (Open-Door Policy)
  7. วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน (Unclear Objectives)
  8. ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ลำดับความสำคัญของงาน หรือแผนประจำวัน (Not Having Objectives, Priorities or Daily Plans)
  9. ไม่ทำงานให้เสร็จสิ้นลงไป (Leaving Tasks Unfinished)
  10. ผันกลางวัน (Daydreaming)
  11. ไม่กำหนดเวลาเสร็จงาน (Not Setting Time Limits)
  12. ทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน (Attempting too Much at Once)
  13. เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของงานประจำมากเกินไป (Over-Involvement in Routine Details)
  14. การไม่รู้จักระปฏิเสธ (Being Unable to Say No)
  15. ขาดความตั้งใจในการรับฟัง (Not Listening Carefully)
- สาเหตุภายนอก (External Time Robbers) ได้แก่
1. การขัดจังหวะของโทรศัพท์ (Telephone Interruptions)
  2. การประชุม (Meetings)
  3. แขกมาเยี่ยม (Visitors)
  4. ขาดข้อมูลข่าวสาร (Lack of Information)
  5. งานเอกสารมากเกินไป (Excessive Paperwork)
  6. การติดต่อสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ (Poor Communication)
  7. ขาดนโยบายและการปฏิบัติงานที่ดี (Lack of Policies and Procedures)



8. สังคมแวดล้อมภายนอก (Socializing)
9. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ (Lack of Competent Personnel)
10. มีขั้นตอนการบังคับบัญชามากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้า (Red Tape)
11. สับสนในสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและการติดต่อ (Confusing Lines of Responsibility, Communication and Authority)
12. บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไป (Under Staffing)

สำหรับการผัดวันประกันพรุ่งนั้น ความหมายตามพจนานุกรม (2531 : 354) หมายถึง ขอเลื่อนเวลาออกไปครั้งแล้วครั้งเล่า เป็นสำนวน แต่ บรรจง ชูสกุลชาติ (2527 : 16-18) ได้กล่าวถึงการผัดวันประกันพรุ่งในแง่ของการบริหารงานราชการ งานธุรกิจ หรืองานรัฐกิจ ซึ่งเป็นการขาดประสิทธิภาพต่อการบริหารเวลาของผู้บริหาร มีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ปริมาณของงานมากเกินไป
2. คุณภาพของงานสูง ยากที่จะปฏิบัติให้เป็นที่ปรากฏชัด
3. เมื่อตัดสินใจกระทำแล้วมีความกลัวความล้มเหลว
4. มีเจตนาที่จะให้เกิดผลสมบูรณ์สูงสุด
5. มีความวิตกกังวลในงานที่กระทำนั้นว่า จะสำเร็จและต้องมียานใหม่ ไม่สิ้นสุด
6. มีทางเลือกกระทำมากมายหลายทาง จึงตัดสินใจไม่ได้
7. ขาดความมั่นใจในตนเอง
8. ไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่

นอกจากนี้ ได้เสนอวิธีที่สามารถแก้ไขการผัดวันประกันพรุ่ง มีดังต่อไปนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของงานว่า งานใดสำคัญที่สุดต้องทำทันที และงานใดต้องรอไว้
2. แบ่งงานออกเป็นขั้นตอน โดยทำงานง่าย ๆ ก่อน งานใหญ่และยากนั้น กระทำต่อเมื่อได้แบ่งงานออกเป็นขั้นตอนและสัปดาห์แล้ว
3. มีเวลาว่างเสมอที่จะทำงาน โดยเขียนบันทึกวัน เวลาที่ลงมือปฏิบัติ

แล้วกำหนดเวลาเสร็จงาน ตลอดจนถึงติดตามงาน

4. เอาชนะงานที่ไม่มั่นคงใจกระทำด้วยการตัดสินใจทันที
5. สนุกสนานกับการทำงาน มีความอดทน
6. ชมเชยตนเองบ้างเมื่อสามารถทำงานสำเร็จได้โดยรวดเร็ว
7. งานทุกงานต้องกำหนดวันเสร็จไว้
8. แก้ปัญหางานทีละอย่างและมุ่งจนกว่างานนั้นจะประสบผลสำเร็จ

ทางด้าน คาร์นาฮาน และคนอื่น ๆ (Carnahan and others, 1987:7)

ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันถึงสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าของการบริหารเวลาไว้

14 ประการ ดังนี้

1. การรบกวนขัดจังหวะจากเสียงโทรศัพท์ (Telephone Interruptions)
2. ผู้มาเยี่ยมโดยไม่ได้นัดหมาย (Drop-in Visitors)
3. การประชุมที่ล้มเหลว (Misused Meetings)
4. การจัดการกับเหตุการณ์วิกฤตหรือฉุกเฉิน (Crisis Management)
5. ขาดการวางแผน วัตถุประสงค์ และการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน (Lack of Objective, Priorities and Daily Plan)
6. โต๊ะทำงานที่ไม่เรียบร้อย (Cluttered Desk / Personal Disorganization)
7. ความไม่มีประสิทธิภาพในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Ineffective Delegation of Responsibilities)
8. ความพยายามที่จะทำงานหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน (Attempting too Much at Once)
9. ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีและไม่ชัดเจน (Insufficient and Unclear Communications)
10. ไม่กล้าตัดสินใจ (Indecision)
11. การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination)
12. การไม่รู้จักปฏิเสธ (Inability to Say No)

13. การละทิ้งงานที่ทำไม่สำเร็จ (Leaving Tasks Unfinished)
14. การขาดวินัยในตนเอง (Lack of Self-Discipline)

ส่วนการขาดความมีวินัยในตนเองนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของการใช้ชีวิตการทำงานที่ประสบปัญหาและสิ้นเปลืองเวลา ถึงแม้ว่า จะเข้าใจในเรื่องของเวลาเป็นสิ่งมีค่ายิ่ง โดยเฉพาะในสังคมแห่งการแข่งขันและมุ่งแสวงหาโอกาสอันเหมาะสมอย่างสังคมธุรกิจ แต่ก็ต้องใช้ความพยายามหลีกเลี่ยงลักษณะนิสัยดังกล่าว เพื่อให้สามารถใช้เวลาที่ทุกคนมีอย่างเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดประโยชน์และมีค่าอย่างแท้จริงต่อชีวิตและหน้าที่การงาน โดยละเว้นการปฏิบัติสิ่งต่อไปนี้ (ประชากรศาสตร์ธุรกิจ, 2530 : 18-19) คือ

1. การสะสมสิ่งของ
2. การไม่รู้จักการปฏิเสธ
3. การปล่อยงานค้างไว้โดยไม่ตัดสินใจ
4. การไม่รู้จักจัดจังหวะ
5. การไม่วางแผนล่วงหน้า
6. การขาดความเป็นระเบียบ
7. การละเลยการบำรุงรักษา
8. การรอคอยและการเพ้อฝัน

นอกจากนี้ วินสตัน (Winston, 1979 : 41-44) ได้เสนอแนะแนวทางในการประหยัดเวลา 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การแลกเปลี่ยนงานที่กระทำ (Bartering)
2. ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้มากที่สุด (Make Use of Services)
3. ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์เป็นสองเท่า (Double up on Time)
4. ใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ (Make Use of Bits of Time)
5. การวางแผนล่วงหน้า (Plan Ahead)
6. ใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Pool Resources)
7. มีสมาธิในการปฏิบัติงาน (Consolidate)
8. ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการประหยัดแรงงาน (Use Labor-Saving Technology)

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารเวลานั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเองและสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจัดให้ลดน้อยลงหรือหมดไปได้ในที่สุด ด้วยการสร้างวินัยในตนเองให้เกิดขึ้น เช่น การทำงานอย่างมีระบบ ระเบียบ แบบแผน ด้วยความรวดเร็ว รอบคอบ และตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนกล้าตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เลย เนื่องจากมนุษย์ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ และสิ่งต่าง ๆ ภายนอกอยู่ตลอดเวลา แต่สามารถที่จะควบคุมและลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอหรือบ่อย ๆ เพื่อการวางแผนให้เหตุการณ์ดังกล่าวลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน ตลอดจนจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นอีกด้วย

#### งานวิจัยภายในประเทศ

ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาหรือการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

นิภาพร สุพัฒน์สี (2513 : 87-100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เวลาปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัด" ในปี พ.ศ.2513 โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่กำลังดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ 71 จังหวัด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนเฉลี่ยเวลาปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัด เรียงตามลำดับความมากน้อยของเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานคือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ และการเงิน การวางแผน การบริการและส่งเสริมทางการศึกษา การให้บริการแก่ชุมชน และการนิเทศโรงเรียน และประเมินผลการศึกษา

2. ปริมาณเวลาปฏิบัติงานแต่ละประเภทของศึกษาธิการจังหวัดโดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างจังหวัดตามภาคภูมิศาสตร์ ที่แตกต่างกันคือ การวางแผนการศึกษา และบริหารงานธุรการและการเงิน

3. ปริมาณเวลาปฏิบัติงานแต่ละประเภทของศึกษาธิการจังหวัดโดยส่วนรวม เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาของศึกษาธิการจังหวัดแตกต่างกัน งาน 3 ประเภท คือ

การวางแผนการศึกษา การนิเทศโรงเรียนและประเมินผลการศึกษา และให้บริการแก่ชุมชน

4. ปริมาณเวลาปฏิบัติงานแต่ละประเภทของศึกษานิเทศก์จังหวัดโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด

สมชาย สุขชาติ (2524 : 116-120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานวิชาการ 26.81% งานธุรการ 22.11% งานด้านบุคลากร 21.67% งานด้านกิจการนักเรียน 15.74% และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 13.66%

2. เกี่ยวกับขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ใช้เวลาในการบริหารด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และงานด้านกิจการนักเรียน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 ส่วนการใช้เวลาในการบริหารด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01

3. งานที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาปฏิบัติด้วยตนเองในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ก็คือ งานธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ งานด้านบุคลากร งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านวิชาการ

4. จากการสังเกตพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุดคือ งานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่

5. สาเหตุที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลา คือ งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดยานพาหนะในการติดต่อราชการ ความล่าช้าของการติดต่อสื่อสาร

อุงเงิน แก้วแกมเสื่อ (2526 : 80-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การใช้เวลาในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ งานธุรการ บุคลากร กิจการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัย-สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการใช้เวลาในการบริหารงานด้านธุรการ บุคลากร กิจการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกัน ใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการมากกว่าผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีแนวโน้มในการใช้เวลาในการบริหารงานด้านธุรการ บุคลากร กิจการนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชนมากกว่า

ทรงกลด อภิวัฒน์รักษา (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารเวลาของหัวหน้าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. หัวหน้าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ใช้เวลาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 43.56 ในการบริหารงานภายในศูนย์ รองลงมา ได้แก่ การร่วมกิจกรรมและตรวจโครงการต่าง ๆ ภายในจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 24.18 การประชุม สัมมนาและติดต่อราชการภายในจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 13.69 การประชุม สัมมนาและติดต่อราชการภายนอกจังหวัด ร้อยละ 13.02 นอกนั้นใช้เวลาในด้านอื่น ๆ เช่น การรับรองผู้มาเยี่ยมชมศูนย์ การร่วมมือในพิธีต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 5.67 ของเวลาบริหารงานทั้งหมด

2. หัวหน้าศูนย์การศึกษาใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละด้าน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ บริหารบุคคล บริหารธุรการ และบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.00 - 2.99$ ) กิจกรรมที่หัวหน้าศูนย์ใช้เวลามากกว่าเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ การจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนภายนอกศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด การขี้นแจ้งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ การทำแผนใช้จ่ายเงินและขอตั้งงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรม ส่วนกิจกรรมที่ใช้เวลาน้อยกว่าเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ การพิจารณาติดต่อประสานงานให้บุคลากรไปดูงาน อบรม สัมมนา และศึกษาต่อ การพิจารณาความดีความชอบ การย้าย โอน ลาออก และลงโทษ การดำเนินการจ้างเหมา ปลูกสร้าง ต่อเติม ซ่อมแซม และตรวจรับงานก่อสร้างและครุภัณฑ์ และการติดต่อขอรับการสนับสนุนทางการเงินจากสมาคม องค์การ หรือหน่วยงานอื่น

3. หัวหน้าศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ที่มีขนาดของศูนย์ต่างกัน ประสบการณ์การบริหารและคุณวุฒิต่างกัน ไม่ได้ทำให้การใช้เวลาในการบริหารงาน 4 ด้าน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารธุรการ และงานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุปผา พึ่งผลพูล (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาวิธี การใช้เวลาในกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในเขตกรุงเทพมหานคร-มหานคร สังกัดกรมสามัญศึกษา" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การใช้เวลาในกระบวนการบริหารตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน และเมื่อเปรียบเทียบกระบวนการบริหาร พบว่า ใช้เวลามากที่สุดในการจัดสรรบุคลากร

2. การเปรียบเทียบการใช้เวลาในกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น พบว่า มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า มีความแตกต่างกันทุกคู่ ยกเว้นการใช้เวลาในการจัดองค์การ และการจัดสรรบุคลากรไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาภารกิจของผู้บริหารพบว่า การใช้เวลาในกระบวนการบริหารด้านวิชาการไม่แตกต่างกัน และการใช้เวลาในกระบวนการบริหารด้านธุรการไม่แตกต่างกัน ส่วนการใช้เวลาในกระบวนการบริหารด้านกิจการนักเรียนมีความแตกต่างกัน และการใช้เวลาในกระบวนการบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีความแตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบการใช้เวลาในกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุราชการ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และเมื่อพิจารณาภารกิจของผู้บริหารโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน อายุราชการ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่า การใช้เวลาในการวางแผน การจัดสรรบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในแต่ละภารกิจมีความแตกต่างกัน ส่วนการใช้เวลาในการจัดองค์การ และการควบคุมในแต่ละภารกิจไม่มีความแตกต่างกัน

4. อุปสรรคของการใช้เวลาในกระบวนการบริหารอยู่ในระดับน้อยทุกขั้นตอน เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พบอุปสรรคมากในด้าน

การวางแผนการจัดองค์การ และการอำนวยการ โรงเรียนขนาดกลางพบอุปสรรคน้อยทุกขั้นตอน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กพบอุปสรรคมากในด้านการจัดสรรบุคลากร และการควบคุม สำหรับการพิจารณาตำแหน่งของผู้บริหาร 5 ตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ฝ่าย พบว่า อุปสรรคของการใช้เวลาในกระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบอุปสรรคของการใช้เวลาในกระบวนการบริหาร พบว่า ผู้บริหารพบอุปสรรคของการใช้เวลาในการควบคุมมากที่สุด

วิชฤทธิ์ เพ็ชรเมือง (2532 : 57-59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การใช้เวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารดีเด่นตามภารกิจ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการและการเงิน ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ใช้เวลาปฏิบัติงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ ในงานแต่ละด้านเป็นรายสัปดาห์ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานด้านวิชาการ 42.96% งานด้านธุรการและการเงิน 21.80% งานด้านกิจการนักเรียน 13.78% งานด้านบุคลากร 7.98% งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน 7.15% และงานด้านอาคารสถานที่ 6.33%

2. ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ใช้เวลาในการกิจการบริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งวิเคราะห์ตามการบริหาร ด้านการวางแผน การควบคุมกำกับติดตามและการประเมินการไปประชุม และอื่น ๆ ได้แก่ การไปติดต่อราชการ การอ่านสิ่งพิมพ์ การต้อนรับแขกโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งภารกิจด้านต่าง ๆ ในแต่ละด้านเป็นรายสัปดาห์ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการควบคุมกำกับติดตามและประเมินผล 56.38% ด้านการวางแผน 22.24% ด้านอื่น ๆ 11.28% และด้านการไปประชุม 10.10%



### งานวิจัยต่างประเทศ

ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลา หรือการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา ดังต่อไปนี้

เดวิส (Davis, 1953 : 350) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของโรงเรียน กับการใช้เวลาบริหารงานวิชาการ พบว่า การใช้เวลาบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เกี่ยวข้องกับขนาดของโรงเรียนด้วย ยิ่งขนาดโรงเรียนใหญ่ต้องใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ

โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 249 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 22.91%

โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 250-749 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 24.80%

โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 750-1,499 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 27.33%

โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 1,500-3,900 คน ใช้เวลาบริหารงานวิชาการ 30.95%

โอวาร์ด (Ovard, 1966 : 19) ได้ศึกษาการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนที่รัฐโอเรกอน โดยให้ผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนแสดงความคิดเห็นถึงการใช้เวลาของผู้บริหาร และการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ตามที่เป็นจริง ผลปรากฏว่า จากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ เห็นว่างานด้านการสอนเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด แต่ตามความเป็นจริงนั้น ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ มักจะใช้เวลาในการสอนน้อยมาก ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไปในงานด้านธุรการมากกว่างานด้านวิชาการ

นัทเทอร์ และคนอื่น ๆ (Nutter and others, 1983 : 114) ได้ศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหารการศึกษาพิเศษในรัฐฟลอริดา ปรากฏว่า ผู้บริหารการศึกษาพิเศษส่วนใหญ่ ใช้เวลาในการบริหาร ดังต่อไปนี้

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1. การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ  | 18% |
| 2. การจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอน | 17% |

3. เกี่ยวกับการเงิน	12%
4. การวางแผนและพัฒนาโครงการต่าง ๆ	11%
5. นโยบายในการพัฒนาและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย	10%
6. การประเมินผลกระบวนการศึกษาและผลที่ได้รับ	7%
7. การประชาสัมพันธ์	6%
8. พัฒนาผู้ร่วมงาน	6%
9. สัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น	5%
10. ความสัมพันธ์กับชุมชน	4%
11. การพัฒนาอาชีพ	4%

จากการนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหาร การบริหารการศึกษา การบริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการบริหาร การบริหารงานตามภารกิจของผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานในโรงเรียน 6 ด้าน คือ งานด้านการบริหารทั่วไป งานด้านธุรการ งานด้านวิชาการ งานด้านปกครองนักเรียน งานด้านบริการ และงานด้านโรงเรียนกับชุมชน ความสำคัญของเวลา ความสำคัญของการบริหารเวลา ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารเวลา ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเป็นแนวทางในการวิจัยที่จะกล่าวในบทต่อไป