



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล เป็นแนวทางหนึ่งในการประเมินการบริหาร เวลาในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยาบาล ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

ผู้ตรวจการพยาบาล

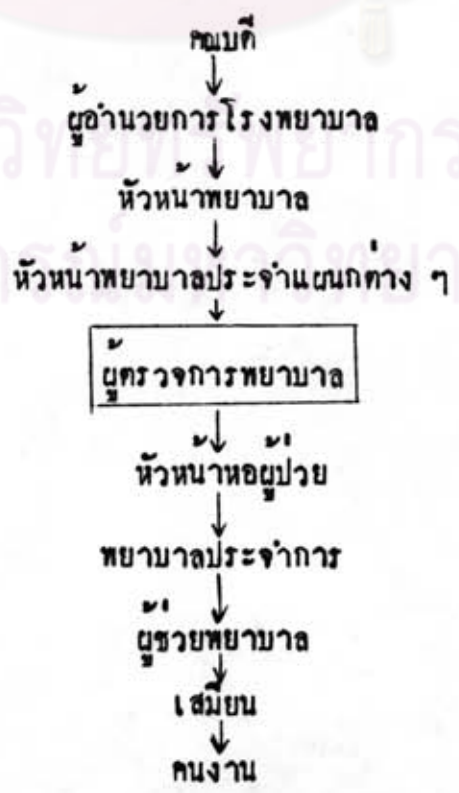
ผู้ตรวจการพยาบาล หมายถึง ผู้ที่อยู่ตำแหน่งระหว่างผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลและพยาบาลประจำการ เป็นผู้ที่จะต้องพบกับปัญหามากมายประการ ตลอดจนการร้องทุกข์ในเรื่องต่าง ๆ ของพยาบาลระดับปฏิบัติการ และยังคงเป็นผู้ที่นำความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เกี่ยวกับนโยบาย ข้อกำหนดต่าง ๆ กฎระเบียบ มาสู่พยาบาลระดับปฏิบัติการ (Fulmer and Franklin 1982 : 8-9) แจ็กสัน และ คีเวนีย์ (Jackson and Keaveny 1980 : 5-7) กล่าวว่า พยาบาลที่ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาล จะต้องแสดงบทบาทถึง 2 บทบาทด้วยกัน คือ เป็นหัวหน้าหรือตัวแทนของพยาบาลระดับปฏิบัติการ นำปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของพยาบาลระดับปฏิบัติการไปสู่ผู้บริหารพยาบาลระดับสูง อีกบทบาทหนึ่งเป็นบทบาทของผู้ที่อยู่ในทีมบริหาร จึงกล่าวได้ว่า ผู้ตรวจการพยาบาลต้องเป็นตัวแทนของผู้บริหารระดับสูง นำนโยบาย วิธีการต่าง ๆ ของผู้บริหารพยาบาลระดับสูง มาสู่พยาบาลระดับปฏิบัติการ เพื่อการปฏิบัติการพยาบาลที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล 2 ระดับ ขององค์กรเข้าด้วยกัน องค์กรนั้นจึงจะสามารถทำงานไปได้อย่างดี ซึ่งในองค์กรต่าง ๆ ผู้ตรวจการพยาบาลจะอยู่ในลักษณะ ดังนี้ (Jackson and Keaveny 1980 : 5-6)

แบบภูมิที่ 2 ลักษณะงานของผู้ตรวจการพยาบาลในองค์กรต่าง ๆ



ในองค์กรพยาบาลทั่วไป ตำแหน่งผู้ตรวจการพยาบาลจะอยู่ในระดับกึ่งกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพยาบาลระดับปฏิบัติการ เช่นเดียวกับลักษณะสายการบังคับบัญชาของโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีลำดับชั้น ดังนี้ (วิเชียร หวีลาภ และคณะ 2521 : 32)

แบบภูมิที่ 3 สายการบังคับบัญชาของโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย



จากแผนภูมิดังกล่าว จะเห็นว่าไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม ตำแหน่ง
 ผู้ตรวจการพยาบาลจะอยู่ระดับกลางเสมอ ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร
 พยาบาลระดับสูงและพยาบาลระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ ทรวงรัตน์ บุญญาภิรักษ์
 (2525 : 35-36) ให้ความเห็นว่า ผู้ตรวจการพยาบาลเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอยู่ระหว่าง
 หัวหน้าหอผู้ป่วยและหัวหน้าพยาบาล แต่อยู่ในลักษณะเป็นที่ปรึกษา จะต้องรับผิดชอบ
 หอผู้ป่วยมากกว่า 2 แห่งขึ้นไป เป็นบุคคลที่จะคอยนำเอานโยบายและวัตถุประสงค์
 ของฝ่ายบริการพยาบาลมาสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ
 ของตน ผู้ตรวจการพยาบาลจึงต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพยาบาลในหอผู้ป่วย กิจกรรม
 การปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับพยาบาลระดับบริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาล
 ประจำการและพยาบาลผู้ช่วยระดับอื่น ๆ และจากการที่ผู้ตรวจการพยาบาลต้องทำ
 หน้าที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลหลายระดับจึงมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน

หน้าที่รับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล

หน้าที่รับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล แบ่งเป็นด้านใหญ่ ๆ 3 ด้าน
 คือ (วิเชียร หวีลภา และคณะ 2521 : 9)

1. ด้านบริหาร ผู้ตรวจการพยาบาลรับผิดชอบหอผู้ป่วย หรือหน่วยงาน
 มากกว่า 2 แห่งขึ้นไป โดยหอผู้ป่วยนั้น ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์คล้ายคลึงกัน อาจแบ่ง
 เป็นแผนกต่าง ๆ ตามลักษณะผู้ป่วย เช่น ผู้ป่วยอายุรศาสตร์ ศัลยศาสตร์ เป็นต้น
 หรืออาจแบ่งตามประเภทของผู้ป่วย โดยจัดหอผู้ป่วยตามลำดับอาการมากน้อยตาม-
 ลำดับ ซึ่งหอผู้ป่วยดังกล่าวนี้เมื่อแบ่งประเภทแล้วจะมีจำนวนพยาบาลในความรับผิดชอบ
 ของผู้ตรวจการพยาบาลจำนวนมาก (ทรวงรัตน์ บุญญาภิรักษ์ 2525 : 35-36)
 ทำหน้าที่วางแผนงานในระดับนโยบาย ควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎ
 ระเบียบ วิธีการและหลักปฏิบัติของหน่วยงาน ตัดสินใจสั่งการในปัญหาการพยาบาล
 ที่เกิดขึ้นอย่างมีจรรยาบรรณ เช่น อุบัติเหตุ หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน หรือ
 บุคลากรพยาบาลที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ คัด และจัดอัตรากำลังบุคลากรให้เหมาะสม
 กับลักษณะงาน เสนอแนะ และจัดหาอุปกรณ์ทางการแพทย์ทางการพยาบาลที่จำเป็น

และเป็นเครื่องทุ่นแรงที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ความคุม คุมดูแล และให้คำแนะนำในการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการรักษาพยาบาลให้มีเพียงพอและอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้ได้ทันที ตลอดจนควบคุมการใช้ให้เป็นไปอย่างประหยัด ประเมินคุณภาพการปฏิบัติการพยาบาลของบุคลากรพยาบาลทุกระดับ จัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้รู้จัก กฎ ระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงาน จัดหาสวัสดิการและบำรุงขวัญบุคลากรพยาบาล เป็นที่ปรึกษาและเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการสถานที่ ตลอดจนการซ่อมแซมท่านบำรุง ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนั้นยังต้องรับผิดชอบงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

2. **ค่านวิชาการ** ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักวิชาและหลักสูตรต่าง ๆ พร้อมทั้งส่งเสริมพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน นิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล วางแผนพัฒนาและปรับปรุงงาน สอนหรือสาธิตวิธีการปฏิบัติการพยาบาลให้แก่บุคลากรพยาบาล สนับสนุนบุคลากรพยาบาลให้มีโอกาสศึกษา อบรม หรือปฏิบัติงานเพิ่มเติม เสนอแนะและเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการสอนสุขศึกษาแก่ผู้ป่วยและญาติ สนับสนุนให้มีการวิจัยทางการพยาบาลขึ้นในหน่วยงานเพื่อปรับปรุงการบริการพยาบาล จัดการปฐมนิเทศที่เน้นการปฏิบัติการในระดับหอผู้ป่วย ตลอดจนจัดหาตำรา บทความ และเอกสารที่เป็นประโยชน์ในการบริการพยาบาลให้แก่หอผู้ป่วยที่รับผิดชอบ

3. **ค่านบริการพยาบาล** ควบคุมกำกับงานเพื่อให้งานบริการผู้ป่วยเป็นไปตามมาตรฐานการบริการพยาบาลที่หน่วยงานกำหนดไว้ เช่น ตรวจเยี่ยมหอผู้ป่วยต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เพื่อประเมินสภาพ คาคณะเนบัญญัติการบริการพยาบาล และวางแผนปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับผู้ป่วยในระยะวิกฤติได้ทันทีที่ สำรวจปัญหาและความต้องการการบริการพยาบาล ให้คำแนะนำหัวหน้าหอผู้ป่วยในการวางแผนการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย เป็นรายบุคคล ตรวจและควบคุมการปฏิบัติงาน ดิคนหาวิธีการพัฒนาการบริการ

พยายาม ทรวจมันท์กและรายงานทางการพยายามให้เป็นไปอย่างชัดเจน ถูกต้อง และเหมาะสม

ความรู้ความสามารถของผู้ตรวจการพยายาม

การที่ผู้ตรวจการพยายามมีหน้าที่รับผิดชอบ 3 ด้านใหญ่ ๆ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ตรวจการพยายาม จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิเชียร หวีลาภ และคณะ (2521: 10) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ตรวจการพยายามว่า ควรจะต้องเป็นพยายามที่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้ช่วยมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี เพราะจะได้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการพยายามบนหรือผู้ช่วย และมีทักษะในการปฏิบัติกิจการพยายามในสาขาการพยายามนั้น ๆ ส่วน จอร์จ (George 1979 : 4) เสนอว่า ผู้ตรวจการพยายามจะต้องสุ่ม รอบคอบ หาทางกระตุ้นให้พยายามทุกคนได้ใช้ความสามารถของตนให้มากที่สุด นอกจากนี้ ฟัลเมอร์ และ แฟรงคลิน (Fulmer and Franklin 1982 : 9-10) ได้เขียนว่า ผู้ตรวจการพยายามจะต้องรู้ความแตกต่างกันของบุคคลแต่ละคน ต้องรู้และเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ขอมรับในความสามารถของบุคคล รู้และเข้าใจนโยบายและจุดประสงค์ของหน่วยงาน รู้วิธีการปฏิบัติกิจการพยายาม มีวิธีการประสานงานที่ดี ฟัลเมอร์ และ แฟรงคลิน ได้สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ตรวจการพยายามที่รับตำแหน่งใหม่ ถึงความต้องการของผู้ตรวจการพยายามเหล่านั้นว่า ต้องการอะไรเพิ่มเติมในการเข้ารับตำแหน่งใหม่ พบว่า ผู้ตรวจการพยายาม ร้อยละ 90 ต้องการมีความรู้เกี่ยวกับค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ ร้อยละ 60 ต้องการรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารที่ดีกว่านี้ ร้อยละ 40 รู้ว่าตนเองบกพร่องเกี่ยวกับวิธีการนิเทศการปฏิบัติกิจการพยายามของบุคลากรพยายาม และการจกมันท์ก ร้อยละ 40 ต้องการคำแนะนำในเรื่องการวางแผน เกือบร้อยละ 30 ต้องการวิธีการที่จะช่วยฝึกหัดให้เขาสามารถทำงานได้ดีกว่าเดิม ร้อยละ 15 ไม่เข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของงานและวิธีการทรวจทรวงาน ร้อยละ 6 ต้องการความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ นอกจากนี้ จอร์จ และคณะ (George Jr. and Others 1979 : 8-12) กล่าวว่า ผู้ตรวจการพยายาม ต้องมีความรู้หลาย ๆ ด้าน ต้องรู้จักว่าตนเอง

อยู่ในสายการบังคับบัญชาระดับใด รู้จักพยายามประจำการที่อยู่ในความรับผิดชอบ รู้จักว่าจะให้ผู้อื่นทำอะไร รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ รู้จักการวางแผน รู้จักลักษณะต่าง ๆ ขององค์การ รู้จักการบริหารบุคคล การสั่งการที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและเอื้ออำนวยให้ผู้อื่นปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องรู้จักการควบคุมงานให้เป็นไปตามต้องการอีกด้วย

จอร์จ (George 1979 : 7-9) และบิตเทิล (Bittle 1981 : 2) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้ตรวจการพยายาม ควรจะมีทักษะหลาย ๆ ด้าน เช่น ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติการพยายาม (Technical Skill) ทำให้รอบรู้สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ สามารถเตรียมวางแผนและดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมทันเวลาที่ มีความรู้ เชี่ยวชาญในหลักการพยายามทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยายามเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) จะทำให้สามารถนำหลักบริหารการพยายามมาใช้ในการบังคับบัญชาบุคลากรพยายามในหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นยังสามารถเป็นผู้นำที่ดี รู้และเข้าใจกฎระเบียบของหน่วยงาน มีความรู้ และมีความสามารถเกี่ยวกับหลักการสอน การอบรม และให้คำปรึกษาทางวิชาการและอื่น ๆ ได้ รู้ว่าควรสั่งการอย่างไร และเมื่อไร จึงจะสามารถทำให้งานนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ นอกจากนั้นผู้ตรวจการพยายาม ยังต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) ซึ่งผู้ตรวจการพยายามต้องการทักษะด้านนี้มากกว่าทักษะด้านอื่น เพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้ตรวจการพยายามสามารถติดต่อประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตรวจการพยายาม ขึ้นอยู่กับตัวผู้ตรวจการพยายามเองจะต้องรู้จักปรับทักษะในการทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและกลุ่มบุคคล ถ้าผู้ตรวจการพยายาม เน้นคำนิเทศคำหนึ่งมากเกินไป จะทำให้เกิดความอึดอัดในการปฏิบัติงานได้

เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตรวจการพยาบาล โดยมีผู้ศึกษาหลายแบบ หลายวิธี แยกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการนำมาใช้ เช่น จากการศึกษาของ ชไวเออร์ และ การ์เดลลา (Schwier and Gardella 1971 : 51) ที่โรงพยาบาลโรดไอแลนด์ (Rode Island) ประเทศสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1970 ได้มีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพยาบาลในระดับบริหารโดยใช้แบบสอบถามผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาล ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าตนเองอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการปฏิบัติงานบางอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อรพินธ์ เจริญผล (2518 : 82) และ สุนันท์ สมรรถกิจจจร (2518 : 9) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้ตรวจการพยาบาลโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปริมาณงานที่รับผิดชอบมีมากเกินไปจนไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารเวลา

ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีของผู้บริหารนั้น เวนนิงกา (Veninga 1982 : 55) กล่าวว่า วิธีที่จะทำงานใหม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ต้องรู้จักวิธีวางแผนการจัดเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพราะเวลามีจำกัด ซึ่ง เวนนิงกา ได้ให้ความสำคัญของการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

✓ การบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนจัดระบบระเบียบการใช้เวลาในการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับการนำแผนไปใช้ ตลอดจนการประเมินแผนการปฏิบัติงานทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคลหรือระดับองค์การ โดยมีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาที่สิ้นสุดในงานแต่ละอย่าง กำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติก่อนหลัง จัดลำดับความสำคัญและเลือกสรรงานตามความเร่งด่วน หรือความสำคัญของงานแต่ละอย่างเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายภายในเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม ทำให้มีการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของเวลา

ความสำคัญของเวลา ดรูกเกอร์ (Drucker 1967 : 36) ได้กล่าวไว้สำหรับนักบริหารนั้น เวลาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะภาระกิจของนักบริหารมีมากเกินไปที่จะสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลาที่มีอยู่ได้ และเวลาเป็นทรัพยากรในโลกเพียงอย่างเดียวที่เมื่อผ่านไปแล้วไม่สามารถจะเอากลับคืนมาได้ หรือไม่สามารถยืมเวลาให้ยาวนานออกไปกว่าที่เป็นอยู่ ดังนั้น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ภายในกำหนดเวลาที่มีอยู่จึงอยู่ที่ความสามารถในการวางแผนจัดระเบียบการใช้เวลาของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารที่อยู่ในฐานะตำแหน่งสูงขึ้นเท่าใด ความต้องการการบริหาร เวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนั้น เวลายังเป็นทรัพยากรที่มีความจำกัดที่สุด เพราะทรัพยากรอื่น ๆ สามารถหาทดแทนหรือเพิ่มเติมได้ แต่สำหรับเวลาแล้วทุก ๆ คนจะมีเวลาอยู่ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน และมีอัตราการสูญเสียของเวลาเท่าเทียมกันอีกด้วย แต่สิ่งที่แตกต่างกันเกี่ยวกับเวลา คือ ผู้ใดจะใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ดีกว่ากัน (ชจรศักดิ์ ชาญณรงค์ 2519 : 3)

ความสำคัญของการบริหารเวลา

ในการทำงานอาจพบว่า แต่ละคนใช้เวลาในการทำงานไม่เท่ากัน ทั้ง ๆ ที่เป็นงานชนิดเดียวกัน หรือเป็นงานที่มีลักษณะความยากง่ายเท่าเทียมกัน ผู้บริหารบางคน ทั้ง ๆ ที่มีงานในตำแหน่งหน้าที่มากมายหลายตำแหน่ง แต่ก็สามารถดำเนินงานได้ดีและทำงานได้สำเร็จครบถ้วน ในขณะที่บางคนแม้ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่เพียงตำแหน่งเดียวแต่ไม่สามารถดำเนินงานได้ดีเท่าที่ควร ส่วนนี้อาจเนื่องจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มีจำกัด และที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชจรศักดิ์ ชาญณรงค์ 2519 : 3) การบริหารเวลาเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารและบุคคลสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนของงานตามลำดับความสำคัญของงาน แต่ละ

ชั้นตอนจะต้องมีเป้าหมายอย่างชัดเจน หลังจากนั้นต้องนำมาพิจารณาเวลาที่ใช้ใน แต่ละชั้นตอนเหล่านั้น และพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีงานที่จะต้องทำมากมาย แต่ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำงานได้ครบทุกอย่าง (Schuler 1979 : 852) ส่วน แอปเปลบาม และ รอร์ส (Appelbaum and Rohrs 1981 : 1-3) ได้ให้ข้อคิดในเรื่องการบริหารเวลาในการทำงานไว้ดังนี้

1. ผู้ที่มีการวางแผนการใช้เวลามักจะเป็นคนที่พร้อมที่จะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ การวางแผนจะต้องมีการทบทวนแก้ไขอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แผนอาจยืดหยุ่นได้บ้าง เพราะจะทำให้เราสามารถปรับระบบการทำงานในอนาคตได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม
2. คนส่วนมากมีงานที่จะต้องทำหลายอย่าง แต่ไม่มีเวลา ดังนั้น การบริหารเวลาเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้เราบรรลุความปรารถนาได้
3. ในขณะที่มีเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เข้ามาช่วยคนงานในการเพิ่มผลผลิต ทำให้เวลาในการทำงานของคนงานลดน้อยลง แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารกลับต้องการเวลาในการทำงานมากขึ้น เพื่อวางแผนและควบคุมให้งานสำเร็จไปด้วยดี
4. ผู้บริหารส่วนมากมักไม่มีการกำหนดรูปแบบในการทำงานแต่ละวัน เอาไว้เช่นเดียวกับเวลาและงานต่าง ๆ ก็ไม่ได้จัดระบบไว้เช่นกัน ดังนั้น การจัดระบบทั้งงานและเวลาให้สอดคล้องกันเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร
5. หลักเบื้องต้นของคุณค่าของคนในองค์กร คือ ผู้ใดจะรู้จักใช้เวลาที่มีอยู่ได้ดีกว่ากัน
6. ก่อนที่นักบริหารจะไปบริหารผู้อื่น เขาจะต้องรู้จักบริหารตนเอง เสียก่อน รู้จักวิธีการทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น รู้จักจัดลำดับความสำคัญของการทำงาน และอื่น ๆ

หลักเบื้องต้นของการบริหารเวลา

หลักเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแผนการทำงานก่อน การกำหนดแผนการทำงานควรมีลักษณะ เป็นแผนการทำงานทั้งหมด มีไว้เพียงแต่ทำเพื่อปรับปรุงงานเท่านั้น การกำหนดแผนการทำงานที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้เวลาในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cooper 1952 : 45) ดังนี้

1. ทำงานที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งได้มากกว่า
2. กำหนดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้อง
3. แบ่งสรรอิทธิพลการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละอย่างได้ถูกต้อง
4. ปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในกำหนดเวลา
5. บรรลุถึงเป้าหมายของงานได้ดีขึ้น
6. ป้องกันการสูญเสียความพยายามในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์
7. ทำให้มีความยืดหยุ่นจะทำให้ทำงานได้มากกว่า
8. ไม่ทำงานที่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
9. ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุง

งานให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น ผู้บริหารควรตรวจสอบทบทวนงานของตนเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ เพราะงานของผู้บริหารมักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ผู้บริหารควรมีการประเมินผลงานของตนเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตารางเวลาในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

วิธีการบริหารเวลา

การบริหารเวลาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการบริหารเวลา เพื่อให้การใช้เวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับวิธีการบริหารเวลานี้ ยูริส (Uris 1970 : 12) ได้เสนอแนะวิธีการบริหารเวลา โดยให้กำหนดเวลาออกเป็นประเภทต่าง ๆ 3 ประเภท ได้แก่

1. เวลาที่คงใ้ใช้อย่างคงที่ (Fixed) เป็นงานที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละสัปดาห์ และมีลักษณะสม่ำเสมออาจตัดทอนได้เลย เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ หรืองานเขียนหนังสือ

2. เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ (Semiflexible) เป็นงานที่สามารถจะเพิ่มหรือลดเวลาในการปฏิบัติงานได้ เช่น การเตรียมรายงานของงาน ซึ่งผู้บริหารอาจตกลงใจที่จะใช้เวลาเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น อาจใช้เวลาเพียง 2 ชั่วโมง แทนที่จะใช้เวลาถึง 5 ชั่วโมง

3. เวลาที่สามารถแปรเปลี่ยนได้ (Variable) เป็นงานที่ผู้บริหารสามารถควบคุมควบคุมตนเอง เช่น เวลาที่คิดว่าจะใช้ในการวางแผนหรือมีทางเลือกว่าจะทำงานนั้นได้ภายในเวลาเท่าใดหรืองานใดอาจรอไว้ทำภายหลังได้

นอกจากการกำหนดเวลาออกเป็นประเภทต่าง ๆ แล้ว แอปเปิลบาม และ รอร์ส (Appelbaum and Rohrs 1981 : 7) ยังได้เสนอวิธีการบริหารเวลาของผู้บริหาร โดยให้มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน และกำหนดเวลาในการทำกิจกรรมดังกล่าวเสียแต่ต้นมือ ส่วน ทริกเค็ท (Trickett 1967 : 70) เสนอให้มีการวิเคราะห์กิจกรรมของผู้บริหาร ซึ่งอาจแยกกิจกรรมในการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แยกประเภทของงานตามความสำคัญ ได้แก่งานที่

1.1 สำคัญมาก จะต้องทำอย่างแน่นอน

1.2 สำคัญ ควรจะต้องทำ

1.3 สำคัญน้อย อาจไม่จำเป็นต้องทำ แต่ถ้าจะทำก็จะเป็นประโยชน์

บาง

2. แยกตามความเร่งด่วนของงาน ได้แก่งานที่

2.1 ความมาก ต้องทำทันที

2.2 ความ ควรจะทำภายในระยะอันใกล้

2.3 ไม่ด่วน จะทำเมื่อไรก็ได้

2.4 ไม่สำคัญ จะไม่ทำเลยก็ได้

3. แยกทงงานที่อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำได้ ใดแก่งานที่
 - 3.1 ท่องลงมือทำเอง เราเท่านั้นที่ทำงานนี้ได้
 - 3.2 อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน
 - 3.3 มอบหมายหรือสั่งการให้ผู้อื่นทำ
4. แยกทงการพบปะกับบุคคลและการประชุม ซึ่งใดแก่
 - 4.1 คนที่เราจะต้องพบด้วยในแต่ละวัน
 - 4.2 คนที่ตองพบเสมอ ๆ แต่ไม่ทุกวัน
 - 4.3 คนที่ตองพบเป็นปกติ
 - 4.4 คนที่ตองพบเป็นครั้งคราว
 - 4.5 บุคคลอื่น ๆ

เวนินกา (Veninga 1982 : 62-63) ได้เสนอวิธีการบริหารเวลาอีกวิธีหนึ่ง คือ ต้องมีการวางแผนงานที่จะทำในวันรุ่งขึ้นตอนเย็นหลังเลิกงาน ผู้บริหารจะต้องรู้จักปฏิเสธงานบางอย่างที่ควรปฏิเสธและต้องตัดสินใจว่างานนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ และยังคงมีการจดบันทึกการใช้เวลาของตนว่าวันหนึ่ง ๆ ใช้เวลาในการทำอะไรบ้าง สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารเวลา คือจะต้องระบุว่ากิจกรรมอะไรเป็นงานที่สำคัญที่สุดที่จะต้องทำ และกิจกรรมอะไรที่สำคัญรองลงมา และจะต้องจัดเวลาว่างไว้ด้วยในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น เช่น มีการประชุมด่วนและอื่น ๆ ซึ่งการจักลำดับความสำคัญของงานนั้น แอนโทนี (Anthony 1981 : 248-263) ได้เสนอให้มีการจักลำดับความสำคัญของงานออกเป็น

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

วิธีการบริหารเวลาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างความเร่งด่วน หรือความสำคัญของงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องเริ่มทำงานที่สำคัญที่สุดก่อนให้เสร็จทันเวลาตามที่กำหนดไว้ แล้วจึงเริ่มทำงานอื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญต่อไป การทำเช่นนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ

งาน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าอะไร เป็นสิ่งที่ควรทำกับอะไร เป็นสิ่งที่ต้องทำ วิธีการบริหาร เวลาถึงกลาวนี้ จะเป็นการจัดระเบียบวินัยให้แก่ตนเอง ทำให้ผู้บริหารรู้จักใช้เวลา อย่างมีความมากที่สุด (Appelbaum and Rohrs 1981 : 9-10)

วิธีการบริหารเวลา นอกจากจะรู้จักจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานแล้ว ยังต้องรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะจัดสรรการใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้ ซึ่ง ดร.ทริคเกอร์ (Drucker 1967 : 26-28) ได้เสนอแนะไว้ในหนังสือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับวิธีการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4 ขั้นตอน คือ

1. ค้นหาว่าปกติใช้เวลาอย่างไร และทุก ๆ วันใช้เวลาอย่างไร
 2. มีการตัดสินใจหรือไม่ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง และไม่ควรทำอะไร
- อะไรที่ไม่ควรกระทำต่อเนื่อง

3. มอบหมายงานให้บุคคลอื่นที่เหมาะสมทำบ้าง
4. ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

แมคคาร์ธี (McCarthy 1981 : 61-65) กล่าวว่า วิธีการบริหาร เวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญที่สุด และควบคุมการปฏิบัติงานของตนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ นอกจากนั้นผู้บริหาร ยังต้องหาทางช่วยเหลือและควบคุมให้ผู้อื่นสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายอีกด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

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

ส่วน เวนนิงกา (Veninga 1982 : 62-63) ได้กล่าวถึง แนวทางที่จะช่วยให้วิธีการบริหาร เวลามีประสิทธิภาพ คือต้องจัดลำดับความสำคัญของเวลา โดยให้เวลากับงานที่จะไปสู่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดก่อน มีวิธีการ 6 อย่าง ดังนี้

1. คาดการณ์ล่วงหน้า และวางแผนสำหรับเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
2. ทำตารางเวลาในการทำงาน
3. มอบหมายงานบางอย่างให้ผู้อื่นทำ
4. แนะนำให้ผู้อื่นบริหารเวลาของเขาด้วย
5. มีวิธีการใช้เวลาอย่างเหมาะสม
6. บริหารเวลาในการประชุมให้เหมาะสม

นอกจากนั้น โบนามา และ สลิวิน (Bonoma and Slevin 1978 :

22) ยังได้เสนอรูปแบบการทำงานเพื่อให้ประหยัดเวลาของผู้บริหาร ดังนี้
 แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการทำงานเพื่อให้ประหยัดเวลาของผู้บริหาร



จากแผนภูมิตั้งกล่าว จะเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผนใดที่ควรทำ และงานใดควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และยังคงรู้ว่าควรทำงานใดก่อนหลัง และรู้จักใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวมาช่วยในการทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น

ส่วนวิธีการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาลนั้น พวงรัตน์ บุญนารักษ์ (2526 : 21-29) ได้ให้แนวทางในการบริหารเวลาในการปฏิบัติงานของพยาบาล ไว้ดังนี้

1. จัดลำดับความสำคัญของงาน โดยนำกิจกรรมประจำที่ต้องปฏิบัติ มาจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อจะได้ปฏิบัติตามกิจกรรมดังกล่าวตามลำดับ และ

ต้องจัดปริมาณของเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมแต่ละอย่างด้วย ซึ่งการจัดลำดับกิจกรรมดังกล่าวนี้ ควรจัดในช่วงต้นของการปฏิบัติงานแต่ละวัน โดยใช้เวลาประมาณ 15-30 นาที

2. มีการวางแผนในการทำงานและมอบหมายงาน เพราะไม่มีใครสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นทุก ๆ อย่างได้ด้วยตนเองเพียงคนเดียว ต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นตามความเหมาะสมด้วย

3. ในการประชุมต่าง ๆ ต้องกำหนดหัวข้อในการประชุม และสาระสำคัญให้ชัดเจน เพื่อป้องกันเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ในการประชุมแต่ละครั้ง

4. การจัดเวลาให้ผู้ที่มาติดต่อเข้าพบโดยคำนึงถึงความสำคัญของเนื้อหาสาระที่จะได้รับจากแต่ละบุคคล

5. จัดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน อาจกำหนดเป็นวัน เป็นสัปดาห์ หรือเป็นเดือนก็ได้ และควรจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตารางเวลาอยู่เสมอ

ปัญหาการบริหารเวลา

ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เราควรคำนึงถึงสำหรับผู้บริหาร คือ ควรมีการพิจารณาว่าเวลาเป็นปัญหาสำหรับผู้บริหาร หรือปัญหาในการปฏิบัติงาน อยู่ที่ตัวผู้บริหารเอง อาจเนื่องจากผู้บริหารพยายามจะทำอะไรทำอะไรมากเกินไปจนทำงานไม่ทันในเวลาที่มืออยู่หรือไม่ (Drucker 1967 : 36) ซึ่งการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีวางแผนการจัดเวลาให้เหมาะสม เพราะเวลามีจำกัด แต่สาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จนั้นมีอยู่หลายประการ เวเนนกา (Veninga 1982 : 55-61) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คือ

1. ทำสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (Wasted effort) เช่น การพูดโทรศัพท์ เรื่อง กินฟ้าอากาศ การเลือกตั้งและอื่น ๆ ก่อนพูดเรื่องงาน หรือการประชุมที่ไม่มีการวางแผนที่ดีพอ ทำให้การประชุมไม่ก้าวหน้า มีการตัดสินใจ



ที่ไม่ดี ไม่รู้จักมอบหมายให้ผู้อื่นทำ เช่น นั่งเขียนรายงานเองทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ วิธีแก้ไขปัญหาคงกล่าวนี้ทำได้โดยผู้บริหารจะต้องคิดว่า ถ้าไม่ทำงานนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่เกิดอะไรก็ไม่ต้องทำ หรืออาจคิดต่อไปว่า ใครเหมาะสมที่จะทำงานนี้ เพื่อสงวนเวลาไว้ให้กับงานที่คิดว่าสำคัญและต้องทำงานให้ครบทุกขั้นตอน ถ้าตัดสินใจว่าจะทำ อย่ารีบร้อนทำจนผลการตัดสินใจไม่ดี

2. การประชุมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ (Unproductive Meeting)

จากการที่ขณะประชุมไม่มีสมาธิ มีโทรศัพท์ มีคนมาขอพบหรือมีการประชุมมากเกินไป คนหนึ่ง ๆ มีการประชุมหลายแห่ง และบางกรรมการผู้บริหารก็ไม่ต้องการ เป็นแต่ไม่กล้าปฏิเสธจากการที่ประชุมบ่อยเกินไปทำให้ไม่ตั้งใจประชุม วิธีการแก้ไข คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักปฏิเสธงานบางอย่างที่ควรปฏิเสธ และต้องตัดสินใจว่างานนั้นควรทำหรือไม่ควรทำ

3. การเกิดวิกฤติการณ์ที่ไม่คาดฝัน (Crisis Orientation)

เพราะการทำงานมักเกิดปัญหาที่ไม่คาดล่วงหน้าเสมอ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องแก้วิกฤติการณ์เหล่านั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ไม่ชอบวางแผน ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน มักจะใช้วิธีแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าเป็นอย่างไร ๆ ไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง วิธีแก้ไข คือ ต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างดีแล้ว เหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ นั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นก็ได้ การคอยให้เกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงแก้เช่นนั้นจะขาดความระมัดระวัง ทำให้ข้ามขั้นตอนที่ถูกต้องไปเสมอ

ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่เหมือน ๆ กัน คือ เวลามีน้อย แต่ต้องทำงานมาก ผู้บริหารอาจแก้ไขโดยมีแนวทางในการบริหารเวลา เช่น ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี มีการมอบหมายงานที่ดี และใช้เวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ในแต่ละวันประจำวัน ผู้บริหารจะทำเช่นนี้ได้จะต้องรู้อะไร เป็นปัญหาที่ทำให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ เช่น การประชุม โดยไม่มีการเตรียมตัว คนมาเยี่ยม โทรศัพท์เรื่องจุกจิกต่าง ๆ เช่น บุคลากรไม่เข้าใจกัน ไม่เข้าใจบทบาทของตน ปัญหาการสื่อสารไม่ดี ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่มีวินัย เป็นต้น (Schilit 1983 : 736-742)

ในปี ค.ศ. 1968 มีการประชุมผู้บริหาร 22 โรงพยาบาล ในสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับการใช้เวลาในการทำงานของผู้บริหาร พบว่า ปัญหาของผู้บริหารโรงพยาบาล เหล่านั้น คือ จะบริหารเวลาในการทำงานของเขาอย่างไรจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารเหล่านั้นรู้สึกว่าเขาคงสูญเสียเวลาไปในเรื่องของตัวเขาเองและของคนอื่น ๆ โดยเปล่าประโยชน์ในแต่ละวัน และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันทุก ๆ วัน (Adams and Ponthieu 1969 : 46) และ คริกเกอร์ (Drucker 1967 : 56) ยังกล่าวว่า เวลาของผู้บริหารระดับสูง ถูกใช้ไปอย่างรวดเร็ว เพราะเขาไม่รู้จักวิธีจัดการใช้เวลาของเขาอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2526 : 21-29) ได้คำนึงถึงปัญหาการบริหารเวลาที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ

1. ปัญหาในการประชุมที่สูญเปล่า ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการประชุมมากมาย โดยไม่คำนึงว่าเวลาที่เสียไปในการประชุมนั้น ๆ คุ้มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกำหนดหัวข้อในการประชุมให้ชัดเจน แนนอน พร้อมกับจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุมให้พร้อม และมอบให้กรรมการล่วงหน้า การเริ่มต้นและเลิกประชุมควรจะต้องตรงตามกำหนดเวลา

2. การจัดการกับผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ บางครั้งอาจต้องใช้เวลาทั้งวัน ซึ่งทำให้เสียเวลาอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ ควรจัดเวลาให้แก่ผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีเลือกนัด หรือล้มเลิกการขอเข้าพบอย่างสุภาพ ทำอย่างไรจึงจะไม่ทุกข์เคียด

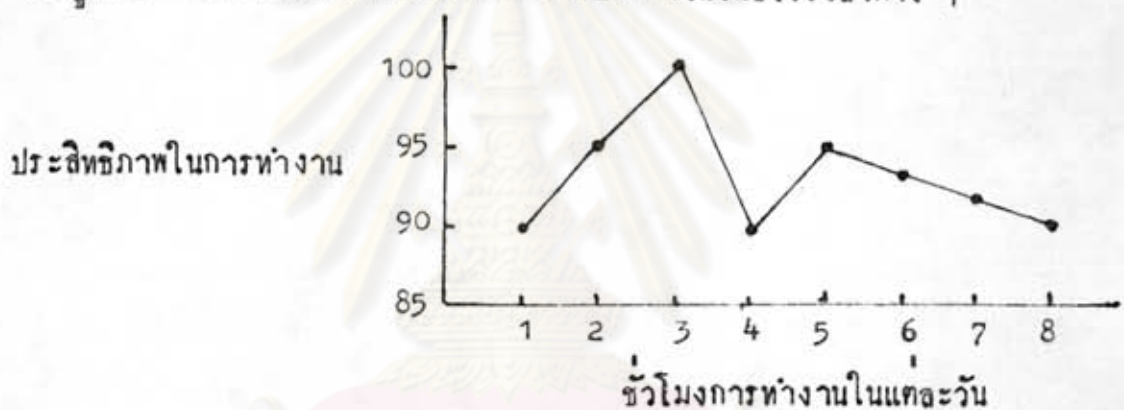
3. ต้องรู้ว่าแต่ละวันทำงานไปด้วยดีหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมมีทั้งความสามารถด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา ซึ่งอาจถูกกระทบกระเทือนได้โดยงาน บางวันงานก็ดำเนินไปอย่างคล่องตัว แต่บางวันก็เป็นไปในทางตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจมีผลมาจากภาวะหมุนเวียนของระบบร่างกาย (Biorhythmic Cycle) ถ้ารู้ตัวว่าวันใดเกิดปัญหาคงกล่าวขึ้น ควรหลีกเลี่ยงงานสำคัญที่ต้องตัดสินใจ เพราะอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับการบริหาร เวลา ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

ปี ค.ศ. 1970 แมร์ (Maire 1970 : 16) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง ได้ทำการศึกษาวงจรประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ โดยศึกษากับกลุ่มนักบริหารในวงการอุตสาหกรรม ในปี ค.ศ. 1970 พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วนักบริหาร เหล่านั้นจะมีวงจรประสิทธิภาพในการทำงานประจำวัน ในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 วงจรประสิทธิภาพในการทำงานประจำวันในช่วงเวลาต่าง ๆ



แมร์ (Maire) อธิบายไว้ ดังนี้ กำลังร่างกาย และสมองของมนุษย์เราไม่เหมือนเครื่องจักร ง่ายเท่นั้น ประสิทธิภาพในการทำงานของคนจึงมีขึ้นมีลง ในช่วงระยะเวลาตอนเช้า ชั่วโมงแรก ๆ ของการทำงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นระยะ "อุ่นเครื่อง" นั้น จะเห็นว่าผลผลิตเริ่มพุ่งสูงขึ้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะในแง่สมรรถภาพของร่างกาย ระยะอุ่นเครื่องนี้ เป็นช่วงที่ความตึงโลหิตหมุนเวียนไปทั่วร่างกายอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ คนเราจะรู้สึกกระปรี้กระเปร่า ผลงานจะเริ่มสูงขึ้น จนกระทั่งถึงช่วงเหนื่อยหน่าย ชั่วโมงหลัง ๆ ของการทำงาน ประสิทธิภาพของการทำงานจะค่อย ๆ ลดลง ในบางครั้งความเหนื่อยหน่ายอาจจะสะสมกันเป็นเวลานาน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แม้จะไม่ได้แสดงไว้ในรูปแต่นักจิตวิทยา ก็เชื่อว่ามนุษย์ก็มีช่วงเวลาหนึ่งที่จะเกิดความพยายามเพิ่มขึ้นอย่างทันทีทันใด จึงมักจะเห็นได้ว่า เมื่อใกล้จะถึงช่วงสุดท้ายของชั่วโมงทำงานในวันหนึ่งนั้นจะมีแนวโน้มว่า

ประสิทธิภาพของคนจะเพิ่มขึ้น บางครั้งก็อาจจะเกิดเมื่อใกล้เวลาพักสำหรับอาหารกลางวัน หรืออาจจะเกิดเมื่อรู้สึกว่างานที่กำลังทำอยู่ใกล้จะเสร็จลงแล้ว ซึ่งการศึกษาวิจัยของประสิทธิภาพในการทำงานนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดตารางการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถที่จะทราบว่าช่วงเวลาใดควรจะทำงานประเภทใด ซึ่งถ้าทำได้ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จภายในเวลาที่น้อยลงกว่าเดิม และเหมาะสมกับสมรรถภาพและสุขภาพร่างกายของตนเอง

โอวาร์ต (Ovard 1966 : 19) ได้ศึกษาการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนที่รัฐโอเรกอน โดยให้ผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนแสดงความคิดเห็นถึงการใช้เวลาของผู้บริหาร และการใช้เวลาของอาจารย์ใหญ่ตามที่เป็นจริง ผลปรากฏว่า จากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ เห็นว่า งานด้านการสอนเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด แต่ตามความเป็นจริงนั้น ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์ใหญ่ มักจะใช้เวลาในการสอนน้อยมาก ส่วนใหญ่จะใช้เวลาไปในงานด้านธุรการมากกว่างานด้านวิชาการ

ในปี พ.ศ. 2513 นิภาพร สุทธิพันธุ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์จังหวัด จากหนังสือคู่มือ และกฎหมายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดมาแล้ว นำมาแยกงานเป็นประเภทต่าง ๆ 6 ประเภท ผลจากการศึกษาพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดส่วนใหญ่ใช้เวลาไปในการบริหารงานบุคคล อันดับต่อมาคือ การบริหารงานธุรการและการเงิน งานวางแผน งานบริการ งานนิเทศ และงานประเมินผล ตามลำดับ

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยเหล่านี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้