

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการจัดการเวลาและเวลาที่ใช้ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเวลา
3. งานวิจัยภายในประเทศ
4. งานวิจัยต่างประเทศ

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังต่อไปนี้

ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน (2545, หน้า 31) เสนอความหมายผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่สนับสนุนผู้จัดการในหน่วยงานต่างๆ ให้มีความรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตนเองและเป็นทีปรีกษาภายในองค์กร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความสอดคล้องและเกื้อหนุนกลยุทธ์ขององค์กร

จิตร์รัตน์ ศรีเลิศ (2547, หน้า 22) สรุปความหมายของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม ดูแลกิจกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก งานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร งานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน และงานด้านแรงงานสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดกับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและชุมชน

กองส่งเสริมการมีงานทำ (2548) ให้คำจำกัดความของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หมายถึง ผู้ที่วางแผน กำกับดูแล และประสานงานด้านนโยบายเกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์กร อาทิ กำหนดขั้นตอนและดำเนินการในเรื่องสรรหา การฝึกอบรม การเลื่อนขั้นการโยกย้าย งานสวัสดิการ โครงการเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน ควบคุมและดูแลผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น

คอนเนอร์ และอัลริช (Conner & Ulrich, 1996 อ้างถึงใน ชูชัย สมิตทไกร, 2547, หน้า 7-9) กล่าวว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้ที่มีส่วนในการสร้างและกำหนดกลยุทธ์ สร้างจิตวิญญาณ และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรให้สามารถยืนหยัดต่อสู้แข่งขันได้

กล่าวโดยสรุป จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ตามทัศนะของผู้วิจัย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรในตำแหน่งบริหารที่ทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแลงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีทักษะในการปกครองที่ดี และมีองค์ความรู้ด้านเทคนิคในการทำงาน องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน เพื่อพัฒนาคนและสร้างรายได้ให้กับบริษัท

หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารงานก็คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์การใดที่มีการบริหาร องค์การนั้นก็ย่อมต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเหตุที่ว่าทั้งสองสิ่งนี้นับมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยให้องค์การ ได้คนดีมีความสามารถเข้ามาบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิพัฒน์ กาญจนโรจน์, ม.ป.ป., หน้า 52) ที่เป็นเช่นนี้เพราะการดำเนินธุรกิจของบริษัทในปัจจุบันตกอยู่ภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในบริษัท ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน ปัจจัยสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานขององค์การก็คือ คน การพัฒนาของบริษัทที่เป็น ไปอยู่ตลอดเวลา นี้จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทมีกำลังคนทั้งปริมาณ และคุณภาพที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติ งานอย่างเต็มขีดความสามารถ ได้ดีเพียงใด ดังนั้นความสำคัญในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ การที่มุ่งจัดกำลังคนที่ต้องการมาใช้เพื่อปฏิบัติงานในจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ดัง ได้กล่าวมาแล้ว ในเรื่องความสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่างานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีภาระหน้าที่ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวไปข้างหน้า มีผลประกอบการที่ดี ดังนั้น งานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรเน้นที่กิจกรรมมองหน่วยงานเท่านั้น ซึ่ง ได้แก่ การจัดหาคนงาน การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม การเลื่อนขั้นสวัสดิการ การจ่ายเงินทดแทนหรือบำเหน็จบำนาญ การบันเทิง แรงงานสัมพันธ์ หรือการลดลดคนงาน ตรวจสอบความต้องการกำลังคน และกำหนดมาตรฐานการคัดเลือกคนงาน เช่น วิเคราะห์งาน และการทดสอบตัวบุคคล พยายามบรรจุคนงานในตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ โดยการโยกย้ายและเลื่อนขั้นบุคคลในองค์การหรือโดยการจัดหาคนงานจากภายนอกประกาศโฆษณาตำแหน่งงานว่าง สัมภาษณ์ผู้สมัครงาน คัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด เพื่อการจ้างงานโดยตรงหรือเพื่อจัดส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นต่อไป ให้คำแนะนำผู้สมัครงานและลูกจ้างเกี่ยวกับการจ้างงาน วิธีการ และมาตรฐานของการให้ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และการอำนวยความสะดวกสบายให้แก่คนงาน

ช่วยกำหนดวิธีการเสนอข้อร้องเรียนหรือการร้องทุกข์ และมีหน้าที่เกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทแรงงาน และการร้องทุกข์ ช่วยจัดระบบงานบริหารงานการฝึกอบรมคนงาน ให้คำแนะนำและช่วยบริหารงานเกี่ยวกับการจัดบริการให้แก่คนงาน เช่น การจ้างงาน การบรรจุตำแหน่งงาน การฝึกอบรม สวัสดิการ หรือแรงงานสัมพันธ์ แต่ควรเน้นบทบาทของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยมองที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน นั่นคือ การสร้างคุณค่าขององค์กรให้เกิดกับลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และชุมชน

เด่นพงษ์ พลละคร (2527, หน้า 27-29) ได้กล่าวถึงงานของหน้าที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมได้ดังนี้

1. ด้านการจ้างงาน (Employment) ซึ่งรวมถึงการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับการจ้างงาน การควบคุมอัตรากำลังคนที่จะต้องใช้ในองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Manpower Planning) รวมถึงการคัดเลือกและบรรจุคนงานซึ่งถือว่าเป็นงานสำคัญอันแรกของฝ่ายจัดการงานบุคคลจะต้องพยายามสรรหาบุคคลที่ความรู้ความสามารถตรงตามที่หน่วยงานอื่นๆ ต้องการและจะต้องจัดทำให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด ในทางปฏิบัตินั้น ฝ่ายจัดการงานบุคคลไม่ได้มีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจว่าจะรับใครหรือไม่รับใครเข้าทำงาน แต่ควรจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งฝ่ายจัดการงานบุคคลและฝ่ายที่ต้องการคนงานนั้น ฝ่ายบุคคลเป็นแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาคนงานโดยตรงเท่านั้นเอง

2. ด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage & Salaries) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงงานหรือบริษัทห้างร้านที่มีคนงานเป็นจำนวนมาก ปัญหาเรื่องค่าจ้างเงินเดือนจะเป็นปัญหาที่ยุ้งยากและสลับซับซ้อนมาก เพราะจะต้องมีการประเมินลักษณะงานว่างานชนิดใดควรจะได้ค่าจ้างเท่าใด จะต้องกำหนดเงินค่าล่วงเวลา จะต้องหักเงินสะสม ภาษีเงินได้ และจะต้องมีบัญชีเกี่ยวกับการเงินอื่นๆ อีกหลายอย่าง ฉะนั้น จึงต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยเฉพาะนอกจากนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายนี้ยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการครองชีพ และอัตราเงินเดือน ค่าจ้างคือปฏิบัติอยู่ในหน่วยงานอื่นด้วย อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลอย่างมาก

3. ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการบุคคลที่จะคอยดูแลให้ฝ่ายจัดการและฝ่ายคนงานอยู่ด้วยความสันติ และเข้าใจกันอย่างดี เจ้าหน้าที่ของฝ่ายนี้จะต้องคอยสังเกตทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอยู่เสมอว่า ฝ่ายคนงานหรือสหภาพแรงงานมีความรู้สึก หรือมีท่าทีต่อฝ่ายจัดการอย่างไรบ้าง ถ้าหากเห็นว่าเหตุการณ์จะเป็นไปในทางร้ายก็จะต้องรับหาทางแก้ไขหรือไม่ก็จะต้องรีบแจ้งให้ฝ่ายจัดการระดับสูงขึ้นไปทราบ อย่าให้เหตุการณ์นั้นแตกหักเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่คนรับผิดชอบอยู่ได้ กล่าวโดยสรุปก็คืองานในด้านการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายลูกจ้างนั่นเอง ซึ่งมีรายละเอียดอีกมากมาย

4. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Safety & Health) ได้แก่ งานในด้านส่งเสริมและสนับสนุนให้คนงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจว่างานในลักษณะใดจะเป็นอันตรายแก่สุขภาพงาน ลักษณะใดที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้โดยง่าย คนงานควรจะมีวิธีป้องกันแก้ไข อย่างไรและฝ่ายจัดการควรจัดหาเครื่องมือป้องกันอะไรกับคนงานบ้าง ในขณะที่เดียวกันฝ่ายจัดการงานบุคคลก็จะต้องหาทางแนะนำชี้แจงให้ฝ่ายจัดการทุกระดับมองเห็นความสำคัญของเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้ร่วมมือป้องกันมิให้เกิดอันตรายในการทำงานขึ้นได้ เพราะปัญหาเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานนับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

5. ด้านสวัสดิการ (Welfare) เป็นงานที่ถ้ามองดูเผิน ๆ แล้วจะเห็นว่าไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าใดนัก แต่ถ้าหากได้ศึกษาถึงหลักจิตวิทยาของมนุษย์แล้วก็จะยิ่งเห็นชัดขึ้นทุกทีว่า งานด้านสวัสดิการเป็นงานที่สร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญที่ดีที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและธุรกิจได้ไม่น้อย งานด้านสวัสดิการ หมายถึงการช่วยเหลือคนงานหรือครอบครัวของคนงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีเงินสวัสดิการขึ้นเพื่อให้คนงานกู้ยืมในคราวจำเป็น การฌาปนกิจสงเคราะห์ การจัดระบบเงินสะสม เพื่อคนงานจะได้รับเงินก้อนเมื่อต้องออกจากงานไป และยังรวมถึงกิจกรรมเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ มิตร และพักผ่อนหย่อนใจระหว่างหมู่คนงานด้วยกันอีกด้วย เช่นการจัดร้านอาหารขึ้นในโรงงานเพื่อจำหน่ายในราคาถูกและเพื่อให้คนงานได้มีโอกาสสังสรรค์สนทนาในเวลาอาหารกลางวันหรือจัดให้มีสโมสรคนงาน เพื่อให้คนงานได้พักผ่อนและเล่นกีฬานอกเวลาทำงาน และยังหมายถึงการจัดทัศนจร การจัดงานรื่นเริงอื่น ๆ เป็นครั้งคราวด้วย

6. ด้านการให้การศึกษาและฝึกอบรมคนงาน (Training) ซึ่งอาจจะเรียกว่าฝ่ายพัฒนาคุณภาพของพนักงานก็ได้ งานในด้านนี้นับวันแต่จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นเพราะวิทยาการสมัยใหม่ได้ก้าวหน้าโดยไม่หยุดยั้ง วิธีการทำงาน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุของตลาดและอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นถ้าหากว่าคนงานหรือพนักงานของหน่วยงานอุตสาหกรรมใดไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้วิชาการใหม่ ๆ แล้ว ก็เป็นการยากที่ฝ่ายจัดการจะปรับปรุงกิจการให้เจริญก้าวหน้าได้หรือไม่อาจที่จะแข่งขันกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในประเภทเดียวกันได้ ฝ่ายจัดการงานบุคคลจึงควรมีห้องสมุดเพื่อรวบรวมสรรพตำรา และข่าวสารต่าง ๆ ให้คนงานได้ศึกษาค้นคว้า จัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และกิจกรรมด้านทัศนศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้คนงานทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรบุคคลข้างต้น ทำให้องค์การหรือบริษัทส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหลัก ๆ ที่แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ (คณัย เทียนพุฒ, 2539 หน้า 45-46) ดังนี้

1. ด้านนโยบาย และกลยุทธ์ งานหรือบทบาทด้านนี้คือ หน้าที่เป็นเสนาธิการหรือเป็นผู้ให้ทิศทางที่ควรจะเป็น ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายและภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ด้านระบบงาน หมายถึง เมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางและกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จะมีการกำหนดระบบงานที่รองรับนโยบายหรือทิศทางดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในระดับล่างให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด
3. ด้านปฏิบัติการ หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นการดำเนินงานตามระบบงาน หรือวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับระบบงานภายใต้ นโยบาย และทิศทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในภารกิจหลักเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

คณัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 42-52) ได้กำหนดภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตนเองเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) หรือ Norm ซึ่งโดยปกติการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะคือ การสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก
2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organization Development) ให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ในที่สุด
3. การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้้องค์การพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จูงใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำหายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะทำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 อ้างถึงในคนชัย เทียนพุ่ม, 2541, หน้า 34-36) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. กระบวนการออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนองค์กร (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการทำต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. กระบวนการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมีวิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งต่าง ๆ

4. กระบวนการปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้น ได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะเวลาดังกล่าวก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้ หลังจากทุกครั้งที่ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหานั้นอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการ โดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คือขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจน

ความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำ เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง โดยเฉพาะด้านเทคนิค วิธีการผลิต และ เงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. กระบวนการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธี และทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมาก พอสมเหตุสมผลและพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานที่ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควรทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย กิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก่ใจ และเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการมีวิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและคนงาน ตลอดเวลาที่จะต้องสร้างให้มี ระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่น ในการอยู่ร่วมกัน

8. กระบวนการใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้ก็ถือ การต้องมีการรักษากฎกติกา ด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทาง วินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องมี กฎเกณฑ์ในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จ ผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาแน่นอน ในที่นี้การต้องคอย การวิจัยค้นคว้าและพัฒนาเทคนิควิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็ต้องกระทำเป็นประจำด้วย

บittel, 1989 อ้างถึงใน ไพศาล มระพะฤกษ์ และคณะ, 2539, หน้า 127-128) ได้ ศึกษาเรื่องบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์และได้กำหนดกิจกรรมในบทบาทด้านทรัพยากร มนุษย์มีด้วยกัน 3 กิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมในบทบาทด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน หมายถึง การวางแผนและ การพยากรณ์ล่วงหน้าในการกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งจำนวนและความสามารถ การ วิเคราะห์ลักษณะและข้อกำหนดของงานคัดเลือก

2. กิจกรรมในบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การอบรมทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาอาชีพ และการประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน

3. กิจกรรมในบทบาทด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการให้เกิดการทำงานในระดับที่ควรเป็นอันได้แก่เรื่อง ค่าจ้างที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนภายใน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และสิทธิประโยชน์ของพนักงาน อันพึงมีพึงได้

ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไป เนื่องมาจากความท้าทายของโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี ทุนทางปัญญา และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง ซึ่งในโลกเศรษฐกิจใหม่ ชัยชนะในการแข่งขันจะได้อาจมาจากความสามารถขององค์กรในเรื่องความเร็ว (Speed) การตอบสนอง (Responsiveness) การเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว (Agility) สมรรถนะในการเรียนรู้ (Learning Capacity) และความสามารถของพนักงาน (Employee Competence) ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถจัดการกระบวนการทำงานได้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ สามารถทำให้พนักงานมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งการทำให้องค์กรมีความสามารถดังกล่าวได้ ก็ต้องอาศัยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนหน่วยงานได้แก่ ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (จูติรัตน์ ศิริเลิศ, 2547, หน้า 22-23)

ดังนั้นงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องการความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น เพราะไม่เพียงแต่จะรู้เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังต้องมีความสามารถด้านอื่น ๆ เพื่อเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น นอกจากความรู้ในสายงานอาชีพแล้ว ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องเรียนรู้ทางด้านความปลอดภัย สุขอนามัย บัญชี การจัดโครงสร้างองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ เทคนิคการอบรมสัมมนา เศรษฐศาสตร์ ระบบสารสนเทศ การจัดการสมัยใหม่ มาตรฐานแรงงาน เทคนิคการเจรจา เป็นต้น และที่สำคัญจะต้องรู้จักนำองค์ความรู้เหล่านี้มาบูรณาการ ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้น ได้แก่ การที่บุคลากรในองค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้ที่รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจงานจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี รู้วิธีบูรณาการหลักวิชาความรู้ด้านต่าง ๆ และสามารถเป็นผู้อธิบายให้กับบุคลากรในองค์การทราบ ซึ่งจะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์การที่มีความยืดหยุ่น ตอบสนองและปรับตัวได้ ที่สำคัญคือ เป็นองค์การที่มีศักยภาพในการพัฒนาและเพิ่มพูนขีด

ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยุค 2001 ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, หน้า 108) ได้สรุปว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำได้ทั้งจัดการงานและจัดการคน มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ มีความรู้ในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ มีสายสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปทั้งในและต่างประเทศ ทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์กร

จะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรทั้งหมด ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถในการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมีบทบาทสำคัญมากขึ้น กลยุทธ์ด้านกำลังคนจะเป็นกลยุทธ์สำคัญควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการคนในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีความเป็นสากลมากขึ้นและมุ่งเน้นที่การจัดการคนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ งานจัดการบุคคลจะมีการแข่งขันกันสูง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ และมุมมองทางธุรกิจที่กว้างไกลพอที่จะสามารถปรับมุมมองเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยให้จัดการงานสัมพันธ์กับเวลาที่ใช้ เพราะเวลาเป็นเครื่องวัดผลงานของผู้จัดการและองค์กร และการจัดการเวลาถือเป็นความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้จัดการ ดังนั้นการจัดการเวลาที่ดีในการทำงานของผู้จัดการจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คืองานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลในองค์กรนับตั้งแต่รับเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากองค์กรนั้นไป หน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แก่ การวางแผนด้านอัตรากำลังคน การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและการให้ออกจากงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การแรงงานสัมพันธ์ การใช้วินัยและควบคุมความประพฤติของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดการบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์มาดำเนินงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถดำเนินงานเป็นเลิศทางด้านการจัดการ คุณภาพ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากมีความคล้ายคลึงกัน และแนวคิดของบิตเทล เป็นแนวคิดที่ได้สรุปภาพโดยรวมของกิจกรรมในบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถให้ความกระจ่างชัดถึงงาน

ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ครอบคลุม ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาการจัดการเวลาและเวลาที่ใช้โดยใช้กิจกรรม
ในบทบาทด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเวลา

ความหมายของการจัดการเวลา ได้มีผู้ให้นิยามการจัดการเวลาไว้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ และ ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์ (2537, หน้า 8) กล่าวโดยสรุปได้ว่า การใช้
หรือการจัดการเวลา หมายถึงการป้องกันมิให้เหตุการณ์ต่างๆ เข้ามารุมล้อมผู้จัดการและทำให้
ผู้จัดการต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวันมากเกินไป ด้วยเหตุนี้การใช้หรือการ
จัดการเวลาก็คือ การแสวงหา สงวน เก็บรักษา จัดสรร พัฒนา และใช้เวลาให้คุ้มค่าเหมือนกับที่เรา
ต้องดูแลทรัพย์สินเงินทอง เพราะแท้จริงแล้วแก่นของเวลาก็คืองานและเงิน

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2537, หน้า 131 อ้างถึงใน ทวี บัวทอง และคณะ, 2546, หน้า 5)
ได้อธิบายว่า การจัดการเวลา หมายถึง การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลใน
การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง และประสิทธิผล
หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกที่ควร ทำในสิ่งที่ควรจะทำ

ฉัตรมงคล แน่นหนา (2548) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การจัดการเวลาไว้ว่า
การจัดการเวลาที่ดี คือการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการทำสิ่งหนึ่งให้เรียบร้อยตาม
เป้าหมาย เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพที่สุด ภายใต้ความจำกัดของเวลาที่มีอยู่

อนันท์ งามสะอาด (2548) ให้ความหมายการจัดการเวลาว่า การจัดการเวลาคือ
การดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน
วัสดุ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

คอนเวิร์ส (Converse, 1968, p. 42 อ้างถึงใน ติน ปรัชญพฤทธิ และ ไกรยุทธ ธีรตยาสินันท์,
2537, หน้า 7) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเวลา (Time Budget) ไว้ว่า หมายถึงการบันทึกขั้นตอน
และเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในระยะใดระยะหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่ก็
คือ 24 ชั่วโมงนั่นเอง

ดริคเกอร์ (Drucker, 1970 อ้างถึงใน สารทูล ชลมารค, 2545, หน้า 31) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มี
ประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะไม่เริ่มต้นการทำงานด้วยงาน แต่จะเริ่มต้นการทำงานด้วยเวลาใน
การทำงานของเขา โดยศึกษาว่าจะต้องใช้เวลามากน้อยเท่าใดอย่างไรจึงจะได้ผลและเกิดประโยชน์
มากที่สุดและตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกเสีย เมื่อพิจารณาไตร่ตรองดูแล้วเขาก็จะจัดเวลาและเลือกเวลาที่
เหมาะสมเป็นสัดส่วนต่อการปฏิบัติต่อไปให้ดีที่สุด ซึ่งกระบวนการในการจัดเวลานี้จะแบ่งออกเป็น
3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนสำรวจเวลา ขั้นตอนจัดเวลาที่จะทำ และขั้นปฏิบัติตามเวลาที่กำหนดให้

แมคคอร์แมค (McCormack, 1986, p. 206 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์, 2537, หน้า 7) ให้คำนิยามของการจัดการเวลา (Time Management) ไว้ว่าหมายถึง ความสามารถที่จะจัดการเกี่ยวกับเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยพยายามแบ่งเวลา 168 ชั่วโมง ต่อหนึ่งสัปดาห์ให้เป็นสัดส่วนระหว่างเวลาที่จะใช้ในการพักผ่อน ครอบครัว และการทำงาน ทั้งนี้ รวมถึงการตื่นนอนก่อนคนอื่นนอนที่หลังคนอื่น และการทำอะไร ๆ ที่คนอื่น ๆ ต้องทำแต่ไม่ได้ทำ ในขณะใดขณะหนึ่ง

ฮอบบ์ (Hobbs, 1987, p. 13 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์, 2537, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการเวลาไว้ว่าหมายถึงการกระทำที่มุ่งจะควบคุม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเรา การที่เรารู้และเข้าใจว่ามีอะไรเกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเราบ้าง ทำให้ สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังและควบคุมการปฏิบัติงานของเราได้อย่างเหมาะสม

มอร์แกนสเทิร์น (Morgenstern, 2000 อ้างถึงใน สุพิน ลักษณะนารากุล, 2545, หน้า 20) ได้ นิยามการจัดการเวลาจากภายในสู่ภายนอก คือการจัดการเวลาโดยยึดตัวเองเป็นหลัก เป็นเรื่องของ การออกแบบตารางเวลาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เป็นเรื่องของการระบุให้ชัดเจนลงไปว่าอะไรที่ สำคัญของชีวิต และจัดวางกิจกรรมเหล่านั้นลงในตารางเวลา โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความ ต้องการและเป้าหมายเฉพาะตัวของแต่ละคน เป็นเรื่องของความพอใจสูงสุดในแต่ละวัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการเวลา หมายถึง กระบวนการทำงานอย่างมีระบบ โดย ใช้เวลาน้อยแต่ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด การจัดการเวลาเป็นความจำเป็นสำหรับการ บริหารงานของผู้จัดการในสังคมที่มีความสลับซับซ้อน และมีกิจกรรมทางสังคมที่เคลื่อนไหวอยู่ ตลอดเวลา เมื่อเวลาเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ผู้จัดการจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ รู้จักใช้เวลาให้ เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะสามารถทำงานสำคัญให้เสร็จตามกำหนด ไม่ทำงานซ้ำซ้อน สร้าง ทีมงานรวมทั้งการมีส่วนร่วมเลือกทำงานให้คุ้มค่ากับเวลาและที่สำคัญมีความสุขกับการทำงาน

ความสำคัญของการจัดการเวลา

เมธี ปิตันธนานนท์ (2527, หน้า 10 อ้างถึงใน จรัญ สักกะวงศ์, 2542, หน้า 11) กล่าวถึง ความสำคัญของเวลาว่า เวลาเป็นวัตถุดิบที่ใช้ป้อน (Input) เข้าไปในกระบวนการสร้างและการ ดำรงชีวิตของมนุษย์ ด้วยการใช้มรรควิธีต่าง ๆ (Process) เพื่อผลที่จะได้รับ (Input) ที่ถือเป็นผลบั้น ปลาย (End) ก็คือความสุขที่มนุษย์ทุกคนใฝ่หานั้นเอง ด้วยเหตุนี้การศึกษาวิธีการจัดการเวลาให้กับ ชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น

อินทรา หิรัญสาย (2534 , หน้า 57) กล่าวว่า การจัดการเวลาเป็นการใช้เวลาที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์ประสิทธิภาพสูงสุด โดยจัดการตนเองให้เหมาะสมกับเวลาเพื่อสร้างสรรค์ กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการยึดหลักที่ว่า ควรใช้เวลาให้น้อยที่สุด แต่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด จึงต้องมี

การวิเคราะห์การใช้เวลา โดยการศึกษาถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติในปัจจุบัน และที่กำลังจะปฏิบัติในอนาคต จากนั้นจึงวางแผนการใช้เวลาเพื่อจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ก่อนหลัง และควบคุมการใช้เวลาดังกล่าวให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเมินผลการใช้เวลาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงการใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไปอีก

กรกาญจน์ ปานสุวรรณ (2539, หน้า 12) กล่าวว่า iva เวลาเป็นทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่อย่างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน คน เครื่องจักร หรือวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เวลาเมื่อผ่านไปแล้วก็ไม่สามารถเรียกกลับคืนมาได้ และเวลาก็เป็นสิ่งที่ทุกคนมีอยู่เท่าเทียมกัน จะแตกต่างกันก็ตรงที่ว่า ใครจะใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ผู้ที่รู้จักใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพก็จะประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่รู้จักใช้เวลาให้เหมาะสม

ดรักเกอร์ (Drucker, 1970, p. 36) ได้กล่าวว่าสำหรับผู้จัดการนั้น เวลาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะภารกิจของผู้จัดการมีมากกว่าที่จะสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างภายในเวลาที่มีอยู่ได้ และเวลาเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถจะเอากลับคืนมาได้ หรือไม่สามารถยืดเวลาให้ยาวนานออกไปกว่าที่เป็นอยู่ ดังนั้น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ภายในกำหนดเวลา จึงอยู่ที่ความสามารถในการวางแผน จัดระเบียบการใช้เวลาของแต่ละบุคคล นอกจากนั้นเวลายังเป็นทรัพยากรที่มีความจำกัดที่สุด เพราะทรัพยากรอื่น ๆ สามารถหาทดแทนหรือเพิ่มเติมได้ แต่สำหรับเวลาแล้วทุก ๆ คนจะมีเวลาอยู่ในจำนวนที่เท่า ๆ กัน และมีอัตราการสูญเสียของเวลาเท่าเทียมกันอีกด้วย แต่สิ่งที่แตกต่างกันเกี่ยวกับเวลา คือ ผู้ใดจะใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ดีกว่ากัน

ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีของผู้จัดการนั้น แมคเคนซี (Mackenzie, 1972 อ้างถึงใน นิศาชล สิงหศิริ, 2542, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้จัดการยิ่งตำแหน่งสูงขึ้น ต้องทำงานด้านการจัดการมากขึ้น งานที่เคยดำเนินงานด้วยตนเอง บางงานต้องเปลี่ยนมาเป็นการควบคุมและมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนมากขึ้น โดยเฉพาะผู้จัดการจะต้องทำงาน โดยมอบหมายให้ผู้อื่น ร้อยละ 60 ตัวผู้จัดการทำเอง ร้อยละ 40 เพื่อจะได้มีเวลาในการคิดริเริ่มงานใหม่ หรือมีเวลาที่จะคิดพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้รู้สึกว่เวลาไม่พอต้องการเวลามากขึ้น ดังนั้นการใช้เวลาที่สูญเปล่าแม้เพียงนาทีก็น่าเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด เพราะเวลาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้จัดการและองค์กร

แมสซี และดอร์ลาต (Massy & Douglas, 1978 อ้างถึงใน สุภา เอมหยวก, 2534, หน้า 16) กล่าวว่า การใช้เวลาเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารว่าจะใช้เวลาอย่างไรในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการใช้เวลาของผู้บริหาร สิ่งที่สำคัญอันดับแรก คือ

การจัดการกับเวลา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และประการที่สองคือทำให้ผู้บริหารใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สามเป็นการจัดระบบประสิทธิภาพของตนเอง

บาร์แคส (Barkas, 1980, p. 3 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ และ ไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์, 2537, หน้า 1) มีความเห็นว่า การจัดการที่ดี หมายถึงการจัดการวิถีชีวิตที่ดี เพราะทุกสิ่งทุกอย่างอาจทำให้เสร็จได้ในเวลา 24 ชั่วโมงที่มีอยู่เท่ากัน ด้วยเหตุนี้การที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานหรือชีวิตส่วนตัว ย่อมขึ้นอยู่กับการใช้เวลาที่มีอยู่นั้นอย่างไร เราอาจจะมีมันสมอง กิริยาท่าทาง หรือเงินทองไม่เท่ากัน แต่สิ่งที่เราจะมีเท่ากันคือเวลา

เทรซี่ (Treacy, 1998, p. 117 อ้างถึงใน ชัจจ์ชนนต์ ธรรมจินดา และจิตติพร เครือเนตร, 2549, หน้า 33) กล่าวว่า การจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถทำงานโดยใช้เวลาอย่างชาญฉลาดและได้ผลงานมากยิ่งขึ้น แทนที่จะต้องทำงานหนักขึ้น หรือเกิดความซ้ำซ้อนซ้ำๆ โดยไม่จำเป็น ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลมากมาย ได้แก่ ประสิทธิภาพสำเร็จในงาน เพิ่มคุณภาพของงาน ให้ทำงานเสร็จรวดเร็วขึ้น ลดระดับความเครียด ลดจำนวนข้อผิดพลาด ลดจำนวนเหตุวิกฤต มีรายได้เพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตในส่วน นอกเหนือจากการทำงานหรือมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น

จากแนวคิดข้างต้นพอสรุปได้ว่า เวลาที่มีความสำคัญมากมนุษย์มีเวลาเท่ากันไม่สามารถนำเงินไปซื้อหาเพิ่มได้ ไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ เวลาผ่านไปข้างหน้าตลอด และไม่มีวันจะหวนกลับมา การกระทำทุกอย่างของคนเราต้องใช้เวลา จะเห็นว่าเวลาที่มีความสำคัญยิ่งกว่าเงิน โดยเฉพาะกรณีที่มีเวลาอยู่น้อย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนด้านอัตรากำลังคน การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและการให้ออกจากงาน การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขันในตลาดการค้าที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเห็นความสำคัญของเวลา และใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพในชีวิตและหน้าที่การงานมากกว่าผู้จัดการที่ไม่รู้จักใช้เวลาให้เหมาะสม

วิธีการจัดการเวลา

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2536, หน้า 49-50) ได้เสนอหลักและวิธีบริหารเวลาและประหยัดเวลาดังนี้คือ ตระหนักถึงคุณค่าของเวลาที่มีอยู่และใช้เวลาทุกขณะอย่างมีคุณค่า วางแผนด้วยการตั้งเป้าหมาย ตามภารกิจที่ตั้งไว้ เพราะการวางแผนจะเป็นหนทางนำไปสู่เป้าประสงค์นั้น ๆ จัดลำดับของเรื่องที่จะทำในแต่ละวัน จัดลำดับความสำคัญของโครงการระยะยาวด้วยการพิจารณาให้รอบคอบ และเลือกทำสิ่งที่สำคัญ ๆ กันตามลำดับ เขียนโครงการที่จะต้องทำค้างไว้ก่อน

จัดสรรเวลาให้เหมาะสม เช่น เวลาสำหรับงาน ครอบครัวและความสุขทางใจ เพราะการดำเนินชีวิตอย่างสมดุลจะทำให้ชีวิตยืนยาวและมีความสุข หักเป็นคนยึดหยุ่น เพราะสิ่งที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นได้เสมอ ให้เผื่อเวลาสำหรับสิ่งที่ไม่คาดฝันในตารางเวลา หักปฏิเสธ มีสมุดนัดหมาย อย่าพยายามคิดว่าต้องทำอะไรให้สมบูรณ์แบบเสมอ มอบหมายงานหรือหากคนช่วยแบ่งเบาภาระงานบางอย่าง

จารุณี จันทร์ลอยนภา (2546, หน้า 53-54) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เวลาในการทำงาน โดยให้ลองสำรวจช่วงเวลาการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเรียกว่า ช่วงไพรม์ไทม์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงไพรม์ไทม์ใน คือ ช่วงเวลาที่คนทำงาน ได้ดีที่สุดในตอนเช้า ตอนกลางวัน หรือตอนเย็น และช่วงไพรม์ไทม์นอก คือ ช่วงเวลาที่มีการติดต่อกับบุคคลภายนอก การหาข่าวสาร และการทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำไปแล้ว ทั้งด้านการทำงานและด้านครอบครัว

ในเรื่องของวิธีการจัดการเวลานี้ มีผู้จัดการจำนวนมากที่จัดการเวลาของตนเองไม่เป็นหลายสิ่งทำให้ผู้จัดการต้องแข่งขันกับกับการทำงานที่มีวัน หรือสัปดาห์อย่างจำกัด ถ้าผู้จัดการไม่จัดการกับเวลาอย่างมีค่า งานก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เวนนิงก้า (Veninga, 1982 อ้างถึงใน นิสาชล สิงหศิริ, 2542, หน้า 33) กล่าวว่า วิธีการจัดการเวลาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เมื่อผู้จัดการตัดสินใจเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานแล้ว ผู้จัดการจะต้องเริ่มทำงานที่สำคัญที่สุดก่อนให้เสร็จทันเวลาตามที่กำหนดไว้ แล้วจึงเริ่มทำงานอื่น ๆ ตามลำดับความสำคัญต่อไป การทำเช่นนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ผู้จัดการจะต้องรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ควรทำอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำ วิธีการจัดการเวลาดังกล่าวนี้จะเป็นการจัดระเบียบวินัยให้แก่ตนเอง ทำให้ผู้จัดการรู้จักใช้เวลาอย่างมีค่ามากที่สุด

บริสส (Bliss, 1987, pp. 120-122) ได้เสนอเทคนิคการใช้เวลา 10 ประการคือ

1. ต้องวางแผนในวันหนึ่ง ๆ ต้องยอมเสียเวลาวางแผน เพื่อป้องกันการดำเนินงานอย่างซ้ำซ้อนและต้องการแผนการใช้งานอย่างต่อเนื่อง แต่ควรใช้เวลาในการวางแผนอย่างเหมาะสม
2. ต้องตั้งสมาธิหลักของการบริหารเวลาไม่มีอะไรที่สำคัญมากไปกว่าสมาธิ สมาธิจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเป็นการประหยัดเวลา
3. ต้องหยุดพักบ้าง การทำงานติดต่อกันนานๆ จะเกิดความเครียดสะสมกันมากทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ควรพักผ่อนเพื่อรักษาสุขภาพและลดความเครียด
4. หลีกเลี่ยงความไม่มีระเบียบ ควรจัดทำงานอย่างมีระเบียบตามลำดับก่อนหลัง จะทำให้ใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่าเป็นคนต้องทำงานให้สมบูรณ์แบบ การทำงานสมบูรณ์แบบเสียเวลาโดยใช่เหตุ ควรทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเหมาะสมกับเวลาที่มีอยู่

5. อย่างลัว่ที่จะต้องปฏิเสธ การตามใจตนหรือการรับงานทุกอย่างที่เสนองจะทำให้งานประจำวันที้งจำเป็นก็คือทีต้องหยุดชะงักหรือลดน้อยลง

6. อย่างลัว่วันประกันพรง การลัว่วันประกันพรง นอกจากจะสร้างนิสัยการทำงานทีไม่ดีแล้วยังทำให้เสียเวลาทำงานโดยเปล่าประโยชน์

7. เมื่อมีงานสะสมกันมากๆ ควรเสาสงให้หมดไป เป็นการประเมินงานและปรับปรุงงานไปในตัว

8. การมอบอำนาจหน้าที การรู้จกมอบอำนาจหน้าที เป็นการประหยัดเวลาทำงานของผู้บริหารและเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับมอบอำนาจด้วยอย่าทำเป็นคนบ้งงาน การทำงานตลอดเวลาโดยไม่มีเวลาพักนอน นอกจากจะไม่เพิ่มประสิทธิภาพในงานแล้วยังเป็นการทำลายตัวเอง ทำลายครอบครัว ทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเทลอร์ (Taylor, 1987, p. 235) ได้เสนอเทคนิคการบริหารเวลาไว้ดังนี้

1. การบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ทีใช้ในแต่ละช่วงของเวลาในแต่ละวัน
2. การจัดเบ่งประเภทของงานทีทำ และบ่งบอกถึงลักษณะการใช้เวลาในแต่ละกิจกรรม
3. การกำหนดเวลาก่อนหลัง โดยพิจารณาจากความสำคัญของงานทีจำเป็นต้องทำก่อนหลัง
4. การสนับสนุน หมายถึง ควรพยายามทำตามกำหนดเวลาที่กำหนดเวลาที่บันทึกไว้ให้งานแต่ละงาน ได้เสร็จตามกำหนด

บิทเทล (Bittel, 1989 อ้างถึงใน ไพศาล มะระพฤกษ์ และคณะ, 2539, หน้า 279) กล่าวว่าผู้จัดการทีดีควรวางแผนทีกำหนดเวลาที่เหมาะสมและมีเวลาสำรองไว้ในกรณี ทีมีอุปสรรค โดยพิจารณาตัวแปรของเวลา 3 ประการ ดังนี้

1. เวลาในการดำเนินงาน เป็นเวลาที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการทุกขั้นตอนถูกจำกัดด้วยเทคโนโลยีของกระบวนการ ผู้จัดการต้องหลีกเลี่ยงต่อความล่าช้า
2. เวลาในการเริ่มต้น คือ การเตรียมเวลาก่อนทีจะเริ่มดำเนินการ และทำนองเดียวกันเวลาทีต้องการเพื่อเสาสงเมื่องานสำเร็จลง ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของลำดับงาน และการชะงักของขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ตารางการทำงานระล้าระสายได้
3. เวลาในการเรียนรู้ คือ เวลาในการเริ่มต้นทีขยายออกเพิ่มเติม ซึ่งมีความกระทบต่อบุคคลและองค์กร ยกตัวอย่างเช่น พนักงานเริ่มทำงานซ้ำในตอนต้นของงานใหม่ทีจะเป็นเหตุให้บริษัท

ผลิตงานช้าลงเมื่อบริษัทรับผิดชอบงาน โครงการหรือ นโยบายใหม่ ตารางเวลาควรจะมีเวลาเพื่อไว้สำหรับความล่าช้าเหล่านี้

ริชาร์ด (Richard, 2004 อ้างถึงใน ฌ็องยา สตินตระการผล, 2548, หน้า 134) ได้เสนอกฎของการจัดเวลาในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. จัดสิ่งที่ต้องทำไว้
2. จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ควรจะทำกิจกรรมอะไรเป็นลำดับแรก ลำดับที่สองลงในรายการตามลำดับความสำคัญ

3. ทำเรื่องที่สำคัญที่สุดก่อนอันดับแรก
4. อย่าปล่อยให้มียูนิฟิเคชันมารบกวน
5. ทำงานชิ้นแรกจนหมดเวลา
6. ทำงานชิ้นแรกให้เสร็จหลังจากนั้นก็เริ่มชิ้นที่สองต่อไป

นอกจากนี้ ริชาร์ด (Richard, 2004 อ้างถึงใน ฌ็องยา สตินตระการผล, 2548, หน้า 135-137) ยังได้เสนอวิธีการบันทึกเวลาเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานในแต่ละวันไว้ดังนี้

1. ให้ความสนใจกับทุก ๆ นาที โดยบันทึกรายการใหม่ ๆ อยู่ตลอด ซึ่งเฉพาะเจาะจงลงไป ว่าสิ่งใดเป็นตัวทำให้เสียเวลา
2. บันทึกทุกสิ่งทุกอย่าง และวัดเวลาที่หายไปกับกิจกรรมที่มีความสำคัญน้อย
3. ตั้งใจจดบันทึกเวลาอย่างสม่ำเสมอ ไม่เข้าข้างตัวเอง

กล่าวโดยสรุปจากหลักการและวิธีการบริหารงานที่นำมากล่าวนี้ ใช้เป็นแนวทางให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาในสายงานทรัพยากรมนุษย์นำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลภายในบทบาทและระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเริ่มต้นด้วยการจัดลำดับความสำคัญของงานว่าจะควรทำงานใดก่อนหลังตามความสำคัญและความเร่งด่วน มีการวางแผนการใช้เวลาเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติมีการมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบ มีการควบคุมการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดระบบงานเพื่อประหยัดเวลา และมีการประเมินผลการใช้เวลาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการใช้เวลาในครั้งต่อไป เมื่อปฏิบัติได้ดังกล่าวข้างต้นแล้ว งานก็จะเป็นระบบระเบียบและงานก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทันเวลาที่กำหนด

ผลการศึกษาการจัดการเวลาจากแนวคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดหรือวิธีการจัดการเวลา มีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้จัดการที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นจริงที่ว่า ในแต่ละวันได้ทำงานเสร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด โดยใช้เทคนิคการจดบันทึกลงในตารางการทำงานประจำ

สัปดาห์หรือประจำเดือน เพราะสิ่งนี้เป็นประโยชน์ในการช่วยแบ่งงานที่อยู่ในตารางการทำงาน ออกเป็นกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงลงไปได้โดยสะดวก เพื่อตรวจสอบการทำงานให้แล้วเสร็จตาม กำหนด

การวัดการจัดการเวลา

การวัดการจัดการเวลาที่ใช้กันอยู่นั้นมีแบบวัดการจัดการเวลาด้วยกันหลายแบบ เช่น แบบวัดเทคนิคการจัดการเวลาของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 183-184) ใช้วัดการจัดการ เวลาตามกระบวนการบริหาร 6 ด้านคือ การวางแผน การจัดระบบการทำงาน การสั่งการ การ ควบคุม การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ ซึ่งมีจำนวน 35 ข้อ และในงานวิจัยของนิสาชล สิงหศิริ (2542, หน้า 108-115) ได้ศึกษาการใช้เวลาเชิงปริมาณ ในการบริหารงาน ใน 1 สัปดาห์ของหัวหน้า พยาบาล โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 20 ข้อ และวัดการจัดการเวลาในกิจกรรม 6 กิจกรรม คือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การวางแผนการใช้เวลา การมอบหมายงาน การ ควบคุมการใช้เวลา การจัดระบบงานและประเมินผลการใช้เวลา จำนวน 25 ข้อ ซึ่งแนวคิดการวัด การจัดการเวลาของนิสาชล เป็นแนวคิดที่มีการผสมผสานของกระบวนการจัดการในองค์การที่มี จำนวนของขั้นตอนแตกต่างกันตามแต่ละแนวคิด เช่น แนวคิดของกูลิคและเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1937) แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน ฟาโยล (Fayol, 1949) แบ่งกระบวนการ บริหารเป็น 5 ขั้นตอน แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977) แบ่งกระบวนการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน เป็นต้น แต่ยังไม่มียังข้อมูลในการศึกษาการวัดการจัดการของผู้ปฏิบัติงานในสถานประ กอบการใน เขตนิคมอุตสาหกรรมมากนัก ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาและนำแนวคิดการวัดจัดการเวลาของนิสาชลมา ปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะครอบคลุมกิจกรรมและเวลาที่ใช้อย่างเหมาะสม

ปัญหาการใช้เวลา ปัญหาการใช้เวลาของผู้จัดการที่สำคัญที่สุดคือ

1. ปัญหาในการประชุมที่สูญเปล่า ผู้จัดการมักใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการประชุม มากมาย โดยไม่คำนึงว่าเวลาที่เสียไปในการประชุมนั้น ๆ คุ่มค่ากับผลที่ได้รับหรือไม่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรกำหนดหัวข้อการประชุมให้ชัดเจนแน่นอน พร้อมกับจัดเตรียมข้อมูลและเอกสาร ประกอบการประชุมให้พร้อม และมอบให้กรรมการล่วงหน้า การเริ่มต้นและเลิกประชุมควรจะต้อง ตรงตามกำหนดเวลา

2. การจัดการกับผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ บางครั้งอาจต้องใช้เวลาทั้งวัน ซึ่งทำให้เสียเวลา อย่างยิ่ง สิ่งที่ควรคำนึงคือ ควรจัดเวลาให้แก่ผู้ที่มาติดต่อเข้าพบ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีเลือกหรือ ล้มเลิกการขอเข้าพบอย่างสุภาพ ทำอย่างไรจึงจะไม่พุดยัดเยื่อ

3. ต้องรู้ว่าแต่ละวันทำงานไปด้วยดีหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมมีความ สามารถด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา ซึ่งอาจถูกกระทบกระเทือนได้โดยงาน บางวันงานก็ดำเนิน

ไปอย่างคล่องตัว แต่บางวันก็เป็นที่ไปในทางตรงกันข้าม ทั้งนี้อาจมีผลมาจากภาวะหมุนเวียนของระบบร่างกาย (Biorhythmic Cycle) ถ้ารู้ตัวว่าวันใดเกิดปัญหาดังกล่าวนั้น ควรหลีกเลี่ยงงานสำคัญที่ต้องตัดสินใจ เพราะอาจจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

นอกจากนี้ปัจจัยที่ทำให้ผู้จัดการสูญเสียเวลาซึ่งต้องกำจัดปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลานำมาเสนอ ดังนี้

วิทยากร ท่อแก้ว (ม.ป.ป., หน้า 6-7) ได้เสนอสาเหตุที่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานที่มักพบอยู่เป็นประจำมีจำนวน 39 ข้อ สามารถสรุปใจความสำคัญได้ ดังนี้

1. พยายามทำหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน
2. ประมาดการใช้เวลาในการทำงานแต่ละอย่างผิดพลาด
3. ผัดวันประกันพรุ่ง
4. ปฏิเสธคนไม่เป็น หรือไม่กล้าปฏิเสธ
5. ชอบทำอะไรด้วยตนเอง
6. โต๊ะทำงานไม่เป็นระเบียบ หรือรกรุงรัง
7. มอบงานให้คนอื่นทำแต่ไม่มอบอำนาจให้

เมธี ปิณฑนนท์ (2528, หน้า 42-43 อ้างถึงใน สุภา เอมหยวก, 2534, หน้า 23) ได้กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรือทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานมากเกินไป โดยจัดสิ่งที่ทำให้เสียเวลาในการทำงานมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

สาเหตุภายนอก หมายถึง สิ่งที่มาจากบุคคลอื่นหรือสภาพแวดล้อมทำให้เสียเวลาทำงาน ซึ่ง ได้แก่ ผู้ที่มาเยี่ยมหรือขอพบ โทรศัพท์ การประชุมที่ไม่ได้วางแผนให้รัดกุม การเก็บสำเนาเอกสารไว้มากเกินไป เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดจากความผิดพลาดอย่างหนึ่งอย่างใด ฯลฯ

สาเหตุจากตัวเอง ซึ่งเกิดจากการไม่มีเทคนิคในการจัดเวลาได้ดีพอ ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาในการทำงานมาก ซึ่ง ได้แก่ การไม่รู้จักรับปฏิเสธการเข้าพบของบุคคลอื่นที่ไม่สำคัญ การไม่จัดรายการงานที่ต้องทำตามลำดับความสำคัญ การชอบผัดวันประกันพรุ่ง การไม่กำหนดเวลาแล้วเสร็จของงาน ฯลฯ

ติน ปรัชญาพฤษ และไกรยุทธ ธีรตยาตินันท์ (2537, หน้า 18-19) ได้กำหนดปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา (Time Wasters) จำนวน 48 ข้อ โดยแยกพิจารณาแต่ละข้อในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน ได้แก่ ไม่ได้วางแผนการทำงานในแต่ละวัน ไม่มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ไม่ได้จัดความสำคัญก่อนหลังของงานเอาไว้ การพยายามทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน
2. การจัดองค์กร ได้แก่ โต๊ะและห้องทำงานไม่เป็นระเบียบ ทำงานซ้ำซ้อน

3. การอำนวยความสะดวก ได้แก่ ขาดการประสานงาน ขาดการทำงานเป็นทีม เกิดความกลัวที่จะประสบความสำเร็จ ความล้มเหลว และกลัวคำวิพากษ์วิจารณ์ การขาดมุลเหตุจูงใจในการทำงาน

4. การควบคุม ได้แก่ โทรศัพท์ขัดจังหวะในการทำงาน รับแขก ปฏิเสธคนไม่เป็น ขาดวินัยในตนเอง

5. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การประชุม การเดินทาง การสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่มีทักษะ การฟัง งานสังคม

6. การตัดสินใจ ได้แก่ ไม่ยอมตัดสินใจ การผัดวันประกันพรุ่ง การขาดข้อมูลในการตัดสินใจ การอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบ

ชาลซ์ อัจฉินสมาจาร (2537, หน้า 4) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลาดังต่อไปนี้ การรบกวนจากโทรศัพท์ มีแขกมาเยี่ยม โดยมีได้นัดหมาย เข้ามาบุงกับงานประจำหรือรายละเอียดงานมากเกินไป ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าปฏิเสธ การจัดระเบียบงานไม่ดี มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ

ทรี บัวทอง และคณะ (2546, หน้า 42-43) ได้อธิบายว่า ตัวการที่ทำให้เสียเวลาในกระบวนการทำงาน เกิดจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. ขาดประสบการณ์ ผู้ที่ขาดประสบการณ์หรือมีประสบการณ์น้อย มักจะทำอะไรช้ากว่าผู้ที่มีประสบการณ์มาก

2. ไม่จัดระบบการใช้เวลา ผู้ที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการใช้เวลาได้ดีขึ้น หากจัดระบบการใช้เวลา เช่น จัดทำตารางการใช้เวลา (Time Log) หรือจดบันทึกการใช้เวลา โดยกำหนดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ งานแต่ละอย่างควรใช้เวลาและเริ่มต้นทำอย่างเหมาะสม

3. ธรรมชาติของงานที่ทำ งานบางอย่างต้องทำอะไรละเอียดรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ หรืองานบางอย่างจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจึงจะจัดทำได้ งานที่มีธรรมชาติเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการใช้เวลา

4. ไม่กระจายความรับผิดชอบ คนเรามีช่วงเวลาที่จำเป็นต้องทำงานคนเดียว ควรจะทำงานเป็นทีม การกระจายความรับผิดชอบในการทำงาน ย่อมช่วยให้งานเสร็จเร็วขึ้น

แลนเคสเตอร์ (Lancaster, 1982, pp. 6-7 อ้างถึงใน นิสาชล สิงหศิริ, 2542, หน้า 40)

กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลา มีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การรับโทรศัพท์ งานเพื่อสังคม การประชุม การสื่อสารที่ไม่ดี ระบบข้อมูลไม่ดี ขาดการประเมินผล นโยบายและแผนปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ขาดการมอบหมายงาน ความรู้สึกไม่ดีต่อระบบ การเซ็นหนังสือและการอ่าน ปัจจัยภายใน ได้แก่ การผัดวันประกันพรุ่ง การวางแผนไม่ดี ความล้มเหลวในการจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ ความเร่งรีบ การตัดสินใจไม่ได้

เทรซี่ (Treacy, 1998 อ้างถึงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา และจิตติพร เครือเนตร, 2549, หน้า 19) ได้ยกปัจจัย 12 ประการที่ทำให้เสียเวลา ได้แก่ การทำเอกสารหายหรือค้นหาเอกสาร การประชุม การใช้โทรศัพท์ การถูกรบกวนและขัดจังหวะการทำงาน การผัดวันประกันพรุ่ง งานเอกสารขยะหรืออีเมลขยะ ปัญหาวิกฤตส่วนตัว การคั่งงานที่มอบหมายไปกลับมาทำเอง การทำตัวเป็นผู้นิยมความสมบูรณ์แบบ สิ่งรบกวนสมาธิ และเบี่ยงเบนความสนใจ การรับ-ส่งและอ่านอีเมล และการท่องอินเทอร์เน็ต

สรุปได้ว่า ปัญหาการใช้เวลาสำหรับผู้บริหารที่มักจะพบอยู่เสมอ ปัญหาหลักคือผู้จัดการไม่มีการจัดลำดับเวลาในแต่ละกิจกรรม และปัญหารองลงมาคือ การขาดการกระจายและมอบหมาย ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาการใช้โทรศัพท์หรือแชทเข้าขัดจังหวะในการทำงาน ก่อให้เกิดผลเสียคือ จะทำให้ทำงานเร่งรีบ ขาดความรอบคอบและระมัดระวัง ผลงานที่ออกมาจึงผิดพลาดได้มาก เป็นการเพิ่มภาระงานและเกิดความเครียดในการทำงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง หากวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบพบว่า ตัวการที่ทำให้เสียเวลาเป็นปัจจัยภายในที่เกิดจากตัวบุคคล ดังนั้นจึงควรจัดปัญหาเหล่านี้ออกไปแล้วหาวิธีการจัดการกับเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน เช่น การวางแผนชีวิต การวางแผนเวลา จัดบันทึกและลำดับกิจกรรมที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ควบคุมตารางเวลา ป้อนกันตัวเองจากการถูกรบกวนหรือถูกขัดจังหวะ รู้จักปฏิเสธคำขอร้อง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเวลาของผู้จัดการ

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2533, หน้า 2) ได้เสนอการปรับปรุงการจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

1. สำรวจทัศนคติที่ตนเองมีต่อเวลา
2. วิเคราะห์ความสำคัญก่อนหลังของงานที่จะทำ
3. ทบทวนการใช้เวลาแต่ละวัน และวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
4. ศึกษาเทคนิคการบริหารเวลา
5. นำเทคนิคการบริหารเวลามาปฏิบัติ
6. ติดตาม ควบคุมการใช้เวลา
7. จูงใจตนเองให้ปฏิบัติตามตารางเวลาที่กำหนดไว้

ทวี บัวทอง และคณะ (2546, หน้า 139-140) ได้เสนอแนะการจัดการเวลาที่ดีสำหรับผู้จัดการว่า ควรศึกษาการใช้เวลาของงานที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่ หาวิธีการทำงานที่จะทำให้ลดต้นทุนการผลิต หาวิธีการทำงานซึ่งเป็นมาตรฐาน หาเวลามาตรฐานที่ใช้ในการทำงาน และ

ฝึกตนเองหรือฝึกพนักงานให้ปฏิบัติงานตามตารางแสดงการทำงาน (Chart) ซึ่งการศึกษาเวลาในการปฏิบัติข้างต้น ควรดำเนินการ ดังนี้

1. บันทึกข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานที่เกี่ยวข้อง
2. แบ่งงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ (Element)
3. บันทึกเวลาที่ใช้ในการทำงานในแบบสังเกตที่เตรียมไว้
4. หาจำนวนครั้งของการทดสอบหรือทดลอง
5. หาอัตราของการทำงาน (Rate)
6. พิจารณาค่าเผื่อเวลาไว้ (Allowance)
7. หาเวลามาตรฐาน (Standard Time)

คูเปอร์ (Cooper, 1962, pp. 108-109 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และไกรยุทธ ธีรตยาตินันท์, 2537, หน้า 25-26) เสนอแนะว่าจะใช้เวลาแต่ละวันให้เป็นประโยชน์มากที่สุดได้อย่างไร ดังละเอียดข้างล่างนี้

1. เริ่มงานแต่เนิ่น ๆ
2. ไม่ควรสร้างข้อมูลย้อนกลับที่ไม่จำเป็น
3. อย่าสนใจสิ่งรบกวนเล็กน้อย ๆ
4. ปฏิบัติงานตามความช่วงเวลาที่กำหนดไว้
5. ทำงานที่เริ่มเอาไว้ให้แล้วเสร็จ
6. ทำงานให้แล้วเสร็จอย่างสมบูรณ์
7. วางแผนสำหรับการปฏิบัติงานในวันรุ่งขึ้น

ดรักเกอร์ (Drucker, 1970 อ้างถึงใน สารทูล ชลมารค, 2545, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจะไม่เริ่มต้นการทำงานด้วยงาน แต่จะเริ่มต้นการทำงานด้วยเวลาในการทำงาน โดยต้องรู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ทำให้เสียเวลา

ดอจกลาส (Douglass, 1976, pp. 40-43 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และไกรยุทธ ธีรตยาตินันท์, 2537, หน้า 19) ได้เสนอแนะการจัดการเวลาอย่างได้ผลนั้นควรดำเนินการเป็น 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์การใช้เวลา
2. การระบุวัตถุประสงค์ของการใช้เวลาไว้ให้ชัดเจน
3. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการปฏิบัติงานเอาไว้
4. การวางแผนการใช้เวลาเพื่อกระทำกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
5. การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานเอาไว้ว่าจะทำเมื่อใดและทำอย่างไร

6. การประเมินผลการปฏิบัติว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่

นอกจากนี้ ดอจก์ลาส ยังระบุวิธีการใช้และจัดการเวลาที่จะประสบความสำเร็จไว้ถึง 20 ขั้นตอนด้วยกัน กล่าวคือ

1. ระบุเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน
2. เน้นวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานมากกว่ากิจกรรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญไว้อย่างน้อยวันละ 1 วัตถุประสงค์และพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นให้ได้
4. ระบุตารางการทำงานไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อจะสำรวจดูว่าการใช้เวลาเป็นอย่างไรและจะขจัดนิสัยการใช้เวลาที่ไม่เหมาะสมให้หมดไปได้อย่างไร
5. วิเคราะห์ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำจากแง่มุมของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
6. พยายามขจัดปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียเวลาอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 อย่าง
7. วางแผนเวลาเอาไว้ล่วงหน้า
8. บันทึกรายการที่จะต้องทำไว้ทุก ๆ วัน
9. กำหนดหมายกำหนดการสำหรับการทำงานไว้ทุก ๆ วัน
10. พยายามใช้ประโยชน์ของชั่วโมงแรกให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
11. กำหนดเวลาแล้วเสร็จ สำหรับงานทุก ๆ ชิ้นที่ทำ
12. ทำงานให้ถูกต้องเพื่อมิให้ต้องกลับมาทำซ้ำอีกครั้ง
13. ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าแก้ปัญหา
14. กำหนดเวลาที่ปราศจากคนรบกวนไว้สำหรับตนเองทุก ๆ วัน
15. พยายามสร้างนิสัยที่จะทำอะไรให้สำเร็จหลังจากได้เริ่มต้นเอาไว้
16. พยายามเอาชนะนิสัยการผัดวันประกันพรุ่ง
17. พยายามสร้างนิสัยที่จะใช้เวลาให้ดีกว่าเดิมอยู่เป็นนิจ
18. ไม่ควรใช้เวลาให้เสียไปกับสิ่งที่มีค่าน้อยกว่า
19. กำหนดเวลาไว้สำหรับตนเอง เวลาที่จะฝัน เวลาที่จะพักผ่อน และเวลาที่จะมีชีวิตของตนเอง
20. พัฒนาปรัชญาส่วนตัวเกี่ยวกับเวลา เฉพาะอย่างยิ่งจากแง่มุมที่ว่าเวลามีความหมายอะไร และมีความสัมพันธ์อย่างไรกับชีวิตของตนเอง

เป๊ปเปิล (Pepples, 1978 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพุทธ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์, 2537, หน้า 27) ได้ศึกษาการใช้เวลาหรือจัดการที่ได้ผลนั้น จำเป็นต้องใช้ความชำนาญหรือทักษะหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. ทำงานทุก ๆ อย่างให้แล้วเสร็จเมื่อได้เริ่มต้นเอาไว้
2. การดำเนินการตามระเบียบวิธีการแก้ปัญหา เพื่อที่จะตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ
3. จัดกระบวนการความคิดให้เป็นระบบก่อนที่จะแจ้งให้ลูกน้องทราบ
4. เปิดโอกาสให้ลูกน้องตัดสินใจและปฏิบัติงานได้เอง
5. กำหนดเวลาแล้วเสร็จของงานเอาไว้ และพยายามปฏิบัติงานให้เสร็จภายในระยะเวลา

นั้น

6. ใช้โทรศัพท์ส่งข่าวสารแทนที่จะใช้หนังสือหรือจดหมาย
7. เตรียมระเบียบวาระการประชุมไว้ล่วงหน้า
8. ประชุมอภิปรายตามระเบียบวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด

บริสเทล (Bittel, 1985, pp. 56-61 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และ ไกรยุทธ

ธีรตยาตินันท์, 2537, หน้า 26) เสนอวิธีที่จะสงวนและรักษาเวลาส่วนตัวของผู้จัดการไว้ดังนี้

1. ควบคุมการใช้โทรศัพท์
2. จำกัดการพูดคุยเล่นหัว
3. ตัดสินปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ด้วยความรวดเร็ว
4. เริ่มงานแต่เช้า
5. ลดการรบกวนจากภายนอก
6. อย่าผูกพันตนเองมากเกินไป
7. ใช้เวลาเดินทางให้เป็นประโยชน์

ควิกค์ (Quick, 1989, pp. 59-61 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และ ไกรยุทธ ธีรตยาตินันท์,

2537, หน้า 26) เสนอบันได 9 ขั้นที่จะทำให้ผู้คนสามารถใช้/จัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ได้แก่ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อยที่สุดสัก 1 เป้าหมายในแต่ละวัน

1. วางกำหนดตารางเวลาการทำงานสำหรับสัปดาห์ต่อไปในบ่ายวันศุกร์
2. จัดตารางเวลาการทำงานสำหรับวันรุ่งขึ้นในตอนบ่ายของแต่ละวัน
3. ลดปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียเวลาอย่างน้อยที่สุด 1 ปัจจัย ในแต่ละสัปดาห์ และเน้น

การกระทำกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีผลผลิตมากกว่า

4. ใช้เวลาเสมือนสิ่งของที่ดองซื้อหามาด้วยเงินทอง
5. เอาชนะการผัดวันประกันพรุ่งให้ได้
6. ออกกำลังกายอยู่เป็นประจำ
7. กำหนดตารางเวลาปฏิบัติงานให้สมดุล

8. ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการเพียงแต่มีเจตนาที่ดีในการใช้เวลาอย่างไม่เป็น การเพียงพอก็ต้องลงมือปฏิบัติด้วยจึงจะบังเกิดผล

จะเห็นได้ว่า ปัญหาในการใช้เวลาอย่างไม่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร มนุษย์เป็นสิ่งที่ควรตระหนักและรีบเร่งแก้ไข โดยด่วน เพราะเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับ การจัดการงานในภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย จากหลายแนวคิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ในการใช้เวลาและปรับปรุงการจัดการเวลาให้เกิดประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง สภาพการณ์ในปัจจุบันที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวในการสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันเพื่อองค์กรสามารถอยู่รอดได้ในท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่สูง โดยนำข้อเสนอแนะ การใช้เวลาอย่างถูกต้องมาพัฒนาปรับปรุง ทักษะการบริหารจัดการและเทคนิคให้ดียิ่งขึ้น เพื่อความ สำเร็จขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรม

งานวิจัยภายในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเวลาและเวลาที่ใช้ในการทำงาน และ นำมาประมวลไว้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

ชวลี ชัยพิพัฒน์ (2532, หน้า 4) ได้ศึกษาการใช้เวลาของผู้จัดการแต่ละคนแต่ละอาชีพแต่ละ วัฒนธรรมใช้เวลาหรือจัดการเวลาในแต่ละชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน และปีที่แตกต่างกัน พบว่า ในแต่ละสัปดาห์ (168 ชั่วโมง) นั้น ผู้จัดการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการนอน รับประทานอาหาร การติดต่อโทรศัพท์ การเดินทางไปราชการและการประชุม พบปะ นอกจากนี้ยังพบว่าในปี ค.ศ. 1986 คนอเมริกันทำงานปีละ 1,924 ชั่วโมง คนเยอรมันทำงานปีละ 1,655 ชั่วโมง และคนญี่ปุ่น ทำงานถึงปีละ 2,150 ชั่วโมง

ดิน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ชีรตยาสินันท์ (2537, หน้า 195) ได้ศึกษาเรื่องการ ประเมินการใช้เวลาของนักบริหารในข้าราชการพลเรือน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนักบริหารระดับ 8-11 จำนวน 244 คน หรือร้อยละ 24 ของข้าราชการพลเรือนกลุ่มดังกล่าวทั้งหมด 679 ของ 13 กระทรวง ผลการวิจัยในด้านปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติราชการ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ สูญเสีย ผู้บริหารไทยใช้เวลาในการประชุมมากที่สุด และใช้เวลาในการดื่มกาแฟ/สูบบุหรี่น้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ทำให้สูญเสียเวลาทั้ง 49 ปัจจัย พบว่าในภาพรวมเป็นปัจจัยทำให้สูญเสีย เวลาในระดับปานกลาง

จากงานวิจัยดังกล่าวนี้พบว่า การจัดการเวลาเป็นปัญหาหนึ่งในการทำงานของ นักบริหาร การทำงานแต่ละวันพบว่า มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสูญเสียเวลาในการทำงานที่เกิดขึ้น อย่างไม่คาดคิด ถ้านักบริหารรู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมาย ยอมรับและจัดการแก้ปัญหาทับ

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเรียบง่ายที่สุด ก็จะช่วยให้งานสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด

นิสาชล สิงห์ศิริ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบ การใช้เวลาเชิงปริมาณ และการจัดการเวลาในบทบาทของหัวหน้าพยาบาลด้านบริหาร ด้านบริการ ด้านวิชาการ การวิจัยและวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 คน พบว่า

1. หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน ใช้ปริมาณเวลาในการบริหารงานตามบทบาทด้านบริหารมากที่สุด หัวหน้าพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดแตกต่างกัน ใช้ปริมาณเวลาในการปฏิบัติงานตามบทบาทพยาบาลด้านบริหาร ด้านบริการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนบทบาทด้านวิชาการ การวิจัยและวิชาชีพ แตกต่างกัน

2. หัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ใช้ปริมาณเวลาในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. การจัดการเวลาของหัวหน้าพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับ “เหมาะสมมาก” เมื่อพิจารณารายการกิจกรรมทั้ง 6 กิจกรรมคือ การจัดลำดับความสำคัญของงาน การวางแผนการใช้เวลา การมอบหมายงาน การจัดระบบงาน การประเมินผลการใช้เวลา การปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับ “เหมาะสมมาก” ส่วนการควบคุมการใช้เวลาการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับ “เหมาะสมปานกลาง”

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเวลาในการทำงาน ได้แก่ ขนาดขององค์กร ประสบการณ์การทำงาน และบทบาท หน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเวลาในการทำงาน และมักพบปัญหาของผู้จัดการว่ามีภาระงานมากจนไม่มีเวลาวางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม

งานวิจัยต่างประเทศ

จาซินสกี (Jasinsky, 1956, pp. 130-136 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และไกรยุทธ ชีรตยาสินันท์, 2537, หน้า 4) พบว่าผู้บริหารใช้เวลาประสานประโยชน์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องตามสัดส่วนดังต่อไปนี้คือ ประสานประโยชน์กับผู้ใต้บังคับบัญชาร้อยละ 48 ของเวลาทั้งหมดกับลูกค้าย้อยละ 20 กับบุคคลระดับเดียวกันร้อยละ 16 กับผู้บังคับบัญชาของตนเองร้อยละ 7 และกับบุคคลอื่น ๆ ร้อยละ 9

แอปเปิลบัม และ โรห์ (Appelbaum & Rohrs, 1981, p. 97 อ้างถึงใน กรกาญจน์ ปานสุวรรณ, 2539, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาว่าผู้บริหารจากวิชาชีพต่าง ๆ มีวิธีการบริหารงาน

หรือจัดระบบงานอย่างไร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้จัดการเวลาในการปฏิบัติงานและเกิดความรู้สึกที่ถอย เพราะไม่สามารถที่จะทำงานได้ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง

คูโด (Kudo, 1988, pp. 79-82 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญาพฤกษ์ และไกรยุทธ ชีรตยา คี นันท์, 2537, หน้า 2) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการใช้เวลาของนักบริหารอเมริกันจาก 42 บริษัท และนักบริหารญี่ปุ่นจาก 102 บริษัท Kudo et al. พบว่าทั้งผู้บริหารอเมริกันและญี่ปุ่นมีอายุอยู่ในรุ่นราวคราวเดียวกัน แต่ผู้บริหารอเมริกันจะทำงานมากกว่าชั่วโมงและใช้เวลาในการอ่านหนังสือมากกว่า ผู้บริหารอเมริกันจะใช้เวลาในการประชุมเพื่อวางกลยุทธ์ในการบริหารงาน ในขณะที่ผู้บริหาร ชาวญี่ปุ่นใช้เวลาในการประชุมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ

จากงานวิจัยข้างต้น พบว่า ปัจจุบัน ทุกธุรกิจต่างมีการแข่งขันสูงมาก ผู้บริหารจึงต้องทำงานมากชั่วโมง ทำให้เกิดความเมื่อยล้าจากการทำงานและเกิดความเครียดเป็นสาเหตุของโรคกระเพาะอาหาร โรคความดัน โรคหัวใจ เป็นต้น เมื่อสุขภาพร่างกายไม่ดีก็บั่นทอนสุขภาพจิต สูญเสียความสามารถในการคิดและสมรรถภาพการทำงานน้อยลง วิธีที่จะช่วยแบ่งเบาภาระให้น้อยลงคือ จัดให้มีคนรับผิดชอบงานให้ได้ผลตามเป้าหมายอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น

ฮาร์ลด์ (Harald, 1998, pp. 406-428) ศึกษาเรื่อง ผลสะท้อน : การปรับปรุงการจัดการเวลาตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความสำเร็จอย่างสูงโดยใช้เวลาที่น้อยที่สุด ผลการวิจัยพบว่าจุดมุ่งหมายในการจัดการเวลามี 3 ประการ คือ การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์สูงสุดโดยที่ใช้เวลาน้อยที่สุด จัดสรรเวลาว่างให้กับชีวิตของตนเอง และจัดสรรเวลาให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำประเด็นหลักในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ปัจจัยข้างต้นที่สามารถกระตุ้นการปรับการจัดการเวลา ตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ในระดับสูง ซึ่งก่อนที่จะเริ่มดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำจำกัดความของเวลาไว้สองแบบด้วยกัน นั่นคือ เวลาวัตถุวิสัย (Objective Time) และเวลาอัตวิสัย (Subjective Time) ดังนี้

เวลาวัตถุวิสัย คือ เวลาที่มนุษย์ทุกคนเข้าใจตรงกัน เช่น เวลาจากนาฬิกา เวลาที่โลกหมุนรอบดวงอาทิตย์ ซึ่งเวลาดังกล่าว เป็นเวลาที่ ถูกกำหนดไว้ตายตัวไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

เวลาอัตวิสัย คือ เวลาที่แต่ละบุคคลกำหนดขึ้นเองในการทำกิจกรรมส่วนตัว ซึ่งแน่นอนว่าเวลาที่กำหนดขึ้นนั้นย่อมแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

กัวกิง และยงซิน (Guoqing & Yongxin, 2000, pp. 33-40) ศึกษาเรื่องความแตกต่างทางเพศในการจัดการเวลาของผู้จัดการชาวจีน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจการจัดการเวลาของนักธุรกิจระดับผู้จัดการชาวจีน เป็นชาย 126 คนและหญิง 44 คน ด้วยแบบสำรวจที่แจกทางอีเมลล์และที่เดินแจกตามจุดต่าง ๆ ผลจากการสำรวจพบว่า ผู้จัดการที่เป็นผู้ชายมีประสิทธิภาพในการจัดการเวลาได้

มากกว่าผู้จัดการที่เป็นหญิง ซึ่งเวลาที่ใช้ในการทำงานต่อสัปดาห์ เพิ่มขึ้น เป็น 52.489 ชั่วโมง ในขณะที่ฝ่ายหญิงเพิ่มขึ้น 46.438 ชั่วโมง แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปผลวิจัยครั้งนี้ว่า ไม่มีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างผู้จัดการทั้งสองกลุ่ม เนื่องจากอิทธิพลจากปัจจัยอื่นๆที่ทำให้เวลาในการทำงานหายไป เช่น บรรยากาศการทำงานในองค์กร การตัดสินใจที่เร็วเกินไป หรือตัดสินใจผิดพลาด ความไม่ถูกต้องไม่แม่นยำในข้อมูล ของผู้จัดการทั้งชายและหญิง ความlinger ในการตัดสินใจของผู้จัดการที่เป็นผู้หญิง การที่ผู้จัดการที่เป็นผู้ชาย กำหนด และไม่กำหนดการประชุมล่วงหน้า

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน และการดำเนินธุรกิจที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนมากขึ้น อัตราเร่งของความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในแทบทุก ๆ ด้าน แต่ละกิจกรรมของมนุษย์ถูกควบคุมด้วยเวลาโดยผ่านนาฬิกาอันเป็นเครื่องจักรกลที่คอยควบคุมกาลเทศะ และความเคลื่อนไหวของบุคคล มนุษย์จำเป็นต้องมีการจัดการเวลาอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ดังนั้นผู้จัดการที่ดีควรคำนึงถึงการใช้เวลาในการปฏิบัติงานและในชีวิตประจำวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะการจัดการเวลาที่มีประสิทธิภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน บริษัทและประชาชน ที่คาดหวังว่าการจัดการเวลาที่ดีของบุคลากรในองค์กรจะสามารถทำให้ผู้รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และทันเวลา การศึกษาเรื่องการจัดการเวลาในประเทศไทยมีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของต่างประเทศที่มุ่งเน้นศึกษาชั่วโมงการทำงาน เพศของผู้จัดการ วัฒนธรรมการใช้เวลาที่แตกต่างกัน