

## การใช้เวลาของผู้บริหารในราชการพลเรือนไทย\*

ดิน ปรัชญพฤกษ์\*\*

### 1. กล่าวนำ

ในบรรดาแนวความคิดทางการบริหารนั้น เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญ และลึกลับมากที่สุดที่นักบริหารและนักวิชาการให้ความสนใจในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจจะสืบเนื่องมาจาก สาเหตุหลายประการด้วยกัน กล่าวคือประการแรก เวลาให้ความสำคัญและโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับทุก ๆ คนในโลกนี้ คือ ทุกคนมีเวลาคนละ 24 ชั่วโมงเท่ากันหมด ประการที่สอง จากการสำรวจวรรณกรรมพบว่าในคริสต์ศักราชที่ 20 ย้อนหลังไปนั้น คนเราจะทำงานคนละประมาณ 100,000 ชั่วโมง ตลอดชีวิตการทำงานของตน แต่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นไปนั้น คนเราจะทำงานแค่ประมาณ 50,000 ชั่วโมงเท่านั้น ประการที่สาม นักบริหารแต่ละคนแต่ละอาชีพ และแต่ละวัฒนธรรมใช้เวลาแต่ละชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน และปีที่แตกต่างกัน ประการที่สี่ เวลาเป็นมาตรวัดสากลที่จะประเมินสิ่งอื่นๆ ด้วย เช่น เราใช้เวลาในการคำนวณ ภูมิวุฒิ ภูมิฐาน ภูมิธรรม ค่าจ้าง ดอกเบี้ย และค่าเช่า ประการที่ห้า เวลาเป็นสิ่งที่น่าพิศวงงงงวย และมีลักษณะที่เป็นปริศนาในตัวของมันเอง ในบางครั้งเวลาก็เป็นสิ่งที่เป็จริงและเที่ยงแท้ แต่ในบางครั้งก็มีลักษณะที่เกิดจากสิ่งลวงตาลวงใจ บางครั้งเวลาก็ดูเหมือนว่ามีตัวตนและจับต้องได้ แต่ในบางครั้งก็มีลักษณะประเดี๋ยวดูประเดี๋ยว และในบางครั้งเวลาเป็นสิ่งที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัวเอง แต่ในบางครั้งก็มีลักษณะสัมพันธ์ หรือต้องเอาไปเกี่ยวข้องกับสิ่งอื่นๆ ด้วย จึงจะมีความหมาย ด้วยเหตุนี้ แนวความคิดเรื่องเวลาและการใช้เวลาจึงเป็นสิ่งที่สั่นไหวและเข้าใจยากที่สุด ดังที่นักปราชญ์ วอลแตร์ได้ตั้งกระทู้ถามไว้ว่า “ในบรรดาสรรพสิ่งทั้งหลายในโลกนี้ อะไรคือสิ่งที่ยาวที่สุดและสั้นที่สุด อะไรคือสิ่งที่รวดเร็วที่สุดและล่าช้าที่สุด อะไรคือสิ่งที่สามารถตัดทอนให้สั้นเข้าได้มากที่สุดและสามารถต่อเติมให้ยืนยาวออกไปได้

\*ผู้สนใจโปรดศึกษาจาก ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤกษ์ และศาสตราจารย์ ดร.ไกรยุทธ ธีรยาคินันท์ การใช้เวลาของนักบริหารในราชการพลเรือน รายงานผลการวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 30 กันยายน 2537

\*\*ศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มากที่สุด อะไรคือสิ่งที่ผู้คนเพิกเฉยมากที่สุดและมารู้สึกเสียใจจากความเพิกเฉยดังกล่าวในภายหลังมากที่สุด... คำตอบก็คือเวลา” ประการสุดท้าย เนื่องจากเวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่ามากที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นจึงมีผู้คนได้คิดค้นและเสนอแนะวิธีการที่จะใช้เวลาให้คุ้มค่าและประหยัดที่สุด

เนื่องจากเวลาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ชวนงงงายข้างต้น ผู้เขียนจึงได้ทำการศึกษาเรื่องนี้โดยละเอียดทั้งในแง่กรอบแนวความคิด และความคิดเห็นของผู้บริหารราชการพลเรือนไทยจำนวน 89 ท่าน\* โดยเน้นประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ (1) ความหมายของการใช้เวลา --time management, time budgeting, zeitbudget or budget de temps (2) ประวัติและความเป็นมาของการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลา (3) เวลาที่ผู้บริหารใช้สำหรับปฏิบัติภารกิจ/กิจกรรมแต่ละประเภท (4) ช่วงเวลาที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด (5) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา (6) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประหยัดเวลา (7) ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมพิชงานเรื้อรัง และพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงาน (8) ข้อเสนอแนะในการใช้เวลาของผู้บริหาร และ (9) ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของผู้บริหารและการใช้เวลาและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้เขียนจะขอสรุปผลวิจัยตามประเด็นต่างๆ ข้างต้น แต่เพียงย่อ ๆ ข้างล่างนี้

## 2. ความหมายของการใช้เวลา

จากการสำรวจวรรณกรรมทั่วโลกโดยระบบ CD-ROM และ Dialogue พอจะอนุมานได้ว่า การใช้เวลาหมายถึงการแสวงหา สงวน เก็บรักษา จัดสรรพัฒนาและนำเวลามาใช้ให้คุ้มค่า เหมือนกับที่เราดูแลเงินทองนั่นเอง เพราะแท้ที่จริงแล้ว แก่นของเวลาและการใช้เวลาก็คืองานและเงิน เวลาจึงเท่ากับเงิน ดังคำขวัญของรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ที่ว่า “งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข”

## 3. ประวัติและความเป็นมาของการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลา

ในอดีตนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาของผู้บริหารมีอยู่น้อยมากและจากวรรณกรรมที่สำรวจพบว่า ผู้คนเริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยอาศัยเวลาของโบสถ์ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 5 แต่ขณะนั้นยังไม่มี การแบ่งเวลาออกเป็นชั่วโมง นาที และวินาที ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จวบจนกระทั่งถึงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 14 หลังจากนั้น “นาฬิกาเอกชน” ซึ่งแตกต่างจากนาฬิกา

\*ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อายุ 35 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาโท เป็นข้าราชการระดับ 9 แต่งงานแล้ว มีบุตร/ธิดา 2 คน บิดาสิ้นชีวิตแล้ว มารดายังมีชีวิตอยู่ เป็นเพศชาย และรับผิดชอบงานทางด้านการบริหาร

โบสถ์ก็ได้มีผู้พัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในคริสต์ศตวรรษที่ 16 ส่วนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเวลาเริ่มมีขึ้นอย่างแพร่หลายในคริสต์ศตวรรษที่ 18 จนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ และเมื่อถึงปี ค.ศ. 1980 พบว่ามีการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลานับได้เป็นร้อยๆ เรื่อง

สำหรับในประเทศไทยนั้น ผลงานเกี่ยวกับการใช้เวลาของผู้บริหารมักจะปรากฏออกมาในรูปของการแปลถอดความจากวรรณกรรมของต่างประเทศ และการบรรยายถึงประสบการณ์ในการใช้เวลาของผู้บริหารแต่ละคนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่เป็นผลวิจัยเชิงประจักษ์จริงๆ นั้นแทบจะไม่มีเลย นอกจากผลงานของ รพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณขุฑู ซึ่งทำตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 หรือยี่สิบกว่าปีมาแล้ว และนี่คือมูลเหตุจูงใจที่ทำให้ผู้เขียนลงมือวิจัยเรื่องนี้

#### 4. เวลาที่ผู้บริหารใช้สำหรับภารกิจ/กิจกรรมแต่ละประเภท

ภารกิจที่ผู้บริหารใช้เวลาในการปฏิบัติอาจจำแนกได้ 4 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ (1) ภารกิจที่พิจารณาตามรายการสมุดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหาร--Diary or time log (2) ภารกิจของผู้บริหารตามความเห็นของ L. Gulick--POSDCORB (3) ภารกิจของผู้บริหารตามความเห็นของ H. Mintzberg และ (4) ภารกิจของผู้บริหารตามความเห็นของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ข้างล่างนี้

4.1 เวลาที่ผู้บริหารใช้สำหรับปฏิบัติภารกิจตามรายการสมุดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน พบว่าผู้บริหารใช้เวลาสำหรับปฏิบัติภารกิจเรียงตามลำดับความมากน้อย ดังนี้

ภารกิจ	ลำดับของการใช้เวลา
1) งานส่วนตัว	1 (ใช้เวลามากที่สุด)
2) งานหนังสือและงานในหน้าที่ประจำ	2
3) งานประชุมในหน่วยงาน	3
4) งานประชุมนอกหน่วยงาน	4
5) งานพบปะและต้อนรับแขก	5
6) งานสังคมตามประเพณี (งานศพ งานแต่ง ทำบุญ กีฬา)	6
7) งานเดินทางไปต่างจังหวัด	7
8) งานบรรยาย สัมมนา และเสวนา	8
9) งานเลี้ยงรับรอง	9
10) งานเดินทางไปต่างประเทศ	10
11) งานแถลงข่าว สัมภาษณ์ และออกรายการโทรทัศน์	11 (ใช้น้อยที่สุด)

4.2 เวลาที่ใช้สำหรับปฏิบัติภารกิจตาม Gulick's POSDCORB เรียงตามลำดับความมากน้อยดังนี้

ภารกิจ	ลำดับของการใช้เวลา
1) งานวางแผน/นโยบาย (P)	1 (ใช้เวลามากที่สุด)
2) งานประสานงาน (CO)	2
3) งานกำกับดูแลและอำนวยความสะดวก (D)	3
4) งานให้คุณให้โทษลูกน้อง (S)	4
5) งานจัดองค์การ (O)	5
6) งานงบประมาณ (B)	6
7) งานเขียนและเตรียมรายงาน (R)	7 (ใช้น้อยที่สุด)

4.3 เวลาที่ใช้สำหรับปฏิบัติภารกิจตามความเห็นของ Mintzberg เรียงตามลำดับความมากน้อย ดังนี้

ภารกิจ	ลำดับของการใช้เวลา
1) งานการเป็นผู้นำของหน่วยงาน	1 (ใช้เวลามากที่สุด)
2) งานแก้ปัญหาและความเดือดร้อนของหน่วยงานและบุคลากร	2
3) งานของผู้ประกอบการที่คอยปรับปรุงหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	3
4) งานประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอก	4
5) งานเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์	5
6) งานแจ้งข่าวสารแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน	6
7) งานแสวงหาและติดตามข่าวสารภายนอกหน่วยงาน	7
8) งานเป็นประธานพิธีและเป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน	8
9) งานจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารในหน่วยงาน	9
10) งานแถลงข่าวให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	10 (ใช้น้อยที่สุด)

4.4 เวลาที่ใช้สำหรับปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารตามความเห็นของนักวิชาการท่านอื่น ๆ เรียงตามลำดับความมากน้อยดังนี้

ภารกิจ	ลำดับของการใช้เวลา
1) งานที่ต้องให้วิสัยทัศน์ เพื่อวางแผนภารกิจในอนาคต	1 (ใช้เวลามากที่สุด)
2) งานความคิดสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม	2
3) งานที่ต้องใช้ความสามารถ ที่จะแยกให้ออกระหว่าง งานนโยบายและงานประจำ	3 (ใช้เวลาน้อยที่สุด)

## 5. ช่วงเวลาที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า

- 1) เดือนที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือเดือนสิงหาคม
- 2) วันที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือวันจันทร์
- 3) ช่วงเวลาที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดคือ 8.00–12.00 น.

## 6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลาอาจเรียงตามลำดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ภารกิจ	ลำดับของการสูญเสียเวลา
1) การประชุม	1 (สูญเสียเวลามากที่สุด)
2) การเซ็นหนังสือราชการ	2
3) การเดินทางไป-กลับ ระหว่างบ้านและที่ทำงาน	3
4) การขาดการวางแผน/เป้าหมายในอนาคต	4
5) การไม่ได้จัดลำดับความสำคัญ ก่อนหลังของงานเอาไว้	5
6) การขาดข้อมูลในการตัดสินใจ	6
7) การผลัดวันประกันพรุ่ง	7
8) การไม่กล้าปฏิเสธคำขอครั้ง	8

9) การพยายามทำงานหลายอย่าง ในเวลาเดียวกัน	9
10) การอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ทุกสิ่งทุกอย่างก่อนการตัดสินใจ	10
11) การไม่ยอมตัดสินใจ	11
12) แยกภายนอกขอพบ	12
13) การไม่ยอมมอบหมายงานให้ลูกน้องทำ	13
14) การเล็งผลเลิศเกินไป	14
15) ลูกน้องโยนกลองให้พิจารณาตัดสินใจ	15
16) การต้องรอขั้นตอนการทำงาน	16
17) ลูกน้องขอพบ	17
18) การขาดการฝึกอบรม	18
19) ระบบเพิ่มไม่ดี	19
20) ระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดี	20
21) การขาดความคิดริเริ่ม	21
22) งานคั่งค้างไม่เสร็จตามกำหนด	22
23) งานการกุศล	23
24) คนระดับเดียวกันขอพบ	24
25) การขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงาน	25
26) การขาดความอดทน อดทน และ ความริบเร่ง	26
27) การขาดสมาธิ	27
28) นายเรียกพบ	28
29) การพูดไม่เป็น	29
30) การอ่านเขียนหนังสือช้า	30
31) การฟังไม่เป็น	31
32) การบ่น ร้องเรียน กล่าวโทษผู้อื่น	32
33) โต๊ะทำงานรกรุงรัง	33
34) ความไม่มีระเบียบ/ขาดวินัยส่วนตัว	34
35) จดหมาย/ธุรกิจส่วนตัว	35
36) อาหารกลางวัน	36

37) ความกลัวคำวิพากษ์วิจารณ์/คำตำหนิ	37
38) การตอบแบบสอบถามฉบับนี้	38
39) ความอิจฉาริษยา	39
40) ความกลัวที่จะประสบความล้มเหลว	40
41) กำลังอยู่ในห้วงของความรัก-ความเกลียด	41
42) การจับจ่ายซื้อของเครื่องใช้ส่วนตัว	42
43) การดื่มสุรา/เบียร์ ในวันทำงาน	43
44) อุบัติเหตุ/วิกฤตการณ์	44
45) การดูโทรทัศน์/ฟังเพลง	45
46) ความกลัวที่จะประสบความสำเร็จ	46
47) ครอบครัวรบกวน	47
48) ดื่มกาแฟ/สูบบุหรี่	48 (สูญเสียเวลาน้อยที่สุด)

## 7. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประหยัดเวลา

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประหยัดเวลาอาจเรียงตามลำดับของผลกระทบจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ปัจจัย	ลำดับผลกระทบของการประหยัดเวลา
1) การทำสิ่งที่ถูกต้องก่อนการทำให้ถูกต้อง	1 (มีผลกระทบในการประหยัดเวลามากที่สุด)
2) การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน	2
3) การป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา	3
4) การแยกให้ออกระหว่างงานที่สำคัญและงานเร่งด่วน	4
5) การตั้งเป้าหมายการทำงานที่สามารถวัดได้	5
6) การประชุมตามวาระที่เตรียมไว้	6
7) การกำหนดเวลาแล้วเสร็จของงานเอาไว้	7
8) การกำหนดสิ่งที่ต้องทำไว้ในตารางการทำงานล่วงหน้า	8
9) การทำงานที่ยืดเป้าหมายมากกว่ากิจกรรม	9
10) การใช้เวลาที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตส่วนตัว	10

11) การเริ่มและเลิกประชุมตรงเวลา	11
12) การหลีกเลี่ยงการผลัดวันประกันพรุ่ง	12
13) การเลือกช่วงเวลาที่ทำงานได้ผลมากที่สุด	13
14) การใช้ประโยชน์ของเวลาในขณะเดินทาง	14
15) การใช้เวลาเสมือนสิ่งที่ต้องซื้อหาด้วยเงิน	15
16) การรับปากแต่น้อย แต่ทำให้เสร็จตามที่สัญญาไว้	16
17) การรู้จักปฏิเสธคำขอร้อง	17
18) การไม่ทำงานหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน	18
19) การเลือกทำธุระส่วนตัวในช่วงที่ไม่รีบด่วน	19
20) การหลีกเลี่ยงการเล็งผลเลิศ	20
21) การกันเวลาที่เงียบ ๆ ที่ปราศจากผู้คนรบกวนไว้เป็นของตนเองในการปฏิบัติงาน	21
22) การกันเวลาส่วนตัวไว้สำหรับคิด ผัน และพักผ่อน	22 (มีผลกระทบในการประหยัดเวลาน้อยที่สุด)

## 8. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมพิษงานเรื้อรัง (Workaholic Behavior และพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงาน (Job Burnout)

8.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมพิษงานเรื้อรัง ปัจจัยดังกล่าวอาจเรียงตามลำดับความรุนแรงได้ดังนี้

ปัจจัย	ลำดับความรุนแรง
1) การสนุกกับงานมากที่สุด	1 (รุนแรงมากที่สุด)
2) การทำงานที่ไหนและเมื่อไหร่ก็ได้	2
3) การตื่นเช้าไม่ว่าจะเข้านอนดึกตื่นเพียงใดก็ตาม	3
4) การไม่ชอบอยู่เนิ่ง/การชอบการแข่งขัน	4
5) การไม่ค่อยอยากลาหยุดพักผ่อน	5
6) การจครายการของงานที่ต้องทำในวันรุ่งขึ้นได้ล่วงหน้า	6



- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 7) การหยุดหงิดเมื่อไม่มีอะไรจะทำ                        | 7                     |
| 8) การอ่านหนังสือหรือทำงาน<br>ขณะรับประทานอาหารคนเดียว  | 8                     |
| 9) การหยิบงานกลับไปทำที่บ้านใน<br>วันสุดสัปดาห์/วันหยุด | 9                     |
| 10) การคิดถึงวันเกษียณอายุอยู่เป็นนิจ                   | 10 (รุนแรงน้อยที่สุด) |
- 8.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเหนียวหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าวอาจเรียงตามลำดับ

ความรุนแรงได้ดังนี้

ปัจจัย	ลำดับความรุนแรง
1) ความไม่พอใจในผลงานแม้จะได้ทำอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม	1 (รุนแรงมากที่สุด)
2) การทุ่มเทให้กับงานจนลืมถึงสุขภาพของตนเองและครอบครัว	2
3) ความรู้สึกที่ตนเองไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้	3
4) ถึงแม้จะมีทุกสิ่งทุกอย่างแล้วในชีวิต แต่ก็ยังคิดว่าตนเองยังไม่ประสบความสำเร็จ	4
5) การชอบอยู่คนเดียวเงียบ ๆ	5
6) ความรู้สึกที่เหนื่อยอ่อนและเมื่อยล้าแม้จะนอนมาแล้วทั้งคืน	6
7) การทำตนเหินห่างจากผู้ที่เคยใกล้ชิดกับตนมาก่อน	7 (รุนแรงน้อยที่สุด)

## 9. จุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของผู้บริหาร

จุดคุ้มทุน (break-even point) หรือประสิทธิภาพร้อยละ 100 ในการใช้เวลาปฏิบัติงานของผู้บริหารพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- 1) เงินเดือนทั้งปีซึ่งคิดจากขั้นสูงสุดของบัญชีที่เสนอใหม่ปี 2537
- 2) เงินประจำตำแหน่งทั้งปีตามที่เสนอใหม่ปี 2537
- 3) ผลประโยชน์เกื้อกูลทั้งปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 30 ของ (1) + (2)
- 4) ค่าใช้จ่ายสำนักงานของผู้บริหารซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของ (1) + (2) + (3)
- 5) เงินเดือนทั้งปีของเลขานุการ ซึ่งคิดจากขั้นสูงสุดของระดับ 4-5-6 (แล้วแต่กรณี)

- 6) ผลประโยชน์เกื้อกูลทั้งปีของเลขานุการ
- 7) ค่าใช้จ่ายสำนักงานของเลขานุการ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของ (5) + (6)
- 8) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งคิดจากร้อยละ 2 ของข้อ (1) ถึง (7)

จากการอาศัยเกณฑ์ทั้ง 8 ข้างต้น พบว่า

1) จุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของปลัดกระทรวง คือ 3,711,402.20 บาทต่อปี 309,283.51 บาทต่อเดือน 16,136.53 บาทต่อวัน 2,017.06 บาทต่อชั่วโมง และ 33.62 บาทต่อนาที

2) จุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของรองปลัดกระทรวง และอธิบดีคือ 2,780,462.82 บาทต่อปี 231,705.23 บาทต่อเดือน 12,088.96 บาทต่อวัน 1,511.12 บาทต่อชั่วโมง และ 25.19 บาทต่อนาที

3) จุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของรองอธิบดี คือ 2,262,368.10 บาท ต่อปี 188,530.67 บาทต่อเดือน 9,836.38 บาทต่อวัน 1,229.55 บาทต่อชั่วโมง และ 20.49 บาทต่อนาที

4) จุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของผู้อำนวยการกอง คือ 1,938,718.08 บาทต่อปี 161,559.83 บาทต่อเดือน 8,429.21 บาทต่อวัน 1,053.65 บาทต่อชั่วโมง และ 17.56 บาทต่อนาที

ข้างต้นนั้นเป็นการประมาณการจุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของปลัดกระทรวงจนถึงผู้อำนวยการกองแต่เพียงคร่าว ๆ หากหน่วยงานมีค่าใช้จ่ายจริงของแต่ละรายการและนำมาคำนวณก็จะเป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติไม่น้อย นอกจากนี้การคำนวณจุดคุ้มทุนของการใช้เวลาของระดับอื่น ๆ ที่ต่ำกว่าระดับ 8 ก็อาจใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน เพียงแต่ตัดรายการเงินเดือนผลประโยชน์เกื้อกูล และค่าใช้จ่ายสำนักงานของเลขานุการออกไป ในกรณีของข้าราชการระดับล่างซึ่งไม่มีเลขานุการคอยช่วยเหลืองาน ซึ่งเมื่อมองในภาพรวม พบว่า จุดคุ้มทุนของข้าราชการระดับ 11-1 โดยเฉลี่ย คือ นาทีละ 12.02 บาท และถ้าประสงค์จะให้ระบบราชการบริหารงานให้ได้ “กำไร” ร้อยละ 12 หรือให้ระบบราชการมีการพัฒนาแบบยั่งยืน (sustainable development) ข้าราชการระดับ 11-1 จะต้องปฏิบัติงานให้ได้โดยเฉลี่ยคิดเป็นเม็ดเงินนาทีละ 13.46 บาท

## 10. ข้อเสนอแนะในการใช้เวลาของผู้บริหาร

นอกจากข้อมูลข้างต้น ซึ่งได้จากคำถามปลายปิดแล้ว ผู้บริหารเหล่านี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการใช้เวลา (ซึ่งได้จากคำถามปลายเปิด) อีกมากมาย ซึ่งผู้เขียนจะนำมาเสนอแต่ประเด็นที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

### 10.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เวลากับบุคคลและหน่วยงานภายนอก

1) ควรพิจารณาตัวบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานของตนมากน้อยเพียงใด และจัดสรรเวลาให้ตามความสำคัญดังกล่าว (ความถี่ = 19)

2) ควรทำความเข้าใจและศึกษาประเด็นของงานและภูมิหลังของผู้ที่มาติดต่อกัน

- 3) ควรกำหนดวันเวลาสำหรับการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกหรือนัดเวลา และจำกัดเวลาในการติดต่อกัน
- 4) การประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งและต้องใช้เวลาตามความสำคัญและความเหมาะสม
- 5) หากบุคคลและหน่วยงานภายนอกมีความสำคัญน้อย ควรส่งหรือมอบหมายให้ผู้แทนเป็นคนปฏิบัติ
- 6) ใช้โทรศัพท์/โทรสารแทนการติดต่อกันโดยส่วนตัวหรือโดยการที่ต้องเดินทางบนท้องถนน
- 7) ไม่ควรให้เวลาแก่บุคคลและหน่วยงานภายนอกจนทำให้งานในหน้าที่เสียหาย
- 8) ตรงต่อเวลา
- 9) พูดให้ตรงเป้า
- 10) จัดสัดส่วนของเวลาสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และส่วนตัว ตามความสำคัญ
- 11) ใช้เวลารับประทานอาหารหรือนอกเวลาราชการในการพบปะกับบุคคลภายนอก (ความถี่ = 2)

### 10.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เวลาในงานที่รับผิดชอบ

- 1) จัดลำดับความสำคัญของงาน (ความถี่ = 19)
- 2) ทำงานให้เสร็จตามกำหนด และกฎเกณฑ์
- 3) พิจารณานี้อาหาของงานแต่ละงานและวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 4) ควรจัดตารางการทำงานเอาไว้
- 5) วิเคราะห์/ทบทวนการใช้เวลาในแต่ละวัน
- 6) ถ้าทำได้ทำทันที อย่าผลัดวันประกันพรุ่ง
- 7) ตรงต่อเวลา
- 8) จัดกรอบงานให้ลงตรงเวลาพอดี
- 9) ควรให้เวลาแก่งานที่รับผิดชอบมากที่สุด
- 10) รู้จักมอบหมายงาน
- 11) ควรใช้เวลาให้เพียงพอสำหรับการวินิจฉัยและการตัดสินใจ
- 12) แก้ไขขั้นตอนระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้สั้นเข้า
- 13) เน้นงานนโยบายมากกว่ารายละเอียดหรืองานประจำ
- 14) เตรียมตัวศึกษารายละเอียดก่อนเข้าประชุม
- 15) กำหนดเป้าหมายไว้ให้ชัดเจน (ความถี่ = 2)

### 10.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เวลาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- 1) หากมีปัญหาการทำงาน ควรหาเวลาว่างช่วงสั้น ๆ ตอนหยุดพัก หรือนัดรับประทานอาหาร เพื่อปรึกษาและล่อนงาน (ความถี่ = 15)
- 2) ต้องอุทิศเวลาให้เสมอสำหรับทุกคน การพบปะบุคคลทำให้ชีวิตมีคุณค่า และต้องมีมนุษยสัมพันธ์
- 3) ควรพิจารณาความสำคัญของกิจกรรมให้สอดคล้องกับเวลา
- 4) ควรใช้เวลาและความเมตตาแก่ลูกน้องมากที่สุด
- 5) ให้ความเคารพนายด้วยความจริงใจ ต้องเรียนรู้นิสัยนายและรับนโยบายจากนาย
- 6) ให้ความสำคัญแก่ประชาชนที่มาติดต่องาน
- 7) ต้องตรงต่อเวลาในการนัดหมาย
- 8) เป็นนักฟังที่ดี การฟังการระบายความทุกข์ของลูกน้อง อาจทำให้เขามีความรู้สึกดีขึ้น และมั่นใจมากขึ้น
- 9) มอบงานใหม่ หรืองานเก่าไปแก้ไขดำเนินการใหม่ โดยกำหนดเวลาแล้วเสร็จเอาไว้โดยไม่ใช้อารมณ์
- 10) ควรหาโอกาสพาผู้ร่วมงานไปทัศนศึกษาหรือจัดสัมมนาและสร้างความเป็นกันเอง
- 11) จัดทำคำชี้แจงวิธีปฏิบัติงานตามขั้นตอนเอาไว้
- 12) ทุกคนต้องรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและต้องดำเนินงานตามขั้นตอนที่วางไว้ (ความถี่ = 2)

### 10.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้เวลาของบุคลากรแต่ละคน

- 1) จดรายการที่จะต้องทำไว้ล่วงหน้า (ความถี่ = 10)
- 2) ช่วงก่อนเวลาทำงานและหลังเวลาทำงานเป็นช่วงที่ปลอดจากคนรบกวน และสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด
- 3) จัดลำดับความสำคัญของงาน
- 4) การแบ่งเวลาตามความเหมาะสมของหัวเวลาระหว่างงานที่รับผิดชอบครบครัน และตนเอง
- 5) ต้องพยายามเป็นคนตรงต่อเวลา
- 6) อุทิศตนให้แก่งาน เพื่อความสำเร็จและความพอใจของส่วนรวม
- 7) พุดแต่สิ่งที่มีประโยชน์ให้สั้น ๆ
- 8) ทำงานที่รับผิดชอบให้มาก
- 9) รู้จักมอบหมายงาน

- 10) ต้องใช้เวลาทำงานในหน้าที่ร้อยละ 70 งานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานร้อยละ 20 และงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกร้อยละ 10
- 11) การบริหารเวลาเป็นเทคนิคของแต่ละคน (ซึ่งสอนกันไม่ได้)
- 12) ต้องทำให้ใจให้สงบ ทำสมาธิ อย่าเครียด หรือกังวล จะทำให้สุขภาพดี ไม่เบียดเบียนเวลาปฏิบัติงาน คือไม่ต้องลาพักร้อน ลาป่วย ลากิจ หรือหาเวลาพักผ่อนมากเกินไปจนความจำเป็น
- 13) ต้องทำงานให้เสร็จในแต่ละวัน
- 14) ไม่เอางานไปทำที่บ้านถ้าไม่จำเป็น คนมีใช้เครื่องจักร
- 15) ผู้บริหารเวลาไม่เป็น จะเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ ควรมีหลักการที่ทันสมัยเกี่ยวกับการบริหารเวลาที่ต้อง
- 16) อยาผลัดวัน ต้องเริ่มทันที และติดตามอย่างกระชั้นชิด (ความถี่ = 2)

## 11. ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจของผู้บริหารและการใช้เวลา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

นอกจากผลวิจัยที่ปรากฏอยู่ในข้อ 2-10 ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังพบอีกว่าการใช้/บริหารเวลาของผู้บริหารทั้งอาจแปรผันไปตามภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของแต่ละคนอีกด้วย ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจดังกล่าวนี้รวมไปถึงหน่วยงาน (กระทรวง) ที่สังกัด อายุ การศึกษา ระดับสถานภาพการสมรส จำนวนบุตร/ธิดา การที่บิดามารดายังมีชีวิตอยู่หรือสิ้นชีวิตแล้ว เพศ และงานที่รับผิดชอบ แต่เนื่องจากเวลาและหน้ากระดาษมีอยู่จำกัด ผู้เขียนจึงจะขอสรุปความสัมพันธ์ดังกล่าวแต่เพียงย่อ ๆ ข้างล่างนี้\*

### 11.1 ความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

- (1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตาม time log ในแต่ละประเด็นพบว่านักบริหารกระทรวงการคลังสูญเสียเวลาสำหรับการประชุมนอกหน่วยงานมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงพาณิชย์สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุด
- (2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตาม time log ในแต่ละประเด็นพบว่านักบริหารกระทรวงมหาดไทยสูญเสียเวลาจากงานพิธีและรัฐพิธีมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด
- (3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตาม time log ในแต่ละประเด็นพบว่านักบริหารกระทรวงศึกษาธิการสูญเสียเวลาจากการเดินทางไปต่างจังหวัดมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงคมนาคมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

\* ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพิจารณาจากค่า  $\chi^2$  และ tau c ที่ระดับ .05 ขึ้นไป

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารทบทวนมหาวิทยาลัยสูญเสียเวลาในการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(5) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ สูญเสียเวลาจากงานการเงินและงบประมาณมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงคมนาคมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(6) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารกระทรวงมหาดไทยสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้นำของหน่วยงานมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงคมนาคมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(7) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารกระทรวงการคลังสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้คอยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอกมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงคมนาคมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(8) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในภาพรวมพบว่า นักบริหารกระทรวงมหาดไทยสูญเสียเวลาในประเด็นนี้มากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุดคือนักบริหารกระทรวงคมนาคม

(9) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่นๆ ในแต่ละประเด็น พบว่า นักบริหารกระทรวงการคลังสูญเสียเวลาสำหรับความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงคมนาคมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(10) เมื่อพิจารณาการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่นๆ ในภาพรวมพบว่านักบริหารกระทรวงศึกษาธิการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานในประเด็นนี้มากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงอุตสาหกรรมสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(11) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารกระทรวงอุตสาหกรรมสูญเสียเวลาจากการที่ลูกน้องขอพบมากที่สุด ส่วนนักบริหารกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

#### 11.2 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากเดือนที่นักบริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนตุลาคม นักบริหารมีอายุ 45-54 ปี สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม ส่วนนักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในเดือนสิงหาคม

(2) เมื่อพิจารณาจากช่วงเวลาที่นักบริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา ปฏิบัติงานได้มากที่สุดทั้งวัน นักบริหารที่อายุ 45-54 ปี ปฏิบัติงานได้มากที่สุดทั้งวันและในช่อง 8.00-12.00 น. ส่วนนักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในช่วงเวลา 8.00-12.00 น.

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็นพบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากงานเลี้ยงและเลี้ยงรับรองมากขึ้นเพียงนั้น

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็นพบว่านักบริหารที่มีอายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากงานแถลงข่าวสัมมนาและออกรายการโทรทัศน์มากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(5) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็นพบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาในการให้คุณให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุด

(6) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็นพบว่า ยิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกมากขึ้นเพียงนั้น

(7) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น

(8) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการเขียนและเตรียมรายงานมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(9) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการเป็นผู้คอยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอกมากขึ้นเพียงนั้น

(10) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการจัดสรรหรือแบ่งปันเวลา เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี (ทรัพยากรทางการบริหาร) มากขึ้นเพียงนั้น

(11) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการเป็นผู้เจรจาต่อรองและประสานประโยชน์มากขึ้นเพียงนั้น

(12) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามพรตนะของนักวิชาการท่านอื่นๆ ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงนั้น

(13) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการขาดการวางแผน/เป้าหมายสำหรับอนาคตมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุดคือผู้ที่อายุ 45-54 ปี

(14) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากการที่ไม่ได้จัดความสำคัญก่อนหลังของงานเอาไว้มากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(15) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการผลัดวันประกันพรุ่งมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(16) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการที่ไม่มอบหมายงานให้ลูกน้องมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(17) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปี สูญเสียเวลาจากการไม่กล้าปฏิเสธคำขอร้องมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(18) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการไม่ยอมตัดสินใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(19) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการที่คนระดับเดียวกันขอพบมากขึ้นเพียงนั้น

(20) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใดก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการที่ลูกน้องขอพบมากขึ้นเพียงนั้น

(21) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการขาดสมาธิมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(22) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัยพบว่านักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงานมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด



(23) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัยพบว่า ยิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการขาดความคิดริเริ่มมากขึ้นเพียงนั้น

(24) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัยพบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากการขาดการฝึกอบรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(25) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการขาดข้อมูลในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(26) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(27) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากระบบแฟ้มไม่ดีมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(28) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากงานที่ค้างค้ำงไม่เสร็จทันกำหนดมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(29) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากการดื่มเบียร์/สุรา ในวันทำงานมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(30) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากอุบัติเหตุ/วิกฤตการณ์มากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(31) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในแต่ละปัจจัย พบว่า นักบริหารที่อายุ 55 ปีขึ้นไป สูญเสียเวลาจากการดูโทรทัศน์/ฟังเพลงมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(32) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในภาพรวม พบว่า นักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา สูญเสียเวลาจากปัจจัยในภาพรวมมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(33) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่า ยิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยิ่งมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ตึ้นนอนเช้าแม้จะเข้านอนดึกมากขึ้นเพียงนั้น

(34) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา มีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ไม่ค่อยอยากลาหยุดมากที่สุด ส่วนผู้ที่อายุ 45-54 ปี มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด

(35) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่หลงลืมมากขึ้นเพียงนั้น

(36) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา และ 55 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานที่ทำตัวเหินห่างจากผู้ที่เคยใกล้ชิดมากกว่าผู้ที่อายุ 45-54 ปี

(37) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารอายุมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานที่ทุ่มเทให้กับงานมากเกินไปมากขึ้นเพียงนั้น

(38) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่อายุ 44 ปีลงมา มีพฤติกรรมเหน็ดเหนื่อยงานที่ผิดหวังในตนเองและงานมากที่สุด ส่วนผู้ที่มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุดได้แก่ผู้ที่มีอายุ 45-54 ปี

### 11.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากเดือนที่นักบริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด พบว่านักบริหารที่จบปริญญาตรี สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนกันยายน นักบริหารที่จบปริญญาโท สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในเดือนสิงหาคม ส่วนนักบริหารที่จบปริญญาเอกสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนสิงหาคม

(2) เมื่อพิจารณาจากช่วงเวลาที่นักบริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด พบว่านักบริหารที่จบปริญญาตรี โท และเอก ต่างสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในช่วง 8.00-12.00 น.

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการบรรยาย สัมมนา และเสวนามากขึ้นเพียงนั้น

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่จบปริญญาโทและเอก สูญเสียเวลาจากงานแถลงข่าว สัมภาษณ์และออกรายการโทรทัศน์มากกว่าผู้ที่จบปริญญาตรี

(5) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากงานวางแผนนโยบาย/วางแผนมากขึ้นเพียงนั้น

(6) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากงานปรับปรุงโครงสร้างองค์การมากขึ้นเพียงนั้น

(7) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกมากขึ้นเพียงนั้น

(8) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น

(9) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการเขียนและเตรียมรายงานมากขึ้นเพียงนั้น

(10) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการเงินและงบประมาณมากขึ้นเพียงนั้น

(11) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในภาพรวม พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในภาพรวมมากขึ้นเพียงนั้น

(12) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้นำของหน่วยงานมากขึ้นเพียงนั้น

(13) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้คอยจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากรทางการบริหารมากขึ้นเพียงนั้น

(14) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้เจรจาต่อรองและประสานประโยชน์มากขึ้นเพียงนั้น

(15) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับการมีสายตาด้านยาวไกลที่มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตมากขึ้นเพียงนั้น

(16) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงนั้น

(17) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในภาพรวม พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในภาพรวมมากขึ้นเพียงนั้น

(18) เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา พบว่า นักบริหารที่จบปริญญาเอก สูญเสียเวลาจากการไม่กล้าปฏิเสธคำขอร้องมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบปริญญาโท สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(19) เมื่อพิจารณาปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการที่นายเรียกพบมากขึ้นเพียงนั้น

(20) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการเซ็นหนังสือราชการมากขึ้นเพียงนั้น

(21) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากครอบครัวรบกวนมากขึ้นเพียงนั้น

(22) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลา พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากความไม่มีระเบียบ/ขาดวินัยส่วนตัวมากขึ้นเพียงนั้น

(23) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่จบปริญญาโทประหยัดเวลาจากการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สามารถวัดได้มากที่สุด ส่วนผู้ที่จบปริญญาตรีประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(24) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่จบปริญญาโทประหยัดเวลาจากการทำงานที่ยึดเป้าหมายมากกว่ากิจกรรมมากที่สุด ส่วนผู้ที่จบปริญญาตรีประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(25) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่จบปริญญาโทประหยัดเวลาจากการทำสิ่งที่ถูกต้องก่อนการทำให้ถูกต้องมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่จบปริญญาเอกประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(26) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารได้รับการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยิ่งประหยัดเวลาจากการรับปากแต่น้อย แต่ทำให้เสร็จตามที่สัญญาไว้มากเพียงนั้น

(27) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่รุนแรงที่สุด เมื่อไม่มีอะไรจะทำมากขึ้นเพียงนั้น

(28) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ไม่ค่อยอยากลาหยุดงานมากขึ้นเพียงนั้น

(29) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่จบปริญญาโทมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่คิดถึงวันเกษียณอายุอยู่ตลอดเวลามากที่สุด ส่วนผู้ที่จบปริญญาตรี มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด

(30) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่หลงลืมมากขึ้นเพียงนั้น

(31) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานที่คิดว่าตนเองยังไม่ประสบความสำเร็จแม้ว่าจะมีทุกสิ่งทุกอย่างมากขึ้นเพียงนั้น

(32) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีการศึกษาสูงมากเพียงใด ก็ยังมีพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานที่ไม่พอใจในผลงานมากขึ้นเพียงนั้น

#### 11.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน

(1) เมื่อพิจารณาจากเดือนที่นักบริหารสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด พบว่านักบริหาร ระดับ 9 สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนสิงหาคม นักบริหารระดับ 10 สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกเดือนและในเดือนสิงหาคม นักบริหารระดับ 11 สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในเดือนตุลาคม ส่วนนักบริหารระดับ 8 สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในเดือนมิถุนายน

(2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากงานสังคมตามประเพณีมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารระดับ 10 สูญเสียเวลาจากงานแถลงข่าว สัมภาษณ์ และออกรายการโทรทัศน์มากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(4) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 9 สูญเสียเวลาจากการขาดการวางแผน/เป้าหมายสำหรับอนาคตมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 9 สูญเสียเวลาจากการไม่ได้จัดความสำคัญก่อนหลังของงานเขาไว้มากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด คือนักบริหารระดับ 11

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 9 สูญเสียเวลาจากการไม่กล้าปฏิเสธคำขอร้องมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(7) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 10 สูญเสียเวลาจากการพยายามทำงานหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุด

(8) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 10 สูญเสียเวลาจากการอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(9) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากโต๊ะทำงานรกรุงรังมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(10) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 9 สูญเสียเวลาจากการกำลังตกอยู่ในห้วงความรัก-ความเกลียดมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(11) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 10 สูญเสียเวลาจากความอิจฉาริษยามากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(12) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากการดื่มเบียร์/สุรา ในวันทำงานมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(13) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากอุบัติเหตุ/วิกฤตการณ์มากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(14) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากการดูโทรทัศน์/ฟังเพลงมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(15) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากงานการกุศลมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(16) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากการพูดไม่เป็นมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(17) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีระดับต่ำเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการฟังไม่ทันมากขึ้นเพียงนั้น

(18) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 8 สูญเสียเวลาจากการอ่าน-เขียนหนังสือซ้ำมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(19) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีระดับต่ำเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการจับจ่ายซื้อของเครื่องใช้ส่วนตัวมากขึ้นเพียงนั้น

(20) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารระดับ 10 สูญเสียเวลาจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้มากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(21) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีระดับต่ำเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากปัจจัยอื่น ๆ มากขึ้นเพียงนั้น

(22) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารระดับ 10 ประหยัดเวลาจากการทำสิ่งที่ถูกต้องก่อนการทำให้ถูกต้องมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 11 ประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(23) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีระดับต่ำเพียงใด ก็ยิ่งประหยัดเวลาจากปัจจัยอื่น ๆ มากขึ้นเพียงนั้น

(24) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารระดับ 10 มีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ตื่นนอนเช้าแม้จะเข้านอนดึกมากที่สุด ส่วนนักบริหารระดับ 8 มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด

#### 11.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพการสมรสและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่ยังเป็นโสดสูญเสียเวลาจากงานหนังสือและงานในหน้าที่ประจำมากที่สุด ส่วนผู้ที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่แยกกันอยู่กับคู่สมรสสูญเสียเวลาจากงานสังคมตามประเพณีมากที่สุด ส่วนผู้ที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(3) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากการพยายามทำงานหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(4) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากการอยากได้ข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากอาหารกลางวันมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากการดื่มเบียร์/สุราในวันทำงานมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุด

(7) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากการพูดไม่เป็นมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(8) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายสูญเสียเวลาจากการอ่าน-เขียนหนังสือซ้ำมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่หย่าร้างสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(9) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานในแต่ละประเด็นพบว่านักบริหารที่เป็นหม้ายมีพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานที่ผิดหวังในตนเองมากที่สุด ส่วนผู้ที่แยกกันอยู่กับคู่สมรสมีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด

#### 11.6 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุตร/ธิดา และการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log พบว่านักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา สูญเสียเวลาในการบรรยาย สัมมนา และเสวนามากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุดคือนักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลย

(2) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดานักเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการที่นายเวรพบมากขึ้นเพียงนั้น



(3) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการพยายามทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากขึ้นเพียงนั้น

(4) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลยสูญเสียเวลาจากการดื่มกาแฟ/สูบบุหรี่มากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการต้องรอขั้นตอนของการทำงานมากขึ้นเพียงนั้น

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการขาดสมาธิมากขึ้นเพียงนั้น

(7) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมาสูญเสียเวลาจากการขาดข้อมูลในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 3 คนขึ้นไป สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(8) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากความไม่มีระเบียบ/ขาดวินัยส่วนตัวมากขึ้นเพียงนั้น

(9) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากโต๊ะทำงานรกรุงรังมากขึ้นเพียงนั้น

(10) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีมากขึ้นเพียงนั้น

(11) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากระบบแฟ้มไม่ดีมากขึ้นเพียงนั้น

(12) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากงานที่ค้างค้ำไม่เสร็จตามกำหนดมากขึ้นเพียงนั้น

(13) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการดูโทรทัศน์/ฟังเพลงมากขึ้นเพียงนั้น

(14) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากงานการกุศลมากขึ้นเพียงนั้น

(15) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการพูดไม่เป็นมากขึ้นเพียงนั้น

(16) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งสูญเสียเวลาจากการจับจ่ายซื้อของเครื่องใช้ส่วนตัวมากขึ้นเพียงนั้น

(17) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งประหยัดเวลาจากการประชุมตามวาระที่เตรียมไว้มากขึ้นเพียงนั้น

(18) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลย ประหยัดเวลาจากการรู้จักปฏิเสธมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา ประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(19) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลยประหยัดเวลาจากการหลีกเลี่ยงการเลี้ยงผลเลิศมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา ประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(20) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่า นักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลยประหยัดเวลาจากการไม่ทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา ประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(21) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลยประหยัดเวลาจากการใช้เวลาเสมือนสิ่งที่ต้องซื้อหาด้วยเงินมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา ประหยัดเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(22) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งประหยัดเวลาจากการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหามากขึ้นเพียงนั้น

(23) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่ายิ่งนักบริหารมีบุตร/ธิดาน้อยเพียงใด ก็ยิ่งมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ตื่นนอนเช้าแม้จะเข้านอนดึกมากขึ้นเพียงนั้น

(24) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิชงานเรื่อรังในแต่ละประเด็นพบว่า นักบริหารที่มีบุตร/ธิดา 2 คนลงมา มีพฤติกรรมพิชงานเรื่อรังที่ไม่ชอบอยู่เนิ่งและชอบการแข่งขันมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่ไม่มีบุตร/ธิดาเลย มีพฤติกรรมดังกล่าวน้อยที่สุด

#### 11.7 ความสัมพันธ์ระหว่างบิดามีชีวิตอยู่/สิ้นชีวิตแล้วและใช้เวลาการปฏิบัติงาน :

(1) นักบริหารที่บิดายังมีชีวิตอยู่สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดทุกวันและในวันจันทร์ ส่วนนักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้ว สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุดในวันจันทร์

(2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาสำหรับ POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาในการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้คอยติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลภายนอกมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้มีลักษณะของผู้ประกอบการที่คอยปรับปรุงหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คุยเสมอมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่บิดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากการไม่ยอมตัดสินใจมากกว่าผู้ที่บิดาสิ้นชีวิตแล้ว

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในภาพรวม พบว่านักบริหารที่บิดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากปัจจัยนี้มากกว่าผู้ที่บิดาสิ้นชีวิตแล้ว

(7) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาจากการหลีกเลี่ยงการเลี้ยงผลเลิศมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(8) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาจากการไม่ทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(9) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่บิดาสิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาจากการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหามากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

(10) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในภาพรวม พบว่าผู้บริหารที่บิดาลิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาจากปัจจัยในภาพรวมมากกว่าผู้ที่บิดายังมีชีวิตอยู่

#### 11.8 ความสัมพันธ์ระหว่างมารดาที่มีชีวิตอยู่/สิ้นชีวิตแล้วและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาจากงานเลี้ยงและเลี้ยงรับรองมากกว่าผู้ที่มารดายังมีชีวิตอยู่

(2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากการบรรยาย สัมมนา และเสวนามากกว่าผู้ที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติตาม POSDCORB ในภาพรวม พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานในประเด็นนี้มากกว่าผู้ที่มารดายังมีชีวิตอยู่

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้คอยจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากรทางการบริหารมากกว่าผู้ที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากการไม่ยอมตัดสินใจมากกว่าผู้ที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากการที่นายเรียกพบมากกว่าผู้ที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว

(7) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วสูญเสียเวลาที่ลูกน้องขอพบมากกว่าผู้ที่มารดายังมีชีวิตอยู่

(8) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่สูญเสียเวลาจากการขาดความคิดริเริ่มมากกว่าผู้ที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว

(9) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาจากการไม่ทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากกว่าผู้ที่มารดายังมีชีวิตอยู่

(10) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในภาพรวม พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วประหยัดเวลาในประเด็นนี้มากกว่าผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่

(11) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้ว มีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ตื่นเช้าแม้จะเข้านอนดึกมากกว่าผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่

(12) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดายังมีชีวิตอยู่ มีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่สนุกกับงานที่ทำมากกว่าผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่

(13) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารที่มารดาสิ้นชีวิตแล้วมีพฤติกรรมเหนื่อยหน่ายงานที่เหนื่อยอ่อนและเมื่อยล้ามากกว่าผู้ที่ยังมีชีวิตอยู่

#### 11.9 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารหญิงสูญเสียเวลาจากงานการเงินและงบประมาณมากกว่าผู้บริหารชาย

(2) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารชายสูญเสียเวลาจากการขาดสมาธิมากกว่าผู้บริหารหญิง

(3) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารชายสูญเสียเวลาจากการขาดมูลเหตุจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารหญิง

(4) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารชายสูญเสียเวลาจากการขาดข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารหญิง

(5) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารหญิงประหยัดเวลาจากการกำหนดเวลาแล้วเสร็จเอาไว้มากกว่าผู้บริหารชาย

(6) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารประหยัดเวลาในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารชายประหยัดเวลาจากการเลือกเวลาทำธุรกิจส่วนตัวในช่วงที่ไม่เร่งด่วนมากกว่าผู้บริหารหญิง

(7) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารชายมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่หงุดหงิด เมื่อไม่มีอะไรจะทำมากกว่าผู้บริหารหญิง

(8) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังในแต่ละประเด็น พบว่าผู้บริหารหญิงมีพฤติกรรมพิษงานเรื้อรังที่ชอบนำงานกลับไปทำที่บ้านในวันสุดสัปดาห์/วันหยุดมากกว่าผู้บริหารชาย

(9) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมพิชงานเรือริงในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารชายมีพฤติกรรมพิชงานเรือริงที่สนุกกับงานที่ทำมากกว่านักบริหารหญิง

(10) เมื่อพิจารณาจากพฤติกรรมเหนี่ยหน่วยงานในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารชายมีพฤติกรรมเหนี่ยหน่วยงานที่คิดว่าตนเองยังไม่ประสบความสำเร็จแม้ว่าจะมีทุกสิ่งทุกอย่างมากกว่านักบริหารหญิง

#### 11.10 ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่รับผิดชอบและการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน :

(1) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านบริหารสูญเสียเวลาจากงานหนังสือและงานในหน้าที่ประจำมากที่สุด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(2) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากงานส่วนตัวมากที่สุด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(3) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม time log ในภาพรวม พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตาม time log ในภาพรวมมากที่สุด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(4) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนและวิจัยสูญเสียเวลาจากการกำกับดูแลและอำนวยความสะดวกมากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุดคือนักบริหารที่รับผิดชอบทางด้านวิชาการ

(5) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตาม POSDCORB ในภาพรวม พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามประเด็นนี้มากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุด คือนักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการ

(6) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้แถลงข่าวให้บุคคลภายนอกได้รับทราบมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด คือผู้รับผิดชอบงานทางด้านวางแผน

(7) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้มีลักษณะของผู้ประกอบการที่คอยปรับปรุงหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุดคือ ผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนา

(8) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้คอยแก้ปัญหาและความเดือดร้อนของหน่วยงานและบุคลากรมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุดคือ ผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการ

(9) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาจากการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Mintzberg ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารสูญเสียเวลาสำหรับการเป็นผู้เจรจาต่อรองและประสานประโยชน์มากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุดคือ ผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนา

(10) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาสำหรับการมีสายตายาวไกลที่มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่สูญเสียเวลาในประเด็นนี้น้อยที่สุดคือ ผู้ที่รับผิดชอบทางด้านวิจัยและพัฒนา

(11) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในแต่ละประเด็น พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาในการแยกงานนโยบายออกจากงานประจำมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(12) เมื่อพิจารณาจากการสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ในภาพรวม พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานตามประเด็นนี้มากที่สุด ส่วนผู้ที่สูญเสียเวลาน้อยที่สุดคือ นักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนา

(13) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการเซ็นหนังสือราชการมากที่สุด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิชาการสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(14) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการพยายามทำหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกันมากที่สุด ส่วนนักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(15) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้นักบริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่านักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการดื่มกาแฟ/สูบบุหรี่มากที่สุด ส่วนนักบริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(16) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการรอคอยได้ข้อมูลเกี่ยวกับทุกสิ่งทุกอย่างจนครบมากที่สุด ส่วนผู้ที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(17) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากครอบครัวรบกวนมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

(18) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวางแผนสูญเสียเวลาจากการจับจ่ายซื้อของเครื่องใช้ส่วนตัวมากที่สุด ส่วนผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทางด้านวิจัยและพัฒนาสูญเสียเวลาจากประเด็นนี้น้อยที่สุด

## 12. ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

จากการศึกษาวิจัยการใช้เวลาของนักบริหารครั้งนี้ทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริงหลายประการ **ประการแรก** เวลาเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าอย่างยิ่งและดูเหมือนจะมีความสำคัญและผลกระทบต่อทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ มากด้วย **ประการที่สอง** สัมภาษณ์เกี่ยวกับ การใช้เวลาของผู้บริหารและข้อมูลเชิงประจักษ์ดูเหมือนจะไม่ค่อยสอดคล้องกัน ซึ่งความแตกต่างระหว่างสองปัจจัยนี้น่าจะมีการศึกษาเพิ่มเติมให้กว้างขวางกว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาการใช้เวลาโดยอาศัยแนวทางอนุกรมเวลา (time series or longitudinal study) **ประการที่สาม** นักบริหารไทยดูเหมือนจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาการใช้เวลาอย่างดีเยี่ยม แต่ในเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานจริงๆ นั้น ผู้วิจัยไม่ค่อยแน่ใจว่าได้ใช้ปรัชญาการใช้เวลาดังกล่าวนั้นเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมมากนักเพียงใด **ประการที่สี่** การวิจัยครั้งนี้เน้นเฉพาะ การใช้เวลาของนักบริหารระดับ 8-11 เท่านั้น ยังมีได้ครอบคลุมถึงนักบริหารและข้าราชการระดับอื่นๆ ด้วย ฉะนั้นควรจะมีการศึกษาเพิ่มเติมพฤติกรรมการใช้เวลาของข้าราชการทุกระดับรวมทั้งพนักงานของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน เพื่อประโยชน์ในกาเปรียบเทียบ ซึ่งจะมีผลดีทั้งในแง่การสร้างองค์ความรู้และในภาคปฏิบัติในวันข้างหน้า และ**ประการสุดท้าย** ตัวแปรภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจบางตัวแปรสามารถอธิบายพฤติกรรมการใช้เวลาของนักบริหารได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรอายุ การศึกษา ระดับ จำนวนบุตร/ธิดา และ งานที่รับผิดชอบ เป็นต้น