|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 13 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 9 การควบคุม |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**การควบคุม**

การควบคุมงานเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งการควบคุมนั้นเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าได้มีการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพื่อทำการหาจุดบกพร่องและจุดอ่อนของผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อที่จะให้ผลการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ซึ่งความสำคัญของการควบคุมทำให้งานนั้นเป็นไปตามแผนและได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สามารถตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าได้เป็นไปตามแผนหรือไม่ถ้าผลการปฏิบัติงาน ไม่ดำเนินการไปตามแผน ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทำให้สามารถตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้ว เพื่อที่จะ สามารถดำเนินในขั้นต่อไปได้ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร

**ความหมายของการควบคุม**

นักวิชาให้ความหมายของการควบคุมไว้ดังนี้คือ

**Rob Dixon** ให้ความหมายของการควบคุมว่าหมายถึง หน้าที่การบริหารในการวัดผล และการแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลิตขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาที่ตั้งไว้ 1

**Judith R. Gordon** นิยามการควบคุมหมายถึง กระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น2

**Stephen P. Robbins and David A. De Cenzo** ให้ความหมายการควบคุมไว้ว่าหมายถึงกระบวนการในการติดตามตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะบรรลุตามแผนที่วางไว้และแก้ไขความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นตามความจำเป็น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าเป็นการควบคุมที่มีเป้าหมายเพื่อให้การท างานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์การซึ่งการควบคุมนั้นจะต้องมีการตรวจสอบการท างานและมาตรฐานในการท างานเพื่อให้เป็นไปตามแผน

**กระบวนการในการควบคุม**

กระบวนการควบคุมนั้นจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการ มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไป การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินผลงาน ขั้นนี้เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน ปรับปรุงแก้ไขผลแตกต่างจากเกณฑ์และมาตรฐานให้ถูกต้องการควบคุมเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำเป็นช่วงเวลาอย่างต่อเนื่ององค์การจะมีขั้นตอนในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การได้ (วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293-295)

**1. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ**

ขั้นตอนนี้องค์การจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้นมานี้องค์การจะต้องพิจารณาถึงแผนการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดมาตรฐานจะเกิดจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การและการวางแผนหรือวัตถุประสงค์เป็นแผนงาน แล้วจึงกำหนดมาตรฐานจากแผนงานในการดำเนินงานขององค์การซึ่งในการกำหนดมาตรฐานนี้จะเห็นถึงความสัมพันธ์และเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดของการวางแผนและการควบคุมในฐานะเครื่องมือในการปฏิบัติงานขององค์การ มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับแผนงานนาการดำเนินการและเป็นเครื่องตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนขององค์การการกำหนดมาตรฐานนี้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

**1) มาตรฐานด้านเวลา (time standards)**

เป็นการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน มาตรฐานด้านเวลามักจะต้องเสร็จซึ่งเป็นการกำหนดเส้นตาย (deadline) ในการท างานว่าจะต้องเสร็จเมื่อไร ซึ่งมักจะใช้ในอุตสาหกรรม หรือการผลิตซึ่งจะต้องระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ การกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จเป็นการท างานให้เสร็จทันตามระยะเวลาที่ต้องการลักษณะที่สองเป็นการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการท างานชิ้นหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเวลามาตรฐานไว้ว่าการท างานเสร็จตามทันระยะเวลาที่กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการท างานชิ้นหนึ่งๆ ซึ่งจะมีเวลามาตรฐานไว้ว่าการท างานแต่ละชิ้นหนึ่งจะต้องใช้เวลาเท่าไร

**2) มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (cost standards)**

เป็นมาตรฐานที่องค์การกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของในองค์การหรือในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การว่าการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละหน่วยจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายไม่เกินเท่าไร การกำหนดมาตรฐานด้านค่าใช้สำคัญมากในกิจการภาคเอกชนและงานการผลิต หรือในอุตสาหกรรมซึ่งมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละชิ้น หากองค์การมีมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายชัดเจน การผลิตสินค้าหรือบริการชิ้นหนึ่งจะต้องใช้งบประมาณเท่าไร ก็สามารถคำนวณจากปริมาณผลผลิตที่ต้องการได้นอกจากมาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละชิ้นจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การด้วยว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด องค์การที่ค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าหรือบริการชิ้นหนึ่งน้อยกว่าจะมีประสิทธิภาพในการท างานมากกว่าองค์การที่ใช้ค่าใช้จ่ายมากกว่ามาตรฐานด้านค่าใช้จ่ายนี้จะรวมของเสียที่เกิดขึ้นในการผลิตด้วย

การกำหนดระยะเวลาดังกล่าวกระทำเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บริหารประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานของภาคราชการมีความโปร่งใสมากขึ้น และประชาชนสามารถทราบระยะเวลาที่จะได้รับบริการ

**3) มาตรฐานด้านคุณภาพ (quality standards)**

เป็นการกำหนดระดับของผลงานที่องค์การ มาตรฐานในด้านนี้องค์การจะกำหนดในด้านกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการทำงานและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการทำให้ผลผลิตของหน่วยงานมีคุณภาพของสินค้าหรือบริการทำให้ผลผลิตของหน่วยงานมีคุณภาพตามที่องค์การต้องการ มาตรฐานด้านคุณภาพจะป้องกันการดำเนินการผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน การวัดมาตรฐานด้านคุณภาพจะสามารถวัดได้จากหลายวิธีการ และมีเทคนิคต่างๆเข้ามาช่วยในการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management) มาตรฐานด้านคุณภาพจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การมีความพอใจกับสินค้าหรือบริการขององค์การ (วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 296)

**4) มาตรฐานด้านพฤติกรรม (behavioral standards)**

เป็นการกำหนดมาตรบานของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การจะต้องกระทำ หรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เช่น พนักงานทุกคนจะต้องใส่หมวกนิรภัยก่อนเข้าไปยังโรงงานหรือทุกคนต้องเปลี่ยนรองเท้าเมื่อเข้าห้อง ICU ของโรงพยาบาล หรือตำรวจเมื่อจับกุมผู้ต้องหาได้จะต้องแจ้งสิทธิผู้ต้องหาให้ทราบมาตรฐานทางด้านพฤติกรมจะมีการกำหนดทั้งในงานบริการ และงานด้านการผลิตหรืองานที่มีการท างานเป็นขั้นตอนชัดเจนก็จะสามารถกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกได้

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การนี้ องค์การมักจะกำหนดมาตรฐานหลายๆด้านเพื่อใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดมาตรฐานนี้องค์การจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานทราบมาตรฐานที่กำหนดที่กำหนดไว้จึงต้องมีการประกาศและแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจมาตรฐานก่อนนอกจากนี้องค์การบางองค์การจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการท างานของตนเองไว้ด้วย โดยนำเป้าหมายขององค์การมาแตกเป็นเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อจะกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการท างานในองค์การ การกำหนดมาตรฐานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่องค์การจะใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการ

**2. การวัดผลการดาเนินงานขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (evaluate performance)**

ขั้นตอนนี้องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะต้องรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นจริง องค์การจะต้องมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลการท างานที่ดี อีกทั้งจะต้องพยายามให้เกิดความรู้สึกในทางบวกต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง มิฉะนั้นการรวบรวมผลงานจะกลายเป็นการจับผิดการท างานของผู้ปฏิบัติงาน ในการรวบรวมผลงานของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงาน องค์การจะต้องมั่นใจได้ว่าผลงานที่สำคัญทั้งด้านบวกและด้านลบขององค์การจะต้องถูกรวบรวมข้อมูลที่สม่ำเสมอเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและเป็นจริงมากที่สุด

**3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน (compare performance with standards)**

ขั้นตอนนี้องค์การจะเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบผลการท างานการเปรียบเทียบผลงานจะทำให้องค์การทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาได้ดีเพียงไร การเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นการสะท้อนการท างานจริงขององค์การว่าผลงานจริงดีกว่าเท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้เพียงไร

**4. การแก้ไขและปรับปรุงการดาเนินงานขององค์การ (corrective action)**

ขั้นตอนนี้หลังจากเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้วองค์การจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วองค์การจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร หากผลงานที่ปฏิบัติบรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็จะกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในรอบต่อไป แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานในรอบต่อไป แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วางไว้ องค์การก็จะต้องพิจารณาว่าการท างานไม่ได้ตามมาตรฐานนั้นเกิดจากสาเหตุใด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการท างานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น หากการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานแต่องค์การยอมรับผลดังกล่าวได้องค์การก็จะไม่มีการดำเนินการแก้มากนัก แต่หากองค์การไม่สามารถยอมรับผลดังกล่าวได้ หรือผลงานได้ต่างจากมาตรฐานมากเกินไป องค์การก็จะพิจารณาว่ามาตรฐานที่องค์การตั้งขึ้นนั้นยากเกินไปหรือไม่หรือเป็นมาตรฐานที่ปฏิบัติได้ยาก

**รูปแบบในการควบคุม**

องค์การให้ความสนใจกับกระบวนการในการควบคุมไม่มากนัก บางองค์การอาจไม่สนใจการควบคุมการท างานของหน่วยงานเลยเพราะทราบถึงข้อผิดพลาดแล้วก็ดำเนินการอะไรไม่ได้ เนื่องจากการแก้ไขไดไม่ทันเวลา รูปแบบการควบคุมในองค์การจะประกอบด้วยการควบคุมในส่วนต่างๆ ดังนี้ (วันชัย มีชาติ,2557,หน้า 301)

**1. การควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือการควบคุม ก่อนที่จะดาเนินการ (feed forward control)**

เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้าขององค์การเพื่อให้องค์การมั่นใจได้ว่าปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอที่จะก่อให้เกิดขึ้น การควบคุมในขั้นตอนนี้จะมุ่งป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการแก้ไขซึ่งองค์การจะใช้ต้นทุนต่ำกว่าการรอให้ปัญหาเกิดแล้วคอยตามแก้ไขปัญหาเหล่านั้น การควบคุมในประเภทนี้องค์การจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงจะทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและหาทางป้องกันได้

**2. การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน (concurrent control)**

การควบคุมประเภทนี้เป็นการควบคุมที่กระบวนการในการปฏิบัติงานขององค์การและเกิดขึ้นขณะที่องค์การมีการดำเนินการอยู่ เป็นการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผ่านสายการบังคับบัญชาและการอำนวยการ ซึ่งหัวหน้าจะติดตามและตรวจสอบการท างานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองเพื่อติดามสภาพการท างานว่ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่หากมีปัญหาเกิดขึ้นองค์การจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันท่วงทีไม่ปล่อยให้ปัญหาลุกลามหรือขยายกว้างขึ้น

3. การควบคุม หลัง การดาเนินการ (feedback control)

เป็นรูปแบบการควบคุมที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการต่างๆ ไปแล้ว การควบคุมในขั้นตอนนี้ปัญหาต่างๆ จะเกิดขึ้นแล้วองค์การจะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาต่างๆเกิดขึ้นหลังจากปัญหาผ่านพ้นไปแล้วแก้ไขอะไรไม่ได้ ซึ่งการควบคุมหลังจากการดำเนินนี้จะมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานจริงขององค์การหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ทำให้องค์การเห็นถึงปัญหาและสามารถวางแนวทางในการดำเนินการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัญหาทางการบริหารหลายประการปำประปัญหาที่ไม่สาสมารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าเนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดหลายประการที่ไม่สามารถระบุปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนได้ การควบคุมในขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์การทราบถึงปัญหาและวางแผนในระยะต่อไปได