

บทที่ 9

การควบคุม (control)

ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายกระบวนการในการควบคุมได้
2. อธิบายรูปแบบในการควบคุมได้
3. อธิบายเทคนิคที่ใช้ในการควบคุม
4. อธิบายสิ่งที่องค์การต้องควบคุม
5. อธิบายการต่อต้านการควบคุมได้
6. อธิบายระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลได้
7. อธิบายปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การได้



ความหมายของการควบคุม

การควบคุมมีเป้าหมายเพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การและมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมหรือสิ่งที่เบี่ยงเบนในองค์การ



กระบวนการในการควบคุม

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

การกำหนดมาตรฐานจะเกิดจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ขององค์กรและ
การวางแผนหรือวัตถุประสงค์เป็นแผนงาน แล้วจึงกำหนดมาตรฐานจากแผนงาน
ในการดำเนินงานขององค์กร

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร

1.

การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

การกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนด ดังต่อไปนี้

(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.1 มาตรฐานด้านเวลา (Time standards) เป็นการกำหนดระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งต้องมีการกำหนดเส้นตายว่างานจะเสร็จเมื่อไหร่

1.2 มาตรฐานด้านผลผลิต (Productivity standard) เป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดผลผลิตขององค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ผลผลิตจะเป็นเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้ว่างานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1.

การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

องค์กรการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้

(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.3 มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost standards) เป็นมาตรฐานที่องค์กรกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของในองค์กร ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ

องค์กรการกำหนดมาตรฐานนี้้องค์การมีมาตรฐานในการกำหนดดังต่อไปนี้

(วันชัย มีชาติ ,2557,หน้า 293)

1.4 มาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality standards) มาตรฐานในด้านนี้้องค์การจะนำมากำหนดในด้านกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการทำงานและตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ เช่น เครื่องหมาย มอก.

1.5 มาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral standards) เป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรจะต้องกระทำ

ตัวอย่าง

๒. มาตรฐานการรับโทรศัพท์

การรับโทรศัพท์ ต้องสร้างความประทับใจให้กับคู่สนทนาให้มากที่สุดเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการติดต่อกับหน่วยงาน โดยเทคนิคการรับโทรศัพท์ที่ประทับใจ มีขั้นตอนง่ายๆ ดังนี้

- ❖ เตรียมอุปกรณ์ให้พร้อม ในการรับโทรศัพท์อาจจะต้องมีการตอบข้อซักถาม หรือฝากข้อความไว้ เราต้องเตรียม อุปกรณ์ และข้อมูลที่เป็น จำเป็น ต้องใช้ให้พร้อมไม่ว่าจะเป็น ปากกา กระดาษ หมายเลขติดต่อกลับ วัตถุประสงค์ในการติดต่อ เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดในการรับข้อมูล และต้องมั่นใจด้วยว่าอุปกรณ์ที่ใช้ ในการสื่อสารมีความพร้อมในการใช้งาน

- ❖ แจ้งชื่อองค์กรให้ทราบ ควรแจ้งให้ปลายสายทราบถึงชื่อองค์กร ตำแหน่งหน้าที่ และชื่อผู้รับสาย โดยที่ไม่ต้องเอ่ยถาม เพราะหากมีการโทรผิดเข้ามาจะรู้ได้ทันที หรือเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการโทรศัพท์ เข้ามาติดต่องาน และเป็นไปตามหลักการรับโทรศัพท์ที่ดี

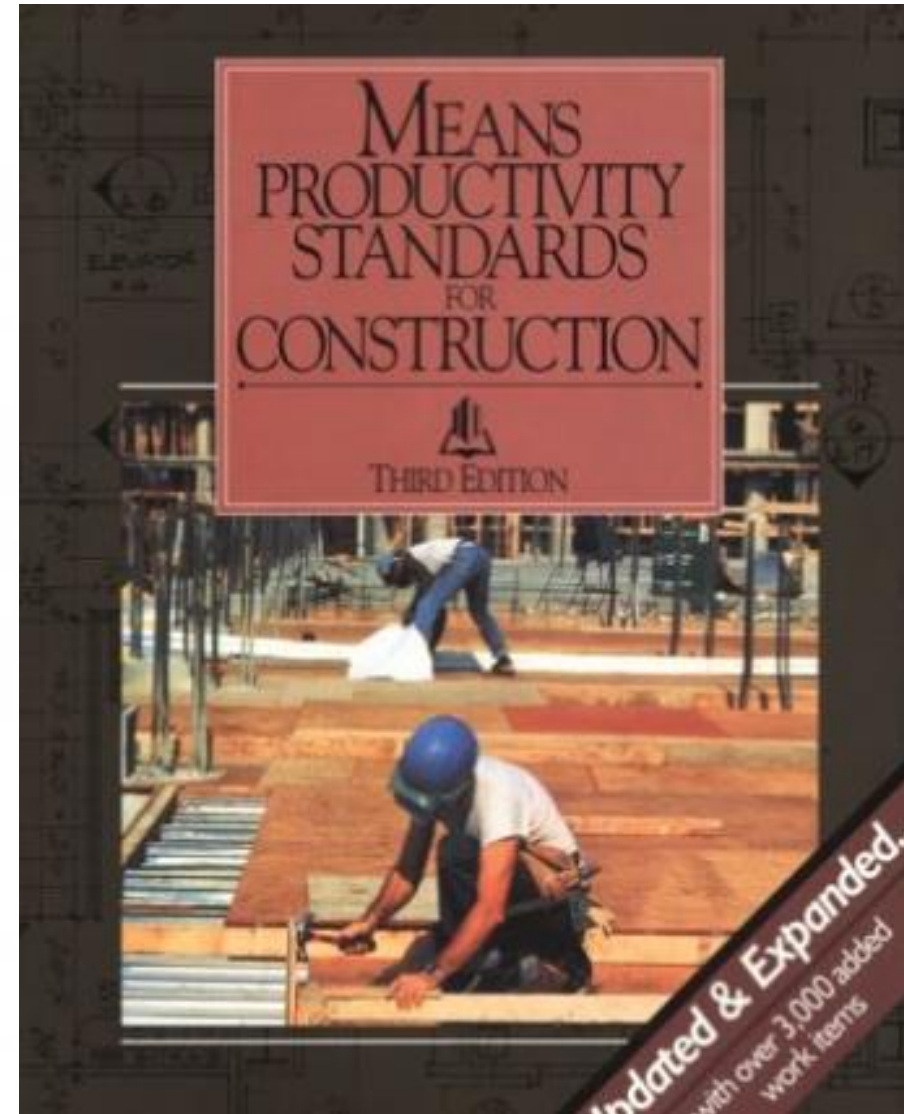
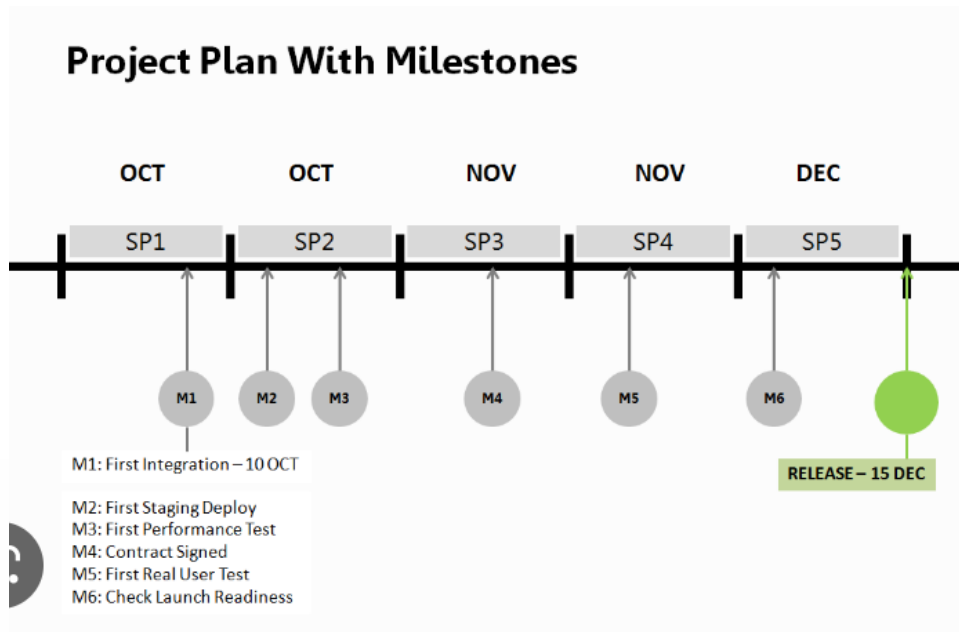
- ❖ รู้จักควบคุมอารมณ์ อารมณ์ที่ขุ่นเคืองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่หากเราสามารถที่จะควบคุมได้ ก็จะส่งผลดีต่อการรับโทรศัพท์ให้เกิดความประทับใจได้ไม่น้อย

- ❖ คุยด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล ชวนฟัง นอกจากจะต้องรับโทรศัพท์ด้วยอารมณ์ ที่แจ่มใสแล้ว น้ำเสียงที่ใช้ในการสนทนา ก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการคุยโทรศัพท์ ควรปรับโทนเสียงให้นุ่มนวล ไม่ซ่าหรือเร็วจนเกินไป

- ❖ รับฟังด้วยความตั้งใจ ในการรับโทรศัพท์ ควรรับฟังด้วยความตั้งใจ ควรตอบรับด้วยคำว่า “ค่ะ/ครับ” กับคำพูดของปลายสาย

- ❖ วางสายอย่างมีมารยาท เมื่อมีการสนทนาสิ้นสุดลง เราควรรอให้ปลายสายเป็นผู้วางสายจบการสนทนาก่อน และไม่ ควรเปลืองวางโทรศัพท์แรง เพราะจะทำให้คู่สนทนาเกิดความรู้สึกไม่ดี

Milestones



กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

2.

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Evaluate Performance)

ขั้นตอนนี้้องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกาปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้จะต้องรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบผลงานที่เกิดขึ้นจริง การวัดผลงานอาจกระทำโดยการสังเกตการทำงานการรวบรวมสถิติข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วแต่ลักษณะงานและความถนัดในการเลือกใช้ ขององค์กร

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

3.

การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน (Compare Performance With Standards)

ตรวจสอบผลการทำงาน การเปรียบเทียบผลงานจะทำให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาได้ดีเพียงไร การเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นการสะท้อน การทำงานจริงขององค์กรว่าผลงานจริงดีกว่าเท่ากับหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ เพียงไร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดเกณฑ์ผ่าน ร้อยละ 70

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

4.

การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์กร (Corrective action)

ขั้นตอนนี้หลังจากเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว องค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว องค์กรจะทราบว่าผลงานที่ได้บรรลุตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงไร

กระบวนการในการควบคุม

(ต่อ)

องค์กรจะมีกระบวนการในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร ดังต่อไปนี้

4.

การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์กร (Corrective action)

หากผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่วางไว้ องค์กรก็จะต้องพิจารณาว่าการทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานนั้นเกิดจากสาเหตุใด เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่าง การนำเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ หรือผลผลิต ไปทำการสอบเทียบได้แก่ เครื่องชั่งน้ำหนัก การทดสอบความเร็วของรถจากหน้าจอแสดงผล หรือค่าตัวเลข

รูปแบบในการควบคุม

รูปแบบการควบคุมในองค์การประกอบด้วยการควบคุมดังต่อไปนี้

1.

การควบคุมป้อนนำเข้า หรือการควบคุม ก่อนที่จะดำเนินการ (Feed Forward Control) เป็นการควบคุมขั้นนี้มุ่งป้องกัน องค์การจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จึงจะสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพื่อหาทางป้องกัน

2.

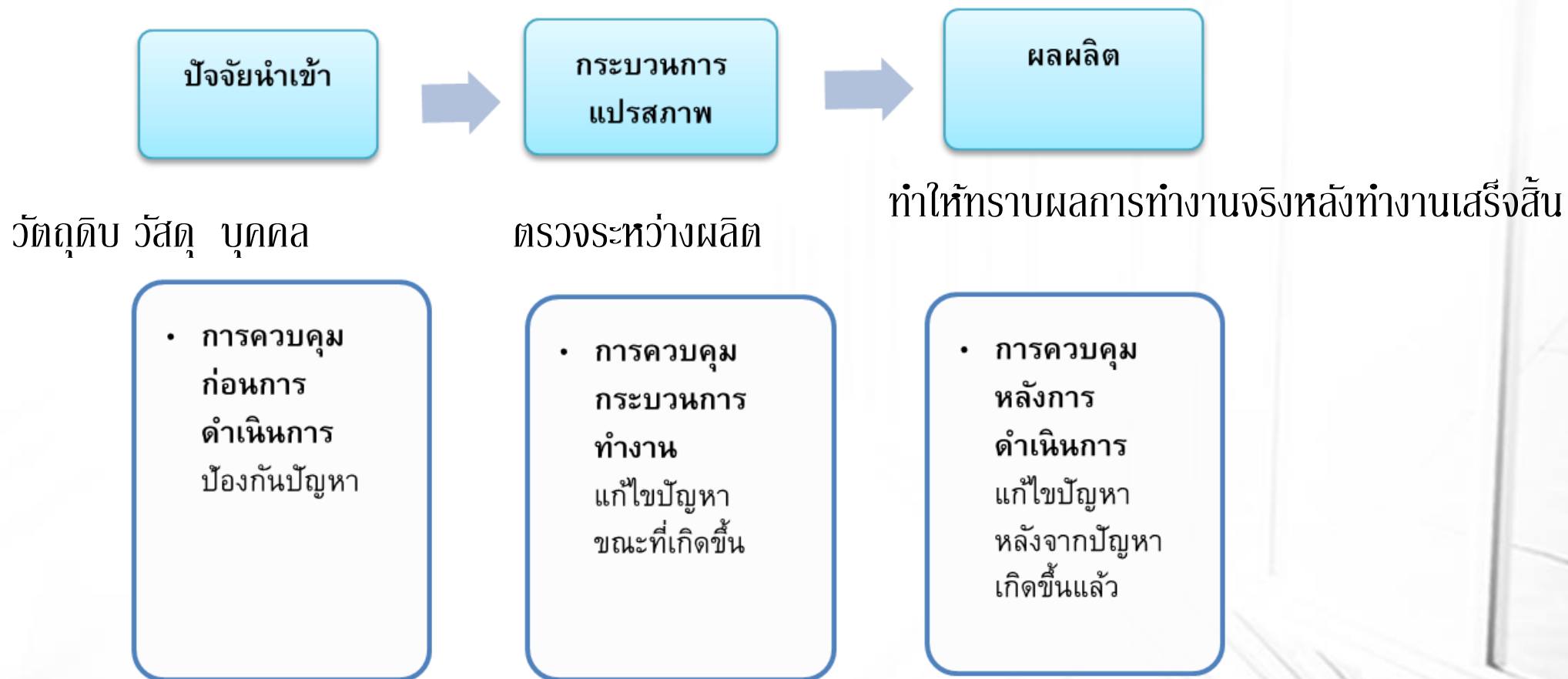
การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการติดตามการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในทุกช่วงการทำงานได้อย่างทันท่วงที

3.

การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control) เป็นรูปแบบการควบคุมที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการต่าง ๆ ไปแล้ว การควบคุมในขั้นตอนนี้ปัญหาต่าง ๆ จะเกิดขึ้นแล้วองค์การจะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นหลังจากปัญหาผ่านพ้นไปแล้วแก้ไขอะไรไม่ได้

รูปแบบในการควบคุม

(ต่อ)



รูปแบบการควบคุมในองค์การ

ที่มา : วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 303

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

1. การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทน (cost-benefit analysis)

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนนี้้องค์การจะเลือกวิธีดำเนินการที่ให้ประโยชน์กับองค์กรสูงที่สุดตามหลักเศรษฐศาสตร์ คือวิธีที่ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดค่าตอบแทนมากที่สุด องค์กรที่จะใช้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนจะต้องกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมในการดำเนินการให้ชัดเจน

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques) (ต่อ)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

2. การควบคุมผ่านระบบงบประมาณ (budgeting)

องค์กรจะกำหนดกิจกรรมในงบประมาณจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว การพิจารณาผลงานโดยใช้งบประมาณเป็นแนวทางในการทำ ระบบงบประมาณที่มีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการควบคุมที่องค์กรมักจะนำมาใช้ เช่น แผนงบประมาณระยะสั้น ภายประมาณ 1 ปี องค์กรจะกำหนดกิจกรรมอะไร ตามงบประมาณซึ่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques)

ขั้นตอนของระบบงบประมาณแบบแผนงาน

Planning Programing Bedgeting System

PPBS



เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม (Control Techniques) (ต่อ)

การควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เทคนิคที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 304)

3. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective)

เป็นเทคนิคที่องค์การให้พนักงานร่วมกับองค์การในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองจะก่อให้เกิดความผูกพันกับเป้าหมายดังกล่าวและจะเกิดความทุ่มเทในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้ผลงานขององค์การดีขึ้น

สิ่งที่องค์การต้องควบคุม

(ต่อ)

สิ่งที่องค์การต้องควบคุม มีดังต่อไปนี้ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 310)

1

- การควบคุมทางการเงิน หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost control)

2

- การควบคุมอัตรากำลัง หรือการควบคุมกำลังคน (Manpower)

3

- การควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร (Physical control)

4

- การควบคุมกิจกรรมที่ดำเนินในองค์การ (Overall activity)

5

- การควบคุมในด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

การต่อต้านการควบคุม

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

1. การควบคุมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งถ้ามีคำสั่งที่เหมาะสมต้องมีลักษณะ

- 1.1 สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- 1.2 สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.3 ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจคำสั่งดังกล่าว
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามคำสั่งนั้นได้ การควบคุมที่ไม่อยู่ในขอบเขตดังกล่าวจึงมักจะเกิดการต่อต้าน

การต่อต้านการควบคุม

(ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

2. การกำหนดมาตรฐานที่ยากไป (Unattainable standard)

การต่อต้านการควบคุมที่เกิดจากองค์การกำหนดมาตรฐาน ไว้สูงเกินไป
ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทำให้เกิดการ **ต่อต้านและไม่ทุ่มเท**ในการทำงาน
มาตรฐานและเป้าหมาย ที่สูงเกินไปหรือผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ายากไม่สามารถปฏิบัติตาม
ได้ทำให้เกิดการต่อต้าน

การต่อต้านการควบคุม

(ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

3. การไม่สามารถคาดการณ์มาตรฐานได้ (Unpredictable standard)

องค์การมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจต่อมาตรฐานหรือไม่เชื่อถือมาตรฐานดังกล่าวว่ามีการเปลี่ยนแปลงอีกหรือไม่ การมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่วางไว้จึงไม่เกิดขึ้น

การต่อต้านการควบคุม

(ต่อ)

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

4. การไม่ควบคุมสถานการณ์ (No control over situation)

องค์การหรือผู้บริหารไม่เข้าไปจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือผู้บริหารไม่มีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทำให้การควบคุมไม่ได้ผลและได้รับการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน

การต่อต้านการควบคุมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 312)

5. การขัดกันของมาตรฐาน (Contradictory standards)

การที่องค์การมีมาตรฐานในการทำงานมากและมีเป้าหมายมาก ทำให้เป้าหมายขององค์การขัดกันหรือไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจว่าองค์การหรือผู้บริหารต้องการอะไรหรือเป้าหมายใดกันแน่ ทำให้ไม่เกิดการปฏิบัติ มาตรฐานที่ขัดกัน



ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลนั้นองค์การจะต้องจัดระบบการควบคุมให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 313)

1. สร้างระบบการควบคุมที่เหมาะสมและจำเป็น (Justifiable)
2. สามารถเข้าใจได้ (Understandable)
3. สามารถปฏิบัติได้ (Realistic)



ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล

(ต่อ)

ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลนั้นองค์การจะต้อง
จัดระบบการควบคุมให้มีความเหมาะสม ประกอบด้วย
(วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 313)

4. การกำหนดระยะเวลา (Timeliness)

5. ความถูกต้อง (Accurate)

6. ความยืดหยุ่น (Flexible)

7. ความประหยัด (Economy)



ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

1. ขนาดขององค์การ (Organization size)

องค์การที่ขนาดต่างกันจะต้องใช้ระบบการควบคุมที่ต่างกัน

องค์การขนาดเล็ก : การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ

องค์การขนาดใหญ่ : การควบคุมจะมีความเป็นทางการไม่เป็นส่วนตัวมีกฎระเบียบ
ในการควบคุม

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ

(ต่อ)

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

2. ระดับและตำแหน่งที่จะควบคุม (Position and level) ระดับชั้นที่ต่างกันจะต้องการใช้วิธีการควบคุมที่ต่างกันด้วย ผู้บริหารสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบกว้าง อาจต้องมีเกณฑ์หลายแบบ มีความยืดหยุ่นละเอียดอ่อน การทำงานให้ผลระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กันไป

3. ระดับการกระจายอำนาจ (Degree of decentralization) องค์การที่มีลักษณะโครงสร้างที่กระจายอำนาจจะใช้การควบคุม ที่กว้างและเพิ่มจุดที่จะควบคุม สำหรับการบริหารแบบรวมอำนาจมีการควบคุมที่ชัดเจน พนักงานปฏิบัติตามเท่านั้น

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ

(ต่อ)

ปัจจัยการเลือกระบบการควบคุมในองค์การ (วันชัย มีชาติ, 2557, หน้า 315)

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) วัฒนธรรมแบบระบบเปิด มีการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ โดยให้อิสระพนักงานในการกำหนดเป้าหมายตามความสามารถและความต้องการของงาน และสามารถควบคุมการทำงานตนเอง วัฒนธรรมแบบระบบปิด มีการควบคุมอย่างเป็นทางการ โดยใช้นโยบาย กฎระเบียบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการควบคุม เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

5. ความสำคัญของกิจกรรม (Importance of an activity) มีการใช้วิธีการติดตาม การตรวจสอบ ประเมินผลงานสำหรับพนักงานทุกคน

ขอบคุณข้อมูล

สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. องค์การและการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

<https://www.youtube.com/watch?v=JsdDZ79JqX0> คลิปการประเมินผลด้วยการควบคุม
องค์ภายในองค์กร

คลิป VDO พลอยซิดจันท์ Mystery Shopper : การควบคุม

https://www.facebook.com/watch/?extid=CL-UNK-UNK-UNK-AN_GK0T-GK1C&mibextid=2Rb1fB&v=979753849312441

ภาพประกอบ. FreePik.com



The end...

Thank you for your attention