



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
Nakhon Pathom Rajabhat University

บทที่ 6

การควบคุม (ต่อ)



ความเข้าใจองค์กรเป็นสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติการตามระบบการควบคุมประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารของหน่วยงานรัฐบาล บริษัท และองค์กรที่ไม่หวังกำไรจะต้องเข้าใจถึง

- (1) ระดับของการควบคุม
- (2) รูปแบบของวิธีการควบคุม
- (3) รูปแบบขององค์กรในการควบคุม



1. ระดับของการควบคุม (levels of control) หน้าที่ในการวางแผนและการควบคุมเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งช่วยให้องค์กรมีการปฏิบัติการที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องกำหนดแผนแล้วสร้างระบบการควบคุม เพื่อติดตามประสิทธิผลของแผนการควบคุมกลยุทธ์ ยุทธวิธี และแผนการ



2. รูปแบบของวิธีการควบคุม (types of control methods) ผู้บริหารจะมุ่งที่การควบคุมกลยุทธ์ หรือการปฏิบัติการ ซึ่งต้องเข้าใจถึงรูปแบบต่างๆของวิธีการควบคุมสามารถใช้แตกต่างกันในกระบวนการ การควบคุมอาจเกิดขึ้นก่อน ในระหว่าง หรือ ภายหลังกระบวนการก็ได้ ดังนั้นวิธีการควบคุมจึงมี 3 รูปแบบ คือ

- (1) การควบคุมเบื้องต้น
- (2) การควบคุมขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น
- (3) การควบคุมภายหลังจากปฏิบัติการแล้ว



ระบบการควบคุมแบบอัตโนมัติ (cybernetic control systems) เป็นระบบการควบคุมตัวเองด้วยระบบอัตโนมัติหรือคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถวัดการประเมินผลและแก้ปัญหา ตลอดจนป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้น

ระบบการควบคุมที่ไม่ใช้เครื่องจักร (noncybernetic control systems) เป็นระบบควบคุมซึ่งขึ้นกับการใช้ความสามารถของมนุษย์ในการวัดผล การประเมินผล หรือการแก้ไขในกระบวนการควบคุม แม้ว่าคอมพิวเตอร์จะใช้ในการวัดได้อย่างอัตโนมัติในระบบการควบคุม แต่อย่างไรก็ตามวิจาร์ณญาณในการจัดการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประเมินผลและการปฏิบัติการด้วย



3. รูปแบบขององค์กรในการควบคุม (organizational forms of control) นอกจากผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบของวิธีการควบคุมที่จะใช้แล้ว ผู้บริหารยังต้องพิจารณาถึงรูปแบบขององค์กรในการควบคุมด้วย ซึ่งมี 2 แบบ คือ

- (1) การควบคุมในเรื่องการบริหารงานขององค์กร
- (2) การควบคุมแบบครอบครัว



1. การควบคุมในเรื่องการบริหารงานขององค์กร (Bureaucratic Control) เป็นการควบคุมจากภายในองค์กร ควบคุมแบบระบบราชการ อาศัยกฎระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ ควบคุมการทำงาน

2. การควบคุมแบบครอบครัว (Clan Control) เป็นการควบคุมจากภายในองค์กร โดยมีมาตรฐานที่ใช้กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจมาจาก ค่านิยม บรรทัดฐาน ประเพณี ปฏิบัติของกลุ่ม เช่น การเคารพผู้อาวุโส การเชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชา



ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เกลน (Clan control)
<p>1. หลักการออกแบบงาน (job design principles)</p> <p>2.การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน (performance expectations)</p> <p>โครงสร้างระบบและรูปแบบ (organization climates : structure, systems and style)</p>	<p>1.1 ความสนใจเฉพาะบุคคล มีขอบเขตจำกัด เฉพาะการทำงานใดอย่างหนึ่ง</p> <p>1.2 การออกแบบงานแยกตามงานและแยกตามการกระทำและความคิด</p> <p>1.3 มีความเกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคล</p> <p>1.4 กำหนดลักษณะงานคงที่</p> <p>2.1 การวัดมาตรฐานกำหนดการทำงานระดับต่ำ และมุ่งที่ความมั่นคง</p>	<p>1.1 มีความรับผิดชอบส่วนตัว เพื่อยกระดับระบบการทำงาน</p> <p>1.2 การออกแบบงานให้ครอบคลุมขอบเขตของงาน การมุ่งทำงานทั้งหมด รวมทั้งการกระทำและความคิด</p> <p>1.3 มีความเกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบ มุ่งที่ทีมงาน</p> <p>1.4 กำหนดหน้าที่ที่ยืดหยุ่นได้ และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์</p> <p>2.1 มุ่งที่เป้าหมายที่มากขึ้น ซึ่งขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ตลาด</p>

ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เกลน (Clan control)
<p>3. บรรยากาศองค์การ : โครงสร้างระบบและรูปแบบ (organization climates : structure, systems and style)</p> <p>4. นโยบายค่าตอบแทน (compensation policies)</p>	<p>3.1 แนวโน้มโครงสร้างเป็นขั้นตอนการควบคุม จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง</p> <p>3.2 การประสานงานและการควบคุมขึ้นกับกฎและกระบวนการ</p> <p>3.3 มุ่งสิทธิและอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง</p> <p>3.4 มีสัญลักษณ์สถานะเพื่อกระตุ้นสายการบังคับบัญชา</p> <p>4.1 ค่าตอบแทนแปรได้เมื่อมีสิ่งจูงใจเฉพาะบุคคลที่กำหนดไว้</p> <p>4.2 ค่าตอบแทนของแต่ละบุคคลพิจารณาจากการประเมินผล</p>	<p>3.1 โครงสร้างองค์การแนวนอน โดยมีระบบการจูงใจร่วมกัน</p> <p>3.2 การประสานงานและการควบคุมขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ค่านิยม และประเพณีนิยม ร่วมกัน</p> <p>3.3 มุ่งที่การแก้ปัญหา ข้อมูลที่สำคัญและความเชี่ยวชาญ</p> <p>3.4 สถานะไม่เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา</p> <p>4.1 รางวัลแปรได้เพื่อสร้างความเท่าเทียมกัน และกระตุ้นความบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (การมีกำไรร่วมกัน)</p> <p>4.2 ค่าตอบแทนแต่ละบุคคลพิจารณาจากทักษะและความเป็นผู้นำ</p>

ปัจจัยที่จะเปรียบเทียบ	การควบคุมตามระบบราชการ (Bureaucratic control)	การควบคุมตามระบบ เกลน (Clan control)
<p>5.การรับประกันการจ้างงาน (employment assurances)</p> <p>6. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (employee participation)</p> <p>7. การจัดการแรงงานสัมพันธ์ (labor- management relations)</p>	<p>5.1 พนักงานคำนึงถึงต้นทุนที่แปร</p> <p>6.1 พนักงานมีส่วนร่วมน้อย เน้นความเล็ง การสำรวจทัศนคติ กระบวนการแก้ปัญหา และมีการต่อรอง ร่วมกันในบางองค์การ</p> <p>6.2 ข้อมูลของธุรกิจจะมีการกระจายอย่าง เข้มงวด โดยถือหลักจำเป็นต่อทราบ</p> <p>7.1 ความสัมพันธ์ที่เป็นปัญหาเน้นข้อ ขัดแย้งด้านผลประโยชน์</p>	<p>5.1 พนักงานเชื่อมั่นว่าการมีส่วนร่วมจะไม่ ทำให้เกิดการขาดงาน การกำหนดเงื่อนไขเพื่อ หลีกเลี่ยงและการช่วยกันทำงาน มุ่งที่การฝึก อบรมในเวลาที่มีอยู่</p> <p>6.1 การมีส่วนร่วมจากพนักงานกระตุ้นให้ เกิดการแก้ปัญหาอย่างกว้างขวาง การมุ่งที่ ผลประโยชน์ ความคิดและวิธีการใหม่ๆ</p> <p>6.2 ข้อมูลดิบของหน่วยธุรกิจมีการแสดง ความ คิดเห็นร่วมกันอย่างแพร่หลาย</p> <p>7.1 มุ่งที่ความสัมพันธ์แรงงาน การวางแผน และการแก้ปัญหาร่วมกัน สหภาพแรงงาน ผู้บริหาร และพนักงาน กำหนดบทบาทของ ตนให้เหมาะสม</p>

วิธีหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมก็คือ การสังเกตส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถใช้วิธีนี้ในการดำเนินงานทั้งหมดได้เพราะผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำการสังเกตได้ตลอดวัน ผู้บริหารจึงต้องเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งเรียกว่า หลักการควบคุมในประเด็นสำคัญ

หลักการควบคุมในประเด็นสำคัญ (principle of critical – point control) เป็นการควบคุมที่มีประสิทธิผล ซึ่งต้องการความใส่ใจในประเด็นที่สำคัญ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในแผน

รูปแบบของมาตรฐานที่สำคัญ (types of critical-point standards) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม นโยบาย และงบประมาณ จะใช้เป็นมาตรฐานได้ โดยทั่วไปมาตรฐานมีการจัดประเภทดังนี้

- (1) มาตรฐานเชิงปริมาณ
- (2) มาตรฐานด้านต้นทุน
- (3) มาตรฐานด้านการลงทุน
- (4) มาตรฐานด้านรายได้
- (5) มาตรฐานโปรแกรม
- (6) มาตรฐานที่ไม่มีตัวตน
- (7) เป้าหมายถือเป็นมาตรฐาน
- (8) แผนกลยุทธ์ถือเป็นประเด็นในการควบคุมเชิงกลยุทธ์

องค์กรที่มีประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การจัดการควบคุมเป็นกลไกที่ใช้ป้องกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และติดตามการทำงานขององค์กรแต่อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมไม่ได้มีประสิทธิผลอย่างอัตโนมัติ



ลักษณะของระบบการควบคุมที่ขัดแย้งกัน บางองค์การระบบการควบคุมจะทำให้การจัดการล้มเหลว ซึ่งมีสัญลักษณ์และทิศทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารที่ได้รับการป้อนกลับการควบคุมที่ผิดพลาดจะมีการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาสำคัญกับองค์การ การกำหนดระบบการควบคุมประกอบด้วย

- (1) การควบคุมที่มากเกินไปและการควบคุมที่น้อยเกินไป
- (2) การควบคุมที่ไม่สอดคล้องกัน
- (3) ความล้มเหลวที่สร้างความแตกต่างในการควบคุม



1. การควบคุมในองค์การมีความสำคัญอย่างไรบ้าง
2. ในปัจจุบันมีหลักอะไรบ้างที่เป็นประเด็นสำคัญในการควบคุมองค์การ จงอธิบาย
3. องค์การควรมีหลักการจัดการควบคุมอย่างไรให้ องค์การมีประสิทธิภาพมากที่สุด จงอธิบาย

