

บทที่ 8

การควบคุม

การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการดำเนินการกำกับกิจกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานที่กำหนดให้ การควบคุมดูแลอาจจัดขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์หลายอย่าง ดังนี้คือ

1. การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน
2. การควบคุมมีไว้เพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์กร
3. การควบคุมมีไว้เพื่อบังคับให้คุณภาพของสินค้าหรือบริการได้มาตรฐาน
4. การควบคุมมีไว้เพื่อจำกัดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงาน
5. การควบคุมมีไว้เพื่อวัดงานต่างๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่
6. การควบคุมมีไว้เพื่อประกอบในการวางแผนและกำหนดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ
7. การควบคุมมีไว้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกลุ่มต่างๆ
8. การควบคุมจัดทำขึ้นเพื่อใช้สำหรับกระตุ้นเตือนหรือจูงใจตัวบุคคลในองค์กร

ส่วนประกอบของการควบคุม

การควบคุมต่าง ๆ จะต้องมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า ในการควบคุมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ไว้อยู่เสมอ แต่มาตรฐานบางอย่างไม่สามารถที่จะกำหนดให้เป็นตัวเลข ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นคำพรรณนา
2. จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องมีการตรวจสอบงานด้านต่างๆ อยู่เสมอ โดยการเปรียบเทียบและวัดดูว่า ผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด อย่างไรก็ตามผลแตกต่างที่เกิดขึ้น ผู้บริหารอาจจะต้องกระทำ

อย่างระมัดระวังและต้องค้นหาสาเหตุของความแตกต่างโดยละเอียด นอกจากนี้มาตรฐานที่ทำไว้ อาจจะไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องกับสถานการณ์ได้

3. การดำเนินการแก้ไข อาจจะต้องใช้วิธีการต่างๆ เช่น การคัดเลือกตัวพนักงาน การฝึกอบรม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ การดำเนินการแก้ไขจะต้องกระทำอย่างจริงจัง และแก้ไขได้ถูกต้องกับสาเหตุของการผิดพลาดนั้น ๆ

กระบวนการควบคุม (Process of controlling) ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. การวัดผลงาน
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. การดำเนินการแก้ไข

เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ปริมาณ (Quantity) การวัดที่ออกมาเป็นจำนวนหรือหน่วย เช่น จำนวนผู้ใช้ห้องสมุด
2. คุณภาพ (Quality) เน้นที่คุณภาพเช่น มีผู้เข้าชมคำถามในแผนกอ้างอิงกี่ข้อ และผู้ปฏิบัติงานหรือบรรณารักษ์ตอบได้เป็นจำนวนเท่าใด
3. เวลา (Time) เป็นการวัดโดยใช้เวลา เช่น การใช้เวลาในการหาข้อมูลทางออนไลน์
4. ต้นทุน (Cost benefit analysis) หาวิธีการที่คุ้มค่าที่สุด

ข้อจำกัดของการควบคุม

1. ทำให้คนงานมีทัศนคติแง่ลบ เนื่องจากคนงานจะมุ่งสนใจกับการบันทึกปริมาณการผลิตประจำวันของตนเองมากกว่าการสนใจองค์การโดยรวม
2. ทำให้คนงานหวังผลระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เนื่องจากการวัดผลระยะสั้นย่อมมองเห็นง่ายกว่า แต่ในระยะยาวอาจก่อให้เกิดผลเสีย
3. ทำให้มีการบิดเบือนรายงานเพื่อให้ได้ตามที่ถูกลงควบคุม การควบคุมดูแลจะทำให้ตัวบุคคลพยายามแสดงผลงานออกมาในลักษณะของรายงานหรือตัวเลขที่แสดงให้เห็นว่าตนเป็นผู้ทำงานที่ดี

4. อาจจะมีผลต่อขวัญของพนักงาน ถ้าหากการควบคุมนั้นไม่เหมาะสม หรือมากเกินไป อาจทำให้ขวัญของพนักงาน ไม่ดี

การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ

1. ควรพิจารณาเลือกใช้การควบคุม โดยใช้หลายวิธีนำมาผสมผสานกัน
2. ควรใช้การควบคุมแบบสมัยใหม่ เช่น การควบคุมโดยการจัดการตามจุดมุ่งหมาย (Management by objective) วิธีการนี้มีการกำหนดเป้าหมายของงาน สำหรับตำแหน่งงานต่างๆ
3. การควบคุมตามจุดที่สำคัญ
4. การควบคุมโดยอาศัยข้อแตกต่างเป็นเครื่องมือ

การควบคุมในองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ แม้ว่าขอบเขตของการควบคุมจะแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ ผู้บริหารใช้กระบวนการวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร หน้าที่การควบคุมจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ เพื่อพิจารณาว่า องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หน้าที่การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารปรับปรุงแผนงานและช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1. ระดับของการควบคุม (Levels by control) ผู้บริหารต้องกำหนดแผนแล้วร่างระบบการควบคุมเพื่อติดตามประสิทธิผลของแผนการควบคุมกลยุทธ์ ยุทธวิธี และการปฏิบัติการ ระดับของการควบคุม อาจจะแบ่งรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการกำหนดคกฏเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่า การปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร

1.2 การควบคุมยุทธวิธี (Tactical control) เป็นกระบวนการกำหนดคกฏเกณฑ์ โดยมุ่งที่การปฏิบัติการเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนยุทธวิธีระดับแผนก การควบคุมยุทธวิธีจะมุ่งที่เป้าหมาย แผนก และงบประมาณ

1.3 การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational control) เป็นกระบวนการกำหนดคกฏเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนการปฏิบัติการในแต่ละวัน

2. รูปแบบของวิธีการควบคุม (Types of control methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ

2.1 การควบคุมเบื้องต้น เป็นการกำหนดคกฏเกณฑ์ป้จจัญนำเข้าของกระบวนการแปรสภาพ

2.2 การควบคุม ขณะที่กิจกรรมกำลังเกิดขึ้น เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับกระบวนการที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.3 การควบคุมภายหลังการปฏิบัติการแล้ว หมายถึงการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตซึ่งเกิดจากกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐาน

รูปแบบการควบคุมขององค์การ (Organizational forms of control) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. การควบคุมระบบราชการ (Bureaucratic control) มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง โครงสร้างองค์การลำดับชั้นบังคับบัญชาจากระดับบนสู่ระดับล่าง การออกแบบงานแยกตามลักษณะงาน ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนของแต่ละบุคคลพิจารณาจากการประเมินผลงาน

2. การควบคุมตามระบบแกลน (Clan control) เป็นข้อกำหนดกิจกรรมองค์การในลักษณะยึดหยุ่น และไม่เป็นทางการ องค์การในลักษณะนี้มีโครงสร้างเป็นแนวนอน (Flat hierarchical structure) มีระบบการจูงใจร่วมกัน การแก้ปัญหาเน้นที่กลุ่มมากกว่าที่ตัวบุคคล ค่าตอบแทนพิจารณาจากทักษะและความเป็นผู้นำ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานกำหนดบทบาทของตนให้เหมาะสมกับงาน

เทคนิคการควบคุมในห้องสมุด

ปัจจุบันห้องสมุดมีการนำระบบอัตโนมัติ และคอมพิวเตอร์ประเภทต่างๆ มาใช้ในทุกหน่วยงาน ซึ่งการใช้งบประมาณเหล่านี้จะแตกต่างจากการจัดการงบประมาณแบบเดิม เทคนิคการควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานห้องสมุด ได้แก่ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost benefit analysis) การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and motion study) การวิจัยปฏิบัติการ (Operations research) และการควบคุมงบประมาณอื่นๆ (Budgetary control)

การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost benefit analysis)

เป็นเทคนิคหนึ่งที่ห้องสมุดนิยมใช้เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน และผลตอบแทน เนื่องจากห้องสมุดเป็นองค์การที่มีได้ค่ากำไร ดังนั้นจึงวัดค่าเป็นตัวเงินไม่ได้ วิธีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า เป็นการศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนที่ใช้ในการทำกิจกรรมหนึ่งๆ กับมูลค่า ผลที่ได้รับจากการทำสิ่งนั้น

หรือการวิเคราะห์ผลประโยชน์จากการลงทุน วิธีการวินิจฉัยว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจะคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ผู้บริหารสามารถศึกษาทางเลือกในการลงทุนซึ่งจะได้ผลประโยชน์มากที่สุด เช่น โปรแกรมสำเร็จที่ห้องสมุดจะซื้อมีราคาเท่าใด คุ้มกับการให้บริการผู้ใช้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด การวัดค่าความคุ้มทุนของห้องสมุดต้องวัดจากความพอใจของผู้ใช้หรือคุณค่า (Value) ในตัวเอง แลงแคสเตอร์ (Lancaster) บรรณารักษ์และนักวิชาการชาวอเมริกัน กล่าวว่า บางครั้งคำว่า การวิเคราะห์ความคุ้มทุน (Cost benefit analysis) มีผู้เข้าใจสับสนกับคำว่า ประสิทธิภาพของความคุ้มทุน (Cost effectiveness) ซึ่งประสิทธิภาพของความคุ้มทุนนั้น มุ่งเน้นที่ต้นทุน กับผลลัพธ์ของการลงทุน ในขณะที่การวิเคราะห์ความคุ้มทุน เป็นการเน้นในเรื่องของคุณค่า (Value) มากกว่าการมองที่กำไรหรือขาดทุน

การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study)

ห้องสมุดอาจจะศึกษาเรื่องเวลาและความเคลื่อนไหวโดยใช้การบันทึกแบบฟอร์มการไหลของงาน (Flow chart form) แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือปรับปรุงให้การทำงานดีขึ้น ปัจจุบันนี้ การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว ยังมีตัวแปรที่สำคัญคือ เวลาและปริมาณของงาน ซึ่งทั้งหมดนี้คือต้นทุน (Cost) การประกันคุณภาพในห้องสมุดได้เน้นถึงงานแต่ละหน่วยในห้องสมุดที่มีการวัดโดยคำนึงถึงตัวแปรเหล่านี้ เช่น วันหนึ่งมีผู้ใช้บริการเท่าใด มีคำถามในแผนกบริการตอบคำถามและค้นคว้าเป็นจำนวนเท่าใด และบรรณารักษ์ตอบคำถามได้กี่ข้อ ถ้าหากตอบไม่ได้ มีการแนะนำผู้ใช้ไปที่ใด เวลาที่ใช้ในการตอบคำถามแต่ละข้อนานเท่าใด เป็นต้น

การวิจัยปฏิบัติการ (Operations research)

การวิจัยปฏิบัติการ คือ การนำเทคนิคบางอย่างมาใช้ เช่นการใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ (Linear programming) วิธีการมอนติคาร์โล (Monte Carlo) หรือการใช้ทฤษฎีเกมส์ต่างๆ (Game theory) ซึ่งอยู่ในความสนใจของนักสถิติและนักคณิตศาสตร์

ประมาณปี 1960-1990 การวิจัยปฏิบัติการเข้ามามีบทบาทในห้องสมุด ผู้บริหารที่นำวิธีการนี้มาใช้เริ่มต้นที่การมองภาพรวมของปัญหา ส่วนการแก้ปัญหาจะใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถจากหน่วยงานต่างๆ เข้ามาดำเนินการแก้ปัญหา โดยใช้แนวคิด กฎเกณฑ์และเทคนิคความรู้จากประสบการณ์ของแต่ละคน มาพัฒนาหลักเกณฑ์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน

คอน คือ

- 1) พรรณนาถึงหลักเกณฑ์ที่ต้องการนำมาใช้
- 2) นำโดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาประกอบการศึกษา
- 3) ประเมินผล เพื่อช่วยในการตัดสินใจ
- 4) การบังคับการปฏิบัติการ เช่น จุดมุ่งหมาย วิธีการ ระยะเวลาในการปฏิบัติการ

ข้อจำกัดในการใช้การวิจัยปฏิบัติการ คือ วิธีการหนึ่งที่ใช้ได้ผลจะไม่สามารถใช้กับทุกสถานะการณ์ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณในการแก้ปัญหา นอกจากนี้วิธีการวิจัยปฏิบัติการไม่เน้นเกี่ยวกับคนเนื่องจาก เป็นการยากที่จะนำไปเป็นข้อมูลทางคณิตศาสตร์ จึงกล่าวได้ว่าการวิจัยปฏิบัติการเป็นเทคนิคการควบคุมที่ใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ (Linear-programming) โดยมีวิธีการดังนี้

- 1) เป้าหมาย (Goals) จะต้องพรรณนาเป็นตัวเลข (Mathematical terms)
- 2) สามารถยืดหยุ่นและมีทางเลือกอื่นได้
- 3) ทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งมีจำนวนจำกัด
- 4) ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน

วิธีการอื่นของการวิจัยปฏิบัติการ ได้แก่ ทฤษฎีคิวอิง (Queuing Theory) ทฤษฎีเวทิง ไลน์ (Waiting-line theory) และมอนที คาร์โล เทคนิค (Monte Carlo technique) ซึ่งใช้สถานการณ์จำลองมีการจัดทำ Decision tree ซึ่งเป็นวิธีการของการศึกษาทฤษฎีการตัดสินใจ (Decision theory approach)

เทคนิคการประเมินโปรแกรมและเทคนิคการตรวจสอบ PERT (Program Evaluation and Review Technique)

เทคนิคในการควบคุมอีกวิธีหนึ่ง เรียกว่า เพิร์ท (PERT) โปรแกรมนี้เป็นการประเมินผลและเทคนิคที่ใช้ในการตรวจสอบที่พัฒนาขึ้น โดยหน่วยงานพิเศษ Special Projects Office ของทหารเรือสหรัฐอเมริกา ซึ่งประยุกต์ใช้ในการวางแผนและการควบคุม Polaris Weapon System ในปี 1958 ในการใช้เทคนิคของ PERT ที่ประสบความสำเร็จในเวลาต่อมา ทำให้หน่วยงานอื่นๆ มีการนำหลักเกณฑ์ไปใช้เช่นเดียวกับ PERT มีอีกชื่อเรียกว่า CPM (Critical Path Method) ลักษณะสำคัญของ PERT คือ เป็นวิธีการวิเคราะห์เครือข่ายเหตุการณ์ด้านเวลา ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆ ใน

โปรแกรมมีการกำหนดด้านเวลาสำหรับแต่ละเหตุการณ์ และเหตุการณ์เหล่านี้อยู่ในเครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ ขั้นตอนของการใช้โปรแกรม PERT มีดังนี้คือ

1. ค้นหา (Identify) กิจกรรมหลักของโครงการ
2. ลำดับ (Devising) ขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ในรูปการไหลของงาน (Flow diagram)

3. จำกัดหรือกำหนดระยะเวลาของงานแต่ละงาน

เทคนิคของการควบคุมงบประมาณของ PERT มีจุดอ่อนคือ เมื่อโปรแกรมไม่สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้ จะทำให้กิจกรรม เวลาในการปฏิบัติการและเทคนิคหมดความหมายไม่สามารถประเมินผลและตรวจสอบได้ นอกจากนี้ข้อเสียอีกประการหนึ่ง คือ PERT เน้นเรื่องของเวลา แต่ไม่เน้นเรื่องต้นทุน ดังนั้น หากองค์กรใดต้องการศึกษาเรื่องของเวลาและต้นทุน อาจจะใช้โปรแกรมที่เรียกว่า PERT/COST ในกรณีที่ต้องการพิจารณาต้นทุนร่วมกับเวลา

การควบคุมด้วยการใช้งบประมาณ (Budgetary control)

งบประมาณเป็นเอกสารประกอบด้วย ข้อจำกัดตัวเลข สถิติ แสดงถึงการใช้จ่ายแต่ละรายการ องค์กรใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม ดำเนินงานขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการประสานงาน โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานแต่ละด้าน
2. กำหนดแผนงานและเป้าหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. กำหนดวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแผน
4. ลำดับความสำคัญของเป้าหมายในแต่ละแผนงาน

ข้อควรระวังในการใช้งบประมาณ

1. ควรใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมเท่านั้น
2. เป้าหมายของงบประมาณต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรโดย

รวม

3. ต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถยืดหยุ่นได้ เช่นตั้งไว้ก่อนแล้วค่อยปรับปรุงหากมีความจำเป็น

งบประมาณในห้องสมุด มีระยะเวลา 1 ปี เป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานห้องสมุด ปัญหาเรื่องงบประมาณเป็นปัญหาที่นับวันจะมีมากขึ้น เนื่องจากราคาของทรัพยากรสารสนเทศ เช่น สิ่งพิมพ์ วารสาร ฐานข้อมูลต่างๆ มีราคาแพงขึ้นและห้องสมุดมีงบประมาณน้อยลง ผู้บริหารห้องสมุดมีความพยายามที่จะจัดการงานห้องสมุดอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บริการที่ดี ทั้งๆ ที่มีจำนวนบุคลากรและงบประมาณน้อยลง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เทคนิคการจัดการงบประมาณอย่างดีที่สุด

เทคนิคการควบคุมงบประมาณมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้คือ

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item) เป็นงบประมาณแบบเน้นการควบคุม ได้แก่ งบประมาณส่วนกลาง เช่น เงินเดือนลูกจ้างประจำและชั่วคราว ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำ

2. งบประมาณแบบเหมาจ่าย (Lump sum) เป็นงบประมาณแบบดั้งเดิม งบประมาณประเภทนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารห้องสมุดจะต้องจัดการบริหารงบประมาณตามความจำเป็นรวมถึงค่าใช้จ่ายประจำของห้องสมุดด้วย

3. งบประมาณตามสูตร (Formula budgets) เป็นงบประมาณที่ใช้ในห้องสมุดหลายแห่ง การจัดทำงบประมาณประเภทนี้ ผู้บริหารอาจจะจัดเตรียมได้ง่าย โดยใช้สูตรในการแบ่งงบประมาณตามความสำคัญในการลำดับก่อนหลังของกิจกรรม

4. งบประมาณโครงการ (Program budgeting) เป็นงบประมาณที่เน้นกิจกรรมตามโครงการของห้องสมุดเช่น ห้องสมุดมีกิจกรรมใดและควรได้รับงบประมาณจำนวนเท่าใดในการให้บริการ

5. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) เป็นงบประมาณซึ่งจัดสรรเงินตามความต้องการของกิจกรรม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง ผู้บริหารสามารถนำวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์มาใช้เพื่อประเมินคุณค่าซึ่งวิธีการนี้ เน้นในเรื่องของปริมาณมากกว่าคุณภาพในการให้บริการ

6. ระบบการวางแผนงบประมาณโครงการ (Planning programming budgeting System - PPBS) เป็นงบประมาณโครงการซึ่งรวบรวมการจัดทำงบประมาณแบบการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) และจัดสรรเงินเพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์

ประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เทคนิคการทำงานประมาณนี้สร้างขึ้นโดยบริษัท แรนด์ (Rand Corporation) และนำไปใช้ในกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาโดย โรเบิร์ต แมคนามารา (Robert McNamara) งบประมาณประเภทนี้เน้นจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นการใช้งบประมาณโดยถือเป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณมากกว่าการบังคับการปฏิบัติการ

7. งบประมาณฐานศูนย์ (Zero Based budgeting – ZBB) เป็นการจัดทำงบประมาณโดยมิได้คำนึงถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายของปีก่อนๆ หรือ งบประมาณที่เคยได้รับ งบประมาณประเภทนี้มีการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลจากระดับที่ต่ำที่สุดผ่านขั้นตอนจนถึงระดับสูงสุด โดยใช้ฐานศูนย์เป็นหลักในการกำหนดค่าใช้จ่าย งบประมาณฐานศูนย์เป็นเทคนิคที่ใช้โดยกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกาในปี 1962 ต่อมาหลายหน่วยงานนำไปใช้ สำหรับการใช้งบประมาณฐานศูนย์ในห้วงสมุคทุกประเภท นิยมใช้กับกิจกรรมต่างๆ ในห้วงสมุค เช่นห้วงสมุคมีการจัดตั้งกิจกรรม หรือโครงการหนึ่งๆ ขึ้นมา และงบประมาณที่ได้รับจะพอเพียงต่อกิจกรรมนั้นๆ เท่านั้น เมื่อกิจกรรมหรือโครงการเสร็จสิ้น งบประมาณก็จะใช้หมดลงไปด้วย ไม่มีข้อผูกพันต่อกิจกรรมหรือโครงการอื่น

เครื่องมือควบคุมแทนงบประมาณซึ่งเป็นวิธีการดั้งเดิม มีดังนี้คือ

1. ข้อมูลสถิติ สถิติเป็นถ้อยคำและตัวเลขผสมกัน แสดงถึงการบริหารงานในองค์การได้ เช่นข้อมูลการขีมนหนังสือของผู้ใช้บริการห้วงสมุค ในระยะเวลา 1 ปี

2. รายงานและการวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง (Special refers and analyses) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารสามารถตรวจสอบหรือสำรวจการปฏิบัติการตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพงานหรือการให้บริการให้ดีขึ้น

3. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Operational audit) เป็นเครื่องมือการควบคุมการจัดการที่มีประสิทธิภาพถือว่าเป็นการตรวจสอบภายในหรือการตรวจสอบการดำเนินงานซึ่งเป็นการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

4. การสังเกตการส่วนตัว (Personal observation) เป็นเทคนิคของผู้บริหารที่จะใช้การสังเกตการผู้ปฏิบัติงาน การทำงาน ข้อมูล และปัญหาต่างๆ ในองค์การ

สรุป

ห้องสมุดมีเทคนิคในการควบคุมหลายวิธี เช่นการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการศึกษาเวลา และการเคลื่อนไหว การวิจัยปฏิบัติการ การใช้เทคนิคการประเมินโปรแกรม และเทคนิคการตรวจสอบ PERT การควบคุมโดยการใช้งบประมาณ หรือการใช้ข้อมูลทางสถิติและการทำรายงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการควบคุมเป็นเครื่องมือกำกับและตรวจสอบในการดำเนินงานในองค์กรที่สำคัญยิ่ง ถ้าหากการควบคุมเป็นไปอย่างถูกต้องแล้วย่อมมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามต้องการ

เอกสารประกอบการเรียน

- Brigham, Eugene F. 1988. **Financial management : theory and practice**. Chicago : Dryden Press.
- Connors, Tracy D. and Christopher T. Callaghan. 1982. **Financial management for non profit organizations**. New York : AMACOM.
- Koenig, Michael E. D. 1980. **Budgeting techniques for libraries and information centers**. New York : Special Libraries Association.
- Kraft, D. and B. Boyce, eds. 1991. **Operations research for libraries and information agencies**. San Diego, CA : Academic Press.
- Martin, Murray S. ed. 1982. **Financial planning for libraries**. New York : Haworth Press.
- Prentice, Ann E. 1983. **Financial planning for libraries**. Metuchen, NJ : Scarecrow Press.
- Sweeny, H. W. Allen and Robert Rachlin. 1987. **Handbook of budgeting**. 2d ed. New York : John Wiley.
- Trumpeter, Margo and Richard Round. 1985. **Basic budgeting for libraries**. Chicago : American Library Association.
- Wacht, Richard E. 1991. **Financial management in non profit organizations**. 2d ed. Atlanta : Georgia State University Business Press.

แบบฝึกหัดทบทวน

1. การควบคุมมีความสำคัญต่อห้องสมุดอย่างไร
2. เปรียบเทียบเทคนิคต่างๆ ในการควบคุม
3. สมมติว่าท่านเป็นผู้อำนวยการห้องสมุด มีงบประมาณ 4 ล้านบาทท่านมีหลักเกณฑ์ในการจัดงบประมาณอย่างไร