

18. การควบคุมงาน

การควบคุมงาน (Controlling) ในการบริหารเป็นศิลปะและภาระหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ที่จะต้องควบคุมและติดตามงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะดูว่างานต่าง ๆ ที่ได้สั่งให้ปฏิบัติไปแล้วดำเนินไปจนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ถ้าหากไม่มีการควบคุมและตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารไม่สามารถจะแน่ใจได้ว่า แผนงานที่ได้จัดทำนั้น และได้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปจัดทำนั้นสำเร็จเรียบร้อยดีหรือไม่ ผู้บริหารจึงต้องกำหนดและจัดระเบียบงานต่าง ๆ และจะต้องตรวจสอบในระหว่างกระบวนการโดยสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อบังคับและควบคุมให้การดำเนินงานได้เป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ความหมายของการควบคุมงาน

การควบคุมงาน หมายถึง กระบวนการจัดการเพื่อให้งานดำเนินไปในขอบเขต หรือวงรอบหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ในขณะเดียวกันเพื่อตรวจสอบดูความก้าวหน้าของแผนงานที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ที่บริหารจะต้องรับผิดชอบและให้ความสนใจเป็นพิเศษ

การควบคุมงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอ ในระดับสูงจะต้องทำการประเมินงานด้านต่าง ๆ และตรวจสอบดูว่า มีสิ่งใดบ้างที่ต้องทำการแก้ไข ในระดับต่ำลงมา จะต้องควบคุมกิจกรรมที่คนงานได้ปฏิบัติไปว่าถูกต้องเพียงใด และในทุกส่วนขององค์การฝ่ายบริหารจะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ

วัตถุประสงค์ของการควบคุมงาน

1. เพื่อให้งานที่มอบหมายดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ และให้ผลงานเข้าขั้นมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และคุณภาพของผู้บริหารโครงการ และผู้ร่วมโครงการในการวางโครงการครั้งต่อไป
2. เพื่อตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าเหมาะสมเพียงใด เพื่อป้องกันทรัพย์สินของหน่วยงานต้องสูญหายหรือสิ้นเปลืองหรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อ

นำผลการควบคุมและติดตามไปปรับปรุงแก้ไขโครงการให้สามารถดำเนินการต่อไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

4. เพื่อตรวจสอบผลงานหรือโครงการว่าถูกต้อง มีคุณภาพได้มาตรฐานเพียงใด ซึ่งกระทำได้โดยการตรวจสอบคุณลักษณะ และการใช้สถิติเพื่อควบคุมคุณภาพ

5. เพื่อบำรุงขวัญ หรือจูงใจตัวบุคคลในหน่วยงานในการปฏิบัติของคนใดคนหนึ่ง ว่าดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน

6. เพื่อนำข้อมูลหรือผลที่ได้จากการควบคุมและติดตามผลไปรายงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา แสดงผลงานของหน่วยงานที่ตนสังกัด รายงานผลต่อประชาชนทั่วไป

กระบวนการควบคุมงาน

ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมงานจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการปฏิบัติงาน
2. หาวิธีการที่จะให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ถูกต้องแน่นอน รู้ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการดำเนินงาน ทราบว่างานได้ดำเนินไปแล้วแค่ไหนเพียงใด
3. เปรียบเทียบความคุ้มค่าของโครงการที่ลงทุน
4. ตรวจสอบดูว่า การปฏิบัติงานอยู่ในวงรอบหรือขอบเขตแห่งอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ รู้ค่าใช้จ่ายในโครงการและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยแท้จริง
5. ในกรณีที่ปฏิบัติงานนอกขอบเขตที่กำหนดไว้ จะต้องวิเคราะห์สาเหตุปัญหาอย่างแท้จริง และสามารถหาหนทางแก้ไขปัญหาได้ทันที

ระบบการควบคุมงาน

การควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรประกอบด้วย

1. กำหนดมาตรฐาน เพื่อผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจะได้ทำการควบคุมได้ถูกต้อง ประการแรกจะต้องกำหนดมาตรฐานที่จะวัดผลขึ้นมาเสียก่อน มาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้น เป็นการกำหนดมาตรฐานทั้งทางปริมาณ และคุณภาพ และจะต้องสามารถวัดได้อย่างถูกต้อง

2. กำหนดรูปแบบการทำงานอย่างเหมาะสม ก่อนที่จะมีการควบคุมควรจะได้มีการวางแผน จัดกำลังเจ้าหน้าที่ เงิน และวัสดุ ออกคำสั่งและประสานงานการควบคุมเป็นการประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการควบคุมงานมีดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน เฉพาะเจาะจง มีทางสำเร็จได้และสามารถวัดได้

2) กำหนดผลงานที่ควรจะทำสำเร็จทั้งหมด เป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับวัดผลงานเป็นระยะ ๆ

3) กำหนดขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน และคอยติดตามผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้

แบบของการควบคุมงาน

การควบคุมงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมการปฏิบัติการภายใน (Internal operating control)
2. การควบคุมการปฏิบัติการภายนอก (External operating control) หรือการควบคุมแบบประชาธิปไตย

การควบคุมงานทั้งสองประเภทนี้ก็เพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ตลอดจนคุณภาพของผู้บริหารโครงการ ความแตกต่างที่สำคัญของการควบคุมงานทั้งสองประเภทนี้ก็คือ การควบคุมงานภายในกระทำโดยผู้निเทศงาน และเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผลงานเป็นเบื้องต้น ในขณะที่การควบคุมงานภายนอกกระทำโดยประชาชนโดยตรง โดยระเบียบข้อบังคับศาล และเกี่ยวข้องกับปฏิบัติการที่ถูกต้องตามกฎหมาย และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางราชการ

อุปกรณ์สำหรับการควบคุมงาน

1. รายงาน (Reports) อาจจะเป็นการรายงานด้วยวาจาหรือโดยลายลักษณ์อักษร หรืออาจใช้ทั้งสองแบบผสมกันก็ได้ การรายงานสามารถทำให้นักบริหารติดตามการเคลื่อนไหวของการปฏิบัติงานตามแผนงานได้ การควบคุมโดยวิธีการนี้ ความสำคัญอยู่ที่ความถูกต้องแน่นอนของรายงาน และตรงกับความเป็นจริง

2. แผนภูมิ (Charts) แผนภูมิแสดงรูปการบริหาร สามารถชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนการบังคับบัญชาการแบ่งความรับผิดชอบกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายกำลังปฏิบัติอยู่ แผนภูมิแสดงสายทางเดินของงาน (Work flows chart) เริ่มต้นจากใครที่ใด ฝ้ายใด สิ้นสุดลงที่ใคร ส่วนใด และแผนภูมิแสดงผลงานเปรียบเทียบ ผลงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายปี แล้วแต่ความจำเป็น แผนภูมิทั้งสามประเภท จะช่วยให้นักบริหารได้เห็นภาพของงาน และสภาพแวดล้อมได้ชัดเจนสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ข้างหน้าได้ใกล้เคียงต่อความเป็นจริง เมื่อมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นก็หาจุดที่เกิดเหตุได้ง่าย และรวดเร็วทันที่

3. แผนงาน แผนงานเป็นการวางกรอบของการปฏิบัติงานที่แน่นอน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระเบียบไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง ป้องกันการสิ้นเปลือง กำลังคน กำลังเงิน กำลังวัสดุและเวลา แผนงานที่ดีนั้นทำให้นักบริหารทราบได้ว่าเป้าหมายคืออะไร กิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายบุคคลผู้รับผิดชอบและปัจจัยสี่ คือ คน เงิน วัสดุ กำหนดเวลา ข้อมูล เหล่านี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนักบริหารในการควบคุมผลงาน ทำหน้าที่เป็นกระจกฉายให้เห็นภาพของกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ได้เป็นอย่างดี

4. การตรวจงาน เป็นการแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดกำลังใจ เป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติ ระลึกรถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติให้ทันตามกำหนดเวลา และที่สำคัญที่สุดทำให้ผู้ตรวจได้เห็นสภาพการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การตรวจงานควรไปตรวจงานในยามที่ต้องการข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น

5. ระเบียบการปฏิบัติงาน ซึ่งนักบริหารใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานนั้น เป็นระเบียบเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่การเงินและวัสดุ ซึ่งการใช้ระเบียบเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ควบคุมงานที่เก่าแก่ที่คุ้นเคยเป็นอย่างดี

ประเภทและรูปแบบของการควบคุมและติดตามผลงาน

การควบคุมและติดตามโครงการทำได้หลายรูปแบบ ย่อมแล้วแต่นักบริหารจะเน้นหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญ และแล้วแต่ลักษณะและประเภทของโครงการ โดยทั่วไปในการควบคุมและติดตามผลงานควรจะต้องประกอบด้วยประเภทหนึ่งประเภทใด หรือหลาย ๆ ประเภท รวมกัน

1. การควบคุมและติดตามผลทางปริมาณ ได้แก่ การตรวจสอบและติดตามปริมาณงานที่ทำอยู่ว่ามีมากน้อยเพียงใด การติดตามผลแบบนี้ นักบริหารให้ความสนใจมาก เพราะเป็นการง่ายสำหรับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เช่น ติดตามผลงานการสร้างถนนในหมู่บ้าน ขุดบ่อน้ำ สร้างทำนบเหมืองฝาย ฯลฯ

2. การควบคุมและติดตามผลด้านคุณภาพ ในการควบคุมและติดตามผลงานนั้น จะต้องติดตามทั้งด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป การติดตามผลด้านคุณภาพนั้น ได้แก่ การขุดบ่อน้ำ การสร้างถนน การสร้างสะพานขึ้นในหมู่บ้าน ก็จะต้องมีการติดตามผลว่าสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นประชาชนได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีคุณภาพดีคงทนถาวร ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ในทุกฤดูกาลหรือไม่ หรือการฝึกอบรมแม่บ้านในเรื่องการวางแผนครอบครัวภายในกำหนดเวลา 3 วัน แต่คุณภาพของแม่บ้านผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างไร

หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว รู้จักการคุมกำเนิดหรือไม่ เป็นเรื่องที่จะต้องติดตามให้ เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ

3. การควบคุมและติดตามผลด้านเวลา เป็นการติดตามดูว่าโครงการต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน ตลอดจนมีความถูกต้อง และแน่นอน

4. การควบคุมและการติดตามผลด้านงบประมาณ เป็นรูปแบบของการควบคุม และติดตามผล เพื่อป้องกันมิให้การใช้จ่ายงบประมาณต้องสิ้นเปลือง หรือนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินโครงการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่บางครั้ง การคำนวณงบประมาณ และระยะเวลาผิดพลาด ทำให้ขาดเงินดำเนินการต่อไป นักบริหารต้องให้ความสนใจทุกระยะ และตรวจสอบความเพียงพอของเงินดำเนินการพร้อมที่จะเข้าแก้ปัญหาได้ทันที

ข้อควรคำนึงในการควบคุมและติดตามผลงาน

1. พิจารณาความจำเป็นในการทำงานก่อนที่จะสร้างกฎเกณฑ์การทำงานขึ้นมา
2. กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน
3. ศึกษาและทราบเป้าหมายของงาน
4. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง และขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน
5. ต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี กฎข้อบังคับที่มีผล กระทบกระเทือนต่อองค์การ
6. พิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมอันมีผลกระทบกระเทือนต่องาน