

เอกสารประกอบการสอน

รายวิชา กจ 1015

การจัดการสำนักงานสมัยใหม่



กมาตวิชาเฉพาะ

กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ

จัดทำโดย

นางสุดารัตน์ อนุรักษพงษ์ศร



ชุดที่ 12 การควบคุม



หน่วยที่ 8 การจัระบบงานภายในสำนักงาน



rncc.ac.th



ปีจัดทำ 2562



คำพ่อสอนเรื่องการใฝ่หาความรู้...

“...ความรู้ในวิชาการเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้ และทำให้เป็นคนที่มีเกียรติ เป็นคนที่สามารถ เป็นคนที่จะมีความพอใจได้ในตัวว่าทำประโยชน์แก่ตนเองและแก่ส่วนรวม นอกจากวิชาความรู้ก็ต้องฝึกฝนในสิ่งที่ตัวจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับสังคมสอดคล้องกับสมัย และสอดคล้องกับศีลธรรมที่ดั่งงามถ้าได้ทั้งวิชาการ ทั้งความรู้รอบตัวและความรู้ในชีวิตก็จำทำให้เป็นคนที่ครบคน ที่จะภูมิใจได้...”

พระราชบรมราโชวาท พระราชทานเนื่องในวันปิดภาคเรียน
โรงเรียนจิตรลดา วันเสาร์ ที่ 25 มีนาคม 2515



คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการสำนักงานสมัยใหม่ (กจ 1015) หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพสาขาวิชาการจัดการ ชุดที่ 12 การควบคุม หน่วยที่ 8 การจัดระบบงานภายในสำนักงาน ระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา ได้เรียนรู้ เพิ่มเติมจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติจากครูผู้สอน ซึ่งการจัดทำเริ่มจากการวิเคราะห์ มคอ.2 ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง ศึกษานโยบายรายวิชาจากหนังสือ และตำรา ตลอดจนประสบการณ์จากผู้สอนในรายวิชาดังกล่าวกว่า 5 ปี ศึกษาทฤษฎีการจัดการเรียนรู้จนสร้างเอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้รูปแบบ MIAP เอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้เน้นให้นักศึกษาได้ศึกษาด้วยตนเอง และลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้ สำหรับครูผู้สอนมีหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ คอยให้คำแนะนำ และติดตามดูแลพฤติกรรมการเรียนรู้การทำงานของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพรวม และความสอดคล้องเนื้อหา

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนระนอง คณะครู เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนระนอง และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ ดร.จริยา เอียบสกุล และคณะ ในการให้ความรู้หลักการจัดทำเอกสารประกอบการสอนจนทำให้เอกสารมีความสมบูรณ์สำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาในระดับอนุปริญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชน ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2562 ทุกประการ

สุดารัตน์ อนุรักษ์พงษ์ศร



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
คำชี้แจง	ค
คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน	ง
สาระการเรียนรู้	จ
จุดประสงค์การเรียนรู้	ฉ
เนื้อหาและกิจกรรม	1
- เรื่องที่ 12.1 ความหมาย และความสำคัญของการควบคุม	1
- เรื่องที่ 12.2 วัตถุประสงค์และประเภทของการควบคุม	2
- เรื่องที่ 12.3 ประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุม	5
- กิจกรรมที่ 12.1	6
- เรื่องที่ 12.4 หลักในการควบคุมที่ดี	8
- เรื่องที่ 12.5 กระบวนการควบคุม	9
- เรื่องที่ 12.6 เครื่องมือในการควบคุม	12
- กิจกรรมที่ 12.2	23
กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	25
เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	27
บรรณานุกรม	28



คำชี้แจง

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 12 : การควบคุม

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 12 การควบคุม หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ ระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง ชั้นปีที่ 1

เอกสารเล่มนี้เป็นเอกสารประกอบการสอน หน่วยที่ 12 การควบคุม ใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 4 คาบ (3 ชั่วโมง 20 นาที) โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ MIAP ให้นักศึกษาปฏิบัติ ดังนี้

1. นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4-5 คน คณะศ ความสามารถ แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ คือ หัวหน้า รองหัวหน้า สมาชิก และเลขานุการ
2. หัวหน้ากลุ่มรับเอกสารประกอบการสอนจากครู เท่ากับจำนวนสมาชิกในกลุ่ม
3. นักศึกษาทุกคนศึกษาคำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอนให้เข้าใจอย่างละเอียด และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดให้
4. นักศึกษาอ่านสาระการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้
5. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนและให้เนื้อหาวิชาด้วยสื่อต่าง ๆ (เช่น Powerpoint, สไลด์, สื่อภาพเคลื่อนไหว) ตามที่ครูได้เตรียมไว้
6. นักศึกษาศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ทำใบกิจกรรมตามลำดับ
7. เมื่อเสร็จทุกขั้นตอน ให้เปิดเฉลยดู และตรวจสอบ ถ้าหากตอบผิด หรือไม่แน่ใจให้กลับไปศึกษาใหม่อีกครั้ง
8. นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน จำนวน 10 ข้อ ลงในคำถามกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
9. ตรวจสอบคำตอบกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนด้วยตนเอง และเขียนคะแนนไว้ในช่องคะแนนกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
10. ส่งเอกสารประกอบการสอนให้ครูผู้สอน เพื่อตรวจสอบคำตอบอีกครั้ง และบันทึกคะแนนเก็บระหว่างเรียน

ข้อควรปฏิบัติควบคู่ไปกับการเรียนรู้

1. นักศึกษาควรทำใบกิจกรรมด้วยตนเอง หากไม่เข้าใจ สามารถปรึกษากับเพื่อนในกลุ่มเพื่อขอคำอธิบาย หรือถามครูผู้สอน เพื่อร่วมกันสรุปข้อสงสัยนั้น ๆ
2. นักศึกษาไม่ควรดูเฉลยก่อน ซึ่งจะทำให้นักศึกษาไม่พัฒนาการเรียนรู้
3. ในการศึกษาเอกสารประกอบการสอน หากนักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องกลับไปศึกษาเอกสารประกอบการสอนนั้นใหม่ และทำกิจกรรมให้ผ่านเกณฑ์



คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 12 : การควบคุม

1. ให้นักศึกษารับเอกสารประกอบการสอนจากครูผู้สอน
2. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง ความหมายและความสำคัญของการควบคุม วัตถุประสงค์และประเภทของการควบคุม ประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุม ใช้เวลาประมาณ 50 นาที
3. ศึกษาและทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
4. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง หลักการควบคุมที่ดี กระบวนการควบคุมงาน เครื่องมือในการควบคุม ใช้เวลาประมาณ 50 นาที
5. ศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบเนื้อหา ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
6. นักศึกษาอ่านที่ละหน้า อย่าข้าม เพราะเนื้อหาต่อเนื่องกัน
7. ในการทำใบกิจกรรม หากไม่เข้าใจให้กลับไปศึกษาเนื้อหาอีกครั้ง หรือสอบถามครูผู้สอน ไม่ควรดูเฉลยก่อน
8. เมื่อทำใบกิจกรรมเสร็จแล้ว ให้จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเปลี่ยนกันตรวจคำตอบจากเฉลย ถ้าพบว่าคำตอบผิดให้สมาชิกในกลุ่มแนะนำเพื่อนให้เข้าใจถูกต้อง
9. ให้นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนเพื่อประเมินตนเอง ด้วยความซื่อสัตย์ ใช้เวลา 20 นาที แล้วตรวจสอบความถูกต้องและแจ้งคะแนนให้ครูทราบ



สาระการเรียนรู้

1. การควบคุมงานสำนักงาน เป็นการกำกับ ตรวจสอบ วัดผลและเปรียบเทียบดูการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้ได้ตามมาตรฐานและแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมจะช่วยป้องกัน และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ช่วยสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตรงกันหรือใกล้เคียงกันช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบและนโยบายที่วางไว้ ช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานตามแผนขององค์การระยะสั้นและระยะยาว

2. วัตถุประสงค์ของการควบคุม เพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน เพื่อป้องกันทรัพย์สินของหน่วยงาน เพื่อมิให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกับงานอื่น ๆ เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจให้ดีขึ้น โดยจำแนกประเภทของการควบคุมงานสำนักงานได้หลายลักษณะ ได้แก่การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลา ก่อน ระหว่าง หลังของการควบคุม สำหรับการควบคุมงานตามมิติของการควบคุม ได้แก่การควบคุมด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย

3. ประโยชน์ที่จะได้รับการควบคุม มีทั้งประโยชน์ด้านตัวบุคคล เช่นทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เป็นการฝึกฝน และสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป ประโยชน์ด้านงาน เช่น ทำให้ทราบว่างานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้ทราบว่างานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

4. หลักการควบคุมที่ดี การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน มีรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า จะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ควรมีการกำหนดเป้าหมาย ควรมีลักษณะยืดหยุ่น ต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรมีลักษณะประหยัด มีการควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ ๆ ของระบบ ควรเน้นที่การแก้ไข

5. การควบคุมงานสำนักงานโดยทั่วไปมีกระบวนการเป็น 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม การกำหนดมาตรฐานของงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน และการปรับปรุงแก้ไข

จุดประสงค์การเรียนรู้

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเอกสารประกอบการสอนจบแล้วสามารถ

1. บอกความหมายและความสำคัญของการควบคุมได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายวัตถุประสงค์ ประเภทของการควบคุมได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายประโยชน์ที่ได้รับการควบคุมได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายหลักในการควบคุมที่ดีได้อย่างถูกต้อง
5. อธิบายกระบวนการควบคุมได้อย่างถูกต้อง



การควบคุมเป็นหน้าที่ขั้นสุดท้ายในหน้าที่การจัดการ การควบคุมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน ซึ่งการวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์และใกล้ชิดกันอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือเมื่อหน่วยงานได้วางแผนไว้อย่างไร จะต้องมีการติดตามผลงาน วัดและประเมินผลงาน เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นตามแผนที่ได้วางไว้ต้องทำการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ผิดพลาดหรือมีปัญหาให้สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการควบคุมที่ดีจะมีระบบการทำงานที่มีมาตรฐานไม่ว่าจะเป็นการควบคุมก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และหลังการดำเนินงาน ซึ่งสามารถดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลได้

ดังนั้น การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับในสำนักงานที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ เลือกใช้การบริหารงานหน้าที่ต่าง ๆ และเครื่องมือในการควบคุมที่เหมาะสม มาใช้ในสำนักงานให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องตามแผนงานขององค์การที่ได้กำหนดไว้ให้เกิดการบรรลุตามเป้าหมาย

เรื่องที่ 12.1 ความหมาย และความสำคัญ ของการควบคุม

การควบคุมมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

การควบคุม หมายถึง การติดตามผลงานและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการควบคุมงานนั้นองค์การจะต้องมี (พูนสุข, 2552)

1. เกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงาน
2. มีการวัดผลและเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
3. มีการแก้ไขปรับปรุงถ้าการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การควบคุม หมายถึง การติดตามและตรวจสอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด (สาคร, 2552)

การควบคุม หมายถึง การกำกับการดำเนินงานเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และทำการแก้ไขเมื่อพบสิ่งที่ต้องการ การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อารีย์, 2552)

การควบคุมเป็นกระบวนการในการเฝ้าตรวจสอบกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาได้บรรลุตามแผนการที่กำหนดและมีการแก้ไขจุดที่มีการเบี่ยงเบนเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้มีความถูกต้อง (วิเชียร, 2554)

การควบคุม หมายถึง การกำกับการ ตรวจสอบ และดูแลการปฏิบัติงานในสำนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนที่กำหนดไว้ (ธนชัย, 2555)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ วัดผลและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานสำนักงาน และการแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

ความสำคัญของการควบคุม

การควบคุมเป็นการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือได้ผลงานตามมาตรฐานหรือไม่ ซึ่งควบคุมจะช่วยป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงาน ช่วยสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ตรงกันหรือใกล้เคียงกัน ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบและนโยบายที่วางไว้ ช่วยสนับสนุนในการดำเนินงานตามแผนขององค์การระยะสั้นและระยะยาว จะเห็นได้ว่าการควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารตัวสำคัญที่องค์การจะขาดไม่ได้ องค์การใดหรือธุรกิจใดก็ตามหากละเลยไม่ให้ความสำคัญในการควบคุมก็จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือสูญเสียโอกาสทาง



ธุรกิจได้ การควบคุมงานที่ดีย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ สิ่งที่จะต้องควบคุมมีดังนี้

1. **ปริมาณงาน (quantity)** หมายถึงการควบคุมจำนวนงานที่พนักงานจะต้องทำได้ตามมาตรฐานเวลาที่กำหนดไว้ เช่น พนักงานตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องตรวจสอบคุณภาพได้จำนวน 10 ชิ้นต่อ 1 ชั่วโมง หรือช่างก่ออิฐจะต้องก่ออิฐให้ได้ 12 ตารางเมตรต่อ 1 วัน เป็นต้น
2. **คุณภาพของงาน (quality)** หมายถึงการควบคุมผลผลิตหรือผลงานว่ามีคุณภาพเพียงใดเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้แก่ รูปแบบ ขนาด สีล้น ความแข็งแรง ความสวยงาม ความเรียบร้อย ประโยชน์ใช้สอย ฯลฯ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทผลผลิต
3. **เวลา (time)** หมายถึงการควบคุมเวลาที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน โดยต้องใช้เวลาให้น้อยที่สุดหรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น เวลาในการก่อสร้างข้างหนึ่งหลังกำหนดไว้ให้แล้วเสร็จในเวลา 8 เดือน ต้องควบคุมการก่อสร้างไม่ให้เกิน 8 เดือน เป็นต้น
4. **ค่าใช้จ่าย (cost)** หมายถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดตลอดจนเป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์การที่กำหนดไว้ การควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของธุรกิจ เพราะถ้าค่าใช้จ่ายน้อยลงเท่าใดย่อมหมายถึงต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการต่ำลง สามารถสู้กับคู่แข่งได้ ทำให้จำหน่ายได้มาก แล้วผลกำไรจะตามมา

เรื่องที่ 12.2 วัตถุประสงค์และประเภทของการควบคุม

ผู้บริหารไม่ทำหน้าที่ในการควบคุมให้ดีหรือไม่ทำให้ครบถ้วนในสิ่งที่ควรทำ มักประสบปัญหาต่าง ๆ มากมายในการบริหารจัดการ เช่น การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนงานและเกิดความผิดพลาดในการทำงานโดยไม่มีใครรู้ จึงไม่สามารถแก้ไขได้ทันทั่วถึง นอกจากนี้แล้วการขาดกระบวนการควบคุมที่ดี ส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถกระจายงานและมอบหมายงานลงไปสู่ระดับล่างได้ แต่ในทางตรงข้าม หากองค์การใดมีระบบการควบคุมที่ดี ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและนำระบบการควบคุมที่ดีมาใช้ในองค์การ จะส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์การในหลายกรณี ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการควบคุมในสำนักงาน ได้แก่

1. **การควบคุมเพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน** หมายถึง การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานในสำนักงาน เช่น มาตรฐานด้านการเขียนจดหมายโต้ตอบ มาตรฐานในด้านความเร็วในการพิมพ์เอกสารมาตรฐานด้านคุณภาพ
2. **การควบคุมเพื่อป้องกันทรัพย์สินของหน่วยงาน** คือ มิให้ทรัพย์สินสูญหายหรือเสื่อมสภาพก่อนเวลาอันควรใช้งานอย่างประหยัด หรือป้องกันการมีทรัพย์สินมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
3. **การควบคุมเพื่อมิให้การปฏิบัติงานก้าวก่ายหรือซ้ำซ้อนกับงานอื่น ๆ** โดยกำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง สามารถทำงานได้ภายในขอบเขตของตน
4. **การควบคุมเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน** คือ การควบคุมผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาฝีมือรวม แก้ไขข้อบกพร่อง
5. **การควบคุมเพื่อนำไปสู่ความถูกต้อง** ใช้จูงใจพนักงานในหน่วยงาน เพิ่มขวัญกำลังใจให้ดีขึ้น

ประเภทของการควบคุมงานสำนักงาน

การควบคุมงานสำนักงานสามารถจำแนกประเภทของการควบคุมได้หลายลักษณะ เช่น การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลาของการควบคุม และการควบคุมงานตามมิติของการควบคุม



1. การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลาของการควบคุม การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลาของการควบคุมแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เวลา และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานจะเป็นไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากการตรวจสอบพบว่ามีปัจจัยบางประการที่อาจมีผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมบางประการที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน ก็จะได้หาทางป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้าก่อนการดำเนินงาน

2) การควบคุมระหว่างการดำเนินการ เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงานอยู่โดยผู้มีหน้าที่ในการควบคุมจะทำการตรวจสอบ กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนที่กำหนดไว้ หากงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือแผนของงานที่กำหนดไว้ ก็จะสามารถปรับปรุง แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้ทันที โดยไม่ต้องรอให้งานนั้นเสร็จสิ้นลงเสียก่อน

3) การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เป็นการควบคุมงานภายหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้นลงแล้ว และมีการนำผลงานมาตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด และสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

2. การควบคุมงานตามมิติของการควบคุม การควบคุมงานตามมิติของการควบคุมสามารถดำเนินการควบคุมได้ในหลายมิติ ได้แก่ การควบคุมด้านปริมาณ การควบคุมด้านคุณภาพ การควบคุมด้านเวลา และการควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยมีรายละเอียดของการควบคุมในแต่ละมิติ ดังนี้

1) การควบคุมด้านปริมาณ (Quantity Control) การควบคุมด้านปริมาณเป็นการตรวจสอบจำนวนหน่วยของผลผลิต จำนวนการให้บริการ และจำนวนครั้งในการปฏิบัติงาน การควบคุมด้านปริมาณของงานสำนักงานส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับปริมาณการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อและปริมาณงานสำนักงาน ในบางกรณีเป็นการยากที่จะวัดปริมาณการให้บริการเป็นจำนวนที่แน่นอนได้ จึงอาจต้องใช้วิธีการประมาณจำนวนการให้บริการ จำนวนงาน และสังเกตความพึงพอใจของผู้รับบริการ และคอยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้สามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการได้

การควบคุมด้านปริมาณในบางครั้งอาจเกิดปัญหา คือ ความไม่แน่นอนของปริมาณงานในช่วงเวลาต่าง ๆ กัน เช่น ปริมาณงานอาจมากเกินไปหรือน้อยเกินไปในบางช่วงเวลา ผู้บริหารอาจแก้ปัญหาโดยการจ้างคนทำงานเพิ่มเติม หรือให้พนักงานเดิมทำงานล่วงเวลา หรือใช้บริการจากภายนอก (Out-sourcing) หรือหาเครื่องจักรทำงานแทนคน เป็นต้น

2) การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมด้านคุณภาพ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องหรือความละเอียดของงานว่าเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น ตัวอย่าง การควบคุมคุณภาพงานสำนักงาน เช่น การควบคุมคุณภาพของหนังสือราชการด้านเนื้อหา รูปแบบ และการพิมพ์ การควบคุมคุณภาพของพนักงานต้อนรับ เป็นต้น กระบวนการควบคุมคุณภาพงานสำนักงานมีดังนี้

(1) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) การกำหนดมาตรฐานคุณภาพมีขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

- รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการจากสำนักงานและจากความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ

- กำหนดเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสำหรับแต่ละงาน เช่น มาตรฐานเกี่ยวกับคุณภาพของหนังสือส่งออก มารยาทในการให้บริการและต้อนรับแขก คู่มือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเก็บเอกสาร คู่มือการใช้เครื่องใช้สำนักงาน ชนิดต่าง ๆ หน้าที่และคุณสมบัติของเลขานุการ เป็นต้น



(2) การตรวจสอบคุณภาพงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐาน การวัดผลงานสำนักงานด้านคุณภาพอาจใช้วิธีการตรวจสอบงานทั้งหมดหรือบางส่วน ตัวอย่าง งานประชาสัมพันธ์อาจวัดจากคำติชมของผู้ใช้บริการ งานบัญชีใช้วิธีตรวจสอบแบบสุ่มตัวอย่างตรวจสอบเพียงบางส่วนหรือตรวจสอบทั้งหมดเพื่อความถูกต้องในการทำงาน งานสารบรรณพิจารณาจากความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยงานจัดเก็บเอกสารพิจารณาจากระบบการจัดเก็บเอกสารว่าถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้วิธีการวัดผลงานแต่ละอย่างต้องนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

(3) การแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ที่คุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน จากการตรวจสอบคุณภาพงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว ถ้าปรากฏว่าคุณภาพไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

3) การควบคุมด้านเวลา (Time control) การควบคุมด้านเวลาเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการใช้เวลาในการทำงานของสำนักงาน โดยจะต้องกำหนดระยะเวลาการทำงานสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำในช่วงเวลาที่กำหนด และให้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมตามเวลาที่กำหนดไว้และตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งมีการแก้ไขปรับปรุง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด การควบคุมด้านเวลาประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดเวลามาตรฐาน (Time Standard) เป็นการกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับการทำงานในสำนักงาน การกำหนดเวลามาตรฐานต้องศึกษาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานในแต่ละกิจกรรมและการไหลของงาน โดยขั้นตอนในการกำหนดเวลามาตรฐานมีดังนี้

- การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น เวลาและการไหลของงาน วิธีปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักงานในแต่ละงาน

- ศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเวลาในการทำงาน เช่น อุปกรณ์ กิริยาท่าทาง และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

- กำหนดเวลามาตรฐาน การกำหนดเวลามาตรฐานอาจกำหนดในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ กำหนดการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละงาน กำหนดจำนวนหน่วยของงานที่ต้องทำในแต่ละช่วงเวลาซึ่งอาจจะเป็นวัน เดือน หรือปี เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมงาน

(2) การวัดผลงานและการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน วิธีการวัดผลงานอาจใช้วิธีการบันทึกเวลาการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติงาน และวิธีใช้นาฬิกาจับเวลา เมื่อได้ผลการปฏิบัติงานออกมาแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่าง การวัดผลงานสำหรับงานสารบรรณ จะวัดความรวดเร็วในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด งานบัญชีจะพิจารณาจากการเสนอรายงานทางการเงินว่าจะสามารถดำเนินการได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ การจัดเก็บเอกสารอาจใช้วิธีการวัดความรวดเร็วในการค้นหาเอกสาร งานพิมพ์ดูความรวดเร็วในการพิมพ์ เป็นต้น

(3) การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่คลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐาน จากการวัดผลงานด้านเวลาและนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้ามีข้อบกพร่องก็จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost control) การควบคุมด้านค่าใช้จ่ายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้รายจ่ายที่สำนักงานจ่ายออกไปมีความเหมาะสมและประหยัด เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่นิยม คือ การใช้งบประมาณในการควบคุม (Budgetary Control) งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน งบประมาณจะแสดงออกมาในรูปตัวเลข เช่น งบประมาณรายได้และงบประมาณรายจ่าย ผู้บริหารจะใช้งบประมาณประกอบการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ใช้ควบคุมรายได้และรายจ่ายให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งในตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วย



เรื่องที่ 12.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการควบคุม

การควบคุมแม้จะมีโอกาสก่อให้เกิดผลเสียบ้างแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็น แต่ว่าการควบคุมก็ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ด้านตัวบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้
 - ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
 - เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป
 - เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ
 - เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
 - เป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน
2. ประโยชน์ด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้
 - ทำให้ทราบว่าจะงานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
 - ทำให้ทราบว่าจะงานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
 - จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่
 - วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่
 - ช่วยให้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
 - เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้นำองค์กร การควบคุมงานนอกจากจะใช้วิธีการวางบรรทัดฐานให้ปฏิบัติแล้ว การใช้หน่วยงานที่ปรึกษาและการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อการควบคุมงานก็เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน สำหรับการควบคุมงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์นับว่าได้ประโยชน์หลายทางเพราะเป็นวิธีที่ได้ทั้งงานและน้ำใจคนเมื่อการควบคุมงานก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ความสำคัญและปรับปรุงระบบการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ



กิจกรรมที่ 12.1

1. เพราะเหตุใดจึงต้องมีการควบคุม วัตถุประสงค์ของการควบคุมมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. สิ่งสำคัญของการจัดการที่จะต้องควบคุมมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3. การควบคุมงานสำนักงานสามารถจำแนกประเภทของการควบคุมได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การควบคุมมีประโยชน์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

» **ชุดที่ 12**
การควบคุม

12



เฉลยกิจกรรมที่ 12.1

1. เพราะเหตุใดจึงต้องมีการควบคุม วัตถุประสงค์ของการควบคุมมีอะไรบ้าง

เพราะการควบคุมเป็นการติดตามผลงานวัดและประเมินผลงาน เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นตามแผนที่ได้วางไว้ต้องทำการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานในสำนักงานที่ผิดพลาดหรือมีปัญหา ให้สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน เพื่อป้องกันทรัพย์สินของหน่วยงาน เพื่อมิให้การปฏิบัติงานก้าวก่ายหรือซ้ำซ้อนกับงานอื่น ๆ เพื่อให้วัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อนำไปสู่ความถูกต้อง

2. สิ่งสำคัญของการจัดการที่จะต้องควบคุมมีอะไรบ้าง

ต้องควบคุมให้การจัดการมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1. ปริมาณงาน (quantity) 2. คุณภาพของงาน (quality) 3. เวลา (time) 4. ค่าใช้จ่าย (cost)

3. การควบคุมงานสำนักงานสามารถจำแนกประเภทของการควบคุมได้อย่างไรบ้าง

1. การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลาของการควบคุม การควบคุมงานตามช่วงระยะเวลาของการควบคุมแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) การควบคุมก่อนการดำเนินงาน เป็นการควบคุมตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน 2) การควบคุมระหว่างการดำเนินการ เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงานอยู่โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมจะทำการตรวจสอบ กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและแผนที่กำหนดไว้ 3) การควบคุมภายหลังการดำเนินงาน เป็นการควบคุมงานหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้นลงแล้ว

2 การควบคุมงานตามมิติของการควบคุม การควบคุมงานตามมิติของการควบคุมสามารถดำเนินการควบคุมได้ในหลายมิติ ได้แก่ การควบคุมด้านปริมาณ การควบคุมด้านคุณภาพ การควบคุมด้านเวลา และการควบคุมด้านค่าใช้จ่าย

4. การควบคุมมีประโยชน์อย่างไรบ้าง

1. ประโยชน์ด้านตัวบุคคล เช่น ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. ประโยชน์ด้านงาน ก่อให้เกิดประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ เช่น ทำให้ทราบงานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้ทราบงานก้าวหน้าไปเพียงใด ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จะต้องมีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่ วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่ เป็นต้น



เรื่องที่ 12.4 หลักในการควบคุมที่ดี

ผู้บริหารที่ดีควรจัดระบบควบคุมที่ดีมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นหลักประกันว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นการวางแผนควบคุมงานทุกระดับจึงควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ 10 ประการดังนี้

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน เพราะงานแต่ละประเภทย่อมมีหน้าที่และภารกิจแตกต่างกัน เช่น ระบบการควบคุมของแผนกขายย่อมแตกต่างไปจากการควบคุมของแผนกการเงินหรือธุรกิจขนาดเล็กย่อมต้องการระบบการควบคุมแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการควบคุมให้เหมาะกับงานและสถานการณ์

2. การควบคุมจะต้องรายงานความคลาดเคลื่อนได้ทันที การควบคุมที่ดีจะต้องรู้ข้อผิดพลาดได้ทันที ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายขึ้น ความเสียหายของธุรกิจบางชนิดเกิดขึ้นเพราะมิได้รายงานข้อผิดพลาดอย่างเร่งด่วนเนื่องจากที่จุดอ่อนในการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการควบคุม ปัจจุบันมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เป็นผลให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็ว

3. การควบคุมควรเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารควรพยายามใช้เทคนิคการควบคุมซึ่งจะทำให้สามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการควบคุมที่ทำล่วงหน้าคือการควบคุมเงินสด

4. การควบคุมจะต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนไปจากมาตรฐานของงานบางอย่างอาจมีความหมายน้อย ควรกำหนดว่ายอมให้คลาดเคลื่อนกี่เปอร์เซ็นต์ เช่น ตัวเลขเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงานผิดไป 5 เปอร์เซ็นต์ผู้บริหารต้องสนใจหาทางแก้ไข แต่ตัวเลขค่าใช้จ่ายทางไปรษณีย์ผิดไป 5 เปอร์เซ็นต์ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องนำมาคิดแก้ไขปัญหา ดังนั้นต้องกำหนดลงไปให้ชัดเจนว่างานใดยอมให้ความคลาดเคลื่อนไปเท่าใด

5. วิธีการควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายของการควบคุมจะเป็นมาตรฐานในการทำงานและเป็นจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานของทุกคน เช่น กำหนดยอดขายของพนักงานขายกำหนดมาตรฐานของสินค้า กำหนดตารางเวลาทำงาน เป็นต้น

6. การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถนำไปใช้ได้แม้มีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่คาดคิด หรือสามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนไป

7. การควบคุมต้องเป็นที่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ควบคุมจะต้องศึกษาระบบควบคุมให้เข้าใจโดยชัดเจน ระบบการควบคุมจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ ดังนั้นจึงต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

8. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด ต้องคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะรู้สึกว่าเป็นการยากที่จะตัดสินใจว่าจะระบบใดจะใช้ได้ผลคุ้มค่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะ ประเภท และขนาดของธุรกิจ

9. การควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ ๆ ของระบบ การควบคุมที่ดีไม่จำเป็นต้องควบคุมไปเสียทุกจุดของกระบวนการทำงาน ควรเลือกควบคุมเฉพาะจุดสำคัญ หากควบคุมทุกจุดจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

10. การควบคุมควรเน้นที่การแก้ไข มิใช่เป็นการค้นหาข้อผิดพลาดเท่านั้น จะต้องบอกได้ว่าข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นอย่างไร



เรื่องที่ 12.5 กระบวนการควบคุม

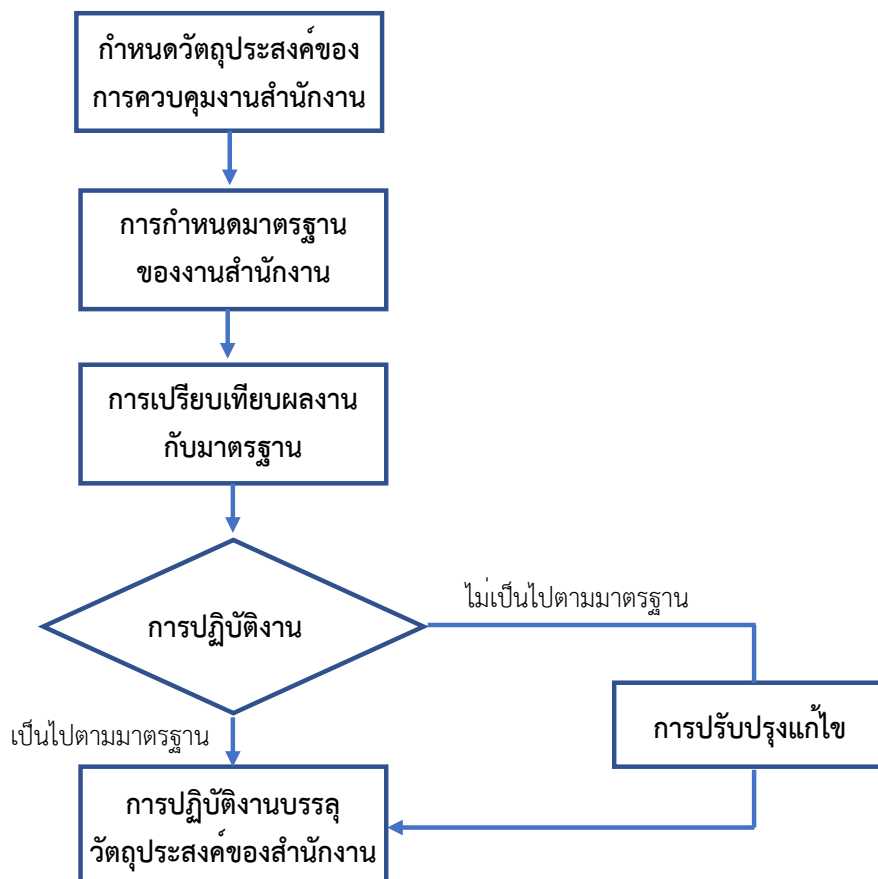
การควบคุมงานสำนักงานเป็นการกำกับ ตรวจสอบและดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแต่ละประเภทอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ดังนั้น การกำหนดวิธีการควบคุมให้แน่นอนลงไป จึงเป็นสิ่งทำได้ยาก อย่างไรก็ตาม การควบคุมงานสำนักงานโดยทั่วไปมีกระบวนการที่อาจแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม เป็นการนำวัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ของสำนักงานมา พิจารณาเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม

ขั้นที่ 2 การกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดและเปรียบเทียบ

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เป็นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่พบว่าการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน หรืออาจปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง



ภาพที่ 12.1 กระบวนการควบคุมงานสำนักงาน



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมงานสำนักงาน การควบคุมงานสำนักงานที่ดี ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม ซึ่งโดยทั่วไปการควบคุมงานสำนักงานจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง เรียบร้อย และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การกำหนดมาตรฐานของงาน ในการควบคุมงานจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นใช้เป็นการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เกณฑ์ดังกล่าวนี้สามารถกำหนดขึ้นและใช้เป็นมาตรฐานสำนักงาน เพื่อประโยชน์การในการควบคุมงาน

2.1 มาตรฐานสำนักงาน (Office Standards) เป็นสิ่งที่จัดตั้งหรือกำหนดขึ้นใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการวัดเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสำนักงาน ลักษณะที่สำคัญของมาตรฐานมีดังนี้

- 1) มาตรฐานจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2) มาตรฐานจะต้องถูกต้อง ชัดเจน กะทัดรัด และเข้าใจง่าย
- 3) มาตรฐานจะต้องสอดคล้องกับแผนงานขององค์การ
- 4) มาตรฐานต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ และต้องการมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 5) มาตรฐานต้องอยู่ในรูปของหน่วยที่สามารถเปรียบเทียบได้

2.2 ประเภทของมาตรฐาน อาจแบ่งได้ ดังนี้

1) มาตรฐานด้านกายภาพ (Physical Standards) เป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมการดำเนินงาน เช่น ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ตารางเวลาทำงาน จำนวนจดหมายโต้ตอบแต่ละวัน จำนวนการให้บริการผู้มาติดต่อในแต่ละวัน เป็นต้น

2) มาตรฐานด้านค่าใช้จ่าย (Cost Standards) เป็นมาตรฐานในการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้มีสูงมาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรหรือรายได้

3) มาตรฐานด้านพื้นที่สำนักงาน (Space Standards) เป็นมาตรฐานการจัดพื้นที่ใช้สอยในสำนักงานให้ เป็นไปอย่างเหมาะสม สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนมาตรฐานการจัดสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในสำนักงาน เช่น การใช้แสงสว่าง การใช้เสียง และการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) มาตรฐานด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน (Equipment Standards) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานรวมทั้งมาตรฐานความต้องการใช้

5) มาตรฐานด้านเอกสาร (Records Standards) เป็นมาตรฐานในการจัดกระบวนการบริหารเอกสาร เช่น การจัดเก็บ การสืบค้น การนำไปใช้ การทำลายเอกสาร เป็นต้น

มาตรฐานเอกสารอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยหลายสาเหตุ คือ การปรับปรุงให้ดีขึ้น และเกิดการกำหนดมาตรฐานใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานเกิดจากการใช้ข้อมูลในอดีตและดุลยพินิจบวกกับประสบการณ์ของผู้บริการ

2.3 ประโยชน์ของมาตรฐาน มาตรฐานได้รับการสร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานจึงมีประโยชน์อย่างมาก ดังนี้

1) ช่วยในการบริหาร โดยใช้เป็นเครื่องมือสำนักงานในการวัดคุณภาพ วัดผลการปฏิบัติงาน และวัดความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

2) ช่วยสร้างความเข้าใจพื้นฐานภายในสำนักงาน ทำให้ลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานเนื่องจากมาตรฐานเป็นตัวกำหนดเบื้องต้นในการทำงานและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน

3) ช่วยในการประสานงาน เพราะมาตรฐานได้รับการกำหนดขึ้นจากการพิจารณาร่วมกัน จึงก่อให้เกิดการประสานงานกัน

4) ช่วยลดการสูญเสียหรือสิ้นเปลือง ด้วยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำให้การสูญเสียลดน้อยลง

5) ช่วยทำให้งานง่ายขึ้น มีแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจน



6) ช่วยส่งเสริมการใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สูงสุด มาตรฐานช่วยให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงที่สุดอย่างเหมาะสม

7) ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและก่อให้เกิดผลผลิตภาพโดยรวม

8) ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในสำนักงาน

3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน หลังจากกำหนดมาตรฐานของงานและลงมือปฏิบัติแล้วต้องทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อทราบความแตกต่างซึ่งผลอาจมากกว่าหรือน้อยกว่ามาตรฐานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น

3.1 มีการตั้งมาตรฐานสูงหรือต่ำเกินไป

3.2 เกิดอุปสรรคในการวัดผลการปฏิบัติงาน ทำให้ค่าที่ได้เบี่ยงเบนคลาดเคลื่อน อาทิ

1) อารมณ์และความรู้สึกขณะดำเนินการ

2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม

3) วิธีการวัดผล

4) ผู้ทำการวัดผล

5) คุณภาพและประสิทธิภาพในการวัดผล เป็นต้น

3.3 ความไม่สอดคล้องของมาตรฐานและผลการปฏิบัติงาน อาจเนื่องจากสาเหตุด้านเวลา ต้นทุน ค่าใช้จ่าย และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

4. การปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบข้อแตกต่างจากการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข โดยพิจารณาสาเหตุที่แท้จริงแล้ว รับผิดชอบการแก้ไขทันทีเพื่อป้องกันความเสียหายและการเกิดปัญหาซ้ำซ้อน ในการปรับปรุงแก้ไขผู้บริหารต้องหารือร่วมกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางปฏิบัติงานใหม่หรืออาจต้องปรับปรุงระบบงานขึ้นใหม่ โดยอาศัยเทคนิคการปรับปรุงงานต่าง ๆ เช่น การทำงานให้ง่ายขึ้น การบริหารเวลา การควบคุมคุณภาพ หรืออาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การ เป็นต้น

ระบบการควบคุมองค์การที่มีประสิทธิภาพ

ระบบการควบคุมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ หน่วยงานและสายงานตามหน้าที่รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ และทำการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการควบคุม ซึ่งระบบการควบคุมองค์การที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ประหยัด การควบคุมควรจะต้องประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการควบคุมจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ หากค่าใช้จ่ายสูงเกินไปผลลัพธ์ที่ออกมาอาจจะไม่คุ้มค่าใช้จ่ายที่เสียไปสำนักงานจึงควรให้ความสำคัญในการใช้จ่ายที่ประหยัดเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มีความยืดหยุ่น ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวได้เพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ทำการแก้ไขปรับปรุงให้สามารถสนองเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดตามความจำเป็นได้

3. ทันเวลาทันเหตุการณ์ การควบคุมต้องเป็นการมองเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้า คือ เป็นการพยากรณ์ปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าและหาทางป้องกันปัญหานั้นไว้ล่วงหน้า

4. ถูกต้องแม่นยำ การควบคุมต้องสามารถตรวจสอบและวัดผล โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างถูกต้อง

5. มุ่งเน้นอนาคต การควบคุมที่จะต้องช่วยให้องค์การปรับปรุงการทำงานในอนาคตได้ไม่ใช่เพียงมุ่งเน้นการแสดงผลและวิเคราะห์ผลงานในอดีตเท่านั้น เช่น หากพบว่า การควบคุมคุณภาพสินค้ามีความผิดพลาด ควรจะมีระบบการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อแก้ไขมิให้เกิดข้อผิดพลาดอีกในอนาคต



6. **ปฏิบัติได้จริง** การควบคุมที่ดีจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติใช้งานได้จริง โดยผู้บริหารจะต้องเลือกเทคนิคการนำข้อมูลจากส่วนต่าง ๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับกิจกรรม แต่ต้องไม่มีความซับซ้อนจึงจะทำให้การควบคุมปฏิบัติได้จริง

7. **ติดตามได้** การควบคุมที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บริหารติดตามและประเมินผลได้ว่าการควบคุมดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือมีความเหมาะสมต่อการใช้งานเพียงใด

8. **เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย** การควบคุมที่ดีจะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นหากจะทำการควบคุมในเรื่องใดองค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการยอมรับเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. **ควบคุมเฉพาะจุดที่สำคัญ ๆ** ในการควบคุมผู้บริหารควรเลือกควบคุมเฉพาะเรื่องสำคัญ ๆ หรือเป็นจุดวิกฤตที่จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจนไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย แต่ก็ไม่ควรที่จะควบคุมไปทุกเรื่องเพราะจะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายสูงโดยไม่จำเป็นและทำให้เสียเวลาไม่คุ้มค่าเป็นการเพิ่มภาระอีกด้วย

10. **เชื่อมโยงกับแผนงาน** การควบคุมที่ดีผู้บริหารควรจัดระบบการควบคุมให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนและผลสำเร็จของแผนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่าระบบการควบคุมที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงนำมาใช้ในองค์กร เพื่อความเหมาะสมในสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ทันเวลาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เรื่องที่ 12.6 เครื่องมือในการควบคุม

ปัจจุบันเครื่องมือในการควบคุมส่วนใหญ่อาจมีการนำเทคโนโลยีมาเป็นองค์ประกอบในการควบคุมงานสำนักงาน แต่ยังมีเครื่องมือการบริหารงานทั่วไปหลายชนิดที่ไม่ใช่ลักษณะเป็นเทคโนโลยี สามารถมาใช้ช่วยการควบคุมงานสำนักงานได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือให้เกิดความเหมาะสมของงาน และวัตถุประสงค์การใช้งานของสำนักงาน เนื้อหาในส่วนนี้จะกล่าวถึงการควบคุมโดยการใช้แบบรายงาน การใช้คู่มือสำนักงาน การตรวจ 5 ส

1. การควบคุมโดยใช่รายงาน

แบบรายงานหรือแบบฟอร์มของสำนักงาน (Office Forms) คือ กระดาษหรือวัสดุที่พิมพ์ข้อความต่าง ๆ ตามที่กำหนด โดยเว้นช่องว่างไว้สำหรับกรอกข้อมูล หรือทำเครื่องหมายลงในช่องว่างตามที่ระบุไว้ โดยปกติการปฏิบัติงานในสำนักงานมักจะมีการใช้แบบรายงานหรือแบบฟอร์มเป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ดูแล มอบหมายงาน บันทึกข้อมูลประสานงาน และรายงานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มาตรฐาน และช่วยให้เกิดการประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่ายได้

วัตถุประสงค์ของการใช้แบบรายงาน

1. เพื่อการสั่งงาน การเสนอต่อผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานงานสำนักงานโดยทั่วไปจะมีการบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร

2. เพื่อการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่าย แผนก หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และ

3. เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐานในการอ้างอิงและตรวจสอบ

องค์กรหรือสำนักงานที่มีการขยายงานมากขึ้น ความจำเป็นในการบันทึกข้อมูลก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น จึงได้มีการจัดทำแบบรายงานหรือแบบฟอร์มขึ้นใช้สำหรับงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำหรือมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบันทึกข้อมูลและการควบคุมตรวจสอบ



ประโยชน์ของแบบฟอร์มรายงาน

ประโยชน์ของแบบฟอร์มรายงานที่สร้างขึ้นในสำนักงาน หากมีการออกแบบรายงานตามหลักเกณฑ์ที่ดีแล้วสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อประสานงาน การติดต่อประสานงานภายในสำนักงาน หากเป็นลักษณะงานที่ต้องทำเป็นประจำ อาจใช้แบบรายงานในการประสานงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และเป็นการประหยัดแรงงาน โดยไม่ต้องจัดทำบันทึกแบบรายงาน ซึ่งไม่กะทัดรัด ทำให้สิ้นเปลืองวัสดุ และเสียเวลาทั้งผู้บันทึกข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล และผู้ตรวจสอบ
2. เพื่อเก็บข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน แบบรายงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานอาจจำเป็นต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน ในระยะเวลาอันสมควร และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน เช่น รายงานการเบิกจ่ายเงิน ในเบิกจ่ายพัสดุ เป็นต้น
3. เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยปกติแบบรายงานต่าง ๆ จะมีข้อมูลที่พิมพ์เตรียมไว้เพื่อให้ผู้กรอกข้อความได้ตามความเหมาะสม ผู้กรอกจึงไม่ต้องกรอกข้อความทั้งหมดด้วยตนเอง ทำให้เป็นการประหยัดเวลาของผู้กรอกแบบรายงาน สำหรับผู้ใช้ข้อมูลในแบบรายงานที่กรอกแล้วเพื่อการดำเนินการต่อไปจะสามารถดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องรอการทบทวนเป็นรายงานในลักษณะคำบรรยายทำให้การไหลของงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานลงได้
4. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นระเบียบมีมาตรฐานเดียวกัน การใช้แบบรายงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกันหรือมีลักษณะเดียวกันใช้รูปแบบอย่างเดียวกันทำให้ง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติงานและเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ถ้าไม่มีแบบรายงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องเขียนข้อความขึ้นเองทั้งหมด บางคนอาจเขียนยาวเกินความจำเป็น ทำให้เสียเวลาแก่ผู้ตรวจสอบที่ต้องอ่านเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์หรือสาระสำคัญของเรื่อง บางคนอาจเขียนสั้นจนไม่ได้ใจความทำให้เสียเวลาสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเป็นผลทำให้งานขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

หลักการออกแบบรายงาน

ในการออกแบบรายงานมีหลักการสำคัญที่ควรคำนึงดังต่อไปนี้

1. แบบรายงานควรออกแบบให้สามารถกรอกข้อความหรือข้อมูลได้รวดเร็วใช้เวลาให้น้อยที่สุด เพื่อให้งานในขั้นตอนต่อไปดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การออกแบบรายงานควรคำนึงถึงความสะดวกในการกรอกข้อมูลและการนำข้อมูลจากแบบรายงานไปใช้ประโยชน์ในขั้นตอนการดำเนินงานขั้นตอนต่อไป โดยข้อมูลควรจะถูกจัดอยู่ในรูปของการนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน
3. แบบรายงานที่สร้างขึ้นควรพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดคลาดเคลื่อนอันอาจเกิดจากการใช้ข้อความที่มีความหมายคลุมเครือไม่ชัดเจน หรือเกิดจากการกรอกข้อมูล เช่น ข้อมูลในแนวตั้งและแนวนอน ควรให้ผู้กรอกข้อมูลสามารถกรอกได้ ง่าย ไม่สับสน วิธีการทำสำเนาแบบรายงานควรง่ายและสะดวกเพื่อลดความผิดพลาด
4. แบบรายงานควรออกแบบให้เกิดความประหยัดทั้งในด้านขนาดของกระดาษที่ใช้ควรให้เหมาะสมกับการใช้งาน คุณภาพของกระดาษควรให้เหมาะสมกับชนิดและประเภทของงาน วิธีการจัดทำแบบรายงานควรให้เป็นไปอย่างประหยัด และจำนวนสำเนาแบบรายงานควรกำหนดเฉพาะเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น
5. แบบรายงานควรมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ทั้งในด้านสีของกระดาษ สีของหมึกพิมพ์ และชื่อของแบบรายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แบบฟอร์มสังเกตและหยิบใช้ได้ง่ายไม่สับสน



ประเภทของแบบรายงาน

แบบรายงานหรือแบบฟอร์มที่ใช้ในองค์กรหรือในสำนักงานอาจแบ่งประเภทได้ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของกิจกรรมที่ใช้แบบรายงาน ได้แก่ แบบรายงานเกี่ยวกับการจัดซื้อ แบบรายงานการผลิตเอกสาร แบบรายงานการใช้จ่ายเงิน แบบรายงานการใช้จ่ายยานพาหนะและแบบรายงานการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. แบ่งตามจำนวนสำเนา ได้แก่ แบบรายงานที่ใช้ฉบับเดียว คือ แบบรายงานที่จัดทำขึ้นสำหรับใช้ครั้งละหนึ่งฉบับ ซึ่งมักจะเป็นเอกสารที่เป็นแหล่งที่มาของข้อมูลและมีความสมบูรณ์อยู่ในตัวและแบบรายงานที่มีสำเนาหลายฉบับ คือ แบบรายงานที่สร้างขึ้นเพื่อให้สามารถทำสำเนาได้หลายฉบับ ตามความจำเป็น ซึ่งอาจทำขึ้นไว้เป็นชุดโดยใช้กระดาษคาร์บอนแทรกไว้เป็นชั้น ๆ หรืออาบนํ้ายาคาร์บอนไว้ด้านหลังของฉบับหน้าโดยกรอกแบบฟอร์มเพียงครั้งเดียวแต่ได้สำเนาหลายฉบับตามต้องการ

3. แบ่งตามลักษณะการใช้ ได้แก่ แบบรายงานใช้ภายนอก คือ แบบรายงานที่จัดทำไว้สำหรับติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอกหน่วยงาน เช่น แบบใบสมัครเข้าทำงาน และแบบเสนอราคา เป็นต้น และแบบรายงานใช้ภายใน คือ แบบรายงานที่ใช้โดยบุคคลภายในหน่วยงาน เช่น แบบรายงานการใช้รถประจำวัน แบบรายงานการใช้ไปรษณีย์ภัณฑ์ เป็นต้น

แบบขอใช้รถยนต์	
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	
ผู้ขอ.....แผนก.....	
ต้องการใช้รถวันที่.....เวลา.....ถึงเวลา.....	
ประเภทการใช้งาน	
ก. รถยนต์นั่ง	เพื่อ.....
ข. รถยนต์ตู้โดยสาร	เพื่อ.....
จำนวนผู้โดยสาร.....คน	
สถานที่ปลายทาง.....	
ลายเซ็นผู้ขอ.....หัวหน้าแผนกอนุมัติ.....	
วันที่.....	วันที่.....
สำหรับยานพาหนะ	
ถึง.....พนักงานขับรถ	
อนุมัติให้นำรถ.....หมายเลขทะเบียนรถ.....	
ไปสถานที่ระบุตามแบบรายงานการขอใช้รถยนต์ได้	
.....หัวหน้างานยานพาหนะ	
วันที่.....	

ภาพที่ 12.2 แบบรายงานการขอใช้รถยนต์



แบบรายงานการควบคุมการปฏิบัติงาน

สำนักงาน.....

วันที่.....

คำขออนุมัติ ทำงานในวันหยุด ทำงานล่วงเวลา

เรียน หัวหน้าสำนักงาน

 เนื่องจากฝ่าย.....มีงานเร่งด่วน ต้องส่งรายละเอียดการชำระงวดเงินวันที่ 30
 เมษายน 2561 ตามคำสั่งของบริษัท ซึ่งมีลูกค้าประมาณ 2,500 คน จึงขออนุมัติให้บุคลากรในหน่วยงาน
 ดังกล่าวได้ทำงานดังต่อไปนี้

เดือน เมษายน 2651

ลำดับที่	รายชื่อ	วันที่	เวลา	ค่าใช้จ่าย	หมายเหตุ

ลงชื่อ.....ผู้ควบคุม ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วย

ลงชื่อ.....ผู้อนุมัติ

ภาพที่ 12.3 แบบรายงานการควบคุมการปฏิบัติงาน



แบบการขอใช้ห้องประชุม

วันที่.....
 ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว).....ตำแหน่ง.....
 สำนัก/กอง.....
 มีความประสงค์จะใช้ห้องประชุม.....
 เพื่อใช้ประชุม.....
 วันที่ขอใช้ประชุม.....ถึงวันที่.....
 รวม.....วัน.....ชั่วโมง.....น. ถึง.....น.
 และขอความกรุณากองกลางช่วยจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม ดังนี้

- | | | | |
|--|------|--|------|
| <input type="radio"/> โต๊ะ/เก้าอี้ สำหรับผู้เข้าประชุม | ท่าน | <input type="radio"/> น้ำเปล่า | ท่าน |
| <input type="radio"/> โต๊ะ/เก้าอี้ สำหรับวิทยากร | ท่าน | <input type="radio"/> เครื่องดื่มน้ำชา/กาแฟ..... | ท่าน |
| <input type="radio"/> โต๊ะลงทะเบียน | | <input type="radio"/> จอรับภาพ | |
| <input type="radio"/> เครื่องฉายสไลด์ | | <input type="radio"/> กระดานไวท์บอร์ด/ปากกา | |
| <input type="radio"/> ไมโครโฟนตั้งโต๊ะ | ตัว | <input type="radio"/> ป้ายไฟมัลติอักษรชื่อหลักสูตรหน้าห้อง | |
| <input type="radio"/> ไมโครโฟนยืน | ตัว | <input type="radio"/> ปากกาเขียนแผ่นใส | |
| <input type="radio"/> เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ | | <input type="radio"/> แผ่นใสเปล่า | |
| <input type="radio"/> ป้ายชื่อผู้เข้าอบรม | ท่าน | <input type="radio"/> ดอกไม้ตั้งโต๊ะ | ชุด |
| <input type="radio"/> ป้ายชื่อวิทยากรตั้งโต๊ะ | ท่าน | <input type="radio"/> แท่นพิธีกร | |
| <input type="radio"/> กล้องถ่ายรูป | | <input type="radio"/> อื่น ๆ | |

ลงชื่อ.....
/...../.....

กองกลาง

ลงชื่อ.....
/...../.....

ภาพที่ 12.4 แบบรายงานการขอใช้ห้องประชุม



2. การควบคุมโดยใช้คู่มือสำนักงาน

คู่มือสำนักงาน (Office Manuals) คือ เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงข้อมูลที่สำคัญขององค์การและคำแนะนำในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ คู่มือสำนักงานถือว่าเป็นมาตรฐานในการทำงานซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น คู่มือสำนักงานจึงช่วยให้บุคลากรทำความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ แนวทาง และวิธีการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติงานหรือแม้แต่ขณะที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ก็ตาม

ประโยชน์ของคู่มือสำนักงาน

คู่มือสำนักงานมีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากรหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้องค์การมีการพัฒนาอย่างมีเหตุผล เนื่องจากคู่มือสำนักงานเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
2. ช่วยในการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ คู่มือสำนักงานเป็นคำอธิบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร จึงใช้เป็นคู่มือฝึกงานเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน และยังให้ข้อมูลด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร เช่น จุดมุ่งหมาย ปรัชญา โครงสร้างวิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยประหยัดเวลาสำหรับผู้บังคับบัญชาในการอธิบาย หรือตอบคำถามบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การ
4. ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน เนื่องจากคู่มือสำนักงานทำให้การปฏิบัติงานสำนักงานเป็นแนวเดียวกันเกิดความสอดคล้องกัน และเกิดความสม่ำเสมอ ทำให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น
5. ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น เนื่องจากคู่มือสำนักงานจะสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงานเพราะบุคลากรเข้าใจถึงลักษณะงานของตน ทำให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเป็นการบำรุงขวัญสำหรับบุคลากรได้
6. การทำคู่มือสำหรับงานใดงานหนึ่งเท่ากับเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับงานนั้น ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. คู่มือสำนักงาน เป็นเครื่องมือในการควบคุม เนื่องจากขั้นตอนขั้นแรกของกระบวนการควบคุมคือ การกำหนดมาตรฐานขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น คู่มือสำนักงานถือว่าเป็นมาตรฐานชนิดหนึ่งซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ในการทำงาน
8. ช่วยปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรให้ดีขึ้น เนื่องจากคู่มือสำนักงานจะช่วยลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร โดยคู่มือสำนักงานจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบายวิธีการปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติ และการติดต่อสื่อสารไว้อย่างชัดเจน
9. ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการมีคู่มือสำนักงานจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานเนื่องจากความไม่เข้าใจกัน
10. ช่วยผู้บังคับบัญชาในการตรวจสอบการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความรับผิดชอบของบุคลากรให้เหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบความรับผิดชอบของบุคลากรเป็นระยะ ๆ โดยยึดถือคู่มือสำนักงานเป็นหลัก
11. ช่วยลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน คู่มือสำนักงานที่เหมาะสมจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและแก้ปัญหาการปฏิบัติต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ใช้เวลาน้อยลง ปริมาณงานสูงขึ้น เป็นต้น



รูปแบบของคู่มือสำนักงาน

ในองค์การขนาดใหญ่จะมีคู่มือการปฏิบัติงานมากมายสำหรับบุคลากรแต่ละฝ่าย แต่องค์การขนาดเล็กอาจรวมคู่มือการปฏิบัติงานหลายฝ่ายไว้ด้วยกันได้ โดยทั่วไปคู่มือที่อาจนำมาใช้ในสำนักงานมี ดังนี้

1. คู่มือองค์การ คู่มือนี้ประกอบด้วย ข้อมูลความเป็นมาขององค์การ วัตถุประสงค์ ปรัชญา ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร แผนผังองค์การการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และสายการบังคับบัญชาขององค์การ

2. คู่มือนโยบาย ประกอบด้วย รายละเอียดนโยบายวัตถุประสงค์และหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ แนวทางปฏิบัติที่สำคัญขององค์การซึ่งมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับทราบเพื่อให้สามารถร่วมมือกันปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. คู่มือบุคลากร เป็นคู่มือประจำตัวของบุคลากรที่จะช่วยให้ทราบกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และยังเป็นเอกสารแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลักษณะการจ้างงาน คู่มือบุคลากรมีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การลา สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ของบุคลากร

4. คู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน คู่มือนี้จะแสดงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยระบุว่าต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นคนทำ และทำไมจึงต้องทำ คู่มือนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างดี

5. คู่มือปฏิบัติเฉพาะอย่าง เป็นคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างสำหรับบุคลากร คู่มือปฏิบัติเฉพาะอย่าง ได้แก่

1) คู่มือการจัดเก็บเอกสาร เป็นคู่มือที่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการจัดเก็บเอกสารที่เหมาะสมขององค์การ ลำดับขั้นตอนในการจัดเก็บเอกสาร ข้อความปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับการเก็บรักษาเอกสารให้ปลอดภัย ระยะเวลาในการจัดเก็บเอกสารแต่ละชนิด การจัดเก็บเอกสารด้วยเครื่องมือต่าง ๆ วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ยืมและการทำลายเอกสาร

2) คู่มือสำหรับเลขานุการ ประกอบด้วย คำแนะนำและแนวทางปฏิบัติในการเขียน การส่งจดหมาย การนัดประชุม มารยาทในการรับโทรศัพท์ วิธีการจัดเก็บเอกสารและงานอื่น ๆ ของเลขานุการ

3) คู่มือการโต้ตอบจดหมาย ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการติดต่อสื่อสารด้านลายลักษณ์อักษร หลักการเขียนจดหมาย โครงสร้างและสำนวนจดหมายที่เหมาะสม การโต้ตอบหนังสือภายในองค์การ และหลักการเขียนรายงาน

6. คู่มือเอนกประสงค์ เป็นคู่มือที่รวมข้อมูลและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เข้าไว้ในเล่มเดียวกัน โดยจะรวมถึง ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ความเป็นมา นโยบายทั่วไป อำนาจหน้าที่ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กฎระเบียบและข้อบังคับ และข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

3. การควบคุมโดยการตรวจ 5 ส

กิจกรรม 5 ส หรือ 5 s ซึ่งประกอบด้วย สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างนิสัย (Shitsuke) ได้มีการนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณค่าในการทำงาน ต่อมาบริษัท เอ็น เอช เค สปริง (ไทยแลนด์) จำกัด ได้นำกิจกรรม 5 ส เข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทย และมีการนำไปดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ หลายแห่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่นำไปปฏิบัติแล้วทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

วัตถุประสงค์ของการตรวจ 5 ส

1. เพื่อตรวจสอบความเข้าใจเรื่อง 5 ส ว่าบุคลากรของหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรม 5 ส มากน้อยเพียงใด

2. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมว่าได้ทำถูกต้องหรือไม่



3. เพื่อประเมินความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรม
4. เพื่อปรับปรุงและยกระดับการดำเนินกิจกรรม โดยการตรวจติดตามโดยผู้มีความรู้ ความเข้าใจหรือผู้เชี่ยวชาญ จะทำให้ได้ข้อแนะนำในการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมเพื่อสามารถพัฒนาไปสู่การจัดวางผังสำนักงานใหม่เพื่อให้การไหลของงานดีขึ้น และให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม 5 ส
5. เพื่อเป็นกลไกของการบริหารบนพื้นฐานความจริง การตรวจติดตามเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้สัมผัสผลความจริง ของจริง และสถานที่ปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งพบปะผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารบนพื้นฐานความจริง ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจเรื่องจริง และสามารถประเมิน ตัดสินใจ และสั่งการได้ถูกต้อง
6. เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การตรวจติดตามเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้บริหารได้แสดงความชื่นชมสิ่งทีบุคคลากรได้ทำงาน ปรับปรุงงานในหน้าที่และสามารถให้ข้อแนะนำเพิ่มเติมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อวัดผลการดำเนินกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น ลดเวลาในการรอคอยงาน ให้บริการได้รวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะเห็นว่าการตรวจติดตามการดำเนินกิจกรรม 5 ส มีความสำคัญและมีผลต่อการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติได้อย่างมาก ดังนั้น หน่วยงานหรือสำนักงานที่นำกิจกรรม 5 ส มาใช้ จึงควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทของการตรวจ 5 ส

การตรวจ 5 ส ของสำนักงานสามารถดำเนินได้ 2 ประเภท คือ

1. การตรวจโดยบุคลากรภายในหน่วยงาน ได้แก่ การตรวจติดตามโดยบุคลากรผู้ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร การตรวจโดยผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการ 5 ส ของหน่วยงาน ซึ่ง ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมกัน
2. การตรวจโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการตรวจติดตามโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญการตรวจติดตามประเภทนี้จะทำให้หน่วยงานได้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการปรับปรุงและพิจารณากิจกรรม 5 ส ภายในหน่วยงาน

ปัจจัยสำคัญของการตรวจ 5 ส

การตรวจการดำเนินกิจกรรม 5 ส จะประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้นั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ คือ แบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบ แผนการดำเนินกิจกรรม ผลการตรวจติดตามครั้งก่อน และผู้ตรวจ

1. แบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบ เป็นปัจจัยสำคัญในการตรวจติดตามความคืบหน้าการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในการออกแบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบ ควรทำให้ง่ายต่อการใช้ และครอบคลุมสิ่งที่ต้องการตรวจ โดยควรพิจารณาถึง
 - 1) ระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรม การออกแบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบควรพิจารณาว่าการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในช่วงเริ่มต้น หรือระยะพัฒนา หรือระยะรักษามาตรฐาน เพื่อให้แบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบมีความเหมาะสมกับช่วงระยะของการดำเนินกิจกรรม เช่น ระยะเริ่มต้น ไม่ควรใช้แบบฟอร์มที่มีคำถามและรายละเอียดมากนัก เพราะผู้รับการตรวจจะรู้สึกอึดอัดว่าถูกตรวจละเอียดและเป็นการเพิ่มงาน
 - 2) ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานโดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะของหน่วยงานออกได้เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นสำนักงาน ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป และหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติการหรือโรงงาน การออกแบบฟอร์มหรือใบตรวจสอบควรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานด้วย



2. แผนการดำเนินงานกิจกรรม การตรวจติดตามการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้ตรวจควรจะศึกษาแผนการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานและแต่ละจุดตรวจ และตรวจสอบว่าได้มีการดำเนินการตามแผนหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร และได้มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร โดยอาศัยการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ ตลอดจนรับฟังการบรรยายสรุปของเจ้าของพื้นที่

3. ผลการตรวจติดตามความคืบหน้า ผลการตรวจติดตามการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส ครั้งก่อนจะช่วยให้มองเห็นการพัฒนาและการปรับปรุงงานของหน่วยงานและของจุดตรวจต่าง ๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

4. ผู้ตรวจ ผู้ตรวจกิจกรรม 5 ส ได้แก่ คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้า และการตรวจสอบการดำเนินงานกิจกรรมในหน่วยงาน ผู้ตรวจที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) มีความรู้ความเข้าใจกิจกรรม 5 ส เป็นอย่างดี
- 2) มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรม 5 ส และควรแสดงออกถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและต่อหน่วยงานด้วย
- 3) มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางและหลักเกณฑ์การตรวจให้คะแนน โดยกรรมการผู้ตรวจทุกท่านจะต้องมีความเข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์และแนวทางในการตรวจแต่ละครั้ง เช่น วัตถุประสงค์และแนวทางในการตรวจครั้งแรกหรือในช่วงเริ่มต้น คือ การตรวจเยี่ยมให้กำลังใจ การดูภาพของการดำเนินงานโดยรวม การตรวจในระยะต่อไปหรือระยะพัฒนา อาจมีการตรวจที่ละเอียดมากขึ้น โดยพิจารณาถึงจุดตรวจในแต่ละจุด เป็นต้น
- 4) มีเหตุผลและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะเจ้าของพื้นที่หรือผู้รับการตรวจ
- 5) ช่างสังเกต การตรวจติดตามการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส ผู้ตรวจควรเป็นคนช่างสังเกตและให้ความสำคัญในจุดเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยอาจใช้เทคนิคการตรวจติดตามแบบ 360 องศา คือ ดูบนเพดานข้างฝา บนโต๊ะ ใต้โต๊ะ และใช้ประสาทสัมผัสทุกด้าน ทั้งตา หู ฟัง จมูกดมกลิ่น และผิวหนังสัมผัสได้
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ผู้ตรวจจึงควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างการตรวจควรมีการทักทายทุกคนด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับผู้รับการตรวจ
- 7) มีส่วนในการให้คำแนะนำ ผู้ตรวจที่ดีควรรู้จักใช้ศิลปะในการให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์

วิธีการตรวจ 5 ส

วิธีการตรวจกิจกรรม 5 ส ควรแบ่งเป็นระยะ ๆ ตามแผนการดำเนินงาน 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มต้น ระยะพัฒนา และระยะรักษามาตรฐาน การตรวจสอบแต่ละระยะควรใช้วิธีการตรวจที่แตกต่างกันเพราะวัตถุประสงค์ในการตรวจแตกต่างกัน

1. การตรวจระยะเริ่มต้น การตรวจในระยะเริ่มต้นของการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส มีวัตถุประสงค์เพื่อดูภาพรวมทั่วไป และสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน โดยการตรวจระยะนี้มีประเด็นและวิธีการ ดังนี้

- 1) สะสาง ให้มุ่งเน้นวันสะสางใหญ่และทำต่อเนื่อง พยายามแยกของใช้และไม่ใช้ออกจากกัน
- 2) สะดวก ระยะนี้ควรจัดแบ่งประเภทอุปกรณ์ สิ่งของ หรือเอกสารเป็นหมวดหมู่หรือจัดกลุ่มใหญ่ โดยมีป้ายบอกชัดเจน
- 3) สะอาด ให้มุ่งเน้นที่ความสะอาดของพื้น ผัง เพดาน อุปกรณ์ และพื้นที่โดยรวม การบริหารกิจกรรมให้ดูว่ามีแผนรวมของการดำเนินงานหรือไม่ มีการตั้งคณะกรรมการ หรือแบ่งพื้นที่รับผิดชอบอย่างไร
- 4) การตรวจ คณะกรรมการผู้ตรวจควรเดินตรวจไปพร้อม ๆ กัน ในลักษณะการตรวจเยี่ยมและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ
- 5) ควรใช้ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาร่วมตรวจด้วย เพราะเป็นระยะเริ่มต้นหน่วยงานยังไม่มีความรู้และประสบการณ์



6) แบบฟอร์มหรือใบตรวจ ในระยะเริ่มต้น ควรใช้ใบตรวจที่ง่ายต่อการเข้าใจ และง่ายในการใช้

7) การให้คะแนน ระยะเริ่มต้น ควรให้คะแนนในระดับปานกลาง ไม่ควรให้สูงหรือต่ำเกินไป เพราะต้องคำนึงถึงการตรวจครั้งต่อไปด้วย

2. ระยะการพัฒนา หลังจากได้ดำเนินกิจกรรม 5 ส ไปแล้ว ประมาณ 1 ปี จะเป็นช่วงของการดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรม วิธีการตรวจก็ควรปรับให้สอดคล้องกันด้วย โดยการตรวจระยะนี้มีวิธีการ ดังนี้

1) จุดตรวจสอบ นอกเหนือจากการตรวจในภาพรวมแล้ว ควรมีการตรวจแบบเจาะลึกลงในรายละเอียดให้มากขึ้น โดยต้องพิจารณาถึงหัวใจของ 5 ส คือ

(1) สะสาง ต้องมั่นใจว่ามีแต่ของจำเป็นในการใช้งานเท่านั้นในบริเวณปฏิบัติงาน
(2) สะดวก กำหนดที่วางหรือเก็บให้ชัดเจน มีป้ายบอกและปฏิบัติตามเพื่อความสะดวกในการนำมาใช้งาน

(3) สะอาด ผู้ทำความสะอาดจะต้องทำอย่างมีคุณภาพ ต้องสะอาดจริง
(4) สุขลักษณะ การคงรักษาสภาพที่ดีของการทำ 3 ส แรกไว้ และหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความสกปรกและไม่เป็นระเบียบ

(5) สร้างนิสัย ติวการปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ

2) การบริหารกิจกรรม ควรมีปัญหาอุปสรรค และการแก้ไขอย่างไร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเป็นอย่างไร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกต

3) กรรมการตรวจ ควรเขียนข้อดีที่พบ และข้อเสนอแนะในการตรวจทุกครั้ง เพื่อช่วยให้ผู้รับตรวจสร้างมาตรฐานของจุดรับตรวจและหน่วยงาน และยกระดับการดำเนินกิจกรรมให้สูงขึ้น

4) แบบฟอร์มหรือใบตรวจ ควรมียละเอียดของรายการตรวจมากขึ้นกว่าการตรวจในระยะแรก
5) การให้คะแนน ควรให้ตามความเป็นจริงหลังจากได้ดูพื้นที่ทั้งหมด แล้วเปรียบเทียบผลการดำเนินกิจกรรมครั้งก่อน ว่าดีขึ้นมากน้อยเพียงใด หรือถดถอยลง เจ้าของพื้นที่ละเอียดความเอาใจใส่หรือไม่

3. ระยะรักษามาตรฐาน

การตรวจระยะนี้ยังคงเน้นหัวใจของ 5 ส และมาตรฐานที่หน่วยงานได้พัฒนาขึ้น

1) สะสาง ของจำเป็นใช้มีเฉพาะปริมาณที่จำเป็น มีหลักเกณฑ์วิธีการสะสาง และวิธีเก็บรักษา
2) สะดวก ดูว่ามีการจัดผังสำนักงานใหม่หรือไม่ การไหลของงานมีประสิทธิภาพเพียงใดการค้นหาแฟ้มเอกสารสะดวกเร็วขึ้นหรือไม่ โดยอาจทดสอบด้วยการจับเวลาในการค้นหาแฟ้มเอกสารหรืออุปกรณ์บางชนิด เช่น ภายใน 30-60 วินาที เป็นต้น

3) สะอาด ความสะอาดขั้นนี้ ควรตรวจสอบถึงแผนหรือตารางการทำความสะอาดประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน และมาตรฐานการทำความสะอาดประจำอุปกรณ์

4) การบริหารกิจกรรม ผู้ตรวจสามารถตรวจสอบการบริหารกิจกรรมได้จากการรับฟังการนำเสนอของผู้รับผิดชอบพื้นที่รับตรวจ ดูรายงานการประชุมของหน่วยงานรับตรวจ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกิจกรรมที่ผ่านมา รวมทั้งเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาเฉพาะด้านมาร่วมตรวจและให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงจุดสำคัญรวมทั้งสร้างหรือพัฒนามาตรฐานของ 5 ส

5) การให้คะแนน ในระยะนี้ เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบกับคะแนนในครั้งก่อน และดูสถิติที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร เช่น ขึ้น ๆ ลง ๆ หรือค่อย ๆ ดีขึ้น พัฒนาขึ้นเป็นลำดับ การให้คะแนนควรเป็นไปอย่างยุติธรรม และอาจมีการพิจารณาหาแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินกิจกรรม โดยการเพิ่มรางวัลความพยายาม และรางวัลความร่วมมือร่วมใจ เป็นต้น



การตรวจ 5 ส จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรและสำนักงานมีผลผลิตในเชิงปริมาณมากขึ้น การดำเนินงานมีคุณภาพมากขึ้น เป็นการช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ในระยะยาว และที่สำคัญ ผลการตรวจ 5 ส จะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจก้าวไปสู่กิจกรรมเพิ่มคุณภาพอื่น ๆ เช่น ISO 9000 และมาตรฐานรางวัลคุณภาพประเภทต่าง ๆ หรือองค์กรและสำนักงานอาจดำเนินการคู่ขนานกันไปทั้งกิจกรรม 5 ส และกิจกรรมอื่น ๆ โดยพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรและบุคลากร

แบบฟอร์มตรวจพื้นที่ 5 ส							
พื้นที่ส่วนกลาง งาน..... ตรวจประจำเดือน.....							
ลำดับที่	เกณฑ์/อุปกรณ์	จุดประสงค์	คะแนน				
			5	4	3	2	1
1	โต๊ะ / เก้าอี้ / ชั้น	- สะอาดและจัดอย่างเป็นระเบียบ					
2	ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม 5ส	- มีการตรวจสอบ check list การทำความสะอาดของแม่บ้าน					
3	เครื่องจักร/อุปกรณ์/สายไฟในสำนักงาน/อุปกรณ์ดับเพลิง	- สะอาดปลอดภัย รักษาอย่างดี - อุปกรณ์อื่นๆ/อุปกรณ์ดับเพลิง อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน					
4	พื้น/ผนัง/หน้าต่าง/ประตู/เพดาน	- สะอาด เรียบร้อย และรักษาอย่างดีหรือไม่					
5	แสงสว่าง/การระบายลม	- เพียงพอต่อการทำงานในสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่					
6	ป้าย	- มองเห็นและติดตั้งอย่างเหมาะสม มีขนาดเหมาะสม และเห็นได้ชัดเจน					
คะแนนรวม							
เกณฑ์ : 25 ขึ้นไป = ดีมาก 19 - 24 = ดี 13 - 18 = พอใช้ 9 - 12 = ควรปรับปรุง 0 - 6 = ต้องปรับปรุง ข้อนำเสนอเพื่อการปรับปรุง ข้อดีที่พบเห็น <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> ลงชื่อ.....ผู้ตรวจ (.....) วันที่...../...../..... </div>							

ภาพที่ 12.5 แบบฟอร์มตรวจพื้นที่ 5 ส



กิจกรรมที่ 12.2

1. การควบคุมที่ดีจะต้องมีหลักเกณฑ์และมีเหตุผล เพื่อส่งเสริมให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหลักการควบคุมที่ดีมีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. กระบวนการควบคุมมีกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

3. จงอธิบายลักษณะของคู่มือบุคลากรมาพอเข้าใจ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. จงอธิบายประเภทของระยะเวลาของการตรวจ 5 ส มาพอสังเขป

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



เฉลยกิจกรรมที่ 12.2

1. การควบคุมที่ดีจะต้องมีหลักเกณฑ์และมีเหตุผล เพื่อส่งเสริมให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยหลักการควบคุมที่ดีมีอะไรบ้าง

1. การควบคุมตามลักษณะงาน ตามสถานการณ์
2. การควบคุมต้องรายงานตามคลาดเคลื่อนได้ทันที
3. การควบคุมเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า
4. การควบคุมควรมีการกำหนดเป้าหมาย
5. การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น
6. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป

2. กระบวนการควบคุมมีกี่ขั้นตอนอะไรบ้าง

- มี 4 ขั้นตอน คือ
1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม
 2. การกำหนดมาตรฐานของงาน
 3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
 4. การปรับปรุงแก้ไข

3. จงอธิบายลักษณะของคู่มือบุคลากรมาพอเข้าใจ

คู่มือบุคลากรเป็นคู่มือที่องค์การจัดทำขึ้นและแจกจ่ายให้แก่บุคลากรเพื่อให้ทราบกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน และยังเป็นเอกสารแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลักษณะการจ้างงาน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การลา สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่นของบุคลากร

4. จงอธิบายประเภทของระยะเวลาของการตรวจ 5 ส มาพอสังเขป

การตรวจ 5 ส สามารถดำเนินการตรวจได้ 2 ประเภท คือ

1. การตรวจโดยบุคลากรภายในหน่วยงาน
2. การตรวจโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

สำหรับระยะเวลาของการตรวจ 5 ส จะมีการตรวจติดตามเป็นระยะ คือ

1. ระยะเริ่มต้น
2. ระยะพัฒนา
3. ระยะรักษามาตรฐาน



กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 12 การควบคุมงานสำนักงาน

คำชี้แจง ข้อคำถามมีทั้งหมด 10 ข้อ ให้นักศึกษาทำเครื่องหมาย x ลงในกระดาษคำตอบตรงช่อง ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องที่สุด

1. การควบคุมคือการตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามคำสั่งและหลักการที่กำหนดหรือไม่ การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับข้อใด
 - ก. การตรวจสอบการทำงาน
 - ข. มาตรฐานการทำงาน
 - ค. การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามแผน
 - ง. ถูกทุกข้อ
2. ข้อใดไม่ใช่วัตถุประสงค์การควบคุม
 - ก. เพิ่มขวัญและกำลังใจ
 - ข. เพื่อเพิ่มค่าจ้างและรางวัล
 - ค. เพื่อป้องกันทรัพย์สิน
 - ง. เพื่อมิให้ปฏิบัติงานซ้ำซ้อน
3. สิ่งสำคัญของการจัดการที่ต้องควบคุม ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน เวลา และข้อใด
 - ก. ประสิทธิภาพ
 - ข. ประสิทธิผล
 - ค. ค่าใช้จ่าย
 - ง. บุคคล (พนักงาน)
4. กระบวนการควบคุมหมายถึงขั้นตอนในการควบคุม ขั้นใดควรเริ่มต้นก่อน
 - ก. การกำหนดมาตรฐานของงาน
 - ข. การวัดผลปฏิบัติงาน
 - ค. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
 - ง. การดำเนินการแก้ไข



5. ข้อใดเป็นคำกล่าวที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับรายงานและการวิเคราะห์รายงาน
 - ก. ไม่ควรกำหนดเวลาการรายงาน
 - ข. ควรกำหนดแบบฟอร์มการรายงาน
 - ค. ศึกษารายงานและแสดงความก้าวหน้าของงานด้วยกราฟ
 - ง. การไม่ใช้ประโยชน์จากรายงานจะทำให้ผู้รายงานไม่สนใจและเริ่มต้นยกเมฆ

6. แผนภูมิแกนต์เน้นการควบคุมในด้านใด
 - ก. ปริมาณ
 - ข. คุณภาพงาน
 - ค. ค่าใช้จ่าย
 - ง. เวลาทำงาน

7. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับเฟิร์ต
 - ก. เน้นการควบคุมเวลาและค่าใช้จ่าย
 - ข. ใช้วงกลมแทนเหตุการณ์
 - ค. แบ่งโครงการดำเนินงานออกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ
 - ง. ใช้ลูกศรแทนกิจกรรม

8. ข้อใดคือประเภทของคู่มือสำนักงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับลักษณะการจ้างงาน
 - ก. คู่มือองค์กร
 - ข. คู่มือนโยบาย
 - ค. คู่มือบุคลากร
 - ง. คู่มือกระบวนการปฏิบัติงาน

9. การควบคุมก่อนการดำเนินงานเป็นการควบคุมที่เน้นในเรื่องใด
 - ก. ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
 - ข. มาตรฐานของงาน
 - ค. ผลกระทบของการดำเนินงาน
 - ง. วัตถุประสงค์ของงาน

10. ข้อใด **ไม่ใช่** คู่มือสำนักงานประเภทคู่มือปฏิบัติเฉพาะกิจ
 - ก. คู่มือสำหรับเลขานุการ
 - ข. คู่มือสมัครงาน
 - ค. คู่มือการโต้ตอบจดหมาย
 - ง. คู่มือสำหรับพนักงานขาย

เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

ข้อที่	ก	ข	ค	ง
1.				X
2.	X			
3.			X	
4.	X			
5.	X			
6.				X
7.	X			
8.			X	
9.	X			
10.		X		

คะแนนที่ได้ คะแนน





บรรณานุกรม

ชุติมา สัจจานนท์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการการจัดการ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการงานสำนักงาน หน่วยที่ 1-8. (พิมพ์ครั้งที่ 2). (น.1-6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

โชติ บติรัฐ. (2558) เทคนิคการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนชัย ยมจินดา. (2555) การประเมินการปฏิบัติงาน ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1 - 7 (พิมพ์ครั้งที่ 19) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

นฤมล จิตรเอื้อ. (2558) การจัดการสำนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556) การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป

พูลสุข สังข์สุข. (2552) การบริหารสำนักงาน กรุงเทพฯ : เสมาสาส์น

วิเชียร วิทยอุดม. (2554) การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : บริษัท ธนัช การพิมพ์ จำกัด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การบริหารสำนักงานแบบใหม่ กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด

สมคิด บางโม. (2558) องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2553) หลักการบริหารธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : จุตทอง

สาคร สุขศรีวงศ์. (2552) การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พรินท์

อารีย์ แยมสกุลพันธ์. (2552) องค์การและการบริหาร กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ