

### บทที่ 3

#### การศึกษาระบบการดำเนินงานของสถานีวิทยุต์ตัวอย่าง

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการนำเอาความรู้ทางทฤษฎีในเรื่องระบบประกันคุณภาพเข้าไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบการผลิตจริงกับหน่วยงานตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ สถานีวิทยุต์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ความเป็นมาของสถานีวิทยุต์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานีวิทยุต์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2501 โดยกลุ่มนิสิตฝ่ายแสงและเสียงสโมสรมินิศจุฬาฯ เพื่อใช้ในกิจกรรมของสโมสรมินิศจุฬาฯ ต่อมาเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2508 ทางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เปิดการส่งกระจายเสียงอย่างเป็นทางการ โดยให้หน่วยโสตทัศนศึกษากลางเป็นผู้รับผิดชอบส่งกระจายเสียงในระบบเอฟ เอ็ม สเตอริโอ มัลติเพล็กซ์ ความถี่ 101.5 เมกะเฮิร์ตซ์ กำลังส่ง 1 กิโลวัตต์ ปัจจุบันมีกำลังส่ง 10 กิโลวัตต์ การดำเนินงานในระยะแรกสังกัดสำนักเลขานุการ โดยมีศาสตราจารย์ สำเนา วรวงศ์ เป็นหัวหน้าสถานี วัตถุประสงค์ของสถานีวิทยุต์จุฬาฯ ในขณะนั้น ส่งกระจายเสียงเพื่อประโยชน์

ทางราชการของมหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษาของนิสิต และเพื่อสันตนาการ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2520 เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการให้บริการการศึกษา สถานีวิทยุต์จุฬาฯ จึงโอนมาสังกัดฝ่ายวิชาการกองบริการการศึกษาและแต่งตั้งศาสตราจารย์ อภรณ์ เก่งพล เป็นหัวหน้าสถานีคนที่ 2 และ รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี เป็นหัวหน้าสถานีคนที่ 3

ในปี พ.ศ. 2535 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างของสถานีขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานีมีความเป็นสื่อมวลชนที่เสนอข่าวมากขึ้น มีความคล่องตัวในการบริหารงานสูงขึ้น จึงเปลี่ยนโครงสร้างของสถานีเป็นแบบ “วิสาหกิจ” ภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2540 ได้เปลี่ยนโครงสร้างเป็น “วิสาหกิจ”เต็มรูปแบบในการบริหารแบบเต็มองค์เองมีความเป็นอิสระ โดยมีคณะกรรมการบริการสถานีวิทยุต์เป็นผู้กำหนดนโยบาย และงบประมาณรวมทั้งกำกับการบริหารของสถานี

มีรองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี เป็นกรรมการผู้อำนวยการสถานี รับหน้าที่บริหารงานของสถานีวิทยุจุฬาฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารกำหนด และใช้ชื่อปัจจุบันว่า “สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

สำหรับการศึกษาคำนิพนธ์ของทางสถานีวิทยุตัวอย่างนั้นจะทำการแบ่งการศึกษาออกเป็น 3หมวดด้วยกัน ได้แก่

1. การศึกษาด้านการบริหาร
2. การศึกษาด้านการผลิต
3. การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพ

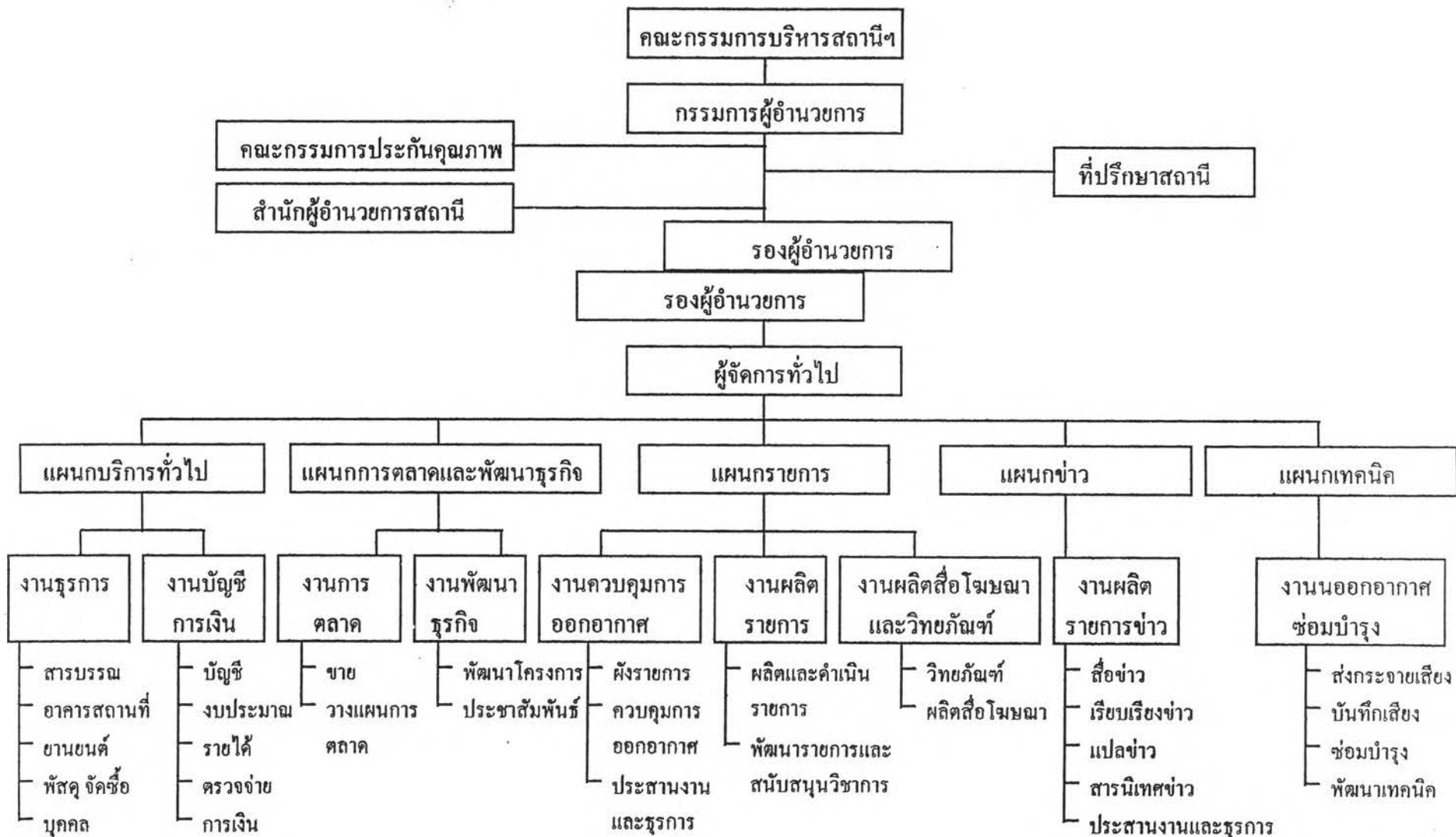
### 1. การศึกษาด้านการบริหาร

ในปัจจุบันสถานีวิทยุตัวอย่างมีพนักงานในองค์กรทั้งหมด 35 คน สามารถแยกเป็นบุคลากรฝ่ายบริหารจำนวน 11 คน และบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ 24 คน รูปที่3-1 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานีวิทยุตัวอย่างที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

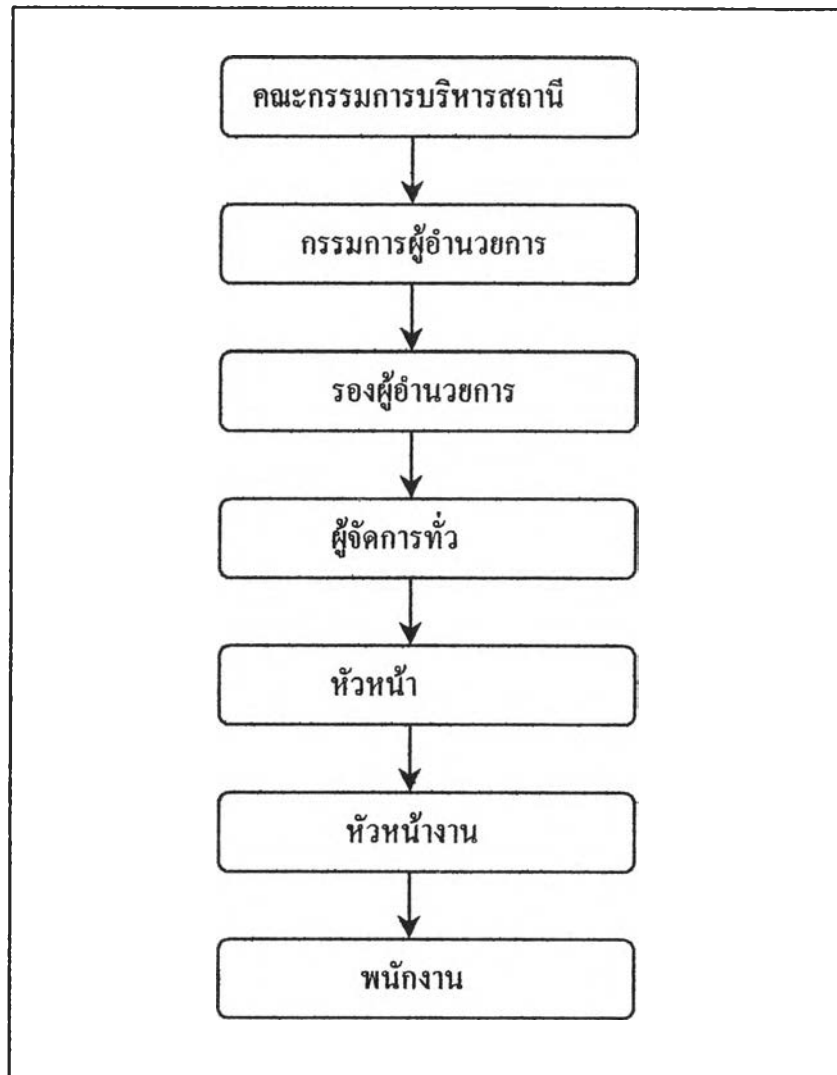
จากการเข้าไปศึกษาในการบริหารงานของสถานีวิทยุตัวอย่าง พบว่าการบริหารงานจะเป็นแบบ วิสาหกิจ โดยที่อำนาจการสั่งการ และการอนุมัติต่างๆจะมาจากคณะกรรมการบริหารสถานี ซึ่งเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของทางมหาวิทยาลัย ใน การศึกษาด้านการบริหารของสถานีวิทยุตัวอย่างสามารถทำการวิเคราะห์การบริการองค์กรของสถานีโดยใช้หลักขององค์การ (Principles of Organization) ทั้ง 8 ได้ดังนี้

#### 1. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา ( Unity of Command )

จากผังองค์กรพบว่าจะเกิดปัญหาขึ้นกับอำนาจในการสั่งการของตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ซึ่งถ้าหากอำนาจสั่งการที่ออกมาจากรองผู้อำนวยการทั้งสองมีลักษณะที่ขัดแย้งกันแล้ว จะก่อให้เกิดความสับสนขึ้นต่อพนักงานในการดำเนินงานได้ สาเหตุที่ผังองค์กรในส่วนของรองผู้อำนวยการมีการคาบเกี่ยวกันนี้เนื่องมาจากในสภาพการทำงานจริงนั้นรองผู้อำนวยการ ซึ่งสำหรับสถานีวิทยุตัวอย่างมีอยู่ 2 ท่าน นั้นสามารถที่จะทำการสั่งการแทนกันได้ ในกรณีที่ท่านใดท่านหนึ่งไม่อยู่ที่สถานี



รูปที่ 3-1 แสดงโครงสร้างองค์กรของสถานี่วิทยุตัวอย่างในปัจจุบัน



รูปที่ 3-2 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชาของสถานีวิจัยตัวอย่าง

## 2. หลักลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierachy)

ในการปฏิบัติงานของทางสถานีวิทยุต์อย่างจะมีการสั่งนโยบายที่สำคัญมาจากคณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุต์ ซึ่งลำดับชั้นในการบังคับบัญชาจากคณะกรรมการบริหารสถานีวิทยุต์ มาจนถึงพนักงานนั้นจะมี 6 ชั้นตามลำดับ แสดงดังรูปที่ 3-2 โดยที่คำสั่งที่เป็นทางการจะมีการดำเนินการส่งการตามวิธีการของทางราชการ ซึ่งจะต้องมีการทำหนังสือ หรือเอกสาร ในการสั่งการ รวมทั้งต้องมีการรับรองจากผู้ที่มิอำนาจที่เกี่ยวข้อง หากเป็นคำสั่งที่ไม่เป็นทางการก็จะมีการบอกกล่าวกันโดยตรง

## 3. หลักช่วงแห่งการควบคุม (Span of Control)

จากผังองค์กรดังรูปที่ 3-1 จะสังเกต ได้ว่าในการปฏิบัติงานจริง ๆ นั้นตำแหน่งของผู้จัดการทั่วไป จะมีความรับผิดชอบค่อนข้างมากซึ่งจะต้องคอยดูแล รับผิดชอบทั้ง 5 แผนก โดยที่ทั้ง 5 แผนกนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่

1) กลุ่มที่มีลักษณะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของทางสถานีวิทยุต์ตัวอย่าง ได้แก่

- \* แผนกบริหารทั่วไป
- \* แผนกการตลาด และพัฒนาธุรกิจ

2) กลุ่มที่มีลักษณะการทำงานในส่วนของการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆของทางสถานีวิทยุต์ตัวอย่าง ได้แก่

- \* แผนกรายการ
- \* แผนกข่าว
- \* แผนกเทคนิค

ดังนั้นในตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปจะต้องรับผิดชอบงานในด้านบริหาร และการผลิตของทั้งสถานีนอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการรับนโยบายจากผู้บริหารมาปฏิบัติ และถ่ายทอดให้แก่พนักงานในสถานีนี่ ซึ่งมีช่วงแห่งการควบคุม (Span of Control) เท่ากับ 5

สำหรับการทำงานของทางสถานีนี้อันปัจจุบัน ยังไม่มีผู้ที่มารับตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป แต่จะให้รองผู้อำนวยการทั้งสองท่านมาดูแลแทนไปก่อน โดยจะทำการแบ่งความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหาร และการผลิตไปคนละท่าน

## 4. หลักกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่างๆ

สำหรับการกำหนดฝ่ายปฏิบัติงานต่างๆของสถานีวิจัยตัวอย่างนี้จะประกอบด้วยสามรูปแบบได้แก่

1) ฝ่ายปฏิบัติงานที่มีอำนาจหน้าที่ โดยตรง (Line Function) ซึ่งจากผังองค์กรของทางสถานีในรูปที่3-1 จะได้แก่ตำแหน่งที่มีการแสดงความสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นๆด้วยเส้นตรงในแนวตั้งกลุ่มของตำแหน่งที่อยู่ในฝ่ายปฏิบัติงานนี้ เช่น กรรมการผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป แผนกต่างหรืองานต่างๆ เป็นต้น

2) ฝ่ายปฏิบัติงานที่เป็นสายงานคอยสนับสนุนในการดำเนินงานของสถานี (Staff Function) ฝ่ายปฏิบัติงานนี้ จะมีหน้าที่ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่เท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจากผังองค์กรของทางสถานีในรูปที่ 3-1 จะได้แก่ตำแหน่งที่มีการแสดงความสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นๆด้วยเส้นตรงในแนวตั้ง กลุ่มของตำแหน่งที่อยู่ในฝ่ายปฏิบัติงานนี้ ได้แก่ ที่ปรึกษาสถานี คณะกรรมการประกันคุณภาพ และสำนักผู้อำนวยการสถานี

3) ฝ่ายปฏิบัติงานที่ต้องการให้มาช่วยเป็นครั้งคราว (Auxiliary Function) ฝ่ายปฏิบัติงานนี้จะมีหน้าที่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งจะไม่ปรากฏตำแหน่งของฝ่ายปฏิบัติการนี้ในโครงสร้างองค์กรเช่น วิทยาการที่เชิญมาร่วมสนทนาในรายการวิทยุ เป็นต้น

### **5. หลักการแบ่งส่วนงาน (Departmentation)**

สำหรับการบริหารงานของสถานีวิจัยตัวอย่างจะใช้หลักการแบ่งส่วนงานโดยหน้าที่ (By Function) เป็นเครื่องในการจัดหมวดหมู่ของพนักงาน และกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ตัวอย่าง เช่น ในแผนกการจะมีการแบ่งส่วนงานในความรับผิดชอบของแผนกการโดยหน้าที่ได้เป็น งานควบคุมการออกอากาศ งานผลิตรายการ และงานผลิตสื่อโฆษณา และวิทยภัณฑ์ เป็นต้น

### **6. หลักการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ พันธะรับผิดชอบ ( Authority, Responsibility, Accountability )**

ในปัจจุบันทางสถานีวิจัยตัวอย่างมีการกำหนด ความสัมพันธ์ระหว่าง อำนาจ หน้าที่รับผิดชอบ พันธะรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆภายในองค์กรด้วยเอกสารรายละเอียดของ

งาน (Job Description) ซึ่งภายในของเอกสารรายละเอียดของงานนี้จะมีการบันทึกรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นไว้ได้แก่

- ชื่อตำแหน่ง
- หน้าที่ ความรับผิดชอบ

ซึ่งเอกสารรายละเอียดของงานที่มีอยู่ของทางสถานีนี้อาจยังไม่สามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ หน้าที่รับผิดชอบ พันธะรับผิดชอบของสถานีวิศยุตได้อย่างได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจาก

1) รายละเอียดที่มีอยู่ของเอกสารยังไม่เพียงพอต่อการกำหนดลักษณะของงาน เช่น ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง (Job Specification) , ไม่มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่ง

2) เอกสารรายละเอียดของงาน (Job Description) ไม่ถูกต้องตามตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรเนื่องจากโครงสร้างองค์กรของทางสถานีนี้อาจยังไม่ชัดเจน ชื่อของตำแหน่งยังมีการใช้ชื่อคลุมเครือ เช่นตำแหน่ง

3) ในการปฏิบัติงานจริงๆพนักงานจะไม่ปฏิบัติตามเอกสารรายละเอียดงานที่กำหนดไว้ แต่จะนิยมปฏิบัติตามความเคยชิน หรือความสะดวก

## 7. หลักการประสานงาน (Coordinate)

ในการประสานงานของทางสถานีวิศยุตตัวอย่างจะสามารถแบ่งการประสานงานได้เป็น 2 ประเภทได้แก่

7.1 การประสานงานจากคำสั่งที่ออกจากคณะกรรมการผู้บริหาร ซึ่งจะเป็คำสั่งที่มาจากทางราชการ ดังนั้นในการดำเนินงานจะใช้รายละเอียดจากคำสั่งการที่ออกมาเป็นสื่ออ้างอิงในการดำเนินงาน โดยที่ส่วนใหญ่คำสั่งเหล่านี้จะมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบขึ้นมาให้เป็นผู้คอยจัดการกระจายความรับผิดชอบ และติดตามคำสั่งดังกล่าว เช่น เมื่อมีคำสั่งในการจัดโครงการอบรมผู้จัดรายการ จะมีการจัดตั้งหัวหน้าแผนกรายการเป็นผู้คอยควบคุมดูแลและประสานงานของโครงการดังกล่าว เป็นต้น

7.2 การประสานงานในการดำเนินงานของพนักงานในสถานีนี ในการดำเนินงานต่างๆของทางสถานีนี เช่น การดำเนินงานของงานทางด้านการตลาด หรือในการดำเนินงานในด้านการผลิต จะมีหลักในการดำเนินงานให้ยึดถือปฏิบัติตาม แต่ยังไม่มีการร่างเป็นเอกสารอ้างอิงของขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่างๆให้เป็นมาตรฐานที่ยอมรับกันทั้งสถานีนี

ดังนั้นสำหรับงานที่มีการปฏิบัติเป็นประจำพนักงานของสถานี่จะรู้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร คิดต่อใคร โดยที่กิจกรรมต่างๆจะเป็นไปเนื่องจากความเคยชิน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาเมื่อมีการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานที่ทำเป็นประจำ หรือเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามา ซึ่งจะสามารถสังเกตได้จากงานดังกล่าวจะดำเนินไปได้ช้า เนื่องจากมีการติดต่อไม่ตรงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และรับผิดชอบต่องานนั้น และมักจะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในการติดต่อสื่อสารของพนักงาน

### 8. หลักการติดต่อสื่อสาร (Communication)

กิจกรรมในการติดต่อสื่อสารของสถานีวิศยศาสตร์ในปัจจุบันจะสามารถแบ่งได้เป็นสองแบบโดยพิจารณาจากช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) / คัดแก

#### 8.1 ช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ จะประกอบไปด้วย

\* การสื่อสารโดยอาศัยช่องทางจากบนสู่ล่าง (Downward) จะเป็นการสื่อสารโดยที่ผู้ส่ง (Sender) ข่าว หรือข้อความจะมีอำนาจตามโครงสร้างองค์กรสูงกว่าผู้รับ (Receiver) ข่าว หรือข้อความ ตัวอย่างเช่น นโยบายจากผู้บริหารคำสั่งอนุมัติโครงการจากคณะกรรมการบริหารสถานี่ฯ คำโอวาทของกรรมการผู้อำนวยการ เป็นต้น

\* การสื่อสารโดยอาศัยช่องทางจากล่างสู่บน (Upward) จะเป็นการสื่อสารโดยที่ผู้ส่ง (Sender) ข่าว หรือข้อความจะมีอำนาจตามโครงสร้างองค์กรต่ำกว่าผู้รับ (Receiver) ข่าว หรือข้อความ เช่น บันทึกการออกอากาศที่ส่งให้ผู้บริหาร, ร่างเสนอโครงการพิเศษ เป็นต้น

\* การสื่อสารโดยอาศัยช่องทางในแนวระนาบ (Across or Horizontal) จะเป็นการสื่อสารโดยที่ผู้ส่ง (Sender) ข่าว หรือข้อความจะมีอำนาจตามโครงสร้างองค์กรเทียบเท่ากับผู้รับ (Receiver) ข่าว หรือข้อความ เช่น การส่งเอกสาร “ใบขอใช้บริการ” จากแผนกการขายไปแผนกเทคนิค เป็นต้น

8.2 ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ จะมีหลายรูปแบบมาก เนื่องจากการดำเนินงานจะต้องมีการปรึกษา และพูดคุยกันของพนักงานทั้งใน และต่างแผนกกัน รวมทั้งหากยังไม่ถึงตารางเวลาในการทำงานของพนักงานที่จัดไว้แล้วพนักงานก็จะมีเวลาว่างมาก



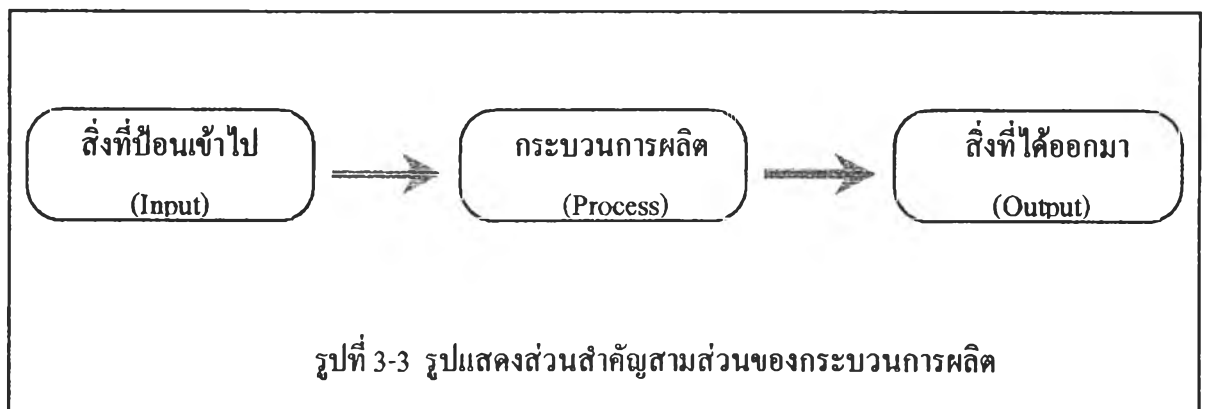
## 2. การศึกษาด้านการผลิต

ในปัจจุบันทางสถานีมีผลิตภัณฑ์อยู่เป็นจำนวนมาก โดยจะมีความหลากหลายกันไปตามแต่ละตัวผลิตภัณฑ์ โดยที่ทางสถานียังไม่มีการระบุอย่างชัดเจนเกี่ยวกับชนิด หรือประเภทของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอยู่

ในการศึกษาการผลิตของสถานีวิทยุตัวอย่างจะทำการศึกษาในสามส่วนที่เป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการผลิต ได้แก่

1. สิ่งที่ย้อนเข้าไปในกระบวนการผลิต (Input)
2. กระบวนการผลิต (Process)
3. สิ่งที่ได้มาจากกระบวนการผลิต (Output)

แสดงส่วนสำคัญทั้งสามดังรูปที่ 3-3



ในการศึกษาทั้งสามส่วนจะทำการศึกษาในส่วนของกระบวนการผลิตรายการวิทยุออกอากาศ และงานบริการเช่าห้องบันทึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. สิ่งที่ย้อนเข้าไปในกระบวนการผลิต (Input)

สำหรับส่วนของสิ่งที่ป้อนเข้าไปในกระบวนการผลิต (Input) นี้ได้แก่วัตถุดิบทั้งหลายที่ใช้ในการผลิต ซึ่งในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆของทางสถานี จะสามารถแบ่งประเภทของวัตถุดิบตามลักษณะการใช้วัตถุดิบได้เป็นสองพวกใหญ่ๆ ได้แก่

#### 1.1 วัตถุดิบที่หมุนเวียน วัตถุดิบประเภทนี้จะสามารถนำไปใช้ในกระบวนการ

การผลิตของผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆได้ โดยจะขึ้นกับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ว่าต้องการใช้วัตถุดิบอะไรบ้าง ซึ่งส่วนใหญ่วัตถุดิบประเภทนี้จะเป็นของทางสถานีเอง เมื่อใช้เสร็จแล้วก็จะนำมาเก็บไว้เพื่อนำไปใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆต่อไป วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่

- สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผ่นเสียง,แผ่นซีดี,เทปเพลงคาสเซต,สปรอต โฆษณา เป็นต้น
- เอกสารอ้างอิงต่างๆ เช่น นิตยสาร,หนังสือวิชาการ เป็นต้น

1.2 วัตถุดิบที่ใช้เฉพาะงาน วัตถุดิบประเภทนี้จะนำไปใช้เฉพาะกับผลิตภัณฑ์ซึ่งวัตถุดิบดังกล่าวอาจจะเป็นของทางสถานีเอง หรือของบุคคลภายนอก เมื่อใช้เสร็จแล้วก็จะไม่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการผลิตอื่นๆได้นอกจากว่าต้องการเก็บไว้เพื่อมีความต้องการใช้ในอนาคต วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่มนี้ ได้แก่ เทปรายการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่ใช่ของทางสถานี,ข่าว,บทความ เป็นต้น

ในส่วนของวัตถุดิบนี้ทางสถานีจะมีห้องที่ใช้ในการจัดเก็บวัตถุดิบหมุนเวียน จำพวก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เมื่อต้องการจะใช้วัตถุดิบรายการใดก็จะทำการค้นหากจากห้องจัดเก็บนี้ ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีระบบในการจัดเก็บ และระบบการรับจ่ายวัตถุดิบจำพวกนี้ ส่วนวัตถุดิบหมุนเวียนที่เป็นเอกสารอ้างอิง และวัตถุดิบที่ใช้เฉพาะงานจะเก็บไว้ที่ผู้รับผิดชอบในส่วนของวัตถุดิบนั้นๆ

## 2. กระบวนการผลิต (Process)

จากการศึกษาลักษณะการผลิตของทางสถานีทำให้สามารถแบ่งชนิดของกระบวนการผลิตได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กระบวนการผลิตต่อเนื่อง (Continuous Process) กระบวนการผลิตประเภทนี้จะทำการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของสถานี ซึ่งทางสถานีจะมีกำหนดการในการผลิตที่แน่นอน และมีการผลิตเป็นประจำ เช่น รายการวิทยุที่ออกอากาศ ,การบันทึกเสียงรายการวิทยุของทางสถานี เป็นต้น

2. กระบวนการผลิตตามสั่ง (Job Order Process) กระบวนการผลิตประเภทนี้จะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ถูกสั่งมาจากลูกค้าแต่ละราย ทางสถานีจะไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้า เช่น งานผลิตสื่อโฆษณา ,งานบันทึกเสียง เป็นต้น

จากลักษณะรูปแบบของกระบวนการผลิตข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า ผลิตภัณฑ์รายการวิทยุออกอากาศจะมีกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous Process)

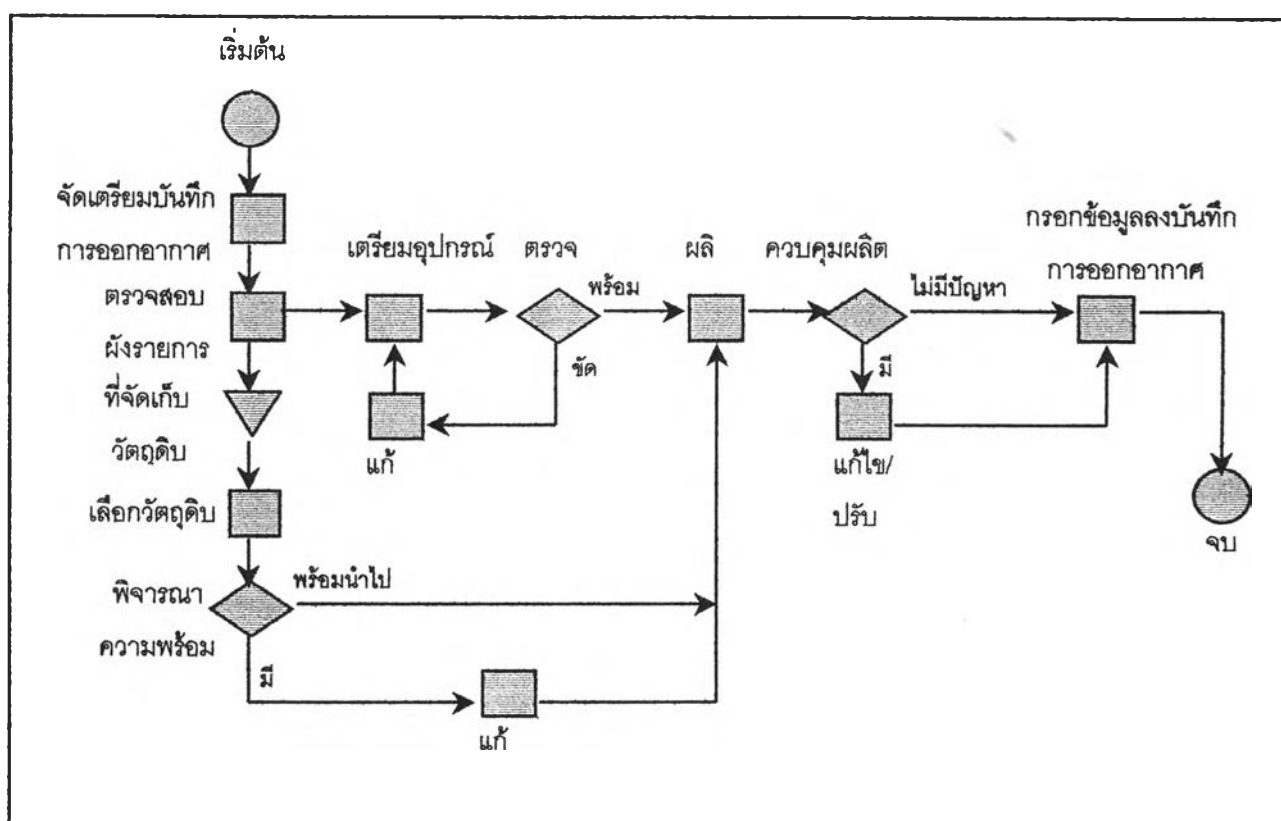
และสำหรับผลิตภัณฑ์งานบริการเช่าห้องบันทึกรจะมีกระบวนการผลิตแบบตามสั่ง ( Job Order Process) โดยในปัจจุบันทางสถานีวิทยุตัวอย่างยังไม่มีการจัดทำขั้นตอนในการผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทให้เป็นมาตรฐานของทางสถานี จะใช้การทำงานจากการเรียนรู้เองจนเกิดความเคยชิน จากการเข้าไปศึกษากระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทสามารถสรุปกระบวนการผลิตได้ดังนี้

### กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์รายการวิทยุออกอากาศ

จากการเข้าไปศึกษากระบวนการของการผลิตรายการวิทยุออกอากาศ สามารถแสดงกระบวนการผลิตได้ดังผังกระบวนการผลิต (Process Chart) ดังรูปที่ 3-4

โดยรายละเอียดของกระบวนการผลิตมีดังนี้

1) พนักงานจะทำการเตรียมเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” ซึ่งจะเป็นเอกสารที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลต่างๆของรายการวิทยุที่มีกำหนดการที่จะออกอากาศในวันหนึ่งๆ ซึ่ง



รูปที่ 3-4 แสดงผังกระบวนการผลิต (Process Chart) ของผลิตภัณฑ์รายการวิทยุออกอากาศ

สรุปการออกอากาศ  
แผนรายการ / แผนช่วง

ประจำวัน .....

- เรียบร้อย
- ขัดข้องเนื่องจาก .....
- รายการ / โฆษณาที่ไม่ได้ออกอากาศ .....

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เจ้าหน้าที่เวลา 05.00 น.	ลงชื่อ .....		
เจ้าหน้าที่เวลา 08.00 น.	ลงชื่อ .....	ลงชื่อ .....	ลงชื่อ .....
เจ้าหน้าที่เวลา 16.00 น.	ลงชื่อ .....	(.....)	(.....)
เจ้าหน้าที่แผนก	ลงชื่อ .....	หัวหน้าควบคุมการออกอากาศ	หัวหน้าแผนรายการ / หัวหน้าแผนกช่าง

รูปที่ 3-5 แสดงตัวอย่างของเอกสาร“บันทึกการออกอากาศ”

เวลา	รายการ	สด/เทป	ผู้ดำเนินรายการ	สื่อสินค้า	จำนวนครั้งของการออกอากาศ	ออกจริง	หมายเหตุ

รูปที่ 3-5 แสดงตัวอย่างของเอกสาร“บันทึกการออกอากาศ” (ต่อ)

เอกสารนี้จะทำขึ้น โดยอาศัยผังรายการประจำปีของทางสถานีวิทยุตัวอย่าง เป็นเครื่องอ้างอิง สำหรับเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” นี้จะถูกจัดทำขึ้น 2 ฉบับ โดยจากแผนกรายการ และจากแผนกเทคนิค โดยจะมีอิสระจากกัน ในการกรอกข้อมูลต่างๆในเอกสาร รูปที่ 3-1 แสดงตัวอย่างของเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” โดยภายในตัวของเอกสารนี้จะมีการ บันทึกข้อมูลต่างๆดังนี้

- \* พนักงานที่รับผิดชอบในการดูแลผลิต ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของแผนกเทคนิค และแผนกรายการที่ได้รับมอบหมาย
- \* เวลาที่ออกอากาศ
- \* ผู้ดำเนินรายการ
- \* รายละเอียด และจำนวนของสื่อโฆษณาที่ต้องเปิดในรายการ
- \* สรุปผลการดำเนินงานในหนึ่งวัน โดยจะมีการบันทึกว่าเรียบร้อย หรือมีปัญหา ถ้ามีปัญหา มีรายละเอียดอย่างไรและแก้ไขอย่างไร รวมทั้งการบันทึกรายการ หรือสื่อโฆษณาที่ไม่ได้ออกอากาศ หรือออกอากาศไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดไว้

2) จากนั้นพนักงานก็จะตรวจสอบว่าเวลาในปัจจุบันจะต้องทำการผลิตรายการใด โดยจะทำการเตรียมวัสดุคิบบ และเครื่องมืออุปกรณ์ตามที่การผลิตรายการวิทยุนั้นต้องใช้

ในกรณีของวัสดุคิบบผู้ดำเนินรายการซึ่งเป็นพนักงานของแผนกรายการจะเป็นผู้คัดเลือกวัสดุคิบบคิดว่าต้องใช้ในการผลิตในกรณีที่เป็นรายการสด แต่ถ้าหากเป็นรายการจากเทปพนักงานควบคุมการออกอากาศ ซึ่งเป็นพนักงานของแผนกเทคนิคจะเป็นผู้ทำการคัดเลือกเทปรายการเอง ซึ่งในการนำออกมาใช้จะมีการพิจารณาความพร้อมของวัสดุคิบบ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำการคัดเลือกวัสดุคิบบออกมาใช้ว่าจะมีการตรวจสอบก่อน หรือ ไม่มี หากเกิดปัญหาก็จะทำการแก้ไข หรือเปลี่ยนไปใช้วัสดุคิบบตัวอื่นแทน

ในกรณีของเครื่องมือ อุปกรณ์ ทางพนักงานผู้ควบคุมการออกอากาศก็จะเป็นผู้ตรวจสอบความพร้อมของเครื่องมือ อุปกรณ์ ว่ามีครบตามที่ต้องการใช้ และมีปัญหาในเวลาใช้หรือไม่ ซึ่งรายละเอียดของการตรวจสอบก็จะขึ้นกับพนักงานแต่ละคน

3) เมื่อถึงเวลาที่ต้องออกอากาศก็จะดำเนินรายการ ไปตามรายละเอียดของรายการที่กำหนดไว้ในผังรายการและเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” ซึ่งกระบวนการผลิตนี้จะแบ่งออกได้เป็นสองประเภทได้แก่

3.1 รายการวิทยุออกอากาศ ที่มีการจัดรายการสด จะองค์ประกอบที่สำคัญในการผลิตสองอย่าง ได้แก่

- ผู้ดำเนินรายการ มีหน้าที่คอยควบคุมการผลิตให้รายการเป็นไปตามแนวทางของเนื้อหาที่ตั้งไว้

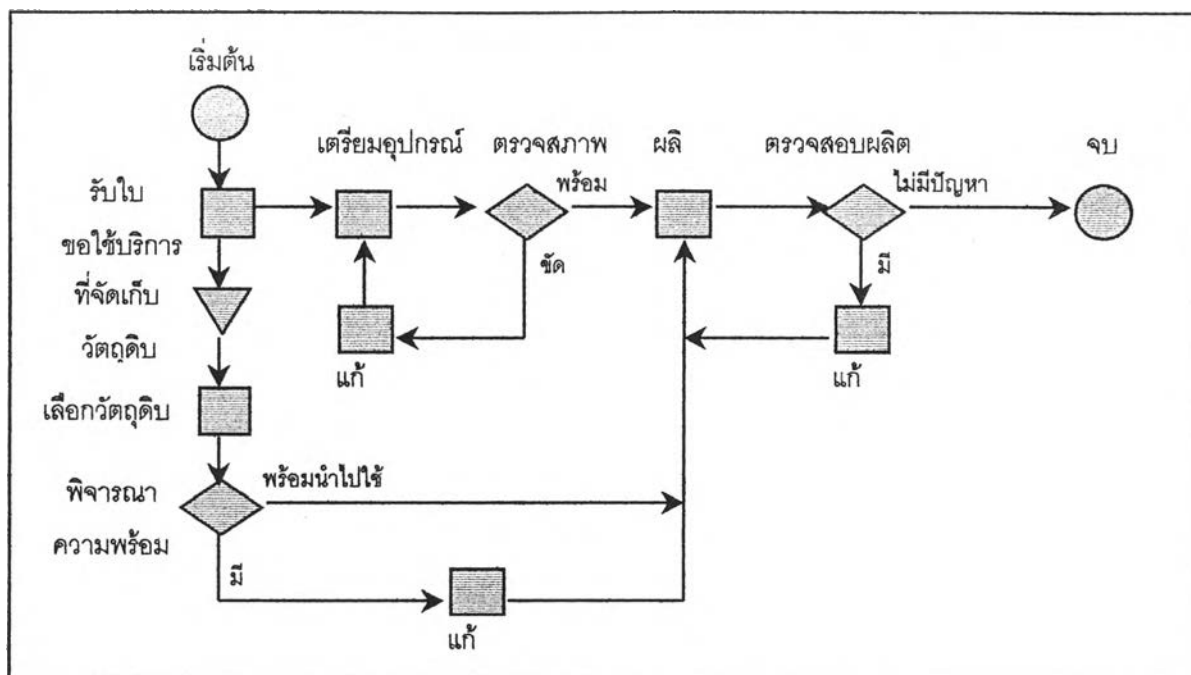
- ผู้ควบคุมห้องออกอากาศ มีหน้าที่คอยควบคุมการทำงานของเครื่องมืออุปกรณ์ให้ทำงานได้อย่างเป็น ประคติ ควบคุมคุณภาพของเสียงจากคลื่นรบกวน โดยสามารถดูได้จากมาตรวัดการ โมดุลเลต สัญญาณบนเครื่องมิกซ์ และการเปิดปิดเพลง และโฆษณาตามที่กำหนดไว้ในเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” แต่รายการวิทยุออกอากาศที่เป็นรายการสดอาจจะมีกิจกรรมในการผลิตที่มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นมาจากองค์ประกอบทั้งสองได้ตามลักษณะของรายการนั้นๆ เช่น บางรายการอาจจะมีการเชิญวิทยากรร่วมรายการ มีการเชิญศิลปิน นักร้อง หรือการร่วมสนุกกับผู้ฟังทางบ้าน เป็นต้น

3.2 รายการวิทยุออกอากาศ ที่มีการจัดรายการจากเทป ในกรณีนี้จะมีเพียงผู้ควบคุมการออกอากาศเป็นผู้ที่ทำการควบคุมเครื่องมือ อุปกรณ์ ดำเนินรายการ ทำการเปิดปิดเทปรายการนั้นตามรายละเอียดของรายการนั้นๆ

4) ในขณะที่ทำการผลิตรายการอยู่พนักงานควบคุมการออกอากาศที่ทำหน้าที่คอยควบคุมสัญญาณเสียง และการทำงานของเครื่องมือ อุปกรณ์นั้นจะทำการแก้ไขหากเกิดปัญหาขึ้นทันที เนื่องจากกระบวนการผลิตเป็นกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) ดังนั้นหากเกิดปัญหาขึ้นจะไม่สามารถหยุดทำการแก้ไขก่อนที่จะทำการส่งไปให้แก่ลูกค้า ซึ่งก็คือผู้ฟังได้ เมื่อทำการผลิตรายการดังกล่าวเสร็จสิ้น หากเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างผลิตพนักงานแผนกรายการ และแผนกเทคนิค ที่ได้รับมอบหมายก็จะทำการบันทึกรายละเอียดของปัญหาดังกล่าวลงในเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” รวมทั้งบันทึกโฆษณา หรือรายการที่ไม่สามารถออกอากาศได้ตามกำหนดการที่วางไว้

#### กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์งานบริการเช่าห้องบันทึก

จากการเข้าไปศึกษากระบวนการของการผลิตงานบริการเช่าห้องบันทึก สามารถแสดงกระบวนการ ได้ดังผังกระบวนการผลิต (Process Chart) ดังรูปที่ 3-6



รูปที่ 3-6 แสดงผังกระบวนการผลิต (Process Chart) ของงานบริการเช่าห้อง

โดยมีรายละเอียดของกระบวนการผลิตดังนี้

1) พนักงานแผนกเทคนิคจะรับใบขอใช้บริการมาจากแผนกการตลาด ซึ่งจะมีการบันทึกรายละเอียดของการผลิตไว้ รูปที่ 3-7 แสดงตัวอย่างของเอกสาร “ใบขอใช้บริการ” ซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับการผลิตดังนี้

- ชื่อลูกค้า และที่อยู่ สำหรับงานบริการเช่าห้องบันทึกเสียงนี้จะมีลูกค้าอยู่สองประเภทคือลูกค้าที่มาใช้บริการแล้วทางสถานีคิดค่าบริการ
- วันที่ และเวลาที่ขอใช้บริการ
- ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่สั่งผลิตในงานบริการเช่าห้องบันทึก

2) เมื่อถึงกำหนดการที่จะเริ่มการผลิตพนักงานผู้บันทึกเสียงซึ่งเป็นพนักงานของแผนกการขายก็จะทำการเตรียมความพร้อมของวัสดุที่ใช้ และเครื่องมือ อุปกรณ์ในห้องบันทึกเสียง โดยรายละเอียดของการตรวจสอบจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลของพนักงานว่าจะทำการตรวจสอบละเอียดแค่ไหน ถ้าหากเกิดปัญหาขึ้นก็จะทำการแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนที่จะเริ่มทำการบันทึกเสียง

3) ในขั้นตอนของการบันทึกเสียงนั้นจะมีองค์ประกอบแตกต่างกันไปตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต เช่น บางผลิตภัณฑ์อาจใช้ผู้ดำเนินรายการและวิทยากรร่วมกันในการ



สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใบขอใช้บริการ

วันที่ .....

ชื่อ / หน่วยงานที่ขอใช้บริการ .....

ที่อยู่ .....

วันที่ขอใช้บริการ ..... เวลา .....

ขอใช้บริการประเภท

การผลิตสปอต

การเช่าห้องบันทึกเสียง

เทปคาสเซต - เทปรีล

การอัดสปอต - สไลด์, ตัดต่อเทป

ลงชื่อ .....

ลงชื่อ .....

พนักงานแผนกตลาด

ผู้ขอใช้บริการ

ผู้รับงาน

รูปที่ 3-7 แสดงตัวอย่างของเอกสาร “ใบขอใช้บริการ”

สถานีวิจัยแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใบขอใช้บริการ

( ) ค่าผลิตสปอต

( ) ค่าเช่าห้องบันทึกเสียง

( ) ค่าเทพคาสเซท - เทปรีล

( ) ค่าอัดสปอต - สไลด์, ตัดต่อเทป

ชื่อ / หน่วยงานที่ขอใช้บริการ

ลำดับที่	รายการ	อัตรา ชั่วโมง	จำนวน ชั่วโมง	จำนวนเงิน	หมายเหตุ

รวมทั้งสิ้น

ตัวอักษร (.....)

ลงชื่อ .....

ลงชื่อ

.....

พนักงานช่างเทคนิค

ผู้ขอใช้บริการ

รูปที่3-7 แสดงตัวอย่างของเอกสาร “ใบขอใช้บริการ” (ต่อ)

บันทึกเสียง บางผลิตภัณฑ์อาจจะมีแต่วิทยากรเท่านั้นที่ทำการบันทึกเสียง บางผลิตภัณฑ์ อาจจะเป็นการตัดต่อเพลงโดยไม่มีเสียงพูด เป็นต้น

4) เมื่อทำการบันทึกเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะทำการตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ที่เสร็จแล้วมี ปัญหาหรือไม่ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบก็จะขึ้นกับดุลยพินิจของพนักงานผู้ควบคุมห้อง บันทึก และของลูกค้า ถ้าหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะทำการแก้ไขในทันที หรืออาจจะต้องมีการ ผลิตใหม่

### 3. สิ่งที่ได้มาจากระบวนการผลิต (Output)

ในส่วน of สิ่งที่ได้จากระบวนการผลิตนี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามชนิด ของผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### *รายการวิทยุออกอากาศ*

ในการผลิตรายการวิทยุออกอากาศ สิ่งที่ได้มาจากระบวนการผลิตจะมีแต่เพียง ผลิตภัณฑ์เท่านั้น ซึ่งก็ได้แก่รายการวิทยุที่ได้ทำการออกอากาศไป โดยที่ความสมบูรณ์ของ รายการวิทยุนี้จะขึ้นอยู่กับกระบวนการควบคุมการผลิตในขณะที่ทำการผลิตรายการอยู่ หากเกิดปัญหา หรือข้อขัดข้องต่างๆ ในรายการวิทยุก็จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ไปไม่ใช่ของเสีย (Rejected Product) เนื่องจากไม่สามารถที่จะทำการแยกแยะ และกำจัดทิ้งไปจากตัวผลิต ภัณฑ์ได้ เมื่อทำการผลิตรายการวิทยุเสร็จสิ้นแล้ว อีกกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ได้แก่ การจัดการกับวัตถุดิบประเภทใช้เฉพาะงาน เนื่องจากจะต้องนำมาพิจารณาว่าจะมี การจัดการกับวัตถุดิบดังกล่าวอย่างไร เช่น เก็บเอาไว้ เนื่องจากเนื้อหามีความสำคัญ หรือมี กำหนดการที่จะทำการออกอากาศอีก การกำจัดทิ้ง การส่งคืน เป็นต้น แต่สำหรับกรณีของ วัตถุดิบหมุนเวียนก็จะทำการจัดเก็บในที่จัดเก็บของทางสถานีงานบริการเช่าห้องบันทึก เสียง

#### *งานบริการเช่าห้องบันทึกเสียง*

ในการผลิตงานบริการเช่าห้องบันทึกเสียง สิ่งที่ได้มาจากระบวนการผลิตจะได้แก่ตัวผลิต ภัณฑ์ ซึ่งก็ได้แก่เทปที่ได้บันทึกเนื้อหาตามสั่งของลูกค้าที่ผ่านการตรวจสอบความเรียบร้อย แล้วซึ่งอาจจะมีของเสีย (Rejected Product) ออกมาจากระบวนการผลิตได้ เนื่องจากอาจ จะเกิดปัญหาขึ้นในระหว่างผลิตจนส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เกิดความเสียหายถึงขนาด ไม่สามารถ แก้ไขได้จึงต้องทำการผลิตใหม่ เช่น เทปขัดข้องในขณะที่ทำการบันทึกเสียงจากการที่

เครื่องบันทึกเสียงกินเนื้อเทพจนเนื้อเทพขาด ในกรณีไม่สามารถที่จะใช้เทพนั้นผลิตต่อไปได้ จะต้องนำเทพใหม่มาใช้ในการผลิต และเริ่มทำการบันทึกเสียงใหม่อีกครั้ง เป็นต้น

### 3. การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพ

สำหรับการควบคุมคุณภาพในการผลิตของทางสถานีวิทยุต์ตัวอย่างในปัจจุบันจะยังไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติที่ใช้ร่วมกันภายในสถานีย จะมีใช้ในบางส่วนของ การผลิต และรายละเอียดในการปฏิบัติก็จะขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานเองว่าจะปฏิบัติหรือไม่ และปฏิบัติอย่างไร จากการเข้าไปศึกษาในการดำเนินงานการผลิตของทางสถานีวิทยุต์ตัวอย่าง สามารถสรุปกิจกรรมในการควบคุมคุณภาพที่ทางสถานียใช้อยู่ได้ดังนี้

3.1 การตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำไปใช้ผลิต สำหรับกิจกรรมการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนนำไปผลิตนี้จะสามารถแบ่งได้เป็นสองประเภทได้แก่

1) การตรวจสอบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผ่นเสียง แผ่นซีดี เป็นต้น ในการตรวจสอบวัตถุดิบประเภทนี้ผู้รับผิดชอบจะเป็นพนักงานแผนกการขาย หรือ แผนกเทคนิค ที่ต้องการใช้วัตถุดิบ โดยจะคำนึงถึงว่าสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่เกิดปัญหาเวลาใช้งาน เช่น เสียงไม่เพี้ยน เล่นแล้วไม่สะดุด เป็นต้น แต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานว่าจะต้องทำการตรวจสอบที่ปัจจัยใดบ้าง จะขึ้นอยู่กับความเคยชินของพนักงานแต่ละคน

2) การตรวจสอบเอกสารอ้างอิง เช่น ข่าวด่วน บทสนทนา เป็นต้น ในการตรวจสอบวัตถุดิบประเภทนี้ผู้รับผิดชอบจะเป็นพนักงานแผนกการขาย ที่ต้องการใช้วัตถุดิบ โดยจะคำนึงถึงว่าเอกสารอ้างอิงนั้นมีความถูกต้องหรือไม่ มีข้อความที่เขียน หรือสะกดผิด ข้อความที่ไม่สุภาพ เป็นต้น แต่ยังไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานว่าจะต้องทำการตรวจสอบที่ปัจจัยใดบ้าง จะขึ้นอยู่กับความเคยชินของพนักงานแต่ละคน

3.2 การควบคุม และตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ทางสถานียมีการควบคุมการผลิตของผลิตภัณฑ์ทั้งรายการวิทยุออกอากาศ และงานบริการเช่าห้องบันทึกอย่างใกล้ชิด โดยจะคู่กับการมอดูเลตคลื่นสัญญาณ ให้อยู่ในเกณฑ์ระดับปกติ ตลอดเวลาของการผลิต รวมทั้งมีการตรวจสอบเทพบันทึกที่ทำการผลิตเสร็จก่อนที่จะทำการส่งมอบให้แก่ลูกค้า แต่ทั้งนี้

กรรมการควบคุม (Control) และการตรวจสอบ (Inspect) ยังไม่มีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ และมาตรฐานในการปฏิบัติของกิจกรรมทั้งสอง

3.3 การบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้น ในการบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิตนี้จะมีการบันทึกเฉพาะผลิตภัณฑ์รายการวิทยุออกอากาศเท่านั้น ซึ่งจะทำให้การบันทึกรายละเอียดของปัญหา และเหตุขัดข้องต่างๆลงในเอกสาร “บันทึกการออกอากาศ” เพื่อรายงานให้ระดับบริหารของทางสถานีทราบ แต่ยังไม่มีการนำบันทึกปัญหาต่างๆมาทำการจัดเป็นฐานข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป