



บทที่ 4

โครงสร้างองค์กรที่ให้บริการข่าวสารบนเครื่องบิน

ในบทนี้จะกล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริการข่าวสารบนเครื่องบินและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอธิบายในสองหัวข้อใหญ่ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างขององค์กรในระดับบริหาร
2. โครงสร้างการจัดองค์กรในระดับปฏิบัติการ

ทั้งนี้จะกล่าวถึงประวัติของบริษัท การบินไทย จำกัด โดยสังเขปเสียก่อน จึงจะกล่าวถึงทั้งสองหัวข้อในลำดับต่อไป

ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด โดยสังเขป

บริษัท การบินไทย จำกัด เป็นรัฐวิสาหกิจ ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ ทั้งระหว่างประเทศและภายในประเทศ เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 1 พฤษภาคม 2503 โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ร่วมกับสายการบิน แสกนดิเนเวียน ซิลเท็ม (เอส เอ เอส) ได้เป็นคู่สัญญาจัดตั้ง บริษัท การบินไทย เพื่อดำเนินธุรกิจการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศ โดยมีทุนชั้นแรก 40 ล้านบาท ทุนดำเนินงานดังกล่าว บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้น 70% และ เอส เอ เอส ถือหุ้น 30%

วันที่ 30 มีนาคม 2520 การบินไทย สิ้นสุดสัญญากับสายการบินดังกล่าว และมีรัฐบาล เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด และมีทุนดำเนินการ 1,400 ล้านบาท

วันที่ 1 เมษายน 2531 การบินไทยได้ขยายตัวเติบโตใหญ่ โดยรวมกิจการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ บริษัท เติงอากาศไทย จำกัด ซึ่งเป็นสายการบินภายในประเทศ ทั้งนี้ตามมติ รัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ซึ่งมี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยมีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ยังผลให้การบินไทยเป็นบริษัทที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งหมด การบินไทยจึงเป็นสายการบินแห่งชาติโดยสมบูรณ์ (Cabin Attendant Basic Course Textbook (ABT), 1989: ABT 1 page 2)

การบินไทยเป็นสายการบินที่ได้รับการยกย่องในด้านการบริการอยู่เสมอมา ตัวอย่างเช่น

ปี 1989 ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 สายการบินดีเด่น ซึ่งประกอบด้วยรางวัลดังต่อไปนี้ คือ (Executive travel, October, 1989 : 18-19)

- รางวัลรองชนะเลิศสายการบินดีเด่นสู่ตะวันออกไกล
- รางวัลรองชนะเลิศเครื่องแบบของพนักงาน
- รางวัลรองชนะเลิศการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- รางวัลรองชนะเลิศอาหารบริการบนเครื่องบิน

ปี 1990 การบินไทยได้รับรางวัลดังต่อไปนี้คือ (เอกสารข่าวการบินไทย, สำนักประชาสัมพันธ์, 1990 : กิจ 161/021033)

- รางวัลชนะเลิศการบริการอาหารบนเครื่องบิน
- รางวัลชนะเลิศการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
- รางวัลรองชนะเลิศชั้นธุรกิจดีเยี่ยม
- รางวัลรองชนะเลิศไวน์บริการบนเครื่องบิน
- รางวัลรองชนะเลิศการบริการด้านความบันเทิง

พิจารณาเปรียบเทียบรางวัลที่การบินไทยได้รับในปี 1989 และ 1990 เห็นได้ว่าในปี 1989 รางวัลต่าง ๆ ที่การบินไทยได้รับ เป็นเพียงรางวัลรองชนะเลิศ แต่ก็ยังทำให้การบินไทยจัดอยู่ในอันดับรองชนะเลิศอันดับ 2 สายการบินดีเด่น แต่ในปี 1990 การบินไทยได้รับรางวัลชนะเลิศถึง 2 รางวัล และรองชนะเลิศ 3 รางวัล ซึ่งอัตราส่วนของรางวัลนั้นมากกว่ารางวัลที่ได้รับในปี 1989 แต่การบินไทยไม่ได้รับการคัดเลือกให้ติดอยู่ในอันดับ 1-3 ของสายการบินดีเด่น นั้นแสดงให้เห็นถึงอัตราการแข่งขันที่ขยายตัวสูงมากขึ้น ซึ่งการบินไทยจำเป็นต้องปรับและเพิ่มสิ่งใหม่เพื่อการบริการบนเครื่องบิน ซึ่งขณะนี้แนวโน้มมุ่งไปที่การบริการข่าวสารบนเครื่องบิน ซึ่งสืบเนื่องมาจากการคิดค้นปรับปรุงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้กับงานบริการด้านข่าวสารบนเครื่องบินได้อย่างหลากหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารทางด้านความบันเทิง ดังที่สายการบินชั้นนำต่าง ๆ ได้นำวิทยากรเหล่านั้นมาใช้เพื่อการบริการข่าวสารของตน และที่กำลังนำมาใช้ในอนาคตอันใกล้ ดังที่นิตยสาร Executive Travel (February, 1991: 37) ได้รายงานสรุปเอาไว้ดังต่อไปนี้

ลิงคโปรแอร์ไลน์ส

บริการข่าว ITN เป็นข่าวสดทันต่อเหตุการณ์ตลอดทั้งวัน โดยการส่งผ่านดาวเทียมจากลอนดอน ไปยังเมืองต่าง ๆ ที่เป็นที่ตั้งสถานีการบินทุกเมืองในทวีปยุโรป แอฟริกา ตะวันตกเฉียงใต้ และอเมริกาเหนือ

บริการ "Air Show" ที่แสดงให้เห็นถึงเส้นทางบิน ตำแหน่งของเครื่องบินในขณะนั้น และระยะห่างจากสถานีปลายทาง

ในชั้น 1 บริการ เครื่องเล่นวิดีโอพร้อมโทรทัศน์ ที่สามารถเลือกได้หลายรายการ ในเวลาเดียวกันมีภาพยนตร์ให้เลือกได้เป็นจำนวนมาก ในแต่ละที่นั่ง ซึ่งจะเริ่มบริการเดือน มิถุนายน 1991

ในอนาคตอันใกล้จะมีบริการโทรทัศน์ที่หมุนได้โดยตรง ภายในกลางปี 1991 และจะติดตามมาด้วยเครื่องส่งโทรสาร (Facsimile)

เวอร์จิน แอทแลนติก (Virgin Atlantic)

เป็นสายการบินที่ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินประจำปี 1990 และยังได้รับรางวัลชนะเลิศทางด้านความบันเทิงบนเครื่องบินประจำปี 1990

ใน Upper Class มีบริการ วิดีโอ โซนี วอร์คแมน พร้อมกับบริการห้องสมุดวิดีโอ จำนวน 200 ม้วน (50 เรื่อง) เสนอรายการ "Virgin World News" ซึ่งเป็นรายการที่จัดทำขึ้นเอง โดยมีผู้รายงานข่าวเป็นของตนเอง ออกอากาศสดและใหม่ทุกวัน ในระยะอันใกล้นี้จะติดตั้งวิดีโอ ขนาด 6 นิ้ว ในทุก ๆ ที่นั่ง ซึ่งสามารถเลือกชมได้ถึง 12 ช่อง จากภาพยนตร์ 36 เรื่อง ในทุก ๆ ที่ียบิน มีเครื่องเล่น CD พร้อมห้องสมุด CD สถานีวิทยุของตนเอง, บริการวิดีโอแบบ 2 ทาง บริการโทรทัศน์สายตรงในห้องเครื่องดื่ม, บริการเครื่องส่งโทรสาร

ในชั้นประหยัด มีจอวิดีโออยู่กับพนักงานเก้าอี้ และทั้งสองชั้นมีบริการเพลง 20 ช่อง

การบินไทย

ในอนาคตอันใกล้ (กันยายน 1991 บนเครื่อง DC10 MD11) จะมีบริการหูฟังไร้สาย สำหรับฟังเสียงจาก CD เครื่องรับชมวิดีโอส่วนบุคคล

เห็นได้ว่า การแข่งขันทางด้านการบริการข่าวสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการให้ความบันเทิงขยายวงกว้างมากขึ้น ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางด้านนี้จึงควรได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สายการบินของตนยังคงอยู่ในกลุ่มของสายการบินชั้นนำได้อย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นในบทนี้จึงเป็นการศึกษาถึงนโยบายที่ใช้ในการบริการข่าวสาร และวิเคราะห์การดำเนินงานในด้านนี้ของการบินไทย ซึ่งก็ตรงกับวิชาหลักการบริหารในปัจจุบัน ที่กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์เป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร จึงควรศึกษาถึงโครงสร้างขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริการข่าวสารบนเครื่องบิน

1. โครงสร้างขององค์กรในระดับบริหาร

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านบริการข่าวสารบนเครื่องบิน

การบริหารงานในด้านการบริการข่าวสารบนเครื่องบินประกอบไปด้วยหน่วยงาน

ใหญ่ 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายปฏิบัติการบิน
2. ฝ่ายการตลาด

การดำเนินงานของหน่วยงานทั้ง 2 ฝ่ายนี้ จะขึ้นตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยงานทั้ง 2 ฝ่ายนี้ เกี่ยวข้องกับงานบริการทางด้านข่าวสารบนเครื่องบินอย่างไร นั้น สามารถพิจารณาได้จากหน้าที่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานทั้ง 2 ฝ่ายดังต่อไปนี้คือ

หน้าที่ในความรับผิดชอบทางฝ่ายปฏิบัติการบิน (ABT, 1989: ABT 1 page 7)

1. การวางแผนนโยบายด้านการปฏิบัติการบินของบริษัทฯ
2. การวางมาตรการทั้งหลาย ในการปฏิบัติการบินตามตารางเวลาและเส้นทางบิน

ที่กำหนด

3. การวางแผน และควบคุมการปฏิบัติการให้ปลอดภัยประหยัดและอยู่ในมาตรฐานระหว่างประเทศ

4. การกำหนดคุณสมบัติ และนโยบายทั่วไปสำหรับการว่าจ้าง พนักงานประจำเครื่องบิน

5. การกำกับ ดูแลและฝึกอบรมพนักงานประจำเครื่องบิน

6. การติดตามวิวัฒนาการด้านปฏิบัติการบิน เพื่อปรับปรุงและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูง

7. จัดทำเนื้องานและปฏิบัติการคร่าวการบินและภัยพิบัติ

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด (ABT, 1989: ABT 1 page 6)

1. การวางแผนนโยบาย และวางแผนการตลาด

2. การวางแผนนโยบาย กำหนดอัตราค่าโดยสาร ค่าระวางสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ พร้อมทั้งควบคุมการให้ส่วนลดและกำหนดนโยบายสินค้าเชื่อต่อตัวแทนการขาย

3. การขาย การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์

4. การสัมพันธ์ทั้งปวงกับบรรดาลูกค้า การประสานงานกับตัวแทนการขายและบริษัทท่องเที่ยว

5. การวางแผนนโยบาย และวางมาตรฐานบริการผู้โดยสารในเที่ยวบิน

6. การดำเนินงาน และปฏิบัติการกิจการคลังสินค้าทางอากาศ

7. การกำหนดวิธีสำรองที่นั่ง และระวางบรรทุก

8. การเจรจาและทำข้อตกลงกับสายการบินอื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการตลาด

9. การประสานงานกับสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและสมาคมธุรกิจการบินต่าง ๆ ในเรื่องการตลาด

10. การบริหารและควบคุมดูแลการดำเนินงานกิจการของสำนักงานสาขาและหน่วยงานการตลาดทั้งหมดในข่ายระบบงานของบริษัทฯ

11. การจัดฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถสำหรับเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการจัดอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานตามความต้องการของบริษัท
12. การจะดำเนินงานและการปฏิบัติการ รันจำหน่ายสินค้าปลอดอากาศ

เห็นได้ว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการบินในข้อที่ 3, 5, 6 และฝ่ายการตลาดในข้อที่ 3, 4, 5, 12 จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกันในด้านการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน รวมทั้งการบริการข่าวสารบนเครื่องบิน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การบริการข่าวสารบนเครื่องบินของการบินไทย แบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ คือ

1. การบริการข่าวสารประเภทความปลอดภัยบนเครื่องบิน
2. การบริการข่าวสารประเภทสิ่งพิมพ์ (หนังสือพิมพ์ - นิตยสาร) บนเครื่องบิน
3. การบริการข่าวสารประเภทเพลงบนเครื่องบิน
4. การบริการข่าวสารประเภทภาพยนตร์บนเครื่องบิน

1. การบริหารงานบริการข่าวสารประเภทความปลอดภัยบนเครื่องบิน

การบริหารงานในด้านนี้อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายปฏิบัติการบิน ซึ่งกองศูนย์ภาษาของฝ่ายฝึกอบรมการบิน เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำเอกสาร Captain's Announcement โดยยึดกฎขององค์การการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization/ ICAO) ที่ว่าด้วยความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นหลักในการจัดทำเอกสารดังกล่าว

สำหรับข้อมูลทางด้านสภาพอากาศระหว่างเส้นทางบิน ข้อมูลดังกล่าวได้มาจากกรมอุตุนิยมวิทยา โดยที่หน่วยงานดิस्पัทช์ (Dispatch) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้นดินเป็นฝ่ายจัดเตรียมเพื่อส่งมอบให้นักบินในแต่ละเที่ยวบินก่อนที่จะปฏิบัติการบิน

ผู้วิจัยพบว่าลักษณะของข่าวสาร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ข้อแนะนำ (Instruction) เป็นข้อแนะนำในการปฏิบัติตนระหว่างเส้นทางบิน เพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร เช่น การให้รัดสายเข็มขัดอยู่กับที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นไปตามกฎขององค์การการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศ

2. สารระโดยทั่วไป (Information) เช่น สภาพอากาศระหว่างเส้นทางบิน อุณหภูมิจุดหมายปลายทาง (เพื่อให้ผู้โดยสารเตรียมตัวในเรื่องเครื่องแต่งกาย)

3. ให้ความบันเทิง (Entertainment) เช่น ขณะนี้เครื่องบินกำลังบินผ่านแม่น้ำโขง ซึ่งจะเห็นได้จากทางซ้ายมือ เครื่องบินกำลังบินผ่านภูเขาเอเวอร์เรสต์ เป็นต้น

4. คำสั่ง (Command) มีไว้เฉพาะในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉิน ส่วนการแจ้งรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จะต้องมีการประเมินถึงผลดีผลเสียที่จะตามมา เช่น ในกรณีที่เครื่องบินถูกวางระเบิด ก็จะไม่ประกาศให้ผู้โดยสารทราบ แต่รีบนำผู้โดยสารลงจากเครื่องบินให้เร็วที่สุด โดยแจ้งให้ผู้โดยสารทราบว่า เป็นข้อขัดข้องทางเทคนิคของเครื่องยนต์ เป็นต้น

5. คำชี้แจง (Announcement) เช่น เครื่องบินเสียเวลาเพราะอะไร

2. การบริหารงานบริการข่าวสารประเภทสิ่งพิมพ์ (หนังสือพิมพ์-นิตยสาร)

บนเครื่องบิน

การบริหารงานแบ่งออกตามสถานที่ทำการคัดเลือกสิ่งพิมพ์เพื่อการบริหารบนเครื่องบินดังนี้ คือ

1. การบริหารงานที่สถานีต่างประเทศ
2. การบริหารงานที่สถานีกรุงเทพฯ

1. การบริหารงานที่สถานีต่างประเทศ

การดำเนินงานในด้านนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด ประจำสถานีของประเทศนั้น ซึ่งสามารถดำเนินงานอย่างเป็นเอกเทศ และพบว่าสิ่งพิมพ์ดังกล่าว ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสิ่งพิมพ์ที่ได้รับความนิยม เช่น Time (สถานี ซีบีทีเอิล) Jour de France (สถานีซาลเดอโกล ประเทศฝรั่งเศส) International Herald Tribune (สถานีฮ่องกงและสิงคโปร์) เป็นต้น

2. การบริหารงานที่สถานีกรุงเทพฯ

การบริหารงานในด้านนี้ อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของ 3 หน่วยงาน คือ ฝ่ายปฏิบัติการบิน, ฝ่ายการตลาด และกองจัดซื้อ โดยจัดตั้งขึ้นเป็นคณะกรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนจากหน่วยงานทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อร่วมกันพิจารณาคัดเลือกสิ่งพิมพ์ ดังนี้

1. ตัวแทนจากฝ่ายปฏิบัติการบิน ประกอบไปด้วยกองวางแผน และควบคุม อุปกรณ์บนเครื่องบิน และกองมาตรฐานการบริการ
2. ตัวแทนจากฝ่ายการตลาด ประกอบไปด้วยผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการตลาด, กองพาณิชย์สัมพันธ์ และกองโฆษณา
3. ตัวแทนจากกองจัดซื้อ หน่วยงานนี้ขึ้นตรงกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

การดำเนินงานการพิจารณาคัดเลือกสิ่งพิมพ์

การดำเนินงานในด้านนี้ ดำเนินงานในลักษณะของการประชุมร่วมกันระหว่างตัวแทนจากหน่วยงานดังกล่าว โดยที่การประชุมนี้จะจัดให้มีปีละ 2 ครั้ง ตามโปรแกรมตารางเวลาบินซึ่งแบ่งออกเป็น โปรแกรมตารางเวลาบินภาคฤดูร้อน (30/03 - 14/10 ของทุกปี) และ โปรแกรมตารางเวลาบินภาคฤดูหนาว (15/10 - 2/03 ของทุกปี) การประชุมในแต่ละครั้งตัวแทนจากหน่วยงานดังกล่าวทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- | | |
|--|---|
| ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการตลาด | - ทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุม |
| ผู้จัดการกองวางแผนและควบคุมอุปกรณ์บนเครื่องบิน | - ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการประชุม เนื่องจากการจัดหาสิ่งพิมพ์เพื่อบริการแก่ผู้โดยสารอยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานนี้ |
| กองมาตรฐานการบริการ | - ทำหน้าที่เป็นกรรมการ ในฐานะที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในด้านการบริการบนเครื่องบิน |
| กองพาณิชย์สัมพันธ์ | - ทำหน้าที่เป็นกรรมการ เนื่องจากต้องดูแลผลประโยชน์ในการเผยแพร่ข่าวสารกิจการของการบินไทย |
| กองโฆษณา | - ทำหน้าที่เป็นกรรมการ เนื่องจากต้องคอยติดตามผลของการโฆษณากิจการของการบินไทย |
| กองจัดซื้อ | - ทำหน้าที่เป็นกรรมการ เนื่องจากต้องดำเนินการจัดซื้อ |

แหล่งข้อมูลที่ประกอบในการพิจารณาคัดเลือกสิ่งพิมพ์ เพื่อการบริการบนเครื่องบิน
แบ่งออกเป็น

1. ฝ่ายปฏิบัติการบิน

1.1 จดหมายของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน (Letter to President)
ซึ่งทางกองมาตรฐานการบริการเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 ได้จากการประชุมย่อยและการส่งหนังสือเวียนระหว่างกองมาตรฐาน
การบริการและกองฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.3 รายงานจากพนักงานฯ ในแต่ละเที่ยวบิน (Cabin Report)

1.4 สื่อมวลชน เช่น ความคิดเห็นจากสื่อมวลชนที่มีต่อสิ่งพิมพ์นั้น ๆ

2. ฝ่ายการตลาด

2.1 จดหมายของผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบิน

2.2 รายงานจากตัวแทนฝ่ายขาย (รวบรวมข้อมูลได้จากตัวแทนบริษัท
ท่องเที่ยว)

2.3 การประชุม M.A.P. (Marketing Activities Planning) เป็น
การประชุมใหญ่ของฝ่ายการตลาด จะมีตัวแทนฝ่ายขายจากทุกข่ายระบบงานของบริษัทฯ เข้า
ร่วมประชุม

2.4 สื่อมวลชน เช่น ความคิดเห็นจากสื่อมวลชนที่มีต่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้จากฝ่ายการตลาดนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทางฝ่ายการตลาดนำมาพิจารณา
ในการวางแผนวางมาตรฐานการบริการในเที่ยวบิน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่บ่งบอก
ถึงความต้องการของผู้โดยสาร

ส่วนกองมาตรฐานการบริการในฐานะผู้ให้บริการโดยตรงแก่ผู้โดยสาร จะรับนโยบายดังกล่าวผนวกเข้ากับแนวคิดนโยบายของคนที่รวบรวมได้จากแหล่งข้อมูลดังกล่าว เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ในการบริการให้เหมาะสมกับชั่วโมงบินในแต่ละเที่ยวบิน เพื่อให้งานบริการสามารถสนองความต้องการของผู้โดยสารและทำให้ผู้โดยสารเกิดความพึงพอใจสูงสุด

หลักเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกสิ่งพิมพ์เพื่อบริการบนเครื่องบิน

การพิจารณาหนังสือเพื่อบริการบนเครื่องบิน คณะกรรมการที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะดำเนินการตามหลักเกณฑ์ การพิจารณาคัดเลือกหนังสือเพื่อบริการบนเครื่องบิน คณะกรรมการจะทำการประชุมปีละสองครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเป็นไปตามตารางการบิน หนังสือที่จะนำไปบริการบนเครื่องบิน ต้องได้รับการพิจารณาคัดเลือกและต้องเป็นมติจากที่ประชุม

1. การติดต่อ ขอให้พิจารณานำหนังสือขึ้นเครื่อง เพื่อบริการบนเครื่องบินต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรถึง กองวางแผนและควบคุมของใช้บริการผู้โดยสาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาในที่ประชุม
2. ให้มีการประสานงานกับกองพาณิชย์สัมพันธ์และกองโฆษณา เพื่อผลประโยชน์ในการเผยแพร่ข่าวสารกิจการของบริษัทฯ และผลทางด้านโฆษณา
3. พิจารณา ความนิยมของผู้อ่าน คุณภาพ รูปเล่มเป็นสิ่งสำคัญ
4. หนังสือต้องตีพิมพ์สม่ำเสมอไม่น้อยกว่า 1 ปี ๗ วันพิจารณา
5. สามารถส่งมอบหนังสือให้ทันตามความต้องการเป็นประจำ หากขาดส่งเกินเจ็ดวันให้ถือว่าหนังสือฉบับนั้น ขอเลิกสัญญาโดยปริยาย
6. นิตยสารรายเดือน ต้องส่งมอบให้ได้ก่อนวันที่ 15 ของเดือน
7. กรณีที่ฝ่ายบริหารให้พิจารณาเพิ่มหรือถอนหนังสือขึ้นเครื่อง ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานฯ เรียกคณะกรรมการประชุมพิเศษ เพื่อหาข้อสรุปตามหลักเกณฑ์ที่สมควรปฏิบัติ ให้ประธานฯ นำเรียนเสนอฝ่ายบริหารเพื่อสั่งการ

8. หากพบว่า หนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร ฉบับหรือเล่มที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก และโจมตีบริษัทฯ โดยไม่เป็นธรรมให้กองพาณิชย์สัมพันธ์ เรียกประชุมกรรมการฯ โดยเร่งด่วน เพื่อเสนอให้บริษัทฯ พิจารณางดรับทันที

9. เพื่อให้หนังสือพิมพ์ทุกฉบับที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก มีโอกาสหมุนเวียนเพื่อนำไปบริการบนเที่ยวบินต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะใช้ระบบหมุนเวียนตามตารางบินฤดูร้อน/ฤดูหนาว โดยเริ่มปลายเดือนมีนาคม และปลายเดือนตุลาคม

ขั้นตอนในการคัดเลือกสิ่งพิมพ์

1. จัดลำดับก่อนหลังของจดหมายเสนอสิ่งพิมพ์ จากสำนักพิมพ์นั้น โดยสำนักถึงความนิยมของท้องตลาดด้วย
2. แจ้งผลพิจารณาไปยังสำนักพิมพ์นั้น พร้อมบอกเหตุผลในกรณีที่สิ่งพิมพ์นั้นไม่ได้รับการพิจารณา
3. สิ่งพิมพ์ที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือก จะมีการทำสัญญาระหว่างเวลา 3 เดือนขึ้นไป

ในปัจจุบันสิ่งพิมพ์ที่ใช้บริการบนเครื่องบินผู้วิจัยพบว่า สามารถจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. หนังสือพิมพ์รายวัน เช่น เดลินิวส์ Bangkok Post, International Herald Tribune Asahi Shimbun, Sinto Hit Pao ฯลฯ
2. นิตยสารทั่วไป เช่น ดิฉัน สกุลไทย สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์ Time Sawasdee Shukan Asahi Der Spiegel, Jour de France ฯลฯ (ดิฉัน และ ลลนา มีไว้บริการสำหรับชั้น 1 และชั้นธุรกิจเท่านั้น)
3. นิตยสารเฉพาะกิจ เช่น Tennis, Golf Digest, Sport Illustrated, Vogue, เพื่อนเดินทาง ฯลฯ จะมีไว้บริการสำหรับชั้น 1 และชั้นธุรกิจเท่านั้น ยกเว้นเพื่อนเดินทาง

จะมีบริการในชั้นประหยัดด้วย

เห็นได้ว่ามีความไม่เท่าเทียมกันในการบริการสิ่งพิมพ์ เช่น ดิฉัน ลลนา Vogue Golf Digest จะมีไว้เพื่อการบริการในชั้นธุรกิจและชั้น 1 เท่านั้น

จากข้อมูลของการคัดเลือกสิ่งพิมพ์นี้เองทำให้ผู้วิจัยพบลักษณะของการจัดระเบียบข่าวสาร (Organization of Information หรือ Structure of Information) เพื่อการบริการบนเครื่องบิน โดยผู้วิจัยพบว่าเป็นการจัดระเบียบในลักษณะ "CONTINUUM" คือการจัดลำดับโดยใช้ความสำคัญและราคาค่าโดยสารเป็นหลัก นั่นคือ ผู้โดยสารชั้น 1 และชั้นธุรกิจ จะได้รับการบริการทางด้านสิ่งพิมพ์อย่างหลากหลายมากกว่าผู้โดยสารในชั้นประหยัด และผู้โดยสารในชั้นประหยัดมีโอกาสใช้สิ่งพิมพ์ดังกล่าวต่อเมื่อผู้โดยสารทั้งสองชั้นไม่ใช่แล้ว แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้โดยสารทั้งสองชั้นต้องการใช้สิ่งพิมพ์ในชั้นประหยัดก็สามารถหยิบใช้ได้ทันที

ทางด้านจำนวนของสิ่งพิมพ์ เป็นจำนวนที่ตายตัวไม่เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามจำนวนของผู้โดยสาร เนื่องจากการจัดซื้อได้สิ่งซื้อล่วงหน้าไปตลอดโปรแกรมการบิน ดังนั้นในบางเที่ยวบินที่มีผู้โดยสารน้อยสิ่งพิมพ์ก็มีเกินความจำเป็น บางเที่ยวบินผู้โดยสารมากสิ่งพิมพ์ก็ไม่เพียงพอสำหรับการบริการ ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่ควรจะแก้ไข ดังนั้นการจัดซื้อจึงน่าจะทำล่วงหน้าได้ 1 สัปดาห์ ส่วนจำนวนน่าจะคำนวณได้จากการสำรองที่นั่งของผู้โดยสาร

3. การบริหารการบริการข่าวสารประเภทเพลงบนเครื่องบิน

การบริหารงานในด้านนี้ มีหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน 2 หน่วยงานคือ

1. ฝ่ายปฏิบัติการบิน โดยแผนกมาตรฐานบริการ
2. ฝ่ายการตลาด โดยผู้อำนวยการตลาดประจำภาคพื้นอเมริกา เมืองซีแอตเทิล

การบริหารแบ่งออกตามประเภทของเพลง ดังนี้

1. เพลงไทย มอบอำนาจการคัดเลือกให้กับคุณแมนรัตน์ ศรีทรานนท์ ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายบริหารได้เล็งเห็นว่า คุณแมนรัตน์ ศรีทรานนท์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางดนตรีเป็นอย่างสูง คุณแมนรัตน์ ศรีทรานนท์ จะเป็นผู้คัดเลือกเพลงไทยทั่วไปและนำส่งแผนกมาตรฐานจากแผนกมาตรฐานก็จะนำส่งบันทึกเทปโดยผู้อำนวยการฝ่ายตลาดภาคพื้นอเมริกาที่เมืองซีแอตเทิล

ในแต่ละเดือนจะมีเพลงไทยสากลที่ขับร้องโดยนักร้องยอดนิยม ประมาณ 24-25 เพลงต่อเดือน เช่น เพลงพลิกสื่อก โดยคริสติน่า อากีลาร์, ปล่อยใจฉัน โดย วิยะดา โกมารกุล ณ นคร, ควักหัวใจ โดยใหม่ เจริญปุระ, กุ่มใจ โดยยัสินี และวสันต์ โชติกุล เป็นต้น (Sawassdee, February, 1991 : 95) รายการเพลงจะเปลี่ยนแปลงทุกเดือน

รายการเพลงบางเดือนจะมีเพลงบรรเลงอยู่ด้วย เช่น เพลงก็เคยสัญญาโดย ณัฐ ยนตรรักษ์, เพลงหาดทราย สายลม สองเรา โดยยัยกี้ ไอเคิลแมน เป็นต้น (Sawassdee, January, 1991 : 95)

2. เพลงสากล มอบอำนาจการคัดเลือกเพลงให้ผู้ผู้อำนวยการฝ่ายตลาดประจำภาคพื้นอเมริกาเป็นผู้ดำเนินงานและบันทึกเทป ปัจจุบันบริษัท Audio Production Block West เป็นผู้จัดทำรายการเพลงและบันทึกเทป

ปัจจุบันเพลงสากลมีอยู่ 5 ประเภท คือ (Sawassdee, February 1991 : 94-95)

1. เพลงบรรเลง (Interlude)
2. เพลงลูกทุ่ง (Country)
3. เพลงยอดนิยม (Charting the best)

4. เพลงซิมโฟนี (Symphony Hall)
5. เพลงแจ๊ส (Just Jas)

เพลงที่เป็นภาษาต่างประเทศที่ให้บริการอยู่ขณะนี้ ถึงแม้จะมีความหลากหลายทางด้านดนตรี แต่เป็นเพลงที่ขับร้องในภาษาอังกฤษเท่านั้น ควรจัดให้มีการเพิ่มเติมเพลงขับร้องในภาษาอื่น เพื่อสนองความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่ 1 เช่น เพลงญี่ปุ่น จีน ฝรั่งเศส เยอรมัน เป็นต้น

4. การบริหารงานบริการข่าวสารประเภทภาพยนตร์บนเครื่องบิน

การบริหารงานในด้านนี้ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ 2 หน่วยงาน คือ

1. ฝ่ายปฏิบัติการบิน โดยแผนกมาตรฐานการบริการ
2. ฝ่ายการตลาด โดยผู้อำนวยการตลาด ประจำภาคพื้นอเมริกา เมืองซีแอตเทิล

การดำเนินงาน

การดำเนินงานจะกระทำร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย ดังนี้ คือ

1. จัดลำดับภาพยนตร์ที่กำลังได้รับความนิยม (ผู้อำนวยการตลาดประจำภาคพื้นอเมริกา)
2. จัดซื้อลิขสิทธิ์จากผู้สร้างภาพยนตร์
3. จัดทำเป็นรายการเสนอมายังผู้จัดการแผนกมาตรฐานการบริการ ประมาณ 10 เรื่อง
4. ผู้จัดการแผนกมาตรฐานการบริการ เลือกภาพยนตร์ 6 เรื่อง (1 โปรแกรม)
5. ผู้จัดการแผนกมาตรฐานการบริการ จัดทำโปรแกรมภาพยนตร์ที่ต้องการ เสนอกลับไปยังผู้อำนวยการตลาดประจำภาคพื้นอเมริกา เพื่อทำการบันทึกเทป บันทึกโดยบริษัทโซนี่ ทรานส์ คอม (Sony Trans Comm)
6. ภาพยนตร์ในแต่ละโปรแกรมจะมีระยะเวลาใช้งานเพียง 2 เดือน

7. ภายใน 2 เดือน ภาพยนตร์จะมีการหมุนเวียนไปในทุก ๆ เทียบินที่มีชั่วโมงบินที่สามารถทำการฉายภาพยนตร์ได้

แหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบในการคัดเลือกภาพยนตร์ แบ่งออกเป็น

1. ฝ่ายปฏิบัติการบิน
 - 1.1 จดหมายของผู้โดยสารในแต่ละ เทียบิน
 - 1.2 รายงานจากพนักงานฯ ในแต่ละ เทียบิน
 - 1.3 สื่อมวลชน เช่น ความคิดเห็นจากสื่อมวลชนที่มีต่อภาพยนตร์นั้น ๆ
2. ฝ่ายการตลาด
 - 2.1 จดหมายของผู้โดยสารในแต่ละ เทียบิน
 - 2.2 รายงานจากตัวแทนฝ่ายขาย
 - 2.3 การประชุม M.A.P.
 - 2.4 สื่อมวลชน เช่น ความคิดเห็นจากสื่อมวลชนที่มีต่อภาพยนตร์นั้น ๆ

หลักเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกภาพยนตร์เพื่อบริการบนเครื่องบิน

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ภาพ
 2. เสียง
1. ภาพ
 - 1.1 ไม่มีภาพเปลือย
 - 1.2 ไม่มีภาพหวาดเสียว อุบัติเหตุเกี่ยวกับเครื่องบิน การจี้เครื่องบิน
 - 1.3 ไม่มีภาพดูเตี๊อดเลือดกระจาย

1.4 ไม่มีภาพที่ล้อเลียนเกี่ยวกับเชื้อชาติศาสนา

1.5 ไม่เป็นภาพยนตร์ประเภท X และ R

2. เสียง

2.1 ไม่มีภาษาที่หยาบคาย

2.2 เป็นภาษาที่สุภาพ และเป็นที่ยอมรับ

ข้อจำกัดในการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้กลายเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ภาพยนตร์ที่กำลังได้รับความนิยม ไม่ได้รับการคัดเลือกเพื่อใช้ในการบริการ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางด้านอื่นอีก คือ

1. บริษัทผู้สร้างไม่ขายลิขสิทธิ์ให้
2. ภาพยนตร์ที่ดีเก่า ๆ ไม่สามารถทำสำเนาได้

เห็นได้ว่าภาพยนตร์ทั้งหมด จะเป็นภาพยนตร์อเมริกันที่ได้รับความนิยมที่แพร่หลายไปทั่วโลก อย่างไรก็ตามควรจะพิจารณาสรรหาภาพยนตร์จากประเทศอื่น ๆ ขึ้นมาฉายบนเครื่องบันทึก เช่น ภาพยนตร์ฝรั่งเศส อิตาลี เยอรมัน ญี่ปุ่น จีน และแม้แต่ภาพยนตร์ไทย

2. โครงสร้างการจัดองค์กรในระดับปฏิบัติการ

การจัดกลุ่มทำงานในแต่ละเที่ยวบิน แบ่งออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดตารางบิน
2. การมอบหมายหน้าที่

1. การจัดตารางบิน

การจัดตารางบินมีการจัดเป็นตารางหลัก (Master Schedules) ตามโปรแกรม ตารางการบิน ซึ่งจะแบ่งออกตามหน้าที่ของพนักงานฯ ดังนี้

- ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน
- หัวหน้าพนักงานฯ เที่ยวบินข้ามทวีป
- หัวหน้าพนักงานฯ เที่ยวบินภายในทวีปเอเชีย
- พนักงานฯ หญิง ชั้น 1
- พนักงานฯ ชาย ชั้น 1
- พนักงานฯ หญิง ชั้นธุรกิจ
- พนักงานฯ ชาย ชั้นธุรกิจ
- พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด
- พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด
- พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด เฉพาะเที่ยวบินภายในทวีปเอเชีย
- พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด เฉพาะเที่ยวบินภายในทวีปเอเชีย

หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดตารางบิน คือ ฝ่ายปฏิบัติการบิน โดยกองบริหารและวางแผนลูกเรือ ซึ่งจัดตั้งทีมงานขึ้นมาโดยเฉพาะ ทีมงานดังกล่าวประกอบไปด้วย พนักงานที่เกี่ยวข้องของกองบริหารและวางแผนลูกเรือ และตัวแทนของพนักงานฯ เพื่อความเป็นธรรมของพนักงานฯ

ตารางบินของพนักงานฯแต่ละคนถูกแจกจ่ายใส่ในกล่องส่วนตัวที่ศูนย์ฯ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน เป็นรายเดือน ดังนั้น พนักงานฯจึงต้องตรวจสอบตารางบินด้วยตนเอง ส่วนตารางบินประจำโปรแกรมการบินนั้น จะติดประกาศไว้ที่ศูนย์ฯ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน

ยกเว้นพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งครูฝึกพนักงานฯ และผู้ตรวจมาตรฐานการบริการ
จะขึ้นปฏิบัติการบินเป็นครั้งคราว เพื่อประเมินผลงานบริการของพนักงานฯ ทั้งโดยส่วนรวม
และราย บุคคล

2. การมอบหมายหน้าที่

ทุกเที่ยวบินจะมีพนักงานฯ สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป ไม่กำหนดว่าผู้ใดต้องบิน
เส้นทางใดเส้นทางหนึ่ง เที่ยวบินใดเที่ยวบินหนึ่งโดยเฉพาะ การทำงานจะต้องทำงานตาม
ระเบียบที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นจึงมีการกำหนดหน้าที่
การทำงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานฯ ที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ต่าง ๆ มีการประสาน
งานที่ดี และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับจำนวนพนักงานฯ ในแต่ละเที่ยวบิน มากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับชนิดของ
เครื่องบิน ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานฯ บนเครื่องบินชนิดต่าง ๆ

ชนิดของเครื่องบิน	Boeing*** 747-200	Boeing*** 747-300	Boeing*** 747-400	DC-10 -30ER	4300-B4	A300-B600
จำนวนผู้โดยสาร**	P 16 J 42(378) Y 320	P 18 J 62(405) Y 325	P 18 J 62(405) Y 325	P 10 J 36(243) Y 197	J 43(223) Y 180	J 46(247) Y 201
ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน	1	1	1	*-	-	-
หัวหน้าพนักงาน	1	1	1	1	1	1
พนักงานฯ หญิง ชั้น 1	1	1	1	1	-	-
พนักงานฯ ชาย ชั้น 1	1	1	1	1	-	-
พนักงานฯ หญิง ชั้นธุรกิจ	2	3	3	2	3	3
พนักงานฯ ชาย ชั้นธุรกิจ	2	2	2	1	2	2
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด	6	6	6	4	4	4
พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด	3	3	3	2	2	2
	17	18	18	12	12	12

* ในกรณีที่ปฏิบัติการในเที่ยวบินข้ามทวีปเพิ่มผู้จัดการประจำเที่ยวบิน

** P = ชั้น 1 J = ชั้นธุรกิจ Y = ชั้นประหยัด

*** Boeing 747 ปฏิบัติการในเที่ยวบินข้ามทวีป

แหล่งที่มา : Passenger Service Manual (PSM) : 1 : 21 Sheet 1

เกณฑ์ในการมอบหมายหน้าที่

การมอบหมายหน้าที่และการปรับกลยุทธ์ในการทำงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการประจำ
เที่ยวบิน (เที่ยวบินข้ามทวีป) และหัวหน้าพนักงานฯ (เที่ยวบินภายในทวีปเอเชีย) โดยถือเกณฑ์
ดังต่อไปนี้คือ

1. อาวุโส ใช้ในกรณีที่เที่ยวบินนั้นมีเพียงสถานีปลายทางโดยที่ไม่มีสถานีย่อย
2. การสับเปลี่ยนหน้าที่ ในแต่ละชั้นของการบริการ ในกรณีที่ เป็นเที่ยวบินพนักงานฯ

ลงน้ำหนักและในเที่ยวบินนั้นประกอบไปด้วย สถานีย่อยที่ต้องทำการลงจอด

หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน แต่ละคนจะแตกต่างกันตามตำแหน่งที่ได้รับ
มอบหมายดังตารางที่ 3 ประกอบกับแผนภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตำแหน่งหน้าที่, การประสานงานและพื้นที่บริการบนของเครื่องบินชนิด

Boeing 747-400

ตำแหน่งพนักงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่บริการ
ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน ตำแหน่ง 1L	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับผิดชอบงานบริการทั้งหมดรวมทั้งเอกสาร 2. มอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานฯ แต่ละคน 3. ตรวจสอบ/ฉายภาพยนตร์ 4. ดูแลงานและให้ความช่วยเหลือในชั้น 1 และชั้นธุรกิจ 5. ประสานงานกับนักบิน, พนักงานฯ และพนักงานภาคพื้นดิน 	<p>โซน A</p> <p>ตอนหัวของ</p> <p>เครื่องบิน</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่บริการ
หัวหน้าพนักงานฯ ตำแหน่ง 5L	1. ดูแลงาน และให้ความช่วยเหลือในชั้น ประหยัด 2. ขายสินค้าปลอดภาษี 3. เครื่องดื่มสำหรับบริการผู้โดยสาร 4. ประสานงานกับนักบิน, ผู้จัดการ ประจำเที่ยวบิน, พนักงานฯ และ พนักงานภาคพื้นดิน	โชน E 136 ที่นั่ง ตอนท้ายของ เครื่องบิน
พนักงานฯ หญิง ชั้น 1 ตำแหน่ง X1L	ประกาศ, รายการอาหาร, หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, ดอกกล้วยไม้, หูฟัง, ห้องน้ำ, ถุงเท้า, แวนดำกันแสงสำหรับนอน, ของ ที่ระลึก, φόร์มการเดินทางเข้าประเทศ, แอร์โฮสเทลคิท, ดูแลผู้โดยสารเด็ก, บริการอาหารและเครื่องดื่ม, กระเป๋า หน้าที่นั่งผู้โดยสาร, ประสานงานกับ 2L	โชน A 18 ที่นั่ง ตอนหัวของ เครื่องบิน
พนักงานฯ ชาย ชั้น 1 ตำแหน่ง 2L	ตรวจสอบชนิดและจำนวนอาหารและ เครื่องดื่ม อุปกรณ์สำหรับการบริการ, ผ้าร้อน/เย็นและเครื่องดื่มสำหรับต้อนรับ ผู้โดยสาร, บริการอาหารและเครื่องดื่ม, ประสานงานกับ X1L	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่บริการ
พนักงานฯ หญิง ชั้นธุรกิจ ตำแหน่ง 1R	เหมือน X1L, สวัสดิการใช้หน้ากาก อ็อกซิเจนและเสื้อชูชีพ แต่ไม่ต้องทำหน้าที่ ประกาศ ประสานงานกับ 3R	โซน B 22 ที่นั่ง
พนักงานฯ ชาย ชั้นธุรกิจ ตำแหน่ง 3 R	เหมือน 2L, สวัสดิการใช้หน้ากาก อ็อกซิเจน และเสื้อชูชีพ ประสานงาน กับ 1R	
พนักงานฯ หญิง ชั้นธุรกิจ ตำแหน่ง UDR	ดอกกล้วยไม้, พุ่ม, ของที่ระลึก, ห้องน้ำ, แบบฟอร์มการเดินทางเข้า ประเทศ, แอร์โพลิตติก, กระเป๋า หน้าที่นั่งผู้โดยสาร, บริการอาหารและ เครื่องดื่ม, ประสานงานกับ UDL และ XUD	
พนักงานหญิงฯ ชั้นธุรกิจ ตำแหน่ง XUD	หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, กุญแจ, แวนตา กันแสงสำหรับนอน, รายการอาหาร, สวัสดิการใช้หน้ากากอ็อกซิเจนและเสื้อ ชูชีพ, ดูแลผู้โดยสารเด็ก, บริการอาหาร และเครื่องดื่ม, ประสานงานกับ UDL และ UDR	ชั้นบน ตอนหัวของ เครื่องบิน 40 ที่นั่ง
พนักงานฯ ชาย ชั้นธุรกิจ ตำแหน่ง UDL	เหมือน 2L ดูแลและบริการนักบิน ประสาน งานกับ XUD และ UDR	

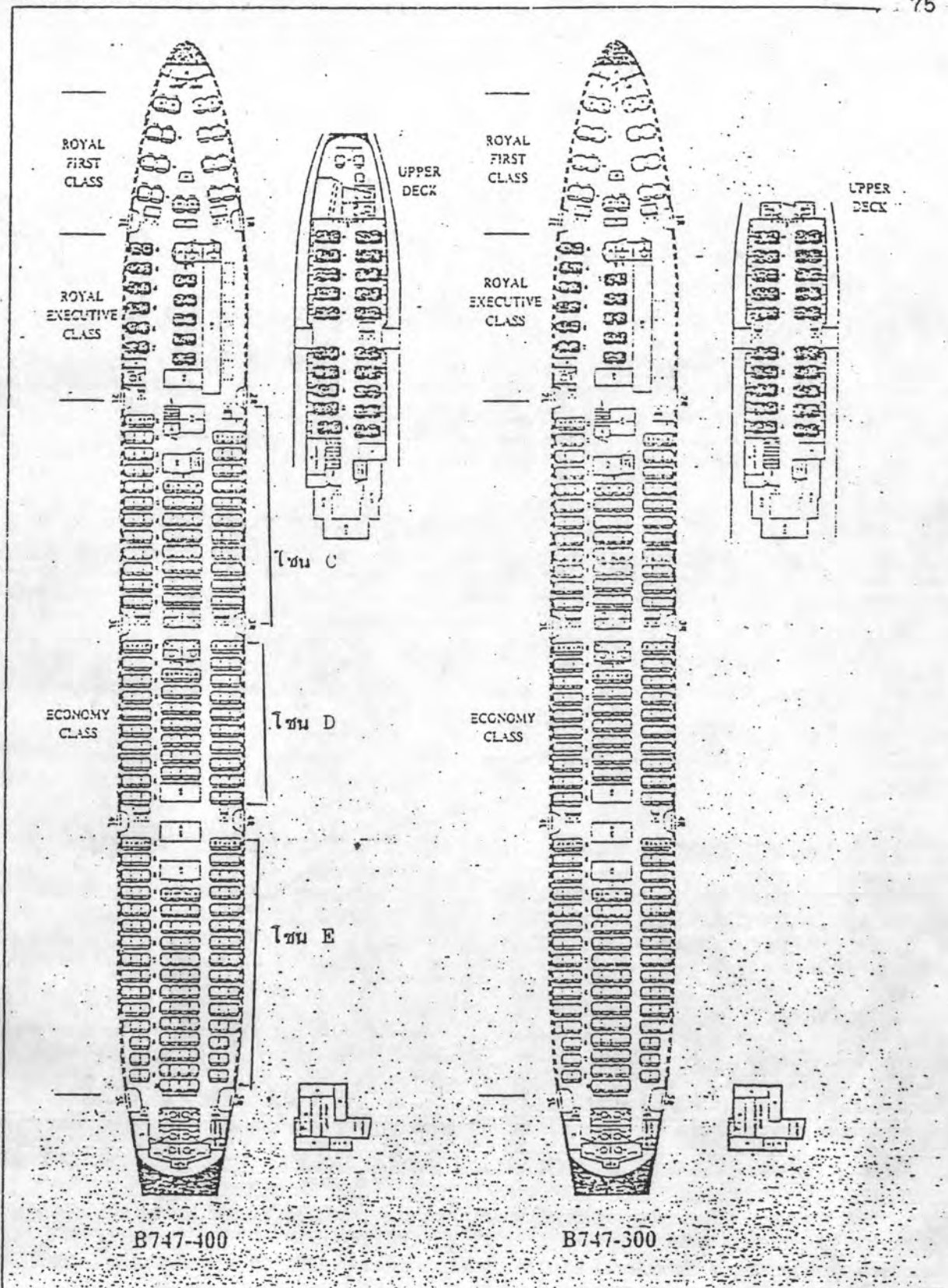
ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่บริการ
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง X1R	หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, สาริตการใช้ หน้ากากอ็อกซิเจนและเลือซูชีพ, บริการ อาหารและเครื่องดื่ม, กระเป๋าหน้าที่นั่ง ผู้โดยสาร, ดูแลผู้โดยสารเด็ก, ประสาน งานกับ 2R และ 3L	โซน C
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง 2R	ดอกกล้วยไม้, รายการอาหาร, ห้องน้ำ, แอร์โฮสเทลคิท, ของที่ระลึก, บริการ อาหารและเครื่องดื่ม, ดูแลความเรียบร้อย ประตูฉุกเฉินที่ตำแหน่ง 2R, 3L ประสาน งานกับ X1R และ 3L	101 ที่นั่ง
พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด ตำแหน่ง 3L	เหมือน 2L หุ่น, สาริตการใช้น้ำกาก อ็อกซิเจนและเลือซูชีพ, แต่ไม่ต้องนำ ผ้าร้อน/เย็น และเครื่องดื่มต้อนรับ ผู้โดยสาร ประสานงานกับ X1R และ 2L	โซน C 101 ที่นั่ง
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง X3L	เหมือน X1R ประสานงานกับ X3R และ 4L	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงาน	หน้าที่ความรับผิดชอบ	พื้นที่บริการ
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง X3R	เหมือน 2R สานิตการใช้น้ำกาก อ็อกซิเจนและเล็ชซูฟ, ดูแลความ เรียบร้อยประตูฉุกเฉินที่ตำแหน่ง 31, 3R ประสานงานกับ X3L และ 4R	โซน D 88 ที่นั่ง
พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด ตำแหน่ง 4L	เหมือน 3L แต่ไม่ต้องสานิตการใช้น้ำ กากอ็อกซิเจนและเล็ชซูฟ ประสานงานกับ X3L และ X3R	
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง 4R	เหมือน 2R สานิตการใช้น้ำกาก อ็อกซิเจนและเล็ชซูฟ, ประสานงานกับ X4L และ 5R	
พนักงานฯ หญิง ชั้นประหยัด ตำแหน่ง X4L	เหมือน X1R ประสานงานกับ 4R และ 5R	โซน E 136 ที่นั่ง
พนักงานฯ ชาย ชั้นประหยัด ตำแหน่ง 5R	เหมือน 4L ดูแลความเรียบร้อยประตู ฉุกเฉินที่ตำแหน่ง 5L, 5R ประสานงาน กับ X4L และ 5R	

แหล่งที่มา : แผนพับ Compact Working Routine ; 1991



แผนภาพที่ 1 พื้นที่บริการบนเครื่องบินชนิด Boeing 747-400 และ Boeing 747-300

ลักษณะของการประสานงานของพนักงานฯ ที่ประจำอยู่ที่ตำแหน่งต่าง ๆ ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน พนักงานฯ ทุกคนต้องปฏิบัติตามหน้าที่ และประสานงานกับผู้อื่นอย่างเคร่งครัด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนของพนักงานทุกเที่ยวบินจะไม่มีผลกระทบต่อระบบการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องบินชนิดใดก็ตาม เพราะพนักงานฯทุกคนได้ผ่านการอบรม ก่อนขึ้นปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดีแล้ว

ดังนั้นการทำงานของพนักงานฯ แต่ละชุด ต้องทำงานร่วมกันเป็น "ทีม" ซึ่งต่างคนก็มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด ถึงแม้ว่าหน้าที่นั้นจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้อื่น แต่อาจจะมีผลต่อการบริการโดยรวมในเที่ยวบินเที่ยวนั้น ซึ่งหมายถึง การสูญเสียความน่าเชื่อถือทางด้านการบริการของการบินไทย โดยส่วนรวมอีกด้วย

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการบริการชาวสารบนเครื่องบิน ถูกจัดทำขึ้นโดยหน่วยงานสองระดับ ในระดับหนึ่งเป็นระดับกำหนดนโยบายและจัดหาทรัพยากรทางการสื่อสาร โครงสร้างระดับนี้จะเห็นได้ว่าไม่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบโดยเฉพาะ อาจเป็นเพราะงานทางนี้ได้รับความสนใจน้อยจากฝ่ายบริหาร ในขณะที่การบริการด้านชาวสารบนเครื่องบินเป็นเรื่องที่ทวีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้นในการให้การบริการแก่ผู้โดยสารทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในอีกระดับหนึ่งเป็นระดับปฏิบัติการหรือนำทรัพยากรมาให้บริการ เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้โดยสาร งานส่วนนี้ทำโดยพนักงานฯ ซึ่งทำงานร่วมกันเป็นชุด ในแต่ละเที่ยวบิน ในปัจจุบันพนักงานฯ แต่ละชุด ไม่มีผู้ใดรับผิดชอบเกี่ยวกับงานทางด้านสื่อสารโดยเฉพาะ ในขณะที่การสื่อสารต้องการความชำนาญพิเศษมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ เช่น เที่ยวบินหนึ่งก็เหมือนสถานีวิทยุหรือสถานีโทรทัศน์สถานีหนึ่งที่ต้องการคนจัดรายการตลอดเส้นทางการบิน นั่นก็

คือข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนโครงสร้างและองค์ประกอบของพนักงานฯ ในทุกเที่ยวบิน โดย
เพิ่มพนักงานที่มีคุณสมบัติ ชำนาญ เฉพาะเรื่องของการบริการแต่ละประเภท

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการการบริการชาวสารบนเครื่องบิน จาก
โครงสร้างการจัดองค์กรที่ได้กล่าวมาในบนนี้ จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงกระบวนการทำงานโดยใช้
ทฤษฎีไซเบอร์เนติกมาใช้ในการอธิบายกระบวนการการบริการชาวสารบนเครื่องบินในบทต่อไป