

## เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

สุธี วัฒนวันยุ : ผู้บรรยาย

### ๑. ความหมายและความสำคัญของการประชุม

การประชุมหมายถึง การมารวมกันเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมารวมพบกันเพื่อปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น บริหารงานโดยองค์คณะบุคคล คือคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และยังมีกลไกการบริหารงานของ ก.ค.ศ. อื่น ๆ อีก เช่น คณะอนุกรรมการวิสามัญตามมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. วิสามัญ” เพื่อทำการใด ๆ แทน ก.ค.ศ. คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” ซึ่งดำเนินการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยผ่านทางการประชุมทั้งสิ้น จึงเห็นได้ว่าการประชุมมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ

### ๒. องค์ประกอบของการประชุม

ในการประชุมแต่ละครั้งมีองค์ประกอบหรือบุคคลที่ทำให้การประชุมดำเนินการไปได้ ดังต่อไปนี้

๒.๑ ประธาน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุม

#### บทบาทหน้าที่ของประธาน

๑) มีอำนาจกำหนดนัดหมายการประชุม เรียกประชุม เลื่อนการประชุม สั่งพักการประชุม ชั่วคราว สั่งปิดการประชุม และเป็นผู้ตัดสินชี้ขาดในกรณีที่มีการลงมติที่คะแนนเสียงในแต่ละฝ่ายเท่ากัน

๒) เป็นผู้กำหนดระเบียบวาระการประชุม กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการประชุม รวมทั้งพิจารณาเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมโดยมอบหมายเรื่องทั้งหมดนี้ให้เลขานุการเป็นผู้ดำเนินการต่อไป

๓) ในขณะประชุม ประธานเป็นผู้ดำเนินการประชุม และควบคุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยให้โอกาสผู้เข้าประชุมได้เสนอความเห็น และควรสรุปมติที่ประชุมในเวลาอันสมควร

๒.๒ กรรมการ หมายถึง ผู้เข้าร่วมเป็นองค์ประชุมหรือผู้เข้าร่วมให้ความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่อที่ประชุม

#### บทบาทหน้าที่ของกรรมการ

๑) เข้าประชุมตามกำหนดเวลาที่ได้รับนัดหมาย หากไม่สามารถเข้าประชุมได้ ควรแจ้งให้เลขานุการทราบล่วงหน้าก่อนการประชุม

๒) ศึกษาระเบียบวาระพร้อมเอกสารการประชุม และเตรียมข้อมูลเพื่อเสนอที่ประชุม

- ๓) ให้ความร่วมมือ พิจารณา แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมอย่างตรงไปตรงมา
  - ๔) การพิจารณาออกเสียงใช้หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ
  - ๕) ในการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีกรรมการผู้ใดผู้หนึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้น ๆ กรรมการผู้นั้นจะต้องออกจากห้องประชุม
  - ๖) กรณีที่เป็นเรื่องลับ ต้องรักษาความลับของทางราชการอย่างเคร่งครัด
- ๒.๓ ฝ่ายเลขานุการ หมายถึง ผู้ทำหน้าที่จัดประชุมในการประชุมครั้งนั้น รวมทั้งผู้ทำหน้าที่เสนอเรื่องต่อที่ประชุม

#### บทบาทหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการ

- ๑) การจัดระเบียบวาระ พร้อมเอกสารประกอบการประชุม เสนอประธานเห็นชอบก่อนส่งให้อนุกรรมการ ล่วงหน้าอย่างน้อย ๓ วัน
- ๒) เตรียมห้องประชุมพร้อมเอกสารประกอบการประชุม เอกสารอ้างอิง และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดประชุม
- ๓) ติดต่อ ประสานอนุกรรมการให้มาประชุมตามกำหนดเวลา
- ๔) นำเสนอเรื่องต่อที่ประชุม
- ๕) บันทึกรายงานการประชุมเป็นหนังสือ ถ้ามีความเห็นแย้งให้บันทึกความเห็นแย้งพร้อมทั้งเหตุผลไว้ในรายงานการประชุม และถ้ากรรมการฝ่ายข้างน้อยเสนอความเห็นแย้งเป็นหนังสือก็ให้บันทึกความเห็นแย้งนั้นไว้ด้วย
- ๖) สำหรับกรณีที่มีการประชุมลับ ให้บันทึกลับแยก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๕๔
- ๗) จัดทำรายงานการประชุมพร้อมมติที่ประชุม ควรส่งให้กรรมการทราบภายใน ๗ วัน
- ๘) ติดตามผลการดำเนินการตามมติที่ประชุม และจัดทำรายงานเสนอที่ประชุมในครั้งต่อไป

### ๓. การเตรียมการประชุม

ในการเตรียมการประชุมนั้น ฝ่ายเลขานุการต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- ๓.๑ การจัดทำระเบียบวาระการประชุมเป็นการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการประชุม ซึ่งจะเรียงลำดับไป ดังนี้
- ๑) ระเบียบวาระที่ ๑ - เรื่องที่ประธานและฝ่ายเลขานุการแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
  - ๒) ระเบียบวาระที่ ๒ - เรื่องรับรองรายงานการประชุม
  - ๓) ระเบียบวาระที่ ๓ - เรื่องสืบเนื่อง
  - ๔) ระเบียบวาระที่ ๔ - เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
  - ๕) ระเบียบวาระที่ ๕ - เรื่องเสนอเพื่อทราบ
  - ๖) ระเบียบวาระที่ ๖ - เรื่องอื่น ๆ

### ๓.๒ การจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารสำหรับการประชุม

๑) การจัดเตรียมข้อมูลหรือบันทึกเรื่องฝ่ายเลขานุการเจ้าของเรื่องที่จะนำเสนอที่ประชุม จะต้องจัดทำเอกสารเพื่อส่งให้ฝ่ายเลขานุการผู้จัดประชุม

๒) การจัดเตรียมเอกสารสำหรับการประชุม ฝ่ายเลขานุการผู้จัดประชุมต้องจัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ประกอบการประชุม เช่น หนังสือกฎหมายพระราชบัญญัติ หนังสือเวียน หนังสือกฎ – ระเบียบต่าง ๆ ฯลฯ

### ๓.๓ การจัดทำหนังสือเชิญประชุม

ฝ่ายเลขานุการผู้จัดประชุมต้องจัดทำหนังสือเชิญประชุม ส่งถึงประธานและกรรมการ โดยจัดทำเป็นหนังสือราชการภายนอก

### ๓.๔ การจองห้องประชุม การเตรียมห้องประชุม การเตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่ม

### ๓.๕ การยืมเงินค่าใช้จ่ายในการประชุมและการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานการเงินต่าง ๆ

ฝ่ายเลขานุการผู้จัดประชุมจะต้องยืมเงินต่องบราชการเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการประชุม รวมทั้งจัดทำเอกสารใบสำคัญรับเงิน ดังนี้

๑) ค่าเบี้ยประชุม

๒) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาราชการ

– ค่าเบี้ยเลี้ยง

– ค่าพาหนะ

๓) ค่าตอบแทนการอ่านผลงานทางวิชาการ

๔) ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม

### ๓.๖ การจัดส่งระเบียบวาระการประชุมให้คณะกรรมการ

ฝ่ายเลขานุการต้องจัดส่งระเบียบวาระการประชุมให้ถึงประธานและกรรมการล่วงหน้าก่อนการประชุมอย่างน้อย ๓ วัน

### ๓.๗ การประสานการประชุม และการตรวจสอบการเข้าร่วมประชุมของกรรมการ

ฝ่ายเลขานุการต้องประสานการประชุมและขอคำยืนยันการเข้าร่วมประชุมจากกรรมการ โดยปกติให้ประสานก่อนวันประชุม ๒ วัน

## ๔. การจัดทำบันทึกเรื่องและการจัดทำรายงานการประชุม

๔.๑ การจัดทำบันทึกเรื่อง เป็นงานของฝ่ายเลขานุการผู้นำเสนอเรื่องต่อที่ประชุมจะต้องจัดทำบันทึกเรื่อง

บันทึกเรื่องจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑) เรื่องที่ หมายถึง การจัดลำดับเรื่องที่จะนำเสนอต่อที่ประชุม

๒) เรื่อง หมายถึง ชื่อเรื่องที่จะนำเสนอ

๓) คำขอ หมายถึง รายละเอียดของเรื่องที่จะนำเสนอ

๔) กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ฯ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาคำขอเรื่องนั้น

๕) รายละเอียดประกอบการพิจารณา หมายถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะนำเสนอเพื่อที่จะนำมาประกอบการพิจารณา เช่น ข้อมูลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำมาพิจารณา ข้อมูลปริมาณงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง เหตุผลความจำเป็นหรือประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับจากการพิจารณา มติของ อ.ก.ค.ศ.ฯ ที่เคยพิจารณาในกรณีเดียวกัน เป็นต้น

๖) การวิเคราะห์และความเห็นของสำนักงาน ก.ค.ศ. หมายถึง ข้อวิเคราะห์และความเห็นของสำนักงาน ก.ค.ศ. จากการที่ได้พิจารณาข้อมูลจากรายละเอียดประกอบการพิจารณาที่นำเสนอว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ฯ ที่กำหนดหรือไม่ จะเห็นควรให้ความเห็นชอบ ไม่เห็นชอบ อนุมัติ หรือไม่อนุมัติ

๗) ประเด็นที่เสนอเพื่อพิจารณา หมายถึง การสรุปความเห็นของสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่จะนำเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. พิจารณามีประเด็นใดบ้าง

๘) มติ อ.ก.ค.ศ. หมายถึง สรุปผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ.ฯ ในเรื่องนั้น ๆ หลังจากที่ได้พิจารณาข้อมูล ซึ่งอาจจะมีมติเป็นไปตามความเห็นของสำนักงาน ก.ค.ศ. หรือไม่ก็ได้ หรืออาจจะมีประเด็นเพิ่มเติม

ทั้งนี้ มีรายละเอียดองค์ประกอบบันทึกเรื่อง ดังต่อไปนี้

เรื่องที่ .....

เรื่อง .....

คำขอ .....

กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ฯ ที่เกี่ยวข้อง

- ๑. ....
- ๒. ....

รายละเอียดประกอบการพิจารณา

- ๑. ....
- ๒. ....

การวิเคราะห์และความเห็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

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

ประเด็นที่เสนอเพื่อพิจารณา

.....  
.....

มติ อ.ก.ค.ศ.ฯ

.....  
.....

#### ๔.๒ การจัดทำรายงานการประชุม

ภายหลังการประชุม เป็นหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการผู้จัด จะต้องจัดทำรายงานการประชุม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ ได้ให้ความหมายของ รายงานการประชุมว่าเป็นการบันทึกความคิดเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมและมติของที่ประชุมไว้เป็น หลักฐาน ให้จัดทำรายละเอียดดังนี้

- ๑) รายงานการประชุม ให้ลงชื่อคณะที่ประชุม หรือชื่อการประชุมนั้น
  - ๒) ครั้งที่ ให้ลงครั้งที่ประชุม
  - ๓) เมื่อ ให้ลงวัน เดือน ปีที่ประชุม
  - ๔) สถานที่ที่ประชุม
  - ๕) ผู้มาประชุม ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุมซึ่งมา ประชุมในกรณีที่มีผู้มาประชุมแทนให้ลงชื่อผู้มาประชุมแทน และลงว่ามาประชุมแทนผู้ใด หรือตำแหน่งใด
  - ๖) ผู้ไม่มาประชุม ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งมีได้มาประชุมพร้อมทั้งเหตุผล (ถ้ามี)
  - ๗) ผู้เข้าร่วมประชุม ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่มีได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะ ที่ประชุมซึ่งได้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)
  - ๘) เริ่มประชุมเวลา ให้ลงเวลาที่เริ่มประชุม
  - ๙) ข้อความ ให้บันทึกข้อความที่ประชุม โดยปกติให้เริ่มต้นด้วยประธานกล่าวเปิดประชุม และเรื่องที่ประชุม กับมติ หรือข้อสรุปของที่ประชุมในแต่ละเรื่องตามลำดับ
  - ๑๐) เลิกประชุมเวลา ให้ลงเวลาที่เลิกประชุม
  - ๑๑) ผู้จัดรายงานการประชุม ให้ลงชื่อผู้จัดรายงานการประชุมครั้งนั้น
- โดยมีแนวทางการบันทึกรายงานการประชุมตามตัวอย่างต่อไปนี้

## แนวการบันทึกรายงานการประชุม

(ตัวอย่าง)

รายงานการประชุม อ.ก.ค.ศ. ....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ณ .....

### ผู้มาประชุม

๑. ....	ประธานอนุกรรมการ
๒. ....	อนุกรรมการ
๓. ....	อนุกรรมการ
๔. ....	อนุกรรมการ
๕. ....	อนุกรรมการ
๖. ....	อนุกรรมการ
๗. ....	อนุกรรมการ
๘. ....	อนุกรรมการ
๙. ....	อนุกรรมการ
๑๐. ....	อนุกรรมการและเลขานุการ

### ผู้ไม่มาประชุม

๑. ....	ติตราชการอื่น
๒. ....	ติดภารกิจอื่น

### ผู้เข้าร่วมประชุม

๑. ....	ตำแหน่ง .....
๒. ....	ตำแหน่ง .....
๓. ....	ตำแหน่ง .....

เริ่มประชุมเวลา ..... น.

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่องที่ประธานหรือเลขานุการแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

.....  
 .....

ระเบียบวาระที่ ๒ เรื่องรับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ ...../..... เมื่อวันที่ .....

.....  
 .....

ระเบียบวาระที่ ๓ เรื่องสืบเนื่อง

.....  
 .....

ระเบียบวาระที่ ๔ เรื่องเพื่อพิจารณา

เรื่องที่ ๔.๑

.....  
 .....

เรื่องที่ ๔.๒

.....  
 .....

ฯลฯ

ระเบียบวาระที่ ๕ เรื่องเพื่อทราบ

.....  
 .....

ระเบียบวาระที่ ๖ เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....  
 .....

เลิกประชุม เวลา ..... น.

ลงชื่อ ..... ผู้จัดรายงานการประชุม

(.....)

ตำแหน่ง .....

ลงชื่อ ..... ผู้ตรวจรายงานการประชุม

(.....)

ตำแหน่ง .....



## ลักษณะของรายงานการประชุมที่ดี

รายงานการประชุมที่ดีควรมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างน้อย ๓ ประการ ดังนี้

๑) **ความถูกต้อง** ในการจดและจัดทำรายงานการประชุมนั้น จะต้องมีการเขียนสรุปต้นเรื่องที่เป็นวาระการประชุมเสียก่อน พอให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องอะไร มีประเด็นแห่งการพิจารณาอย่างไร ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องดังกล่าวแล้วมีความเห็นอย่างไร

๒) **ความเที่ยงตรง** ความเที่ยงตรงที่ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะต้องเขียนรายงานการประชุมอย่างปราศจากอคติ เพื่อให้รายงานการประชุมนั้นเป็นไปตามความเป็นจริง

๓) **ความชัดเจน** รายงานการประชุมคือการบันทึกถึงสิ่งที่ได้มีการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม สำหรับใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง ยืนยัน ตรวจสอบ ติดตามงาน หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน

## ๕. มารยาทในการประชุม

- ๑) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย
- ๒) พุดจาสุภาพ ไพเราะ อ่อนน้อม
- ๓) ไม่พุดคุย ส่งเสียงดัง ขณะที่มีการประชุม
- ๔) ตั้งใจฟังเพื่อจับสาระของการประชุมให้ได้
- ๕) ไม่นำงานอื่นมาทำในห้องประชุม
- ๖) ปิดเครื่องมือสื่อสาร

## ๖. เทคนิคการประชุม

๖.๑ การติดต่อประสานงาน ผู้จัดประชุมจะต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้จัดประชุมกับกรรมการ เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องที่จะนำเรื่องเสนอที่ประชุม รวมทั้งบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายสถานที่ ฯลฯ

๖.๒ การนำเสนอเรื่องต่อที่ประชุม เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องจะต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะนำเสนอ ต้องศึกษาหลักเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายฯ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถ่องแท้ เตรียมตอบคำถามที่คาดว่าจะถาม จะต้องซักถาม ซ้อมการนำเสนอเรื่องต่อที่ประชุม เวลานั้นนำเสนอที่ประชุมจะต้องพูดจาให้ชัดถ้อยชัดคำ ใช้ภาษาสุภาพ ภาษาราชการ ไม่ใช้ภาษาปาก คำย่อ ถ้าเป็นไปได้ควรเข้าศึกษาอบรมในหลักสูตรการพูดในที่ประชุม

๖.๓ การจัดทำบันทึกรายงานการประชุม เจ้าหน้าที่ที่เป็นฝ่ายเลขานุการซึ่งเป็นผู้จัดประชุม และจะต้องจัดทำรายงานการประชุมด้วยนั้น จะต้องทำความเข้าใจเรื่องที่ได้นำเสนอในที่ประชุม ฟังการอภิปรายในที่ประชุม และจับประเด็นรวมทั้งมติของที่ประชุม ควรเตรียมเครื่องบันทึกเสียงไว้บันทึกด้วย หากมีกรณีที่มีปัญหาจะได้เปิดเครื่องบันทึกเสียงทบทวนคำอภิปราย หรือมติให้ชัดเจน ผู้จัดรายงานการประชุมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักการใช้ภาษา หลักการเขียน หากเป็นไปได้ควรเข้ารับการศึกษาอบรมเพิ่มเติมในเรื่องนี้

๖.๔ บุคลิกภาพและการปรับตัว ฝ่ายเลขานุการต้องมีบุคลิกภาพและการปรับตัวที่ดี

๖.๕ การเจรจาต่อรอง ต้องยึดหลักผลประโยชน์ของทางราชการ และพูดจาด้วยความสุภาพอ่อนน้อม

### ๗. คำศัพท์ที่ควรรู้สำหรับการใช้ในที่ประชุม

๗.๑ องค์ประชุม หมายถึง จำนวนผู้มาประชุมในการประชุมครั้งนั้น การประชุมแต่ละครั้งจะต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด เช่น หากคณะกรรมกรมีจำนวน ๑๑ คน จะต้องมีการมาประชุมอย่างน้อย ๖ คน จึงจะครบองค์ประชุม

๗.๒ หนังสือเชิญประชุม หมายถึง เอกสารนัดหมายการประชุมที่แจ้งให้กรรมการทราบ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวัน เวลา และสถานที่ประชุม ผู้มีหน้าที่จัดทำหนังสือเชิญประชุมคือฝ่ายเลขานุการ ผู้ลงนามคือเลขานุการ

๗.๓ ระเบียบวาระการประชุม หมายถึง เอกสารซึ่งเรียงลำดับรายการที่กำหนดไว้ในการประชุมแต่ละครั้ง

๗.๔ รายงานการประชุม หมายถึง เอกสารซึ่งบันทึกรายละเอียดของการประชุม ความเห็นของกรรมการที่มาประชุม และมติของที่ประชุมเพื่อเป็นเอกสารหลักฐานในการดำเนินการต่อไป

๗.๕ มติของที่ประชุม หมายถึง ความคิดเห็นของที่ประชุม หรือข้อวินิจฉัยเบื้องต้นที่เสนอต่อที่ประชุม

๗.๖ ญัตติ หมายถึง ข้อเสนอเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด หรือข้อเสนอเพื่อลงมติ

---

## เทคนิคการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ : ยากหรือง่าย

สุรศักดิ์ วงษ์สันติ (๒๕๕๘) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดประชุมให้มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ ปัจจุบันการประชุม มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ผู้บริหารนำแนวคิด ข้อเสนอที่ดีที่สุด มาพัฒนาคุณภาพงาน อาจมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ขั้นเตรียมการจัดประชุม และหลังประชุม ผู้ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายเลขานุการ จะต้องใส่ใจรักในงาน ศึกษาเทคนิค วิธีการจัดประชุม และนำบทเรียนจากความผิดพลาดในปัจจุบัน มาปรับปรุงเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งหากปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมาแล้ว จะพบว่าการจัดการประชุมไม่ยากอย่างที่คิด

การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและแนวทางที่ถูกต้องในการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันผู้บริหารหลายหน่วยงานมักนิยมแก้ปัญหาต่าง ๆ แทนที่จะอาศัยความคิดเห็นของตนเอง มาเป็นการประชุมเพื่อหาข้อสรุปในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งนับเป็นทางเลือกหนึ่งแทนที่จะอาศัยความคิดเห็นของตนเองไม่เป็นไปตามแนวทางระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น งานการประชุม จึงถูกกำหนดให้เป็นภารกิจขององค์กรที่สนับสนุนการบริหารงานดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก

กระบวนการของการจัดประชุมในแต่ละครั้ง ฝ่ายเลขานุการไม่เพียงผลิตเอกสารหรือจัดบันทึกการประชุมเท่านั้น แต่มีขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมการประชุมจนเสร็จสิ้นการประชุม สรุปได้ดังนี้

๑. ก่อนการจัดประชุม เป็นขั้นตอนสำหรับการวางแผนและการจัดเตรียมการประชุม ดังนี้

- สำรวจวันเวลาของคณะกรรมการ และสรุปวันประชุม
- จัดทำหนังสือแจ้งคณะกรรมการให้เสนอวาระการประชุมตามเวลาที่กำหนด
- ขออนุมัติเบิกงบประมาณเพื่อจัดซื้ออาหารว่างและเครื่องดื่ม และค่าเบี้ยประชุม
- ประสานงานการจัดซื้ออาหารว่างและเครื่องดื่ม หรืออาหาร (กรณีมีการจัดเลี้ยง)
- ประสานงานการเดินทางของกรรมการ (ภายนอก) และติดต่อยานพาหนะเพื่อรับส่ง

(กรณีมีคณะกรรมการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)

- จัดทำเอกสารการประชุม เช่น การเรียงเรียงเนื้อหา สรุปวาระการประชุม หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบการประชุม ผลิตเอกสาร เป็นต้น

- จัดส่งเอกสารให้คณะกรรมการศึกษาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน

๒. วันประชุม เป็นขั้นตอนของการดำเนินการประชุม ดังนี้

- บันทึกการประชุม
- บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม
- อำนวยความสะดวกในการประชุม

๓. หลังวันประชุม เป็นขั้นตอนของการสรุปผลการประชุม ดังนี้

- จัดทำรายงานการประชุม
- แจงรายงานการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณารับรอง
- แจงมติการประชุมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- สรุปรายการค่าใช้จ่าย และรวบรวมหลักฐานเพื่อเบิกค่าใช้จ่าย

องค์ประกอบของคณะกรรมการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้การจัดประชุมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะประกอบด้วย ประธาน กรรมการ และเลขานุการ ซึ่งแต่ละตำแหน่งจะมีความสำคัญบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน

#### ประธานที่ประชุม

มีหน้าที่ทำให้การประชุมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องสรุปมติการประชุมที่ชัดเจน สามารถควบคุมสถานการณ์ในห้องประชุมได้ วางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม และกำหนดเวลาประชุมตามที่กำหนดไว้

#### กรรมการ

มีหน้าที่ต้องมีส่วนร่วมในการประชุม เสนอความคิดเห็นและศึกษาข้อมูลการประชุมล่วงหน้า เข้าประชุมให้ตรงเวลา

#### เลขานุการ

มีหน้าที่ต้องศึกษาข้อมูลการประชุมล่วงหน้าและให้ข้อมูลที่ถูกต้องต่อที่ประชุม รวมทั้งเสนอความคิดเห็นและข้อมูลแก่ประธาน อำนวยความสะดวกภายในห้องประชุม

**คุณสมบัติของผู้ที่จะสามารถปฏิบัติงานด้านการประชุม ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของที่ประชุม ดังนี้**

๑. ไม่จำเป็นต้องสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาภาษาไทย เพียงแต่อาศัยประสบการณ์และรักในงานนั้น

๒. สามารถวางแผนการจัดประชุม และสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้

๓. มีความละเอียดรอบคอบ มีใจรักในงานบริการ และรับผิดชอบสูง

๔. สามารถสละเวลาส่วนตัว และมาปฏิบัติงานนอกเวลาทำการได้ เพราะจะต้องมีการจัดเตรียมและผลิตเอกสารการประชุมก่อนวันประชุม และการประชุมบางครั้ง อาจเลิกประชุมเกินเวลาที่กำหนด

๕. มีความว่องไว พร้อมทั้งจะจัดทำเอกสารการประชุมให้ทันตามเวลาที่กำหนดไว้

๖. เป็นผู้ประสานงานที่ดี พร้อมทั้งให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแก่ผู้มารับบริการอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

๗. สามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดี

## ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การจัดประชุมดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนี้

๑. ส่งวาระการประชุมมาให้ทันตามเวลาที่กำหนด เพื่อให้กรรมการได้ศึกษาข้อมูลล่วงหน้า การพิจารณาเอกสารกระชั้นชิดจะทำให้ฝ่ายเลขานุการไม่สามารถศึกษาและหาข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาได้ทัน อาจส่งผลต่อมติการประชุมได้

๒. ประธานควรสรุปการประชุมให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาสำหรับการสรุปมติการประชุม

๓. หากจำเป็นต้องมีการยกเลิกการประชุม ควรยกเลิกการประชุมล่วงหน้า เพื่อไม่ให้ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดซื้ออาหารว่างและเครื่องดื่ม หรืออาหาร (กรณีมีการจัดเลี้ยง)

๔. ควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์ในการผลิตเอกสารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง เพื่อประหยัดเวลาและทำให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

๖. สนับสนุนห้องปฏิบัติงานที่มีพื้นที่สำหรับการผลิตและจัดเก็บเอกสาร

๗. ให้ความสำคัญและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานการประชุม มีลักษณะเป็นงานสนับสนุนการบริหารของหน่วยงาน

วารสาร Engineering Today (๒๕๕๘) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่อง เทคนิคการจัดประชุมให้ได้ประสิทธิภาพไว้ว่า ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมทำอย่างไรถึงจะได้ผลลัพธ์จากการประชมนั้นได้อย่างเต็มที่ ในฐานะหากเราต้องเป็นผู้จัดการประชุม เมื่อดำเนินประชุมตามเทคนิคดังต่อไปนี้ จะช่วยให้เราเพิ่มศักยภาพผลของการประชุมให้คุ้มค่ากับเวลาที่ต้องเสียไป และลดภาระงานของเราลงได้

### ก่อนการประชุม

๑. พิจารณาว่าสมควร/จำเป็นต้องเรียกประชุมหรือไม่ ควรเรียกประชุมเมื่อต้องการขอข้อมูลมติความคิดเห็นและการตัดสินใจของกลุ่ม หรือจากฝ่ายอื่น ๆ ร่วมด้วย แจ้งข้อมูลที่มีผลกระทบต่อกลุ่มให้ทราบ หรือในกรณีที่ไม่แน่ใจว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเรียกประชุมมอบหมายงาน พร้อมทั้งแต่งตั้งตัวแทนจากแต่ละฝ่ายงานรับผิดชอบติดตามโครงการขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ไม่จำเป็นต้องเรียกประชุม

๒. กำหนดจุดเป้าหมายของการประชุมให้เฉพาะเจาะจงและชัดเจน เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบเพื่อขอความคิดเห็น เพื่อรับทราบ เพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อขอการตัดสินใจจากที่ประชุม เพื่อทุกคนที่เข้าประชุมจะได้รับทราบว่าการประชุมครั้งนี้บรรลุเป้าหมายแล้วหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การประชุมแต่ละครั้งเราสามารถตั้งวัตถุประสงค์ได้หลายข้อในการประชุมคราวเดียวกัน เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบพร้อมกับขอการตัดสินใจ

๓. นอกจากนี้หากเป็นการประชุมเพื่อขอการตัดสินใจจากที่ประชุมควรระบุว่าจะใครจะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ - ประธาน หรือกลุ่ม รวมถึงใช้วิธีใดโหวต - ยกมือโหวตโดยมติของกลุ่ม หรือ อำนาจชี้ขาดของประธาน

๔. พิจารณาถึงผู้เข้าร่วมประชุมว่ามีส่วนช่วยให้การประชุมดำเนินไปได้ด้วยดีอย่างไร ควรเชิญเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง/สามารถให้ข้อมูลหรือมีผลต่อการดำเนินการประชุม เป็นบุคคลที่ต้องนำผลการประชุมไปปฏิบัติ หรือเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในงานหรือประเด็นที่ต้องพูดในที่ประชุม

๕. พิจารณาประเภทการประชุมและเชิญผู้เข้าร่วมประชุม การประชุมในแต่ละคราวนั้นหากเชิญผู้เข้าร่วมประชุมได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายก็จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้เชิญเข้าร่วมประชุมสามารถจัดการประชุมให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ ส่วนอีกฝ่ายคือ ผู้เข้าประชุมก็สามารถเตรียมตัวหรือข้อมูลมาเข้าร่วมประชุมโดยที่ทางฝ่ายผู้บริหารเองก็สามารถบริหารเวลาให้ผู้แทนเข้าร่วมประชุมในการประชุมที่ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ ดังนี้

- การประชุมเพื่อแก้ปัญหา ผู้เข้าร่วมประชุมควรสามารถเข้าใจถึงปัญหาและมีความเชี่ยวชาญที่จะแก้ปัญหานั้นได้

- การประชุมเพื่อขอมติตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจอนุมัติดำเนินการได้ หากผู้เข้าร่วมเป็นเพียงแค่ตัวแทน ไม่มีอำนาจตัดสินใจโดยตรงแล้ว ก็จำเป็นต้องกลับไปปรึกษาและกลับมาประชุมอีกครั้งหนึ่งเพื่อแจ้งผลการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาหลายครั้งในการประชุมเพื่อให้เรื่องหนึ่งสำเร็จ

- การประชุมเพื่อขออนุญาตตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทว่าผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจนั้นส่วนใหญ่มักไม่ค่อยมีเวลาและอาจปฏิเสธเข้าร่วมประชุม ดังนั้นหากเราต้องการให้การประชมนั้นสำเร็จผล ดังนั้นการจัดหาเวลาประชุม ควรหาเวลาประชุมตรงกับเวลาว่างของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสะดวก สามารถเข้าประชุมได้ และเชิญเข้าร่วมประชุมถึงบุคคลนั้นโดยตรง พร้อมทั้งมอบให้บุคคลเหล่านั้นมีบทบาทในการประชุมและชี้แจงให้เห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมประชุม ผู้บริหารอาจตัดสินใจเข้าร่วมประชุมด้วยเล็งเห็นว่าผู้เชิญให้ความสำคัญต่อตัวบุคคล ผู้เข้าร่วมประชุม การประชมนั้นก็จะได้ผลลัพธ์การตัดสินใจดำเนินการได้ทันที ไม่จำเป็นต้องเลื่อนหรือเรียกประชุมใหม่เพื่อรอการตัดสินใจ

- การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบหรือขอความคิดเห็น ผู้เข้าร่วมอาจเป็นตัวแทนจากแต่ละฝ่ายมาร่วมฟังผลการดำเนินงานหรือให้ข้อคิดเห็น/ข้อมูลจากฝ่ายของตนเอง ดังนั้นการประชุมในลักษณะนี้ ผู้บริหารฝ่ายสามารถให้ลูกน้องเข้าร่วมประชุมแทนและมอบหมายให้บุคคลนั้นกลับมารายงานผู้บริหารฝ่ายในภายหลังได้

- วาระประชุมและเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระการประชุมในแต่ละวาระควรใช้เวลาอย่างน้อยประมาณ ๓๐ นาที ทั้งนี้เวลาสามารถยืดหยุ่นได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สำหรับวาระประชุมที่มีความซับซ้อนมาก เราอาจแยกออกเป็นวาระประชุมย่อย ๆ อีกได้ นอกจากนี้การเรียงลำดับวาระ ควรเรียงลำดับเริ่มต้นด้วยวาระที่ไม่ซับซ้อนก่อน แล้วจึงเรียงลำดับวาระที่ซับซ้อนขึ้นเป็นวาระที่ต้องใช้เวลาถกเถียงกัน อย่างไรก็ตามการประชุมที่ใช้เวลาต่อเนื่องยาวนาน เราสามารถสลับวาระที่ซับซ้อนขึ้นมาก่อนก็ได้ หากเมื่อเล็งเห็นว่าผู้เข้าร่วมประชุมต่างพร้อม

- การส่งระเบียบวาระการประชุมอาจใช้เครื่องมือสื่อสาร E-mail เชิญผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด สำหรับ Lotus Notes จะมี function ในส่วน Meeting ที่สามารถใช้เชิญผู้เข้าร่วมประชุมสามารถตอบรับ (accept)/ปฏิเสธ (decline) ยืนยันกลับทาง mail ได้โดยอัตโนมัติ ซึ่งสะดวกและช่วยประหยัดกระดาษลงได้มาก

- ประโยชน์ของระเบียบวาระการประชุม (Agenda) จะเป็นแนวทางให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเองมาล่วงหน้า และสามารถชี้แจงในที่ประชุมได้ทันที นอกจากนี้การระบุเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระยังช่วยบริหารเวลา ว่าจะต้องใช้เวลาเท่าใดในการประชุมแต่ละวาระ ทำให้การประชุมกระชับไม่ยืดเยื้อ

เอกสารอ้างอิง

สุรศักดิ์ วงสันติ. การจัดประชุมให้มีประสิทธิภาพ : ยารื่อง่าย

<http://www.npu.ac.th/gad/pdf/rm.pdf>. (๑ เมษายน ๒๕๕๘)

วารสาร Engineering Today : เทคนิคการจัดประชุมให้ได้ประสิทธิภาพ

<http://www.thaicondoonline.com/cm-meeting/๑๘๘-technic-meeting-๑>