

## คำนำ

---

เอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับ “การประชุม” ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมการประชุม การจัดบันทึก และทำรายงานการประชุม และใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบภาระงานด้านการประชุม โดยได้เรียบเรียงจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ความรู้และประสบการณ์ที่ผู้จัดทำได้รับจากการเข้าร่วมประชุม สัมมนา และฝึกอบรม รวมถึงความรู้และประสบการณ์จากการเป็นผู้ปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบงานด้านการประชุมของมหาวิทยาลัยทักษิณมาหลายปี ผู้จัดทำคาดหวังว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานด้านการประชุม และผู้ที่สนใจ

จึงหวังว่าหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานด้านการประชุม และผู้ที่สนใจ จะได้นำเอกสารฉบับนี้ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านการประชุม หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญผู้จัดทำ หวังที่จะได้มีโอกาสรับทราบหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้นำเอกสารฉบับนี้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาให้เอกสารฉบับนี้ มีคุณภาพและใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น

ศรดา ดุลยเกษม

เจ้าหน้าที่บริหารงาน

ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล

สำนักงานมหาวิทยาลัย

## การประชุม

### ความหมายของการประชุม

**การประชุม** คือ การที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมารวมตัวกันคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม มิใช่รวมกันแล้วต่างคนต่างคิด โดยมีวัตถุประสงค์หลายประการที่จะเรียกประชุม อาทิเช่น การสื่อข้อความ วางแผน กำหนดนโยบาย หรือต้องการตัดสินใจ ต้องการสร้างแรงจูงใจ

เมื่อเราพูดถึงการประชุม บางครั้งจะเกิดความรู้สึกสับสนอยู่บ้างเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการประชุมต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมายหลากหลายวิธี ทั้งนี้ เพราะความหมายโดยทั่วไปของการประชุม คือ การที่บุคคลมาพบปะกันตามนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์และระเบียบวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด

บางครั้ง ในการประชุมอาจจะเป็นกลุ่มเล็ก กลุ่มใหญ่ แล้วแต่เรื่องที่จะประชุมกัน บางครั้งอาจจัดการบรรยายเป็นคณะหรือการอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel) การอภิปรายสาธารณะ (Public Forum) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การอภิปรายกลุ่มศึกษา (Study Group) จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดเตรียมการประชุมจะต้องพิจารณาดำเนินการจัดเตรียมให้เหมาะสมและถูกต้องที่สุด

### ความสำคัญของการประชุม

**การประชุม** ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จทั้งด้านการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

### ความจำเป็นที่ต้องจัดประชุม

**การประชุม** เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง เพราะสามารถนำผลหรือข้อตกลงที่ได้จากการประชุมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป การพิจารณาจัดให้มีการประชุม เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างมาก เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการประชุมสูง

สิ่งที่เสียไปเมื่อมีการประชุม คือ เวลา ค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าใช้ไปในการประชุมอย่างไร้ประโยชน์ หรือได้ผลจากการประชุมไม่คุ้มค่า นั่นก็คือ ความสูญเปล่า

การเสียเวลามาเข้าประชุม = เสียโอกาสในการทำรายได้ให้กับองค์กร

## ประโยชน์ของการประชุม

การประชุมเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดของนักบริหาร เพราะเป็นโอกาสที่จะฝึกการสื่อสาร เรียนรู้ความคิดเห็นของคนอื่น ฝึกแก้ปัญหาและถ่ายทอดข้อมูล อาทิ

๑. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นแบบระบบแบ่งปัน
๒. เกิดความรับผิดชอบผูกพันกันภายในหน่วยงาน
๓. ช่วยให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปด้วยความรอบคอบ รัดกุม
๔. ช่วยให้ได้ข้อมูลกว้างขวาง ครอบคลุม
๕. ช่วยให้มีการกระจายข่าวสาร ถ่ายทอดไปได้ทั่วถึงและรวดเร็ว
๖. ช่วยติดตามความคืบหน้าของงาน
๗. ช่วยให้มีความรู้ ความคิดและประสบการณ์มากขึ้น

การประชุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเป้าหมายแน่นอน มีเวลาการประชุมกำหนดไว้ชัดเจน โดยสมาชิกได้มีโอกาสทราบล่วงหน้า ใช้ระยะเวลาการประชุมแต่ละครั้งไม่นานเกินไป สมาชิกมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และมีการบันทึกการประชุมไว้อย่างถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน ทุกครั้ง นอกจากนี้ ประสานที่ประชุมและเลขานุการจะต้องมีการวางแผนเตรียมการประชุมให้พร้อมก่อนดำเนินการประชุมทุกครั้ง เกี่ยวกับสถานที่ประชุม ระเบียบวาระการประชุม หนังสือเชิญประชุม เอกสารและอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการประชุม ตามคำกล่าวที่ว่า "การประชุมจะได้ผลดีถ้าทุกอย่างมีการเตรียมพร้อมล่วงหน้า"

## เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการประชุม

๑. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรึกษาหารือ
๒. เพื่อนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ดีมาใช้ประโยชน์
๓. เพื่อร่วมกันพิจารณาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ หาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
๔. เพื่อร่วมกันตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
๕. เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันต่อกัน
๖. เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวความคิดที่ดีกว่าเดิม
๗. เพื่อสร้างการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Work)
๘. เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน รวมทั้งการร่วมมือประสานงานและการบำรุงขวัญ

(Morale)

๙. เพื่อความเป็นประชาธิปไตย และความสำนึกต่อสิทธิและหน้าที่ของตน
๑๐. เพื่อรับทราบข้อมูล หรือแสดงผลงาน
๑๑. เพื่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือเพื่อทบทวนขอมติจากที่ประชุม
๑๒. เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร
๑๓. เพื่อแสวงหาการยอมรับในเรื่องความคิดหรือตัดสินใจในโครงการใหม่ ๆ
๑๔. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน
๑๕. เพื่อทราบความเห็นภายหลังจากเริ่มนโยบายใหม่ ระเบียบปฏิบัติใหม่
๑๖. เพื่อสร้างผลผลิตใหม่ ๆ
๑๗. เพื่อเผยแพร่แนวคิด หรือสรรหาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

เมื่อผู้ดำเนินการจัดเตรียมการประชุม ได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดประชุมแล้ว ก็สามารถที่จะจัดเตรียมการประชุมในครั้งนั้น ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมุ่งผลที่เป็นประโยชน์อันพึงคาดหวังได้ค่อนข้างแน่นอน ผู้ดำเนินการจัดเตรียมการประชุม จะต้องตัดสินใจในหลาย ๆ ปัญหา ที่เกิดขึ้นและจะเกิดขึ้น และก็ควรจะตอบคำถามเหล่านี้ได้ก่อนที่จะตัดสินใจให้มีการประชุม คือ

๑. จะจัดการประชุมเพื่อวัตถุประสงค์ใด หวังผลได้มากน้อยเพียงไร
๒. มีวิธีการอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ต้องจัดประชุมหรือเปล่า
๓. เมื่อใดควรจัดประชุม สถานที่เหมาะสมหรือไม่
๔. เรื่องที่นำเข้าประชุมมีคุณค่าเป็นที่น่าสนใจของผู้เข้าประชุมมากน้อยเพียงใด
๕. มีปัจจัย สนับสนุนการประชุมเพียงพอหรือไม่ ทั้งที่เกี่ยวกับตัวคน สิ่งอำนวยความสะดวก

และสภาพและการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ

หากคำตอบเป็นไปไม่ได้ในด้านที่ไม่แน่ใจและคิดว่าจะได้ผลไม่คุ้มค่าก็ไม่สมควรให้เกิดความสูญเสียโดยใช่เหตุ แม้จะสามารถตอบคำถามไปในทางที่เป็นไปได้ ก็ยังจะมีข้อพิจารณาในรายละเอียดต่าง ๆ อีกมากมาย เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของการประชุมในคราวนั้น ๆ

### ประเภทของการประชุม

ประเภทของการประชุมก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินการจัดเตรียมการประชุมควรได้ทราบและศึกษาหาความรู้ในรูปแบบวิธีการเหล่านี้เอาไว้ เพราะบทบาทของสมาชิกกลุ่มในการประชุมแต่ละประเภทว่า ใครควรจะมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการจัดเตรียมการประชุมให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างดียิ่ง โดยได้แบ่งประเภทของการประชุมออกเป็น ๕ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

๑. ประชุมเพื่อแจ้งข้อความและถ่ายทอดความรู้ เช่น

- ชี้แจงนโยบาย
- แจ้งคำสั่ง
- ขอความร่วมมือ
- ประชุมทางวิชาการ

ลักษณะสำคัญ

- ผู้ส่งข้อความกับผู้รับข้อความแยกกันอย่างเห็นได้ชัด
- เป็นการสื่อสารทางเดียว (one-way communication)
- ผู้ส่งข้อความจะมีบทบาทสำคัญ และถ้ามีคนเดียวมักจะทำหน้าที่เป็นประธาน

๒. ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะ/ความรู้/ความคิดและความเห็น เช่น

- การสัมมนา
- การอภิปรายกลุ่ม

ลักษณะสำคัญ

- ทุกคนมีส่วนร่วมในการให้และรับข้อความเท่า ๆ กัน
- อาศัยความคิดซึ่งกันและกัน
- ต้องการรวบรวมความคิดเห็น
- ข้อยุติอาจมีทางเลือกมากกว่าทางเดียว

๓. การประชุมเพื่อหาความยินยอมร่วมกัน (Persuading)

- ระงับข้อพิพาท
- ลดความขัดแย้ง เช่น ประชุมรัฐสภา หรือประชุมหารือระหว่างประเทศ

ลักษณะสำคัญ

ผู้เข้าร่วมประชุมจะมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน  
ข้อตกลงขณะที่มีการประชุม

๔. การประชุมร่วมกันหาหนทางปฏิบัติ/แก้ปัญหา (Problem solving)

- การประชุมแก้ไขปัญหาคณะผู้บริหาร
- คณะทำงาน
- คณะที่ปรึกษาซึ่งอาจมีการทำงานที่ดีอยู่แล้วแต่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้น

ลักษณะสำคัญ

ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมทัดเทียมกันในการให้ข้อคิด

## บทบาทของผู้นำและสมาชิกในการประชุมแบบต่าง ๆ

### ๑. การประชุมเพื่อแจ้งข่าวสาร

บทบาทของผู้นำจะมากกว่าผู้รับ ผู้นำเป็นผู้มาแจ้งข่าวสาร ผู้รับจะเป็นผู้รับฟังฝ่ายเดียว สมาชิกมีบทบาทน้อยมาก การซักถามไม่มีมากนัก เช่น การประชุมของหัวหน้าฝ่าย เพื่อแจ้งให้ลูกน้องทราบว่าแต่ละคนจะต้องทำงานอะไรบ้าง

### ๒. การประชุมเพื่อให้ความรู้

บทบาทระหว่างสมาชิกและผู้นำจะพอ ๆ กัน เช่น เมื่อมีผู้หนึ่งผู้ใดไปรับการอบรมมา เมื่อกลับมาก็จะมารายงานให้ที่ประชุมฟังว่าได้อะไรบ้าง และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามได้ หรือการประชุมเพื่อเสนอผลงานวิจัย ผู้ฟังก็เป็นนักวิชาการเช่นกัน ก็จะมีส่วนในการซักข้อปัญหาต่าง ๆ

### ๓. การประชุมเพื่อแก้ปัญหา

บทบาทของผู้นำจะลดน้อยลง ส่วนมากผู้นำจะเป็นผู้แจ้งประเด็นที่จะแก้ปัญหา แล้วมอบให้กลุ่มช่วยกันอภิปรายปัญหา คอยกระตุ้นให้กลุ่มเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา การประชุมแบบนี้ ผู้นำกลุ่มที่ดีต้องเป็นประชาธิปไตยฟังความคิดเห็นของกลุ่ม วิธีนี้ถ้าผู้นำไม่ฟังกลุ่มถือว่าการประชุมผิดหลักการ แสดงว่าผู้นำเผด็จการ แต่อาจเผด็จการได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมหรือสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร

## การเลือกรูปแบบการประชุม

๑. การประชุมระดับหัวหน้า (Convention)
๒. การประชุมสัมมนา (Seminar)
๓. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)
๔. การประชุมอภิปรายกึ่งสัมมนา (ZColloquy)
๕. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
๖. การประชุมวิชาการ (Symposium)
๗. การประชุมแบบเชอคูลาเรสพอนส์ (Circular Response)
๘. การประชุมระดมความคิด

## ใครควรเข้าประชุม

๑. เป็นผู้ให้ประโยชน์แก่ที่ประชุมในด้านความคิดเห็น
๒. เป็นผู้ที่มีข้อมูล และรอบรู้ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประชุม
๓. เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุม
๔. เป็นผู้อยู่ในฐานะต้องให้การรับรองมติหรือผลของการประชุม

๕. เป็นผู้มีความรับผิดชอบในเรื่องที่ประชุมในฐานะสมาชิกของกลุ่ม
๖. เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ หรืออนุมัติให้มีการดำเนินการได้ตามมติของที่ประชุม
๗. เป็นผู้ที่จะต้องรู้สาระที่นำเสนอในที่ประชุม

## การจัดการประชุม

ในการประชุมใด ๆ ก็ตาม การวางแผนและการจัดเตรียมการประชุมนั้น เป็นงานที่มีความสำคัญมาก เพราะว่าการประชุมในแต่ละครั้งจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จะเป็นไปด้วยดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการเตรียมการในขั้นต้นที่พิถีพิถัน และเหมาะสม รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่จัดเตรียมการประชุมจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการจัดเตรียมการประชุม หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดเตรียมการประชุม เป็นบุคคลที่อยู่ในความคาดหวังของบุคคลอื่น ๆ ว่าเป็นผู้ที่เตรียมการทุกอย่างเพื่อความสะดวกรบาย เพราะการมีหน้าที่ในการจัดเตรียมการประชุมมิได้มีความหมายอยู่เพียงจัดหาสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการประชุมเท่านั้น ซึ่งผู้จัดเตรียมการประชุมจะต้องเข้าใจถึงลักษณะของการประชุม รูปแบบของการประชุม และวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างทะลุปรุโปร่ง สำหรับผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์อยู่บ้าง ควรจะได้เรียนรู้ และฝึกฝนหาความชำนาญในเรื่องนี้ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติและจัดเตรียมการประชุมให้สมบูรณ์ครบถ้วน

ผู้จัดดำเนินการประชุมจะต้องเตรียมการอย่างรอบคอบ เพื่อพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคอันอาจเกิดขึ้นได้ในการประชุม แต่อย่างไรก็ตาม การเตรียมการที่มีระเบียบและวิธี และดำเนินการตามแผนงานอย่างถี่ถ้วนและถูกต้อง จะยังผลให้อุปสรรคและปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อถึงเวลาดำเนินการประชุมแล้วมีได้น้อยที่สุด ทั้งนี้ ควรจะนึกไว้เสมอว่ามีปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดเตรียมการประชุมทั้งสิ้น การประชุมที่ล้มเหลวจะโทษผู้ที่เข้าร่วมการประชุมไม่ได้ แต่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดให้มีการประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ที่จัดการประชุมที่ร่วมรับผิดชอบในการเตรียมการประชุม เคยปรากฏมาแล้วหลายหนหลายครั้งว่า การประชุมที่ได้ทุ่มเทเงินจำนวนมากลงไปในการดำเนินการ แต่การประชุมกลับเต็มไปด้วยความสับสนอลเวง และในที่สุดที่ประชุมก็ไม่ได้รับประโยชน์ หรือผลตอบแทนตามที่ควรจะได้เป็น และเป็นการสูญเสียทุกสิ่งทุกอย่าง ทั้งด้านเวลา ทรัพย์สิน แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ชื่อเสียงเกียรติยศ และค่านิยมขององค์การหรือคณะบุคคล ซึ่งจัดให้มีการประชุมนั้นขึ้น

ดังนั้น ผู้จัดเตรียมการประชุมจะต้องพึงระลึกถึงประโยชน์และความสำคัญในการดำเนินการประชุมว่าควรจะจัดขึ้นหรือไม่ ถ้าจะจัดให้มีขึ้นควรจะจัดในรูปแบบใด เพื่อว่าให้การประชุมครั้งนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คู่คุณค่ากับการนำคนมารวมกัน ใช้เวลาและเงินทองไปอย่างมากมายเพียงใด หากการประชุมทำให้ได้มาซึ่งการร่วมกันแสวงหาแนวทางปฏิบัติ ข้อคิด ข้อเสนอแนะแก้ปัญหา

อย่างจริงจังเป็นที่พอใจ นั่นแหละจึงจะถือได้ว่าการประชุมบรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ กระบวนการที่จะเป็นส่วนสำคัญให้การประชุมแต่ละครั้งสัมฤทธิ์ผล มีดังนี้

### ๑. การวางแผนการประชุม

ความสำเร็จของการประชุมส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการวางแผนและการเตรียมการล่วงหน้า ขั้นแรกของการวางแผนการประชุม ก็คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบใดก็ได้ แต่ต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม ตรงกับเนื้อเรื่องที่จะประชุม และเหมาะสมกับสถานการณ์ในการประชุมนั้น วัตถุประสงค์อาจเป็นเพียงการบอกให้รู้ถึงสิ่งที่เราหวังจะได้จากการประชุมเท่านั้นก็ได้

การประชุมอาจจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

๑. แจ้งข่าวสาร
๒. สอน/ให้ความรู้
๓. กำหนดและวางแผน
๔. ทำความเข้าใจ/อธิบาย
๕. สร้างสรรค์
๖. แก้ปัญหาและตัดสินใจ

การประชุมเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น มีข้อพึงสังเกตว่าจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ควรจะลดน้อยลงตามลำดับ เช่น การประชุมเพื่อแจ้งข่าว อาจมีผู้เข้าร่วมประชุมได้จำนวนมากกว่า ในขณะที่การประชุมเพื่อแก้ปัญหาควรมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนน้อย เฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเท่านั้นจึงจะมีประสิทธิผล

### ๒. การติดต่อกับผู้เข้าร่วมประชุมก่อนการประชุม

วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากวิธีหนึ่งในการเริ่มวางแผนการประชุมก็คือ การติดต่อกับผู้เข้าร่วมประชุมก่อนที่การกำหนดวัตถุประสงค์จะเสร็จสิ้น การติดต่อกับผู้เข้าร่วมประชุมนี้ ให้ประโยชน์หลายด้าน คือ เป็นการช่วยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม ช่วยในการเตรียมผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อการมีส่วนร่วมในการประชุมอย่างเต็มที่ และอาจช่วยให้รู้ถึงความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งจะไปแสดงออกระหว่างการประชุมด้วย

### ๓. การประชุมระดับหัวหน้า

การประชุมระดับหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพนั้นมักจะจัดให้มีการพบปะกันก่อน ระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของเขามีอิทธิพลต่อผลของการประชุม วิธีการนี้ให้ผลดี



เมื่อต้องการเสนอความคิด หลักการ หรือแผนการใหม่ ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในที่ประชุม เพราะโดยปกติแล้ว ในการประชุมจะมีผู้นำจำนวนหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการยอมรับของกลุ่ม ดังนั้น การทำให้ผู้นำเหล่านี้ยอมรับ หลักการเสียก่อนเป็นผลดีต่อการประชุม

การพบปะก่อนการประชุม จะเป็นการอภิปรายกันในเรื่องที่จะเสนอในที่ประชุม จัดลำดับ เรื่องราวและเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การติดต่อกันเป็นส่วนตัวในเรื่องเหล่านี้ให้ผลดีมากและ หากไม่สามารถพบกันได้โดยตรง ก็อาจติดต่อกันทางโทรศัพท์ ซึ่งช่วยให้ประหยัดเวลาได้ดียิ่งขึ้นก็ได้

#### ๔. การกำหนดระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระการประชุม หมายถึง การกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะประชุมในการประชุมแบบ ธรรมดา ข้อคิดในการกำหนดระเบียบวาระการประชุม มีดังต่อไปนี้

๑. งานแต่ละประเภทที่จะทำให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สำเร็จผล
๒. งานที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้ให้มีการประชุมปรึกษาหารือ
๓. เรื่องสำคัญ ๆ ที่จะต้องได้รับการพิจารณาจากที่ประชุม
๔. เรื่องที่ประธานหรือกรรมการหรือผู้มีหน้าที่ในการประชุมต้องการที่จะแจ้งให้ที่ประชุม ทราบหรือพิจารณา
๕. เรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของหน่วยงานนั้น
๖. เรื่องการติดตามผลงานจากการประชุมครั้งก่อน ๆ
๗. เรื่องที่ค้างพิจารณา
๘. เรื่องการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
๙. เรื่องอื่น ๆ ซึ่งอาจจะมีขึ้น

โดยเลขานุการร่วมกับประธาน เป็นผู้กำหนดหัวข้อระเบียบวาระที่จะประชุม ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวาระการประชุมไว้ก่อน ผู้นำหรือประธานในที่ประชุมอาจกำหนดวาระการประชุมร่วมกันในที่ประชุม ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมมีส่วนร่วมมากขึ้นวิธีหนึ่ง

วิธีการ คือ รวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม จดลงบนกระดานหรือที่ที่ทุกคนมองเห็น หลังจากนั้นจึงทำการตกลงเกี่ยวกับลำดับของเรื่องที่จะประชุมกัน

การกำหนดระเบียบวาระในการประชุมนี้ มีส่วนช่วยให้การประชุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้เวลาที่จะใช้ในการประชุมลดน้อยลงไป

การจัดเวลาสำหรับรับเรื่องที่จะประชุม ทำได้หลายลักษณะ เช่น ตอนต้นของการประชุมอาจเริ่มด้วยเรื่องที่สำคัญที่สุด หรือเรื่องที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมและถ้ามีเรื่องที่อาจมีการถกเถียงก็ควรจัดไว้ตอนท้ายของการประชุม

วาระการประชุม ส่วนใหญ่มักจะมีการจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า นอกจากต้องการจะกำหนดวาระการประชุมในตอนเริ่มประชุม

#### ๕. การจัดเวลาสำหรับรับเรื่องที่จะประชุม

ทำได้หลายลักษณะ เช่น ตอนต้นของการประชุมอาจเริ่มด้วยเรื่องที่สำคัญที่สุด หรือเรื่องที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมและถ้ามีเรื่องที่น่าจะมีการถกเถียงก็ควรจัดไว้ตอนท้ายของการประชุม

#### ๖. ห้องประชุม

การเลือกห้องประชุมเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในการวางแผนการประชุม ห้องประชุมควรเป็นห้องที่สะดวกสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม เงียบ และปราศจากสิ่งรบกวน ในการจัดเตรียมห้องประชุมควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ ว่ามีความจำเป็นเพียงใด ควรจะจัดเตรียมไว้หรือไม่ คือ

๑. โต๊ะ แทน สำหรับยืนพูด
๒. ไฟฟ้าให้แสงสว่างที่โต๊ะหรือแทนสำหรับการบันทึกย่อ
๓. ไมโครโฟน
๔. จอภาพยนตร์และจะใช้กับเครื่องเสียงแบบใด
๕. กระดานดำ
๖. โต๊ะพิเศษเพื่อวางสิ่งของที่จะแสดง
๗. การจัดห้องแบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพที่สุด
๘. การทดสอบอุปกรณ์โสตฯ
๙. ป้ายชื่อ
๑๐. การเตรียมอุปกรณ์สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมจดบันทึก ได้แก่ กระดาษ ดินสอ
๑๑. การเตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่ม
๑๒. อื่น ๆ

#### ๗. การเริ่มประชุม

ในการเริ่มประชุม ประธานในที่ประชุมควรแน่ใจว่าผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนรู้จักหรือได้รับการแนะนำให้รู้จักกันแล้ว วิธีแนะนำที่ดีวิธีหนึ่งก็คือการให้ผู้เข้าร่วมประชุมแนะนำตัวเอง ซึ่งในเรื่องนี้ทั้งป้ายติดเสื้อ และป้ายชื่อตั้งโต๊ะ มีส่วนช่วยได้เป็นอย่างดี อีกทางหนึ่งหลังจากการแนะนำตัวแล้ว ควรกล่าวทบทวนถึงวาระการประชุมหรือกำหนดวาระการประชุม (ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวาระการประชุมไว้ล่วงหน้า) และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมด้วย

## การควบคุมให้เป็นไปตามกำหนดการ

วิธีที่อาจทำได้คือ การตกลงกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมว่าจะใช้เวลาในแต่ละเรื่องนานเท่าใด และในขณะที่ประชุมประธานจะต้องคอยควบคุมไม่ให้ผู้เข้าประชุมพูดออกนอกเรื่อง นอกประเด็น นอกจากนั้น หากการโต้เถียงเริ่มจะใช้เวลานานเกินไป ควรหาโอกาสหยุดพักเพื่อหยุดการโต้เถียงนั้น เช่น หยุดพักเพื่อรับประทานอาหาร เป็นต้น

ในระหว่างการประชุม ประธานอาจต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้คอยกระตุ้นสมาชิกบางคนให้มีส่วนร่วม และคอยหยุดยั้งสมาชิกบางคนที่มีส่วนร่วมมากเกินไป นอกจากนั้นประธานยังต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศของการประชุม คอยควบคุมการใช้เวลาในการประชุมให้เป็นประโยชน์มากที่สุด สรุปในสาระสำคัญของแต่ละเรื่อง และพยายามดำเนินการให้การประชุมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดด้วย

ความสำเร็จของการประชุมส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการวางแผนจัดเตรียมการประชุมของคณะกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการ ดังนั้น คณะผู้ดำเนินการจัดประชุมจะต้องรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนในการจัดเตรียมการประชุม ซึ่งจะมี ๓ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. ชั้นเตรียมการ
๒. ชั้นปฏิบัติการ
๓. ชั้นรายงานผล

### ๑. ชั้นเตรียมการ

ผู้ที่มีหน้าที่หรือเป็นผู้เชิญประชุม จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเสียก่อนซึ่งควรระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุมด้วย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบ และเต็มใจที่จะเข้าร่วมประชุมตลอดจนส่งผลให้ต้องการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และช่วยกันทำให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

บทบาทหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จะต้องปฏิบัติก่อนการประชุม มีดังนี้

๑. จัดระเบียบวาระการประชุม โดยเลขานุการร่วมกับประธาน เป็นผู้กำหนดหัวข้อระเบียบวาระที่จะประชุม ในกรณีที่ไม่ได้กำหนดวาระการประชุมไว้ก่อน ผู้นำหรือประธานในที่ประชุมอาจกำหนดวาระการประชุมร่วมกันในที่ประชุม ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมมีส่วนร่วมมากขึ้นวิธีหนึ่ง

วิธีการ คือ รวบรวมข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุม จดลงบนกระดานหรือที่ที่ทุกคนมองเห็น หลังจากนั้นจึงทำการตกลงเกี่ยวกับลำดับของเรื่องที่จะประชุมกัน

๒. แจ้งกำหนดประชุม โดยทำหนังสือเชิญประชุม ระบุวัน เวลา สถานที่ประชุม พร้อม

ทั้งแนบระเบียบวาระที่จะมีการประชุม รายงานการประชุมครั้งที่แล้ว และเอกสารประกอบการพิจารณาต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ทราบก่อนล่วงหน้าพอสมควร

๓. ก่อนมีการประชุม เลขานุการที่ประชุมหรือเจ้าหน้าที่ผู้จัดเตรียมการประชุม จะต้องเตรียมเรื่องเดิม เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ดัชนีบทกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สมุดลงทะเบียนผู้เข้าประชุม แฟ้มจดบันทึกการประชุม สิ่งเหล่านี้เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียม และมีไว้ให้ครบถ้วน เพราะขณะมีประชุมที่ประชุมอาจขอทราบหรือขอดูได้ทันที

การเตรียมเอกสารการประชุม เจ้าหน้าที่ที่จัดเตรียมการประชุม จะต้องจัดทำเอกสารประกอบการประชุมให้พร้อม และเพียงพอ และจะต้องทำให้เสร็จทันเวลา เอกสารใดจะต้องส่งให้ผู้เข้าประชุมศึกษาล่วงหน้า ก็ควรจะต้องรีบดำเนินการก่อน และคณะผู้จัดดำเนินการจะต้องแน่ใจว่าเอกสารที่จัดทำแจกจ่ายแก่ผู้ร่วมประชุมมีคุณค่าน่าสนใจอ่าน และต้องไม่ให้มีเอกสารมากจนเกินไป

๔. จัดเตรียมสถานที่ประชุม ต้องสำรวจตรวจสอบดูทั้งขนาดของห้อง อากาศ และแสงสว่าง โต๊ะ เก้าอี้ การตกแต่งห้อง ความสงบเงียบ และอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ต้องเตรียมให้พร้อมสรรพ การบริการเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่จะทำให้การประชุมดำเนินการไปโดยราบรื่นเพื่อมิให้อารมณ์หรือบรรยากาศของที่ประชุมตึงเครียดก็เป็นสิ่งที่ผู้ดำเนินการจัดประชุมจะต้องคำนึงถึงด้วย

๕. ควรติดต่อทางโทรศัพท์กับผู้เข้าร่วมประชุม ให้ยืนยันว่าจะเข้าร่วมประชุมได้หรือไม่ ให้ทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุม ถ้าจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมไม่ครบองค์ประชุมจะได้เรียนประธานงด หรือเลื่อนการประชุมเสียใหม่ได้ทันที่

(วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากวิธีหนึ่งในการเริ่มวางแผนการประชุม ก็คือ การติดต่อเข้าร่วมประชุมก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์เสร็จสิ้น การติดต่อกับผู้เข้าร่วมประชุมนี้ให้ประโยชน์หลายด้าน คือ เป็นการช่วยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมเพื่อการมีส่วนร่วมในการประชุมอย่างเต็มที่ และอาจช่วยให้รู้ถึงความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งจะไปแสดงออกระหว่างการประชุมด้วย)

#### **กระบวนการเตรียมการจัดการประชุม ของกองกลาง มหาวิทยาลัยทักษิณ**

๑. ออกหนังสือแจ้งกำหนดการประชุม พร้อมสำรวจวาระ
๒. สรุปเรื่องที่ส่งเข้าระเบียบวาระการประชุม เสนอเลขานุการ และประธาน ของคณะกรรมการแต่ละชุด
๓. ออกหนังสือเชิญประชุมพร้อมแนบระเบียบวาระ
๔. ขออนุมัติค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อาทิ ค่าเบี้ยประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน (กรณีมีการประชุมต่อเนื่องตลอดวัน หรือประชุมเวลาเที่ยง) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ (ถ้ามี)

๕. ขออนุญาตการเดินทางไปราชการเพื่อเข้าประชุมของคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง
๖. ศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่เสนอเข้าระเบียบวาระการประชุม พร้อมอ้างอิงข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ
๗. ตั้งประเด็นเสนอที่ประชุม
๘. เตรียมเอกสารอ้างอิง (ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง)
๙. จัดทำเอกสารประกอบการประชุม พิมพ์ ตรวจทาน ทำสำเนาตามจำนวนกรรมการ และผู้เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุม เข้าเล่ม
๑๐. จัดส่งเอกสารให้กรรมการล่วงหน้า
๑๑. ติดตามผลการจัดส่งเอกสารให้กรรมการ
๑๒. เตรียมเอกสารหลักฐานการจ่ายเบี้ยประชุม และอื่น ๆ
๑๓. จัดทำทะเบียนลงชื่อผู้เข้าประชุม
๑๔. จัดทำแผนผังที่นั่ง
๑๕. ยืมเงินทดรองจ่าย
๑๖. เตรียมอุปกรณ์ ระเบียบ ข้อบังคับไว้อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุม
๑๗. ประสานงานเกี่ยวกับการเชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วม
๑๘. ดำเนินการขออนุญาตต่อประธานกรรมการให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม
๑๙. ออกหนังสือเชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม
๒๐. จัดเตรียมรายงานการเดินทางให้กรรมการและผู้เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
๒๑. เตรียมอาหารว่าง
๒๒. เตรียมทะเบียนบัญชีรายชื่อผู้เข้าประชุม
๒๓. รับลงทะเบียนผู้เข้าประชุม พร้อมจ่ายค่าเบี้ยประชุม

## ๒. ขั้นตอนปฏิบัติการ

เป็นบทบาทหน้าที่ที่ผู้ดำเนินการจัดประชุมจะต้องปฏิบัติขณะมีการประชุม มีดังนี้

๑. ตรวจนับจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ให้ประธานทราบก่อนการเปิดประชุมว่า ครบองค์ประชุมหรือไม่
๒. บันทึกหรือดูแลการบันทึกผลการประชุม ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งปิดการประชุม ซึ่งเลขานุการหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ อาจจะมีมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือเจ้าหน้าที่ทำการจดบันทึกแทนก็ได้
๓. อ่านรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว เพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาแก้ไขและรับรอง
๔. แก้ไขรายงานการประชุมตามมติของที่ประชุม

๕. ช่วยประธานในการนับคะแนนเสียง หรือแจกบัตรลงคะแนน (เว้นแต่จะจัดเจ้าหน้าที่ไว้ในเรื่องนี้แล้ว)
๖. อ่านทวนรายงานหรือข้อความต่าง ๆ ที่ได้บันทึกแล้วตามคำขอของประธานหรือของที่ประชุม
๗. ในกรณีที่ประธานและรองประธานไม่มาร่วมประชุม เลขานุการหรือผู้จัดดำเนินการจะเป็นผู้เปิดการประชุมเสียเอง และดำเนินการให้ที่ประชุมเลือกตั้งประธานชั่วคราวขึ้นเพื่อทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครั้งนั้น
๘. ช่วยเตือนประธานในบางเรื่องบางข้อ ที่เห็นว่าประธานควรจะแจ้งให้ที่ประชุมทราบ หรือเรื่อง ที่ประธานควรจะขอความเห็นหรือมติจากที่ประชุม

#### การดำเนินการระหว่างการประชุม ของกองกลาง มหาวิทยาลัยทักษิณ

๑. อำนวยความสะดวกในการลงชื่อในทะเบียนผู้เข้าประชุม
๒. จ่ายค่าเบี้ยประชุม
๓. ตรวจสอบจำนวนผู้เข้าประชุม รายงานประธานที่ประชุม
๔. บันทึกการประชุม
๕. ดูแลการให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม
๖. อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าประชุมระหว่างประชุม
๗. ประสานงานการเชิญผู้เข้าร่วมประชุมเมื่อถึงระเบียบวาระ
๘. จ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางของกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
๙. ให้กรรมการและผู้เกี่ยวข้อง ลงนามในรายงานการเดินทาง (ถ้ามี)

#### ๓. ชั้นรายงานผล

เป็นบทบาทหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จะต้องปฏิบัติหลังการประชุม มีดังนี้

๑. จัดทำรายงานการประชุมในทันทีเมื่อเสร็จการประชุม เพื่อให้ข้อความบันทึกในรายงานการประชุมถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด
๒. แจ้งและยืนยันมติของที่ประชุมไปยังบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทราบโดยทันที เพื่อจะได้รับไปดำเนินการหรือถือปฏิบัติต่อไป
๓. เก็บรักษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างเป็นระเบียบ สะดวกแก่การค้นหาอ้างอิง
๔. จัดเตรียมการประชุมในครั้งต่อไป

#### การดำเนินการหลังการประชุม ของกองกลาง มหาวิทยาลัยทักษิณ

๑. ดำเนินการเบิกจ่าย ค่าเบี้ยประชุม ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าอาหารกลางวัน (ถ้ามี) ค่าเลี้ยงรับรอง (ถ้ามี) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของกรรมการและผู้เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

๒. สรุปมติที่ประชุม เป็นมติข้อเสนอประธานให้ความเห็นชอบ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามมติ
๓. แจกมติย่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการ
๔. เผยแพร่มติย่อผ่านเครือข่าย internet กองกลาง และศูนย์ข้อมูลข่าวสาร
๕. จัดเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้อย่างมีระเบียบ สะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง
๖. จัดทำรายงานการประชุม
๗. จัดเตรียมการประชุมครั้งต่อไป

### การจดบันทึกการประชุม การบันทึกเสียง และรายงานการประชุม

#### บันทึกการประชุม

บันทึกการประชุม ช่วยในการดูว่าวัตถุประสงค์ของการประชุมนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่  
บันทึกการประชุมอย่างง่ายจะประกอบด้วย

๑. ผลสรุปที่ได้
๒. การปฏิบัติงานและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๓. เรื่องที่ยังไม่ได้แก้ปัญหา

#### บันทึกการประชุมอย่างละเอียดประกอบด้วย

๑. วันที่ เวลา สถานที่ประชุม
๒. วัตถุประสงค์ของการประชุม
๓. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม
๔. เรื่องที่อภิปรายกันในที่ประชุมเรียงตามหัวข้อเรื่อง รวมทั้งความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วม

#### ประชุมเสนอแนะ

๕. ถ้าการประชุมมีการลงคะแนนเสียง ควรบันทึกรายชื่อผู้เสนอญัตติ ผู้รับรองญัตติ และผลของการลงคะแนนเสียงด้วย

๖. การมอบหมายการปฏิบัติงาน ผลของงาน และเวลาที่คาดว่าจะทำได้
๗. เรื่องที่ที่ประชุมไม่ได้พูดถึงหรือถูกเลื่อนไป พร้อมทั้งเหตุผล

### การติดตามผล

หลังจากการประชุมแล้ว ควรมีการติดตามผลทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และเรื่องที่ได้ตัดสินใจในที่ประชุมไปแล้ว ซึ่งจะช่วยในด้านเป็นการเตือนความจำและช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประธานในที่ประชุมกับผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นผลดีหากมีการประชุมครั้งต่อ ๆ ไปด้วย

ทุกครั้งที่มีการประชุม เราจะต้องเก็บบันทึกเรื่องราวสาระของการประชุมไว้ใช้ในครั้งต่อ ๆ ไป เพื่อเป็นแบบอย่างและศึกษาวิธีในการจัดประชุมในคราวต่อไป

### การจดบันทึกการประชุม

จะเป็นการดีมากถ้าเราได้ผู้บันทึกการประชุมที่มีความสามารถในงานเฉพาะด้าน ผู้จดบันทึกการประชุมจะต้องมีพื้นฐานและรู้เรื่องราวดี มีประสบการณ์พอสมควรที่จะตัดสินใจในการจดบันทึก และรู้จักหรือจำผู้เข้าร่วมประชุมว่าใครเป็นใคร เพราะอาจจะนำไปสู่ความเข้าใจผิดได้ ถ้าเกิดจำสับสนไป แผ่นป้ายชื่อที่ตั้งบนโต๊ะมีส่วนช่วยมากในการป้องกันความสับสนแต่ก็ควรระวังการเปลี่ยนที่นั่งของผู้เข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะไปนั่งกับเพื่อนหรือบุคคลที่เขามีความคุ้นเคยมาก่อนก็ได้ หรือผู้ที่มาล่าช้าแล้วมานั่งใกล้ ๆ ประตูทางเข้าเพื่อไม่ให้รบกวนสมาชิกผู้กำลังประชุม แล้วไม่ปลดป้ายชื่อบนโต๊ะออก การจดบันทึกต้องการสมาธิในการทำงานสูง และถ้าการประชุมมีความยาวมาก ผู้ดำเนินการประชุมควรพยายามที่จะทำให้ผู้บันทึกการประชุมมีเวลาพักบ้าง เมื่อการบันทึกการประชุมสิ้นสุดลง จะต้องมีการตรวจทาน และยอมรับจากผู้จัดประชุม หรือประธาน ถ้าต้องแปลบันทึกการประชุมนี้เป็นหลายภาษาต้นฉบับต้องได้รับการรับรองเป็นทางการเสียก่อน

การจดบันทึกหรือเขียนรายงานการประชุม เป็นหน้าที่ของเลขานุการจะต้องทำทุกครั้งที่มีการประชุม โดยมีจุดมุ่งหมาย ๔ ประการ คือ

๑. เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน
๒. เพื่อเป็นการยืนยันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
๓. เพื่อเป็นการแสดงกิจการที่ดำเนินการมาแล้ว
๔. เพื่อส่งผลการประชุมนั้น ๆ แจงให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบและปฏิบัติต่อไป

### กลวิธีในการจดบันทึกการประชุม

กลวิธีที่เลขานุการ ควรใช้ในการจดบันทึกการประชุม มีดังนี้

๑. จะต้องรู้จักเลือกสรรสิ่งทีควรจะบันทึกลงไป รู้ว่าอะไรคือประเด็นสำคัญทีควรจะจดและอะไรคือบทความ ถ้าเลขานุการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ที่ประชุมกำลังอภิปรายกัน ก็จะช่วยให้เลขานุการตัดสินใจบันทึกการประชุมได้อย่างถูกต้อง



๒. ควรจะบันทึกชื่อของผู้เสนอความคิดเห็นที่สำคัญไว้ด้วย เพื่อจะได้เรียนถามถ้ามีข้อสงสัยใด ๆ เกิดขึ้นหลังจากเลิกประชุมแล้ว

๓. ควรใช้วิธีจัดบันทึกย่อหรือชวเลข

๔. เขียนหัวข้อเรื่องแต่ละหัวข้อไว้อย่างชัดเจนเว้นขอบล่างช่องว่างระหว่างบรรทัด และช่องว่างระหว่างหัวข้อไว้ให้มากพอสมควร เพื่อให้เห็นความแตกต่างของแต่ละประเด็นได้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขถ้อยคำต่าง ๆ ที่จัดบันทึกไว้

๕. ควรใช้กระดาษบันทึกที่มีขนาดเหมาะสม และขนาดเดียวกัน เพื่อสะดวกแก่การใช้และจัดเก็บ

### การบันทึกเสียง

ปัจจุบันมีความนิยมในการบันทึกเสียงรายงานการประชุมด้วย เพราะกระทำได้สะดวกกว่าแต่ก่อน และไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอะไรมากนัก การบันทึกเสียงเรื่องที่ได้มีการอภิปรายในที่ประชุมสามารถเก็บรายละเอียดไว้ได้อย่างถึถ้วน แต่เป็นงานที่ต้องกระทำเป็น ๒ ชั้น คือ ชั้นต้นเป็นการบันทึกเสียง และชั้นที่สองเป็นการถอดเทปบันทึกเสียง เพื่อนำมาตัดเกลาเป็นรายงานการประชุมอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งในระหว่างการประชุมอาจต้องจดบันทึกไว้ว่าพิจารณาญัตติโดยผู้ และงดออกเสียงเป็นอย่างไร ในกรณีผู้อภิปรายไม่ได้ออกชื่อของตนไว้เพื่อให้ปรากฏในเทปบันทึกเสียงตอนต้นของการอภิปราย ผู้บันทึกจะต้องพูดออกชื่อบันทึกไว้ในเทป หรือจดชื่อผู้อภิปราย กับหมายเลขระยะเทปไว้ให้สามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นคำอภิปรายของผู้ใด

งานบันทึกเทปไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนอะไร หากแต่ผู้เตรียมงานจัดการประชุมจะต้องจัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ให้พร้อม มีเครื่องสำรอง และอุปกรณ์อะไหล่ให้พร้อมเผื่อเหลือเผื่อขาดจะได้ไม่ขลุกขลิกระหว่างการประชุมดำเนินอยู่ในประการสำคัญที่ไม่ควรจะมีมองข้ามไปคือ ควรมีช่างไฟฟ้าหรือหรือช่างอิเล็กทรอนิกส์คอยควบคุม และแก้ไขในกรณีมีปัญหาผิดพลาดหรือบกพร่องเกี่ยวกับเครื่องบันทึกเสียง หรือระบบกระแสไฟฟ้าขัดข้องด้วย

### การจัดทำรายงานการประชุม

การประชุมในทุกรูปแบบ จะต้องมีการจัดบันทึกรายงานไว้เป็นหลักฐาน เพื่อที่จะได้ให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติตามข้อผูกพัน รายงานการประชุมที่ดีจะต้องชัดเจน กระชับความ บอกให้รู้ถึงความคิดเห็นที่เป็นข้อวินิจฉัยของที่ประชุม เพื่อช่วยป้องกันความสับสนในเรื่องที่มีการลงมติ

ประสิทธิภาพของการประชุม สามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยใช้รายงานการประชุมเป็นรายงานเพื่อให้รู้ว่า ใครรับเรื่องใดจากที่ประชุมไปดำเนินการ ทำนองเป็น "บันทึกเพื่อการติดตามงาน"

รายงานการประชุมแบบนี้ จึงไม่เพียงแต่รายงานให้รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป โดยใคร แต่เป็นเสมือนแผนการปฏิบัติงาน

รายงานการประชุมเพื่อกำหนดการปฏิบัติจะแสดงให้เห็นชัดว่า ผู้ใดจะรับผิดชอบในการปฏิบัติตามมติที่ประชุม และกำหนดเวลาสำหรับการดำเนินการไว้ มีวันที่กำหนดให้การปฏิบัติแล้วเสร็จ ซึ่งจะทำให้รายงานการประชุมซึ่งขีดเส้นใต้ หรือวงรอบวันที่ ไปเป็นการเตือนให้ผู้รับผิดชอบระลึกได้ และเร่งปฏิบัติให้เป็นไปตามที่รับมอบหมายจากที่ประชุม

รายงานการประชุมจะต้องประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ประชุม และรายชื่อคณะกรรมการทั้งหมด (รวมทั้งผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม) และกำหนดเวลาการประชุมในครั้งต่อไป โดยปกติแล้วผู้ทำรายงานจะต้องลงลายมือชื่อไว้เสมอ หรือบางทีอาจจะให้ประธานที่ประชุมลงลายมือชื่อด้วย รายงานนั้นจะต้องทำสำเนาส่งผู้เข้าประชุมทั้งหมด และผู้มีชื่ออยู่แต่ไม่มาประชุม เพราะจุดมุ่งหมายของการประชุม เพื่อเก็บรักษาหลักฐานของการประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าการดำเนินการนั้นเป็นอย่างไร มีผลอย่างไรและเคยพิจารณาไว้เป็นหลักฐานอย่างไร

นอกจากนั้น จุดมุ่งหมายของการจัดบันทึกรายงานการประชุม ยังเป็นการรักษาข้อวินิจฉัย และมติของคณะกรรมการหรือสมาชิกในที่ประชุมนั้นไว้เป็นหลักฐาน

เมื่อเลขานุการ หรือผู้จัดรายงานการประชุม ได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว จึงควรปฏิบัติให้ถูกต้อง

การจัดบันทึกรายงานการประชุม อาจปฏิบัติได้โดยสรุปด้วยกัน ๔ วิธี คือ

๑. จดรายละเอียดทุกคำพูดของผู้เข้าร่วมประชุมพร้อมด้วยมติ
๒. จดย่อคำพูดเฉพาะที่เป็นประเด็นสำคัญของที่ประชุม อันเป็นเหตุผลนำไปสู่มติของที่ประชุมพร้อมด้วยมติ
๓. จดเฉพาะเหตุผลกับมติของที่ประชุม ซึ่งเรียกว่า บันทึกการประชุม
๔. จดเฉพาะบางเรื่องและมติตามที่ที่ประชุมต้องการให้จด

การจัดบันทึกรายงานการประชุมด้วยวิธีที่ ๑ ไม่นิยมใช้ในงานธุรกิจ คงมีใช้ในการประชุมใหญ่ ๆ ซึ่งต้องการบันทึกคำพูดไว้เป็นหลักฐานให้ชัดเจนว่าใครให้ความเห็นไว้ว่าอย่างไร

การจัดบันทึกรายงานการประชุมด้วยวิธีที่ ๒ เนื้อหาของรายงานการประชุมจำเป็นต้องเขียนให้สั้น แต่ได้ความแจ่มแจ้งปราศจากข้อเคลือบแคลงสงสัย อันจะทำให้เกิดข้อโต้แย้งขึ้นภายหลังได้ ถ้าเป็นข้อตกลงที่เป็นตัวเลข จะเป็นจำนวนเงิน หรือเป็นข้อความที่เกี่ยวข้องถึงวัน เดือน ปี สถานที่ จะเว้นไม่บันทึกหรือจะย่อให้สั้นไม่ได้ จำนวนเงินนิยมบันทึกเป็นตัวหนังสือในวงเล็บต่อจากตัวเลขเพื่อป้องกันการผิดพลาดหรือแก้ไข

เกี่ยวกับญาติ หรือข้อเสนอให้พิจารณาต่าง ๆ ก่อนที่ประชุมจะได้ตกลงรับรองเป็นมติ อาจจะมีการถกเถียงปัญหาระหว่างฝ่ายที่เห็นด้วย ผู้อภิปรายบางคนก็อาจพูดกลับไปกลับมา ญาติบางคน อันอาจมีการขอเพิกถอน การบันทึกรายงานการประชุมให้สมบูรณ์ยอมไม่ใช่งานที่ง่าย แต่ถึงจะลำบาก อย่างไรก็ตาม ต้องพยายามบันทึกรายงานการประชุมให้ถูกต้องตามมติความเป็นจริง เหตุผลปลีกย่อยของ ฝ่ายเสนอและฝ่ายค้านให้ตัดออกเสียเหลือไว้แต่เพียงที่เป็นสาระสำคัญ จับให้ได้ว่าที่ประชุมได้ทำอะไร เสร็จไปแล้ว เริ่มพิจารณาเรื่องอะไร การออกคะแนนเสียงได้ผลอย่างไร บันทึกญาติต่าง ๆ พร้อมทั้งชื่อผู้ เสนอและผู้รับรองญาตินั้น

การจดบันทึกรายงานการประชุมด้วยวิธีที่ ๓ จำนวนและภาษาที่ใช้ในการจดบันทึก หรือรายงานการประชุม จะต้องรัดกุม เช่น จำนวนและภาษาที่ใช้ในย่อความไม่ใช่จำนวนและภาษาที่ ฟุ่มเฟือย หรือใช้ถ้อยคำที่เยิ่นเย้อหรือโลดโผน เช่น ภาษาในหน้าหนังสือพิมพ์ การประติดประต่อยด้วย ถ้อยคำที่ทำให้ผู้อ่านต้องเสียเวลาเป็นสิ่งที่ควรละเว้น เพราะจุดมุ่งหมายของบันทึกรายงานการประชุมมุ่งให้ ผู้อ่านทราบจุดประสงค์โดยเร็วและสามารถเข้าใจ จดจำได้ในทันที

(สิ่งที่ไม่ควรเขียนในบันทึกรายงานการประชุม คือ ความคิดเห็นส่วนตัวของ ผู้บันทึก)

ความชำนาญพิเศษ ซึ่งการตัดสินใจครั้งสุดท้าย หรือการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญ หาก รายงานการประชุมมีความหมายผิดไปจากการอภิปราย ย่อมเกิดผลเสียหายมาก ดังนั้น การเขียน รายงานการประชุมจะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถในวิชาชีพนี้ด้วย การประชุมในหัวข้อเกี่ยวกับสภาพสังคม จะต้องเป็นผู้เขียนรายงานซึ่งไม่เพียงแต่มีความสามารถในการจดบันทึก หากยังควรจะเป็นนักสังคมวิทยา และมีความรู้ในงานเขียนแขนงนี้ด้วย การเป็นผู้ที่สามารถแยกแยะสิ่งสำคัญได้ และเรียงความให้อยู่ใน ประเด็นการอภิปรายความเห็นในที่ประชุมเกี่ยวกับญาติต่าง ๆ ก่อนที่จะรับรองมติ อาจมีการถกเถียง ปัญหาทั้งหมดที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยกับญาติ ผู้อภิปรายบางคนก็อาจพูดกลับไปกลับมา วกวน ญาติบางคนเรื่องอาจมีการขอเพิกถอนไปจากการพิจารณาของที่ประชุม ก่อนที่จะมีการลงมติ การบันทึก รายงานการประชุมให้สมบูรณ์ยอมไม่ใช่งานที่ง่าย จึงควรเลือกผู้ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจข้อบังคับ หรือ ระเบียบการประชุม ทำหน้าที่บันทึกรายงานการประชุม

### แบบฟอร์มรายงานการประชุม

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ ข้อ ๒๕ ได้ให้ความหมายของคำว่า "รายงานการประชุม" ไว้ว่า การบันทึกความคิดเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วม ประชุม และมติของที่ประชุมไว้เป็นหลักฐาน ดังนั้น เมื่อมีการประชุมจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายเลขานุการที่ จะต้องรับผิดชอบจัดทำรายงานการประชุม โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

๑. รายงานการประชุม

ให้ลงชื่อคณะที่ประชุม หรือการประชุมของคณะนั้น เช่น

“รายงานการประชุมคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน” หรือ

“รายงานการประชุมสภาวิชาการ”

๒. ครั้งที่

ให้ลงครั้งที่ที่ประชุมเป็นรายปี โดยเริ่มครั้งแรกจากเลข ๑ เรียงเป็นลำดับไปจนถึงปีปฏิทิน  
ทับเลขปีพุทธศักราชที่ประชุม เมื่อขึ้นปีปฏิทินใหม่ให้เริ่มครั้งที่ ๑ ใหม่ เรียงไปตามลำดับ เช่น ครั้งที่  
๑/๒๕๔๙ หรือ จะลงจำนวนครั้งที่ประชุมทั้งหมดของคณะที่ประชุม หรือการประชุมนั้น ประกอบกับครั้งที่  
ที่ประชุมเป็นรายปีก็ได้ เช่น ครั้งที่ ๒๐๕ - ๑/๒๕๔๙ เป็นต้น

๓. เมื่อ

ให้ลงวัน เดือน ปีที่ประชุม โดยลงวันที่พร้อมตัวเลขของวันที่ ชื่อเต็มของเดือน และ  
ตัวเลขของปีพุทธศักราช เช่น เมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

๔. ณ

ให้ลงชื่อสถานที่ที่ใช้เป็นที่ประชุม

๕. ผู้มาประชุม

ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งมาประชุม ในกรณีที่  
เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้แทนหน่วยงาน ให้ระบุว่าเป็นผู้แทนจากหน่วยงานใด พร้อมตำแหน่งในคณะที่  
ประชุมหรือการประชุมนั้น ในกรณีที่เป็นผู้มาประชุมแทน ให้ลงชื่อผู้มาประชุมแทนและลงด้วยว่ามาประชุม  
แทนผู้ใดหรือตำแหน่งใด หรือแทนผู้แทนหน่วยงานใด

๖. ผู้ไม่มาประชุม

ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งมีได้มาประชุม โดย  
ระบุให้ทราบว่าเป็นผู้แทนจากหน่วยงานใด พร้อมทั้งเหตุผลที่ไม่สามารถมาประชุม (ถ้าหากทราบ) ด้วยก็ได้

๗. ผู้เข้าร่วมประชุม

ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่มีได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งได้เข้าร่วมประชุม  
และหน่วยงานที่สังกัด ถ้ามี

๘. เริ่มประชุมเวลา

ให้ลงเวลาที่เริ่มประชุม

๙. ข้อความ

ให้บันทึกข้อความที่ประชุม โดยปกติให้เริ่มด้วยประธานกล่าวเปิดการประชุมและเรื่อง  
ประชุมกับมติ หรือข้อสรุปของที่ประชุมในแต่ละเรื่องประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

- ๑) เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
- ๒) เรื่องการรับรองรายงานการประชุม
- ๓) เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ
- ๔) เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณา
- ๕) เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

๑๐. เลิกประชุมเวลา

ให้ลงเวลาที่เลิกประชุม

๑๑. ผู้จัดรายงานการประชุม

ให้เลขานุการ หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้จัดรายงานการประชุมลงลายมือชื่อพร้อมทั้ง  
พิมพ์ชื่อเต็มและนามสกุล ไว้ได้ลายมือชื่อในรายงานการประชุมครั้งนั้นด้วย

การรับรองรายงานการประชุม

การรับรองรายงานการประชุม อาจทำได้ ๓ วิธี

๑. รับรองในการประชุมครั้งนั้น ใช้สำหรับกรณีเรื่องเร่งด่วน ให้ประธานหรือเลขานุการของที่  
ประชุม อ่านสรุปมติให้ที่ประชุมพิจารณารับรอง
๒. รับรองในการประชุมครั้งต่อไป ประธานหรือเลขานุการ เสนอรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว  
ให้ที่ประชุมพิจารณารับรอง
๓. รับรองโดยการแจ้งเวียน ใช้ในกรณีที่ไม่มีการประชุมครั้งต่อไป หรือมีแต่ยังกำหนดเวลา  
ประชุมครั้งต่อไปไม่ได้ หรือมีระยะเวลาห่างจากการประชุมครั้งนั้นมาก ให้เลขานุการส่งรายงานการ  
ประชุมไปให้บุคคลในคณะกรรมการพิจารณารับรอง ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### แบบรายงานการประชุม

รายงานการประชุม .....

ครั้งที่ ..... / .....

เมื่อ .....

ณ .....

-----

**ผู้มาประชุม**

.....  
.....

**ผู้ไม่มาประชุม**

.....  
.....

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

.....  
.....

**เริ่มประชุม** เวลา .....

(ข้อความ) .....

**เลิกประชุม** เวลา .....

.....  
ผู้จกรายงานการประชุม

## ตัวอย่างแบบรายงานการประชุม

รายงานการประชุมคณะกรรมการ .....

ครั้งที่ ..... / .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ณ ห้องประชุม .....

-----

### ผู้มาประชุม

๑. ....

(ระบุตำแหน่ง)

๒. ....

๓. ....

๔. ....

๕. ....

๖. ....

### ผู้ไม่มาประชุม

๑. ....

(ระบุความจำเป็น)

๒. ....

๓. ....

๔. ....

๕. ....

### ผู้เข้าร่วมประชุม

๑. ....

(ระบุตำแหน่ง)

๒. ....

๓. ....

๔. ....

### เริ่มประชุม

เวลา ..... น.