

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การประชุมถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน ทั้งนี้ เพราะเวทีการประชุมถือเป็นศูนย์รวมความคิดในการวางแผน การกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์หาสาเหตุ ตลอดจนวิธีการในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งการประชุมที่มีการเตรียมการวางแผนมาเป็นอย่างดี โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ มีการระดมความคิด จะทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยระงับข้อขัดแย้งที่อาจสร้างความเข้าใจผิดให้แก่องค์กร ทั้งยังเป็นโอกาสดีในการเสนอแนะและรับฟังความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นประชาธิปไตยในการตัดสินใจร่วมกันของที่ประชุม และเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานของทุกฝ่ายอีกด้วย

ดังนั้นเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร รวมทั้งมีบทบาทในการแปลงนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหาร ไปสู่แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน (กระทรวงแรงงาน, 2547, น.19) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงจำเป็นต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบ ติดตาม ตรวจสอบ หรือพิจารณา ประเด็นความคืบหน้าการดำเนินงาน ผลงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไขของหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนเพื่อเป็น

การรับทราบนโยบายจากรัฐบาล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน และปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นประจำในแต่ละเดือน

อย่างไรก็ตาม กว่าการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานแต่ละครั้ง จะเสร็จสิ้นไปได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องมีการขั้นตอนการเตรียมงานในหลายประการ ทั้งในขั้นตอนที่ฝ่ายเลขานุการเป็นผู้ดำเนินการเอง และขั้นตอนที่ฝ่ายเลขานุการต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำเรื่องเข้าระเบียบวาระการประชุม ซึ่งอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคแตกต่างกันออกไปในการประชุมแต่ละครั้ง เช่น ฝ่ายเลขานุการไม่สามารถประสานให้หน่วยงานนำเสนอเรื่องที่อยู่ในความสนใจเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม หน่วยงานที่นำเสนอเรื่องเข้าที่ประชุม เตรียมเอกสาร หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน ทำให้การประชุมขาดความน่าสนใจ ไม่ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง มีการแจ้งเรื่องที่จะนำเข้าระเบียบวาระการประชุมในระยะกระชั้นชิด เป็นต้น โดยสาเหตุของปัญหาส่วนหนึ่ง เกิดจากการที่บางหน่วยงานขาดเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุม ทำให้ไม่ทราบแนวปฏิบัติในการประชุม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดปัญหาเรื่องการเตรียมการ และการประสานงาน ซึ่งหากปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้งก็ย่อมจะทำให้การประชุมกลายเป็นการสูญเสียเวลา ไม่น่าสนใจ และอาจเป็นการทำลายบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมลงได้ในที่สุด

ในการนี้ ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการที่ประชุม (กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ) เพื่อที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยงาน จะได้รับทราบและสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน และหากหน่วยงานใดมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบการประสานงานประชุม ผู้ที่มารับงานใหม่ก็จะสามารถใช้เอกสารนี้เป็นคู่มือในการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายของคณะผู้บริหารให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงานได้อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานประชุมระหว่างฝ่ายเลขานุการที่ประชุม และฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุม

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเฉพาะแนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานระหว่างปี 2545 - 2547

1.4 วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

1. ใช้วิธีการศึกษาโดยการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ และเอกสารของทางราชการ
2. รวบรวมและเรียบเรียงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเข้าร่วมประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ศึกษา

1.5 คำจำกัดความ

การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หรือ การประชุม สป. หมายถึง การประชุมผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีปลัดกระทรวงแรงงานเป็นประธาน และเชิญผู้บริหารตั้งแต่รองปลัดกระทรวง ผู้ตรวจราชการกระทรวง ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า สำนักหรือกลุ่มงานในสังกัด และหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี เข้าร่วมประชุมเดือนละ 1 ครั้งเป็นประจำทุกเดือน เพื่อหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในเรื่องต่าง ๆ (มิใช่เพื่อหารือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ)

ฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุม หมายถึง ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ต้องเข้าร่วมประชุม สป. รวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุมของแต่ละหน่วยงาน

ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม หมายถึง ผู้อำนวยการกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง รวมถึงเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานของกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประสานงานประชุมประจำหน่วยงาน และผู้สนใจ ทราบรายละเอียดและแนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. ทำให้การประสานงานประชุมระหว่างฝ่ายเลขานุการที่ประชุม และฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุม เป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งจะส่งผลให้การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง " แนวปฏิบัติในการเข้าประชุมสำนักงานปลัดกระทรวง
แรงงาน " ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวคิดที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประชุม
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประชุม

1.1 ความหมายของการประชุม

การปฏิบัติงานสำนักงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน มักพบว่าแต่ละหน่วยงานหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าร่วมประชุม หรือเป็นฝ่ายที่ต้องจัดประชุม ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดประชุม และสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าร่วมประชุมได้ เพื่อที่การปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานจะเป็นไปอย่างเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการประชุมเป็นวิธีหนึ่งในการระดมข้อมูล ความคิดเห็น และเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการประสานงาน หรือการทำงานแบบบูรณาการ ในการนี้ มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการประชุมไว้หลายท่าน อาทิ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546,น.236) ให้นิยามไว้ว่า การประชุม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปได้เข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันต้องมีการสื่อสารข้อความระหว่างกัน มีจุดหมายเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน แก้ปัญหาเสนอแนะ หรือเพื่อแจ้งข่าวสาร เป็นการสื่อสารแนวเดียวกัน (Horizontal Communication) อันจะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในการตัดสินใจปัญหาต่างๆหรือประสานงานในเรื่องต่างๆ ร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปเดียวกัน โดยมีกำหนดการ สถานที่ เวลาที่กำหนดไว้

สมิต สัจฉกร (2543, น.14) กล่าวว่า การประชุม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มาพบกันตามนัดหมาย เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ และระเบียบวิธี ณ สถานที่หนึ่งตามเวลาที่กำหนด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์, น.217) กล่าวถึง การประชุมว่า หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมปรึกษาหารือกันตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แล้วหาข้อสรุปร่วมกันตามวัตถุประสงค์ของการประชุม เช่น การสำรวจปัญหาและข้อเท็จจริงของการทำงาน การกำหนดหลักเกณฑ์ของการตัดสินใจ การระดมสมอง และการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันของบุคคลกลุ่มบุคคล และองค์การ เป็นต้น

1.2 ประเภทของการประชุม

การประชุม อาจเรียกชื่อได้ต่าง ๆ กัน หากจำแนกตามรูปแบบ หรือลักษณะของการจัดแต่หากจำแนกตามวัตถุประสงค์ จะสามารถแบ่งการประชุมออกได้ 5 ประเภท (สมิต สัจฉกร, 2543, น.19) กล่าวคือ

- 1.2.1 การประชุมเพื่อการข่าวสาร (Information Conference)
- 1.2.2 การประชุมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-solving Conference)
- 1.2.3 การประชุมเพื่อตัดสินใจ (Decision-making Conference)
- 1.2.4 การประชุมเพื่อการฝึกอบรม (Training Conference)
- 1.2.5 การประชุมเพื่อระดมความคิด (Brainstorming Conference)

1.2.1 การประชุมเพื่อการข่าวสาร สมาชิกจะร่วมกันรวบรวมความรู้ และประสบการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการคิด หรือการทำงานของแต่ละคน แม้ว่าเรื่องราวที่นำมาประชุม อาจจะเป็นการรวบรวมปัญหาเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่เป้าหมายของการประชุมแบบนี้ไม่มุ่งที่การหาข้อแก้ปัญหาอันใดอันหนึ่งเท่านั้น แต่จะมุ่งที่การให้ข่าวสารหรือข้อมูล ซึ่งเมื่อมีการถกเถียงแล้วก็จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information)

1.2.2 การประชุมเพื่อแก้ปัญหา การประชุมลักษณะนี้มักจะเป็นการประชุมอภิปรายถกปัญหา ส่วนมากการอภิปรายต่าง ๆ จะเป็นรูปแบบของการหาข้อแก้ปัญหาทั้งหมดหรือบางส่วน ผู้ร่วมประชุมจะคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม ด้วยการรวบรวม

ประสบการณ์ต่าง ๆ ของทุกคนมาแก้ปัญหาร่วมกันด้วยการชี้ถึงประเด็นของปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุ และร่วมคิดพิจารณาหาแนวทางป้องกันหรือแก้ปัญหานั้น ๆ

1.2.3 การประชุมเพื่อการตัดสินใจ ลักษณะสำคัญเป็นการร่วมกันคิด พิจารณาข้อมูลรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเลือกใช้หรือเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยการให้ข้อคิด และเหตุผลพื้นฐานของข้อมูลที่จำเป็น ลักษณะของการประชุมแบบนี้ ไม่จำเป็นต้องเกิดปัญหาและตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา แต่เป็นการประชุมเพื่อพิจารณา เลือกสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งหรือการเลือกแนวทางปฏิบัติก็ได้ ซึ่งเป็นการเลือกด้วย กระบวนการใช้ความคิด

1.2.4 การประชุมเพื่อการฝึกอบรม การประชุมแบบนี้ ผู้นำการประชุมจะ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรม หรือเพิ่ม ทักษะในวิธีการกระทำบางสิ่ง หรือถ้ามีการแก้ปัญหาข้อใดก็มักจะเน้นเรื่องการเรียนรู้ วิธีการแก้ปัญหาหรือการใช้ขั้นตอนในการแก้ปัญหา การจัดประชุมเพื่อฝึกอบรม มักจะใช้ ทั้งการแสวงหาข้อมูล รายละเอียด และการแก้ปัญหา การประชุมเพื่อการฝึกอบรมมี เทคนิคที่จะดำเนินการได้มากมายหลายรูปแบบ แต่กิจกรรมหลักก็คือการประชุมใน ลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

1.2.5 การประชุมเพื่อระดมความคิด การประชุมประเภทนี้เป็นการรวมเอา วิธีการประชุมเพื่อการข่าวสารและการประชุมเพื่อแก้ปัญหาเข้ามาผสมกลมกลืนกัน วัตถุประสงค์หลักคือ การรวบรวมความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุมให้มากที่สุดเท่าที่ จะมากได้ในเวลาอันสั้น จะมีการชี้ถึงปัญหา และขอให้ทุกคนให้ข้อเสนอแนะในการที่จะ แก้ปัญหาโดยรวดเร็วต่อไป ไม่หยุดชะงัก และจะไม่ให้ผู้ใดวิพากษ์วิจารณ์หรือถกปัญหา ได้แย้งในความคิดที่เสนอแนะขึ้นมา แต่จะปล่อยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นออกมา และ บันทึกไว้ ซึ่งในตอนท้ายของการประชุมจะพบว่ามียุทธศาสตร์ความคิดต่าง ๆ มากมาย แล้ว จากนั้นจึงนำมาเลือกว่าความคิดใดดี หรือไม่ดี แล้วเรียบเรียงเสียใหม่ เพื่อเลือกนำไปใช้

สำหรับการประชุมของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการประชุม ผู้บริหารในสังกัด ที่มีกำหนดเป็นประจำทุกเดือน มักดำเนินไปโดยมีวัตถุประสงค์ตามข้อ 1-3 และข้อ 5 คือ มีทั้งการแจ้งข่าวสารให้ทราบ การร่วมกันพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ และการระดมสมองเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.3 ประโยชน์ของการประชุม

การประชุมในแต่ละครั้งมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถจำแนกประโยชน์ที่เกิดจากการประชุม (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, น.241) ได้ดังนี้

1.3.1 ประโยชน์ทางด้านการบริหารงาน การประชุมช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ราบรื่นมากยิ่งขึ้น เพราะเกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน การประชุมช่วยในการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหภายในหน่วยงานด้วย

1.3.2 ประโยชน์ในด้านการปฏิบัติงาน การประชุมมีส่วนช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความสามัคคี เพราะบุคลากรมีโอกาสดูระดมความคิด และเป็นการฝึกฝนให้รู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ การประชุมยังช่วยลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความเข้าใจอันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.3 ประโยชน์ในด้านการสื่อสาร การประชุมช่วยเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลให้รับทราบอย่างทั่วถึง และทำให้ทุกคนมีความเข้าใจในสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างเดียวกัน

1.3.4 ประโยชน์ในด้านการศึกษา การประชุมช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น โดยเฉพาะการประชุมในรูปแบบของการฝึกอบรม การสัมมนา และการประชุมเผยแพร่ความรู้ อันเป็นประโยชน์ในด้านวิชาการและการปฏิบัติงาน

1.4 ลักษณะของการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.4.1 บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม

1.4.2 มติของที่ประชุมสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.4.3 ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วย ยอมรับ

1.4.4 ใช้เวลา และงบประมาณอย่างประหยัด

1.4.1 บรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม การประชุมที่ถูกกำหนดขึ้นในแต่ละครั้ง ก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองสูญเสียเวลา เอกสาร รวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากมาย ซึ่งหากการประชุมครั้งนั้นไร้ประสิทธิภาพ ก็นับว่าเป็นการประชุมที่สูญเสียทรัพยากรไปอย่างไร้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประชุมทุกคนควรร่วมมือกันดำเนินการ

เพื่อให้การประชุมนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือทำให้การประชุมบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม เช่น หากจัดประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แล้วสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้ในวิธีทางของการแก้ไขที่เหมาะสม

1.4.2 มติของที่ประชุมสามารถนำไปปฏิบัติได้ หมายความว่า เมื่อการประชุมเสร็จสิ้นลงแล้ว มติที่ประชุมมีความเป็นไปได้ สามารถดำเนินการได้ ซึ่งเรื่องในที่ประชุมควรได้พิจารณาก่อนที่จะมีมติแล้วว่า การตัดสินใจเช่นนั้นเป็นเรื่องที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในความเป็นจริงหรือไม่ และมีความเป็นไปได้ในการเกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยมติจะต้องมีความเป็นรูปธรรมชัดเจน และฝ่ายต่าง ๆ เข้าใจในแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

1.4.3 ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยยอมรับ การประชุมในแต่ละครั้งจะต้องได้รับการยอมรับและผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวความคิดการตัดสินใจ และเป็นธรรมดาที่อาจมีผู้เข้าประชุมบางส่วนไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งเรื่องนี้สามารถอธิบายชี้แจงกันด้วยเหตุผล ข้อมูล เอกสารหลักฐานอ้างอิง หากฝ่ายใดที่มีข้อมูลและเหตุผลพร้อมมากกว่า ก็จะได้รับ การยอมรับจากบุคคลอื่น เมื่อคนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผลการประชุมนั้น ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เนื่องจากการสนับสนุน

1.4.4 ใช้เวลาและงบประมาณอย่างประหยัด การประชุมแต่ละครั้ง ทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆ มีใช้น้อย โดยเฉพาะการประชุมที่มีผู้เข้าประชุมจำนวนมาก การเลื่อนการประชุมออกไปจากกำหนดนัดหมายเดิมก็จะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองสูญเปล่าด้วยเช่นกัน เพราะอุปกรณ์บางส่วนได้ถูกจัดเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียโดยไม่จำเป็น ผู้เข้าประชุมควรมีจุดมุ่งหมายในการประชุม เข้าร่วมประชุมโดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อให้การประชุมนั้นครบองค์ประชุมและสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

1.5 เทคนิคการจัดประชุมแบบมีส่วนร่วม

เทคนิคนี้เป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้วิธีหนึ่ง ที่อาศัยการประชุมแบบมีส่วนร่วมเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้อื่น โดยให้ความสำคัญเรื่องความเสมอภาค เพื่อผู้ที่ร่วมประชุมได้เรียนรู้ความแตกต่างหลากหลายทาง

ความรู้ ความคิด รู้จักอคตสัน และประนีประนอมโดยใช้เหตุผล นั้นหมายถึง การทราบข้อมูลอย่างถูกต้องและเพียงพอ มิใช่การใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์มาใช้ในการตัดสินใจ

การประชุมบางประเภท เช่น การประชุมเพื่อสั่งการ การบรรยาย หรือ การอภิปรายหมู่ มักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมประชุมมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย หรืออาจไม่มี ซึ่งทำให้ไม่ได้ทราบคำชี้แจงในประเด็นที่สงสัยได้มากเพียงพอเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้จะใช้การประชุมในลักษณะดังกล่าวต้องคิดให้ดีว่า จะให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมด้วยน้อยหรือมาก ถ้าจะให้มีส่วนร่วมด้วยมาก ต้องใช้กิจกรรมการประชุมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมให้มากด้วย จึงกล่าวได้ว่า การประชุมแต่ละประเภทส่งผลต่อการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน คิดเป็นสัดส่วนการมีส่วนร่วมดังตัวอย่างต่อไปนี้ (สมิต ลัชฌุกร ,2543, น.81)

ตารางที่ 1

การประชุมต่าง ๆ และสัดส่วนการมีส่วนร่วม

มีส่วนร่วมน้อย หรือไม่มี	มีส่วนร่วมปานกลาง	มีส่วนร่วมมาก
<ul style="list-style-type: none"> - การประชุมสั่งงาน - การบรรยาย - อภิปรายหมู่คณะ - การประชุมใหญ่ - การประชุมชี้แจงผลการ ศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - เสวนาสาธารณะ - การประชุมสัมมนา - การประชุมชี้แจงผลการ- ศึกษาและรับฟังความ คิดเห็น - การสารคดีวิธี 	<ul style="list-style-type: none"> - การระดมสมอง - การเสวนา - การอภิปรายกลุ่มย่อย - การแบ่งกลุ่มปรึกษา - การประชุมเชิงปฏิบัติการ - การประชุมประชาพิจารณ์ - การประชุมเพื่อมีส่วนร่วม ในเกมส์ต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม ในการประชุมโดยทั่วไปอาจพบว่า มีหลายกรณีที่ผลการประชุมไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร นำเบื้อหน้า และยึดเยื้อเกินความจำเป็น แต่เมื่อทุกหน่วยงานจำเป็นต้องอาศัยการประชุมเป็นเวทีในการรวมบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามาเพื่อให้ข่าวสาร หรือกระตุ้นความตื่นตัว ก็ควรเตรียมการและควบคุมการ

ประชุมให้เป็นไปตามรูปแบบที่ต้องการ และต้องเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ความน่าเบื่อหน่ายลดลงได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การประชุมที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร เพราะจะสามารถกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเป็นทีม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้

เทคนิค หรือข้อที่ควรคำนึงถึงในการประชุม คือ

(1) ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของสมาชิกในชุมชน ว่ามักจะประกอบด้วยบุคคลที่อยู่ในที่แตกต่างกัน สมาชิกจึงอาจจะกล้าแสดงความคิดเห็น หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ทางที่ดีควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้มีสภาพคล้ายกัน เช่น กลุ่มนักธุรกิจ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มสตรี กลุ่มนักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ เพราะจะทำให้การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นไปได้ดีขึ้น

(2) จำนวนผู้เข้าร่วมประชุมกับกิจกรรมกลุ่ม ควรเริ่มต้นกิจกรรมเป็นกลุ่มใหญ่ แล้วแบ่งเป็นกลุ่มย่อย จากนั้นจึงสรุปผลงานโดยมีกิจกรรมนำเสนอผลงาน ดังกล่าวในกลุ่มใหญ่อีกครั้งหนึ่ง

(3) การเลือกรูปแบบการประชุมให้เหมาะสม โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายว่า การประชุมครั้งนั้น มีวัตถุประสงค์อะไร เช่น มุ่งให้ข่าวสารเป็นหลัก มุ่งขอความคิดเห็น เพื่อเป็นทางเลือก หรือมุ่งให้เกิดข้อตกลงยินยอม ฯลฯ ก็จำเป็นจะต้องให้วิธีการประชุมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาจาก จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ถ้ามีจำนวนมาก เช่น เกินกว่า 50 คน ก็ควรจัดรูปแบบที่นั่งให้เป็นตัวยู หรือวงกลม หรือครึ่งวงกลม เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการประชุมได้อย่างเต็มที่ หรือหากจะพิจารณาจากระดับการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องการระหว่างผู้เข้าประชุม เช่น หากต้องการเพียงเพื่อรับทราบข้อมูล ก็อาจต้องใช้ห้องประชุมใหญ่ที่สามารถเชิญผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อมารับทราบข้อมูลพร้อม ๆ กันได้ แต่หากต้องการให้มีการแสดงความคิดเห็นมาก ก็ควรจัดประชุมกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคน แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่มากขึ้น

(4) กำหนดเป้าหมายการประชุมให้ชัดเจน ว่ามีอะไรบ้างที่ต้องการได้จากผู้เข้าประชุม และอะไรบ้างที่จะให้ข่าวสารแก่ที่ประชุม ทั้งนี้ เพื่อให้การประชุมได้ประโยชน์สูงสุด

(5) การจัดที่นั่ง ในการประชุมแบบมีส่วนร่วม ควรให้ทุกคนนั่งและสามารถแสดงความคิดเห็น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันมากขึ้น ดังนั้น อาจจัดที่นั่งเป็น 3 แบบ คือ แบบครึ่งวงกลม แบบวงกลม และแบบตัวยู

การจัดที่นั่งแบบการนั่งฟังบรรยาย โดยนำที่นั่งของผู้บรรยายไปไว้บนเวที ซึ่งห่างไกลจากผู้ฟัง เหมาะกับการประชุมที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ผู้เข้าร่วมประชุม ไปรับฟังการบรรยาย หรือฟังประธาน ผู้นำต่าง ๆ สั่งงานมากกว่าจะประชุมหารือกัน อย่างเสมอภาค ดังนั้นการจัดที่นั่ง 3 แบบที่กล่าวไปข้างต้น จึงน่าจะเหมาะสมมากกว่า เพราะจะช่วยลดความรู้สึกไม่เสมอภาคลงได้ ทั้งทำให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กันได้มากขึ้นด้วย

(6) มีการใช้สื่อ หรือรูปภาพต่าง ๆ ประกอบการประชุม เช่น การแสดง แผนภูมิ แผนที่ แสดงผลงานผ่านทางคอมพิวเตอร์ การแจกแผ่นพับ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะกระตุ้นให้การประชุมเกิดความน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ และทำให้เกิดการมีส่วนร่วม จากผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ ได้เช่นกัน

1.6 สิ่งที่จะทำให้การประชุมแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ

การประชุมจะสำเร็จลงได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของการประชุมนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมทุกฝ่าย ซึ่งพอจะสรุป บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของแต่ละฝ่ายได้ ดังนี้

ในฐานะประธานการประชุม

1. เริ่มและเลิกประชุมให้ตรงเวลา เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้เข้าประชุม คนอื่น ๆ
2. รู้ว่าต้องพูดถึงเรื่องอะไร ไม่พูดจาท้อหรือ หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่จะประชุม
3. จัดเตรียมเนื้อหาสาระไว้พร้อม โดยอาจเขียนข้อความเตือนความจำ เพื่อมิให้หลงลืมหรือข้ามประเด็นสาระไป
4. พยายามให้ผู้เข้าประชุมเข้าใจได้ดีด้วยถ้อยคำที่ทุกคนเข้าใจ และคำนึงถึง ผู้เข้าประชุมตลอดเวลา รวมทั้งเลือกใช้ถ้อยคำให้เหมาะสม ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

5. เสนอเรื่องให้เข้าใจได้ง่าย ตรงประเด็น เพื่อง่ายต่อผู้ฟังที่จะแสดงความคิดเห็นและเพื่อความชัดเจน
6. พูดอย่างชัดเจน ชัดถ้อยชัดคำ มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น
7. ใช้อุปกรณ์ช่วยตามความจำเป็น เหมาะสม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายสไลด์ หรือเครื่องฉายแผ่นใส ในกรณีที่ต้องการให้ผู้เข้าประชุมเข้าใจชัดเจน อาจจะต้องวาดภาพประกอบ การเขียนแผนที่ หรือการสรุปประเด็น เป็นต้น
8. ฟังความเห็นของผู้ร่วมประชุม และส่งเสริมให้คนต่าง ๆ ได้ออกความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ได้รับความคิดเห็นหลากหลาย
9. หากการประชุมใช้เวลานานกว่าชั่วโมง ควรจัดให้มีเวลาพัก เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด
10. สรุปเรื่องให้มีผลสืบหน้า และเป็นที่แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องที่มีการตกลงกันเป็นมติ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป
11. ไม่ควรครอบงำความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม ปล่อยให้มีความเห็นกันอย่างอิสระ และหาทางตกลงกันอย่างสร้างสรรค์ และควรรักษามารยาทในการแสดงออก เช่น ไม่ตลกขบขันที่ดูคล้ายเป็นการดูหมิ่นผู้เข้าร่วมประชุม
12. ไม่ควรปล่อยให้มีการพูดออกความเห็นข้ามเรื่อง หรือระเบียบวาระการประชุม ควรพยายามดึงความเห็นของผู้อภิปรายเข้าสู่ประเด็น หรือให้อยู่ในวาระการประชุม
13. ไม่ควรปล่อยให้มีการเถียงทะเลาะ แต่ควรให้มีการอภิปรายกันในแง่ของเหตุและผล
14. ไม่ควรปล่อยให้การประชุมชะงักงัน ในบางช่วงที่ประชุมอาจเกิดความชะงักงันด้วยเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ร่ออุปกรณ์ ร่อเอกสารบางอย่าง แต่ผู้นำการประชุมควรจะต้องรักษาบรรยากาศการประชุมเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

ในฐานะผู้เข้าร่วมประชุม

1. ศึกษาเรื่องที่จะประชุมก่อนการประชุมเพื่อเตรียมความคิดเห็น และข้อมูลเสนอต่อที่ประชุม

2. เข้าประชุมให้ตรงเวลา อย่าขาดการประชุม และหากเป็นไปได้ควรเดินทางไปเข้าร่วมประชุมก่อนเวลาน้ำ เพื่อป้องกันความผิดพลาดเกี่ยวกับห้องประชุม หรือเพื่อพบปะกับผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ ก่อนเข้าห้องประชุม
3. พูดในสิ่งที่รู้และเป็นประโยชน์ต่อการประชุม ไม่ใช่ความรู้สึกหรือความเห็นที่ขาดเหตุผลสนับสนุน หรือการพูดตามอารมณ์
4. รักษามารยาทในการพูดในที่ประชุม เช่น ไม่พูดจาอุหมั่นผู้อื่น หรือพูดโอ้อวดแสดงตนข่มผู้อื่น
5. ถ้ามีเรื่องที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม ก็ควรค้นหาข้อเท็จจริง หรือเตรียมความคิดเห็นมานำเสนออย่างสมบูรณ์ และไม่ควรอ้างเหตุผลใด ๆ เพื่อจะบ่ายเบี่ยงความรับผิดชอบของตน
6. ถ้ามีอุปกรณ์หรือสื่อต่าง ๆ ประกอบการนำเสนอ หรืออธิบายเรื่องราว ก็จะเป็นการดี เช่น การใช้แผนภาพ แผนภูมิ หรือเอกสารประกอบการอภิปราย
7. ฟังอย่างตั้งใจและเคารพในความคิดของผู้อื่น พยายามที่จะทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด และอภิปรายซักถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ไม่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นจึงค่อยนำเสนอความคิดเห็นของตนเองออกไปบ้าง
8. ไม่ควรแสดงกิริยาบถกวน หรือขัดจังหวะในระหว่างที่ผู้อื่นกำลังพูด แต่อาจเสริม หรือคัดค้านได้ในภายหลัง โดยบันทึกช่วยจำในประเด็นนั้น ๆ เอาไว้ก่อน
9. เมื่อมีข้อคิดดี ๆ ควรบันทึกไว้ศึกษา เพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ของตนเอง หรือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติต่อไปภายหน้า
10. ไม่ควรใช้อารมณ์ในการโต้แย้งความคิดเห็น ควรรับฟังด้วยเหตุผลและมีความหนักแน่น มีหลักการ
11. ไม่ควรผูกขาดการแสดงความเห็นแต่เพียงผู้เดียว แต่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น เพราะการผูกขาดการแสดงความเห็นจะทำให้ผู้เข้าประชุมคนอื่น ๆ เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีได้
12. ไม่ควรใช้เครื่องมือสื่อสาร หรือพูดคุยในเรื่องที่ไม่อยู่ในประเด็นการประชุม เพราะอาจทำให้ผู้อื่นเสียสมาธิ ซึ่งถือเป็นการเสียมารยาท และไม่ให้เกิดการติดต่อ

ที่ประชุม นอกจากนี้ ยังทำให้ตนเองเสียโอกาสในการรับทราบประเด็นที่ผู้อื่นกำลังอภิปรายกันอยู่ด้วย

ในฐานะเลขานุการที่ประชุม

1. ช่วยเหลือประธานในการเตรียมการประชุมให้มีความพร้อม อาจจะทำเป็นวาระการประชุมสำหรับประธาน ซึ่งจะมีรายละเอียดของประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้ประธานได้นำเสนอต่อที่ประชุมด้วย
2. เตรียมเรื่องที่จะนำเข้าสู่การประชุม หรือระเบียบวาระการประชุม เพื่อให้ประธานพิจารณาให้ความเห็นชอบเสียก่อน เพื่อให้ประธานได้เตรียมตัวเตรียมความคิดในการดำเนินการประชุมด้วย
3. นัดหมายการประชุมให้เรียบร้อย ในระยะเวลาก่อนการประชุมพอสมควร และเมื่อใกล้วันประชุม ควรสอบถามเพื่อยืนยันการเข้าร่วมประชุมด้วย
4. จัดส่งเอกสารการประชุมให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาล่วงหน้า เป็นเวลาพอสมควร เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูลมาเสนอต่อที่ประชุมได้
5. จัดเตรียมสถานที่ประชุมให้เหมาะสมและสะดวกในการประชุม จัดเตรียมเก้าอี้ และโต๊ะประชุมให้พร้อม เป็นระเบียบเรียบร้อย และสะอาดเพื่อสร้างบรรยากาศในการประชุม และเพื่อจูงใจผู้เข้าร่วมประชุมด้วย
6. จัดทำบันทึกรายงานการประชุมให้แล้วเสร็จโดยเร็ว แจ้งให้ผู้เข้าประชุมทุกคนได้รับทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป
7. แจ้งยืนยันมติของที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทันทั่วถึง เพื่อจะได้ทำตามมติของที่ประชุมต่อไป
8. ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมให้ประธานทราบ เพราะการติดตามผลการปฏิบัติตามมติดี้อย่างดีมีส่วนช่วยให้การวางแผนดำเนินการในขั้นต่อไป ถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น
9. จัดอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประชุม
10. สามารถแสดงความคิดเห็นในฐานะสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมได้ โดยเฉพาะหากมีประเด็นใดที่สมควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบ ก็ควรเสนอความเห็นของตนเองในที่ประชุมด้วย

ตารางที่ 2

แผนผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานประชุมของฝ่ายเลขานุการ

การเตรียมการประชุม	การดำเนินการประชุม	ภายหลังการประชุม
1. จัดทำหนังสือ/จดหมายเชิญประชุม 2. จัดทำระเบียบวาระการประชุม 3. จัดเตรียมรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมาเพื่อการรับรอง 4. จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องเสียงโสตศนูปกรณ์ 5. แจกเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าเพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาก่อน	1. ดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกขณะการประชุมในทุก ๆ เรื่อง 2. ติดตามบุคคลที่ที่ประชุมต้องการเพื่อเข้ามาชี้แจงหรือให้ข้อมูล 3. ติดตามเอกสารที่ที่ประชุมต้องการนำมาประกอบการพิจารณาเพิ่มเติม	1. จัดทำรายงานการประชุม 2. แจ้งผลการประชุมหรือข้อสั่งการให้หน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานทราบโดยเร็ว

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุม

ผู้เข้าร่วมประชุมมีหน้าที่ และบทบาทความรับผิดชอบที่ควรปฏิบัติหลายประการ โดยเฉพาะการเตรียมตัว และเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งการสร้างสมคุณลักษณะที่เหมาะสม จะทำให้เกิดผลดีทั้งกับตนเองและส่งเสริมให้การประชุมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1 คุณสมบัติในฐานะผู้เข้าร่วมประชุม

ผู้เข้าร่วมประชุมมักจะได้รับคาดหวังว่า จะต้องเสนอความคิดเห็นต่อที่ประชุม ดังนั้นจึงควรตระเตรียมเรื่อง หรือเสาะหาข้อเท็จจริงมาเสนอเพื่อให้ที่ประชุมทราบ หรือพิจารณา และควรมีความรับผิดชอบในการมาเข้าประชุมให้ตรงเวลา ปฏิบัติตามข้อบังคับการประชุม และรักษามารยาทในที่ประชุม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุม โดยปกติผู้เข้าร่วมประชุมจะสนใจ และให้ความสำคัญต่อการประชุม รวมทั้งมีการเตรียมข้อมูล และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมเมื่อมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่จะประชุม ดังนั้น ฝ่ายเลขานุการ หรือผู้จัดการประชุมควรพิจารณาด้วยว่ามีบุคคลใดที่ควรเชิญเข้าร่วมประชุม โดยพิจารณาจากประโยชน์ที่บุคคลหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับจากการประชุม หรือจะสามารถให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม หรือเป็นบุคคลผู้อยู่ในฐานะที่ต้องให้การรับรองมติของที่ประชุม

2.1.2 มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมจะสามารถพิจารณาเรื่องที่จะประชุมได้ จะต้องมีความรู้พื้นฐานความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่กำหนดในระเบียบวาระการประชุมดีพอ มิฉะนั้นจะไม่เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและที่ประชุม การแสดงความคิดเห็นใด ๆ ก็อาจจะไม่ตรงประเด็น หรือทำให้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งโดยไม่จำเป็น และอาจจะอธิบายให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกับผู้เข้าประชุมคนอื่น ๆ ได้

2.1.3 มีความรับผิดชอบ ผู้เข้าร่วมประชุม นอกจากจะมีความรับผิดชอบศึกษาเรื่องที่จะประชุมมาล่วงหน้า และเตรียมความคิดเห็นหรือข้อแก้ปัญหาเสนอต่อที่ประชุมแล้ว จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบไม่นำเรื่องที่เป็นความลับซึ่งกล่าวถึงในที่ประชุมไปเผยแพร่แก่บุคคลภายนอก ซึ่งไม่ได้มีสิทธิ์ล่วงรู้ เว้นแต่ที่ประชุมจะมีมติอนุญาตให้นำไปเผยแพร่ได้ ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนไม่น้อยที่ขาดคุณสมบัติข้อนี้ โดยการนำเรื่องราวทุกอย่างไปถ่ายทอดให้แก่คนสนิท โดยคิดว่าสามารถไว้วางใจได้ ซึ่งในที่สุดอาจกลายเป็นข่าวลือที่สร้างความเสียหายแก่ตัวบุคคลหรือองค์กรได้

2.1.4 เป็นนักฟังที่ดี ผู้เข้าร่วมประชุมที่ดีจะต้องไม่คิดแต่ว่าจะพูดอภิปรายอย่างไร เพราะการที่จะอภิปรายได้ถูกต้องตรงประเด็น แม้กระทั่งการอภิปรายโต้แย้งก็จะต้องรับฟังผู้อื่นด้วย ทั้งนี้ เพื่อรวบรวมข้อเท็จจริงให้ถูกต้องครบถ้วนก่อน ผู้ฟังที่ดีจะต้องรู้จักรับฟังและติดตามไปด้วย แม้จะต้องฟังสิ่งที่ไม่ถูกใจก็ต้องอดทน เพื่อให้การฟังมีความต่อเนื่อง และได้รู้เรื่องโดยตลอด ถ้าฟังบ้างไม่ฟังบ้าง โดยเลือกฟังเฉพาะคนที่ชอบ ก็จะทำให้ขาดรายละเอียด และอาจโต้แย้งผิด ๆ จนทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ ต่ำหนิได้ว่า ฟังไม่ได้ศัพท์จับไปกระเดียด

2.1.5 มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ถึงแม้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมจะมีข้อเสนอในการแก้ปัญหาที่เตรียมมาก่อนการประชุม โดยมีความเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ก็จะต้องเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพราะอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีกว่าความคิดเห็นของตนได้ ซึ่งจะทำให้ที่ประชุมได้รับประโยชน์จากการระดมความคิดเห็นเหล่านั้นเพื่อเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นใด ๆ ที่ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตน ก็จะต้องรับฟังแล้วพิจารณาด้วยจิตใจที่เป็นธรรม จึงจะถือได้ว่ามีคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุมที่ดี

2.1.6 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ จึงสมควรเข้าร่วมประชุม เพราะการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในการประชุม จะต้องมีการไตร่ตรอง และใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเลือกความคิดเห็นที่ดีเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ หากขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ก็จะไม่สามารถแยกแยะผิด ถูก ชั่ว ดี ได้อย่างถูกต้อง และคงต้องเห็นคล้อยตามไปกับคนอื่น ๆ โดยขาดความเป็นตัวของตัวเอง

2.1.7 มีความสามารถในการนำเสนอ ผู้เข้าประชุมต้องเสนอความคิดเห็นของตนเองให้แจ่มชัด ตรงไปตรงมา เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตน ในหลาย ๆ ครั้งของการประชุม พบว่า การรวบรวมข้อมูลที่ทำอย่างละเอียดถี่ถ้วน และวิเคราะห์มาเป็นอย่างดีจนกลายเป็นความคิดเห็นที่น่าจะให้ประโยชน์อย่างมาก แต่กลับถูกละเลยไม่ได้รับความสนใจหรือถูกปฏิเสธไปอย่างง่ายดาย เพราะการนำเสนอที่ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องฝึกฝนการนำเสนอให้เป็นคุณสมบัติที่ดีของตนเองด้วย

2.1.8 เป็นผู้รู้จักควบคุมอารมณ์ เมื่อมีการประชุมเกิดขึ้นถือได้ว่าผู้เข้าร่วมประชุมได้มาร่วมทำงานทางความคิดกับผู้อื่น ซึ่งอาจมีความเห็นไม่ตรงกัน เพราะมีมุมมองที่ต่างกัน ซึ่งการมีความเห็นขัดแย้งกัน ไม่จำเป็นต้องเป็นศัตรูกัน ดังนั้น ในการประชุมโดยทั่วไป จึงไม่ควรคิดว่ามีฝ่ายตรงกันข้าม แต่ควรคิดว่ามีฝ่ายที่คิดเห็นไม่ตรงกัน และพยายามที่จะแลกเปลี่ยนทัศนคติให้เห็นตรงกันอย่างไรอย่างหนึ่งเท่านั้น การอภิปรายอาจใช้ถ้อยคำไม่เหมาะสมและเกินเลยไปบ้าง ใช้คำพูดรุนแรงบ้าง แต่ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องรู้จักสะกดจิตใจ และระงับอารมณ์โกรธให้ได้ มิฉะนั้นจะเปลี่ยนการ

อภิปรายอภิปราย เป็นการเถียงทะเลาะกันด้วยอารมณ์ ซึ่งจะไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ แต่เป็นการทำให้เกิดความบาดหมางใจกันโดยใช่เหตุ

2.1.9 ควรรู้ระเบียบหรือแนวทางในการประชุม รวมทั้งการรักษามารยาทในที่ประชุม เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยบุคคลที่มาจากภูมิหลังต่างกัน จึงมีพฤติกรรมแตกต่างกันไป แต่เมื่อเข้าร่วมประชุม ทุกคนจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจ และยึดถือข้อบังคับการประชุม ตลอดจนแสดงมารยาทสากลอันเป็นที่ยอมรับ อาทิ ไม่พูดคุยนอกประเด็น บุคลิกภาพที่เสียดัง หรือพูดจาถูกเสียดสีผู้อื่น เป็นต้น

2.2 คุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ

ผู้เข้าร่วมประชุม เป็นบุคคลที่จะต้องเสนอความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการยอมรับในที่ประชุม จึงควรมีคุณลักษณะที่ผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ รวมทั้งประธานในที่ประชุม มีทัศนคติที่ดีด้วย ดังนี้

2.2.1 มีลักษณะน่าเชื่อถือ เป็นคำพูดคำอธิบายที่มีเหตุผล มีข้อเท็จจริงที่สามารถอ้างอิงได้

2.2.2 ต้องพูดเสียงดังฟังชัด ไม่พูดอ้อมอ้อม พึมพำ หรือพูดแบบไม่มีจังหวะจะโคน เร็วไป ช้าไป ทำให้ฟังไม่รู้เรื่อง และสร้างความเบื่อหน่ายให้กับผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ

2.2.3 มีอารมณ์มั่นคงไม่โกรธ หรือหงุดหงิดง่าย เพราะในที่ประชุมย่อมจะมีความเห็นขัดแย้งกันเป็นธรรมดาเนื่องจากแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ ผู้เข้าร่วมประชุมจึงต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้หนักแน่น

2.2.4 ควรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง โดยพร้อมที่จะแสดงทัศนคติของตน และพร้อมที่จะรับฟังทัศนคติของผู้อื่น เพราะจะทำให้ได้มุมมองใหม่ ๆ ที่ทำให้ทัศนคติของเรากว้างและแหลมคมมากขึ้น

2.2.5 ควรยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม เพราะมียึดหลักธรรมขั้นพื้นฐานหลายข้อ จะทำให้นำมาประยุกต์เข้ากับสถานการณ์การประชุมได้เป็นอย่างดี เช่น คีล 5 ในข้อการไม่พูดปด ไม่ดื่มของมึนเมาในขณะที่ประชุม ไม่แอบอ้างความคิดของคนอื่นว่าเป็นของตน เป็นต้น

2.2.6 มีความสุขุมรอบคอบ เพื่อจะช่วยให้การประชุมได้มีข้อสรุปออกมา ในทางที่ดีเกิดประโยชน์อย่างจริงจัง และมองปัญหา รวมทั้งแนวทางออกอย่างรอบด้าน

2.2.7 มีท่าทีตื่นตัวกระตือรือร้น เพื่อช่วยให้บรรยากาศของการประชุมเป็น ไปด้วยความสดชื่น พร้อมทั้งจะแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมิใช่ แสดงอาการเร่งเร่งเหงาเศร้าซึม ซึ่งนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์แล้ว ยังทำให้ผู้เข้าร่วม ประชุมคนอื่น ๆ มองตนเองในภาพลักษณ์ที่ไม่ดีด้วย

2.2.8 มีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา การประชุมโดยทั่วไปมักจะเริ่มล่าช้า กว่าเวลาที่กำหนดเสมอ และเป็นปัญหาหลักของการประชุมโดยทั่วไป โดยความล่าช้าไม่ ตรงเวลาอาจเกิดจากความไม่พร้อมด้านต่าง ๆ รวมทั้งการที่ผู้เข้าร่วมประชุมยังไม่ครบ หรือมีจำนวนน้อยเกินกว่าจะเปิดประชุมได้ตรงเวลา ซึ่งพฤติกรรมไม่ตรงต่อเวลานี้ จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ เสียเวลาไปด้วย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับการ รักษาเวลาให้มาก

2.2.9 มีความอดทน อดกลั้นใจเย็น เพราะการประชุมในบางครั้งอาจต้อง ใช้เวลาในการหาข้อยุตินาน บางครั้งยังต้องเผชิญกับผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ ที่ไม่รักษามารยาทในที่ประชุม เช่น อภิปรายนอกประเด็น หรือนำเสนอเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ใน ระเบียบวาระการประชุม ก็จำเป็นต้องอดทน อดกลั้น เพื่อรักษาบรรยากาศการประชุม และขอให้ประธานควบคุมการประชุมให้อยู่ในเวลาที่เหมาะสมได้

2.3 คุณสมบัติด้านการมีส่วนร่วม

ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเข้าไปมีส่วนในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำ เข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมร่วมกัน ดังนั้น จึงควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.3.1 เป็นผู้ใฝ่รู้และหมั่นศึกษาเรื่องราวต่างๆ เสมอ ผู้เข้าร่วมประชุมที่มี คุณลักษณะเหมาะสมในการเข้าประชุมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ประชุม มิฉะนั้นจะไม่สามารถทำประโยชน์ให้แก่ที่ประชุม แต่กลับจะเป็นผู้ถ่วงการประชุม เพราะ อาจจะไปตั้งคำถามในเรื่องที่ผู้อื่นทราบกันดีอยู่แล้ว ผู้เข้าประชุมจึงต้องพัฒนาตนเอง โดยการใฝ่รู้ ไม่อยู่นิ่งเพื่อตามให้ทันผู้เข้าประชุมคนอื่น ๆ

2.3.2 สนใจอย่างจริงจังในเรื่องที่จะประชุม มีผู้เข้าประชุมจำนวนไม่น้อยที่ไม่สนใจการประชุม ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้ปัญหา หรือเห็นว่าการประชุมครั้งนั้นจะไม่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หรือหน่วยงานของตน แต่จำเป็นต้องเข้าประชุมตามหน้าที่ โดยลืมที่จะมองถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม ดังนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมที่ดีจะต้องให้ความสนใจกับการประชุม

2.3.3 ควรมีความรู้เดิมเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์วิจารณ์ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุม โดยจะต้องมีความเข้าใจอย่างเพียงพอที่จะให้ความคิดความเห็นอย่างถูกต้อง มีเหตุผล เพื่อให้มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ และการที่จะวิพากษ์วิจารณ์ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมในประเด็นต่างๆ ไม่ควรใช้อารมณ์และความรู้สึกเป็นพื้นฐานในการอภิปราย

2.3.4 มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองทะลุปัญหาและนิยามเหตุการณ์ในอนาคตได้ว่าต้องการให้องค์กรหรือหน่วยงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความมุ่งมั่นและคิดหาแนวทางที่จะดำเนินไปสู่เป้าหมายให้ได้ ในที่สุด ผู้เข้าร่วมประชุมที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีแนวคิด มีประสบการณ์ และมีข้อมูล รวมทั้งการกระทำที่ส่งเสริมความ ต้องการให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมประชุมควรจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อวิธีการดำเนินงานในแนวทางใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน มิฉะนั้นการแสดงความคิดเห็นก็จะเป็นเรื่องเดิมๆ ไม่มีการต่อยอด แม้ว่าความคิดบางเรื่องจะไม่ใช่อะไรใหม่ทั้งหมดแต่เป็นการดัดแปลง ปรับใช้ให้เหมาะสม ก็ถือว่ามีความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

2.3.5 สามารถให้ข้อคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงเพื่อการพิจารณาในที่ประชุม เพราะผู้เข้าร่วมประชุมจะให้ประโยชน์แก่ที่ประชุมได้ก็ด้วยการแสดงความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงตามประเด็นที่พิจารณากันในที่ประชุม มิฉะนั้น การประชุมก็จะเป็นการสูญเสียทั้งเวลาของตนเองและของที่ประชุมไปอย่างเปล่าประโยชน์

2.3.6 ศึกษาทำความเข้าใจเอกสารประกอบการประชุมที่ส่งให้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะป็นรายงานการประชุม หรือเอกสารประกอบวาระการประชุม ถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญต่อการแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้เข้าประชุม ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเตรียม

ศึกษาและค้นคว้าข้อมูลประกอบการพิจารณานำเสนอความเห็นของคนที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประชุม

2.4 คุณสมบัติด้านการสื่อสาร

หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้เข้าร่วมประชุม คือ การสื่อสาร ทำความเข้าใจความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสื่อสารให้ผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่น ๆ รวมทั้งประธานที่ประชุมเกิดความเข้าใจในความคิดเห็นของตน จึงต้องมีคุณลักษณะที่จะสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ในที่ประชุมได้ ดังต่อไปนี้

1. สามารถใช้ภาษาและถ้อยคำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย
2. สามารถพูดอภิปรายความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ
3. สามารถให้ข้อมูล ข้อสรุป และข้อแถลงเหตุผลอย่างชัดเจน
4. สามารถชี้แจง ตอบข้อซักถามของประธานและผู้เข้าร่วมประชุม

คนอื่น ๆ ได้ตรงประเด็น

5. สามารถรับฟังการพูดแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าประชุมได้ชัดเจน
6. สามารถจับประเด็น และวิเคราะห์ความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง
7. สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้เข้าประชุมคนอื่น ๆ เห็นพ้องกับความคิด

ของตนได้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

การที่องค์กรหนึ่งๆ ได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยหลายหน่วย ตามลักษณะของงาน จำเป็นจะต้องมีการประสานงานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นเพียงไร ก็ยิ่งต้องการการประสานงานมากขึ้นเพียงนั้น เพราะหากต่างคนต่างทำ กิจกรรมต่าง ๆ ก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้

การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

หมายถึงความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมปฏิบัติงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

3.1 ลักษณะของการประสานงาน

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของการประสานงานอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้ (สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์, 2539. น.72)

3.1.1 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากการขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ เป็นการจัดให้งานส่วนต่าง ๆ ผสมกลมกลืนเข้ากันได้เหมือนฟันเฟืองของเครื่องจักร มีความสมดุลย์กัน (Balancing) สามารถรับกันได้ในจังหวะหรือเวลาอันเหมาะสม (Timing) และสามารถผสมกลมกลืนเข้ากันได้อย่างแนบเนียน (Integrating)

3.1.2 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (Cooperation) ดังนั้น การประสานงานจึงมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดให้งานประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุจุดหมาย ในรูปของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

3.1.3 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ได้แก่ การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์กร แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน แผนผังเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของงาน แผนผังแสดงสถานที่ทำงาน

3.1.4 การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่จะให้ความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หรือความต้องการนั้นๆ กระจ่างดีแล้ว อุปกรณ์สำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือ และเกิดการประสานงานขึ้น ก็คือ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication) ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี เกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานก็จะไม่บังเกิดผล

3.1.5 การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ทั้งในรูปที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ถ้าหากเป็นองค์กรหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น และจะต้องจัดให้มีการประสานงานในทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือในการประสานงานเพียงในระดับใดระดับหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

3.2 ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอันมาก และหากต้องการที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็ควรที่จะพิจารณาถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการบริหารกับการประสานงานด้วย คือ

3.2.1 การประสานงานเป็นกระบวนการในการบริหาร ถึงแม้ว่าจะมีนักคิดให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการสำคัญของการบริหารไว้หลายท่าน แต่ก็สามารถสรุปความเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของการบริหารงาน ดังเช่นที่ Henri Fayol ให้ความเห็นว่า กระบวนการในการบริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน เช่นเดียวกับที่ Luther Gulick และ Lyndall Urwick ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารว่ามี 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดรูปงาน การเลือกสรรและบรรจุคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ (อ้างถึงใน สุทธิ สุธิตสมบุรณ์ และสมาน รั้งติโยกฤษณ์, 2539, น.74)

3.2.2 การประสานงานเป็นระเบียบธรรมเนียมในการบริหารงาน ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็้องค์กรเอกชน หรือองค์กรของรัฐบาล มักจะกำหนดระเบียบในการปฏิบัติงานไว้ให้มีการประสานงานกันเสมอ โดยเฉพาะในองค์กรของรัฐบาลแล้ว มักให้ความสำคัญเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติเรื่องการประสานงานเป็นอย่างมาก จนอาจถือได้ว่าเป็นธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติกันในวงการบริหาร

3.2.3 การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ผลสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาท และความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานเป็นอย่างยิ่ง เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของนักบริหาร ก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเพื่อนำเอาปัจจัยในการบริหาร (คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน) ที่มีอยู่

มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการประสานงาน

โดยปกติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมในการบริหารงานอยู่แล้ว การปฏิบัติดังกล่าวจึงเป็นการประสานงานกันโดยอัตโนมัติ หรือโดยสามัญสำนึก อันเป็นเรื่องในทางปฏิบัติ แต่ในทางทฤษฎี นักวิชาการได้พยายามค้นคว้าและรวบรวม ตลอดจนคิดค้นวิธีการที่จะแก้ไขและส่งเสริมให้มีการประสานงานดียิ่งขึ้น

วิธีการประสานงานนั้น อาจจะแยกได้เป็นวิธีการประสานงานภายในองค์กร (Coordination within our activity) และวิธีการประสานงานภายนอกองค์กร (Coordination outside our activity) ดังต่อไปนี้

วิธีการประสานงานภายในองค์กร (Coordination within our activity) อาจกล่าวแยกเป็นหัวข้อย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้

(1) การจัดแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน (Organization structure and function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่าย หรือซ้ำซ้อนกัน และเมื่อได้มีการดำเนินงานไปตามลักษณะหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมสอดคล้องและประสานกัน

(2) การจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system) ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการของการประสานงาน และมีความสำคัญควบคู่กัน เพราะฉะนั้น จึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันอย่าให้งานไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งที่ได้ โดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานค้างค้ำ ชักช้า นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้ง ระบบการติดต่อสื่อสารนั้น มีการป้อนกลับและเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือไม่

(3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อประชุมปรึกษาหารือหรือกำหนดระเบียบวิธีการให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ได้เป็นไปใน

ลักษณะของการประสานงานที่ดี ซึ่งคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยความสะดวกโดยตรง หรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้ เช่น คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโครงการเดียวกัน หรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นคณะกรรมการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อให้มีหน้าที่ในการประสานงานโดยตรง เช่น คณะกรรมการประสานงานระหว่างกอง หรือคณะกรรมการประสานงานเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

(4) การใช้วิธีงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณหรือการบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบการงบประมาณแบบปฏิบัติการ (Performance budget) และระบบงบประมาณแบบโครงการ (Program budget) จะช่วยให้ทราบถึงโครงการขององค์กร ผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้อย่างดี เพราะระบบการบัญชี และงบประมาณดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับระบบบริหารด้านอื่น ๆ อยู่ด้วยเป็นอันมาก

(5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่า มีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือล่าช้า เพราะเหตุใดและจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ประสานงานกันมากยิ่งขึ้น

(6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal contacts) ในการปฏิบัติงาน บางโอกาส หากใช้วิธีการปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไปก็อาจทำให้งานล่าช้าจนเกิดผลเสียแก่งานได้ ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าอันเกิดจากการติดต่อแบบเป็นทางการปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การปรับมาใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ก็ช่วยได้มาก และกลายเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายด้วย

(7) การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (Liaison officer) ในบางครั้ง อาจมีความจำเป็นที่จะต้องแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อทำหน้าที่ติดต่อประสานงานขึ้น โดยเฉพาะโดยจะเลือกสรรจากผู้ที่มีความสมบัติ และมีความสามารถในการติดต่อเป็นพิเศษ

(8) การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคล (Training) โดยการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีกำลังใจ และรักงาน โดยความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ว่าจะทำอะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และจะทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือที่ดีในที่สุด

(9) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติ นอกจากจะเป็นการกระจายงานอันเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้ดังกล่าวมาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้าง ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและความสามัคคีในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานเป็นอย่างดี

(10) การจัดให้มีการประชุม หรือสังสรรค์ผู้ใต้บังคับบัญชา (Meeting) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง วิธีการในข้อนี้มีความจำเป็นมากเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ ๆ นอกจากนั้น การชุมนุมหรือประชุมนี้อาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง เนื่องมาจากการประชุม หรือสังสรรค์ดังกล่าว

(11) การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical staff) เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การใช้คณะกรรมการเพื่อการประสานงาน (Coordinating staff) ก็ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง

(12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดี ก็เป็นพลังที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

วิธีการประสานงานระหว่างองค์กร (Coordination outside our activity) มีหลักสำคัญที่ควรทราบ ดังต่อไปนี้

(1) การประสานงานโดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ เพราะการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรแต่ละองค์กรให้ชัดเจน จะช่วยลดปัญหาการทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งลดลงไปด้วย และการกำหนดอำนาจและหน้าที่นี้ นอกจากจะได้กำหนดไว้ในนโยบายหลักของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันแล้ว ยังสามารถนำไปพิจารณาประกอบการกำหนดระเบียบปฏิบัติและข้อบังคับต่าง ๆ ในระดับองค์กร หรือระดับชาติได้อีกด้วย

(2) ประสานงานโดยใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลาง คณะกรรมการดังกล่าว จะช่วยคลี่คลายและขจัดเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในการบริหารกิจการหรืองานที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากหลายฝ่าย หลายสังกัด ตัวอย่างของคณะกรรมการในลักษณะนี้ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

(3) การประสานงานโดยการใช้วิธีการงบประมาณ สำหรับการใช่วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้เป็นการประสานงานภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์กรด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์กรต่าง ๆ นั้น วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

บทที่ 3

แนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1. ลักษณะการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีบทบาทหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงแรงงาน เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร รวมทั้งมีบทบาทในการแปลงนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารไปสู่แผนการปฏิบัติ ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ก็คือ การจัดประชุมผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อรับทราบ ติดตาม ตรวจสอบ หรือพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในประเด็นความคืบหน้าการดำเนินงาน ผลงาน หรือปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง แก้ไข ตลอดจนเพื่อเป็นการรับทราบนโยบายจากรัฐบาล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน และปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นประจำในแต่ละเดือน

ในการนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงจัดให้มีการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงขึ้นเป็นประจำ เดือนละ 1 ครั้งในวันศุกร์สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน เวลา 09.30 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ชั้น 5 อาคารกระทรวงแรงงาน โดยมีกลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลางปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม มีภารกิจเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกประชุมให้สำเร็จเรียบร้อยในทุกขั้นตอน และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นประธานการประชุม มอบหมาย

สำหรับผู้เข้าประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่นอกเหนือไปจากปลัดกระทรวงแรงงาน จะประกอบไปด้วยผู้บริหารท่านอื่น ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในส่วนกลางทั้งหมด ได้แก่

1. รองปลัดกระทรวง
2. ผู้ตรวจราชการกระทรวง
3. ที่ปรึกษาวิชาการแรงงาน
4. ที่ปรึกษากฎหมาย
5. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
6. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
7. ผู้อำนวยการสำนักตรวจและประเมินผล
8. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
9. ผู้อำนวยการสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ
10. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
11. ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง
12. หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี
13. ผู้อำนวยการกลุ่มงานช่วยผู้อำนวยการและงานสารบรรณ
14. ผู้อำนวยการกลุ่มงานคลังและพัสดุ
15. ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน
16. ผู้อำนวยการกลุ่มงานกฎหมาย
17. ผู้อำนวยการกลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
18. ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารและบริการสารสนเทศ
19. ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล
20. ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจราชการ
21. ผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค
22. ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัย
23. ผู้อำนวยการกลุ่มแผนงานและงบประมาณ
24. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์
25. ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
26. ผู้อำนวยการกลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน
27. ผู้อำนวยการกลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ

28. ผู้อำนวยการกลุ่มวิเทศสัมพันธ์

29. ผู้แทนสำนักผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

2. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานถือว่ามีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานร่วมกันของทุกฝ่าย แต่ความราบรื่น และมีประสิทธิภาพของการประชุมจะเกิดขึ้นได้ ต้องประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์หลายประการ เช่นเดียวกับที่ สมิธ สัทธกร (2543, น.21) ได้กล่าวไว้ในแนวคิดเกี่ยวกับการประชุม ว่าการประชุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม มติของที่ประชุมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วย และยอมรับแนวทางการตัดสินใจ รวมทั้งใช้เวลา และงบประมาณอย่างประหยัด ซึ่งในกรณีของการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันสนับสนุนให้การประชุมเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นได้ โดยมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม จะต้องประสานงานกับหน่วยงานที่ต้องการเสนอเรื่องเข้าที่ประชุมให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าต้องการเสนอเรื่องเพื่อแจ้งข่าวสารให้ที่ประชุมทราบ หรือให้พิจารณาเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน หรือระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อจัดทำระเบียบวาระการประชุม และแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ ทราบ ในขณะที่ประธานที่ประชุม และผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน ควรให้ความสำคัญกับการเข้าประชุมทุกครั้ง และมีการเตรียมการในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบมาเป็นอย่างดี ตามแนวทางที่จะทำให้การประชุมแบบมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ (หน้า 12-22) ซึ่งได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2 หรืออาจสรุปได้ว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ควรให้ความสนใจรับฟัง และพิจารณาให้ความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในที่ประชุมนำไปสู่การตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อการบูรณาการการทำงานของทุกฝ่ายและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุมที่ตั้งไว้

2. ทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การประชุมเป็นเวทีของการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และมุมมองในการบริหารงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และจะเป็นประโยชน์ต่อการ

ตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ที่ประชุมควรพิจารณาอย่างรอบคอบด้วยว่า มติที่ประชุม หรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วอาจเกิดปัญหาอุปสรรคตามมาในภายหลัง และยังอาจเป็นการสูญเสียทรัพยากรในการทำงานโดยใช่เหตุ

3. ผู้เข้าร่วมประชุมควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นประกอบการพิจารณาคัดเลือก หรือลงมติเกี่ยวกับเรื่องที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ เมื่อที่ประชุมส่วนใหญ่มีมติในเรื่องใดลงไปแล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมก็ควรจะยอมรับแนวทางการตัดสินใจของส่วนรวม และให้การสนับสนุน หรือดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประชุมมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งจากการพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการประสานงานในบทที่ 2 (หน้า 22-28) พบว่า หากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายเลขานุการที่ประชุม และฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่นและรวดเร็ว
- ทำให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจนโยบาย และวัตถุประสงค์

ขององค์กร ได้ดีขึ้น

ให้มากขึ้นได้

- ประหยัดเวลาในการทำงานและเพิ่มผลผลิตของงาน
- ประหยัดงบประมาณ วัสดุและสิ่งของในการดำเนินการ
- ทำให้มีการปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ(Teamwork) มากขึ้น
- สร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีในหมู่คณะ
- ลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
- เสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
- ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆและมีการปรับปรุงงานอยู่เสมอ

3. ปัญหา และอุปสรรคของการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากการที่ผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการที่ประชุมอย่างต่อเนื่อง พบว่า ปัญหา และอุปสรรคของการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นอกจากจะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของฝ่ายเลขานุการแล้ว ยังมีปัญหาที่เกิดจากการไม่ทราบแนวปฏิบัติที่ถูกต้องของฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนการนำเสนอเรื่องเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม ซึ่งถือเป็นสาระสำคัญของการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานด้วยเช่นกัน กล่าวคือ

1. ในกรณีที่มีสถานการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงานในสังกัด สป. หรือกรณีที่บางหน่วยงานมีงานในความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจ แล้วปรากฏว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ แจ้งว่าไม่ประสงค์จะนำเรื่องเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เนื่องจากเตรียมการไม่ทัน หรือเห็นว่าเป็นเรื่องที่รายงานให้ปลัดกระทรวงแรงงานทราบเป็นระยะอยู่แล้ว หรือจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ ไม่มีโอกาสรับทราบความคืบหน้าการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ รวมทั้งไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานเจ้าของเรื่องได้ และอาจส่งผลให้การประชุมขาดความน่าสนใจ ไม่ได้ประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการพิจารณาเรื่องที่จะนำเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมให้มากขึ้น เพราะถือเป็นประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับร่วมกัน

2. สืบเนื่องจากข้อ 1. แม้ว่าบางครั้งหน่วยงานแจ้งว่าไม่ประสงค์จะนำเรื่องเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม แต่หากประธานเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ก็อาจสั่งการเพิ่มเติมให้หน่วยงานนั้น ๆ นำเรื่องเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมได้ ในกรณีนี้ ก็จะทำให้การเตรียมการของหน่วยงานนั้นเป็นไปอย่างเร่งรีบ เพราะต้องแจ้งฝ่ายเลขานุการเพื่อขอเพิ่มเติมวาระการประชุมในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่จะนำเข้าไปประชุม และการรวบรวมเอกสารเป็นรูปเล่มของฝ่ายเลขานุการล่าช้าออกไปด้วย

3. การที่หน่วยงานแจ้งเรื่องที่จะนำเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมไว้ล่วงหน้าแล้ว แต่จัดส่งเอกสารประกอบเรื่องล่าช้าไม่ทันตามกำหนดเวลาที่ฝ่ายเลขานุการจะรวบรวมเอกสารทั้งหมดเพื่อจัดทำเป็นรูปเล่ม อาจทำให้เอกสารส่วนนั้น ๆ สูญหาย ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย และไม่สะดวกต่อผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ ในการศึกษาทำความเข้าใจล่วงหน้า

4. การที่หน่วยงานแจ้งเรื่องเพิ่มเติมเข้าสู่ระเบียบเรื่องอื่น ๆ โดยไม่แจ้งให้ฝ่ายเลขานุการทราบล่วงหน้า ถือเป็นการนำเสนอเรื่องที่ไม่เป็นไปตามระบบ และทำให้ฝ่ายเลขานุการไม่สามารถอำนวยความสะดวกการประชุมให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นเสียเวลาในการปฏิบัติงานอื่นๆ รวมทั้งโดยปกติพบว่า เรื่องที่นำเสนอในระเบียบวาระที่ 6 มักไม่มีการจัดทำเอกสารประกอบการประชุม ดังนั้น หากเป็นเรื่องที่มีเนื้อหาสาระสำคัญมาก และจำเป็นต้องให้ที่ประชุมพิจารณาให้ความเห็น ก็อาจไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร หรืออาจมีข้อขัดแย้งในภายหลัง เพราะผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ไม่ทราบรายละเอียดของเรื่องที่น่าสนใจเท่าที่ควร เว้นแต่ว่าเรื่องที่น่าสนใจมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

- เป็นเรื่องสำคัญที่จำเป็นต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบ หรือพิจารณา หรือเตรียมการอย่างเร่งด่วน ในขณะนั้น
- หรือเป็นเรื่องที่ไม่เป็นทางการมากนัก เช่น เรื่องการขอความร่วมมือ
- ไม่ได้เป็นเรื่องที่นำไปสู่การเปิดประเด็นใหม่ ๆ ที่อาจมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และจะต้องไม่ใช้เวลาของที่ประชุมมากเกินไป

หากเรื่องที่จะนำเสนอมีลักษณะข้างต้น ก็อาจพิจารณานำเข้าระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ ได้ โดยแจ้งให้ฝ่ายเลขานุการทราบก่อนที่การประชุมจะเริ่ม อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของเนื้อหา และเวลาในการนำเสนอเรื่องด้วย เพราะบางครั้ง หากเสนอเรื่องนั้น ๆ เข้าในระเบียบวาระเรื่องเพื่อทราบ หรือเรื่องเพื่อพิจารณา อาจเหมาะสมมากกว่า

5. ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ซักถาม หรืออธิบายชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับประธาน หรือผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ ในระหว่างการประชุม จนทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในภายหลัง โดยเฉพาะในประเด็นที่มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการใด ๆ ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานประชุม เนื่องจากฝ่ายเลขานุการจะบันทึกรายงานการประชุม และจัดทำสรุปข้อสั่งการจากการประชุม โดยถือเอาสิ่งที่มีการกล่าวไว้ในที่ประชุมเป็นสำคัญ ดังนั้น ในกรณีที่ประธาน หรือที่ประชุมเห็นชอบให้หน่วยงานของผู้เข้าร่วมประชุมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วผู้เข้าร่วมประชุมเห็นว่าไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะดำเนินการ

หรือได้ดำเนินการสิ่งใดไปแล้ว หรือมีประเด็นใดที่ยังไม่เข้าใจชัดเจน ก็ควรชี้แจงให้ที่ประชุมทราบโดยทั่วกัน หรือประสานให้ฝ่ายเลขานุการทราบทันทีภายหลังการประชุมเสร็จสิ้น เพื่อปรับข้อมูลให้ถูกต้องตามความเป็นจริง เพราะหากรอจนฝ่ายเลขานุการมีหนังสือแจ้งเวียนสรุปข้อสั่งการจากการประชุม หรือจัดทำรายงานการประชุมเสร็จเรียบร้อยแล้ว การมาแก้ไขในภายหลังอาจเป็นการเพิ่มกระบวนการโดยไม่จำเป็น และอาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ในที่สุด

4. แนวปฏิบัติในการเข้าประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สืบเนื่องจากปัญหา และอุปสรรคในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ได้กล่าวไปข้างต้น ประกอบกับข้อเท็จจริงที่ว่าผู้เข้าร่วมประชุมไม่ได้มีความสำคัญเพียงแต่เป็นฝ่ายรับข้อมูลหรือคำสั่งในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารระดับสูงกว่าเท่านั้น แต่ยังมีค่าสำคัญในฐานะที่เป็นหน่วยสนับสนุนข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารงานให้กับผู้บริหารท่านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ในการนี้ ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมรายละเอียดของแนวปฏิบัติในการเข้าประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการที่ประชุม (กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ) เพื่อที่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุมของแต่ละหน่วยงาน และผู้สนใจ จะได้รับทราบและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือประสานงานประชุมร่วมกับฝ่ายเลขานุการที่ประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3.1 แนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม

ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ที่เข้าร่วมประชุม สป. ควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุม โดยใส่ใจกับเนื้อหาของการประชุม และพิจารณาแนวปฏิบัติ เพื่อการเตรียมการเข้าประชุม ดังนี้

(1) การมอบหมายเจ้าหน้าที่ประสานงานประชุมประจำหน่วยงาน

การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการประชุมผู้บริหารที่สำคัญของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีกำหนดจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน จึงถือได้ว่าเป็นงานที่ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องปฏิบัติ ดังนั้น จึงควรมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่

ประสานงานประชุมขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อเป็นผู้ประสานงานโดยตรงกับฝ่ายเลขานุการในเรื่องต่างๆ อาทิ

- ในกรณีที่ประธานหรือผู้บริหารหลายท่าน มีภารกิจสำคัญเร่งด่วนในวัน หรือเวลาเดียวกันกับที่มีการประชุม สป. และอาจจำเป็นต้องมีการเลื่อนหรืองดการประชุมกระทันหัน ฝ่ายเลขานุการก็จะสามารถประสานเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานเป็นการภายในได้ ก่อนที่จะส่งหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร

- การกำหนดเจ้าหน้าที่ประสานงานที่ชัดเจนจะทำให้ความผิดพลาดในการสื่อสารทางโทรศัพท์น้อยกว่าการประสานกับเจ้าหน้าที่ท่านอื่นที่ไม่ทราบถึงลักษณะงานประชุม

- ในกรณีที่ฝ่ายเลขานุการ จำเป็นต้องติดตามเรื่องหรือเอกสารที่จะนำเข้าวาระการประชุม ก็จำเป็นที่จะมีผู้รับผิดชอบเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเรื่องของแต่ละหน่วยงาน เพื่อแจ้งให้ฝ่ายเลขานุการทราบ รวมทั้งสามารถจัดทำเอกสารได้ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด

ทั้งนี้ การมอบหมายเจ้าหน้าที่ประสานงานประชุมประจำหน่วยงาน ยังถือเป็นความรับผิดชอบที่ทั้งฝ่ายเลขานุการและหน่วยงานต่าง ๆ ควรจะต้องมีส่วนร่วมอีกด้วย

(2) การเตรียมตัวก่อนการประชุม

(2.1) ศึกษาเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า

เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมได้รับเอกสารประกอบการประชุมที่ฝ่ายเลขานุการแจกให้ล่วงหน้า ควรนำมาพิจารณาตรวจสอบว่ามีวาระการประชุมเรื่องใดบ้าง และมีเรื่องใดหรือไม่ ที่อาจเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เพราะในบางครั้งที่ประชุมอาจต้องการข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่มีความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่น ๆ การเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องล่วงหน้าจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมอื่น ๆ ได้รับประโยชน์ และเป็นการสร้างความต่อเนื่องในเนื้อหาสาระของการประชุม

(2.2) ตรวจสอบรายงานการประชุม

เมื่อได้รับเอกสารประกอบการประชุม ควรพิจารณาตรวจสอบรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา ซึ่งปรากฏในระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม ด้วยว่า มีประเด็นเนื้อหาต่างๆ ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ได้ประชุมกันไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ให้การรับรอง หรือแก้ไขได้ในทันทีที่ฝ่ายเลขานุการขอให้ที่ประชุมพิจารณา รายงานการประชุม ซึ่งหากผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละท่านตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารล่วงหน้า ก็จะทำให้ที่ประชุมไม่เสียเวลามากจนเกินไป และประธานสามารถนำการประชุมไปสู่ระเบียบวาระอื่นได้อย่างต่อเนื่อง

(2.3) การมอบหมายผู้แทนเพื่อเข้าร่วมประชุม

ในกรณีที่ผู้บริหารของหน่วยงาน มีความจำเป็นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จริง ๆ ควรมีการมอบหมายผู้แทนเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เพราะถึงแม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้เสนอเรื่องเข้าในระเบียบวาระการประชุม แต่ในระหว่างการประชุม ประธาน หรือผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ อาจมีข้อซักถาม มอบหมายสั่งการ หรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ดังนั้น การมอบหมายผู้แทนเข้าร่วมประชุม จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็วกว่าการรับทราบจากเอกสารสรุปข้อสั่งการ ฯ ของฝ่ายเลขานุการ

(3) การเตรียมตัวในวันที่มีการประชุม

ในวันที่มีการประชุม สิ่งผู้เข้าร่วมการประชุมควรปฏิบัติ คือ การไปถึงห้องประชุมก่อนเริ่มประชุมเล็กน้อย เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องต่าง ๆ อาทิ ตรวจสอบที่นั่ง และอุปกรณ์ขยายเสียง หรือตรวจสอบเอกสารที่อาจได้รับแจกเพิ่มเติมในที่ประชุม

ในระหว่างการประชุม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องตั้งใจฟัง และจดบันทึกประเด็นต่าง ๆ ที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ หรือมอบหมายสั่งการ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว โดยเฉพาะในข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของผู้เข้าร่วมประชุมโดยตรง และควรปฏิบัติเช่นเดียวกันนี้ กับการรับฟังเรื่อง ที่ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นแจ้งให้ทราบ ขอความร่วมมือ หรือขอให้ร่วมกันพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ไม่คลาดเคลื่อน สามารถเสนอความคิดเห็นได้ตรงประเด็น

และเป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมทราบแนวนโยบายที่ได้รับจากที่ประชุมได้อย่างถูกต้องด้วย

สำหรับในกรณีที่ต้องเป็นผู้นำเสนอเรื่องให้ที่ประชุมทราบหรือพิจารณา ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุมที่แสดงข้อมูลของเรื่องที่น่าเสนอพอสอดคล้องกับการทำความเข้าใจ โดยอาจนำเสนอโดยการอธิบายประกอบการแสดงภาพจากคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์อื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของเนื้อหา และสะดวกต่อการอธิบายให้ที่ประชุมเข้าใจมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำเสนอเนื้อหาใด ๆ ต่อที่ประชุม ทั้งที่ได้รับการบรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุม หรือยังไม่ได้บรรจุไว้ในระเบียบวาระการประชุม แต่เป็นการกล่าวเปิดประเด็น หรือนำเสนอในระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ ซึ่งไม่มีเอกสารประกอบ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำเสนอ จะต้องคำนึงถึงผู้เข้าร่วมประชุมบางท่านที่อาจจะไม่ทราบความเป็นมา หรือรายละเอียดของเรื่องมากพอที่จะเข้าใจในเนื้อหาทั้งหมด จึงควรอธิบายความเป็นมาของเรื่องพอสังเขป รวมทั้งอธิบายศัพท์หรืออักษรย่อบางตัวที่ยังไม่เป็นที่รู้จักให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ ได้รับทราบด้วย

(4) การตรวจสอบข้อสั่งการจากการประชุม

ภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นลง ฝ่ายเลขานุการจะเป็นผู้รวบรวมสาระสำคัญจากการประชุมที่ประธานได้มอบหมายสั่งการ หรือให้แนวปฏิบัติแก่ที่ประชุม โดยการจัดทำหนังสือแจ้งเวียนสรุปข้อสั่งการจากการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านทราบ ดังนั้น เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมได้รับหนังสือแจ้งเวียนดังกล่าว ควรตรวจสอบข้อสั่งการแต่ละข้อว่า มีข้อใดที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เพื่อจะได้พิจารณาคำเนินการ หรือเมื่อพบว่าข้อสั่งการใด มอบหมายผู้รับผิดชอบไม่ถูกต้องตามภารกิจความรับผิดชอบ ก็ควรรีบแจ้งให้ฝ่ายเลขานุการทราบ เพื่อแก้ไขโดยเร็วต่อไป อย่างไรก็ตาม ข้อสั่งการจากการประชุม ๆ นี้ ฝ่ายเลขานุการจัดทำขึ้นโดยยึดถือการมอบหมาย สั่งการของประธานในระหว่างการประชุมเป็นสำคัญ และได้มีการเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาตรวจสอบตามลำดับชั้นอยู่แล้ว ดังนั้นในระหว่างการประชุม หากประธานมอบหมายสั่งการเรื่องใดที่ผู้เข้าร่วมประชุม เห็นว่า ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน หรือมีหน่วยงานอื่นที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ก็ควรแจ้งให้ประธานทราบ

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีข้อสั่งการจากการประชุมที่เกี่ยวข้อง และได้พิจารณาดำเนินการแล้ว ก็ควรมีหนังสือแจ้งความคืบหน้าหรือผลการดำเนินการให้ประธานรับทราบด้วย

3.3.2 แนวปฏิบัติสำหรับการนำเสนอเรื่องเข้าระเบียบวาระการประชุม และการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม

เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ ควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ เพื่อสนับสนุนการประชุมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม

(1) การเสนอเรื่องเข้าที่ประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกำหนดจัดขึ้นในวันศุกร์สัปดาห์ที่สองของเดือน ดังนั้น ในช่วงก่อนถึงกำหนดวันประชุม ประมาณสิบวันหรือสองสัปดาห์ ฝ่ายเลขานุการจะมีหนังสือถึงหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งยืนยันกำหนดการประชุมประจำเดือน รวมทั้งขอให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาว่ามีเรื่องที่จะเสนอเข้าระเบียบวาระการประชุมหรือไม่ โดยจะกำหนดระยะเวลาให้แจ้งเรื่อง พร้อมจัดส่งเอกสารประกอบการประชุม มาให้กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง (ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม)

จากขั้นตอนดังกล่าว เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุมของแต่ละหน่วยงานได้รับหนังสือจากฝ่ายเลขานุการ ควรรีบแจ้งกำหนดการให้ผู้บริหารทราบเพื่อลงนัดหมายงาน และควรแจ้งไปยังฝ่ายต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าขณะนั้นมีเรื่องสมควรนำเสนอเข้าที่ประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานหรือไม่ โดยพิจารณาจากเรื่องต่าง ๆ อาทิ

- ก. เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย หรือข้อราชการสำคัญ
- ข. ร่างกฎหมายที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณา

ร่างกฎหมายของกระทรวงแรงงาน

- ค. ข่าว หรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- ง. เป็นเรื่องสำคัญตามภารกิจที่ประชาชนหรือสื่อมวลชนให้ความสนใจ

สนใจ

- จ. เป็นการปฏิบัติงานเด่น ๆ หรืองานสำคัญของหน่วยงานที่ได้รับ

การมอบหมายเป็นพิเศษ

ฉ. รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงาน หรือเรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา

ซ. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ให้ดำเนินการ

ช. ความเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานใหม่ๆที่ต้องแจ้งให้หน่วยงานอื่นรับทราบร่วมกัน

ฅ. เรื่องที่ต้องการให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา

ญ. เรื่องอื่น ๆ ที่เห็นควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

เมื่อผู้บริหารของหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่า มีเรื่องสำคัญที่ควรเสนอเข้าที่ประชุม ให้มีหนังสือแจ้งฝ่ายเลขานุการเพื่อทราบ และบรรจุเรื่องเข้าในระเบียบวาระการประชุม หรือในกรณีที่ไม่มีเรื่องที่จะนำเข้าที่ประชุมก็ควรมีหนังสือแจ้งเพื่อเป็นการประสานงานด้วย

(2) การจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่หน่วยงานนำเสนอ

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กำหนดระเบียบวาระการประชุม สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไว้ทั้งหมด 6 ระเบียบวาระ ได้แก่

ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุม

ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเพื่อพิจารณา

ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องเพื่อทราบ

ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ

และจากข้อ (1) หากหน่วยงานใดพิจารณาแล้ว เห็นว่า มีเรื่องสมควรนำเสนอเข้าที่ประชุม สป. ให้ทำหนังสือแจ้งไปยังฝ่ายเลขานุการ โดยระบุว่าต้องการนำเรื่องเข้าในวาระเรื่องสืบเนื่อง (เป็นระเบียบวาระ ที่หน่วยงานใช้รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานประจำเดือน ซึ่งเคยรายงานให้ที่ประชุมได้รับทราบมาแล้ว อาทิ การรายงานผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงแรงงาน หรือการติดตามความคืบหน้าผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน) / เรื่องเพื่อพิจารณา / หรือเรื่องเพื่อทราบ โดยมีลำดับของระเบียบวาระตามที่กล่าวไปข้างต้น พร้อมทั้งจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่จะนำเสนอ

จำนวน 45 ชุด ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือก่อนถึงวันประชุมประมาณห้าวัน เพื่อให้ฝ่ายเลขานุการจะรวบรวมเอกสารทั้งหมดจัดเป็นรูปเล่ม และส่งให้ผู้เข้าประชุมทั้งหมดได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนการประชุม ประมาณ 1-2 วัน

ในการจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่หน่วยงานนำเสนอนี้ ฝ่ายเลขานุการได้กำหนดรูปแบบเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจัดทำเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ส่วนใบปะหน้า ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวาระ ชื่อเรื่อง และชื่อหน่วยงานเจ้าของเรื่อง จำนวน 1 หน้า
2. ส่วนสรุปความเป็นมา และประเด็นสำคัญที่เป็นเนื้อหาของเรื่องที่จะให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถเข้าใจได้โดยง่าย รวมทั้งประเด็นที่ต้องการให้ที่ประชุมพิจารณา ในกรณีที่หน่วยงานนำเสนอเรื่องในระเบียบวาระเรื่องเพื่อพิจารณา จำนวนประมาณ 1-2 หน้า
3. ส่วนของเนื้อหาโดยละเอียด หรือเนื้อหาเพิ่มเติมที่หน่วยงานต้องการให้ที่ประชุมทราบ ซึ่งในส่วนที่ 3 นี้ อาจมีหรือไม่มีก็ได้ เพราะบางหน่วยงานอาจย่อสรุปประเด็นสำคัญไว้ในส่วนที่ 2 ทั้งหมดแล้ว เว้นแต่เรื่องที่น่าสนใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับร่างกฎหมายต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องยกเนื้อหาทั้งหมดมาให้ที่ประชุมได้รับทราบในรายละเอียด

การที่ทุกหน่วยงานจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่เสนอเข้าในระเบียบวาระการประชุมเป็นรูปแบบเดียวกัน จะทำให้รูปเล่มของเอกสารประกอบการประชุมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และสะดวกต่อการทำความเข้าใจในเนื้อหา เพราะมีการเรียบเรียงไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน รายละเอียดปรากฏตามภาพประกอบที่ 1 และ 2

ภาพที่ 2

รูปแบบเอกสารประกอบเรื่อง ที่จะนำเสนอเข้าที่ประชุม สป.

ส่วนที่ 2 ส่วนสรุปความเป็นมา และสาระสำคัญ

วาระที่..... เรื่อง.....

1. ความเป็นมา

.....

.....

.....

.....

2. สาระสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ต้องการให้ที่ประชุมพิจารณา ได้แก่ (หากนำเสนอเรื่องเพื่อพิจารณา)

1.
2.

(รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ)

หมายเหตุ : กรอบสี่เหลี่ยมแทนหน้ากระดาษขนาด A4

พิมพ์ตัวอักษร Angsana New ขนาด 16

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. บทสรุป

การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการประชุมประจำเดือนที่มีความสำคัญต่อการบริหารราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเชิญผู้บริหารในส่วนกลางทั้งหมด มาประชุมร่วมกันเพื่อรับทราบนโยบาย หรือปัญหาอุปสรรคในการทำงานที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขของหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผล และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดจัดเป็นประจำทุกเดือน ในวันศุกร์สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ชั้น 5 อาคารกระทรวงแรงงาน

อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่ผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม พบว่าการจัดประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อาจเกิดปัญหา และอุปสรรคในการทำงานที่เป็นเหตุการณ์เฉพาะหน้าแตกต่างกันออกไปในการประชุมแต่ละครั้ง โดยเฉพาะปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการที่บางหน่วยงานขาดเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุม ทำให้ไม่ทราบแนวปฏิบัติในการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเท่าที่ควร จึงขาดการเตรียมการและการเตรียมตัวที่ดี จนทำให้สาระสำคัญของเรื่องที่จะนำมาประชุมไม่ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากปล่อยให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้งก็ย่อมจะเป็นการทำลายบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมลงได้ในที่สุด ผู้ศึกษาจึงจัดทำเอกสารฉบับนี้ขึ้นเพื่อนำเสนอแนวปฏิบัติในการเข้าประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในขั้นตอนต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการที่ประชุม (กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ) ทั้งในส่วนของผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม และในส่วนของผู้ประสานงานประชุมของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม

- มอบหมายเจ้าหน้าที่ประสานงานประชุมประจำหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้ประสานงานโดยตรงกับฝ่ายเลขานุการในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การเลื่อนหรืองดการประชุม กระทั่ง การติดตามเรื่องหรือเอกสารที่จะนำเข้าวาระการประชุม นอกจากนี้ อาจทำให้ความผิดพลาดในการสื่อสารทางโทรศัพท์น้อยกว่าการประสานกับเจ้าหน้าที่ท่านอื่นที่ไม่ทราบถึงลักษณะงานประชุม

- ศึกษาเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า เพื่อตรวจสอบระเบียบวาระการประชุม และหากมีเรื่องที่เกี่ยวข้องก็จะสามารถเตรียมข้อมูลได้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่องในเนื้อหาสาระของการประชุม

- ตรวจสอบรายงานการประชุม เพื่อดูว่ามีเนื้อหาถูกต้อง และครบถ้วนตามที่มีการประชุมไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ให้การรับรอง หรือแก้ไขได้ในทันทีที่ฝ่ายเลขานุการ ขอให้ที่ประชุมพิจารณารายงานการประชุม

- มอบหมายผู้แทนเข้าร่วมประชุม ในกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถเข้าประชุมได้ด้วยตนเอง ก็จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็วกว่าการรับทราบจากเป็นเอกสารจากฝ่ายเลขานุการ

- มีการเตรียมตัวในวันที่มีการประชุมในเรื่องต่าง ๆ อาทิ การตรวจสอบที่นั่ง อุปกรณ์ขยายเสียง หรือเอกสารที่แจกเพิ่มเติมในที่ประชุม และควรจัดบันทึกประเด็นต่าง ๆ ที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ในกรณีที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเสนอเรื่องให้ที่ประชุมทราบ หรือพิจารณา ควรเตรียมเอกสารประกอบการประชุม เพื่อสะดวกต่อการอธิบายให้ที่ประชุมเข้าใจมากยิ่งขึ้น

- การตรวจสอบข้อสั่งการจากการประชุม เพื่อจะได้พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน

2. แนวปฏิบัติสำหรับการนำเสนอเรื่องเข้าระเบียบวาระการประชุม และการจัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุม ประกอบด้วย

- การเสนอเรื่องเข้าที่ประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องพิจารณาว่ามีเรื่องสำคัญที่จะเสนอเข้าระเบียบวาระการประชุมหรือไม่

หากพิจารณาเห็นว่า มีเรื่องสำคัญที่ควรเสนอเข้าที่ประชุม ให้มีหนังสือแจ้งฝ่ายเลขานุการเพื่อทราบ พร้อมทั้งจัดทำเอกสารประกอบเรื่องเพื่อจัดส่งตามกำหนดเวลา

- การจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่หน่วยงานนำเสนอ ตามรูปแบบที่ฝ่ายเลขานุการกำหนดเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการจัดทำเอกสาร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ส่วนใบปะหน้า
2. ส่วนสรุปความเป็นมา และประเด็นสำคัญที่เป็นเนื้อหาของเรื่อง
3. ส่วนของเนื้อหาโดยละเอียด หรือเนื้อหาเพิ่มเติมที่หน่วยงาน

ต้องการให้ที่ประชุมทราบ

จากเนื้อหาโดยสรุปที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้นนั้น เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ฝ่ายผู้เข้าร่วมประชุมจะสามารถสนับสนุนให้การประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น และสามารถสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และกระทรวงแรงงานได้อย่างแท้จริง

2. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารที่เข้าประชุม

1. ควรให้ความสำคัญกับการจัดเก็บเอกสารประกอบการประชุม ซึ่งอาจมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการดำเนินการเรื่องอื่น ๆ
2. ควรใช้เวทีของการประชุม บูรณาการการทำงานร่วมกับผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ และประสานงานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการให้มากขึ้น โดยยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ เพราะอาจทำให้การดำเนินงานมีความสิ้นเปลืองต่อเนื่องมากกว่าการประสานงานอย่างเป็นทางการโดยการทำหนังสือถึงกัน หรือรอการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่า ซึ่งมีขั้นตอนมาก และล่าช้า
3. ปฏิบัติงานเชิงรุก กล่าวคือ หมั่นพิจารณาทบทวนงานต่างๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเสมอว่า มีเรื่องใดที่กำลังอยู่ในความสนใจ หรืออยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะนำเสนอ ก็ควรมอบหมายสั่งการให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องแจ้งเรื่องเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า เป็นผู้สั่งการลงมาทุกครั้ง

4. จัดประชุมภายในหน่วยงาน เพื่อแจ้งแนวนโยบายหรือข้อสั่งการที่สำคัญจากการประชุมสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมได้รับทราบ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประสานงานประชุม

1. ควรมีการฝึกอบรม หรือจัดสัมมนาพร้อมระหว่างเลขานุการผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุมจากหน่วยงานต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายเลขานุการที่ประชุม เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในการประสานงาน และการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งถือเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างทักษะการบริหาร โดยใช้องค์ความรู้ทางการประชุมเป็นเครื่องมือ ให้เพิ่มมากขึ้นด้วย

2. ควรจัดแฟ้มเอกสาร หรือไฟล์เอกสารเกี่ยวกับงานประชุมให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการทำหนังสือโต้ตอบฝ่ายเลขานุการ และสามารถจัดทำเอกสารประกอบเรื่องที่จะเสนอเข้าที่ประชุมให้มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันกับฝ่ายเลขานุการทุกครั้ง รวมทั้งในกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานประชุม ไม่ได้เป็นผู้จัดทำเอกสารประกอบเรื่องเอง ก็ควรเสนอแนะการจัดทำ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับฝ่ายต่าง ๆ ได้

3. ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานแจ้งไปยังฝ่ายต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เพื่อให้พิจารณาเรื่องสำคัญ หรือมีความน่าสนใจ เข้าสู่ระเบียบวาระการประชุม พร้อมกันนี้ ควรแจ้งให้ฝ่ายเลขานุการทราบภายในกำหนดเวลาทุกครั้ง

4. หากหน่วยงานมีความจำเป็นต้องแจกเอกสารประกอบเรื่องที่เสนอเข้าระเบียบวาระการประชุมในวันที่มีการประชุม เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน ฯ ควรกำชับให้ผู้จัดทำเอกสาร นำเอกสารไปแจกล่วงหน้าก่อนที่การประชุมจะเกิดขึ้น เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย

บรรณานุกรม

หนังสือ

- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิค กรณีตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงใหม่ : ศิริลักษณ์การพิมพ์, 2547.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การบริหารสำนักงาน : Office Management. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2546.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด. SHAREING IDEAS เทคนิคจัดการงาน-บริหารคนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สายใจ, 2543.
- สมิต สัจฉกร. เทคนิคการประชุม เครื่องมือการบริหารจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, 2543.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2539.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภานนท์. การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, มปท.
- เอกสารอื่น ๆ
- กระทรวงแรงงาน. "สู่ความสำเร็จ ครบรอบ 2 ปี กระทรวงแรงงาน (3 ตุลาคม 2545 - 2 ตุลาคม 2547)." เอกสารเผยแพร่ในงานกฐินพระราชทานกระทรวงแรงงาน ณ วัดศรีจันทร์ พ.ศ.2547
- อกนิษฐ์ ศักดิ์ดีชุมพล. "แนวทางการประชุมกรมที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะกรณี : กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน." เอกสารวิชาการเสนอขอประเมินตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6ว, 2547