

บทที่ 2

หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าแบบอิสระ เรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการประชุมคณะกรรมการประจำคณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดและระเบียบวิธีการประชุม และรูปแบบของการประชุม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความหมายของการประชุม
2. เทคนิคการประชุม
 - 2.1 การวางแผนการประชุม
 - 2.2 การดำเนินการประชุม
 - 2.3 การสรุปและติดตามผลการประชุม
 - 2.4 รูปแบบการประชุม
3. คณะทันตแพทยศาสตร์กับการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ
4. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการประชุม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการประชุม

1. ความหมายของการประชุม

การประชุม มีความหมายต่างกันตามทัศนะและมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะนำเสนอ ดังนี้

สุพัธมภ์ ชุมช่วย (2537, หน้า 1) ได้นิยามความหมายของการประชุมไว้ว่า บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปรวมกัน เพื่อดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยทั่วไป จะเกี่ยวกับ การสื่อความ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการสร้างแรงจูงใจ

สมเชาว์ เกษประทุม (อ่างใน ระเบียบวาระ เสวตามร, 2530, หน้า 13) ให้ความหมายของการประชุม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ได้ทำกิจกรรมสื่อข้อความร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนด

สุวดี ปภากาจน์ (อ่างใน ประชุม โภธิกุล, 2539, หน้า 11) ให้ความหมายของการประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมปรึกษาหารือกัน รวมทั้งมีการชี้แจงอภิปราย เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปโดยลำดับ หรือมีผู้เข้าร่วม ฟังอยู่ด้วยก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาข้อตกลงหรือเพื่อสื่อข้อความ

สาโรจน์ แผงยัง (2529, หน้า 3) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการประชุมไว้ว่า การประชุม เพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้ข่าวสาร เรียนรู้ ฝึกอบรม วางนโยบายแนวปฏิบัติ กำหนดข้อเสนอ ร้องเรียน ดำเนินกิจกรรม เพื่อมนุษยสัมพันธ์ เพื่อแก้ปัญหา ตัดสินปัญหา สร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อ

สวนประชุม โภธิกุล (2533, หน้า 1) กล่าวถึงการประชุมว่า หมายถึงการปรึกษาหารือ การรวบรวมข้อมูลจากบุคคล ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป โดยการร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ สถานที่ ในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน เป็นวิถีทางเบื้องต้นให้สำเร็จผลเหล่านั้น โดยกำหนดเวลาแน่นอน

สำหรับมังกร ชัยชนะดารา (2516, หน้า 1) ให้ความหมายของการประชุม คือ การที่บุคคลหนึ่งนัดหมายกันมา เพื่อสังสรรค์กันอย่างมีจุดมุ่งหมาย และระเบียบวิธี ณ สถานที่ตามเวลาที่กำหนด

โดยแนวคิดนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ จำนงค์ สมประสงค์ (2517, หน้า 4) ได้ ให้ความเห็นว่า การประชุมคือ การประชุมเพื่อหาข้อสื่อความรู้ เพื่อฝึกอบรม เพื่อแนะนำ และกระตุ้นเตือน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ในทำนองเดียวกัน Hall (อ่างใน ระเบียบวาระ เสวตามร, 2530, หน้า 13) กล่าวว่า การประชุมคือ การมาชุมนุมกันของบุคคลต่าง ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ มีวัตถุประสงค์ หรือมารวมกันของบุคคล อย่างน้อยตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

ส่วน Nolan (อ้างใน กริช สืบสนธิ, 2533, หน้า 81) กล่าวว่า การประชุมคือกิจกรรม การสื่อสาร ที่ประกอบด้วย บุคคลมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป มาร่วมกิจกรรมด้วยกันอย่าง มีวัตถุประสงค์

จากความคิดเหล่านี้พอสรุปได้ว่า การประชุมคือการทำที่บุคคลตั้งแต่ 2-3 คนขึ้นไป มาร่วม ปรัชญาหรือ เพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ ระเบียบวิธี ตามสถานที่และเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ สมเกียรติ ศรีจักรวาล (2539, หน้า 1-2) กล่าวถึง การประชุม หรือ Meeting มีความหมายและรูปแบบแตกต่างกันแล้วแต่วัตถุประสงค์และวิธีการจัดเป็นสำคัญ และมีชื่อเรียก ที่แตกต่างกัน เช่น

“Workshop” หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการจัดขึ้น เพื่อเพิ่มหรือเสริมทักษะ บางเรื่องให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมโดยเฉพาะ

“Panel Discussion” หรือการอภิปรายเป็นคณะ เป็นการประชุมโดยการเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ กันจำนวน 3-6 คน โดยประมาณ มาให้ทัศนะหรือแนวคิดในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง

“Symposium” หมายถึง การประชุมที่มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ในสาขาใดสาขาหนึ่ง จำนวน 3-6 คน ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน ในสาขานั้น ๆ มาอภิปรายในด้านที่ ตนเองเชี่ยวชาญ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจัดประชุม มีหลายรูปแบบ ผู้จัดการประชุมจะต้องเลือกรูปแบบ ของการประชุม ให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ที่มีความหมาย ที่กำหนดไว้ด้วย

2. เทคนิคการประชุม

การประชุมเป็นงานสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะต้องเกี่ยวข้องอยู่เสมอในฐานะผู้นำ หรือประธานการประชุม และในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ ดังนั้น การประชุมจึงเป็น ภารกิจหลักที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประชุม และใช้การประชุม ให้เกิดประโยชน์ ต่อการทำงานที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานของตนเองหรือของ องค์กร ตลอดจนรู้จักใช้วิธีการประชุมประเภทต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน แต่ละลักษณะ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึง การใช้การประชุมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารนั้น เป็นไปได้หลายกรณี เช่น

1. การประชุมใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร (Communication)
2. ใช้ในการอำนวยการ (Directing)
3. ใช้ในการประสานงาน (Co- ordination)
4. ใช้ในการติดตามตรวจสอบควบคุมและกำกับงาน (Monitoring and control)
5. ใช้ประโยชน์ในด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation)
6. ใช้ที่ประชุมในการปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้ข้อคิด ความเห็นที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน ของหน่วยงาน หรือองค์การ (Consultation and discussion)
7. ใช้เป็นแหล่งสำคัญเพื่อประโยชน์ในคิดแก้ปัญหา (Problem-solving)
8. ใช้ประโยชน์ในการบำรุงขวัญสร้างกำลังใจ (Morale or Esprit de corp)

ดังจะเห็นได้ว่าการประชุมนั้น หากได้มีการเตรียมการ และดำเนินการให้ดีแล้วจะเกิดผลดีมีประโยชน์มากมายในระบบการบริหารงานตามแนวคิดสมัยใหม่ โดยการประชุมเป็นแหล่งสำคัญที่เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม (Participate) ในงานขององค์การในระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารงานสมัยใหม่ที่ได้เพิ่มทั้งผลงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในหน่วยงาน

ประชุม โปธิกุล (2539, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงการประชุมที่มีประสิทธิผล โดยสรุปว่าการประชุมต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน สมาชิกที่เข้าร่วมตัดสินใจ ควรมีประมาณ 5-8 คน โดยการกำหนดเวลา และงบประมาณ สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจ

ศักราช พ้าขาว (2539, หน้า 1-5) ซึ่งให้เห็นอุปสรรคของการจัดประชุมไว้ว่า ปัจจัยอุปสรรคที่เรามักจะพบในการจัดประชุม นับตั้งแต่การจัดเตรียมระเบียบวาระการประชุม ไม่ครอบคลุมความไม่พร้อมของบุคลากร และสถานที่ ผู้เข้าประชุมอภิปรายนอกประเด็น จากระเบียบวาระการประชุมที่ได้กำหนดไว้ และบรรยากาศการประชุม เต็มไปด้วยความหวาดระแวง สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการประชุมแทบทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพไว้โดยสรุปว่า การประชุมควรเริ่มตั้งแต่การเตรียมการก่อนประชุม ซึ่งได้แก่ ผู้รับผิดชอบ หรือผู้เกี่ยวข้อง ควรร่วมกันคิด

วางแผนวิเคราะห์ และกำหนดร่างแผนการประชุม ของคณะกรรมการ การกำหนดโครงการ กิจกรรม ตามอำนาจบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนปฏิบัติการ การเตรียมเอกสาร การเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ประกอบการประชุม การเตรียมผู้บันทึกการประชุม การเตรียมผู้บริการระหว่างประชุม ตลอดจนการจัดเตรียม เงินค่าตอบแทน (ถ้ามี) และการ ดำเนินการระหว่างการประชุม เช่น การลงนามในสมุดผู้เข้าประชุม การอำนวยความสะดวก ความแม่นยำในระเบียบวาระ การจับประเด็นต่าง ๆ และสรุปอย่างชัดเจน การดำเนินการหลังการ ประชุม ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง เช่น การเขียนรายงานการประชุม การสรุปมติการประชุมที่สำคัญ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การรายงานประเมินผลการประชุมในแต่ละครั้ง เป็นต้น

ถ้าจะจัดการประชุมให้สำเร็จ ด้วยเวลาเพียงครั้งเดียวนั้น Frank (อ้างใน จรัสรัตน์ ทอไชยรวี, 2534, หน้า 11-43) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า การประชุมเป็นกิจกรรมของการเจรจา โดยเริ่ม ตั้งแต่สมควรจะจัดการเจรจาหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการเจรจา เวลาที่เหมาะสมแก่การเจรจา บุคคลที่เหมาะสมในการเข้าร่วมเป็นภาคี การเตรียมการ สาระที่ควรบรรจุในวาระการเจรจา การ นำเสนอรูปภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ และการกล้าเสี่ยงเปิดเผยบางสิ่ง ตลอดจนการประเมินค่าความสำเร็จในการเจรจา

ส่วนเทคนิคการจัดการประชุมที่ดีนั้น Doyle and Straus (1982, p. 289-290) ได้เสนอแนะ กระบวนการไว้ 18 ขั้นตอน ดังนี้

ก่อนการประชุม

1. วางแผนการประชุม ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม เท่าไร
2. เตรียมการประชุม ส่งวาระ
3. เตรียมสถานที่ประชุม

เริ่มการประชุม

4. เริ่มตรงเวลา
5. แนะนำสมาชิก (ถ้ามีใหม่)
6. กำหนดบทบาทการประชุมให้ชัดเจน

7. พิจารณาวาระ จะปรับ จะเปลี่ยนอะไร แล้วรับรองวาระ
8. กำหนดเวลาให้ชัดเจน
9. เรื่องสืบเนื่อง

ระหว่างการประชุม

10. เน้นตามวาระ อยู่ในกรอบของวาระและปัญหา

สิ้นสุดการประชุม

11. สรุปมติปฏิบัติ ใคร อะไร เมื่อไร
12. ทบทวนเรื่องต่าง ๆ ที่มี
13. กำหนดวันประชุม หรือวาระล่วงหน้าถ้ามี
14. ประเมินการประชุม
15. ปิดการประชุมในเชิงบวก
16. เก็บห้องประชุม

หลังการประชุม

17. สรุปผลการประชุม ส่งกรรมการ
18. ติดตามผลปฏิบัติตามมติ และเตรียมการประชุมคราวต่อไป

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ผู้ศึกษาพบว่า การจัดการประชุมอย่างมีเทคนิควิธี จะเป็นแนวทาง และช่วยให้งานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ การประชุมที่ดี จะต้องมีการเตรียมการจัดประชุม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การดำเนินการ การสรุปและการติดตามผลการประชุม ตลอดจนจรรยาบรรณของการประชุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การวางแผนการประชุม

การประชุมทุกครั้งจะต้องมีการวางแผนในการเตรียมการประชุม และพิจารณาว่าเรื่องนั้นสมควรที่จะจัดให้มีการประชุมหรือไม่ ซึ่งบิลล์ (อ้างใน บุญมาก พรหมพัว, 2536 , หน้า 120) ได้กล่าวว่า ไม่มีอะไรทำให้คนเสียเวลามากไปกว่าการประชุมที่ขาดการวางแผนที่ดี

ฉะนั้น การวางแผนที่ดี จะทำให้การประชุมมีคุณค่าเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ ตลอดจนทำให้การประชุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น มีบรรยากาศที่ดี ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องมีย่อปฏิบัติ 4 ประการ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. บุคคลที่จะเข้าประชุม
3. เตรียมระเบียบวาระการประชุม
4. กำหนดเวลาและสถานที่

สุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 24-25) กล่าวถึงการวางแผนการประชุม จะประกอบด้วยการกิจโดยสรุป ดังนี้

ก. การเตรียมตัวในการวางแผน จะต้องเตรียมตัวใน 2 ประเด็น กล่าวคือจะต้องตอบคำถามให้ได้ในเรื่อง วัตถุประสงค์คืออะไร ถูกต้องตามกาลหรือไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า หรือ ไม่อยากได้อะไรจากการประชุมนั้น จะมีอะไรเกิดขึ้นถ้าไม่เรียกประชุม ค่าใช้จ่ายในการประชุมเป็นอย่างไร ประเด็นที่สอง คือ ยึดประเด็นหลักในการวางแผนว่า การวางแผนที่ดีมีผลต่อความสำเร็จของการประชุม และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ให้ครบ

ข. ขั้นตอนการวางแผนการประชุม มี 9 ขั้นตอน คือ

1. บอกรงานหลัก ของการประชุมให้ชัดเจน
2. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. กำหนดก่อนหลังของกิจกรรมในที่ประชุม
4. ระบุชื่อผู้ที่จะเข้าร่วมประชุม บทบาทและกติกาเบื้องต้น
5. กำหนดเวลาการประชุม
6. ตัดสินใจในเรื่องกำลังบำรุง
7. เตรียมระเบียบวาระการประชุม
8. แจ้งการประชุมล่วงหน้า
9. จัดเตรียมที่ประชุม

สมเกียรติ ศรีจักรวาท (2539 , หน้า 5-6) ได้นำเสนอหลักการวางแผน และการจัดการประชุมทางวิชาการไว้ โดยสรุปว่า การประชุมวิชาการนั้น ไม่ว่าจะจัดในรูปแบบของการประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา หรือรูปแบบอื่น ๆ ก็ตาม ประโยชน์คุณค่าของความสำเร็วย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ มีวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวย เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้จะผสมกลมกลืนสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มากน้อยเพียงใดล้วนขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผน การจัดการ และการดำเนินการที่ดีของผู้รับผิดชอบ ในการจัดประชุมทางวิชาการนั้น ๆ ทั้งสิ้น

การจัดประชุมทางวิชาการที่ดีและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างละเอียดใน 7 ขั้นตอน คือ

1. การแจกแจงรายละเอียดของงาน
2. การจัดอันดับก่อนหลังของงาน
3. การประมาณเวลาที่ใช้ของแต่ละงาน
4. การจัดทำกรอบความรับผิดชอบ
5. การมอบหมายผู้รับผิดชอบ
6. การจัดทำแผนการดำเนินงาน
7. การกำกับและติดตามงาน

ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 18 - 54) กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า การประชุมที่ขาดการวางแผน จะทำให้สูญเสียเวลาที่มีค่ายิ่ง การวางแผนจะเริ่มตั้งแต่การพิจารณาดูว่า เรื่องนั้นสมควรจะจัดให้มีการประชุมหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสม หรือมีวิธีอื่นที่จะให้ผลดีกว่าก็ไม่ควรจัดประชุม ทั้งนี้เพราะป้องกันมิให้เกิดความสูญเสียเปลืองนานาประการ

สำหรับการวางแผนการประชุมจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังนี้

1. การตัดสินใจให้มีการประชุม
2. การเตรียมการประชุม เริ่มตั้งแต่ การเตรียมรายละเอียดของโครงการประชุม

การเตรียมวาระการประชุม เตรียมงบประมาณ การเตรียมสถานที่ การเตรียม
โสตทัศนูปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การเตรียมเอกสารในการประชุม
การเตรียมบุคคลที่จะเข้าร่วมประชุม การเตรียมแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการประชุม

จำนงค์ สมประสงค์ (2517, หน้า 42-80) กล่าวโดยสรุปว่า สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง
เรื่องการประชุม คือ การวางแผนต้องกำหนดเวลาสำหรับการวางแผนให้ได้เสียก่อน และ
ต้องต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาและทุกครั้งที่ได้พบข้อคิดเห็นหรือเรื่องราวใหม่ ๆ แม้จะบังเอิญ
ก็ตามการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ต้องรู้จักการมอบอำนาจหน้าที่
แก่ผู้ร่วมงานของตนให้รับผิดชอบไปทำจะต้องไม่เป็นแบบเผด็จการ จะต้องทราบรูปแบบ
ของการประชุมชนิดไหนจะเหมาะสมที่สุด จะให้ใครเป็นผู้บรรยายแต่ละหัวข้อเรื่อง ต้องใช้
เวลานานเท่าไร และวิธีการบรรยายแบบใด

ส่วนงานวิจัยของโกวิท สิทธิพานิชย์ (2530, หน้า 27) กล่าวว่า การวางแผน
การประชุมที่ดีต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ กิจกรรม บุคลากร งบประมาณ และ
เวลาในการดำเนินการประชุม ตลอดจนรูปแบบของการจัดประชุม ทั้งนี้ต้องวิเคราะห์
องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น จำนวนผู้เข้าประชุม สถานที่ที่จะจัดประชุม วิธีการประชุม
ที่จะให้ได้สาระสำคัญที่สุด วิทยากร แผนดำเนินการ หรือตารางการปฏิบัติการ

จากการประมวลจากเอกสาร ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การวางแผนการประชุม
จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดประชุม บุคคลที่จะร่วม
ในการประชุม การเตรียมระเบียบวาระการประชุม การกำหนดเวลา และสถานที่ ดัง
รายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์

การประชุมควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะทำให้ ผู้เข้าประชุมที่ได้รับทราบ
และตระหนักถึงความสำคัญในการมีส่วนร่วม เกิดความพยายามและแรงจูงใจมากขึ้น

ประชุม ไพธิกุล (2539, หน้า 27) ได้เสนอว่า การประชุมอาจแบ่งเป็น 2 แบบ
ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับ นโยบาย ข่าวสาร คำสั่งเช่น
 - 1.1 เสนอแนวคิดและรายงาน
 - 1.2 แลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 1.3 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
 - 1.4 ปรึกษากลุ่มในบางเรื่อง
2. การประชุมเกี่ยวกับการตัดสินใจ ผลที่ต้องการก็คือ
 - 2.1 การแก้ปัญหา
 - 2.2 การเจรจาต่อรอง
 - 2.3 การตัดสินใจ

โลว์จ แชนศิริพันธ์ (2536, หน้า 2) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมไว้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยน การกระจายข่าวสาร หรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน
2. การให้ข้อความคิด ข้อปรึกษาหารือ เพื่อดำเนินการประสาน นโยบาย โครงการ และประเมินผล ตลอดจนการตรวจระเบียบ ข้อบังคับ รวบรวมวิชาการใหม่
3. การศึกษาเรื่อง อุปสรรคปัญหา จิตใจของสมาชิก แนวทางแก้ปัญหา ความคิดเห็น เทคโนโลยี ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็น
4. ชลเวลาการตัดสินใจชนิดที่มีความจำไม่แน่นอนให้สุ่มและถูกต้องขึ้น

Frank (อ้างใน จรัสรัตน์ ทอไชยรวี, 2534, หน้า 20-21) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ว่า วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จะเป็นตัวรักษาเวลาที่สำคัญให้การประชุม การประชุมที่ปราศจากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นการเดินทางที่ปราศจากเป้าหมาย เพื่อที่จะหาวัตถุประสงค์ ควรมีคำถาม เช่น

1. กำลังจะจัดประชุมทำไม
2. กำลังจะเข้าร่วมประชุมทำไม
3. ต้องการบรรลุผลอะไร จากการประชุม
4. ต้องการบรรลุผลอะไร หลังการประชุมเสร็จสิ้น

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญของการมีกฎเกณฑ์ในการประชุมไว้ว่า การประชุมอย่างมีระเบียบแบบแผน จะให้ผลอย่างจริงจัง เมื่อผู้ร่วมประชุมต่างให้ความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง จนกว่าความมุ่งหมายจะมีผลสำเร็จ ส่วนการจัดประชุมที่พร่ำเพรื่อ โดยไม่จำเป็น จะเป็นการทำลายวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประชุมได้

ซาโรจน์ แฟงย้ง (2529, หน้า 3) กล่าวว่า เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการประชุม คล้ายกับการจัดสัมมนา แต่การสัมมนาจะต้องมีขอบเขตที่จำกัดในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่า โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์
2. เพื่อทำความเข้าใจ พิจารณาปัญหา
3. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างสมาชิก
4. ค้นหาวิธีการแก้ปัญหา หรือแนวทางปฏิบัติ
5. ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย
6. กระตุ้นสมาชิก ให้นำหลักการที่ได้เรียนรู้ มาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

Trotzer (อ้างใน จิราภรณ์ อารยะรังษฤษฎ์, 2539, หน้า 33-35) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก กลุ่มจะดำเนินการไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป (General Goals)
2. วัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Individual Goals)

วัตถุประสงค์ทั่วไป หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมความต้องการของกลุ่ม และเป็นเหตุผลพื้นฐานสำหรับการจัดกลุ่ม ส่วนวัตถุประสงค์เฉพาะจะเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคล รวมทั้งวิธีการดำเนินชีวิตของเขา

Dinkmeyer and Muro (อ้างใน จิราภรณ์ อารยะรังษฤษฎ์, 2539, หน้า 34) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง วัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการนี้ว่า ผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มจะต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอ ที่จะยอมให้สมาชิกแต่ละบุคคลได้แสดงออก

ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละบุคคล และวัตถุประสงค์ทั่วไปของกลุ่มจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ไม่ยืดแน่นตายตัว

กรีซ สืบสนธิ (2533 , หน้า 84) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ การประชุมไว้ 6 ประการ คือ

1. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการทำงานของแต่ละคน แต่ละแผนกในองค์การ เพื่อให้ผู้เข้าประชุม เข้าใจลักษณะงาน หลีกเลียงความซ้ำซ้อน และให้แน่ใจว่า ไม่มองข้ามกิจกรรม หรืองานสำคัญๆ ไป
2. เพื่อแก้ปัญหา เพื่อหาแนวทางปฏิบัติใหม่ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พอใจ หรือเพื่อพิจารณาข้อดีของวิธีใหม่ ๆ
3. เพื่อปรึกษาหารือ รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น ก่อนการตัดสินใจ
4. เพื่อสรุปบอกกล่าวถึงการตัดสินใจ ซึ่งทำในระดับสูง โดยปกติการตัดสินใจที่นำมาบอกกล่าวนั้น กระทบต่อผู้เข้าประชุมทุกคน จะต้องทราบและปฏิบัติ
5. เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง หาทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือทางขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้อาจต้องรองเพื่อให้เกิดข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ
6. เพื่อสร้างขวัญ และความผูกพัน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

Lindemer (อ้างใน ประชุม โพธิกุล , 2539 , หน้า 14) ได้กำหนดวัตถุประสงค์การประชุมไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ

1. ท่านต้องการส่งข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรจำนวนมากอย่างรวดเร็ว
2. จำเป็นต้องตัดสินใจ และไม่มีเวลาตัดสินใจในเวลาทำงาน
3. ต้องการให้ทุกคนในองค์การ ทราบข้อมูลเดียวกัน
4. ต้องการทราบแนวคิดต่างๆ ในปัญหาเดียวกัน
5. ต้องการพลังของกลุ่ม
6. ต้องการทราบปณิธานในการทำงานร่วมกัน

และ Richardson (อ้างใน ประชุม โพธิกุล, 2539, หน้า 15) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ 10 ประการด้วยกัน คือ

1. เพื่อแบ่งกลุ่ม แบ่งงาน สร้างทีม
2. เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสารระหว่างสมาชิก
3. เพื่อช่วยให้สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนเข้าใจเป้าหมายและบทบาทของตนเองในกลุ่ม
4. เพื่อสร้างปณิธานในการตัดสินใจของกลุ่ม และกำหนดวัตถุประสงค์ของสมาชิกในกลุ่ม

5. เพื่อยืนยันสถานภาพสมาชิกของกลุ่ม
6. เพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้นำได้มีโอกาส ได้แนะนำทีมผู้ร่วมงาน หรือคณะกรรมการ
7. เพื่อสร้างมิตรภาพ
8. วางแผนการปฏิบัติงานของกลุ่ม
9. ช่วยแก้ปัญหาของกลุ่ม
10. เพื่อประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม

สมคิด บางโม (2538, หน้า 150) กล่าวว่าการจัดประชุมนั้น นอกจากจะทำให้ สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีกหลายประการ ดังนี้

1. เพื่อให้คำแนะนำแก่สมาชิก โดยผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้เชี่ยวชาญ
2. เพื่อให้มีการตัดสินใจ หรือเจรจาตกลงใจ โดยใช้ข้อมูลจากสมาชิก
3. เพื่อประสานงานระหว่างบุคคล หรือฝ่ายต่าง ๆ
4. เพื่อระดมความคิดเป็นการสร้างสรรค์
5. เพื่อประหยัดเวลาในการตัดสินใจสั่งการ
6. เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนข้อมูลข่าวสาร
8. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของบุคลากรในหน่วยงาน

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการประชุม ตามที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น ประชุม โฟกัส (2539 , หน้า 16) ได้สรุปว่า การประชุมในทางการบริหาร การศึกษา น่าจะมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้การให้ข้อมูลข่าวสาร
2. เพื่อตัดสินใจแก้ปัญหา

2.1.2 บุคคลที่จะเข้าประชุม

ประชุม โฟกัส (2539, หน้า 28-30) กล่าวไว้ว่า เมื่อทราบวัตถุประสงค์แล้ว สามารถตัดสินใจได้ว่า จะเลือกใครเข้าประชุมได้ถูกต้องเหมาะสม การประชุมเพื่อแก้ปัญหา ควรเชิญผู้เข้าร่วมประชุม ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ในเนื้อหาวิชา มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหา และมีเวลาเพื่อการเข้าประชุม
2. พยายามเชิญบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
3. เชิญบุคคลที่สามารถเปิดใจเกี่ยวกับเนื้อหา การแก้ปัญหาส่วนมากจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่หลากหลาย
4. เชิญบุคคลที่มีอำนาจการตัดสินใจ หรือสามารถต่อรองกับหน่วยเหนือได้
5. ผู้เข้าประชุมควรมีสภาพทางสังคมที่เท่าเทียมกัน

การประชุมเพื่อการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ ควรมีสมาชิกพอที่จะถึงความสามารถพิเศษและความเชี่ยวชาญ ถ้าเป็นกลุ่มเล็กทุกคนจะมีส่วนร่วมมาก สำหรับจำนวนสมาชิกควรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จำนวนประมาณ 3 - 12 คน ก็จะเหมาะสม

ส่วนการประชุมเพื่อการเสนอข้อมูลทางทฤษฎีไม่ได้จำกัดจำนวน ข้อสำคัญคือ ข้อมูลนั้นมีความสำคัญที่ทุกคนจะต้องทราบ แต่ถ้ามีคนประชุมน้อย ทุกคนจะมีความรู้สึกถึงเหตุการณ์ และรับรู้ข้อมูลทั่วถึงโดยตรงมากกว่า

ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 45-46) กล่าวถึงบุคคลที่จะเข้าร่วมประชุม ไว้ว่า ในการประชุมนั้น บุคลากรที่สำคัญประกอบด้วย

1. ประธาน
2. เลขานุการ
3. วิทยากร
4. สมาชิกผู้เข้าประชุม

บุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการติดต่อไว้ล่วงหน้า เพื่อทุกคนจะได้ทราบบทบาทของตนว่า เมื่อเข้ามาประชุมตนจะมีหน้าที่ทำอะไรบ้างและเมื่อได้รับหนังสือเชิญเข้าร่วมประชุมแล้ว บุคคลเหล่านี้จะต้องมีการเตรียมตัวเพื่อเข้าร่วมประชุม

สวณิต ยมาภัย (2519, หน้า 33-37) กล่าวว่า การกำหนดตัวผู้เข้าประชุม กับการแจ้งเรื่องประชุม ให้ผู้เข้าประชุมทราบ เป็นขั้นตอนเตรียม การจัดประชุม ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดประชุมต้องทำด้วยความรอบคอบและทำอย่างมีหลักเกณฑ์ จึงจะทำให้การประชุมเริ่มต้น และดำเนินไปด้วยดีแนวทางในการพิจารณาเชิญบุคคลเข้าประชุมที่สำคัญ มีข้อสรุปดังนี้

1. การพิจารณาเชิญบุคคล ควรคำนึงถึงความมุ่งหมายของการประชุมเป็นสำคัญ ถ้าเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ควรเชิญผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือรับผิดชอบกับปัญหานั้น ๆ มาเข้าประชุมเพื่อช่วยกันคิดแก้ปัญหา ถ้าเป็นการประชุมเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะในการวางแผนหรือหาแนวทางในการดำเนินการตามนโยบาย ก็ควรเลือกผู้ที่มีความรอบรู้ มีสายตากว้างไกล และสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่าง มีเหตุผลให้เป็นผู้เข้าประชุม ถ้าเป็นการประชุมที่มุ่งสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือเพื่อให้เกิดบรรยากาศอันมิตรขึ้น ควรเลือกบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดบรรยากาศอันไม่พึงประสงค์มาประชุมพุดจากกัน การพุดจากกันจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ลดความหวาดระแวง

2. การพิจารณาเชิญบุคคล ควรพิจารณาเชิญเฉพาะผู้ที่มีความพร้อม จะเข้าประชุม ได้เท่านั้น ได้แก่

1. ความพร้อมที่สามารถเสียสละเวลาให้แก่ กิจกรรมการประชุม
2. ควรเป็นผู้เข้าประชุมได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดตอน
3. เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่พูดจានอกประเด็นของวาระการประชุม
4. เป็นบุคคลที่มีความรู้ หรือภูมิหลังเพียงพอที่จะติดตามเรื่องประชุม
5. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมทางร่างกายและจิตใจ

3. การพิจารณาเชิญบุคคล ควรคำนึงถึงจำนวนของผู้เข้าประชุมทั้งหมดด้วย จำนวนของผู้เข้าประชุมที่เหมาะสม จะเป็นเท่าใด ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังนี้

1. สถานที่ประชุม ควรเหมาะสมกับสมาชิกผู้เข้าประชุม
2. อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ในการประชุม
3. ลักษณะของเรื่องประชุม บางเรื่องไม่จำเป็นต้องใช้บุคคลจำนวนมากร่วมกันคิด

ต้องการเฉพาะผู้ชำนาญ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เพียงไม่กี่คน ก็อาจพิจารณาได้

2.1.3 การเตรียมระเบียบวาระและเอกสารการประชุม

ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 24 - 27) เสนอในเรื่องการประชุม

ที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า วาระการประชุมนับเป็นหัวใจของการประชุม เพราะเป็นหัวข้อที่สำคัญ ที่จะต้องจัดให้สมาชิกร่วมกันประชุมตามหลักการและเหตุผล ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดวาระการประชุม เป็นหน้าที่ของประธานและเลขานุการ การประชุม จะต้องปรึกษาหารือกันว่าการประชุมแต่ละครั้ง จะต้องกำหนดวาระการประชุมอะไรบ้าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้จัดวาระการประชุม จะต้องรู้ข้อเท็จจริงที่จะมีการประชุม อย่างละเอียด และจัดวาระการประชุมให้ถูกต้อง ตามปกติวาระการประชุมที่ถือปฏิบัติกัน โดยทั่วไป จะมีอยู่ 5 วาระ คือ

วาระที่ 1 เรื่องประธานจะแจ้งให้ทราบ ประธานอาจจะแจ้งให้ทราบถึง เหตุผลที่จะต้องจัดประชุมขึ้น หรือมีเรื่องด่วนที่ประธานได้บังเอิญทราบมา และจะเป็น ประโยชน์แก่สมาชิก การแนะนำสมาชิกใหม่ เป็นต้น

วาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว ควรระบุให้ทราบด้วย ว่าเป็นรายงานการประชุมครั้งที่เท่าไร เดือนอะไร พ.ศ.อะไร การรับรองรายงานการประชุมนี้ ประธานอาจให้เลขานุการอ่านให้สมาชิกฟังหรือให้เวลาสมาชิกได้อ่านชั่วขณะ ถ้าปรากฏว่า มีข้อผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนของรายงานการประชุม โดยไม่ตรงกับข้อเท็จจริง หรือ ข้อตกลงของการประชุมครั้งที่แล้วสมาชิกมีสิทธิทักท้วงเพื่อนำไปแก้ไขได้ การรับรองรายงาน การประชุมนี้ มิใช่การรื้อฟื้นเรื่องที่ได้ตกลงกันแล้วจากการประชุมครั้งที่แล้วมาพูดกันใหม่ เมื่อที่ประชุมลงมติรับรองรายงานการประชุมแล้ว ประธานและเลขานุการก็จะลงลายมือชื่อ ไว้ทำรายงานการประชุมฉบับนั้นพร้อมทั้งใส่วันที่ด้วย

วาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง ซึ่งได้แก่ เรื่องที่พิจารณาในการประชุมครั้งที่ แล้วไม่เสร็จเพราะมีสาเหตุให้ต้องปิดประชุม หรือต้องเลื่อนมาพิจารณาในการประชุมครั้งนี้ ก็จะทำให้มีการอภิปรายกันต่อไปในวาระนี้

วาระที่ 4 เรื่องนำเสนอเพื่อพิจารณา คือเรื่องที่น่าสนใจใหม่และเป็น วัตถุประสงค์หลักของการประชุมครั้งนี้ ซึ่งอาจจะมีเรื่องที่จะต้องพิจารณากันมากกว่า 1 เรื่องก็ได้ เช่น

4.1 เรื่องการปฏิบัติงานนอกเวลาของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน

4.2 เรื่องการใช้โทรศัพท์ติดต่อกัน ของข้าราชการในหน่วยงาน

4.3 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน วันคืนสู่เหย้า เป็นต้น

วาระที่ 5 เรื่องอื่น (ถ้ามี) ในการประชุมบางครั้งอาจมีเรื่อง ที่สมาชิก ต้องการจะแจ้งในที่ประชุม โดยไม่ได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประชุมครั้งนี้ ซึ่งเป็นเรื่อง ที่ไม่รีบด่วนหรือเป็นเรื่องปลีกย่อยทั่ว ๆ ไปก็ได้ บางหน่วยงานอาจจัดวาระการประชุม แยกต่างหากไป ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และข้อตกลงของแต่ละหน่วยงาน

สิ่งที่ควรระวังในการจัดวาระการประชุม

1. การประชุมแต่ละครั้ง ไม่ควรให้มีวาระการประชุมมากเกินไป เพราะจะทำให้สมาชิกเกิดความเหนื่อยล้า การอภิปรายจะได้ผลไม่เต็มที่
2. ระยะเวลาการประชุม ที่จะให้ผลได้ดีควรใช้ระยะเวลา ประมาณ 2 ชั่วโมง ถ้าจำเป็นต้องจัดประชุม เป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน เช่น การประชุมทางวิชาการ หรือการจัดสัมมนาต่างๆ ผู้จัดจะต้องใช้วิธีการการจัดประชุมหลายๆ วิธี เพื่อมิให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย
3. การจัดวาระการประชุมในวาระที่จะให้พิจารณา เลขานุการที่ประชุมต้องดูว่าควรนำเรื่องใดขึ้นก่อนหลัง โดยดูจากความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง แต่โดยทั่วไปจะเสนอเรื่องด่วนก่อนเป็นลำดับแรก และเรื่องสำคัญเป็นลำดับรองลงมา
4. เลขานุการควรส่งวาระการประชุม ไปให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ทราบล่วงหน้า อย่างช้าที่สุด ต้องส่งก่อนที่จะมีการประชุม 24 ชั่วโมง
5. การเขียนวาระการประชุม ควรเขียนให้ข้อความสั้น รัดกุมไม่เยิ่นเย้อ

ประโยชน์ของวาระการประชุม

1. ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้เตรียมตัวที่จะรวบรวมข้อเท็จจริง และความคิดเห็นต่างๆ ที่มาใช้ในการประชุม
2. ทำให้ผู้เข้าประชุม ทราบเวลาการประชุมอย่างแน่นอน เป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าประชุม จะได้จัดสรรเวลาในการทำสิ่งต่างๆ ได้สะดวก
3. ทำให้ประธานเสนอปัญหาและเป้าหมาย ที่ต้องการได้ชัดเจน
4. ป้องกันการพูดนอกประเด็น
5. ทุกคนทราบขอบเขต ของการประชุมว่า จะพูดกันในเรื่องใดบ้าง
6. สะดวกในการใช้ตัวแทนในการประชุม

สุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 39-40) กล่าวถึง การเตรียมวาระการประชุมไว้ ในเรื่องการเตรียมตัววางแผนการประชุมว่า ระเบียบวาระการประชุมเป็นหัวใจสำคัญ ของการประชุมเพราะเปรียบได้กับ “พิมพ์เขียว” (Blue Print) ของสิ่งก่อสร้างที่เดียว ถ้าปราศจากพิมพ์เขียวเสียแล้ว การก่อสร้างก็ไร้รูปแบบ และทิศทางในการก่อสร้าง และอาจจะไม่ได้ผลลัพธ์ออกมาตามที่ต้องการก็ได้

แนวทางในการจัดระเบียบวาระการประชุมเพื่อผลสำเร็จทางธุรกิจกำหนดได้ ดังนี้

1. ควรบรรจุเรื่องสำคัญเพียง 2-3 เรื่อง ที่สัมพันธ์กัน
2. เขียนเรียงหัวข้อให้กระชับ และไม่มากจนเกินไป
3. ส่งระเบียบวาระการประชุม ไปให้ผู้ที่จะเข้าประชุม รับทราบล่วงหน้า โดยให้ถึงผู้รับอย่างช้าล่วงหน้า 2 วัน รวมถึงเวลา และสถานที่ให้ชัดเจน
4. ระเบียบวาระการประชุมที่ระบุในเอกสาร ควรสะท้อนถึงโอกาสดี ๆ มากกว่าปัญหา
5. ในระเบียบวาระการประชุม ไม่ควรระบุข้อความเชิงลบ
6. ในระเบียบวาระการประชุม ควรระบุเวลาเริ่ม และเวลาที่จะนำเสนอในแต่ละเรื่อง และเวลาเลิก

ข้อดีจากการเตรียมวาระการประชุม มีดังนี้

1. ช่วยตัดสินใจในการเชิญผู้เข้าประชุมได้อย่างเหมาะสม
2. ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถหาข้อมูล หรือเอกสารประกอบ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับการประชุมมากขึ้น
3. ดำเนินการประชุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนและแน่นอน ตามเงื่อนไขต่างๆที่วางไว้ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์กิจกรรม และเวลา

4. สามารถทำให้การประชุมดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทาง บรรลุวัตถุประสงค์
ได้อย่างรวดเร็ว

จ้านงศ์ สมประสงค์ (2617, หน้า 287-288) ให้ความหมายของระเบียบวาระการประชุมไว้ว่า ระเบียบวาระการประชุม คือ เรื่องต่าง ๆ ที่ประชุมในรูปคณะกรรมการ ซึ่งประสานกับเลขานุการหรือเลขาธิการ ได้ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับไว้ เพื่อให้พิจารณาในที่ประชุม นับตั้งแต่เริ่ม จนกระทั่งปิดการประชุมเลยทีเดียว

สำหรับระเบียบวาระของการประชุมทั่ว ๆ ไป ย่อมประกอบด้วย ระเบียบวาระตามลำดับดังนี้ คือ

1. เปิดประชุม หรือเรื่องที่ประธานจะแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
2. รับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
3. รายงานของคณะกรรมการ
4. เรื่องที่ค้างการพิจารณา
5. เรื่องที่เสนอใหม่
6. เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)
7. ปิดประชุม

ในการกำหนดระเบียบวาระการประชุมแต่ละครั้ง ประธาน และเลขานุการ หรือเลขาธิการจะต้องคำนึงถึง ระยะเวลาของการประชุมครั้งหนึ่งว่า มีเวลานานเท่าใดจะบรรลุระเบียบวาระสักกี่เรื่องจึงจะพอดีกับเวลา ไม่ควรบรรลุระเบียบวาระการประชุมมากเกินไปจนเป็นเหตุทำให้การประชุม ล่วงเลยเวลาที่กำหนดไว้ จะเป็นเหตุทำให้ผู้ร่วมประชุม รู้สึกเบื่อและทอดถอย ไม่กระตือรือร้นที่จะมาร่วมประชุมครั้งต่อไป และถ้าหากเป็นการล่วงเลยเวลาอาหารกลางวัน หรือเที่ยงวันด้วยแล้ว จะทำให้บรรยากาศในที่ประชุมเครียดโดยสาเหตุ นอกจากนี้ยังจะทำให้มติดหรือข้อตกลง ไม่รัดกุมพออีกด้วย ฉะนั้น ผู้จัดวางระเบียบวาระการประชุม ต้องพึงระมัดระวังเรื่องนี้ให้มาก

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 (ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2538, หน้า 10-11) ได้บัญญัติว่า รายงานการประชุม คือ การบันทึกความเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม และมติของที่ประชุมไว้เป็นหลักฐาน โดยกรอกรายละเอียดดังนี้

1. รายงานการประชุม ให้ลงชื่อคณะที่ประชุมหรือชื่อการประชุมนั้น
2. ครั้งที่ ให้ลงครั้งที่ประชุม
3. เมื่อ ให้ลงวันเดือนปีที่ประชุม
4. ณ ให้ลงสถานที่ที่ประชุม
5. ผู้มาประชุม ให้ลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งมาประชุมในกรณีที่มีผู้มาประชุมแทน ให้ลงชื่อมาประชุมแทน และลงว่ามาประชุมแทนผู้ใด หรือตำแหน่งใด
6. ผู้ไม่มาประชุม หลังลงชื่อและหรือตำแหน่งของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุม ซึ่งมีได้มาประชุมพร้อมทั้งเหตุผล (ถ้ามี)
7. ผู้เข้าร่วมประชุม ให้ลงชื่อ และหรือตำแหน่งของผู้ที่มีได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะที่ประชุมซึ่งได้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)
8. เริ่มประชุมเวลา ให้ลงเวลาที่เริ่มประชุม
9. ข้อความ ให้บันทึกข้อความที่ประชุม โดยปกติให้เริ่มต้นด้วยประธานกล่าวเปิดประชุม และเรื่องที่ประชุม กับมติหรือข้อสรุปของที่ประชุมในแต่ละเรื่องตามลำดับ
10. เลิกประชุมเวลา ให้ลงเวลาที่เลิกประชุม
11. ผู้จดยางานการประชุม ให้ลงชื่อผู้จดยางานการประชุมครั้งนั้น

แผนภูมิที่ 1 แบบรายงานการประชุม

รายงานการประชุม.....

ครั้งที่

เมื่อ.....

ณ.....

ผู้มาประชุม

ผู้ไม่มาประชุม (ถ้ามี)

ผู้เข้าร่วมประชุม (ถ้ามี)

เริ่มประชุมเวลา

(ข้อความ).....

เลิกประชุมเวลา

ผู้จดยานงานการประชุม

ที่มา : ระเบียบงานสารบรรณ 2526 (2538, หน้า 39)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระเบียบวาระการประชุม เป็นหัวใจสำคัญในการประชุมหรือเป็นแผนหลัก ในการกำหนดทิศทางการประชุม ให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั่นเอง ระเบียบวาระการประชุม จะต้องส่งให้คณะกรรมการล่วงหน้า ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ที่สามารถเตรียมศึกษามาล่วงหน้า สำหรับการเตรียมเอกสารก่อนการประชุม เช่น

1. หนังสือเชิญประชุม จะต้องระบุจุดมุ่งหมายของการประชุม วันเวลา สถานที่ การประชุม และรายชื่อผู้เข้าประชุม

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆ ในระเบียบวาระการประชุม จะต้องจัดส่งให้ผู้เข้าประชุม ศึกษาข้อมูลก่อน ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบความเข้าใจและปัญหาต่างๆ ที่จำเป็น ในการประชุม

2.1.4 กำหนดเวลาและสถานที่

สุพัทธ์ ชุมช่วย (2537, หน้า 34-36) กล่าวว่าในการประชุมแต่ละครั้ง จะต้องกำหนด วันที่ เวลาเริ่มต้น และเวลาสิ้นสุดไว้อย่างชัดเจน แต่ก่อนหน้าที่จะตัดสินใจว่ามีการประชุมนั้น จะต้องพิจารณาว่า เมื่อไรควรจะมีการประชุม โอกาสที่ควรตัดสินใจจัดประชุม มีดังต่อไปนี้

1. เมื่อทุกคนสะดวก แต่ไม่ควรมีการประชุมเข้าวันจันทร์ ป้ายวันศุกร์ หรือหนึ่งชั่วโมง หลังอาหารเที่ยง และไม่ควรมีการกำหนดการที่จบลงก่อน 15 นาทีของเวลาเลิกงาน
2. ให้เวลาพอที่ทุกคนเตรียมตัว และแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และเนื้อหา ที่ชัดเจน
3. ตรวจสอบให้แน่ใจว่า คนที่เข้าประชุมมีเวลาว่างพอ
4. หากมีการนำเสนอ ต้องให้เวลากับการเตรียมตัวพอสมควร
5. หลีกเลี่ยงการเรียกประชุมฉุกเฉิน

นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาว่า การประชุมครั้งหนึ่ง ๆ นั้น ควรจะใช้เวลานานแค่ไหน นักจิตวิทยาเปิดเผยผลการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ผลผลิตภาพ (Productivity) ของกลุ่ม จะเริ่มลดลงหลังจาก 1.5 ชั่วโมง ผ่านไปแล้ว
2. ผลผลิตภาพ (Productivity) ของกลุ่มจะลดลงอย่างฉับพลัน หลังจาก 2 ชั่วโมง ผ่านไปแล้ว
3. แต่ละตอน (Session) ไม่ควรเกิน 1.5 ชั่วโมง
4. การประชุมที่ยาวนาน ควรแบ่งเป็น 2 ช่วง และมีการหยุดพักผ่อนระหว่างกลาง 10 - 16 นาที

ประชุม โพธิกุล (2539 , หน้า 32-33) ได้ให้ข้อเสนอแนะการเลือกเวลา และสถานที่ สำหรับการประชุม สรุปได้ว่า การเลือกวัน เวลา และสถานที่ที่เหมาะสมนั้น จะส่งผลต่อการประชุมเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การเลือกเวลาจัดประชุมควรหลีกเลี่ยงตอนบ่ายๆ ก่อนวันหยุด หรือวันสุดสัปดาห์ หรือตอนเช้าวันทำงาน หลังจากวันหยุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าประชุมมีความคล่องตัว กระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าเป็นการประชุมที่ไม่เกี่ยวกับงานราชการ เช่น ประชุมสมาคมหรือกลุ่มวิชาชีพ ควรประชุมนอกเวลาทำงาน ซึ่งอาจเป็นตอนเย็นของวันหยุด ถ้าเป็นกลุ่มเล็กควรเป็นเวลาที่ทุกคนสะดวก

จำนงค์ สมประสงค์ (2517 , หน้า 106-109) กล่าวในเรื่องกำหนดเวลาการประชุมไว้ว่า ระยะเวลาการประชุม ส่วนมากมักนิยม เริ่มจัดตั้งแต่วันจันทร์ จนกระทั่งถึงวันพุธภาคเช้า โดยให้การเดินทางมาถึงที่พักที่จัดประชุม ในตอนบ่ายของวันอาทิตย์ และเวลาที่นิยมจัดรองลงมา ก็คือ วันพฤหัสบดีถึงวันเสาร์เช้า โดยให้การเดินทางมาถึงสถานที่พักที่จัดประชุมในวันพุธตอนบ่าย หรือค่ำ และการเดินทางกลับในตอนบ่ายวันเสาร์

สวนอุทัย บุญประเสริฐ (2532 , หน้า 23) ได้ชี้ให้เห็นว่าเวลาของการประชุม เป็นขั้นตอนที่อยู่ในการเตรียมก่อนการประชุม และการกำหนดเวลา เป็นเรื่องของ เลขานุการที่ประชุม โดยได้เสนอว่า ควรออกหนังสือแจ้งกำหนดการประชุม ไปยังสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมครั้งนั้น ๆ ส่วนมากมักจะนิยมแจ้งให้ทราบล่วงหน้า อย่างน้อย 7 วัน หรือ 5 วันทำการ

สถานที่จัดประชุม

จำนงค์ สมประสงค์ (2517 , หน้า 99-105) ได้กล่าวถึง ประเภทของสถานที่ที่ใช้ในการประชุม ซึ่งจะประชุมภายนอกที่ทำการ หรือนอกสถานที่พักของตนเอง แบ่งออกได้ 7 ประเภทคือ

1. โรงแรมและสถานที่พักของท่าอากาศยาน
2. ในบริเวณสถาบันการศึกษา ซึ่งมีอุปกรณ์การศึกษาอื่น ๆ พร้อม
3. โรงแรมในเขตนครหลวง
4. หอประชุมของเอกชน
5. สถานที่พักตากอากาศ

6. โรงแรมในเมืองขนาดเล็ก

7. โรงแรมถนนไฮเวย์

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 , หน้า 23-24) กล่าวว่า การเตรียมสถานที่ประชุม เป็นการเตรียมสถานที่ให้พร้อมสำหรับการประชุม เมื่อประธาน และสมาชิกมาสู่ที่ประชุมแล้วสามารถเข้าประจำที่ ดำเนินการประชุมได้ทันที เลขานุการของที่ประชุม ต้องดูแลการจัดสถานที่ ให้เรียบร้อย การจัดสถานที่ อาจจัดได้หลายรูปแบบ แล้วแต่ความเหมาะสม เช่น จัดแบบเวที (Theater Style) จัดรูปแบบตัวยู หรือแบบเกือกม้า (U-shape Style) จัดแบบรูปไข่ (Oval Shape) จัดแบบห้องเรียน (Classroom Style) จัดแบบโต๊ะกลม (Roundtable Style) จัดแบบรูปตัวที (T - shape Style) หรือจัดแบบประชุมรอบโต๊ะผู้อำนวยการ (Director Style) เป็นต้น

ในการจัดที่นั่งโดยทั่วไป ที่นั่งประธาน รองประธานและ เลขานุการ มักจะอยู่บริเวณส่วนหน้า หรือส่วนที่เด่นที่เป็นจุดรวมสายตาของสถานที่ที่เป็นห้องประชุม โดยปกติการจัดที่นั่งเฉพาะส่วนนี้ ที่นั่งของประธานอยู่ตรงกลาง ที่นั่งรองประธานอยู่ทางขวามือของประธาน และเรียงต่อกันไปตามลำดับ ที่นั่งของเลขานุการ อยู่ทางซ้ายมือของประธาน ส่วนที่นั่งของสมาชิกแยกตามชื่อตามสายงาน หรือตามตำแหน่ง ซึ่งมักจะมีป้ายบอกกำหนดที่นั่งไว้แน่นอน

ประชุม โพรทีกุล (2539 , หน้า 34-36) นำเสนอเรื่องสถานที่ประชุมไว้ว่า

สถานที่ประชุมมีผลต่อบรรยากาศการประชุม และส่งผลต่อผลของการประชุมมาก ห้องประชุมควรกว้างขวาง พอเหมาะกับสมาชิกที่เข้าประชุม ห้องประชุมที่ใหญ่เกินจำนวนสมาชิก จะมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้เข้าประชุม งานวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่า การรวมกลุ่มทางสังคมจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในห้องที่มีที่ว่างน้อย ห้องประชุมใหญ่คนน้อยจะทำให้รู้สึกหนาวและรู้สึกเป็นทางการ สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ขนาดของห้องประชุมควรเหมาะสมกับสถานการณ์ จำนวนสมาชิก

การจัดประชุมที่ใช้เวลานานเกิน 60 นาที เก้าอี้ควรมีที่เท้าแขน โต๊ะควรตั้งไว้เฉพาะตัวที่ใช้และควรเป็นโต๊ะที่ได้มาตรฐานสำหรับใช้ประชุมจริงๆ การจัดห้องประชุมต้องคำนึงถึงหลัก

ธรรมชาติในการสื่อสาร การพูดจากัน จะต้องมีการประสานสายตา ดังนั้น การประชุมแบบให้ข้อมูล ควรให้ผู้เข้าประชุมหันหน้าไปทางหน้าห้องประชุม การประชุมเพื่อการตัดสินใจ ควรให้สมาชิกประสานสายตากันได้

แสงภายในห้องประชุม ห้องประชุมต้องมีแสงเพียงพออาจเป็นแสงไฟหรือแสงธรรมชาติจากดวงอาทิตย์ก็ได้แสงอาทิตย์ควรเข้าทางด้านหลังสมาชิก ในอาคารสมัยใหม่ ไฟฟ้าสะดวกกว่าการใช้หลอดตะกั่วปรอทจำเป็นต้องเหมาะสมกับแสงในห้อง เพื่อสะดวกกับสมาชิกในการจดบันทึก

อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศ อาคารสำนักงานส่วนมากในปัจจุบันมีอุณหภูมิที่เหมาะสมในการทำงาน ถ้าการถ่ายเทอากาศไม่ดีอาจทำให้รู้สึกง่วง เครื่องปรับอากาศเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่สร้างความสะดวกสบายในการทำงานการประชุม

Phil and Hodgson (อ้างใน ประชุม โฟลิดูล , 2539, หน้า 35) ได้เสนอข้อพิจารณาในการเลือกสถานที่จัดประชุมไว้ ดังนี้

1. ควรสะดวกสบายสำหรับสมาชิก ควรอยู่ศูนย์กลางสมาชิก เพื่อประหยัดเวลาดีกว่าจะเชิญสมาชิกมาที่สำนักงานใหญ่ หรือสำนักงานของท่าน
2. ในสถานที่ หรือนอกสถานที่ มีทั้ง 2 รูปแบบ ในสถานที่ทำงานจะราคาถูกกว่า อาจเร็วหรือสะดวกกว่า บางครั้งการจัดที่ศูนย์กลางอาจดีกว่าบางที่นอกสถานที่ในศูนย์การประชุมอาจทำให้สมาชิกมีสมาธิไม่เบี่ยงเบนจากวัตถุประสงค์แม้ต้องเดินทาง แต่การมีสมาธิเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าการเดินทาง
3. ความปลอดภัย ถ้าต้องการพูดความลับ หรือปัญหาที่ไวต่อความรู้สึก จำเป็นที่ต้องแน่ใจว่า ห้องนั้นปลอดภัย

สมเกียรติ ศรีจักรวาท (2539, หน้า 2) ได้เสนอความคิดเห็นในการเลือกสถานที่จัดประชุมว่า จะต้องพิจารณาทั้งด้านความสะดวกในการเดินทางของผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา การจราจรไม่ติดขัด โดยเฉพาะการประชุมวิชาการ หรือการสัมมนาที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ควรเลือกสถานที่ ห่างไกลจากเมืองหรือชุมชน เพื่อให้ผู้เข้าประชุมสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ตลอดเวลาการประชุม

อย่างไรก็ตามการเลือกสถานที่ประชุม จะต้องกว้างขวางพอเหมาะสมกับจำนวนสมาชิก ห้องประชุมที่ใหญ่หรือเล็กเกินไป จะมีผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้เข้าประชุม

2.2 การดำเนินการประชุม

ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 103) การดำเนินการประชุม เป็นขั้นตอนของกระบวนการประชุม ที่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกฝ่าย จะต้องมาพบกันตามสถานที่และระยะเวลาที่กำหนดไว้ในหนังสือเชิญประชุมเมื่อบุคคลต่าง ๆ ต้องมารวมกันเพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องเดียวกัน ในขณะที่ทุกคนต่างมีแนวคิดและเหตุผลเฉพาะตัว จึงเป็นการเผชิญหน้าที่จำเป็นต้องมีกฎ ระเบียบหรือข้อตกลงที่จะทำให้คนอื่นรู้ เพื่อจะได้แสดงบทบาทของตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อจะไม่สร้างปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อันเป็นการทำลายประสิทธิภาพของการประชุม

สุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 51-55) ได้นำเสนอขั้นตอนการดำเนินการประชุมไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเชิงบวก
2. การตรวจสอบรายการ ที่ผู้นำการประชุมควรทำ และไม่ควรรทำ
3. การเริ่มการประชุม
4. การนำเสนอเรื่องราว และการทำให้เกิดมีส่วนร่วม
5. การสรุป และปิดประชุม

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ก่อนเริ่มการประชุม จะต้องมีการเตรียมตัว เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพร้อม สะดวก สบาย และจริงจัง โดยมีวิธีการปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจว่า ทุกคนเข้าประชุมได้ โดยการติดต่อ สอบถาม หรือเตือนก่อนเริ่มประชุม 1 ชั่วโมง

2. เดินทางถึงห้องประชุมก่อนเวลา และเปิดเอกสาร เตรียมพร้อมในการประชุม
3. ตรวจสอบระเบียบวาระการประชุม
4. ตรวจสอบอุปกรณ์ สื่อต่างๆ ตลอดจนเครื่องใช้ไม้สอยอื่นๆ ให้พร้อม
5. เชิญผู้เข้าร่วมประชุมประจำที่นั่งเมื่อถึงเวลา โดยไม่ต้องขอให้พร้อมทุกคน
6. ดำเนินการประชุมต่อไปเรื่อย ๆ โดยไม่ต้องสนใจกับคนมาทีหลัง
7. ชี้ให้เห็นเด่นชัดว่า จะดำเนินการตามระเบียบวาระการประชุม และ
จะเสร็จเรียบร้อย ตามเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจรายการที่ผู้นำการประชุม ควรทำและไม่ควรทำ
ผู้นำการประชุมที่ดี ควรตรวจสอบหรือทบทวนสิ่งที่ดีควรทำ และไม่ควรรทำก่อนเริ่ม
การประชุม

สิ่งที่ควรทำ

1. ทำความรู้จักกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าประชุมทุกคน แน่ใจว่ารู้จักทุกคนเป็นอย่างดี
2. คาดหวังทัศนคติ ความรู้ และพฤติกรรมของแต่ละคน ในที่ประชุมได้อย่างถูกต้อง
3. ใช้ภาษาของผู้ฟัง
4. สนองตอบความสนใจของผู้ฟัง
5. นำเสนอเรื่องราวให้ง่าย และกระชับโดยอาศัยสื่อช่วย
6. รักษาบุคลิกภาพให้มั่นคง และแสดงพฤติกรรมเชิงบวกไว้เสมอ
7. พูดย่อด้วยชัดคำ คุณภาพของเสียงดี และใช้ภาษากาย ให้เกิดพลังอย่างกลมกลืน และสนับสนุนด้วยคำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
8. กระตุ้นให้เกิดการอภิปราย ชักถาม หรือแสดงความคิดเห็น

9. ปฏิบัติตามระเบียบวาระการประชุม และระยะเวลาที่กำหนดไว้
10. ควบคุมการประชุมให้มีชีวิตชีวา โดยทุกคนมีส่วนร่วม และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สิ่งที่ไม่ควรทำ

1. ปฏิเสธหรือเพิกเฉยบางคำถาม
2. ร่วมอภิปราย และผูกขาดการพูดเสียเอง
3. ทำตัวเป็นตัวตลก
4. ตัดสินความคิดของคนอื่นให้เห็นเป็นเชิงลบ ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกเสียหน้า
5. ปลดปล่อยให้ผู้เข้าประชุมเถียงกันเอง
6. ทำตัวให้ดูสับสน ไม่เตรียมพร้อม และขาดความรอบรู้

ประชุม โฟธิกุล (2539, หน้า 128) กล่าวถึงการดำเนินการประชุม จะเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้เป็นประธาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง และได้กล่าวถึงการดำเนินการในขณะที่เป็นประธานมีพฤติกรรม ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างการประชุม
2. กำหนดเป้าหมาย
3. การรักษาเวลา
4. ส่งเสริมความคิด เสนอแนะแก้ปัญหา
5. ขยายความ ทำให้กระจ่าง
6. ทดสอบความเข้าใจ ลงมติเอกฉันท์
7. นำเข้าสู่ประเด็น หรือตัดประเด็น
8. สร้างความมุ่งมั่นที่จะตัดสินใจ
9. เพิ่มความรวดเร็ว ผลักดัน กระตุ้น หรือให้ทำซ้ำลง
10. ควบคุมมาก หรือ ปลดปล่อยมากไป

11. แก้ปัญหาการขัดแย้ง
12. ทบทวนความก้าวหน้า หรือสรุป
13. ปิดการประชุม

สุขุม นวลสกุล (2534, หน้า 77-88) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะประธานหรือผู้นำการประชุม สรุปได้ว่า ประธานต้องศึกษาวาระการประชุมให้ชัดเจน และหาหาออกหรือมติของแต่ละวาระไว้ก่อน เมื่อที่ประชุมเกิดขัดแย้งหาข้อสรุปไม่ได้ จะได้นำมาแก้สถานการณ์ได้ ประธานจะต้องเข้าใจธรรมชาติของผู้เข้าประชุมพอสมควร เป็นผู้คอยกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ควบคุมการประชุมและสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น ตลอดจนหาข้อสรุปหรือมติให้ได้รับการยอมรับด้วยเหตุผล โดยหลีกเลี่ยงการลงมติ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับการประชุมสรุปบทบาทและหน้าที่ของประธานได้ดังนี้

1. เปิดประชุมด้วยบรรยากาศแบบเป็นกันเอง
2. นำเข้าสู่วาระการประชุม โดยแจ้งวัตถุประสงค์
3. กระตุ้นให้ทุกคนอภิปรายแสดงความคิดเห็น
4. เป็นผู้ฟังที่ดี
5. วางตัวเป็นกลาง
6. มีความยุติธรรม
7. ควบคุมการประชุมให้อยู่ในประเด็นและเป็นไปตามวาระ
8. สามารถควบคุมความประพฤติของสมาชิกในขณะประชุม
9. ให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของสมาชิก
10. พยายามสร้างบรรยากาศในที่ประชุม
11. สรุปประเด็นการประชุมเป็นระยะ ๆ
12. รู้จักแก้ปัญหาภาวะคับขันในที่ประชุม
13. พยายามรักษาระเบียบของที่ประชุม

14. รักษาเวลาในการประชุม

15. ปิดการประชุมด้วยดี

16. ติดตามผลการประชุม

นอกจากบทบาทของประธานแล้ว เลขานุการและสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม ควรจะมีบทบาทและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

บทบาทของเลขานุการการประชุม

1. ดูแลความเรียบร้อยของห้องประชุม
2. จัดเตรียมเอกสารและข้อมูลต่างที่ใช้ประกอบการพิจารณาในการประชุมให้พร้อม
3. ช่วยประธานในการแจ้งระเบียบวาระ เมื่อประธานขอให้ชี้แจงรายละเอียด
4. อำนวยความสะดวกและให้บริการทุก ๆ เรื่องแก่ผู้เข้าประชุม
5. บันทึกเรื่องราวต่างๆ ในการประชุม ตั้งแต่เนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นสำคัญ ผลการอภิปรายและมติที่ประชุม
6. เมื่อสงสัยในหัวข้ออภิปรายใด ต้องซักถามให้เข้าใจชัดเจน เพื่อมิให้การบันทึกการประชุมผิดพลาด
7. ช่วยประธานในการสรุปการประชุม โดยรายงานหรือทบทวนการอภิปรายให้สมาชิกทราบเป็นระยะ
8. ทำงานร่วมกับสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม และควรแสดงความคิดเห็นในฐานะสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมคนหนึ่งด้วย
9. เมื่อเสร็จการประชุม ต้องทำรายงานการประชุมให้ประธานตรวจสอบแล้วส่งไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบผลการประชุมอย่างทั่วถึง

บทบาทของสมาชิกผู้เข้าประชุม

1. ศึกษาระเบียบ และข้อบังคับของการประชุมให้เข้าใจชัดเจนก่อนที่จะเข้าประชุม
2. ศึกษาระเบียบวาระวัตถุประสงค์การประชุม ตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เลขานุการส่งมาให้เพื่อเตรียมข้อมูล ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์นำเสนอต่อที่ประชุม
3. เข้าประชุมให้ตรงเวลา ถ้าไม่สามารถเข้าประชุมได้ต้องแจ้งเลขานุการทราบล่วงหน้า
4. อ่านรายงานการประชุมอย่างรอบคอบ และทักท้วงแก้ไขเมื่อเห็นว่าไม่ถูกต้อง
5. ยกมือขออนุญาตประธานก่อนทุกครั้ง เมื่อได้รับอนุญาตจึงพูด อย่าพูดสอดขึ้นมาหรือพูดกับสมาชิกด้วยตัวเอง ไม่ควรแย้งกันพูดในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งกำลังพูดอยู่
6. ถ้าต้องการจะเข้าหรือออกห้องประชุม ระหว่างดำเนินการประชุม ต้องทำความเคารพประธานก่อน จึงค่อยเดินออกไป
7. ตั้งใจฟังเรื่องที่ประชุมอย่างสนใจ อย่าทำสิ่งอื่น ๆ ในขณะที่ประชุม
8. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงและความขัดแย้งจนเกินไป ควรใช้ความคิดและเหตุผลในการให้ข้อเสนอแนะ รู้จักไกล่เกลี่ยและประนีประนอม ถ้าที่ประชุมมีข้อขัดแย้งหนักขึ้น
9. ไม่พูดออกนอกประเด็น พยายามพูดให้ตรงจุด อย่าวกวน และให้ข้อมูลที่ดีแก่กลุ่ม โดยใช้วาจาที่สุภาพ ไม่พูดเสียดสี กระทบกระเทือนหรือแสดงปฏิกิริยาก้าวร้าวในที่ประชุม
10. ให้เกียรติสมาชิกผู้เข้าประชุมด้วยกัน รู้จักฟังเหตุผลของคนอื่นและยอมรับในเหตุผลที่ถูกต้อง มีความอดทนและระงับอารมณ์ ถ้าผู้เข้าประชุมบางคนไม่เห็นด้วยแนวคิดของตน

11. ไม่ผูกขาดการพูดคนเดียว ควรใช้เวลาการพูดให้เหมาะสม คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ
12. มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในกรณีที่ประชุมต้องการลงมติ
13. ไม่นำมติที่เป็นเรื่องลับของที่ประชุมไปเปิดเผยให้บุคคลภายนอกรู้เป็นอันขาด
14. ไม่ควรกล่าววิพากษ์วิจารณ์ข้อคิดเห็นที่ได้มีการลงมติไปแล้ว นอกห้องประชุม
15. พร้อมทั้งจะรับมอบหมายงานที่ที่ประชุมจะมอบให้และพร้อมที่จะปฏิบัติตามมติที่ประชุม

2.3 การสรุปและติดตามผลการประชุม

ระวีวรรณ เสวตามร (2530, หน้า 143-144) กล่าวว่า มีบ่อยครั้งเมื่อการประชุมได้ดำเนินการภายในห้องประชุม จนกระทั่งประธานในที่ประชุมกล่าวปิดการประชุมไปแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้พูดในที่ประชุม ก็ถูกปิดเงียบตามไปด้วย ไม่ได้มีการติดตามผลหรือพูดถึงการครั้งนั้นอีกเลยนับว่าเป็นการสูญเสียอย่างยิ่ง การเป็นผู้นำการประชุมที่สมบูรณ์แบบนั้นจะต้องไม่ลืมการติดตามผล และประเมินผล การประชุมที่ผ่านมาเพื่อทราบถึงความสำเร็จของการประชุมว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าผลของการประชุมนั้นมีข้อบกพร่อง หรือข้อตกงไม่สามารนำไปปฏิบัติได้ จะได้ช่วยกันคิดหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงกันต่อไป การติดตามประเมินผลการประชุมนั้น ผู้นำการประชุม อาจจะทำร่วมกับเลขานุการการประชุม หรือคณะกรรมการดำเนินการจัดประชุมก็ได้

การติดตามผล คือการติดตามสิ่งที่พูดในที่ประชุมนั้น เมื่อถึงขั้นนำไปปฏิบัตินั้นมีปัญหาอย่างไรหรือไม่ หรือมีความก้าวหน้าเพียงไร สามารถทำได้สำเร็จหรือไม่ แต่ก่อนที่จะติดตามการปฏิบัติงานตามข้อตกงนั้น เลขานุการการประชุม จะต้องจัดทำรายงานการประชุม ส่งให้ผู้เข้าประชุม และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษรเสียก่อน เพื่อทุกคนจะได้ทราบข้อตกงที่จะต้องถือเป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วถึงกัน

ขั้นตอนในการติดตามผล คือ

1. เลขานุการนำรายงานการประชุมฉบับร่าง ให้ประธานการประชุม ได้ตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะส่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
2. เมื่อประธานตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ประธานจะให้เลขานุการส่งรายงานการประชุมไปให้ผู้เกี่ยวข้อง ให้ทั่วถึง
3. ประธานจะบันทึกข้อตกลง ที่จะต้องมีการปฏิบัติว่ามีอะไรบ้าง จะใช้ระยะเวลาเท่าไร และจะต้องสำเร็จเมื่อไร
4. ประธานจะบันทึกความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ ๆ โดยการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
5. เมื่อการปฏิบัตินั้นสำเร็จ ประธานก็จะทำรายงานสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือทำแล้ว เพื่อแถลงในที่ประชุมครั้งต่อไป

จ้านงศ์ สมประสงค์ (2517, หน้า 271) กล่าวถึง การติดตามผลจากการประชุมเมื่อสิ้นสุดลงว่า การติดตามผลการประชุมวิธีที่ง่ายที่สุด คือ การสอบถามตัวแทนของบุคคลที่เข้าฟังการประชุมนั่นเอง การใช้แบบสอบถามเป็นวิธีที่เหมาะสม เพราะสามารถแจกแบบสอบถามในที่ประชุมพร้อมกับกรอกแบบสอบถามได้ทันที

การจัดทำรายงานการประชุม

การจัดทำรายงานการประชุม เป็นหน้าที่ของเลขานุการการประชุม จะต้องบันทึกผลการประชุมตามความเป็นจริง และจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในรายงานการประชุม ถ้าที่ประชุมไม่รับรองรายงานการประชุมนั้น เลขานุการจะต้องมาทำการแก้ไขรายงานนั้นให้ถูกต้อง ตามที่ที่ประชุมได้ทักท้วง ถ้าเป็นการประชุมของทางราชการ รายงานการประชุมถือเป็นหนังสือราชการชนิดหนึ่ง ซึ่งจะเป็นหลักฐานที่จะใช้เป็นข้อมูล หรืออ้างถึง เพื่อดันหาข้อเท็จจริงได้ ดังนั้น รายงานการประชุม จึงนับเป็นหนังสือราชการที่สำคัญที่จะต้องจัดทำให้ถูกต้อง เลขานุการที่ประชุมต้องมีความรู้และความเข้าใจในการเขียนรายงานการประชุมการทำรายงานการประชุมจะต้องเริ่มต้นที่การจัดบันทึกการประชุมในระหว่างดำเนินการประชุม ระเบียบวิธีราชการ (2530, หน้า 144-145) เสนอวิธีการจัดบันทึกการประชุมไว้ 3 วิธีคือ

1. จดละเอียดทุกคำพูดของผู้เข้าประชุม พร้อมด้วยมติของที่ประชุม
2. จดย่อคำพูดที่เป็นประเด็นสำคัญ อันเป็นเหตุผลไปสู่มติที่ประชุม พร้อมมติด้วย
3. จดแต่เหตุผลกับมติของที่ประชุม

เลขานุการ จะเลือกใช้วิธีหนึ่งวิธีใดก็ได้ ตามความต้องการของหน่วยงาน โดยทั่วไป นิยมใช้วิธีที่ 2 และวิธีที่ 3

การบันทึกการประชุมนั้น เลขานุการต้องบันทึกตามความเป็นจริง ไม่นำความคิดเห็นส่วนตัว หรือสิ่งที่ไม่ได้พูดถึงใส่ไว้ในรายงานการประชุมโดยเด็ดขาด เพราะรายงานการประชุมเป็นหนังสือราชการมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง
2. เพื่อยืนยันการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแสดงกิจกรรมที่ดำเนินการแล้ว
4. เพื่อแจ้งผลการประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และปฏิบัติต่อไป

มังกร ชัยชนะดารา (2516, หน้า 154) ได้กล่าวว่า รายงานการประชุมเป็นเอกสาร แสดงหลักฐานขององค์กรและเป็นเอกสารอ้างอิงที่ถูกต้องขององค์กร ศาลถือว่ารายงานการประชุมให้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาคดีได้ และผู้ตรวจสอบบัญชี จะใช้เป็นเอกสารสำหรับตรวจสอบ อำนาจการใช้จ่ายเงิน ในรายการสำคัญขององค์กร

ส่วนสุพัฒน์ ชุมช่วย (2537, หน้า 66-74) ได้นำเสนอแผนปฏิบัติหลังการประชุมไว้ว่า ในการประชุมแต่ละครั้งจะต้องกำหนดผู้ทำหน้าที่บันทึกการประชุม ผู้บันทึกการประชุมจะต้องจัดที่นั่งให้อยู่ในที่ที่สามารถจะมองเห็นคนทุกคนได้ การมองเห็นปากคนจะทำให้เข้าใจคำพูดได้ดีขึ้น และเมื่อฟังไม่ได้ยินหรือไม่เข้าใจชัดเจน ผู้บันทึกการประชุมควรขอให้พูดดังขึ้น หรือพูดใกล้ไมโครโฟนมากขึ้น หรือถามเพื่อความกระจ่างทันที

บันทึกการประชุม (Meeting Minutes) หรือรายงานการประชุม (Meeting Report) แต่ละองค์กรอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ในปัจจุบันนี้บางองค์กรไม่ต้องการทำรายงานประชุม และทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ควบคู่กันไป เพราะจะทำให้เสียเวลา หรืองานซ้ำซ้อนโดยใช่เหตุ จึงนิยมทำบันทึกการประชุมแบบปฏิบัติการประชุม (Meeting Action Plan) ซึ่งสามารถจะนำไป

ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมให้เกิดความเหมาะสมของแต่ละองค์ได้ดียิ่งขึ้น แต่สิ่งสำคัญคือ ควรจะมีรูปแบบที่แน่นอน เพื่อความสะดวกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง อันเกิดจากความเคยชินในรูปแบบ

กิจกรรมที่ต้องทำให้เสร็จนั้น หมายถึง งาน (Task) ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำการประชุมหรือที่ประชุม และเพื่อไม่ให้เกิดการหละหลวมในกรณีที่ผู้นำการประชุม อาจจะไม่กำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาที่ประมาณการไว้ ก็ขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมสอบถามทันที ในที่สุดก็จะกลายเป็นรูปแบบที่ทุกคนจะรู้ว่า เมื่อมีการมอบหมายงานแล้ว จะต้องระบุผู้รับผิดชอบ และวันเสร็จเอาไว้ทุกครั้ง ส่วนวันเสร็จจริงนั้น ผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้บันทึกเอาไว้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไป เพื่อปรับแผนให้เร็วขึ้นหรือช้าลงได้ และแน่นอนเอาไว้เป็นข้อมูลอ้างอิงได้

สำหรับเรื่องสำคัญที่ต้องอภิปรายนั้น หมายถึง เรื่องที่ได้ตกลงกันและบันทึกเฉพาะประเด็นสำคัญ ๆ พร้อมด้วยข้อยุติตามที่ต้องการ ข้อพึงระวัง คือ หากไม่จำเป็นก็ไม่ควรบันทึกรายละเอียดว่าใครพูดเรื่องอะไร แบบคัดลอกคำพูดเอาไว้ทั้งหมด

สิ่งที่จะนำมาพิจารณาในอนาคตนั้น เป็นเครื่องเตือนใจให้ผู้นำประชุมคำนึงถึงผลการประชุมครั้งนี้และสร้างสิ่งเชื่อมโยงเอาไว้ในอนาคต ทำให้ทุกคนเตรียมตัวที่จะปฏิบัติงานหลังการประชุมตามที่ได้รับมอบหมายและจะต้องนำมาสู่การประชุมครั้งต่อไป การประชุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเน้นอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม

การประเมินผลการประชุม

เนื่องจากการประชุมจะต้องพัฒนาให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าทางธุรกิจผู้บริหารบางคนอาจคิดว่าตนเองเป็นผู้บริหารมานานไม่จำเป็นจะต้องปรับปรุงอะไรอีก การคิดเช่นนี้จะทำให้การแข่งขันเพื่อชนะคู่แข่งนั้น จะลดน้อยถอยลง ความเป็นจริงไม่ว่าการประชุมระดับไหนก็มีช่องว่างให้ปรับปรุงได้เสมอ และอาจจะใช้คำถามในการประเมิน ดังนี้

1. การประชุมครั้งนี้ มีจุดดี หรือจุดแข็งอะไรบ้าง
2. การประชุมครั้งนี้ มีอะไรบ้างที่น่าจะปรับปรุงได้อีก
3. การนำการประชุมของผม/ดิฉัน เป็นอย่างไรบ้าง ตามความคิดเห็นของคุณ
4. ผม/ดิฉัน ทำอะไรบ้าง ที่คุณคิดว่าดีมาก ๆ
5. ผม/ดิฉัน ทำอะไรบ้าง ที่คุณคิดว่าควรจะได้มีการปรับปรุง

คำถามดังกล่าวจะต้องแน่ใจว่าผู้เข้าร่วมการประชุม แสดงออกด้วยความสบายใจ เปิดเผยและสร้างสรรค์ เพื่อผลประโยชน์ของทีมหรือขององค์กร

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม จะต้องระบุให้ชัดเจนทุกครั้งว่าใครบ้างที่เข้าร่วมประชุมใครบ้าง ที่มาสาย และใครบ้างที่ไม่เข้าร่วมประชุม การบันทึกรายชื่อแบบนี้ มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. คนที่มาสายหรือไม่ สามารถจะสอบถามคนอื่นที่มาทันเวลาได้ว่าตอนที่ตนไม่มานั้นมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้น
2. เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการเข้าร่วมประชุม (Attendance) ให้ดีขึ้น จนกระทั่งทุกคน เริ่มต้นพร้อมกัน และเลิกพร้อมกัน
3. เป็นข้อมูลเพื่อประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นหรือ ตำแหน่งต่อไป
4. ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในบางกรณีที่เกิดขึ้นในที่ประชุมครั้งหนึ่ง ๆ เพื่อแก้ปัญหา อย่างมีหลักฐาน
5. เป็นการสร้างความคุ้นเคยเกี่ยวกับชื่อจริง และชื่อเล่น ตลอดจนสะกดการันต์ ที่ถูกต้อง ในที่ประชุมบางแห่งที่เป็นกันเองมาก ๆ มักจะกล่าวขานชื่อเล่นกันมาก แต่การบันทึกจะต้องใช้ชื่อจริงเสมอ จึงทำให้เกิดความสมบูรณ์ในเชิงข้อมูล

การบันทึกการประชุม ควรพิมพ์แจกทันทีในวันรุ่งขึ้น เพื่อจะได้ไม่ลืมและนำไปปฏิบัติ ได้ทันที การทำบันทึกการประชุมอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบที่ทุกคนเคยชิน กะทัดรัด และนำไปเป็น แผนปฏิบัติได้ทันที จะทำให้เกิดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมได้จริง

2.4 รูปแบบการประชุม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 3-18) ได้กล่าวถึงรูปแบบการประชุมในหน่วยงาน หรือองค์การไว้ว่า การประชุมเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์การ นั้นมีหลายรูปแบบหรือหลายประเภทด้วยกัน การประชุมแต่ละอย่างแต่ละประเภทมีลักษณะ เฉพาะ และมีประโยชน์เฉพาะงานต่าง ๆ กัน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ประชุมจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงาน เช่น การประชุมเพื่อชี้แจงคำสั่ง เพื่อความเข้าใจ นโยบายในโครงการใหม่ ๆ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ถกเถียงอภิปราย

เพื่อสร้างความเห็นชอบร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนา การทำงานของหน่วยงานหรือองค์การ ประชุมเพื่อชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์และความมุ่งหมายของระเบียบ หรือวิธีการทำงานที่กำหนดไว้ การประชุมเพื่อประโยชน์ในการติดตามและประสานงาน ตลอดจนเป็นการประชุมเพื่อผ่อนคลายอารมณ์ความรู้สึกของสมาชิก ซึ่งมุ่งให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความพอใจที่ได้ระบายความรู้สึก ได้รับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ หรือความคับข้องใจต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การ

จะเห็นได้ว่าเพื่อใช้การประชุมให้บรรลุผลต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น การวางแผนเตรียมการประชุม การดำเนินการประชุม การจัดให้ผู้ร่วมประชุมมีบทบาทและมีส่วนร่วมในลักษณะต่าง ๆ ตลอดจนความเข้าใจของผู้นำการประชุมในกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ในแต่ละกรณี

รูปแบบหรือประเภทของการประชุมในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. แบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting)
2. แบบเป็นทางการเป็นพิธี (Formal Meeting)

การประชุมไม่เป็นทางการ เป็นการประชุมที่ไม่มีลักษณะจำกัดแน่นอนตายตัว ไม่มี การกำหนดแบบแผนและรายละเอียด ตลอดจนวิธีการที่แน่นอน การประชุมแบบไม่เป็นทางการนี้อาจเกิดขึ้นได้ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ บรรยากาศของการประชุมมักจะเป็นแบบกันเอง เช่น การพบปะเยี่ยมเยียน (Visiting) การพบปะสังสรรค์ในโอกาสพิเศษ ในงานสังคม ไปดูงาน แล้วถือโอกาสนัดหมายหรือปรึกษาหารือเรื่องที่ต้องการไปด้วย การพบปะในช่วงระยะเวลาหยุดพักระหว่างงาน เช่น Lunch time ช่วง Tea-Coffee break เวลา Happy Hour หรือ Free-time เป็นต้น

ส่วนการประชุมแบบเป็นทางการ เป็นการประชุมที่เป็นแบบเป็นแผน เป็นทางการ หรือแบบเป็นพิธีการ (Formal Meeting) จะมีการเตรียมการประชุมล่วงหน้า มีการกำหนดวาระ กำหนดรายละเอียด กำหนดข้อมูลประกอบและประเด็นการพิจารณาค่อนข้างชัดเจน จะมีมติหรือข้อตกลงในการประชุมชัดเจน มีการจัดทำรายงานการประชุม และมีการดำเนินงานตามมติหรือตามที่ที่ประชุมกำหนดหรือมอบหมาย วิธีดำเนินการประชุมจะมีระเบียบแบบแผนค่อนข้าง

แน่นอนชัดเจนทั้งการดำเนินการ วิธีดำเนินการอภิปราย วิธีการพูดจาในที่ประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอข้อมูลรายละเอียดประกอบการประชุม การประชุมแบบเป็นทางการเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในหน่วยงาน ในบริษัท หรือองค์การ ที่ใช้กันมากโดยทั่ว ๆ ไป เช่น

1. การประชุมใหญ่ประจำปี (Conference, Annual Meeting)
2. การประชุมฝ่ายปฏิบัติการ (Staff Meeting)
3. การประชุมคณะกรรมการ (Committee Meeting)
4. การประชุมสัมมนา (Seminar)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การประชุมเป็นกลุ่ม (Group Discussion)
7. การประชุมระดมความคิด (Brainstorming)

การประชุมดังกล่าวจะใช้กันมากในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กร นอกจากนี้ ยังมีการประชุมอีกมากมาย พอประมวลได้ เช่น

1. การประชุมแบบรัฐสภา (Assembly)
2. การประชุมใหญ่ หรือการประชุมประจำปี (Convention หรือ Annual Conference)
3. การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate) เพื่อหาข้อคิดเห็นและข้อยุติ
4. การประชุมโต๊ะกลม (Round - table Meeting) ที่สมาชิกในที่ประชุมมีความเสมอภาคกันทุกคน
5. การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร โดยมีผู้สังเกตการณ์ (Fishbowl)
6. การประชุมแบบซุมมูปาฐกถา (Symposium) ของผู้รู้ผู้ชำนาญการ
7. การประชุมแบบอภิปรายทั่วไป (Forum) ในที่ประชุมใหญ่
8. การประชุมแบบอภิปรายแบบกลุ่มย่อย (Buzz Group Method หรือ Huddle Group)
9. แบบอื่น ๆ

ประชุม โฟธิกุล (2539, 72-93) ได้กล่าวถึงรูปแบบการประชุมซึ่งมีจำนวนมาก แต่รูปแบบที่นิยมใช้ในการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. การประชุมระดมความคิด (Brain Storming)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

3. การประชุมระดับหัวหน้า (Convention)
4. การประชุมคณะกรรมการ(Committee Meeting)
5. การอภิปราย(Discussion)
6. การอภิปรายแบบมีส่วนร่วม (Forum)
7. การประชุมสัมมนา (Seminar)
8. การประชุมฝ่ายปฏิบัติการ (Staff-Meeting)
9. การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate)
10. การประชุมทางไกล (Tele Conference)
11. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)

นอกจากนี้ ธีรวิวัฒน์ เสวตตามร (2530, หน้า 57-102) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบของการประชุม ซึ่งเรียกชื่อตามวิธีการจัดประชุม โดยแต่ละวิธีก็มีจุดมุ่งหมายของการจัด เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประชุม ซึ่งได้แก่

1. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
2. การประชุมทางวิชาการ (Symposium Institute)
3. การประชุมใหญ่ (Convention)
4. การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
6. การประชุมสัมมนา (Seminar)
7. การบรรยาย (Lecture)
8. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
9. การอภิปรายเป็นหมู่คณะ (Panel Discussion)
10. การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ (Symposium)
11. การระดมพลังสมอง (Brainstorming)
12. การอภิปรายสาธารณะ (Forum)
13. การประชุมถึงอภิปรายถึงสัมภาษณ์ (Colloquy)
14. การอภิปราย (Phillip 66, Buzz Session, Huddle group knee group)

15. การประชุมแบบเชอคูร์่า เรสพอนส์ (Circular Response)
16. การโต้เถียง (Debate)
17. การเสวนา หรือสนทนา (Dialogue)
18. บทบาทสมมติ (Role Playing)
19. การสัมภาษณ์ (Interview)
20. การใช้คณะกรรมการพิจารณา (The Committee Hearing)
21. การประชุมโต๊ะกลม (Round Table)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการประชุมนี้ผู้จัดการประชุมจะต้องมีความชัดเจนในการเลือกรูปแบบของการประชุมให้เหมาะสมกับงาน และสถานการณ์ในเรื่องนั้น ๆ หรือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงจะทำให้การประชุมนั้นบรรลุผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพ

3. คณะทันตแพทยศาสตร์กับการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดตั้งขึ้นเป็นคณะลำดับที่ 9 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2515 มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ดำเนินงานเกี่ยวกับ

1. การเรียนการสอน จัดการศึกษาเพื่อผลิตทันตแพทยศาสตรบัณฑิต ในระดับปริญญาตรีหลักสูตร 6 ปี โดยความร่วมมือของคณะวิชา และภาควิชาต่างๆในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คณะฯ หน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการเรียนการสอนในด้านทันตแพทยศาสตร์ นอกจากนี้ คณะฯ ยังจัดอบรมการศึกษาต่อเนื่อง ในสาขาวิชาทันตแพทยศาสตร์ เป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม และเปิดสอนการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต คือ สาขาวิชาทันตกรรมประดิษฐ์ ปรีทันตวิทยา วิทยาเอ็นโดดอนท์ ศัลยศาสตร์ช่องปาก และแม็กซิลโลเฟเชียล ทันตกรรมทั่วไปและระดับปริญญาโท คือ ทันตกรรมจัดฟันและสาธารณสุขศาสตร์มหาบัณฑิต (ทันตแพทย์)

2. การวิจัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการค้นคว้า และวิจัยทางทันตแพทยศาสตร์ ตลอดจนรวบรวมข้อมูล หรืองานวิจัยทางทันตแพทยศาสตร์ และเผยแพร่งานวิจัยให้กว้างขวาง เพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าทางวิชาการ และนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาทันตสุขภาพของประชาชน โดยได้รับความร่วมมือจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน จัดให้มีการบริการแก่ชุมชน

3.1 คณะทันตแพทยศาสตร์ นอกจากจะเป็นที่ศึกษาสำหรับนักศึกษาทันตแพทย์ ยังให้บริการทางด้านส่งเสริม บำบัดรักษาทางทันตกรรม แก่ชุมชน ภาคเหนืออีกด้วย

3.2 ร่วมมือกับทางราชการและเอกชน โดยการจัดนิทรรศการเกี่ยวกับทันตสุขภาพ และ/หรือจัดให้อาจารย์ไปเป็นวิทยากรตามสถานที่ของหน่วยงานราชการและเอกชนที่ติดต่อมา

3.3 เผยแพร่ความรู้ทางด้านทันตสุขภาพแก่ประชาชน โดยอาศัยสื่อมวลชน และจัดทำเอกสารหรือหนังสือแจกและจำหน่าย นอกจากนี้ยังจัดทำวารสาร เชียงใหม่ทันตแพทย์สาร (Chiang Mai Dental Journal) เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทันตแพทย์ รวมทั้งข่าวสารทันตแพทย์เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของคณะฯ และเป็นสื่อกลางข่าวสารของศิษย์เก่า

3.4 ให้การบริการบำบัดรักษาออกสถานที่ เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือ และโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่เป็นประจำ ดำเนินการบำบัดรักษา โดยโครงการทันตกรรมพระราชทาน และให้บริการเป็นครั้งคราว โดยการออกปฏิบัติงานร่วมกับโครงการหลวง และโครงการแพทย์ พอ.สว.

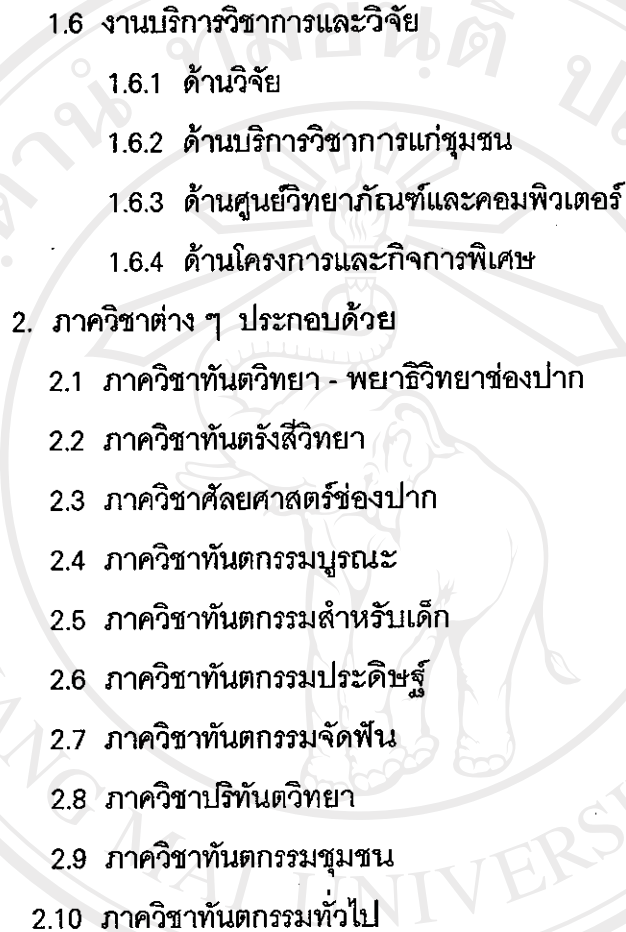
3.5 ให้การบริการแก่ประชาชนที่คลินิกทันตกรรมพิเศษของคณะฯ

4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรมของชาติ ศาสนา และขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ

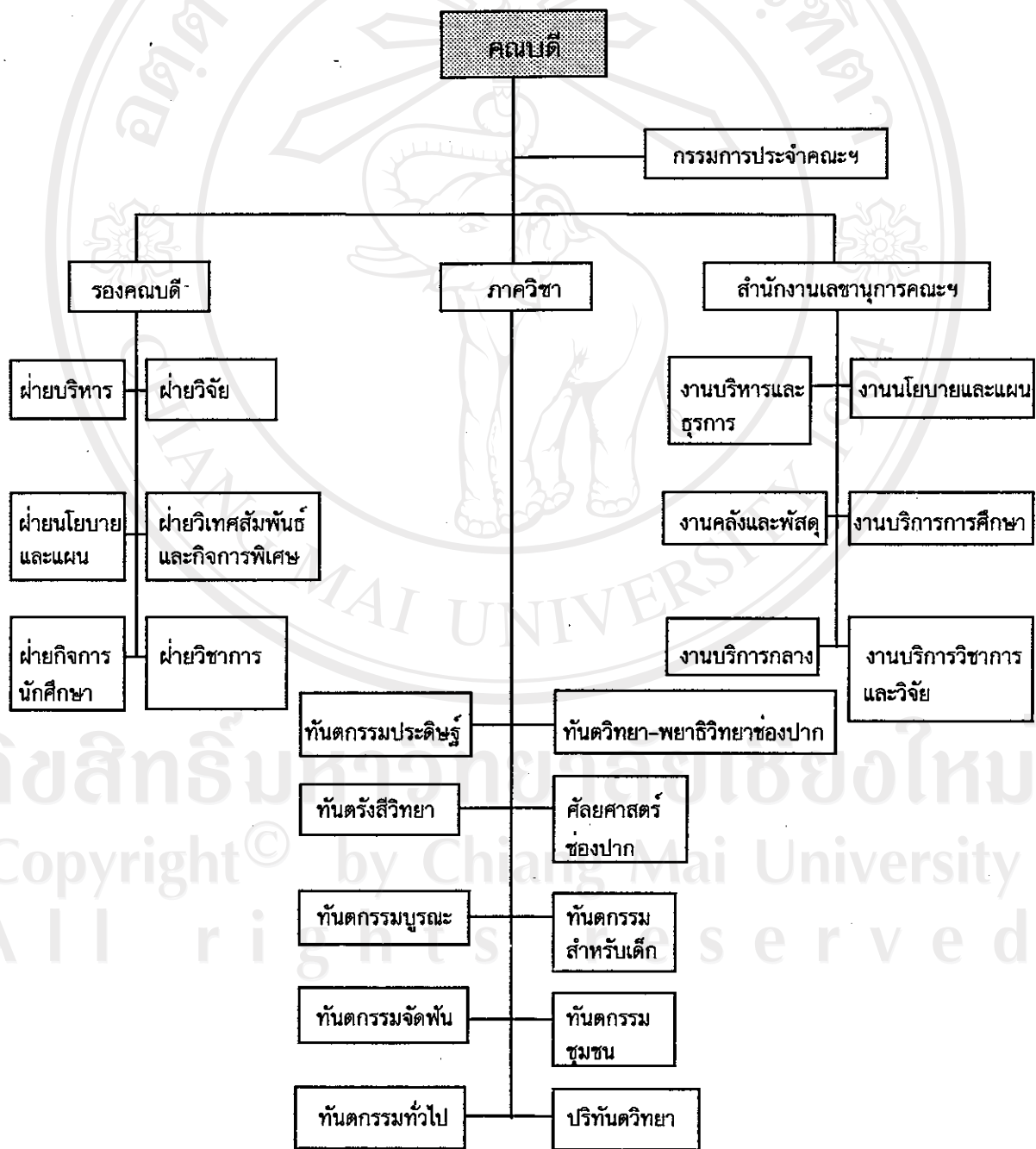
3.1 การแบ่งส่วนราชการและการบริหาร

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย 10 ภาควิชา และสำนักงานเลขานุการคณะฯ การบริหารงานโดยมีคณบดี เป็นผู้บังคับบัญชา มีรองคณบดีร่วมรับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของคณะฯ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีคณะกรรมการประจำคณะฯ เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงาน มีการแต่งตั้งบุคคลเพื่อทำหน้าที่บริหารและรับผิดชอบงานตามลำดับ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้างาน และหัวหน้าหน่วย ซึ่งประกอบด้วย

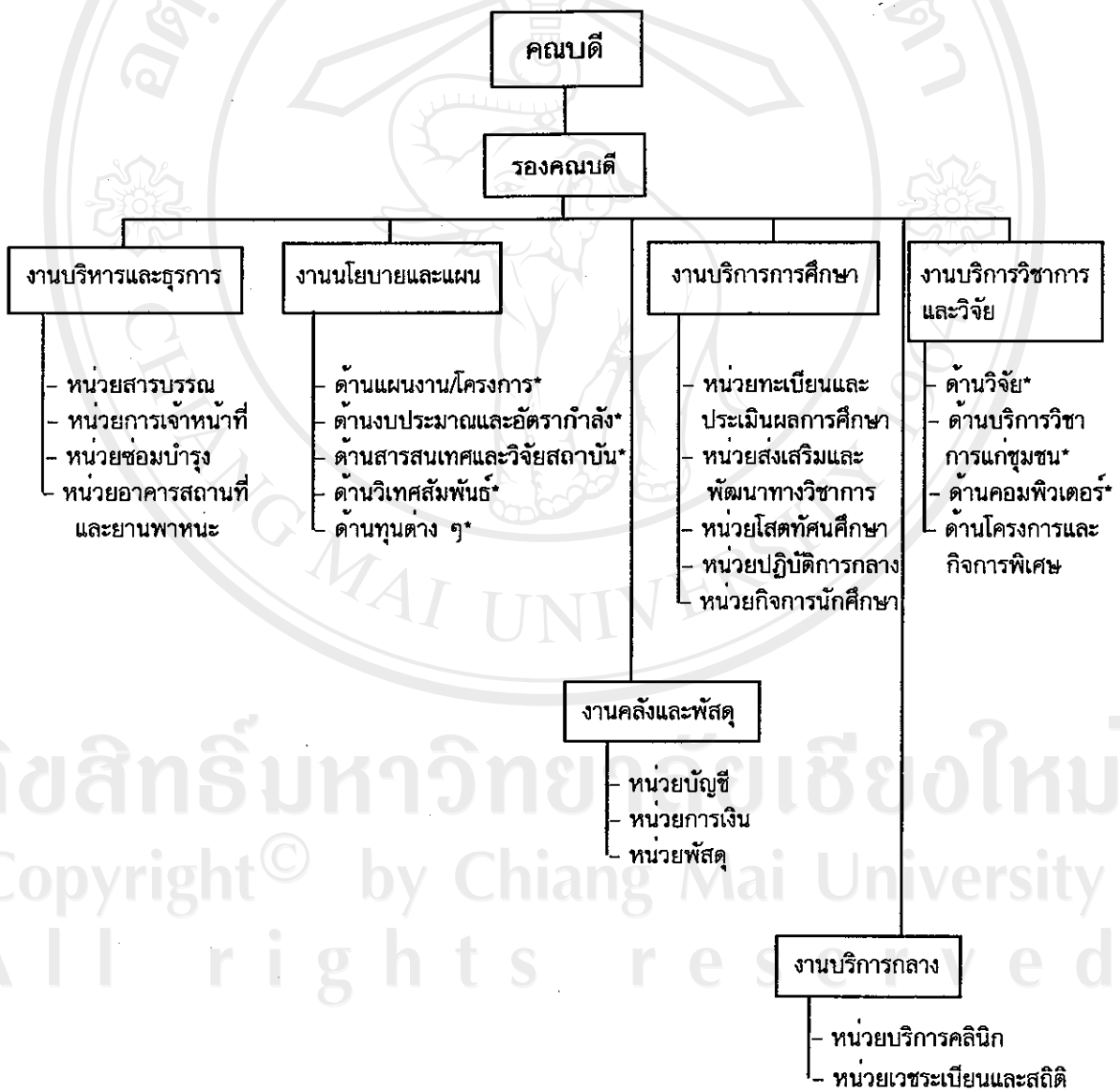
1. สำนักงานเลขานุการคณะ
 - 1.1 งานบริหารและธุรการ มีหน่วยงานย่อย ประกอบด้วย
 - 1.1.1 หน่วยสารบรรณ
 - 1.1.2 หน่วยการเจ้าหน้าที่
 - 1.1.3 หน่วยซ่อมบำรุง
 - 1.1.4 หน่วยอาคารสถานที่และยานพาหนะ
 - 1.2 งานนโยบายและแผน มีหน่วยงานย่อยซึ่งแบ่งเป็นการภายใน คือ
 - 1.2.1 ด้านแผนงาน/โครงการ
 - 1.2.2 ด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้าง
 - 1.2.3 ด้านสารสนเทศและวิจัยสถาบัน
 - 1.2.4 ด้านวิเทศสัมพันธ์
 - 1.2.5 ด้านทุนต่าง ๆ
 - 1.3 งานคลังและพัสดุ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย คือ
 - 1.3.1 หน่วยบัญชี
 - 1.3.2 หน่วยการเงิน
 - 1.3.3 หน่วยพัสดุ
 - 1.4 งานบริการการศึกษา ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย คือ
 - 1.4.1 หน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา
 - 1.4.2 หน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ
 - 1.4.3 หน่วยโสตทัศนศึกษา
 - 1.4.4 หน่วยห้องปฏิบัติการกลาง
 - 1.4.5 หน่วยกิจการนักศึกษา
 - 1.5 งานบริการกลาง ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย คือ
 - 1.5.1 หน่วยบริการคลินิก
 - 1.5.2 หน่วยเวชระเบียนและสถิติ

- 
- The logo of Chiang Mai University is a large, faint watermark in the background. It features a central figure of a white elephant standing on a circular base. Above the elephant is a crown-like structure. The text 'มหาวิทยาลัยเชียงใหม่' is written in Thai script around the top inner edge of the circle, and 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' is written in English around the bottom inner edge. There are also decorative floral motifs on either side of the elephant.
- 1.6 งานบริการวิชาการและวิจัย
 - 1.6.1 ด้านวิจัย
 - 1.6.2 ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน
 - 1.6.3 ด้านศูนย์วิทยากรัณฑ์และคอมพิวเตอร์
 - 1.6.4 ด้านโครงการและกิจกรรมพิเศษ
 2. ภาควิชาต่าง ๆ ประกอบด้วย
 - 2.1 ภาควิชาทันตวิทยา - พยาธิวิทยาช่องปาก
 - 2.2 ภาควิชาทันตรังสีวิทยา
 - 2.3 ภาควิชาศัลยศาสตร์ช่องปาก
 - 2.4 ภาควิชาทันตกรรมบูรณะ
 - 2.5 ภาควิชาทันตกรรมสำหรับเด็ก
 - 2.6 ภาควิชาทันตกรรมประดิษฐ์
 - 2.7 ภาควิชาทันตกรรมจัดฟัน
 - 2.8 ภาควิชาปริทันตวิทยา
 - 2.9 ภาควิชาทันตกรรมชุมชน
 - 2.10 ภาควิชาทันตกรรมทั่วไป

แผนภูมิที่ 2 : โครงสร้างการบริหารงาน คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



แผนภูมิที่ 3 : การแบ่งส่วนงานในสำนักงานเลขานุการคณะฯ



3.2 กำหนดการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ

คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ สมัยสามัญในวันอังคารสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของแต่ละเดือน ตั้งแต่เวลา 09.00 - 12.00 น. สำหรับสมัยวิสามัญ กำหนดให้มีการประชุมตามความเร่งด่วนของภารกิจของคณะฯ คณะกรรมการประจำคณะ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา และกรรมการประจำคณะจากคณาจารย์ประจำ รวม 20 คน มีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 มาตรา 29 ระบุไว้ดังนี้.

1. วางนโยบายและแผนงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย
2. พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะ เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย
3. พิจารณาวางระเบียบ ข้อบังคับ ภายในคณะตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย หรือเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
4. พิจารณาเสนอเกี่ยวกับ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ในคณะต่อมหาวิทยาลัย
5. จัดการและควบคุมการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
6. ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นต่อคณบดี
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณบดีจะมอบหมาย

3.3 การเตรียมการประชุม

ในการจัดประชุมในแต่ละครั้ง ฝ่ายเลขานุการที่ประชุมจะส่งหนังสือไปยังกรรมการทุกท่าน เพื่อขอทราบเรื่องที่จะนำเข้าบรรจุในระเบียบวาระการประชุม ซึ่งได้แนบแบบฟอร์มให้ระบุว่า เป็นวาระ เรื่องแจ้ง เรื่องสืบเนื่อง เรื่องพิจารณา หรือเรื่องอื่น ๆ โดยจัดส่งให้ก่อนการประชุม 16 วัน แล้วกำหนดให้ส่งเรื่องที่จะนำเข้าประชุมพร้อมเอกสาร

ประกอบวาระการประชุม กลับคืนมาก่อนการประชุม 5 วัน จากนั้นเลขานุการที่ประชุม จะจัดวาระการประชุมแล้วนำเสนอประธานก่อน เมื่อประธานเห็นชอบแล้วจึงออกหนังสือเชิญประชุม พร้อมจัดวาระและเอกสารประกอบการประชุม แล้วจัดส่งให้กรรมการทุกท่าน ก่อนการประชุม 4-5 วัน เพื่อให้กรรมการจะได้ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ก่อน

หลังการประชุมเลขานุการที่ประชุม จะทำเรื่องแจ้งมติที่ประชุมนำเสนอประธาน เพื่อสั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติต่อไปและส่งรายงานการประชุมให้ส่วนราชการในสังกัด รับทราบ

สรุปได้ว่าการเตรียมการประชุมให้มีประสิทธิภาพนั้น ฝ่ายเลขานุการที่ประชุมจะต้อง มีการเตรียมการประชุมล่วงหน้า โดยประสานงานกับประธานเป็นอย่างดี

4. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการประชุม

การประชุมเป็นกิจกรรมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์การ หรือองค์การกับองค์การ และเป็นกระบวนการที่แสวงหาแนวทางในการให้เกิดการปฏิบัติการ เสนอแนวคิด การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้อง การแก้ปัญหา ความขัดแย้งในการประชุม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ผู้ศึกษา พบว่า ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการประชุม ได้แก่

4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาท

4.2 ทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร

4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและบทบาท

ไพบูลย์ จึงทองคำ (2530, หน้า 376) ได้ให้ความหมายของคำว่า บทบาท หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามตำแหน่ง หรือหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม บทบาทของบุคคลจึงแตกต่างกัน เพราะมีตำแหน่งหรือหน้าที่แตกต่างกันประการหนึ่ง และเพราะอยู่ในสังคมต่างวัฒนธรรมกัน อีกประการหนึ่ง แม้แต่บุคคลเดียวกันบทบาทก็ยังแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขดังกล่าว คนเราจึงมีหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน

ในการประชุม บทบาทของผู้นำองค์กร หรือผู้นำกลุ่ม จะมีบทบาทมากในการกำหนดแนวทางการประชุม Napier and Gershenfeld (อ้างใน จิราภรณ์ อารยะรังษฤษฎ์, 2539, หน้า 93-98) ได้เสนอแนะบทบาท ของผู้นำกลุ่มไว้ 5 ประการคือ

1. บทบาทของการเป็นผู้ริเริ่ม (The Initiator)
2. บทบาทของการเป็นผู้วางแผน (Planner)
 - 2.1 มีการวางแผนกลุ่มในทางสร้างสรรค์ (Creating a planning group)
 - 2.2 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเทคนิคต่างๆ (Being a knowledgeable, technical expert)
 - 2.3 รู้ว่ากลุ่มกำลังดำเนินการอย่างไร (Being aware of how the training process is going)
3. บทบาทของการเป็นผู้นำทาง : สร้างแบบแผนของกลุ่ม (Guide : Building Group Norms)
4. บทบาทของการเป็นผู้ประเมิน (Evaluator)
5. บทบาทของการเป็นผู้วางแผน และดำเนินการติดตามผล (Planner and Conductor of Follow-Ups)

พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกตามตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น ผู้นำในการประชุม เป็นปัจจัยสำคัญในการจะทำให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมได้ ดังที่ House (อ้างใน สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2530, หน้า 29) กล่าวว่า ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตาม คือ การเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทน จากการศึกษาที่ลูกน้องสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ในทฤษฎีที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิก ในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งสุกานดา ตปนียางกูร (2537, หน้า 63) ได้กล่าวถึงทฤษฎี บทบาทว่าเกิดจากการวิจัยโดยตรงพฤติกรรม ซึ่งทฤษฎีบทบาทนี้มีพื้นฐานมาจากวิชาสังคม วิทยา ได้นำมาใช้อธิบายพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้ดี

สมาชิกทุกคนในองค์การย่อมมีฐานะ และตำแหน่งที่ถูกกำหนดให้ครองอยู่ และตำแหน่งนี้จะเป็นเครื่องกำหนดให้เขาแสดงบทบาทที่กำหนดไว้ เช่น ในการประชุมบทบาทของประธานสมาชิกผู้เข้าประชุม และเลขานุการ ย่อมมีบทบาทแตกต่างกัน จึงทำให้บทบาทที่ตำแหน่งต้องเกี่ยวข้องอยู่ย่อมเกิดความมุ่งหวัง (Expectation) ต่อบทบาทนั้นๆ แต่ถ้าผู้นั้นไม่แสดงบทบาทตามที่คาดหวัง ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทขึ้น (Role Conflict)

สรุปว่าในการประชุมก็เช่นเดียวกัน ถ้าทุกคนปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน ภายในขอบเขตที่กำหนดก็จะสามารถลดข้อขัดแย้งได้ และต้องร่วมมือร่วมใจกันแสวงหาแนวทางตลอดจนความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เพื่อการแก้ไขปัญหาและหาข้อยุติอย่างมีเหตุมีผลจึงจะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

4.2 ทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร (Communication Theory)

การติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานหรือองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์การ ที่จะทำให้คนในองค์การมีความเข้าใจตรงกัน และเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการสร้างความเจริญงอกงามและทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ชาอุชัย อาจีนสมาจาร (2536, หน้า 101) ได้กล่าวว่า การสื่อความหมาย คือ การแลกเปลี่ยน นั่นก็คือ การให้และการรับข่าวสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (Physical exchange) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเราหรือเราไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับโบลแลน (อ้างใน กริช สืบสนธิ , 2538, หน้า 12) กล่าวว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ ขึ้นอยู่กับคุณภาพในการสื่อสารของทั้งสองฝ่าย และ Schmacher (อ้างใน กริช สืบสนธิ, 2533, หน้า 13) กล่าวว่า ถ้าเราปรารถนาที่จะส่งความคิดไปยังบุคคลอื่น เราจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอน 4 ประการ คือ

1. ผู้พูด หรือตัวเรา ต้องรู้อย่างแน่ชัดว่า ความคิดที่ปรารถนาที่จะส่งออกไปคืออะไร

2. เราจะต้องหาสัญญาณ (เครื่องหมาย) ที่เห็นได้ (ตัวหนังสือ ภาพเขียน ฯลฯ) หรือได้ยินได้ (ส่งเสียง พูด ฯลฯ) ทำทาง อากัปกริยา คำพูด น้ำหนักของเสียง ซึ่งตามความรู้สึกของเราเห็นว่า จะสื่อความคิดที่อยู่ภายในตัวเรา ออกไปสู่ภายนอกได้ ช่วงนี้อาจเรียกได้ว่า เป็นการพยายามแปลสัญญาณครั้งแรก ก่อนการส่งออก

3. ผู้ฟัง หรือผู้รับต้องรับสัญญาณ (ไม่ว่าจะเป็นการได้เห็น หรือได้ยิน) โดยไม่ผิดพลาด นั่นมิได้หมายความว่าเราจะต้องได้ยินสิ่งที่เรากล่าวออกไปอย่างถูกต้อง เข้าใจภาษาที่ใช้ แต่เราจะต้องสังเกต สิ่งที่เราไม่ได้ยิน เช่น ทำทาง น้ำเสียง ฯลฯ อย่างถูกต้อง

4. ผู้รับ ต้องผสมผสานสัญญาณทั้งหมดที่ได้รับและเปลี่ยนให้เป็นความคิด ช่วงนี้เรียกว่า การแปลสัญญาณครั้งที่สอง

Bandler and Grinder (อ้างใน ประจักษ์ จินตามาศย์, 2530, หน้า 271) กล่าวว่า การสื่อสารของคนมีรูปแบบที่เชื่อมโยงกับใยประสาทในสมองของเขาพฤติกรรมของคนเราเป็นสิ่งสะท้อนออกมาจากระบบการ ทางประสาท โดยมีเนื้อหาสาระ คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์
2. การรวบรวมข้อมูล
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการแลกเปลี่ยน

เสนาะ ตีเยวร์ (2538, หน้า 188-193) นำเสนอไว้ในการสื่อสารในองค์การในเรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคลไว้ว่า ทฤษฎีที่อธิบายแนวความคิดของการสื่อสารระหว่างบุคคล มี 4 ทฤษฎีด้วยกัน โดยสรุป ดังนี้

1. ทฤษฎีขยายความ (Attribution Theory)

การใช้ดุลยพินิจ หรือขยายความข่าวสาร จะพิจารณาจากการกระทำ และ คำพูด หรือสิ่งจูงใจของบุคคล เมื่อบุคคลหนึ่งพูดกับเรา เราจะต้องตีความหมายว่า สิ่งที่เขาพูดนั้นเชื่อถือได้เพียงใด หรือสิ่งที่พูดนั้น กิดจากความรู้สึก ที่แท้จริงหรือไม่ การแปลความหมายของการสื่อสาร จะเป็นไปตามสถานการณ์ คนจะแปลความหมายภาวะทางจิต แรงจูงใจ และความตั้งใจของบุคคล ที่สื่อความหมายตามที่พูด และกระทำในสภาวะนั้น

2. ทฤษฎีเกม (Game Theory)

เป็นทฤษฎีที่แต่ละฝ่ายแข่งขันกัน เพื่อมุ่งผลตอบแทนให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็พยายามหลีกเลี่ยง การสูญเสียทุกอย่าง แต่อยู่ภายใต้เงื่อนไข และ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นการต่อสู้ในระบบ ไม่ใช่เป็นการต่อสู้นอกระบบ

3. ทฤษฎีเปรียบเทียบทางด้านสังคม (Social Comparison Theory)

คนทุกคน มีความไม่แน่ใจในความคิดเห็น และความสามารถของตนเอง การนำทฤษฎีนี้มาใช้ จะพิจารณาได้จากเหตุผลที่ว่าทำไม ตนเองจึงต้องติดต่อกับบุคคลอื่น ก็เพื่อให้ผู้อื่นรู้ถึงความสามารถ จุดยืน และเอกลักษณ์ของตนเอง และเพื่อจะติดตามดูว่า ความคิดเห็นของตนเองนั้น คนอื่นมีความรู้สึก หรือวิจารณ์ในแง่ใด หรือก็เพื่อต้องการให้ คนอื่นได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

4. ทฤษฎีดุลยภาพของนิวคอมบ์ (Newcomb's Balance Theory)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการใช้ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่าย ขณะที่ ทำการสื่อสารกัน กล่าวคือ แต่ละฝ่ายไม่ได้พิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ในแง่ของตนเอง เท่านั้น แต่จะพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นในใจของบุคคลทั้งสองฝ่ายที่ติดต่อกัน ความคิดเห็น ที่สอดคล้องกันเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการสื่อสารระหว่างบุคคล ถ้าความคิดเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องหนึ่งเกิดขึ้น จะทำให้โอกาสที่จะมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องอื่นมีมากขึ้น กล่าวคือ ความสอดคล้องของบุคคล จะเกิดขึ้นจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อน แล้วนำไปสู่สิ่งต่าง ๆ

นอกจากนี้ เสนาะ ดิเยวาร์ (2538, หน้า 196-198) ยังกล่าวถึงลักษณะของ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. การเปิดเผย (Openness)
2. มีความรู้สึกร่วมด้วย (Empathy)
3. ความรู้สึกสนับสนุน (Supportiveness)
4. ความรู้สึกในด้านดี (Positiveness)
5. ความเท่าเทียมกัน (Equality)

สำหรับกระบวนการสื่อสาร สุกานดา ตบนิยางกูร (2537, หน้า 70) ได้ อธิบายว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งกระทำเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่ง สามารถเข้าใจ และรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งคิดอะไรรู้สึกอย่างไร หรือเชื่ออย่างไร เป็นวิธีการ ซึ่งบุคคลต้องการให้อีกฝ่ายหนึ่งพอใจ

ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นความพยายามของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องการป็น ความรู้สึกส่วนตัว ความมุ่งหมาย ความรู้ให้ฝ่ายหนึ่ง และต้องการที่จะรับรู้ เข้าใจ ความมุ่งหมาย และความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงเป็นกระบวนการสองทาง (Two-way Process)

กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 4 อย่าง

1. ผู้ส่ง (Sender) คือบุคคลหรือกลุ่มที่ต้องการจะส่งข้อความให้ผู้รับ
2. ข้อความ (Message) เป็นสัญลักษณ์ของความคิด (Is the Symbol of Idea) เหตุการณ์ ข่าวสาร ทศนคติที่ผู้ส่งใช้กระตุ้นผู้รับ ข้อความในลักษณะต่างๆ นี้ อาจ มีปัญหา ถ้าข้อความนั้นต้องการให้มีการตีความ ซึ่งบางครั้งก็อาจจะผิดเพี้ยนไปได้ ลักษณะข้อความ (Message) นี้จะเป็น Verbal หรือ Nonverbal ก็ได้

3. วิธีการเดินทางของสาร (Methods of Transmitting Messages) ข่าวสาร จะเดินทางจากผู้ส่งไปยังผู้รับโดยผ่านระบบติดต่อ หรือการกระจายอาจจะจากการติดต่อ แบบประจันหน้า (Face to Face Communication) สำหรับช่องทางการติดต่อข่าวสารนั้น ปกติจะเป็นสายตรง แต่บางแห่งอาจเป็นการติดต่อจากระบบเครือข่าย (Networks) เช่น ระบบข้อมูลผ่านดาวเทียม

ในองค์การการศึกษา ข่าวสารที่เป็นทางการจะเป็น จากบนลงล่าง ↓↑ และจากล่างขึ้นบน บางทีก็เป็นแบบแนวนอน (Horizontal) ↔ จากภายในกลุ่ม

4. ผู้รับ (Receiver) เป็นบุคคล หรือกลุ่มที่เป็นเป้าหมายของข่าวสาร ซึ่งผู้รับ จะมีความเข้าใจมีความรู้สึก มีปฏิกิริยาต่อข่าวสารนี้ได้ ก็ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น ผู้ฟังต้องการได้ยินข้อความนั้นหรือไม่ ซึ่งเป็นการยากที่จะตรงกัน

สรุปว่าในกระบวนการการจัดประชุม การติดต่อสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนทั้งภาษาพูด และภาษาเขียน รวมทั้งวิธีการสื่อสาร การอธิบาย การสรุปประเด็นปัญหา เพื่อให้ผู้เข้าประชุมทุกท่านมีความเข้าใจตรงกัน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

จากการศึกษางานวิจัย พบว่ามีงานวิจัยที่สอดคล้องกับเรื่องที่ได้ศึกษา ของ สมบัติ สุทธิพรณีนวัฒน์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่พริก จังหวัดลำปาง และงานวิจัยของ โกวิท สิทธิพาณิชย์ เรื่อง พฤติกรรมการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษากรณีอำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

งานวิจัยของ สมบัติ สุทธิพรณีนวัฒน์ (2529, หน้า 47-57) ได้ชี้ถึงปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ในด้านการประชุมคณะกรรมการ สรุปได้ ดังนี้

การวางแผนการประชุม พบว่า ขาดการวางแผนการประชุม ไม่ได้จัดพิมพ์วาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม ประธานกำหนดข้อประชุมอย่างกระตั้นหัน คณะกรรมการมีงานประจำอยู่มาก จึงไม่มีเวลาพอในการจัดเตรียมเอกสารเข้าประชุม ทำให้ผู้เข้าประชุม เตรียมความพร้อมในการประชุมน้อย

การนัดประชุม พบว่า ไม่ได้ทำอย่างมีระบบ โดยใช้การบอกต่อกันเป็นทอด ๆ หลายครั้งที่ขาดการประชุมไป เพราะไม่ทราบกำหนดเวลานัดหมายอย่างเป็นทางการ

เนื้อหาสาระของการประชุม พบว่า เนื้อหาสาระไม่ครอบคลุมงานในหน้าที่ของ คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ประธานแจ้งเพื่อทราบ เรื่องที่มอบหมาย เรื่องที่ไม่เคยนำมาเป็นหัวข้อในการประชุมที่ถือว่าเป็นงานหลัก เช่น ปัญหาการเรียนการสอน ปัญหา บุคลากร การวางแผน การพิจารณาแผน และโครงการของโรงเรียน การติดตามประเมินผล

การประชุมไม่เคร่งครัดในเรื่องเวลา พบว่า ประธานไม่เคร่งครัดในเรื่องเวลา เห็นได้จากการเลื่อนเวลาออกไปบ่อยครั้ง ทำให้การประชุม ต้องเสียเวลามาก ส่งผลต่อเนื่องให้กรรมการมาประชุมสายอีกด้วย

การขาดประชุมของคณะกรรมการ พบว่า กรรมการกลุ่มมักขาดประชุมอยู่เสมอทำให้ขาดการระดมสมอง งานกลุ่มหยุดชะงักลง ทำให้ไม่ค่อยยอมรับผลการประชุมในบางครั้ง ทำให้ไม่มีโอกาสทราบข้อมูล ข้อตกลงที่สำคัญ ๆ ของการประชุมและไม่มีผลการประชุมให้ครูภายในกลุ่มทราบ

การมาประชุมสาย พบว่า กรรมการจำนวนไม่น้อย มาประชุมสาย เป็นปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินการ ขาดการประชุมงาน ขาดการมีส่วนร่วมในหัวข้อประชุมที่ได้ประชุม ไปก่อนแล้ว และทำให้เสียเวลา ในการประชุมมากขึ้น

การไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม พบว่า การพิจารณาเรื่องต่างๆ ไม่มีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะเรื่องผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมจะเป็นระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ครูสายผู้สอน มีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็นน้อยมาก

ส่วนงานวิจัยของ โกวิท สิทธิพานิชย์ (2530, หน้า 123-125) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประชุมของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์นั้น มีปัจจัยหลักโดยสรุป คือ

โครงสร้างของกลุ่มโรงเรียน พบว่า กลุ่มโรงเรียน ที่มีจำนวนกรรมการน้อย จะมีความคล่องตัวในการประชุมมากกว่ากลุ่มที่มีจำนวนกรรมการมาก ๆ กรรมการโดยตำแหน่งมีมากกว่ากรรมการผู้แทนครู ทำให้กรรมการผู้แทนครู ไม่ค่อยมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น ในเรื่องนโยบายการจัดการศึกษาภายในกลุ่ม และไม่กล้าแสดงความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาของตน

เนื้อหาของการประชุม พบว่า เรื่องที่แจ้งให้ทราบมีจำนวนมากกว่าเรื่องที่ จะนำมาพิจารณา ส่งผลให้ประธานผูกขาดการประชุม กรรมการโดยตำแหน่ง มุ่งที่จะรับทราบผลการประชุม โดยการจดบันทึกมากกว่าการแสดงความคิดเห็น กรรมการผู้แทนครู

ไม่ค่อยสนใจการประชุม เรื่องพิจารณามีมากกว่า 3 เรื่องขึ้นไป กรรมการจะมีความเครียด และอ่อนเพลีย ในที่สุดเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ สมาชิกจะให้ความสนใจเป็นพิเศษ

ปัจจัยด้านตัวบุคคล พบว่า บุคลิกของประธานไม่เหมาะสม เสียงเบา ก้มหน้า ขณะประชุม การแก้ปัญหาโดยการจับฉลาก เป็นผลทำให้การประชุม ขาดหลักการและเหตุผล ระบบราชการ ทำให้ประธานทำตนเป็นผู้บังคับบัญชา กรรมการผู้แทนครูเกรงใจ ประธานซึ่งกรรมการผู้มียุ่่น้อย จะช่วยให้บรรยากาศครั้นเคร่ง กรรมการหลายคนส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมแทน โดยไม่มีความรู้พื้นฐานกฎระเบียบ

การจัดระบบการประชุม พบว่า มีการวางแผนค่อนข้างน้อย เป็นผลให้การประชุม ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร การรายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบมีน้อย ความคิดเห็นของคณะกรรมการอยู่ในวงแคบ

สภาพแวดล้อมของกลุ่มโรงเรียน และสถานที่ประชุม พบว่า กลุ่มโรงเรียน ที่มีภูมิประเทศกันดาร ควรมีประชุมในภาคเช้า และอาจจะประชุมตลอดทั้งวัน กลุ่มโรงเรียน ที่อยู่พื้นราบ มีโอกาสเลือกประชุม ทั้งภาคเช้าและภาคบ่าย เรื่องที่จะประชุมมีไม่มากนัก สถานที่ประชุมในบริเวณโรงเรียน มีเสียงรบกวนจากการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ทำให้กรรมการขาดสมาธิ

วัตถุประสงค์ และสวัสดิการที่จำเป็นในการประชุม พบว่า โต๊ะ เก้าอี้ประชุม มีขนาดเล็กเพราะใช้โต๊ะเก้าอี้นักเรียนเป็นส่วนใหญ่ทำให้ปวดเมื่อย ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน ทำให้ขาดเอกสารประกอบการประชุม ขาดอาหารว่างและเครื่องดื่ม ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการประชุม

จากงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องสรุปได้ว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กลุ่มโรงเรียน พบว่า เกิดจากการประชุมที่ขาดประสิทธิภาพ เช่น ขาดการวางแผนการประชุมที่ดี คณะกรรมการไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น บทบาทและพฤติกรรมของผู้เข้าประชุมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องมาจากโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียน สภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านตัวบุคคล ระบบการจัดประชุมและสวัสดิการอื่น ๆ