

ประสิทธิภาพ ของการประชุมคณะกรรมการ

(ต่อจากฉบับที่แล้ว)

ก่อนที่จะไปพิจารณาแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการประชุม มีความเห็นสรุปถึงข้อดีและข้อเสียของการจัดประชุมที่น่าสนใจ ดังนี้

ข้อดีของการจัดประชุม

1. ได้รับข้อคิดเห็นที่หลากหลาย
2. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
3. ระบุกิจกรรมและมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงาน
4. แบ่งปันข้อมูลที่สำคัญและรับรู้กิจกรรมทางธุรกิจของกลุ่มต่างๆ
5. กระตุ้นและโน้มน้าวผู้เข้าร่วมประชุมให้แสดงความคิดเห็น
6. เปิดโอกาสให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์และรู้จักซึ่งกันและกันในวงกว้างขึ้น
7. รู้จักผู้ร่วมงานดีขึ้น

ข้อเสียของการจัดประชุม

1. เสียเวลา
2. เสียค่าใช้จ่าย
3. ขาดความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงหรือความคืบหน้า
4. ใช้เป็นวิธีหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่ยากๆ
5. ใช้เป็นวิธีบ่ายเบี่ยงความรับผิดชอบส่วนตัว
6. ไม่ส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์
7. สร้างความเครียดให้พนักงานที่ทำงานหนักอยู่แล้ว

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการจดจำหลักปฏิบัติต่างๆ ขอแยกหลักปฏิบัติต่างๆ ออกตามขั้นตอนการประชุม 3 ขั้นตอน คือ ก่อนการประชุม ระหว่างประชุม และหลังการประชุม

หลักปฏิบัติที่ดีและ

ที่ควรพิจารณาก่อนการประชุม

1. เนื่องจากการประชุมเป็นกิจกรรมที่ต้องการกลุ่มคนช่วยตัดสินใจและมีข้อสรุปความเห็นให้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงต้องให้เข้าร่วมประชุมเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียกประชุม มีการประชุมเพราะมีความจำเป็น ไม่ใช่ประชุมเพราะความเคยชินตามความรู้สึกว่า เมื่อถึงเวลาไหนของวันไหนก็จะต้องเข้าประชุม ดังนั้น อย่ายังการประชุมเป็นเครื่องมือเบี่ยงเบนความรับผิดชอบหรือป้องกันความรับผิดชอบของตนเองโดยเฉพาะเรื่องราวต่างๆ ที่ตนเองมีอำนาจตัดสินใจได้คนเดียว

2. ควรกำหนดวัน เวลา สถานที่ประชุมล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถจัดสรรเวลาและมีโอกาสเข้าร่วมประชุม จัดเตรียมสถานที่และเครื่องมือที่ต้องใช้ให้พร้อม สถานที่ควรสะดวกและมีบรรยากาศที่ดี ไม่ให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกอึดอัด สถานที่ที่เหมาะสมที่สุดคือ สำนักงานใหญ่ อาจมีการประชุมสัญจรไปนอกสถานที่โดยเฉพาะพื้นที่ที่บริษัทมีสาขา เพื่อให้คณะกรรมการเห็นภาพธุรกิจภายนอกบ้าง หรือจัดสถานที่ที่บรรยากาศผ่อนคลาย กรณีมีการประชุมวางแผนซึ่งต้องใช้ความคิดความอ่านค่อนข้างมาก

3. วาระการประชุม ต้องกำหนดล่วงหน้า

โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วมกับประธานกรรมการ อาจให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการเสนอวาระต่างๆ ได้จัดเตรียมข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องส่งให้กรรมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ก่อนวันประชุม เพื่อให้กรรมการแต่ละท่านมีเวลาเพียงพอในการศึกษาทำความเข้าใจและเตรียมข้อคิดเห็นไว้นำเสนอในวันประชุม

4. ประเภทของวาระต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นวาระเพื่อรับรอง เพื่อทราบ หรือเพื่อพิจารณา พิจารณานอมนัดหรือพิจารณาให้สัตยาบัน นอกจากนี้ควรกำหนดระยะเวลาโดยประมาณที่จะใช้ในแต่ละวาระ โดยทั่วไปวาระเพื่อทราบจะใช้เวลาน้อยกว่าวาระเพื่อพิจารณา

5. ก่อนวันประชุม กรรมการท่านใดที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมควรแจ้งล่วงหน้าเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่ององค์ประชุม ก่อนเริ่มประชุมกรรมการท่านใดที่อาจเข้าร่วมประชุมไม่ได้ตลอดทุกวาระ ควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบเพื่อประธานกรรมการจะได้เสนอให้มีการสับเปลี่ยนวาระที่สำคัญหรืออาจเกี่ยวข้องกับกรรมการท่านนั้นขึ้นมาก่อนพิจารณา

6. ก่อนการประชุม กรรมการท่านใดที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในวาระใดควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบล่วงหน้าก่อนเริ่มประชุมตามวาระหรือก่อนดำเนินการประชุม

ในวาระนั้นๆ เพื่อให้ประธานหรือที่ประชุมพิจารณาแนวทางในการพิจารณาวาระนั้นๆ ว่าควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ ในบางกรณีอาจต้องให้กรรมการท่านนั้นชี้แจง ให้ข้อมูลและตอบข้อซักถามของกรรมการท่านอื่นๆ ก่อนออกจากห้องประชุมโดยไม่ร่วมพิจารณา ทั้งนี้เพื่อให้ประชุมจะได้มีข้อมูลเพียงพอที่ชัดเจนประกอบการพิจารณา

7. มีผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่า อาจใช้วิธีให้ผู้เข้าร่วมประชุมยื่นประมุขในสถานที่ที่เหมาะสมที่จัดไว้ วิธีนี้เหมาะสำหรับการประชุมที่เน้นการสื่อสารให้ลงมือปฏิบัติสำหรับคนหมู่มาก ต้องการใช้เวลาสั้น การให้ยื่นทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมถามคำถามหรือให้ความเห็นที่ตรงประเด็น เพราะไม่ต้องการยืมนาน โดยพฤติกรรมของคนทั่วไปถ้าให้นั่งสบายมักแถมเรื่องลัทธิเพเรทำให้เสียเวลา

หลักปฏิบัติที่ควรระวังการประชุม

1. ประธานที่ประชุมควรเริ่มการประชุมให้ตรงตามเวลาที่กำหนด
2. ดำเนินการประชุมตามวาระและควบคุมการใช้เวลาในแต่ละวาระให้อยู่ในกรอบระยะเวลาที่ประมาณไว้ ยกเว้นกรณีที่จำเป็นต้องเพิ่มวาระ ควรเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาว่าควรแทรกในวาระไหนก่อนเริ่มประชุม หรือกรณีที่จะมีการสลับเปลี่ยนวาระให้พิจารณาก่อนหลัง ควรตกลงกันให้ชัดเจนก่อนเริ่มประชุม
- กรณีที่บางวาระต้องใช้เวลามากกว่าที่กำหนด เพื่อความรอบคอบ และได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ประธานควรจัดสรรเวลาให้เพิ่มเติมและแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงเวลาที่ต้องขยายออกไป

3. หลังการพิจารณาวาระที่พิจารณายาก มีข้อมูลมาก ต้องการข้อมูลและความเห็นมาก ทำให้ใช้เวลามากขึ้น หลังจบวาระควรให้พักการประชุมช่วงสั้นๆ เพื่อให้คณะกรรมการรู้สึกผ่อนคลายและมีความพร้อมพิจารณาเรื่องใหม่ในวาระต่อไป

4. ประธานที่ประชุมต้องกระตุ้นและโน้มน้าวให้แสดงความคิดเห็น ให้ความสำคัญและให้โอกาสกรรมการทุกท่านอย่างเท่าเทียมกันโดยต้องไม่พูดคนเดียวหรือครอบงำความคิดเห็นกรรมการท่านอื่นๆ

5. ประธานที่ประชุมต้องหนักแน่นและเป็นกลาง ควบคุมการประชุมไม่ให้เกิดวาระแอบแฝง ไม่ให้ความขัดแย้งทางความคิดเห็นทำลายบรรยากาศการประชุม และควรเน้นย้ำเรื่องความรับผิดชอบร่วมของคณะกรรมการทั้งคณะ

6. ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีหลักมีเกณฑ์ มีเหตุมีผลและเป็นระบบ ประธานสามารถขมวดความเห็นและสรุปความเห็นจนเป็นมติที่ทุกคนเห็นชอบ

7. การลงมติต้องมีกติกาหรือวิธีการที่ชัดเจน ประธานที่ประชุมต้องสรุปมติให้ที่ประชุมเห็นชอบร่วมกันเพื่อให้มีความชัดเจนในการนำมาตีไปปฏิบัติ

8. ก่อนปิดประชุม ประธานหรือเลขานุการบริษัทควรแจ้งถึงวัน เวลา สถานที่ของการประชุมครั้งต่อไป

9. ระหว่างการประชุม เลขานุการบริษัทต้องให้ข้อมูลหรือคำแนะนำเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้ถูกต้อง ครบถ้วน

10. กรรมการผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านต้องมีจิตสำนึกและเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีวาระแอบแฝง ไม่ใช่เวทีการประชุมซ้าระแค้นส่วนตัวหรือทำลายผู้อื่น ไม่ยกตนข่มท่าน

หลักปฏิบัติที่ดีหลังการประชุม

1. เลขานุการบริษัทหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องจัดทำรายงานการประชุม โดยระบุความเห็นเฉพาะที่สำคัญ ตรงประเด็นและกระชับไว้ในรายงานของแต่ละวาระ มติของทุกวาระต้องชัดเจน ส่งรายงานการประชุมเบื้องต้นให้กรรมการทุกท่านทราบ และตรวจดูความถูกต้อง ครบถ้วน มีข้อแนะนำว่าไม่ควรเกิน 7 วันหลังวันประชุม นานกว่านั้น

กรรมการบางท่านอาจจำประเด็นและความเห็นที่ให้ได้ไม่ได้

2. ประสานงานกับฝ่ายบริหารถึงวิธีการแจกมติไม่ให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และรายงานความคืบหน้า เพื่อเลขานุการบริษัทจะได้รวบรวมรายงานต่อคณะกรรมการในการประชุมครั้งต่อไป หรือมีวิธีการรายงานผลการปฏิบัติตามมติก่อนการประชุมครั้งต่อไปโดยฝ่ายบริหารต้องเป็นผู้ติดตามดูแลความคืบหน้า

3. เลขานุการบริษัทควรจัดให้มีการประเมินผลของการประชุมเพื่อนำเอาผลไปปรับปรุงแก้ไขการประชุมในครั้งต่อไป ไปให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. คณะกรรมการ เลขานุการบริษัท และฝ่ายบริหารต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะการประชุม เพราะการประชุมเป็นเครื่องมือการใช้ความเห็น ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของทีมงานในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นอกจากหลักปฏิบัติข้างต้นแล้ว ยังมีข้อแนะนำและข้อสังเกตที่น่าสนใจเพิ่มเติม ดังนี้

1. ต้องพิจารณาถึงความถี่ในการประชุม ไม่ใช่ 4 ครั้งตามขั้นต้นที่เขียนไว้ในกฎหมาย แต่ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วน ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ความจำเป็นว่าต้องใช้อำนาจคณะกรรมการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ มากน้อยแค่ไหน ต้องติดตามดูแล (monitor) ใกล้ชิดฝ่ายบริหารขนาดไหน

2. การประชุมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับกรรมการทุกท่านต้องรักษาบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้อภิปรายได้อย่างอิสระและเต็มที่ มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วม ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติในที่ประชุม

3. การตัดสินใจลงมติของคณะกรรมการต้องเริ่มจากความเข้าใจเนื้อหาของวาระหรือประเด็นที่เสนอ ผู้เสนอต้องให้เหตุผลที่เสนอวิเคราะห์ประเด็นหรือปัญหาเพื่อประมวลทางเลือกในการตัดสินใจ ไม่ใช่ให้คณะกรรมการเริ่มทำความเข้าใจกับปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาที่กำลังประชุม

ท่านผู้อ่านใดที่มีประสบการณ์และสามารถแนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีเพิ่มเติม ช่วยหาวิธีเผยแพร่เพิ่มเติมเพื่อให้ได้หลักปฏิบัติที่ดีที่สมบูรณ์ขึ้นจะเป็นพระคุณยิ่งเลยครับ **M&V**

