



เทคนิคการให้บริการห้องประชุม ที่มีประสิทธิภาพและประทับใจ

จัดทำโดย :

คณะทำงานพัฒนาการให้บริการห้องประชุม

สำนักงานเลขาธิการกรม

คำนำ

เทคนิคการให้บริการห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพและประทับใจ จัดทำขึ้นภายใต้โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Management) เรื่อง การพัฒนาการให้บริการห้องประชุม เป็นคู่มือที่ได้จากการถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานของบุคลากรด้านการให้บริการห้องประชุมของ ๓ หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขาธิการกรม สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา และสถาบันกัลยาณราชนครินทร์ คณะทำงานฯ ขอขอบพระคุณผู้แทนของ ๓ หน่วยงานมา ณ โอกาสนี้

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ด้านการให้บริการห้องประชุมจะยังคงดำเนินต่อไป เนื่องจากการให้บริการห้องประชุมเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงานเลขาธิการกรม กรมสุขภาพจิต

คณะทำงานพัฒนาการให้บริการห้องประชุมสำนักงานเลขาธิการกรม

ผู้จัดทำองค์ความรู้

เทคนิคการให้บริการห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพและประทับใจ

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๒

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการห้องประชุม	3
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ	3
3. แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการการประชุม	15
4. เทคนิคการให้บริการในห้องประชุม	32

เทคนิคการให้บริการห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพและประทับใจ

องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการห้องประชุม

ในการให้บริการห้องประชุม มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการการประชุม
3. เทคนิคการให้บริการในห้องประชุม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

1.1 บริการอย่างไรได้ใจยั่งยืน

วิยะดา วรรณานันท์ (2548) ได้กล่าวถึงการบริการที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ มีความภาคภูมิใจในการมาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอไว้ว่า การให้บริการเป็นเรื่องของงานที่เกี่ยวข้องกับผู้คน คำว่าบริการก็คืองานที่เกี่ยวข้องกับการให้ ซึ่งบริการก็คือ งานให้ ส่วนจะเป็นการให้อะไรนั้น สามารถที่จะปรากฏให้เราเห็นเป็นรูปธรรมและสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ให้ข้อมูล ให้ข่าวสาร ให้เอกสาร ให้ในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ นอกจากนั้นเรายังกินความไปถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมที่อยู่ในตัวของผู้ให้เช่น วิธีการให้ บุคลิกภาพ ความจริงใจ ความรู้สึกที่ดี ซึ่งอันนี้เราอาจจะไม่สัมผัสได้ว่าเป็นรูปธรรม แต่เป็นสิ่งที่มากับการให้ เพราะฉะนั้นเรื่องของบริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ งานของการให้โดยเฉพาะและก็เป็นงานที่เน้นคนที่เราให้นั้นเกิดความพึงพอใจ นิยามของงานบริการก็คือการทำงานให้คนอื่นชอบ และเกิดความพึงพอใจด้วยการให้ของเรา

พฤติกรรมบริการให้บริการที่ดีแสดงออกได้ ดังนี้

1.1 เริ่มจากใจก่อน หรือที่เรียกว่า Service Mind มีใจ มีทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความภูมิใจในการเป็นผู้ให้ มีความรู้สึกว่าคุณให้มีความสุขกับผู้รับ มีความรู้สึกว่าเป็นผู้พร้อมกว่าจึงให้ เพราะฉะนั้นเรื่องจากคุณค่าทางใจ เมื่อเราตระหนักถึงพฤติกรรมในเรื่องที่จะแสดงออกมา

1.2 ท่าทาง กริยา และถ้อยคำภาษาที่ใช้ หรือปฏิกริยาที่เราแสดงออกกับผู้อื่น จะเป็นการ ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาน่าฟัง ไพเราะ อ่อนหวาน มีความรู้สึกที่พร้อมจะช่วยเหลือเกื้อกูล แสดงออกถึงความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้ที่มีความอ่อนโยนในกริยาท่าทางนั่นคือพฤติกรรมที่แสดงออก

1.3 บริการด้วยความที่มีอารมณ์ที่คงเส้นคงวามีมาตรฐาน ไม่ซุ่มมัว ไม่ใช้อารมณ์ กับผู้รับบริการคือ ทั้งจิตใจคำพูดวาจาและวิธีแสดงออก สอดคล้องกลมกลืนกันเรียกว่าพฤติกรรมการแสดงออกนั้นเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม ในงานบริการ ในขณะเดียวกันถ้าเขาไม่มีจิตใจในการให้บริการที่ดี พฤติกรรมก็จะตรงกันข้ามหมด หน้าตาบึ้ง ซักเสียง ซุ่มมัว ประชดประชัน กระแนะกระแหน มองด้วยหางตา มีท่าทางที่แสดงอารมณ์ หงุดหงิด ฉุนเฉียว นั่นล้วนเป็นกริยาที่ไม่เหมาะสมในงานบริการทั้งสิ้นมาจากพฤติกรรมหรือจิตใจยังไม่พร้อมในการเป็นผู้ให้บริการที่ดี

1.2 วิธีการให้บริการ

วิธีการให้บริการเราจะเน้นวิธีการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและมีคุณค่าทางใจเพราะจริง ๆ แล้วงานบริการผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ผลลัพธ์ทางใจเพราะเรามีเป้าหมายว่าการบริการเพื่อความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นวิธีการแสดงออกก็คือ

1.2.1 เตรียมความพร้อมก่อนเริ่มงานบริการผู้ทำงานบริการต้องมีความพร้อมที่จะเตรียมการไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล หรือไม่ว่าท่านจะปฏิบัติหน้าที่ได้ก็ต้องพร้อมก่อนเริ่มงาน พร้อมทั้งกาย พร้อมทั้งใจ พร้อมทั้งบุคลิกภาพ ที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เตรียมความพร้อม

1.2.2 การบริการเกินความคาดหวัง เช่นเราเปิดให้บริการแปดโมงครึ่ง เราสามารถให้บริการได้ตั้งแต่แปดโมงตรงด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส นอกจากให้ข้อมูลอย่างชัดเจนครบถ้วนแล้ว เรายังมีน้ำใจน้ำใจ พูดจาน่าฟังทำให้ความรู้สึกของเรากับผู้มารับบริการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันทำให้เขาอยากมารับบริการจากเราผลลัพธ์นี้จึงเกินความคาดหมาย อย่างนี้เราเรียกว่าเป็นวิธีการให้บริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัดทรัพยากรในขณะเดียวกันสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการนี้คือวิธีการให้บริการที่ดีแน่นอนว่าการให้บริการย่อมจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้นบ้าง ผู้ที่เป็นผู้ให้บริการนั้นจะต้องใช้จิตวิทยาที่หลากหลายในการให้บริการ โดยใช้ความเข้าใจ ใช้ใจไม่ใช่กำลัง ไม่ได้ใช้อำนาจไม่ได้ใช้ความเป็นหัวหน้า ไม่ได้ใช้ตำแหน่งหน้าที่มาบังคับ ใช้จึงต้องมีความเข้าใจผู้รับบริการว่าเขามารับบริการเพราะว่าเขาต้องการให้เราช่วยเหลือ เขาเปรียบเหมือนผู้ที่มาขอความช่วยเหลือนั้นไม่จำเป็นต้องมาในลักษณะเดียวกัน เช่น ผู้รับบริการนั้นบางท่านอายุมาก บางท่านอายุน้อย บางท่านมาต้องการอย่างนี้ บางท่านมาต้องการอย่างนั้น ด้วยวิธีอย่างนี้คำพูดอย่างนั้น เขามีความหลากหลายในพฤติกรรม ถ้าเราเข้าใจเป็นผู้ให้บริการ เราจะรู้สึกว่าเราจะไม่เกิดคำพูดว่าทำไมไม่เป็นอย่างนี้ ทำไมไม่เป็นอย่างนั้น เพราะเราไม่

สามารถบังคับพฤติกรรมเขาได้ แต่ว่าเรามองว่าไม่ว่าจะมาแบบไหนเราก็รับได้ อย่างสงบอ่อนโยนเหยือกเย็น คือ ไร้จิตวิทยาว่าความต้องการของมนุษย์พฤติกรรมมนุษย์ไม่เหมือนกัน หลายคนที่มีปัญหาในงานบริการก็คาดหวังต้องอย่างนั้น ต้องเป็นอย่างนี้ ต้องพูดอย่างนั้นถึงจะให้บริการ ต้องมีบันทึกมาก่อนถึงจะทำให้ต้องอย่างนี้ก่อนล่วงหน้า 3 วัน เป็นความคาดหวังของเขา ไปใส่ผู้ให้บริการซึ่งไม่ถูกต้อง ไม่ว่าเขาจะตอนไหนเราก็ทำให้ดีที่สุดเท่าที่เงื่อนไขอำนวยเพียงแต่ถ้ามาก่อนเราก็จะดูแลได้ดีเป็นพิเศษนั่นก็คือสิ่งที่เราต้องเข้าใจความต้องการเข้าใจความรู้สึกของผู้รับบริการว่าถ้าเราพูดจะไม่ดีใส่อารมณ์ ถ้าเป็นเราเราจะรู้สึกอย่างไร เรียกว่าทำงานอย่างรู้เขารู้เรา มีจิตวิทยา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง เพราะฉะนั้นถ้าเราใช้จิตวิทยาในการรู้ธรรมชาติ และแสดงออกได้เหมาะสมการบริการก็จะมีความสุขทั้งเราและผู้รับบริการ

ผู้ที่ทำงานบริการควรจะมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นประจำ ด้วยควรจะเป็นคำถามเป็นคำพูดหรือว่าเป็นกระดาษให้กรอกลงไปดี ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเป็นเอกสารแต่ถ้าท่านต้องการวิจัยการตลาดต้องการมีสถิติซึ่งหลายคนมักจะคิดว่าการสอบถาม ความพึงพอใจคือการทำแบบสำรวจ แต่ก็ไม่แนเสมอไป

1.3 การสร้างนักบริการมืออาชีพ

องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และบุคลิกที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้ให้บริการ ดังนี้

1.3.1 ความเป็นคนที่รักในงานบริการ เพราะคนที่รักในการบริการจะมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ มีความกระตือรือร้น ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีความอดทน อดกลั้น และรู้จักแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

1.3.2 บุคลิกภาพ การแต่งกาย ต้องดูสะอาดสะอ้าน เรียบร้อย รวมไปถึงอาภรณ์ที่แสดงออก เช่น การยิ้มแย้ม การหัวเราะ การแสดงท่าทางประกอบการพูดควรเป็นไปโดยธรรมชาติ

1.3.3 มีความสามารถในการสนทนาที่สื่อสารให้เกิดความประทับใจง่าย ๆ โดย

1.3.3.1 สร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความอุ่นใจ แสดงความเป็นมิตร โดยอาจจะแสดงออกทางที่สีหน้า แววตา กริยาท่าทาง น้ำเสียงพูดจาต้องสุภาพ อ่อนโยน มีหางเสียง การพูดการจาต้องชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ ไม่เร็วหรือช้าจนฟังไม่รู้เรื่อง

1.3.3.2 เน้นการฟังเป็นหลักคือ ผู้ให้บริการควรตั้งใจฟังด้วยความอดทนไม่ควรแสดงอาการที่ไม่พอใจออกมา ควรสบตากับผู้บริการเป็นระยะพร้อมแสดงกริยาตอบรับ

1.3.3.3 ทวนคำพูดที่แสดงให้ผู้รับบริการทราบว่าเรากำลังตั้งใจฟังในเรื่องที่ผู้รับบริการพูดอยู่

นอกจากนักบริการมืออาชีพองค์กรหรือหน่วยงานก็มีส่วนสำคัญที่ช่วยพัฒนางานด้านบริการ เพราะองค์กรหรือหน่วยงานถือเป็นแกนกลางในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนอง

ต่อความพึงพอใจของผู้บริการและเทคนิคการพัฒนางานขององค์กรหรือหน่วยงานทำให้เกิดความ
สะดวกสบายต่อผู้รับบริการ คือ

1. เทคนิคการจัดระบบการทำงาน ให้เกิดความคล่องตัวปรับเปลี่ยนตอนที่ยุ่งยากให้ง่ายขึ้น
เพื่อเป็นการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
2. เทคนิคการจัดทำลำดับขั้นตอน การให้บริการโดยการจัดทำขั้นตอนการบริการให้ง่าย
และไม่ซับซ้อนและเป็นแนวทางให้ผู้รับบริการสามารถทำตามได้อย่างถูกต้องและไม่สับสน
3. เทคนิคเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ผู้รับความ
คิดเห็น การสอบถามพูดคุย รับฟังการดำเนินคดี และคำชมเชยต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง
งานบริการในครั้งต่อไป
4. เทคนิคการฝึกอบรมพนักงาน ให้เกิดทักษะในการบริการที่ดีเพื่อนำไปปรับใช้กับงานที่
ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่
5. ถ้าทำได้อย่างนี้แล้วคุณก็จะเป็นนักบริการมืออาชีพที่ได้

1.4 เทคนิคการให้บริการอย่างมืออาชีพ

อาศยา โชติพานิช (2549) ได้กล่าวถึงเทคนิคการให้บริการอย่างมืออาชีพ ไว้ว่า การ
บริการ คือ การให้ความช่วยเหลือ หรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งการบริการที่ดี ผู้รับบริการ
ก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์กรของเรา เบื้องหลัง
ความสำเร็จเกือบทุกงาน มักพบว่งานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งาน
ประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ดังนั้นถ้าบริการดี ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ซึ่งการ
บริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีไปด้วย ซึ่งการสร้างนักบริการมืออาชีพ
องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติบุคลิกภาพที่เหมาะสม จากนั้น จึงพัฒนาเทคนิคการบริการให้กับ
บุคลากร ซึ่งในแต่ละเรื่องมีรายละเอียด ดังนี้

1.4.1 ความเป็นคนที่รักในงานบริการ เพราะคนที่รักในงานบริการจะมีความเข้าใจและ
ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ

1.4.2 มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการ ยิ้มแย้มแจ่มใสและเอาใจใส่
นอกจากนี้พนักงานที่ให้บริการควรเป็นผู้รู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีด้วย

1.4.3 บุคลิกภาพทั้งลักษณะการแต่งกายที่แลดูสะอาดเรียบร้อย รวมไปถึงอากัปกิริยาที่
แสดงออก เช่น การยิ้ม การหัวเราะ การแสดงท่าทางประกอบการพูด สิ่งเหล่านี้ควรเป็นไปโดย ธรรมชาติ

ซึ่งเทคนิคการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนทนาเพราะการสนทนาเป็นสื่อกลางระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการการสนทนาให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ มีวิธีการง่ายๆ ดังนี้

1. สร้างความเป็นกันเอง เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความอุ่นใจ แสดงความเป็นมิตรโดยอาจแสดงออกทางสีหน้า แววตา กิริยาท่าทางหรือน้ำเสียงที่สุภาพ มีหางเสียง อาทิเช่น ขอประทานโทษครับ (ค่ะ) มีอะไรให้ผม(ดิฉัน)ช่วยประสานงานได้บ้างครับ(ค่ะ) กรุณารอสักครู่ นะครับ(ค่ะ) เป็นต้น การพูดจาต้องชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และไม่เร็วหรือรวนจนผู้รับบริการไม่รู้เรื่อง
2. เน้นการฟังเป็นหลัก คือ ผู้ให้บริการควรตั้งใจฟังด้วยความอดทนขณะที่ผู้รับบริการพูดไม่ควรแสดงอาการที่ไม่พอใจออกมาสบตากับผู้รับบริการเป็นระยะพร้อมกิริยาตอบรับ
3. ทวนคำพูด เพื่อแสดงให้ผู้รับบริการทราบว่าผู้ให้บริการกำลังตั้งใจฟังในเรื่องที่ผู้รับบริการพูดอยู่

1.5 การสร้างความประทับใจในงานบริการ

ความคาดหวังโดยทั่วไปของผู้รับบริการก็ได้แก่ การต้อนรับที่อบอุ่น ให้ความสนใจและความเอาใจใส่ พูดสุภาพไพเราะ ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ เป็นผลให้เขาเกิดความพอใจ แต่การที่จะทำให้เกิดความประทับใจได้นั้นต้องทำให้ถึงขั้นที่ผู้รับบริการเกิดปิติยินดี นั่นคือต้องให้บริการที่บรรลุความคาดหวังและเหนือความคาดหวังขึ้นไปอีก การปฏิบัติตนของผู้ให้บริการด้วยไมตรีต่อผู้รับบริการ และความประทับใจจากการต้อนรับของเราย่อมจะเป็นผลให้เขามาใช้บริการของเราอีกแล้วตัวเราและองค์กรของเราก็ย่อมจะประสบความสำเร็จก้าวหน้า เราสามารถเติมไมตรีเข้าไปในทุกงานที่เราเริ่มตั้งแต่การรักษามีไมตรีต่อผู้รับบริการ กล่าวง่าย ๆ ก็คือว่า “ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา” และให้บริการตรงตามความต้องการ ทุกวันเมื่อเรามาถึงที่ทำงาน เราควรทักปัญหาและเรื่องราวส่วนตัวไว้ภายนอกแล้วมุ่งทำงานที่เรารับผิดชอบให้ดีที่สุด พร้อมทั้งจะช่วยเหลือสิ่งเล็กๆ น้อย ๆ นอกเหนือจากงานของเราเพื่อแสดงว่าเราเอาใจใส่ผู้รับบริการของเราอย่างตั้งใจ เราสามารถแสดงไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานของเราได้เช่นกัน ความมีอัธยาศัยไมตรีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่าย บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรอาจเกิดขึ้นได้เพียงรอยยิ้มที่เริ่มจากตัวเราก่อน ความมีอัธยาศัยไมตรี เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการให้บริการ เพราะความมีอัธยาศัยไมตรีจะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกอบอุ่นและประทับใจ ผู้รับบริการทุกคนที่มาใช้บริการของเราเขาต้องการให้เราแสดงออกดังต่อไปนี้

บริการที่มีไมตรีจิต หมายถึงการให้บริการที่ดีบวกกับอะไรอีกเล็กน้อย ง่ายๆ องค์กรประกอบอื่น ๆ ก็มีความสำคัญเช่นกัน แต่บริการที่มีอัธยาศัยไมตรีจิตจะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกอบอุ่น และประทับใจที่ได้รับการต้อนรับอย่างมีอัธยาศัย

ยิ้ม เป็นสิ่งจำเป็นอันดับแรกในการทักทายบุคคล เพราะจะทำให้เขารู้สึกอบอุ่นใจและในคำพูดที่เราทักทาย เราสามารถใช้น้ำเสียงและท่วงทำนองที่เป็นธรรมชาติให้ผู้รับบริการรู้สึกพอใจที่มาใช้บริการของเรา

คำพูดที่พิเศษ คือ คำพูดเหล่านี้ “ขอบคุณค่ะ” “ดิฉันเสียใจ” “ขอโทษค่ะ” “มีอะไรให้ดิฉันช่วยไหมค่ะ” ชื่อของผู้รับบริการเป็นคำพิเศษเช่นกันเมื่อคุณใช้ให้ความช่วยเหลือและแสดงไมตรีจิตที่จะทำ给他อบอุ่นใจหมายความว่า เราจะต้องเรียนรู้ปฏิบัติการของผู้อื่น ตัวอย่างเช่น ถ้าเรารู้ว่าผู้รับบริการเป็นคนแปลกหน้า เราจะต้องเอาใจใส่เขาเป็นพิเศษต่อความต้องการช่วยเหลือในเรื่องงานที่มาติดต่อ สถานที่และคำแนะนำอื่น ๆ เป็นต้น

ถ้าหากเราใส่ “ยิ้ม” ลงไปในน้ำเสียง หมายความว่า การพูดด้วยน้ำเสียงที่มีไมตรีจิตและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามเราควรหลีกเลี่ยงที่จะให้สัญญาถ้าเราไม่แน่ใจว่าเราจะทำได้

พนักงานทุกคนสามารถแสดงควมมีอัธยาศัย ในการทำงานของตนเองให้ดีที่สุดไม่ว่าพนักงานผู้นั้นจะต้องติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรงหรือไม่

เราควรที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการ แม้ว่าเราเองสามารถช่วยได้เพียงเล็กน้อยในปัญหานั้น แต่เราอาจขอให้คนอื่นช่วยได้ แต่อย่างไรก็ตามอย่าพยายามปิดความผิดให้พันตัวเอง ควรจะยอมรับอย่างอ่อนน้อมและดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขความผิดพลาดนั้น เราควรจะต้องมีอัธยาศัยไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานของเราด้วยทุกคนจะทำงานร่วมกันได้ดีกว่า ถ้าทุกคนมีไมตรีจิตต่อกัน ผู้รับบริการจะสังเกตเห็นได้ชัดว่าบรรยากาศในการทำงาน โดยส่วนรวมมีอัธยาศัยไมตรีต่อกันไม่ใช่เฉพาะที่เห็นได้จากคนใดคนหนึ่ง ผู้รับบริการมีเหตุผลหลายอย่างที่มาทำการติดต่อกับองค์กรของเราแต่สิ่งหนึ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังเสมอว่าจะได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่น และมีไมตรีจิตจากพนักงาน ถ้าเราให้การต้อนรับเช่นนั้นผู้รับบริการก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรของเรา โดยส่วนรวมและเกิดความไว้วางใจตามมาด้วยความพอใจในที่สุด

1.6 ลักษณะเฉพาะของงานบริการ

สมิต สัจฉกร (2548) ได้กล่าวว่างานบริการมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. ได้รับความพอใจหรือไม่พอใจ ก็เกิดความรู้สึกในทันที

งานบริการเป็นงานให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ดังนั้นเมื่อผู้รับบริการได้รับการสนองตอบตรงตามความต้องการก็จะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าไม่ได้รับความพอใจก็จะเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีต่อผู้ให้บริการและองค์กรที่ให้บริการในทันทีเช่นกัน

2. ผลของการบริการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรผลได้รวดเร็ว

งานบริการเริ่มต้นและดำเนินการได้ในทุกขณะ ทั้งในตอนต้นท่ามกลาง และในตอนท้าย เพราะไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องให้บริการเฉพาะในเวลาหนึ่งเวลาใด

3. ผลของการบริการเชื่อมโยงไปถึงคนและองค์กร

งานบริการสร้างความรู้ในทันทีที่ได้รับบริการ จึงสามารถแปรเปลี่ยนเป็นผลจากการให้บริการได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี อาจจะแปรผลจากการให้บริการได้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี

4. ผิดพลาดแล้วชดเชยด้วยสิ่งอื่นก็เพียงแค่บรรเทาความไม่พอใจ

การบริการที่ผิดพลาดบกพร่องไม่สามารถจะเปลี่ยนความรู้สึกของผู้รับบริการให้กลับมาดีได้ นอกจากเป็นการลดความพอใจที่เกิดขึ้นได้น้อยลง

5. สร้างทัศนคติต่อบุคคล องค์กรและองค์การได้อย่างมาก

การบริการสามารถจะสร้างความรู้สึชอบหรือไม่ชอบ ที่มีต่อผู้ให้บริการหรือองค์กรอย่างมากมายไม่มีขีดจำกัดขึ้นอยู่กับลักษณะของการให้บริการที่มีมากน้อยเพียงใดสำคัญมากน้อยเท่าใด

6. สร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรและองค์การเป็นเวลานาน

การบริการทั้งที่ดีและไม่ดีจะติดอยู่ในความทรงจำของผู้บริการอยู่ตลอดไป แม้เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขบริการให้ดีขึ้นมากแล้ว แต่ภาพเก่าที่ไม่ดียังคงหลงเหลืออยู่กว่าที่จะล้างภาพลักษณ์ที่อัปมงคลได้ต้องใช้เวลาเป็นสิบ ๆ ปี

7. หากเกิดการบกพร่องจะเห็นได้ชัด

บริการเป็นสิ่งที่ไวต่อการรับรู้ เมื่อมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่สมบูรณ์หรือขาดตกบกพร่องก็จะปรากฏให้เห็นได้ในทันทีทันใด จึงต้องระมัดระวังในเรื่องบริการให้มาก

8. ต้องการคนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบริการที่ดี

บริการจะดีหรือไม่ดีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ถ้าได้คนที่มีจิตสำนึกในการให้บริการดี มีทัศนคติต่อการให้บริการดีและได้รับการปลูกฝังนิสัยในการให้บริการและฝึกฝนตนเองมาดี ก็จะทำให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ ในทางกลับกันถ้าได้คนไม่ดีมาเป็นผู้ทำงานให้บริการก็จะเท่ากับผิดพลาดตั้งแต่ต้นแล้วจะหวังให้เกิดบริการที่ดีคงเป็นไปได้ยาก

9. คนเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างและทำลายงานบริการ

บริการที่ผิดพลาดบกพร่อง นำความเสียหายมาสู่องค์กรจะพบว่าส่วนใหญ่เกิดจากคน องค์กรหลายแห่งเคยได้รับชื่อเสียงยกย่องว่าให้บริการดี แต่พอเปลี่ยนทีมงานที่ให้บริการก็มีเสียงสะท้อนว่าให้บริการด้วยคุณภาพหรือให้บริการไม่ดีดังเดิม และอาจถึงขั้นทำให้เสียผู้รับบริการเดิมไปได้

1.7 การปฏิบัติในการให้บริการ

ในการให้บริการมีสิ่งที่พึงปฏิบัติดังนี้

1.7.1 ทางกาย

ต้องดูแลสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงสดชื่นด้วยอาการกระปรีกระเปร่า ไม่ง่วงเหงาหาวนอน เชื่องซึ้ง มีลักษณะทะมัดทะแมง กระฉับกระเฉง กระชุ่มกระชวย หน้าตาสดใส หัวผมเรียบร้อย ไม่ปล่อยผมรุงรังหรือหัวยุ่งเป็นกระเซิง การแต่งกายเรียบร้อย ยิ้มไหว้หรือทักทายเหมาะสม กิริยาสุภาพ เป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นต้องวางตัวเป็นมิตร เปิดเผย จริงใจ สมองความต้องการของผู้รับบริการอย่างกระตือรือร้น แสดงความเต็มใจที่จะให้บริการ

1.7.2 ทางวาจา

ต้องใช้ถ้อยคำชวนฟัง น้ำเสียงไพเราะชัดเจน พูดมีหางเสียง มีคำขานรับเหมาะสม กล่าวต้อนรับและสอบถามว่าจะให้ช่วยบริการอย่างไร พูดแต่น้อยฟังให้มาก ไม่พูดแทรก ไม่กล่าวคำตำหนิ อาจพูดทวนย้ำสิ่งที่มีผู้มาติดต่อต้องการให้เขาฟังเพื่อความเข้าใจตรงกัน พูดให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ไม่พูดมากจนเกินจริง พูดเพื่อความสบายใจของผู้รับบริการ และใช้ถ้อยคำเหมาะสม

1.7.3 ทางใจ

ต้องทำจิตใจให้เบิกบานแจ่มใส ยินดีที่จะต้อนรับ ไม่รู้สึกขุ่นเคืองที่จะต้องรับหน้าหรือพบปะกับคนแปลกหน้าที่ไม่คุ้นเคยกันมาก่อนแต่มาเรียกร้องต้องการนั้นต้องการนี้ ไม่ปล่อยใจให้จิตใจหม่นหมอง ใจลอยขาดสมาธิในการทำงาน เศร้าซึม เบื่อหน่ายหรือเซ็ง

1.8 ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการบริการ

การให้บริการเป็นงานที่ล่อแหลมทำดีก็เสมอตัวผิดพลาดก็ได้รับคำตำหนิจึงเป็นงานที่ต้องการความรับผิดชอบสูง และมีจิตใจหนักแน่น ผู้ซึ่งทำงานบริการแล้วเกิดผิดพลาด บางคนก็เสียอกเสียใจ ตีอกชกหัว พูมฟายน้ำตา แต่กลับกัน ผู้ซึ่งไม่มีความรับผิดชอบมักกล่าวโทษผู้อื่นป้ายความผิดให้คนต่าง ๆ แม้แต่ผู้มารับบริการ เป็นเรื่องการหาแพะรับบาปหรือหาเหตุผลมากล่าวอ้างต่าง ๆ นานาให้พ้นไปจากความรับผิดชอบของตน วิธีการให้บริการอันจะทำให้ผู้รับบริการพอใจ จะต้องรู้ความคาดหวังของเขา และปฏิบัติตามความคาดหวังเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ย่อมไม่ใช่เรื่อง ง่าย ๆ เพราะการปฏิบัติด้วยกาย วาจา ใจ ต่อคนต่าง ๆ ให้สามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการแต่ละประเภท ทุกระดับย่อมมีความยากลำบาก การที่จะให้บริการเป็นที่พอใจของทุก ๆ คนจะเป็นเรื่องเป็นไปได้ แต่ก็ไม่พ้นวิสัยที่จะทำให้คนส่วนใหญ่พึงพอใจ หากเรามีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการอยู่เสมอ

1.9 ข้อควรระวังในการให้บริการ

สมิต สัจฉกร (2548) ได้กล่าวว่าในการให้บริการนั้นมีข้อควรระวังดังนี้

1. ไม่สนใจความต้องการของผู้รับบริการ

การให้บริการในทุกกรณีจะต้องแสดงว่าผู้รับบริการมีความสำคัญ จึงต้องระวังไม่แสดงกิริยาที่เพิกเฉยไม่สนใจผู้รับบริการอย่างจริงจัง

2. ให้บริการขาดตกบกพร่อง

เป็นสิ่งที่ต้องย้ำเตือนอยู่เสมอว่า การให้บริการจะขาดตกบกพร่องไม่ได้เลย เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำลายงานบริการในส่วนอื่น ๆ ที่ดีอยู่แล้วให้เกิดผลเสียหายตามไปด้วย

3. ดำเนินการล่าช้า

เป็นลักษณะที่ไม่ดีอย่างยิ่ง เพราะความล่าช้าไม่ตรงเวลา ทำความเสียหายให้ผู้รับบริการได้

4. ใช้กิริยา วาจา ไม่เหมาะสม

การให้บริการสามารถจะรู้สึกได้จากกิริยาท่าทาง การใช้คำพูดและน้ำเสียง ผู้ให้บริการอาจไม่มีความตั้งใจจะแสดงกิริยาต่อผู้รับบริการในทางที่ไม่ดี แต่อยู่ในอารมณ์ที่ขุ่นมัว และไม่ควบคุมอารมณ์ของตนจึงแสดงออกด้วยท่าทีและคำพูดที่ทำให้เสียความรู้สึกต่อผู้รับบริการ

5. ทำให้ผู้รับบริการผิดหวัง

บริการที่ทำให้ผู้รับบริการผิดหวังมีได้หลายกรณีนับแต่การต้อนรับที่เย็นชา หรือการพูดโทรศัพท์ที่ไม่เหมาะสม การให้บริการอย่างไม่เต็มที่ ไม่ใส่ใจในการให้บริการ การบริการผิดพลาดทำความเสียหายให้แก่ผู้รับบริการ

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า การให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมาก ซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการ และผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่มีใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ให้บริการคือพนักงานผู้ให้บริการทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท เป็นต้น ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคน และท้ายสุดผู้ให้บริการเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดีโดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการรักษารับการให้บริการ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ

ซึ่งองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนางานด้านบริการเป็นอย่างมากเพราะองค์กรถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและเทคนิคการพัฒนาระบบงานขององค์กรให้เกิดความสะดวกสบายต่อผู้ให้บริการ โดย

1. จัดระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัว องค์กรควรปรับลดขั้นตอนที่ยุ่งยากให้ง่ายขึ้น เพื่อสร้างการบริการที่สะดวกรวดเร็ว

2. จัดทำลำดับขั้นตอนการให้บริการองค์กรควรจัดทำขั้นตอนการบริการให้ง่ายและไม่ซับซ้อนเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้รับบริการสามารถทำตามได้อย่างถูกต้องและไม่สับสน

3. เรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ผู้รับความคิดเห็น การสอบถามพูดคุยจากคำดำหนิติเตียนและคำชมเชยต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงงานบริการในครั้งต่อไป

4. ฝึกอบรมพนักงานให้เกิดทักษะการบริการที่ดีเพื่อนำไปปรับใช้กับส่วนงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่

10. เทคนิคการให้บริการเพื่อความสำเร็จ

นันทา ดิงสมบัติยุทธ์ (2550) ได้กล่าวถึง เทคนิคการให้บริการเพื่อความสำเร็จ ดังนี้

1. การบริการ คือ การปฏิบัติที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เป็นการ ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ และเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ทั้งกาย วาจา ใจ

2. ความสำคัญของการบริการ นั้นเป็นการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงและแข่งขันมากขึ้น เช่น โทรศัพท์มือถือ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ต้องดึงดูดและรักษาลูกค้าไว้ให้ได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจ เพื่อความสุขในการทำงาน

3. ลูกค้า หมายถึง ทุกคนที่เข้ามาติดต่อกับเราทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทางธุรกิจ ถือว่าต่างคนต่างเป็นลูกค้าซึ่งกันและกัน คนที่เข้ามาติดต่อเป็นลูกค้า เช่น ฝ่ายวิชาการ เป็นลูกค้า ฝ่ายการเงิน คนที่มาติดต่อคุณ คือลูกค้าคุณ

4. ภาพลักษณ์ ซึ่งผู้ให้บริการควรคำนึงถึงภาพลักษณ์ด้วย วิธีการนั่ง ยืน แสดงความกระตือรือร้นหรือชวนง่วง การแสดงออกทางสีหน้า ที่ดูเบื่อหน่ายหรือยินดีความสดชื่น ความเต็มใจในการให้บริการ

5. เสื้อผ้า ทรงผม ถูกกาลเทศะ มนุษยสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมต่างๆ

6. มีคุณสมบัติของผู้มีจิตบริการ หรือ Service mind คือ

- 6.1 จริงใจ
- 6.2 ยิ้มแย้ม แจ่มใส
- 6.3 ประสานสายตา
- 6.4 ทักทาย (ลูกค้า) ผู้ร่วมงาน
- 6.5 พร้อมเสนอให้บริการ
- 6.6 ทำงานรวดเร็ว รอบคอบ
- 6.7 บุคลิกภาพดี
- 6.8 มีมนุษยสัมพันธ์
- 6.9 รอบรู้เรื่องสินค้า (เรื่องงาน)

6.10 นำเชือถือ

11. ห้ามิติของการบริการที่ดี

เสรี วงษ์มณฑา (2548) ได้กล่าวถึงมิติการบริการที่ดี ไว้ดังนี้ การบริการมีลักษณะเฉพาะตัวที่สำคัญก็คือการผลิตการบริการและการบริโภคการบริการเกิดขึ้นพร้อมกัน (Simultaneously produced and consumed) ดังนั้นหากบริการไม่ดีก็จะมีโอกาสแก้ตัว ไม่มี Take 2 หรือ Take 3 เหมือนการถ่ายภาพหรือการถ่ายวีดิทัศน์ ดังนั้นการบริการที่ดีจึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านทัศนคติ นิสัยในการทำงาน ความสามารถในการสื่อสาร ความรู้เกี่ยวกับงานและทักษะที่ชำนาญ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงาน และต้องมีระบบการทำงานที่สนับสนุนการให้บริการของพนักงานทุกๆ คนเป็นอย่างดี การบริการที่ดีเริ่มต้นที่ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่จะแสดงออกได้ด้วยการกระทำดังต่อไปนี้

ประกาศเป็นนโยบายชัดเจนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า ยึดมั่นในปรัชญา? ลูกค้าต้องมาก่อน (Customer first policy) ?

- * วางรูปแบบขององค์กรให้มีโครงสร้างที่เอื้อต่อการให้บริการที่ดี
- * จัดสรรอุปกรณ์ให้พร้อม เพื่อให้พนักงานมีอุปกรณ์ที่เหมาะสมครบถ้วนในการให้บริการ
- * พัฒนาเทคโนโลยีที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถให้ประสบการณ์ที่ประทับใจแก่ลูกค้าได้
- * คัดเลือกพนักงานที่มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีวิญญานบริการ และมีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นทูตของ Brand สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการสะท้อนคุณค่าหลัก (Core value) ของ Brand ได้
- * สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานภายในมีการบริการซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เพื่อปลูกฝังวิญญานการบริการที่ดีให้กับพนักงานทุกคน
- * มีการบริหารจัดการที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อที่พวกเขาจะได้มีความสุขไปแบ่งปันให้ลูกค้า

เมื่อมีความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าในการให้บริการที่จะสะท้อนคุณค่าของหน่วยงานได้เป็นอย่างดีนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับมิติของการจัดการด้านการบริการทั้ง 5 มิติ ดังนี้

1. มิติการบริการเป็นที่ไว้วางใจ

ลูกค้าว่าเชื่อมั่นว่าจะได้รับสิ่งที่ถูกต้องเป็นไปตามคำมั่นสัญญา (Reliability) การบริการที่ดีคือการทำตามสัญญา และทำสิ่งต่างๆ ให้กับลูกค้าได้ถูกต้องครบถ้วน ไม่มีความผิดพลาด

2. มิติความกล้าในการรับประกันสิ่งที่พูดกับลูกค้า

เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าจะได้รับสิ่งที่ผู้ขายกล่าวอ้าง และควรจะแสดงความรับผิดชอบว่าหากไม่เป็นไปตามที่รับประกันไว้จะชดเชยให้แก่ลูกค้าอย่างไร สินค้าบางอย่างอาจจะมีการรับประกันในลักษณะ Warranty หมายถึง การมีใบรับประกันเป็นสัญญาว่าจะแก้ไขหรือชดเชยอย่างไรในกรณีที่สินค้ามีข้อบกพร่องหรือไม่สามารถทำงานได้ตามที่เอ่ยอ้างไว้ใน การตกลงซื้อขาย แต่สินค้าบางอย่างแม้ว่าจะไม่มีใบ Warranty แต่ในการให้บริการที่ดีนั้น ผู้ให้บริการควรที่จะให้ความมั่นใจด้วยวาจาว่าจะทำอะไรให้แก่ลูกค้าเมื่อใด ด้วยคุณภาพระดับใด ด้วยความถูกต้องครบถ้วนอย่างไร และถ้าหากไม่อาจที่จะทำตามที่ได้เอ่ยปากตักปากรับประกันไว้จะดำเนินการอย่างไร ที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าจะได้รับการชดเชยจากความผิดพลาดดังกล่าว

3. มิติการตอบสนองรับข้อเรียกร้องของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Responsiveness)

ไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนะ การเรียกร้องให้มีการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือการร้องเรียนเรื่องราวที่ไม่พอใจ การบริการที่ดีนั้นวัดได้จากการให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนของลูกค้า มองความสำคัญของปัญหาของลูกค้าอยู่ในระดับเดียวกันกับที่ลูกค้ามอง ไม่คิดว่าลูกค้าทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ ต้องใส่ใจความรู้สึกของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับข้อบกพร่องของสินค้าหรือบริการ หรือลูกค้าที่มีเหตุแห่งความไม่พอใจหรือความไม่สบายใจ การตอบสนองรับข้อร้องเรียนของลูกค้านี้ ต้องทำด้วยความรวดเร็ว เต็มใจ สุภาพ ไม่แสดงท่าทีไม่พอใจ โกรธเคือง หรือรำคาญลูกค้า ต้องคิดขอบคุณลูกค้าทุกคนที่ทำให้เรามีโอกาสได้รับรู้ปัญหา และมีโอกาสได้แก้ไขปัญหาลูกค้า

4. มิติความเข้าใจลูกค้า รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

มองปัญหาต่างๆ ด้วยสายตาของลูกค้า มองเรื่องราวต่างๆ จากมุมมองของลูกค้า อย่ามองแต่ด้านการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทเท่านั้น ต้องทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าเราพร้อมที่จะยื่นยัดดูแลผลประโยชน์ของลูกค้า เรื่องนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนโยบายของบริษัทเน้นการรักษาลูกค้ามากกว่าเน้นการควบคุมงบประมาณ เพราะการเน้นการควบคุมงบประมาณนั้นจะทำให้พนักงานไม่กล้าที่จะดูแลรักษาผลประโยชน์ของลูกค้า เพราะเกรงว่าจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในการสร้างทัศนคติที่ว่าด้วยการยื่นยัดดูแลผลประโยชน์ของลูกค้า นั้น ผู้บริหารจะต้องชี้ให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าในบางครั้งความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการไม่ยอมเสียค่าใช้จ่ายนั้นสูงกว่าการยอมเสียค่าใช้จ่ายหลายเท่า อย่างที่สุภาวดีไทยบอกว่า” เสียหน่อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย”

5. มิติการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible)

เราสามารถทำให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายอนุมานได้ว่าการบริการของเรานั้นจะได้ โดยดูจากสิ่งที่จับต้องได้ (Tangibles) เช่นตัวอาคาร การตกแต่งสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ ชุดพนักงาน

ห้องน้ำ ที่จอดรถ เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่ดีก่อนที่จะมาใช้บริการจริงๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่จับต้องได้ และสิ่งต่างๆ ที่จับต้องได้นั้นเป็นสัญญาณที่บ่งบอกกับผู้บริโภคว่าเขาน่าจะได้รับการที่ดีจากเรา

สร้างมิติแห่งการบริการให้ครบถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าการบริการของเรานั้นดีพอที่จะทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าได้รับคุณค่าจาก Brand คู่กับต้นทุนชีวิตที่ต้องใช้จ่ายออกไป ไม่ว่าจะเป็นเงิน เวลา และความพยายาม ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเราเป็นคนสำคัญทุกครั้งที่ทำธุรกรรมกับเรา เพื่อสร้างความผูกพันระยะยาวให้กลายเป็นความภักดี

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการประชุม

2.1 การบริหารการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการประชุม (Outcome or Objective)

จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ทำให้การประชุมมีแนวทาง บรรลุผลที่ต้องการได้ด้วยคำถามเหล่านี้

1.1 อะไรคือสิ่งที่ต้องการให้ได้ในการประชุมครั้งนี้

1.2 สิ่งที่ได้จากการประชุมครั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างไรกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วางแผนล่วงหน้า

Abraham Lincoln กล่าวไว้ว่า "ถ้าใช้เวลาในการวางแผน 1 ชั่วโมงให้ละเอียดรอบคอบจะช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติได้ 8 ชั่วโมง ดังนั้น

2.1 ผู้บริหารต้องวางแผนไว้ก่อนว่าจะดำเนินการประชุมไปในรูปแบบใดที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

2.2 ประเมินและจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องใช้ในการประชุม เตรียมวิธีสื่อสารกับผู้ที่ไม่ค่อยมีส่วนร่วมหรือบทบาทในการประชุม

3. เลือกผู้เข้าประชุม

ผู้เข้าร่วมประชุม ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.1 มีความรู้ในสาระและแก่นสารของเนื้อหาที่จะประชุม มีความพร้อมและสามารถให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์

3.2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือนำไปปฏิบัติตามข้อสรุปภายหลังการประชุม หรือเป็นตัวแทนของกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของที่ประชุมจำนวนผู้เข้าร่วมที่ดีที่สุด

ระหว่าง 4 - 7 อย่างมาก 10 คน ไม่ควรเกิน 12 คน การประชุมมีแนวโน้มยืดเยื้อไม่มีประสิทธิผล หากมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก

4. กำหนดบทบาทหน้าที่

ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่จำเป็น แต่บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารเองในฐานะประธานในที่ประชุม ที่ต้องรับผิดชอบ คอยดูแลให้การประชุมอยู่ในประเด็นตลอด ไม่ออกนอกเรื่อง และต้องมั่นใจว่าไม่มีผู้ใดถูกทอดทิ้งในระหว่างการประชุม ต้องเข้าใจกฎพื้นฐานและธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม (Ground Rule) รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

5. กำหนดข้อตกลงในการประชุม

5.1 ให้เกียรติความคิดของผู้อื่น

5.2 ไม่ขัดจังหวะเวลาผู้อื่นพูด

5.3 รักษาเวลา

5.4 อย่าเสนอแต่ปัญหาให้เสนอทางออกด้วย

2.2 เทคนิคการจัดประชุมให้ได้ประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่เรามักเผชิญปัญหาอยู่เป็นประจำในระหว่างการประชุมนั้นคือ ทำอย่างไรจึงจะให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันแสดงความคิด และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการประชุมผู้จัดการประชุมในฐานะที่เป็นเจ้าภาพเชิญผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำการประชุมให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

2.3 บทบาทผู้จัดการประชุม

สามารถมีได้หลายบทบาทที่สำคัญ ๆ 5 บทบาท คือ

1. ประธาน (Leader) อาจจะเป็นหรือไม่ได้เป็นผู้ดำเนินประชุมก็ได้ เพียงแต่จะต้องสวมบทบาทแจ้งในที่ประชุมเรื่องวัตถุประสงค์ อุปสรรค และขอบเขตอำนาจที่มีอยู่ แต่ประธานจะต้องเป็นคนที่ติดตามผลการประชุม นอกจากนี้ประธานอาจมีบทบาทเสริม ในกรณีที่การประชุมเกิดข้อขัดแย้งหรือในสถานการณ์ที่ประธานควรช่วยกำกับให้การประชุมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

* ผู้ดูแลรักษาประตู (Gatekeeper) คอยดูแลให้การประชุมดำเนินไปตามวาระ นอกจากนี้ยังคอยเตือนให้ที่ประชุมไม่ออกนอกประเด็น หากมีสมาชิกในที่ประชุมเริ่มได้แย้งออกนอกประเด็น พร้อมทั้งพยายามหาทางเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูดเสนอความคิดเห็น

* ผู้กำกับ (Devils advocate) คอยดูแลและคำนึงถึงมติที่ประชุมที่กลั่นกรองออกมาโดยไม่มีข้อมูลเพียงพอ หากประธานเห็นว่ามตินั้นรับสรุปออกมาโดยที่ยังไม่ได้พิจารณาละเอียด ก็ควรถามที่ประชุมว่ามีข้อคิดเห็น ข้อมูลหรือข้อเสนอนะใดเพิ่มเติมหรือไม่ หากเห็นว่าข้อมูลยังไม่เพียงพอ อาจขอให้ไปหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมประชุมพิจารณาอีกครั้ง

* ผู้สรุปมติที่ประชุม (Consensus builder) คอยจับประเด็นและเน้นย้ำสรุปถึงข้อตกลงในที่ประชุม เพื่อย้ำเตือนให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

* ผู้ให้กำลังใจ (Cheerleader) คอยชื่นชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกในที่ประชุม โดยอาจใช้คำพูดชมเชยสมาชิกท่านอื่น ๆ ที่เสนอความคิดเห็นว่าเป็นความคิดที่ดี จะช่วยกระตุ้นบรรยากาศทำให้สมาชิกอื่น ๆ กล้าแสดงความคิดเห็นกันมากขึ้น เนื่องจากสมาชิกทุกคนจะรู้สึกว่ามีคนรับฟังความคิดเห็นของตน ซึ่งเป็นวิธีการช่วยสร้างบรรยากาศการประชุมในทางบวกเป็นอย่างดี

* ตัวตลก (Joker) คอยดูแลไม่ให้บรรยากาศในที่ประชุมเครียดเกินไป ในบรรยากาศที่ตึงเครียดทำให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนนั่งเงียบ ประธานอาจใช้คำพูดมุขเด็ดๆ ให้ทุกคนได้หัวเราะผ่อนคลาย ก็จะทำให้บรรยากาศในที่ประชุมเป็นมิตรและสร้างสรรค์ความคิดต่าง ๆ ขึ้นมาได้มากมาย

2. ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) เป็นผู้คอยดูแลให้กลุ่มดำเนินไปตามขั้นตอนการประชุม เช่น ในช่วงพิจารณาวาระ ก็เป็นผู้คอยกระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น ในช่วงลงมติ ก็จะเป็นผู้ดำเนินให้กลุ่มลงมติจะยกมือโหวต หรือลงคะแนนตามที่ได้ตกลงกันได้

3. ผู้จดรายงานการประชุม (Scribe) เป็นผู้คอยจดประเด็น ความคิดเห็นและมติที่สำคัญๆ ของที่ประชุม ทำรายงานการประชุมคร่าว ๆ

4. ผู้สนับสนุน (Contributor) เป็นผู้ร่วมประชุมสนับสนุนเสนอความคิดและคอยดูแลให้การประชุมดำเนินไปตามวาระ ไม่ออกนอกประเด็น

5. ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้คอยให้ข้อแนะนำหรือความรู้ในประเด็นที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญตามที่ถูกร้องขอ แต่ถ้าหากตนเองไม่ได้เป็นสมาชิกของทีมงาน ผู้เชี่ยวชาญก็อาจไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุมในวาระอื่นๆ ตัวอย่าง เช่น การประชุมป้องกันการถูกล้วงข้อมูลของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ผู้เชี่ยวชาญระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อาจถูกร้องขอจากทีมบริหารวางแผนงบประมาณให้เป็นเจ้าภาพจัดประชุมพิจารณางบประมาณเลือกซื้อระบบการป้องกันความปลอดภัยของข้อมูล สำหรับในวาระที่ต้องขอข้อมูลในเรื่องระบบเดิมที่มีอยู่ ผู้เชี่ยวชาญระบบอาจเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูล สำหรับในวาระอื่น เช่น วาระพิจารณางบประมาณ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญไม่ได้อยู่ในทีมบริหารงบประมาณ ก็ไม่จำเป็นต้องร่วมฟังในที่ประชุม

จากบทบาททั้งหมดที่กล่าวมาล้วนมีส่วนช่วยให้การดำเนินประชุมเป็นไปด้วยดี หากทุกคนให้ความร่วมมือและช่วยกันเสนอความคิด อย่างไรก็ตามการประชุมเป็นทักษะที่ต้องสัมพันธ์กับผู้คน เราไม่สามารถคาดเดาได้ว่าทุกอย่างจะราบรื่นเหมือนกับการผสมสารเคมีในห้องทดลอง ว่าเมื่อผสมสูตร

ในอัตรามาตรฐานเดียวกันเมื่อใด ย่อมได้ผลเหมือนกันทุกครั้ง ทว่าการประชุมนับเป็นศาสตร์และศิลป์ การจัดการประชุมทุกอย่างเตรียมพร้อมอุปกรณ์เอกสาร กำหนดการไว้ทั้งหมดแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่เราควบคุมได้ ขาดเหลือแต่ผู้เข้าร่วมประชุมที่เราไม่สามารถคาดเดาได้ว่า จะเกิดอะไรขึ้นในห้องประชุม

ดังนั้นทักษะการนำประชุมจึงนับว่าเป็นศิลปะเฉพาะตัวหากเมื่อเราต้องเผชิญปัญหา ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดการต่อต้านหรือมีพฤติกรรมบางอย่าง ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการประชุม เราในฐานะผู้นำในที่ประชุมจะมีเทคนิคอย่างไรรับมือกับสถานการณ์ที่ทำลายบรรยากาศการประชุม พร้อมกันนั้นจะทำอย่างไรกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสนใจและมีส่วนร่วมให้การดำเนินประชุมเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วงบรรยากาศการดำเนินการประชุมเป็นช่วงสำคัญ ดังนั้นจึงจะมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดประชุมที่จะช่วยให้เราสามารถบริหารการประชุมให้ดำเนินไปตามที่เราตั้งใจไว้

2.4 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการจัดประชุม

1. ควรเริ่มและจบการประชุมตรงเวลา

หากเราเริ่มประชุมสายบ่อยครั้ง ก็จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่มาก่อนต้องมานั่งรอ ทำให้เขารู้สึกว่าต้องมาเสียเวลา จึงอาจทำให้เขาเรียนรู้ว่าถึงมาตรงเวลาก็ต้องมานั่งคอย ซึ่งเป็นการลงโทษทางอ้อมต่อตัวเขา เขาไม่อยากจะถูกลงโทษทางอ้อม มองเห็นว่าการมาสายก็เป็นการได้รางวัลคือ ไม่เกิดโทษอะไร จึงเกิดพฤติกรรมเลียนแบบมาสายบ้าง

สำหรับผู้ที่มาสายเป็นประจำ ก็จะเรียนรู้ว่า ถึงมาสายก็ไม่เป็นไร เพราะอย่างไรก็ต้องรอตน ดังนั้นเราจึงควรเริ่มประชุมให้ตรงเวลา เพื่อเป็นการฝึกวินัยให้ทุกคนรับผิดชอบในการมาประชุม หากเราเริ่มประชุมตรงเวลาทุกครั้ง ทุกคนก็ต้องเริ่มเรียนรู้ว่า จะต้องเข้าประชุมให้ตรงเวลา

นอกจากนี้การเลิกประชุมที่ไถ่เวลาเกินไป ก็จะทำให้ผู้ที่ต้องมีกิจกรรมอื่นต่อ จะเริ่มไม่มีสมาธิ และไม่สนใจกับการประชุมอีกต่อไป ทำให้บรรยากาศการประชุมเริ่มไม่มีผู้สนใจ ดังนั้น เราจึงควรเคารพเวลาของผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน เลิกการประชุมให้ตรงเวลา เพื่อให้เกิดความประทับใจ และให้ความสำคัญกระตือรือร้นที่จะให้การประชุมบรรลุผล จะได้เลิกประชุมในเวลาที่กำหนด

2. ชี้แจงกล่าวนำวาระการประชุม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการจากการประชุมอย่างกระชับ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมและบทบาทของตนเองที่จะต้องให้ข้อคิดเห็นใดในการประชุม ในกรณีที่ไม่มีกรเตรียมวาระการประชุมมาก่อน ให้แจ้งวาระการประชุมให้กับที่ประชุมในตอนนั้นทันที

3. แจ้งข้อตกลงกันภายในที่ประชุมว่าจะดำเนินการประชุมรูปแบบใด

* จะลงมติที่ประชุมแบบใด ยกมือโหวต ลงคะแนนลับ หรือ ประธานที่ประชุมชี้ขาด

* ตกลงที่จะใช้เวลาเท่าใดที่จะพิจารณาในปัญหานั้น ๆ ก่อนที่จะพิจารณาจริง

* บอกอุปสรรคของปัญหาที่มีอยู่ เช่น นโยบายองค์กร งบประมาณที่มีผลกระทบต่อทางเลือกการแก้ปัญหา

* ขอความร่วมมือให้ทุกคนช่วยกันเสนอความคิดเห็น

4. เริ่มไล่ไปที่ละวาระตามลำดับ

ทว่าเราอาจสามารถพิจารณาข้ามลำดับของวาระไปมาได้ตามสถานการณ์ เช่น อาจดึงวาระที่สองที่เร่งด่วนกว่ามาพิจารณาเป็นวาระแรกก่อนก็ได้

5. เริ่มจากประเด็นที่ง่ายต่อการพิจารณาก่อน

ในบางครั้งการประชุมที่ต่อเนื่องยาวนาน เราอาจดึงวาระหรือประเด็นที่ง่ายพิจารณาก่อนเป็นการอุ่นเครื่องก่อน ต่อจากนั้นจึงเริ่มพิจารณาวาระที่ซับซ้อนหรือต้องมีข้อถกเถียงมาก ไม่ควรหลีกเลี่ยงที่จะไม่พิจารณาประเด็นที่ซับซ้อนหากมันเป็นประเด็นที่สำคัญ

ในที่ประชุมบางแห่งอาจยากหลีกเลี่ยงข้ามวาระที่ยุ่งยากมีข้อถกเถียงกันมาก เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดข้อโต้แย้งในที่ประชุมมากเกินไป ควรพยายามเสนอวาระยากที่สุดในช่วงที่สมองทุกคนรู้สึกปลอดโปร่งและพร้อม

6. แบ่งวาระที่ซับซ้อนออกเป็นวาระย่อย ๆ

เมื่อเห็นว่าวาระนั้นมีหลายประเด็นซ้อนกันอยู่ ก็ให้แยกออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ต่างหากจะทำให้ที่ประชุมพิจารณาได้ง่าย

7. แยกประเด็นในแต่ละวาระให้ชัดเจน

ประเด็นใดเป็นการให้ข้อมูล ประเด็นใดเป็นการขอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเป็นประเด็นเพื่อพิจารณาตัดสินใจ จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบในทิศทางเดียวกัน

8. พึงระวังมิให้บทบาทของตนเองเป็นผู้ผูกขาด พูดเพียงฝ่ายเดียว

ควรเปิดโอกาสกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่น ๆ พูดเสนอความคิดเห็นเป็น ระยะเวลา โดยอาจกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมเสนอข้อคิดเห็น โดยเฉพาะควรกระตุ้นถามจากคนที่ไม่ค่อยพูดหรือขี้อาย แสดงกริยาพยักหน้าตอบรับฟังความคิดของบุคคลนั้น และชมความคิดของเขาว่าเป็นความคิดที่ดีและน่าสนใจ จะทำให้คนที่ไม่ค่อยพูดหรือขี้อาย มีความมั่นใจมากขึ้นในการเสนอข้อคิดเห็น

9. พยายามดูแลให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิด

หากเห็นว่าสมาชิกบางท่านที่อาจพูดฟุ้งไม่ยอมหยุด เข้าทำนอง "น้ำท่วมทุ่ง ผักบุ้งโหรงเหรง" ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเสนอความคิดบ้าง เราควรดูแลจัดการกับสมาชิกท่านนั้น โดยรีบกล่าวแทรกว่าเป็นความคิดที่ดีและขอบคุณสำหรับความคิดเห็นของเขาเสร็จแล้ว ต่อด้วยว่าอยากจะขอความคิดเห็นของคนต่อไป ๆ ในแง่มุมอื่น ๆ ข้อพึงระวังไม่ควรให้คนอื่นคนใดในที่ประชุมรู้สึกเสียหน้า มิฉะนั้นจะทำให้เขารู้สึกต่อต้านทันทีว่าไม่ยอมฟังความคิดเห็นของเขา

10. มีทัศนคติบวกในทุก ๆ ความเห็น

จะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและสำคัญต่อที่ประชุม จะทำให้บรรยากาศการประชุมเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์

11. คอยดูแลมิให้คำพูดของสมาชิกคนใดไปวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกท่านอื่น ๆ

หากเกิดสถานการณ์ขึ้น มีข้อเสนอแนะรายละเอียดในหัวข้อ เทคนิคการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในที่ประชุม

12. เน้นย้ำสิ่งที่ประชุมได้ตัดสินใจแล้ว

เพื่อป้องกันมิให้ที่ประชุมวกกลับไปยังประเด็นที่ได้ตกลงกันแล้วเนื่องจากที่ประชุมอาจหลงประเด็น กลับไปรื้อฟื้นเรื่องที่ได้ลงมติกันไปแล้ว

13. จัดข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นลงในกระดานหรือแผ่นพลิก (Flip Chart)

14. จัดลำดับการเสนอข้อคิดเห็น

ในกรณีที่มีผู้ต้องการยกมือเสนอข้อคิดเห็นพร้อม ๆ กันหลาย คน ให้กล่าวและขยายเนื้อหาเชิงเรียงลำดับผู้เสนอ เช่น ครับ ขอให้พวกเราทุกคนฟังคุณศิริศักดิ์ก่อน แล้วตามด้วยคุณพิษณุและคุณวรินทร์

2.5 เทคนิคการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในที่ประชุม

1. ผู้เข้าร่วมประชุมมาสาย

* หากสาเหตุว่ามีแรงจูงใจใดที่จะทำให้เขามาตรงเวลา

* มอบหมายให้เขารับผิดชอบในที่ประชุม เช่น มอบหมายให้เขารับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินบางวาระการประชุม หรือมอบหมายให้เขาเป็นผู้จัดบันทึกการประชุม ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เขามาประชุมตรงเวลาเพื่อเตรียมตัว

* ถามเป็นการส่วนตัวถึงสาเหตุที่มาสายหลังจากเลิกประชุมแล้ว

2. ผู้เข้าร่วมประชุมออกจากห้องประชุมก่อนเวลากำหนด

* หากสาเหตุว่าเหตุใดเขาจึงชอบออกจากห้องประชุมก่อนเวลาเลิกประชุมบ่อย ๆ

* ถามในที่ประชุมก่อนเริ่มประชุมว่า ทุกคนสามารถอยู่ได้จนถึงเวลาเลิกได้ไหม หากมีข้อขัดข้องให้ร่นเวลาประชุมให้สั้นลง

3. ที่ประชุมเกิดภาวะติดขัดไม่ราบรื่นหรือเกิดความสับสน

* ถามในที่ประชุมว่ามีอะไรเกิดขึ้น เตือนในที่ประชุมว่าเรากำลังอยู่ในวาระใดและวัตถุประสงค์ที่ต้องการของวาระนี้คืออะไร

* พยายามหาทางช่วยเหลือให้ข้อมูล ในกรณีที่ประชุมขาดข้อมูลหรือไม่ชัดเจนในบทบาทที่ตัวเองต้องทำ

* ถามในที่ประชุมว่าจะมีประเด็นใดที่ต้องการเสนอเพิ่มหรือจะพิจารณาวาระอื่นถัดไปหรือไม่

* เสนอให้พักอริยาบถย่อยๆ ก่อนกลับมาเริ่มประชุมใหม่ หรือเสนอให้เลื่อนวาระนี้ไปพิจารณาทำยสุดหรือพิจารณาใหม่ในการประชุมครั้งหน้า

4. ที่ประชุมทุกคนตกอยู่ในความเงียบ

* ปลอ่ยให้เงียบสักครู่ หากเห็นว่าทุกคนกำลังใช้ความคิดอยู่

* ดูว่ามีอะไรผิดปกติเกิดขึ้นหรือไม่ ทุกคนกำลังคิดอะไรอยู่

* ถามในที่ประชุมว่ามีข้อสงสัยใดหรือต้องการให้ชี้แจงสิ่งใดให้ชัดเจนขึ้นหรือไม่

* ถามในที่ประชุมว่า เราเองมองข้ามบางประเด็นที่สำคัญหรือสับสนข้อมูลหรือไม่

5. ที่ประชุมดำเนินออกนอกประเด็นหรือย้อนกลับไปประเด็นเดิม

* ชี้ให้เห็นแต่ละวาระบนกระดานหรือแผ่นพลิก (Flip Chart) เพื่อให้ทุกคนพิจารณาไปตามวาระเดียวกันไม่ออกนอกประเด็น

* ชีตเส้นหรือทำเครื่องหมายตรงหน้าหัวข้อวาระบนกระดานหรือแผ่นพลิกที่พิจารณาเรียบร้อยแล้ว เป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นว่าวาระนี้จบแล้วกำลังจะพูดถึงวาระต่อไป เพื่อที่ทุกคนจะได้ไม่ย้อนกลับไปประเด็นเก่า

* ถามในสิ่งที่เขากำลังวิตกกังวลอยู่ หากในกรณีที่สมาชิกบางคนย้อนกลับไปประเด็นเดิม เนื่องจากเขายังมีข้อกังวลหรือสงสัยในประเด็นนั้น ให้ถามและตอบข้อสงสัยที่เขา กำลังกังวลหรือสงสัยให้ชัดเจน

6. สมาชิกคนใดคนหนึ่งหัวเราะดูถูกความคิดผู้อื่นในที่ประชุม

* ถามความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อกลุ่ม พยายามกระตุ้นให้ที่ประชุมให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ทางบวก

* ขอให้สมาชิกในที่ประชุมฟังทุกความคิดก่อนอย่าเพิ่งด่วนตัดสินว่าความคิดนี้ดีหรือแย่

* แจ้งในที่ประชุมว่า จะมีช่วงเวลาให้พิจารณา ณ ตอนนี้อย่าให้ทุกคนฟัง อย่าเพิ่งซักค้านหรือหัวเราะเยาะความคิดของผู้ใดผู้หนึ่ง

* จัดการกับคำพูดของผู้ที่ถูกผู้อื่น เช่น หากมีคนพูดว่า "ความคิดนี้ คิดออกมาได้อย่างไร เป็นความคิดที่โง่มาก" หรือมีกริยาทำนองเชิงปฏิเสธ คุณควรจัดการ โดยกล่าวว่า ขอให้ทุกคนฟังก่อน ทุกความคิดล้วนสำคัญสำหรับการประชุมในครั้งนี้ หากคุณเผชิญกริยาที่ต่อต้านมากๆ ขอให้คุณตัดสินพักการประชุมก่อน และหาทางคุยกับบุคคลนั้นๆ เป็นการส่วนตัว เพื่อพูดจาทำความเข้าใจกับความคิดของเขา

7. สมาชิกมีกริยาก่อกวนโดยอาจไม่แสดงออกทางคำพูดเช่นนั่งหน้าบึ้ง กอดอกนิ่ง ๆ ไม่พูดหรือแสดงความคิดเห็นใดทั้งสิ้น

* ถามเขาตรง ๆ ว่า มีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอะไรไหม

* ในช่วงเวลาหยุดพักการประชุม ใช้เทคนิคการพูดคุยกับเขาว่า สิ่งที่เขาแสดงออกมีผลต่อบรรยากาศการประชุม และสอบถามว่าเขามีอะไรอยู่ในใจหรือไม่

8. สมาชิกบางคนนั่งทำสิ่งอื่นอยู่ในระหว่างการประชุม เช่น นั่งขีดเขียนอย่างอื่นโดยไม่สนใจการประชุม

* พูดในที่ประชุมถึงข้อตกลงก่อนการเริ่มประชุม เพื่อขอความร่วมมือในการประชุม

* หากสมาชิกท่านนั้นยังไม่สนใจ ให้ใช้เทคนิคขอข้อเสนอแนะหรือความคิดจากเขา เพื่อให้เขามีส่วนร่วมในการประชุม ก็จะทำให้เขาหยุดเลิกกิจกรรมอื่น

* สอบถามถึงเหตุผลพฤติกรรมของเขาในช่วงหยุดพักการประชุม

9. สมาชิกบางคนกระซิบกระซาบคุยกันเอง

* แจ้งกับสมาชิกที่กำลังคุยกันอยู่ ขอความร่วมมือว่าให้มีวงประชุมเดียว อย่าเพิ่งคุยประชุมแตกกลุ่มหรือขอให้เขาเสนอข้อคิดเห็นต่อที่ประชุม หรือขอให้เขาคุยกันภายหลังเลิกประชุม หากเป็นเรื่องส่วนตัว

* สำหรับในกรณีที่เป็นการคุยกันเพื่อปรึกษากันก่อน เพื่อลงมติที่ประชุม เราสามารถปล่อยเวลาให้แต่ละคนปรึกษากันได้ในเวลาที่เหมาะสม ก่อนที่จะเรียกความสนใจให้ทุกคนกลับมาจดเกี่ยวกับการพิจารณาลงมติ

* คุยกับสมาชิกท่านนั้นเป็นการส่วนตัวในช่วงหยุดพักการประชุม

10. สมาชิกบางคนพูดเสนอความคิดผูกขาดในที่ประชุม

* รีบขอบคุณเขาเมื่อมีช่องว่างและเรียกชื่อผู้อื่นให้พูดต่อ

* อาจใช้คำพูดเทคนิคว่า "ดูวันนี้คุณสิริพรพกพาความคิดข้อเสนอแนะมากมาย พูดให้เราฟังเป็นเวลานาน จนเราเป็นห่วงว่าวันนี้คุณสิริพรกลับไปบ้าน จะเจ็บคอ จึงอยากขอให้ช่วงต่อไปนี้ให้คุณสิริพรถอนอมเสียงไว้ก่อน" การใช้คำพูดควรคำนึงมิให้เขาเสียหน้า แต่เป็นการเตือนโดยทางอ้อมว่าเขาพูดเป็นเวลานานแล้ว พวกเราเป็นห่วงสุขภาพ

11. สมาชิกบางคนพูดโจมตีสมาชิกคนอื่นในที่ประชุม

* สอบถามว่าเป็นปัญหาใด หากไม่เกี่ยวกับที่ประชุม ขอร้องให้เขาคุยจัดการหลังเลิกประชุม

* บันทึกระเด็นต่าง ๆ ที่เป็นข้อถกเถียงหรือโต้แย้งในที่ประชุมลงบนกระดานหรือแผ่นพลิก (Flip Chart)

* อาจใช้คำพูดเทคนิคอื่นๆ เตือนเขาทางอ้อม

12. สมาชิกบางคนพูดสรุปคำพูดของผู้อื่นแทน สมาชิกบางคนคิดว่าตนเองเหนือกว่าผู้อื่น ในบางครั้งอาจมีพฤติกรรมขอบพูดแทรกและสรุปความคิดผู้อื่นแทน คิดว่าคนอื่นที่พูดออกมาไม่รู้เรื่อง จึงขอบพูดขัดและสรุปความคิดแทนให้ เพื่อให้คิดว่าตนเสนอความคิดได้กระชับและดีกว่า

* ขอร้องให้เขาฟังผู้อื่นพูดเอง โดยอาจใช้คำพูดเตือนเขาทางอ้อมว่า ข้อสรุปของคุณฟังแล้วน่าสนใจครับ แต่ก่อนอื่นขอฟังความคิดคุณธีระที่อาจมีประเด็นอื่น ๆ ให้จบก่อนดีไหมครับ?

* ตรวจสอบว่าสิ่งที่สมาชิกท่านนั้นสรุปคำพูดของผู้อื่นแทนนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยอาจพูดทวนซ้ำถามกับผู้ที่ถูกสรุปแทนว่าถูกต้องหรือไม่และมีประเด็นอื่น ๆ เสริมอีกหรือไม่?

13. สมาชิกบางคนทำரியบางอย่างที่บอกเป็นนัยว่าฉันรู้ดีทั้งหมดแล้ว โดยเฉพาะสมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญบางคนที่ไม่เข้าร่วมประชุมกับผู้อื่น อาจมีพฤติกรรมเช่นนี้ได้

* ขอให้เขาช่วยแบ่งปันถึงความคิดเห็นของเขาในที่ประชุมฟัง

* คุยกับเขาเป็นการส่วนตัวว่าขอให้เขาอดทนฟังความคิดหรือข้อเสนอแนะของท่านอื่นในมุมมองต่าง ๆ บ้าง เพื่อให้เขาเปิดใจรับฟังผู้อื่นในแง่มุมมองที่ต่างออกไป จะได้มุมมองที่กว้างมากขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดทั้งในเรื่องบทบาทของผู้จัดการประชุมที่สามารถสวมได้หลายบทบาท และข้อแนะนำการดำเนินประชุม ซึ่งจะช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย อย่างไรก็ตามสิ่งที่จัดการยากที่สุดคือสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมที่เราไม่สามารถคาดเดาได้ในที่นี้ก็ได้เสนอเทคนิคการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ด้วยกัน 13 สถานการณ์ ซึ่งอาจเป็นตัวอย่างแนวทางให้ได้เรียนรู้จัดการเฉพาะหน้า

สิ่งสำคัญเราในฐานะผู้ดำเนินการประชุมจะต้องใช้วาทศิลป์ให้เป็นประโยชน์ในการจัดการ โดยจะต้องให้เกียรติแก่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน ไม่ทำให้เขารู้สึกเสียหน้า พร้อมทั้งให้กำลังใจและคำชมด้วยความจริงใจทั้งสีหน้าและคำพูดเมื่อมีเขามีพฤติกรรมและให้ความร่วมมือ มีทัศนคติในแง่บวก สร้างสรรค์บรรยากาศในการประชุมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

2.6 การจัดประชุมให้ได้ประสิทธิภาพ

หลาย ๆ คนมักบ่นว่าเมื่อที่ต้องจัดประชุม ยิ่งต้องทำงานเป็นทีมบริหารโครงการร่วมกับผู้ร่วมทีมจากหลายๆฝ่าย ช่วงระหว่างประชุมมีแต่คุยเถียงกันไปมา หลังออกจากห้องประชุมมาก็ไม่ได้เรื่องได้ราวอะไร ยิ่งในช่วงงานภารกิจที่มากมาย งานที่เร่งด่วน ทำให้เรารู้สึกว่า การจัดหรือเข้าประชุมมักทำให้เราเสียเวลาในการทำงาน

อย่างไรก็ตามถ้าเราก้าวขึ้นสู่ระดับบริหาร ต้องรับฟังปัญหา ตัดสินใจกำหนดนโยบายขององค์กร เราคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการประชุม มีนัดต้องประชุมกับหลายๆฝ่ายจนเต็มตารางเวลาการทำงาน จนกระทั่งงานประชุมอาจกลายเป็นงานหลักของผู้บริหาร ดังนั้นเราจึงไม่ควรมองข้ามความสำคัญของการประชุม ควรบริหารเวลาการประชุมให้ดี

ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไรเราถึงจะได้ผลลัพธ์จากการประชุมนั้นได้อย่างเต็มที่ ใน
ฐานะหากเราต้องเป็นผู้จัดการประชุม เมื่อดำเนินประชุมตามเทคนิคดังต่อไปนี้ จะช่วยให้เราเพิ่ม
ศักยภาพผลของการประชุมให้คุ้มค่ากับเวลาที่ต้องเสียไปและลดภาระงานของเราลงได้

ขั้นที่ 1 ก่อนการประชุม

1. พิจารณาว่าสมควรจำเป็นต้องเรียกประชุมหรือไม่

ควรเรียกประชุมเมื่อต้องการขอข้อมูล มติความคิดเห็นและการ
ตัดสินใจของกลุ่ม หรือจากฝ่ายอื่น ๆ ร่วมด้วย แจ้งข้อมูลที่มีผลกระทบต่อกลุ่มให้ทราบ หรือในกรณีที่ไม่
แน่ใจว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเรียกประชุมมอบหมายงานพร้อมทั้ง
แต่งตั้งตัวแทนจากแต่ละฝ่ายงานรับผิดชอบติดตามโครงการขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ไม่จำเป็นต้อง
เรียกประชุม หากเป็นเรื่องส่วนตัว/เรื่องประเด็นไม่สำคัญที่อาจทำให้ผู้อื่นเสียเวลา/เรื่องประเด็นดังกล่าว
ได้ตัดสินใจไปแล้วเพียงแต่แจ้งให้ทราบหรือตนเองไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเตรียมการประชุม ควรใช้วิธีอื่น
แทนการประชุม เช่น ในกรณีที่ต้องการเพียงแจ้งข้อมูลประชาสัมพันธ์ให้แต่ละฝ่ายรับทราบ การใช้ E-
mail, บันทึกลง หรือโทรศัพท์แจ้งให้ทราบจะเป็นวิธีที่ดีกว่า

2. กำหนดจุดเป้าหมายของการประชุมให้เฉพาะเจาะจงและชัดเจน

ควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อขอ
ความคิดเห็น เพื่อรับทราบเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อขอการตัดสินใจจากที่ประชุม เพื่อทุกคนที่เข้าประชุมจะ
ได้รับทราบว่าการประชุมครั้งนี้บรรลุเป้าหมายแล้วหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การประชุมแต่ละครั้งเราสามารถ
ตั้งวัตถุประสงค์ได้หลายข้อในการประชุมคราวเดียวกัน เช่น ประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบพร้อมกับขอการ
ตัดสินใจ

นอกจากนี้หากเป็นการประชุมเพื่อขอการตัดสินใจจากที่ประชุมควรระบุว่าใคร
จะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ - ประธาน หรือ กลุ่ม รวมถึงใช้วิธีใดโหวต - ยกมือโหวตโดยมติของกลุ่ม
หรือ อำนาจชี้ขาดของประธาน

3. พิจารณาถึงผู้เข้าร่วมประชุมว่ามีส่วนช่วยให้การประชุมดำเนินไปได้ด้วยดี
อย่างไร ควรเชิญเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง/สามารถให้ข้อมูลหรือมีผลต่อการดำเนินการประชุม เป็นบุคคล
ที่ต้องนำผลการประชุมไปปฏิบัติ หรือเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในงานหรือประเด็นที่ต้องพูดในที่ประชุมโดย
มีข้อคำนึงพิจารณาประเภทการประชุมเพื่อเชิญผู้เข้าร่วมประชุม

* การประชุมเพื่อแก้ปัญหา : ผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องระบุตัวปัญหาก่อนแล้วจึง
หาทางเลือกการแก้ปัญหา ดังนั้นผู้เข้าร่วมประชุมควรสามารถเข้าใจถึงปัญหาและมีความเชี่ยวชาญที่จะ
แก้ปัญหานั้นได้

* การประชุมเพื่อขอมติตัดสินใจ: ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการ
ตัดสินใจอนุมัติดำเนินการได้ หากผู้เข้าร่วมเป็นเพียงแค่ตัวแทน ไม่มีอำนาจตัดสินใจโดยตรงแล้ว ก็

จำต้องกลับไปปรึกษาและกลับมาประชุมอีกครั้งเพื่อแจ้งผลการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เสียเวลาหลายครั้งในการประชุมเพื่อให้เรื่องหนึ่งสำเร็จ

* การประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบหรือขอความคิดเห็น: ผู้เข้าร่วมอาจเป็นตัวแทนจากแต่ละฝ่ายมาร่วมฟังผลการดำเนินงานหรือให้ข้อคิดเห็น/ข้อมูลจากฝ่ายของตนเอง ดังนั้นการประชุมในลักษณะนี้ ผู้บริหารฝ่ายสามารถให้ลูกน้องเข้าร่วมประชุมแทนและมอบหมายให้บุคคลนั้นกลับมารายงานผู้บริหารฝ่ายในภายหลังได้

ดังนั้น เมื่อเราทราบประเภทของการประชุมในแต่ละคราวนั้น ๆ และเชิญผู้เข้าร่วมประชุมได้ตรงกลุ่มเป้าหมายก็จะช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้เชิญเข้าร่วมประชุมสามารถจัดการประชุมให้ได้รับผลลัพธ์ตามตรงการ ส่วนอีกฝ่ายคือ ผู้เข้าร่วมประชุมก็สามารถเตรียมตัวหรือข้อมูลมาเข้าร่วมประชุม โดยที่ทางฝ่ายผู้บริหารเองก็สามารถบริหารเวลาให้ผู้แทนเข้าร่วมประชุมในการประชุมที่ไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง

หากเป็นการประชุมเพื่อขออำนาจในการตัดสินใจ ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทว่าผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจนั้นส่วนใหญ่มักไม่ค่อยมีเวลาและอาจปฏิเสธเข้าร่วมประชุม ดังนั้นหากเราต้องการให้การประชมนั้นสำเร็จผล ดังนั้นในการจัดหาเวลาประชุมควรหาเวลาประชุมตรงกับเวลาว่างของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสะดวกสามารถเข้าประชุมได้ และเชิญเข้าร่วมประชุมถึงบุคคลผู้นั้นโดยตรง พร้อมทั้งมอบให้บุคคลเหล่านั้นมีบทบาทในการประชุมและชี้แจงให้เห็นประโยชน์จากการเข้าร่วมประชุม ผู้บริหารอาจตัดสินใจเข้าร่วมประชุมด้วยเล็งเห็นว่าผู้เชิญให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลผู้เข้าร่วมประชุม การประชมนั้นก็จะได้ผลลัพธ์การตัดสินใจดำเนินการได้ทันทีไม่จำเป็นต้องเลื่อนหรือเรียกประชุมใหม่เพื่อรอการตัดสินใจ

4. ร่างระเบียบวาระการประชุม (Agenda) เป็นหัวข้อสั้นๆ ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียด และแจกจ่ายให้กับผู้เข้าร่วมประชุมล่วงหน้า โดยระบุถึง

* หัวข้อการประชุม

* วันเวลา และสถานที่

* ผู้เชิญเข้าร่วมประชุม

* วัตถุประสงค์

* ผู้เข้าร่วมประชุม

* บทบาทผู้เข้าร่วมประชุม

* บุคคลภายนอก (ถ้ามี)

* วาระประชุมและเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระ การประชุมในแต่ละวาระควรใช้เวลาอย่างน้อยประมาณ 30 นาที ทั้งนี้เวลาสามารถยืดหยุ่นได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สำหรับวาระประชุมที่มีความซับซ้อนมาก เราอาจแยกออกเป็นวาระประชุมย่อย ๆ อีกได้ นอกจากนี้การเรียงลำดับวาระ ควร

เรียงลำดับเริ่มต้นด้วยวาระที่ไม่ซับซ้อนก่อน แล้วจึงเรียงลำดับวาระที่ซับซ้อนขึ้นหรือเป็นวาระที่ต้องใช้เวลาถกเถียงกัน อย่างไรก็ตาม การประชุมที่ใช้เวลาต่อเนื่องยาวนาน เราสามารถสลับวาระที่ซับซ้อนขึ้นมาก่อนก็ได้ หากเมื่อเล็งเห็นว่าผู้เข้าร่วมประชุมต่างพร้อม

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

ประโยชน์ของระเบียบวาระการประชุม (Agenda) จะเป็นแนวทางให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับตนเองมาล่วงหน้าและสามารถชี้แจงในที่ประชุมได้ทันที นอกจากนี้การระบุเวลาที่ใช้ในแต่ละวาระยังช่วยบริหารเวลา ว่าจะต้องใช้เวลาเท่าใดในการประชุมแต่ละวาระ ทำให้การประชุมกระชับไม่ยืดเยื้อ

นอกจากนี้เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะได้ทราบถึงบทบาทของตนและวัตถุประสงค์กำหนดการอย่างคร่าว ๆ ก็จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนต่างมีบทบาทในการประชุม และช่วยลดปัญหาที่ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกกว่าตนเองไม่มีบทบาทและเสียเวลาในการประชุม

ตัวอย่างระเบียบวาระการประชุม

ระเบียบวาระการประชุมผู้บริหารระดับสูง ครั้งที่ 1 ประจำปี 2546

วันที่ 1 กรกฎาคม 2546

9:00 - 12:00 น.

ณ ห้องประชุม ชั้น 6

ผู้เชิญเข้าร่วมประชุม: คุณ ชชาติชาย สุวรรณชาติ

ผู้เข้าร่วมประชุม:

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. คุณ ชชาติชาย สุวรรณชาติ | กรรมการผู้จัดการ (ประธาน) |
| 2. คุณ สอพงศ์ ไสภาวดี | รองกรรมการผู้จัดการ |
| 3. คุณ สมศิริ ภิญญวิสุทธิ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ |
| 4. คุณ อานนท์ จรัญศรีพฤษ | สมุหบัญชี |
| 5. คุณ สาวิตรี จันสมหมาย | ผู้จัดการ (เลขา) |

6. คุณ บุญเลิศ สมพลัง

ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานของบริษัทในครึ่งปีแรกให้ทราบ
2. เพื่อขอมติที่ประชุมตัดสินใจการขอเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท

กำหนดการประชุม

9:00 - 9:10	ประธานกล่าวเปิดประชุม (คุณ ชชาติชาย)
9:10 - 10:30	วาระการประชุมที่ 1: ผลสรุปการดำเนินงานของบริษัทครึ่งปีแรก(คุณอานนท์)
10:30 - 11:30	วาระการประชุมที่ 2: เสนอขอเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท (คุณสอวงศ์/คุณบุญเลิศ)
11:30 - 11:45	วาระอื่นๆ (ถ้ามี)
11:45 - 12:00	ประธานกล่าวปิดประชุม คุณ ชชาติชาย

5. ปรีกษาหรือล่วงหน้ากับผู้ที่มิชอบพาทสำคัญต่อการประชุม ควรหาเวลาล่วงหน้าในการขอพบและพูดคุยกับผู้ที่มีบทบาทสำคัญในประเด็นที่สำคัญหรือขอให้ท่านนั้นได้ให้ข้อมูลแก่สมาชิกในที่ประชุม เช่น การเรียกประชุมประจำปี เพื่อขอพิจารณาเพิ่มทุนจดทะเบียน ผู้จัดการประชุมสามารถคุยล่วงหน้ากับผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกขอให้ช่วยเตรียมข้อมูลเรื่องงบการเงินในส่วนทุนของผู้ถือหุ้นมาอย่างละเอียด พร้อมทั้งขอให้เปรียบเทียบผลดี/ผลเสียของการเพิ่มทุนจดทะเบียน เพื่อเป็นข้อมูลให้ที่ประชุมพิจารณาตัดสินใจได้

6. เตรียมพร้อมข้อมูลล่วงหน้าที่จะให้ที่ประชุมพิจารณา หากเราได้เตรียมพร้อมเอกสารข้อมูลทุกอย่างไว้อย่างดีพร้อม พร้อมกันนี้พยายามกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เตรียมตัวและข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ในวาระการประชุม จะช่วยให้การดำเนินประชุมได้อย่างต่อเนื่องไม่ติดขัด

7. จงสถานที่ห้องประชุมที่เอื้ออำนวยปราศจากสิ่งรบกวนให้น้อยที่สุด ยิ่งในกรณีที่เป็นการประชุมลับ ควรหาห้องประชุมที่เป็นสัดส่วน

8. จัดวางโต๊ะเก้าอี้ที่นั่งภายในห้องประชุมให้มีบรรยากาศลักษณะเป็นมิตร สนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น การจัดโต๊ะกลม หลีกเลี่ยงการจัดที่นั่งในลักษณะเผชิญหน้าตรงข้ามกัน เนื่องจากตำแหน่งที่นั่งมีผลต่อทางด้านจิตวิทยา การนั่งเผชิญหน้าแบ่งเป็นฝ่าย ส่งผลให้เกิดความอึดอัด และรู้สึกไม่เป็นพวกเดียวกัน อาจทำให้เกิดข้อขัดแย้งได้เถียงกันได้ง่าย

9. จัดเตรียมเอกสาร อุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุมไว้ล่วงหน้า เช่น หากต้องการแสดงรายงานตัวเลขยอดขายให้กับที่ประชุมรับทราบ ก็ควรเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมเครื่อง LCD ไว้เพื่อให้ที่ประชุมเห็นชัดเจน หรือ Laser pointer เพื่อสามารถใช้ชี้เห็นตัวเลขหรือกราฟได้

10. เลือกเลขานุการในที่ประชุม (อาจเป็นผู้เข้าร่วมประชุมคนใดคนหนึ่ง) และสรุปกำหนดหัวข้อการประชุมให้เลขาทราบถึงรูปแบบรายงานการประชุมและบทบาทในระหว่างการประชุม

ขั้นที่ 2 ระหว่างดำเนินการประชุม

1. ประธานกล่าวเปิดต้อนรับผู้เข้าร่วมประชุมและแจ้งให้ทราบถึงเหตุผลการจัดประชุมครั้งนี้ขึ้น คาดการณ์ถึงผลที่จะได้รับจากการประชุม รวมถึงระยะเวลาที่จะใช้ในการประชุม จะช่วยให้การประชุมดำเนินเป็นไปตามแผน

2. อ่านรายงานการประชุมในครั้งก่อนในกรณีที่จำเป็น

3. อ่านวาระการประชุมและพิจารณาที่จะหัวข้อ

4. ให้ที่ประชุมกำหนดตัดสินใจที่จะวางแผนการดำเนินงานไปที่หัวข้อตามลำดับ โดยเขียนบนกระดานให้ทุกคนเห็นได้ชัดและสามารถติดตามที่ละหัวข้อได้ หากเราไม่เขียนบนกระดานให้ทุกคนเห็น การถกเถียงออกความคิดเห็นในที่ประชุมก็จะลอยไปมาเหมือนอยู่ในอากาศ ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ เราสามารถดำเนินการประชุมโดยแจ้งวาระและขอมติจากที่ประชุมหา ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร และกำหนดเสร็จเมื่อใด บันทึกบนกระดานเพื่อให้เลขาสามารถสรุปผลการประชุมได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเป็นหลักฐานที่ประธานสามารถติดตามงานได้ในภายหลัง

ข้อดี/ข้อเสียของแต่ละวิธีการพิจารณามติจากที่ประชุม

* การโหวต โดยอาจยกมือโหวต หรือลงคะแนนลับโหวต สามารถทราบผลมติในเวลารวดเร็ว แต่อาจส่งผลให้เกิดข้อแบ่งแยกเป็น 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ชนะและผู้แพ้

* มติเห็นพ้องกันของที่ประชุม เป็นวิธีการที่ยากกว่าและใช้เวลานานกว่า คนส่วนใหญ่มักสนับสนุนวิธีนี้ ซึ่งก็ไม่ใช่ทุกคนอาจเห็นด้วยทั้งหมด แต่ก็ยินดียินยอม อย่างไรก็ตามวิธีนี้ไม่เหมาะกับภาวะเร่งด่วนที่ต้องการความรวดเร็ว

* อำนาจตัดสินใจชี้ขาดจากประธาน มักเป็นวิธีที่ใช้บ่อยที่สุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุด วิธีการนี้ได้ผลดีเช่นกัน หากทุกคนในที่ประชุมต่างยอมรับและเข้าใจว่าเหตุใดประธานจะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด และรู้สึกว่ในที่ประชุมได้รับทราบถึงความคิดเห็นของตนเองแล้ว

5. ประธานควรกระตุ้นให้ทุกคนในที่ประชุมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ถามไปรอบ ๆ ห้อง โดยอาจขอความเห็นจากบุคคลที่นิ่งเงียบไม่เสนอความเห็นใดต่อในที่ประชุม นอกจากนี้ต้องระวังมิให้บทบาทประธานเด่นเกินไป พูดเพียงคนเดียว พร้อมทั้งคอยดูแลควบคุมจัดการประชุมให้เป็นไปตามที่กำหนด หากมีสมาชิกบางคนแสดงท่าทีไม่เห็นด้วยหรือโต้เถียงอย่างรุนแรง

6. เมื่อพิจารณาถึงหัวข้อการประชุมลำดับสุดท้าย ให้ถามในที่ประชุมถึงวาระเพิ่มเติม หากเป็นวาระที่ไม่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการประชุม ไม่จำเป็นต้องเพิ่มเป็นวาระ

7. สรุปรายงานการประชุมและแผนการดำเนินงานหลังจากพิจารณากำหนดครบทุกวาระ ให้สรุปรายงานการประชุมและแผนการดำเนินงานในแต่ละวาระหัวข้อการประชุมให้ที่ประชุมฟัง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน

8. กล่าวปิดการประชุมและขอบคุณผู้เข้าร่วมประชุม

ขั้นที่ 3 หลังการประชุม

1. ส่งร่างรายงานการประชุมให้ประธานในที่ประชุมรับทราบหลังจากที่เสร็จสิ้นการประชุม เมื่อเลขานในที่ประชุมร่างรายงานการประชุมเสร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- * หัวข้อการประชุม
- * ผู้เข้าร่วม/ผู้ไม่ได้เข้าร่วมประชุม
- * เวลาเปิดประชุม
- * วัตถุประสงค์ในการประชุม
- * รายละเอียดวาระประชุมพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ/ทางเลือก
- * มติที่ประชุม
- * เวลาปิดประชุม
- * กำหนดการประชุมครั้งต่อไป
- * แผนการดำเนินงาน

หากเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา ควรมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

- * ระบุถึงขอบเขตปัญหา
- * วิธีพิจารณา/วิเคราะห์ถึงสาเหตุปัญหา
- * หาทางเลือก
- * เกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีการแก้ปัญหา
- * ผลการตัดสินใจเลือก
- * ผู้รับผิดชอบในการติดตาม
- * ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ตัวอย่าง : การสรุปรายงานการประชุม

ผลการประชุมผู้บริหารระดับสูง ครั้งที่ 1 ประจำปี 2546

วันที่ 1 กรกฎาคม 2546

9:00 - 12:00 น.

ณ ห้องประชุม ชั้น 6

ผู้เข้าร่วมประชุม:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| 1. คุณ ชชาติชาย สุวรรณชาติ | กรรมการผู้จัดการ (ประธาน) |
| 2. คุณ สอวงค์ ไสยวดี | รองกรรมการผู้จัดการ |
| 3. คุณ อานนท์ จรรย์ศรีพิทักษ์ | สมุหบัญชี |
| 4. คุณ สวัสดิ์ จันสมหมาย | ผู้จัดการ (เลขา) |
| 5. คุณ บุญเลิศ สมพล | ผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก |

ผู้ไม่ได้เข้าร่วมประชุม:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. คุณ สมศิริ ภิญญวิสุทธิ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ (ติดประชุมลูกค้า) |
|---------------------------|---|

วัตถุประสงค์:

1. เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานของบริษัทในครึ่งปีแรกให้ทราบ
2. เพื่อขอมติที่ประชุมตัดสินใจขอเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท

ประธานกล่าวเปิดประชุมเมื่อเวลา 9:00

วาระที่ 1 ผลสรุปการดำเนินงานของบริษัทครึ่งปีแรก

คุณอานนท์ได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบผลสรุปการดำเนินงานของบริษัทในครึ่งปีแรก บริษัทประกอบรายได้กำไร 20 ล้าน จากธุรกิจผลิตภัณฑ์น้ำยาเคมีที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ทว่าขณะนี้บริษัทได้กู้เงินจากธนาคารไว้เกินวงเงิน OD จำนวน 30 ล้านบาท ทางธนาคารเรียกชำระคืนภายในสิ้นเดือนกันยายนนี้

วาระที่ 2 เสนอขอเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัท

คุณสอางค์เป็นผู้ดูแลควบคุมทางฝ่ายการเงินของบริษัทได้เสนอขอเพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัทจากผู้ถือหุ้นจำนวน 30 ล้านบาท เพื่อชำระวงเงิน OD แก่ธนาคาร คุณสมพลังได้ให้ข้อมูลจากการตรวจสอบบัญชีการเงินของบริษัทแล้ว ได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงผลดีและผลเสียการเรียกเพิ่มทุนจดทะเบียนจากผู้ถือหุ้นเพื่อชำระวงเงิน OD

ทางเลือก/ประเด็นที่เสนอ:

- * คุณอานนท์เสนอให้เจรจากับธนาคารเพื่อขอผ่อนผันเลื่อนกำหนดการชำระ
- * คุณสมพลังได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มทุนจดทะเบียนจากผู้ถือหุ้นเพียง 14 ล้านบาท เนื่องจากคาดว่า งบกระแสเงินสดในเดือนพฤศจิกายนมีพอเพียงที่จะนำมาชำระคืนให้กับธนาคารได้ 16 ล้านบาท

มติที่ประชุม:

- * บริษัทจะขอเรียกเพิ่มทุนจดทะเบียนจากผู้ถือหุ้นเพียง 14 ล้าน โดยคุณชาติชายจะเรียกประชุมผู้ถือหุ้นภายในสิ้นเดือนกรกฎาคม เพื่อขอมติความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้น
- * คุณสอางค์จะเป็นผู้รับผิดชอบเจรจากับทางธนาคารภายในสัปดาห์นี้ เพื่อขอเลื่อนผ่อนผันการชำระให้กับธนาคารก่อนสิ้นเดือนธันวาคม

วาระที่ 3 วาระเพิ่มเติม ไม่มีผู้เสนอ

ประธานกล่าวปิดประชุมเวลา 11:45 น.

นัดประชุมครั้งต่อไป วันที่ 9 กันยายน 2546

1. แผนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
2. เรียกประชุมผู้ถือหุ้น	คุณชาติชาย	ก่อน 31 ก.ค. 2546
3. เสร็จขอเลื่อนผ่อนผันการชำระวงเงิน OD	คุณสอางค์	ภายใน 4 ก.ค. 2646

1. ประธานตรวจหรือเซ็นรับรองรายงานการประชุมและส่งกลับให้เลขานุการในที่ประชุมแจกจ่ายให้กับผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมให้รับทราบ โดยเราอาจส่งรายงานการประชุมทาง mail ก็จะช่วยประหยัดเวลาและกระดาษได้อีกทาง

2. เลขานุการเก็บรายงานการประชุม เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงในการประชุมครั้งต่อไป

3. ประธาน (หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) ติดตามผลแผนการดำเนินงาน พร้อมทั้งคอยจัดหาทรัพยากร อำนวยความสะดวกตัดสินใจ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมายงานให้สามารถดำเนินงานสำเร็จ หากเราไม่สามารถจัดหาให้ได้ตามที่เขาคาดต้องการ ก็ควรอธิบายถึงเหตุผล และช่วยกันหาวิธีการอื่น ๆ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มิฉะนั้น ผู้ที่ได้รับมอบหมายอาจเกิดข้อคับข้องใจได้ และไม่สามารถ

ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ ในขณะที่งานที่ประธานได้รับมอบหมายก็ต้องรีบทำโดยเร็ว เพื่อเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของการเป็นประธานในที่ประชุมและเป็นตัวอย่างที่ดีมีผลการกระทำอย่างที่เราเองได้เป็นคนกล่าวไว้

เทคนิคขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนที่กล่าวมานั้น ตั้งแต่ก่อนประชุม ระหว่างการประชุม จนถึงหลังการประชุม รวมถึงตัวอย่างระเบียบวาระการประชุมและสรุปผลรายงานการประชุมจะเป็นแนวทางให้พวกเราทุกคนใช้เวลาประชุมได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์การประชุม สามารถบริหารเวลาในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งทำให้งานสำเร็จได้ด้วยดีตามแผนการดำเนินงาน

3. เทคนิคการให้บริการในห้องประชุม

3.1 เทคนิคการจัดดอกไม้บนโต๊ะวิทยากร

ดอกไม้ที่ประดับบนโต๊ะวิทยากรนั่งบรรยาย นั้นมีเทคนิคในการจัดดังนี้



สถานที่ : โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จ.เชียงใหม่

1. จัดดอกไม้ไม่ให้บังผู้บรรยาย

ดอกไม้ที่ใช้จะต้องไม่เป็นพุ่มใหญ่จนบดบังวิทยากรหรือพุ่มเล็กจนแทบจะมองไม่ออกว่า จะจัดไว้ให้เกะกะสายตาท่านผู้ชมทำไม ซึ่งถ้าถ่ายรูปขณะที่วิทยากรแนะนำตัว จะได้ภาพที่วิทยากรพร้อมจะถ่ายภาพและรูปที่สวยงามเพราะวิทยากรได้เตรียมตัวเต็มที่



สถานที่ : โรงแรมโลตัสปางสวนแก้ว จ.เชียงใหม่

และเมื่อเสร็จพิธีเปิดหรือกล่าวแนะนำวิทยากรหรือถ่ายรูปแล้ว ก็ขอให้เก็บดอกไม้ เหล่านั้นไว้ที่อื่น และอีกสิ่งหนึ่งที่คู่กับดอกไม้บนโต๊ะก็คือ ป้ายชื่อ ที่มีทั้งแบบพลาสติกใส, ไม้, แผ่นตัว เสียบอักษร จะอยู่ข้างหน้าดอกไม้, ด้านขวา, ด้านซ้าย ของวิทยากร เพื่อให้ผู้ฟังเห็นป้ายชื่ออย่างชัดเจน

2. กลิ่นดอกไม้

ดอกไม้บางชนิดมีทั้งสีที่สดสวยพร้อมกับกลิ่นหอมที่วิทยากรแต่ละท่าน อาจจะชอบหรือไม่ชอบต่างกัน ซึ่งหากแพ้กลิ่นดังกล่าว ยิ่งการประชุมที่ต้องใช้เวลา จะทำให้สมาธิในการบรรยาย หรือการใช้ความคิดสะดุดลงได้



สถานที่ : โรงแรมสุริวงค์ จ.เชียงใหม่

3.2 เทคนิคการเสิร์ฟน้ำบนโต๊ะประชุม

การเสิร์ฟน้ำบนโต๊ะประชุมต่าง ๆ มักจะเห็นบนโต๊ะที่นั่งประชุมทั้งหลาย มีแก้วพร้อมน้ำดื่มเต็มไว้ ซึ่งมีเทคนิคดังนี้



สถานที่ : โรงแรมสุริวงค์ จังหวัดเชียงใหม่

1. ระดับน้ำ ในแก้วจะมีน้ำประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ ดังที่เห็นในรูป แต่ถ้าแก้วน้ำมีตรา หรือเครื่องหมายการค้าของสถานที่หรือโรงแรมนั้น อยู่เกือบด้านบนก็จะรินน้ำใส่ประมาณขอบบนสุดของตราหรือเครื่องหมายการค้านั้นๆ

2. ตราหรือเครื่องหมายการค้า จะหันเข้าหาผู้ดื่ม เพื่อเป็นการตอกย้ำยี่ห้อหรือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งทางการตลาดที่จะให้จดจำชื่อของสินค้าได้

3. ที่รองแก้วน้ำ ซึ่งจะเป็นตราหรือเครื่องหมายการค้า นอกจากจะเป็นการดูซับน้ำได้บางส่วนหากน้ำเกิดการหกเลื้อยออกมา หรือเป็นที่ยึดระหว่างแก้วกับผ้าปูโต๊ะได้ในระดับหนึ่ง



สถานที่ : โรงแรมสุริวงส์ จังหวัดเชียงใหม่

4. จุดที่วางแก้วน้ำ ห่างจากขอบโต๊ะประมาณ 10-15 เซนติเมตร และเป็นด้านขวามือของผู้นั่งช่องว่างระหว่างแก้วแต่ละจุดประมาณ 50-70 เซนติเมตร พอเหมาะสำหรับผู้นั่งแต่ละคนวิธีการเสิร์ฟน้ำ เครื่องดื่มเสิร์ฟทางขวามือของแขก และต้องคอยเติมน้ำเสมอมิให้พร่อง ขณะเสิร์ฟ ควรให้แขก รู้ตัวก่อน

5. โต๊ะผู้บรรยายหรือวิทยากร ผู้ดำเนินการจัดจะต้องรู้ข้อมูลเบื้องต้นว่า ผู้บรรยาย ชอบและต้องการเครื่องดื่มประเภทใด ถ้าไม่รู้ก็สอบถาม จะได้ตรงตามความต้องการ เพราะมีโอกาสที่ผู้บรรยายจะเลือกได้หลายแบบได้แก่ น้ำเย็น น้ำอุ่น น้ำส้ม น้ำชา ที่แปลกใจหลายครั้งพบว่า มีการเสิร์ฟกาแฟพร้อมขนมให้กับวิทยากรที่ใช้วิธีบรรยายอย่างเดียว แล้วจะให้เขาดื่มพร้อมกินขนมตอนไหน ต้องคิดถึงจุดนี้ด้วย นอกจากการประชุมในครั้งนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเวลาค่อนข้างจะจำกัดที่จะต้องเสิร์ฟเบรกในขณะประชุม

6. กรณีมีวิทยากรหลายท่าน และนั่งพร้อมกันบนโต๊ะก็ต้องเสิร์ฟพร้อมกัน หากวิทยากรหลายท่านและแต่ละท่านขึ้นบรรยายไม่พร้อมกันและนั่งรออยู่ที่โต๊ะรับรองแขกด้านข้าง ก็ต้องเสิร์ฟน้ำด้วยเมื่อเปลี่ยนวิทยากรท่านใหม่ขึ้นไปก็จะต้องเก็บแก้วน้ำเดิมออก แล้วเสิร์ฟแก้วใหม่

ปัจจุบัน จะพบว่า มีการเสิร์ฟ น้ำโดยตั้งขวดน้ำขนาด 50-70 เซนติเมตร พร้อมคว่ำแก้วน้ำพร้อมที่รองแก้ววางบนโต๊ะแทน ก็สะดวกสำหรับคนที่เสิร์ฟ ไม่ต้องคอยเติมน้ำอีก หหมดแค่ไหนก็แค่นั้น นอกจากจะขอเพิ่มอีก แต่ที่สังเกตก็ไม่ค่อยเห็นผู้เข้าร่วมประชุมจะขอเพิ่ม เพราะสามารถกินได้ตอนเบรกพักได้อยู่แล้ว สำหรับโรงแรมแห่งนี้ จะพบว่า มีจานเล็กพร้อมลูกอมอีก 3 เม็ด

**รายชื่อคณะทำงานพัฒนาการให้บริการห้องประชุม
สำนักงานเลขาธิการกรม**

1. นายประกอบ	วงศ์ผลวัต	เลขานุการกรม	ที่ปรึกษา
2. นางสาวกรรณิการ์	บำรุงสิน	หัวหน้าฝ่ายรายงานและประสานราชการ	ที่ปรึกษา
3. นางสาวจิตเกษม	ตันติสุขารมย์	หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป	ประธาน
4. นางประทีป	ศิริยง	หัวหน้างานบริการห้องประชุม	รองประธาน
5. นางสาวสุทธาพร	ดุ่มชู	หัวหน้าฝ่ายรายงาน	กรรมการ
6. นางสาววันณิกา	สัตยาชัย	หัวหน้างานสารบรรณ	กรรมการ
7. นายนพรัตน์	ดีมี	หัวหน้างานธุรการทั่วไป	กรรมการ
8. นางวรรณมาศ	สุขศิริ	หัวหน้างานการเงินและพัสดุ	กรรมการ
9. นายสมศักดิ์	อสุณี ณ อยุธยา	พนักงานขับรถยนต์	กรรมการ
		ปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่เจ้าหน้าที่ห้องประชุม	
10. นางฉันทนา	รอดภัย	พนักงานบริการอัดสำเนา	กรรมการ
		ปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่เจ้าหน้าที่ห้องประชุม	
11. นางจันทร์พร	แย้มในสิทธิ์	พนักงานพิมพ์ดีดชั้น ๓	กรรมการ
		ปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่เจ้าหน้าที่ห้องประชุม	
12. นายกอบชัย	หวังดี	เจ้าพนักงานธุรการ	กรรมการ
13. นายปรเมศร์	ไหมมาลา	เจ้าพนักงานธุรการ	กรรมการ
14. นางประไพ	มาแจ้ง	คนงาน	กรรมการ
15. นางภาวดี	วงศ์สิงห์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	กรรมการ
		และเลขานุการ	
16. นางนารินทร์	ยีนดีภาพ	พนักงานพิมพ์ดีดชั้น ๓	กรรมการ
		และผู้ช่วยเลขานุการ	
17. นางสาวมูทิตา	ชื่นอารมณ	นักวิชาการเงินและบัญชี	กรรมการ
		และผู้ช่วยเลขานุการ	

ขอขอบคุณ

คุณอำนวย

- | | | |
|--------------------|-----------|--|
| 1. นายณัฐกร | ประสาทศรี | รองผู้อำนวยการสถาบันกัลยาณิราชนครินทร์ |
| 2. นายเกรียงศักดิ์ | เชื่องงาม | หัวหน้างานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร |

คุณลิขิต

- | | | |
|---------------|----------|------------------------------|
| 1. นายสุทธาพร | ตุ้มชู | หัวหน้างานรายงาน |
| 2. นายอรปวีณ | สันคามิน | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ |

นักปฏิบัติมืออาชีพ

- | | | | |
|-----------------|-----------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. นายนิธาว์ลย์ | มะโนมัย | ผู้ช่วยเหลือคนไข้ | สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา |
| 2. นายนภญา | นามพูน | ผู้ช่วยเหลือคนไข้ | สถาบันจิตเวชศาสตร์สมเด็จเจ้าพระยา |
| 3. นายเปรมฤดี | สุทธิสาคร | นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ | โรงพยาบาลศรีธัญญา |
| 4. นายลดาวัลย์ | ใจอยู่ | พนักงานพิมพ์ดีด | โรงพยาบาลศรีธัญญา |
| 5. นายวิโรจน์ | ศุภราช | เจ้าพนักงานธุรการ | สถาบันกัลยาณิราชนครินทร์ |

คณะทำงานรวบรวมองค์ความรู้

เทคนิคการให้บริการห้องประชุมที่มีประสิทธิภาพและประทับใจ

- | | | |
|--------------------|---------------|----------------------------------|
| 1. นางสาวจิตเกษม | ตันติสุขารมย์ | หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป |
| 2. นายเกรียงศักดิ์ | เชื่องงาม | หัวหน้างานศูนย์ข้อมูลข่าวสาร |
| 3. นางสาวอรปวีณ | สันคามิน | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติงาน |
| 4. นางสาวเกศินี | สันคามิน | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติงาน |
| 5. นางนารินทร์ | ยินดีภพ | พนักงานพิมพ์ดีดชั้น ๓ |
| 6. นางสาวมูทิตา | ชื่นอารมณ | นักวิชาการเงินและบัญชี |
| 7. นางสาวศิริธัญญา | ศรีเด่น | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน |