

สมรรถนะในการทำงาน (Competency)

ทักษะการนำเสนอ

ทักษะการประสานงาน

ทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ

จัดทำโดย

นายภาณุพงศ์ ศิริบุญ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

กลุ่มงานสาธารณสุข

กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร

พ.ศ.๒๕๖๒



More Information

SCAN ME



คำนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๔ ได้วางรากฐานภายใต้หลักการและแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๓ ประการ ได้แก่ หลักการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) หลักการบริหารผลงาน (Performance Management) และหลักการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

โดยรายงานนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายความสำคัญและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างผลงานให้โดดเด่นในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และทำให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายโดยใช้ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ตามแนวคิดของ David C.McClelland ซึ่งทำให้ทราบว่ามืองค์ประกอบด้วยทั้งหมด ๖ ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) หรืออุปนิสัย แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) และบทบาททางสังคม (Social Role) ซึ่งในรายงานนี้ได้เน้นอธิบายใน ๓ ทักษะ ได้แก่ ทักษะการนำเสนอ ทักษะการประสานงาน และทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญในสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน

ทักษะการนำเสนอ เป็นความรู้ความสามารถในการให้ความรู้ การพูด การสื่อสาร การแนะนำคำปรึกษา การมีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตวิทยา การสอนงาน รวมถึงทฤษฎีในการจูงใจในการนำเสนอและนำไปใช้เพื่อให้การนำเสนอมีประสิทธิภาพเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการนำเสนอ รวมทั้งสร้างความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือต่อประเด็นที่นำเสนอ

ทักษะการประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการประสานงาน โดยนำความรู้เกี่ยวกับหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักการสื่อสารเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานหรือบุคคลอันจะเป็นแนวทางให้การดำเนินงานหรือการทำงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถพัฒนาและประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เพื่อการโน้มน้าว จูงใจ ชักจูง กลุ่มเป้าหมายให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี รวมทั้งมีพฤติกรรมแสดงออกทางบุคลิกภาพที่สามารถสร้างบรรยากาศในการเข้าถึงชุมชน ผู้รับบริการ โดยสามารถใช้วิธีการสร้างความคุ้นเคย ตลอดจนมีทักษะในการเจรจาต่อรองจัดการความขัดแย้ง และกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการขึ้นำเพื่อพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

โดยผู้จัดทำได้ไปศึกษาค้นคว้า รวบรวมและเรียบเรียงออกมาเป็นรายงานนี้ ซึ่งผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและผู้ที่น่าไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวัง

ผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ทักษะการนำเสนอ	๑
ทักษะการประสานงาน	๔
ทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ	๗
รายการอ้างอิง	

ทักษะการนำเสนอ

การนำเสนอถือเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งในภาคธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน เนื่องจากการดำเนินงานตั้งแต่ต้นกระบวนการจนจบ ทักษะการนำเสนอจะถูกยกมาใช้อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอแผน/โครงการ/รายละเอียดของสิ่งที่กำลังจะทำ เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ พอถึงขั้นตอนการดำเนินงานก็ต้องมีการนำเสนอ ความคืบหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อให้คณะทำงานรับทราบความคืบหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน จนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่การดำเนินงานทุกอย่างเสร็จสิ้น มีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องจัดทำรายงานและสื่อในการนำเสนอผลการดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ ด้วยเหตุนี้ การนำเสนอจึงถือเป็นทักษะสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้หลักในการนำเสนอ ผู้นำเสนอควรมีการเขียนโครงร่างเนื้อหาโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น ๓ ส่วน ตามโครงสร้างเนื้อหา ได้แก่ การเปิด (Opening) เนื้อหาหลัก (Body) และ การปิด (Closing) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (อัปสร เสถียรทิพย์ และ ลักษณ์ คงลาภ, ๒๕๕๘)

๑. การเปิด (Opening) คือ การดึงความสนใจจากผู้ฟังและทำให้ผู้ฟังสนใจติดตามเนื้อหา ซึ่งการเปิดที่ดี จะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำเสนอ ดังนั้นในการกล่าวเปิดผู้นำเสนอจะต้องกล่าวถึงประเด็นสำคัญเป็นหลัก แต่ยังคงสามารถเสนอภาพรวมของเนื้อหาทั้งหมดได้ รวมถึงต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ผู้ฟังจะได้รับจากการนำเสนอ และจะต้องทำให้ผู้ฟังเกิดความเชื่อถือนั่นเอง

๒. เนื้อหาหลัก (Body) เป็นช่วงที่เหมาะสมสำหรับการนำเสนอรายละเอียด ผู้นำเสนอต้องระมัดระวัง ไม่ให้ผู้ฟังเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งจากการวิจัยทางจิตวิทยาในเรื่องระดับความสนใจของผู้ฟังกับระยะเวลา ในการนำเสนอพบว่า ในการนำเสนองานที่ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น ๔๐ นาที พบว่าช่วงเวลา ๑๐ นาทีแรก ความสนใจของผู้ฟัง จะอยู่ในระดับสูง หลังจากนั้นระดับความสนใจจะลดลงมาเรื่อยๆ จนกระทั่งประมาณ ๓๐ นาที ระดับความสนใจ จะอยู่ในระดับต่ำสุด และจะเริ่มสูงขึ้นอีกครั้งเมื่อใกล้เวลา ๕ นาทีสุดท้าย ซึ่งจากการศึกษาทำให้พบประเด็นที่น่าสนใจ ๔ ประเด็น ดังนี้

- การนำเสนองานในระยะเวลาสั้นๆ จะเป็นช่วงเวลาที่ผู้ฟังมีความสนใจอยู่ในระดับที่สูง
- การนำเสนอประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเกิดการจดจำควรนำเสนอในช่วงเริ่มต้น และช่วงสุดท้าย
- หลังจาก ๑๐ นาทีแรก ระดับความสนใจของผู้ฟังจะลดลง ควรจะใช้สื่อหรือเทคนิคต่างๆ ช่วยในการดึงความสนใจผู้ฟังกลับมา
- ระดับความสนใจของผู้ฟังจะไม่เพิ่มขึ้นในช่วงท้ายของการนำเสนอ หากผู้ฟังไม่ทราบว่ากำลังจะถึงช่วงท้ายของการนำเสนอ

๓. การปิด (Closing) การปิดมีความสำคัญเท่ากับการเปิด ซึ่งเป็นโอกาสสุดท้ายที่ผู้นำเสนอ จะสามารถสร้างความจดจำและความประทับใจให้เกิดขึ้นกับผู้ฟัง ดังนั้นผู้นำเสนอจะต้องวางแผนการพูดโดยควร กล่าวย้ำและทบทวนวัตถุประสงค์ในการนำเสนอและสรุปประเด็นที่สำคัญ รวมทั้งแนวคิดหลักๆ ซึ่งเชื่อมโยงเนื้อหา ทุกส่วนเข้าด้วยกัน

นอกจากเตรียมเนื้อหาการนำเสนอให้มีความสมบูรณ์แล้ว ผู้นำเสนอควรเตรียมตัวสำหรับการตอบคำถาม โดยคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับคำถามที่ผู้ฟังจะถาม และเตรียมคำตอบให้พร้อมไปกับทุกคำถาม ทั้งนี้การตอบคำถาม นับว่าเป็นโอกาสที่ได้อธิบายหรือตอกย้ำประเด็นสำคัญ และที่สำคัญการตอบคำถามเป็นวิธีการที่จะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตัวผู้นำเสนอ เพราะเป็นการแสดงว่าผู้นำเสนอมีความรอบรู้ในเรื่องที่นำเสนอ และเพื่อให้ผู้ฟังรู้สึก ว่าผู้นำเสนอมีความเป็นมืออาชีพ ผู้นำเสนอจะต้องศึกษาเทคนิคการนำเสนอและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดย จรีพร กิตติวิมล (๒๕๕๗) ได้เสนอแนะวิธีและเคล็ดลับต่างๆ ในการนำเสนออย่างมืออาชีพ ดังนี้

๑) ผู้นำเสนอจะต้องรู้รายละเอียดของผู้ฟังเป็นอย่างดี เช่น รู้ว่าผู้ฟังเป็นใคร สนใจเรื่องอะไร ต้องการอะไร รู้ข้อมูลอะไร ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม และคาดหวังอะไรจากผู้นำเสนอ ทั้งนี้เพื่อที่ผู้นำเสนอจะได้สร้างเนื้อหาหรือเรื่องในการนำเสนอให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง

๒) การเตรียมตัว ผู้นำเสนอต้องเตรียมให้พร้อมเสมอ ตั้งแต่การมาถึงสถานที่ที่จะนำเสนอ โดยควรมาก่อนเวลาอย่างน้อย ๑๕ นาที เพื่อสำรวจสถานที่ เตรียมและทดสอบอุปกรณ์ ก่อนการพูดไม่ควรรับประทานอาหารที่อาจส่งกลิ่นรบกวน และไม่ควรถمیمน้ำเย็น แต่งกายให้สุภาพ สะอาดตา ไม่ควรมีเครื่องประดับมากจนเกินไปที่อาจจะก่อให้เกิดเสียงระหว่างการพูด และสไลด์ที่นำเสนอควรเสร็จเรียบร้อยล่วงหน้า โดยควรส่งให้ผู้ประสานงานในการจัดงานอย่างช้าคือกลางคืนก่อนวันนำเสนอ

๓) ระยะเวลาในการนำเสนอต่อสไลด์ประมาณ ๑-๒ นาที โดยสไลด์ที่ ๑ เป็นชื่อ ตำแหน่ง ประวัติย่อ ของผู้นำเสนอ สไลด์ที่ ๒-๓ เป็นหัวข้อเรื่อง และสไลด์ต่อไป เป็นเนื้อหา ซึ่งประกอบด้วย ทำเรื่องอะไร ผลลัพธ์ที่ได้คืออะไร บทสรุปที่เป็นหัวใจสำคัญที่ต้องการให้ผู้ฟังรับรู้จำได้

๔) การจัดทำสไลด์นำเสนอ ควรสื่อสารด้วยรูปภาพ และกราฟ เพราะเข้าใจง่าย จำง่าย และดึงดูดความสนใจ มีการใช้ตัวหนังสือ และตัวเลขอย่างเหมาะสม ควรใช้ตัวหนังสือสว่างบนพื้นเข้ม หรือ ตัวหนังสือเข้มบนพื้นสว่าง หลีกเลี่ยงพื้นที่มีสีสลับลดทอนชัดเจนมากๆ ควรใช้ขนาดตัวหนังสือที่เหมาะสมและชัดเจน ซึ่งควรมีขนาด ๓๒ ถึง ๔๐ ขึ้นไป ควรหาจุดเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละสไลด์ทั้งก่อนและหลัง ใช้สีที่แตกต่างสำหรับหัวข้อที่ต้องการเน้น ใช้ตัวหนังสือหนา บาง และสัญลักษณ์ สลับกัน ใช้รูปแบบที่เข้าใจง่าย แต่น่าสนใจ และมีบทสรุปส่งท้ายที่น่าติดตาม

๕) การสื่อสารให้น่าสนใจ ควรคำนึงในเรื่อง ภาษาท่าทาง ไม่ควรชี้นิ้ว แต่ใช้การผายมือแทน ใช้การก้มตัว และถอยหลัง ควรยืนด้วยท่าที่มั่นคง หาดำแหน่งยืนที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงจุดที่จะทำให้ลื่น สะดุดล้มได้ พยายามยืนในจุดที่มองออกไปเหมือนรูปสามเหลี่ยม ซึ่งจะทำได้ทั้งกลุ่มผู้ฟังได้ทั้งหมด อย่ายืนในมุมใดมุมหนึ่ง อย่ายืนบังจอ ไม่ยืนเอามือทำโต๊ะ สีหน้าอย่าเคร่งเครียด ควรมีสีหน้าที่เป็นมิตรและจริงใจ สื่อสารด้วยท่าทางที่เป็นมิตร ประสานสายตากับผู้ฟัง มองกราดโดยรอบ กำหนดโทนเสียง มีจังหวะในการพูด เช่น หยุด หรือลากเสียงยาวขึ้น พูดช้า เน้นเสียงในหัวข้อที่สำคัญ

๖) ๓ข. หัวใจของความสำเร็จในการนำเสนอ ได้แก่ ความเชื่อมั่น (Credibility) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเสนอเชื่อมั่นในข้อมูลที่นำเสนอ ความชัดเจน (Clarity) เป็นความรับผิดชอบของผู้นำเสนอที่จะต้องนำเสนอให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในข้อมูล และความเชื่อถือ (Conviction) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำเสนอมีความรู้จริงในสิ่งที่กำลังนำเสนอและรู้ปัญหาของผู้ฟัง มีความเชื่อมั่นในข้อมูลที่นำเสนอ และถ้าข้อมูลมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ผู้นำเสนอก็จะได้รับการค่านับและเชื่อถือจากผู้ฟัง

บทสรุปทักษะการนำเสนอ

ทักษะการนำเสนอ นับว่าเป็นทักษะที่จำเป็น เนื่องจากในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องมีการนำเสนอความคิด นำเสนอผลงาน นำเสนอปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในสิ่งที่เราต้องการจะสื่อสาร ซึ่งในการนำเสนอ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องวางแผนเตรียมพร้อมทั้งในเรื่องเนื้อหาที่จะนำเสนอ และคำถามที่ผู้ฟังอาจจะถามหลังจากจบการนำเสนอ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้การนำเสนอเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้ผู้นำเสนอมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

สำหรับการเตรียมเนื้อหาที่จะนำเสนอ ผู้นำเสนอจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่จะนำเสนออย่างถ่องแท้ หลังจากนั้นจึงแบ่งเนื้อหาออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ส่วนการเปิด เพื่อดึงความสนใจจากผู้ฟัง และทำให้ผู้ฟังสนใจติดตามเนื้อหา ส่วนเนื้อหาหลัก เป็นส่วนที่ต้องการเน้นให้ผู้ฟังเข้าใจรายละเอียดของเรื่องที่ผู้นำเสนอต้องการให้ผู้ฟังรับรู้และเข้าใจ และส่วนสุดท้ายคือการปิด เป็นช่วงที่ผู้นำเสนอจะต้องสรุปและเน้นย้ำถึงประเด็นที่สำคัญ ซึ่งเป็นโอกาสสุดท้ายที่ผู้นำเสนอจะสามารถสร้างความจดจำและความประทับใจแก่ผู้ฟังได้

เมื่อการนำเสนอสิ้นสุดลง ก็จะเป็นช่วงของการถามตอบในประเด็นที่ผู้ฟังเกิดความสงสัยหรืออาจต้องการได้รายละเอียดเพิ่มเติมจากที่นำเสนอก่อนหน้านี้ ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ผู้นำเสนอจะต้องเตรียมตัวให้พร้อม กับข้อซักถามที่อาจเกิดขึ้น โดยจะต้องทำการศึกษาเนื้อหาที่นำเสนอให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และคาดการณ์คำถามที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้นำเสนอสามารถตอบข้อซักถามได้อย่างมั่นใจ อันจะทำให้ผู้ฟังเกิดความเชื่อมั่นและเห็นว่าผู้นำเสนอมีความเป็นมืออาชีพในการนำเสนอ

ทั้งนี้ระยะเวลาในการนำเสนอ ผู้นำเสนอไม่ควรใช้เวลาในการนำเสนอที่มากจนเกินไป เพราะอาจจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกเบื่อและขาดความสนใจ อันจะทำให้การนำเสนอเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการนำเสนอ ผู้นำเสนออาจจะใช้กลวิธีต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ฟัง เช่น การจัดทำสไลด์ที่เน้นการสื่อสารด้วยรูปภาพ กราฟ หลีกเลี่ยงการใช้ตัวหนังสือและสีเส้นที่มากเกินไป จัดลำดับสไลด์ให้มีความต่อเนื่อง สื่อสารด้วยท่าทางที่เป็นมิตรและจริงใจ มีการใช้ภาษาการประกอบการนำเสนอ ซึ่งหากผู้นำเสนอสามารถปฏิบัติได้ตามที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะทำให้การนำเสนอเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ทักษะการประสานงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากในการทำงาน เราไม่สามารถที่จะดำเนินการทุกอย่างได้เพียงลำพัง ดังนั้นจึงต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ช่วยสนับสนุนการทำงาน ในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่า “การประสานงาน” ไว้ว่า หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ” (รัตนารณ์ ศรีพิยัคฆ์, ๒๕๕๓)

เมื่อพิจารณาจากความหมายจะพบว่า การประสานงานเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานในทุกองค์การจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในการประสานงาน เนื่องจากการประสานงานจะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ หรือหากวัตถุประสงค์ขององค์การไม่ชัดเจน การประสานงานก็จะกลายเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจน นอกจากนี้การประสานงานยังช่วยประหยัดเงินและประหยัดเวลา เนื่องจากการประสานที่ดีจะช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน ลดอัตราการสิ้นเปลืองกำลังคน เงิน เวลา และบ่อยครั้งที่การทำงานอาจเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันและขัดแย้งกัน หรืออาจไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกิดการก้าวร้าวกัน การประสานงานที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นและความเข้าใจหน้าที่ของกันและกันได้ดียิ่งขึ้น (จักรวาล สุขไมตรี, ๒๕๖๑)

ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการประสานงาน จึงจำเป็นต้องทราบปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงาน โดยรายละเอียด ดังนี้ (วัลภา ทับแก้ว, ม.ป.ป.)

๑. **คน** หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้เกิดผลขึ้นมา เนื่องจากการประสานงานที่แท้จริง คือ การประสานคนให้ร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงานในจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยผู้ประสานงานจะต้องมีความรู้ความสามารถและการมองเห็นไกล มีมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติที่ดี ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ

๒. **เงิน** หมายถึง ตัวเงินหรือสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

๓. **วัสดุ** หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการประสานงานจะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยในการประสานอย่างเพียงพอ

๔. **วิธีการทำงาน** หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนด เป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี

ทั้งนี้หากเราสามารถควบคุมปัจจัยที่จะส่งผลต่อการประสานงานได้แล้ว ในลำดับถัดไปผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบเทคนิควิธีในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี โดย รัตนารณ์ ศรีพิยัคฆ์ (๒๕๕๓) ได้ระบุเทคนิควิธีในการประสานงานไว้ดังนี้

๑. การใช้เครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็ว ประหยัดเวลา เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- ๑) ก่อนเริ่มประสาน ต้องคิดก่อนว่า เราต้องการอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ควรติดต่อใคร หน่วยงานใด
- ๒) ควรมีบัญชีโทรศัพท์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัว และส่วนกลาง และเมื่อติดต่อกับผู้ใด ควรจดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของผู้นั้นไว้ใช้ติดต่อในอนาคตต่อไป หรือทำเป็นบัญชีไว้ในปกแฟ้ม
- ๓) ควรประสานกับบุคคลากรในระดับเดียวกัน หรือต่ำกว่าก่อน
- ๔) ใช้คำพูดที่สุภาพ ให้เกียรติคู่สนทนาแม้รู้ว่าเขามีตำแหน่งต่ำกว่า และไม่พูดยกตนข่มท่าน
- ๕) อาจหาข้อมูลก่อนว่า ผู้ที่เราจะโทรติดต่อ เป็นผู้ใด ตำแหน่งหน้าที่ใด อายุเท่าใด เมื่อสนทนากัน อาจเรียกพี่ น้อง ท่าน ซึ่งจะทำให้คู่สนทนายิ้มแย้ม
- ๖) การอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความจริงใจ มักเป็นที่พอใจของผู้อื่น
- ๗) ในการประสานงานครั้งที่ ๒ หลังจากรู้จักกันแล้ว อาจทักทายหรือซักถามด้วยความห่วงใย จริงใจ เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ การงาน ฯลฯ ก่อนประสานเรื่องงาน และกล่าวคำขอบคุณทุกครั้งก่อนจบการสนทนา
- ๘) เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ

๒. การประสานด้วยหนังสือ ใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำที่ทั้งสองหน่วยงานทราบระเบียบปฏิบัติ อยู่แล้ว โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

- ๑) หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ
- ๒) ตัวอย่างเรื่องที่ต้องมีหนังสือไป หลังจากโทรติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอทราบ ข้อมูล ขอหารือ ขอทราบความต้องการ ขอรับการสนับสนุน ขอความอนุเคราะห์ ฯลฯ
- ๓) การร่างหนังสือควรให้ถูกหลักการ ถูกต้อง ถูกใจ (ผู้รับ)
- ๔) การร่างหนังสือขอรับการสนับสนุน หรือขอความอนุเคราะห์ควรประกอบด้วย เหตุที่มีหนังสือ ยกย่องหน่วยงานที่จะขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ เรื่องราวที่ต้องการขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ ตั้งความหวังที่จะได้รับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ และขอบคุณ
- ๕) การร่างหนังสือขอความร่วมมือ ควรประกอบด้วย เหตุที่มีหนังสือ ความจำเป็นและ เรื่องที่จะขอความร่วมมือ เรื่องราวที่ต้องการขอความร่วมมือ ตั้งความหวังที่จะได้รับความร่วมมือ และขอบคุณ
- ๖) เมื่อได้รับการสนับสนุน การอนุเคราะห์แล้ว ควรมีหนังสือไปขอบคุณหน่วยงานนั้นๆเสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป

๓. การพบปะด้วยตนเอง เป็นการประสานงานที่ดีที่สุดเพราะได้พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีหน้า ท่าทางของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันอย่างเพียงพอ แต่ก็มิใช่ข้อเสียคือ ใช้เวลามาก ดังนั้นการพบปะด้วยตนเองจึงมักใช้ในการพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เรื่องสำคัญ เรื่องที่มีรายละเอียดมาก หรือเรื่องที่ต้องการแสดงความสำคัญหรือให้เกียรติแก่อีกฝ่ายหนึ่ง โดยผู้ประสานงานควรเตรียมหัวข้อหารือ ไปให้พร้อม และจดบันทึกไว้ หรือเตรียมพิมพ์รายการไปล่วงหน้า เพื่อให้เขามีบันทึกช่วยจำ และใช้สั่งการขั้นต้น แก่บุคคลากรในหน่วยงานของเขาได้ และเมื่อมีการรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำทันที

บทสรุปทักษะการประสานงาน

ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการประสานงานเพื่อขอความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือบางครั้งอาจจะเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน การประสานงานจึงเป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และแม้วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่ชัดเจน การประสานงานก็จะช่วยเป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจทำให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจน นอกจากนี้ในบางครั้งการทำงานอาจเกิดปัญหาความทับซ้อน ความเหลื่อมล้ำและการก้าวก่ายกันในการทำงาน จึงต้องอาศัยการประสานงานที่ดีเพื่อทำความเข้าใจและหาข้อสรุปในปัญหาดังกล่าว

สำหรับรูปแบบการประสานงานนั้นก็ได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การใช้เครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็วและประหยัดเวลา ซึ่งมีลักษณะเป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการ การประสานงานด้วยหนังสือ มีลักษณะเป็นการประสานงานแบบเป็นทางการ ใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำที่ทั้งสองหน่วยงานทราบระเบียบปฏิบัติ เช่น หนังสือขอรับการสนับสนุน หนังสือขอความอนุเคราะห์ และการพบปะด้วยตนเอง เป็นวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการแสดงความสำคัญหรือให้เกียรติแก่อีกฝ่ายหนึ่ง

ซึ่งในการประสานงานมักมีหลายองค์ประกอบเข้ามาเกี่ยวข้องนอกเหนือจากตัวผู้ประสานงานแต่ละฝ่าย ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อาจทำให้การประสานงานประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้ เช่น เงิน วัสดุ วิธีการทำงาน ฯลฯ ดังนั้นเพื่อให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาและควบคุมองค์ประกอบต่างๆ และเลือกใช้วิธีการประสานงานที่เหมาะสม เพียงเท่านี้ก็จะทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทักษะการเจรจาต่อรอง โน้มน้าว จูงใจ

การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์ทุกคนจำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างกันเพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้อื่นเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจในรายละเอียด โดยเฉพาะในการทำงาน การสื่อสารในองค์กรการนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะเอื้อให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องฝึกฝนทักษะในการสื่อสารเพื่อป้องกันการสื่อสารที่ด้อยคุณภาพ

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ กระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือความเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า ๒ ฝ่ายขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสียต่างพยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้เทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่ายเพื่อหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างคู่เจรจา โดยการใช้การโน้มน้าว การประนีประนอมในวิถีทางไปสู่ข้อตกลง ปราศจากความรุนแรง ตลอดจนการหาทางออกที่เหมาะสมที่สุด (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, ๒๕๕๗) จึงกล่าวได้ว่าทักษะการเจรจาต่อรองเป็นทักษะที่สำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกองค์การจะต้องเสริมสร้างและเพิ่มพูนศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพราะในการทำงานจำเป็นจะต้องมีการพบปะผู้คนเป็นจำนวนมาก บางครั้งอาจจะต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ หรือข้อตกลงระหว่างกัน ซึ่งผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรองจะสามารถโน้มน้าว จูงใจให้ผู้อื่นเกิดการคล้อยตาม และยอมรับต่อข้อเสนอของเราได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นเพื่อให้การเจรจาต่อรองเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องเตรียมความพร้อมในการเจรจา โดยเกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (๒๕๕๓) ได้ระบุหนทางสู่การเจรจาต่อรองที่เป็นเลิศ ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนของการเจรจาต่อรองออกเป็น ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นตอนก่อนการเจรจา

ในขั้นนี้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องเตรียมข้อมูลให้มาก ชัดเจน และถูกต้องเพียงพอ เนื่องจากการเจรจาเป็นกิจกรรมทางความคิด เป็นการแข่งขันความสามารถทางปัญญา ดังนั้นจึงต้องสร้างอำนาจในการต่อรองโดยการค้นคว้า ทำความเข้าใจและสรุปข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการนำเสนอและเจรจาต่อรองต่อไป นอกจากนี้ศึกษาในข้อมูลที่จะทำการต่อรองกันแล้ว ผู้ปฏิบัติงานยังต้องศึกษาคู่เจรจา วิเคราะห์ว่าเราจะพูดกับใคร สื่อสารกับใคร เจรจากับใคร ประเมินคู่เจรจาว่าเป็นคนอย่างไร และพยายามคาดเดาข้อเสนอและความคาดหวังของคู่เจรจา

๒. ขั้นตอนระหว่างการเจรจา

ในการพบครั้งแรก ต้องสามารถสร้างความประทับใจ สร้างบุคลิกภาพให้น่าเชื่อถือ เพราะคู่เจรจจะตัดสินเราจากบุคลิกภาพ การแต่งกาย นามบัตร ผู้ติดตาม หรือการมาเตรียมสถานที่ สิ่งแวดล้อมก่อนการเจรจา สำหรับรูปแบบการนำเสนอจะต้องมีลักษณะทางการ หรือกึ่งทางการ และต้องเข้าใจบทบาทคู่สนทนาว่าเป็นเพียงแค่ผู้มารับฟังความเห็นหรือสามารถตัดสินใจได้ในทันที ในส่วนของการนำเสนอข้อมูลต้องชัดเจน แม่นยำ พยายามหาจุดร่วมไม่ควรพูดแต่ในสิ่งที่ต้องการพูด โดยไม่สนใจผู้ฟัง และต้องนำเสนอประโยชน์ที่คู่เจรจจะได้รับ ทำให้คู่เจรจเห็นว่าจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

โดยทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการเจรจาต่อรองก็คือ การโน้มน้าวใจ หรือการจูงใจ โดยสามารถทำได้จากการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนั้นก่อน เมื่อถึงการเจรจาก็ควรเริ่มต้นจากประเด็นง่ายๆก่อน มุ่งเน้นให้คู่เจรจารับทราบถึงจุดยืนที่เหมือนกัน และในการพูดเรื่องต่างๆก็ควรพูดทั้งแง่ดีและแง่เสีย และการกล่าวถึงประเด็นต่างๆซ้ำอีกครั้ง จะช่วยให้คู่เจรจาเกิดความเข้าใจและยอมรับประเด็นนั้นๆได้มากขึ้น

๓. ขั้นตอนหลังการเจรจา

ผู้บันทึกการเจรจาจะต้องส่งบันทึกการเจรจาและสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง ๒ ฝ่าย ประเด็นสำคัญก็คือการรักษาคำพูด การรักษาข้อตกลง เนื่องจากการรักษาข้อตกลงได้ เป็นการสร้างความเชื่อถือ ควรจากกันด้วยดี เนื่องจากอาจจะต้องมีการเจรจากันอีกในอนาคต

เมื่อทราบขั้นตอนการในเจรจาต่อรองแล้ว ปัจจัยหลักสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเจรจาก็คือ “ผู้เจรจาหรือตัวแทนองค์กรในการเจรจา” โดยมานพ (๒๕๕๒) ได้ระบุ “๙ คุณสมบัติที่นักเจรจาต่อรองในโลกแห่งโลกาภิวัตน์ที่ดีต้องมี” ดังนี้

๑) มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ เชิงวิเคราะห์ และคิดนอกกรอบ เช่น การหาเหตุของประเด็นที่คู่เจรจาสเสนอ เพื่อคาดคะเนหาความต้องการของเขา ตลอดจนคาดคะเนความต้องการในเหตุผลอื่นของคู่เจรจาที่อาจเป็นไปได้

๒) มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ ยึดจุดยืนที่มั่นคง รอบคอบในการคิดก่อนพูด

๓) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที

๔) สามารถอ่านใจคู่เจรจาจากลักษณะท่าทาง กิริยาอาการที่แสดงออก

๕) จิตวิทยาในการโน้มน้าวใจ มีทักษะในการพูดที่สามารถสื่อความได้ชัดเจน เข้าใจง่าย ด้วยน้ำเสียงที่นุ่มนวลและเป็นมิตร

๖) มีทักษะในการวางแผน ตัดสินใจ และสามารถควบคุมการเจรจาต่อรองตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดให้เป็นอย่างดีราบรื่น

๗) รู้ขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของตัวเอง

๘) มีบุคลิกประนีประนอม รักษาผลประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win Systems)

๙) มีจริยธรรม ไม่ใช่เอาเปรียบงานอีกฝ่ายจนอยู่รอดไม่ได้

ทั้งนี้นอกจากจะต้องเป็นผู้พูดที่ดีแล้ว ในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานต้องอยู่ในสถานะ “ผู้ฟัง” ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอ โดยหลักสำคัญประการหนึ่งในการเจรจาต่อรอง คือ เทคนิคการเป็นผู้ฟังที่ดี ควรฟังให้มากกว่าพูด เพราะการฟังไม่เพียงแต่ช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ต่างๆได้มากขึ้น แต่ยังช่วยให้เข้าใจเจตนาของอีกฝ่ายได้มากขึ้น เพราะขณะที่ฟังผู้อื่น เรายังสามารถวิเคราะห์คู่เจรจาได้จากคำพูดและภาษากายที่แสดงออกมารวมๆกัน โดยเกียรติกศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (๒๕๕๓) ระบุว่า เนื้อหาจากการพูดมีอิทธิพลกับผู้ฟังเพียง ๗% แต่การสื่อสารด้วยอวัจนภาษาหรือภาษากายกลับมีผลต่อการพูดถึง ๙๓% โดยเฉพาะการแสดงออกทางสีหน้าที่มีผลมากกว่า ๕๕% ที่เหลือเป็นอากัปกริยา ท่าทาง น้ำเสียง ท่วงทำนองในการพูด ดังนั้นเพื่อให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานควรศึกษากระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และพัฒนาบุคลิกภาพด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

บทสรุปทักษะการเจรจาต่อรอง โนมิน่าว จุงใจ

ในชีวิตประจำวันมนุษย์ทุกคนมีการพูดคุย เจรจาต่อรองระหว่างกันอยู่ตลอดเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติที่หลายคนมองข้ามความสำคัญ โดยเฉพาะในการทำงาน การเจรจาต่อรองนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการในการจัดการความขัดแย้ง ความเห็นต่าง เป็นวิธีการในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย ซึ่งการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพจะทำให้แต่ละฝ่ายสามารถหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์ร่วมกันได้

เทคนิคในการทำให้การเจรจาต่อรองเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการเจรจาก่อนการเจรจา กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเตรียมข้อมูลให้มาก ชัดเจน และถูกต้องเพียงพอ เพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจา เพื่อคาดเดาข้อเสนอและความต้องการ อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิดได้ โดยเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการเจรจา ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างความประทับใจและความน่าเชื่อถือ ในการนำเสนอจะต้องมีความชัดเจน แม่นยำ มีการสังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟัง และที่สำคัญคือต้องนำเสนอประโยชน์ที่คู่เจรจายอมรับเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน และเมื่อจบการเจรจา ผู้ปฏิบัติงานจะต้องส่งบันทึกการเจรจาและสรุปผลการเจรจาเพื่อให้คู่เจรจาพิจารณาและลงนามให้ความเห็นชอบ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการเตรียมตัวเองให้พร้อมสำหรับการเจรจาต่อรอง โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องสำรวจคุณลักษณะของตนเอง และพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งในส่วนที่ยังขาด ซึ่งคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองที่ดีคือจะต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ เชิงวิเคราะห์ มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี สามารถอ่านใจคู่เจรจาและวิเคราะห์ภาษากายของคู่เจรจาได้ มีจิตวิทยาในการโน้มน้าวจุงใจ มีทักษะในการวางแผนและตัดสินใจ รู้ขอบเขตอำนาจของตนเอง รู้จักการประนีประนอมรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน และไม่เอาเปรียบอีกฝ่ายจนเกินไป ซึ่งนอกจากเป็นผู้เจรจาหรือผู้พูดที่ดีแล้ว ยังต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยเช่นกัน เนื่องจากการเจรจาผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติทั้งในฐานะที่เป็นผู้พูดเพื่อนำเสนอความต้องการของตนเอง และยังต้องปฏิบัติตนในฐานะผู้รับฟังข้อเสนอของคู่เจรจาด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องพัฒนาตนเอง และเตรียมตัวให้พร้อมทั้งในฐานะผู้นำเสนอและผู้รับฟังการนำเสนอ เพื่อให้การเจรจาต่อรองเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน

รายการอ้างอิง

กรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ป.). สมรรถนะข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ. สืบค้นจาก

<http://www.bangkok.go.th/upload/user/๐๐๐๐๐๑๒/News/Download/first/๕.pdf>

กรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ป.). สมรรถนะ (Competency) สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน. สืบค้นจาก

<http://www.bangkok.go.th/upload/user/๐๐๐๐๐๕๒/service/article/๒.Competency%๒๐Profile%๕B๑%๕D.pdf>

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (๒๕๕๓). การเจรจาต่อรอง (Negotiation). สืบค้นจาก

https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_๑๐/pdf/๗๔-๗๙.pdf.

จักรวาล สุขไมตรี. (๒๕๖๑). เทคนิคการประสานงานในองค์การ (Techniques in Organization Coordination).

วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, ๕(๒), ๒๖๓-๒๗๖.

พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (๒๕๕๗). การเจรจาต่อรอง: ศาสตร์การสื่อสารที่สำคัญและไม่เคยตกยุค. สืบค้นจาก

<https://e-jodil.stou.ac.th/Page/restemplate๒.aspx>.

มานพ. (๒๕๕๒). ๙ คุณสมบัติ ที่นักเจรจาต่อรองในโลกแห่งโลกาภิวัตน์ที่ดีต้องมี. สืบค้นจาก

http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=๑๑๘๖&pageid=๗&read=true&count=true

รัตนภรณ์ ศรีพิชัย. (๒๕๕๓). เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique). สืบค้นจาก

http://www.stabundamrong.go.th/web/book/๕๓/b๑๘_๕๓.pdf

วัลภา ทับแก้ว. (ม.ป.ป.). การประสานงานในองค์กร. สืบค้นจาก

<http://library.dip.go.th/multim๖/edoc/๒๕๕๔/๑๙๗๗๗.pdf>

สุภาพร ชัยฉิมมะปกรณ์. (๒๕๕๗). เทคนิคการนำเสนออย่างมืออาชีพ (PROFESSIONAL PRESENTATION TECHNIQUES). สืบค้นจาก

<http://๒๐๓.๑๓๑.๒๑๙.๑๖๗/km๒๕๕๙/๒๐๑๔/๐๙/๒๕/%E๐%B๙%๘๐%E๐%B๘%๙๗%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๓%E๐%B๙%๘๐%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%AD%E๐%B๘%A๒%E๐%B๙%๘๘%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%๘๗%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%B๗/>

อัปสร เสถียรทิพย์ และ ลักษณ์ี คงลาภ. (๒๕๕๘). เทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้นจาก

<https://www.tistr.or.th/tistrblog/?p=๒๓๕๗>.