

บทความวิชาการ

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารทางการแพทย์

ศิริณา กมนทลลภิกษะ¹พิพัฒนานนท์ ทาริ²ปรางค์ทิพย์ ทาประสงค์³วรัญฐา พรหมมา⁴วีรวรรณ กองรส⁵อารีย์วรรณ อ่วมตานี⁶

บทคัดย่อ

ปัจจุบันการเจรจาต่อรองเป็นทักษะการจัดการที่สำคัญของผู้บริหารทางการแพทย์ที่ใช้ในการจัดการกับข้อขัดแย้งต่าง ๆ หรือผลประโยชน์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ของผู้รับบริการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งนโยบายระดับประเทศให้ความสำคัญกับการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข โดยคำนึงถึงการสร้างเสริมสุขภาพ พัฒนาระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างหลักประกันสุขภาพให้กับประชาชน รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพตนเอง แต่จากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และรับรู้ถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ด้านการรักษาพยาบาลที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อไม่ได้รับบริการที่ได้มาตรฐานหรือที่เป็นไปตามคาดหวัง จึงมักเกิดความขัดแย้งขึ้นในขณะให้บริการได้พบว่า เกิดความขัดแย้งที่มีความรุนแรงในระบบงานสุขภาพ รวมถึงเกิดเรื่องร้องเรียนและการฟ้องร้องเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์จึงต้องมีทักษะและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เพื่อการบริหารจัดการในองค์กรพยาบาลและการบริหารจัดการกับผู้รับบริการและญาติ

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง/ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง/ ผู้บริหารทางการแพทย์

¹⁻⁵ นักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการแพทย์ คณะพยาบาลศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10330

⁶ รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10330

Corresponding Author, E-mail: areewan.o@chula.ac.th

Review article

Negotiation Strategies of Nurse Administration

*Sirina Kamontalapisake*¹*Phiphatthananon Tharee*²*Prangthip Thaprasong*³*Warattha Promma*⁴*Weerawan Kongros*⁵*Areewan Oumtane*⁶

Abstract

At present, negotiation is an important management skill used by nursing administrators in order to solve conflicts or unexpected benefits of patients. According to the rapid changes in the economy, society, and technology in the 21st century, National policies has been focused on the provision of health and public health services. Taking into account the promotion of health for the people. Furthermore, the government has been continued the development of the health and public health service system of insurance for people significantly. Many citizens comprehended the way to prevent their own health and perceived of the health-information through news and information technology rapidly. If the patients have been not provided to the aim or the expected nursing or medication services, it might be the cause of many conflicts and disagreement. Therefore, administrators require negotiation skills and strategies to reduce each side's frustration. In addition, nursing executives can use their internal negotiation skills in their daily management in the nursing organization and management with service recipients and relatives.

Keywords: negotiation/ negotiation strategies/ nurse administration

¹⁻⁵ Students, Master of Nursing Science Program Nursing Administration, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Bangkok 10330

⁶ Associate Professor, Faculty of Nursing, Chulalongkorn University, Bangkok 10330
Corresponding Author, E-mail: Areewan.o@chula.ac.th

บทนำ

การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทางการแพทย์โดยเฉพาะ หัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการให้การพยาบาลผู้ป่วย ด้วยการควบคุม อำนาจและดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงงานบริหารหอผู้ป่วยไปพร้อมกันด้วย¹ การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงพยาบาล ผู้บริหารทางการแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ สหสาขาวิชาชีพ รวมถึงผู้รับบริการ หากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสามารถในการเจรจาต่อรองที่ดี ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ก็จะสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อผู้ป่วยและต่อการบริหารจัดการในองค์การพยาบาล² การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างทีมการพยาบาล รวมทั้งทีมสุขภาพที่เกี่ยวข้องที่มาติดต่อประสานงาน เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และควรได้รับการพัฒนาด้านการเจรจาต่อรอง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะส่งผลให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจในงานและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในบุคลากรทางการแพทย์และทีมงาน เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพทางการแพทย์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่วิชาชีพ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Negotiation” ตามรากศัพท์ของภาษาสเปน มาจากคำว่า “Negocios” แปลว่า ธุรกิจ และในภาษาละติน จะหมายถึง การดำเนินธุรกิจ ดังนั้นเมื่อก้าวถึงการเจรจาต่อรอง จึงมักกล่าวถึงการเจรจาทางธุรกิจหรือการต่อรองราคาและ

มีเรื่องของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง³ ในระยะต่อมาได้มีการนำการเจรจาต่อรองมาใช้ในหลาย ๆ ศาสตร์ ความหมายของการเจรจาต่อรองจึงมีการปรับเปลี่ยนเป็นกระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้งสองฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยนซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ทั้งสองฝ่าย และรู้สึกดี เห็นพ้องกันทั้งสองฝ่าย^{4,5}

การเจรจาต่อรอง มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้ Aaron กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (negotiation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับสัญญา แรงงาน เงื่อนไขการขายหรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท การแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าว โดยผ่านการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นการหาข้อตกลงผ่านการสนทนา⁶ ส่วนจิรัฐ ขวนชม ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง หมายถึง การหาจุดกึ่งกลางของความพึงพอใจของบุคคลสองคนหรือกลุ่มในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ทั้ง 2 ฝ่าย อีกทั้งเป็นกระบวนการในการหาข้อตกลงของคนทั้งสองฝ่าย เพื่อนำผลประโยชน์มาให้ทั้งสองฝ่าย (Win-Win)⁷ และสุคนธ์ มณีรัตน์ กล่าวถึงการเจรจาต่อรองว่า เป็นการเจรจาระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ตกลงเจรจา เพื่อหาจุดในประเด็นของการที่ต้องตัดสินใจ ข้อขัดแย้ง หรือในประเด็นที่เป็นผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายก็มีผลประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ยอมรับกันได้ของคู่เจรจา⁸

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการเจรจารูปแบบหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีบุคคลร่วมเจรจาสองฝ่ายหรือมากกว่า และการเจรจานั้นจะต้องเป็นไปเพื่อหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ มุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ บรรลุความต้องการของทุกฝ่าย (Win – Win situation)

รูปแบบในการเจรจาต่อรอง

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ได้เสนอรูปแบบการเจรจาต่อรองไว้ตั้งแต่ 2 รูปแบบ^{6,8,9} และ 3 รูปแบบ^{10,11} ในขณะที่นักวิชาการบางคนแยกย่อยรายละเอียดของรูปแบบ

การเจรจาต่อรองเป็น 6 รูปแบบ¹² ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การพยาบาลที่เป็นองค์การในระบบบริการสุขภาพ ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรทางการพยาบาลและบุคลากรอื่น ๆ อีกทั้งรูปแบบการทำงานมีความเกี่ยวข้องกันกับสหสาขาวิชาชีพ ในบทความนี้จึงขอเสนอการเจรจาต่อรองเป็น 3 รูปแบบ¹⁰ ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (competitive negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลประโยชน์ในสิ่งที่ตนเองต้องการให้ได้มากที่สุดและทำให้อีกฝ่ายได้รับประโยชน์น้อยที่สุด การเจรจาต่อรองรูปแบบนี้จึงเป็นการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ ทำให้เกิดความขัดแย้งและมีการโต้เถียง ต่างฝ่ายต่างโจมตีข้อเสนอของอีกฝ่ายหนึ่งและพยายามสร้างข้อได้เปรียบกับฝ่ายของตนเอง

2. การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือหรือแบบบูรณาการ (integrative negotiation) เป็นการเจรจาที่มุ่งผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ดังนั้นผลสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเอาแพ้เอาชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานต่อไป รูปแบบการเจรจาแบบนี้ อาจเรียกว่า ชนะ-ชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win situation)

3. การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (relationship negotiation) หรือเรียกอีกอย่างว่าการเจรจาแบบยอมให้ (yielding negotiation) เป็นการเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายคำนึงถึงมิตรภาพมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับหลังเจรจาจบลง เป้าหมายการเจรจาจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพต่อกัน แม้ว่าการเจรจาต่อรองจะไม่ได้ประโยชน์สูงสุด แต่ได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาซึ่งจะส่งผล

ให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายขึ้นและเกิดประโยชน์ร่วมกันได้มากขึ้น

กระบวนการเจรจาต่อรอง

Robbins เสนอกระบวนการเจรจาต่อรอง (negotiation process) ไว้ 5 ขั้นตอน¹³ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและวางแผน (preparation and planning) ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องศึกษาว่าอะไรคือประเด็นที่จะเจรจา มีความเป็นมาอย่างไร อะไรคือเป้าหมายของการเจรจา รวมถึงต้องประเมินให้ได้ว่า เป้าหมายของผู้รับบริการหรือคู่เจรจาคืออะไร หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ของการเจรจา ระบุมผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเจรจา ตั้งแต่ระดับที่หวังจะได้มากที่สุด (most hopeful) จนถึงระดับต่ำสุดที่สามารถรับได้ (minimally acceptable) หาข้อมูลสนับสนุนการเจรจาต่อรองทั้งข้อมูลตัวเลขและกรณีศึกษาต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าวผู้รับบริการหรือคู่เจรจาให้ยอมรับเงื่อนไขหรือยอมรับข้อเสนอของตนเอง

2. ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน (definition of ground rules) ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารทางการพยาบาลเริ่มหารือกับผู้รับบริการหรือคู่เจรจาลงถึงกติกาพื้นฐาน และขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเจรจาว่าจะดำเนินการอย่างไร ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรอง จะเจรจาที่ไหน ข้อจำกัดเรื่องเวลา มีหรือไม่ ถ้ามีจะทำอย่างไร จะจำกัดประเด็นที่เจรจาหรือไม่เพียงใด จะมีวิธีดำเนินการอย่างไร หากการเจรจาพบทางตัน ในขั้นตอนนี้ทั้งสองฝ่ายอาจแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือความต้องการของฝ่ายตนในเรื่องที่จะเจรจาต่อไป

3. ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน (clarification and justification) ในขั้นตอนนี้ แต่ละฝ่ายหาเหตุผล เพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารทางการพยาบาลสามารถมอบเอกสารที่สนับสนุน

ข้อเสนอของตนให้ผู้รับบริการหรือคู่เจรจาพิจารณา เป็นโอกาสที่แต่ละฝ่ายจะได้เรียนรู้ข้อมูลของกันและกัน

4. ขั้นตอนต่อรองและแก้ปัญหา (bargaining and problem solving) ในขั้นตอนนี้แต่ละฝ่ายมีการหารือ ตีราคา หรือ แก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ลงตัวของแต่ละฝ่าย หากตกลงกันได้ การเจรจาต่อรองก็จะยุติ

5. ขั้นตอนการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ (closure and implementation) การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียดและจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป ตัวอย่างของการเจรจาต่อรองที่พบบ่อย เช่น ข้อตกลงการขอลาหยุดพักผ่อนในช่วงเทศกาลของบุคลากรทางการแพทย์ในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดจำนวนบุคลากรที่สามารถหยุดในเทศกาลนั้น ๆ ได้ ซึ่งต้องไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน ข้อตกลงการสวมชุดที่ไม่ใช่ชุดพยาบาลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานพิเศษต่าง ๆ ข้อตกลงการเข้าเยี่ยมผู้ป่วยในหอผู้ป่วยที่ปราศจากเชื้อหรือหอผู้ป่วยวิกฤตต่าง ๆ ที่ญาติมาพร้อม ๆ กันจำนวนมาก หรือ ข้อตกลงในการขอเผ่าใช้ของญาติผู้ป่วยที่เดินทางมาจากต่างจังหวัด

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา ทำให้ผู้บริหารทางการแพทย์มีการวิเคราะห์คู่เจรจา ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง มีการประเมินทางเลือกหรือสถานการณ์ และสิ่งแวดลอม ที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่คู่เจรจาทั้งสองฝ่าย Aaron⁶ ได้เสนอกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรองไว้ในหนังสือ Negotiating Outcomes ดังนี้

1. การเริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก สิ่งนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเคารพในประสบการณ์และทักษะของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้

มีท่าทางที่ดีเป็นมิตร ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคู่เจรจา ทำให้เกิดการเปิดใจ และรับรู้ความกังวลของอีกฝ่าย

2. การทำความเข้าใจในประเด็นของการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารทางการแพทย์มีการทบทวนถึงสาระสำคัญ หรือประเด็นที่จะต้องนำไปเจรจาต่อรองภายในทีมหรือภายในหน่วยงานก่อนการสนทนาร่วมกัน ทำให้ทุกคนยอมรับในประเด็นของการเจรจาต่อรอง ยกตัวอย่างเช่น อาจจะมีการปรึกษาหารือทำความเข้าใจเกี่ยวกับการขออัตรากำลังคนเพิ่มในหน่วยงาน (หอผู้ป่วย) ว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงใดจึงจะเพียงพอต่อภาระงาน การทำข้อมูลจำนวนการบริการผู้รับบริการต่อวัน (หัตถการต่าง ๆ) อัตราการครองเตียง เป็นต้น

3. การสนทนาถึงความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการ ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการพูดคุยหรือสนทนาในประเด็นที่คาดหวังต่อกระบวนการเจรจาในครั้งนี้ และควรตั้งใจฟังการสนทนาเกี่ยวกับกระบวนการเจรจา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้รับบริการหรือคู่เจรจา

4. การเสนอข้อมูลที่ต้องการ เป็นการอธิบายถึงสิ่งที่เราต้องการหรือสิ่งที่ผู้เจรจาคาดหวังออกมาก่อน ถือเป็นเจตนาที่ดี แต่ถ้าอีกฝ่ายไม่มีการตอบกลับมา ให้นำเสนอข้อมูลต่อไปอย่างรอบคอบ

5. การไม่เปิดเผยข้อมูลสำคัญหรือสถานการณ์ให้อีกฝ่ายรับทราบ ผู้บริหารทางการแพทย์ไม่ควรเปิดเผยผลประโยชน์ที่แท้จริงที่ต้องการได้จากการเจรจาต่อรอง หรือข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้อีกฝ่ายรับทราบ เพราะถ้าอีกฝ่ายรับทราบข้อมูลสำคัญอาจจะมีการเสนอทางเลือกอื่นที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องการได้ เช่น การเจรจาต่อรองเพื่อเสนอขอซื้ออุปกรณ์ทางการแพทย์เพื่อใช้ในหน่วยงาน อาจจะถูกตัดทอนคุณสมบัติของเครื่องมือ หรือเปลี่ยนเป็นเครื่องมือตัวอื่นที่ใกล้เคียงเพื่อใช้แทนกันได้ รายละเอียด (specification) ที่ลดลง เป็นต้น

6. การเรียนรู้จากอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการเก็บเกี่ยวข้อมูลของอีกฝ่ายว่าผลประโยชน์ที่แท้จริงคืออะไร ประเด็นสำคัญอะไรที่ทำให้อีกฝ่ายมาเจรจาต่อรองในครั้งนี้ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน ของอีกฝ่ายที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการเจรจาต่อรองต่อไป

7. การยื่นข้อเสนอที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองควรมีการเตรียมความพร้อมเสมอ โดยปกติข้อเสนอแรกสุดมักจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการต่อรอง ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องระบุสิ่งที่ต้องการเจรจาอย่างสมเหตุสมผล และมีเหตุผลรองรับที่เพียงพอ และในข้อเสนอควรมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

8. อย่าปล่อยให้เกิดการกำหนดขอบเขตการต่อรองที่ไม่เหมาะสม ผู้เจรจาต้องไม่ยอมให้มีการกำหนดขอบเขตที่ไม่เหมาะสม ถ้าคิดว่าเหตุผลไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ ผู้เจรจาควรใช้คำถามตรงไปที่ผลประโยชน์และแรงจูงใจของอีกฝ่ายทันที

9. การดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ ถ้าในการเจรจาต่อรองมีผลประโยชน์มาก ควรมีการเตรียมตัว เตรียมข้อมูลสนับสนุนมากพอ และดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ

10. การใช้เวลาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและให้แนบวันสิ้นสุดสำหรับข้อเสนอไปด้วย ไม่เช่นนั้นอีกฝ่ายจะชะลอการตัดสินใจในข้อเสนอ หรืออาจรอข้อเสนออื่นที่ดีกว่า

11. การยื่นข้อเสนอที่หลากหลาย การที่ผู้เจรจาเสนอทางเลือก หรือชุดทางเลือกให้คู่เจรจา จะทำให้อีกฝ่ายไม่รู้สึกลัวโดนยื่นคำขาด และอีกฝ่ายยังสามารถเปรียบเทียบข้อเสนอได้ เช่น การขอวันหยุดในช่วงลาพักผ่อนของพยาบาลปฏิบัติงาน ผู้เจรจา (หัวหน้าหอผู้ป่วย) ไม่สามารถให้ตามที่อีกฝ่ายขอได้ อาจมีทางเลือกอื่นให้พยาบาลหยุดในช่วงเทศกาลถัดไป

12. ความยุติธรรมและความชอบธรรม ผู้เจรจาต้องคำนึงถึงประเด็นนี้อย่างมากเพราะไม่มีใครชอบโดนเอาเปรียบ การที่ผู้เจรจายื่นข้อเสนอที่คิดว่ายุติธรรม แต่อีกฝ่ายไม่คิดเช่นนั้น จะทำให้การต่อรองล้มเหลวทันที ถ้าอีกฝ่ายรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรม ให้ถามว่า “อะไรทำให้คุณเชื่อว่าสิ่งที่เสนอมานั้นไม่ยุติธรรม” หลังจากนั้นจึงอธิบายว่าทำไมสิ่งนั้นจึงยุติธรรมสำหรับผู้เจรจา

13. การใช้บรรทัดฐานภายนอกและการประเมินที่มีเหตุผล ผู้เจรจาควรใช้ข้อเสนอหรือข้อมูลมีบรรทัดฐานเดียวกันกับภายนอกไปเจรจาต่อรอง เพื่อที่จะช่วยสนับสนุนเหตุผลในการเจรจาต่อรอง ไม่ใช่ข้อเสนอที่เกิดจากการกำหนดขึ้นมาเอง เช่น การเจรจาต่อรองเพื่อขออัตราค่าจ้าง ผู้บริหารต้องมีการอ้างอิงข้อมูลจากการคำนวณภาระงาน เป็นต้น

14. การปิดจบการเจรจาต่อรองเมื่อผู้เจรจาพึงพอใจในการเจรจาต่อรองแล้ว ผู้เจรจาควรส่งสัญญาณว่า พึงพอใจกับข้อตกลงให้อีกฝ่ายรับทราบ เพื่อทำการปิดการเจรจาต่อรอง และบันทึกข้อตกลงร่วมกัน

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารทางการแพทย์

เมื่อมีสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ผู้บริหารทางการแพทย์ต้องเจรจาต่อรอง ผู้บริหารทางการแพทย์ควรมีการใช้ขั้นตอนกระบวนการเจรจาต่อรองและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (ภาพที่ 1) เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้



ภาพที่ 1 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามกระบวนการเจรจาต่อรองของ Robbins¹³

โดยการเจรจาต่อรองของผู้บริหารทางการพยาบาล ยกตัวอย่างในระดับของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่มีหน้าที่ทั้งการบริหารจัดการงานประจำ เช่น การของบประมาณปรับปรุงหอผู้ป่วย การขออัตรากำลังบุคลากร และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหอผู้ป่วย เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การขัดแย้งระหว่างบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการเจรจาต่อรองและกลยุทธ์การเจรจาอย่างเหมาะสม เพื่อให้การเจรจาต่อรองเป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ดังกรณีตัวอย่างการเจรจาต่อรองของหัวหน้าหอผู้ป่วย ดังนี้

กรณีตัวอย่างที่ 1 การเจรจาต่อรองขออัตรากำลังเพิ่ม

หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการอัตรากำลังบุคลากรในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ เหมาะสมกับภาระงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ป่วยปลอดภัยต่อการบริการพยาบาล เมื่อพบว่าขาดแคลนอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน เช่น ภาระงานในหอผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น มีพยาบาลลาออกกะทันหัน

จนไม่สามารถบริหารอัตรากำลังได้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อขอพยาบาลเพิ่มหรือทดแทนกับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยสามารถประยุกต์ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองและใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและวางแผน

หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการเตรียมและรวบรวมข้อมูล โดยมีการกำหนดเป้าหมายของการเจรจา คือ การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน เพื่อให้ได้กำลังคนทดแทน และจะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องจำนวนและประเภทของผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ข้อมูลภาระงานปัจจุบันและภาระงานที่เพิ่ม ข้อมูลอัตรากำลังในปัจจุบัน จำนวนพยาบาลที่จะขอรับทดแทนการสูญเสียหรือตามภาระงาน รวมถึงข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จากการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด พบว่า ในหอผู้ป่วยมีจำนวนพยาบาลไม่เพียงพอกับภาระงานที่ปฏิบัติจริง เพื่อสนับสนุนให้เห็นความสำคัญของปัญหา การขาดแคลนอัตรากำลังคน ส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยกับผู้ป่วย จึงขอเสนอแนะกลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นเตรียมการและวางแผน ดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจในประเด็นของการเจรจาต่อรอง ก่อนการเจรจาหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องทำความเข้าใจในเรื่องที่จะไปเจรจากับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างครอบคลุมทั้งในเรื่องการบริหารอัตรากำลัง ข้อมูลการคิดภาระงาน และเตรียมข้อมูลทั้งหมดให้พร้อมก่อนการเข้าพบหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

1.2 อย่าเปิดเผยข้อมูลสำคัญ หรือสถานการณ์ให้อีกฝ่ายรับทราบ ในการเจรจาต่อรองในบางเรื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่จำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทราบ เช่น แผนการเรียกคนสำรองภายในหอผู้ป่วย ซึ่งหากเปิดเผยอาจทำให้ไม่ได้รับการอนุมัติคนทดแทนได้

1.3 เรียนรู้จากอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องศึกษาข้อมูลการบริหารอัตรากำลังในภาพรวมของฝ่ายการพยาบาล ปัญหาความขาดแคลนอัตรากำลังอยู่เดิม รวมทั้งศึกษาบุคลิกภาพส่วนบุคคลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล เพื่อให้สามารถวางแผนรับมือและใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนของการเจรจา

1.4 ดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องวางแผนการเจรจาต่อรองอย่างรอบคอบ ไม่เร่งรีบในการเจรจาค่อย ๆ เสร็จเพื่อให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลคล้อยตามในเหตุผล และอนุมัติเพิ่มพยาบาลให้กับหน่วยงาน

1.5 ยื่นข้อเสนอที่หลากหลายหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องจัดเตรียมข้อมูลข้อสรุปของการเจรจาต่อรองที่ตนเองต้องการ ที่ประกอบไปด้วยแนวทางเลือกที่หลากหลาย เช่น แผนการขอเพิ่มเวรล่วงเวลา (OT) หากยังไม่ได้บุคลากรพยาบาลทดแทน หรือ แผนการขอย้ายหมุนเวียนพยาบาลจากหน่วยงานอื่นให้มาช่วยปฏิบัติเป็นการชั่วคราวระหว่างรอคนทดแทน

2. **ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน** หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการกำหนดหลักพื้นฐาน และขั้นตอนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเจรจาต่อรอง โดยกำหนดผู้ที่จะทำการเจรจา กำหนดสถานที่ที่จะเจรจา ข้อจำกัดด้านเวลาเมื่อจะทำการเจรจารวมทั้งต้องพิจารณาข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นที่จะการเจรจาต่อรองด้วย ซึ่งมีกลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน ดังนี้

2.1 อย่าปล่อยให้เกิดการกำหนดขอบเขตการต่อรองที่ไม่เหมาะสม หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้กำหนดขั้นตอนในการเจรจาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยขอนัดหมายเจรจากับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จัดเตรียมสถานที่ในการเจรจาที่ฝ่ายการพยาบาลหรือห้องประชุม แล้วทำหรือนัดหมายวันและเวลาตามที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสะดวก โดยไม่ติดภารกิจเร่งด่วนหรือติดประชุม

2.2 ใช้เวลาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรอง การนัดหมายเวลาในการเจรจานอกจากต้องพิจารณานัดหมายตามวันและเวลาที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสะดวกแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องบริหารจัดการเวลาที่ใช้ในการเจรจาต่อรองให้เหมาะสม ไม่ยืดเยื้อยาวนาน เพราะอาจจะส่งผลให้เกิดความเบื่อหน่าย เกิดความกดดัน การเจรจาต่อรองที่ยืดเยื้ออาจส่งผลเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับได้

2.3 ยื่นข้อเสนอที่หลากหลายในการเจรจาต่อรองหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายซึ่งในการขออัตรากำลังทดแทนนี้อาจไม่ได้คนทดแทนในทันที เนื่องจากปัญหาความขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพอยู่เดิม หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงต้องมีข้อเสนอที่เป็นทางเลือกอื่น เช่น การขอพยาบาลวิชาชีพหมุนเวียนมาช่วยงาน หรือ การขอเวรล่วงเวลาเพิ่มเติม เป็นต้น

3. ขั้นทำความเข้าใจความชัดเจนและหาเหตุผลสนับสนุน หัวหน้าหอผู้ป่วยควรขยายความทำความเข้าใจ หาเหตุผล เพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน นอกจากการเผชิญหน้าแล้ว ขั้นตอนนี้สามารถมอบเอกสารที่สนับสนุน ข้อเสนอให้ฝ่ายการพยาบาลพิจารณาเพิ่มเติมกลยุทธ์ที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ การเสนอข้อมูล ยืนยันข้อเสนอที่เหมาะสมและหลากหลาย รวมทั้งใช้บรรทัดฐานภายนอกและการประเมินที่มีเหตุผล โดยการขอพยาบาลทดแทนคนที่ลาออก หัวหน้าหอผู้ป่วยควรใช้การเจรจาอย่างมีเหตุผล มีหลักฐานอ้างอิง เชื่อถือได้โดยเตรียมเอกสารนำมาเจรจาต่อรอง เช่น productivity ผลการคำนวณภาระงาน (FTE) ข้อมูลตารางเวร working hours และข้อมูลอัตราความเสี่ยงในหน่วยงาน มาแนะนำให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทราบเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในระหว่างเจรจาต่อรอง

4. ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา ในขั้นตอนนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพยายามดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อมูล และเข้าสู่ขั้นตอนของการเจรจาต่อรองอย่างแท้จริง ภายใต้ความพยายามที่จะส่งผลให้บรรลุข้อตกลงการยินยอมของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการใช้กลยุทธ์ในการเจรจา คือ เริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก สนทนาถึงความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการ ดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ ยืนยันข้อเสนอที่เหมาะสมและหลากหลาย รวมทั้งต้องคิดถึงความยุติธรรมและความชอบธรรมด้วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยควรพูดถึงประเด็นในทางบวก เช่น กรณีอัตรากำลังเพียงพอจะทำให้ผู้ป่วยปลอดภัย ลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่ออัตรากำลังเพียงพอส่งผลให้อัตราการลาออกของพยาบาลลดลง พร้อมทั้งยืนยันข้อเสนอทางเลือกให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพิจารณาเพิ่มเติม เช่น หากกรณีไม่ได้พยาบาลเพิ่มวางแผนจัดทำตารางขอรับการสนับสนุนพยาบาลจากแผนกอื่นๆ (float) ในวันที่อัตรากำลังไม่เพียงพอ หรือขออนุมัติจัดเวรตารางพยาบาล

ล่วงเวลา (OT) เพิ่มเติม หากยังไม่ได้บุคลากรพยาบาลทดแทน ซึ่งในการเจรจาต่อรองขั้นตอนนี้ข้อสรุปจะต้องเกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หรือทีมผู้บริหารการพยาบาล

5. ขั้นจบการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยสรุปการเจรจาต่อรอง ทำข้อตกลงสรุปผลการเจรจาอย่างเป็นทางการ มีรายละเอียดขั้นตอนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และปิดการเจรจาต่อรองอย่างพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ขั้นตอนนี้มีการใช้กลยุทธ์ในการเจรจา คือ ส่งสัญญาณให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลทราบว่าพึงพอใจกับข้อตกลงที่ได้รับเพื่อจบการเจรจาต่อรอง หลังจากนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องจัดทำรายงานการประชุมข้อสรุปที่ได้จากการเจรจา นำเรียนผู้บริหารการพยาบาลทราบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาบริหารอัตราากำลัง จัดสรรบุคลากรพยาบาลทดแทนต่อไป

กรณีตัวอย่างที่ 2 การเจรจาต่อรองไม่อนุวัติการศึกษาต่อของผู้ปฏิบัติงาน

พยาบาลในหน่วยงานภายใต้บังคับบัญชา สอบผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน และมีความประสงค์ที่จะศึกษาต่อทั้งคู่ แต่ด้วยหน่วยงานเกิดปัญหาด้านอัตราากำลังสามารถพิจารณาอนุญาตให้ลาศึกษาต่อได้เพียงหนึ่งคน จึงเกิดข้อขัดข้องใจในผลการคัดเลือกพยาบาลเข้ารับการศึกษที่สามารถพิจารณาให้เข้ารับการศึกษได้เพียงหนึ่งคน ส่งผลให้พยาบาลที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเกิดความไม่พึงพอใจ และมีข้อสงสัยในผลการพิจารณา พยาบาลรายที่ไม่ได้คัดเลือกให้ลาเรียนจึงขอพบหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและวางแผน

หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกำหนดเป้าหมายของการเจรจา คือ การเจรจาต่อรองแบบ

ร่วมมือ เพื่อหาข้อยุติซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วยควรเตรียมและรวบรวมข้อมูลในเรื่องรายละเอียดของเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือก ข้อมูลของพยาบาลที่เข้ารับการคัดเลือก ผลคะแนนการปฏิบัติงาน ระดับสมรรถนะทางการพยาบาล มีการใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง การทำความเข้าใจในประเด็นของการเจรจาต่อรอง เรียนรู้ ทำความรู้จักพยาบาลที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อประเมินความต้องการที่อีกฝ่ายต้องการ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ ไม่เร่งรีบในการเจรจา เพื่อให้พยาบาลที่ไม่ได้รับการคัดเลือกมีความเข้าใจยอมรับในเหตุผลและหลักเกณฑ์การพิจารณา ลดความไม่พึงพอใจในที่สุด

2. ขั้นตอนการกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการกำหนดหลักพื้นฐานและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเจรจาต่อรอง โดยกำหนดผู้ที่จะทำการเจรจา กำหนดสถานที่ที่จะเจรจา ข้อจำกัดด้านเวลาเมื่อจะทำการเจรจารวมทั้งต้องพิจารณาข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นที่จะเจรจาต่อรองด้วย ซึ่งจากกรณีดังกล่าว หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ที่นัดหมาย วัน เวลา สถานที่ที่เหมาะสมในการเจรจา ใช้เวลาในการเจรจาที่เหมาะสม ไม่เร่งรีบ เปิดโอกาสให้พยาบาลได้ซักถามในประเด็นข้อสงสัย รวมทั้งเปิดโอกาสให้พยาบาลได้เจรจาต่อรองในสิ่งที่ต้องการร่วมด้วย เช่น ขอเป็นคิวลำดับแรกที่จะได้เข้ารับการศึกษานี้ไป ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามระเบียบที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้กำหนดไว้ ไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์การพิจารณาพยาบาลเข้ารับการศึกษากำหนด จะเห็นได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง คือ ไม่ปล่อยให้เกิดการกำหนดขอบเขตการต่อรองที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งยอมรับในข้อเสนอที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิด

ความพอใจ และยุติการเจรจาที่เป็นประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

3. ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน

หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องดำเนินการทำความเข้าใจ หาเหตุผล เพื่อสนับสนุนจุดยืนเดิมของตน กำหนดเป้าหมายว่าการเจรจาในครั้งนี้ คือ เพื่อให้พยาบาลยอมรับในผลการพิจารณาคัดเลือกด้วยความพอใจ หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง โดยการเสนอข้อมูลแสดงหลักฐานประกอบการพิจารณา เพื่อให้เกิดการยอมรับได้ เช่น ผลการประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินระดับสมรรถนะ รวมทั้งข้อมูลอัตราค่าจ้าง ที่ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารจัดการส่งเรียนได้พร้อมกันทั้งสองคนได้ รวมทั้งต้องแสดงถึงความยุติธรรมและความชอบธรรม ใช้หลักการประเมินที่มีเหตุผล

4. ขั้นตอนการต่อรองและแก้ปัญหา

หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องพยายามเจรจาต่อรอง เพื่อยุติปัญหาความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้น โดยมีการใช้กลยุทธ์ในการเจรจา เริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก สนทนาถึงความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการ ดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบ พร้อมยื่นข้อเสนอที่เหมาะสมและหลากหลาย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยควรพูดถึงประเด็นในทางบวก เช่น การพิจารณาส่งเข้ารับการศึกษาคือเพียงคนเดียว ก็จะทำให้หน่วยงานมีอัตราค่าจ้างในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ เกิดความปลอดภัยกับผู้ป่วย พร้อมทั้งยื่นข้อเสนอ ที่พยาบาลต้องการ เช่น จัดคิวเป็นลำดับถัดไป โดยไม่ต้องผ่านการคัดเลือกอีกครั้ง หรือเปิดโอกาสให้เสนอความต้องการใหม่ โดยข้อสรุปจะต้องเกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

5. ขั้นตอนการเจรจาและนำสู่การปฏิบัติ

หัวหน้าหอผู้ป่วยสรุปการเจรจาต่อรอง ทำข้อตกลงสรุปผลการเจรจาอย่างเป็นทางการ มีรายละเอียดขั้นตอน และปิดการเจรจาต่อรองอย่างพึงพอใจทั้งสองฝ่าย เนื่องจากการเจรจา

ต่อรองกับผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับ และลดข้อขัดแย้ง ลดความไม่พอใจ หัวหน้าหอผู้ป่วย อาจไม่ต้องจัดทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ชัดเจน แต่เป็นข้อตกลงสัญญาที่จะดำเนินการ พิจารณาให้เข้าเรียนเป็นคิวกแรก หากมีการเปลี่ยนแปลง ไม่เป็นไปตามข้อตกลง ก็จะมีนัดหมายชี้แจง ให้พยาบาลทราบเป็นการส่วนตัว

จากกรณีตัวอย่างปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหาร การพยาบาลเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ ได้นั้น นอกจากการใช้กลยุทธ์ในการต่อรอง แล้ว ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีศิลปะในการพูด การเจรจา รู้จักบุคคลที่เจรจาด้วยเป็นอย่างดี ควรช่างสังเกต รู้จักฟัง เริ่มต้นเจรจาอย่างผ่อนคลาย มีเป้าหมายเปิดการเจรจาด้วยเชิงบวกต้องสร้าง บรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการเจรจาต่อรองนั้นหากมีหลายประเด็น ที่มีความซับซ้อน ควรวิเคราะห์ว่า จะเจรจา แบบรวมปัญหาหรือแยกปัญหาการเจรจา ควรเริ่มจากเรื่องที่ง่าย ๆ ก่อน สอบถาม ความต้องการของฝ่ายตรงข้าม บอกข้อขัดแย้ง แก้ไขในความแตกต่างที่จะรับกันได้ทุกฝ่าย ใช้หลักประนีประนอม ต้องระมัดระวังในการพูด ต้องให้เกียรติและรักษาหน้าของบุคคล ที่ร่วมเจรจาด้วย เป็นผู้ที่มีอารมณ์ที่มั่นคง รู้จักเอาใจ เขามาใส่ใจเรา การเจรจาต่อรองต้องมองหา ผลประโยชน์ที่แตกต่าง เมื่อได้ประโยชน์ที่ต้องการ ก็จะสามารถตกลงกันได้ ทั้งความคิดเรื่อง การเอาแพ้-ชนะ อย่างกลัวเสียหน้า ต้องรู้จัก การยอมให้ก่อน เพื่อที่จะรับในภายหลัง อย่าพูด มากเกินไปเพราะอาจจะทำให้คำพูดบางคำทำให้ การเจรจาล้มเหลวได้ อำนาจในการต่อรองเปลี่ยนไป เปลี่ยนมาได้เสมอ ผู้บริหารการพยาบาลควร วิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ว่าอำนาจต่อรองอยู่ที่ใคร

บทสรุป

การเจรจาต่อรอง (negotiation) เป็นกระบวนการ สื่อสารรูปแบบหนึ่ง ที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยมี บุคคลร่วมเจรจา 2 ฝ่าย และการเจรจานั้นจะต้อง เป็นไปเพื่อหาข้อตกลงที่ยอมรับได้มุ่งหวังให้ เกิดประโยชน์ บรรลุวัตถุประสงค์ของทุกฝ่าย (Win – Win situation) กล่าวได้ว่า การเจรจา ต่อรองเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การพยาบาลทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่ออำนวยความสะดวก และการบริหารงานหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารทาง การพยาบาลทุกระดับ มีความเกี่ยวข้องกับ ผู้บริหารองค์กร บุคลากรทางการพยาบาล สหสาขาวิชาชีพ และผู้รับบริการ ซึ่งรูปแบบ การเจรจาต่อรองมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบ ที่ผู้บริหารการพยาบาลควรเลือกใช้คือ การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือหรือบูรณาการ (integrative negotiation) ซึ่ง เป็น รูปแบบ การเจรจาต่อรองที่มุ่งผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย โดยผู้บริหารการพยาบาลจะต้องมีการวางแผน การเจรจาต่อรองตามกระบวนการเจรจาต่อรอง ทั้ง 5 ขั้นตอน ของ Robbins¹³ ดังนี้ ขั้นตอนเตรียมการ และวางแผน ขั้นกำหนดกฎกติกาพื้นฐาน ขั้นทำความเข้าใจและหาเหตุผลสนับสนุน ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา ขั้นจบการเจรจาและ นำสู่การปฏิบัติ นอกจากมีการวางแผนการเจรจา ต่อรองแล้ว เพื่อให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา ควรมีการนำกลยุทธ์ ในการเจรจาต่อรองทั้ง 14 กลยุทธ์ มาใช้ ประกอบการเจรจาต่อรองในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้ผู้ทำการเจรจามีการวิเคราะห์คู่เจรจา ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง มีการประเมินทางเลือกหรือ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะทำให้

เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คู่เจรจาทั้งสองฝ่าย
อันจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จ
บรรลุเป้าหมายตามความต้องการของทุกฝ่าย
(Win – Win situation)

เอกสารอ้างอิง

1. กรองจิตต์ เล็กสมบุรณ์สุข. องค์ประกอบของสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิในจังหวัดสุพรรณบุรี [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน; 2555.
2. นันทนา รุ่งสง. การพัฒนาโปรแกรมการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองด้านการบริหารการพยาบาลสำหรับผู้บริหารหอผู้ป่วย. [ปริญญาานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต]. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2546.
3. วิชญา ปองคำ. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: OfficeMate; 2563 [เข้าถึงเมื่อ 4 เม.ย.2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.ofm.co.th/blog/เทคนิคเจรจาต่อรอง/>.
4. เรวดี ไวยวาสนา. [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา; 2560 [เข้าถึงเมื่อ 4 เม.ย.2566]. เข้าถึงได้จาก: <https://shorturl.asia/cv3zN>
5. Mehnert, M. Negotiation: Definition and types, manager's issues in negotiation, cultural differences and the negotiation process. Germany: Urheberrechtlich geschütztes Material; 2008.
6. Aaron, M. C. Pocket mentor series negotiating outcome, Negotiating Outcomes. MA: Harvard Business Review; 2006.
7. จิรัฐ ชวนชม. การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2564.
8. สุคนธ์ มณีรัตน์. การเจรจาต่อรองสำหรับครู. Veridian E – Journal, Silpakorn University. 2560; 10: 2463-2474.
9. กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. การจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น; 2562.
10. วิชัย โสสุวรรณจินดา. ครบเครื่องเรื่อง การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บัณฑิตอักษร; 2565.
11. วัลลภา วิชยะวงค์. การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร; 2561.
12. Tracy, B. Negotiation. The Brian Tracy Success Library. USA: Amacom; 2013.
13. Robbins, P.S. Organizational behavior. พิมพ์ครั้งที่ 14. รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ผู้แปล. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า; 2001.