



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่ 1117
วันที่ 7 พ.ค. 2563 เวลา 14.21

ที่ สวท10/86 ลงวันที่ 27 พ.ค. 2563

เรียน ผอ.ฟทบ. ผ่าน ผอ.ฝรฟ. ผอ.กทพ. หน.บพ. (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า..... นายกมล..... ลำทะแย
ตำแหน่ง..... วิศวกร 7..... สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย)..... บพ./กทพ./ฝรฟ.
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร..... การเจรจาต่อรอง.....
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC)..... TCฝรฟ.08 : ความละเอียดรอบคอบในงานระบบรถไฟฟ้า
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่..... 21-22 พฤษภาคม 2563

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

2.2 ท่านคิดว่าการฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด

มาก ปานกลาง น้อย

ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี
- เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
- เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
- อื่น ๆ

3. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร
จากการเข้ารับการอบรม... ทำให้ได้เรียนรู้แนวทาง... ประโยชน์... เทคนิค... และหลักการเจรจา
ต่อรอง... ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและภายใน... เกี่ยวกับงาน
ระบบรถไฟฟ้า... รวมถึงการใช้เทคนิคการเจรจากระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและตนเองภายในทีมเดียวกัน ให้มี
การตรวจสอบข้อมูลและปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ.....

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

.....
.....
.....

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ ทพ. ศักดิ์ชัย ผู้เข้าอบรม

(พชทพ. ศักดิ์ชัย)

ตำแหน่ง วิสัญญี 7 โทร. ๒๒๔

วันที่ ๒๗.๑๑.๒๕๖๒

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร
(ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป)

1. พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

1.1 ความสำคัญและลักษณะของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองคือการประจักษ์ระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกันหรือฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์หรือทางออกของปัญหาร่วมกัน การเจรจาต่อรองอาจแบ่งได้เป็นการเจรจาทวิภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย และการเจรจาพหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย ซึ่งมีระดับการเจรจาหลายระดับ เช่น ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับอธิบดี ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส/ปลัดกระทรวง ระดับรัฐมนตรี ระดับผู้นำหัวหน้ารัฐบาล โดยปกติจะเริ่มตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ หากยังไม่ได้ข้อสรุปอันเป็นที่น่าพอใจ จะยกระดับเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ

1.1.1 ประโยชน์ของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองมีประโยชน์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการใช้เครื่องต่อรองที่ลงทุนน้อยที่สุด
2. ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนและนโยบายของฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุปหรือข้อเสนอกลับ (Counter Propose)
3. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น เพื่อหาจุดประนีประนอมกัน
4. ช่วยลดความหวาดระแวงแคลงใจกันได้ในระดับหนึ่ง
5. การพบเจรจากันบ่อยอย่างต่อเนื่อง เป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว

1.2 หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

1.2.1 หลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองมีหลักสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดขั้นต่ำสุด และขั้นสูงสุดในสิ่งที่ฝ่ายเราต้องการ
2. ไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุด เพราะจะทำให้ขวัญกำลังใจของคณะเจรจาเสียขวัญและกำลังใจ และทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจ เนื่องจากแสดงถึงความพึงพอใจในการตัดสินใจ

1.2.2 แนวทางสำคัญในการเจรจาต่อรอง

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (Distributive Negotiation) โดยผู้เจรจาจะยึดถือข้อต่อรองอย่างสุดขั้ว แม้จะทราบว่าฝ่ายตรงข้ามจะไม่ยินยอมต่อข้อต่อรองดังกล่าวก็ตาม หลังจากนั้นจึงค่อยๆปรับ ข้อต่อรองลงทีละน้อยจนถึงจุดที่ยอมรับกันได้ แนวทางนี้จะมองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรูคู่แข่ง
2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (Integrative Negotiation) ผู้เจรจาจะต่อรองโดยถือผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าที่จะเอาชนะกัน การเจรจาในลักษณะนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บางครั้งเป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และบรรลุข้อตกลงที่ไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ ในการเจรจาต่อรองผู้เจรจาจะต้องใช้ความรู้และความสามารถเฉพาะตัวอย่างมาก และมีปฏิภาณไหวพริบ มีเทคนิคและทักษะในการเจรจาเพื่อนำมาให้ฝ่ายตรงข้ามยอมรับข้อเสนอตามแนวทางของตน

1.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจาต่อรอง

1. ความขัดแย้งทางความคิด การเจรจาต่อรองเป็นการเจรจาระหว่างผู้ที่ต่างยึดมั่นในผลประโยชน์ของฝั่งตนเองเป็นหลัก และพยายามโน้มน้าวและชักจูงให้อีกฝ่ายเห็นด้วยหรือยอมรับข้อเสนอ ข้อเสนอของตนเอง ดังนั้นแต่ละฝ่ายจะมีแนวคิดและเหตุผล ที่สนับสนุนข้อเสนอของตนเองที่ไม่เหมือนกัน ฝ่ายที่สามารถหาเหตุผลและความถูกต้องมาสนับสนุนข้อเสนอของตนได้ก็จะได้เปรียบ
2. ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เช่น แสดงคำพูดหรือกริยาไม่สุภาพ แสดงอารมณ์รุนแรง ไม่มีเหตุผล ไม่เปิดโอกาสให้อีกฝ่ายได้พูดหรือซักถาม พูดไม่ให้เกิดสติฟังตรงข้าม
3. ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ จนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด
4. ผู้เจรจาขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากผู้เจรจาขาดความเคารพ และการยอมรับซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ตกลงกันได้ฝ่ายตรงข้ามจะปฏิบัติตามหรือไม่
5. ความแตกต่างทางภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม อาจสร้างปัญหาและความเข้าใจผิด หากอีกฝ่ายไม่เข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนาของอีกฝ่าย

1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

ผลประโยชน์ของประเทศหรือผลประโยชน์ของชาติได้แก่

- 1. เกราช บูรณภาพแห่งดินแดน (ความมั่นคง)
- 2. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (ความมั่งคั่ง)
- 3. ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน
- 4. เกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ

การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของทางการทูต เพื่อส่งเสริม รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ การเจรจาต่อรองเป็นการพบหารือระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่าเพื่อประสานประโยชน์ของคู่เจรจา หรือทางออกของปัญหา ความขัดแย้งที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตน การเจรจาต่อรองจึงเป็นศิลปะทางการทูต ที่จะโน้มน้าวให้อีกฝ่ายมีความคิดคล้ายคลึงตามกับหลักการและเหตุผลของตน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อฝั่งตนเอง ซึ่งการเจรจาจะแบ่งได้เป็น

- 1. การเจรจาอย่างเป็นทางการ เป็นการเจรจาที่ทั้งสองฝ่ายนั่งเจรจากันบนโต๊ะเจรจาที่ถูกจัดอย่างถูกต้องตามมาตรฐานสากล โดยคณะผู้เจรจาจะประกอบไปด้วยหัวหน้าคณะ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- 2. การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ อาจเกิดจากการเจรจาหลังรับประทานอาหารโต๊ะเดียวกัน การเจรจาระหว่างพักการประชุม หรือการเจรจาริมทางเดิน ซึ่งจะใช้เวลาในการเจรจายน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ
- 3. การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นการเจรจาที่ต้องการให้ผู้เจรจารู้สึกเป็นกันเอง และหัวเรื่องที่เจรจามักจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่ไม่ต้องการให้มีผู้เจรจามากนัก การจัดที่นั่งมักจะเป็นการนั่งบนเก้าอี้รับแขก เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด

1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

บางครั้งการเจรจาอาจเกิดขึ้นเนื่องจากคู่เจรจาฝ่ายหนึ่งเห็นว่าฝั่งตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการดำเนินการอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ประชาชนฝั่งตนเองโดนทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มีความทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มีความชัดเจนทางเขตแดน หรือธุรกิจของตนถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากรัฐบาลของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้มีการเจรจาต่อรองที่ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ที่ถูกละเมิดอย่างไม่เป็นธรรม เป็นต้น

2. การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

..... เราสามารถนำหลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของทั้งฝ่ายเราและฝ่ายตรงข้าม การเจรจาต่อรองเปรียบเสมือนการสู้รบ ต้องมีการประเมินกำลังฝ่ายตน และฝ่ายตรงข้าม มีการวางแผน และวิเคราะห์สถานการณ์ และใช้ยุทธวิธีเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งการเจรจาหลังจากจบการเจรจาแล้ว คู่เจรจามักจะรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ เพราะมักจะมีการเจรจากันอีกในอนาคต

2.1 จุดแข็ง (Strengths) คือศักยภาพและความได้เปรียบทางฝั่งเรา และรวมถึงความเสียเปรียบทางฝั่งตรงข้าม ความสนับสนุนจากแนวร่วม ฝ่ายที่สามในการประชุมร่วมกัน ศักยภาพ เช่นการมีพื้นที่และประชากรจำนวนมาก มีระบบเศรษฐกิจที่ใหญ่และมั่นคง มีรัฐบาลเสียงข้างมากในสภาฯ ทำให้มีเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถระดับการสนับสนุนจากประชาชนทั้งประเทศได้ มีมิตรประเทศมากมาย และประชาชนมีการศึกษา มีวินัย โดยไม่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา

2.2 จุดอ่อน (Weaknesses) คือข้อด้อย ข้อเสียเปรียบของฝั่งเรา หรือข้อได้เปรียบจากฝั่งตรงข้าม ได้แก่ การเป็นประเทศเล็ก ประชากรไม่มาก ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ไม่มี เศรษฐกิจเล็กและไม่มั่นคง รัฐบาลประกอบด้วยหลากหลายพรรคการเมือง ทำให้มีเสถียรภาพ ผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่เห็นแก่ส่วนรวม ดำเนินนโยบายโดดเดี่ยว ขาดมิตรภาพ

2.3 โอกาส (Opportunities) คือจังหวะเวลาที่เราจะใช้โอกาส เพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความได้เปรียบของฝ่ายเรา หรือโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพหรือสร้างความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้าม เช่นโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากศักยภาพเพื่อให้เกิดความได้เปรียบมากขึ้น หรือโอกาสที่จะเจรจาพุดโน้มน้าวฝั่งที่ตาม ให้มาสนับสนุนฝ่ายเรา เลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม

2.4 ภัยคุกคาม (Threats) อุปสรรคและปัญหาของฝ่ายเรา ทำให้อำนาจการต่อรองและความได้เปรียบของเราลดลง เช่น ผู้เจรจาป่วยกะทันหันไม่สามารถเจรจาได้ ต้องใช้ผู้เจรจาสำรองที่มีความรู้และประสบการณ์การต่อรองน้อยกว่าฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น

3. เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง แบ่งได้ 2 รูปแบบหลัก ได้แก่

1. การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของผู้เจรจา
2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทาง (ลักษณะ) การเจรจาหรือสไตล์การเจรจา อาจแบ่งได้เป็น 5 แนวทาง ดังนี้

..... 1. แนวทางเจรจาแบบผ่อนปรน (Accommodating Approach) ผู้เจรจาคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจาและความสัมพันธ์กับคู่เจรจาเพราะในอนาคตยังจะต้องเจรจากันต่อ

..... 2. แนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (Avoiding Confrontation Approach) เป็นแนวทางเจรจาที่นักการทูต มักใช้เสมอ

..... 3. แนวทางความร่วมมือ (Collaborating Approach) ผู้เจรจายพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญหาลงอย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์และข้อห่วงกังวลของฝ่ายตรงข้าม

..... 4. แนวทางแข่งขัน (Competing Approach) เป็นการเจรจาเพื่อจะเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสีย

..... 5. แนวทางประนีประนอม (Compromising Approach) เป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่าย

3.3 จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง ในระหว่างเจรจาต่อรองผู้เจรจามีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ในการเจรจา นักเจรจาที่ดีต้องมีจิตวิทยาที่ดีในการเจรจา ดังนี้

- 1. ใช้สภาพผ่อนอ่อนนุ่ม รู้จักจังหวะเวลาและให้เกียรติผู้อื่น
- 2. ใช้ความสุขุม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์ซับซ้อน
- 3. ใช้มนุษยสัมพันธ์ สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู
- 4. รอบรู้สามารถคาดการณ์บนพื้นฐานความเป็นจริง
- 5. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจการสื่อสาร หมายถึงการพูดเขียนหรือการแสดงกิริยาท่าทางโดยไม่ใช้คำพูด
- 6. รู้จัดการให้ และการรับอย่างเหมาะสม สร้างความสบายใจให้ทั้งสองฝ่าย

การมีอารมณ์ทางบวกมักจะทำให้การเจรจาง่ายขึ้น บรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ช่วยหาทางออกหรือข้อยุติในปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งตรงข้ามกับการมีอารมณ์ในทางลบ (Negative Emotion) ที่มักจะสร้างความตึงเครียด ความไม่มีเหตุผลและสร้างปัญหาและความขัดแย้ง อันเป็นอุปสรรคในการเจรจา

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร นักเจรจาต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ฟังจะได้เข้าใจจุดยืนและความต้องการของผู้พูดได้ถูกต้อง

3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย หรือเทคนิคการต่อรองมีความสำคัญ การใช้ยุทธวิธีรูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา และสถานะทางอารมณ์ของผู้เจรจา ยุทธวิธีในการเจรจาได้แก่

- 1. ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาต้องทราบวัตถุประสงค์หลักของฝ่ายตนในการเจรจาว่าต้องการอะไร และต้องแสดงให้ฝ่ายตรงข้ามทราบอย่างชัดเจนว่าต้องการอะไร อะไรที่ยอมได้ และอะไรที่ยอมไม่ได้
- 2. อย่ารีบร้อนตกลงใจหรือตัดสินใจ พิจารณาให้แน่ใจก่อนว่า ข้อตกลง ข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์
- 3. รู้จังหวะเวลาที่จะต้องประนีประนอม เพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้าหรือเสียประโยชน์ฝ่ายเดียว การประนีประนอมเป็นการพบกันครึ่งทาง จะช่วยรักษาความสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างคู่เจรจาด้วย
- 4. ให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่เขาต้องการก่อน เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นในการต่อรอง โดยเราเป็นฝ่ายต่อรองก่อน ในทางกลับกัน อย่าเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนเพราะเราจะเป็นฝ่ายถูกต่อรอง หากเป็นการเจรจาหลายฝ่ายการยื่นข้อเสนอจะเหมือนกับการประมูล ซึ่งผู้ที่มีสิ่งอันเป็นที่ต้องการยอมได้ประโยชน์จากการประมูล
- 5. การเสแสร้งทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ
- 6. การข่มขู่เป็นการวัดใจฝ่ายตรงข้าม หากสำเร็จก็จะได้ประโยชน์โดยไม่เสียอะไร แต่ถ้าไม่สำเร็จ ฝ่ายตรงข้ามอ่านเกมออก จะทำให้ไม่เกิดความเชื่อใจเราอีก
- 7. การยื่นเส้นตาย เพื่อสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามตัดสินใจภายในระยะเวลาที่กำหนด เส้นตายนี้อาจเป็นระยะเวลาจริง หรือหลอกก็ได้
- 8. การสร้างเป็นคดี และคนร้าย ใช้ในกรณีทีมเจรจาเหมือนกับตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมเจรจาจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดหรือเจรจาอย่างไม่มีเหตุผล ในขณะที่อีกคนหนึ่งในทีมเจรจายื่นข้อเสนออย่างสมเหตุสมผล แสดงความเข้าใจสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

4. การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายจะมีแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน ดังนั้น ผู้เจรจาย่อมพยายามพูดคุยกันเพื่อปรับลดความแตกต่างให้อยู่ในระดับที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ จน

นำไปสู่ความร่วมมือกันมากที่สุด ซึ่งความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้ การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรองแบ่งได้ดังนี้

..... 4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1. การขาดแคลนทรัพยากร ทำให้ประเทศที่ใหญ่กว่าใช้กำลังหรืออำนาจที่เหนือกว่า เข้ายึดครองดินแดนหรือประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์
2. ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรี ประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์
3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

..... 4.2 รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

1. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการกล่าวโจมตีและโต้ตอบกับผ่านสื่อมวลชนที่เป็นของรัฐและสื่อมวลชนเปิด
2. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่ใช้กำลังเป็นการใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเทศที่เข้มแข็งกว่ามีกำลังทหาร และพลังอำนาจมากกว่าย่อมเป็นฝ่ายได้ชัยชนะ

..... 4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ใช้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีความกังวลในระดับต่ำต่อประเด็นปัญหา
2. การบังคับหรือกดดัน (Competition) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งสนใจหรือมีความกังวลสูงต่อผลประโยชน์ของตน และไม่สนใจต่อผลประโยชน์ของฝั่งตรงข้าม
3. การผ่อนปรน (Accommodation) ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหามีน้อย และให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ของอีกฝ่ายมากกว่า
4. ความร่วมมือ (Collaboration) หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย
5. การประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีที่คู่เจรจามีผลประโยชน์ระดับปานกลางในประเด็นปัญหา เป็นกันพบกันครึ่งทาง

..... 4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

1. ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพราะการขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการยุติการเจรจา และอาจทำให้คู่ขัดแย้งหันไปใช้มาตรการรุนแรงในการแก้ไขปัญหา
2. ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างใจไว้นับถือใจระหว่างคู่พิพาท
3. ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ประเด็นขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องชี้ให้คู่กรณีเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมหลายเรื่องที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าประเด็นขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว
4. ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วม อันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท เพื่อจะเป็นพื้นฐานการเจรจาต่อไป
5. ต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจคู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้คู่ขัดแย้งรู้สึกว่าจะไม่มีการเสียเปรียบหรือได้เปรียบกัน

6.ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งกันและกัน. เข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะทำให้ความขัดแย้งลดระดับลงได้

7.อาจต้องจำกัดขอบเขตการเจรจา โดยเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งสามารถยอมรับได้ง่ายก่อน

8.หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผล และไม่ฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราว รอให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนคลาย แล้วจึงเริ่มเจรจากันใหม่

5.แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

จะมีแนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรองคือจะเจรจาเรื่องอะไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นเจ้าของภาพในการเจรจา การจัดห้องเจรจา และฝั่งที่นั่งของคณะเจรจาเป็นอย่างไร และการเจรจามีลักษณะอย่างไร ใช้ภาษาอะไรในการเจรจา ระยะเวลานานเท่าไร

5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการเจรจา ควรมีการสลับกันพูด. จะไม่ใช้คำไม่สุภาพ. เสียตสี. มีจรรยาบรรณ. เป็นผู้ฟังที่ดี. ไม่พูดแทรก. ไม่ด่วนสรุป. เจรจายอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง. จำทำให้การเจรจาดำเนินไปอย่างราบรื่น

5.3 ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

- 1.การมุ่งเน้นจะเอาแพ้ชนะกันในการเจรจา. จะทำให้การเจรจาล้มเหลว
- 2.เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีของตนอย่างมั่นคง. อาจพิจารณาหยุดการเจรจาชั่วคราว. เพื่อให้คู่เจรจาได้คลายเครียดแล้ว. จึงกลับมาเจรจาใหม่
- 3.อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเสียหน้า
- 4.อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเข้าตาจน
- 5.การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นายกมล ลำทะแย

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

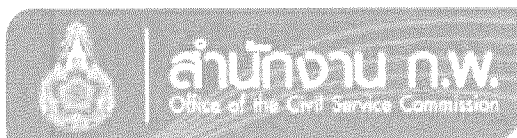
หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

วิชา การเจรจาต่อรอง

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 23 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563



(ม.ล.พิรณกร เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน