



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ..... 1220..... ฝกท. เวลา 13.30
วันที่..... 28 พ.ค. 2563

ที่..... ฝกท.12/86..... ลงวันที่..... 28 พ.ค. 2563

676
28 พ.ค. 2563
13.19

เรียน ผอ.ฝทบ. ผ่าน ผอ.ฝกท. ผอ.กกท.1 ทน.กส.1 (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า..... นางสาวธัญวดี นิธิเสรีมาศ.....
ตำแหน่ง..... นิติกร 7..... สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย)..... กส.1 กกท.1 ฝกท.
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร..... การเจรจาต่อรอง
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC)..... FCฝกท01: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน ^{2 ชั้น}..... ดังแนบ
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่..... 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
สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเจรจาติดต่อกับผู้ถูกเวนคืน รวมถึงเจ้าหน้าที่
ส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุผลสำเร็จของงาน.....

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป
การฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ติดบล็อกของ รพม.....

.....

.....

.....

.....

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ ธันวดี นิธิเสรีมาศ ผู้เข้าอบรม

(นางสาวธันวดี นิธิเสรีมาศ)

ตำแหน่ง นิติกร 7 โทร. 2618

วันที่ 28 พฤษภาคม 2563

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร AC01 การเจรจาต่อรอง

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

(ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป)

หน่วยที่ 1 พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

1.1 ความสำคัญ และลักษณะของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือ การประชุมหารือระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์หรือสร้างความร่วมมือเพื่อดำเนินการร่วมกันหรือหาข้อยุติในปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกัน การเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญ

ประโยชน์ของการเจรจาต่อรอง มีดังนี้

1) เป็นการใช้เครื่องต่อรองที่ลงทุนน้อยที่สุด
2) ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูลเท่าที่ จุดยืน และนโยบายของฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุปหรือมีข้อเสนอกลับ (Counter Propose)

3) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเพื่อหาจุดประนีประนอมกัน

4) ช่วยลดความหวาดระแวงแคลงใจกันได้ในระดับหนึ่ง

5) การพบเจรจากันบ่อยอย่างต่อเนื่องช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว

การเจรจาต่อรองอาจแบ่งเป็น 1) การเจรจาทวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย อาทิ การเจรจาระหว่างไทยกับลาว การเจรจาระหว่างไทยกับสหรัฐอเมริกา เป็นต้น และ 2) การเจรจาพหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เช่น การเจรจาในกรอบความร่วมมืออาเซียน การเจรจาในองค์การการค้าโลก เป็นต้น

ระดับการเจรจามีตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับอธิบดี ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือปลัดกระทรวง ระดับรัฐมนตรี และระดับผู้นำหรือหัวหน้ารัฐบาล ปกติแล้วการเจรจาจะเริ่มตั้งแต่การเจรจาระดับเจ้าหน้าที่แล้วเพิ่มระดับขึ้นเรื่อยๆ หากไม่สามารถตกลงกันได้หรือยังไม่สามารถได้ข้อสรุปเป็นที่พอใจ

1.2 หลักการ และกระบวนการเจรจาต่อรอง

หลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง

1) การกำหนดขั้นต่ำสุด (Minimum) – ขั้นสูงสุด (Maximum) ในสิ่งที่ฝ่ายเราต้องการ

2) ไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุด เพราะอาจทำให้คณะเจรจาเสียขวัญกำลังใจ ทำให้คณะเจรจาไม่แน่ใจในนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหาร และยังทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจ เนื่องจากการเปลี่ยนหัวหน้าคณะเจรจาแสดงถึงความพลั้งพลาดในการเจรจา จึงจำเป็นต้องหาหัวหน้าคณะเจรจาคคนใหม่ ดังสุภาษิตที่ว่า “อย่าเปลี่ยนม้ากลางศึก อย่าเปลี่ยนขุนศึกกลางสนามรบ”

แนวทางในการเจรจาต่อรอง มี 2 แนวทาง ดังนี้

1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (Distributive Negotiation) คู่เจรจายึดทำที่สุดชั่วหรือตั้งข้อเรียกร้องไว้สูงสุด (Go for Maximum) แม้จะทราบดีว่าฝ่ายตรงข้ามจะไม่ยอมรับข้อเรียกร้องดังกล่าว จากนั้นจึงค่อยๆ ปรับทำที่ลงทีละน้อยๆ โดยยอมแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทีละน้อยจนยอมรับกันได้ ณ จุดที่ตั้งไว้ (Bottom Line) นักเจรจาที่มีลักษณะนี้จะมองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรูคู่แข่ง

2) การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (Integrative Negotiation) คู่เจรจาจะเจรจาต่อรอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าที่จะเอาชนะกัน การเจรจาแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บางครั้งเป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และบรรลุข้อตกลงที่ไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ ในกระบวนการเจรจาต่อรองผู้เจรจาต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวอย่างมาก ผู้เจรจาต้องมีปฏิภาณไหวพริบ มีเทคนิคในการเจรจา มีทักษะในการเจรจาที่จะโน้มน้าวให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นคล้อยตาม หรือยอมรับข้อเสนอสู่รูปตามแนวทางของตน ทักษะการเจรจาเป็นเรื่องต้องฝึกฝน อาศัยประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถในการอ่านเกม และสามารถประเมินคนได้ นอกจากนี้ ผู้เจรจาต้องรู้จักมารยาท และมีระเบียบพิธีการในการเจรจา และหากเป็นการเจรจาที่ใช้ภาษาต่างชาติ ผู้เจรจาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในภาษานั้นอย่างลึกซึ้ง

ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจาต่อรอง

1) ความขัดแย้งทางความคิด การเจรจาต่อรองเป็นการหารือระหว่างฝ่ายที่ยึดมั่นในผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะโน้มน้าวชักจูงให้อีกฝ่ายเห็นด้วยหรือยอมรับข้อเสนอสู่รูปของตน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจะมีวิธีคิดหรือทฤษฎีที่จะอธิบายความชอบธรรมสำหรับผลประโยชน์ของตนไม่เหมือนกัน ฝ่ายที่สามารถหาเหตุผล และความถูกต้องมาสนับสนุนข้อเสนอสู่รูปของตนได้ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบ อย่างไรก็ตาม บางครั้งการเจรจาไม่ดำเนินไปบนพื้นฐานความถูกต้อง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันที่ลงตัว

2) ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพ แสดงอารมณ์รุนแรง ขาดเหตุผล ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูดหรือซักถาม หรือพูดโดยไม่ขออนุญาตจากประธาน หรือไม่ให้เกิดการโต้แย้งฝ่ายตรงข้าม

3) ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด

4) คู่เจรจขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากคู่เจรจขาดความเคารพและการยอมรับซึ่งกันและกัน อาจเกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เจรจตกลงกันแล้วจะได้รับยอมรับและปฏิบัติตามหรือไม่ เพียงใด

5) ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจสร้างปัญหาหรือความเข้าใจผิดให้กับคู่เจรจาได้ หากทั้ง 2 ฝ่ายไม่เข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนาของอีกฝ่ายหนึ่ง

เมื่อคู่เจรจาสามารถตกลงกันได้แล้วจะมีการทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างกันเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ถูกต้อง หากเป็นสัญญาหรือความตกลงระหว่างประเทศที่เป็นภาษาท้องถิ่น คู่กรณีอาจตกลงกันให้ใช้ภาษาที่ 3 ส่วนมากมักใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง โดยมีเนื้อหาแปลที่มีความหมายตรงกับภาษาท้องถิ่น และจะมีข้อบทที่ระบุว่าในกรณีที่ปัญหาในการตีความข้อตกลง ให้ยึดถือฉบับภาษาที่ 3 เป็นหลัก นอกจากนี้ หากคู่เจรจจะต้องนำความตกลงหรือสนธิสัญญาผ่านกระบวนการภายในเพื่อให้มีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์จะต้องมีข้อบทระบุเรื่องนี้ไว้ด้วย

1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

ผลประโยชน์ของประเทศหรือผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ เอกราช บูรณภาพแห่งดินแดน (ความมั่นคง) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (ความมั่งคั่ง) ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ

การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูต เพื่อส่งเสริม รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ การเจรจาต่อรองเป็นการพบหารือระหว่าง 2 ฝ่าย หรือมากกว่า เพื่อหาข้อสรุปเพื่อประสานประโยชน์ของคู่เจรจาหรือทางออกสำหรับปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของฝ่ายตน การเจรจาต่อรองจึงเป็นศิลปะการพูดที่จะโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นคล้อยตามกับหลักการและเหตุผลของตน เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์ของประเทศตน

การเจรจาต่อรอง แบ่งเป็น

1) การเจรจาอย่างเป็นทางการ คือ การที่ทั้ง 2 ฝ่าย นั่งบนโต๊ะเจรจาที่จัดขึ้นอย่างถูกหลักมาตรฐานสากล โดยคณะผู้เจรจาจะประกอบด้วยหัวหน้าคณะและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีจำนวนมาก

2) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ การเจรจาดิบโต๊ะอาหาร อาจเจรจากันหลังรับประทานอาหารเสร็จแล้ว การเจรจาระหว่างพักการประชุม การเจรจาริมทางเดิน เป็นต้น การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการจะมีผู้เข้าร่วมเจรจาและใช้เวลาในการเจรยาน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ

3) การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นการเจรจาที่ต้องการให้ผู้เจรจามีความรู้สึกเป็นกันเอง แต่หัวเรื่องที่เจรจาทือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ต้องการให้ผู้รับทราบมากนัก และมีหัวข้อเรื่องเจรจาลึกไม่มาก การจัดที่นั่งจะมีลักษณะผ่อนคลายเป็น เช่น อาจเป็นเก้าอี้รับแขกแทนที่จะเป็นโต๊ะเจรจา

ปกติประเทศต่างๆ จะแต่งตั้งตัวแทนทางการทูตไปประจำการในประเทศที่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน ประเทศที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกันจะไม่มีตัวแทนทางการทูตประจำการซึ่งกันและกัน และประเทศผู้ส่งจะสั่งการให้ตัวแทนทางการทูตดำเนินการต่างๆ แทนประเทศนั้นๆ โดยเฉพาะการเข้าพบเจรจาในเรื่องต่างๆ เพื่อส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ของตนในประเทศอื่น

1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

บางครั้งการเจรจาถูกจัดขึ้นเพื่อให้ประเทศคู่เจรจาได้หารือกันในเรื่องที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือถูกละเมิดสิทธิ อาทิ ประชาชนของตนถูกทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มีความชัดเจนในเส้นเขตแดน หรือนักธุรกิจของตนได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากรัฐบาลของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือการร้องเรียนเรื่องการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้มีการเจรจาต่อรองที่จะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายที่ถูกปฏิบัติต่อหรือถูกละเมิดอย่างไม่เป็นธรรม รวมถึงการเรียกร้องดินแดนที่ถูกอีกประเทศหนึ่งที่มีกำลังเข้มแข็งกว่ายึดครอง

1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการเจรจา เป็นการประชุมเตรียมการของฝ่ายเดียวกันเพื่อรวบรวมข้อมูล ข้อพิจารณา และตัดสินใจว่าจะมีการเจรจาหรือไม่ หากจะมีการเจรจา จะกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองอย่างไร รวมทั้งเตรียมแผนสำรอง (Fallback) หรือทางเลือกอื่น (Alternative) หากไม่สามารถเจรจาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในการประชุมเตรียมการเจรจา หน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องจะเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจามาร่วมประชุม เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดท่าทีของประเทศในการเจรจา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเตรียมข้อมูลภูมิหลังของเรื่อง ข้อพิพาทในศักยภาพ และความได้เปรียบเสียเปรียบของประเทศตนและของฝ่ายตรงข้าม เตรียมข้อต่อรองข้อแลกเปลี่ยนในสถานการณ์ต่างๆ ตั้งความคาดหวังในผลลัพธ์การเจรจา และคำนึงถึงผลกระทบของผลลัพธ์การเจรจา

หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรองสามารถนำหลักการวิเคราะห์ SOT Analysis มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย

1) S การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengthen) คือ ศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา และอาจรวมถึงความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้าม นอกจากนี้ ยังอาจหมายถึงความรวมถึงความสนับสนุนจากเพื่อนเนวร่วมและมิตรประเทศรวมทั้งฝ่ายที่ 3 ในการประชุมเจรจาด้วย ศักยภาพหรือความได้เปรียบ ได้แก่ การเป็นประเทศที่มีพื้นที่และประชากรจำนวนมาก มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดี มีระบบเศรษฐกิจที่ใหญ่และมั่นคง รัฐบาลเป็นรัฐบาลเสียงข้างมาก

ในสภา มีเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถระดมความสนับสนุนจากประชาชนทั่วประเทศได้ และมีมิตรประเทศมากมาย ประชาชนมีการศึกษาและมีวินัย รวมทั้งมีความสามัคคีโดยไม่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา และภาษา

2) W จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อยข้อเสียเปรียบของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม และความสนับสนุนของฝ่ายที่สามต่อฝ่ายตรงข้ามด้วยจุดอ่อนหรือความเสียเปรียบ ได้แก่ การเป็นประเทศเล็กที่มีพื้นที่ และประชากรน้อย มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ดีหรืออาจไม่มีทางออกทะเล มีระบบเศรษฐกิจเล็กและไม่มั่นคง รัฐบาลประกอบด้วยหลายพรรคการเมือง ทำให้ขาดเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ บริหารประเทศ โดยมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ดำเนินนโยบายโดดเดี่ยวขาดมิตรประเทศ

3) O โอกาส (Opportunity) คือ จังหวะเวลาที่เราจะใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความได้เปรียบมากขึ้น หรือฝ่ายเราสามารถพุดโน้มน้าวฝ่ายที่สามที่อยู่ในการเจรจาด้วยให้หันมาสนับสนุนเป็นแนวร่วมของฝ่ายเรา หรือเลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ในขณะเดียวกัน โอกาสยังหมายถึงจังหวะเวลาที่จะสร้างปัญหาและความเสียเปรียบ ให้แก่ฝ่ายตรงข้าม อาทิ ในระหว่างการเจรจาต่อรอง ฝ่ายตรงข้ามประสบกับปัญหาเศรษฐกิจภายในหรือมีการประท้วง ของประชาชน นอกจากนี้ การรีบร้อนตัดสินใจหรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในการเจรจาอาจเป็นการเปิดโอกาส ให้ฝ่ายตรงข้ามใช้ประโยชน์ได้

4) T ภัยคุกคาม (Threat) คือ อุปสรรคและปัญหาสำหรับการดำเนินการของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ ในทางบวกให้ฝ่ายตรงข้าม ภัยคุกคามเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองหรือความได้เปรียบของเราลดน้อยลง อาทิ หัวหน้าคณะเจรจาป่วยกระทันหัน ต้องใช้ผู้เจรจาสำรองที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าผู้เจรจา ของฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น

สิ่งสำคัญคือการวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาจะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา บนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่หลอกตนเอง โดยอาจต้องสร้างสถานการณ์สมมติหลายๆ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น สำหรับการเจรจาในแต่ละโอกาส เพื่อพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสม และลดความเสี่ยงที่จะเปลืองพลังในการเจรจา

หน่วยที่ 3 เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง มีดังนี้

- 1) การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของคู่เจรจา
- 2) การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทาง (ลักษณะ) การเจรจาหรือสไตล์การเจรจา อาจแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1) แนวทางเจรจาแบบผ่อนปรน (Accommodating Approach) ผู้เจรจาคำนึงถึงความละเอียดอ่อน ของเรื่องที่เจรจาและความสัมพันธ์กับคู่เจรจาเพราะในอนาคตยังจะต้องเจรจากันต่อ

2) แนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (Avoiding Confrontation Approach) เป็นแนวทางเจรจาที่ นักการทูตมักใช้เสมอ

3) แนวทางความร่วมมือ (Collaborating Approach) ผู้เจรจายพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญห อย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์และข้อห่วงกังวลของฝ่ายตรงข้าม

4) แนวทางแข่งขัน (Competing Approach) เป็นการเจรจาเพื่อจะเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสีย

5) แนวทางประนีประนอม (Compromising Approach) เป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่าย

3.3 จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง

นักเจรจาที่ดีต้องมีจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองอันได้แก่

- 1) ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม รู้จักจังหวะเวลา และให้เกิดความรู้สึกอื่น
- 2) ใช้ความสุชุม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์คับขัน
- 3) ใช้มนุษยสัมพันธ์ สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู
- 4) รอบรู้ สามารถคาดการณ์บนพื้นฐานความเป็นจริง
- 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจการสื่อสาร หมายถึง การพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทางโดยไม่ใช่คำพูดด้วย
- 6) รู้จักการให้ และการรับอย่างเหมาะสม สร้างความสบายใจให้ทั้ง 2 ฝ่าย

นอกจากนี้ นักเจรจาควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาย่างละเอียด เช่น นักเจรจาเรื่องการปักปันเขตแดน จะต้องรู้พื้นที่ที่จะปักปันเขตแดนในรายละเอียด ต้องทราบเอกสารหลักฐานในการอ้างอิงหรือโต้แย้งกับฝ่ายตรงข้าม รวมทั้งประวัติตลอดจนอุปนิสัยของคู่เจรจา เพราะในบางครั้งการแสดงอารมณ์ระหว่างการเจรจาของคู่เจรจาก็ทำให้รู้ได้ว่าคู่เจรจาอยู่ในสถานะใด เช่น คนญี่ปุ่นมักจะทำทุกอย่างอย่างเป็นแบบแผน หากมีสิ่งใดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้มักจะเปล่งเสียงคำว่า “อาโน” ทำให้ทราบได้ว่าเขากำลังอยู่ในสถานะที่ต้องตัดสินใจนอกแผนหรือคนตะวันตกมักจะเป็นคนตรงเวลา หากการเจรจายืดเยื้อเกินเวลาที่กำหนด คนตะวันตกจะเริ่มมีอาการที่แสดงให้เห็นว่าอยากจะเลิกเจรจาแล้ว ซึ่งนั่นหมายถึงโอกาสให้มีการสรุปการเจรจาโดยเร็วในลักษณะที่คนตะวันตกอาจยอมรับได้ง่ายขึ้น

อย่างไรก็ดี อารมณ์ของผู้เจรจามักจะมีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง โดยอารมณ์ทางลบ (Negative Emotion) อาจสร้างความตึงเครียด ความไม่มีเหตุผล สร้างปัญหาและข้อขัดแย้ง ทำให้ความเห็นของคู่เจรจาแตกต่างกันมากขึ้น แต่ในทางตรงข้าม การแสดงอารมณ์ในบางครั้งอาจแสดงถึงความจริงใจ การยึดมั่นในข้อผูกพันก็ได้ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของคนๆ นั้น ในขณะที่อารมณ์ทางบวก (Positive Emotion) อาจช่วยทำให้การเจรจาง่ายขึ้น บรรลุข้อตกลงข้อสรุปที่เป็นประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย ช่วยหาทางออกหรือข้อยุติในปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

นักเจรจาต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และตรงประเด็น เพื่อที่ผู้ฟังจะได้เข้าใจในความต้องการ จุดยืน หรือนโยบายของผู้พูดอย่างถูกต้อง

3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย

ยุทธวิธีหรือเทคนิคในการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งสำคัญ การใช้ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจารูปแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จังหวะเวลา รวมทั้งสถานะทางอารมณ์ของคู่เจรจาด้วย

ยุทธวิธีในการเจรจา ได้แก่

- 1) ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาต้องทราบวัตถุประสงค์หลักของฝ่ายตนในการเจรจาว่าต้องการอะไร และต้องแสดงให้ฝ่ายตรงข้ามทราบอย่างชัดเจนว่าเราต้องการอะไร อะไรที่ยอมรับได้ และอะไรที่ยอมรับไม่ได้ (Bottom Line)
- 2) อย่ารีบร้อนตกลงใจหรือตัดสินใจ พิจารณาให้แน่ใจก่อนว่าข้อตกลงข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์
- 3) รู้จังหวะเวลาที่จะต้องประนีประนอมเพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหายหรือเสียประโยชน์ฝ่ายเดียว การประนีประนอมเป็นการพบกันครึ่งทาง จะช่วยรักษาความสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างคู่เจรจาด้วย
- 4) ให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่เขาต้องการก่อนเพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นในการต่อรอง โดยเราเป็นฝ่ายต่อรองก่อน ในทางกลับกัน อย่าเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนเพราะเราจะเป็นฝ่ายถูกต่อรอง

หากเป็นการเจรจาหลายฝ่าย การยื่นข้อเสนอจะเหมือนกับการประมูลซึ่งผู้ที่มีสิ่งอื่นเป็นที่ต้องการย่อมได้ประโยชน์จากการประมูล

5) การเสแสร้งทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ

6) การบลัฟฟ์เป็นการวัดใจฝ่ายตรงข้าม หากสำเร็จก็จะได้ประโยชน์โดยไม่เสียอะไร แต่ถ้าไม่สำเร็จฝ่ายตรงข้ามอ่านเกมออกจะทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่มีความเชื่อใจเราอีก

7) การยื่นเส้นตายเพื่อสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามตัดสินใจภายในระยะเวลาที่กำหนด เส้นตายนี้อาจเป็นระยะเวลาจริง หรือหลอกก็ได้

8) การสร้างเป็นคนดีและคนร้าย ใช้ในกรณีทีมเจรจาเหมือนกับตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมเจรจาจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดอย่างไม่มีเหตุผล ในขณะที่อีกคนหนึ่งในทีมเจรจาจะยื่นข้อเสนออย่างสมเหตุสมผลแสดงความเข้าใจในสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

หน่วยที่ 4 การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาทั้ง 2 ฝ่ายย่อมมีแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย แนวปฏิบัติ ผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน การเจรจาต่อรอง คือ ความพยายามพูดคุยกันเพื่อปรับลดความแตกต่างให้อยู่ในระดับที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

ในบางครั้งผู้เจรจาสามารถบริหารความขัดแย้งจนนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ด้วย หากสามารถหาทางออกที่สร้างสรรค์สำหรับปัญหาได้ กลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง คือ จะต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้ โดยจะต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งและอาจสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ได้

4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1) การขาดแคลนทรัพยากร ทำให้ประเทศที่ใหญ่กว่าใช้กำลังหรืออำนาจที่เหนือกว่าเข้ายึดครองดินแดนหรือประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์

2) ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์

3) ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

4.2 รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

1) ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการกล่าวโจมตีและโต้ตอบกันผ่านสื่อมวลชนที่เป็นของรัฐและสื่อมวลชนเปิด

2) ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่ใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเทศที่เข้มแข็งกว่า มีกำลังทหารและพลังอำนาจมากกว่าย่อมเป็นฝ่ายได้ชัยชนะ

4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

หากเกิดความขัดแย้งและไม่มีการจัดการที่ดีตั้งแต่ต้น ความขัดแย้งก็อาจบานปลายจากความขัดแย้งระหว่าง 2 ประเทศ อาจดึงประเทศอื่นเข้าร่วมในความขัดแย้งด้วย ทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งซับซ้อนมากยิ่งขึ้นยากจะแก้ไขได้

แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท มีหลายแนวทาง ดังนี้

- 1) การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ใช้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีความสนใจหรือความกังวลในระดับต่ำต่อผลประโยชน์ในประเด็นปัญหา
 - 2) การบังคับหรือกดดัน (Competition) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีความสนใจหรือความกังวลสูงต่อผลประโยชน์ในประเด็นปัญหา และไม่สนใจผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามในประเด็นปัญหา
 - 3) การผ่อนปรน (Accommodation) ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหามีน้อย และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่า
 - 4) ความร่วมมือ (Collaboration) หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย
 - 5) การประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีที่คู่พิพาทหรือคู่ขัดแย้งมีผลประโยชน์ระดับปานกลางในประเด็นปัญหา เป็นการพบกันครึ่งทาง
- การจะใช้แนวทางใดในการจัดการหรือลดความขัดแย้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ตลอดจนจังหวะ เวลา หรือสถานการณ์ที่เหมาะสม

4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

ผู้เจรจาจะมีเทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง ดังนี้

- 1) ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพราะการขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการยุติการเจรจา และอาจทำให้คู่ขัดแย้งหันไปใช้มาตรการรุนแรงในการแก้ไขปัญหา
- 2) ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างคามไว้วางใจระหว่างคู่พิพาท
- 3) ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ประเด็นขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องชี้ให้คู่กรณีเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมหลายเรื่องที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าประเด็นขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว
- 4) ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมอันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท เพื่อจะเป็นพื้นฐานการเจรจาต่อไป
- 5) ต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจคู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ทำให้คู่ขัดแย้งรู้สึกว่ามีทางเลือกเปรียบหรือได้เปรียบกัน
- 6) ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะทำให้ความขัดแย้งลดระดับลงได้
- 7) อาจต้องจำกัดขอบเขตการเจรจา โดยเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งสามารถยอมรับได้ง่ายก่อน
- 8) หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผล และไม่ฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราวรอให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนคลาย แล้วจึงเริ่มเจรจากันใหม่

หน่วยที่ 5 แนวปฏิบัติ และมารยาทในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองจะมีพิธีการในการเจรจา โดยคู่เจรจาสงบลงกันว่า จะเจรจาเรื่องอะไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นเจ้าของการเจรจา โดยมีการสลับกันเป็นเจ้าของการเจรจา การจัดห้องเจรจาและผังที่นั่งของคณะเจรจาเป็นอย่างไร การเจรจามีลักษณะอย่างไร คือเป็นแบบทางการหรือแบบผ่อนคลาย ฝ่ายเจ้าภาพจะอำนวยความสะดวกให้แก่คณะเจรจาของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นฝ่ายจัดทำข้อเสนอเบื้องต้น ฝ่ายใดจะเป็นฝ่ายพูดก่อน

จะใช้ภาษาอะไรในการเจรจา การเจรจาในแต่ละเรื่องจะใช้ระยะเวลาานเท่าไร หัวหน้าคณะเจรจจะเป็นเจ้าหน้าที่ระดับใด และคณะเจรจาประกอบด้วยบุคคลจำนวนเท่าใด จะมีการจำกัดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมการเจรจาหรือไม่อย่างไร เป็นต้น

5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการเจรจา นักเจรจาต้องมีมารยาทในการเจรจา อาทิ หัวหน้าคณะเจรจจะสลับกันพูด เมื่อพูดจบแล้วต้องฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูดสลับกันไป ผู้แทนคนอื่นจะสามารถพูดได้หรือไม่ตามแต่ตกลงกัน ทั้งนี้ผู้เจรจจะไม่ใช้คำไม่สุภาพ คำประชดประชันเสียดสีและคำหยาบคายในการเจรจา นอกจากนี้ นักเจรจายังต้องมีจรรยาบรรณโดยต้องเป็นผู้ฟังที่ดี พิจารณาถึงผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ไม่ด่วนสรุป หรือพูดแทรก ในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่หรือยังพูดไม่จบ และนักเจรจาต้องเจรจบบนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่เสนอหรือเรียกร้องในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ การเจรจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวผู้เจรจเป็นอย่างมาก หากผู้เจรจามีมารยาทและจรรยาบรรณ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่มองคู่แข่งเจรจเป็นศัตรู และไม่ต้อนอีกฝ่ายให้จนมุม จะทำให้การเจรจดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีโอกาสประสบความสำเร็จ

5.3 ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

- 1) การมุ่งเน้นจะเอาแพ้ชนะกันในการเจรจอาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
- 2) เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีตนอย่างมั่นคง อาจพิจารณาหยุดการเจรจชั่วคราว เพื่อให้ผู้เจรจได้คลายเครียดแล้วจึงกลับมาเจรจาใหม่
- 3) อย่าทำให้คู่แข่งเจรจอีกฝ่ายเสียหน้า
- 4) อย่าทำให้คู่แข่งเจรจอีกฝ่ายเข้าตาจน
- 5) การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

Competency: FCฝกท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน

กลุ่ม Competency: Functional Competency (2560) รหัส:

รายละเอียด: มีความสามารถในการกำหนดเทคนิควิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองหาจุดอ่อน จุดแข็ง รวมทั้งมีความสามารถในการเจรจาต่อรองโดยใช้หลักการ เหตุผล และยกตัวอย่างประกอบการเจรจา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างการเจรจาต่อรอง และรักษาสัมพันธภาพอันดีร่วมกันระหว่างคู่เจรจา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ Competency	รายละเอียด
1	<ul style="list-style-type: none"> - อธิบายหลักการและเหตุผลในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่สามารถอธิบายได้ เครื่องมือประเมิน : O - เป็นผู้ช่วยในการเจรจาต่อรองตามที่ได้รับมอบหมาย โดยวิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองหาจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการต่อรองได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่สามารถเจรจาต่อรองได้ เครื่องมือประเมิน : O - ช่วยรวบรวมข้อมูล จัดเตรียมเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินและสรุปประเด็นที่จะมีการเจรจาต่อรองได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่รวบรวมและจัดเตรียมเอกสารได้ถูกต้อง เครื่องมือประเมิน : O
2	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์ที่ต้องการจากการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่วิเคราะห์สาเหตุและผลลัพธ์ผิดพลาด เครื่องมือประเมิน : O - แก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการเจรจาต่อรอง รวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เครื่องมือประเมิน : O - เจรจาต่อรองตามที่ได้รับมอบหมายและสามารถรักษาสัมพันธภาพอันดีร่วมกันระหว่างคู่เจรจา เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดขององค์กรได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่เจรจาต่อรองได้สำเร็จ เครื่องมือประเมิน : O
3	<ul style="list-style-type: none"> - สอนเทคนิคและวิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมในการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้กับทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีแนวทางเดียวกันในการเจรจา เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการสอนงาน เครื่องมือประเมิน : O - เจรจาต่อรองเองได้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมได้ เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งที่เจรจาต่อรองได้สำเร็จ เครื่องมือประเมิน : O - ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง เครื่องมือประเมิน : O
4	<ul style="list-style-type: none"> - ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการเจรจาอย่างใกล้ชิด เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในให้คำปรึกษา เครื่องมือประเมิน : O - กระตุ้นจิตใจทีมงานให้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม แลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการเจรจาต่อรองใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งในการกระตุ้นแลกเปลี่ยน เครื่องมือประเมิน : O - กำหนดนโยบายหรือวิธีปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาวิธีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการกำหนดนโยบาย เครื่องมือประเมิน : O
5	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินในสถานการณ์วิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งการเป็นตัวแทนขององค์กร เครื่องมือประเมิน : O - เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการเจรจาเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินทั้งภายในและนอกองค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งของการถ่ายทอด เครื่องมือประเมิน : D - วางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดินให้เหมาะสมกับประเด็นและสถานการณ์เพื่อประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เกณฑ์การวัดผล : จำนวนครั้งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง เครื่องมือประเมิน : O

