



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ 165 ผกท. 16.374
วันที่ 14 ก.ค. 2563

ที่ ผกท50/135 ลงวันที่ 14 ก.ค. 2563

เรียน ผอ.ผทบ. ผ่าน ผอ.ผกท. ผอ.กผจ. ทน.ปร. 14 กค 63
M 14-7-63 ผกท. 16.374

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า.....นางสาวรัชนก ดาวเรือง.....
ตำแหน่ง.....พนักงานบริหารงานทั่วไป 7.....สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย).....ปร. กผจ. ผกท.....
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร.....การเจรจาต่อรอง.....
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC).....TC ผกท02.: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน.....
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่.....22 ม.ค. 63 - 31 ธ.ค. 63.....

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
การทำงานปัจจุบัน มีการทำงานเป็นทีม เป็นฝ่าย เป็นองค์กร สามารถนำเทคนิคกลยุทธ์
ในหลักสูตรนี้มาเจรจาและแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันได้ดี แม้กระทั่งการบริการกับบุคคลที่มา
ติดต่อกับหน่วยงาน สามารถเจรจาและบริการได้เป็นอย่างดียิ่งขึ้น ลดปัญหา อุปสรรค ให้แก่หน่วยงาน

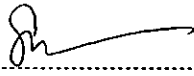
4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนา ตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป
หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์ และทำให้เราเข้าใจมากขึ้นว่า คนมีความหลากหลาย
มีหลายประเภท ทำให้หลักสูตรการเจรจาต่อรองเป็นหลักสูตรที่พนักงานทุกคนควรได้รับการอบรม
จะทำให้เข้าใจบุคคลอื่นมากยิ่งขึ้นว่าต้องการสิ่งใด และได้ข้อยุติเป็นอย่างไร เมื่อมีปัญหา อุปสรรค
หากต้องมีการเจรจาต่อรองกันขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้พนักงานในองค์กรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

- ใบวุฒิบัตร (Certificate)
- รายงานการศึกษาบทเรียน
- รายงานการคะแนนสอบ
- อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ  ผู้เข้าอบรม

(นางสาวรัชชก ดาวเรือง)

ตำแหน่งพนักงานบริหารงานทั่วไป โทร 2632

วันที่ 14 ก.ค. 63

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง.....

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร
การเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น 5 หน่วย ดังนี้

1. พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

1.1 ความสำคัญและลักษณะการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือ การประชุมหารือของผู้ที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือฝ่ายที่มีความขัดแย้ง
ต่อกันเพื่อหาข้อตกลง หรือหาข้อยุติ

ประเภทการเจรจาต่อรอง แบ่งเป็น การเจรจาวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย อาทิเช่น การเจรจา
พหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เช่น การเจรจาในกรอบความร่วมมืออาเซียน มีการเจรจาหลายระดับ เช่น
ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ระดับรัฐมนตรี ระดับการเจรจามีตั้งแต่ ระดับเจ้าหน้าที่ไปจนถึง
ระดับผู้นำ จนกว่าจะเจรจาได้สำเร็จ

1.2 หลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง

คือ การกำหนดขั้นต่ำสุด (minimum) - ขั้นสูงสุด (maximum) สิ่งที่สำคัญจะไม่มี การเปลี่ยน
หัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุด เพราะอาจทำให้คณะผู้เจรจาเสียขวัญกำลังใจ
อีกทั้งทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้เปรียบ

แนวทางในการเจรจาต่อรองมี 2 แบบ คือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (distributive negotiation) ผู้เจรจาจะยึด
ท่าทีสุดขั้วหรือข้อเรียกร้องไว้สูงสุด และจะค่อยๆปรับท่าทีลงทีละน้อยจนถึงจุดที่ยอมรับกันได้
2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (integrative negotiation) คำนึงถึงผลประโยชน์
ร่วมกันไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์ไม่มีฝ่ายใดเสียประโยชน์ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว มีปฏิภาณ
ไหวพริบ มีประสบการณ์ และความชำนาญ มีความรู้ความเข้าใจในภาษาต่างชาตินั้นๆ

1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

ผลประโยชน์ในที่นี้ คือ เอกราช บุรณภาพแห่งแผ่นดินบุรณภาพแห่งดินแดง (ความมั่นคง)
ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า
เพื่อหาข้อสรุปเพื่อหาประโยชน์ของคู่เจรจา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. เป็นทางการ คือ มีการนั่งบนโต๊ะที่จัดขึ้นอย่างถูกหลักสากล มีการเจรจาประกอบด้วย
หัวหน้าและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2. ไม่เป็นทางการ อาทิ เป็นการเจรจانبนโต๊ะอาหารระหว่างทานอาหารเสร็จแล้ว ระหว่างพัก
ประชุม ใช้เวลาน้อยกว่าการเจรจาแบบเป็นทางการ

3. การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นการเจรจาที่ต้องการให้คู่เจรจามีความผ่อนคลายเป็นธรรมร่วมกัน มักจะเจรจาในหัวข้อที่สำคัญที่ไม่ต้องการให้มีผู้รับทราบมากนัก

1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

การเจรจาประเภทนี้ บางครั้งที่เกิดขึ้นเมื่อคู่เจรจาฝ่ายหนึ่งไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือนักธุรกิจของตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมของรัฐบาลอีกฝ่ายหนึ่ง หรือ การร้องเรียนเรื่องการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาอย่างไม่เป็นธรรม

1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการในฝ่ายของตน คือ มีการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าจะต้องมีการเจรจาหรือไม่ หากมีการเจรจาจะมีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ รวมทั้งเตรียมแผนสำรองไว้ใช้ในการเจรจาหรือทางเลือกอื่น โดยจะต้องมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ในการเจรจาเป็นหลักสำคัญ

2 การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

หลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่ S Strengthen การวิเคราะห์จุดแข็ง W Weakness จุดอ่อน O Opportunity โอกาส T Threat ภัยคุกคาม

2.1 จุดแข็ง คือ ศักยภาพการได้เปรียบของฝ่ายเรา และอาจรวมถึงความเสียเปรียบของฝั่งตรงข้าม อาจรวมถึงความสนับสนุนของเพื่อนแนวร่วมและมิตรประเทศรวมถึงฝ่ายที่สามในการประชุมด้วย

2.2 จุดอ่อน ข้อด้อย ข้อเสียเปรียบของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝั่งตรงข้าม และความสนับสนุนของฝ่ายที่สามต่อฝ่ายตรงข้าม จุดอ่อน เช่น เป็นประเทศเล็ก ประชากรน้อย เป็นต้น

2.3 โอกาส จังหวะเวลาที่เราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความได้เปรียบของฝ่ายเรา บางครั้งอาจหมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพหรือความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามด้วย หรือฝ่ายเราสามารถพูดให้ฝ่ายที่สามสามารถมาสนับสนุนฝ่ายเราด้วย การรีบร้อนตัดสินใจ เป็นต้น

2.4 ภัยคุกคาม อุปสรรค และปัญหา สำหรับการดำเนินการของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ในทางบวกให้ฝ่ายตรงข้าม ภัยคุกคามยังเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองหรือความได้เปรียบของเราลดน้อยลง

3. เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง มี 2 สถานการณ์ คือ

1. การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของคู่เจรจา
2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทางการเจรจาหรือสไตล์การเจรจา แบ่งเป็น 5 ลักษณะ

1. แนวทางเจรจาแบบผ่อนปรน ผู้เจรจาจะคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจา

2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทางการเจรจาหรือสไตล์การเจรจา แบ่งเป็น 5 ลักษณะ

1. แนวทางเจรจาแบบผ่อนปรน ผู้เจรจาจะคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจาและความสัมพันธ์ของผู้เจรจา เพราะในอนาคตยังต้องมีการเจรจากันต่อ
2. แนวทางการหลีกเลี่ยงเผชิญหน้า เป็นแนวทางที่นักการทูตมักใช้เสมอ
3. แนวทางความร่วมมือ ผู้เจรจาจะพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์และข้อกังวลของฝั่งตรงข้าม
4. แนวทางแข่งขัน เป็นการเจรจาเพื่อเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสีย
5. แนวทางประนีประนอมเป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรมและเท่าเทียม

กันต่อทุกฝ่าย

3.3 จิตวิทยาในการต่อรอง นักเจรจามีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการเจรจาจะต้องมีจิตวิทยาในการต่อรอง

1. ใช้สภาพสุภาพอ่อนน้อม รู้จักเวลาและให้เกียรติผู้อื่น
2. ใช้ความสุ่ม สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเอง
3. ใช้มนุษยสัมพันธ์ สร้างมิตรดีกว่าศัตรู
4. รอบรู้สามารถคาดการณ์บนพื้นฐานความเป็นจริง
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. รู้จักการให้และรับอย่างเหมาะสมสร้างความสบายใจให้ทั้งสองฝ่าย

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร นักเจรจาต้องพูดให้กระชับ ชัดเจน ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และตรงประเด็นเพื่อที่ผู้ฟังจะได้เข้าใจจุดยืนและนโยบายอย่างถูกต้อง

3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย

1. ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาต้องทราบวัตถุประสงค์หลักของตนในการเจรจาว่าต้องการอะไร อะไรที่ยอมได้และอะไรที่ยอมไม่ได้
2. อย่ารีบร้อนตกลงใจ หรือตัดสินใจพิจารณาให้แน่ใจก่อน
3. รู้จังหวะที่ต้องประนีประนอมเพื่อไม่ให้อีกฝ่ายเสียหน้า การประนีประนอมเป็นการพบกันครึ่งทางเพื่อรักษาความสัมพันธ์ของผู้เจรจาด้วย
4. ควรให้อีกฝ่ายยื่นขอเสนอ เพื่อให้ฝ่ายเราได้ต่อรอง และไม่ควรเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน
5. การเสแสร้งทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ
6. การ bluff เป็นการวัดใจฝ่ายตรงข้าม หากสำเร็จจะได้ประโยชน์โดยไม่เสียอะไร แต่ถ้าพลาดคู่เจรจา อาจไม่ไว้ใจซึ่งกันและกันอีก
7. การยื่นเส้นตายเพื่อสร้างแรงกดดัน

8. การสร้างเป็นคนดีและคนร้ายใช้ในทีมเจรจา โดยให้คนหนึ่งยื่นข้อเสนออย่างไม่มี
เหตุผล และให้อีกคนหนึ่งในทีมยื่นข้อเสนออย่างสมเหตุสมผลและเข้าใจในสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

4. การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือการพูดคุยกันให้อยู่ในระดับที่ยอมรับกันได้ คู่เจรจา ต้องพยายามปรับระดับ
ความแตกต่างจนสามารถได้ผลที่เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย สามารถหาทางออกที่สร้างสรรค์ได้กลยุทธ์ในการ
ขัดแย้งคือความขัดแย้งสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้และสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความ
ร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ได้

4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1. การขาดแคลนทรัพยากร

2. ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมืองโดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็น

3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

4.2 รูปแบบความขัดแย้งหรือข้อพิพาท ที่อาจเป็นทางวาทะที่ใช้การโต้ตอบผ่านสื่อมวลชนที่เป็นของรัฐหรือ
การใช้กำลังทหาร ประเทศที่เข้มแข็งกว่ามีกำลังทหารย่อมได้ชัยชนะ

4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาทหากเกิดความขัดแย้งและไม่มีจัดการที่ดีมา
ตั้งแต่ต้น ย่อมยากที่จะแก้ไขได้

1. การหลีกเลี่ยง ใช้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีความกังวลใจหรือความขัดแย้งในระดับต่ำต่อผลประโยชน์ใน
ประเด็นปัญหา

2. การบังคับหรือกดดัน ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีความสนใจหรือผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหา

3. การผ่อนปรน ใช้ในกรณีที่ฝ่ายของตนมีกรณีประเด็นปัญหามีน้อยและให้ความสำคัญแก่ฝ่ายที่มี
ผลประโยชน์มากกว่า

4. ความร่วมมือ หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหาการใช้แนวทางความร่วมมือจะให้
ผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

5. การประนีประนอม เป็นการพบกันครึ่งทางต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

1. ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพราะการขัดแย้งอาจนำมา
ซึ่งการยุติการเจรจา

2. ต้องพยายามสร้างบรรยากาศในการเจรจาโดยเฉพาะการสร้างใจไว้นใจเชื่อใจ
ที่ทำให้เกิดความเชื่อใจระหว่างคู่พิพาท

3. ต้องมองภาพรวม ความสัมพันธ์ระหว่างกันแม้ประเด็นความขัดแย้งจะเป็นเรื่องที่สำคัญ

4. ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมกันอันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท เพื่อจะเป็นพื้นฐานใน
การเจรจาต่อไป

5. ต้องสร้างความสมดุลในการเจรจาข้อขัดแย้ง ไม่มีฝ่ายใดได้เปรียบ เสียเปรียบ

6. ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่งก็จะทำให้ความขัดแย้งลดระดับลงได้

7. อาจต้องจำกัดขอบเขตของการเจรจา โดยเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งยอมรับได้ก่อน

8. หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผล และไม่ฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราวรอให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนคลาย แล้วจึงเริ่มเจรจากันใหม่

5. แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

แนวการเจรจาจะมีพิธีการควรมีการตกลงในเรื่องอะไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นเจ้าของภาพ ควรมีการสลับเป็นเจ้าของภาพ การจัดที่นั่งของผู้เจรจา ผังที่นั่งของคณะเจรจาเป็นอย่างไร การเจรจามีลักษณะอย่างไร ทางทางหรือไม่เป็นทางการ หรือแบบผ่อนคลาย ตลอดจนฝ่ายใดเป็นฝ่ายทำข้อเสนอ ฝ่ายใดเป็นฝ่ายพูดก่อน ใช้ภาษาใด การเจรจาในแต่ละหัวข้อใช้เวลาเท่าใด หัวหน้าคณะเจรจาเป็นเจ้าหน้าที่ระดับใด คณะเจรจามีจำนวนเท่าใด การจัดห้องเจรจาและผังที่นั่งของคณะเจรจาเป็นอย่างไร

5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรองในระหว่างการเจรจาผู้เจรจาย่อมต้องมีมารยาท เช่น หัวหน้าคณะเจรจาย่อมสลับกันพูด อีกฝ่ายควรตั้งใจฟังอีกฝ่ายด้วย ไม่ควรใช้คำไม่สุภาพ คำประชดประชัน เสียดสีหรือคำหยาบ นักเจรจาต้องเป็นผู้ฟังที่ดีคำนึงถึงผลประโยชน์ ไม่ด่วนสรุปหรือพูดแทรก เป็นต้น

5.3 ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

- การมุ่งเน้นที่จะเอาชนะในการเจรจา อาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
- เมื่อทั้งสองฝ่ายมีท่าทีมั่นคงควรหยุดการเจรจาชั่วคราว
- อย่าทำให้คู่เจรจาเสียหน้า
- อย่าทำให้อีกฝ่ายเข้าตาจน
- การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทำให้คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยอมรับได้



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นางสาวรัชชก ดาวเรือง

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

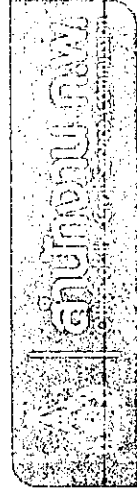
หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

วิชา การเจรจาต่อรอง

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 1 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2563



(ม.ล.พิรภกร เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน