



รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ 1802.....^{ฝกท.} เวลา 03.074'
วันที่ 29 ก.ค. 2563

ที่ ฝกท20/221..... ลงวันที่ 29 ก.ค. 2563

*ใบกำกับ
ค.ค.ค.บ.3
6.ค.ค.บ.3*

เรียน ผอ.ฝทบ. ผ่าน ผอ.ฝกท. ผอ.กทท.2 หน.กส.2..... (ตามสายบังคับบัญชาจนถึง ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า.....นางสาวมริตา สระเกตุ.....
ตำแหน่ง.....นิติกร 7.....สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย).....กส.2/กทท.2/ฝกท.....
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร.....การเจรจาต่อรอง.....
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC).....TC ฝกท02.: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน ดั้งแบบ
หรือลักษณะงาน หรืองานรับผิดชอบ.....
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่ 22 มกราคม 2563 - 31 ธันวาคม 2563
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา

2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วยเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด

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

2. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร
.....
ในการทำงานเวนคืนจะต้องติดต่อประสานงานกับผู้ถูกเวนคืน ซึ่งจะพบกับปัญหาและอุปสรรคใน
การอธิบาย และให้ความเข้าใจต่อประชาชน จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ซึ่งการ
อบรมวิชานี้ทำให้ได้ทราบถึงวิธีการเจรจาในรูปแบบต่าง ๆ และทำให้ได้รับความรู้และวิธีการในการเจรจา
ต่อรองมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถใช้ในการเจรจาต่อรองเร่งรัดให้ผู้ถูกเวนคืนส่งมอบพื้นที่ให้แก่ รพม.
เพื่อก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าสายต่าง ๆ ของ รพม.
.....
.....

3. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป
.....
หลักสูตรนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ทุกฝ่าย/ทุกสำนัก เพื่อให้การทำงานบรรลุ
เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากทุกคนมีความสามารถในการเจรจาต่อรองมากขึ้น การทำงาน
ย่อมราบรื่นและสำเร็จได้ด้วยดี
.....
.....
.....

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

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

ลงชื่อ..... ผู้เข้าอบรม

(..... นางสาวมูธิตา สระเกตุ.....)

ตำแหน่ง..... นิติกร 7..... โทร. 2651

วันที่..... 3 กรกฎาคม 2563.....

ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร การเจรจาต่อรอง

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

..... ความสำคัญและลักษณะของการเจรจาต่อรอง

..... การเจรจาต่อรอง คือการประชุมหารือระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์หรือสร้างความร่วมมือเพื่อดำเนินการร่วมกัน หรือหาข้อยุติในปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกัน การเจรจาต่อรองมีความสำคัญเพราะการได้พบหารือกัน จะมีประโยชน์ดังนี้

1. เป็นการใช้เครื่องต่อรองที่ลงทุนน้อยที่สุด
2. ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูลเท่าที่จุดยืนและนโยบายของฝ่ายตรงข้าม เพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุป หรือมีข้อเสนอกลับ
3. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเพื่อหาจุดประนีประนอมกัน
4. ช่วยลดความหวาดระแวงแคลงใจกันได้ในระดับหนึ่ง
5. การพบเจรจากันบ่อยอย่างต่อเนื่อง ช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้เจรจา ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้อำนวยต่อการตกลงแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน โดยช่วยหาข้อสรุปกันได้รวดเร็วขึ้น

..... การเจรจาต่อรองอาจแบ่งเป็นการเจรจาทวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย อาทิ การเจรจาระหว่างไทยกับลาว การเจรจาระหว่างไทยกับสหรัฐ เป็นต้น และการเจรจาพหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เช่น การเจรจาในกรอบความร่วมมืออาเซียน การเจรจาในองค์การการค้าโลก เป็นต้น สำหรับระดับการเจรจามีตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับอธิบดี ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสหรือปลัดกระทรวง ระดับรัฐมนตรี และระดับผู้นำหรือหัวหน้ารัฐบาล ปกติแล้วการเจรจาจะเริ่มตั้งแต่การเจรจากระดับเจ้าหน้าที่ และเพิ่มระดับขึ้นเรื่อย ๆ หากไม่สามารถตกลงกันได้ หรือยังไม่สามารถได้ข้อสรุปอันเป็นที่พอใจ

..... หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

..... หลักสำคัญในการเจรจาต่อรอง คือการกำหนดขั้นต่ำสุดและขั้นสูงสุด ในสิ่งที่ฝ่ายเราต้องการ และหลักสำคัญอีกประการหนึ่งในการเจรจาต่อรองคือ จะไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุด เพราะอาจทำให้คณะเจรจาเสียขวัญและกำลังใจ ทำให้คณะเจรจาไม่แน่ใจในนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหาร และยังทำให้ฝ่ายตรงข้ามได้กำลังใจเนื่องจากการเปลี่ยนหัวหน้าคณะเจรจาแสดงถึงความเพื่อยงกล้าในการเจรจา จำเป็นต้องหาหัวหน้าคณะเจรจากันใหม่ ดังคำสุภาษิตที่ว่าอย่าเปลี่ยนม้ากลางศึก อย่าเปลี่ยนขุนศึกกลางสนามรบ แนวทางในการเจรจาต่อรองมี 2 แนวทางคือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด

ผู้เจรจาจะยึดท่าทีสุดขั้วหรือตั้งข้อเรียกร้องไว้สูงสุด แม้จะทราบดีว่าฝ่ายตรงข้ามจะไม่ยอมรับข้อเรียกร้องดังกล่าว หลังจากนั้นจึงค่อย ๆ ปรับท่าทีลงทีละน้อย ทีละน้อย โดยยอมแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทีละน้อย จนสามารถยอมรับกันได้ ณ จุดที่ตั้งไว้ นักเจรจาที่มีลักษณะนี้จะมองฝั่งตรงข้ามเป็นศัตรูคู่แข่ง

2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์

การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ ผู้เจรจาจะเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าที่จะเอาชนะกัน การเจรจาแบบนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บางครั้งเป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และบรรลุข้อตกลงที่ไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ ในกระบวนการเจรจาต่อรองผู้เจรจาจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัวอย่างมาก ผู้เจรจาต้องมีปฏิภาณไหวพริบ มีเทคนิคในการเจรจาที่จะโน้มน้าวให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นคล้อยตามหรือยอมรับข้อเสนอ ข้อเสนอตามแนวทางของตน ทักษะการเจรจาเป็นเรื่องต้องฝึกฝน อาศัยประสบการณ์และความชำนาญ ความสามารถในการอ่านเกมส์ และสามารถประเมินคนได้ นอกจากนี้ผู้เจรจายังต้องรู้มารยาทและระเบียบพิธีการในการเจรจา และหากเป็นการเจรจาที่ใช้ภาษาต่างชาติผู้เจรจาต้องมีความรู้ความเข้าใจในภาษานั้นอย่างลึกซึ้งด้วย

ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจาต่อรอง

1. ความขัดแย้งทางความคิด การเจรจาต่อรองเป็นการหาหรือระหว่างฝ่ายที่ยึดมั่นในผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะโน้มน้าวชักจูงให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นด้วยหรือยอมรับข้อเสนอหรือข้อสรุปของตน ดังนั้น แต่ละฝ่ายจะมีวิธีคิดหรือทฤษฎีที่จะอธิบายความชอบธรรมสำหรับผลประโยชน์ของตนไม่เหมือนกัน ฝ่ายที่สามารถหาเหตุผลและความถูกต้องมาสนับสนุนข้อเสนอของตนได้ย่อมเป็นฝ่ายได้เปรียบ อย่างไรก็ตาม บางครั้งการเจรจาไม่ได้ดำเนินไปบนพื้นฐานความถูกต้อง แต่เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันที่ลงตัว

2. ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม อาทิ ใช้คำพูดหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพ แสดงอารมณ์รุนแรง ขาดเหตุผล ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูดหรือซักถาม หรือพูดโดยไม่ขออนุญาตจากประธาน หรือไม่ให้เกียรติฝ่ายตรงข้าม

3. ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด

4. คู่เจรจขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากคู่เจรจขาดความเคารพและขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน อาจเกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เจรจตกลงกันแล้ว จะได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามหรือไม่เพียงใด

5. ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจสร้างปัญหาหรือความเข้าใจผิดให้กับคู่เจรจาได้ หากทั้งสองฝ่ายไม่เข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณี และศาสนาของอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อคู่เจรจาสมาถตกลงกันได้แล้ว จะมีการทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างกันเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ถูกต้อง หากเป็นการทำสัญญาหรือความตกลงระหว่างประเทศที่เป็นภาษาท้องถิ่น คู่กรณีอาจตกลงกันให้ใช้ภาษาที่สามส่วนมากเป็นภาษาอังกฤษ เป็นภาษากลาง โดยมีเนื้อหาคำแปลที่มีความหมายตรงกับภาษาท้องถิ่น และจะมีข้อบทที่ระบุว่า ในกรณีที่มีปัญหาในการตีความข้อตกลงให้ยึดถือฉบับภาษาที่สามเป็นหลัก นอกจากนี้หากคู่เจรจจะต้องนำความตกลงหรือสนธิสัญญาผ่านกระบวนการภายในเพื่อให้มีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์จะต้องมีข้อบทระบุเรื่องนี้ไว้ด้วย

..... การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

..... ผลประโยชน์ของประเทศหรือผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ เอกราช บูรณภาพแห่งดินแดนหรือความมั่นคง ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือความมั่งคั่ง ความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูต เพื่อส่งเสริม รักษา และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ การเจรจาต่อรองเป็นการพบหารือระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า เพื่อหาข้อสรุปเพื่อประสานประโยชน์ของคู่เจรจา หรือทางออกสำหรับปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของฝ่ายตน การเจรจาต่อรองจึงเป็นศิลปะในการทูตที่จะโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นคล้อยตามกับหลักการและเหตุผลของตน เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์ของประเทศตน การเจรจาต่อรองมี 3 ประเภท ได้แก่.....

..... 1. การเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการ คือการที่สองฝ่ายนั่งบนโต๊ะเจรจาที่จัดขึ้นอย่างถูกหลักมาตรฐานสากล โดยคณะผู้เจรจายประกอบด้วย หัวหน้าคณะและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง อาจมีจำนวนมาก

..... 2. การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ การเจรจายบนโต๊ะอาหาร อาจเจรจาลงรับประทานอาหารเสร็จแล้ว การเจรจาระหว่างพักการประชุม การเจรจาริมทางเดิน เป็นต้น การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการจะมีผู้เข้าร่วมการเจรจาและใช้เวลาในการเจรยาน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ.....

..... 3. การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นการเจรจาที่ต้องการให้ผู้เจรจามีความรู้สึกเป็นกันเอง แต่หัวเรื่องที่เจรจาทือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ต้องการให้มีผู้รับทราบมากนัก และมีหัวเรื่องเจรจามาก การจัดที่นั่งจะมีลักษณะผ่อนคลายเป็น เช่น อาจเป็นเก้าอี้รับแขกแทนที่จะเป็นโต๊ะเจรจา ปกติประเทศต่าง ๆ จะแต่งตั้งตัวแทนทางการทูตไปประจำการในประเทศที่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน ประเทศที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกันจะไม่มีตัวแทนทางการทูตประจำการซึ่งกันและกัน และประเทศผู้ส่งจะสั่งการให้ตัวแทนทางการทูตดำเนินการต่าง ๆ แทนประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะการเข้าพบเจรจาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ของตนในประเทศอื่น.....

..... ปัจจุบันระบบคมนาคมขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศเจริญก้าวหน้ามาก ประกอบกับสถานการณ์ระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากขึ้น และมีประเด็นใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลายประเทศประเทศต่าง ๆ จึงส่งตัวแทนจากเมืองหลวง เดินทางไปเจรจาต่อรองกันโดยตรง การใช้นักการทูตเจรจาในเรื่องเฉพาะหรือเรื่องที่ต้องการความชำนาญพิเศษจึงน้อยลง นอกจากนี้หลายประเทศยังใช้การทูตระดับผู้นำ หรือระดับรัฐมนตรี ให้มีข้อมติหรือข้อตัดสินใจในเรื่องสำคัญเพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการด้วย.....

..... การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

..... บางครั้งการเจรจาถูกจัดขึ้นเพื่อให้ประเทศคู่เจรจาทือหาหรือกัน ในเรื่องที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกละเมิดสิทธิ อาทิ ประชาชนของตนถูกทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มี ความชัดเจนในเส้นเขตแดน หรือนักธุรกิจของตนได้รับการปฏิบัติต่ออย่างไม่เป็นธรรมจากรัฐบาลของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือการร้องเรียนเรื่องการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อให้มีการเจรจาต่อรองที่จะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายที่ถูกปฏิบัติต่อ หรือถูกละเมิดอย่างไม่เป็นธรรม รวมทั้งการเรียกร้องดินแดนที่ถูกอีกประเทศหนึ่งที่มีกำลังเข้มแข็งกว่ายึดครอง.....

การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง

ที่เชื่อมโยงกับการกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการเจรจา เป็นการประชุมเตรียมการของฝ่ายเดียวกัน เพื่อรวบรวมข้อมูล ข้อพิจารณา และตัดสินใจว่าจะต้องมีการเจรจาหรือไม่ หากจะมีการเจรจาจะกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองอย่างไร รวมทั้งเตรียมแผนสำรองหรือทางเลือกอื่นหากไม่สามารถเจรจาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในการประชุมเตรียมการเจรจา หน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องจะเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจามาร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดท่าทีของประเทศในการเจรจา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องเตรียมข้อมูลภูมิหลังของเรื่อง ข้อพิพาทในศักยภาพ และความได้เปรียบเสียเปรียบของประเทศตนและของฝ่ายตรงข้าม เตรียมข้อต่อรองข้อแลกเปลี่ยนในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งความคาดหวังในผลลัพธ์การเจรจา และคำนึงถึงผลกระทบของผลลัพธ์การเจรจา เป็นต้น

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองเปรียบเสมือนการสู้รบ ต้องมีการประเมินกำลังฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม มีการวางแผนเตรียมการ วิเคราะห์สถานการณ์ตามหลักการ รู้เขารู้เรา และใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เพื่อความได้เปรียบหรือเพื่อให้ได้ชัยชนะ เพียงแต่การเจรจาต่อรองใช้ปากกาไม่มีใครบาดเจ็บหรือเสียชีวิต แต่การสู้รบใช้อาวุธมีบาดเจ็บล้มตาย นอกจากนี้ในการเจรจาเจรจามักมีรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันไว้ เพราะมักจะมีการเจรจากันอีก ในขณะที่การสู้รบจะตัดความสัมพันธ์ระหว่างการทันที โดยมีหลักการวิเคราะห์ SWOT analysis ดังนี้

1. จุดแข็ง คือศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา และอาจรวมถึงความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้าม จุดแข็งยังหมายรวมถึงความสนับสนุนจากเพื่อนแนวร่วมและมิตรประเทศ รวมทั้งฝ่ายที่ 3 ในการประชุมเจรจาด้วย ศักยภาพหรือความได้เปรียบ ได้แก่ การเป็นประเทศที่มีพื้นที่และประชากรจำนวนมาก มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ดี มีระบบเศรษฐกิจที่ใหญ่และมั่นคง รัฐบาลเป็นรัฐบาลเสียงข้างมากในสภา มีเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถระดมความสนับสนุนจากประชาชนทั้งประเทศได้ และมีมิตรประเทศมากมาย ประชาชนมีการศึกษา มีวินัย และสามัคคีกัน โดยไม่มีความแตกต่างทางเชื้อชาติศาสนา และภาษา

2. จุดอ่อน คือข้อด้อยข้อเสียเปรียบของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม และการสนับสนุนของฝ่ายที่สามต่อฝ่ายตรงข้ามด้วย จุดอ่อนหรือความเสียเปรียบ ได้แก่ การเป็นประเทศเล็กที่มีพื้นที่และประชากรน้อย มีที่ตั้งทางภูมิรัฐศาสตร์ไม่ดี หรืออาจไม่มีทางออกทะเล มีระบบเศรษฐกิจเล็กและไม่มั่นคง รัฐบาลประกอบด้วยหลายพรรคการเมืองทำให้ขาดเสถียรภาพทางการเมือง ผู้นำขาดวิสัยทัศน์ บริหารประเทศโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง ดำเนินนโยบายโดดเดี่ยว ขาดมิตรประเทศ

3. โอกาส คือจังหวะเวลาที่เราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความได้เปรียบของฝ่ายเรา ในขณะที่เดียวกันหมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพหรือความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามด้วย โอกาสหมายถึงจังหวะเวลาที่จะใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความได้เปรียบมากขึ้น หรือฝ่ายเราสามารถพูดโน้มน้าวฝ่ายที่สามที่อยู่ในการเจรจาด้วยให้หันมาสนับสนุนเป็นแนวร่วมของฝ่ายเราหรือเลิกสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม ในขณะเดียวกันโอกาสยังหมายถึงจังหวะเวลาที่จะสร้างปัญหาและความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้าม อาทิ ในระหว่างการเจรจาต่อรองฝ่ายตรงข้ามประสบกับปัญหาเศรษฐกิจภายในหรือมีการประท้วงของประชาชนในประเทศฝ่ายตรงข้าม การรีบร้อนตัดสินใจหรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ในการเจรจา อาจเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามใช้ประโยชน์ได้

4. ภัยคุกคาม คืออุปสรรคและปัญหาสำหรับการดำเนินการของฝ่ายเรา ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ในทางบวกให้ฝ่ายตรงข้าม ภัยคุกคามเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองหรือความได้เปรียบของเราลดน้อยลง อาทิ หัวหน้าคณะเจรจาป่วยกะทันหันต้องใช้ผู้เจรจาสำรอง ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าผู้เจรจาของฝ่ายตรงข้าม เป็นต้น สิ่งสำคัญคือ การวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาจะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมา บนพื้นฐานความเป็นจริงไม่หลอกตัวเอง โดยอาจต้องสร้างสถานการณ์สมมติ หลาย ๆ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับการเจรจาในแต่ละโอกาส เพื่อพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสมและลดความเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงในการเจรจา

รูปแบบสถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง

1. การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของคู่เจรจา
2. การเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

แนวทางหรือลักษณะการเจรจา

แนวทางการเจรจาอาจแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

1. แนวทางเจรจาแบบผ่อนปรน ผู้เจรจาคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจา และความสัมพันธ์กับคู่เจรจาเพราะในอนาคตยังจะต้องเจรจากันต่อ
2. แนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เป็นแนวทางเจรจาที่นักการทูตมักใช้เสมอ
3. แนวทางความร่วมมือ ผู้เจรจาย่อมพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์ และข้อห่วงกังวลของฝ่ายตรงข้าม
4. แนวทางแข่งขัน เป็นการเจรจาเพื่อจะเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ฝ่ายหนึ่งเสีย
5. แนวทางประนีประนอม เป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่าย

จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการเจรจาต่อรอง นักเจรจามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ในการเจรจา นักเจรจาที่ดีต้องมีจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

1. ใช้สภาพผ่อนน้อม รู้จักจังหวะเวลา และให้เกียรติผู้อื่น
2. ใช้ความสุ่ม สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์คับขัน
3. ใช้มนุษยสัมพันธ์สร้างมิตรมากกว่าศัตรู
4. รอบรู้ สามารถคาดการณ์บนพื้นฐานความเป็นจริง
5. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ การสื่อสาร หมายถึงการพูด เขียนหรือการแสดงกิริยาท่าทางโดยไม่ใช้คำพูดด้วย
6. รู้จักการให้และการรับอย่างเหมาะสม สร้างความสบายใจให้ทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ นักเจรจายังควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจาอย่างละเอียด เช่น นักเจรจาเรื่องการปักปันเขตแดนจะต้องรู้พื้นที่ที่จะปักปันเขตแดนในรายละเอียด ต้องทราบเอกสารหลักฐานในการอ้างอิงหรือโต้แย้งกับฝ่ายตรงข้าม รวมทั้งประวัติตลอดจนอุปนิสัยของคู่เจรจา เพราะในบางครั้งการแสดงอารมณ์ระหว่างการเจรจาของคู่เจรจา ก็สามารถรู้ได้ว่าคู่เจรจายู่ในสถานะใด

..... อารมณ์ของผู้เจรจา มักจะมีผลโดยตรงต่อการเจรจาต่อรอง อารมณ์ทางลบ อาจสร้างความตึงเครียด ความไม่มีเหตุผล รวมถึงสร้างปัญหาและข้อขัดแย้ง ทำให้ความเห็นของผู้เจรจาแตกต่างกันมากขึ้น ในทางตรงข้าม การแสดงอารมณ์ในบางครั้งอาจแสดงถึงความจริงใจการยึดมั่นในข้อผูกพันก็ได้ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของคน ๆ นั้น ในขณะที่อารมณ์ทางบวกอาจช่วยทำให้การเจรจาง่ายขึ้น สามารถบรรลุข้อตกลง ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์แก่ ทั้งสองฝ่าย อารมณ์ทางบวกจะช่วยหาทางออกหรือข้อยุติในปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ นักเจรจาต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ฟังจะได้เข้าใจ ในความต้องการ จุดยืน หรือนโยบายของผู้พูดอย่างถูกต้อง

..... ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรองในรูปแบบที่หลากหลาย

..... ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก การใช้ยุทธวิธีหรือเทคนิคการเจรจารูปแบบใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จังหวะเวลา รวมทั้งสถานะทางอารมณ์ของผู้เจรจาด้วย ได้แก่

..... 1. ต้องมีจุดเน้นในการเจรจา ผู้เจรจาต้องทราบวัตถุประสงค์หลักของฝ่ายตนในการเจรจาว่าต้องการอะไร และต้องแสดงให้ฝ่ายตรงข้ามทราบอย่างชัดเจนว่าเราต้องการอะไร อะไรที่ยอมได้ และอะไรที่ยอมไม่ได้

..... 2. อย่ารีบร้อนตกลงใจหรือตัดสินใจ พิจารณาให้แน่ใจก่อน ว่าข้อตกลงข้อสรุปนั้นเป็นประโยชน์

..... 3. รู้จังหวะเวลาที่จะต้องประนีประนอม เพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียหน้าหรือเสียประโยชน์ฝ่ายเดียว การประนีประนอมเป็นการพบกันครึ่งทาง จะช่วยรักษาความสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างคู่เจรจาด้วย

..... 4. ให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่เราต้องการก่อน เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นในการต่อรอง โดยเราเป็นฝ่ายต่อรองก่อน ในทางกลับกัน อย่าเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน เพราะเราจะเป็นฝ่ายถูกต่อรอง หากเป็นการเจรจาหลายฝ่าย การยื่นข้อเสนอจะเหมือนกับการประมูลซึ่งผู้ที่มีสิ่งอันเป็นที่ต้องการยอมได้ ประโยชน์จากการประมูล

..... 5. การเสแสร้งทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ

..... 6. การบลัฟฟ์เป็นการวัดใจฝ่ายตรงข้าม หากสำเร็จก็จะได้ประโยชน์โดยไม่เสียอะไร แต่ถ้าไม่สำเร็จ ฝ่ายตรงข้ามอ่านเกมออก จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่มีความเชื่อใจเราอีก

..... 7. การยื่นเส้นตายเพื่อสร้างแรงกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามตัดสินใจ ภายในระยะเวลาที่กำหนด เส้นตายนี้อาจเป็นระยะเวลาจริงหรือหลอกก็ได้

..... 8. การสร้างเป็นคดีและคนร้าย ใช้ในกรณีทีมเจรจาเหมือนกับตำรวจสอบสวนคนร้าย โดยหนึ่งในทีมเจรจาจะเสนอข้อเรียกร้องสูงสุดหรือเจรจาอย่างไม่มีเหตุผล ในขณะที่อีกคนหนึ่งในทีมเจรจาจะยื่นข้อเสนออย่างสมเหตุสมผล แสดงความเข้าใจในสถานการณ์ของฝ่ายตรงข้าม

..... การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

..... ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาทั้งสองฝ่ายย่อมมีแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย แนวปฏิบัติ และผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน การเจรจาต่อรองคือความพยายามพูดคุยกัน เพื่อปรับลดความแตกต่างให้อยู่ในระดับที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้ และในบางครั้งผู้เจรจาสามารถบริหารความขัดแย้งจนนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ด้วย หากสามารถหาทางออกที่สร้างสรรค์สำหรับปัญหาได้ กลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งคือจะต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถจัดการได้ โดยจะต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง และอาจสามารถเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ได้

สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ

1. การขาดแคลนทรัพยากรทำให้ประเทศที่ใหญ่กว่าใช้กำลัง หรืออำนาจที่เหนือกว่าเข้ายึดครองดินแดนหรือประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์
2. ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง โดยเฉพาะในช่วงสงครามเย็นที่มีการแข่งขันกันระหว่างค่ายเสรีประชาธิปไตยกับค่ายสังคมนิยมคอมมิวนิสต์
3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท

1. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการกล่าวโจมตี และได้ตอบกันผ่านสื่อมวลชนที่เป็นของรัฐและสื่อมวลชนเปิด
2. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่ใช้กำลัง เป็นการใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเทศที่เข้มแข็งกว่า มีกำลังทหารและพลังอำนาจมากกว่าย่อมเป็นฝ่ายได้ชัยชนะ ซึ่งการแก้ไขปัญหาโดยวิธีนี้ไม่ได้รับการยอมรับในการเมืองระหว่างประเทศ ประชาคมระหว่างประเทศจะบีบบังคับให้ประเทศที่ใช้กำลังในการแก้ไขปัญหายุติการกระทำดังกล่าว และให้เจรจาแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี

แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท

หากเกิดความขัดแย้งและไม่มีการจัดการที่ดีตั้งแต่ต้น ความขัดแย้งอาจบานปลายจากความขัดแย้งระหว่างสองประเทศ อาจดึงประเทศอื่นเข้าร่วมในความขัดแย้งด้วย ทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งซับซ้อนมากขึ้นยากจะแก้ไขได้ แนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งหรือข้อพิพาท มีหลายแนวทางดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง ใช้ในกรณีที่คู่ขัดแย้งมีความสนใจหรือความกังวลในระดับต่ำต่อผลประโยชน์ในประเด็นปัญหา
2. การบังคับหรือกดดัน ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีความสนใจหรือความกังวลสูงต่อผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหาและไม่สนใจผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามในประเด็นปัญหา
3. การผ่อนปรน ใช้ในกรณีที่ผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหามีน้อย และให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่งมากกว่า
4. ความร่วมมือ หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย
5. การประนีประนอม ใช้ในกรณีที่คู่พิพาทหรือคู่ขัดแย้งมีผลประโยชน์ระดับปานกลางในประเด็นปัญหา เป็นการพบกันครึ่งทาง การจะใช้แนวทางใดในการจัดการหรือลดความขัดแย้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ตลอดจนจังหวะเวลาหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม

เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

ในสภาพการณ์ที่คู่เจรจามีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง ผู้เจรจาจะมีเทคนิคการเจรจา ดังนี้

1. ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพราะการขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการยุติการเจรจา และอาจทำให้คู่ขัดแย้งหันไปใช้มาตรการรุนแรงในการแก้ไขปัญหา

..... 2. ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างควมไว้วางใจ
ระหว่างคู่พิพาท

..... 3. ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน แม้ประเด็นขัดแย้งจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ต้องชี้
ให้คู่กรณีเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมหลายเรื่องที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่า
ประเด็นขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว

..... 4. ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมกันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาท เพื่อจะเป็นพื้นฐาน
การเจรจาต่อไป

..... 5. ต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจคู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทที่มีความต้องการและผลประโยชน์
ที่แตกต่างกัน ทำให้คู่ขัดแย้งรู้สึกว่าการเสียเปรียบหรือได้เปรียบกัน

..... 6. ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง
ก็จะทำให้ความขัดแย้งลดระดับลงได้

..... 7. อาจต้องจำกัดขอบเขตการเจรจา โดยเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งสามารถยอมรับได้ง่ายก่อน

..... 8. หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผล และไม่ฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจหยุดการเจรจา
ไว้ชั่วคราว รอให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนคลายแล้วจึงเริ่มเจรจากันใหม่

..... แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

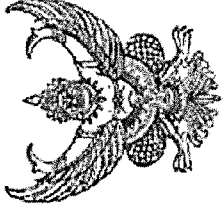
..... ในการเจรจาต่อรองจะมีพิธีการในการเจรจา โดยคู่เจรจาสงบลงกันว่า จะเจรจาเรื่องอะไรบ้าง
ฝ่ายใดเป็นเจ้าของการเจรจาโดยมีการสลับกันเป็นเจ้าของการเจรจา การจัดห้องเจรจา และผังที่นั่งของ
คณะเจรจาเป็นอย่างไร การเจรจาจะมีลักษณะอย่างไร เป็นแบบทางการ คือคณะเจรจาทั้งสองฝ่ายนั่งหันหน้า
เข้าหากัน โดยมีโต๊ะยาวอยู่ตรงกลาง มีป้ายชื่อประเทศหรือธงชาติวาง หรือแบบผ่อนคลาย คือผู้เจรจานั่งบน
เก้าอี้โซฟา โดยไม่มีการวางป้ายชื่อประเทศ และสามารถพูดโดยไม่มีการกำหนดหัวข้อเรื่องตายตัว
ฝ่ายเจ้าภาพจะอำนวยความสะดวกให้แก่คณะเจรจาของอีกฝ่ายหนึ่งอย่างไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นฝ่ายจัดทำ
ข้อเสนอเบื้องต้น ฝ่ายใดจะเป็นฝ่ายพูดก่อน จะใช้ภาษาอะไรในการเจรจา การเจรจาในแต่ละเรื่องจะใช้
ระยะเวลาานเท่าใด หัวหน้าคณะเจรจาเป็นเจ้าหน้าที่ระดับใด และคณะเจรจาประกอบด้วยบุคคล
จำนวนเท่าใด จะมีการจำกัดจำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมการเจรจาหรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

..... มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

..... ในระหว่างการเจรจา นักเจรจาต้องมีมารยาทในการเจรจา อาทิ หัวหน้าคณะผู้เจรจาสลับกันพูด
เมื่อพูดจบแล้วต้องฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูดสลับกันไป ผู้แทนคนอื่นจะสามารถพูดได้หรือไม่ตามแต่ตกลงกัน ทั้งนี้
ผู้เจรจจะไม่ใช้คำไม่สุภาพ คำประชดประชัน เสียดสี และคำหยาบในการเจรจา นอกจากนี้นักเจรจายัง
ต้องมีจรรยาบรรณ โดยต้องเป็นผู้ฟังที่ดี พิจารณาถึงผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ไม่ด่วนสรุป
หรือพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่หรือยังพูดไม่จบ และนักเจรจาต้องเจรจากับพื้นฐานความเป็นจริง
ไม่เสนอหรือเรียกร้องในสิ่งที่เป็นไปได้ การเจรจาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวผู้เจรจามาก
หากผู้เจรจามีมารยาทและจรรยาบรรณ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่มองคู่เจรจาศัตรู และไม่ต้อนอีกฝ่าย
ให้จนมุม จะทำให้การเจรจาดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

1. การมุ่งเน้นจะเอาแพ้ชนะกันในการเจรจาอาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
2. เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีตนอย่างมั่นคง อาจพิจารณาหยุดการเจรจาชั่วคราวเพื่อให้คู่เจรจาได้คลายเครียดแล้วจึงกลับมาเจรจาใหม่
3. อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเสียหน้า
4. อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเข้าตาจน
5. การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

นางสาวนุริตา สระเกตุ

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

วิชา การเจรจาต่อรอง

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563



(ม.ส.พัชรภากร เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน