



# รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

ที่ ผกท 12/124

ลงวันที่ 22 ก.ค. 2563

เลขที่รับ 1756 ผกท. 11.24  
เวลา 22 ก.ค. 2563

950 10.49  
22 ก.ค. 2563

เรียน ผอ.ผทบ. ผ่าน ผอ.ผทท. ผอ.กกท.1 หน.กส.1 22 ก.ค. 63

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า..... นายวรินทร์ แก่นมาศ.....  
 ตำแหน่ง..... นิติกร.7..... สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย)..... กส.1 / กกท.1 / ผกท.....  
 ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร..... การเจรจาต่อรอง.....  
 สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC).FC ผกท01 : ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน.....  
 หรือลักษณะงาน หรืองานรับผิดชอบ..... -.....  
 จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 - 3 มิถุนายน 2563

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม/สัมมนา
- 2.1 หลักสูตรที่ฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้ช่วงเพิ่มพูนความรู้ของท่านเพียงใด
- มาก       ปานกลาง       น้อย
- 2.2 ท่านคิดว่า การฝึกอบรม/สัมมนาครั้งนี้มีประโยชน์กับตัวท่านและองค์กรเพียงใด
- มาก       ปานกลาง       น้อย
- ระบุเหตุผล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- เนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงและสามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างดี
- เนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- เป็นความรู้เสริม และมีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการบรรยายเป็นอย่างดี
- เนื้อหาการอบรมไม่ตรงกับหัวข้อการบรรยาย
- อื่น ๆ .....

3. ความรู้ที่ได้รับจากการเข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร  
.....สามารถนำความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการเจรจาต่อรองไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ต้องเจรจาติดต่อกับผู้ถูกเวนคืนเพื่อให้ผู้ถูกเวนคืนเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือกับพนักงานเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงาน  
จัดกรรมสิทธิ์ที่ดินอย่างราบรื่นไม่เกิดอุปสรรคปัญหา ซึ่งจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี.....

4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด  มาก  ปานกลาง  น้อย  น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

ใบวุฒิบัตร (Certificate)

อื่นๆ โปรดระบุ.....

ลงชื่อ.....ผู้เข้าอบรม

(นายวรินทร์ แก่นมาศ.)

ตำแหน่ง.....นิติกร 7.....โทร..... 2611

วันที่ ๕๑ กรกฎาคม 2563

## ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

หลักสูตร AC01 การเจรจาต่อรอง

สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

การเจรจาต่อรองมีเนื้อหาของการบรรยายสามารถสรุปแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อในการศึกษาเรียนรู้ ได้แก่ พื้นฐานในการเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจา เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง และแนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง โดยมีเนื้อหาสรุปรายละเอียดแต่ละหัวข้อ ดังนี้

ข้อ 1. พื้นฐานในการเจรจาต่อรอง มีเนื้อการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อย่อย ดังนี้

1.1 ลักษณะและความสำคัญรวมทั้งประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง หมายถึง การประชุมหรือหารือกันระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกันหรือฝ่ายที่มีความขัดแย้งกัน เพื่อหาข้อสรุปแบ่งปันผลประโยชน์หรือสร้างความร่วมมือระหว่างกันหรือหาข้อยุติความขัดแย้ง ซึ่งรูปแบบการเจรจาต่อรองอาจแบ่งรูปแบบทวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย เช่น การเจรจาระหว่างประเทศไทยกับประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น และการเจรจาแบบพหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เช่น การเจรจาในกลุ่มอาเซียน การเจรจาในองค์การการค้าโลก เป็นต้น โดยในการเจรจาจะมีตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ อธิบดี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรี และผู้นำรัฐบาล ซึ่งเริ่มต้นการเจรจาจากระดับเจ้าหน้าที่แล้วเพิ่มระดับไปเรื่อยๆ จนกว่าจะสามารถตกลงหาข้อสรุปกันได้ การเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญก่อให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนี้

- (1) เป็นเครื่องมือต่อรองที่มีการลงทุนน้อย
- (2) ได้ทราบหาที่ นโยบาย ของอีกฝ่ายหนึ่ง
- (3) ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น
- (4) ลดความหวาดระแวงระหว่างกัน
- (5) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

1.2 หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาหลักสำคัญต้องกำหนดขั้นต่ำสุดและสูงสุดสิ่งที่เราต้องการเจรจา โดยไม่มีการเปลี่ยนหัวหน้าคณะผู้เจรจาในระหว่างที่การเจรจายังไม่สิ้นสุด ซึ่งแนวทางในการเจรจามี 2 แนวทาง ดังนี้

(1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด คือ การตั้งข้อเรียกร้องไว้สูงสุดหลังจากนั้นจึงค่อยๆ ปรับทำที่ลงยอมแบ่งปันผลประโยชน์ให้ทีละน้อยจนยอมรับได้

/(2) การเจรจา...

(2) การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ คือ การเจรจาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าจะเอาชนะกัน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้เจรจาต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะตัว มีไหวพริบ มีเทคนิคในการเจรจาที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามเห็นคล้อยตามหรือยอมรับข้อเสนอรวมทั้งผู้เจรจาต้องมีมารยาทและระเบียบพิธีการในการเจรจา ความรู้ความเข้าใจในภาษาด้วย

ปัญหาและอุปสรรคของการเจรจา มีดังนี้

- ความขัดแย้งทางความคิด
- ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
- ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้
- คู่เจรจขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน
- ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

### 1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

การเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูตซึ่งเป็นการหารือกันระหว่าง 2 ฝ่าย หรือมากกว่า เพื่อประสานผลประโยชน์หรือแก้ปัญหาความขัดแย้งและเป็นศิลปะการทูตที่โน้มน้าวให้คล้อยตามเพื่อผลประโยชน์ของประเทศตน โดยมีรูปแบบเจรจา ดังนี้

- (1) การเจรจาอย่างเป็นทางการ
- (2) การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ
- (3) การเจรจาแบบผ่อนคลาย

### 1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

หมายถึง การเจรจาที่ถูกจัดขึ้นเพื่อให้ประเทศคู่เจรจาได้หารือกันในเรื่องที่ยฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกละเมิด เช่น นักธุรกิจได้รับการปฏิบัติไม่เป็นธรรมจากการดำเนินธุรกิจจากรัฐบาลฝ่ายนั้น การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของอีกฝ่ายหนึ่ง การเรียกร้องดินแดนที่อีกฝ่ายหนึ่งกำลังยึดครอง

### 1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การวิเคราะห์กำหนดเป้าหมายเป็นการจัดเตรียมการประชุมของฝ่ายหนึ่งเพื่อรวบรวมข้อมูลแล้วพิจารณาตัดสินใจว่าจะมีการเจรจาหรือไม่หากเจรจามีเป้าหมายกลยุทธ์ในการเจรจาอย่างไร หน่วยงานเจ้าของเรื่องจะต้องเชิญผู้แทนที่เกี่ยวข้องมาประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดท่าทีของประเทศ ซึ่งหน่วยงานจะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องนั้นเพื่อให้เห็นถึงศักยภาพ ความได้เปรียบเสียเปรียบของประเทศตน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศเป็นหลัก

## ข้อ 2. การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจา

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนเจรจานั้น เป็นการนำหลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ของฝ่ายตนเองและฝ่ายตรงข้าม ซึ่งจะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยสร้างสถานการณ์สมมติเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อพิจารณาทางเลือกความเหมาะสม ดังนี้

/(1) จุดแข็ง...

(1) จุดแข็ง (Strengthen) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเราหรือฝ่ายตรงข้าม รวมถึงการสนับสนุนของประเทศอื่น เช่น ที่ตั้งภูมิศาสตร์ที่ดี ระบบเศรษฐกิจที่ใหญ่มั่นคง ความมั่นคงของรัฐบาล เป็นต้น

(2) จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การวิเคราะห์ถึงข้อเสียเปรียบของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม รวมถึงการสนับสนุนของประเทศอื่น เช่น การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ขาดวิสัยทัศน์ ระบบเศรษฐกิจขนาดเล็กไม่มั่นคง ประชากรน้อย เป็นต้น

(3) โอกาส (Opportunity) หมายถึง ช่วงเวลาที่เราจะใช้ประโยชน์จากศักยภาพและความได้เปรียบเพื่อ โน้มน้าวให้ประเทศอื่นมาสนับสนุนเป็นแนวร่วมหรือยกเลิกการสนับสนุนฝ่ายตรงข้าม เช่น ฝ่ายตรงข้ามมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ การประท้วงของประชาชน เป็นต้น

(4) ภัยคุกคาม (Threat) หมายถึง อุปสรรคหรือปัญหาการดำเนินงานของฝ่ายเรา ซึ่งทำให้ฝ่ายตรงข้ามมีอำนาจในการต่อรองหรือความได้เปรียบ เช่น หัวหน้าคณะเจรจาป่วยกะทันหัน เป็นต้น

### ข้อ 3. เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

3.1 สถานการณ์การเจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมกันของคู่เจรจาและการเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง

3.2 แนวทางในการเจรจา แบ่งได้ออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

- (1) การเจรจาลักษณะแนวทางผ่อนปรน
- (2) การเจรจาลักษณะแนวทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า
- (3) การเจรจาลักษณะแนวทางการแข่งขัน
- (4) การเจรจาลักษณะแนวทางประนีประนอม

3.3 จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง

หมายถึง ผู้เจรจาที่ดีควรมีจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

- (1) การใช้สภาพอ่อนน้อม ให้เกียรติผู้อื่น
- (2) การใช้ความสุชุม ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์คับขัน
- (3) การมีมนุษยสัมพันธ์
- (4) การมีความรอบรู้ การคาดการณ์สถานการณ์บนพื้นฐานความเป็นจริง
- (5) การเชื่อมั่นในตนเองในการสื่อสาร การพูด การเขียน กริยาท่าทาง
- (6) การรู้จักการให้และการรับอย่างเหมาะสม

3.4 กลยุทธ์การสื่อสาร

หมายถึง ผู้เจรจาต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อเข้าใจง่าย ตรงประเด็น เพื่อให้ผู้ฟังได้เข้าใจในความต้องการหรือนโยบายของผู้พูด

### 3.5 ยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง

หมายถึง การใช้วิธีหรือเทคนิคในการเจรจาซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ จังหวะเวลา รวมทั้งสภาพอารมณ์ของคู่เจรจา โดยมียุทธวิธีในการเจรจาได้แก่

- (1) ผู้เจรจาต้องทราบวัตถุประสงค์ว่าในการเจรจาเราต้องการอะไรซึ่งต้องแสดงให้ฝ่ายตรงข้ามทราบชัดเจน อะไรยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ เป็นจุดเน้นในการเจรจา
- (2) ในการตัดสินใจต้องพิจารณาให้แน่ใจก่อนว่าข้อตกลงนั้นเป็นประโยชน์อย่างไรกับตนเอง
- (3) รู้ช่วงเวลาที่จะต้องประนีประนอมเพื่อรักษาผลประโยชน์และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- (4) ต้องมีการยื่นข้อเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนความต้องการโดยเราเป็นฝ่ายต่อรองก่อน
- (5) การแก่งัดทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่เพื่อแลกกับสิ่งที่เราต้องการ
- (6) การทำการบลัฟเพื่อวัดใจฝ่ายตรงข้าม
- (7) การกำหนดเวลาเพื่อสร้างความกดดันให้อีกฝ่ายตัดสินใจ
- (8) การแก่งัดให้ทีมหนึ่งเป็นคนร้ายเรียกร้องอย่างไม่มีเหตุผลและให้อีกทีมหนึ่งเป็นคนดียื่นข้อเสนออย่างสมเหตุสมผลเข้าใจฝ่ายตรงข้าม

### ข้อ 4. การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง

ผู้เจรจาต้องเข้าใจและตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากแนวคิด ค่านิยม ความคิดเห็น เป้าหมาย และผลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน การเจรจาต่อรองเพื่อพูดคุยกันปรับลดความแตกต่างของข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับกันได้ซึ่งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ตลอดจนจังหวะเวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสม โดยมีสาเหตุ รูปแบบ แนวทาง และเทคนิค ของการจัดการความขัดแย้งดังนี้

4.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างประเทศ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ ความขัดแย้งทางอุดมการณ์การเมือง ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

4.2 รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท ได้แก่ ความขัดแย้งในรูปแบบการกล่าวด้วยวาจาโจมตีตอบโต้กัน และความขัดแย้งในรูปแบบการใช้กำลังทหาร

4.3 แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท มีหลายแนวทางซึ่งการจะใช้แนวใดต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้งสถานการณ์ที่เหมาะสมด้วย ได้แก่

(1) แนวทางการหลีกเลี่ยง ใช้เมื่อคู่ขัดแย้งมีความสนใจหรือกังวลในระดับที่ต่ำต่อผลประโยชน์ในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น

(2) การบังคับหรือกดดัน ใช้เมื่อคู่ขัดแย้งมีความสนใจหรือกังวลในระดับที่สูงต่อผลประโยชน์ในเรื่องที่เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น

อีกฝ่ายหนึ่ง

ทั้ง 2 ฝ่าย

กึ่งกลางรวมกัน

- (3) การผ่อนปรน ใช้เมื่อผลประโยชน์ของตนมีปัญหาและให้ความสำคัญแก่ผลประโยชน์ของ
- (4) ความร่วมมือ ใช้เมื่อคู่กรณีมีผลประโยชน์ร่วมกันในระดับสูงทั้งคู่จะได้ประโยชน์ด้วยกัน
- (5) การประนีประนอม ใช้เมื่อคู่กรณีมีผลประโยชน์ร่วมกันระดับปานกลางซึ่งเป็นการหาจุด

#### 4.4 เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง ได้แก่

- (1) ผู้เจรจาต้องรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
- (2) ผู้เจรจาต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา
- (3) ผู้เจรจาต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- (4) ผู้เจรจาต้องสร้างหลักการค่านิยมร่วมกันซึ่งเป็นที่ยอมรับของทั้งคู่
- (5) ผู้เจรจาต้องสร้างความเข้าใจให้คู่ขัดแย้งรู้สึกว่ามีทางเลือกได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างกัน
- (6) ผู้เจรจาต้องมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
- (7) ผู้เจรจาต้องกำหนดขอบเขตเจรจาในสิ่งที่คู่ขัดแย้งยอมรับกันได้โดยง่ายก่อน
- (8) ผู้เจรจาอาจหยุดการเจรจาไว้ชั่วคราวเมื่อคู่ขัดแย้งไม่มีเหตุผล ไม่ฟังความเห็น

### ข้อ 5. แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรอง

#### 5.1 แนวปฏิบัติในการเจรจา

หมายถึง วิธีการในการเจรจาที่คู่เจรจายต้องตกลงกันเพื่อกำหนดเรื่องที่จะเจรจามีเรื่องอะไรบ้าง ฝ่ายใดเป็นเจ้าของภาพ สถานที่จัดการเจรจาเป็นอย่างไร การเจรจามีลักษณะอย่างไร ภาษาที่ใช้ในการเจรจา ระยะเวลาที่ใช้ จำนวนและตัวบุคคลที่จะเข้าเจรจา เป็นต้น

#### 5.2 มารยาทและจรรยาบรรณของผู้เจรจา

หมายถึง ผู้เจรจาต้องมีมารยาทในการพูด เช่น สลับกันพูด เมื่อฝ่ายตนพูดเสร็จแล้วต้องฟังอีกฝ่ายหนึ่งพูด ใช้คำพูดที่สุภาพไม่ใช่คำพูดประชดประชันเสียดสีและคำหยาบคายในการเจรจา และจะต้องมีจรรยาบรรณโดยเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ด่วนสรุปหรือพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งพูดอยู่ ซึ่งหากผู้เจรจามีมารยาทและจรรยาบรรณจะทำให้การเจรจาดำเนินการไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จในการเจรจา

#### 5.3 ข้อควรระวังและปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเจรจา มีดังนี้

- (1) การเจรจาโดยการมุ่งแต่เอาแพ้หรือชนะกันนั้นอาจทำให้การเจรจาล้มเหลว
- (2) เมื่อคู่กรณีต่างยึดมั่นในท่าทีของตนไม่เปลี่ยนแปลง จะต้องพิจารณาหยุดการเจรจาชั่วคราวเพื่อให้มีการผ่อนคลายเป็นแล้วจึงมาเจรจากันใหม่
- (3) การเจรจาไม่ควรทำให้อีกฝ่ายเกิดการเสียหน้า
- (4) การเจรจาไม่ควรทำให้อีกฝ่ายไม่มีทางเลือก
- (5) ในการประนีประนอมควรคำนึงถึงทั้ง 2 ฝ่ายที่ยอมรับกันได้



# สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

**นายวรินทร์ เก่งมาศ**

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

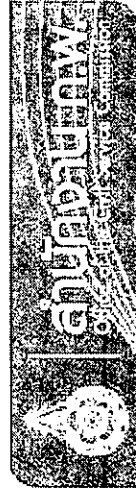
หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

**วิชา การเจรจาต่อรอง**

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 4 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563



(ม.อ.พัชรภากร ไทพฤก)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน