



# รายงานสรุปผลการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

เลขที่รับ.....<sup>ฝาก.</sup> 1778 เวลา 150๐  
วันที่..... 23 ก.ค. 2563

ที่ ฝากท50/144 ..... ลงวันที่ 23 ก.ค. 2563

เรียน ผอ.ฝทบ. ผ่าน ผอ.ฝทท., ผอ.กผจ., ทน.ผจ. <sup>พรวิ</sup> 23-7-63 <sup>พรวิ</sup> 23 ก.ค. 63

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม)

1. ข้าพเจ้า..... นายสุวิทย์ ศรีมันตะ.....  
ตำแหน่ง..... พนักงานบริหารงานทั่วไป 7.....สังกัด (แผนก/กอง/ฝ่าย)..... ผจ.กผจ.ฝทท.....  
ได้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) หลักสูตร..... การเจรจาต่อรอง.....  
สอดคล้องกับสมรรถนะ (MC/FC/TC)..... FCฝทท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน ดังแนบ  
จัดโดย สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ระหว่างวันที่..... 6 มิถุนายน 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  
การเจรจาต่อรองสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะ. เราจึงต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองและรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้. ประโยชน์ที่ได้รับจากทักษะในการอบรมหลักสูตรการเจรจาต่อรอง คือ ได้ทราบข้อมูลและท่าที จุดยืน และนโยบายของผู้ที่เราจะต้องเจรจาต่อรองได้. ในส่วนของการปฏิบัติงานนั้น หากเราต้องประสานงานเราต้องมีทักษะและวิธีการจัดการที่จะสามารถเจรจาต่อรองเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จไปได้ตามเป้าหมาย


4. ข้อเสนอแนะในการส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม/สัมมนาตามหลักสูตรนี้ในครั้งต่อไป  
การเจรจาต่อรองเป็นหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับพนักงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงาน  
ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ระหว่างพนักงานด้วยกันเองก็ดี และโดยเฉพาะบุคคลภายนอก  
ที่เข้ามาติดต่อประสานงาน พนักงานต้องสามารถเจรจาต่อรองและให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่ออำนวยความสะดวก  
กับบุคคลภายนอกที่เข้ามาติดต่อกับหน่วยงานได้ เป็นต้น

5. ความพึงพอใจต่อการดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มากที่สุด  มาก  ปานกลาง  น้อย  น้อยที่สุด

6. เอกสารแนบ

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

ลงชื่อ  ผู้เข้าอบรม  
(นายสุวิทย์ ศรีมันตะ)

ตำแหน่ง พนักงานบริหารงานทั่วไป 7 โทร. 2634

วันที่ 21 ก.ค. 2563

## ส่วนที่ 2 รายงานสรุปการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

### หลักสูตร การเจรจาต่อรอง

#### สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

(ไม่เขียนเฉพาะหัวข้อ ควรมีการบรรยายสรุป)

#### หน่วยที่ 1 พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

##### 1.1 ความสำคัญ และลักษณะของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง คือการประชุมหรือหารือระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งต่อกัน เพื่อหาข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์ หรือสร้างความร่วมมือเพื่อดำเนินการร่วมกัน หรือหาข้อยุติในปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกันรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หรือความเห็นที่ไม่ตรงกัน ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีประโยชน์ได้เสีย พยายามลดหย่อนผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้เทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่ายเพื่อหาข้อยุติที่เป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างคู่เจรจาต่างตกลงยอมรับกันได้โดยใช้การโน้มน้าว การประนีประนอมในวิถีทางไปสู่ข้อตกลง โดยปราศจากความรุนแรง ตลอดจนการหาทางออกที่เหมาะสมที่สุด

##### ประโยชน์ของการเจรจาต่อรอง

1. เป็นการใช้เครื่องต่อรองที่ลงทุนน้อยที่สุด
2. ทำให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบข้อมูลหรือท่าทีจุดยืนหรือนโยบายของฝ่ายตรงข้ามเพื่อนำไปพิจารณาหาข้อสรุป หรือมีข้อเสนอกลับ (Counter Propose)
3. เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเพื่อหาจุดประนีประนอมกัน
4. ช่วยลดความหวาดระแวงแคลงใจกันได้
5. การพบเจรจากันบ่อยอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว

##### ลักษณะของการเจรจาต่อรอง

1. เจรจาทวิภาคีหรือการเจรจาสองฝ่าย เช่น การเจรจาระหว่างไทยกับเวียดนาม การเจรจาระหว่างไทยกับลาว การเจรจาระหว่างไทยกับจีน เป็นต้น
2. พหุภาคีหรือการเจรจาหลายฝ่าย เช่น การเจรจาในกรอบความร่วมมืออาเซียน การเจรจาในองค์การการค้าโลก เป็นต้น ระดับการเจรจามีตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ ระดับอธิบดี ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ระดับปลัดกระทรวง รัฐมนตรี ผู้นำหัวหน้ารัฐบาล โดยปกติแล้วการเจรจาเริ่มตั้งแต่การเจรจาระดับเจ้าหน้าที่ และเพิ่มระดับขึ้นเรื่อยๆ หากไม่สามารถตกลงกันได้หรือไม่สามารถได้ข้อสรุปอันที่พอใจ

## 1.2 หลักการและกระบวนการเจรจาต่อรอง

### หลักการขั้นตอนวิธีการเจรจาต่อรอง

โดยทั่วไปแล้วการเจรจาต่อรอง ควรกำหนดให้ดำเนินไปอย่างเป็นทางการ จะต้องมีการมีขั้นตอน วิธีการและระเบียบวาระ หากมีเช่นนั้นก็จะเป็นการเจรจาต่อรองกันตามลักษณะเหตุการณ์เฉพาะหน้า แต่ในหลักการแล้ว คู่เจรจาที่เกี่ยวข้องจะต้องเลือกหรือกำหนดวิธีการในการเจรจา เช่น กำหนดให้คู่เจรจาเป็นผู้จัดทำประเด็น ข้อเสนอเบื้องต้น การวิเคราะห์และนำเสนอเหตุผลมาใช้ในการเจรจา ขณะที่ในการเจรจาหลายฝ่ายมักจะเป็นการประชุมเจรจาที่ต้องกำหนดกฎข้อบังคับในการดำเนินการประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละฝ่าย รวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม โดยมีขั้นตอนหลักและวิธีการสำหรับการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. การรวบรวมประเด็น องค์ประกอบในแต่ละปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เนื้อหาทั้งที่เป็นเอกสาร ข้อค้นคว้ายางานข้อคิดเห็น และข้อมูลที่น่าเสนอผ่านช่องทางต่างๆ
3. การกำหนดเพื่อสรุปประเด็น ปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง
4. การระดมสมองหาทางออก ทางเลือกต่างๆ ร่วมกัน
5. การวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบ แนวทางการดำเนินงานของแต่ละทางเลือก
6. การใช้ทักษะของการสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ มีความรอบด้าน
7. การใช้หลักการของการสร้างสัมพันธภาพที่เหมาะสม
8. การสรุปเพื่อหาทางออกที่เป็นข้อตกลงร่วมกันอันก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายร่วมกัน
9. การเคารพต่อการตัดสินใจ เงื่อนไข และการยุติปัญหาที่เกิดขึ้น

รูปแบบสำหรับการเจรจาต่อรองนั้น เป็นกระบวนการที่มีได้จำกัดเฉพาะการพูดอย่างเดียวหรือเป็นสถานการณ์ที่จะต้องจบลงในคราวเดียว อาจมีงานเอกสารหรือการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อสร้างอำนาจต่อรองหรือการสื่อสารไปยังอีกฝ่ายของการเจรจา

### แนวทางในการเจรจาต่อรอง

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันผลประโยชน์สูงสุด (Distributive negotiation) ในการเจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายจะแข่งขันกันเพื่อให้ได้ประโยชน์โดยรวมที่มากกว่าอีกฝ่าย
2. การเจรจาต่อรองแบบรวมผลประโยชน์ (Integrative negotiation) ผู้เจรจาคำนึงผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าที่จะเอาชนะกัน อยู่บนความสัมพันธ์ที่ตีร่วมกัน จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและเทคนิคเฉพาะอาศัยประสบการณ์ ความชำนาญนอกจากนี้ต้องรู้ระเบียบวิธีการในการเจรจา รู้และเข้าใจในภาษานั้นอย่างลึกซึ้งด้วย

### ปัญหาและอุปสรรคในการเจรจาต่อรอง

1. ความขัดแย้งทางความคิด การเจรจาต่อรองเป็นการโน้มแนวความคิดโดยแต่ละฝ่าย จึงมีความคิดที่ไม่เหมือนกัน
2. ผู้เจรจามีคุณสมบัติไม่เหมาะสม อาทิ ใช้คำพูดหรือกิริยาไม่สุภาพ ไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม ไม่ให้เกียรติคู่เจรจา
3. ผู้เจรจาไม่สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ จนอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้
4. คู่เจรจาขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน หากคู่เจรจาขาดความเคารพและการยอมรับซึ่งกันและกันอาจเกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เจรจาทกลงกันแล้วจะได้รับการยอมรับหรือปฏิบัติตามหรือไม่เพียงใด
5. ความแตกต่างทางศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม อาจจะทำให้สร้างปัญหาหรือความเข้าใจผิดให้กับคู่เจรจาได้ หากทั้งสองไม่เข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนาของอีกฝ่าย

### 1.3 การเจรจาต่อรองกับผลประโยชน์ของประเทศ

การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการทางการทูต เพื่อส่งเสริมรักษาและปกป้องผลประโยชน์ของประเทศหรือผลประโยชน์ของชาติ ได้แก่ เอกราช บูรณภาพแห่งดินแดน ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีของประเทศชาติ โดยการเจรจาต่อรองเป็นการพบหารือระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่า เพื่อหาข้อสรุปและประสานผลประโยชน์ของคู่เจรจาหรือทางออกสำหรับปัญหาความขัดแย้งที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของฝ่ายตน การเจรจาต่อรองจึงเป็นศิลปะในการพูดที่จะโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามกับหลักการและเหตุผล เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของประเทศตน

#### การเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น

1. การเจรจาอย่างเป็นทางการ คือ การที่ทั้ง 2 ฝ่ายนั่งบนโต๊ะเจรจาที่จัดขึ้นอย่างถูกหลักตามมาตรฐานสากล โดยประกอบไปด้วยหัวหน้าคณะและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก
2. การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การเจรจาดินโต๊ะอาหาร การเจรจาระหว่างการพักผ่อน การเจรจาริมทางเดิน การเจรจาอย่างไม่เป็นทางการจะใช้เวลาน้อยกว่าการเจรจาอย่างเป็นทางการ
3. การเจรจาแบบผ่อนคลายเป็นการเจรจาที่ต้องการให้ผู้เจรจามีความรู้สึกเป็นกันเองหัวเรื่องการเจรจานั้นอาจเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ต้องการให้มีผู้รับทราบมากนัก การจัดที่นั่งอาจเป็นเก้าอี้รับแขกแทนการใช้เป็นโต๊ะเจรจา

### 1.4 การเจรจาต่อรองกับผลความเป็นธรรม

บางครั้งการเจรจาถูกจัดขึ้นเพื่อให้ประเทศคู่เจรจาได้หารือกันในเรื่องที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือถูกละเมิดสิทธิ เช่น ประชาชนของตนถูกทหารของอีกฝ่ายหนึ่งจับกุมในพื้นที่ที่ไม่มีความชัดเจนของเขตดินแดน หรือนักธุรกิจของตนได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากรัฐบาลของอีกฝ่ายหนึ่ง หรือการร้องเรียนเรื่องการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อให้มีการเจรจาที่จะให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายที่ถูกปฏิบัติต่อหรือถูกละเมิดอย่างไม่เป็นธรรมรวมทั้งการเรียกร้องดินแดนที่ถูกอีกประเทศหนึ่งที่มีกำลังเข้มแข็งกว่ายึดครอง เป็นต้น

### 1.5 การวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองที่เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานและผลประโยชน์ของประเทศ

การเตรียมการเจรจาเป็นการประชุมเตรียมความพร้อมก่อนที่การเจรจาต่อรองจะเริ่มขึ้นจะต้องมีการเตรียมการเจรจาก่อนซึ่งเป็นการประชุมเตรียมการของฝ่ายเดียวกันเพื่อรวบรวมข้อมูลพิจารณาและตัดสินใจว่าจำเป็นต้องมีการเจรจาหรือไม่ หากจะมีการเจรจาจะกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองอย่างไร รวมทั้งเตรียมแผนสำรองหรือทางเลือกอื่น หากไม่สามารถเจรจาให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในการประชุมเตรียมการเจรจาหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่องจะเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจามาร่วมประชุมเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดท่าทีของประเทศในการเจรจา เตรียมข้อมูลของเรื่อง ข้อพิพาท ศักยภาพและความสำเร็จเปรียบเทียบกับของประเทศตนและฝ่ายตรงข้าม เตรียมข้อต่อรองแลกเปลี่ยนในสถานการณ์ต่างๆ ตั้งความคาดหวังในผลลัพธ์ของการเจรจาคำนี้ถึงผลกระทบของการเจรจา

## หน่วยที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง

การวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรองสามารถนำหลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาปรับใช้ได้ ประกอบด้วย แบ่งออกได้ดังนี้

**จุดแข็ง (Strengthen)** คือ ศักยภาพและความได้เปรียบของฝ่ายเรา และอาจรวมถึงความเสียเปรียบของฝ่ายตรงข้าม การสนับสนุนจากเพื่อน แนวนร่วม และมิตรประเทศ รวมทั้งฝ่ายที่สามในการประชุมเจรจาด้วย

**จุดอ่อน (Weakness)** คือ ข้อด้อยข้อเสียเปรียบของฝ่ายเรา และอาจเป็นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม

**โอกาส (Opportunity)** คือ จังหวะเวลาที่เราจะใช้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความได้เปรียบของฝ่ายเราหรือฝ่ายเราสามารถพูดโน้มน้าวฝ่ายที่สามที่อยู่ในการเจรจาด้วยให้หันมาสนับสนุนเป็นแนวนร่วมของฝ่ายเราในขณะเดียวกันอาจหมายถึงโอกาสที่จะตัดทอนศักยภาพหรือสร้างความเสียเปรียบให้แก่ฝ่ายตรงข้ามหรือจังหวะเวลาที่จะสร้างปัญหาและความเสียหายให้แก่ฝ่ายตรงข้าม

**ภัยคุกคาม (Threat)** คือ อุปสรรคและปัญหาสำหรับการดำเนินการของฝ่ายเราซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ (Relative) ในทางบวกให้ฝ่ายตรงข้าม ภัยคุกคามเป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจการต่อรองหรือความได้เปรียบของเราลดน้อยลง

สิ่งสำคัญสำหรับการวิเคราะห์หรือการประเมินสถานการณ์ก่อนการเจรจาต่อรอง จะต้องวิเคราะห์อย่างตรงไปตรงมาบนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง สร้างสถานการณ์สมมติ (Scenario) หลากๆ เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นสำหรับการเจรจาแต่ละโอกาส เพื่อพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสมและลดความเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลงในการเจรจา

## หน่วยที่ 3 เทคนิคการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ต่างๆ

การเจรจาต่อรองมีรูปแบบสถานการณ์ด้วยกัน 2 รูปแบบ ได้แก่ การเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ร่วมของผู้ร่วมของคู่เจรจา และการเจรจาต่อรองภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง โดยมีแนวทางหรือในการเจรจา 5 ลักษณะ อันได้แก่

1. แนวทางการเจรจาแบบผ่อนปรน (Accommodation Approach) ผู้เจรจายอมจำนนถึงความละเอียดอ่อนของเรื่องที่เจรจาและความสัมพันธ์กับคู่เจรจา
2. แนวทางการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (Avoiding Confrontation Approach) เป็นแนวทางเจรจาที่นักการทูตมักใช้เสมอ
3. แนวทางความร่วมมือ (Collaborating Approach) ผู้เจรจายอมพยายามหาข้อสรุปหรือการแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ โดยมีความเข้าใจในผลประโยชน์และข้อห่วงกังวลของฝ่ายตรงข้าม
4. แนวทางการแข่งขัน (Competing Approach) เป็นการเจรจาเพื่อจะเอาชนะกันแบบฝ่ายหนึ่งได้ฝ่ายหนึ่งเสีย
5. แนวทางการประนีประนอม (Compromising Approach) เป็นการเจรจาที่พยายามหาข้อสรุปที่ยุติธรรมและเท่าเทียมกันต่อทุกฝ่าย

ในระหว่างการเจรจาต่อรองนักเจรจาถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อชัยชนะหรือความพ่ายแพ้ในการเจรจานักเจรจาที่ดีจะต้องมีจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง เช่น สุภาพอ่อนน้อม รู้จักจังหวะเวลา ให้เกียรติผู้อื่น สุขุมควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์คับขัน มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างมิตรมากกว่าสร้างศัตรู รอบรู้สามารถคาดการณ์บนพื้นฐานความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจการสื่อสาร

คาดการณ์บนพื้นฐานความจริง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจการสื่อสาร ทั้งทางการพูด การเขียนหรือการแสดงกิริยาท่าทางโดยไม่ใช้คำพูดด้วย และรู้จักการให้และการรับอย่างเหมาะสม สร้างความสบายใจให้ทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามก็ดีอารมณ์ของผู้เจรจาจะมีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง อารมณ์ทางลบ อาจสร้างความตึงเครียด ความไม่มีเหตุผลรวมถึงสร้างปัญหาและข้อขัดแย้งทำให้ความเห็นของคู่เจรจา แตกต่างกันมากขึ้น ในขณะที่อารมณ์ทางบวกอาจช่วยให้การเจรจาง่ายขึ้นสามารถบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ แก่ทั้งสองฝ่ายจะช่วยหาทางออกหรือข้อยุติในปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ นักเจรจาต้องพูดให้ชัดเจน กระชับ ไม่ยืดเยื้อ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและตรงประเด็นเพื่อที่ผู้ฟังจะได้เข้าใจในความต้องการจุดยืนหรือนโยบาย ของผู้พูดได้อย่างถูกต้อง

#### **หน่วยที่ 4 การลดความขัดแย้งและข้อพิพาทในการเจรจาต่อรอง**

ในการเจรจาต่อรองผู้เจรจาทั้ง 2 ฝ่ายย่อมมีแนวความคิดค่านิยม เป้าหมายและหลักปฏิบัติผลประโยชน์ ที่ไม่ตรงกัน การเจรจาต่อรอง คือ การพยายามพูดคุยกันเพื่อปรับลดความแตกต่างให้อยู่ในระดับที่ทั้งสองฝ่าย ยอมรับได้ และการเจรจาต่อรองในบางครั้งผู้เจรจาสามารถบริหารความขัดแย้งจนนำไปสู่ความร่วมมือระหว่าง ที่ฝ่ายที่ขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง คือ ต้องตระหนักว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้แต่สามารถจัดการได้โดยจะต้องเข้าใจหลักการของความขัดแย้ง

#### **สาเหตุความขัดแย้งระหว่างประเทศ ได้แก่**

1. การขาดแคลนทรัพยากรทำให้ประเทศที่ใหญ่กว่าใช้กำลังหรืออำนาจที่เหนือกว่าเข้ายึดครองดินแดนหรือประเทศ ที่มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์
2. ความขัดแย้งทางอุดมการณ์ทางการเมือง
3. ความแตกต่างทางศาสนาและความเชื่อ

#### **รูปแบบของความขัดแย้งหรือข้อพิพาท**

1. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทด้วยวาจา เป็นการกล่าวโจมตีและโต้ตอบกันผ่านสื่อของรัฐและสื่อมวลชนปิด
2. ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่ใช้กำลังทหารในการแก้ไขปัญหา ซึ่งประเทศใดที่มีกำลังที่เข้มแข็งกว่ามีกำลังทหาร และพลังอำนาจที่มากกว่าย่อมเป็นฝ่ายที่ได้ชัยชนะ

#### **แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท**

หากเกิดมีความขัดแย้งเกิดขึ้นโดยที่ไม่มีการจัดการที่ดีตั้งแต่ต้นความขัดแย้งนั้นอาจจะบานปลาย ระหว่าง 2 ประเทศ และอาจดึงประเทศอื่นเข้าร่วมในการขัดแย้งดังกล่าว จึงทำให้เกิดความขัดแย้งที่มีความ ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นยากที่จะแก้ไขได้ แนวทางในการจัดการความขัดแย้งหรือลดข้อพิพาท ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) ใช้ในกรณีที่คุณขัดแย้งมีความสนใจหรือมีความกังวลอยู่ในระดับที่ต่ำต่อผลประโยชน์ ในประเด็นปัญหา
2. การบังคับหรือกดดัน (Competition) ใช้ในกรณีที่ฝ่ายหนึ่งมีความสนใจหรือความกังวลสูงต่อผลประโยชน์ของ ตนในประเด็นปัญหาและไม่สนใจผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้ามในประเด็นของปัญหา

3. การผ่อนปรน (Accommodation) ใช้ในกรณีที่มีผลประโยชน์ของตนในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์ของอีกฝ่ายกว่า
4. ความร่วมมือ (Collaboration) หากคู่กรณีมีผลประโยชน์สูงในประเด็นปัญหา การใช้แนวทางความร่วมมือจะให้ผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย
5. การประนีประนอม (Compromise) ใช้ในกรณีที่คู่พิพาทหรือคู่ขัดแย้งมีผลประโยชน์ระดับปานกลางในประเด็นปัญหาเป็นการพบกันคนละครึ่งทาง

การจะเลือกใช้แนวทางใดในการจัดการหรือลดความขัดแย้งต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่าย ตลอดจนจังหวะ เวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสม

### เทคนิคการเจรจาภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้งรุนแรง

ในสภาพการณ์ที่คู่เจรจามีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงผู้เจรจาจะมีเทคนิคการเจรจา ดังนี้

1. ต้องพยายามรักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องเพราะการขัดแย้งอาจจะทำให้เกิดการยุติการเจรจา และอาจทำให้คู่ขัดแย้งหันไปใช้มาตรการรุนแรงในการแก้ไขกับปัญหาได้
2. ต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา โดยเฉพาะการสร้างควมไว้วางใจระหว่างคู่พิพาท
3. ต้องมองภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกันแม้ประเด็นขัดแย้งจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญแต่ต้องชี้ให้คู่กรณีเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันในภาพรวมครอบคลุมหลายเรื่องที่มีผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าประเด็นขัดแย้งเพียงเรื่องเดียว
4. ต้องพยายามสร้างหลักการหรือค่านิยมร่วมอันเป็นที่ยอมรับของคู่พิพาทเพื่อเป็นพื้นฐานในการเจรจา
5. ต้องสร้างความสมดุลในการจูงใจคู่ขัดแย้งหรือคู่พิพาทที่มีความต้องการและผลประโยชน์ที่แตกต่างกันทำให้คู่ขัดแย้งไม่รู้สึกลัวเสียเปรียบหรือได้เปรียบกัน
6. ต้องทำให้คู่ขัดแย้งมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกันเข้าใจในสถานการณ์ของอีกฝ่ายก็จะทำให้ความขัดแย้งลดลงได้
7. อาจจะต้องจำกัดขอบเขตในการเจรจา สามารถยอมรับได้
8. หากคู่ขัดแย้งเริ่มไม่มีเหตุผลและไม่รับฟังความเห็นหรือคำชี้แจงของคู่กรณี อาจยุติการเจรจาแล้วรอให้ทั้งสองฝ่ายคลายแล้วจึงเริ่มการเจรจากันใหม่อีกครั้ง

### หน่วยที่ 5 แนวปฏิบัติและมารยาทในการเจรจาต่อรองต่อนาย

#### แนวปฏิบัติในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองจะมีพิธีการในการเจรจาต่อรองโดยคู่เจรจาทกลงกันว่าจะเจรจาเรื่องอะไร ฝ่ายใดเป็นเจ้าของในการเจรจาโดยมีการสลับกันเป็นเจ้าภาพในการเจรจา การจัดห้องเจรจาและผังที่นั่งของคณะเจรจาเป็นอย่างไร และการเจรจามีลักษณะอย่างไร เป็นต้น



### มารยาทและจรรยาบรรณของนักเจรจาต่อรอง

ในระหว่างการเจรจានักเจรจาต้องมีมารยาทในการเจรจา เช่น หัวหน้าคณะเจรจาจะมีการสลับกันพูด นักเจรจายังต้องมีจรรยาบรรณโดยต้องเป็นผู้ฟังที่ดี พิจารณาถึงผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ไม่ด่วนสรุปหรือพูดแทรกในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูดอยู่หรือยังพูดไม่จบ ต้องเจรจabanพื้นฐานความเป็นจริงไม่เสนอหรือเรียกร้องในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ การเจรจาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวผู้เจรจา หากผู้เจรจามีมารยาทและจรรยาบรรณให้เกียรติซึ่งกันและกันไม่คิดเป็นศัตรูไม่ต้อนให้จนมุมจะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จ

### ข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

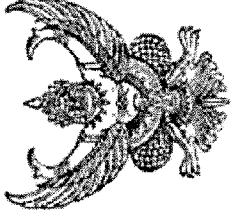
ในการเจรจาต่อรองมีข้อพึงระวังและปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นจะเอาแต่แพ้ชนะกันอาจจะทำให้การเจรจานั้นเกิดความล้มเหลวได้
2. เมื่อทั้งสองฝ่ายยึดมั่นในท่าทีของตนอย่างมั่นคง อาจต้องพิจารณาหยุดการเจรจาชั่วคราว จึงกลับมาเจรจาใหม่
3. อย่าทำให้คู่เจรจาเสียหน้า
4. อย่าทำให้คู่เจรจาอีกฝ่ายเข้าตาจน
5. การประนีประนอมจะเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายนั้นยอมรับได้

### สรุป

การเจรจาต่อรอง คือ การประชุมหรือหารือระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกันหรือระหว่างฝ่ายที่มีความขัดแย้งต่อกัน ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักการพูดและฟังและต้องศึกษาข้อมูลของทั้ง 2 ฝ่ายให้มากพอ รู้จักต่อรอง อย่ารีบร้อนหรือด่วนตัดสินใจ อย่าเปิดเผยความลับหรือจุดอ่อนของตนเอง มีความยืดหยุ่น มีข้อมูลที่หลากหลายเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ก่อนที่จะตัดสินใจตกลงและรับเงื่อนไข เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการแบ่งปันผลประโยชน์หรือสร้างความร่วมมือระหว่างกัน และเพื่อดำเนินการร่วมกันหรือหาข้อยุติในปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างกันตลอดจนการหาทางออกที่เหมาะสมที่สุด

---



# สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้เพื่อแสดงว่า

**นายสุวิทย์ ศรีมันตะ**

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (HRD: e-Learning)

หมวดการพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Development)

การบริหารอย่างมืออาชีพ

**วิชา การเจรจาต่อรอง**

(รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง)

ให้ไว้ ณ วันที่ 6 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563



(ม.อ.พัชรภากร เทวกุล)

เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

**Competency: FCฝกท02: ทักษะการเจรจาต่อรองในงานกรรมสิทธิ์ที่ดิน**

กลุ่ม Competency: Functional Competency (2560)

รหัส:

รายละเอียด:

มีความสามารถในการกำหนดเทคนิควิธีการและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น วิเคราะห์ประเด็นข้อต่อรองหาจุดอ่อน จุดแข็ง รวมทั้งมีความสามารถในการเจรจาต่อรองโดยใช้หลักการ เหตุผล และยกตัวอย่างประกอบการเจรจา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างการเจรจาต่อรอง และรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีร่วมกันระหว่างคู่เจรจา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงวิธีการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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