แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

โดย
นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

โดย
นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE NEGOTIATION GUIDELINE OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN BAN BO CONSORTIUM SAMUTSAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

By

MISS Benjawan SINNARONG

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
โดย	นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

630620071 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : การเจรจาต่อรอง

นางสาว เบ็ญจวรรณ สินณรงค์: แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ โดยศึกษาประชากร คือ โรงเรียนในสหวิทยาเขต จำนวน 10 โรง ในแต่ละโรงกำหนดผู้ให้ข้อมูล 4 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองตามผลการวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ 2) แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า

1. การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง และด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลในการเจรจาต่อรองและด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ พบว่า ด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ การพัฒนาต้องปรับข้อขัดแย้งให้เป็นข้อตกลงให้ได้ ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการเป็นผู้มองบวก คิดบวก สนใจประเด็นในการเจรจา การพัฒนาควรมีการวางแผนในการเจรจาทุกครั้ง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยรับฟังความคิดเห็น มองถึงประโยชน์ของส่วนรวม การพัฒนาควรคำนึงถึงความต้องการของคู่เจรจา บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการสร้างสัมพันธภาพและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาได้ ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีการพัฒนาโดยผู้เจรจารู้จักการให้และการรับ ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการให้ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า การพัฒนาโดยการมอบหมายการเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีความเหมาะสมกว่า

630620071 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : Negotiation

MISS BENJAWAN SINNARONG : THE NEGOTIATION GUIDELINE OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN BAN BO CONSORTIUM SAMUTSAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MAJOR NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D.

The purposes of this independent study were to determine 1) the negotiation of school administrator in Ban Bo consortium. 2) the promotional and developmental guideline for negotiation of school administrator in Ban Bo consortium. The population used for this study were 10 schools in consortium, in each school there were 4 respondents; school administrator, representative teacher in school board, head subject department and teacher. Totally 40 respondents. Respondent was used as the unit of analysis. The instrument used for this study were 1) a negotiation questionnaire based on the result of Sukhon Maneerat's research and 2) an open-ended questionnaire for promotional and developmental guideline for negotiation. The data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis. The finding of this study were as follows:

1. The negotiation guideline of school administrator in Ban Bo consortium in overall aspects at the high level. Ranking from the highest arithmetic means to the lowest were; characteristics of the negotiator, negotiation planning, negotiation communication and negotiation strategies. And two aspects at the middle-level; effectiveness negotiation and relationship negotiation.

2. The guidelines to promote and develop the negotiation of school administrator in Ban Bo consortium found that. In the negotiation strategies, the negotiator had some beneficial alternatives. Adopt conflicts to agreements. In the negotiation planning, has promoted a positive person, thinking positively, interested in negotiation issues. And developed planning in every negotiation. promoted to get the others opinions, looking at the interests of the public. Taking into the needs of negotiators. In the characteristics of the negotiator, has to promote relationships and planning the negotiating techniques. In the relationship negotiation, the negotiator had known giving and receiving. And in the effectiveness negotiation, having negotiate between higher and lower ranks. Delegating negotiations to the suitable person.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” สำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ เพื่อน และพี่น้องชาวสาขาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาของสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นางสาว เบ็ญจวรรณ สินณรงค์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฏ

บทที่ 1 บทนำ 1

ปัญหาของการวิจัย 5

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6

ข้อคำถามของการวิจัย 6

สมมติฐานของการวิจัย 7

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย 7

ขอบเขตของการวิจัย 10

นิยามศัพท์เฉพาะ 11

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 12

การเจรจาต่อรอง 12

ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) 12

แนวคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง 14

รูปแบบการเจรจาต่อรอง 19

ลักษณะของการเจรจาต่อรอง 28

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 31

การวางแผนในการเจรจาต่อรอง 44
การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 49
บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 53
ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 58
ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง 61
อุปสรรคในการทำข้อตกลง 62
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 67
งานวิจัยในประเทศ 67
งานวิจัยต่างประเทศ 68
สรุป 73
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย 74
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 74
ระเบียบวิธีวิจัย 75
แผนแบบการวิจัย 75
ประชากร 76
ผู้ให้ข้อมูล 76
ตัวแปรที่ศึกษา 76
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 78
การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย 79
การเก็บรวบรวมข้อมูล 79
การวิเคราะห์ข้อมูล 80
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 80

สรุป 81
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล 82
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 82
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 120
สรุปผลการวิจัย 121
การอภิปรายผล 121
ข้อเสนอแนะของการวิจัย 126
ข้อเสนอแนะทั่วไป 126
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 127
รายการอ้างอิง 128
ภาคผนวก 132
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 133
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 136
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ 145
ภาคผนวก ง แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 148
ประวัติผู้เขียน 169

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ 27

ตารางที่ 2 แสดงข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย 43

ตารางที่ 3 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและจำนวนครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 66

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 83

ตารางที่ 5 แสดงมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตามความคิดของแต่ละกลุ่มโดยภาพรวม 85

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 86

ตารางที่ 7 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง 90

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 91

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 93

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 94

ตารางที่ 11 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง 95

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 96

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 101

ตารางที่ 14 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง 104

ตารางที่ 15 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง 107

ตารางที่ 16 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 108

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 109

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง..... 111

ตารางที่ 19 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง.. 112

ตารางที่ 20 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง 113

ตารางที่ 21 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง.. 114

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 115

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดง ทฤษฎี H.L.M 18
ภาพที่ 2 แสดงการนำหลักทฤษฎี H.L.M. ไปใช้กับข้อเรียกร้อง 100% 18
ภาพที่ 3 แสดงการนำหลักทฤษฎี H.L.M. ไปใช้กับเรียกร้อง 50% 18
ภาพที่ 4 แสดงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 38
ภาพที่ 5 ข้อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 43
ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการวางแผนการเจรจาต่อรอง 48

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคติดเชื้ออันเกิดจากไวรัสโคโรนากลุ่มอาการทางเดินทางหายใจเฉียบพลันรุนแรง 2 (SARS-CoV-2) ในเดือนธันวาคม 2562 ในนครอู่ฮั่น เมืองเอกของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน และได้กระจายไปทั่วโลกนับแต่นั้น ส่งผลให้เกิดการระบาดของโควิด-19[1] จากการระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 UNESCO รายงานว่ารัฐบาล 191 ประเทศทั่วโลก ประกาศปิดสถานศึกษาทั้งประเทศ มีผู้เรียนได้รับผลกระทบกว่า 1.5 พันล้านคน (มากกว่าร้อยละ 90 ของผู้เรียนทั้งหมด) สำหรับประเทศไทยสถานการณ์การระบาดเกิดขึ้นในช่วงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปิดภาคเรียน โดยในช่วงต้นเดือนเมษายน คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้เลื่อนวันเปิดเทอมภาคเรียนที่ 1 ไปเป็นวันที่ 1 กรกฎาคม 2563 ไทยจึงมีโอกาสทบทวนบทเรียนจากต่างประเทศเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่สอดรับกับมาตรการป้องกันการระบาด พร้อมกับเตรียมมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้เรียนได้รับผลกระทบจากรูปแบบการเรียนที่เปลี่ยนไป[2] การระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการศึกษาไทยอย่างรุนแรง เพราะเป็นการซ้ำเติมปัญหาที่มีอยู่แต่เดิม คือ (1) คุณภาพการศึกษา และ (2) ความเหลื่อมล้ำสูง เพิ่มความยากลำบากต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และสถานศึกษา ภาระงานด้านการสอนและด้านธุรการที่สูงขึ้นของครูผู้สอน เพราะต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ทักษะการสอนออนไลน์และการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อวางแผน ออกแบบการสอนในภาวะคับขัน และมีอุปสรรคในการจัดการจำนวนมาก งานซ้ำซ้อนที่บางครั้งเกิดขึ้นจากคำสั่งของรัฐ เช่น แบบสอบถาม การสำรวจติดตามข้อมูลนักเรียนหรือการมีระบบงานที่ไม่ยืดหยุ่น เน้นสอนตามความสามารถรายบุคคล เช่น การทำสื่อการสอนตามอัตภาพ

---

[1] โรงพยาบาลเปาโล สมุทรปราการ,**ความรู้เกี่ยวกับ เชื้อโควิด-19**,เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก https://www.paolohospital.com/th-TH/samut/Article/Details

[2] พงศ์ทัศ วนิชานันท์,**การศึกษาพื้นฐานในยุค โควิด-19: จะเปิด-ปิดโรงเรียนอย่างไร?**, เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก https://tdri.or.th/2020/05/basic-education-in-covid-19-crisis-reopening-school-after-lockdown/

การต้องทำงานอย่างโดดเดี่ยวภายใต้สถานการณ์ที่ท้าทาย ขาดกระบวนการในเชิงการพัฒนาวิชาชีพ[3] ครูมีความกังวลและเครียดทั้งเรื่องการดูแลสุขภาพในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด และปัญหาด้านการปรับตัว ในด้านการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เปลี่ยนไปจากการสอนแบบ On-Site เป็นรูปแบบอื่น ๆ ที่ครูยังไม่คุ้นชิน นักเรียนที่ไม่เข้าใจบทเรียนเหมือนการสอน On-Site การส่งงานมีความผิดพลาดจำนวนมาก ส่งงานไม่ครบ ครูไม่สามารถสอนอธิบายได้หลาย ๆ ครั้งหรือทำให้นักเรียนเห็นภาพที่ทำให้นักเรียนเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นได้ นักเรียนมีความเครียดจากบทเรียน On-hand ที่มีความยาก ไม่เข้าใจสาเหตุเพราะไม่มี สมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตสำหรับค้นคว้า หาความรู้ ไม่สามารถสอบถามผู้อื่นได้และขาดประสบการณ์ในการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง[4] ซึ่งการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด (Covid-19) เป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากจะต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตลอดเวลา ซึ่งเป็นเรื่องปกติเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั่นเสมอ และการที่บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นต่อต้านการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากการมีทัศนคติที่ได้รับการปลูกฝังมาจากระบบการศึกษาที่ยึดติดในกฎเกณฑ์ และความเชื่อจากการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน ทำให้มีประสบการณ์เดิมที่ไม่สอดรับกับสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งการยึดมั่นในแนวคิด การมีข้อตกลงผูกพันไว้อยู่ก่อนแล้ว การขาดข้อมูลข่าวสารที่ใช้ช่วยการตัดสินใจ และข้อมูลไม่ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง อิทธิพลของกลุ่ม

---

[3] พริษฐ์ วัชรสินธุและธีรศักดิ์ จิระตราชู,**ทางออกการศึกษาไทยยุคโควิด**,เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก https://workpointtoday.com/covid-policy-lab-education/?fbclid=IwAR2MTo8jmp9oPyjsCXDAzAa8zV94Haa0CVuT4CqVk2sKnLhK2HsbOmLWGv0

[4] เขตตรวจราชการที่ 17,**รายงานผลการตรวจราชการและการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการกรณีปกติ รอบที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เขตตรวจราชการที่ 17**” เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก http://www.reo17.moe.go.th/file/inspection_report64_r2/summary.pdf?fbclid=IwAR2ES1bp8GNFkQ5RSkuF0aGJbjWdVyFcq55LLL93b7ZAQEk1SAG1NS7VY0g

ในองค์กร มีการชักจูงให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการกลัวความเสี่ยงในด้านความมั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่งานเดิม[5] ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ปัญหาความขัดแย้งในองค์การนั้นเป็นธรรมชาติของคนทำงาน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการบริหารกิจการใด ๆ ก็ตามหรือแม้แต่การดำรงชีวิตประจำวันก็ดีย่อมจะมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นอยู่มิได้ขาด บางปัญหาก็แก้สำเร็จได้ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น แต่พอพ้นไประยะหนึ่งปัญหานั้นก็เกิดขึ้นซ้ำอีก และบางปัญหาสุดวิสัยที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การมีอยู่มากมาย ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานแต่ละวันนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอ และเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาต่าง ๆ อาจมีสาเหตุมาจากหลาย ๆ สาเหตุ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความสำคัญมากหรือน้อยย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุแห่งตัวปัญหามีความเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ต้องการมากน้อยเพียงใด[6] โดยความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับการทำงานของกลุ่ม การทำงานของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรย่อมมีความขัดแย้งกันโดยลักษณะงาน ความขัดแย้งถือเป็นเรื่องปกติและไม่ใช่สิ่งที่เลวร้าย ซึ่งความขัดแย้งในองค์กรเกิดผลกระทบกับองค์กรได้ทั้งเชิงลบและเชิงบวก ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและอาจลดขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทั้งนี้ขนาดของผลกระทบขึ้นอยู่กับว่าระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผู้บริหารแต่ละคนสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถ บุคลิก ทัศนคติ ค่านิยม และการรับรู้ ความเชื่อ หากผู้บริหารจัดการความขัดแย้งไม่ได้จะทำให้ความขัดแย้งในองค์กรมีระดับที่สูงขึ้นและต่อต้านองค์กรในที่สุด[7] ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากโครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการกระจายทรัพยากรและกิจกรรมเกิดการแข่งขันก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากโครงสร้างการปฏิบัติงานขององค์กรที่คลุมเครือทำให้ยากที่จะเข้าใจว่าสายบังคับบัญชามีลักษณะและ

---

[5] จิรัฐ ชวนชม, **การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564),47-48.

[6] กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล,**พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ**,(กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562),201.

[7] จิรัฐ ชวนชม, **การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564),35.

มีบทบาทอย่างไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครต้องรับผิดชอบอะไร ทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงานและทำให้ผู้บริหารใช้อำนาจเกิดความจำเป็น ความขัดแย้งเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร การมีข้อยกเว้นให้บุคคลได้รับการยกเว้นที่ไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด ก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งได้[8] หรือจะเป็นความขัดแย้งระหว่างองค์กรเป็นความขัดแย้งระดับใหญ่ เกิดขึ้นได้ระหว่างองค์กรที่มีผลประโยชน์ขัดกัน อาจมีสาเหตุมาจากการคิดหากลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการแข่งขัน ทั้งวิธีการที่สร้างสรรค์และทำลายล้างซึ่งกันและกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ความขัดแย้งจะมีความรุนแรงมากน้อยขึ้นอยู่กับน้ำหนักของสาเหตุและผลกระทบ[9] ดังนั้น ประเด็นสำคัญของปัญหามิใช่อยู่ที่ตัวความขัดแย้งเอง แต่อยู่ที่การบริหารจัดการความขัดแย้งมากกว่าในแง่ผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งวิธีการหนึ่งที่นิยมอย่างกว้างขวางที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก็คือ กระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation) โดยถ้ามีวิธีดำเนินการที่ดีกระบวนการเจรจาต่อรองก็นำไปสู่ข้อยุติที่เสริมความร่วมมือ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะและได้ประโยชน์มากขึ้น แต่ในทางกลับกัน หากวิธีดำเนินการขาดประสิทธิผล ก็จะนำไปสู่การต่อสู้ที่รุนแรงขึ้นเช่นกัน[10] ผู้บริหารต้องจำเป็นมีบทบาทสำคัญการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์และเปิดใจกว้างที่จะแก้ไขปัญหาอย่างมีส่วนร่วม คอยประสานงานให้บุคลากรทำงานกันอย่างราบรื่น ถึงแม้อาจจะไม่สามารถขจัดความขัดแย้งได้ไม่ทั้งหมด แต่จะต้องคอยควบคุมความขัดแย้งหรือใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรและยังต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้บริหารจึงต้องใช้เทคนิคในการบริหารหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการเจรจาต่อรองเพื่อให้การบริหารของสถานศึกษาดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย อาจจะระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานที่จำเป็นต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานด้วยก็ได้และให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถ

---

[8] จิรัฐ ชวนชม, **การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564),39.

[9] สิญาธร นาคพิน,การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0,**วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 6,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562),28.

[10] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562),196.

สร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบริหารองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ สร้างความสุขให้กับผู้ปกครองและชุมชนต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

การเจรจาต่อรองจึงมีส่วนสำคัญในการใช้ชีวิตประจำวัน การเจรจานั้นไม่ได้ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียว หากแต่เลือกวิธีที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มคนในสังคม การอยู่ร่วมกันย่อมมีการติดต่อกันและการติดต่อกันนั้นก็เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งบางครั้งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการหลายรูปแบบการเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยจะเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องแก้ไข ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่ เนื่องจากปัญหานั้นอาจจะเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตได้[11] จากการสัมภาษณ์รองประธานสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง พบว่า ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโควิด-19 ตั้งแต่ปี 2563 ต่อเนื่องระลอก 2 และระลอก 3 ตั้งแต่ต้นปี 2564 ทำให้การจัดการเรียนการสอนต้องงดเว้นการจัดการเรียนแบบ On site ในห้องเรียนปรับเปลี่ยนมาเป็นการเรียนการสอนตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเฉพาะรูปแบบการจัดการศึกษา (On Air, On demand, On Hand) เท่านั้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนการเรียนเป็นการปรับเปลี่ยนกะทันหัน นักเรียนบางส่วนยังไม่ทันตั้งรับหรือได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนออนไลน์แบบเต็มรูปแบบที่เพียงพอ นักเรียนขาดแคลนอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียน ผู้ปกครองรู้สึกว่าตนเองเสียเวลาและเสียโอกาสในการประกอบอาชีพ โดยมองว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของครูเท่านั้น ส่งผลให้การเรียนในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ถือเป็นการผลักภาระให้กับผู้ปกครองส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น การสร้างข้อตกลงร่วมกันกับผู้ปกครองเรื่องการจัดการเรียนการสอน ในช่วงที่ไม่สามารถมาเรียน On site ได้ การแจ้งข้อมูลข่าวสาร การช่วยเหลือต่าง ๆ จากโรงเรียนที่ไม่สามารถเข้าถึง ซึ่งเกิดจากช่องทางการติดต่อ หรือแม้กระทั่งการใช้ภาษาในการสื่อสารแก่ผู้ปกครองที่เป็นทางการเกินไป ส่งผลให้ผู้ปกครองไม่เข้าใจหรือเข้าใจคลาดเคลื่อนไป[12]

---

[11] จิรัฐ ชวนชม, **การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564),86-87.

[12] สัมภาษณ์ ศิริชัย พุ่มพันธุ์, รองประธานสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 5 ตุลาคม 2564.

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าเมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้น ทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนของครูและคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์วิธีการต่าง ๆ มากมาย เพื่อแก้ปัญหา ใช้การสื่อสารและการประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ช่วยคลี่คลายปัญหาและป้องกันรอยร้าวที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเผชิญ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยต้องมีการหารือและวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกส่วน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมากมายหลายวิธีการ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครองและนโยบาลรัฐบาล โดยสามารถหาคำอธิบายสนับสนุนเหตุผลย่อมส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และอาจช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากการทำงานในสถานศึกษาต่างต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2. เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของวิจัย ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับใด

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครอยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีคุณภาพและมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออนไสตน์ (Lunenburg and Ornstein) เป็นขอบข่ายของการวิจัย ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การบริหาร การเจรจาต่อรอง การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศ ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและผลผลิตที่มีคุณภาพมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีสภาพแวดล้อม (Environment) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในระบบการจัดการศึกษานั้น[13] ส่วนลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki Barry and Sounders) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง กล่าวว่า การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย1) กลยุทธ์และยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง 2) กลยุทธ์ในด้านการวางแผน 3) การรับรู้ การนึกคิดและอารมณ์ 4) อำนาจในการเจรจาต่อรอง 5) จรรยาบรรณในการเจรจา 6) ความสัมพันธ์ในการเจรจาส่วน[14] ไวส์ (Weiss) กล่าวถึง องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ผลประโยชน์ (interests) 2) ทางเลือกต่าง ๆ (options) 3) มาตรฐานและหลักเกณฑ์(standards) 4) ทางเลือก (alternatives) 5) ข้อผูกพัน(commitments)

---

[13] Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices** 7th (SAGE: Publications, 2020),25.

[14] ลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,** แปลจาก Essentials of Negotiation,4th, แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),323-337.

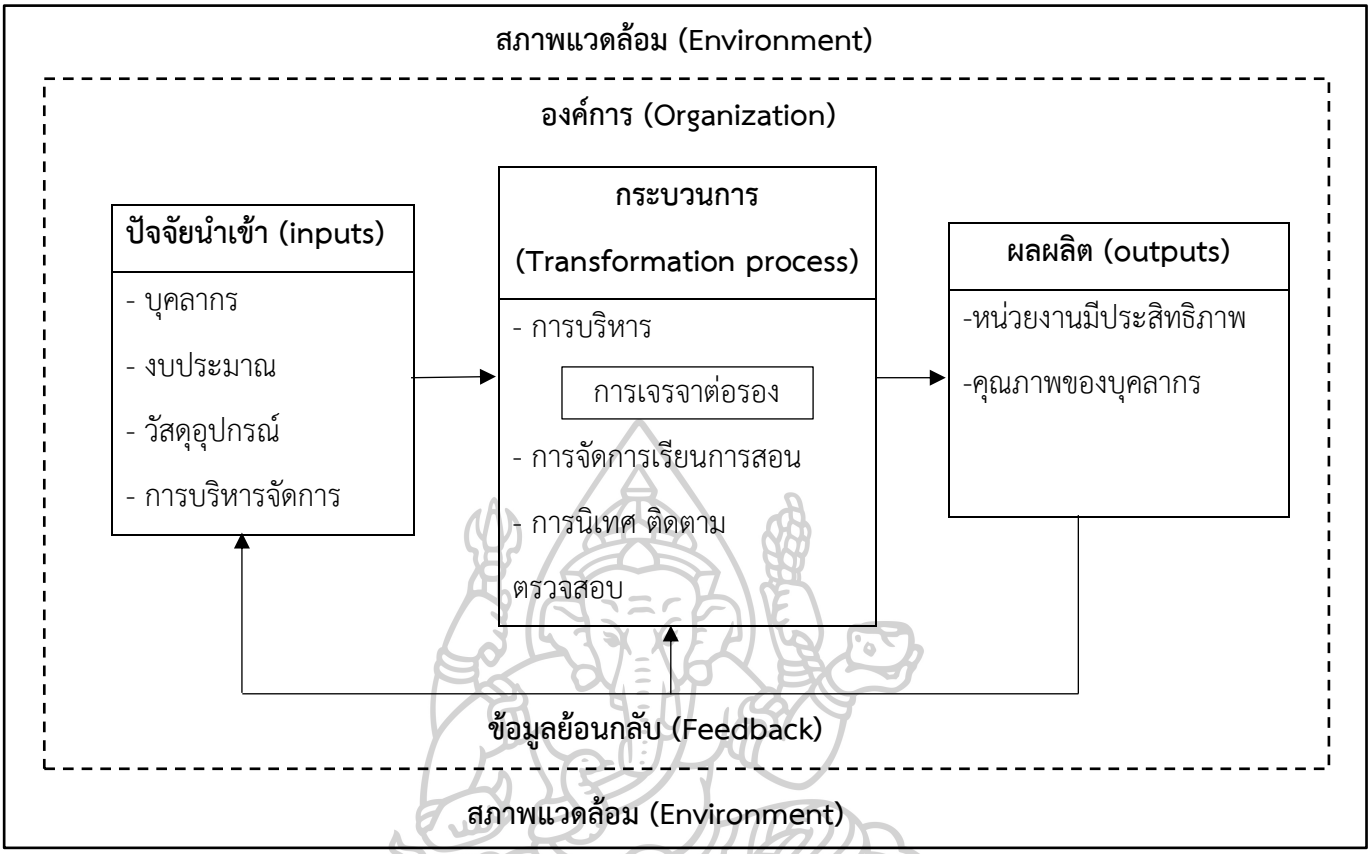
6) การสื่อสาร(communication) 7) ความสัมพันธ์(relationships)[15] ส่วนชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1) บทในการเจรจาต่อรอง(Scripting) 2) การวางแผน(Framing) 3) การจัดการ (Managing)[16] และสุคนธ์ มณีรัตน์ กำหนดองค์ประกอบการเจรจาต่อรอง 6 ด้าน ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 6) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง[17] จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำเสนอขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[15] ไวส์, **คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**, แปลจาก HBR Guide to Negotiating แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2562),18-19.

[16]ชัยเสรฏร์ พรหมศรี, **เรียนลัดการบริหารจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท ,2555),140-144.

[17]สุคนธ์ มณีรัตน์, "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี.บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558),170-172.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (SAGE: Publications, 2020),25.

: สุคนธ์ มณีรัตน์, “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558),170-172.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อทราบการเจรจาต่อรองและแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยการศึกษาการเจรจาต่อรองตามผลการวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 6) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ดังแผนภูมิที่ 2

การเจรจาต่อรอง
1.กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง
2.การวางแผนการเจรจาต่อรอง
3.การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง
4.บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง
5.ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง
6.ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สุคนธ์ มณีรัตน์, “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี.บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2558),170 -172.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความหมายเฉพาะของคำบางคำซึ่งใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงนิยามความหมายของคำต่อไปนี้ ดังนี้

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการจัดการข้อขัดแย้งหรือการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อยุติระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจหรือข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์แก่คู่เจรจา ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 6) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร หมายถึง สถานศึกษาของรัฐ ตั้งอยู่ในตำบลบ้านบ่อ ตำบลบางกระเจ้า และตำบลชัยมงคล ที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 จนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 (โรงเรียนขยายโอกาส) ประกอบด้วย 10 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ(บ้านบ่อราษฎรบำรุง) 2) โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ 3) โรงเรียนวัดบางขุด(อุ่นพิทยาคาร) 4) โรงเรียนวัดกระซ้าขาว 5) โรงเรียนวัดบางกระเจ้า 6) โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า 7) โรงเรียนวัดปากบ่อ(เหลืองราษฎร์บำรุง) 8) โรงเรียนวัดน่วมกานนท์ 9) โรงเรียนวัดวิสุทธาราม 10) โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง ในเรื่องของความหมายการเจรจาต่อรอง ลักษณะของการเจรจา แนวคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง รูปแบบการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง การวางแผนในการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพนักเจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การเจรจาต่อรอง

ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน (Marjorie, Corman and Aaron) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับสัญญาแรงงาน เงื่อนไขการขายหรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท แก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวโดยผ่านการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นการหาข้อตกลงผ่านการสนทนา[18] ลีวิคกี บาร์รี และซาวเดอร์ (Lewicki, Barry and Sounders) ได้ให้ความหมายว่า การเจรจา คือ รูปแบบของการตัดสินใจที่สองฝ่ายขึ้นไปพูดคุยกันในความพยายามที่จะแก้ไขผลประโยชน์ฝ่ายตรงข้าม[19] และยังมีนักวิชาการชาวไทยที่ให้ความหมายการเจรจาต่อรอง วัลลภา วิชะยะวงศ์ ได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ การสนทนาหรือการพูดคุยระหว่างสองฝ่ายหรือมากกว่านั้น การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นต่อเมื่อมีฝ่ายที่ต้องการสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองจึงเกิดการเรียกร้องไปยัง

---

[18] มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน,**ทักษะการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Pocket Mentor Series Negotiation Outcomes, แปลโดย ลลินทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2562),16.

[19] Roy J. Lewicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Essentials of Negotiation** (McGraw-Hill Education, 2015),3.

ฝ่ายที่ถือประโยชน์[20] วาสิตา บุญสาธร กล่าวว่า การเจรจา(Negotiation) เป็นสถานการณ์ที่คู่ขัดแย้งที่มีอำนาจตัดสินใจ สนทนาพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงร่วมกันของแต่ละฝ่ายในการแก้ไขความขัดแย้ง โดยไม่ต้องพึ่งพึงบุคคลที่สาม เนื่องจากคู่กรณีที่เจรจามีอำนาจในการตัดสินใจ การเจรจาเป็นวิธีการที่คู่ขัดแย้งมักเลือกใช้ในการการจัดการปัญหาเป็นอันดับแรก ๆ นอกเสียจากว่าปัญหามีระดับที่รุนแรงมากขึ้นจนควบคุมได้ยาก คู่ขัดแย้งจึงเลือกใช้วิธีการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง การเจรจาสามารถใช้ได้ทั้งการสื่อสารแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและเป้าหมายในการจัดการความขัดแย้งนั้น ๆ[21] ส่วนจิรัฐ ชวนชม ให้ความหมายของการเจรจาต่อรอง หมายถึง การหาจุดกึ่งกลางความพึงพอใจของบุคคลสองคนหรือกลุ่ม ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ทั้งสองฝ่าย อีกทั้งเป็นกระบวนการในการหาข้อตกลงของคนทั้งสองฝ่ายเพื่อนำผลประโยชน์มาให้ทั้งสองฝ่าย (Win-Win) รู้สึกดีและเห็นพ้องกันสร้างหนทางที่ทำให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน[22] และสุคนธ์ มณีรัตน์ กล่าวถึงการเจรจาต่อรองว่า เป็นการเจรจาระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ตกลงเจรจาเพื่อหาข้อยุติในประเด็นของการที่ต้องตัดสินใจข้อขัดแย้งหรือในประเด็นที่เป็นผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายก็มีผลประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ยอมรับกันได้ของคู่เจรจา[23]

สรุปได้ว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการจัดการข้อขัดแย้งหรือการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อยุติระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจหรือข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์แก่คู่เจรจา

---

[20] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),1.

[21] วาสิตา บุญสาธร, **การสื่อสารเชิงกลยุทธ์**.พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2563),147.

[22] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),84.

[23] สุคนธ์ มณีรัตน์, "การเจรจาต่อรองสำหรับครู," **Verdian E-Journal,Silapakorn University** 10 (2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2560),2465.

แนวคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง

มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน (Marjorie Corman and Aaron) ได้กล่าวถึง แนวคิดและในการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จต้องมีพื้นฐานซึ่งตั้งอยู่บนความรู้ 3 เรื่อง คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง จุดเริ่มต้นที่ต่ำสุดสำหรับการตกลงเจรจาต่อรองและแต่ละฝ่ายยืดหยุ่นได้แค่ไหน และตั้งใจจะแลกเปลี่ยนอะไร ทั้งนี้ต้องเข้าใจแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิด คือ

1. BATNA (best Alternative to a Negotiated Agreement) คือแนวทางปฏิบัติในการติดต่อธุรกิจ ซึ่งต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก การรู้จัก BATNA ของตัวเอง หมายถึง คุณรู้ว่าสิ่งใดที่คุณจะทำ

2. ราคาการตัดใจ (reservation price) คือ จุดที่คุณได้รับผลประโยชน์น้อยที่สุดที่คุณยอมรับการตกลงธุรกิจได้ ราคาการตัดใจของคุณอาจมาจาก BATNA ของคุณแต่ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ราคาการตัดใจของคุณและ BATNA จะคล้ายกัน ถ้าการตกลงธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องเงินเท่านั้น

3. การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (Zone of Possible Agreement: ZOPA) ขอบเขตของข้อตกลงที่เป็นไปได้ ZOPA คือช่วงที่การตกลงสามารถเกิดขึ้นได้ โดยราคาการตัดใจของแต่ละฝ่ายจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตขั้นสุดท้ายของ ZOPA โดย ZOPA จะอยู่ในส่วนคาบเกี่ยวระหว่างขอบเขตบนและขอบเขตล่าง ซึ่งอยู่ระหว่างราคาการตัดสินใจของแต่ละฝ่าย

4. การสร้างสรรค์คุณค่าผ่านการแลกเปลี่ยน ฝ่ายที่เจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของพวกเขาได้โดยแลกเปลี่ยนคุณค่าตนเองมีการสร้างคุณค่าผ่านการเปลี่ยนนี้จะเกิดขึ้นในบริบทของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ โดยปกติแต่ละฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ โดยแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ตนเห็นว่ามีคุณค่าน้อย[24]

การสื่อสารระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรืออาจมีคนกลางร่วมอยู่ด้วยโดยมีผลประโยชน์เป็นตัวกลางในการสนทนาหรือมีข้อเสนอด้านผลประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเป็นกระบวนการหาข้อตกลงที่ทั้งสองฝ่ายมีความพึงพอใจเท่า ๆ กันหรือมีผลประโยชน์น้อยกว่าอีกฝ่ายแต่ก็ยังอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้เพราะการเจรจาต่อรองเป็นการเลือกวิธีการพูดคุยที่รักษาคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีของทุก ๆ ฝ่ายในการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายเป็นหลักในชีวิตประจำวันจะพบเจอ

---

[24] มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน,**ทักษะการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Pocket Mentor Series Negotiation Outcomes, แปลโดย ลลินทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2562),33-40.

สถานการณ์การเจรจาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ในทุกระดับจะมีการเจรจาต่อรองอยู่ด้วยไม่ว่าจะเป็นด้านความมั่นคงของประเทศ ด้านการทูต ด้านธุรกิจ การเจรจาต่อรองจึงเกิดขึ้นได้ในทุกระดับโดยมีความแตกต่างกันตามวัฒนธรรม ซึ่งมีความซับซ้อนมากน้อยอยู่ที่จะเข้าใจในธรรมชาติของคู่เจรจาที่จะทำการศึกษาเรียนรู้คู่เจรจาของตนว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการทำให้คู่เจรจายอมรับหรือเห็นด้วยกับข้อเสนอของฝ่ายตน

การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาชนิดหนึ่งโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่ไปด้วยกันเพื่อโน้มน้าวชักจูงและการแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับเป็นทางออกของความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองในประเด็นต่าง ๆ ผู้เจรจาต้องกำหนดและควบคุมประเด็นที่จะเจรจาให้ครบถ้วน หลักในการเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นที่มีต่อการเจรจาว่าสามารถเจรจาได้ การเจรจาแต่ละครั้งไม่ได้หมายความว่าฝ่ายตนเองจะเป็นฝ่ายชนะแต่ให้มองผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายของฝ่ายตนหรือไม่ บวกกับความสัมพันธ์ที่ดีจากคู่เจรจาที่กลายเป็นมิตรภาพในระยะยาวต่อไป

ในกิจการระหว่างประเทศและกิจกรรมประจำวันของมนุษย์ การเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นจะช่วยรักษาสันติภาพระหว่างประเทศยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างความต้องการหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันความจำเป็นในการเจรจาต่อรองและความสามารถของผู้เจรจาเป็นกระบวนการจัดการข้อพิพาทในความขัดแย้งนั้น ๆ การเจรจาต่อรองไม่ได้เป็นกระบวนการที่สงวนไว้สำหรับนักการทูตที่มีทักษะเท่านั้น แต่หากการเจรจาต่อรองยังสามารถใช้ได้กับพนักงานขายระดับบน บุคคลทั่วไป การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่เราทุกคนทำเกือบเป็นประจำทุกวัน การเจรจาต่อรองจึงเกิดขึ้นได้ในทุกระดับโดยมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่สังคมและวัฒนธรรมอาจมีความซับซ้อนอยู่ ดังนั้นผู้เจรจาจะต้องศึกษาและเข้าใจในคู่เจรจาของตนว่ามีความแตกต่างมากน้อยในเรื่องใดซึ่งทำให้ต้องเรียนรู้ลักษณะความแตกต่างของคู่เจรจาอย่างรอบคอบ การปรับตัวเข้าหากันระหว่างสองฝ่ายเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองสองฝ่ายย่อมรู้ว่าฝ่ายของตนสามารถมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของอีกฝ่ายโดยที่ทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและพยายามสร้างอิทธิพลหรืออำนาจต่อกัน

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคลสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่งข้อความหรือเนื้อหาในเรื่องต่าง ๆ และมีอิทธิพลต่อกันและกัน อำนาจในการเจรจาต่อรองเป็นความสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า

ทุกปัญหาหรือความขัดแย้งวิธีที่ดีที่สุดต้องเริ่มด้วยการเจรจาต่อรอง แนวคิดการเอาใช้ความสามารถที่จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามเปลี่ยนความโกรธและความไม่พอใจ ความสัมพันธ์และมิตรภาพระหว่างทั้งสองฝ่ายไว้ อำนาจการเจรจาต่อรองต้องไม่ข่มในลักษณะนี้อาจส่งผลกระทบที่รุนแรงและชัดเจนว่าจะมีแนวโน้มที่จะลดระดับอิทธิพลหรืออำนาจของการเจรจาขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลายเพราะนักเจรจาต่อการเจรจาเป็นสิ่งสำคัญ อำนาจทำให้ผู้เจรจามีความได้เปรียบและสามารถใช้ประโยชน์ แบ่งของผลประโยชน์ที่มากขึ้นหรือหาทางเลือกที่ต้องการได้ ผู้เจรจาต้องมีทักษะและผลประโยชน์ที่ทำการเจรจามีทักษะความสามารถในการฟังการเอาใจใส่และการประสิทธิภาพ รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีในการเจรจาซึ่งถือเป็นอำนาจที่จะสามารถเพิ่มความการเจรจาแต่ละครั้งได้เป็นอย่างดี[25]

จิรัฐ ชวนชม กล่าวถึง ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการแสดงให้เห็นถึงผลของความขัดแย้ง ทฤษฎีการเจรจาต่อรองมี 3 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นแนวทางหรือทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรองที่มีการศึกษาและนำไปใช้กันในวงกว้าง เป็นทฤษฎีที่มีการใช้ในวงการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางรัฐศาสตร์ในการประเมินสถานการณ์ ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง สามารถที่จะใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์พฤติกรรมของคู่เจรจาหรือในกรณีที่เป็นการเจรจาทางการทูตก็สามารถที่จะพยากรณ์ถึงผลการเจรจาที่จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรอง จึงถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพในการทำให้การเจรจาต่อรองนั้นเป็นไปตามเงื่อนไขและทิศทางที่กำหนดไว้ ทฤษฎีเกมนั้นตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคู่เจรจานั้นจะมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกันและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน องค์ประกอบดังกล่าวนั้นจะส่งผลทำให้การเจรจามีข้อยุติในลักษณะที่คาดการณ์ได้ แต่ในความเป็นจริงนั้นคงจะเป็นเรื่องยากที่คู่เจรจาจะมีความรู้ความสามารถและข้อมูลต่าง ๆ เท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามทฤษฎีเกมนั้นสามารถที่จะใช้ในการอธิบายได้อย่างดีในกรณีที่คู่เจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีข้อมูลที่ดีกว่าและมีการเตรียมการที่ดีกว่าย่อมประสบความสำเร็จและสามารถได้เปรียบในการเจรจากว่าฝ่ายตรงข้ามที่ขาดข้อมูลและการเตรียมการ ทฤษฎีเกม (Game Theory) จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

---

[25] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),3-4.

1.เกมศูนย์ (Zero Sum Game) พื้นฐานในการเจรจาถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสียทำให้การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย การเจรจาจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคู่เจรจาจะได้ผลประโยชน์จากการเจรจาร่วมกัน อธิบายได้ว่า การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จ นอกจากการเจรจาจะมีลักษณะที่มีอำนาจต่อรองที่ไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมร่วมเจรจาด้วยคู่เจรจาที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าจะได้เปรียบ

2.เกมลบ (Negative Sum Game) คือ การเจรจาใด ๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบซึ่งจะทำให้เสียผลประโยชน์ การเจรจาดังกล่าวนั้นจะไม่มีทางไปสู่ข้อยุติเพราะว่าข้อยุติที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลในแง่ลบทุกฝ่าย ๆ ดังนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาต่อรองกันไม่ให้นำไปสู่เกมลบ

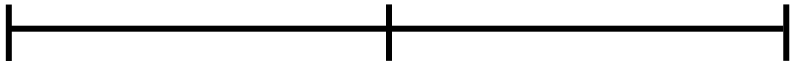
3.เกมบวก (Positive Sum Game) คือ การเจรจาที่ทุกฝ่ายประสบความสำเร็จและได้ผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม การเจรจาจึงต้องอยู่บนสมมติฐานว่าความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position)

2. ทฤษฎีสูง ล่าง ปานกลาง (High Low Medium: H.L.M.) เป็นทฤษฎีที่ถือว่าคู่เจรจาเข้ามามีส่วนร่วมกับการเจรจาต่อรองและผลของการเจรจาต่อรอง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

2.1 สูงสุด (High: H) ผลของการเจรจาต่อรองบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผลตอบแทนสูงสุด(คิดเป็นร้อยละ 100) ผลของการเจรจาต่อรองเป็นผลที่ทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองต้องการได้ผลประโยชน์สูงที่สุดเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงที่ได้เสนอ

2.2 ต่ำสุด (Low: L) ผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลการเจรจาต่ำสุด(คิดเป็นร้อยละ 0) ผลของการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองได้รับผลประโยชน์น้อยที่สุดและไม่เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงที่ได้เสนอ

2.3 ปานกลาง (Medium: M) ผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผลการเจรจาทั้งหมด แต่ผลการเจรจาต่อรองยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่ากับปานกลาง (คิดเป็นร้อยละ 50) ผลของการเจรจาได้เป็นต่อรองทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองได้รับผลประโยชน์มากและไม่น้อยที่อยู่ในจุดที่ยอมรับได้จากทฤษฎี H.L.M. แสดงดังภาพที่ 1



L: Low ล่าง | M: Medium ปานกลาง | H: High สูง

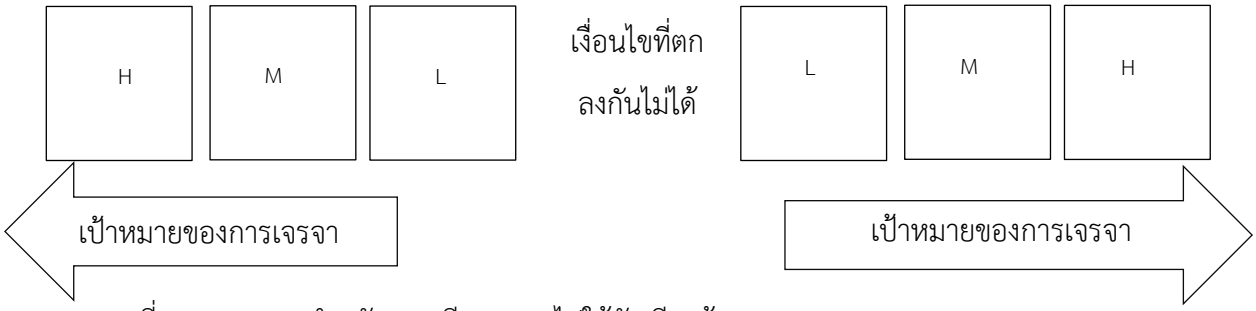
ภาพที่ 1 แสดง ทฤษฎี H.L.M

ที่มา : วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 24)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเจรจาต่อรองสูงเน้นผลของการเจรจาต่อรองบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ผลตอบแทนสูงสุดตามที่ฝ่ายของตนเองต้องการ ทฤษฎีการเจรจาต่อรองปานกลางเน้นผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งหมด แต่ผลการเจรจาต่อรองยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทฤษฎีการเจรจาต่ำ ผลของการเจรจาต่อรองไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่ได้ตามที่ต้องการและการใช้ทฤษฎีสูง ล่าง กลาง ให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้เจรจาต่อรองสามารถกำหนดเป้าหมายและคาดคะเนเป้าหมายของคู่เจรจาซึ่งจะทำให้สามารถวางเงื่อนไขและข้อจำกัดเพื่อให้อีกฝ่ายยอมตกลงในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 แสดงการนำหลักทฤษฎี H.L.M. ไปใช้กับข้อเรียกร้อง 100%

นอกจากนี้ จะพบปัญหาของการเจรจาต่อรองจากการวิเคราะห์ทฤษฎีสูง ล่าง กลาง ที่ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากหาข้อตกลงไม่ได้สาเหตุมาจากเงื่อนไขความต้องการของทั้งสองฝ่ายไม่ลดความต้องการของตนเองลง ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงการนำหลักทฤษฎี H.L.M. ไปใช้กับเรียกร้อง 50%

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าการเจรจาต่อรองนั้นไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเงื่อนไขหรือข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่ายไม่ลดระดับความต้องการของตนเองลง แต่ถ้าทั้งสองฝ่ายได้มีการลดระดับเงื่อนไขและความต้องการของตนเองลง จะทำให้การเจรจาต่อรองสามารถดำเนินต่อไปได้

3. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Factors in Negotiation) การเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จไม่ได้อาศัยที่ปัจจัยเดียว แต่อาจจะมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและข้อตกลงของแต่ละฝ่าย ปัจจัยที่ส่งผลทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

3.1 ปัจจัยที่จับต้องได้ (Tangible Factors) เช่น เงินเดือน จำนวนและเวลา เป็นสิ่งที่ง่ายจะตัวชี้วัดในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจเพิ่มมากขึ้นในการต่อรองให้ประสบความสำเร็จสำหรับปัจจัยที่จับต้องได้

3.2 ส่วนปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factor) เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนที่ใช้ในการต่อรองดำเนินงานขององค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งปัจจัยที่จับต้องไม่ได้นั้นเป็นสิ่งที่ยากจะมากำหนดตัวชี้วัดในการเจรจาต่อรอง เช่น การบริการ ชื่อเสียง คุณภาพ ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจเพิ่มมากขึ้นในการต่อรองให้ประสบความสำเร็จสำหรับปัจจัยที่จับต้องไม่ได้[26]

รูปแบบการเจรจาต่อรอง

ลีวิคกี บาร์รี และซาวน์เดอร์ (Lewicki Barry and Sounders) กล่าวสรุปว่า รูปแบบการเจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน คือ การแข่งขันว่าใครจะได้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมากที่สุด จะมีเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้นที่จะได้ผลประโยชน์หรือจะได้รับประโยชน์กันทั้งสองฝ่ายและการเจรจาแบบบูรณาการ(Integrative negotiation) เป็นการเจรจาในเชิงร่วมมือกัน การได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน การเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่ายหรือการแก้ไขปัญหาร่วมกัน[27]

---

[26] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),122-127.

[27] ลีวิคกี บาร์รี และซาวน์เดอร์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,** แปลจาก Essentials of Negotiation,4th,แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),46.

เทรซี่ (Tracy) กล่าวถึง รูปแบบการเจรจาต่อรองทั้ง 6 รูปแบบ คือ

1) การเจรจาต่อรองแบบชนะ-แพ้ คือ เมื่อฝ่าย A ได้ในสิ่งที่ต้องการและฝ่าย B นั้นแพ้ การเจรจาต่อรองประเภทนี้ไม่ใช่การผูกมิตรหรือสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว แต่เป็นเพียงแค่ต้องการให้ได้ข้อตกลงที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นได้คุณไม่ได้ใส่ใจเป็นพิเศษว่าอีกฝ่ายจะมีความสุข ไม่มีความสุขหรือพอใจในข้อตกลงนั้นหรือไม่ เป้าหมายอย่างเดียวคือเอาชนะหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้ได้เท่านั้น

2) การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ ฝ่าย B เป็นฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการ ส่วนฝ่าย A เป็นฝ่ายแพ้ ความต้องการของฝ่าย B นั้นเป็นที่น่าพอใจ ส่วนความต้องการของฝ่าย A นั้นไม่น่าพึงพอใจ การเจรจาต่อรองประเภทนี้แต่ละฝ่ายเห็นอีกฝ่ายเป็นศัตรูหรือคู่ต่อสู้ที่ต้องโค่นให้ได้โดยใช้ทุกวิถีทาง

3) การเจรจาต่อรองแบบแพ้-แพ้ ทั้งสองฝ่ายทำข้อตกลงโดยที่ไม่ได้ข้อตกลงที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย เนื่องจากไม่มีฝ่ายไหนได้เท่าที่หวังไว้ มักมีความเป็นปรปักษ์ ความเกลียดชังและการโต้แย้งกันตามมา

4) การเจรจาต่อรองแบบประนีประนอม ทั้งสองฝ่ายได้รับบางสิ่งแต่ไม่ใช่สิ่งที่ต้องการ ทั้งสองฝ่ายไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการทั้งหมด เมื่อสิ้นสุดการเจรจาต่อรองต่างก็ลาจากกันด้วยความรู้สึกไม่ดี

5) การเจรจาต่อรองแบบตกลงกันไม่ได้ ผู้เจรจาและฝ่ายตรงข้ามแสดงจุดยืนความต้องการและความสนใจของตนเอง แล้วพบว่าไม่สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ ทั้งสองฝ่ายไม่เห็นด้วยกับข้อตกลงแยกย้ายกันไปโดยไม่มีความเกลียดชังหรือไม่สบายใจและยังมีโอกาสมาเจรจากันใหม่ได้ในภายหลังเมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไป

6) การเจรจาต่อรองแบบชนะ-ชนะ ควรตั้งเป้าหมายไว้ในการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายรู้สึกตัวเองชนะทั้งคู่ต่างรู้สึกว่าได้ข้อตกลงที่ยอดเยี่ยม ทั้งสองฝ่ายมีความสุข พึงพอใจและกระตือรือร้นที่จะทำตามที่ได้ตกลงไว้และพร้อมจะทำข้อตกลงอื่น ๆ เพิ่มเติม[28]

มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน (Marjorie, Corman and Aaron) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองนั้นแบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (distributive negotiation) และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละรูปแบบ ดังนี้

1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน แต่ละฝ่ายจะแข่งกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์โดยรวมที่มากกว่า

---

[28] เทรซี่,**สุดยอดเทคนิคการเจรจาต่อรอง = NEGOTIATION**, (กรุงเทพฯ: ทัช พับลิเคชั่นส, 2559),43-47.

อีกฝ่าย คำถามสำคัญในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน คือ “ใครจะได้มากที่สุด?” โดยผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายให้อีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาต่อรองประเภทนี้ยังเป็นที่รู้จักในชื่อการเจรจาต่อรองแบบผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-sum negotiation) อีกด้วย 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ คือ แต่ละฝ่ายร่วมมือกันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยจะพยายามทำข้อตกลงที่เอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่าย เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การเจรจาต่อรองแบบชนะทั้งคู่ (win-win negotiation)[29]

สุคนธ์ มณีรัตน์ กล่าวว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองมี 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันซึ่งเป็นการเจรจาต่อรองที่มีแพ้ มีชนะ ถ้าไม่ชนะก็ให้แพ้กันทั้งสองฝ่ายกับการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการซึ่งทุกฝ่ายที่เข้าเจรจาต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ ไม่มีแพ้หรือไม่มีชนะหรือจะเรียกว่าเป็นการเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ[30]

การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มีการใช้มากที่สุด ผลรวมของการเจรจาต่อรองนั้นเป็นศูนย์ (Zero – sum game) ผู้ที่ชนะในการเจรจาต่อรองจะเป็นผู้ได้เปรียบ ผลการเจรจาต่อรองแบบแพ้ – ชนะ (win- lose) เสมอ ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองแบบนี้จึงมีความต้องการที่จะได้ผลประโยชน์จากการเจรจาให้มากที่สุด การใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน คือ การปิดบังข้อมูลอย่างเต็มที่จะมีการให้ข้อมูลเพียงบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการเจรจาต่อรองเท่านั้น ในขณะเดียวกันก็พยายามเก็บข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อเพื่ออำนาจต่อรองของฝ่ายตน การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันแต่ละฝ่ายมักไม่ได้เริ่มด้วยการเอ่ยถึงจุดต่อต้านของตน แต่จะเริ่มที่ข้อเสนอและความต้องการของตนแทนการมองหาทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะช่วยให้ผู้เจรจาสามารถเดินออกจากการเจรจาต่อรองได้ง่ายในกรณีที่ผู้เจรจามีทางเลือกหลายทางย่อมสามารถวางเป้าหมายการเจรจาไว้สูง จุดตกลงเป็นช่วงที่การเจรจาต่อรองเป็นบวก ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ ซึ่งเป็นจุดที่แต่ละฝ่ายเชื่อว่า ฝ่ายตน

---

[29] มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน, **ทักษะการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Pocket Mentor Series Negotiation Outcomes, แปลโดย ลลินทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2562),16-18.

[30] สุคนธ์ มณีรัตน์, “การเจรจาต่อรองสำหรับครู,” **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 10, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2560)

ได้รับประโยชน์จากการเจรจาต่อรองมากที่สุดและสามารถตกลงในจุดที่ใกล้กับจุดต่อต้านของอีกฝ่ายมากที่สุดด้วย[31]

วัลลภา วิชะยะวงศ์ กล่าวว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองมีลักษณะเป็นทักษะสไตล์การใช้เครื่องมือในการเจรจาต่อรองสร้างความมั่นใจในการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์และเป็นหลักการที่สะท้อนประสบการณ์ออกมาเป็นกิจกรรมหลักในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อเข้าสู่ความเป็นเลิศและความชำนาญในการเจรจาต่อรองโดยผ่านประสบการณ์และสะท้อนโครงสร้างการเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองในอดีตที่ผ่านมา การเจรจาต่อรอง คือ รูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ รูปแบบทางพฤติกรรมและเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้น การเจรจาต่อรองจึงเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อนักธุรกิจ รูปแบบการเจรจาต่อรองสามารถแบ่งออก ได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการเจรจาแบบแข่งขัน (Competitive negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาที่มุ่งผลลัพธ์หรือผลประโยชน์เป็นการเจรจาต่อรองแบบเห็นผลแพ้ - ชนะ เป้าหมายของการเจรจาต่อรอง คือ มุ่งประโยชน์ส่วนตนให้มากที่สุดและทำให้อีกฝ่ายได้รับประโยชน์น้อยที่สุด การเจรจาในลักษณะนี้เป็นการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งมีการโต้เถียงและพยายามโจมตีข้อเสนอของอีกฝ่ายและพยายามสร้างข้อได้เปรียบกับฝ่ายของตนเอง การเจรจาแบบเอาชนะถือเป็นลักษณะหรือรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบเก่าเป็นการเจรจาที่ไม่สร้างสรรค์

2. รูปแบบการเจรจาแบบยอมให้ (Yielding negotiation) ความสัมพันธ์ในกรณีที่ทั้งสองฝ่ายเป็นมิตรกันขณะที่ทำการเจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายจะคำนึงถึงมิตรภาพมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับหลังการเจรจาจบลง เพราะเป้าหมายของการเจรจาต่อรองมีลักษณะเน้นความสัมพันธ์ คือ ตกลงกันให้ได้ยอมโอนอ่อนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดี การแสดงออกของคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายจะนุ่มนวลอ่อนโยนแม้กระทั่งประเด็นปัญหาที่กำลังเจรจากันอยู่จะจบลงยากก็ตามแต่รูปแบบการเจรจาแบบยอมให้สามารถปรับเปลี่ยนจุดยืนได้ง่ายให้ความสำคัญกับยุติข้อตกลงเพราะยอมเสียเปรียบเพื่อให้ตกลงได้และเปิดเผยให้อีกฝ่ายเห็นเจตนาเป็นการสร้างความไว้วางใจเป้าหมายต้องการเพียงความสัมพันธ์ที่ยาวนาน สิ่งสำคัญ คือ ต้องใช้กลยุทธ์ที่ตรงกับสถานการณ์เฉพาะ ดังนั้น การที่คู่เจรจา

---

[31] วิชัย โถสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง,** พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554),135-143.

จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเจรจาไปตามพฤติกรรมการเจรจาต่อรองจะสร้างกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันเพื่อประเมินผลกระทบจากมุมมองความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์การเจรจาสิ่งเหล่านี้รวมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้

3.รูปแบบการเจรจาแบบร่วมมือ (Integrative negotiation) มุ่งได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองที่นำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป้าหมายคือต้องการให้มีข้อยุติที่มีประสิทธิภาพและไม่ทำลายความสัมพันธ์ลดผลกระทบให้เหลือน้อย ฝ่ายหนึ่งจะบรรลุในเป้าหมายของตนเองและความต้องการของอีกฝ่ายจะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังโดยทำให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดแยกเรื่องส่วนบุคคลออกจากปัญหาที่ต้องการเจรจาใช้ความอ่อนโยนกับตัวบุคคลและเข้มข้นกับปัญหาเป็นการเจรจาที่พิจารณาเฉพาะเรื่องที่สนใจหรือที่เป็นประเด็นอยู่ไม่ยึดติดกับจุดยืนแรก ดังนั้นรูปแบบการเจรจาแบบร่วมมือจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมและใช้ประโยชน์ได้เกือบทุกสถานการณ์หรืออาจเรียกว่า “ชนะ – ชนะ ทั้งสองฝ่าย” หรืออาจกล่าวได้ว่า “เปลี่ยนจากการปกป้องจุดยืนมาเป็นการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของทั้งคู่” หรือหาทางเลือกที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายแต่ไม่ทำให้อีกฝ่ายสูญเสียสิ่งที่ตนเองต้องการไป อาจเรียกรูปแบบการเจรจานี้ได้หลากหลาย เช่น การเจรจาต่อรองเชิงบูรณาการ คือ “การเจรจาต่อรองตามความสนใจ” หรือชนะเป็นยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองที่ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อหาคำตอบในข้อพิพาทของตนเองกับคู่เจรจา กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ รวมถึงความต้องการเป็นเหตุผลพื้นฐานในการเจรจา[32]

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล แบ่งประเภทการเจรจาต่อรอง เป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. แบบแบ่งสันปันส่วน (Distributive) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่มีหลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัดคือใครจะเป็นผู้รับประโยชน์สูงสุด การเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ มีการแพ้-ชนะ

---

[32] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),171-173.

2.แบบบูรณาการ (Integrative) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง การทำข้อตกลงในลักษณะนี้เป็นการสร้างสรรค์และเรียกร้องผลประโยชน์[33]

การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการในการคลี่คลายแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งโดยผลจากการแก้ปัญหานั้นผู้ที่เข้าร่วมการเจรจาได้ประโยชน์หรือมีผลได้มากกว่าผลเสีย การเจรจาต่อรองนั้นใช้ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและกระบวนการในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นทั้งทางการและไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไปที่เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาประโยชน์ร่วมกันและต้องการที่จะทำให้เกิดข้อตกลง โดยการเจรจาต่อรองอาจแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

1.การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (Distributive Negotiation) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนเป็นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่ถูกใช้มาก ภายใต้การเจรจาแบบแข่งขัน การเจรจาต่อรองบางครั้งเมื่อมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์ไปก็จะมีอีกฝ่ายหนึ่งที่เสียประโยชน์ ซึ่งก็คือ คำนิยามของการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วน การเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การทำให้ข้อตกลงเกิดคุณประโยชน์กับฝ่ายผู้เจรจามากที่สุด ในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนผู้ที่ทำการเจรจาควรเตรียมกระบวนการหลัก ๆ ดังนี้

1.1 การสร้างจุดยืนสำหรับการเจรจาต่อรอง(Position Negotiation) การสร้างจุดยืนจุดแรก สำหรับการเจรจาต่อรองในบางกรณีจะสร้างความได้เปรียบโดยการกำหนดข้อเสนอแรกนั้นจะกลายเป็นจุดยืน สำหรับการเจรจาต่อรองในเชิงจิตวิทยาจุดเริ่มต้นมีผลกระทบต่อภาพที่แต่ละฝ่ายมองเห็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามการกำหนดจุดอ้างอิงก็มีความเสี่ยงอยู่ 2 ประการ ประการที่หนึ่ง หากผู้เจรจากำหนดจุดอ้างอิงที่เป็นเชิงรุกมากเกินไปอาจทำให้ฝ่ายคู่เจรจาสรุปได้ว่าไม่อาจทำข้อตกลงกันได้ ประการที่สอง หากผู้เจรจาคาดการณ์ราคาการตัดสินใจของฝ่ายตรงข้ามผิดพลาดอาจทำให้ข้อเสนอของผู้เจรจาหลุดออกจากขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้

1.2 การพยายามค้นหาหรือรับรู้ถึงราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจา การเก็บข้อมูลฝ่ายคู่เจรจาที่ดีนั้น ถือได้ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่จำเป็นต่อการเจรจาต่อรอง ยิ่งผู้เจรจาต่อรองเรียนรู้

---

[33] กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล,**การจัดการการเปลี่ยนแปลง**,(กรุงเทพ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น ,2562),202.

ข้อมูลจากฝ่ายตรงข้ามมากเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถกำหนดข้อตกลงได้ในทางกลับกันหากฝ่ายคู่เจรจาสามารถหาข้อมูลราคาการตัดใจเป้าหมายหรือข้อมูลที่เป็นความลับของผู้เจรจาได้นั้น สิ่งเหล่านั้นจึงกลายเป็นจุดอ่อนของผู้เจรจาในทันที

1.3 การโน้มน้าวราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน คือ การหาจุดที่เป็นราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาและสร้างความสัมพันธ์กับราคาการตัดใจของฝ่ายผู้เจรจา

1.4 การเสนอหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี การให้ข้อเสนอหลายทางเลือกเป็นวิธีทำข้อตกลงให้เกิดประสิทธิผลโดยการเสนอหลาย ๆ ทางเลือกนั้นจะทำให้ผู้ที่ได้รับข้อเสนอนั้นไม่รู้สึกถูกบีบบังคับ ซึ่งโดยทั่วไปอาจเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่าง ๆ แทนที่จะเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมอีกทั้งผู้เจรจาอาจรับรู้ได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายคู่เจรจา โดยสังเกตได้จากทางเลือกที่ได้เสนอไปและคู่เจรจาสนใจข้อเสนอใดมากกว่ากัน

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) จะแตกต่างจากการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนหรือแข่งขัน การเจรจารูปแบบนี้ให้ทุกคนร่วมกันคิดว่าทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรกับบุคคลต่าง ๆ ดังนั้น บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถได้ทรัพยากรโดยไม่ทำให้บุคคลอื่นหรือคู่เจรจาเกิดความสูญเสีย ถ้าสามารถแก้ไขปัญหาได้คู่เจรจาก็จะไม่เกิดความขัดแย้งและเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การทำความเข้าใจกับปัญหา การหาทางออกในการแก้ปัญหา การประเมินทางเลือกและหาทางออกให้ปัญหา เห็นได้ชัดว่าการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาที่จะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งแต่ละกระบวนการสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

2.1 การกำหนดปัญหา คือ การกำหนดประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งหรือความต้องการของแต่ละฝ่ายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เมื่อมีการกำหนดปัญหาขึ้น ปัญหานั้นต้องเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่ายและนำปัญหานั้นมา ทำให้ง่ายแยกประเด็นให้เห็นชัด กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจนและมีข้อต่อต้านน้อยที่สุด

2.2 การทำความเข้าใจกับปัญหา คือ การทำความเข้าใจกับความต้องการหรือผลประโยชน์ของอีกฝ่าย ความต้องการของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องความจำเป็น ความต้องการทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและสามารถหาทางออกเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้

2.3 การหาทางออกในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในการเจรจาคู่เจรจาต้องร่วมมือกันหาทางออกให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย การหาทางออกอาจเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ปรับรูปแบบของปัญหาใหม่ระบุสิ่งที่ต้องการ

2.4 การประเมินและการเลือกทางออก ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการในการหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาในการเจรจาต่อรอง ซึ่งแนวทางในการประเมินและเลือกทางออกที่จะดำเนินการได้ ดังนี้

2.4.1 กำหนดทางออกต่าง ๆ นำเสนอเฉพาะทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายมาพิจารณา

2.4.2 ประเมินทางเลือกที่ได้เลือกไว้ โดยใช้เงื่อนไขที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในแง่ความมีเหตุผล ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน

2.4.3 เลือกทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วให้มากที่สุด

2.4.4 ยอมรับในความชอบส่วนบุคคลจะชอบสิ่งใดหรือไม่ชอบสิ่งใด ไม่จำเป็นต้องเหตุผลเสมอไป คู่เจรจาต้องยอมรับความชอบหรือไม่ชอบนั้นมาร่วมในการพิจารณาด้วย

2.4.5 กระตุ้นให้มีการพิจารณาทางเลือกในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ด้วย เช่น การทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ การให้คำยกย่องชมเชย การให้ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.4.6 ใช้กลุ่มย่อยในการช่วยแก้ปัญหา โดยอาจใช้ตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาร่วมพิจารณากันเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งจะช่วยในการหาทางออกได้ง่ายกว่าการใช้กลุ่มใหญ่ที่ประกอบด้วยคนจำนวนมาก

2.4.7 การพักการเจรจาในกรณีที่ฝ่ายคู่เจรจายังไม่ยอมรับในแนวทางของทางออกร่วมกัน ก็ยังไม่ควรยุติหรือเลิกการเจรจา แต่ควรมีการพักการเจรจาและเจรจาใหม่

2.4.8 สำรวจทางเลือกอื่นเพื่อการแก้ปัญหา โดยคู่เจรจาต้องยอมรับว่าแนวทางแก้ปัญหาไม่ได้มีวิธีเดียว สิ่งที่เป็นประโยชน์ในปัจจุบันอาจไม่เป็นประโยชน์ในอนาคต การสูญเสียในวันนี้อาจนำไปสู่การได้ประโยชน์ในวันหน้าก็ได้ การวิเคราะห์ทางเลือกอื่นสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในสิ่งที่ต้องเสี่ยง การวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในสิ่งที่คาดหวังและการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างด้านเวลา

2.4.9 รักษาเงื่อนไขในประเด็นการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงกันได้แล้วจนกว่าจะเจรจาต่อรองกันได้ทุกข้อ ข้อตกลงที่ได้ให้กันไว้แล้วจะมีผลเมื่อสามารถยุติการเจรจาต่อรองกันได้แล้วเท่านั้น

2.4.10 ใช้การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการให้น้อยที่สุดหรือจดบันทึกให้น้อยที่สุดเพื่อให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเปิดเผยข้อมูลต่อกันได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกลัวข้อผูกมัด และเมื่อสิ้นสุดการเจรจาแล้วจึงจะเป็นข้อตกลงฉบับเดียวที่ทุกฝ่ายยอมรับจากกระบวนการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนและกระบวนการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการจะเห็นได้ว่าทั้งสองแบบมีความแตกต่างกัน[34] แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

ลักษณะของการเจรจาต่อรอง	**การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน**	**การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ**
1. ทรัพยากรที่มีอยู่	1. จำนวนทรัพยากรที่มีอยู่จะถูกจัดสรรให้	1. จำนวนทรัพยากรที่ถูกแบ่งจะผันแปร
2. แรงจูงใจของการเจรจา	2. การเจรจาต่อรองมีการตัดสินผลของ การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ	2.การเจรจาต่อรองมีการตัดสินผลของการเจรจาต่อรองแบบชนะ-ชนะ
3. ความสนใจของการเจรจา	3. การเจรจาต่อรองเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน	3. การเจรจาต่อรองเกิดความร่วมมือระหว่างกัน
4. เป้าหมายที่ตั้งไว้	4.การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้นและรวดเร็ว	4.การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวและยั่งยืน

[34] จิรัฐ ชวนชม,อ้างถึงใน ธรวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ และสมยศ นาวีการ,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),95-97.

ลักษณะของการเจรจาต่อรอง

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี ได้กล่าวถึง การเจรจาต่อรองมีลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเจรจามีสองฝ่ายในการดำเนินการเจรจาหรือมีจำนวนที่มากกว่า ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเด็นการเจรจาต่อรอง

2. มีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่าย ซึ่งต้องการการเจรจาต่อรองเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจ

3. ทั้งสองฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองมีความเห็นว่า การเจรจาต่อรองเป็นวิธีในการโน้มน้าวใจให้อีกฝ่ายยินยอมปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการเจรจาต่อรองเป็น “กระบวนการโดยสมัครใจ” (Voluntary process) ของทั้งสองฝ่ายในการปฏิบัติตามข้อตกลง

4. ทั้งสองฝ่ายต่างต้องการเจรจาหาข้อตกลงร่วมกันด้วยความสันติมากกว่าที่จะใช้การต่อสู้กันอย่างเปิดเผย

5. เมื่อทำการต่อรองต่างฝ่ายก็คาดหวังที่ตนเองรับเงื่อนไขได้และอีกฝ่ายรับเงื่อนไขดังกล่าวได้

6. การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จมีความเกี่ยวพันกับการจัดการกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (เช่น บุคลิกภาพ ความต้องการที่จะดูดีในสายตาของคู่สนทนา) ซึ่งมีอิทธิพลต่อคู่สนทนาในระหว่างการเจรจาต่อรองและการจัดการในสิ่งที่จับต้องได้ (เช่น การตกลงเรื่องเงินเดือน)[35]

จิรัฐ ชวนชม กล่าวถึง ลักษณะของการเจรจาต่อรองมีลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

1.การเจรจาต่อรอง คือ การที่คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนความต้องการของตนเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่ดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. การเจรจาต่อรองประกอบด้วย “ความร่วมมือ” และ “ความขัดแย้ง” เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จ คู่เจรจาทุกฝ่ายจะต้องมีความร่วมมือกันระดับหนึ่ง แต่เพื่อให้ฝ่ายของตนได้รับผลประโยชน์สูงสุด คู่เจรจาก็จะมีจุดยืนที่ขัดแย้งกับอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น เพื่อขจัดความขัดแย้งให้หมดไป ก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนก่อน ประการต่อมา คือ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเจรจาที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายและทำให้เราได้รับผลประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ พยายามหาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่ายนั่นเอง

---

[35] อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555),261.

3. ผลประโยชน์ที่คู่เจรจาแต่ละฝ่ายได้รับต่างก็มีขอบเขตจำกัด การทำความเข้าใจและตระหนักถึงขอบเขตของผลประโยชน์ที่ควรได้รับนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยอย่างน้อยทุกฝ่ายจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดและไม่ควรมีฝ่ายใดเป็นฝ่ายที่ยอมถอยแต่เพียงฝ่ายเดียว เช่น พนักงานพยายามที่จะต่อรองกับฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับการช่วยเหลือค่าครองชีพก่อนที่จะถึงการประท้วงหยุดงาน ฯลฯ

4. การเจรจาต่อรองเป็นทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลปะ” ประการแรก การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการความร่วมมือระหว่างคู่เจรจาตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้เจรจาทุกคนต้องใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยนำหลักแนวคิดและทฤษฎีเข้ามาใช้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองขึ้น โดยพิจารณาจากกฎเกณฑ์และหลักการที่กำหนดไว้แล้ว ส่วนนี้ คือ ส่วนที่เป็น “ศาสตร์” ของการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเป็นรูปแบบการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดของผู้เจรจาจึงมีผลกระทบต่อการเจรจาเป็นอย่างมาก ถึงแม้จะเป็นการเจรจาที่มีเนื้อหา เงื่อนไข และสภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน แต่หากผู้เจรจาเป็นคนละคนแล้ว ผลที่ได้ก็มักจะแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการเจรจาจะต้องใช้ศิลปะในการพูดชัดจูงหรือโน้มน้าวคู่เจรจาต่อรองให้มีความคิดเห็นเห็นพ้องกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

5. ลักษณะของการเจรจาต่อรองจะสิ้นสุดลงนั้นพิจารณาได้จากการที่คู่เจรจายอมรับผลการเจรจาที่เกิดขึ้น ถึงแม้ผลของการเจรจาต่อรองนั้นจะไม่ได้รับผลประโยชน์ที่สูงสุดตามที่คาดหวังไว้ ถือได้ว่า การเจรจานั้นมีส่วนสำคัญทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีบอกกล่าวความต้องการหรือข้อเสนอเพื่อให้อีกฝ่ายได้รับรู้ว่า มีความต้องการในเรื่องใดบ้าง ถึงแม้ว่าผลของการเจรจาต่อรองนั้นข้อเสนอที่ได้ยื่นไปจะไม่ได้รับการตอบสนองทั้งหมด แต่ก็ได้รับการตอบสนองบ้าง[36]

เมื่อมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงมีความจำเป็นที่จะอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม เพื่อพบปะพูดคุยเกี่ยวเรื่องทั่ว ๆ ไป ทำให้ชีวิตประจำวันต้องพบเจอกับสถานการณ์การเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันในแต่ละวัน การเจรจามีจุดเริ่มต้นจากต้องการความช่วยเหลือจากอีกฝ่ายและปัญหาที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้ง ลักษณะของการเจรจาจะต้องประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่อไปนี้

---

[36] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),91-92.

1. เป็นการเจรจาต่อรองตั้งแต่ 2 ฝ่าย ที่อาจจะเป็นบุคคลกับบุคคลหรือกลุ่มกับกลุ่ม แต่ถ้าเป็นลักษณะการเปรียบเทียบในใจระหว่างทางเลือก 2 สิ่งหรือใช้ความคิดเกี่ยวกับข้อดีข้อเสีย

2. ต้องมีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ระหว่าง 2 ฝ่าย คือ เกิดจากแต่ละฝ่ายมีความต้องการไม่ตรงกับอีกฝ่ายซึ่งแต่ละฝ่ายต้องหาทางแนวทางการจัดการเพื่อลดความขัดแย้งโดยการเสนอแนวทางให้อีกฝ่ายรับรู้ว่าฝ่ายของตนต้องการอะไรจึงจะเกิดการเจรจาต่อรองได้

3. ฝ่ายที่จะเจรจาจะต้องมีรูปแบบ คือ ก่อนการเจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายจะกำหนดแนวทางสิ่งที่จะทำการเรียกร้องจากอีกฝ่ายกำหนดความได้เปรียบและอำนาจในการต่อรอง ดังนั้น การเจรจาต่อรองส่วนใหญ่จะเป็นกระบวนการโดยความสมัครใจ เพราะถ้าทุกฝ่ายยินยอมที่จะเข้าสู่การเจรจาจะทำให้ทุกฝ่ายมีความต้องการที่จะหาข้อยุติร่วมกันแต่ถ้าหากเป็นทางเลือกหรือโดนบังคับก็อาจไม่ต้องเจรจาเพราะทุกฝ่ายยึดเป้าหมายของตนเอง จนไม่สามารถที่จะลดหรือถอยให้กับอีกฝ่ายได้

4. แต่ละฝ่ายจะต้องมีใจที่จะตกลง มีความรู้สึกว่าอยากได้ข้อตกลง อยากได้ข้อยุติหรือผลลัพธ์ ซึ่งตอนเริ่มต้นการเจรจาต่างฝ่ายต่างหวังที่จะเจรจาให้ฝ่ายของตนเจรจาสำเร็จ เมื่อมีความต้องการที่จะตกลงร่วมกันมากกว่าจะต่อสู้หรือจะทำร้ายอีกฝ่าย แต่ถ้าหากไม่คิดว่าจะตกลงหรือเจรจาเพื่อให้บรรลุและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้ให้เป็นประโยชน์ บางกรณีก็จะหาบุคคลที่มีอำนาจมากดดันอีกฝ่ายให้ยอม โดยไม่มีการเจรจาต่อรองทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จเพราะยังไม่ได้เริ่มการเจรจาต่อรองกลับถูกกดดันจากอีกฝ่ายเสียก่อน สำหรับการเจรจาต่อรองยังไม่มีกฎระเบียบที่แน่นอนหากเป็นการเจรจาตามสถานการณ์เท่านั้น แต่มีระบบซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจจะอยากคุยกันก่อน

5. ขณะที่ทำการเจรจาต้องมียอมและมีให้ เมื่อมีการเจรจาทั้งสองฝ่ายต้องยอมลดข้อเสนอของฝ่ายตนเองและให้ในสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ เพื่อให้การเจรจาจบลงด้วยความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ถึงแม้ว่าเริ่มแรกของการเจรจาอาจจะยังไม่มีใครยอมใครก็ตามแต่สุดท้ายก็ต้องมีการถอยสักก้าวเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายตนเอง

6. การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความสามารถในการจัดการกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องชนิดมีตัวตนในที่นี้ หมายถึง ข้อตกลงที่ทำการเจรจาหรือสิ่งที่จะได้รับ การเจรจาต่อรองระหว่างประเทศที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเป็นอย่างดี ต้องรอบคอบและเข้าถึงข้อมูลของคู่เจรจาได้อย่างลึกซึ้งความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจาอาจมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นแบบอิสระ แบบต้องอาศัยหรือแบบพึ่งพากัน คู่เจรจาที่มีอิสระสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้โดยปราศจากความช่วยเหลือจากคนอื่น ๆ สามารถแยกออก

จากความสัมพันธ์ได้โดยไม่สนใจว่าคนอื่น ๆ จะโต้ตอบหรือคิดอย่างไร ลักษณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องพึ่งพาจะขอความช่วยเหลือในสิ่งที่ตนเองไม่มีและมีความต้องการเท่านั้น เพราะต้องการความเมตตากรุณาหรือความร่วมมือของอีกฝ่ายมีลักษณะแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน ต้องยอมรับรูปแบบและการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นเฉพาะ[37]

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการที่จะทำให้การเจรจาต่อรองได้บรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจามีการวิเคราะห์คู่เจรจา จุดอ่อน จุดแข็งของคู่เจรจา การประเมินทางเลือก สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คู่เจรจา ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองไว้หลายท่าน วัตกิ้น(Watkins) กล่าวถึง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองสรุปได้ดังนี้ 1) การยอมรับฝ่ายตรงข้ามสู่โต๊ะเจรจา(Getting the Other Side to the Table) และอาจจะได้รับเสียหายหากไม่เจรจา 2) การเริ่มต้นที่ดี(Making a Good Start) การให้เกียรติฝ่ายตรงข้ามวางกรอบการเจรจาในเชิงบวก อย่ามองข้ามความสำคัญ เริ่มต้นด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผ่อนคลาย หากฝ่ายตรงข้ามพูดจาเป็นทางการมาก เราก็ไม่ควรพูดเป็นกันเองมากเกินไป 3) การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ(Tactics for Win Lose Negotiation) ซึ่งมีการสร้างจุดอ้างอิง โดยเสนอข้อแรกนั้นจะเป็นจุดอ้างอิงที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา การตอบโต้จุดอ้างอิงกรณีที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้เสนอก่อน ควรจะถามอย่างสุภาพถึงการสมเหตุสมผลของราคาที่จะตอบโต้เตรียมพร้อมที่จะผ่อนปรนเสนอหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี 4) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ(Tactics for Integrative Negotiations) เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี วางกรอบการเจรจาในเชิงบวก ไม่ควรให้ข้อเสนอที่เร็วเกินไป สอบถามผลประโยชน์ที่สำคัญของทั้งสองฝ่ายเป็นนักฟังที่ดี พยามยามให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทางมีความยืดหยุ่น ค้นหาทางเลือกที่ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ 5) การวางกรอบการเจราและการประเมินอย่างต่อเนื่อง (Framing and Continual Evaluation) กำหนดกรอบการเจรจาเป็นการกำหนดทิศทางให้แต่ละฝ่าย[38]

---

[37] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),4-5.

[38] สุคนธ์ มณีรัตน์, “การเจรจาต่อรองสำหรับครู,” **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 10, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2560)

ลีวิคกี บาร์รี และซาวน์เดอร์ (Lewicki Barry and Saunders) กล่าวว่า การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้นักเจรจาสามารถออกแบบวางแนวทางของการเจรจาเพื่อไปสู่การตกลงกันได้ ถึงแม้แนวทางของการเจรจาอาจจะต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยอยู่บ่อยครั้ง เพราะปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งกับสถานการณ์รอบข้าง การเจรจาเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่การเจรจาตามแนวทางที่วางไว้ย่อมมีประสิทธิภาพสูงกว่าการพยายามเจรจาโดยที่ไม่มีแนวทางเลย[39] ฟิชเชอร์ อูรี แพตตัน(Fisher Ury Patton) ได้สังเคราะห์ได้ว่า กลยุทธ์ในการเจรจา คือ 1) แยกผู้คนออกจากปัญหา การต่อรองเพื่อสถานะก่อให้เกิดความขัดแย้งในความสัมพันธ์และสาระสำคัญ การจัดการกับปัญหาที่สำคัญและการรักษาสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษและมองไปข้างหน้า มีทรรศนะที่มีจุดหมาย รู้จักรักษาหน้าของฝ่ายตรงกันข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้าม ให้ความสนใจกับ “ความกังวลหลัก” พิจารณาบทบาทของสถานะ แสดงออกถึงอารมณ์และรับรู้ว่ามันมีอยู่จริง ยินยอมให้อีกฝ่ายแสดงอารมณ์ อย่าตอบสนองกับการระเบิดอารมณ์และใช้อากัปกิริยาเชิงสัญลักษณ์ 2) มุ่งเน้นความสนใจไม่ใช่สถานะความสนใจกำหนดปัญหา ปัญหาพื้นฐานในการต่อรองไม่ได้อยู่ที่สถานะซึ่งขัดแย้ง แต่อยู่ในความขัดแย้งท่ามกลางความต้องการ ความปรารถนาและความกลัวของทั้งสองฝ่าย ตระหนักว่าแต่ละฝ่ายมีความสนใจที่หลากหลายในการต่อรอง อธิบายให้คู่เจรจาเข้าใจได้ว่า เราสนใจอะไร และอะไรคือความสนใจของคู่เจรจา มองการแก้ปัญหาไปข้างหน้า ไม่ใช่ย้อนหลัง จงหนักแน่นแต่ว่ายืดหยุ่นและแข็งกับปัญหา อ่อนกับผู้คน 3) สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน มองหาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยระบุความสนใจที่มีร่วมกัน ช่วยให้เกิดข้อตกลง ประสานความสนใจที่แตกต่างกัน ถามอีกฝ่ายว่าเขาต้องการแบบใด ขยายทางเลือกให้มากกว่าหนึ่งทางเลือกระบุความสนใจที่มีร่วมกัน 4) ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมตีกรอบแต่ละปัญหาด้วยรูปแบบของการหาข้อตกลงด้วยเกณฑ์ซึ่งเป็นธรรมร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันในหลักการก่อน ก่อนที่จะมีข้อตกลงมีเหตุผลและเปิดรับเหตุผลและอย่ายินยอมกับการกดดัน[40]

---

[39] ลีวิคกี บาร์รี และซาวน์เดอร์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,** แปลจาก Essentials of Negotiation,4th แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),188.

[40] เรื่องเดียวกัน,46-61.

ไวส์ (Weiss) กล่าวถึง องค์ประกอบ 7 ประการของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ ข้อตกลงที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) ตอบสนองผลประโยชน์ (interests) หลักของทุกฝ่าย(ทั้งของคุณและของคนอื่น ๆ) 2) เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกต่าง ๆ (options) 3) สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ (standards) ที่เป็นกลางและเชื่อถือได้ 4) มีทางเลือก (alternatives) หากข้อตกลงไม่บรรลุ 5) ประกอบด้วยข้อผูกพัน (commitments) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ 6) เป็นผลลัพธ์ของการสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิภาพ 7) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ (relationships) ในแบบที่ต้องการ[41]

การวางกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์สำหรับการเริ่มต้นที่ดี

1.เริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าเคารพในประสบการณ์และทักษะความรู้ของอีกฝ่ายหนึ่ง วางกรอบการเจรจาต่อรองให้เป็นความพยายามที่จะร่วมมือกันและเปิดใจเพื่อรับรู้ความกังวลและผลประโยชน์ของอีกฝ่ายหนึ่ง

2.ทบทวนวาระการประชุม สิ่งนี้จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าทุกคนยอมรับในประเด็นที่ครอบคลุม ให้ใช้โอกาสนี้สร้างความมั่นใจว่าทุกฝ่ายมีความเข้าใจในประเด็นที่จะสนทนาร่วมกัน

3.สนทนาถึงความคาดหวังของคุณที่มีต่อกระบวนการ คน ส่วนใหญ่มักมีสมมติฐานเกี่ยวกับวิธีทำการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันไป บางคนคาดว่าจะมีการทำข้อเสนอตั้งแต่เริ่มต้น แต่บางคนก็คาดว่าจะมีการสนทนาในประเด็นแรกเริ่มให้ตั้งใจฟังการสนทนาเกี่ยวกับกระบวนการมันจะบอกให้คุณทราบถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองของอีกฝ่ายหนึ่ง

4.เสนอข้อมูลการอธิบายสิ่งที่คุณต้องการและความกังวลบางส่วนของคุณออกมาก่อนนั้นถือเป็นเจตนาที่ดี อย่างไรก็ตาม ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีการตอบแทนกลับมาให้เสนอข้อมูลต่อไปอย่างรอบคอบ

กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนโดยมาก ผลกำไรของฝ่ายหนึ่งจะหมายถึงผลขาดทุนของอีกฝ่ายสามารถใช้เทคนิคที่หลากหลายดังต่อไปนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และป้องกันการสูญเสีย

---

[41] ไวส์,**คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**, แปลจาก HBR Guide to Negotiating, แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2562),18-19.

1.อย่าเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่แสดงถึงสถานการณ์ของคุณจะดีที่สุดถ้าคุณไม่เปิดเผยถึงสาเหตุที่คุณต้องการทำข้อตกลง ผลประโยชน์ที่แท้จริงหรือข้อจำกัดทางธุรกิจของคุณ สิ่งที่คุณให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกท่ามกลางประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ หรือจุดที่คุณจะเดินออกจากการเจรจาต่อรอง มันจะเป็นประโยชน์ถ้าให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบว่าคุณมีตัวเลือกถ้าการเจรจาไม่สำเร็จ

2.เรียนรู้เกี่ยวกับอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เก็บเกี่ยวว่าเพราะอะไรอีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องการทำข้อตกลง ผลประโยชน์ที่แท้จริงและข้อจำกัดทางธุรกิจของพวกเขาและสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกท่ามกลางประเด็นหรือทางเลือกต่างๆ

3.ข้อเสนอที่เหมาะสมข้อเสนอแรกสุดมักเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการต่อรอง มีผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองมักมีความสัมพันธ์กับข้อเสนอแรกสุด ดังนั้น จะต้องเริ่มต้นการเจรจาต่อรองในตำแหน่งที่เหมาะสม ข้อเสนอที่ดีที่สุดคือข้อเสนอที่คุณตระหนักถึง ราคาการตัดใจของอีกฝ่าย ข้อเสนอของคุณอาจจะเท่ากับราคานั้นหรือสูงกว่าสักเล็กน้อย อย่ารุกเร้าหรือหิวกระหายมากเกินไป ไม่เช่นนั้นอีกฝ่ายหนึ่งอาจจะเดินออกจากการเจรจาต่อรอง จงเตรียมพร้อมเสมอที่จะสื่อสารว่าทำไมข้อเสนอของคุณจึงสมเหตุสมผล

4.อย่าปล่อยให้เกิดการกำหนดขอบเขตการต่อรองที่ไม่เหมาะสม ถ้านักเจรจาต่อรองคนอื่นๆ ยื่นข้อเสนอแรกสุดแล้ว ควรตระหนักและต่อต้านอำนาจที่อาจเป็นไปได้ อย่ายอมให้เกิดการกำหนดขอบเขตการเจรจาต่อรองถ้าไม่คิดว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นที่มีเหตุผล ถ้าคิดว่ามีการพยายามเสนอขอบเขตการเจรจาต่อรองที่ไม่น่าพอใจหรือไม่เห็นด้วยให้รีบนำบทสนทนาออกจากตัวเลขและข้อเสนอนั้น ถามคำถามที่มุ่งไปที่ผลประโยชน์และแรงจูงใจที่จำเป็นสำหรับอีกฝ่าย คำถามเช่นนี้อาจเปิดเผยถึงข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งสามารถช่วยให้คุณปรับข้อเสนอใหม่ได้

5.ดำเนินการต่อรองด้วยความรอบคอบโดยปกติในการเจรจาต่อรองที่มีผลประโยชน์มากจะมีการพูดคุยตัวเลขกลับไปกลับมาหลายรอบ ซึ่งตรงกันข้ามกับการเจรจาต่อรองเรื่องเล็ก ๆ ที่นักเจรจาต่อรองจะมุ่งตรงสู่ราคาการตัดใจ โดยผู้ต่อรองจะควบคุมการเพิ่มขึ้นทีละน้อยและอีกฝ่ายหนึ่งก็มักจะคาดหวังแบบแผนพฤติกรรมเช่นนี้

6.ใช้เวลาเป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองให้แนบวันสิ้นสุด สำหรับข้อเสนอไปด้วย ไม่เช่นนั้นอีกฝ่ายอาจชะลอข้อเสนอที่ดีกว่า

7.ยื่นข้อเสนอที่หลากหลายและพิจารณาทางเลือกที่เป็นชุดถ้าเป็นไปได้

8.คิดถึงความยุติธรรมและความชอบธรรม ไม่มีใครชอบโดนเอาเปรียบ การต่อรองจะล้มเหลวถ้าฝ่ายหนึ่งเชื่อว่ามันยุติธรรมแต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่คิดอย่างนั้น

9.ใช้บรรทัดฐานภายนอกและการประเมินที่มีเหตุผลที่จะช่วยสนับสนุนเหตุผล

10.ส่งสัญญาณว่าคุณพึงพอใจกับข้อตกลงให้อีกฝ่ายทราบ เมื่อเข้าใกล้ข้อตกลงที่ยอมรับได้เพื่อไม่ให้พวกเขาหวังว่าจะยินยอมมากกว่านี้

กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้นอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือ รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างสรรค์และสร้างคุณค่าให้พิจารณาโดยใช้วิธีต่อไปนี้

1.อย่าสร้างข้อเสนอเร็วเกินไป ข้อเสนอที่ทำก่อนกำหนดจะไม่ได้รับประโยชน์จากการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการเจรจาต่อรอง

2.สอบถามเกี่ยวกับความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่งให้ถามถึงความต้องการ ความสนใจ รวมถึงความกังวลของอีกฝ่ายและความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับอีกฝ่ายให้ตั้งใจฟังเพราะการตอบสนองจะเปิดเผยข้อมูลที่มีค่า

3.ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของคุณ จงอธิบายสาเหตุที่คุณต้องการทำข้อตกลงพูดคุยเกี่ยวกับความสนใจที่แท้จริงของคุณสิ่งที่คุณให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกท่ามกลางประเด็นหรือทางเลือกต่าง ๆ และข้อจำกัดทางธุรกิจของคุณด้วย ให้เปิดเผยความสามารถเพิ่มเต็มของคุณหรือทรัพยากรเพิ่มเติมที่คุณมีซึ่งสามารถเพิ่มเข้าไปในข้อตกลงได้

4.สอบถามเกี่ยวกับความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่งให้ถามถึงความต้องการ ความสนใจ รวมถึงความกังวลของอีกฝ่ายและความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนกับอีกฝ่าย ให้ตั้งใจฟังเพราะการตอบสนองจะเปิดเผยข้อมูลที่มีค่า จงตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความต้องการความสนใจ

5.ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสถานการณ์ของคุณ จงอธิบายสาเหตุที่คุณต้องการทำข้อตกลงพูดคุยเกี่ยวกับความสนใจ

6.ค้นหาความแตกต่างเพื่อสร้างสรรค์คุณค่า เมื่อคุณและอีกฝ่ายหนึ่งต่างเข้าใจความต้องการของกันและกันแล้วมันก็เป็นไปได้มากว่า

7.ใช้เวลาเพื่อหาข้อตกลงที่ดีที่สุด อย่ายอมถูกชักจูงให้ปิดการเจรจาต่อรองเร็วเกินไปโดยเฉพาะเมื่อเพิ่งเริ่มเจรจา จงใช้เวลาในการพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ดีกว่า

สำหรับทั้งสองฝ่าย ให้ส่งสัญญาณแก่อีกฝ่ายถ้าข้อเสนอบนโต๊ะควรค่าแก่การพิจารณาและให้บอกกล่าวถ้ามันควรปรับปรุง

8.สร้างทางเลือกที่เสนอผลประโยชน์ร่วมกันในการเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง ให้คุณกำหนดจุดยืนที่จะตอบสนองผลประโยชน์ของคุณ ขณะนี้คุณกำลังจะเผชิญหน้ากับจุดยืนของอีกฝ่าย สิ่งที่ท้าทายตอนนี้ คือ การไปให้ถึงยังผลลัพธ์ที่ตอบสนองผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย นี่คือข้อแนะนำสำหรับวิธีการเจรจาต่อรองแบบชนะทั้งคู่

9.ย้ายจากประเด็นเฉพาะไปสู่การกล่าวถึงปัญหาอย่างกว้าง ๆ แล้วไปสู่วิธีแก้ปัญหาทางทฤษฎีและสุดท้าย ก็กลับมายังประเด็นเฉพาะนั้น

10.ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการแบ่งปันผลประโยชน์และโอกาสเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกัน

11.พิจารณาการระดมความคิดร่วมกันกับอีกฝ่ายหนึ่ง มันอาจเป็นวิธีที่ได้ผลในการสร้างตัวเลือกที่สร้างสรรค์ ให้กำหนดหลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมการเจรจาได้แสดงออกทางความคิดทั้งหมด[42]

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวถึง กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ (Strategies for Negotiation Effectively) กลยุทธ์ที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1) บทในการเจรจาต่อรอง (Scripting) สิ่งที่นักเจรจาต่อรองต้องระลึกไว้เสมอ ก็คือ ไม่มีอะไรที่สามารถแทนที่การเตรียมตัวสำหรับการเจรจาต่อรองได้ เพราะการเจรจาต่อรองไม่เหมือนกับการทำธุรกรรมหรือการพบปะทางธุรกิจอื่น ๆ ที่สามารถรับมือหรือดำเนินการได้ทันทีทันใด 2) การกำหนดกรอบการวางแผน (Framing) คือ การกำหนดกรอบ การวางแผน คือ มุมมองที่นำมาใช้ในการเจรจาต่อรอง สิ่งสำคัญ คือ การที่มองว่ามีความเต็มใจในการเจรจาต่อรองมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ที่เผชิญมีผลกระทบอย่างไร

---

[42]มาร์เจอรี คอร์แมน และอารอน, **ทักษะการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Pocket Mentor Series Negotiation Outcomes, แปลโดย ลลินทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท ,2562),61-71.

3) การจัดการ (Managing) เพราะทุก ๆ การเจรจาต่อรองเป็นโอกาสสำหรับเราในการจัดการตนเอง ความคาดหวังของเรา เวลา วิธีการใช้ และความรู้สึกต่อฝ่ายตรงข้าม[43]

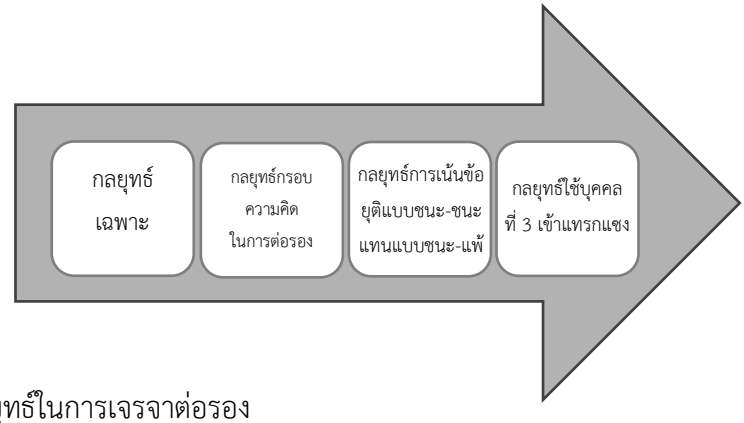
วัลลภา วิชะยะวงศ์ กล่าวถึง กลยุทธ์พื้นฐานการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองสองฝ่าย ควรตระหนักถึงความสนใจและยินดีที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการทำข้อตกลงเพื่อลดความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ความเชื่อและค่านิยมที่แตกต่างลึกซึ้ง การเปลี่ยนแปลงการเจรจาต่อรองอาจกลายเป็นเรื่องซับซ้อนมากขึ้นและต้องใช้กลยุทธ์และทางเลือกในการระงับข้อพิพาทในการเจรจาคู่เจรจาอาจไม่เต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์ใด ๆ แม้ว่าจะนำมาด้วยผลประโยชน์ระหว่างสองฝ่ายจะเป็นไปตามความพอใจของตนเองโดยเริ่มจากพื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพลด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อมุมมองของอีกฝ่ายเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า 2) ชักจูงโน้มน้าวเปลี่ยนจุดต่อต้านให้เห็นด้วยโดยอิทธิพลความเชื่อเกี่ยวกับมูลค่า คุณค่าของสิ่งที่ทำการเสนอหรือเจรจากันอยู่ 3) ลดจุดต้านหรือเปลี่ยนจุดต้านทางของตนเองเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างสองฝ่ายฝ่ายลดอุปสรรคต่อการเจรจาต่อรอง 4) ชักจูงให้อีกฝ่ายเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้แทนที่จะให้อีกฝ่ายคิดเองหรือหาคำตอบเอง การเจรจาต่อรองชนะอาจขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างคู่สัญญาที่เชื่อว่าข้อตกลงที่ตนเองเสนอมีความเป็นไปได้มากที่สุด[44]

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining Striges) เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีที่ศึกษาค้นคว้าเรื่องการเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญ ดังแสดงในภาพที่ 3

---

[43] ชัยเสรฏฐ์ พรหมศรี, **เรียนลัดการบริหารจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2555),140-144

[44] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร),2561),168.



ภาพที่ 4 แสดงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific Tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce Opponents' Aspirations) ด้วยการย้ำข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่าคู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับข้อเสนอจากฝ่ายเรา ซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้วหรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามากก็อาจพบทางตันของการเจรจาและฝ่ายคู่เจรจาก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกันแต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่า เงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อมูลสูงพอการเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2.กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วน แล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive Frames) โดยจัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task) (2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/intellectual) และ (3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate/Win)

3.กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ-ชนะแทนแบบชนะ-แพ้ (Win-Win Versus Win-Lose Orientation) บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จ ก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้ง 2 ฝ่าย

อย่างไรก็ดี ไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้ง 2 ฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกันก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative Agreement)

ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win Situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่าย ๆ ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป

4.กลยุทธ์ใช้บุคคลที่ 3 เข้าแทรกแซง (Third-party Intervention) ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของ 2 ฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ แล้ว ปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมที่ทั้ง 2 ฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตันต้องชะงักงันไม่อาจเจรจาต่อไปได้สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่ 3 เข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่ 3 ดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

1.ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่ 3 ที่มีความเป็นกลางทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยถูกนำมาใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว โดยภาพรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับน่าพอใจ สามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจ ประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ คือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด ซึ่งความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจาก 2 ฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด

2. อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่ 3 ที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้ง 2 ฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนด และตกลงโดยคู่เจรจาทั้ง 2 ฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิง ฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

3. ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่ 3 ที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้ง 2 ฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัวและชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ย

ค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ปรองดองจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสารและโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4. ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่ 3 ที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้งแต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้ง 2 ฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้น การทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาวช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย[45]

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองจะใช้กลวิธีอย่างไร จะเกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรอง หากรูปแบบการเจรจาต่อรอง เป็นแบบแข่งขันผู้เจรจาต่อรองจะต้องสร้างความได้เปรียบในการเจรจาจะไม่เปิดเผยข้อมูลของตน ส่วนการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการซึ่งต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ จะเริ่มต้นด้วยบรรยากาศที่ดี การให้เกียรติคู่เจรจาหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย การแสดงความเห็นใจให้ความสนใจฟังคำตอบโต้จากฝ่ายตรงข้าม พยายามสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง[46]

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองเป็นแบบอย่างที่ใช้แนวทางในการสร้างบุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของตนให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารการนำไปใช้เพื่อให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ รูปแบบการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาและมีการถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ดังนั้น รูปแบบการเจรจามีอยู่หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็จะมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันออกไป

กลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อม การเตรียมความพร้อมในการเจรจาต่อรองจะต้องมีกลวิธีเพื่อทำให้การเจรจาต่อรองในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้โดยการวางแผนนั้นเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการเจรจาต่อรอง ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินการต่อรองสิ้นสุด ซึ่งกลยุทธ์การเตรียมความพร้อมมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

---

[45] กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล,**การจัดการการเปลี่ยนแปลง**,(กรุงเทพ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น ,2562),207-210.

[46] สุคนธ์ มณีรัตน์, “การเจรจาต่อรองสำหรับครู,” **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 10, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2560)

1. ในการเจรจามอบหมายให้บุคคลใดเป็นผู้ดำเนินการ (Who) และการดำเนินการเจรจาต่อรองมอบหมายให้ไปเจรจาเพียงคนเดียวหรือไม่ในลักษณะทีมหรือบุคคลที่กำลังไปดำเนินการเจรจาเป็นใคร

2. การกำหนดสถานที่ (Where) ในการเจรจาสถานที่นั้นมีความเหมาะสมกับการเจรจาซึ่งสถานที่ในการเจรจามีผลต่อผู้ที่จะมาเจรจาด้วย เนื่องจากแต่ละเชื้อชาติจะให้ความสำคัญกับสถานที่ในการเจรจาแตกต่างกัน

3. การกำหนดเวลา (When) ช่วงเวลาของการเจรจานั้นจะมีผลทำให้ได้ใช้เวลาในการคิดวิเคราะห์เงื่อนไขที่คู่เจรจาได้เสนอ เช่น ดำเนินการเจรจาช่วงเช้าจะทำให้มีเวลาในการเจรจามากกว่าช่วงเย็นที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องรีบปิดการเจรจาเพื่อนำผลการเจรจาไปนำเสนอให้กับองค์กรของตนเองทราบ

4. การเจรจาในครั้งนี้ดำเนินการเจรจาในเรื่องอะไร (What) ก่อนที่จะเริ่มไปเจรจาจะต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ในการไปเจรจาโดยมีเป้าหมายในเรื่องอะไร ถ้ายังไม่เข้าใจประเด็นที่ต้องการจะทำให้การเจรจานั้นเสียเปล่าและสิ้นเปลืองเวลา

5. การดำเนินการเจรจาใช้ช่องทางสื่อสารรูปแบบใด (How) ในการเจรจาแต่ละครั้งวิธีการสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารจะมีความแตกต่างขึ้นอยู่กับคู่เจรจาจะสะดวกช่องทางใด เช่น จะดำเนินการการเจรจาผ่านช่องทางโทรศัพท์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือนัดพบเพื่อพูดคุย เป็นต้น

6.การเจรจาในครั้งนี้วาระการเจรจาในเรื่องใดบ้าง (Agenda) เนื่องจากการเจรจาในแต่ละครั้งจะต้องรู้วาระของการเจรจาหรือเรื่องที่ต้องเจรจาล่วงหน้าเนื่องจากจะได้ดำเนินการวางแผนการเจรจาได้อย่างถูกต้อง ทั้งในเรื่องของการกำหนดบุคคลเพื่อทำหน้าที่เจรจา รวมไปถึงการกำหนดช่วงเวลาและสถานที่อีกด้วย[47]

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองในครั้งนี้และในครั้งต่อ ๆ ไป ต้องมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของโครงสร้างกลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่า “เกมการเจรจาต่อรอง” ในรูปแบบที่ต่างกันจะมีข้อจำกัดและโอกาสที่แตกต่างกันไปด้วย และเป็นสิ่งที่บอกว่ากลยุทธ์ใดจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการเจรจาในแต่ละรูปแบบ

---

[47] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),187-188.

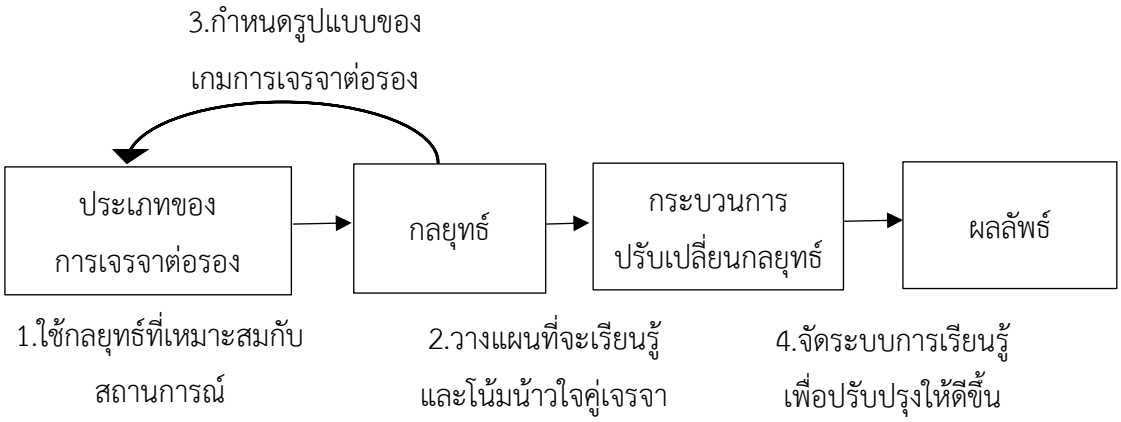
จากนั้นกลยุทธ์ของคู่เจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายก็จะปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยข้อกำหนด 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

ข้อกำหนดที่ 1 ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ข้อกำหนดข้อแรกเป็นการเน้นย้ำอีกครั้งถึงคำเตือนที่ให้ละทิ้งความคิดที่ว่ามีเพียงกลยุทธ์เดียว ซึ่งสามารถใช้กับการเจรจาต่อรองทุกประเภทและไม่สามารถคาดหวังเลยว่าจะมีรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ใช้ได้ผลทุกสถานการณ์ การที่อาศัยการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเกี่ยวกับโครงสร้างของการเจรจาต่อรองออกมาได้นั้นต้องอาศัยการวิเคราะห์รอบคอบเกี่ยวกับโครงสร้างของการเจรจาต่อรองอีกครั้งและการคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงข้อจำกัดและโอกาสทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่ 2 วางแผนที่จะเรียนรู้และโน้มน้าวใจคู่เจรจาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผลจะเป็นพื้นฐาน สำหรับในการโน้มน้าวความคิดของคู่เจรจาที่มีผลประโยชน์ที่ได้รับและทางเลือกเพื่อสร้างคุณค่าการเจรจาต่อรองและทำให้ได้มาซึ่งคุณค่านั้น การเตรียมการและวางแผนล่วงหน้าก่อนการเจรจาต่อรองอย่างละเอียดรอบคอบนั้นถือว่าเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผล

ข้อกำหนดที่ 3 กำหนดรูปแบบของเกมการเจรจาต่อรอง เมื่อมาถึงข้อที่ 3 คงได้เห็นว่าการเปรียบเทียบให้การเจรจาต่อรองเป็นเหมือนเกมเป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง โครงสร้างและกฎในการเล่มเกมจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ส่วนการเรียนรู้โน้มน้าวก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อการเล่มเกม แต่การเปรียบเทียบการเจรจาต่อรองกับเกมก็มีข้อจำกัดเช่นกัน

ข้อกำหนดที่ 4 จัดระบบการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น นักเจรจาต่อรองควรเรียนรู้จากประสบการณ์และไม่ทำผิดพลาดแบบเดิม ซึ่งจะทำให้เราเข้าสู่ข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ข้อสุดท้าย นั่นคือ จัดระบบการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ถ้าไม่มีการจัดระบบการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วก็แทบจะไม่มีหวังจะเจรจาต่อรองให้ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้นสิ่งสำคัญ ก็คือ การวิเคราะห์วิธีการที่ใช้ในการทบทวนประสบการณ์ที่ได้รับและขัดเกลากระบวนการดังกล่าวให้ดีขึ้น ขั้นตอนข้อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 5 ข้อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง
ที่มา: ณัฐยา สินตระการผล (2550,หน้า 69)

จากข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมีการเจรจาต่อรองในแบบต่าง ๆ[48] แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงข้อกำหนดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่จะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมีการเจรจาต่อรองในแบบต่าง ๆ

มุมมองต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

	เล่มตามเกม	**กำหนดรูปแบบเกมเอง**
ภายนอกโต๊ะเจรจาต่อรอง	**เตรียมตัวและวางแผน** -วิเคราะห์โครงสร้างของการเจรจาต่อรอง พัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	**เปลี่ยนโครงสร้างการเจรจาต่อรองด้วยตนเอง** -เป็นฝ่ายรุกในการเจรจาต่อรองและลงมือปฏิบัติเพื่อให้สามารถกำหนดคนที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองได้และอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
ภายในโต๊ะเจรจาต่อรอง	**เรียนรู้และโน้มน้าว** -เข้าถึงการรับรู้ของคู่เจรจาที่มีต่อผลประโยชน์ ในขณะเดียวกันก็พยายามโน้มน้าวให้คิดเกี่ยวกับผลประโยชน์และทางเลือกในแบบที่ต้องการ	**เจรจาต่อรองเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้าง** -เจรจาต่อรองเพื่อให้สามารถกำหนดบุคคลที่เข้าร่วมประเด็นถกกัน กำหนดเส้นตายและองค์ประกอบที่สำคัญอย่างอื่นได้ตามต้องการ

[48] จิรัฐ ชวนชม อ้างถึงใน ณัฐยา สินตระการผล(2550,หน้า 68),**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2564),188-190.

การวางแผนในการเจรจาต่อรอง

ลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki Barry and Saunders) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่าพื้นฐานของความสำเร็จในการเจรจาไม่ได้อยู่ที่การเล่มเกมหรือการแสดงละครตบตา แต่ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การวางแผนที่ต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการสนทนากัน การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการทำงานอย่างหนักในเรื่อง 1) การนิยามประเด็นปัญหา 2) การรวบรวมประเด็นปัญหาและการนิยามส่วนประสมการต่อรอง 3) การนิยามผลประโยชน์ 4) การรู้จักข้อจำกัดทางเลือก 5) การกำหนดเป้าหมายและการเริ่มต้นเชิญชวน 6) การประเมินบริบททางสังคมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจานั้น 7) การวิเคราะห์คู่เจรจา 8) การนำเสนอประเด็นปัญหาให้อีกฝ่ายทราบ 9) ระเบียบปฏิบัติใดบ้างที่จำเป็นต้องทำตามในการเจรจาครั้งนี้[49]

ไวส์ (Weiss) กล่าวถึง ความสำคัญก่อนการเจรจาต่อรองการเตรียมตัว คือ กุญแจสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง จงเตรียมตัวล่วงหน้าเท่าที่เป็นไปได้ก่อนการเจรจาต่อรองโดยใช้เวลากับการทำสิ่งต่อไปนี้ ตั้งสมมติฐานของคุณเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง คิดให้ถี่ถ้วนว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการเจรจาและเพราะเหตุใดและอะไรคือสิ่งที่คู่เจรจาต้องการและเพราะเหตุใด ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ เฟ้นหามาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่เป็นกลางสำหรับการประเมินทางเลือกต่าง ๆ ประเมินแผนสำรองที่ดีที่สุด(รวมทั้งของคู่เจรจา) วางแผนว่าจะบริหารจัดการการสื่อสารและความสัมพันธ์กับคู่เจรจาอย่างไร วางพื้นฐานสำหรับการเจรจาที่ประสบความสำเร็จด้วยการพูดคุยกับคู่เจรจาไว้ล่วงหน้า[50]

วัลลภา วิชะยะวงศ์ กล่าวถึง การวางแผนการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ มีรูปแบบวิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน 1) การจัดเตรียม (preparation) ระหว่างการจัดเตรียมทั้งสองฝ่ายต่างวิเคราะห์บริบทและขอบเขตของการเจรจาต่อรองมีการระบุวัตถุประสงค์ ทางเลือกที่ไม่ใช่ข้อยุติและวางแผนวิธีการของแต่ละฝ่าย 2) การสร้างความสัมพันธ์ (relationship building) ระยะเวลาและโครงสร้างมีความสำคัญสำหรับขั้นตอนตอนนี้เป็นสิ่งที่ยากอย่างมากเพราะขึ้นอยู่กับ

---

[49] ลีวิคกี บาร์รีและซวนเดอส์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Essentials of Negotiation,4th, แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),165-188.

[50] ไวส์, **คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**, แปลจาก HBR Guide to Negotiating, แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2562),32-33.

วัฒนธรรมบางประเทศการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดไม่จำเป็นต้องมีเงื่อนไขในการทำธุรกิจร่วมกัน 3) การรวบรวมข้อมูล (information gathering) ในระหว่างที่มีการเจรจาขั้นตอนนี้นักเจรจาต่อรองจะพยายามเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านอื่น ๆ มุ่งมั่นที่จะหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจาให้ได้รายการที่จะทำการเจรจาต่อรองและข้อตกลงที่กำลังเตรียมเพื่อเสนอแก่ผู้เจรจา 4) การเจรจาต่อรองและการตัดสินใจ (bargaining and decision-making) เป็นการเจรจาต่อรองกับการเจรจาต่อรองทางวัฒนธรรมและการตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่แยกออกจากกันหรืออาจรวมเข้าด้วยกันกับการเจราชจาก็ได้ 5) การปิดอภิปราย(closure) ขั้นตอนการปิดอภิปรายหรือปิดการเจรจาเริ่มเมื่อทั้งสองฝ่ายเจรจาได้บรรลุตามข้อตกลงมักจะจบลงด้วยการเซ็นสสัญญาอย่างเป็นทางการถือเป็นจุดสำคัญในกระบวนการปิดการเจรจา 6) การปฏิบัติ(execution) กรณีที่ไม่มีข้อกำหนดหรือบทบัญญัติใด ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติในข้อตกลงที่ได้ทำไว้ในสัญญา[51]

จิรัฐ ชวนชม ได้ให้ความหมายของการวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีในการดำเนินการและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การวางแผนในการเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีในการดำเนินการเจรจาต่อรองและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของข้อตกลงเงื่อนไขและข้อปฏิบัติ รวมทั้งหาข้อมูลการเจรจาต่อรองเพื่อรู้ถึงความต้องการของอีกฝ่ายว่าต้องการอย่างไร จะได้กำหนดแนวทางหรือแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อที่จะให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง[52]

ขั้นตอนการวางแผนในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จได้หากมีการทำตามขั้นตอนที่ได้วางเอาไว้ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่เราต้องการหรือแม้แต่การวิเคราะห์ถึงความต้องการของคู่เจรจาต่อรอง ดังนั้น การเจรจาเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้จึงจำเป็นต้องทำตามขั้นตอนของการวางแผนในการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนการวางแผนมี 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

---

[51] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ**.พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),117-120.

[52] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),167.

1. การกำหนดประเด็นในการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนแรกในการวางแผนเจรจาต่อรอง ก็คือ การกำหนดประเด็นในการเจรจา ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประเด็นการเจรจาต่อรองอาจมีหลายประเด็น ทั้งประเด็นเล็กและประเด็นใหญ่โดยทั่วไป

2.การรวบรวมประเด็นและกำหนดส่วนผสมของการเจรจา เมื่อได้กำหนดประเด็นต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรองไว้แล้ว ผู้เจรจาต้องนำประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มารวมไว้ด้วยกันและกำหนดส่วนผสมของประเด็นการเจรจา โดยทั่วไปผู้เจรจาอาจรู้สึกว่าประเด็นการเจรจามีมากเกินไปและอาจจะเจรจาได้ไม่หมดทุกประเด็น ผู้เจรจาจึงต้องระบุประเด็นสำคัญซึ่งต้องการเอาไว้และอาจทิ้งประเด็นย่อยไป โดยจัดทำเป็นส่วนผสมของประเด็นต่าง ๆ เพื่อการเจรจาต่อรองและอาจทำส่วนผสมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เจรจาได้อย่างดีที่สุดไว้หลาย ๆ ชุด

3. การกำหนดสิ่งที่ต้องการจากการเจรจา ในขั้นตอนนี้ผู้เจรจาต้องกำหนดสิ่งที่ตนสนใจและต้องการไว้ให้ชัดเจนการกำหนดสิ่งที่ต้องการและเหตุผลของความต้องการนั้นจะช่วยในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือมากกว่าการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน แต่ก็ช่วยให้การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันบรรลุข้อตกลงได้ง่ายขึ้นเพราะช่วยให้แต่ละฝ่ายทำความเข้าใจถึงความต้องการของฝ่ายตนเองได้อย่างชัดเจนและรู้ว่าทำไมจึงต้องการสิ่งนั้น สิ่งที่ต้องการนี้อาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการเจรจาต่อรองโดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับท่าทีที่ผู้เจรจาใช้ในการระงับข้อขัดแย้งหรือมุ่งถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาในอนาคต รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้อื่น ๆ เช่น คุณค่า วัฒนธรรม และธรรมเนียมปฏิบัติในการเจรจาต่อรองด้วย

4.การประเมินความต้องการของคู่เจรจา ผู้เจรจาต่อรองที่ดีนอกจากจะกำหนดเป้าหมายและความต้องการของฝ่ายตนแล้ว ยังควรทำการประเมินเป้าหมายและความต้องการของคู่เจรจาด้วย ซึ่งจะช่วยในการวางกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

5.การกำหนดเป้าหมายในการเจรจาเมื่อผู้เจรจาได้กำหนดประเด็นการเจรจานำประเด็นต่าง ๆ มารวมและปรึกษากับบุคคลที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้เจรจาควรกำหนดเป้าหมายในการเจรจาไว้ให้ชัดเจน

5.1 องค์ประกอบด้านการที่มุ่งเป้าหมายเฉพาะเป็นจุดที่คาดว่าจะบรรลุผลประสบความสำเร็จได้ในการเจรจา

5.2 องค์ประกอบด้านการต่อต้านเป็นจุดต่ำสุดที่จะยอมรับได้ โดยหากต่ำกว่าจุดนี้ไปจำไม่ยอมรับและไม่ดำเนินการเจรจาต่อ

5.3 องค์ประกอบด้านทางเลือกเป็นจุดที่ใช้ทางเลือกอื่น เช่น หันไปตกลงกับคู่เจรจารายอื่นแทน

5.4 องค์ประกอบด้านการนำเสนอเป็นจุดที่นำเสนอเงื่อนไขและข้อตกลงภายหลังเริ่มต้นเปิดการเจรจาต่อรอง

6. การหาข้อมูลสนับสนุนการเจรจา การหาข้อมูลสนับสนุนการเจรจา ก็คือ การวิจัยย่อย ๆ โดยใช้ข้อมูลตัวเลขและกรณีศึกษาต่าง ๆ มาสนับสนุนข้อเสนอ แนวทางในการหาข้อมูลสนับสนนมีดังนี้

6.1 ข้อมูลที่มีอยู่มีความน่าเชื่อถือที่สามารถนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองและทำให้คู่เจรจาต่อรอง ให้การยอมรับ

6.2 บุคคลที่สามารถอธิบายและนำข้อมูลที่มีอยู่เสนอให้กับคู่เจรจาต่อรองและจะนำเสนอในรูปแบบใดที่จะทำให้คู่เจรจาต่อรองยอมรับ

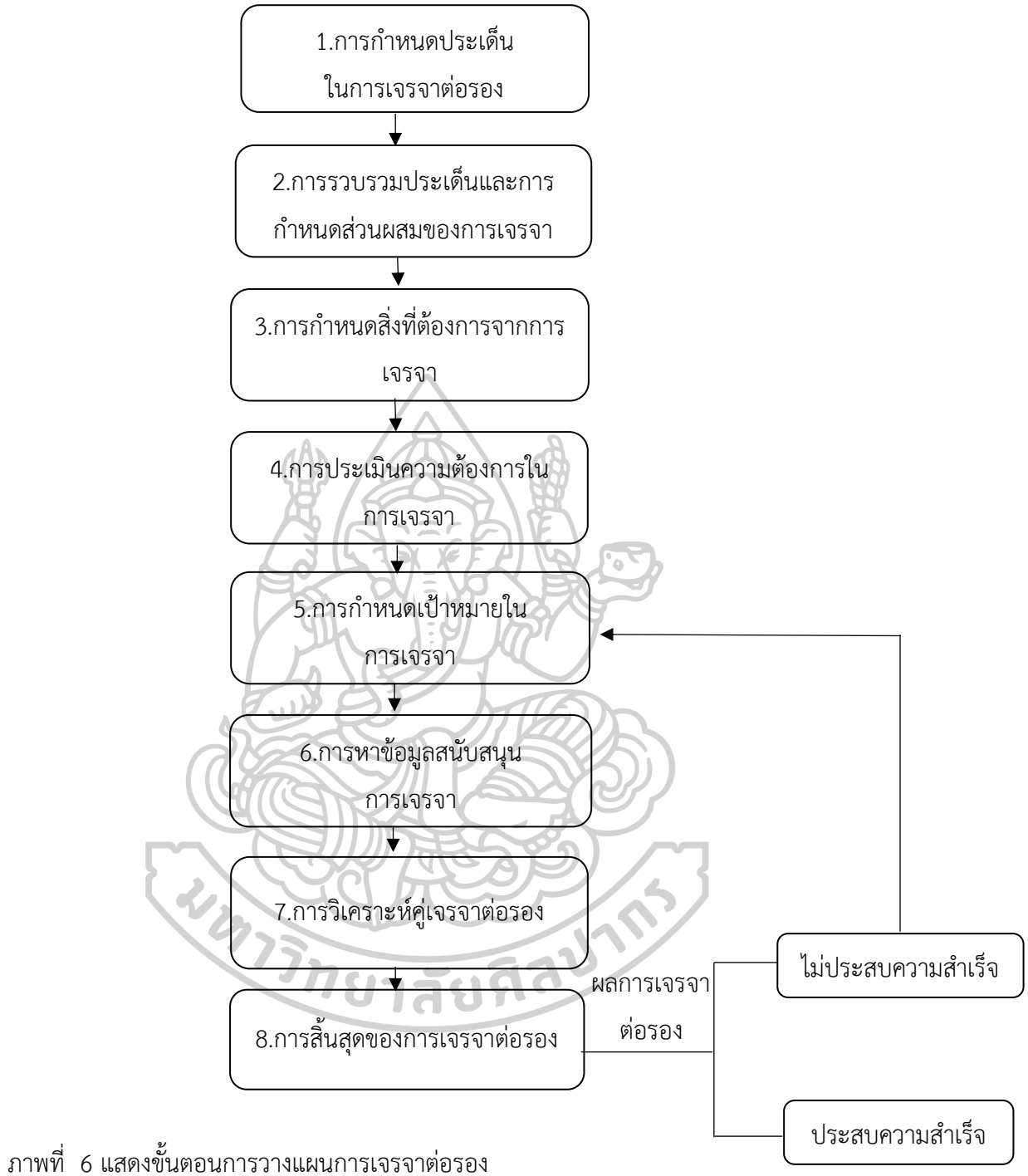
6.3 สามารถศึกษากรณีดังกล่าวที่มีลักษณะคล้ายหรือเหมือนกับสถานการณ์ที่จะมีการเจรจาต่อรองและปัจจัยอะไรที่ทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลว

6.4 พยายามค้นหาความต้องการจากการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาและข้อโต้แย้งที่จะทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จและสามารถหาข้อยุติในการเจรจาต่อรองได้อย่างไร

6.5 ผู้เจรจามีความสามารถนำเสนอข้อเท็จจริงให้อีกฝ่ายเห็นคล้อยตาม โดยอาจใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการเจรจาต่อรอง เช่น กราฟข้อมูลที่แสดงถึงความน่าสนใจที่น่าจะทำให้การเจรจาต่อรองความสำเร็จ

7. การวิเคราะห์คู่เจรจาต่อรอง การวิเคราะห์คู่เจรจาเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก จะต้องรู้ว่าคู่เจรจามีความต้องการอย่างไรและจุดที่จะทำให้คู่เจรจายอมรับเงื่อนไขและขอรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา

8.การสิ้นสุดของการเจรจาต่อรอง การสิ้นสุดการเจรจาต่อรองเป็น 2 กรณี กรณีที่ 1 คือ คู่เจรจายอมรับเงื่อนไข ข้อเสนอที่เสนอได้หรืออาจจะมีการต่อรองขอลดเงื่อนไขลงบ้าง และกรณีที่ 2 คือ คู่เจรจาไม่สามารถที่จะยอมรับเงื่อนไขหรือข้อเสนอที่เสนอให้ได้และมีความไม่พอใจ จึงขอยกเลิกการเจรจาต่อรองและไม่ทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจจะส่งผลเสียตามมา ขั้นตอนการวางแผนเจรจาต่อรองแสดงดังภาพที่ 5



ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการวางแผนการเจรจาต่อรอง

เพื่อเสริมสร้างทักษะการเจรจาต่อรอง จำเป็นต้องสร้างประสบการณ์จากการศึกษาและการฝึกฝนและเมื่อทำการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรพยายามเรียนรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคู่เจรจา อะไรสำคัญมากและอะไรสำคัญน้อยสำหรับเขา ซึ่งทำให้สามารถประเมินได้ว่าเขาต้องการอะไร จะต้องมีความเชื่อที่ว่าอย่างสามารถต่อรองได้[53]

การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

การสื่อสารในองค์การ หมายถึง เป็นเครื่องมือในสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดีเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การมีลักษณะเป็นเครือข่าย ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้ [54]

ไพโรจน์ วิไลนุช กล่าวว่า การสื่อสารที่ใช้ในองค์การ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารกลุ่มและการสื่อสารสาธารณะ การสื่อสารทั้ง 3 อย่างนี้เป็นกลไกอย่างหนึ่งซึ่งทำให้เกิดทิศทางการไหลของข่าวสารในองค์การซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ การสื่อสารแนวดิ่ง การสื่อสารแนวนอนและการสื่อสารแนวไขว้ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้ 1) การสื่อสารแนวดิ่ง เป็นการสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง 2) การสื่อสารแนวนอน เป็นการสื่อสารในระนาบเดียวกัน คู่สื่อสารมักมีตำแหน่งและหน้าที่การงานไม่ต่างกัน 3) การสื่อสารแนวไขว้ เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหนึ่งและพนักงานของอีกหน่วยงานหนึ่ง[55]

ลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki Barry and Saunders) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสาร (Communication) ว่าการเจรจา คือ รูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งแบบวัจนภาษา(การสื่อสารด้วยคำพูดและลายลักษณ์และอวัจนภาษาล้วนมีความสำคัญมากต่อกระบวนต่อการบรรลุเป้าหมายของการเจรจาและต่อการแก้ไขความขัดแย้ง 1) ข้อเสนอ

---

[53] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),170-174.

[54] กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล,**พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ.**(กรุงเทพ ฯ :ซีเอ็ดยูเคชั่น,2562),227.

[55] ไพโรจน์ วิไลนุช, **การบริหารการสื่อสารขององค์การ การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.**พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพ ฯ: บริษัทแอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด,2557),21-22.

(Offers),ข้อเสนอตรงกันข้าม(Counter offers) และแรงจูงใจ(Motives) คือ การถ่ายทอดข้อเสนอและข้อเสนอตรงกันข้าม นักเจรจาต่อรองจะมีความต้องการที่แน่นอนและแสดงพฤติกรรมอย่างมีเหตุผลโดยการกระทำที่สอดคล้องกับความต้องการของตัวเอง ความต้องการของนักเจรจาเป็นตัวบ่งบอกถึงแรงจูงใจของนักเจรจาได้เป็นอย่างดีซึ่งมันถูกสื่อสารให้ทราบระหว่างการเจรจาเสมอ 2) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือก การติดต่อสื่อสารระหว่างการเจรจาไม่ได้จำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนข้อเสนอและข้อเสนอตรงกันข้ามเท่านั้น ยังมีข้อแสนอแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับอีกฝ่ายหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาอย่างไร 3) ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ นักเจรจาควรรอบคอบในเรื่องการแสดงออกถึงความพอใจต่อผลลัพธ์ในการเจรจากับอีกฝ่ายหนึ่ง 4) คำอธิบายทางสังคม เพื่ออธิบายบางสิ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ โดยเฉพาะเมื่อนักเจรจาจำเป็นต้องบอกข่าวร้ายให้กับอีกฝ่าย ทราบคำอธิบายแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) คำอธิบายเพื่อให้เหตุการณ์นั้นร้ายแรงน้อยลง (2) คำอธิบายเพื่อให้พ้นผิด (3) การวางกรอบของคำอธิบายใหม่อีกครั้ง 5) การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการ คือ การเจรจานั้นดำเนินไปได้ด้วยดีอย่างไรหรือมีกระบวนการอะไรที่อาจนำมาใช้ในสถานการณ์ดีขึ้น

การใช้อวัจนภาษา เช่น การแสดงสีหน้า ท่าทาง การเคลื่อนไหวของศีรษะ และน้ำเสียง การกระทำบางอย่างที่เป็นอวัจนภาษาที่เรียกว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีส่วนร่วม (Attending behaviors) จะมีความสำคัญถ้าการเจรจานั้นต้องการการโต้ตอบหรือการร่วมมือจากอีกฝ่าย โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้ 1) การสื่อสารทางตา คือ วิธีหนึ่งที่แสดงว่ากำลังสนใจ กำลังฟังอยู่และกำลังมองว่าเรื่องเป็นเรื่องสำคัญ อาจจะฟังจับใจความได้ดีแม้ว่าไม่ได้สบตาผู้พูดอยู่ก็ตาม การปรับเปลี่ยนท่าทาง ด้วยการกอดอก การส่ายศีรษะ การขมวดคิ้วเข้าหากันเป็นการส่งสัญญาณว่าผู้เจรจาไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่ฟังอยู่ 2) การสนับสนุนหรือการขัดแย้งกับสิ่งที่อีกฝ่ายพูดโดยใช้อวัจภาษา สามารถแสดงท่าทางเพื่อให้อีกฝ่ายรู้ว่าคุณกำลังสนใจในสิ่งที่ผู้เจรจาพูดอยู่ได้ การพยักหน้า การผายมือให้เขาพูดไปเรื่อย ๆ เป็นการบอกให้รู้ว่าเข้าใจในสิ่งที่เขาพูดและขอให้เขาพูดต่อไป การสบสายตา การยิ้ม และการพยักหกน้าเป็นการส่งสัญญาณว่าเห็นด้วยกับสิ่งที่พูด ส่วนการกอดอก การส่ายหน้า การทำหน้านิ่วคิ้วขมวด เป็นการส่งสัญญาณว่าไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่พูด 3) การเลือกใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสาร สามารถเจรจาผ่านช่องทางอื่น ๆ ที่หลากหลายได้ เช่น ผ่านทางโทรศัพท์ จดหมาย

อีเมล เฟสบุ๊ค หรือระบบ Teleconferencing การนำเทคโนโลยีเครือข่ายโทรคมมาคมมาใช้ในการเจรจาด้วยถือว่าการเจรจานั้นเป็นการเจรจาแบบเสมือน (Virtual negotiation)[56]

ไวส์ (Weiss) กล่าวว่า เปิดช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลให้เริ่มต้นการเจรจาด้วยการตกลงร่วมกับคู่เจรจาว่าจะเจรจาต่อรองกันอย่างไร ได้ปูพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้แล้วในขั้นตอนการเตรียมการเจรจาต่อรอง แต่เมื่อได้มานั่งอยู่ด้วยกันในห้องให้แสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าต้องการทำงานร่วมกับเขาอย่างไร 1) ให้ใช้ทักษะในการฟังและตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้คู่เจรจาให้ได้มากที่สุด รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าคุณพยายามรับฟัง และเข้าใจอีกฝ่าย 2) ให้สื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าอีกฝ่ายเข้าใจข้อความดังกล่าวและพยายามจัดการอุปสรรคที่อาจทำให้อีกฝ่ายเข้าใจผิด ตั้งคำถามและพยายามรับฟังเมื่อเริ่มต้นการเจรจาต่อรอง โดยการร่วมกันพิจารณาวาระการประชุมและหารือเกี่ยวกับเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการประชุมในครั้งนี้ ให้ตั้งคำถามที่สร้างสรรค์และแสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าพยายามเปิดใจรับฟัง หากต้องการทราบเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ของคู่เจรจาอาจให้ตั้งคำถามอย่างตรงไปตรงมาสื่อสารด้วยข้อความที่ชัดเจนแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างด้วยการเป็นฝ่ายแบ่งก่อนและควรเปิดช่องทางการสื่อสารไว้อยู่เสมอ พยายามในประกอบเวลาที่เสนอทางเลือกหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นการกล่าวสุนทรพจน์ที่ยืดยาว ความกระชับชัดเจน คือสิ่งให้ค่อย ๆ อธิบายความคิด โดยแบ่งเป็นส่วน ๆ ในขนาดเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้คู่เจรจามีเวลาในการทำความเข้าใจและตั้งคำถามกลับ พยายามสร้างบรรยากาศของการหารือ ไม่ใช่การถกเถียง ให้พยายามใช้วิธีการตั้งคำถามและรับฟังตลอดกระบวนการเจรจาต่อรอง[57]

วัลลภา วิชะยะวงศ์ กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีระหว่างคู่สัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญของข้อตกลงที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จ จึงมีการพัฒนาข้อความหรือประเด็นข้อตกลงเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 6 ข้อดังนี้

1. ค้นหาจุดประสงค์ของข้อความ ก่อนจะเริ่มเจรจาควรพิจารณาผลที่ต้องการจากการต่อรองว่าต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของอีกฝ่ายประเด็น

---

[56] ลีวิคกี บาร์รีและ ซวนเดอส์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Essentials of Negotiation,4th, แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),227-236.

[57] ไวส์, **คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**, แปลจาก HBR Guide to Negotiating, แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2562),100-103.

ข้อความที่ต้องการสื่อสารการให้ข้อมูลและความรู้ภูมิหลังต้องการอธิบายให้อีกฝ่ายทราบ จากอีกฝ่ายหนึ่งหรือไม่โปรดจำไว้ว่าวัตถุประสงค์หลัก คือ การดึงดูดความสนใจของอีกฝ่าย การค้นหาจุดประสงค์ของข้อความก่อนที่เริ่มเจรจาจะช่วยให้สามารถจับความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่งได้ทันทีและช่วยให้หลีกเลี่ยงการเจรจาแบบไม่มีจุดหมาย

2. สรุปข้อความ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของข้อความต้องพิจารณาและเลือกวิธีการถ่ายทอดข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องพูดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำนวนวาระหรือหัวข้อในการเจรจาต่อรองหรือการเขียนหัวข้อในการเจรจาไว้เพื่อสื่อสารได้อย่างครบถ้วน การนำข้อมูลมาเรียงลำดับมีการจัดลำดับที่เหมาะสม ควบคุมโดยกลยุทธ์หรือโครงสร้างการเจรจาต่อรอง เมื่อสร้างลำดับแล้วอาจจัดระดับความสำคัญออกเป็นประการแรก สอง สามและอื่น ๆ ที่เรียกใช้งานสะดวกช่วยให้อีกฝ่ายสามาถติดตามความคิดได้

3. จำกัดการไหลของข้อมูล การส่งข้อมูลแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การจัดเก็บข้อความ รัดกุมหรือแม้แต่การแสดงออกด้วยท่าทางที่เรียบง่ายเป็นการส่งผ่านข้อมูลที่สามารถทำให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ง่ายหรือยาก การแสดงกิริยาท่าทางด้วยความระมัดระวังเป็นการจำกัดข้อเท็จจริงไม่เปิดเผยและการเสนอข้อความเพียงสั้นอาจทำให้เข้าใจได้ยากสำหรับบุคคลจำนวนมาก การพูดมากพูดเยอะเกี่ยวกับเรื่องที่เจรจาความตกลงกันอาจส่งผลให้อีกฝ่ายรับรู้ข้อมูลเรื่องดังกล่าวมากไปด้วย เพราะข้อมูลเหล่านี้มีข้อเท็จจริงและคำพูดที่มีความซับซ้อนมากเกินไป

4. สิ่งใดที่อีกฝ่ายต้องการที่จะได้ยิน แม้ว่าการให้ความสำคัญกับข้อความเป็นเรื่องจำเป็น แต่อย่าลืมว่าการเจรจาต่อรองเป็นแบบสองทิศทางมุ่งเน้นการเสนอข้อตกลงไปที่คู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามยินดีให้ข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการรวมถึงการเสนอแนวทางการแก้ปัญหา การสื่อสารที่ส่งผลต่อบรรยากาศในการเจรจาต่อรองขึ้นอยู่กับการเลือกคำถามที่อีกฝ่ายต้องการจะรู้ต้องการได้ยินทำให้เกิดความพึงพอใจและข้อตกลงที่มีแนวโน้มเป็นไปได้สูงเพราะเป็นสิ่งที่ใคร ๆ อยากจะได้ยิน

5. กระตุ้นความรู้สึกหลาย ๆ รูปแบบ การสร้างความสนใจแก่คู่เจรจาสามารถส่งผ่านได้หลายรูปแบบและช่องทางในเวลาเดียวกัน คำพูดที่มีประสิทธิภาพอาจทำให้ผู้ฟังไม่สามารถรับฟังข้อมูลได้เป็นเวลานาน หากใช้เวลาในการรับฟังนานการจดจำและความสนใจจะลดลงไปเรื่อย ๆ ข้อมูลที่จะทำให้คู่เจรจาเกิดความรู้สึกตื่นตัวและสนใจตลอดเวลาต้องกระตุ้นการจดจำด้วยวิธีการแสดงด้วยภาพหรือสัญลักษณ์ สำหรับข้อความที่ยาวและซับซ้อนจะกระตุ้นให้คู่เจรจาตื่นตัวและดึงดูดความสนใจประโยชน์ จากการใช้ภาพหรือสัญลักษณ์สำหรับการเจรจาต่อรองสรุปตามรูปแบบได้ดังนี้

ภาพ คอลัมน์ ตัวเลข แผนภูมิ ตาราง กราฟิกและอื่น ๆ เป็นวิธีการดึงดูดความสนใจและความรู้สึกของคู่เจรจาและยังเป็นการเปิดรับข้อมูลและประสบการณ์ที่เก็บไว้ในความทรงจำระยะยาว

6. การสาธิตทางกายภาพ เป็นวิธีการสื่อสารด้วยรูปแบบการสาธิตโดยการให้คู่เจรจาได้มีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นหรือสัมผัสกับวัตถุที่ต้องการสื่อสารให้ได้รับรู้โดยตรงและเป็นรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งสามารถดึงดูดความสนใจโดยการสัมผัสกับวัตถุเป็นการกระตุ้นให้ได้รับรู้จากสถานการณ์จริง เช่น การพิสูจน์ผลิตภัณฑ์โดยให้คู่เจรจาได้ทดลองผลิตภัณฑ์และให้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะหลังจากได้ใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อได้รับข้อเสนอจากคู่เจรจาถือว่าได้รับการตอบกลับของข้อความและมีสามารถรับรู้ปฏิกิริยาเกี่ยวกับข้อความที่ได้รับท้ายที่สุดไม่มีทางใดที่จะคาดการณ์ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองได้อย่างถูกต้องก่อนที่จะเริ่มต้นการเจรจา[58]

บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

การเป็นนักเจรจาต่อรองแม้ส่วนหนึ่งจะมาจากบุคลิกลักษณะ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ดี มีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่ควรต้องพิจารณาเพื่อให้เข้าใจตนเองและเข้าใจคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการต่อรองโดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมและทัศนคติของคนที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรองผู้ที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
2. สามารถประนีประนอมหรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3. เชื่อมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน
4. มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความขัดแย้ง
5. พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
6. มีความอดทนต่อการยั่วยุและความก้าวร้าว
7. มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด
8. เป็นผู้ฟังที่ดี
9. มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงกันข้าม

---

[58] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ**.พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561),76-78.

10. สามารถสรุปประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว[59]

ลักษณะนักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ นักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) อดทน ในกระบวนการการเจรจาต่อรองในสถานการณ์แต่ละครั้งเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความขัดแย้ง นักเจรจาต่อรองต้องอดทนอดกลั้นต่อความกดดันกับการเผชิญความยากลำบากให้ได้ 2) ความยืดหยุ่น เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสำหรับการเจรจาต่อรองเป็นคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว ไม่ตายตัว 3) ความสร้างสรรค์ นักเจรจาจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างรวดเร็วให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผิดไปจากแผนที่ได้วางไว้เพื่อใช้ในการหาทางออกเรื่องที่ทำการเจรจาสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งนั้น ๆ 4) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นการทำให้เปลี่ยนความคิดเห็นหรือความเชื่อถือของตนโดยให้ความสนใจที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านการคิด 5) อารมณ์ดี อารมณ์ที่ดีของนักเจรจาต่อรองจะช่วยระงับความตึงเครียดของคู่เจรจาทำให้ผ่อนคลายและลดความกังวลลงได้ส่งผลให้สามารถจัดการกับความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจานั้นออกไปได้ทำให้ประสิทธิภาพในการเจรจาเพิ่มขึ้นอีกด้วย 6) ความอยากรู้อยากเห็น นักเจรจาจะต้องมีความสนใจและกระตือรือร้นกับสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้และช่างสังเกตจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงในการเจรจาต่อรอง 7) การเอาใจใส่ เป็นการทำความเข้าใจต่อมุมมองของคู่เจรจาเข้าใจในความรู้สึกของคู่เจรจา เป็นการแสดงออกถึงความสนใจการดูแลเป็นพิเศษ 8) ความสามารถทางภาษา นักเจรจาที่มีความรู้สามารถใช้การสนทนาได้หลากหลายภาษา 9) ความแข็งแกร่ง นักเจรจาที่มักจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีจิตใจที่แข็งแกร่งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเป็นบุคคลที่แข็งแรงสามารถอดทนต่อสภาพดินฟ้าอากาศของประเทศต่าง ๆ วัฒนธรรมที่แตกต่างทำให้การเดินทางที่ใช้ระยะเวลานาน ๆ[60]

นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นทำให้ส่งเสริมความสามารถในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด นักเจรจาต่อรองจึงมีบทบาทอย่างมากในการเจรจาต่อรองและถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดคุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลให้เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จประกอบไปด้วย

---

[59] วิชัย โถสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง.**พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554),33-34.

[60] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ**.พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร),2561),18-20.

1.อดทน ในกระบวนการเจรจาต่อรองในสถานการณ์แต่ละครั้งเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของความขัดแย้ง นักเจรจาต่อรองต้องอดทนอดกลั้นต่อความกดดันกับการเผชิญความยากลำบากให้ได้ และการเจรจาเป็นการรอคอยบนความไม่แน่นอนซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะสิ้นสุดเมื่อใดหรือแม้แต่จะต้องอดทนต่อท่าทีของคู่เจรจาที่แสดงออกด้วยท่าทีนิ่งเฉยหรือการแสดงออกด้วยท่าทางดูหมิ่นไม่ให้เกียรติและไม่ให้ความสำคัญกับการเจรจาและข้อเสนอที่ได้นำเสนอไป

2.ความยืดหยุ่น เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาต่อรองในปัจจุบันนี้เป็นอย่างมากเป็นคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวไม่ตายตัวหรือยึดติดกับข้อเสนอเดิมเพียงอย่างเดียวต้องมีอะลุ่มอล่วย มีความยืดหยุ่นทำให้บรรยากาศระหว่างทำการเจรจาผ่อนคลายไม่กดดันสามารถเข้าถึงความต้องการของคู่เจรจาได้ดีและยังสามารถประนีประนอมในรายละเอียดของการเจรจาได้อีกด้วย

3.ความสร้างสรรค์ เป็นการนำความเฉลียวฉลาดของนักเจรจาต่อรองมีลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลเพราะการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะเป็นแบบนั้นแบบนี้อาจมาไม่ได้เป็นอย่างที่คาดหวังไว้ นักเจรจาจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างรวดเร็วให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผิดไปจากแผนที่ได้วางไว้เพื่อใช้ในการหาทางออกเรื่องที่ทำการเจรจาสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งนั้น ๆ โดยการหาแนวทางใหม่ ๆ มาทำการแก้ไข

4.ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นการทำให้เปลี่ยนความคิดเห็นหรือความเชื่อถือของตนโดยให้ความสนใจที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านการคิด การค้นหาทำความเข้าใจในปัญหาหรือข้อเสนอใช้ความละเอียดถี่ถ้วนในการคิดและปฏิบัติไม่เชื่อสิ่งใดอย่างง่าย ๆ โดยไม่ไปตามกระแสนิยมหรือรีบร้อนตัดสินใจไปก่อนโดยไม่ใช้การพิจารณาไตร่ตรอง

5.อารมณ์ดี สถานการณ์ที่เกิดในขณะเจรจาทำให้เกิดเรื่องต่าง ๆ มากมายแตกต่างกันออกไปบางเหตุการณ์อาจทำให้เกิดความตึงเครียดและทำให้บรรยากาศในการเจรจาคลุมเครือ การนิ่งเงียบไม่มีความชัดเจนพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อารมณ์ที่ดีของนักเจรจาต่อรองจะช่วยระงับความตึงเครียดของคู่เจรจาทำให้ผ่อนคลานและลดความกังวลได้ ส่งผลให้สามารถจัดการกับความตึงเครียดที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจานั้นออกไปทำให้ประสิทธิภาพในการเจรจาเพิ่มขึ้นอีกด้วย

6.ความอยากรู้อยากเห็น นักเจรจาจะต้องมีความสนใจและกระตือรือร้นกับสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้และช่างสังเกตจากสิ่งต่าง ๆ รอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงในการเจรจาต่อรองนักเจรจาจะต้องเก็บเกี่ยวข้อมูลของคู่เจรจาไม่ว่าจะเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ความได้เปรียบที่เหนือกว่าเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร

จัดการการเจรจาต่อรอง ความอยากรู้อยากเห็นเป็นความฉลาดของนักเจรจาต่อรองที่ไม่ควรมองข้าม เพราะนั่นคือ คลังข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการเจรจาต่อรองและยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้เจรจาต่อรองเปรียบได้กับรู้เขา รู้เรา

7.การเอาใจใส่ เป็นการทำความเข้าในต่อมุมมองของคู่เจรจา เข้าใจในความรู้สึกของคู่เจรจา เป็นการแสดงออกถึงความสนใจ การดูแลเป็นพิเศษไม่ได้หมายความว่าเพียงเห็นด้วยเพียงแค่รับรู้ในสิ่งที่คู่เจรจาได้นำเสนอ การเอาใจใส่ทำให้การเจรจาเป็นไปด้วยความราบรื่นลดความขัดแย้งต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดความกังวลและการเข้าใจผิดมีบางครั้งที่ทำการเจรจาต่อรองอาจต้องถามถึงเรื่องที่คู่เจรจาให้ความสนใจ

8.ความสามารถทางภาษา นักเจรจาที่มีความรู้สามารถใช้การสนทนาได้หลากหลายภาษาถือเป็นความได้เปรียบอย่างหนึ่ง

9.ความแข็งแกร่ง นักเจรจาที่ประสบความสำเร็จได้ต้องมีจิตใจที่แข็งแกร่งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเป็นบุคคลที่แข็งแรงสามารถอดทนต่อสภาพดินฟ้าอากาศของประเทศต่าง ๆ วัฒนธรรมที่แตกต่างทำให้การเดินทางที่ใช้ระยะเวลานาน ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้เกิดความเครียด วิตกกังวลอาจทำให้ประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองลดลง

คุณสมบัติของนักเจรจาที่ดี คุณสมบัติผู้ที่ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองนั้น ควรมีดังต่อไปนี้

1.เป็นที่ประทับใจของบุคคลอื่น การเป็นที่ประทับใจของบุคคลอื่นมีความแตกต่างกันอย่างมากกับการพยายามทำให้คู่เจรจามาประทับใจ สิ่งที่ทำให้คู่เจรจาต่อรองมีความประทับใจ เช่น สติปัญญาที่แสดงออกมาในระหว่างการเจรจาต่อรอง ความซื่อสัตย์และความสามารถในการสร้างบรรยากาศในระหว่างการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจ ผลที่ตามมา คือ คู่เจรจาจะยอมลดเงื่อนไขที่ได้ตั้งไว้ทั้งที่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าเงื่อนไขที่ได้นำเสนอไป ส่วนการพยายามทำให้คู่เจรจาประทับใจถือว่าเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งเพราะต้องสูญเสียผลประโยชน์จำนวนมากเป็นการตอบแทน

2.ความมุ่งมั่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ในการเจรจาต่อรองนักเจรจาหลาย ๆ คนสูญเสียความเชื่อมั่นไปได้หากต้องเผชิญกับปัญหาที่ไม่ได้คิดมาก่อน ทั้งนี้เป็นเพราะไม่เคยตระหนักว่าการเจรจาต่อรองอาจเปลี่ยนแปลงไปได้หลายรูปแบบไม่มีที่สิ้นสุด นักเจรจาที่ดีจึงต้องเป็นนักเจรจาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์และสามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น

และที่นักเจรจาหลาย ๆ คนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและยึดติดกับความคิดของตนเองจึงต้องสูญเสียโอกาสในการทำธุรกิจไปอย่างน่าเสียดาย

3.ความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับนักเจรจาที่ต้องอาศัยเวลาในการเชื่อใจและไว้ใจให้กับคู่เจรจาต่อรอง ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของนักเจรจาเพราะหากฝ่ายตรงข้ามรับรู้ถึงความจริงใจย่อมเกิดความไว้วางใจส่งผลให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จได้โดยง่าย แต่หากไม่มีคุณสมบัติข้อนี้ จะส่งผลทำให้การเจรจาต่อรองเป็นไปด้วยความลำบากจะทำให้คู่เจรจาตกลงในเงื่อนไขและข้อเสนอ

4.ไม่เสแสร้งว่ารู้โดยเด็ดขาด บุคคลที่ฉลาดที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นนักเจรจาที่เก่งที่สุดในทางตรงกันข้าม นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จมาจากความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้รอบรู้ในทุกเรื่องและไม่ขอคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ ดังนั้น ก่อนการเจรจาแต่ละครั้งจำเป็นจะต้องเตือนตัวเองไว้เสมอว่าไม่ว่าจะเจรจาในประเด็นใดจำเป็นต้องเริ่มต้นจากศูนย์ คือ ไม่มีข้อมูลใด ๆ ข้อดีของการไม่แสดงตัวเป็นคนฉลาด คือ ทำให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดความเชื่อใจและส่งผลทำให้คู่เจรจายินดีที่จะเสนอผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้มากขึ้นโดยไม่รู้ตัว

5.รักการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต้องมีความรักในการเจรจาต่อรองถึงแม้ว่าเรื่องการต่อรองจะไม่ใช่ประเด็นสำคัญของธุรกิจและต้องมีความเชื่อที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในโลกสามารถเจรจาต่อรองได้ทั้งสิ้น

6.มีความอดทน ความอดทนเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของนักเจรจา ความอดทนจะทำให้นักเจรจาธรรมดากลายเป็นนักเจรจาที่ยิ่งใหญ่ได้และผู้ที่ขาดความอดทนก็มักจะสูญเสียโอกาสที่ดีไปอย่างน่าเสียดายอยู่เสมอ

7.นำเสนอเงื่อนไขที่ชัดเจน นักเจรจาต่อรองบางคนมักเลือกใช้เงื่อนไขในการเจรจาต่อรองที่ทำให้คู่เจรจาเกิดความสับสนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการเจรจาหากคู่เจรจาต่อรองยังคงสับสนผลที่ตามมา ก็คือ คู่เจรจายังไม่ตกลงกับเงื่อนไขที่ได้นำเสนอ ดังนั้น การเจรจาต่อรองที่ถูกต้องจำเป็นต้องนำเสนอเงื่อนไขที่ชัดเจน

8.ให้ความสำคัญทั้ง “ประเด็นปัญหาหลัก” และ “ประเด็นปัญหารอง” ในการเจรจาทุกครั้งต่างก็มีประเด็นปัญหาหลักและประเด็นปัญหารองแต่ส่วนที่น่าสนใจ ก็คือ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นมักจะมีสาเหตุมาจากประเด็นปัญหารองอยู่เสมอ ดังนั้น ในการเจรจาไม่เพียงให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาหลัก แต่ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหารองด้วย

9.ให้ความสนใจกับรายละเอียดต่าง ๆ โดยปกติแล้วผู้ที่น่าเชื่อถือในการเจรจาต่อรอง ก็คือผู้ที่รู้รายละเอียดในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดที่สุด หากสามารถทำความเข้าใจกับรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้มากกว่าคนอื่น ๆ จะเป็นฝ่ายที่ได้เปรียบในการเจรจาเรื่องนั้น ๆ เหนือกว่าคู่เจรจาทุกราย

10.มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ประสบการณ์ในการบริหารจัดการถือว่าเป็นอาวุธสำคัญในการเจรจาต่อรอง[61]

ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

ลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki Barry and Saunders) กล่าวว่า กฎ 3 ข้อสำหรับการเจรจาเพื่อความสัมพันธ์

1.อย่ารีบเจรจาโดยทันที จงใช้เวลาให้มากกับการทำความรู้จักอีกฝ่ายหนึ่ง เยี่ยมเยียนเขา เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเขาและใช้เวลาด้วยกัน กระบวนการนี้จะทำให้รวบรวมข้อมูลได้มากขึ้นและสร้างความสัมพันธ์ได้มากขึ้นและสร้างความสัมพันธ์ที่อาจทำให้ได้ทั้งความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเจรจาให้มีประสิทธิภาพด้วย

2.จงตระหนักว่าการต่อรองทางธุรกิจในระยะยาว คือ การเจรจาที่มีอยู่ต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนสามารถเกิดขึ้นได้ในทางธุรกิจ

3.จงให้ความสำคัญกับการไกล่เกลี่ยหรือการประนีประนอม จงพิจารณาถึงบทบาทของบุคคลที่สาม บุคคลที่สามสามารถช่วยตรวจสอบการเจรจาจัดการกับความขัดแย้ง

การที่คู่เจรจามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดความไว้วางใจกันซึ่งทำให้เป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลงและทำให้เงื่อนไขในการตกลงกันลดน้อยลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบเกี่ยวกับกระบวนการเจรจา คือ ชื่อเสียง ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ดังจะกล่าวรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ชื่อเสียง คือ สิ่งบุคคลอื่นจดจำจากประสบการณ์ในอดีตเป็นตัวตนที่ถูกรับรู้ สะท้อนคุณลักษณะและความสำเร็จส่วนตัว เป็นตัวที่บ่งบอกพฤติกรรมและภาพลักษณ์ที่รักษามาโดยตลอด

---

[61] จิรัฐ ชวนชม อ้างถึงใน หทัยชนะ จรณะ(2551,หน้า 43-49),**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ,2564),141-143.

ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้และขึ้นอยู่กับความชอบของแต่ละบุคคล การที่คนอื่นจะมองเราอย่างไร เราไม่สามารถจะกำหนดได้แต่เป็นสิ่งที่ผู้อื่นคิดและเป็นเรื่องสำคัญ

2. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจคือศูนย์กลางของทุกความสัมพันธ์ สิ่งที่จะส่งเสริมความไว้วางใจที่นักเจรจาคนหนึ่งมีต่อนักเจรจาอีกคนหนึ่ง ได้แก่ นิสัยใจคอหรือบุคลิกภาพ โอกาสของแต่ละฝ่ายที่เอื้อให้ทุกฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอและความสัมพันธ์ที่ผ่านมาของฝ่าย

3.ความยุติธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการบริหารจัดการ[62]

กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรให้สำเร็จได้อย่างยั่งยืนว่ากลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเริ่มต้นง่าย ๆ กับผู้ที่ไม่รู้จักโดยการสบตา ทักทายหรือเริ่มสนทนาในหัวข้อทั่ว ๆ ไปที่ผู้ฟังสนใจ เช่น เรื่องกีฬา อาหาร สภาพอากาศ ดนตรีหรือศิลปะ โดยควรสื่อสารเพื่อลดการให้เกียรติ ฟังอย่างตั้งใจ ขอความเห็น รับทราบมุมมองของคู่สนทนา รวมถึงสนับสนุนให้มีส่วนร่วมกับทีม หลีกเลี่ยงการพูดถึงภูมิหลัง ไม่แสดงกริยาดูถูก ดูหมิ่น ให้ความจริงใจโดยต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าจะได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นและเชื่อมั่นว่าจะเข้าใจและยอมรับ หากยังไม่ทราบเรื่องบางอย่าง ระวังสิ่งที่พูดหรือแสดงออกบางหัวข้อที่สร้างความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยงที่จะแสดงออกในที่ทำงานและควรที่จะมีการยกย่องชื่นชมในสิ่งที่เขาทำได้ดี ขณะเดียวกันควรเปิดใจรับคำติชมหรือวิพากษ์วิจารณ์ ฟังอย่างตั้งใจเกี่ยวกับความหมายของสารที่ส่งมาและหลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจ หากไม่แน่ใจให้ถามให้ชัดเจนหรือถามซ้ำเพื่อยืนยันว่า เข้าใจได้ถูกต้อง รวมทั้งนั่งในตำแหน่งที่ถูกต้อง สบตาและรักษาท่าทางให้ดูเปิดเผยด้วย[63]

วิธีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีสำหรับการเจรจาต่อรอง มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตทางสังคมที่ต้องการความเข้าใจและการยอมรับและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่และอาจเป็นเหตุผลว่าทำไมเพื่อน ครอบครัวและคู่รักจึงมีความสำคัญกับมนุษย์ แต่น่าเสียดายที่วัฒนธรรมตะวันตกให้ความสำคัญกับความสำเร็จของบุคคลและงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่การที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพนักเจรจาต่อรองก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันเพราะ

---

[62] ลีวิคกี บาร์รี และซวนเดอส์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,** แปลจาก Essentials of Negotiation,4th, แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555),323-337.

[63] วาสิตา บุญสาธร,**การสื่อสารเชิงกลยุทธ์**,พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2563),121.

เป็นเหตุผลเดียวที่จะส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวเพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจในอนาคต หากไม่มีการดูแลไม่พยายามรักษาความสัมพันธ์ก็จางหายไป ถ้าต้องการความสัมพันธ์ที่ดีต้องรักษาไว้ อาจปฏิบัติตามวิธีการดังต่อไปนี้

1.ติดตาม เหมือนเป็นพื้นฐานในการรักษาความสัมพันธ์

2.สร้างความไว้วางใจ เป็นวิธีที่รวดเร็วที่สุดในการทำลายความสัมพันธ์และสร้างชื่อเสียงที่ไม่ดีอาจเป็นผลกระทบต่อความสัมพันธ์มุมอื่น ๆ กุญแจสำคัญในการส้รางความไว้วางใจคือความซื่อสัตย์ เมื่อยินดีที่จะละทิ้งความสนใจของตนเองเพื่อช่วยคนอื่นและบุคคลนั้นก็รับรู้ว่าสามารถพึ่งพาอาศัยได้ ในการทำสิ่งที่ถูกต้องและเชื่อถือได้จึงส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่แข็งแรงขึ้น

3.เครือข่าย เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จและมีทางเลือกมากมาย

4.แสดงความสนใจในตัวบุคคล บุคคลที่มีลักษณะชอบพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของตนเองเสมอ ตลอดเวลาเป็นการทำลายความสัมพันธ์ตั้งแต่เริ่มต้นการเจรจาคนฉลาดรู้ว่าขั้นตอนแรกในการสร้างความสัมพันธ์ คือ การแสดงออกด้วยความเคารพ แสดงความสนใจ ฟังในสิ่งที่คู่เจราจาหรือคู่ค้าพูด และแสดงความสนใจในตัวผู้พูดอย่างจริงใจใช้คำถามเกี่ยวกับงานและลูก ๆ ติดตามสิ่งที่เป็นข้อดีในอดีตของคู่เจรจาแสดงให้เห็นถึงการติดตามทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจและตรงกันข้ามคู่เจรจาก็จดจำอีกฝ่ายได้แม่นยำขึ้น

5.ทำงานอย่างหนัก การลงทุนในสิ่งที่จะได้ผลลัพธ์อาจต้องแสดงให้คู่เจรจาหรือคู่ค้าเห็นว่าสามารถสิ่งมอบสิ่งต่าง ๆ ได้ก่อนที่อีกฝ่ายคาดหวังทำให้เร็วและริเริ่มในแบบที่สามารถตอบสนองความต้องการของอีกฝ่ายได้และต้องใช้ความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์กับคู่เจรจาหรือคู่ค่าด้วยวิธีการแสดงออกถึงความตั้งใจทุ่มเทในงานอย่างหนัก

6.มุ่งเน้นไปการให้ ในทำนองเดียวกันหลายคนต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์โดยการให้ความช่วยเหลือคู่เจรจาตามที่ต้องการพยายามที่จะมีทัศนคติการใช้วิธีอะไรก็ได้เพื่อให้งานสำเร็จ เพื่อสร้างความได้เปรียบของตนเองให้น้อยลงนึกถึงวิธีช่วยเหลือบุคคลในเครือข่ายอยู่เสมอมีแนวโน้มที่จะได้รับความกรุณาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นของความสัมพันธ์

7.มุ่งเน้นที่คุณภาพไม่ใช่ปริมาณ ทุกฝ่ายต้องการที่จะสร้างความประทับใจแต่ไม่ใช่ทุกฝ่ายมีโอกาสที่เปลี่ยนความสัมพันธ์ได้ ดังนั้น จึงไม่สามารถลงทุนในการรักษาความสัมพันธ์กับทุกคนที่มีเป้าหมายที่ดีที่สุดในการไปร่วมกลุ่มเครือข่ายในงานต่าง ๆ[64]

ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

ผลของการเจรจาต่อรองที่ได้จากการที่บุคคลหรือกลุ่มได้มีการนำเสนอเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับของตนเองไปให้กับบุคคลอื่นที่จะทำงานรวมหรือกลุ่มอื่น ๆ ที่จะทำธุรกิจร่วมกัน ผลของการเจรจาต่อรองสามารถเกิดได้ทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้

1.ผลการเจรจาชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ปรากฏว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองโดยได้รับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มได้ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับไว้ ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมากที่ฝ่ายตนเองเป็นฝ่ายชนะตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ลักษณะนี้ ผลการเจรจาเป็นแบบชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win)

2.ผลการเจรจามีการร่วมมือ (Participative Negotiate) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้มีการยอมถอยหรือลดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับฝ่ายละก้าว ทำให้เกิดความร่วมมือกันโดยที่คู่เจรจาทุกฝ่ายไม่สูญเสียมากนัก ซึ่งการที่ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มมีการร่วมมือ อาจจะส่งผลให้ได้รับผลที่ดีมากกว่าผลเสีย แต่ยังอยู่ในจุดที่ยอมรับได้ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับความพึงพอใจที่สูงที่สุด

3.ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้ (Win-Lose) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่า ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มได้มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายที่ยอมถอยหรือลดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับให้กับอีกฝ่าย ซึ่งอาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินใจให้เพื่อชี้ขาดว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายชนะหรือฝ่ายแพ้ ลักษณะนี้ผลการเจรจามีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายเป็นฝ่ายแพ้(Win-Lose) ข้อควรคำนึงถึงแม้ว่าจะมีการตัดสินไปแล้วแต่ความขัดแย้งอาจจะไม่หายไป ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจเป็นความขัดแย้งแฝงหรือการซ่อนเร้น (Latent Conflict)

---

[64] วัลลภา วิชะยะวงศ์,**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ**.พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร),2561),140-142.

4.ผลการเจรจาแพ้ทั้งสองฝ่าย(Lose-Lose) จากการที่มีการเจรจาต่อรอง ผลปรากฏว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรองได้เนื่องจากไม่สามารถรับเงื่อนไขตามที่ตนเองหรือกลุ่มของตนเองที่ได้ตั้งเงื่อนไข กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับไว้ ส่งผลให้ทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเกิดความไม่พึงพอใจเป็นอย่างมากและความคาดหวังฝ่ายตนเองจะเป็นฝ่ายชนะได้ตามเงื่อนไขที่ตนเองหรือกลุ่มกำหนดไว้ แต่เมื่อตกลงไม่ได้อาจจะมีคนกลางเข้ามาตัดสินใจเพื่อชี้ขาดว่าทั้งสองบุคคลหรือทั้งสองกลุ่มเป็นฝ่ายแพ้ทั้งหมด[65]

อุปสรรคในการทำข้อตกลง

ไวส์ (Weiss) เสนอ ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

1) มีผู้เข้าร่วมการเจรจามากเกินไป จำนวนผู้เข้าร่วมการเจรจามากเกินไปทำให้เกิดความซับซ้อนในการเจรจาและทำให้การเจรจาเป็นไปอย่างเชื่องช้าหรืออาจหยุดชะงักไปเลย

2) คู่เจรจาเป็นนักเจรจาที่แข็งกร้าว คู่เจรจาต่อต้านการร่วมมือในการเจรจา โดยยึดท่าทีและความต้องการของตัวเองเป็นหลัก

3) การสื่อสารล้มเหลว คู่เจรจาไม่พูดกันตรง ๆ จึงทำให้ไม่สามารถเข้าใจมุมมองของอีกฝ่ายได้ ทั้งนี้ไม่ต้องพูดถึงการบรรลุข้อตกลง

4) การเจรจามีความร้อนแรง ผู้เจรจาและคู่เจรจาเริ่มมีอารมณ์พุ่งแรง ไม่พอใจ โกรธหรือรู้สึกว่าถูกดูถูก[66]

การเจรจาต่อรอง บางครั้งก็พบกับความล้มเหลวง่าย ๆ เพราะมีทางเลือกที่ดีกว่าและวิธีนี้จะสามารถเอาชนะหรือขจัดออกไปได้ ดังนี้

1.นักต่อรองชั้นเซียน จะเอาเปรียบทุกอย่างและจะพยายามให้คุณเป็นคนผ่อนปรน อยู่ฝ่ายเดียว โดยคุณสามารถรับมือกับคนเหล่านี้ได้ หากคุณเข้าใจแผนการของพวกเขา จงอย่าเปิดเผยข้อมูลให้พวกเขา (พวกเขาจะใช้มันหาประโยชน์จากคุณ) นอกจากว่าพวกเขาจะแสดงให้เห็นความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและต้องทำให้พวกเขาเห็นชัดเจนว่าคุณพร้อมที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรอง

---

[65] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),97-100.

[66] ไวส์, **คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**, แปลจาก HBR Guide to Negotiating, แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา (กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2562),142.

แต่หากคุณไม่ต้องการหรือไม่อาจยกเลิกเดินหนีได้ ก็ให้ทำทุกอย่างเพื่อปรับปรุงจุดยืนและทางเลือกอื่นของคุณ

2. ความไม่ไว้วางใจกัน เป็นอุปสรรคสำคัญในการทำข้อตกลงแต่อย่างไรก็ตาม ข้อตกลงก็เกิดขึ้นได้ หากคุณใช้ความระมัดระวัง จงบังคับใช้กลไกควบคุมการปฏิบัติเพิ่ม สิ่งจูงใจเข้าไปในข้อตกลงและเน้นย้ำที่จะมีวิธีการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อตกลงจากภายนอก

3. การไม่มีข้อมูล จะทำให้การทำข้อตกลงเป็นเรื่องยากและการสร้างคุณค่าเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย ผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม มีอะไรบ้างพวกเขาจะยอมแลกเปลี่ยน อะไรบ้าง มันอาจจะฟังดูขัดแย้ง แต่ว่าการกลัวฝ่ายตรงข้ามได้เปรียบจะทำให้ฝ่ายหนึ่งไม่ เปิดเผยข้อมูล ที่จำเป็นในการสร้างคุณค่าสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย แต่ละฝ่ายก็ลังเลที่จะเปิดเผยตนก่อน นี่คือปัญหาเลือกไม่ถูกของนักเจรจาต่อรอง โดยวิธีแก้ไขสถานการณ์แบบนี้ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทีละนิดทีละหน่อยโดยทั้ง 2 ฝ่ายด้วยความระมัดระวัง

4. อุปสรรคเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย การที่ไม่มีฝ่ายที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง การมีผู้ที่ไม่สมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองเข้ามาเป็นอุปสรรคและการขาดแรงกดดันที่จะทำให้การเจรจาต่อรองมีความคืบหน้า โดยสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ด้วย

5. พวกคนทำเสีย คือ คนที่ขัดขวางหรือบั่นทอนการเจรจาต่อรอง โดยการลดบทบาทหรือเอาชนะคนเหล่านี้ รวมทั้งการสร้างกลุ่มพันธมิตร

6. ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม ก็อาจเป็นอุปสรรคของการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะหากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีสมมติฐานที่อีกฝ่ายไม่ได้สังเกต เช่น สมมติฐานเกี่ยวกับ ผู้ที่จะทำหน้าที่ตัดสินใจในประเด็นสำคัญ สิ่งที่มีคุณค่าคืออะไร และจะเกิดอะไรขึ้นหากมีการบรรลุข้อตกลง ระหว่างผู้เจรจาต่อรองขององค์กรที่มีวัฒนธรรมขัดแย้งกัน (เช่น เป็นแบบ เชิงธุรกิจเจอกับแบบราชการ) ก็มีโอกาสสูงที่จะพบปัญหาในการที่จะบรรลุข้อตกลง

7. ปัญหาด้านการสื่อสารที่เป็นอุปสรรคขึ้นมาได้ แต่คุณก็สามารถตัดชนวนของปัญหาเหล่านี้ โดยการให้ผู้ที่สื่อสารได้ดีเป็นหัวหน้าของแต่ละกลุ่ม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การบันทึกความก้าวหน้าอย่างทันเหตุการณ์และการทำให้ฝ่ายต่าง ๆ รู้จักสนทนากัน[67]

---

[67] กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล,**การจัดการการเปลี่ยนแปลง**,(กรุงเทพ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น ,2562),204-205.

สาเหตุที่ทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่นหรือไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1.การที่เจรจาไม่สามารถบรรลุข้อตกลงระหว่างสองฝ่ายหรือผลการเจรจาไม่เป็นที่น่าพอใจได้เนื่องจากแต่ละฝ่ายยึดว่าฝ่ายตนเองจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุดและไม่ยอมที่จะลดเงื่อนไขของฝ่ายตนเองลง

2.การที่การเจรจาไม่สามารถบรรลุข้อตกลงระหว่างสองฝ่าย เนื่องจากทั้งสองฝ่ายไม่มีความไว้ใจและจริงใจที่จะทำธุรกิจร่วมด้วยกัน แต่ไม่ได้มีการสร้างความมั่นใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การเจรจาไม่ดีเท่าที่ควรและอาจจะส่งผลให้ไม่ทำธุรกิจหรือทำงานร่วมกันอีก

3.การที่ไม่ได้ศึกษาคู่เจรจาต่อรองเบื้องต้นก่อน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายเมื่อพวกเขาขาดข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้าม เมื่อไม่มีข้อมูลช่วยในการวางแผนล่วงหน้าการเจรจาก็สวนกันไปมาเหมือนเรือที่พายวนอยู่ในอ่างที่ไปไหนไม่ได้และเมื่อใช้เวลาในการเจรจาที่นานจะส่งผลในเรื่องของอารมณ์ของผู้เจรจาเปลี่ยนแปลงไปและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในภายหลัง

4.ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่าย ทำให้การเจรจาต่อรองหรือการทำธุรกิจร่วมต้องยกเลิกไป

5.การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพก็เป็นอีกส่วนที่ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ในส่วนขององค์ประกอบของการสื่อสารที่จะทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาเอกสารที่ใช้ในการส่งและระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจา

6.การขาดความรู้และความสามารถในการใช้กลยุทธ์และความเข้าใจในกระบวนการเจรจาต่อรองที่ดีมีผลทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ

7.การใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลเหนือเหตุผลที่ควรจะเป็น เช่น มีอคติหรือมีประสบการณ์ทั้งไม่ดีและมองว่าผลที่ได้จากการเจรจาที่ตนเองจะสูญเสียประโยชน์ทำให้ตนเองไม่ยอมรับผลการเจรจานั้นหรือกระทำการใดที่จะทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ

8.การใช้รูปแบบการต่อรองรูปแบบเดียวที่เคยประสบการณ์ความสำเร็จไปแล้วและนำไปเป็นรูปแบบเดิมมาใช้กับการเจรจาครั้งต่อไปและคาดหวังจะสำเร็จเหมือนครั้งที่ผ่านมาอาจจะส่งผลกระทบทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จเพราะการเจรจาต่อรองแต่ละครั้งจะต้องใช้รูปแบบ

แตกต่างกัน เนื่องมาจากบุคคลที่เราเจรจาต่อรองเป็นคนละบุคคลและสถานการณ์ก็แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การเจรจาต่อรองที่ดีควรมีหลากหลายรูปแบบ

9.ความคาดหวังที่สูงเกินไปของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องมาจากผู้ไปทำหน้าที่ในการเจรจาแทนผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารู้สึกกดดันและอึดอัด ถ้าไม่ได้ตามที่บริหารหรือผู้บังคับบัญชากำหนดเอาไว้[68]

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อเป็นกลุ่มการดูแลการจัดการศึกษาภายใต้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อำเภอเมือง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจสำคัญ คือ การจัดการศึกษาในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 จนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1-2 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 (โรงเรียนขยายโอกาส) ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับให้กับนักเรียนที่มีอายุย่างเข้าปีที่ 7 ถึงอายุย่างเข้าปีที่ 16 ได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึงตามพระราชบัญญัติการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2542 (แก้ไข 2545) ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 10 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ 2) โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ 3) โรงเรียนวัดบางขุด(อุ่นพิทยาคาร) 4) โรงเรียนวัดกระซ้าขาว 5) โรงเรียนวัดบางกระเจ้า 6) โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า 7) โรงเรียนวัดปากบ่อ 8) โรงเรียนวัดน่วมกานนท์ 9) โรงเรียนวัดวิสุทธาราม 10) โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม รวมพื้นที่ 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลบ้านบ่อ ตำบลบางกระเจ้า และตำบลชัยมงคล อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร[69] ดังแสดงในตารางที่ 3

---

[68] จิรัฐ ชวนชม,**การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร.**พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2564),101-102.

[69] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,**รายชื่อสหวิทยาเขต**,เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก http://www.home.skn.go.th/main.

ตารางที่ 3 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและจำนวนครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ที่	โรงเรียน	จำนวนนักเรียน (คน)	จำนวนบุคลากร		
			ผู้บริหาร (คน)	ครู (คน)	รวม (คน)
1	โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ(บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)	635	1	41	42
2	โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ	229	1	14	15
3	โรงเรียนวัดบางขุด(อุ่นพิทยาคาร)	121	1	11	12
4	โรงเรียนวัดกระซ้าขาว	128	1	17	18
5	โรงเรียนวัดบางกระเจ้า	159	1	12	13
6	โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า	43	1	3	4
7	โรงเรียนวัดปากบ่อ(เหลืองราษฎร์บำรุง)	144	1	9	10
8	โรงเรียนวัดน่วมกานนท์	111	1	11	12
9	โรงเรียนวัดวิสุทธาราม	64	1	10	11
10	โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม	126	1	10	11
รวม		**1,760**	**10**	**138**	**148**

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร,กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานม,**ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัด**,เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2564,เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=7401

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุคนธ์ มณีรัตน์ ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผลการวิจัย พบว่า

1.องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และ 6) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

2. รูปแบบเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

การติดต่อสื่อสารและบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการเจรจาต่อรอง

3. ผลการยืนยันรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย[70]

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ กล่าวถึง ทักษะการเจรจาต่อรองว่า การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า และแววตาของผู้พูด นอกจากนั้น การสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการสื่อสาร ให้สามารถใช้สร้างความประทับใจ และใช้ภาษา

---

[70] สุคนธ์ มณีรัตน์, "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต," วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร (2558),บทคัดย่อ.

ในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้รับข้อตกลงที่ดี รวมถึงการระมัดระวังการเลือกใช้การสื่อสาร ที่ไม่ก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย[71]

อโนทัย ผลิตนนท์เกียรติ ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข พบว่า การเจรจาต่อรองในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุขเป็นวิธีการหนึ่งของทางเลือกในการระงับความขัดแย้งแทนการฟ้องร้อง โดยคู่กรณีจะได้รับการช่วยเหลือจากบุคคลที่สาม ซึ่งเป็นคนกลางที่ได้รับการฝึกฝนและมีทักษะประสบการณ์ คนกลางจะช่วยให้คู่กรณีสื่อสารกันโดยไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก ช่วยฟื้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการเจรจาต่อรองกันเอง (Negotiation) จนเกิดข้อตกลงที่ต่างฝ่ายต่างพึงพอใจ โดยไม่ถูกบังคับ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 2) ทำความเข้าใจสถานภาพของแต่ละฝ่ายด้วยการรับฟังที่ดี 3) ระบุปัญหา 4) แสวงหาทางเลือกและประเมินทางเลือก และ 5) สรุปแนวทางและนำทางเลือกที่เหมาะสมไปใช้[72]

งานวิจัยต่างประเทศ

คอง (Kong) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง อารมณ์และข้อตกลงที่เกิดจากการตัดสินใจโดยบังเอิญ พบว่า อารมณ์มีส่วนสำคัญต่อการตกลงโดยบังเอิญในการเจรจาต่อรอง[73]

ทอมป์สัน (Thompson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจัยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะกำหนด ความสนใจโดยรวม การสละเวลาและความกระตือรือร้นที่จะอุทิศ ทุ่มเทเสียสละเวลาเพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายของ

---

[71]ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์, "การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา," **Veridian E-Journal, Silpakorn University.** 9,2 (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559),25.

[72] อโนทัย ผลิตนนท์เกียรติ, "ประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้งเพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข," **วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณาสุขภาคใต้** 6,3 (กันยายน – ธันวาคม 2562),163.

[73] D.Kong, “Negotiation, Emotions, and Contingent Contracting Decisions,” (Ph.D.Dissertation, Department of Business Administration, Washington University, 2012), accessed September 2,2021, available from proQuest http:// search.proquest. com/printviewfile.accountid =48250

องค์กร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการเจรจาต่อรอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน[74]

สเตียฮา และไรเดอร์-รอท (Stieha and Raider-Roth) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกันกับความสามารถของครูในการช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ครูที่มีการเตรียมตัวในการเจรจาต่อรองดีจะตอบสนองต่อความสัมพันธ์ต่อโรงเรียนและสภาพแวดล้อม และประเด็นที่ค้นพบคือ เป็นตัวบ่งชี้คือ ครูที่ชอบปลีกตัวเองออกจากสังคม และมีความอ่อนแอในความสัมพันธ์ในโรงเรียนจะต้องควบคุมเพื่อมิให้เป็นบุคคลบ่อนทำลายโรงเรียน[75]

ลู โอ และฮุน (Lyu, Ok and Hoon) ได้ศึกษา อิทธิพลที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมและองค์ประกอบทางจิตวิทยา ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยาองค์ประกอบทางบุคลิกภาพ พบว่า ปัจจัยทางจิตวิทยาและองค์ประกอบทางบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง[76]

ชาย (Schei) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรองที่ส่วนอยู่ใหญ่ในสถานการณ์ของโครงสร้างทางสังคมที่ไม่ดี โดยศึกษาตรวจสอบกระบวนการที่จะทำให้กระบวนการเจรจาต่อรองและผลลัพธ์ออกมาด้วยดีและผลลัพธ์ของการใช้วิธีการเสริมแนวคิดในทางบวกกับการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์และเสริมแนวคิดในทางบวกก่อนที่จะเข้าร่วมการเจรจาต่อรองที่จำลองขึ้น พบว่า

---

[74] Bryant Skeen Thomson. “Relational identity negotiation: Redefining the supervisor-subordinate relationship,” (Ph.D. dissertation, Business Administration, University of South Carolina, 2012), Accessed September 5,2021, available fromhttp://search.proquest.com/docview/1038135925/abstract/142A977D613459B7F7F/27?accountid=48250

[75] Vicki Stieha and Miriam Raider-Roth, "Presence in context: Teachers’ negotiations with the relational environment of school," **Journal of Educational Change** 13,4 (2012),511-534.

[76] Seong Ok Lyu, Chi-Ok Oh, and Hoon Lee, "The influence of extraversion on leisure constraints negotiation process: A case of Korean people with disabilities," **Journal of Leisure Research** 45,2 (2013), 252.

การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้นักเจรจาต่อรองมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์ในการต่อรองที่ส่งผลลัพธ์ที่ดีโดยตรงต่อการเจรจาต่อรอง[77]

ไช (Chai) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการสื่อสารในการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันของ 2 กลุ่ม จึงได้ทำการทดสอบจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างเกี่ยวกับอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ความมีอำนาจที่เหนือกว่าและการกระจายของทรัพยากร มีอิทธิพลต่อพลังของการเจรจาต่อรองและโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้ พฤติกรรมการเจรจาของนักเจรจาต่อรองขึ้นอยู่กับเงื่อนไขกับสถานการณ์ด้วย[78]

แซนดี (Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการแก้ปัญหาการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการได้รับบริการจากภายนอกหรือการออกแบบเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ให้มันง่ายต่อการปฏิบัติวิธีการที่จะจัดหาจากภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรอง ช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่างสอดคล้องกลมกลืนเกี่ยวกับธรรมชาติของความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรองจะมีส่วนสงเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา[79]

อวัน (Awan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำภายในวิทยาลัยชุมชนจำนวนมาก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและบทบาทและเงื่อนไขในการสนับสนุนองค์กรซึ่งไม่ได้มีการวิเคราะห์ให้สมบูรณ์เกี่ยวกับการฟื้นฟูความไว้วางใจ หลังจากผ่านประสบการณ์ที่บอบช้ำทางจิตใจและขาดความไว้วางใจในคณะผู้บริหารที่ผ่านมา พบว่า สามารถกู้คืนความไว้วางใจโดยการเจรจาฟื้นฟู

---

[77] Vidar Schei, "Creative People Create Values: Creativity and Positive Arousal in Negotiations," **Creativity Research Journal,** no. 25(4) (2013),408-417.

[78]Sabine Chai, "The influence of power on negotiation processes.," **Ph.D. dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Philosophy** (2013), Abstract.

[79] Vixie Sandy, "Making a good match: How schools and external service providers negotiate needs and services in support of school improvement.," **Doctor of Education, University of California, Berkeley** (2013), Abstract.

ความสัมพันธ์ อารมณ์ ความไว้วางใจ การให้เกียรติและการสื่อสารที่ดีและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม[80]

ไมวัลด์ (Maiwald) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อำนาจประเภทการเจรจาต่อรองและกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง พบว่า ผลกระทบของอำนาจที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคคล (ทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์) ในการเจรจาขึ้นอยู่กับประเภทการเจรจา ผลลัพธ์ของข้อเสนอแรก แสดงให้เห็นว่าผู้เจรจาที่มีอำนาจสูงมีแนวโน้มที่จะให้ข้อเสนอแรกมากกว่า ในขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้ใช้กลยุทธ์การต่อสู้และผลลัพธ์ในการเจรจาต่อรองแบบกระจาย[81]

รีลีและเทรย์ (Reely and Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบ ความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมและทักษะการฟังที่ดีและความ ชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากาย ท่าทางของร่างกายตรง และสายตา[82]

เลอ ฟาเร และ โรบินสัน (Le Fevre and Robinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิผลของการสนทนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนทนาระหว่างผู้บริหาร กับผู้ปกครองนักเรียน และการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า ผู้บริหารมีทักษะต่ำถึงปานกลางในการสนทนา ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะเก่งในการส่งเสริมตำแหน่งของพวกเขามากกว่าการตรวจสอบอย่างละเอียดและตรวจสอบความเข้าใจของผู้ปกครองหรือครูเพื่อที่จะเป็นผู้นำการสอนที่มี

มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

[80] MPA Seher Awan MBA, "Rebuilding trust in community colleges through leadership, emotional healing, and participatory governance," **The Community College Enterprise** 20,2 (2014), Abstract.

[81] André Maiwald, "Power, negotiation type and negotiation tactics" (University of Twente, 2015), 24.

[82] Reely and Trey, “The Delicate Art of Negotiation” **Instrumentalist** 68, 8 (Mar, 2014). Accessed April 1, 2022. available fromhttp://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=f57893e5-febf-4050-b1def81f7ec1935d%40sessionmgr4005&hid=4202&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%

ประสิทธิภาพผู้นำต้องมีความมั่นใจและทักษะการมีส่วนร่วมในการสนทนาที่มีประสิทธิภาพและเคารพในคุณภาพของการสอน[83]

เอสตราด้า เอนริเกซ และมาดราโซ (Estrada, Enriquez and Madrazo) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์มีผลอย่างมากต่อรูปแบบการแก้ปัญหา[84]

ประชัน สิงห์ (Prashant Singh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพของความฉลาดทางอารมณ์ในการเจรจาต่อรอง พบว่า ในระหว่างการเจรจาต่อรอง อารมณ์จะมีความแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ ทุกอารมณ์จะนำมาสู่โต๊ะการเจรจาและความสัมพันธ์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการและการสื่อสารอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุข้อตกลงให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามยังมีตัวแปรอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมของบุคคล ตำแหน่งหรือเพศที่มีผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง[85]

เคซี่ย์ เคาและคณะ(Kaixi Cao and et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การเจรจาธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเจรจาธุรกิจจากแง่มุมของปัจจัยทางจิตวิทยาส่วนบุคคลและปัจจัยการสื่อสารในกระบวนการเจรจา พบว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจต้องใช้การฝึกฝนอย่างมากในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การโน้มน้าวเป้าหมายร่วมกัน โดยการประนีประนอมในการยุติสถานการณ์แบบชนะ- ชนะ ผู้เจรจาควรมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่มีประโยชน์และใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยด้านจิตวิทยา

---

[83] Deidre M. Le Fevre and Viviane M. J. Robinson, "The Intersonal Challenges of Instructional Leadership: Principal' Effectiveness in Conversations About Performance Issues,," **Educational Administration Quarterly** Vol.51,1 (2015),58-95.

[84] Celestino Robles Estrada, Diana Isabel De La Torre Enriquez, and Sonia Andrea Díaz Madrazo, "The influence of personality and emotional intelligence on the negotiation style of Mexican business undergraduate students," **Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad** 10 (2016), Abstract.

[85] Prashant Singh, "Evaluating effectiveness of emotional intelligence in negotiations," **International Journal of Communication and Media Studies (IJCMS)** 8 (2018),50.

มุ่งเน้นไปที่การจัดการพฤติกรรมส่วนบุคคลและการควบคุมอารมณ์ และด้านการสื่อสารจะแนะนำวิธีที่ผู้เจรจาควรพูดและประพฤติอย่างเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการอย่างประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสรุปว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลและเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ร่วมกัน[86]

สรุป

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอพบว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการจัดการข้อขัดแย้งหรือการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ได้ข้อยุติระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจหรือข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์แก่คู่เจรจา เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ในการพัฒนาความสามารถในการจัดการงานให้มีประสิทธิภาพและมีทีมงานที่มีประสิทธิผล ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมีความชำนาญในการเจรจาต่อรอง ซึ่งการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง รูปแบบการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง การวางแผนในการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองและอุปสรรคในการทำข้อตกลง จะเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของสุคนธ์ มณีรัตน์ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 6) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ซึ่งถือเป็นภารกิจอีกอย่างหนึ่งของการบริหารโรงเรียน คือ การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ตลอดทั้งการติดต่อประสานทั้งภายใน ภายนอกองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการเจรจากับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุผลที่ต้องการ

---

[86] Kaixi Cao et al., "Effective Business Negotiation Strategies," **Frontiers** 1,9 (2020),1-6.

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยศึกษาจากประชากร คือ โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 10 โรง กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คนและฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองตามผลการวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ 2) แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการศึกษาวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาปัญหาที่จะทำการวิจัย ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เอกสาร ตำรา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์และเสนอโครงร่างการค้นคว้าอิรสะต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานการค้นคว้าอิสระจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยประยุกต์เครื่องมือจากผลการวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้ นำมาขอคำปรึกษา คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

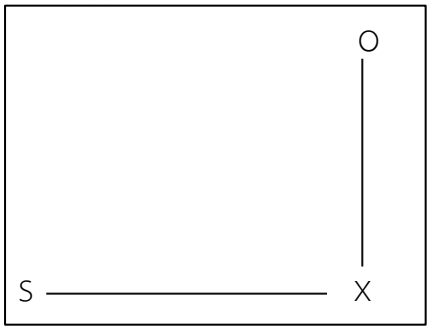
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามหลักวิชาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ จากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ให้ข้อมูล

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ (บ้านบ่อราษฎรบำรุง) โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ โรงเรียนวัดบางขุด(อุ่นพิทยาคาร) โรงเรียนวัดกระซ้าขาว โรงเรียนวัดบางกระเจ้า โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า โรงเรียนวัดปากบ่อ(เหลืองราษฎร์บำรุง) โรงเรียนวัดน่วมกานนท์ โรงเรียนวัดวิสุทธารามและโรงเรียนวัดเจริญสุขาราม

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คน และฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ประกอบด้วย 6 ด้าน โดยนิยามไว้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้เจรจาต่อรองที่สามารถปรับข้อตกลงประเด็นข้อขัดแย้ง เข้าใจสถานการณ์ในระหว่างการเจรจาต่อรอง สามารถใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราวได้ มีศิลปะในการโน้มน้าวให้การดำเนินการเจรจาต่อรองเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สามารถจับประเด็นของข้อเสนอแต่ละฝ่ายได้ รวมถึงร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ มีความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อต้องเผชิญกับความเครียด สามารถทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจาก่อนการเจรจาได้ โดยมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา ให้ความสำคัญกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม โดยใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา รู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล น้ำหนักของข้อมูล ทางเลือกของคู่เจรจา จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้ การใช้คำถามในเรื่องเรื่องที่ต้องการ มี

วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน สามารถอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็น สรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา ตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคต รวมไปถึงการทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา

2.2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนในการเจรจา ทักษะในการใช้คำถาม ๆ การสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกัน ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ ทัศนคติที่ดี ผ่อนคลายปฏิภาณไหวพริบ เข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจารวมไปถึงการรักษาหน้าของคู่เจรจา

2.3 การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง หมายถึง การนำความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ ตลอดจนข้อมูลมาถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ ซึ่งผู้เจรจาสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจา มีทักษะการเจรจาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเจรจา แต่งกายเหมาะสม มีความสุขุมรอบคอบ ใจกว้าง ยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น สามารถสอบถามความเข้าใจหรือสรุปประเด็นในการเจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน โดยยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2.4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง หมายถึง ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา มีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ที่มีทักษะในการฟัง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจาได้ และประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี

2.5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักคู่เจรจา การเจรจาต่อรองต้องพูดความจริง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในวันข้างหน้า ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ สำหรับการเจรจาที่คู่เจรจามีอารมณ์โกรธอยู่ภายใน จะต้องยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายความรู้สึกออกมา เมื่อระบายเสร็จแล้วดำเนินการการเจรจาต่อรองต่อไป

2.6 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง หมายถึง ผู้เจรจาต่อรองจะต้องเจรจาต่อรองให้เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเกิดประโยชน์แก่คู่เจรจาในการเจรจาสามารถมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากผู้เจรจาแทนมีความเหมาะสมกว่า ซึ่งฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาที่มีตำแหน่งต่ำกว่า โดยผู้เจรจาประสบการณ์มากจะมีอำนาจมากกว่า และการเจรจาผู้เจรจาต่อรองต้องหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ

1.แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยผู้วิจัยนำมาจากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ของนายสุคนธ์ มณีรัตน์[87] มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) โดยกำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert's five rating scale)[88] โดยกำหนดค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

---

[87] สุคนธ์ มณีรัตน์, "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558),192-197.

[88] Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: Mc-Hill, 1967), 114.

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

1.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” ของนายสุคนธ์ มณีรัตน์ วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร[89] จำนวน 67 ข้อ โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2.แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ ประธานสหวิทยาเขตบ้านบ่อ ศึกษานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครูและผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรอง เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 และเสนอแนวทางการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ในตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือแจ้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตอบแบบสอบถาม และอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรออกให้ ส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

---

[89] สุคนธ์ มณีรัตน์, “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต”(วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี.บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2558),170 -172.

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ได้แก่ ฝ่ายบริหาร คือ ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู และฝ่ายผู้สอน คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 40 คน ซึ่งหลังได้รับแบบสอบถามมาแล้วพิจารณาตรวจแบบสอบถามทั้งหมดเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จัดระเบียบของข้อมูลและนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของแนวคิดของเบสท์ (Best)[90] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

---

[90] John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1970), 190.

3. การหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ซึ่งได้ประเด็นคำถามจากตัวแปรที่มีมัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์และต่ำกว่าที่กำหนดไว้ คือ 3.50 ของแต่ละด้าน

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยศึกษาจากประชากร คือ โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 10 โรง กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คนและฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (f) และร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยศึกษาจากประชากร คือ โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 10 โรง กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คนและฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คน และฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน ครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน จากโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=40)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	11	27.50
	- หญิง	29	72.50
	รวม	**40**	**100.00**
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	6	15.00
	- 31 – 35 ปี	14	35.00
	- 36 – 40 ปี	6	15.00
	- 41 – 45 ปี	2	5.00
	- 46 – 50 ปี	2	5.00
	- 51 ปีขึ้นไป	10	25.00
	รวม	**40**	**100.00**
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	31	77.50
	- ปริญญาโท	9	22.50
	- ปริญญาเอก	0	0
	รวม	**40**	**100.00**
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ผู้อำนวยการโรงเรียน	10	25.00
	- กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู	10	25.00
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	10	25.00
	- ครู	10	25.00
	รวม	**40**	**100.00**

ตารางที่ 4 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
	- น้อยกว่า 10 ปี	27	67.50
	- 10 – 20 ปี	8	20.00
	- 21 – 30 ปี	5	12.50
	- มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	0	0
	รวม	**40**	**100**

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน ส่วนใหญ่ผู้ตอบเป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50 เป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 มีอายุ 31 – 35 ปี มากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมา มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 มีอายุ 41 – 45 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และมีอายุ 46 -50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 77.50 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 ตำแหน่งหน้าที่ ในปัจจุบัน เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครู จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงมา มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 -20 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 -30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ในการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ว่าอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบตามแนวคิดของเบสท์ (Best) จะเห็นว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เมื่อจำแนกตามความคิดของแต่ละกลุ่มโดยภาพรวม

(n=40)

การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	3.52	0.94	มาก
2.การวางแผนการเจรจาต่อรอง	3.68	0.92	มาก
3.การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	3.55	0.85	มาก
4.บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง	3.85	0.89	มาก
5.ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง	3.34	0.97	ปานกลาง
6.ประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง	3.35	0.92	ปานกลาง
รวม	**3.55**	**0.93**	**มาก**

จากตารางที่ 5 พบว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D = 0.93) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ได้แก่ บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.85, S.D = 0.89) การวางแผนการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.68, S.D = 0.92) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.55, S.D = 0.85) และกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.52, S.D = 0.94) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.85 – 0.94 มีแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.35, S.D = 0.92) และความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.34, S.D = 0.97) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.92 – 0.97 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.85 – 0.97 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.93 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

(n=40)

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลงจากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้	3.12	0.88	ปานกลาง
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง	3.65	0.83	มาก
3.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน	3.50	0.93	มาก
4.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	3.12	0.96	ปานกลาง
5.ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว	3.75	0.95	มาก
6.ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์	3.45	0.98	ปานกลาง

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

(n=40)

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7.ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย	3.77	0.91	มาก
8.ผู้เจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	3.92	0.97	มาก
9.ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์	3.85	0.97	มาก
10.ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจาก่อนการเจรจา	3.60	0.92	มาก
11.ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา	3.62	0.97	มาก
12.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง	3.47	0.87	ปานกลาง
13.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา	3.60	0.98	มาก
14.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ	3.57	0.95	มาก
15.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้	3.45	0.95	ปานกลาง
16.ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ	3.65	0.92	มาก
17.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา	3.47	0.98	ปานกลาง
18.ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย	3.47	0.96	ปานกลาง
19.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้	3.52	0.98	มาก
20.ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ	3.60	0.98	มาก
21.ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด	3.50	0.96	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

(n=40)

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22.ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3.45	0.90	ปานกลาง
23.ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้	3.52	0.93	มาก
24.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน	3.22	0.91	ปานกลาง
25.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้	3.25	0.80	ปานกลาง
26.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย	3.42	0.98	ปานกลาง
27.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน	3.47	0.98	ปานกลาง
28.การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา	3.55	0.95	มาก
23.ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้	3.52	0.93	มาก
29.ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ	3.15	0.89	ปานกลาง
30.ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่	4.10	0.63	มาก
31.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย	3.65	0.94	มาก
32.ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	3.62	0.95	มาก
33.ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา	3.35	0.92	ปานกลาง
รวม	**3.52**	**0.94**	**มาก**

จากตารางที่ 6 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.52, S.D = 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 19 ข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่ ($\overline{X}$ = 4.10, S.D = 0.63) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย ($\overline{X}$ = 3.92, S.D = 0.97) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน ($\overline{X}$ = 3.50, S.D = 0.93) และผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด ($\overline{X}$ = 3.50, S.D = 0.96) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.63 – 0.96 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง 14 ข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.47, S.D = 0.87) เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย ($\overline{X}$ = 3.47, S.D = 0.96) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา ($\overline{X}$ = 3.47, S.D = 0.98) และผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษา ผลประโยชน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.47, S.D = 0.98) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 3.45, S.D = 0.98) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้ ($\overline{X}$ = 3.45, S.D = 0.95) และผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ($\overline{X}$ = 3.45, S.D = 0.90) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ($\overline{X}$ = 3.12, S.D = 0.96) ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลงจากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้ ($\overline{X}$ = 3.12, S.D = 0.88) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.80 – 0.98 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.63 – 0.98 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.94 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

(n=40)

การวางแผนการเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	3.67	0.97	มาก
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.98	มาก
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย	3.70	0.93	มาก
4.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา	3.60	0.87	มาก
5.ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง	3.47	0.78	ปานกลาง
6.ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย	3.57	0.95	มาก
7.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา	3.70	0.93	มาก
8.ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย	3.42	0.93	ปานกลาง
9.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง	3.80	0.96	มาก
10.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์	3.72	0.87	มาก
11.ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง	3.72	0.93	มาก
12.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา	3.95	0.93	มาก
รวม	**3.68**	**0.92**	**มาก**

จากตารางที่ 7 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=3.68, S.D = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา ($\overline{X}$=3.95, S.D = 0.93) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$=3.82, S.D = 0.98) น้อยที่สุด คือ

ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย ($\overline{X}$=3.57, S.D = 0.95) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.87 - 0.98 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ คือ ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$=3.47, S.D = 0.78) และผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย ($\overline{X}$=3.42, S.D = 0.93) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.78 - 0.93 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.78 – 0.98 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.92 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

(n=40)

การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้	3.40	0.92	ปานกลาง
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา	3.52	0.98	มาก
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการเจรจา	3.52	0.67	มาก
4.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	3.47	0.64	ปานกลาง
5.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง	3.62	0.86	มาก
6.ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลัก ในการเจรจา	3.50	0.98	มาก
7.ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	4.00	0.93	มาก
8.ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	3.45	0.74	ปานกลาง

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง(ต่อ)

(n=40)

การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
9.ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น	3.47	0.78	ปานกลาง
รวม	**3.55**	**0.85**	**มาก**

จากตารางที่ 8 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ($\overline{X}$ = 4.00, S.D = 0.93) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.62, S.D = 0.86) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลัก ในการเจรจา ($\overline{X}$ = 3.50, S.D = 0.98) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.67 - 0.98 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง ($\overline{X}$ = 3.47,S.D = 0.64) ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น ($\overline{X}$ = 3.47,S.D = 0.78) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ($\overline{X}$ = 3.45, S.D = 0.74) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้ ($\overline{X}$ = 3.40, S.D = 0.92) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.64 - 0.92 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.64 – 0.98 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.85 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

(n=40)

บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่น ในการเจรจา	3.67	0.65	มาก
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง	4.05	0.95	มาก
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง	3.85	0.94	มาก
4.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี	4.02	0.99	มาก
5.ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.65	0.86	มาก
6.ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา	3.92	0.88	มาก
รวม	**3.85**	**0.89**	**มาก**

จากตารางที่ 9 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.85, S.D = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง ($\overline{X}$ = 4.05, S.D = 0.95) รองลงมา คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี ($\overline{X}$ = 4.02, S.D = 0.99) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ($\overline{X}$ = 3.65, S.D = 0.86) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.65 – 0.99 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.89 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

(n=40)

ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา	3.45	0.95	ปานกลาง
2.นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง	3.42	0.98	ปานกลาง
3.ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายอารมณ์โกรธหรือมีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมาก่อนที่จะเจรจาต่อไป	3.15	0.97	ปานกลาง
รวม	**3.34**	**0.97**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 10 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.34, S.D = 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา ($\overline{X}$ = 3.45, S.D = 0.95) รองลงมา คือ นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง ($\overline{X}$ = 3.42,S.D = 0.98) น้อยที่สุด คือ ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมาก่อนที่จะเจรจาต่อไป ($\overline{X}$ = 3.15, S.D = 0.97) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.95 – 0.98 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.97 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

(n=40)

ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง	ระดับการปฏิบัติ		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1.ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า	3.25	0.89	ปานกลาง
2.ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	3.52	0.90	มาก
3.ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า	3.30	0.91	ปานกลาง
4.ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา	3.32	0.99	ปานกลาง
รวม	**3.35**	**0.92**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 11 พบว่า การเจรเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.35, S.D = 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ คือ ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ($\overline{X}$ = 3.52, S.D = 0.90) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา ($\overline{X}$ = 3.32, S.D = 0.99) ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า ($\overline{X}$ = 3.30, S.D = 0.91) และในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า ($\overline{X}$ = 3.25, S.D = 0.89) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ในระหว่าง 0.89 - 0.99 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.89 – 0.99 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่า 0.92 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

จากการวิเคราะห์ระดับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ทั้ง 6 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 6) ประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง ผู้วิจัยจึงสร้างแบบสอบถามแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำไปสอบถามแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาได้จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

1.1 แนวทางการส่งเสริม สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	2	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง	1.สังเกตบุคลิกภาพคู่เจรจา 2.ดูสีหน้าท่าทาง สบตาคู่เจรจา เพื่อสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกผ่านทางสายตา 3.ประเมินสถานการณ์ ระหว่างการเจรจาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม
2	3	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วนและไม่ถูกรบกวน	1.ควรจัดห้องเป็นสัดส่วนสำหรับการเจรจาที่การสนทนาไม่มีบุคคลภายนอกได้ยิน หรือไม่มีสิ่งรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการสื่อสารภาษากายหรือสภาวะอารมณ์ จึงจำเป็นต้องใช้ความเป็นส่วนตัว 2.หากไม่มีห้องเตรียมไว้เจรจา ก็ควรใช้มุมของห้องที่ถูกรบกวนน้อยที่สุด
3	5	ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว	1.ระมัดระวังในการพูดคำว่า “ไม่” 2.ดูจังหวะ รู้จังหวะของการพูด ดูอารมณ์ของคู่เจรจา

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			3.พูดความจริงใจ ไม่แสแสร้ง เจรจาด้วยเหตุผล โดยสร้างความไว้วางใจให้คู่เจรจา หรือเปิดโอกาสให้คู่เจรจาได้เล่าข้อมูลเบื้องต้นก่อนและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
4	7	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย	1.จับประเด็นหลัก ประเด็นรองให้ได้ 2.สรุปประเด็นแล้วสอบถามคู่เจรจาถึงข้อสรุปว่าถูกต้องหรือไม่ 3.ให้โอกาสของคู่เจรจาในการแสดงความต้องการ โดยเน้นความต้องการของแต่ละฝ่ายและสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย
5	8	ผู้เจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	1.ก่อนจะมีข้อสรุป ควรเสนอให้มีทางเลือกหลาย ๆ ทางแต่ละทางมีข้อดีหรือข้อด้อยอย่างไร 2.ให้โอกาสทุกฝ่ายแสดงความต้องการของตนและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน 3.สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ของแต่ละฝ่าย คือ หาทางปรับจุดยืนให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
6	9	ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์	1.ต้องมีอารมณ์ขัน ไม่เครียดและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้ได้ 2.รู้จักผ่อนคลายความตึงเครียด รู้จังหวะว่าเวลาใด ควรพูดหรือหยุดพูด 3. รู้จักใช้ความเงียบให้เป็นประโยชน์ ลดหรือไม่มีอคติต่อทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาต่อรอง
7	10	ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจาก่อนการเจรจา	1.คู่เจรจาเปิดใจ วางข้อตกลง เกี่ยวกับตัวบุคคลที่เข้าเจรจา ระยะเวลา สถานที่ของการเจรจา 2.วางกรอบของการเจรจา โดยแจ้งวัตถุประสงค์เป้าหมายของการเจรจาร่วมกัน โดยไม่กล่าวถึงเรื่องส่วนตัว

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			3.หากประเด็นใดที่ยังไม่มีข้อยุติ จะเจรจาต่อหรือไม่ เมื่อใด
8	11	ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา	1.ศึกษาปัญหา สาเหตุ ความสำคัญของปัญหา และวางแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกันที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ 2.ให้ความสำคัญกับปัญหาในการเจรจา เพื่อให้คู่เจรจากล้าพูดมากขึ้น และรู้สึกยอมรับฟังปัญหา 3.จับประเด็นให้ได้ที่ข้อยุติหรือข้อที่จะสรุปในการเจรจา เรื่องใดที่ไม่เกี่ยวข้องต้องตัดออกไป มิฉะนั้นจะไม่สามารถหาข้อยุติได้
9	13	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา	1.บางครั้งในการเจรจา อาจจะไม่มีจุดที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ แต่ละฝ่าย ก็ควรจะยอมลดในสิ่งที่ต้องการ เพื่อให้ถึงจุดที่แต่ละฝ่ายพอรับได้ 2.ให้โอกาสคู่เจรจาแสดงเหตุผลของตน ภายในกรอบข้อตกลง 3.แสดงภาษากายในการรับฟังเหตุผลของคู่เจรจา
10	14	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ	1.ข้อมูลที่ยกมาอ้างอิง ประกอบข้อเสนอต่าง ๆ ต้องตรวจสอบก่อนเสมอ เพราะหากข้อมูลไม่ตรง อาจจะมีปัญหาตามมาภายหลัง 2.เมื่อไม่มั่นใจในความเชื่อถือของข้อมูล ให้สอบถามเชิงข้อเสนอแนะถึงที่มาของข้อมูล 3.สังเกตบุคลิกของคู่เจรจาขณะนำเสนอข้อมูล
11	16	ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ	1.ข้อเสนอทั้งหลาย ควรมีรายละเอียดหรือเหตุผล ข้อเสนอที่ดีประกอบ สนับสนุนเสมอ เพื่อให้อีกฝ่ายคล้อยตามหรือเห็นด้วย มิใช่จะเสนออะไรลอย ๆ

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			2.อธิบายให้เห็นถึงผลลัพธ์ของทุกฝ่ายที่จะได้รับ 3.อธิบายถึงเหตุผลสนับสนุน เพื่อหาข้อตกลงสู่การยุติที่ยอมรับร่วมกัน
12	19	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้	1.ควรรู้จังหวะใดควรพูด ควรหยุดพูด เพื่อรอรับฟังอีกฝ่ายที่จะพูด 2.อาจใช้ความเงียบในการกดดันอีกฝ่าย เพื่อให้คู่เจรจาให้เกิดความกังวล ไม่แน่ใจ และเป็นการควบคุมสถานการณ์ 3.รับฟังคู่เจรจาเมื่อคู่เจรจามีอารมณ์ขุ่นมัว
13	20	ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ	1.การรับฟัง สิ่งที่อีกฝ่ายกำลังเสนอพร้อมข้อมูลต้องให้เกียรติรับฟัง รวมทั้งข้อมูลพยานหลักฐาน และการให้น้ำหนักข้อมูล 2.วิเคราะห์สถานการณ์ประกอบกับปัญหาที่เกิดขึ้น 3.วิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูล เพื่อหาเหตุผลนำมาซึ่งการยุติปัญหา
14	21	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด	1.ต้องมีสมาธิ และอดทนต่อข้อเสนอและเหตุผลของอีกฝ่าย ต้องรู้จักบริหารความเครียด 2.รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ทนต่อการยั่วยุได้และใจเย็น 3.ยิ้มและสบสายตากับคู่เจรจาหรือแสดงภาษากายในการรับฟังความคิดเห็นของคู่เจรจา
15	23	ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้	1.มีไหวพริบว่าอะไร คือ ความคิดเห็น อะไร คือข้อเท็จจริง 2.วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหาและผลลัพธ์ที่จะเกิด 3.รับฟังด้วยเหตุผลถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องสามารถแยกแยะความเป็นเหตุเป็นผลได้

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
16	28	การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา	1.ต้องมีการสรุปประเด็นของการเจรจาเป็นช่วง ๆ ไปตลอดการเจรจา 2.ต้องเจรจาหาทางออกในผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายรับได้ด้วยการสรุปข้อตกลงในการแก้ปัญหานั้น ๆ
17	30	ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่	1.ต้องเปิดโอกาสให้คู่เจรจาได้ร่วมเจรจาในประเด็นที่สำคัญอย่างเต็มที่ ไม่ปิดกั้น 2.กล่าวถึงปัญหาสำคัญในขณะการเจรจาต่อรองอยู่เสมอ เมื่อคู่เจรจาออกจากปัญหา 3.นำประเด็นสำคัญให้คู่เจรจาได้เจรจาให้เต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อคู่เจรจา
18	31	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย	1.ต้องระมัดระวังในการรับข้อเสนอ เพราะรับแล้ว หากมีการยกเลิกทีหลัง จะเสียบรรยากาศของการเจรจา 2.ทบทวนข้อเสนอกับคู่เจรจาทุกครั้ง พร้อมประมวลผลเสียในการต่อรอง 3.ผู้เจรจาต้องมีความสุขุม เป็นผู้ฟังมากกว่าผู้พูด
19	32	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	1.หากมีการเจรจาหลายคน ต้องวางแผนว่าใครจะพูดประเด็นใด ใครเป็นหัวหน้าทีม ไม่ขัดกันเอง 2.ใช้การอภิปรายผลการเจรจาต่อรองร่วมกันพร้อมกับระดมความคิดเห็นต่อประโยชน์ของทางออกของปัญหา 3.การเจรจาต้องไม่นำมาซึ่งความขัดแย้งและให้ความรู้สึกว่าทั้งสองฝ่ายคือผู้ชนะ

1.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	1	ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลงจากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้	1.ข้อขัดแย้ง หากมีข้อมูลที่ถูกต้องก็สามารถปรับเป็นข้อตกลงได้ 2.สร้างข้อตกลง อภิปรายถึงปัญหาที่เกิดเพื่อสร้างข้อตกลง ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก 3.ผู้เจรจาต้องสร้างบรรยากาศและดำเนินการให้ผ่อนคลาย โดยต้องนำมาซึ่งข้อตกลงจากประเด็นของข้อขัดแย้ง
2	4	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	1.เมื่อบรรยากาศกำลังจะเสียหรือเครียดเกินไปควรหยุดพัก ไม่ควรจะเจรจากันต่อไป 2.เล่าเรื่อง บทความ ภาษิตที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหา นั้น ๆ เพื่อสร้างข้อคิดให้แก่คู่เจรจา 3.พักเบรคด้วยการดื่มเครื่องดื่มหรืออาหารว่าง
3	6	ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์	1.ควรมีทางออกที่ดีให้แก่คู่เจรจา 2.กล่าวเฉพาะเรื่องที่ทุกฝ่าย สบายใจ สร้างสรรค์และได้ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อลดบรรยากาศความตึงเครียด
4	12	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง	1.สถานที่เจรจา สถานการณ์โดยรอบ จำนวนคนเจรจามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเจรจา 2.การจัดสถานที่เจรจาในที่สบาย เป็นส่วนตัว และทุกฝ่ายรู้สึกปลอดภัย สบายใจ 3. สังเกตความรู้สึก ภาษากาย สายตาของคู่เจรจาตลอดเวลาการเจรจา พร้อมที่จะแก้ปัญหาเมื่อเกิดความตึงเครียด

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
5	15	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้	1.ค้นหาให้ได้ว่า จุดที่คู่เจรจายอมรับได้คือจุดใด 2.คอยสังเกตดูท่าที ภาษากาย สายตาของคู่เจรจาในการตอบรับข้อตกลง 3.วิเคราะห์ถึงประโยชน์ของทุกฝ่ายที่จะได้รับและประเมินสถานการณ์การยอมรับของคู่เจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อยุติ
6	17	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา	1.ต้องเป็นคนที่ปรับตัวได้ง่าย แต่มีจุดยืน ควบคุมสถานการณ์และปรับตัวตามสถานการณ์ได้ รวมถึงให้โอกาสผู้เจรจาอย่างเต็มที่ 2.ต้องรักษาบรรยากาศของการเจรจา เมื่อเหตุการณ์ตึงเครียดให้หาทางออกจากความตึงเครียดนั้น 3.ร่วมสนทนา หัวเราะ แสดงอารมณ์ขบขันพอควรในการเจรจา เมื่อการเจรจาราบรื่น
7	18	ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย	1.วิเคราะห์ถึงประโยชน์ของทุกฝ่ายที่จะได้รับและผลลัพธ์ในอนาคตร่วมกัน 2.ต้องมองผลได้ ผลเสียในทุก ๆ ด้านจากข้อตกลง 3.ผู้เจรจาต้องสามารถควบคุมสถานการณ์และปรับตัวตามสถานการณ์ได้
8	22	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1.มีการวางแผนและดำเนินการไปตามแผนระมัดระวัง กรณีที่ขั้นตอนเปลี่ยนไป 2.เมื่อมีความตึงเครียดให้หาวิธีผ่อนคลายการเจรจา 3.ต้องพยายามควบคุมการเจรจาให้ได้ตามข้อตกลงเบื้องต้น เพื่อลดการบาดหมาง

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
9	24	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน	1.เป็นผู้ฟังที่ดี แสดงให้อีกฝ่ายรู้ว่าเรากำลังฟังอย่างตั้งใจ 2.ทบทวนเมื่อไม่แน่ใจ ใส่ใจภาษากายของตนเอง สบตาหรือหันหน้าเข้าหาคู่เจรจาที่กำลังพูดอยู่ 3.ต้องให้ความสำคัญกับคำพูดของทุกฝ่าย แต่จะยังไม่มีการพูดสนับสนุนในแต่ละประโยคจนกว่าจะมีการพูดสรุป
10	25	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้	1.ต้องประเมินได้ว่าทางเลือกใดจะได้ประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสองฝ่าย 2.คำนึงถึงผลประโยชน์ความต้องการของคู่เจรจาทุกฝ่าย โดยไม่กระทบต่อความรู้สึกของคู่เจรจา 3.วิเคราะห์ผลลัพธ์ของแต่ละฝ่ายที่ยอมรับได้จากการเจรจา เพื่อหาข้อยุติ
11	26	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย	1.รู้จักใช้คำถาม เมื่อจะทราบประเด็นหรือความต้องการเพิ่มเติมของอีกฝ่าย 2.วิเคราะห์ความขัดแย้ง ซึ่งมักเกิดจากความต้องการของแต่ละฝ่ายไม่มีผลประโยชน์ร่วมกัน 3.สอบถามโดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยยึดปัญหาเป็นตัวตั้งให้คู่เจรจาแสดงความต้องการ
12	27	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษา ผลประโยชน์ร่วมกัน	1.คำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win Win) 2.ยืดหยุ่นจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือใช้หลักธรรมาภิบาล 3.การมีจุดยืนหรือบอกจุดยืนตั้งแต่ต้นและลดหย่อนสิ่งที่เตรียมไว้เพื่อเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
13	29	ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ	1.หากอีกฝ่ายพูดคลุมเครือ ต้องจับประเด็นว่าสิ่งที่พูด คือ ประเด็นนี้หรือไม่ เพื่อได้เข้าใจที่ตรงกัน 2.เมื่อคู่เจรจาชี้แจงฟังแล้วคลุมเครือ ผู้เจรจาต้องพูดซ้ำในข้อนั้น ๆ พร้อมตั้งคำถาม “ใช่หรือไม่”หรือให้คู่เจรจาอธิบายเพิ่มเติม 3.ทวนคำถามเพื่อให้มีความชัดเจนมากในการสื่อสารมากยิ่งขึ้น
14	33	ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา	1.ศึกษา เรียนรู้ ตัวตนของคู่เจรจาอย่างดี ซึ่งจะส่งผลการเจรจาประสบความสำเร็จมากขึ้น 2.จะต้องรู้เขา รู้เรา 3.ศึกษาความต้องการ เป้าหมายของคู่เจรจา

2.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

2.1 แนวทางการส่งเสริม สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	34	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1.มองบวก มีทักษะในการพูด ยิ้มแย้ม 2.ให้เกียรติคู่เจรจาทุกฝ่าย 3.มีไหวพริบ กัลยาณมิตรที่ดี ทั้งการโน้มน้าวใจ การจูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม เพื่อแก้ปัญหาโดยสันติ
2	35	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง	1.สนใจประเด็นต่าง ๆ ของการเจรจาอย่างต่อเนื่อง 2.ทบทวนคำถาม คำตอบ พร้อมข้อเสนอไปพร้อม ๆ กัน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			3.มีใจจดจ่ออยู่กับการเจรจา
3	36	ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย	1.กล่าวทักทาย เรื่องทั่ว ๆ ไป โอภา ปราศรัย 2.สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง หากคู่เจรจาพูดจาเป็นทางการมาก ก็ไม่ควรพูดเป็นกันเองมากเกินไป 3.เริ่มต้นการเจรจาในเชิงบวก ไม่ให้ข้อเสนอที่เร็วเกินไป
4	37	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา	1.ช่างสังเกตอย่างมีศิลปะ ทั้งสีหน้าและท่าทาง 2.สบตา และหันหน้าเข้าหาคู่เจรจาทุกครั้งที่มีการพูดคุย 3.มองสังเกตรอบ ๆ ปฏิกิริยา อารมณ์และความรู้สึกของคู่เจรจา
5	39	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย	1.ใช้ภาษาพูดอย่างสร้างสรรค์ที่จริงใจ ไม่เสแสร้ง เข้าใจง่าย ไม่วกวนสามารถอธิบายความได้ 2.ระมัดระวังที่จะพูดคำว่า “ไม่” 3.ใช้คำถามปลายเปิด ไม่บีบบังคับคู่เจรจา แล้วจึงกระชับคำถามสู่จุดหมายที่ต้องการ ไม่ใช้คำถามที่เกิดผลกระทบต่ออารมณ์และความรู้สึกไม่ดีต่อคู่เจรจา
6	40	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา	1.คำนึงถึงผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย 2.พูดคุยถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ทุกคนมาเจรจา เพื่อลด เลิก ปัญหาโดย 3.ต้องมีการสร้างข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่เจรจา

ตารางที่ 14 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
7	42	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง	1.ช่างสังเกต เข้าใจสถานการณ์ 2.เข้าถึงความคิดและความรู้สึกของคู่เจรจาตลอดเวลา ไม่ตกลงไปในคำถามหรืออารมณ์ของคู่เจรจา 3.ต้องมีไหวพริบในการพูดโน้มน้าวใจ จูงใจ การฟัง การตั้งคำถาม รวมถึงการตอบคำถาม
8	43	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์	1. รู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาว 2.เมื่อเหตุผลเป็นรองให้รับและต่อรองเมื่อเหตุผลเป็นต่อให้รุกและให้การต่อรอง 3.ผู้เจรจาต่อรองต้องทนต่อความกดดัน จนกว่าจะมีจังหวะหรือคิดถ้อยคำดี ๆ จึงค่อยโต้ตอบกลับ
9	44	ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง	1.ให้เกียรติคู่เจรจา 2.คิดในเชิงบวก เพื่อแก้ปัญหา ทุกฝ่ายย่อมต้องการประโยชน์ส่วนตน ทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์ที่ทุกฝ่ายรับได้และเน้นผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
10	45	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา	1.ต้องให้เกียรติ ไม่ยกตน ข่มท่าน 2.ไม่ย้ำเตือนในข้อผิดพลาดของคู่เจรจา รวมถึงไม่ขุดคุ้ยข้อมูลส่วนตัวของคู่เจรจา 3.ระหว่างการเจรจาต้องรักษาหน้าคู่เจรจาเพื่อให้การเจรจาราบรื่น

2.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	38	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง	1.ต้องวางแผนมีความพร้อมทุกครั้งในการเจรจา 2.เมื่อมีการเจรจาศึกษาปัญหา ข้อมูล ความต้องการของคู่เจรจา และประเมินในสิ่งที่คู่เจรจาต้องการเพื่อวางแผนยื่นข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม 3.ศึกษาความต้องการของคู่เจรจาในการต่อรองเพื่อให้เกิดประโยชน์และเกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย
2	41	ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบแม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย	1.มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง ไม่อ่อนไหว 2.ลดความขัดแย้งด้วยการสร้างความเห็นใจด้วยการนิ่ง รับฟังความคิดเห็น หรือฟังเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างคู่เจรจา 3.ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการเจรจาโดยไม่ทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่ากำลังเห็นต่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

3.1 แนวทางการส่งเสริม สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	47	ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา	1.การแต่งกายให้สุภาพ เรียบร้อย ภูมิฐาน เพื่อเป็นการให้เกียรติแก่คู่เจรจา 2.เสื้อผ้าหลีกเลี่ยงสีที่ฉูดฉาดจนเกินไป ทรงผมให้เข้ารูปทรง สตรีควรระมัดระวังกระโปรงควรดูให้สุภาพ
2	48	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการเจรจา	1.ระมัดระวังคำพูด สีหน้า ท่าทาง แต่ไม่ถึงกับเกร็ง สบตาคู่เจรจาอย่างสุภาพ ซึ่งไม่ควรหลบตา 2. ไม่กล่าวโทษฝ่ายใด รับฟังความคิดเห็นอย่างสงบและพิจารณาทุกเหตุผลอย่างรอบคอบ 3.แสดงภาษากายที่ทำให้คู่เจรจาสบายใจและพึงพอใจ รวมถึงความรอบคอบในการคิดก่อนพูด
3	50	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง	1.การเจรจาต่อรองถือเป็นทักษะ ควรศึกษาเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2.การค้นคว้าหาข้อมูลประกอบการเจรจาในปัญหานั้น ๆ 3.ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงระบบเชิงวิเคราะห์ หรือหาเหตุของประเด็นที่คู่เจรจาเสนอ เพื่อคาดคะเนหาความต้องการของคู่เจรจาได้

ตารางที่ 16 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4	51	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา	1.ตั้งเป้าหมายความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง 2.คำนึงถึงหลักเป้าหมายในการเจรจา ไม่เขว ซึ่งจะส่งผลทำให้เสียเวลาทั้งสองฝ่าย 3.การรักษาจุดยืนที่มั่นคงหรือการปรับจุดยืนโดยการแลกเปลี่ยนข้อเสนอใหม่
5	52	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	1.ทำหน้าที่เป็นผู้แทนองค์กรที่ซื่อสัตย์ให้สมกับที่ได้รับการไว้วางใจ 2.เจรจาโดยให้มองถึงประโยชน์ของส่วนรวมและผลที่ดีต่อคู่เจรจา 3.ไม่ยึดตนเป็นหลัก ให้ยึดเหตุผล ใช้หลักธรรมาภิบาลและปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ

3.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	46	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้	1.สังเกตและประเมินจุดแข็งหรือจุดด้อยของคู่เจรจา เพื่อจะได้ปรับกลยุทธ์ในการเจรจา 2.ศึกษาถึงความต้องการของคู่เจรจา การยอมรับได้ของคู่เจรจาในการแก้ปัญหานั้น ๆ รวมถึงเข้าใจในข้อกังวลของคู่เจรจา
2	49	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	1.ประเมินข้อมูล ประเมินคู่เจรจา สถานการณ์ของการเจรจา รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั้งหมด 2.ศึกษาปัญหา แนวทางแก้ไข ความเข้าใจถึงความต้องการของคู่เจรจา ประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
			3.ผู้เจรจาต้องประเมินตนเองว่ามีคุณสมบัติในการเจรจาเกลี่ยกล่อมให้ฝ่ายตรงข้ามเกิดคงามเข้าใจหรือยอมรับในความคิดของตน
3	53	ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	1.สรุปและถามความเข้าใจคู่เจรจาเป็นระยะ ๆ ทั้งคำพูดและสายตา 2.ทบทวนคำพูดสำคัญ ความต้องการของคู่เจรจา 3.มีการบันทึกการเจรจาและสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย
4	54	ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น	1.ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติผู้อื่น 2.ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นหลัก และให้เหตุผล 3.ต้องรู้จักการให้และการยอมรับอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความสบายใจทั้ง 2 ฝ่าย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

4.แนวทางการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

4.1 แนวทางการส่งเสริม สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	55	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา	1.ใช้หลักประนีประนอมในการเจรจา โดยการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ใช้เหตุผลในการโน้มน้าวให้เข้าสู่เป้าหมายของผู้เจรจา 2.รักษาสัมพันธภาพที่ดีและต้องมีความมั่นคงหนักแน่นควบคุมอารมณ์ได้ 3.ไม่โอนอ่อนต่อเหตุผลที่ผู้เจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับไม่ได้ในข้อตกลง
2	56	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง	1.ไม่วู่วาม นิ่ง อดทนต่อความกดดัน 2.รู้จักควบคุมอารมณ์สถานการณ์การเจรจา 3.ไม่แสดงอาการ ภาษากายที่ไม่พอใจต่อการเจรจา สบสายตาคู่เจรจาเสมอ ด้วยสายตาที่เป็นมิตร
3	57	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง	1.ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ระมัดระวังในการพูดสอดแทรกหรือขัดจังหวะคู่เจรจา 2.ฟังและทบทวนคำพูดในประเด็นสำคัญของคู่เจรจาโดยเน้นการฟังมากกว่าการพูด 3.เป็นผู้ฟังที่ดี โดยพยายมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้ง 2 ทาง
4	58	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี	1.การเจรจาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ไม่เหมือนกัน ผู้เจรจาต้องปรับหรือหยุดชั่วคราว 2.ต้องศึกษาข้อมูลและประเมินฝ่ายตรงข้ามว่าต้องการอะไร เพื่อจะได้วางแผนได้เหมาะสม

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง (ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
5	59	ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	1.มีความอดทนที่จะรับฟัง ยอมรับในความเห็นที่แตกต่างได้หรือมุมมองที่ต่างกัน 2.ระมัดระวังในการใช้มือชี้ในการเจรจา 3.ให้โอกาสคู่เจรจาแสดงเหตุผลความต้องการแล้วจึงชักนำสู่การประสานประโยชน์ร่วมกัน
6	60	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา	1.ก่อนการเจรจาต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดก่อน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องมีในการเจรจา 2.พึงรักษาสัมพันธภาพที่ดีตลอดการเจรจา ระลึกเสมอว่าคู่เจรจาไม่ใช่ศัตรูและการเจรจาต่อรองไม่ใช่การแข่งขัน 3.ใช้ความเป็นกันเองทักทาย สนทนาเรื่องที่คู่เจรจาสนใจก่อนการเจรจา

5.แนวทางการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

5.1 แนวทางการพัฒนา สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 19 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	61	ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา	1.ควรพูดอย่างจริงใจ สร้างสรรค์ ต้องเปิดใจกล้าพูดความจริง ให้ทุกฝ่ายยอมรับและปรับความต้องการให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน 2.ควรหลีกเลี่ยงประเด็นที่ขัดแย้งจนทำให้การเจรจาดำเนินต่อไปไม่ได้ โดยการรักษาจุดยืนในการช่วยรักษาผลประโยชน์ 3.มีศิลปะในการพูด ไม่ทำร้ายคู่เจรจา

ตารางที่ 19 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง(ต่อ)

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
2	62	นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง	1.ต้องรู้จักการให้และรับ เมื่อเราเป็นผู้ให้อีกฝ่ายก็จะให้เราตอบแทน 2.ต้องรู้จัก Give and take 3.ให้คู่เจรจาแสดงเหตุผล ข้อเสนอเพื่อวัดระดับความต้องการสู่การยอมรับร่วมกัน
3	63	ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายอารมณ์โกรธหรือมีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมาก่อนที่จะเจรจาต่อไป	1.หากคู่เจรจามีความในใจหรือเรื่องขุ่นเคืองต้องอดทนที่จะรับฟังเพื่อให้การเจรจาเดินหน้าต่อไป 2.การให้โอกาสในการอธิบายจะทำให้คู่เจรจาผ่อนคลาย แต่ต้องอยู่ในข้อตกลงร่วมกันและต้องใจกว้างรับฟังทุกสภาวะอารมณ์

6.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

6.1 แนวทางการส่งเสริม สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการเจรจาต่อรอง ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	65	ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	1.ฐานะตำแหน่งบุคคลที่ต่างกันจะมีอิทธิพลต่อการเจรจา ควรจะให้คนที่เจรจาที่ฐานะไม่แตกต่างกัน 2.กรณีฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าต้องเปิดโอกาสให้กับคู่เจรจาอย่างเป็นธรรมและให้เกียรติซึ่งกันและกัน 3.ใช้กฎและข้อบังคับด้านวินัยในการลดอิทธิพลของคู่เจรจาต่อรอง

6.2 แนวทางการพัฒนา สำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 21 แสดงแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	64	ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า	1.แนวทางลีลาของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกัน บางครั้งการมอบหมายให้กับบุคคลอื่นเจรจาแทนอาจจะผลสรุปที่ดีกว่า 2.ในการเจรจาต่อรองผู้เจรจาต้องประเมินตนเองก่อนการเจรจา เพื่อวางเป้าหมายของการเจรจา 3.หากพิจารณาผู้ทำหน้าที่แทนมีคุณสมบัติเหมาะสมและมีข้อมูลพื้นฐานในประเด็นการเจรจาต่อรอง
2	66	ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า	1.หากเจรจากับผู้ที่ผ่านการเจรจามามาก ควรศึกษา วางแผนแนวทางอย่างดี รวมทั้งข้อมูลเพื่อป้องกัน มิให้เสียเปรียบ 2.ศึกษาความต้องการร่วมกัน ถึงกฎ ข้อบังคับ ข้อกฎหมายเพื่อเป็นแนวทางในข้อตกลง
3	67	ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา	1.ควรคำนึงถึงทุกฝ่ายที่เข้าร่วมเจรจาได้ประโยชน์ 2.ไม่ควรมีฝ่ายแพ้หรือชนะ แต่ควรชนะด้วยกันทุกฝ่ายสร้าง 3.สร้างข้อตกลง ประโยชน์ที่จะเกิดร่วมกันแก่ทุกฝ่ายที่ยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยชี้ให้เห็นถึงผลดีผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย

จากข้อมูลแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ดังตารางที่ 12-21 สามารถสรุปข้อมูลเชิงแนวทางการปฏิบัติ ได้ดังนี้

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ด้าน	จำนวน(ข้อ)		แนวทางในการปฏิบัติ
	การส่งเสริม	การพัฒนา	
1.กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง	19	14	<u>การส่งเสริม</u> ในการเจรจาผู้เจรจาสังเกตบุคลิกคู่เจรจา ประเมินสถานการณ์ระหว่างการเจรจา เจรจาด้วยความจริงใจ มีเหตุผล จับประเด็นหลักประเด็นรอง สรุปประเด็นให้ได้ ซึ่งก่อนสรุปควรเสนอให้มีทางเลือกหลาย ๆ ทางหรือสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ของแต่ละฝ่าย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ วางกรอบข้อตกลง แนวทางของการเจรจาที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ โดยจับประเด็นให้ข้อสรุป ข้อยุติ หากไม่สามารถหาจุดที่พอใจควรจะลดในสิ่งที่ต้องการ ข้อมูลในการเจรจาต้องตรวจสอบก่อนเสมอ ควรมีรายละเอียดเหตุผลที่ดี การเจรจาสามารถใช้ความเงียบในการกดดันคู่เจรจาหรือรู้จังหวะใดควรพูด ควรหยุดพูด หากอีกฝ่ายกำลังเสนอต้องให้เกียรติรับฟัง วิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูล มีสมาธิ อดทนต่อการยั่วยุ มีไหวพริบว่าอะไร คือ ความคิดเห็น อะไร คือข้อเท็จจริง ต้องมีการสรุปประเด็นการเจรจาเป็นช่วง ๆ รวมถึงการเปิดโอกาสให้คู่เจรจาได้ร่วมเจรจาประเด็นสำคัญอย่างเต็มที่ ระมัดระวังในการรับข้อเสนอทบทวนข้อเสนอกับคู่เจรจาทุกครั้งและการเจรจาต้องอยู่ในห้องที่สัดส่วน ส่วนตัว

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร(ต่อ)

ด้าน	จำนวน(ข้อ)		แนวทางในการปฏิบัติ
	การส่งเสริม	การพัฒนา	
			<u>การพัฒนา</u> ในการเจรจาสามารถปรับข้อขัดแย้งให้เป็นข้อตกลงได้ หากมีข้อมูลที่ถูกต้อง ขณะการเจรจาให้กล่าวเฉพาะเรื่องที่ทุกฝ่ายสบายใจ สร้างสรรค์ กรณีไม่สามารถเจรจาต่อรองต่อได้ให้พักการเจรจาชั่วคราว โดยการเจรจาต้องอยู่สถานที่ที่สบาย เป็นส่วนตัว รู้สึกปลอดภัยทั้งสองฝ่าย ต้องสามารถค้นหาจุดที่คู่เจรจายอมรับได้ ปรับตัวได้ง่ายตามสถานการณ์ ควบคุมการเจรจาให้เป็นไปตามแผนและการเจรจาให้เป็นไปตามข้อตกลง โดยให้ความสำคัญกับคำพูดของคู่เจรจา ประเมินได้ว่าทางเลือกใดที่ได้ผลประโยชน์มากที่สุด รู้จักการใช้คำถาม เมื่อจะทราบประเด็นหรือความต้องการเพิ่มเติม โดยให้เกียรติซึ่งกันและกัน คำนึงประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win) มีจุดยืนหรือลดหย่อนเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน หากคู่เจรจาพูดคลุมเครือ ต้องจับประเด็นว่าสิ่งที่พูด ประเด็นนี้หรือไม่ เพื่อได้เข้าใจตรงกัน และต้องศึกษา เรียนรู้ตัวตนของคู่เจรจาอย่างดี รู้เขา รู้เรา เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร(ต่อ)

ด้าน	จำนวน(ข้อ)		แนวทางในการปฏิบัติ
	การส่งเสริม	การพัฒนา	
2.การวางแผนการเจรจาต่อรอง	10	2	<u>การส่งเสริม</u> ก่อนการเจรจาผู้เจรจากล่าวทักทาย เรื่องทั่วไปเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ผู้เจรจาต้องเป็นผู้ที่มีกัลยาณมิตรที่ดี มองบวก คิดบวก ให้เกียรติคู่เจรจาไม่ยกตน ข่มท่าน สนใจประเด็นต่าง ๆ ของการเจรจาอย่างต่อเนื่อง ระหว่างการเจรจาต้องช่างสังเกตอย่างมีศิลปะ โดยใช้ภาษาพูดที่สร้างสรรค์ ไม่เสแสร้ง ใช้คำถามที่ไม่เกิดผลกระทบต่ออารมณ์และความรู้สึกของคู่เจรจา ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย ซึ่งสร้างข้อตกลงที่ยอมรับได้ของคู่เจรจา รู้จักการผ่อนสั้น ผ่อนยาวและรักษาหน้าคู่เจรจาเพื่อให้การเจรจาราบรื่น <u>การพัฒนา</u> ก่อนการเจรจาต้องมีการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่าจะเตรียมการอย่างไรทุกครั้ง ศึกษาความต้องการข้อมูลมากน้อยเพียงใดของคู่เจรจา มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง โดยสามารถลดความขัดแย้งได้ด้วยการสร้างความเห็นใจด้วยการนิ่ง และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการเจรจาหากคู่เจรจามีความเห็นต่าง

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร(ต่อ)

ด้าน	จำนวน(ข้อ)		แนวทางในการปฏิบัติ
	การส่งเสริม	การพัฒนา	
3.การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง	5	4	<u>การส่งเสริม</u> การแต่งกายให้สุภาพ เรียบร้อย ใช้ภาษากายที่ทำให้คู่เจรจามีความสบายใจ เพื่อให้ได้ข้อตกลง โดยรับฟังความคิดเห็นของคู่เจรจา ควรศึกษาเรียนรู้พัฒนาทักษะการเจรจาอย่างต่อเนื่อง โดยการเจรจาให้มองถึงประโยชน์ของส่วนรวม ผลที่ดีต่อคู่เจรจาและคำนึงถึงเป้าหมายหลักในการเจรจา โดยการรักษาจุดยืน <u>การพัฒนา</u> คำนึงถึงความต้องการของคู่เจรจา ประเมินข้อมูล ปัญหา แนวทางแก้ไข ความเข้าใจ ความต้องการของคู่เจรจา โดยผู้เจรจาต้องประเมินตนเองถึงคุณสมบัติในการเจรจา โดยระหว่างการเจรจามีการสรุปและถามความเข้าใจคู่เจรจาเป็นระยะ ๆ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติผู้อื่น โดยรู้จักการให้การรับอย่างเหมาะสม
4.บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง	6	-	<u>การส่งเสริม</u> ก่อนการเจรจาจะต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดก่อน อาจใช้ความเป็นกันเองทักทาย โดยสามารถใช้หลักประนีประนอมในการเจรจา เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้เจรจาต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง มีความหนักแน่น มีความอดทนต่อความกดดัน ความเครียด สามารถควบคุมสถานการณ์และยิ้มแย้มแจ่มใสไม่แสดงอาการ ภาษากายที่ไม่พอใจ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถ

ตารางที่ 22 แสดงสรุปแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร(ต่อ)

ด้าน	จำนวน(ข้อ)		แนวทางในการปฏิบัติ
	การส่งเสริม	การพัฒนา	
			ปรับเปลี่ยนการเจรจาได้ตามสถานการณ์ และต้องศึกษาข้อมูลของคู่เจรจาสามารถคาดคะเนและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาได้
5.ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง	-	3	<u>การพัฒนา</u> ผู้เจรจาจะต้องพูดความจริง หลีกเลี่ยงประเด็นที่ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือความเสียหายมากยิ่งขึ้น โดยไม่ทำร้ายความรู้สึกของคู่เจรจา ต้องรู้จักการให้และการรับ และสำหรับการเจรจาที่คู่เจรจามีความสนใจหรือมีอารมณ์โกรธอยู่ จะต้องยอมให้คู่เจรจาระบายความรู้สึกออกมาก่อน แล้วจึงดำเนินการเจรจาต่อไป
6.ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง	1	3	<u>การส่งเสริม</u> บุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลในการเจรจาต่อรอง หากมีการเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีตำแหน่งน้อยกว่า ต้องเปิดโอกาสให้กับคู่เจรจาอย่างเป็นธรรมและให้เกียรติซึ่งกันและกัน <u>การพัฒนา</u> ผู้เจรจาอาจมอบหมายการเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีความเหมาะสมกว่า ซึ่งอาจจะส่งผลสรุปที่ดีกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเจรจาย่อมมีอำนาจมากกว่า จึงควรศึกษาวางแผนแนวทางอย่างดี เพื่อมิให้เสียเปรียบ

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยศึกษาจากประชากร คือ โรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 10 โรง กำหนดผู้ให้ข้อมูล คือ ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู 1 คน และฝ่ายผู้สอน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 40 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองตามผลการวิจัยของสุคนธ์ มณีรัตน์ มี 6 ด้าน ฉบับที่ 2 แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1.การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง และด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลในการเจรจาต่อรองและด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ตามลำดับ

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ พบว่า ด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ การพัฒนาต้องปรับข้อขัดแย้งให้เป็นข้อตกลงให้ได้ ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการเป็นผู้มองบวก คิดบวก สนใจประเด็นในการเจรจา การพัฒนาควรมีการวางแผนในการเจรจาทุกครั้ง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยรับฟังความคิดเห็น มองถึงประโยชน์ของส่วนรวม การพัฒนาควรคำนึงถึงความต้องการของคู่เจรจา บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการสร้างสัมพันธภาพและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาได้ ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีการพัฒนาโดยผู้เจรจารู้จักการให้และการรับ ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง มีการส่งเสริมโดยการให้ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า การพัฒนาโดยการมอบหมายการเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีความเหมาะสมกว่า

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อทราบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง และด้านกลยุทธ์

การเจรจาต่อรอง และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ประสิทธิผลในการเจรจาต่อรองและความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรอง มีเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ โดยมีการเตรียมความพร้อม ข้อมูล วางแผน กำหนดเป้าหมายโดยการสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจตรงกัน มีทักษะการฟังที่ดี และผู้บริหารสามารถประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาได้ดี ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงมีบุคลิกภาพที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ผลดังกล่าวสอดคล้องกับรีลีและเทรย์ (Reely and Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมและทักษะการฟังที่ดีและความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากาย ท่าทางของร่างกายและสายตา และสอดคล้องกับทอมป์สัน (Thompson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจัยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะกำหนดความสนใจโดยรวมการสละเวลาและความกระตือรือร้นที่จะอุทิศ ทุ่มเทเสียสละเวลาเพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์กร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการเจรจาต่อรอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ทั้ง 6 ด้าน เป็นรายด้านพบว่า

1. ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารมีเทคนิคกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการวางแผนโน้มน้าวใจคู่เจรจา โดยการกำหนดรูปแบบ ประเมินทางเลือกและสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จึงส่งให้การเจรจาต่อรองได้บรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลจุดอ่อนจุดแข็งคู่เจรจาและสามารถประเมินคู่เจรจาได้ ซึ่งสอดคคล้องกับเคซี่ย์ เคาและคณะ(Kaixi Cao and et al.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การเจรจาธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ

กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเจรจาธุรกิจจากแง่มุมของปัจจัยทางจิตวิทยาส่วนบุคคลและปัจจัยการสื่อสารในกระบวนการเจรจา พบว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจต้องใช้การฝึกฝนอย่างมากในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การโน้มน้าวเป้าหมายร่วมกัน โดยการประนีประนอมในการยุติสถานการณ์แบบชนะ- ชนะ ผู้เจรจาควรมีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่มีประโยชน์และใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยด้านจิตวิทยามุ่งเน้นไปที่การจัดการพฤติกรรมส่วนบุคคลและการควบคุมอารมณ์ และด้านการสื่อสารจะแนะนำวิธีที่ผู้เจรจาควรพูดและประพฤติอย่างเหมาะสมเพื่อสามารถดำเนินการอย่างประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสรุปว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลและเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ร่วมกัน

2.ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารมีกระบวนการกำหนดวิธีในการดำเนินเจรจาต่อรอง กำหนดเป้าหมาย ความต้องการของการเจรจา แนวทางปฏิบัติ โดยสามารถประเมินคู่เจรจาและรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ รวมถึงการหาข้อมูลการเจรจาต่อรองไว้ล่วงหน้า จึงส่งผลให้การเจรจาบรรลุผลสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ สเตียฮาและไรเดอร์-รอท(Stieha and Raider-Roth) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกันกับความสามารถของครูในการช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ครูที่มีการเตรียมตัวในการเจรจาต่อรองดี จะตอบสนองต่อความสัมพันธ์ต่อโรงเรียนและสภาพแวดล้อม และประเด็นที่ค้นพบ คือ เป็นตัวบ่งชี้คือ ครูที่ชอบปลีกตัวเองออกจากสังคมและมีความอ่อนแอในความสัมพันธ์ในโรงเรียนจะต้องควบคุมเพื่อมิให้เป็นบุคคลบ่อนทำลายโรงเรียน

3.ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารมีทักษะในการฟังและตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้คู่เจรจาได้ดี สามารถถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ตลอดจนความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอีกคนหนึ่งที่ชัดเจน ส่งผลให้การบริหารงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเกิดความความสัมพันธ์ที่ดีให้ความร่วมมือในการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแซนดี(Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการแก้ปัญหาการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการได้รับบริการจากภายนอก หรือการออกแบบเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ให้มันง่ายต่อการปฏิบัติวิธีการที่จะจัดหาจากภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรอง ช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่างสอดคล้องกลมกลืนเกี่ยวกับธรรมชาติของความ

รับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรองจะมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา

4.ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารมีความสามารถในด้านการเจรจาต่อรอง มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความหนักแน่นแต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา เป็นผู้ที่มีความอดทน อารมณ์มั่นคง มีความฉลาดทางอารมณ์ ใจกว้าง สามารถประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่เจรจาได้ดีและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับเอสตราด้า เอนริเกซและมาดราโซ (Estrada,Enriquez and Madrazo) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพและความฉลาดทางอารมณ์มีผลอย่างมากต่อรูปแบบการแก้ปัญหา

5. ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะเนื่องจากผู้บริหารยังขาดความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่ดีกับทุกฝ่าย โดยความไว้วางใจเป็นโอกาสของแต่ละฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอและสร้างความสัมพันธ์ที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังหลีกเลี่ยงการยินยอม การเป็นผู้ให้หรือให้การช่วยเหลือคู่เจรจา ซึ่งหากผู้บริหารรู้จักการยินยอมในสิ่งที่ยินยอมแล้วไม่ได้เกิดความเสียหาย ไม่เสียหลักการก็ควรยินยอม เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไปและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเลอ ฟาเรและโรบินสัน (Le Fevre and Robinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการสนทนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานบุคลากร การสนทนาระหว่างผู้บริหาร กับผู้ปกครองนักเรียนและการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า ผู้บริหารมีทักษะในการสนทนาที่ไม่รุนแรงกับครู ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งอยู่ในตำแหน่งการบริหาร มีทักษะในการหาข้อมูลในเชิงลึกเพื่อตรวจสอบมุมมอง ความเข้าใจมากกว่าผู้ปกครองหรือครู โดยปกติผู้นำจะมีทักษะที่ดีเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของการสนทนา การสื่อสารที่ดี ความสัมพันธ์ไว้วางใจ การมีองค์ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิผลของการเป็นการบริหาร

6. ด้านประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า ด้านประสิทธิผลในการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารยังไม่สามารถเจรจาต่อรองให้เกิด

ประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์แก่คู่เจรจา ยังไม่มอบหมายให้บุคคลอื่นเจรจาต่อรองแทน เนื่องจากบางครั้งบุคคลอื่นสามารถเจรจาต่อรองได้ดีกว่าหรือบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลในการเจรจา หากมีการเจรจากับผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ ไมวัลด์ (Maiwald) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อำนาจประเภทการเจรจาต่อรองและกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง พบว่า ผลกระทบของอำนาจที่มีต่อประสิทธิภาพของบุคคล (ทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์) ในการเจรจาขึ้นอยู่กับประเภทการเจรจา ผลลัพธ์ของข้อเสนอแรก แสดงให้เห็นว่าผู้เจรจาที่มีอำนาจสูงมีแนวโน้มที่จะให้ข้อเสนอแรกมากกว่า ในขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้ใช้กลยุทธ์การต่อสู้และผลลัพธ์ในการเจรจาต่อรองแบบกระจาย

2.แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จากการวิจัย พบว่า การส่งเสริมควรสร้างทางเลือกที่หลากหลาย ให้โอกาสคู่เจรจาได้นำเสนออย่างเต็มที่เพื่อให้การเจรจาเกิดประโยชน์มากที่สุด เลือกใช้คำถามที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่ออารมณ์ สามารถสร้างข้อตกลงหรือค้นหาทางเลือกที่ทดแทนกันได้ ใช้ภาษาพูดภาษากายที่ทำให้คู่เจรจามีความสบายใจ ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคู่เจรจาก่อนการเจรจา มีความประนีประนอม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดกลั้นสูงต่อความเครียด การยั่วยุ รวมถึงการมีเทคนิคในการเจรจาต่อรอง ด้วยการให้บุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าเจรจาต่อรองกับบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่าและในการพัฒนาควรรู้จักการให้เพื่อเน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว เข้าใจสถานการณ์รู้เขา รู้เรา โดยมีการเตรียมการ เตรียมข้อมูลเพื่อให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงปัญหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการเจรจา และควรรักษาความรู้สึกของคู่เจรจาหรือบางครั้งควรมอบหมายบุคคลอื่นเข้าร่วมการเจรจา หากมองว่าบุคคลนั้นมีความเหมาะสมมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นพหุแนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองมีวิธีการ เทคนิค กลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ส่งเสริมให้คู่เจรจาสามารถสร้างทางเลือกได้หลากหลาย มีการวางแผน เตรียมการ เตรียมข้อมูลและเข้าใจถึงปัญหา สถานการณ์ โดยคำนึงถึงแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างคู่เจรจา

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเจรจาต่อรอง ให้มีประสิทธิภาพในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ควรมีการดำเนินการให้แก่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองศึกษาแนวทาง วิธีการ การเจรจาต่อรองให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุ และวิธีการในการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

2.ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ก่อนการเจรจาต่อรองทุกครั้ง ควรมีการวางแผนก่อนเข้าสู่การเจรจา เตรียมการในด้านคำถามที่จะสอบถามคู่เจรจาและควรกำหนดประเด็น เป้าหมายในการเจรจาต่อรองให้ชัดเจน

3.ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง ควรระมัดระวังคำพูดที่ทำลายความสัมพันธ์อันดี เลือกใช้คำพูดที่ให้เกียรติคู่เจรจา มีทักษะการฟังและความชัดเจนในการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษากายและท่าทางของร่างกายและสายตา

4.ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ควรเป็นมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา มีอารมณ์ที่มั่นคง สามารถที่จะประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่เจรจาได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและที่สำคัญควรมีบุคลิกภาพที่ดี

5.ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ควรพูดในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง รู้จักการยินยอมเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายหรือไม่เสียหลักการและได้รับในสิ่งที่สำคัญตามความต้องการ หากการเจรจาคู่เจรจามีอารมณ์โกรธอยู่ผู้บริหารจะต้องยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายความรู้สึกออกมา เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไปและเป็นการรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

6.ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองบางครั้งควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่แทน หากพิจารณาแล้วว่าบุคคลนั้นมีความเหมะสมมากกว่าหรือให้บุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีตำแหน่งตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้การเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลเกิดประโยชน์แก่คู่เจรจาต่อรองและจะช่วยแสวงหาผลประโยชน์ลดข้อขัดแย้งและนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีไม่มีข้อตกลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเรื่องแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้ที่สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1.ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

4. ควรมีการศึกษาการเจรจาต่อรองส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล.**พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.

----------.**การจัดการการเปลี่ยนแปลง.**กรุงเทพ ฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น,2562.

เขตตรวจราชการที่ 17.**รายงานผลการตรวจราชการและการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการกรณีปกติ รอบที่ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เขตตรวจราชการที่ 17"** เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564.เข้าถึงได้จากHttp://Www.Reo17.Moe.Go.Th/File/Inspection_Report64_R2/Summary.Pdf?Fbclid=Iwar2es1bp8gnfkq5rskuf0agjbjwdvyfcq55lll93b7zaqek1sag1ns7vy0g

ไวส์. **คัมภีร์การเจรจาต่อรอง จากมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด**.แปลจาก Hbr Guide to Negotiating แปลโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา. กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2562.

จิรัฐ ชวนชม. **การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองในองค์กร**.พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564.

ชัยเสรฏฐ์ พรหมศรี. **เรียนลัดการบริหารจัดการ**.พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพ ฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2555.

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์. "การพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของพนักงานบริหารงานลูกค้า ในอุตสาหกรรมโฆษณา." **Veridian E-Journal, Silpakorn University.** 9,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2559).

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2562.

เทรซี่.**สุดยอดเทคนิคการเจรจาต่อรอง = NEGOTIATION.** กรุงเทพฯ: ทัช พับลิเคชั่นส,2559.

ไพโรจน์ วิไลนุช.**การบริหารการสื่อสารขององค์การ การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.**พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพ ฯ: บริษัทแอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด,2557.

พงศ์ทัศ วนิชานันท์.**การศึกษาพื้นฐานในยุค โควิด-19: จะเปิด-ปิดโรงเรียนอย่างไร?**.เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564.เข้าถึงได้จาก Https://Tdri.Or.Th/2020/05/Basic-Education-in-Covid-19-Crisis-Reopening-School-after-Lockdown/.

พริษฐ์ วัชรสินธุ และธีรศักดิ์ จิระตราชู.**ทางออกการศึกษาไทยยุคโควิด**.เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก Https://Workpointtoday.Com/Covid-Policy-Lab Education/?Fbclid=Iwar2mto8jmp9opyjscxdazaa8zv94haa0cvut4cqvk2sknlhk2hsbomlwgv0.

มาร์เจอรี คอร์แมน อารอน. **ทักษะการเจรจาต่อรอง, แปลจาก Pocket Mentor Series Negotiation Outcomes.**แปลโดย ลลินทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี.กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท,2562.

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัด**.เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2564.เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=7401.

โรงพยาบาลเปาโล สมุทรปราการ.**ความรู้เกี่ยวกับ เชื้อโควิด-19**.เข้าถึงเมื่อ 10 ตุลาคม 2564. เข้าถึงได้จาก Https://Www.Paolohospital.Com/Th-Th/Samut/Article/Details.

ลีวิคกี บาร์รีและ ซวนเดอส์.**กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**.แปลจาก Essentials of Negotiation 4th. แปลโดย วิบูล จารุวงศ์วณิชย์, นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์.กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด,2555.

วิชัย โถสุวรรณจินดา.**ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง.**พิมพ์ครั้งที่ 5.กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554.

วาสิตา บุญสาธร. **การสื่อสารเชิงกลยุทธ์**.พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2563.

วัลลภา วิชะยะวงศ์.**การเจรจาต่อรองธุรกิจระหว่างประเทศ**.พิมพ์ครั้งที่ 1 นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร,2561.

สัมภาษณ์ ศิริชัย พุ่มพันธุ์. รองประธานสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564.

สุคนธ์ มณีรัตน์. "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2558.

----------. "การเจรจาต่อรองสำหรับครู." **Verdian E-Journal,Silapakorn University**.10 (2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2560).

สิญาธร นาคพิน.การบริหารความขัดแย้งในองค์กรภาครัฐ ยุคประเทศไทย 4.0.**วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 6,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2562),28.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.**รายชื่อสหวิทยาเขต**.เข้าถึงเมื่อ 18 ตุลาคม 2564.เข้าถึงได้จาก http://www.home.skn.go.th/main.

อโนทัย ผลิตนนท์เกียรติ. "ประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข." **วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณาสุขภาคใต้** 6,3 (กันยายน – ธันวาคม 2562).

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

ภาษาต่างประเทศ

Cao, Kaixi, Chengyang Zhang, Hetian Yuan, Sirui Hou, Yang Zhang, and Zhaorui Zhang. "Effective Business Negotiation Strategies." **Frontiers** 1,9 (2020).

Deidre M. Le Fevre and Viviane M. J. Robinson. "The Intersonal Challenges of Instructional Leadership: Principal' Effectiveness in Conversations About Performance Issues,." **Educational Administration Quarterly** 51,1(2015).

Estrada, Celestino Robles, Diana Isabel De La Torre Enriquez, and Sonia Andrea Díaz Madrazo. "The Influence of Personality and Emotional Intelligence on the Negotiation Style of Mexican Business Undergraduate Students." **Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad** 10 (2016).

Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices** 7th. SAGE: Publications, 2020.

John W. Best. **Research in Education**.Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.,1970.

Lyu, Seong Ok, Chi-Ok Oh, and Hoon Lee. "The Influence of Extraversion on Leisure Constraints Negotiation Process: A Case of Korean People with Disabilities." **Journal of Leisure Research** 45,2 (2013): 233-52.

Maiwald, André. "Power, Negotiation Type and Negotiation Tactics." University of Twente, 2015.

Roy J. Lewicki and Bruce Barry and David M. Saunders. **Essentials of Negotiation**. 6th ed.: McGraw-Hill Education, 2015.

Rensis Likert.**The Human Organization.**New York: Mc-Hill, 1967.

Reely and Trey. "The Delicate Art of Negotiation" **Instrumentalist** 68, 8 (Mar, 2014). Accessed April 1, 2022. available fromhttp://eds.a.ebscohost.com/ehost/ /detail?vid=7&sid=f57893e5-febf-4050-b1def81f7ec1935d%40 sessionmgr4005&hid=4202&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%

Sabine Chai. "The Influence of Power on Negotiation Processes.". Ph.D. dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Philosophy (2013).

Seher Awan MBA, MPA. "Rebuilding Trust in Community Colleges through Leadership, Emotional Healing, and Participatory Governance." **The Community College Enterprise** 20,2 (2014): 45.

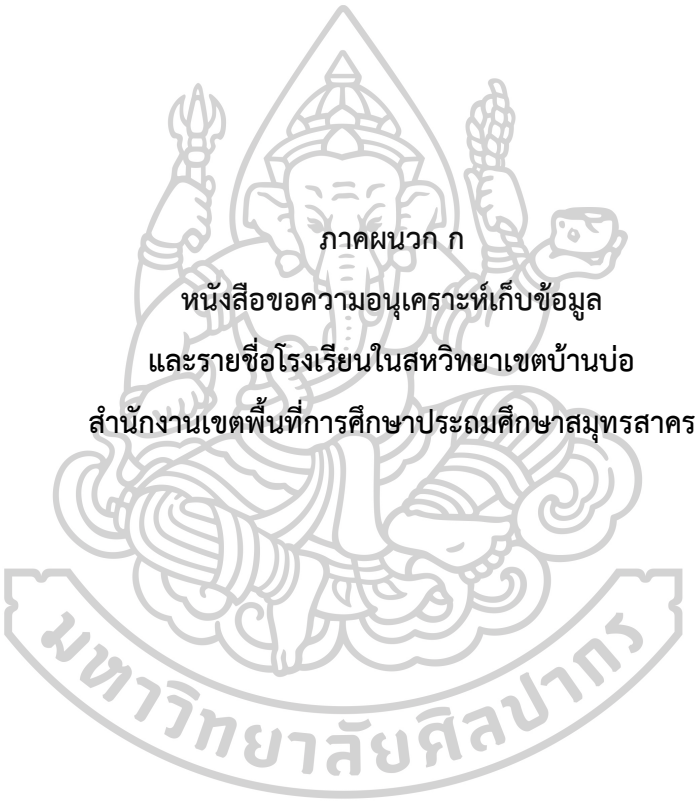
Singh, Prashant. "Evaluating Effectiveness of Emotional Intelligence in Negotiations." **International Journal of Communication and Media Studies (IJCMS)** 8 (2018): 43-54.

Stieha, Vicki, and Miriam Raider-Roth. "Presence in Context: Teachers' Negotiations with the Relational Environment of School." **Journal of Educational Change** 13,4 (2012): 511-34.

Vidar Schei. "Creative People Create Values: Creativity and Positive Arousal in Negotiations." **Creativity Research Journal**, 25(4) (2013).

Vixie Sandy. "Making a Good Match: How Schools and External Service Providers Negotiate Needs and Services in Support of School Improvement.". Doctor of Education, University of California, Berkeley (2013).

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

และรายชื่อโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ที่ อว 8606(นฐ)/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

10 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์ รหัสประจำตัว 630620071 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการการค้นคว้าอิสระ เรื่อง " แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้แทนครู จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

1. โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ(บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)
2. โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ
3. โรงเรียนวัดบางขุด(อุ่นพิทยาคาร)
4. โรงเรียนวัดกระซ้าขาว
5. โรงเรียนวัดบางกระเจ้า
6. โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า
7. โรงเรียนวัดปากบ่อ(เหลืองราษฎร์บำรุง)
8. โรงเรียนวัดน่วมกานนท์
9. โรงเรียนวัดวิสุทธาราม
10. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

.....

คำชี้แจง

1.ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่

1.1 ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน

1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน

1.3 ครู จำนวน 1 คน

1.4 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู จำนวน 1 คน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

3.แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้ศึกษาหวังเป็นยิ่งว่าได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

.....

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในชอง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1.เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2.อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30 – 35 ปี

☐ 36 - 40 ปี ☐ 41 - 45 ปี

☐ 46-50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการโรงเรียน

☐ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู

☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

☐ ครู

5.ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 10 – 20 ปี

☐ 21 – 30 ปี ☐ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ( ) ระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย

ระดับ 5 หมายถึง การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง การเจรจาต่อรองอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง						
1	ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้					
2	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง					
3	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และ ไม่ถูกรบกวน					
4	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจา ไม่ สามารถดำเนินต่อไปได้					
5	ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว					
6	ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์					
7	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย					
8	ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)						
9	ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์					
10	ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจาก่อนการเจรจา					
11	ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา					
12	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง					
13	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา					
14	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ					
15	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้					
16	ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ					
17	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา					
18	ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย					
19	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้					
20	ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ					
21	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด					
22	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(ต่อ)						
24	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน					
25	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้					
26	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย					
27	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษา ผลประโยชน์ร่วมกัน					
28	การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา					
29	ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ					
30	ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากัน อย่างเต็มที่					
31	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย					
32	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม					
33	ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา					
ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง						
34	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
35	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง					
36	ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย					
37	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา					
38	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง(ต่อ)						
39	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย					
40	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา					
41	ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย					
42	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง					
43	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์					
44	ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง					
45	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา					
ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง						
46	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้					
47	ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา					
48	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการเจรจา					
49	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง					
50	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง					
51	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลัก ในการเจรจา					
52	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง(ต่อ)						
53	ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน					
54	ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น					
ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง						
55	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา					
56	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง					
57	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง					
58	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี					
59	ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
60	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา					
ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง						
61	ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา					
62	นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง					
63	ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป					

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง						
64	ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า					
65	ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า					
66	ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า					
67	ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง
นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

ที่ อว 8612.2/ 209

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน นางสาวสมถวิล ศรีอ่อน

ด้วย นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์ รหัสนักศึกษา 630620071 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าวเพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา โทร. 09 6880 3867

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

นางสาวสมถวิล ศรีอ่อน	ประธานสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
นางสุพรรณี ชื่นค้า	ศึกษานิเทศก์ผู้ดูแลสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร
นายพินิจ วงษ์เป็นสุข	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนวัดบางกระเจ้า
นางสาวเบญจมาศ เดชเกตุ	กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เป็นผู้แทนครู โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์	ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตรองผู้บริหารฝ่ายบริหารและฝ่ายกิจการนักเรียน โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน
การวิจัย เรื่อง “แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

.....

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่ามีตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์และต่ำกว่าเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา
แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน

3.แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เพื่อทราบ “แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

1.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 19 ข้อ

1.2 เพื่อทราบการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 2 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

2.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 10 ข้อ

2.2 เพื่อทราบการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 3 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

3.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 5 ข้อ

3.2 เพื่อทราบการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 4 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

4.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 5 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

5.1 เพื่อทราบการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 6 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

6.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 1 ข้อ

6.2 เพื่อทราบการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปรมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 3 ข้อ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาอนุเคราะห์ในตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 096-8803867

นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน
การวิจัย เรื่อง “แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”

.....

ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

จากผลการวิจัย แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตบ้านบ่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และด้านประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง ซึ่งแต่ละด้านมีผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

1.1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 19 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
2.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วนและไม่ถูกรบกวน	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....
5.ผู้เจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6.ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์	1. .... 2. .... 3. ....
7.ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกาการเจรจาก่อนการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
8.ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
9.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
10.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ	1. .... 2. .... 3. ....
11.ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ	1. .... 2. .... 3. ....
12.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้	1. .... 2. .... 3. ....
13.ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
14.ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด	1. .... 2. .... 3. ....
15.ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้	1. .... 2. .... 3. ....
16.การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
17.ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
18.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....
19.ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	1. .... 2. .... 3. ....

1.2 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 14 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1.ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลงจากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้	1. .... 2. .... 3. ....
2.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
3.ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....
5.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้	1. .... 2. .... 3. ....
6.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
7.ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
8.ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1. .... 2. .... 3. ....
9.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน	1. .... 2. .... 3. ....
10.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้	1. .... 2. .... 3. ....
11.ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
12.ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ	1. .... 2. .... 3. ....
13.ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษา ผลประโยชน์ร่วมกัน	1. .... 2. .... 3. ....
14.ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ตอนที่ 2 แนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง

2.1 การวางแผนการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 10 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
5.ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....
6.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา	1. .... 2. .... 3. .....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
7.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....
8.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์	1. .... 2. .... 3. ....
9.ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....
10.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

2.2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 2 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1.ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดี ในการเจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....
2.ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย	1. .... 2. .... 3. ....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

3.1 การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
2. ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลัก ในการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
5.ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	1. .... 2. .... 3. ....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

3.2 การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิต ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1.ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้	1. .... 2. .... 3. ....
2.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น	1. .... 2. .... 3. ....

ตอนที่ 4 แบบสอบถามแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

4.1 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่าน มีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่น ในการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....
2. ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง	1. .... 2. .... 3. ....
4.ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
5.ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	1. .... 2. .... 3. ....
6.ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ตอนที่ 5 แบบสอบถามแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน <u>ด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง</u>

5.1 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิต<u>ต่ำกว่า</u>เกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการ<u>พัฒนา</u>ตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1.ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
2.นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อนเพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจาได้ระบายอารมณ์โกรธหรือมีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมาก่อนที่จะเจรจาต่อไป	1. .... 2. .... 3. ....

ตอนที่ 6 แบบสอบถามแนวทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียน ด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

6.1 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่าน มีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1.ในการเจรจาต่อรองฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	1. .... 2. .... 3. ....

6.2 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1.ในการเจรจาต่อรองผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า	1. .... 2. .... 3. ....
2.ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า	1. .... 2. .... 3. ....
3.ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา	1. .... 2. .... 3. ....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง
นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวเบ็ญจวรรณ สินณรงค์
วัน เดือน ปี เกิด	26 กรกฎาคม 2536
สถานที่เกิด	จ.กระบี่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2554 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ จังหวัดกระบี่ พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต(ศษ.บ) เอกวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2563 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรบัณฑิต(ศษ.บ) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	44/2 ม.4 ต.บ้านบ่อ อ.เมือง จ.สมุทรสาคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร