

หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐาน เพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

ปวริศ อนุสรณ์พานิช^{1*}

Received 3 March 2024

Revised 26 June 2024

Accepted 29 June 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานและวิธีการประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้เพื่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรผ่านการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยในอดีต การฝึกอบรมการเจรจาต่อรองช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคลในการเจรจาต่อรองนอกองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ควรเน้นที่การฝึกอบรมการเจรจาต่อรองอย่างเป็นระบบ โดยควรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ฝึกอบรมอย่างละเอียด การพัฒนาเนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรมควรสอดคล้องกับบริบทและความต้องการขององค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นที่การประยุกต์ใช้ทักษะการเจรจาต่อรองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้ฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้งให้กับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ การฝึกอบรม การเจรจาต่อรอง การจัดการความขัดแย้ง

¹ อาจารย์พิเศษ/นักวิชาการอิสระ

* Corresponding author e-mail: pawaris.anusornphanich@gmail.com

PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN BASIC NEGOTIATION TRAINING FOR EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT

Pawaris Anusornphanich^{1*}

Abstract

This article aims to illustrate the principles of human resource development in basic negotiation training and the application of these principles to conflict management in organizations through a review of the literature and previous research. Negotiation training helps reduce conflict and promotes teamwork, with a focus on maximizing organizational benefits. It also enhances individual negotiation skills outside the organization to improve efficiency and success in various situations. HR development should focus on systematic negotiation training with clear objectives and a thorough needs analysis for participants. The development of content and training processes should be tailored to the context and needs of the organization, including continuous monitoring and evaluation to improve the effectiveness of the training. In addition, training should focus on the practical application of negotiation skills in real-life situations so that participants can use these skills in both professional and everyday life. Therefore, organizations should continuously promote negotiation training and conflict management skills at all levels to create a coherent and efficient organizational culture.

Keywords: Human Resource Development, Training, Negotiation, Conflict Management

¹ Guest Lecturer/Independent Scholar

* Corresponding author e-mail: pawaris.anusornphanich@gmail.com

บทนำ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายมิติ โดยที่ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้องค์กรต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายจากความผันผวนของตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางการเมือง ความกังวลด้านนิเวศวิทยา และการแข่งขันที่รุนแรง (Lauer & Lauer, 2021) ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้รับผลกระทบจากการกำหนดบทบาทของภาวะผู้นำ การสื่อสาร การฝึกอบรมพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กร (Al-Enazi et al., 2022) ยิ่งไปกว่านั้น การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทั่วโลกทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (Clarke, 2019)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอกโดยมุ่งเน้นไปที่การสรรหาพนักงานที่มีความรู้และมีทักษะ ให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก (Lionel et al., 2023) การจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Jaas, 2022) อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจต่างประสบปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับความหลากหลายของพนักงานในองค์กร ทั้งในแง่ของอายุ เพศ พื้นฐานทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และความสามารถ ซึ่งความหลากหลายของพนักงานมีผลกระทบสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กร แต่ความแตกต่างเหล่านี้มีโอกาสนำให้เกิดปัญหาในที่ทำงานโดยเฉพาะความขัดแย้ง ดังนั้นการบริหารจัดการความหลากหลายให้เกิดความลงตัวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรและยังเป็นการเพิ่มความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

ความขัดแย้งภายในองค์กรนั้นหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากมุมมองด้านผลประโยชน์และเป้าหมายที่หลากหลายของพนักงาน โดยความขัดแย้งเหล่านี้อาจเกิดขึ้นจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การปะทะกันทางความคิด การสื่อสารที่เข้าใจผิด การจัดการที่ไม่ถูกต้องขององค์กร เป็นต้น (Kashyap, 2022) การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขอาจนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงลบ เช่น การผลิตภาพลดลง การทำให้เสื่อมสภาพ และความเครียดในหมู่พนักงาน (Kavadze, 2022) การจัดการความขัดแย้งนั้นจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้หรืออำนาจหน้าที่ขององค์กรในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกกระบวนการหรือวิธีการในการจัดหรือแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของความขัดแย้งและระดับความรุนแรงของปัญหา (Munduate et al., 2022) โดยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรนั้นจะต้องอาศัยการเจรจาต่อรองเพื่อให้ความขัดแย้งคลี่คลายด้วยการพูดคุยและหาข้อตกลงร่วมกันในการยุติความขัดแย้ง (Mamatoglu & Keskin, 2019) การเจรจาต่อรองนั้นเป็นวิธีที่สะดวก ง่าย ไม่เป็นทางการ และรวดเร็วที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่จะเป็นวิธีที่ประสบความสำเร็จได้ดีด้วยนั้นจะต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจาที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ และรักษาความสัมพันธ์มากกว่าใช้อารมณ์และความรู้สึก รวมทั้งรักษาจุดยืนของแต่ละฝ่าย (สาริศา เจนเข้ว่า, 2563)

โดยทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศจากงานวิจัยในอดีตของ Movius (2008) ยืนยันว่าการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองมีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะในการเจรจา อีกทั้งยังทำให้มีมุมมองเชิงบวกต่อความขัดแย้งและรู้สึกเชิงบวกในสถานการณ์ความขัดแย้งมากขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน การสนับสนุนจากผู้บริหาร การติดตามผลและการให้คำแนะนำหลังการฝึกอบรม และความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในขณะที่งานวิจัยของ Tabassum (2020) กล่าวว่า อดีตข้อขัดแย้งถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี แต่ในปัจจุบันกลับถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และมีประโยชน์ถ้าจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแก้ไขข้อขัดแย้งและประเด็นต่าง ๆ ระหว่างกัน เพื่อหลีกเลี่ยงข้อพิพาทโดยขั้นตอนต่าง ๆ ของการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย การเตรียมตัว การสนทนา การกำหนดเป้าหมาย การเจรจาผลลัพธ์แบบ Win to Win การทำข้อตกลง และการดำเนินการตามข้อตกลง

ส่วนในทัศนะของนักวิชาการไทยอย่าง อโนทัย ผลิตนันทเกียรติ (2562) ยืนยันว่า เทคนิคการเจรจาต่อรองสามารถช่วยลดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการระงับเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความรุนแรงและผู้สูญเสียเมื่อเกิดความขัดแย้ง ในขณะที่ ธนัสภา โรจนตระกูล (2562) กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจจะไม่ได้เกิดจากเหตุการณ์ที่มีปัญหาต่อกันในปัจจุบัน แต่สามารถเกิดได้จากทั้งบุคลิกภาพที่แตกต่าง ความเชื่อ ค่านิยมที่แตกต่างกันในอดีตและยังส่งผลต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันด้วย โดยการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์นั้นจะต้องอาศัยการเจรจาต่อรอง เพื่อให้สามารถหาข้อยุติและเกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่ายจึงจะสามารถจัดการความขัดแย้งนั้นให้คลี่คลายลงได้

ดังนั้น การทำความเข้าใจหลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการส่งเสริมกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานและวิธีการประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้เพื่อการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ผ่านการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยในอดีต โดยผู้นาองค์กรและนักทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีเป้าหมายในการปรับปรุงทักษะการจัดการความขัดแย้งของพนักงาน ในท้ายที่สุด การวิจัยนี้มีส่วนสำคัญต่อสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นความสำคัญของการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองในการส่งเสริมสถานที่ทำงานที่มีความสามัคคีและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มทักษะความรู้และความสามารถของพนักงานผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการและส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการขององค์กร (Dahiya et al., 2023; Wu, 2023) โดย โชติชวัล พุกิกกาญจน์ (2559) ได้ให้นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ในขณะที่ ชาตรี สุขสบาย (2566)

กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อการจัดการบริหารทุนมนุษย์ เพราะถ้าหากสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถได้ ถือว่าเป็นการสร้างเสริมศักยภาพการทำงานและเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการประยุกต์ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการจัดฝึกอบรม ที่เป็นการคัดเลือกวิธีการบรรยายให้ความรู้และกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม เพื่อสามารถนำมาปรับใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ (สมชาติ กิจยรรยง, 2560)

การฝึกอบรมจึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความมั่นใจในตนเอง และทักษะของพนักงาน ซึ่งในที่สุดจะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงของบริษัท (Mamaqi, 2023) โดย Raymond (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นสิ่งที่องค์กรจัดกิจกรรมขึ้นเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะในการทำงานให้กับบุคลากร อันได้แก่ ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง อีกทั้งยังมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมให้ดีขึ้นและเกิดประสิทธิผลต่อต้านสังคม (ดุสิต ขาวเหลือง, 2554; อนิวัช แก้วจำนง, 2552) นอกจากนี้ ชูชัย สมितिไกร (2554) ยังได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสร้างเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางแผนไว้ โดยวิธีการจัดฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ 1) ระยะสั้น ได้แก่ กิจกรรมการพัฒนาบุคคลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ไปที่ตัวบุคคลและการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ไปที่องค์กร และ 2) ระยะยาว ได้แก่ กิจกรรมการพัฒนาอาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ไปที่ตัวบุคคลและการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ไปที่องค์กร (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2564)

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการส่งเสริมให้มีกระบวนการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อเพิ่มขีดจำกัดให้กับบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ จึงควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ และสร้างเสริมประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องด้วยบุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่จากการเรียนรู้ การรับฟังประสบการณ์จากวิทยากร หรือการทำกิจกรรม ซึ่งนับว่ากระบวนการนี้เป็นคุณประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก เพราะถ้าผู้อบรมสามารถนำประสบการณ์และเคล็ดลับความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น และช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้เร็วยิ่งขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้ง

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งนั้นมีความเกี่ยวข้องกับแนวทางต่าง ๆ ในการจัดการความขัดแย้งตั้งแต่มาตรการสันติภาพไปจนถึงมาตรการบังคับ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากความแตกต่างระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยจะต้องอาศัยการใช้กลยุทธ์การจัดการและการป้องกันที่มีประสิทธิภาพ ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้แนวทางและเทคนิคเพื่อลดความขัดแย้ง (Muriuki, 2012; Abiodun, 2014) โดย ธนัสภา โรจนตระกูล (2562) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มคนมีความคิดเห็น วิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไม่เหมือนกัน จึงเกิด

ทัศนคติที่ไม่ดีต่อกันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการจัดการความขัดแย้งเหล่านี้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร ซึ่ง Proksch (2016) ได้ให้ความหมายของการจัดการความขัดแย้งไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีการใช้วิธีการที่ได้รับการยอมรับในการสื่อสารระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการหาทางออกของความขัดแย้งที่ทั้งสองฝ่ายต้องรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม การจัดการความขัดแย้งได้นั้นจะต้องทราบถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลากหลายสาเหตุ โดย Prietula and Weingart (2011) ได้ระบุว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจาก 1) ลักษณะงานที่ต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น 3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ไม่ชัดเจน 4) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร 5) การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรอันมีอยู่จำกัด และ 6) ความแตกต่างของบุคคลโดยธรรมชาติ เช่น เพศ อายุ ค่านิยม แนวคิด การศึกษา หรือบุคลิกภาพ นอกจากนี้ Bear et al. (2014) ยังได้ระบุสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการ 2) การรับรู้ 3) อำนาจ 4) ค่านิยม และ 5) ความรู้สึกและอารมณ์ ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งจากสาเหตุเหล่านี้แล้วย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรหากไม่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น งานต้องชะงักหรือชะลอ การล้มเลิกโครงการลงกลางคัน อีกทั้งยังส่งผลเสียต่อความรู้สึก สุขภาพกาย และจิตของผู้ปฏิบัติที่ประสบปัญหาความขัดแย้ง (ศรีเสด็จ กองแกน, 2566) แต่ถ้าหากมีการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลในทิศทางบวกได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร เป็นต้น (สาริศา เจนเขว้า, 2563)

การจัดการความขัดแย้งตามหลักการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เบื้องต้นต้องอาศัยการเจรจาต่อรอง โดยผู้เจรจาต้องเลือกว่าจะใช้วิธีการลดความขัดแย้งหรือแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจะต้องพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายกรณี พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ ทั้งนี้ ในมุมมองของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรควรคำนึงถึงผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการร่วมมือและสามารถก้าวผ่านความขัดแย้งนี้ไปได้ (วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนันต์ บุญสนอง (2555) ที่กล่าวไว้ว่า การรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นมีส่วนช่วยปรับปรุงสมรรถนะในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และนำมาซึ่งการพัฒนาตามหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการจัดการความขัดแย้ง

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2562) ได้แบ่งวิธีการจัดการความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. กระบวนการสร้างความร่วมมือ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งโดยการค้นหาจุดสนใจร่วมกัน การแบ่งสรรความพึงพอใจและผลประโยชน์ให้สมดุลกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาลุขึ้นอีกในภายภาคหน้า โดยจุดประสงค์ของวิธีการนี้คือ ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ (win to win)

2. กระบวนการสร้างการประนีประนอม นิยมใช้กับปัญหาที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนหรือการเจรจาที่มีมูลค่าสูง โดยใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งรูปแบบพบกันครึ่งทาง ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากในการหาข้อสรุป แต่ในบางกรณีถ้าหากว่าไม่สามารถหาข้อสรุปได้ทั้งหมด ควรมีการถอยคนละก้าวเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุลุไปสู่อุบัติการณ์แบบแพ้-แพ้ (lose-lose)

3. กระบวนวิธีการบังคับ เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการใช้ความได้เปรียบหรืออำนาจมีกดดันให้คู่เจรจายอมทำตามความต้องการของฝ่ายตน จะเห็นได้ว่าวิธีการนี้ไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ แต่เป็นการสะสมปัญหาที่มีความเสี่ยงจะประทุขึ้นมาอีกในอนาคต โดยมีแนวโน้มจะก่อให้เกิดการชนะ-แพ้ (win-lose)

4. กระบวนวิธีการเพิกเฉย เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง เพราะคิดว่าปัญหานั้นเป็นเรื่องเล็กน้อย จึงเกิดการเมินเฉยไม่สนใจพิจารณาถึงต้นเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มจะทวีคูณความรุนแรงของปัญหานั้นขึ้นไปอีก วิธีนี้จึงมีแนวโน้มจะนำไปสู่ผลลัพธ์แบบแพ้-แพ้ (lose-lose)

5. กระบวนวิธีการปรองดอง เป็นวิธีการจัดการความขัดแย้งด้วยการถอยให้เพื่อจบปัญหา กล่าวคือ ยอมให้อีกฝ่ายเป็นผู้นำการแก้ไขปัญหาคต่อไปและยินยอมหากอีกฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์มากกว่า โดยการมองข้ามปัญหาที่แท้จริงชั่วคราวเพื่อกลบเกลื่อนความขัดแย้งที่มีอยู่ ซึ่งในรูปแบบของการเจรจาต่อรอง ถือว่าก่อให้เกิดผลลัพธ์แบบแพ้-แพ้ (lose-lose)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความขัดแย้งสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่ม อันก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ หากกล่าวในมุมมองขององค์กรถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับรุนแรงจะนำมาซึ่งบรรยากาศตึงเครียดและลดทอนสมรรถนะในการทำงาน แต่ในบางครั้งถ้าหากระดับของความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็อาจนำมาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ ด้วยแนวทางที่แตกต่างอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรถือเป็นการใช้ทางเลือกใหม่เพื่อพัฒนาองค์กร

การเจรจาต่อรองเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

การเจรจาต่อรองมีบทบาทสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากทำให้เกิดการสื่อสารและแสวงหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายที่ขัดแย้งกัน โดยการเจรจาต่อรองได้รับยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสันติภาพ ทำให้สามารถสื่อสารโดยตรงและการแสวงหาผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Inayatullah et al., 2022) แต่จะต้องอาศัยทักษะการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างชาญฉลาดและยุติธรรมโดยไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อฝ่ายใด (Ebrahim, 2020) โดย เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2553) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการของบุคคล 2 ฝ่ายที่พยายามหาข้อตกลงร่วมกัน โดยต้องการแก้ไขปัญหาอย่างประนีประนอม เช่นเดียวกับกับแนวคิดของ ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา (2561) ที่ได้กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นการกำหนดแนวทางสำคัญในสิ่งที่เกิดความเห็นต่าง เพื่อกำหนดขั้นตอนร่วมกันในกรณีที่ต่างฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน เพื่อค้นหาทางออกอย่างสันติ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล วัตกินส์ (2566) ที่กล่าวว่า การเจรจาต่อรองนั้นเป็นหนทางให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกันในด้านต่าง ๆ โดยใช้ทักษะและยุทธวิธีในการวิเคราะห์คู่เจรจาเพื่อสามารถแก้ไขอุปสรรคได้อย่างสันติ

ดังนั้น การเจรจาต่อรองนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการหาทางออกร่วมกันเพื่อจัดการความขัดแย้ง ด้วยการสร้างความร่วมมือและปรับข้อเสนองของแต่ละฝ่ายให้ลงตัวโดยไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียผลประโยชน์มากเกินไป กล่าวคือช่วยกันหาทางออกที่เกิดผลประโยชน์ร่วมมากที่สุด เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งแนวคิดนี้ถือเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาทางจิตวิทยาสังคม (วัชรภรณ์ บุญญศิริวัฒน์, 2563)

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

ไมเคิล วัตกินส์ (2566) ได้แบ่งประเภทของการเจรจาต่อรองอย่างสังเขปไว้ ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน คือ วิธีการเจรจาต่อรองเพื่อกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณอย่างจำกัดออกเป็นสัดส่วน เมื่อมีผู้ได้รับผลประโยชน์ที่สูงขึ้น ย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้นลงไป กล่าวคือ มีการแพ้-ชนะ (win-lose) เกิดขึ้น แต่ในยุคปัจจุบันวิธีที่นิยมคือ การเจรจาต่อรองแบบชนะร่วมกัน (win-win) โดยวิธีการพิจารณาถึงพื้นที่จุดสนใจร่วมหรืออัตราการกระจายความพึงพอใจให้แต่ละฝ่ายได้รับมากที่สุดหรือใกล้เคียงที่สุด ด้วยการแบ่งส่วนได้ส่วนเสียให้มีความสมดุลและได้ผลลัพธ์ที่ดี เพื่อป้องกันการล่มสลายในการเจรจาหรือเรียกว่า แพ้-แพ้ (lose-lose)

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ คือ วิธีการเจรจาต่อรองในกรณีที่ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจความต้องการและผลประโยชน์ของกันและกัน เพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลงด้วยการแสวงหาทางเลือกที่สร้างสรรค์ ไม่มุ่งเน้นการทำร้ายอีกฝ่ายหรือคำนึงเพียงว่าฝ่ายของตนต้องอยู่เหนือกว่า แต่พยายามส่งเสริมความต้องการของอีกฝ่ายโดยที่ฝ่ายของตนเองต้องไม่เดือดร้อนจากการช่วยเหลือ และให้อีกฝ่ายตอบแทนกลับมาในรูปแบบของการลงทุนหรือการลงแรง

3. การเจรจาต่อรองแบบหลายรอบ จะกระทำได้ในกรณีที่เวลามากพอเพื่อจัดสรรลำดับเวลาในการเจรจาออกเป็นหลายช่วง โดยในช่วงแรกคือ การสร้างความคุ้นเคยเพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ เพราะความคุ้นเคยนี้จะทำให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือถ้าหากการเจรจาดำเนินมาถึงทางตันแต่ยังอยู่ในระยะเวลาที่กำหนด ก็ควรหยุดพักเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ใช้เวลาในการตัดสินใจ และค้นหาข้อมูลประกอบการเจรจาเพิ่มเติม ก่อนที่จะกำหนดวันและเวลาเพื่อกลับมาเจรจาอีกครั้ง

เทคนิคการเจรจาต่อรอง

เทคนิคการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการการสื่อสารเพื่อการสร้าง ความพึงพอใจด้วยวิธีการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ เพื่อปรับระดับความรับรู้ของบุคคลทั้งสองฝ่ายให้เหมาะสมในทิศทางเดียวกันให้ได้มากที่สุด ตามหลักความสามารถในการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งจากผลการศึกษาของ Korobkin (2024) ปวริศ อนุสรณ์พานิช (2566) ภาวิศา โชติธินาวรรธ (2565) และสาริศา เจนเขว้า (2563) ได้ค้นพบหลักการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกันต่อกระบวนการเจรจาต่อรองหลายวิธี ซึ่งสามารถเลือกนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

1. การปรับ Mindset เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี กล่าวคือ แสดงความจริงใจที่ต้องการแสวงหาทางออกร่วมกัน ซึ่งวิธีนี้จะช่วยลดความตึงเครียดของทั้งสองฝ่ายในขั้นตอนของการเจรจา

2. การวางแผนล่วงหน้าก่อนทำการเจรจา กล่าวคือ การรู้เป้าหมาย รู้เขา รู้เรา เพื่อนำเสนอข้อตกลงที่น่าสนใจให้อีกฝ่าย สรุปอย่างง่าย คือ ต้องรู้ว่าการเจรจาถึงขั้นตอนไหนแล้ว ตอนนี้กำลังทำอะไรอยู่ กำลังจะทำอะไรต่อ และยังขาดอะไรที่ต้องเพิ่มเติมอีก เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมที่สุดก่อนทำการเจรจาต่อรอง

3. การสังเคราะห์แยกแยะระหว่างข้อเสนอกับการขายฝัน กล่าวคือ การนำเสนอสิทธิประโยชน์ที่อีกฝ่ายหนึ่งจะได้รับหากการเจรจาต่อรองบรรลุผล เพื่อเป็นการโน้มน้าวใจ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความจริง ไม่เป็นการโกหกหลอกลวง และไม่ควรกล่าวถึงแต่ผลประโยชน์ของฝ่ายตนเองมากเกินไปจนอีกฝ่ายเสียความรู้สึก เพราะว่าถ้าหากการเจรจาไม่สำเร็จอาจทำลายความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายได้

4. การรับฟังมุมมองของผู้เจรจา กล่าวคือ ควรให้เกียรติคู่เจรจากับการฟังเยอะ พูดน้อย ไม่พูดแทรก และพยายามทำความเข้าใจปัญหา เรียนรู้ความต้องการของอีกฝ่าย เพราะถ้าหากไม่เข้าใจในข้อเสนอหรือทัศนคติในความต้องการของอีกฝ่าย จะทำให้ไม่สามารถปิดดีลได้ หรืออาจถามตอบไม่ตรงประเด็น และพลิกมาเป็นฝ่ายที่เสียเปรียบได้

5. ไม่ยกประโยชน์ให้อีกฝ่ายมากเกินไป กล่าวคือ ต้องมีจุดยืนในการเจรจาต่อรอง กล่าวคือ ปฏิเสธ ไม่ยกผลประโยชน์ให้อีกฝ่ายมากเกินไป กล่าวคือ จะเรียกร้องและแสดงท่าทีเพื่อรักษามูลค่าผลประโยชน์ของตัวเอง

6. การกล่าวที่ถอยในบางจังหวะ กล่าวคือ หากการเจรจาเดินทางมาถึงทางตัน มีแนวโน้มว่าจะไม่สามารถตกลงกันได้ ต้องมีความหนักแน่นที่จะขอพักการเจรจา เพื่อให้อีกฝ่ายได้กลับไปทบทวนสภาวะแล้วค่อยกลับมาไกล่เกลี่ยกันใหม่ โดยไม่ควรกระชั้นชิดเกินไป และไม่หว่านายนานเกินไป เพราะจะทำให้ทั้งสองฝ่ายจดจำข้อมูลและความรู้สึกไม่ได้

7. การกำหนดคนกลางเพื่อเจรจา วิธีนี้นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ เพราะได้บุคคลที่ 3 เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็น อำนาจการ ประสานงาน โดยต้องเลือกบุคคลที่มีการสื่อสารที่ดี มีทัศนคติเชิงบวก และเข้าใจบริบทของทั้งสองฝ่าย ซึ่งคนกลางต้องมีข้อมูลเพียงพอ เพื่อให้การเจรจาสามารถบรรลุผลได้อย่างสันติ

8. ควรหลีกเลี่ยงหัวข้อที่ไม่ควรพูดถึงขณะทำการเจรจาต่อรอง อาทิ หัวข้อที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพจิตใจ (Sensitive) การเมือง ศาสนา เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศสภาพ และบุคคลอื่นที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะว่า ถ้าหากอีกฝ่ายมีความสนใจ ความคิดเห็น หรือความเชื่อในทางตรงข้าม จะส่งผลกระทบต่อจิตใจของคู่เจรจาต่อรองจนอาจบานปลายเกิดเป็นความขัดแย้งครั้งใหม่ และเพิ่มความยากในกระบวนการเจรจามากขึ้นไปอีก

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาการเจรจาต่อรองได้ถูกนำเสนอแนวคิด วิธีการและทางเลือกที่หลากหลายจากนักวิชาการให้ได้เลือกนำมาประยุกต์ใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยความเหมาะสมและความสามารถในการตอบสนองอันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ รวมถึงปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยทางด้านสถานการณ์ที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนเลือกนำเทคนิคนั้นไปใช้ โดยต้องไม่มองข้ามจุดยืนและความต้องการของฝ่ายตน

การฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การฟัง การวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมีความสามารถในการสร้างข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกันและมีการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ (Nadler et al., 2003) กระบวนการฝึกอบรมนั้นมีขึ้นเพื่อสร้างประสบการณ์เรียนรู้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเข้าใจ ทัศนคติ มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดทักษะใหม่ ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงาน ถือเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร รวมทั้งยังเป็นการเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์แก่การเรียนรู้ อันนำมาซึ่งการพัฒนาตนเอง (ธีรพันธ์ เจริญรัมย์, 2563)

สมชาติ กิจยรรยง (2560) ได้กล่าวว่า การจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมในเบื้องต้นนั้นจะต้องพิจารณาถึงระดับความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมไว้ดังนี้

1. กรณีผู้เข้ารับการอบรมไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ควรเลือกใช้กิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อประหยัดเวลา ในการทำความรู้จักกันได้อย่างรวดเร็ว

2. กรณีผู้เข้ารับการอบรมรู้จักกันอย่างผิวเผิน ควรเลือกใช้กิจกรรมที่สร้างเสริมความคุ้นเคยมากขึ้น

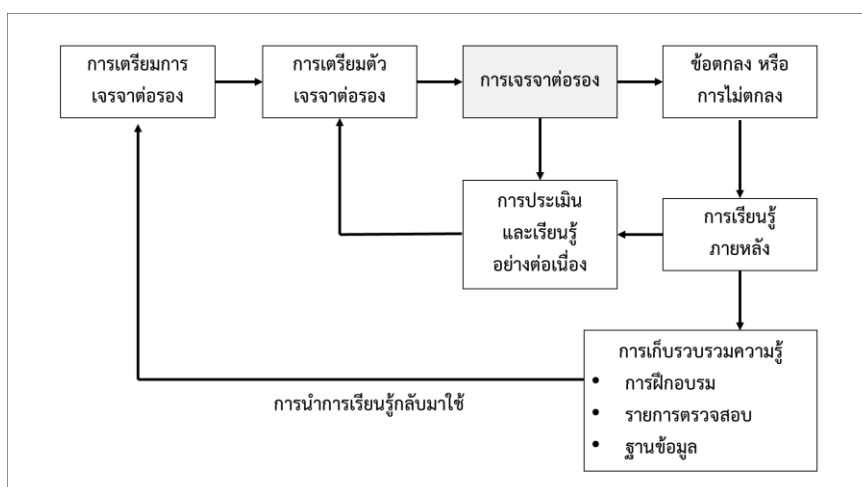
3. กรณีผู้เข้ารับการอบรมมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ควรเลือกใช้กิจกรรมที่ทำให้สัมผัสถึงคุณลักษณะและรายละเอียดเฉพาะของบุคคลนั้นมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียเฉพาะตัว เพราะหากมีการกระทบกระทั่งกันเองภายในองค์กร จะได้มีการให้อภัยกันโดยง่ายเพื่อรักษาสภาพของการทำงานเป็นทีม

ต่อมาการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะต้องจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพภายใต้หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แล้วยังควรให้ความสำคัญในด้านของการระบุเนื้อหาและการจัดองค์ความรู้ด้วย กล่าวคือ ต้องมีการวางแผนกำหนดกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยทำให้การจัดกิจกรรมฝึกอบรมมีทิศทางและสามารถวัดผลได้ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสาร การเรียนรู้เทคนิคการเจรจา และการแก้ไขความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ (Lewicki et al., 2015)

2. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม คือ ขั้นตอนที่จะช่วยให้ทราบถึงทักษะและความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์นี้สามารถทำได้โดยการสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ หรือการสำรวจเพื่อให้เข้าใจถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้รับการฝึกอบรม (Fisher et al., 2011)

3. การพัฒนาเนื้อหาและการจัดองค์ความรู้ คือ การกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมที่ครอบคลุมทฤษฎีและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง ดังภาพที่ 1 ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาเนื้อหาและการจัดองค์ความรู้เกี่ยวกับการเจรจาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นหนทางหาผลลัพธ์ร่วมกัน การแบ่งผลประโยชน์ การยุติความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแต่ละกระบวนการควรได้รับการวิเคราะห์ตามเป้าหมายที่จะปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาตามปัจจัยสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ซึ่งควรทำการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงยุทธวิธีให้เหมาะสม เพื่อผลลัพธ์ที่ดีในการเจรจาต่อรองครั้งต่อไป (ไมเคิล วัตกินส์, 2566)



ภาพที่ 1 แผนภาพกระบวนการเจรจาต่อรอง โดยการเก็บรวบรวมบทเรียนและนำกลับมาใช้

ที่มา: ไมเคิล วัตกินส์, 2566

ทั้งนี้การเรียนรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองควรอยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเรียนรู้ สามารถทำความเข้าใจและนำมาใช้ได้อีกในอนาคต อาทิเช่น การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม รายการตรวจสอบฐานข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปวริศ อนุสรณ์พานิช (2566) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่ใช้เวลาน้อยที่สุดแต่เกิดประสิทธิผลมากที่สุดคือ การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน เพราะสามารถนำความรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงสมรรถนะของผู้เจรจาต่อรอง และสามารถนำเคล็ดลับความสำเร็จจากประสบการณ์นั้นมาใช้สังเคราะห์ เพื่อนำไปแบ่งปันต่อผู้อื่นได้ ทั้งในวิถีการทำงานและในชีวิตประจำวัน นับเป็นการวางรากฐานเพื่อการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างยั่งยืน (อนันต์ บุญสนอง, 2555)

4. การออกแบบกระบวนการฝึกอบรม คือ กระบวนการฝึกอบรมที่มีความหลากหลายและน่าสนใจเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ ตัวอย่างของกระบวนการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยายและการอภิปราย การฝึกปฏิบัติ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการประเมินผลและการให้ข้อเสนอแนะ (Thompson, 2012)

5. การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม คือ ขั้นตอนที่สำคัญในการวัดผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการฝึกอบรม โดยสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม การสำรวจความคิดเห็น การติดตามผลระยะยาว เป็นต้น (Carrell & Heavrin, 2008)

6. การประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง คือ การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องสามารถนำทักษะการเจรจาและการจัดการความขัดแย้งไปใช้ในบริบทที่หลากหลาย เช่น ในการทำงานในองค์กร การจัดการปัญหาภายในทีม หรือการเจรจาต่อรองในชีวิตประจำวัน (Shell, 2006)

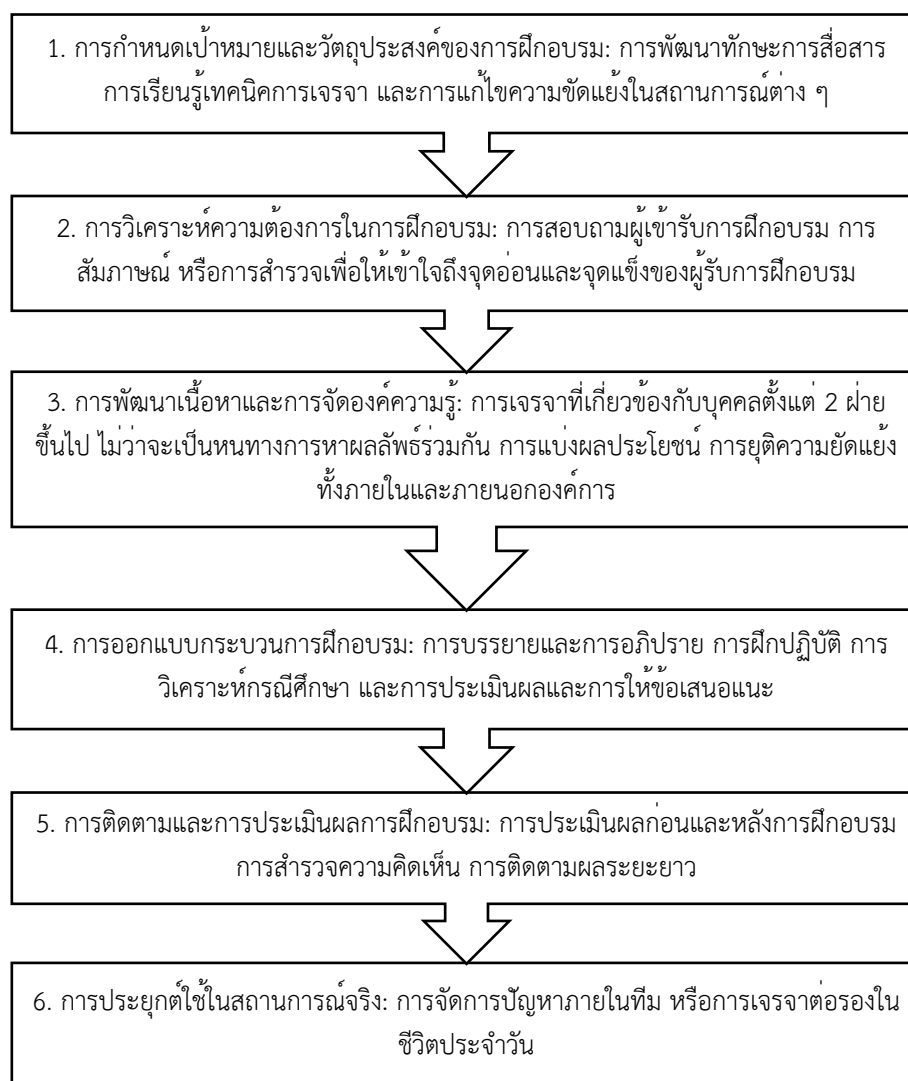
โดยสรุป การฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกระบวนการที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งการกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ความต้องการ การพัฒนาเนื้อหา การออกแบบกระบวนการฝึกอบรม และการติดตามผล การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถพัฒนาทักษะการเจรจาและการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

บทความนี้ช่วยสร้างเสริมความเข้าใจและต่อเติมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหัวข้อที่น่าสนใจและเป็นเรื่องที่ทุกคนควรศึกษาเพิ่มเติม เพราะการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวและมีโอกาสพบได้ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อศึกษากระบวนการในการเจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มสมรรถนะการแก้ไขปัญหาและสามารถก้าวผ่านความขัดแย้งได้ในทุกกรณี ตลอดจนการเจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์หรือผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจอย่างเกิดประสิทธิผล โดยบุคลากรต้องทราบถึงเทคนิคการเจรจาต่อรองที่เข้ากับยุคสมัย มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้เจรจาได้อย่างเหมาะสม เพราะจะช่วยให้การเจรจาบรรลุผลได้ง่ายขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังค้นพบประเด็นสำคัญที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะในกระบวนการพัฒนาที่สำคัญคือ “ทักษะ” เป็นคุณลักษณะที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยการรับรู้ การคิดค้น การศึกษา การวิเคราะห์ และการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเองสู่รูปแบบที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ กล่าวคือ ทักษะเป็นปัจจัยทางด้านความรู้ ความสามารถ ที่บุคคลนั้นปฏิบัติได้อย่างดีจากการฝึกฝนเป็นประจำกระทั่งเกิดความชำนาญ อาทิ ทักษะการพูด ทักษะการฟัง ทักษะความสามารถพิเศษ ทักษะงานช่างฝีมือ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม นอกจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับจากกิจกรรมฝึกอบรม ควรพัฒนาเพิ่มเติมทักษะในรอบด้านให้กับบุคลากรเพื่อสอดคล้องกับคุณลักษณะของนักเจรจาต่อรองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งหลังจากการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องรู้จักตนเองดียิ่งขึ้น กล่าวคือ รู้ข้อดี รู้ข้อเสีย รู้จุดเด่น รู้จุดอ่อน เพื่อพร้อมเข้ารับการพัฒนาตามกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างเสริมจุดเด่น ลดจุดอ่อน รักษาข้อดี แก้ไขข้อเสีย ด้วยการปรับปรุงพัฒนาจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญอันนำมาสู่การค้นพบทักษะใหม่ อันพึงประสงค์ ที่จะสนับสนุนสมรรถนะในการเจรจาต่อรองให้เกิดประสิทธิผลได้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

สรุป

หลักการเจรจาต่อรองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในยุคปัจจุบัน ผู้มีทักษะที่ดีด้านการเจรจาต่อรองย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จได้เร็วกว่าผู้อื่น เพราะฉะนั้นแล้วทุกองค์การจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านเจรจาต่อรอง โดยส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสังคมไทยในปัจจุบันที่ผู้คนมีความคิดหลากหลายขึ้น ย่อมส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างจนเกิดการกระทบกระทั่ง หรือเกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย ดังนั้นทักษะทางด้านเจรจาต่อรองจึงมีความจำเป็นในชีวิตการทำงาน รวมถึงการดำรงชีวิตประจำวัน เมื่อเกิดเหตุคับขัน ผู้มีทักษะย่อมสามารถเอาตัวรอดได้ โดยการนำเทคนิคที่ได้เรียนรู้มาผนวกกับแนวคิดเชิงหลักการเพื่อขจัดปัญหาให้บรรลุผลได้อย่างสันติ

ทุกองค์การมีความมุ่งหวังจะได้บุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อประสบความสำเร็จและบรรลุผลตามเป้าหมาย หลักการเจรจาจึงถือเป็นกุญแจสำคัญในการต่อรองทางธุรกิจ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งอันเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการ โดยการทำความเข้าใจที่มาของปัญหา เรียนรู้เทคนิคของการเจรจา เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้ถ้าหากนำหลักการจัดการความขัดแย้งมาใช้ภายในองค์การ จะสามารถลดปัญหาและสร้างเสริมรูปแบบของการทำงานเป็นทีม โดยหลักการเจรจาต่อรองภายในองค์การจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากที่สุด และก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวมน้อยที่สุด เพื่อแสดงออกว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีทักษะด้านการเจรจาต่อรองที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล

อย่างไรก็ตามบทความนี้เป็นการศึกษาหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองขั้นพื้นฐานเพื่อการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ จึงได้ทำการคัดเลือกเพียงแค่หลักการที่สำคัญ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้นเท่านั้น หากผู้อ่านต้องการศึกษาหลักการเจรจาต่อรองเพิ่มเติมในมิติอื่น ขอแนะนำให้ศึกษายุทธวิธีที่เป็นประโยชน์ต่อการเจรจาต่อรอง ดังนี้ 1) BATNA (Best Alternative to a Negotiated agreement) ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ 2) Reservation Price (Walk-away Price) ราคาตัดใจ หรือจุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำการตกลง และ 3) ZOPA (Zone of Possible Agreement) ขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งจาก 3 หัวข้อที่ได้กล่าวมาข้างต้นถือเป็นเทคนิคในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการที่จะช่วยสร้างเสริมสมรรถนะ และเพิ่มพูนทักษะของผู้เจรจาให้สามารถตอบสนองความต้องการและบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างเกิดประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). การเจรจาต่อรอง. *วารสารนักบริหาร*, 30(1), 74-79.

ชาตรี สุขสบาย. (2566). กรอบแนวทางการศึกษาการพัฒนาคนสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(6), 327-341.

ชูชัย สมธิไกร. (2554). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ฐิติทัศน์ นิพนธ์พิทยา. (2561). การเจรจาต่อรองในการบริหารจัดการภาครัฐ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 1(2), 137-153.
- ดุสิต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. *วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม*, 7(1), 18-32.
- ธนาภา ไรจนตระกูล. (2562). การจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์. *วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 6(2), 69-83.
- ธีรพันธ์ เชิญรัมย์. (2563). องค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 3(1), 185-196.
- ปวีศ อนุสรณ์พานิช. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชา บธ.366402 เทคนิคการเจรจาต่อรอง **ทางธุรกิจการบิน**. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก.
- ภวิศา โชติธนาวรรณ. (2565). การจัดการความขัดแย้งและการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีการเจรจาต่อรอง. *วารสารกฎหมายและสังคมรังสิต*, 4(3), 46-57.
- ไมเคิล วัตกินส์. (2566). *Negotiation* [กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง] (ไพโรจน์ บาลัน, ผู้แปล). เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2562). การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัชรภรณ์ บุญญศิริวัฒน์. (2563). การเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ. <https://www.psy.chula.ac.th/th/feature-articles/negotiation/>
- ศรีเสด็จ กองแกน. (2566). การจัดการความขัดแย้ง. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่*, 1(2), 36-49.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). *Unlock Productivity Lesson*. <https://www.ftpi.or.th/2015/2829>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2560). เกมและกิจกรรมนันทนาการเพื่อการพัฒนาคนและองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 20). สมาร์ท ไลฟ์.
- สาริศา เจนเข้ว่า. (2563). ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 6(2), 229-240.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีนำมาสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ทีเอส.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. บริษัท นำศิลป์ โฆษณา จำกัด.
- อโนทัย ผลิตนันทเกียรติ. (2562). ประสบการณ์: การเจรจาต่อรองและการจัดการความขัดแย้ง เพื่อลดความขัดแย้งในระบบการให้บริการสุขภาพและสาธารณสุข. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 6(3), 158-164.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง (2564). *เทคนิคการวางแผนอาชีพและการพัฒนาบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 3(6), 118.
- Al-Enazi, M. N. K., Almutairi, N. B., Almutairi, S. S., & Alshammari, N. K. (2022). The Impact of Internal Organizational Environment Factors on the Efficiency of Health. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(10), 296-300.

- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effectiveness of avoidant conflict management. **Negotiation and Conflict Management Research**, 7(4), 213-231.
- Carrell, M. R., & Heavrin, C. (2008). **Negotiating Essentials: Theory, Skills, and Practices**. Pearson.
- Clarke, T. (2019). **The greening of the corporation**. Oxford University Press.
- Dahiya, M., Warne, D. P., & Arora, S. (2023). Theory and Concept of Human Resources Development. In **Strategic Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Digitalized Economic Paradigm** (pp. 232-254). IGI Global.
- Ebrahim, E. K. (2020). Negotiation as a management strategy for conflict resolution and its effect on enhancing collaboration between nurses and physicians. **Egyptian Nursing Journal**, 17(1), 13-22.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books.
- Inayatullah, R., Barkah, C. S., & Novel, N. J. A. (2022). Analysis the role of negotiation as communication skills in conflict management. **JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi**, 13(3), 217-227.
- Jaas, A. (2022). The essence of human resources management. **Journal of Advance Research in Business Management and Accounting**, 8(1), 1-9.
- Kashyap, S. (2022). Conflict and negotiation process in the organization. **International Journal of Scientific Research in Engineering and Management**, 6(5), 1-6.
- Kavadze, V. (2022). Causes of organizational conflicts. **Economics**, 105(3), 338-344.
- Korobkin, Russell. (2024). **Negotiation theory and strategy**. Aspen Publishing.
- Lauer, T., & Lauer, T. (2021). Triggers of corporate change. **Change Management: Fundamentals and Success Factors**, 13-28.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2015). **Negotiation**. McGraw-Hill Education.
- Lionel, L. K. G., Channuwong, S., & Wongmajarapinya, K. (2023). Human resource management and organizational performance. **Int. J. of Adv. Res**, 11(May), 872-881.
- Mamaqi, E. (2023). The Role of Trainings in the Development and Enhancement of Work Performance in the Public and Private Sector. **Interdisciplinary Journal of Research and Development**, 10(1 S1), 107-107.
- Mamatoğlu, N., & Keskin, S. (2019). Effective conflict resolution and negotiation skills scale. **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 36(1), 133-149.
- Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. **Negotiation Journal**, 24(4), 509-531.

- Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, 38(3), 165-173.
- Muriuki, C. (2012). Conflict Management and Conflict Resolution. **Journal of Developing Country Studies**, 1(1), 25-36.
- Nadler, J., Thompson, L., & Van Boven, L. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. **Management Science**, 49(4), 529-540.
- Prietula, M. J., & Weingart, L. R. (2011). Negotiation offers and the search for agreement. **Negotiation and Conflict Management Research**, 4(2), 77-109.
- Proksch, S. (2016). **Conflict management**. Springer.
- Raymond., A., N. (2010). **Employee Training and Development** (5th ed.). McGrawHill.
- Shell, G. R. (2006). **Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People**. Penguin Books.
- Tabassum, L. (2020). The importance of negotiation and conflict management. **Journal of Management and Science**, 12(2020), 15-19.
- Thompson, L. (2012). **The Mind and Heart of the Negotiator**. Pearson.
- Wu, Z. (2023). Developmental Human Resource Management Practices: Literature Review and Prospect. In **SHS Web of Conferences** (Vol. 165, p. 02020). EDP Sciences.