



การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย

Negotiation Skills Development for Youth in

Lower Central Region of Thailand

สุจิรา ไชยกุลสินธุ์

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของเยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง และ 2) เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาด้านการเจรจาต่อรองกับหนึ่งในทีมของคณะผู้วิจัยจำนวนทั้งหมด 132 คน โดยใช้วิธีการแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มีด้วยกัน 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) แบบฝึกหัดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “Negotiate to Survive” ที่ถูกพัฒนาโดย Sotak และ Abraham (2020) โดยถูกนำมาแปลและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม และ 3) แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรมซึ่งวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการผ่านการจัดอบรมผ่านกลุ่มผู้เข้าร่วมรับการอบรมทั้งหมด 4 กลุ่ม ซึ่งมีการจัดการอบรมในวันเวลาที่แตกต่างกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมไว้ 65 นาที หลังจากที่ทำกิจกรรมเสร็จแล้ว ได้ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับการอบรมผ่านการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่อง “ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม” โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามที่ชัดเจน เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินการวิจัยในส่วนนี้ไม่ละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงกำหนดให้ใช้การสมัครใจในการตอบแบบสอบถามเป็นเกณฑ์อธิบายเรื่องของ ความยินยอมให้ความร่วมมือในการทำวิจัย (Consent) โดยกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่มีทั้งหมดจำนวน 132 คน ยินดีที่จะตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทการเจรจาต่อรองที่ต่างกันอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจต่อการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** การเจรจาต่อรอง ทักษะการเจรจาต่อรอง การพัฒนาทักษะ ภาคกลางตอนล่าง

## Abstract

The objectives of this study “Development of Negotiation Skills for Youth in the Lower Central Region” were: 1) to study demographic factors and general information regarding the negotiation experiences of youth in the lower central region; and 2) to develop negotiation skills through activities for youth in the lower central region. The sample was selected from students in the Faculty of Business Administration at a specific university, who enrolled in a course in Negotiation with one of the researchers' team. The total of participants was 132 people, using purposive sampling approach. The instrumentation in this study includes 3 parts, which consists of 1) an exercise for developing negotiation skills called “Negotiate to Survive” developed by Sotak and Abraham (2020), which has been translated and modified to suite the context of the sample group; 2) a questionnaire regarding personal information and information about negotiation experiences and assessment of understanding about negotiations and overall satisfaction; and 3) behavior observation form of trainees. Data collection was done through training activity through 4 groups of training participants in which each training was held on different days and times. The duration of the activity was set to be 65 minutes. After the activity is completed, participants in training activity were provided questionnaire to complete “personal information and information about negotiation experiences and assessing understanding of negotiations and overall satisfaction” with clear explanations regarding questionnaire responses. To ensure that conducting this part of the research did not violate the rights of the respondents, this study was therefore determined to using voluntary response to the questionnaire with consent to cooperate in research. As of 132 participants who received training for negotiation skills development, only 79 participants were willing to complete the questionnaire. The results of this study were analyzed by using descriptive statistics and content analysis based on behavioral observations during the training activity. The results showed that the participants had a high level of understanding about different types of negotiations and were satisfied with the activities to develop negotiation skills at a high level.

**Keywords:** Negotiation, Negotiation skills, Skills development, Lower central region

ไม่มีเนื้อหาจากต้นฉบับ



## สารบัญ

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....                                   | <b>1</b>  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                         | 1         |
| วัตถุประสงค์การวิจัย.....                                   | 2         |
| ขอบเขตการศึกษา.....                                         | 3         |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....                                     | 3         |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....                             | 4         |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                       | 4         |
| <b>บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม</b> .....                       | <b>6</b>  |
| แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง .....                         | 7         |
| นิยามของการเจรจาต่อรอง .....                                | 7         |
| ประเภทของการเจรจาต่อรอง .....                               | 7         |
| กระบวนการของการเจรจาต่อรอง .....                            | 9         |
| กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ.....          | 12        |
| แนวทางในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ยุ่งยาก ..... | 14        |
| แบบฝึกหัดหรือกิจกรรมสำหรับการเจรจาต่อรอง .....              | 16        |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง.....    | 21        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....                     | <b>23</b> |
| ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย .....                            | 23        |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                               | 24        |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                             | 24        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                   | 27        |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                    | 28        |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>                                                         | <b>29</b> |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง .....                           | 29        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม ..... | 32        |
| ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา .....              | 38        |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>                                       | <b>42</b> |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                                              | 42        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง .....                           | 42        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม ..... | 43        |
| ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา .....              | 44        |
| การอภิปรายผล .....                                                                                | 45        |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                  | 46        |
| ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ .....                                                            | 46        |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป .....                                                        | 46        |
| บรรณานุกรม .....                                                                                  | 48        |
| ภาคผนวก ก ขั้นตอนการทำกิจกรรมรอบที่ 1 .....                                                       | 50        |
| ภาคผนวก ข ขั้นตอนในการทำกิจกรรมรอบที่ 2 .....                                                     | 52        |
| ภาคผนวก ค ทรัพยากรที่ใช้ในการทำกิจกรรม .....                                                      | 54        |
| ภาคผนวก ง ตารางตรวจสอบรายการทรัพยากร .....                                                        | 56        |
| ภาคผนวก จ แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม .....                                                      | 58        |

## สารบัญภาพ

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                                                                                                   | 3  |
| ภาพที่ 3.1 วัสดุหรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง.....                                                                                | 25 |
| ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....                                                                                                         | 30 |
| ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ .....                                                                                                   | 30 |
| ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์เกี่ยว<br>กับการเจรจาต่อรอง .....                                                                      | 31 |
| ภาพที่ 4.4 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับการ<br>เจรจาต่อรอง .....                                                           | 31 |
| ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความรู้พื้นฐาน<br>การเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรม .....                                                         | 32 |
| ภาพที่ 4.6 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความรู้พื้นฐานการเจรจาต่อรอง<br>หลังทำกิจกรรม .....                                                         | 33 |
| ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของ<br>การเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรม .....                                           | 33 |
| ภาพที่ 4.8 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของ<br>การเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรม.....                                            | 34 |
| ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่าง<br>ของประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรม.....                              | 35 |
| ภาพที่ 4.10 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเหมาะสมของระยะเวลา<br>ในการทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง .....                                     | 35 |
| ภาพที่ 4.11 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับของการนำเอาความรู้ที่ได้<br>จากกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน ..... | 36 |
| ภาพที่ 4.12 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจในภาพรวม .....                                                                                  | 37 |
| ภาพที่ 4.13 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความต้องการในการทำกิจกรรม ....                                                                                  | 37 |

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา

..... 39



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเจรจาเป็นกระบวนการค้นหาวิธีแก้ปัญหาย่อยร่วมกันเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการและเป้าหมายที่ต่างกัน (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008) ความสนใจในการเจรจาได้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองถูกครอบงำและมุ่งเน้นที่แนวทางหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ ทฤษฎีเกม และแนวทางการรับรู้ (Griffin & Moorhead, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาก่อนหน้านี้เน้นที่ความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อหาคำตอบว่าเหตุใดบางคนจึงเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีกว่าคนอื่น ๆ การวิจัยพบว่าปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพของบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพและลักษณะอารมณ์และอารมณ์ วัฒนธรรม และเพศ (Robbins & Judge, 2013) การศึกษาต่างๆ พยายามสำรวจลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้เจรจา ซึ่งรวมถึงเพศ อายุ และสัญชาติ เพื่ออธิบายว่าบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ

การเจรจาหมายถึง “กระบวนการที่ฝ่ายตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปมีบางสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการและพยายามที่จะบรรลุข้อตกลงแลกเปลี่ยน” เพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จ บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่ การเตรียมตัว (ตนเองและทีม) ความอดทน การฟังอย่างกระตือรือร้น การควบคุมอารมณ์ การสื่อสารด้วยวาจา ทักษะการแก้ปัญหา และจริยธรรมและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญทั้งในบริบทส่วนบุคคลและทางอาชีพด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ ช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถนำทางความขัดแย้ง บรรลุผลลัพธ์ที่ดี และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก นี่คือเหตุผลที่ทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญ (Nierenberg, 2004; Malhotra, 2005; Fisher, Ury, & Patton, 2011; Thompson, 2015)

การเจรจาที่มีประสิทธิภาพช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งและข้อขัดแย้งโดยการค้นหาแนวทางแก้ไขที่ยอมรับร่วมกัน ช่วยให้ฝ่ายต่าง ๆ สามารถจัดการกับความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์แทนที่จะทำให้ปัญหามานพลาญ นอกจากนี้บุคคลที่มีทักษะการเจรจาต่อรองสามารถจัดการและกระจายความตึงเครียด ป้องกันไม่ให้ความขัดแย้งรุนแรงหรือสร้างความเสียหายมากขึ้น ในส่วนเพิ่มเติม ทักษะการเจรจาต่อรองยังช่วยให้บุคคลสามารถสนับสนุนความต้องการและเป้าหมายของตนโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น ความสมดุลนี้ช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการและแนวทางแก้ไขซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย เพราะการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การสร้างมูลค่าโดยการสำรวจทางเลือกต่างๆ ที่ขยายผลประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแทนที่จะแบ่งพายแบบตายตัว

การเจรจาที่ประสบความสำเร็จส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกโดยการแสดงความเคารพและความเข้าใจ ซึ่งสามารถนำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในระยะยาว ด้วยการเจรจาอย่างยุติธรรมและมี

ประสิทธิภาพ แต่ละบุคคลจะสามารถสร้างความไว้วางใจและกระชับความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการปฏิสัมพันธ์และการเจรจาในอนาคต นอกจากนี้ทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อการเจรจาต่อรองเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และโอกาสในการทำงานอื่นๆ การฝึกฝนทักษะเหล่านี้สามารถนำไปสู่การเสนองานที่ดีขึ้นและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน นอกจากนี้ในเรื่องของการทำธุรกิจ ทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปิดข้อตกลง การสร้างพันธมิตร และการจัดการสัญญา นักเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพสามารถรักษากำหนดและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตน

จะเห็นได้ว่าทักษะการเจรจาต่อรองเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งผู้ที่ศึกษาในหลักสูตรธุรกิจและผู้บริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องเข้าร่วมหลักสูตรนี้ หลักสูตรการเจรจาต่อรองด้านการสอนส่วนใหญ่ออกแบบหลักสูตรของตนให้สามารถนำไปใช้ได้จริงมากขึ้นสำหรับสถานการณ์ในชีวิตจริง โดยใช้แบบฝึกหัด การแสดงบทบาทสมมติแบบโต้ตอบ กรณีศึกษา การจำลองบทบาทสมมติ ภาพยนตร์ และสื่อการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนได้รับทักษะการปฏิบัติเพื่อ ดำเนินการในสถานการณ์การเจรจาจริง ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายที่เกี่ยวข้องกับการเจรจา ผู้สอนจำเป็นต้องเลือกกิจกรรมการเจรจาอย่างรอบคอบที่ให้ชุดทักษะที่เป็นประโยชน์มากที่สุดสำหรับผู้เรียนและนักเรียน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้กิจกรรมที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองเพื่อคัดเลือกเข้าชั้นเรียนการเจรจาต่อรองนั้นมีไม่มากนัก การวิจัยก่อนหน้านี้ยังระบุว่ากิจกรรมในการเจรจาต่อรองนั้นไม่ค่อยมีการพูดคุยและทบทวนในการวิจัยที่ผ่านมา (Promsri, 2019) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงพยายามหาแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมในการเจรจาต่อรองเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้รู้ถึงกลยุทธ์การเจรจาที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบกระจายและกลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ การเจรจาต่อรองแบบกระจายหมายถึงกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ใช้กับหุ้นของสัดส่วนการถือหุ้นคงที่ซึ่งนำไปสู่สถานการณ์ที่แพ้หรือชนะ หรือที่เรียกว่า “เกมผลรวมศูนย์” ในขณะที่การเจรจาต่อรองเชิงบูรณาการหมายถึงกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้ข้อตกลงที่ดีซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ชนะสำหรับความริเริ่มของการศึกษานี้ การศึกษานี้ถือเป็นการศึกษาแรกในสาขานี้ที่พยายามหากิจกรรมเพื่อนำมาใช้พัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของเยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง
- 2) เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

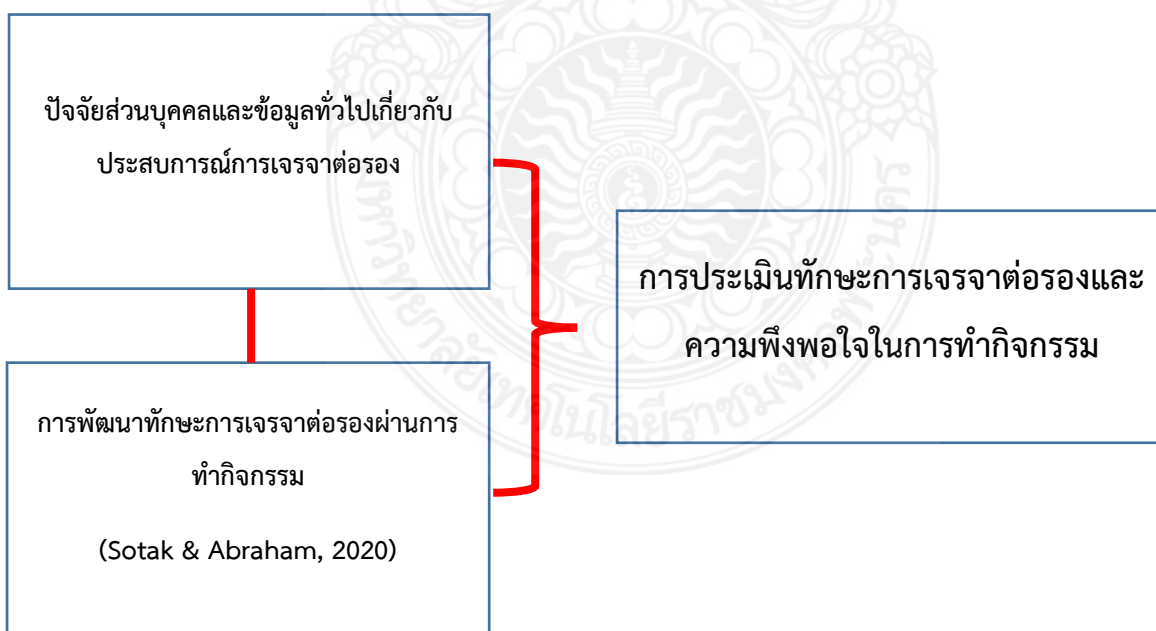
**ขอบเขตด้านประชากร** เยาวชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง โดยทำการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 132 คน โดยกำหนดช่วงอายุของเยาวชนตามนิยามของบุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ - 25 ปีบริบูรณ์ (พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560)

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** เนื้อหาของงานวิจัยนี้ครอบคลุมในส่วนการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วนและการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ

**ขอบเขตด้านเวลา** การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือนตุลาคม 2566 ถึง กันยายน 2567

### 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้นำเอาแนวคิดการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ถูกนำเสนอในบทความวิจัยเรื่อง “Negotiation to survive: An exercise to help develop students’ understanding of negotiations” นำเสนอโดย Sotak และ Abraham (2020) มาใช้เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินทักษะการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในการทำกิจกรรม (ภาพที่ 1.1)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง
- 2) ได้ทราบข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของผู้เข้าร่วมกิจกรรม
- 3) ได้พัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง
- 4) ผลของการวิจัยสามารถนำไปใช้ต่อยอดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับประชาชนในเขตพื้นที่อื่นต่อไป

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ทักษะ** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งได้มาจากการฝึกฝน การฝึกอบรม และประสบการณ์ ทักษะสามารถแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับบริบท

**การเจรจาต่อรอง** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่มีความสนใจหรือวัตถุประสงค์ต่างกันมารวมตัวกันเพื่อพูดคุยเพื่อหาข้อตกลง เป้าหมายของการเจรจาคือการหาวิธีแก้ปัญหาที่ยอมรับร่วมกันซึ่งตอบสนองผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

**การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน** หมายถึง การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนหรือที่เรียกว่า "การเจรจาต่อรองแบบกระจาย" หรือ "การเจรจาต่อรองแบบแพ้ชนะ" เป็นการเจรจาประเภทหนึ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพิจารณาว่าการเจรจาต่อรองเป็นเกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ ซึ่งหมายความว่าทั้งสองฝ่ายรับรู้ว่าการขยายหรือมูลค่าที่กำลังเจรจานั้นคงที่และจำกัด ดังนั้นการได้รับจากฝ่ายหนึ่งเป็นส่วนของอีกฝ่ายเสียไป วัตถุประสงค์หลักในการเจรจาแบบนี้คือการเพิ่มส่วนแบ่งของตนเองในทรัพยากรหรือมูลค่าคงที่ให้สูงสุด ซึ่งมักจะนำไปสู่กระบวนการแข่งขันหรือความขัดแย้ง

**การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ** หมายถึง การเจรจาแบบบูรณาการหรือที่เรียกว่า "การเจรจาตามหลักการ" หรือ "การเจรจาแบบชนะทั้งสองฝ่าย" เป็นการเจรจาประเภทหนึ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ต่างจากการเจรจาแบบกระจายซึ่งทั้งสองฝ่ายมองว่าทรัพยากรเป็นแบบคงที่และจำกัด การเจรจาแบบบูรณาการมุ่งเน้นไปที่การขยายทรัพยากรหรือเพิ่มมูลค่า และค้นหาวิธีที่จะตอบสนองผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป้าหมายคือการบรรลุผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะได้รับประโยชน์และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก

**ทักษะการเจรจาต่อรอง** หมายถึง ความสามารถและเทคนิคที่ใช้ในการบรรลุข้อตกลงและแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายที่มีผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างทักษะระหว่างบุคคล ความรู้ความเข้าใจ และการปฏิบัติ

**กิจกรรมการเจรจาต่อรอง** หมายถึง กิจกรรม “Negotiate to Survive” ที่พัฒนาโดย Sotak และ Abraham (2020) โดยครอบคลุมการเจรจาต่อรอง 2 ประเภท ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง

**เยาวชน** หมายถึง บุคคลที่มีอายุระหว่าง 15-25 ปีที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยนี้



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การเจรจาต่อรองเป็นทักษะสำคัญที่ส่งผลต่อชีวิตในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากการเจรจาสามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายค้นหาจุดร่วมและตกลงในแนวทางแก้ไขที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ลดความตึงเครียดและส่งเสริมความสามัคคี นอกจากนี้ การเจรจาต่อรองยังมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อาชีพ หรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุข้อตกลงทางธุรกิจ การเจรจาต่อรองเงินเดือน หรือการบรรลุข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับโครงการ การเจรจาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้การเจรจายังช่วยให้เกิดการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการเจรจาเงื่อนไขสัญญา การจัดทำงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรในลักษณะที่ให้ผลประโยชน์สูงสุดและลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

ในแง่ของการพัฒนาอาชีพในการทำงาน ทักษะการเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในอาชีพ สามารถใช้เพื่อต่อรองเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบในการทำงาน และบทบาทของโครงการ ซึ่งนำไปสู่โอกาสทางอาชีพและความพึงพอใจในงานที่ดีขึ้น รวมถึงส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผ่านการวิเคราะห์มุมมองที่หลากหลาย สำรวจทางเลือก และค้นหาทางออกที่ดีที่สุดที่สามารถตอบสนองความต้องการและข้อกังวลของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ นอกจากนี้ทักษะการเจรจาต่อรองที่ยอดเยี่ยมยังช่วยยกระดับความมั่นใจของบุคคลและนำไปสู่การสนับสนุนผลประโยชน์ของตนได้อย่างเหมาะสม เพราะการเจรจาที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การลดต้นทุนในการทำงานหรือการทำธุรกิจหรือการสร้างผลกำไรได้ นอกเหนือจากประเด็นที่สำคัญต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นแล้ว การเจรจาต่อรองยังช่วยในการพัฒนาทักษะเรื่องความเข้าใจต่อความแตกต่างของบุคคลและความหลากหลายทางวัฒนธรรมเนื่องจากการเจรจามักเกี่ยวข้องกับ การนำทางบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและสังคมที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและข้อมูลต่างๆ ช่วยให้บุคคลและองค์กรยังคงความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์และความท้าทายที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยสรุปการเจรจาต่อรองเป็นทักษะสำคัญที่สนับสนุนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการบรรลุเป้าหมายในบริบทต่างๆ ของบุคคลและองค์กร ดังนั้นการทำความเข้าใจและพัฒนาทักษะด้านการเจรจาต่อรองจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลและองค์กร ในบทนี้ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง เริ่มจากแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

### 2.1.1 ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Definition of Negotiation)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการเจรจาต่อรองไว้เป็นจำนวนมาก ดังนี้

Walton และ McKersie (1991) กล่าวว่า การเจรจาเกี่ยวข้องกับกระบวนการพูดคุยและเจรจาต่อรองกับผู้อื่นเพื่อแก้ไขความแตกต่าง ตัดสินใจ และบรรลุข้อตกลงที่เป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เป็นข้อกังวลร่วมกัน

Brett (2001) นิยามการเจรจาต่อรองว่าหมายถึงวิธีการที่ผู้คนจัดการกับความแตกต่างผ่านการสนทนา โดยมีเป้าหมายเพื่อบรรลุข้อตกลงที่สนองผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Fisher, Ury และ Patton (2011) อธิบายว่า การเจรจาเป็นกระบวนการที่ฝ่ายตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่มีผลประโยชน์ต่างกันพยายามบรรลุข้อตกลงที่ตอบสนองความต้องการและข้อกังวลของตนผ่านการอภิปรายและการประนีประนอม

Lewicki, Saunders และ Barry (2015) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นศิลปะในการบรรลุข้อตกลงระหว่างสองฝ่ายขึ้นไปโดยการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการตกลงเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับได้

Thompson (2015) ระบุว่า การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ฝ่ายต่าง ๆหารือเกี่ยวกับประเด็นและความสนใจของตน เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขที่ยอมรับร่วมกันและบรรลุผลลัพธ์ที่ดี

จากนิยามทั้งหมดที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้ว่า การเจรจาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันโดยฝ่ายตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปที่มีผลประโยชน์ต่างกันจะเข้าร่วมการเจรจาเพื่อบรรลุข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการหารือและการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขความแตกต่าง จัดการกับข้อกังวล และค้นหาแนวทางแก้ไขที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การเจรจาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสื่อสาร การประนีประนอม และการตัดสินใจเพื่อให้ได้ฉันทามติและผลลัพธ์อันดีสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.2 ประเภทของการเจรจาต่อรอง (Types of Negotiation)

ประเภทของการเจรจาต่อรองหรืออาจเรียกว่ากลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีด้วยกัน 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งแยกหรือแบ่งส้นปันส่วน (Distributive Negotiation) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของฝ่ายหนึ่งมีความขัดแย้งกับเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ประเภทของกลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบนี้มักเรียกว่าการตอบโต้แบบแข่งขันหรือเอาชนะคะคานซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์แบบ ชนะ-แพ้ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ซื้อและผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier) กำลังเจรจาต่อรองเกี่ยวกับราคาของสินค้า ถ้าราคาออกมาสูงแสดงว่าชัยชนะจะตกอยู่ที่ฝ่ายผู้ส่งวัตถุดิบและความพ่ายแพ้จะตกอยู่ที่ผู้ซื้อสินค้า บุคคลที่ใช้รูปแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระหว่างการเจรจาต่อรอง

- พยายามทำให้อีกฝ่ายเห็นด้วยและยอมรับว่าการยกเลิกการเจรจาต่อรองทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาเป็นจำนวนมาก
- พยายามทำให้อีกฝ่ายยอมรับและเห็นด้วยกับการบรรลุเป้าหมายของฝ่ายตน

- ป้องกันอีกฝ่ายไม่ให้สร้างเงื่อนไขเพื่อบรรลุผลลัพธ์ได้
- ทำให้อีกฝ่ายเห็นว่าเป้าหมายของผลลัพธ์ของฝ่ายตนมีความยุติธรรม
- ทำให้อีกฝ่ายเห็นว่าเป้าหมายของผลลัพธ์ของอีกฝ่ายไม่มีความยุติธรรม
- ใช้อารมณ์ขันที่ไม่ได้สร้างความรู้สึกขัดแย้งเพื่อสร้างผลกระทบในเชิงบวก
- ดึงความสนใจของอีกฝ่ายเพื่อทำให้ความสามารถในการมุ่งความสนใจต่อเป้าหมายลดลง

2. การเจรจาต่อรองแบบมีส่วนร่วมหรือแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อธรรมชาติของปัญหาเอื้อให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เป็นผลดีแก่ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเน้นผลลัพธ์แบบชนะทั้งคู่ ในบางครั้งสถานการณ์การเจรจาต่อรองแบบแบ่งแยกอาจกลับกลายมาเป็นการเจรจาต่อรองแบบมีส่วนร่วมได้ โดยการทำประเด็นให้กว้างและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในระหว่างที่มีการพิจารณาประเด็นที่พูดคุยกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ซื้อได้ให้ข้อเสนอที่จะสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากจากผู้ส่งวัตถุดิบและจะซื้อสินค้าอื่นเพิ่มขึ้นโดยขอลดราคาลง ในสถานการณ์นี้รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้ เพราะผู้ซื้อได้ราคาที่ลดลงในขณะที่ผู้ขายสินค้าสามารถขายสินค้าได้มากขึ้นและได้โอกาสในการทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้นด้วย บุคคลที่ใช้รูปแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระหว่างการเจรจาต่อรอง

- แสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าความต้องการของอีกฝ่ายมีความสำคัญต่อฝ่ายตน
- แสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าผลลัพธ์ของเป้าหมายของฝ่ายตนมีความสำคัญที่จะต้องมีการประนีประนอม
- แสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าผลลัพธ์แบบชนะทั้ง 2 ฝ่ายมีความเป็นไปได้
- แสดงให้อีกฝ่ายเห็นว่าฝ่ายตนมีความยืดหยุ่นต่อการนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย
- ยินกรานที่จะใช้วิธีการที่เป็นธรรมในการตัดสินใจต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้
- สร้างบรรทัดฐานของการร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ปัญหา
- ลดการใช้พฤติกรรมหรือกลวิธีที่อาจเป็นสาเหตุของการสร้างอารมณ์ในเชิงลบ
- สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมอารมณ์แก่อีกฝ่าย
- ปกป้องอีกฝ่ายไม่ให้ถูกดึงดูดทางอารมณ์

Roger Fisher และ William Ury ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Getting to Yes การที่จะได้รับข้อตกลงในการเจรจาแบบให้ความร่วมมือนั้นผู้เจรจาท้องยึดหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 4 ประการในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

1. แยกบุคคลออกจากปัญหา
2. มุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์ไม่ใช่จุดยืนของแต่ละฝ่าย
3. สร้างทางเลือกที่มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ก่อนตัดสินใจว่าจะทำอะไร

#### 4. ยื่นกรณผลลัพท์ที่ตั้งอยู่บนมาตรฐานที่เป็นไปได้

การมีทัศนคติที่เหมาะสมและมีข้อมูลที่ดีเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการหาข้อตกลงที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีส่วนร่วม พื้นฐานทางด้านทัศนคติเกี่ยวข้องกับความเต็มใจของคู่เจรจาในแต่ละฝ่ายที่จะเชื่อใจ แบ่งปันข้อมูล และถามคำถามที่สมเหตุสมผลแก่อีกฝ่ายหนึ่ง พื้นฐานทางด้านข้อมูลเกี่ยวกับการที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีความเข้าใจว่าความต้องการที่แท้จริงและมีความสำคัญสำหรับฝ่ายตนคืออะไร และอะไรที่มีความสำคัญสำหรับฝ่ายตรงข้าม นอกจากนี้แต่ละฝ่ายต้องเข้าใจว่าทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับข้อตกลงการเจรจา (BATNA: Best Alternative to A Negotiated Agreement) คืออะไร ซึ่งเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ฉันจะอย่างไรถ้าฉันไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้”

#### 2.1.3 กระบวนการของการเจรจาทอรอง (Negotiation Process)

Robins (1998, 452-453) ได้เสนอว่า กระบวนการในการเจรจาทอรองมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมตัวและวางแผน (*Preparation and Planning*) ก่อนที่จะเริ่มต้นการเจรจาทอรองทุกครั้ง แต่ละฝ่ายต้องมีการเตรียมตัวและวางแผนอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่าแต่ละฝ่ายต้องทราบว่าจะอะไรคือธรรมชาติของความขัดแย้ง อะไรคือสาเหตุที่นำไปสู่การเจรจาทอรอง มีใครที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้บ้าง และมุมมองของเขาต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นเช่นไร

นอกจากนี้แต่ละฝ่ายต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ตนเองต้องการอะไรจากการเจรจาทอรองในครั้งนี้ เป้าหมายของตนคืออะไร สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเตรียมตัวและวางแผน คือการประเมินถึงความต้องการหรือเป้าหมายของอีกฝ่ายว่าคืออะไร อะไรคือสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ จุดยืนของอีกฝ่ายอยู่ตรงไหน และความสนใจที่ไม่เปิดเผยต่อประเด็นการเจรจาของอีกฝ่ายคืออะไร การไม่วางแผนหรือเตรียมความพร้อมก่อนการเจรจาทำให้แต่ละฝ่ายไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การไม่สามารถเข้าถึงประเด็นของความขัดแย้งและความต้องการของแต่ละฝ่ายในการเจรจาทอรองได้ ซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวในการเจรจาทอรองในท้ายที่สุด ดังนั้นแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาทอรองต้องรวบรวมข้อมูลของทั้งฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้ามให้ได้มากที่สุดเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการเจรจาทอรอง

ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเจรจาทอรอง แต่ละฝ่ายต้องกำหนดตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจาของแต่ละฝ่าย (Best Alternative To a Negotiated Agreement: BATNA) หรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายต่อสิ่งที่ตนต้องทำถ้าไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ โดยตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจาของแต่ละฝ่ายกำหนดการยอมรับคุณค่าที่ต่ำที่สุดแก่แต่ละฝ่ายสำหรับข้อตกลงในการเจรจา เพราะฉะนั้นถ้าข้อเสนอที่แต่ละฝ่ายได้รับมากกว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจา นั้นหมายความว่าข้อเสนอที่ดีกว่าการนำไปสู่การหาข้อสรุปไม่ได้หรือทางตันของแต่ละฝ่าย ในทางตรงกันข้ามแต่ละฝ่ายไม่ควรคาดหวังต่อความสำเร็จจากความพยายามในการเจรจาทอรอง นอกเสียจากแต่ละฝ่ายสามารถให้ข้อเสนอแก่ฝ่ายตรงข้ามที่ทำให้เขารู้สึกว่า

น่าสนใจมากกว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงในการเจรจา (BATNA) ดังนั้นถ้าแต่ละฝ่ายเข้าร่วมการเจรจาต่อรองโดยมีข้อมูลที่ชัดเจนว่าตัวเลือกที่ดีที่สุดต่อข้อตกลงเจรจาของอีกฝ่ายคืออะไร ถึงแม้ว่าอาจไม่สามารถทำให้ความต้องการของอีกฝ่ายบรรลุได้ แต่อย่างน้อยก็อาจทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนแปลงความต้องการนั้นได้

**ขั้นที่ 2 ขั้นกำหนดกฎระเบียบ (Definition of Ground Rules)** เมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จสิ้นกระบวนการในขั้นแรก คือ การวางแผน และพัฒนากลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว แต่ละฝ่ายก็พร้อมจะเริ่มต้นกำหนดกฎระเบียบพื้นฐานกับฝ่ายตรงข้ามเพื่อใช้ในการเจรจาต่อรอง เช่น ใครจะเป็นผู้เจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย การเจรจาต่อรองจะมีขั้นที่ไหน ระยะเวลาในการเจรจาต่อรองมีมากน้อยแค่ไหน มีการจำกัดประเด็นในการต่อรองเรื่องใดบ้าง มีหลักเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอะไรหรือไม่ที่ต้องทำตาม ในกรณีการเจรจาต่อรองเข้าสู่ทางตันหรือหาทางออกไม่ได้ ในขั้นนี้ทุกฝ่ายต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอและความต้องการในเรื่องของกฎพื้นฐานในการเจรจาต่อรองกับอีกฝ่ายหนึ่ง

**ขั้นที่ 3 ขั้นอธิบายและให้เหตุผล (Clarification and Justification)** เมื่อจุดยืนแรกเริ่มของแต่ละฝ่ายได้มีการแลกเปลี่ยน แต่ละฝ่ายจะต้องอธิบาย แจกแจงรายละเอียด และให้เหตุผลถึงความต้องการแรกเริ่มของตน การกระทำในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้ากัน ในทางกลับกัน การการให้เหตุผลและอธิบายเป็นโอกาสที่ดีสำหรับการให้ข้อมูลแก่ฝ่ายตรงข้ามเกี่ยวกับประเด็นในการเจรจา ว่าทำไมประเด็นนี้ถึงสำคัญแก่ฝ่ายตน และแต่ละฝ่ายจะบรรลุความต้องการแรกเริ่มของตนได้อย่างไร ในส่วนนี้แต่ละฝ่ายต้องมีการให้ข้อมูลหรือเอกสารแก่ฝ่ายตรงข้ามเพื่อสนับสนุนจุดยืนหรือประเด็นของฝ่ายตน

**ขั้นที่ 4 ขั้นต่อรองและแก้ปัญหา (Bargaining and Problem Solving)** สำคัญสำคัญของกระบวนการเจรจาต่อรอง คือ การให้และการรับเพื่อนำไปสู่การหาข้อตกลงร่วมกันของทุกฝ่าย การยินยอมพร้อมใจในการเจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างขึ้นโดยทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งในขั้นนี้ทั้ง 2 ฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากันเพื่อช่วยกันหาแนวทางที่สร้างความพึงพอใจแก่ทั้ง 2 ฝ่าย อันนำไปสู่การแก้ปัญหา ที่ชนะด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย

**ขั้นที่ 5 ขั้นปิดกระบวนการและนำไปปฏิบัติ (Closure and Implementation)** ขั้นสุดท้ายของกระบวนการเจรจาต่อรองเป็นการสร้างข้อตกลงที่ได้พัฒนากระบวนการที่สำคัญสำหรับการนำไปปฏิบัติและตรวจสอบ ในการเจรจาต่อรองที่เป็นทางการเมื่อมีการกำหนดข้อตกลงที่ได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่ายแล้วก็อาจมีการทำสัญญาที่เป็นทางการ เพื่อเป็นหลักฐานก่อนมีการนำไปใช้ สำหรับการเจรจาต่อรองที่ไม่เป็นทางการหรือไม่ใช่เรื่องใหญ่มากนัก การปิดกระบวนการเจรจาอาจจบลงเพียงแค่มือจับมือเท่านั้น

นอกจากนี้ Hitt, Black และ Porter (2005, p. 514) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการเจรจาต่อรองโดยแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารชาวอเมริกัน และผู้บริหารที่มาจากประเทศอื่น ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

**ขั้นที่ 1: การวางแผนและการเตรียมตัว (Planning and Preparation)** ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการวางรากฐานผ่านการวางแผนขั้นสูงและวิเคราะห์ก่อนที่มีการพบปะกันแบบเห็นหน้าคร่ำครว ในขั้นตอนนี้บุคคล

หรือทีมได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และวางแผนกลยุทธ์และเทคนิค ในส่วนเพิ่มเติม การตัดสินใจก่อนดำเนินการจริงถูกกำหนด ว่าวัตถุประสงค์คืออะไร และอะไรที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ในระหว่างการเจรจา

ขั้นที่ 2: ความสัมพันธ์ที่สร้างระหว่างคู่เจรจา (*Relationship Building between Negotiating Parties*) ในขั้นนี้ แต่ละฝ่ายได้สร้างความสัมพันธ์ที่สะดวกสบายสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย นักวิชาการได้กล่าวว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นนี้มีด้วยกัน 3 ประเภท ได้แก่ การพัฒนาความไว้วางใจ การพัฒนาความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว อย่างไรก็ตามงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า นักเจรจาท่องเรือชาวอเมริกันมีแนวโน้มที่จะไม่ให้ความสนใจและความสำคัญกับขั้นตอนนี้เท่าใดนัก ในขณะที่นักเจรจาท่องเรือจากประเทศอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นลาตินอเมริกา ตะวันออกกลาง และเอเชีย มีความเชื่อตรงกันข้ามกับนักเจรจาท่องเรือชาวอเมริกัน

ขั้นที่ 3: การแลกเปลี่ยนข้อมูล (*Information Exchanges*) ในขั้นตอนนี้ แต่ละฝ่ายพยายามที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของคู่เจรจาท่องเรือ ตัวอย่างของผู้บริหารจากประเทศสหรัฐอเมริกาที่มักพยายามจะผ่านพ้นกิจกรรมนี้ด้วยทัศนคติที่ว่า “บอกผม/ ดิฉัน มาว่าอะไรที่คุณต้องการ และผม/ ดิฉันจะบอกว่าคุณต้องการอะไร” ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่มาจากวัฒนธรรมของเอเชียอาจไม่ค่อยพูดตรงๆ มากนัก และอาจใช้วิธีการที่ถี่ถ้วนมากในการได้รับและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากอีกฝ่าย

ขั้นที่ 4: ความพยายามในการโน้มน้าว (*Persuasion Attempts*) ในขั้นนี้เน้นไปที่ความพยายามในการปรับตำแหน่งของอีกฝ่าย และโน้มน้าวให้อีกฝ่ายยอมรับสิ่งที่เป็นข้อแลกเปลี่ยนของคู่เจรจา เช่น แลกเปลี่ยนในเรื่องของราคาที่แน่นอนกับจำนวนและคุณภาพที่แน่นอนของสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารชาวอเมริกัน มักให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้มากที่สุด ด้วยความพยายามที่จะได้รับในสิ่งที่ตนเองปรารถนา การโน้มน้าวใจในลักษณะนี้ในบางครั้งเกี่ยวกับการใช้การเตือนหรือการข่มขู่เพื่อพยายามที่จะบังคับอีกฝ่ายให้เห็นด้วยกับตน สำหรับผู้บริหารชาวอาหรับมีแนวโน้มที่จะแสดงเทคนิคที่คล้ายคลึงกันเหมือนอย่างผู้บริหารชาวอเมริกันในเรื่องของการโน้มน้าว แต่ผู้บริหารเหล่านี้ไม่มีแนวโน้มที่จะเร่งรีบแต่อย่างใด ในขณะที่นักเจรจาท่องเรือจากประเทศเอเชียมักจะค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป ใช้วิธีการที่รอบคอบ แต่ไม่ได้มีแนวโน้มที่จะการโน้มน้าวใจเพื่อการรักษาผลประโยชน์ของตัวเองโดยตรง จนกระทั่งช่วงท้ายของการเจรจาท่องเรือ นอกจากนี้มีงานวิจัยค้นพบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักเจรจาท่องเรือที่มาจากวัฒนธรรมแบบเอเชีย ว่า “เมื่อไม่แน่ใจในข้อเสนอ นักเจรจาเหล่านี้มักจะใช้เทคนิคที่สร้างว่าตนเองไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือ และมีการดึงข้อเสนอกลับของตนให้ช้าลงอย่างตั้งใจ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มาจากวัฒนธรรมแบบลาตินอเมริกามีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบหรือวิธีการในการเจรจาท่องเรือที่ผสมผสานในขั้นตอนนี้โดยแสดงการรักษาผลประโยชน์ของตนในระดับกลางๆ แต่เต็มใจที่จะใช้เทคนิคการยืดเวลา เมื่อมองเห็นว่าสมควรหรือสมเหตุสมผล (*Advisable*)

ขั้นที่ 5: การหาข้อตกลง (*Concession/ Agreement*) ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ ถ้ากระบวนการที่สมเหตุสมผลถูกทำให้เกิดขึ้น การประนีประนอมและข้อตกลงถูกทำให้เกิดขึ้น ที่อนุญาตให้แต่ละฝ่ายได้ใน

บางอย่างในการเจรจา ผู้บริหารชาวอเมริกันมีแนวโน้มที่จะเริ่มกระบวนการการเจรจาต่อรองด้วยตำแหน่งที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เขาต้องการได้รับในท้ายที่สุด ทำให้เขาไม่ค่อยมีระยะที่เว้นไว้สำหรับข้อตกลง (Leeway for concession) ส่วนผู้บริหารจากประเทศอาหรับและลาตินอเมริกาน่าจะเปิดการเจรจาต่อรองจากตำแหน่งที่สูงที่สุด เพื่ออนุญาตให้ตนเองนำเสนอข้อยุติได้ช้าที่สุดในกระบวนการการเจรจาต่อรอง ส่วนผู้บริหารจากประเทศแถบเอเชียมักใช้แนวทางที่เป็นแบบแผนเพื่อพยายามให้อีกฝ่ายนำเสนอข้อยุติหรือข้อตกลง (ให้คนอื่นตัดสินใจ)

#### 2.1.4 กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ (Strategies for Negotiating Effectively)

รูปแบบกระบวนการของการเจรจาต่อรองเป็นแนวทางที่ช่วยให้การเตรียมตัวและเข้าร่วมในการเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สามารถปรับปรุงโอกาสที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จในการเจรจาได้ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ บทในการเจรจาต่อรอง (Scripting) การวางแผน (Framing) และการจัดการ (Managing) (De Janasz, Dowd และ Schneider, 2002, p. 224-226)

1) บทในการเจรจาต่อรอง (Scripting) สิ่งที่นักเจรจาต่อรองต้องระลึกไว้เสมอก็คือ ไม่มีอะไรที่สามารถแทนที่การเตรียมตัวสำหรับการเจรจาต่อรองได้ เพราะการเจรจาต่อรองไม่เหมือนกับการทำธุรกรรมหรือการพบปะทางธุรกิจอื่นๆ ที่สามารถรับมือหรือดำเนินการได้ทันทีทันใด แต่การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องที่ต้องการความใส่ใจ เวลา การวิจัยและวางแผน ดังนั้นยิ่งฝ่ายใดมีการเตรียมตัวมากเท่าใด ก็มีโอกาสมากที่จะได้ในสิ่งที่ฝ่ายตนสมควรได้รับในการเจรจา

วิธีการที่ช่วยสร้างความแน่ใจว่ามีการเตรียมตัวสำหรับการเจรจาต่อรองได้เพียงพอคือการพัฒนาบทของการเจรจา (ดูตารางที่ 2) โดยนักเจรจาอาจต้องใช้เวลาในการคิดเกี่ยวกับสถานการณ์ในการเจรจาต่อรองที่ค้นพบด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ของตนเองและฝ่ายตรงข้าม สิ่งที่นักเจรจาต้องการเห็นจากการเจรจาต่อรอง ต้องการให้สิ่งต่างๆ ดำเนินไปอย่างไรในการเจรจา มีวิธีอะไรบ้างที่พอเป็นไปได้ที่ช่วยให้การเจรจาประสบความสำเร็จ จะทำอะไรบ้างเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ประสบความสำเร็จ การที่นักเจรจาคิดถึง ประเด็นวัตถุประสงค์ ทางเลือก และแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้ทั้งจากมุมมองของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม นักเจรจาก็จะสามารถรับมือกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเจรจาได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมไม่ได้ช่วยป้องกันสิ่งที่ไม่คาดคิดหรือไม่ได้คาดหวังได้ทั้งหมด แต่อย่างน้อยก็สามารถลดระดับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้

2) การวางแผน (Framing) องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการที่ควรพิจารณาเมื่อมีการเตรียมการสำหรับการเจรจาต่อรองคือการกำหนดกรอบ การวางแผนคือมุมมองที่เรานำมาใช้ในระหว่างการเจรจาต่อรอง สิ่งสำคัญคือการที่เรามองว่าเรามีความเต็มใจในการเจรจาต่อรองมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าเรามองว่า

สถานการณ์ที่เราเผชิญอยู่มีผลกระทบต่อเราอย่างไร ตัวอย่าง เช่น ถ้าเรากับเพื่อนไปเที่ยวชายทะเลด้วยกัน หลังจากนั้นประมาณ 2-3 ชั่วโมง เราารู้สึกคอแห้งและต้องการที่จะดื่มน้ำ ถ้าราคาไม่แพงจนเกินไป เพื่อนของเราได้เสนอให้มีการสำรวจทางเลือก และเราก็พยายามพิจารณาถึงข้อจำกัดที่เรามี ในสถานการณ์นี้ เราทราบดีว่าเราอยู่ห่างจากเมืองตัวเมืองและฝั่งอยู่หลายกิโลเมตร ดังนั้นเราต้องถามตัวเองว่าเราเต็มใจที่จะจ่ายค่าน้ำดื่มแบบขวดในราคาเท่าไร ถ้าลองพิจารณาในอีกสถานการณ์ เราและเพื่อนกำลังนอนอยู่บนชายหาดที่เป็นชายหาดของรีสอร์ท ระดับ 4 ดาว ในกรณีนี้เราเต็มใจที่จะจ่ายค่าน้ำดื่มขวดละเท่าไร สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือ เรามีโอกาสที่จะจ่ายแพงขึ้นในสถานการณ์ที่สองสำหรับขวดน้ำยี่ห้อเดียวกัน

เมื่อมีการวางแผนในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายตรงข้ามได้รับมุมมองที่ช่วยให้เข้าใจว่าคู่เจรจายู่ตรงจุดไหน และช่วยจัดการความคาดหวังของฝ่ายเราได้ ลองพิจารณาตัวอย่างขององค์กรแห่งหนึ่งที่มีการเสนอแผนสำหรับลดขนาดขององค์กรสำหรับผู้ถือหุ้น สิ่งที่เป็นไปได้สำหรับแผนในการลดขนาดขององค์กรอาจกระทำได้ 2 ลักษณะคือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือการขาดทุน และอีกประการหนึ่งคือเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ทั้ง 2 ประการมีจุดมุ่งหมายคือเพื่อลดขนาดองค์กร ซึ่งแผนที่มีนั้นต่างกันที่แบบหนึ่งเน้นเลือกการขาดทุนอีกแบบหนึ่งเน้นเรื่องการได้กำไร ซึ่งทั้ง 2 แบบนี้นำไปสู่ผลกระทบที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับการกำหนดกรอบการเจรจาต่อรองคือการเน้นประเด็นที่แต่ละฝ่ายต้องการจะทำให้เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรอง และให้โอกาสฝ่ายตรงข้ามได้ประเมินและได้เห็นจุดยืนของฝ่ายเรา

การวางแผนมีผลประโยชน์ที่หลากหลาย เพราะมุ่งเน้นไปที่ความเอาใจใส่ต่อลำดับความสำคัญที่เราต้องการมุ่งเน้น การกำหนดกรอบได้สร้าง “ภาพที่ใหญ่ขึ้น” สำหรับฝ่ายตรงข้ามเพื่อรับรู้และจัดการผ่านทางเลือกที่หลากหลายที่มี กรอบในการเจรจาควรถูกอธิบายด้วยภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหาร 2 คนที่กำลังพูดคุยกันเกี่ยวกับการควบรวมกิจการ ผู้บริหารคนแรกมองการควบรวมเป็นการนำเอาพนักงานไปรวมอยู่ในหม้อใบเดียวกัน ในขณะที่ผู้บริหารคนที่สองมองว่าการควบรวมว่าพนักงานเมื่อรวมกันก็จะกลายเป็นสลัดผักที่ผักนานาชนิด ถึงแม้ว่าผู้บริหารทั้งสองคนจะเน้นไปที่ความแตกต่างของพนักงาน แต่ผู้บริหารคนที่สองได้กำหนดกรอบไปที่เรื่องของความสามารถ และทักษะของบุคลากรที่สามารถร่วมกันทำงาน ในขณะที่ผู้บริหารคนแรกอาจมองถึงการทำเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

ในการเจรจาต่อรอง เราสามารถใช้การกำหนดกรอบหรือวางแผนเพื่อหันไปมองความเชื่อของฝ่ายตรงข้ามว่าอะไรที่เป็นที่ต้องการในการเจรจา ซึ่งทำได้โดยการกำหนดกรอบในการพูดคุยใหม่ เพื่ออธิบายความแตกต่าง การที่กำหนดกรอบใหม่ช่วยให้เราสามารถมองเห็นโอกาสและวิธีการใหม่ในการเจรจาในวิธีการที่แตกต่างกัน การกำหนดกรอบหรือวางแผนสามารถนำไปใช้เพื่อช่วยให้ข้อเสนอขายได้ และเอาชนะวัตถุประสงค์ที่อีกฝ่ายได้ยกขึ้นมาอ้างได้ ซึ่งทำดังนี้

- พัฒนารอบที่ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย
- สร้างข้อความที่มีอิทธิพลต่อมุมมองของอีกฝ่ายต่อความต้องการเหล่านี้
- ให้อีกฝ่ายได้มีโอกาสในการแปลความหมายของข้อความที่ได้ส่งไป

3) การจัดการ (Managing) กลยุทธ์สุดท้ายที่ต้องพิจารณาเมื่อเตรียมตัวสำหรับการเจรจาต่อรองคือการจัดการ เพราะทุกๆ การเจรจาต่อรองเป็นโอกาสสำหรับเราในการจัดการตนเอง ความคาดหวังของเรา เวลา วิธีการที่ใช้ และความรู้สึกต่อฝ่ายตรงข้าม ถ้าเราตอบสนองต่อการเจรจาต่อรองเสมือนความท้าทายจัดการมากเท่าใด เราจะมองการเจรจาต่อรองในเชิงรุกมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งหมายความว่าความหมายของการเจรจาต่อรองจะเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่ดี เป็นโอกาสที่จะได้รับทักษะใหม่ และเป็นแนวทางที่จะทำให้ได้ในสิ่งที่เราต้องการ

การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการฝึกฝน ยิ่งฝึกมากขึ้นยิ่งมีโอกาสนำพาการเจรจาต่อรองได้ประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น เพราะช่วยให้นักเจรจาสามารถปรับปรุงความสามารถในการจัดการสถานการณ์ในการเจรจาต่อรองได้เป็นอย่างดี เราสามารถเริ่มต้นด้วยการเจรจาต่อรองแบบเล็กๆ ก่อนได้ เช่น เจรจาต่อรองกับเพื่อนร่วมงานในช่วงเวลารับประทานอาหาร ยังได้มีการเจรจาต่อรองมากเท่าใด โอกาสที่จะมีการเตรียมตัวในการเจรจาต่อรองได้ดีก็มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

### 2.1.5 แนวทางในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ยุ่งยาก

Hennig (2003, p. 68) ได้นำเสนอแนวทางในการเจรจาต่อรองไว้ทั้งหมด 10 วิธี ดังต่อไปนี้

1) แยกบุคคลออกจากปัญหา (Separate the people from the problem) โดยทั่วไปนักเจรจาต่อรองมีความสนใจอยู่ 2 ประการได้แก่ประเด็นในการเจรจาและความสัมพันธ์กับคู่เจรจา ดังนั้นนักเจรจาจึงต้องแยกทั้ง 2 เรื่องออกจากกัน นักเจรจาต่อรองที่ดีต้องแสดงบทบาทที่ทั้งแข็งแกร่งและนุ่มนวลในคราวเดียวกัน โดยต้องแข็งแกร่งกับข้อเท็จจริงของการเจรจาต่อรอง และนุ่มนวลต่อบุคคลที่เจรจากับ (ความสัมพันธ์) นักเจรจาต้องระลึกไว้เสมอว่าการรักษาสัมพันธภาพกับคู่เจรจาไว้ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อการหาข้อตกลงในประเด็นที่มีการเจรจาต่อรอง

2) มีการตอบสนอง (Be reflective) หนึ่งในเทคนิคที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อบุคคลที่มีความคับข้องใจหรือกังวลใจคือการตอบสนองกลับต่อบุคคลเหล่านั้นในสิ่งที่เขาได้พยายามจะกล่าวกับทางฝ่ายเรา (ผู้บริหาร) ตัวอย่างเช่น “ลองดูว่าทางเราเข้าใจคุณหรือไม่ สิ่งที่คุณได้ยินคุณพูดคือ...” ให้ตอบกลับในสิ่งที่เราได้ยินอีกฝ่ายหนึ่งพูดกับเรา ซึ่งการกระทำในลักษณะนี้ไม่ได้หมายความว่าฝ่ายเราเห็นด้วยกับคู่เจรจา แต่เป็นการแสดงให้เห็นว่าเราเข้าใจความรู้สึกและความคิดของอีกฝ่าย วิธีการนี้ช่วยลดความกังวลใจทางอารมณ์และความหงุดหงิดโมโหของอีกฝ่ายได้ เพราะการที่อีกฝ่ายรู้สึกว่าคุณเจรจาเข้าใจตน เขาจะรู้สึกผ่อนคลายขึ้น

3) ให้ปฏิกิริยาตอบกลับที่ไม่ใช่คำพูดในเชิงบวก (Give positive, non-verbal feedback) เมื่ออีกฝ่ายมีความกังวลใจ ให้ใช้ภาษาทางกายที่เป็นบวกเพื่อช่วยทำให้อีกฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีขึ้น เช่น การโน้มตัวไปข้างหน้า การพยักหน้าเป็นครั้งคราว หรือการตอบสนองทางสีหน้า อาจลดการมองตา การกอดอก ไชว่ห้าง ลงบ้าง เพื่อช่วยลดความตึงเครียดหรือการเป็นปรปักษ์ต่อกันของคู่เจรจาลง ความซื่อสัตย์ ความจริงใจเป็นสิ่งที่นำไปสู่การแสดงออกทางภาษาท่าทางที่เหมาะสม เพราะเป็นสิ่งที่แสดงออกมาจากใจ

4) จัดบันทึก (Take notes) เมื่อใดที่คู่เจรจามีความกังวลใจหรือร้องเรียน การจดบันทึกเป็นการสื่อสารให้เห็นถึงความสนใจและความเอาใจใส่ และมีช่วยให้อีกฝ่ายเห็นว่าความต้องการหรือสิ่งที่เขาให้ความสำคัญของเขาได้รับความเอาใจใส่มากเท่าใด

5) ไม่ตอบสนองในประเด็นที่เป็นลบในลักษณะเดียวกัน (Never respond to a hostile remark with another hostile remark) งานวิจัยที่ศึกษารูปแบบของการเจรจาต่อรองที่เน้นการแข่งขันค้นพบว่าการเจรจาต่อรองจะมีความสำเร็จลดน้อยลงเมื่อมีการใช้วิธีการที่ก้าวร้าวหรือเป็นปรปักษ์ต่อกัน นักเจรจาต่อรองที่ดีจะได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะตกหลุมพรางในการตอบสนองอีกฝ่ายในรูปแบบเดียวกัน ในสถานการณ์ที่รุนแรงหรือก้าวร้าว ดังนั้นนักเจรจาที่ดีต้องควบคุมอารมณ์ให้ได้และพยายามรักษาสัมพันธภาพที่ดีของการเจรจาไว้

6) อย่ายื่นคำขาดบ่อย (Rarely issue an ultimatum) เพราะการยื่นคำขาดอาจต้อนฝ่ายเราหรือฝ่ายตรงข้ามเข้าสู่มุมมอ อย่างไรก็ตามการยื่นคำขาดอาจทำให้เกิดการประนีประนอมและรักษาน้ำหน้าแก่อีกฝ่ายต่อสถานการณ์ที่ยุ้งยากในอนาคต อย่างไรก็ตาม การใช้คำว่า “อย่ายื่นคำขาดบ่อย” แทนคำว่า “อย่าใช้” เป็นเพราะว่าในบางสถานการณ์การใช้กลยุทธ์แบบขู่บังคับในลักษณะ “จะเอาหรือไม่เอา” (Take-it-or-leave-it) ช่วยให้อีกฝ่ายมีอำนาจในการเจรจามากยิ่งขึ้น

7) เมื่ออีกฝ่ายก้าวร้าวหรือรุนแรง ให้แสดงความรู้สึกเสียใจหรือเข้าอกเข้าใจแต่ไม่ต้องรับผิดชอบใดๆ (When the other side is hostile or injured, express sorrow and empathy without accepting responsibility) ตัวอย่างเช่น “ผมเสียใจที่คุณอยู่ในสถานการณ์ที่ยากในการตัดสินใจที่ไม่ธรรมดาเช่นนี้มาก่อน มันเป็นเรื่องที่ยากมาก” การแสดงความเสียใจและเข้าอกเข้าใจสามารถแสดงออกโดยปราศจากการยอมรับต่อความรับผิดชอบกับปัญหาต่างๆ อย่างไรก็ตามการแสดงออกในลักษณะนี้ช่วยลดความกังวลใจของอีกฝ่ายลงได้

8) ให้กำจัดคำพูด “แต่”, “ยุติธรรม”, และ “สมเหตุสมผล” ออกไป (Eliminate the words “but”, “fair”, and “reasonable”) การใช้คำว่า “และ” แทนที่คำว่า “แต่” ไม่ได้ทำให้ความหมายหรือใจความเปลี่ยนแปลงไป เพราะยังสามารถสื่อสารความตั้งใจหรือความรู้สึกของฝ่ายเจรจาได้ ตัวอย่างเช่น การพูดว่า “ดิฉันชอบการนำเสนอของทางฝ่ายคุณ แต่ดิฉันมีข้อเสนอ...” สามารถเปลี่ยนไปพูดในลักษณะที่ดีกว่าได้ดังนี้ “ดิฉันชอบการนำเสนอของทางฝ่ายคุณ และดิฉันมีข้อเสนอนะ...” การใช้คำว่า “และ” แสดงให้เห็นการปกป้องตนเองของฝ่ายเจรจาน้อยกว่าคำว่า “แต่” นอกจากนี้ คำพูดที่ว่า “ยุติธรรม” และ “สมเหตุสมผล” เป็นอีก 2 คำที่ไม่ควรใช้ในการเจรจา และควรใช้คำว่า “ยอมรับได้” แทนที่ 2 คำนี้ เช่น “จะยอมรับได้หรือไม่ถ้า...”

9) อย่ารับความโกรธของบุคคล (Don't take personal offense) นักเจรจาต่อรองที่ดีทราบดีถึงอันตรายของการรับความโกรธส่วนบุคคล เพราะนั่นหมายความว่าความเจรจาจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้แต่อย่างใด หรือไม่สามารณำไปสู่ข้อยุติได้ นักเจรจาต่อรองต้องระลึกไว้เสมอว่าไม่มีใครที่ทำให้เราโกรธได้ และไม่มีใครทำให้เราได้รับความโกรธของบุคคลได้ นอกจากตัวเราเอง

10) ตระหนักถึงความรู้สึกประหนึ่งข้อเท็จจริง (Recognize feelings as facts) เมื่อฝ่ายเจรจารู้สึกเจ็บปวด โกรธ เอาเปรียบ หรือไม่พึงพอใจ หรือมีอารมณ์ในด้านลบหรือด้านบวก ผู้เจรจาต้องพิจารณาสิ่ง

เหล่านี้เสมือนข้อเท็จจริง เพราะนั่นคือสิ่งที่คู่เจรจารู้สึก ไม่สำคัญว่าคู่เจรจาควรหรือไม่ควรรู้สึกในลักษณะนั้น แต่อีกฝ่ายต้องทำความเข้าใจว่าทำไมเขาถึงรู้สึกเช่นนั้น และยอมรับความรู้สึกเหล่านั้นว่าเป็นข้อเท็จจริง เพื่อนำไปสู่แนวทางในการตอบสนองต่อปฏิกริยาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

ทั้งหมดนี้คือแนวทางในการเจรจาต่อรองที่ผู้เจรจาสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเจรจามากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการที่ดีมากยิ่งขึ้นในท้ายที่สุด

## 2.2 แบบฝึกหัดหรือกิจกรรมสำหรับการเจรจาต่อรอง

ทักษะการเจรจาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การเจรจาแบบแบ่งส่วนส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ การเจรจาแบบแบ่งส่วนเป็นส่วนเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ในขณะที่อีกฝ่ายเสียประโยชน์ ในทางกลับกัน การเจรจาแบบบูรณาการเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ การเจรจาแบบแบ่งส่วนส่วนมักใช้เมื่อเจรจาเงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์ทางการเงินอื่นๆ การเจรจาแบบบูรณาการใช้เมื่อเจรจาก่อนส่วนและความสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาว ซึ่งประโยชน์ของการฝึกทักษะการเจรจาต่อรองวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการพัฒนาทักษะการเจรจาคือการฝึกฝน การฝึกทักษะการเจรจาสามารถให้ประโยชน์มากมาย เช่น การสื่อสารที่ดีขึ้น ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น และความมั่นใจในการเจรจาที่เพิ่มขึ้น ประโยชน์ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการฝึกทักษะการเจรจา คือ สามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารได้ การฝึกเจรจามักเกี่ยวข้องกับสถานการณ์สมมติที่ผู้เข้าร่วมต้องตั้งใจฟังและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกฝนทักษะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้วิธีแสดงความคิดอย่างชัดเจนและกระชับ รวมถึงฟังมุมมองของอีกฝ่ายอย่างตั้งใจ การสื่อสารที่ดีขึ้นนี้สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในการเจรจา เนื่องจากทั้งสองฝ่ายสามารถสื่อสารความต้องการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและบรรลุข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการฝึกทักษะการเจรจา คือ สามารถปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาได้ การฝึกเจรจามักเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายมีความต้องการหรือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การฝึกทักษะการเจรจาจะช่วยให้บุคคลเรียนรู้วิธีระบุปัญหาพื้นฐานและทำงานเพื่อหาทางแก้ไขที่ตอบสนองทั้งสองฝ่าย ความสามารถในการแก้ปัญหาสามารถเป็นประโยชน์ได้ไม่เพียงแต่ในการเจรจาทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวด้วย เพราะการฝึกฝนทักษะการเจรจาสามารถช่วยเพิ่มความมั่นใจในการเจรจาได้ การเจรจาอาจก่อให้เกิดความเครียด และบุคคลที่ขาดความมั่นใจอาจประสบปัญหาในการแสดงออกถึงตัวเองและเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลสามารถสร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เรียนรู้ที่จะสงบสติอารมณ์ภายใต้แรงกดดัน และพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้ โดยการฝึกทักษะการเจรจา

Leanful (2023) ได้นำเสนอแบบฝึกหัดสำหรับฝึกฝนทักษะการเจรจาต่อรอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบฝึกหัดการเล่นตามบทบาท - การเล่นตามบทบาทเป็นแบบฝึกหัดทั่วไปที่ใช้เพื่อพัฒนาทักษะ

การเจรจา ในแบบฝึกหัดนี้ ผู้เรียนจะรับบทบาทเป็นนักเจรจาและฝึกเจรจากับบุคคลอื่น แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้พัฒนาทักษะการสื่อสาร สร้างความมั่นใจ และปรับปรุงความสามารถในการคิดอย่างรวดเร็ว

2) การออกกำลังกายด้วยกระจก - การฝึกฝนการสะท้อนกระจกเกี่ยวข้องกับการสะท้อนภาษากาย น้ำเสียง และรูปแบบการสื่อสารของอีกฝ่าย การฝึกฝนนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงกับอีกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจ นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจมุมมองของอีกฝ่าย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจาต่อรองใดๆ

3) แบบฝึกหัดสถานการณ์ “จะเกิดอะไรขึ้นถ้า” แบบฝึกหัด “จะเกิดอะไรขึ้นถ้า” เกี่ยวข้องกับการพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ และการพัฒนากลยุทธ์สำหรับแต่ละสถานการณ์ แบบฝึกหัดนี้ช่วยให้ผู้เรียนคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและพัฒนาวิธีแก้ไขเพื่อเอาชนะปัญหาเหล่านั้น นอกจากนี้ยังช่วยให้คิดอย่างสร้างสรรค์และเสนอความคิดใหม่ๆ ได้อีกด้วย

4) แบบฝึกหัดระดมความคิดร่วมกัน การระดมความคิดร่วมกันเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา การฝึกฝนนี้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ระบุเป้าหมายร่วมกันและพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันได้อีกด้วย

5) แบบฝึกหัดการเสนอขายแบบโน้มน้าวใจ แบบฝึกหัดการโน้มน้าวใจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้อโต้แย้งเพื่อโน้มน้าวใจสำหรับวิธีแก้ปัญหาเฉพาะ แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการโน้มน้าวใจและเรียนรู้วิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้เข้าใจมุมมองของผู้อื่นและนำเสนอวิธีแก้ปัญหาของคุณในลักษณะที่น่าดึงดูดและน่าเชื่อถือ

6) แบบฝึกหัด “Win-Win” แบบฝึกหัด “win-win” เกี่ยวข้องกับการหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการเจรจาแบบบูรณาการและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้สร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้นกับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วย

7) แบบฝึกหัด “ให้และรับ” แบบฝึกหัด “ให้และรับ” เกี่ยวข้องกับการหาสมดุลระหว่างสิ่งที่ฝ่ายหนึ่งต้องการและสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการ แบบฝึกหัดนี้จะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันและเรียนรู้วิธีการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ร่วมกันอีกด้วย

นอกจากนี้ Sahni (2024) ยังได้แนะนำแบบฝึกหัดเสริมสร้างทักษะการเจรจาต่อรองที่สำคัญไว้หลากหลายกิจกรรม แต่ที่น่าสนใจและสามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของวัฒนธรรมในประเทศไทย มีดังนี้

1) ความลำบากใจของนักโทษ กิจกรรมนี้เป็นเกมที่ถูกพัฒนามาจากแนวคิดสำคัญในทฤษฎีเกม กล่าวถึงความท้าทายในการทำงานร่วมกันและการทรยศในการเจรจา แนวคิดนี้สะท้อนถึงสถานการณ์ในชีวิตจริงที่ผู้คนต้องเลือกระหว่างผลประโยชน์ของตนเองและการช่วยเหลือผู้อื่น ลองนึกภาพอาชญากรสองคน คือ ถูกจับและถูกสอบปากคำแยกกัน พวกเขาได้รับตัวเลือก ประกอบด้วย สารภาพ (ผิด) : หากทั้งสองฝ่ายสารภาพ

จะต้องติดคุก 3 ปี อยู่หนึ่งๆ (ให้ความร่วมมือ) :หากไม่มีใครสารภาพ ทั้งคู่จะได้รับโทษจำคุกเบา 1 ปี คนหนึ่งสารภาพคนหนึ่งเงียบ:หากคนหนึ่งสารภาพและอีกคนเงียบ ผู้สารภาพจะพ้นโทษ ในขณะที่คนที่เงียบจะได้รับโทษจำคุก 5 ปี กิจกรรมนี้มีประโยชน์ตรงที่ในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการตกลงทางธุรกิจ ซึ่งบริษัทต่างๆ อาจหลีกเลี่ยงการแบ่งปันทรัพยากรเพราะกลัวว่าอีกฝ่ายจะถอนตัว หรือในการปกป้องสิ่งแวดล้อม ซึ่งประเทศต่างๆ ลังเลที่จะบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวด เพราะกังวลว่าจะสูญเสียเงินหากคนอื่นไม่ปฏิบัติตาม และในความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งปัญหาความไว้วางใจขัดขวางความซื่อสัตย์และความร่วมมือ สถานการณ์นี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมักจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การสื่อสารที่ดีเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้แน่ใจว่าทั้งสองฝ่ายให้ความร่วมมือ และการสร้างความไว้วางใจสามารถนำไปสู่การทำงานเป็นทีมมากขึ้นในอนาคต กิจกรรมนี้ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับความสมดุลที่ละเอียดอ่อนระหว่างการทำงานร่วมกันและการดูแลตัวเองในสถานการณ์การเจรจาที่แตกต่างกัน โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบของทางเลือกของเรา นอกจากนี้ การเข้าร่วมในเกมการเจรจาสามารถเสริมทักษะการทำงานร่วมกันและการเจรจาระหว่างผู้เข้าร่วมได้อีกด้วย

2) แบบฝึกหัดกระจก สำหรับแบบฝึกหัดกระจกในการเจรจาคือการปฏิบัติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสองคนจะเลียนแบบการกระทำ การตอบสนอง หรือคำพูดของกันและกัน เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อปรับปรุงการสื่อสารและความเห็นอกเห็นใจโดยส่งเสริมความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในมุมมองของอีกฝ่าย โดยทั่วไปแล้วแบบฝึกหัดนี้ผู้เข้าร่วมจะถูกจับคู่ โดยแต่ละคนจะถูกกำหนดเป็น A หรือ B บุคคล A เริ่มต้นการโต้ตอบโดยการให้คำชี้แจงหรือดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการเจรจา บุคคล B สะท้อนคำพูดหรือการกระทำของบุคคล A ซึ่งหมายความว่า B ทำซ้ำหรือสะท้อนสิ่งที่ A พูดหรือทำ โดยมุ่งหวังที่จะเลียนแบบน้ำเสียง ภาษากาย และเนื้อหา หลังจากผ่านไปช่วงสั้นๆ ของการทำแบบฝึกหัดกระจก บทบาทจะสลับกัน ตอนนี้ บุคคล B เป็นผู้เริ่ม และบุคคล A เป็นผู้ทำภาพสะท้อน กิจกรรมนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้รับประโยชน์อย่างมาก ในการเพิ่มทักษะด้านการสื่อสารและความเห็นอกเห็นใจผ่านการสะท้อนการกระทำและคำพูดของกันและกัน การฝึกฝนเทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจมุมมองของอีกฝ่ายได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ปรับปรุงการรับรู้ที่ไม่ใช่คำพูด และสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน แบบฝึกหัดนี้ช่วยพัฒนาทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงกลยุทธ์การเจรจาโดยปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกัน และส่งเสริมแนวทางการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง โดยรวมแล้ว แบบฝึกหัด Mirror ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีเครื่องมือที่จำเป็นในการเจรจาที่ซับซ้อนและสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมทางวิชาชีพที่หลากหลาย

Aastha (2023) ได้อธิบายถึงความสำคัญของแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมในการช่วยพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองโดยมองว่ากิจกรรมเหล่านี้ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ปัญหา และการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้การพัฒนาทักษะมีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กิจกรรมเหล่านี้ยังช่วยสร้างสถานการณ์การเจรจาต่อรองในโลกแห่งความเป็นจริง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้ประสบการณ์จากสถานการณ์ต่างๆ และเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากวิธีการฝึกแบบดั้งเดิม นอกจากนี้กิจกรรมการเจรยายังให้ข้อเสนอแนะและโอกาสในการไตร่ตรองได้ทันที ไม่ว่าจะเป็นการสรุปผลหลังจบเกมหรือสังเกตผลที่ตามมาจากการตัดสินใจภายในเกม ผู้เข้าร่วมจะได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสิทธิผลของกลยุทธ์การเจรจา

ของตน การไตร่ตรองนี้มีความสำคัญต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้แต่ละคนสามารถระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาได้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการตระหนักรู้ในตนเองและความสามารถในการปรับรูปแบบการเจรจาให้เข้ากับสถานการณ์และคู่ต่อสู้ที่แตกต่างกัน โดยได้เสนอแนะกิจกรรมหรือแบบฝึกหัดที่น่าสนใจไว้ดังนี้

1) สถานการณ์สมมติ - สถานการณ์สมมติเกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมที่รับบทบาทต่างๆ และมีส่วนร่วมในสถานการณ์จำลองการเจรจา สถานการณ์เหล่านี้อาจเลียนแบบสถานการณ์จริงในที่ทำงาน เช่น การเจรจาเงินเดือน การเจรจาสัญญา หรือการแก้ไขข้อขัดแย้ง ผ่านการเล่นตามบทบาท ผู้เข้าร่วมจะฝึกฝนทักษะการเจรจาโดยการมีส่วนร่วมในสถานการณ์จำลองเหล่านี้และเรียนรู้ที่จะรับมือกับความท้าทายและกลยุทธ์ต่างๆ

2) เกมการซื้อขาย - เกมการซื้อขายเป็นกิจกรรมโต้ตอบที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับอุปกรณ์ในการเล่นเกมนหรือทำกิจกรรมและต้องเจรจาท่องกันเพื่อแลกเปลี่ยนและรับสิ่งของที่ต้องการ เกมนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนและการประนีประนอมในการเจรจาท่อง เนื่องจากผู้เข้าร่วมจะต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

3) ชนะทั้งสองฝ่ายหรือแพ้ทั้งสองฝ่าย - ในเกมการเจรจานี้ ผู้เข้าร่วมจะต้องทำงานเป็นคู่เพื่อเจรจากัน เป้าหมายคือให้แต่ละคู่บรรลุผลสำเร็จแบบชนะทั้งสองฝ่ายซึ่งทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ หรือแบบเสียทั้งสองฝ่ายซึ่งทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ กิจกรรมนี้สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมสำรวจกลยุทธ์ในการเจรจาและผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์

4) การเจรจาแบบ Fishbowl - การฝึกเจรจาแบบ Fishbowl เกี่ยวข้องกับการสร้างสถานการณ์การเจรจาที่มีที่นั่งจำกัด (การเจรจาแบบ Fishbowl) ผู้เข้าร่วมบางคนนั่งในการเจรจาแบบ Fishbowl ในขณะที่คนอื่น ๆ สังเกตการณ์ หลังจากการเจรจาเสร็จสิ้น ผู้เข้าร่วมจะสลับบทบาทกัน วิธีนี้ช่วยให้ได้รับข้อมูลตอบรับแบบทันทีและเรียนรู้จากการสังเกตการณ์ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมปรับปรุงทักษะการเจรจาของตนได้

5) เกมนักโทษแห่งความขัดแย้ง - เกมนักโทษแห่งความขัดแย้งคือเกมแห่งความร่วมมือและการแข่งขัน ผู้เล่นจะต้องจับคู่กันและตัดสินใจว่าจะร่วมมือหรือทรยศต่อคู่ของตน ผลลัพธ์ของเกมนี้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของความร่วมมือและความเสี่ยงของพฤติกรรมเห็นแก่ตัวในสถานการณ์การเจรจาท่อง

6) โป๊กเกอร์การเจรจา - ในโป๊กเกอร์การเจรจา ผู้เข้าร่วมจะได้รับไพ่กลยุทธ์การเจรจาชุดหนึ่ง โดยต้องเล่นไพ่เหล่านี้ในระหว่างการจำลองการเจรจาเพื่อดูว่ากลวิธีและกลยุทธ์ต่างๆ ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการเจรจาอย่างไร เกมนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจถึงการใช้เทคนิคการเจรจาในทางปฏิบัติ

7) การจำลองการเจรจาข้ามวัฒนธรรม - การจำลองนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างสถานการณ์การเจรจากับผู้เข้าร่วมจากพื้นเพทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการเจรจา ส่งเสริมความอ่อนไหวทางวัฒนธรรมและความสามารถในการปรับตัวในกระบวนการเจรจา

8) เกมการประมูล - ในเกมการประมูล ผู้เข้าร่วมจะได้รับบทบาทเป็นผู้ซื้อและผู้ขายในการประมูลจำลอง เกมนี้สอนให้ผู้เข้าร่วมเรียนรู้กลยุทธ์การเสนอราคา การประเมินความเสี่ยง และทักษะการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีประโยชน์ในสถานการณ์การเจรจาท่องในโลกแห่งความเป็นจริง

9) การจำลองการเจรจาแบบเรียลไทม์ - ในเกมการเจรจานี้ ผู้เข้าร่วมจะได้ร่วมทำการจำลองการเจรจาแบบเรียลไทม์กับคู่ต่อสู้เสมือนจริงโดยใช้ซอฟต์แวร์หรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เครื่องมือเหล่านี้ให้

ข้อเสนอแนะที่และช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกฝนการเจรจาในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและควบคุมได้ ช่วยเสริมทักษะการเจรจาผ่านการทำซ้ำและการวิเคราะห์

10) การสรุปผลและการวิเคราะห์ - การสรุปผลเป็นสิ่งสำคัญมากหลังจากการเจรจาใดๆ ผู้เข้าร่วมจะหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ ผลลัพธ์ และบทเรียนที่ได้รับจากการเจรจาระหว่างการทำกิจกรรมนี้ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการไตร่ตรองและการประเมินตนเอง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงในการเจรจา

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำแบบฝึกหัดมาใช้ในการพัฒนาทักษะการเจรจา ต่อรองพบว่า แบบฝึกหัดในชั้นเรียนที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์จริงและความเข้าใจทางทฤษฎี แบบฝึกหัดเหล่านี้สร้างสภาพแวดล้อมแบบโต้ตอบที่ช่วยเพิ่มความสามารถของผู้เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้กลยุทธ์ในสถานการณ์จำลอง การทบทวนวรรณกรรมนี้จะตรวจสอบประสิทธิผลของแบบฝึกหัดในชั้นเรียนในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยมุ่งเน้นไปที่ข้อค้นพบและวิธีการวิจัยที่สำคัญ

1) แบบฝึกหัดการเล่นตามบทบาท - การแสดงบทบาทสมมติเป็นแบบฝึกหัดในชั้นเรียนที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการสอนทักษะการเจรจาต่อรอง จากข้อมูลของ Lewicki, Saunders และ Barry (2015) การฝึกแสดงบทบาทสมมติจำลองสถานการณ์การเจรจาต่อรองในชีวิตจริง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้ฝึกฝนและปรับปรุงทักษะของตนในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม แบบฝึกหัดเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับการมอบหมายบทบาทที่แตกต่างกันให้กับผู้เข้าร่วม ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการเจรจาตามสถานการณ์ที่กำหนด วิธีการนี้ช่วยให้นักเรียนพัฒนากลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ใช้งานได้จริงและเข้าใจมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจา

2) เกมจำลองสถานการณ์ - เกมจำลองสถานการณ์เป็นอีกหนึ่งแบบฝึกหัดในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรมการเจรจาต่อรอง เกมจำลองสถานการณ์จะสร้างสภาพแวดล้อมการเจรจาที่ซับซ้อนขึ้นมาใหม่ โดยผู้เข้าร่วมจะต้องวางกลยุทธ์และเจรจาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดย Fisher และ Ury (2011) เน้นย้ำว่าเกมเหล่านี้มีบริบทที่สมจริงสำหรับการฝึกทักษะการเจรจาต่อรอง รวมถึงการทำข้อตกลงและการแก้ไขข้อขัดแย้ง ลักษณะการโต้ตอบของเกมจำลองสถานการณ์ช่วยให้นักเรียนเข้าใจพลวัตของการเจรจาและผลกระทบของกลยุทธ์ต่างๆ

3) กรณีศึกษาและการอภิปรายกลุ่ม - กรณีศึกษาและการอภิปรายกลุ่มเป็นแบบฝึกหัดในชั้นเรียนที่มีคุณค่าซึ่งจะช่วยเสริมการฝึกอบรมการเจรจาต่อรอง จากข้อมูลของ Thompson (2015) การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำทฤษฎีการเจรจาต่อรองไปใช้กับสถานการณ์ในโลกแห่งความเป็นจริงได้ แนวทางนี้ส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาาร่วมกันในขณะที่นักเรียนทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์และผลลัพธ์ในการเจรจาต่อรอง

4) แบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองและการประชุมเชิงปฏิบัติการ - แบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองและการประชุมเชิงปฏิบัติการได้รับการออกแบบมาเพื่อให้ประสบการณ์จริงในการเจรจาต่อรองภายในห้องเรียน ตามที่ Brett และ Thompson (2016) ระบุไว้ แบบฝึกหัดเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีโครงสร้างซึ่งผู้เรียนจะได้

ฝึกฝนยุทธวิธีในการเจรจา รับข้อเสนอแนะ และไตร่ตรองผลการปฏิบัติงานของตน กระบวนการทำซ้ำนี้ช่วยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองและสร้างความมั่นใจในความสามารถของตนเอง

5. ประสิทธิภาพของแบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองในห้องเรียน - การวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองชี้ให้เห็นว่าวิธีการเหล่านี้ช่วยพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองของผู้เรียนได้อย่างมาก การศึกษาของ Neale และ Bazerman (1991) พบว่านักเรียนที่เข้าร่วมการฝึกเจรจาแบบมีโครงสร้างแสดงให้เห็นผลการเจรจาที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับนักเรียนที่ได้รับการสอนทางทฤษฎีเท่านั้น แบบฝึกหัดเหล่านี้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จากประสบการณ์ และช่วยให้นักเรียนทดสอบและปรับปรุงเทคนิคการเจรจาต่อรองของตนเองได้

สรุปแบบฝึกหัดสำหรับการเจรจาต่อรอง ที่ครอบคลุมเรื่องการเล่นตามบทบาท เกมจำลองสถานการณ์ กรณีศึกษา และการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง แบบฝึกหัดเหล่านี้มอบประสบการณ์การเรียนรู้เชิงโต้ตอบและเชิงปฏิบัติที่ช่วยให้นักเรียนนำแนวคิดทางทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง วรรณกรรมเน้นย้ำถึงประสิทธิภาพของวิธีการเหล่านี้ในการเพิ่มความสามารถในการเจรจาต่อรองของนักเรียน โดยเน้นถึงคุณค่าของวิธีการเหล่านี้ในสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

ทั้งหมดนี้เป็นแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการเจรจาต่อรองได้นำเสนอเพื่อสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

Sotak และ Abraham (2020) ได้พัฒนาเครื่องมือที่ชื่อว่า “Negotiate to survive” เพื่อนำมาเป็นแบบฝึกหัดในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของกลุ่มนักศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของแบบฝึกหัดนี้มีด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วนและแบบบูรณาการได้ 2) เข้าใจว่าสถานการณ์ใดที่เหมาะสมในการใช้การเจรจาต่อรองประเภทใดได้อย่างเหมาะสม และ 3) สามารถบ่งชี้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเมื่อมีการเจรจาต่อรองด้วยวิธีการแบบแบ่งส้นปันส่วนและแบบบูรณาการ ซึ่งในการทำกิจกรรมนี้นักศึกษาถูกแบ่งออกเป็น 5 ทีม โดยแต่ละทีมได้รับทรัพยากรในการเริ่มต้นในการทำกิจกรรมทีมละ 1 รายได้ ประกอบด้วยอาหาร น้ำ ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย และได้รับเหรียญจำนวน 50 เหรียญ โดยในการทำกิจกรรมนี้ในรอบแรกจะมุ่งเน้นการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วน โดยกำหนดให้มีเงื่อนไขของการแข่งขันในการครอบครองทรัพยากรจำนวน 4 ใน 5 รายการและเหลือจำนวนเหรียญมากที่สุดถึงจะเป็นทีมที่ชนะในรอบนี้ ในขณะที่รอบที่สองมุ่งเน้นการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ โดยกำหนดให้แต่ละทีมครอบครองทรัพยากรให้ครบทั้ง 5 รายการ แต่ไม่นำเอาจำนวนเหรียญมาใช้นับเพื่อกำหนดทีมที่ชนะ โดยกลุ่มนักศึกษาที่เป็นตัวอย่างของการทำกิจกรรมแบบฝึกทักษะการเจรจาต่อรองนี้มีด้วยกันทั้งหมด 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นนักศึกษาในชั้นเรียนการจัดการจำนวน 37 คน ส่วนในอีกสองกลุ่มเป็นนักศึกษาที่เรียนวิชาพฤติกรรมองค์กรจำนวนรวมทั้งสิ้น 50 คน โดยทางผู้วิจัยได้มีการทำการทดสอบความรู้อันักศึกษาแต่ละกลุ่มก่อนการทำกิจกรรมและเมื่อ

ทำกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้วก็มีการให้ทำแบบทดสอบความรู้ชุดเดียวกันอีกครั้ง ซึ่งผลการศึกษาพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างแบบทดสอบก่อนและหลังการทำกิจกรรม นอกจากนี้ทางผู้วิจัยยังได้ทำการทดสอบความมีประสิทธิภาพของแบบฝึกกิจกรรม โดยการเปรียบเทียบชั้นเรียนวิชาการเจรจาต่อรอง 2 ห้อง โดยห้องแรกมีการเรียนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง 2 วันแต่ไม่มีการทำกิจกรรม (กลุ่มนี้เป็นกลุ่มควบคุม) ในขณะที่อีกห้องจะมีการเรียนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง 2 วัน และมีการทำกิจกรรมในวันที่ 3 (กลุ่มนี้เป็นกลุ่มทดลอง) โดยผู้วิจัยได้ให้นักศึกษาในกลุ่มควบคุมทำแบบทดสอบก่อนเรียนในวันแรกของการบรรยายและทำทดสอบหลังเรียนในวันที่สองหลังจากบรรยายเสร็จแล้ว ในขณะที่นักศึกษากลุ่มทดลองทำแบบทดสอบก่อนเรียนในวันแรกของการบรรยายและทำแบบทดสอบหลังเรียนหลังจากทำกิจกรรมเสร็จในวันที่สาม ผลปรากฏว่าในกลุ่มควบคุมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของแบบทดสอบก่อนและหลังเรียน ในขณะที่กลุ่มทดลองพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับคะแนนของแบบทดสอบก่อนและหลังเรียน ซึ่งทำให้ยืนยันถึงประสิทธิภาพของแบบฝึกหัดหรือกิจกรรมนี้ในการช่วยพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรอง

Seltzer และ Smither (2007) ได้พัฒนาแบบฝึกหัดที่ชื่อ “Where there is a will...” เพื่อใช้ในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองเชิงบูรณาการกับแบบกระจาย โดยพิจารณาว่าแบบฝึกหัดที่มีอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็น “Ugli Oragne” หรือ “Border Dispute” เป็นแบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองที่ดีแต่ก็มีข้อจำกัดบางประการ อาทิ “Ugli Oragne” เป็นแบบฝึกหัดที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายจนทำให้นักศึกษาทราบถึงจุดพลิกผันที่สำคัญของแบบฝึกหัดนี้ ในขณะที่ “Border Dispute” เป็นแบบฝึกหัดที่ใช้เวลานานถึง 90 นาที ดังนั้นผู้วิจัยจึงพยายามพัฒนาแบบฝึกหัดขึ้นมาใหม่เพื่อลดเวลาในการฝึกลงให้เหลือแค่เพียง 30-45 นาที นอกจากนี้ผลการนำเอาแบบฝึกหัดที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้ไปทดลองกับกลุ่มนักศึกษาพบว่า นักศึกษาสามารถทำได้สะดวกขึ้นในการแสดงบทบาทกว่าแบบฝึกหัดที่ผ่านมา โดยวัตถุประสงค์ของการนำเอาแบบฝึกหัดนี้ไปใช้ก็เพื่อมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่สำคัญของการจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นเรื่องเข้าใจและสร้างประสบการณ์ในการใช้การจัดการความขัดแย้งรูปแบบต่างๆ ดีขึ้นตามแนวคิดของ Thomas ให้ผู้เรียนได้สัมผัสประสบการณ์การเจรจาต่อรองทั้งแบบแบ่งส่วนส่วนและเชิงบูรณาการ เนื่องจากการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเป็นสิ่งยากที่จะแสดงให้เห็นในชั้นเรียน ในกรณีนี้การแก้ปัญหาร่วมกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก แต่เป็นไปได้ในบางสถานการณ์เท่านั้น และช่วยให้ผู้เรียนสามารถตรวจสอบความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายในการเจรจาได้ แบบฝึกหัดนี้กำหนดให้ใช้การจับคู่ของผู้เรียนไม่ว่าขนาดของชั้นเรียนจะเป็นอย่างไรก็ตาม นอกจากนี้ยังสามารถเปิดโอกาสให้มีการซักถามได้เพิ่มมากขึ้นในชั้นเรียนที่มีขนาดใหญ่ แบบฝึกหัดนี้เหมาะสำหรับนักศึกษาปริญญาตรี และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้เวลาในการทำกิจกรรม 30-45 นาที

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นบวกมากยิ่งขึ้น . ซึ่งการวิจัยนี้ได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นขั้นเป็นตอนผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางและกิจกรรมในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย โดยวิธีดำเนินการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

- 3.1) ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
- 3.2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5) การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการวิจัยเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อความชัดเจนในการทำงานวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดเตรียมการวิจัย ขั้นตอนการวิจัย และขั้นรายงานผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ขั้นตอนการจัดเตรียมการวิจัย ในขั้นตอนนี้เกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเจรจาต่อรองอย่างเป็นระบบผ่าน งานวิจัยทั้งในอดีตและปัจจุบัน หนังสือ เอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและเครื่องมือในการวิจัย

3.1.2 ขั้นตอนการวิจัย ภายหลังจากเครื่องมือได้ถูกพัฒนาและมีการปรับปรุงความเหมาะสมเรียบร้อยแล้วจากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนนี้จะนำเครื่องมือที่ได้มาทำการกำหนดกรอบระยะเวลาในการทำกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายในการปฏิบัติจริง รวมถึงเครื่องมือที่ใช้สำหรับการประเมินผลการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหลังจากที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วภายหลังจากการนำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองไปปฏิบัติจึงนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

3.1.3 ขั้นรายงานผลการวิจัย เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนเขตภาคกลางตอนล่างและทำการประเมินผลการปฏิบัติหลังการทำกิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่สุดท้ายของการวิจัยในครั้งนี้คือการเรียบเรียงเนื้อหาของการดำเนินการวิจัยในภาพรวมทั้งหมดเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง จากข้อมูลของของกรมการปกครอง ปีพ.ศ. 2566 ได้ระบุว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่างมีจำนวนประมาณ 13.5 ล้านคน ซึ่งถ้าการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีการทดสอบทางสถิติเชิงอนุมานเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 หรือค่าความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95 ควรจะใช้ตัวอย่างจำนวนไม่น้อยกว่า 400 คน อย่างไรก็ตามเนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้มีการทดสอบสมมติฐานหรือการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรบนฐานของการวิจัยเชิงปริมาณ กอปรกับข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณในการทำวิจัย ทำให้งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาด้านการเจรจาต่อรองกับหนึ่งในทีมของคณะผู้วิจัยจำนวนทั้งหมด 132 คน โดยใช้วิธีการแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มีด้วยกัน 3 ส่วน ดังนี้

3.3.1 แบบฝึกหัดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “Negotiate to Survive” ที่ถูกพัฒนาโดย Sotak และ Abraham (2020) โดยถูกนำมาแปลและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของกิจกรรม: เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ และสามารถเจรจาให้เกิดประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ได้ โดยวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) เพื่อระบุถึงความแตกต่างระหว่างการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนและการเจรจาแบบบูรณาการ
- 2) เพื่อเลือกวิธีการและประเภทการเจรจาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผลมากที่สุดภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

- 3) เพื่อระบุถึงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลเมื่อมีการเจรจาในแต่ละประเภทได้

ขั้นตอนในการทำกิจกรรม:

- 1) แบ่งทีมออกเป็น 5 ทีม ทีมละ 6-7 คน
- 2) แต่ละทีมจะถูกสุ่มให้ได้รับทรัพยากรเพื่อการดำรงชีวิตทีมละ 1 รายการ พร้อมกับเหรียญจำนวน 50 เหรียญ

- 3) กิจกรรมมีทั้งหมด 2 รอบ โดยแต่ละรอบมีรายละเอียดในการดำเนินกิจกรรมที่แตกต่างกัน

อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม: บ้าน อาหาร น้ำ ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และเหรียญ (ดูภาพที่ 3.1)



ภาพที่ 3.1 วัสดุหรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

ขั้นตอนการทำกิจกรรม (รอบที่ 1):

- 1) ในทีมของคุณมีเหรียญทั้งหมด 50 เหรียญ ให้ใช้เหรียญนี้ในฐานะเครื่องมือในการเจรจาต่อรองเพื่อซื้อทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่
- 2) เริ่มต้นกิจกรรมแต่ละทีมมีทรัพยากรทีมละ 1 รายการจากทั้งหมด 5 รายการ
- 3) เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ คุณจะต้องใช้เหรียญที่มีในการได้มาซึ่งทรัพยากรอย่างน้อย 4 ใน 5 รายการ โดยคุณไม่จำเป็นต้องครอบครองทรัพยากรนั้นภายในครั้งเดียว คุณเพียงแค่ว่าต้องได้อย่างน้อย 4 อย่าง ในเวลาใดก็ได้ระหว่างการทำกิจกรรมนี้ภายในเวลาที่กำหนดไว้
- 4) ทรัพยากรแต่ละรายการมีคุณค่าเท่าเทียมกัน
- 5) คุณไม่สามารถแลกเปลี่ยนของระหว่างทีมได้ ต้องใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนด้วยเหรียญเท่านั้น
- 6) ในแต่ละการซื้อขายต้องมีการจดบันทึกโดยผู้สังเกตการณ์ของห้อง
- 7) การที่จะชนะได้ ทีมของคุณต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่และมีเหรียญเหลือมากที่สุดตอนท้ายของกิจกรรม
- 8) กิจกรรมนี้มีเวลาทั้งหมด 20 นาที

ขั้นตอนการทำกิจกรรม (รอบที่ 2):

- 1) แนวปฏิบัติยังคงคล้ายคลึงกับรอบที่ 1 แต่มีส่วนที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

2) เพื่อที่จะดำรงชีวิตอยู่ คุณต้องใช้เหรียญทั้งหมดที่มีอยู่ในการได้มาซึ่งทรัพยากรทั้งหมด 5 รายการ โดยคุณไม่ต้องครอบครองทรัพยากรทั้งหมดในเวลาเดียวกัน (ภายในครั้งเดียว) แต่สามารถครอบครองในช่วงเวลาใดก็ได้ในเวลาที่กำหนด แต่ต้องได้ทั้งหมด 5 รายการ

3) เพื่อที่จะชนะ คุณต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่

4) เวลาในรอบนี้ 20 นาที

#### คำถามเพื่อการอภิปราย:

1) คุณสังเกตเห็นอะไรบ้างจากกิจกรรมนี้ วิธีการหรือกลยุทธ์ที่คุณนำมาใช้หรือสังเกตเห็นจากกลุ่มอื่นในแต่ละรอบของการทำกิจกรรมคืออะไร

2) ทักษะการเจรจาอะไรบ้างที่คุณนำมาใช้หรือสังเกตเห็นจากการเจรจาที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ

3) จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ใครหรือตัวแทนกลุ่มใดที่คุณอยากเจรจาด้วย เพราะเหตุใด

3.3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม โดยมีรายละเอียดของข้อคำถาม ดังนี้

1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองซึ่งเป็นแบบ Checklist ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองและเคยเรียนเรื่องการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมนี้หรือไม่

2) แบบประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดค่า 5 ระดับ (Rating Scale) 5 หมายถึง มากที่สุด และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยประกอบด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ โดย 8 ข้อเป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ ส่วนอีก 1 ข้อเป็นข้อคำถามแบบ Checklist (อยาก ไม่อยาก ไม่แน่ใจ) ได้แก่

ข้อที่ 1: ก่อนทำกิจกรรมท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 2: หลังทำกิจกรรมท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 3: ก่อนทำกิจกรรมท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 4: หลังทำกิจกรรมท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 5: ท่านคิดว่ากิจกรรมนี้ช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของกิจกรรมแต่ละประเภท

ข้อที่ 6: ท่านคิดว่าระยะเวลาในการทำกิจกรรมนี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด

ข้อที่ 7: ท่านคิดว่าสามารถนำความรู้ในการทำกิจกรรมนี้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันหรือการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้ในระดับใด

ข้อที่ 8: ในภาพรวมท่านมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมการเจรจาต่อรองนี้ในระดับใด

ข้อที่ 9: ท่านอยากทำกิจกรรมแบบนี้ในอนาคตอีกหรือไม่

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งเป็นการหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ซึ่งผลปรากฏว่าไม่มีข้อคำถามใดที่ได้คะแนนต่ำกว่า 0.5 ซึ่งหมายความว่าข้อคำถามทั้งหมดยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาทักษะด้านการเจรจาต่อรอง

3.3.3 แบบสังเกตพฤติกรรม ผู้วิจัยทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) สิ่งแวดล้อม – ผู้วิจัยจดบันทึกปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการสังเกต อาทิ แสง เสียง และ อุณหภูมิ
- 2) ปฏิสัมพันธ์ – ผู้วิจัยจดบันทึกปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมการอบรมและสังเกตลักษณะของปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นพร้อมระบุรายละเอียดที่น่าสนใจ
- 3) การตอบสนองทางอารมณ์ – ผู้วิจัยบันทึกการตอบสนองทางอารมณ์ที่สังเกตเห็นของผู้เข้ารับการอบรม ครอบคลุมทั้งอวัจนภาษาและวัจนภาษา
- 4) รูปแบบ – ผู้วิจัยบันทึกรูปแบบแนวโน้มที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ในระหว่างการสังเกต สังเกตความคล้ายคลึงหรือความสอดคล้องกันที่อาจเกี่ยวข้อง
- 5) คำพูดที่น่าสนใจ – ผู้วิจัยบันทึกคำพูดที่สำคัญจากการสังเกตผู้เข้ารับการอบรม
- 6) ข้อคิดเห็น – ผู้วิจัยจดบันทึกข้อมูลเชิงลึกส่วนตัว คำถาม หรือสมมติฐานใดๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่รวบรวมไว้
- 7) ข้อสังเกตเพิ่มเติม – ผู้วิจัยรวบรวมข้อสังเกตหรือรายละเอียดเพิ่มเติมใดๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหัวข้อก่อนหน้า แต่เกี่ยวข้องกับการสังเกตโดยรวม (ถ้ามี)
- 8) คำกล่าวสรุป – ผู้วิจัยเขียนสรุปหรือสรุปโดยย่อตามข้อสังเกต เน้นย้ำถึงการค้นพบหรือข้อสังเกตสำคัญที่โดดเด่นในระหว่างการทำกิจกรรม

#### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองขึ้นในชั้นเรียนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาการเจรจาต่อรอง โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มที่มีช่วงเวลาในการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองแตกต่างกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมไว้ 65 นาที ประกอบด้วย

- 1) ขึ้นอธิบายรายละเอียดของกิจกรรมใช้เวลา 10 นาที
- 2) ขึ้นการทำกิจกรรมในรอบที่ 1 ใช้เวลา 20 นาที
- 3) ขึ้นการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ใช้เวลา 20 นาที
- 4) ขึ้นการสรุปและอภิปรายร่วมกัน ใช้เวลา 15 นาที

หลังจากที่ทำการเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการเปิดระบบออนไลน์ผ่านการใช้ Google Form ที่อัปโหลดในชั้นเรียนของกลุ่มผู้รับการอบรมเพื่อตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่อง “ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม” โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามที่ชัดเจน เพื่อแน่วเื่อว่าการดำเนินการวิจัยในส่วนนี้จะไม่ละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงกำหนดให้ใช้การสมัครใจในการตอบแบบสอบถามเป็นเกณฑ์อธิบายเรื่องของ ความยินยอมให้ความร่วมมือในการทำวิจัย (Consent) โดยกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่มีทั้งหมดจำนวน 132 คน ยินดีที่จะตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย มีส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ 2 ส่วน ประกอบด้วย

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม

3.5.2 การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกต (Content Analysis from Observation) ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ประเด็นการทำการกิจกรรมร่วมกันของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละกลุ่ม ผ่านการตีความข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล การหารูปแบบจากข้อมูล การกำหนดประเด็นสำคัญ และการแปลความหมายเพื่อนำไปเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติที่นำไปสู่การอธิบายถึงความเข้าใจในภาพรวมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทั้งสองประเภทและนำมาใช้ตรวจสอบรวมกับการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวมด้วย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนเขตภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย” ได้ทำฝึกรอบผ่านการใช้แบบฝึกหัดการเจรจาต่อรองที่ปรับปรุงมาจากแบบฝึกหัด “Negotiation to Survive” ของ Sotak และ Abraham (2020) โดยถูกนำมาแปลและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 132 คน โดยแบ่งออกเป็นทั้งหมด 4 กลุ่ม ภายหลังจากได้รับการฝึกรอบเพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่กำหนดขึ้นแล้ว ได้มีการรวบรวมแบบสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 132 คนโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีผู้ยินยอมตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 ซึ่งผลการวิจัยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลถูกนำเสนอใน 3 ส่วน ประกอบด้วย

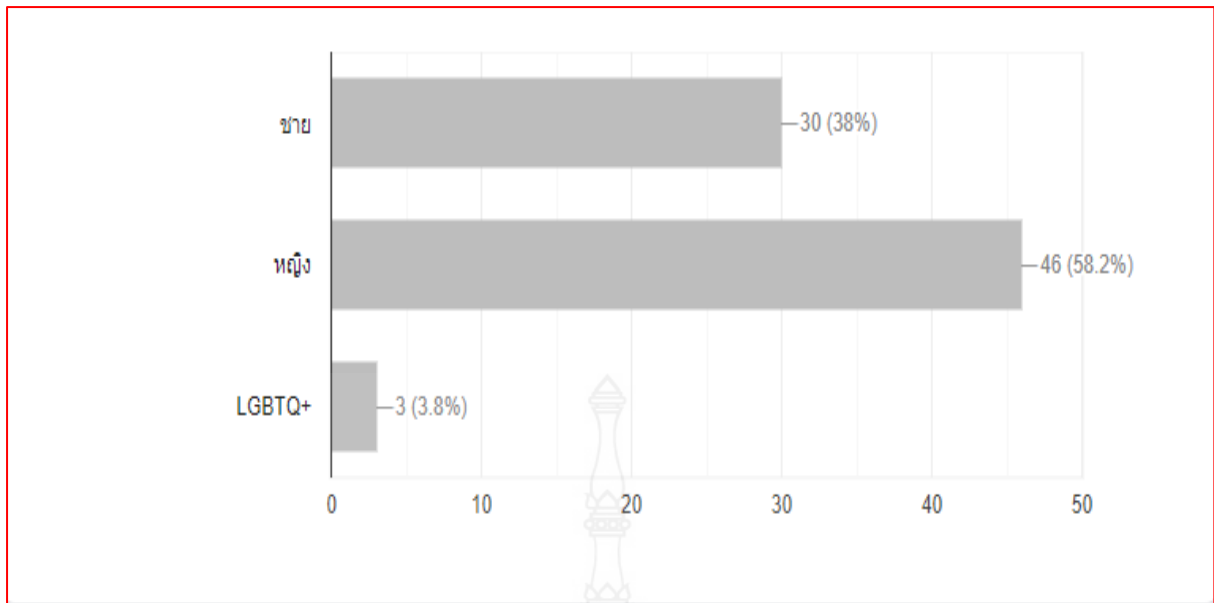
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม

4.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา

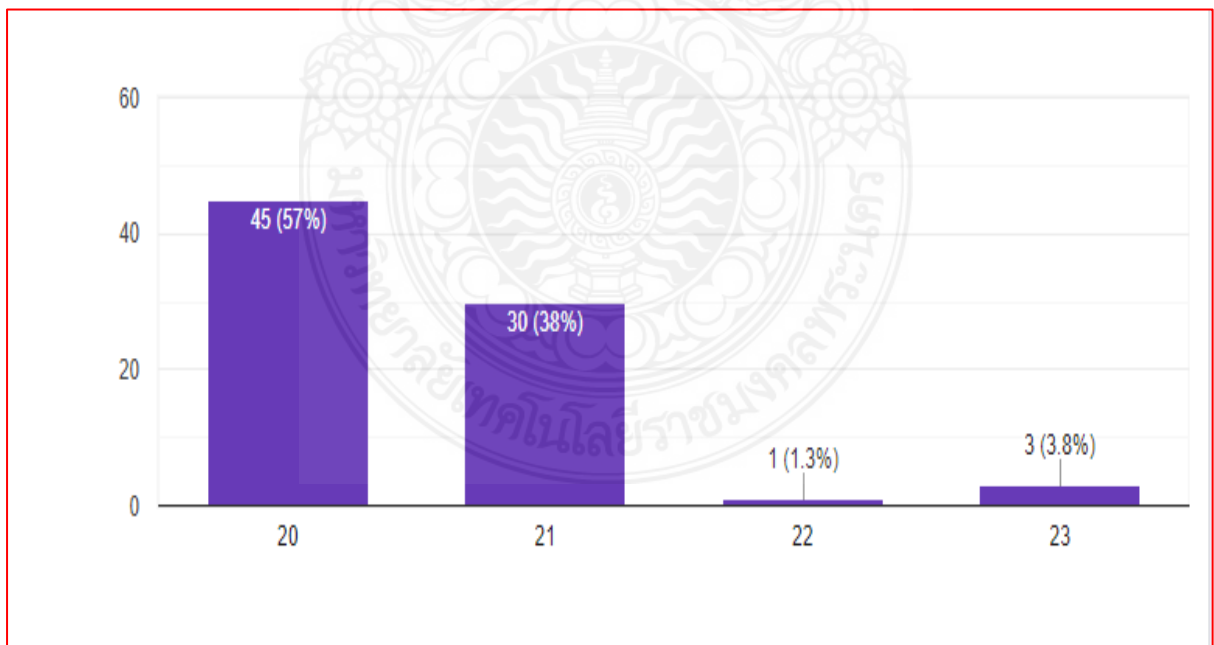
#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองได้ทำกิจกรรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ได้มีการแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนาตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 2 ตอนที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และข้อมูลการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม ซึ่งจากการเก็บรวบรวมการตอบแบบสอบถามตามความยินยอมของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 79 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 38 และ LGBTQ+ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 (ภาพที่ 4.1)



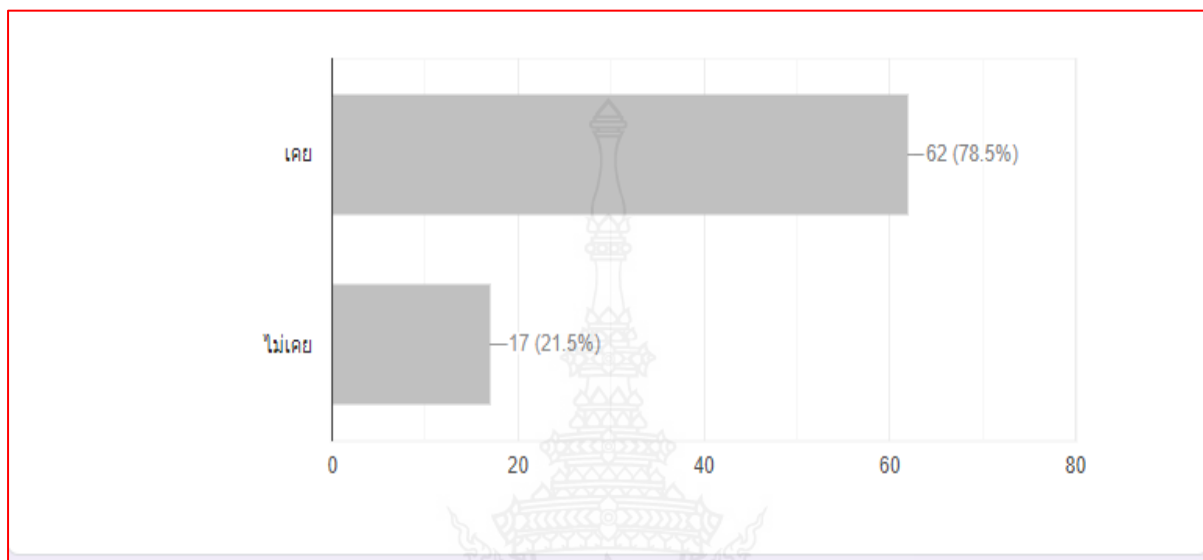
ภาพที่ 4.1 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มากกว่าครึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมาอายุ 21 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 38 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 23 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 และ 22 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ (ภาพที่ 4.2)



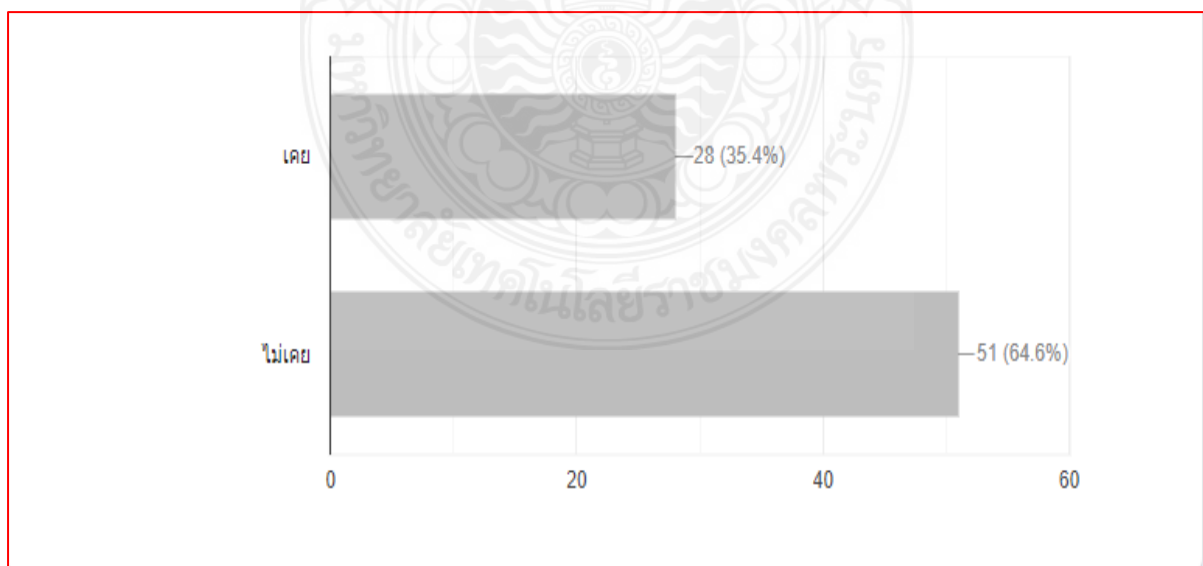
ภาพที่ 4.2 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามช่วงอายุ

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายงานว่า ตนเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 ในทางกลับกันมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 รายงานว่า ตนไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง (ภาพที่ 4.3)



ภาพที่ 4.3 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

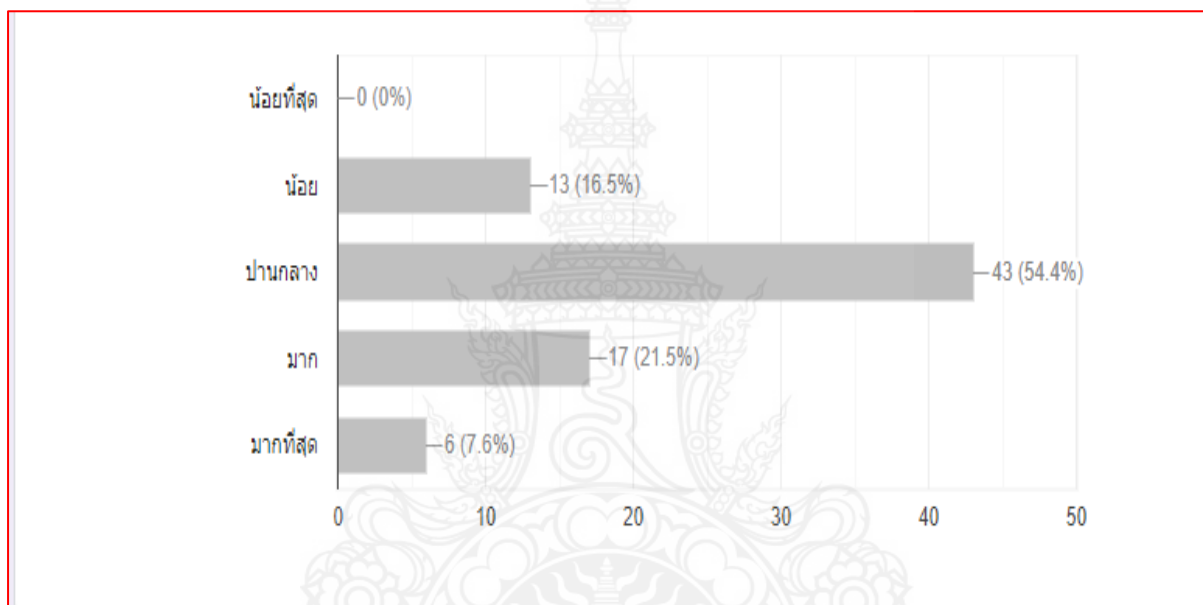
เมื่อถูกถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการเรียนเรื่องเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งไม่เคยมีประสบการณ์การเรียนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6 ในขณะที่บุคคลที่เคยมีประสบการณ์ มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 (ภาพที่ 4.4)



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การเรียนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

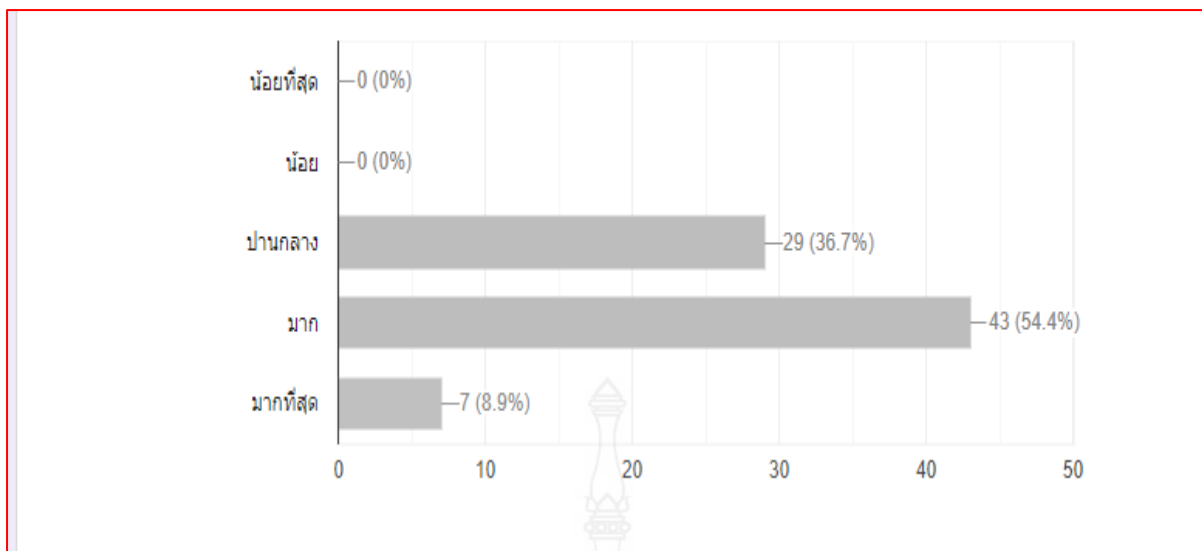
## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม

ภาพที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรอง ก่อนทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมา มีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองก่อนการทำกิจกรรมอยู่ในระดับมาก จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ระดับน้อยจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และระดับมากที่สุดจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ตามลำดับ



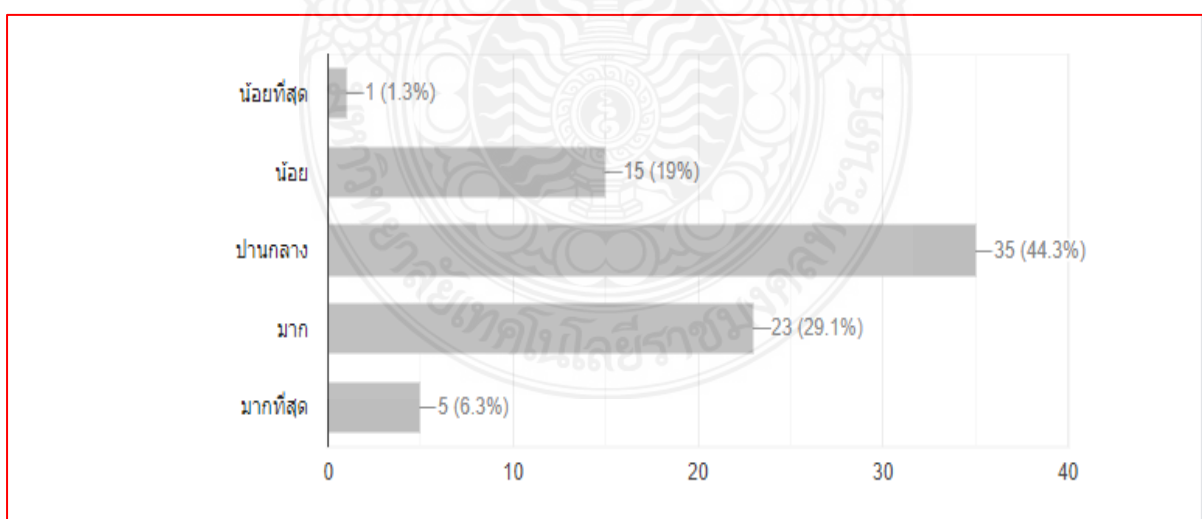
ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความรู้พื้นฐานการเจรจาต่อรอง ก่อนทำกิจกรรม

ภาพที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรอง หลังทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมในระดับมาก จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมา มีความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองหลังการทำกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 และระดับมากที่สุดจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9



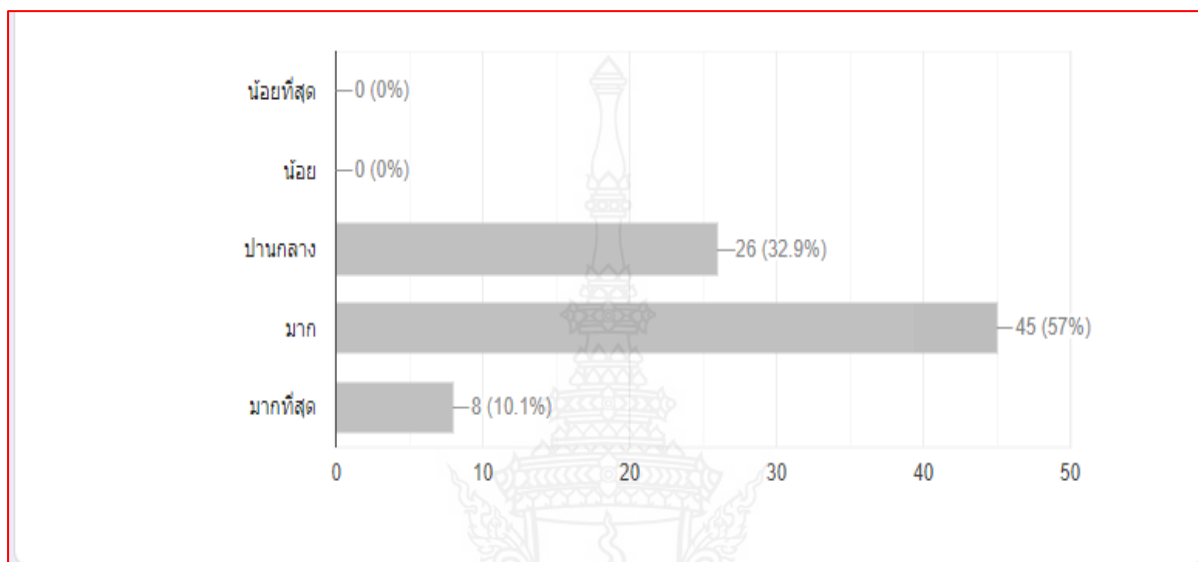
ภาพที่ 4.6 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความรู้พื้นฐานการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรม

ภาพที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมา มีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนการทำกิจกรรมอยู่ในระดับมาก จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 ระดับน้อยจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19 ระดับมากที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และระดับน้อยที่สุดจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ



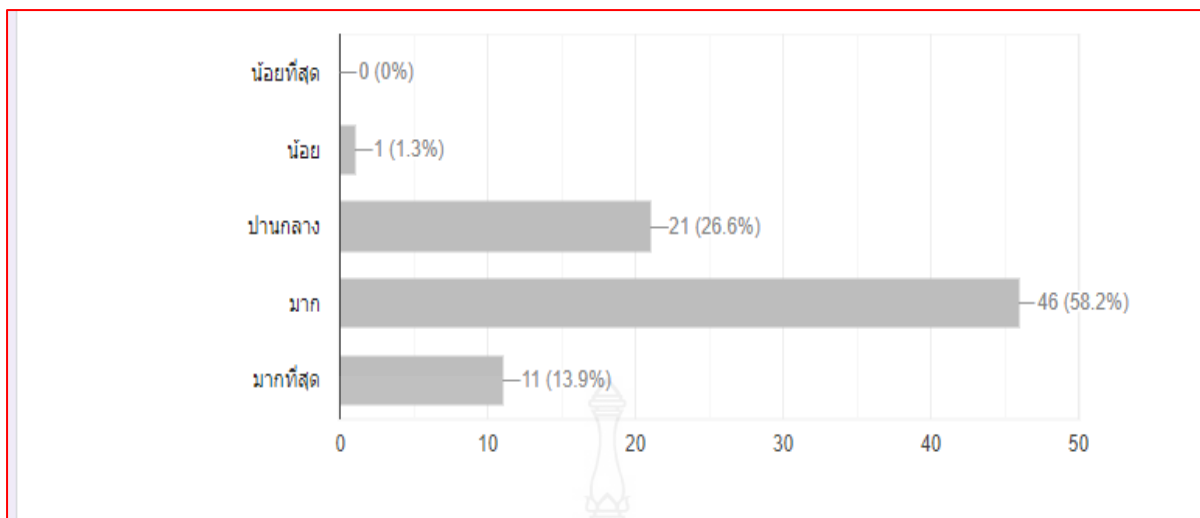
ภาพที่ 4.7 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรม

ภาพที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมในระดับมาก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 57 รองลงมาให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองหลังการทำกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 และ ระดับมากที่สุดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ตามลำดับ



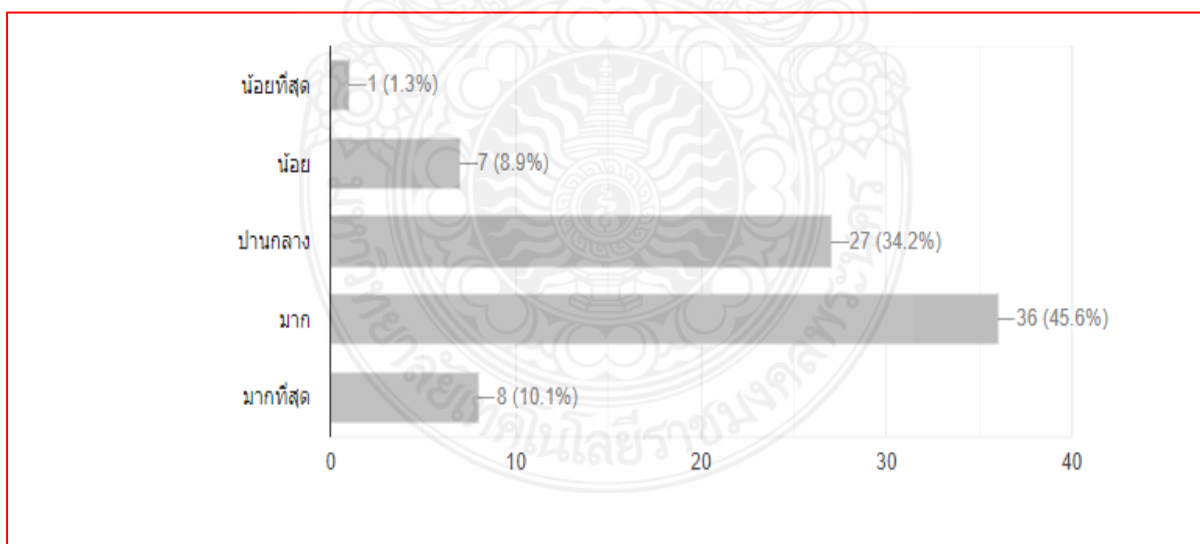
ภาพที่ 4.8 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรม

ภาพที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของประเภทการเจรจาต่อรองภายหลังการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภทในระดับมาก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมาในระดับปานกลาง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6 ระดับมากที่สุดจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 และระดับน้อยจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3



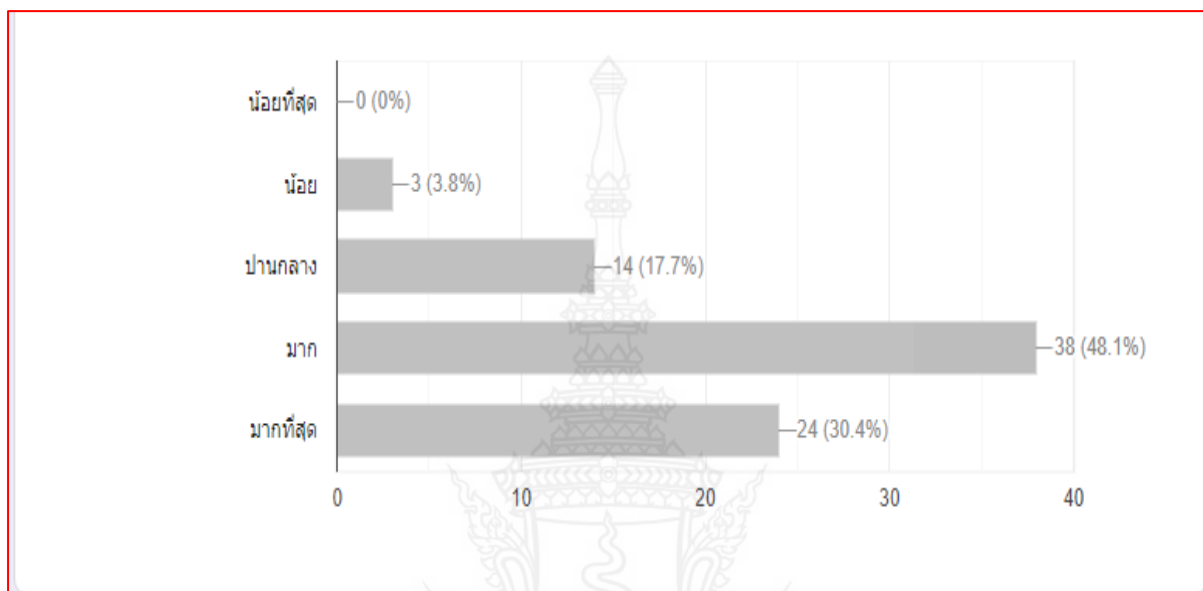
ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรม

ภาพที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมของระยะเวลาในการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมองว่าระยะเวลาในการทำกิจกรรมนี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมา ระดับปานกลาง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ระดับมากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 10.1 ระดับน้อย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และระดับน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ



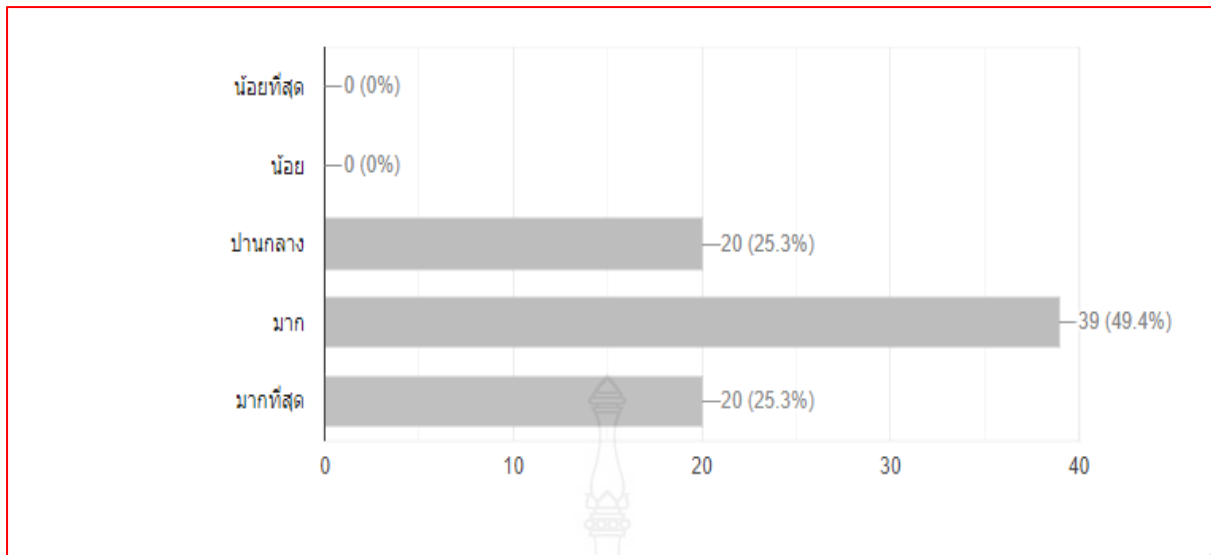
ภาพที่ 4.10 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความเหมาะสมของระยะเวลาในการทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง

ภาพที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมองว่าสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้ในระดับมาก จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาในระดับมากที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 ระดับปานกลาง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และระดับน้อย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ



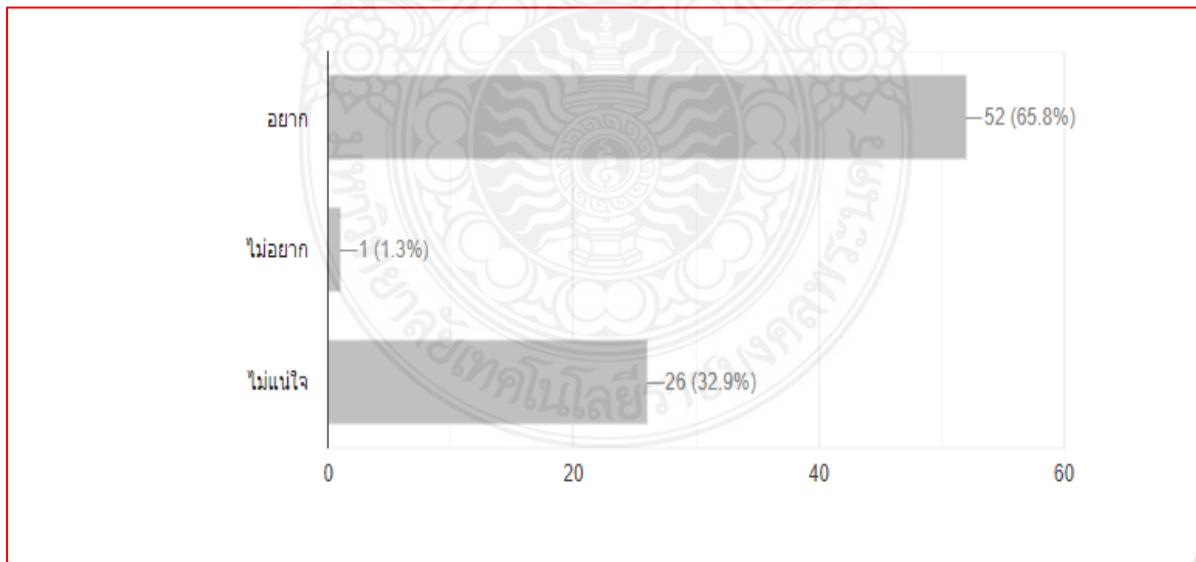
ภาพที่ 4.11 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับของการนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน

ภาพที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองในภาพรวม โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9 มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 ซึ่งเท่ากับกับความพึงพอใจในระดับปานกลาง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 4.12 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความพึงพอใจต่อการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองในภาพรวม

ภาพที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการทำกิจกรรมในลักษณะนี้อีกหรือไม่ในอนาคต (การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านกิจกรรม) โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งรายงานว่า “อยากทำกิจกรรมในลักษณะนี้อีกในอนาคต” จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 ตอบว่า “ไม่แน่ใจ” และมีเพียงแค่ 1 คนเท่านั้น (ร้อยละ 1.3) ที่ระบุว่า “ไม่อยากทำกิจกรรมในลักษณะนี้อีกในอนาคต”



ภาพที่ 4.13 แผนภูมิแสดงร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความต้องการในการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอีกในอนาคต

### 4.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา

จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมการอบรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจำนวนทั้งหมด 4 กลุ่ม (โดยในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยกลุ่มย่อย 5 กลุ่มที่ถูกแบ่งตามประเภททรัพยากรที่ถูกกำหนดจากกิจกรรมการเจรจาต่อรอง) พบประเด็นที่น่าสนใจหลากหลายประเด็นซึ่งผลของการวิจัยครอบคลุมในองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการพิจารณาทั้งหมด 8 ประการ ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อม ปฏิสัมพันธ์ การตอบสนองทางอารมณ์ รูปแบบ คำพูดที่น่าสนใจ ข้อคิดเห็น ข้อสังเกตเพิ่มเติม และ คำกล่าวสรุป โดยผลการสังเกต พบว่า ในภาพรวมห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับทั้ง 4 กลุ่มอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมทั้งในเรื่องของขนาดของห้อง แสง เสียงและอุณหภูมิ นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมร่วมกันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากรู้จักกันมาก่อนเพราะเรียนอยู่ในหลักสูตรเดียวกัน ทำให้ไม่ส่งผลต่อการวางแผนในการทำกิจกรรมการเจรจาต่อรองเมื่อมีการแบ่งกลุ่มที่สมาชิกมีความหลากหลาย สำหรับการตอบสนองทางอารมณ์ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม พบว่าให้การตอบสนองทางอารมณ์ดีโดยแสดงให้เห็นจากความกระตือรือร้น การเดินรอบห้องไปเจรจากับกลุ่มต่างๆ ในการอบรม อย่างไรก็ตามในการอบรมของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 พบว่ายังมีผู้เข้าร่วมการอบรมบางคนที่มีการตอบสนองทางอารมณ์ไม่ดีเท่าที่ควรเนื่องจากจำเป็นต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจการดำเนินของกิจกรรม แต่เมื่อผ่านไปครึ่งทางของการทำกิจกรรมในรอบที่ 1 การตอบสนองทางอารมณ์มีเพิ่มขึ้น แต่ก็มีผู้เข้าร่วมบางส่วนจำนวนไม่มากนักที่ไม่ให้ความร่วมมือใดๆ ในการทำกิจกรรม สำหรับรูปแบบในการทำกิจกรรมของแต่ละกลุ่มในแต่ละรอบของการอบรม พบว่าแต่ละกลุ่มมักเลือกใช้กลวิธีแบบลูก โด่งลูกเรียด (High Ball, Low Ball) ในการต่อรองกัน รวมถึงในรอบที่ 2 ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและเน้นในเรื่องของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ สอดคล้องกับการใช้คำพูดในการเจรจาของแต่ละกลุ่มในแต่ละรอบของการเจรจาที่นิยมพูดว่า “ราคาแพงไป” “ลดหน่อยได้หรือไม่” “ราคานี้ไม่ไหว” หรือถ้าเป็นฝั่งเสนอขายจะกล่าวว่า “ราคานี้ไม่แพงหรอก” หรือ “ให้ราคาพิเศษเลยนะ”

จากการสังเกตการณ์ทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5 กลุ่มย่อยของ 4 กลุ่มใหญ่ในแต่ละรอบพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแนวทางในการเจรจาต่อรองในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดประเภทของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เหมือนกับการเจรจาต่อรองในรอบที่ 1 ซึ่งเป็นการกำหนดประเภทของการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าอาจเป็นเพราะอารมณ์ที่ค้างจากการทำกิจกรรมในรอบแรกที่มีการชิงไหวชิงพริบหรือเอาเปรียบกันเพื่อต้องการได้ทรัพยากรมาครอบครองในราคาที่ถูกลงและขายทรัพยากรไปในราคาที่แพงเพื่อที่จะมีเหรียญเหลือมากที่สุดและเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน ดังนั้นความคิดเห็นของผู้วิจัยในประเด็นนี้คือการพักเบรกระหว่างกิจกรรมรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ให้นานขึ้นเพื่อขจัดความรู้สึกและอารมณ์ที่ติดอยู่ในใจของผู้เข้าร่วมอบรม และนำมาดำเนินการต่อในการทำกิจกรรมรอบที่ 2 ทั้งที่เงื่อนไขหรือกติกาในรอบนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากรอบแรก (ดูตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา

| องค์ประกอบ \ กลุ่ม         | กลุ่มที่ 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | กลุ่มที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | กลุ่มที่ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | กลุ่มที่ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>สิ่งแวดล้อม</b>         | ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม                                                                                                                                                                                             | ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                      | ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                      | ห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองมีขนาดที่เหมาะสม มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอุณหภูมิที่ดีในการทำกิจกรรม                                                                                                                                                                                             |
| <b>ปฏิสัมพันธ์</b>         | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ อย่างไรก็ตามมีผู้เข้าร่วมบางคนไม่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ อย่างไรก็ตามมีผู้เข้าร่วมบางคนไม่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม | ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักกันเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ที่เรียนอยู่ในหลักสูตรและสาขาเดียวกันจึงไม่จำเป็นต้องปรับตัวในการทำกิจกรรม ถึงแม้จะมีการแบ่งกลุ่มออกเป็นจำนวน 5 กลุ่ม ที่แต่ละคนที่ไม่สนิทกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกันแต่ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนในการทำงานและการเจรจาต่อรองที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบ |
| <b>การตอบสนองทางอารมณ์</b> | ในระหว่างการทำกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ใส่อารมณ์ความรู้สึกในการเจรจาแต่ละรอบอย่างเต็มที่ และจริงจัง โดยมีการ                                                                                                                                                                                    | ในระหว่างการทำกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางกลุ่มที่แสดงความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมในช่วงแรก บางกลุ่ม                                                                                                                                                                                                                                                        | ในระหว่างการทำกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรมบางกลุ่มที่แสดงความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมในช่วงแรก บางกลุ่ม                                                                                                                                                                                                                                                        | ในระหว่างการทำกิจกรรมผู้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ใส่อารมณ์ความรู้สึกในการเจรจาแต่ละรอบอย่างเต็มที่ และจริงจัง โดยมีการ                                                                                                                                                                                    |

|                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | แสดงคำพูดที่จริงจัง และเป็นเหตุเป็นผลในการเจรจาระหว่างตัวแทนของแต่ละกลุ่ม และการแสดงท่าทีที่ปฏิเสธด้วยสีหน้าและท่าทางเมื่อได้รับข้อเสนอที่ไม่สมเหตุสมผล                                                        | ค่อยๆ เพิ่มระดับทางอารมณ์เมื่อผ่านช่วงครั้งแรกของรอบที่ 1 ไปแล้ว ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งไม่ให้การตอบสนองใดๆ                                                                                            | ค่อยๆ เพิ่มระดับทางอารมณ์เมื่อผ่านช่วงครั้งแรกของรอบที่ 1 ไปแล้ว ในขณะที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนหนึ่งไม่ให้การตอบสนองใดๆ                                                                                            | แสดงคำพูดที่จริงจัง และเป็นเหตุเป็นผลในการเจรจาระหว่างตัวแทนของแต่ละกลุ่ม และการแสดงท่าทีที่ปฏิเสธด้วยสีหน้าและท่าทางเมื่อได้รับข้อเสนอที่ไม่สมเหตุสมผล                                                        |
| <b>รูปแบบ</b>          | คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคา เมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม                                                                  | คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคา เมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม                                                                  | คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคา เมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม                                                                  | คำถามที่ใช้ในการถามราคา การต่อรองราคา เมื่อได้รับข้อเสนอ การใช้กลวิธีแบบ High Ball, Low Ball ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้ง 2 รอบของการทำกิจกรรม                                                                  |
| <b>คำพูดที่น่าสนใจ</b> | คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่ม ดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ ราคาแพงไปลดได้เท่าไร ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ                                                                                      | คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่ม ดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ ราคาแพงไปลดได้เท่าไร ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ                                                                                      | คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่ม ดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ ราคาแพงไปลดได้เท่าไร ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ                                                                                      | คำพูดที่มักได้ยินจากการเจรจาที่แต่ละกลุ่ม ดำเนินการในทั้ง 2 รอบคือ ราคาแพงไปลดได้เท่าไร ของที่กลุ่มเรามีเราขายในราคาพิเศษ                                                                                      |
| <b>ข้อคิดเห็น</b>      | ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับรอบแรกต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบาย รายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2 | ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับรอบแรกต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบาย รายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2 | ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับรอบแรกต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบาย รายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2 | ทำไมการเจรจาในรอบที่ 2 ถึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับรอบแรกต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมได้รับฟังคำอธิบาย รายละเอียดการทำกิจกรรมในรอบที่ 2 ชัดเจน และเข้าใจถึงความแตกต่างของเงื่อนไขระหว่างการเจรจาต่อรองในรอบแรกและรอบที่ 2 |

|                    |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ข้อสังเกตเพิ่มเติม | ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลบความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม | ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลบความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม                                                                                                                                          | ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลบความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม                                                                                                                                          | ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมแต่ละรอบควรเพิ่มอีกเล็กน้อยและมีการพักครึ่งระหว่างรอบแรกและรอบสองนานขึ้นเพื่อเป็นการลบความรู้สึกและการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เข้ารับการอบรม                               |
| คำกล่าวสรุป        | ผู้เข้าร่วมทั้งหมดสามารถเรียนรู้ได้ในช่วงท้ายของการทำกิจกรรมรอบที่ 2 และนำไปสู่การสร้างชัยชนะร่วมกันสอดคล้องตามวิธีการการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ                                 | ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางคนในกลุ่มไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมส่งผลให้การเรียนรู้ร่วมกันมีประสิทธิภาพลดลง | ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ นอกจากนี้ยังมีสมาชิกบางคนในกลุ่มไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมส่งผลให้การเรียนรู้ร่วมกันมีประสิทธิภาพลดลง | ผู้เข้าร่วมยังคงเน้นการต่อรองในรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนในรอบที่ 2 อาจเป็นเพราะความต่อเนื่องทางอารมณ์ที่ทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของเงื่อนไขของการทำกิจกรรมในแต่ละรอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องเน้นย้ำ |

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับเยาวชนพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรองของเยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง และ 2) เพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองแก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง งานวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างจากกลุ่มประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางที่เข้าถึงได้ง่ายที่สุด โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่ลงทะเบียนเรียนในวิชาด้านการเจรจาต่อรองกับหนึ่งในทีมของคณะผู้วิจัยจำนวนทั้งหมด 132 คน โดยใช้วิธีการแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มีด้วยกัน 3 ส่วน ประกอบด้วย 1) แบบฝึกหัดในการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “Negotiate to Survive” ที่ถูกพัฒนาโดย Sotak และ Abraham (2020) โดยถูกนำมาแปลและเรียบเรียงให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม และ 3) แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม ซึ่งวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการผ่านการจัดอบรมผ่านกลุ่มผู้เข้าร่วมรับการอบรมทั้งหมด 4 กลุ่ม ซึ่งมีการจัดการอบรมในวันเวลาที่แตกต่างกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมไว้ 65 นาที หลังจากที่ทำกิจกรรมเสร็จแล้ว ได้ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับการอบรมผ่านการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่อง “ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การเจรจาต่อรอง และการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม” โดยมีคำอธิบายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามที่ชัดเจน เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินการวิจัยในส่วนนี้ไม่ละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม จึงกำหนดให้ใช้การสมัครใจในการตอบแบบสอบถามเป็นเกณฑ์อธิบายเรื่องของ ความยินยอมให้ความร่วมมือในการทำวิจัย (Consent) โดยกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองที่มีทั้งหมดจำนวน 132 คน ยินดีที่จะตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตพฤติกรรม ในบทนี้ได้นำเสนอรายละเอียดของการสรุปผลวิจัยในภาพรวม การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และการทำวิจัยในครั้งต่อไป

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 79 คน พบว่า โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 มากกว่าครึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีอายุมากกว่า 20 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายงานว่าตนเคยมี

ประสบการณ์เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 และผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งไม่เคยมีประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 64.6

### 5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองและความพึงพอใจในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมในระดับมาก จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองก่อนทำกิจกรรมในระดับปานกลาง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของการเจรจาต่อรองหลังทำกิจกรรมในระดับมาก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 57 ความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของประเภทการเจรจาต่อรองภายหลังการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งมีระดับความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภทในระดับมาก จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 ระดับความเหมาะสมของระยะเวลาในการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมองว่าระยะเวลาในการทำกิจกรรมนี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 ระดับของการนำเอาความรู้ที่ได้จากการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งของทั้งหมดมองว่าสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานได้ในระดับมาก จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 สำหรับความพึงพอใจต่อการทำกิจกรรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 49.9 และ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการทำกิจกรรมในลักษณะนี้อีกหรือไม่ในอนาคต (การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านกิจกรรม) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่าครึ่งรายงานว่ “อยากทำกิจกรรมในลักษณะนี้อีกในอนาคต” จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 65.8

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสังเกตระหว่างการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนา

จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมการอบรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองจำนวนทั้งหมด 4 กลุ่ม (โดยในแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยกลุ่มย่อย 5 กลุ่มที่ถูกแบ่งตามประเภททรัพยากรที่ถูกกำหนดจากกิจกรรมการเจรจาต่อรอง) พบประเด็นที่น่าสนใจหลากหลายประเด็นซึ่งผลของการวิจัยครอบคลุมในองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการพิจารณาทั้งหมด 8 ประการ ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อม ปฏิสัมพันธ์ การตอบสนองทางอารมณ์ รูปแบบ คำพูดที่น่าสนใจ ข้อคิดเห็น ข้อสังเกตเพิ่มเติม และ คำกล่าวสรุป โดยผลการสังเกต พบว่า ในภาพรวมห้องที่ใช้ในการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองสำหรับทั้ง 4 กลุ่มอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมทั้งในเรื่องของขนาดของห้อง แสง เสียงและอุณหภูมิ นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมร่วมกันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากรู้จักกันมาก่อนเพราะเรียนอยู่ในหลักสูตรเดียวกัน ทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในการทำกิจกรรมการเจรจาต่อรองเมื่อมีการแบ่งกลุ่มที่สมาชิกมีความหลากหลาย สำหรับการตอบสนองทางอารมณ์ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม พบว่าให้การตอบสนองทางอารมณ์ดีโดยแสดงให้เห็นจากความกระตือรือร้น การเดินรอบห้องไปเจรจากับกลุ่มต่างๆ ในการอบรม อย่างไรก็ตามในการอบรมของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 พบว่ายังมีผู้เข้าร่วมการอบรมบางคนที่มีการตอบสนองทางอารมณ์ไม่ดีเท่าที่ควรเนื่องจากต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจการดำเนินของกิจกรรม แต่เมื่อผ่านไปครึ่งทางของการทำงานในรอบที่ 1 การตอบสนองทางอารมณ์มีเพิ่มขึ้น แต่ก็มีผู้เข้าร่วมบางส่วนจำนวนไม่มากนักที่ไม่ให้ความร่วมมือใดๆ ในการทำกิจกรรม สำหรับรูปแบบในการทำกิจกรรมของแต่ละกลุ่มในแต่ละรอบของการอบรม พบว่าแต่ละกลุ่มมักเลือกใช้กลวิธีแบบลูก โด่งลูกเรียด (High Ball, Low Ball) ในการต่อรองกัน รวมถึงในรอบที่ 2 ที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและเน้นในเรื่องของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ สอดคล้องกับการใช้คำพูดในการเจรจาของแต่ละกลุ่มในแต่ละรอบของการเจรจาที่นิยมพูดว่า “ราคาแพงไป” “ลดหน่อยได้หรือไม่” “ราคานี้ไม่ไหว” หรือถ้าเป็นฝั่งเสนอขายจะกล่าวว่า “ราคานี้ไม่แพงหรอก” หรือ “ให้ราคาพิเศษเลยนะ”

จากการสังเกตการทำกิจกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5 กลุ่มย่อยของ 4 กลุ่มใหญ่ในแต่ละรอบพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีแนวทางในการเจรจาต่อรองในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดประเภทของการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เหมือนกับการเจรจาต่อรองในรอบที่ 1 ซึ่งเป็นการกำหนดประเภทของการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนปันส่วน ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าอาจเป็นเพราะอารมณ์ที่ค้างจากการทำกิจกรรมในรอบแรกที่มีการชิงไหวชิงพริบหรือเอาเปรียบกันเพื่อต้องการได้ทรัพยากรมาครอบครองในราคาที่ถูกลงและขายทรัพยากรไปในราคาที่แพงเพื่อที่จะมีเหรียญเหลือมากที่สุดและเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน ดังนั้นความคิดเห็นของผู้วิจัยในประเด็นนี้คือการพักเบรกระหว่างกิจกรรมรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ให้นานขึ้นเพื่อขจัดความรู้สึกและอารมณ์ที่ติดอยู่ในใจของผู้เข้าร่วมอบรม และนำมาดำเนินการต่อในการทำกิจกรรมรอบที่ 2 ทั้งที่เงื่อนไขหรือกติกาในรอบนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากรอบแรก

## 5.2 การอภิปรายผล

การพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาความเข้าใจความแตกต่างระหว่างประเภทของการเจรจาต่อรองที่สำคัญ 2 ประเภทที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองที่ต่างกัน ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน ที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบชนะ-แพ้ และการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์แบบชนะ-ชนะ (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015). ซึ่งกิจกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาได้มีการปรับมาจากกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่ชื่อว่า “Negotiate to survive” ที่ถูกพัฒนาโดย Sotak และ Abraham (2020) ซึ่งผลการวิจัยในส่วนของการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองภายหลังการทำกิจกรรมสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sotak และ Abraham (2020) ที่พบว่าผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมนี้มีระดับความเข้าใจต่อเรื่องการเจรจาและแนวคิดพื้นฐานของการเจรจาในระดับมาก และรวมถึงความพึงพอใจในภาพรวมของการทำกิจกรรมนี้อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ผลการศึกษาค้นพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการประเมินความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการเจรจาต่อรองและประเภทของการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันก่อนและหลังการเข้าร่วมทำกิจกรรม ซึ่งเป็นการสอบถามเพื่อพิจารณาการตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมว่าเข้าใจในเนื้อหาจากกิจกรรมที่ทำหรือไม่ สนุกจากการทำกิจกรรมหรือไม่ และได้ประโยชน์จากการทำกิจกรรมหรือไม่ ซึ่งประเด็นเหล่านี้มักถูกละเลยจากการทำวิจัยในเชิงประจักษ์เป็นส่วนมาก ซึ่งงานวิจัยนี้ต้องการค้นหาคำตอบว่ากิจกรรมที่นำมาดำเนินการอบรมให้แก่ผู้เข้าร่วมสามารถพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้กับกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ซึ่งการประเมินผลในลักษณะนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมการเจรจาต่อรองที่ระบุถึงประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองเกิดจากการตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรมว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใดและมีความชอบหรือสนุกในการทำกิจกรรมมากน้อยเพียงใด (Movius, 2008)

อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ค้นพบประเด็นสำคัญที่เกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการอบรมการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองผ่านกิจกรรม “Negotiate to survive” โดยพบว่าผู้เข้าร่วมในแต่ละกลุ่มของการอบรม ซึ่งประกอบด้วย 5 กลุ่มย่อย มีแนวทางในการเจรจาต่อรองในรอบที่ 1 ที่เน้นการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน กับรอบที่ 2 ที่เน้นการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือในรอบที่ 2 ผู้เข้าร่วมการอบรมยังคงนำแนวทางที่ใช้ในรอบแรกมาใช้ในการเจรจาต่อรอง ทั้งที่ในสถานการณ์ที่กำหนดนั้นผู้เข้าร่วมสามารถที่จะตกลงราคาซื้อขายที่เท่ากันได้เพื่อการได้มาหรือครอบครองทรัพยากรผ่านเหรียญที่กำหนดจากเงื่อนไขการทำกิจกรรม โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงจำนวนคงเหลือของเหรียญแต่อย่างใด ซึ่งแตกต่างจากรอบแรกที่ต้องคำนึงถึงจำนวนคงเหลือของเหรียญที่จะถูกนำมานับเพื่อตัดสินใจของเหรียญของกลุ่มใดที่เหลือมากที่สุดและได้ครอบครองทรัพยากรครบตามเงื่อนไขที่กำหนด ซึ่งจากข้อค้นพบนี้ไปสู่การอธิบายเหตุผลที่ผู้เข้าร่วมการอบรมเลือกใช้วิธีการในรอบที่สองเหมือนกับรอบแรกทั้งที่จุดมุ่งเน้นของแนวทางการเจรจาต่อรองเปลี่ยนไปสู่การเน้นผลลัพธ์แบบชนะทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเจรจาเชิงบูรณาการและการแบ่งสันปันส่วนไม่ได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด การเจรจาทั้งสองประเภทนี้สามารถทับซ้อนกันในทางปฏิบัติ ซึ่งในการทำกิจกรรมครั้งนี้ผู้เข้าอบรมอาจมีมุมมองต่อการเจรจาเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของทั้งสองแนวทาง ทำให้ยากต่อการจำแนกประเภทใดประเภทหนึ่งอย่างเคร่งครัด (Fisher, Ury & Patton, 2011)

นอกจากนี้ ความเป็นไปได้อีกประการคือผู้เข้ารับการอบรมยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทั้งสองประเภท ยืนยันจากผลการวิจัยที่ระบุความเข้าใจก่อนและหลังทำกิจกรรม ทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับแนวคิดเหล่านี้ เพราะหากไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับทฤษฎีและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง บุคคลอาจไม่ตระหนักถึงความแตกต่างของการเจรจาต่อรองทั้งสองประเภทนี้ (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015) นอกจากนี้จากคำอธิบายของ Thompson (2015) กล่าวว่า บุคคลมักจะสับสนในเรื่องของเป้าหมายของการเจรจากับวิธีการที่ใช้ ตัวอย่างเช่น การบรรลุผลที่ได้ทั้งสองฝ่าย (เชิงบูรณาการ) อาจถูกเข้าใจผิดว่าเป็นกระบวนการแบบแบ่งส้นปันส่วนหรือแบบกระจาย หากแต่ละฝ่ายมุ่งเน้นไปที่การแบ่งทรัพยากรแต่เพียงอย่างเดียว แทนที่จะสำรวจผลประโยชน์ร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมในการศึกษาครั้งนี้ เหตุผลอีกประการคือผู้เข้าร่วมอาจมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ที่ใช้ในการเจรจา เช่น การยอมอ่อนข้อ การคุกคาม มากกว่ากลยุทธ์ที่ซ่อนอยู่ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมการอบรมพัฒนาทักษะการเจรจาไม่สามารถแยกแยะระหว่างการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการซึ่งเน้นการทำงานร่วมกันและผลประโยชน์ร่วมกัน และแนวทางแบบแบ่งส้นปันส่วนซึ่งมุ่งเน้นไปที่การแข่งขันในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างชัดเจน (Brett, 2001)

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) แบบฝึกหัดนี้สามารถนำไปใช้ในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่เรียนในสาขาการจัดการและบริหารธุรกิจ นอกจากนี้ยังสามารถนำเอาผลจากการวิจัยในส่วนของการประเมินความเข้าใจและการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมไปใช้ในการวางแผนการสอนและการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องประเภทของการเจรจาต่อรองได้

2) ผลของการวิจัยสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาแบบฝึกหัดอื่นที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วนและแบบบูรณาการได้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) เนื่องจากแบบฝึกหัดที่นำมาใช้ในการทำกิจกรรมในครั้งนี้เป็นแบบฝึกหัดที่ปรับมาจากแบบฝึกหัด “Negotiate to survive” ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในเรื่องวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นให้เห็นความแตกต่างของการเจรจาต่อรอง 2 ประเภท ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วนและแบบบูรณาการ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการพัฒนาแบบฝึกหัดใหม่ที่สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง อาทิ กลวิธีที่เฉพาะเจาะจงของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภท หรือรูปแบบการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2) เนื่องจากการค้นพบในประเด็นการใช้วิธีการที่เหมือนกันของผู้เข้ารับการอบรมในการทำกิจกรรมรอบที่ 1 และรอบที่ 2 ทั้งที่ในแต่ละรอบมุ่งเน้นวิธีการหรือประเภทการเจรจาต่อรองที่ต่างกัน ตรงส่วนนี้ควรทำการปรับในเรื่องของเวลาในการทำกิจกรรมในรอบถัดไป หรือมีการตั้งคำถามเมื่อจบกิจกรรมในแต่ละรอบแทนที่จะถามคำถามเพื่อการอภิปรายสรุปรวมเพียงแค่ครั้งเดียวหลังจบกิจกรรม ในส่วนนี้ในการศึกษาครั้ง

ต่อไปอาจทำการพัฒนาแบบฝึกหัดที่แยกพัฒนาความเข้าใจของการเจรจาต่อรองแต่ละประเภทให้ชัดเจนออกจากกัน

3) เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมเลยโดยไม่ได้มีการประเมินความรู้ก่อนการทำกิจกรรม และให้ประเมินตนเอง (Self-Administrated) ภายหลังการทำกิจกรรมเท่านั้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้เข้าอบรมจะมีอคติและประเมินเกินจริงว่าตนเองมีความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นในการอบรมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการทำกิจกรรม เพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบกับค่าทางสถิติว่าผู้เรียนมีความเข้าใจภายหลังจากการทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจริงหรือไม่

4) การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการทดสอบประสิทธิภาพของแบบฝึกหัดนี้โดยการกำหนดกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง เพื่อเปรียบเทียบว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับโอกาสในการทำกิจกรรมเมื่อมีการประเมินความรู้หลังจากการศึกษาเรื่องการเจรจาต่อรองแล้วมีความเข้าใจมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ได้รับโอกาสในการทำกิจกรรมหลังจากเรียนเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรองแล้วและทำการประเมินหลังการทำกิจกรรม

5) งานวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขนาดของตัวอย่างและพื้นที่ในการศึกษาให้มีขนาดใหญ่ขึ้นหลากหลายขึ้น โดยอาจเปรียบเทียบระหว่างนักเรียนที่ไม่ได้เรียนวิชาการเจรจาต่อรองเมื่อทำกิจกรรมนี้แล้วมีความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นหรือไม่ กับกลุ่มนักศึกษาที่ได้เรียนวิชาการเจรจาต่อรอง

## บรรณานุกรม

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. Jossey-Bass.
- Brett, J. M., & Thompson, L. L. (2016). *Negotiation*. In J. M. Brett & L. L. Thompson (Eds.), *Negotiation: Theory and practice* (pp. 1-24). Harvard Business Review Press.
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2002). *Interpersonal skills in organizations*. McGraw-Hill: International Edition.
- Eunson, B. (2007). *Conflict management*. Melbourne: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Pearson: International Edition.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organization*. (11th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning
- Hennig, K. (2003). Negotiating with difficult people. *Journal of Conflict Resolution*, 47(3), 235-250.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management*. International Edition: Prentice Hall.
- Hitt, M.A., Miller, C. C., & Colella, A. (2009). *Organizational behavior: A strategic approach*. (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Learnful. (2023). *7 exercises to develop your negotiation skills*. Retrieved from <https://learnful.ie/articles/7-exercises-to-develop-your-negotiation-skills/>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. Bantam Books.
- McShane, S. L. & Gilnow, M. A. V. (2008). *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution*. (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Movius, H. (2008). The effectiveness of negotiation training. *Negotiation Journal*, 24(4).
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). Negotiator cognition and rationality: A review of the

- literature. *Negotiation Journal*, 7(2), 137-148.
- Nierenberg, G. (2004). *The art of negotiating the best deal*. St. Martin's Press.
- Piltz, D. (2018). *How to use board games in your training*. Retrieved from [www.hrhub.com/doc/how-to-use-board-games-in-your-training-0001](http://www.hrhub.com/doc/how-to-use-board-games-in-your-training-0001)
- Pimentel, M. (2017). *The game of change (version 1.5)*. Retrieved from <https://medium.com/changingdojo/the-game-of-changes-4591baa13c34>
- Promsri, C. (2019). Analysis of board games for business negotiation course. *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 7(10), 722-726.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. (8<sup>th</sup> ed.). New York, NY: Prentice Hall
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. (5<sup>th</sup> ed.). Pearson: Global Edition.
- Sahni, A. (2024). *Negotiation skills exercises: Activities to improve negotiation skills and practice exercises*. Retrieved from <https://kapable.club/blog/negotiation-skills/negotiation-skills-exercises/>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2008). *Organizational behavior*. (10<sup>th</sup> ed.). UpperSaddle River, NJ: Pearson Education.
- Seltzer, J. & Smither, J. W. (2007). "Where there is a will... e is a will...": A new exercise to explore distributive and integrative conflict management. *Organization Management Journal*, 4(3), 259-286
- Sotak, K. L. & Abraham, S. E. (2020). Negotiate to survive: An exercise to help develop students' understanding of negotiations. *Journal of Education for Business*.
- Thompson, L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system (revised ed.)*. ILR Press.
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational behavior: core concepts*. (6<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

ขั้นตอนการทำการกิจกรรมรอบที่ 1

## ขั้นตอนในการทำกิจกรรม: รอบที่ 1

- ในทีมของคุณมีเหรียญทั้งหมด 50 เหรียญ ให้ใช้เหรียญนี้ในฐานะเครื่องมือในการเจรจาต่อรองเพื่อซื้อทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่
- เริ่มต้นกิจกรรมแต่ละทีมมีทรัพยากรทีมละ 1 รายการจากทั้งหมด 5 รายการ
- เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ คุณจะต้องใช้เหรียญที่มีในการได้มาซึ่งทรัพยากรอย่างน้อย 4 ใน 5 รายการ โดยคุณไม่จำเป็นต้องครอบครองทรัพยากรนั้นภายในครั้งเดียว คุณเพียงแค่ออกร้อยละ 4 อย่าง ในเวลาใดก็ได้ระหว่างการทำกิจกรรมนี้ภายในเวลาที่กำหนดไว้
- ทรัพยากรแต่ละรายการมีคุณค่าเท่าเทียมกัน
- คุณไม่สามารถแลกเปลี่ยนของระหว่างทีมได้ ต้องใช้การเจรจาแลกเปลี่ยนด้วยเหรียญเท่านั้น
- ในแต่ละการซื้อขายต้องมีการจดบันทึกโดยผู้สังเกตการณ์ของห้อง
- การที่จะชนะได้ ทีมของคุณต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่และมีเหรียญเหลือมากที่สุดตอนท้ายของกิจกรรม
- ถ้าทีมคุณชนะทุกคนจะได้รับ 2 คะแนนพิเศษในการสอบปลายภาค
- กิจกรรมนี้มีเวลาทั้งหมด 20 นาที





ภาคผนวก ข

ขั้นตอนในการทำกิจกรรมรอบที่ 2

## ขั้นตอนในการทำกิจกรรม: รอบที่ 2

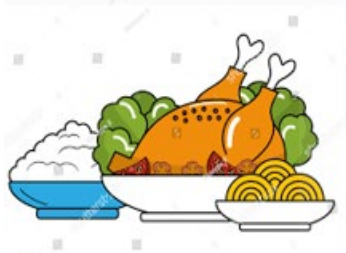
- ▶ แนวปฏิบัติยังคงคล้ายคลึงกับรอบที่ 1 แต่มีส่วนที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้
- ▶ เพื่อที่จะดำรงชีวิตอยู่ คุณต้องใช้เหรียญทั้งหมดที่มีอยู่ในการได้มาซึ่งทรัพยากรทั้งหมด 5 รายการ โดยคุณไม่ต้องครอบครองทรัพยากรทั้งหมดในเวลาเดียวกัน (ภายในครั้งเดียว) แต่สามารถครอบครองในช่วงเวลาใดก็ได้ในเวลาที่กำหนด แต่ต้องได้ทั้งหมด 5 รายการ
- ▶ เพื่อที่จะชนะ คุณต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่
- ▶ ถ้าคุณชนะ คุณจะได้รับคะแนนสำหรับการมีส่วนร่วมในชั้นเรียนวันนี้
- ▶ เวลาในรอบนี้ 20 นาที





ภาคผนวก ค

ทรัพยากรที่ใช้ในการทำกิจกรรม



อาหาร



น้ำ



ที่อยู่อาศัย



ยารักษาโรค



เหรียญ

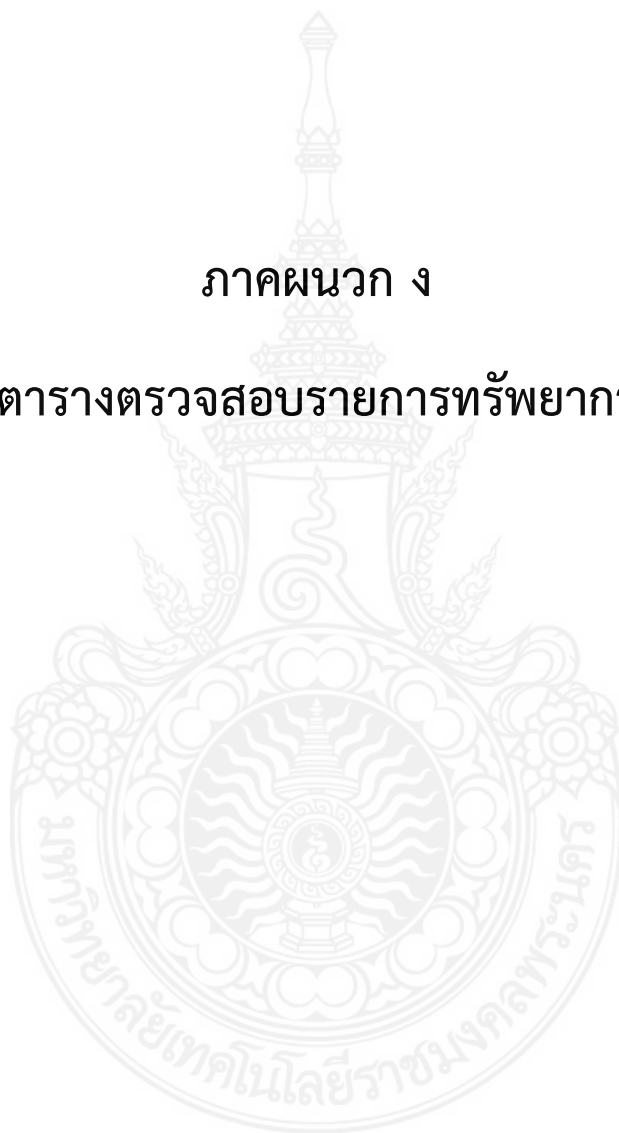


เครื่องนุ่งห่ม



ภาคผนวก ง

ตารางตรวจสอบรายการทรัพยากร

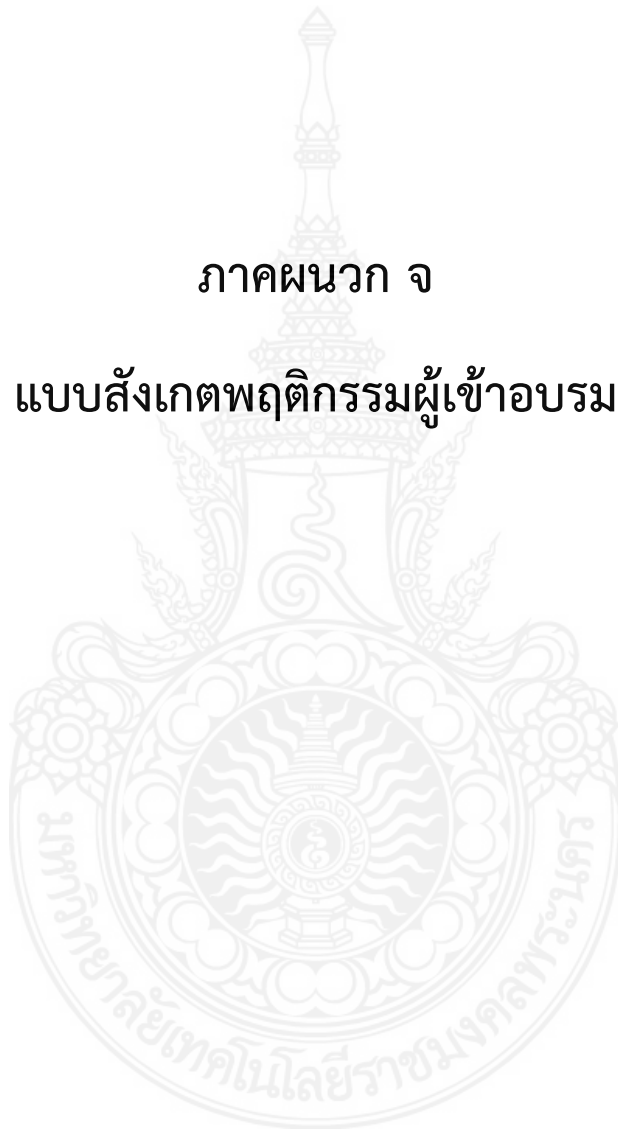


| กลุ่มที่ | ทรัพยากรที่<br>ได้เริ่มต้น                                                          | ทรัพยากรที่<br>ได้<br>ครอบครอง | ทรัพยากรที่<br>ได้<br>ครอบครอง | ทรัพยากรที่<br>ได้<br>ครอบครอง | ทรัพยากรที่<br>ได้<br>ครอบครอง |  |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        |    |                                |                                |                                |                                |                                                                                     |
| 2        |    |                                |                                |                                |                                |                                                                                     |
| 3        |   |                                |                                |                                |                                |                                                                                     |
| 4        |  |                                |                                |                                |                                |                                                                                     |
| 5        |  |                                |                                |                                |                                |                                                                                     |



ภาคผนวก จ

แบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าอบรม



## แบบสังเกตพฤติกรรม

เรื่อง \_\_\_\_\_

วันที่ \_\_\_\_\_

ผู้สังเกต \_\_\_\_\_

สถานที่ \_\_\_\_\_

จำนวนผู้เข้าร่วม \_\_\_\_\_

| องค์ประกอบ          | รายละเอียด |
|---------------------|------------|
| สิ่งแวดล้อม         |            |
| ปฏิสัมพันธ์         |            |
| การตอบสนองทางอารมณ์ |            |
| รูปแบบ              |            |
| คำพูดที่น่าสนใจ     |            |
| ข้อคิดเห็น          |            |
| ข้อสังเกตเพิ่มเติม  |            |
| คำกล่าวสรุป         |            |

ไม่มีเนื้อหาจากต้นฉบับ

