



รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

A PROFESSIONAL NEGOTIATION MODEL OF DEMONSTRATION SCHOOL
ADMINISTRATORS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Education Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2015
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร
โรงเรียนสาธิต” เสนอโดย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....



55252941: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การเจรจาต่อรอง / ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผู้ค้นคว้า : มณีนรัตน์ : รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร. นพดล เจนอักษร และ ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ 273 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และ 3) ผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ วิธีการดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือและจัดเก็บข้อมูล และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบที่ได้ กลุ่มตัวอย่างและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต จำนวน 230 คน เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ช่วงเวลาที่เก็บตัวอย่าง 15 พ.ค.-15 มิ.ย. 2558 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้
1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และ 6) ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร และบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการเจรจาต่อรอง
3. ผลการยืนยันรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

.2.....

5252941: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: PROFESSIONAL NEGOTIATION/ DEMONSTRATION SCHOOL ADMINISTRATORS

SUKHON MANEERAT: A PROFESSIONAL NEGOTIATION MODEL OF DEMONSTRATION SCHOOL ADMINISTRATORS. THESIS ADVISORS: ASST.PROF.MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. AND ASST.PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 273 pp.

The purposes of this research were to determine: the professional negotiation factors of demonstration school administrators, the negotiation model of the demonstration school administrators, and the confirmation of the negotiation model of the demonstration school administrators by experts. The research was conducted in three steps. The first step was analyzing the factors related to the negotiation of the demonstration school administrators. The second step was to develop the research instruments and then used them to collect data. The final step was analyzing the data and confirming the suitability of the negotiation factors and the model. The samples and instruments for this study were the data from nine experts collected by semi-structured interview and the data from the school director, vice director, and head of departments to the tally of 230 respondents were collected by opinionnaire during May 15-June 15, 2015. And other seven experts were asked for their opinions. The statistics used in this research included frequency, percentage, arithmetic means, standard deviation, exploratory factor analysis, path analysis and content analysis. The research found that.

1. The negotiation components of the demonstration school administrators consisted of negotiation strategies, negotiation planning, communication, characteristics of the negotiator, relationship in negotiation and the effectiveness of the negotiation.

2. The model of the negotiation of the demonstration school administrators was a causal relation of multiple factors consisted of the six components mentioned earlier. The factors of negotiation strategies and negotiation planning were directly affected to the effectiveness of the negotiation. Beside, the factors of communication, character of the negotiator, and relationship in negotiation had also the indirect effect on the effectiveness of the negotiation.

3. The result of the confirmation of the model of the professional negotiation components of the demonstration school administrators was propriety, feasibility, utility, and accuracy standards, which corresponded to the theoretical framework of this research.

Department of Educational Administration

Student's signature.....

Thesis Advisors 'signature 1.....

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ประธานผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตั้งกูร ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ปัญหา และข้อบกพร่องต่างๆ จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ การตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและยืนยันรูปแบบ ตลอดจนผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสาธิตทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร. กมลาศน์ ศรีประสิทธิ์ ดร. พิชญภา ยืนยาว และนักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษารุ่น 8 รุ่น 9 และรุ่น 10 ที่ได้ให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณ คุณณภลัย วัลย์ลักษณ์ ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพิมพ์

สุดท้าย ขอขอบคุณในกำลังใจจากครอบครัว ที่ทุกคนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องสักการบูชาบิดา มารดา และคณาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน



สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญตาราง.....	ญ
	สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่		
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
	ปัญหาของการวิจัย.....	5
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
	ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
	สมมติฐานของการวิจัย.....	8
	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
	ข้อจำกัดของการวิจัย.....	19
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
	การการเจรจาต่อรอง.....	20
	ความหมายการเจรจาต่อรอง.....	20
	ความสำคัญการเจรจาต่อรองร่วม.....	22
	วิวัฒนาการการเจรจาต่อรอง.....	23
	สภาพแรงงานครูในต่างประเทศ.....	25
	ประวัติการเจรจาต่อรองร่วมของครูเอกชน.....	26
	ประวัติการเจรจาต่อรองร่วมภาครัฐ.....	26
	ขอบเขตของการเจรจาต่อรอง.....	27
	ครูวิชาชีพขั้นสูง(Professional).....	29
	หลักและวิธีการเจรจาต่อรอง.....	31
	ประเภทของการเจรจาต่อรอง.....	32
	แนวคิดและทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง.....	32
	รูปแบบการเจรจาต่อรอง.....	37

บทที่		หน้า
	กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง.....	50
	บุคลิกภาพนักเจรจาต่อรอง.....	60
	การวางแผนในการเจรจาต่อรอง.....	69
	กระบวนการเจรจาต่อรอง.....	77
	การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง.....	91
	ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง.....	99
	อุปสรรคในการเจรจาไม่บรรลุข้อตกลง.....	104
	โรงเรียนสาธิต.....	105
	ประวัติความเป็นมาโรงเรียนสาธิต.....	105
	ความสำคัญของโรงเรียนสาธิต.....	107
	หน้าที่ของโรงเรียนสาธิต.....	107
	บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต.....	108
	ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนสาธิตกับโรงเรียนทั่วไป.....	111
	การเจรจาต่อรองร่วมกับโรงเรียนสาธิต.....	111
	สรุป.....	113
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	114
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	114
	ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย.....	114
	ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	114
	ขั้นตอนที่ 3 การงานผลการวิจัย.....	118
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	118
	แผนแบบการวิจัย.....	118
	ประชากร.....	119
	กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	120
	ตัวแปรที่.....	121
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
	การสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	122
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	123
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	124
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
	ตอนที่ 1 องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	126
	ตอนที่ 2 รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	172
	ตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	194

บทที่	หน้า
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....199
	ข้อค้นพบ.....200
	อภิปรายผล.....201
	ข้อเสนอแนะ.....220
	ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้.....220
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....221
	รายการอ้างอิง.....222
	ภาคผนวก.....234
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์
	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ.....235
	ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....238
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....241
	ภาคผนวก ง หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....244
	ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....247
	ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....249
	ภาคผนวก ช แบบสอบถามความคิดเห็น.....251
	ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ยื่นยันรูปแบบงานวิจัย.....263
	ภาคผนวก ฌ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
	ที่แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัย.....265
	ประวัติผู้วิจัย.....273

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงคำที่ควรใช้และคำที่ควรหลีกเลี่ยง.....	93
2	แสดงประชากร.....	119
3	แสดงกลุ่มตัวอย่าง.....	120
4	แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสาร.....	128
5	แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์งานวิจัยและบทความ.....	137
6	แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	142
7	แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	147
8	แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำคัญของตัวแปร.....	149
9	แสดงค่า KMO and Bartlett's Test.....	157
10	แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวนสะสมของรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ..	158
11	แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน.....	60
12	แสดงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองในโรงเรียนสาธิต.....	163
13	แสดงองค์ประกอบที่ 1.....	163
14	แสดงองค์ประกอบที่ 2.....	165
15	แสดงองค์ประกอบที่ 3.....	166
16	แสดงองค์ประกอบที่ 4.....	168
17	แสดงองค์ประกอบที่ 5.....	168
18	แสดงองค์ประกอบที่ 6.....	169
19	แสดง ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์.....	91
20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	92
21	แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้จริงขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	195
22	การตรวจสอบยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....	198

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....17
2	เป้าหมายของผู้เจรจาต่อรอง.....35
3	ข้อเรียกร้องของฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดของอีกฝ่ายหนึ่ง.....35
4	ขอบเขตที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองกัน.....35
5	กระบวนการเจรจาต่อรองร่วม.....81
6	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....117
7	แผนแบบการวิจัย.....118
8	องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.....170
9	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง.....173
10	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับ กับบุคลิกภาพในการเจรจาต่อรอง.....174
11	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง กับความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง.....175
12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง กับประสิทธิผลในการเจรจาต่อรอง.....176
13	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการวางแผนการเจรจาต่อรอง กับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง.....178
14	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการวางแผนในการเจรจาต่อรอง กับประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง.....179
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง กับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง.....180
16	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง กับการวางแผนในการเจรจาต่อรอง.....181
17	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง กับประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง.....183
18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง กับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง.....184
19	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ของผู้เจรจาต่อรอง กับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง.....185
20	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง กับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง.....187

ภาพที่	หน้า
21	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง กับการวางแผนในการเจรจาต่อรอง.....188
22	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง กับการสื่อสารในการเจรจาต่อรอง.....189
23	แสดงรูปแบบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....90
24	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....193



บทที่ 1

บทนำ

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนอกจากนั้นแล้วยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นที่มามีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากจะเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัสดุุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกันแล้ว ผลการดำเนินงานย่อมแตกต่างกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารขององค์กรต่างๆ มีคุณภาพที่แตกต่างกันนี้ ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีระบบการจัดการบุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน¹ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทุกองค์การ และผู้บริหารองค์กร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ ทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) นอกจากนี้ พนักงานก็เป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์ เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น เมื่อบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารอื่นๆ ตามมา

สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (human capital building) การใส่ใจเรื่องสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรในหน่วยงานรวมทั้งการจัดการความรู้ (knowledge management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงาน และกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ

¹ ชูชัย สมितिไกร, การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 7

ดังกล่าวของแคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton) ที่ว่า “โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษา และประเมินว่าบุคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท²

ดังนั้น ในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรมขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ “บุคลากร” ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันเราพบว่า องค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” (human capital) อย่างเต็มที่³

เช่นเดียวกับ สมยศ นาวิการ ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากคนคือผู้ที่นำเอาทรัพยากรอื่นๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารจึงต้องสร้าง และจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำให้บุคคลมีส่วนร่วมมีความเต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ การที่จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจทุ่มเทแรงกาย แรงใจ มีความผูกพันต่อองค์การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การที่บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้องค์การได้นั้น ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์การในด้านต่างๆ กัน องค์การจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และเมื่อความต้องการของแต่ละคนได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ⁴

อย่างไรก็ตาม ในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์เรามีความแตกต่างในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านความคิด หรือความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ดังนั้น ในองค์กรซึ่งมีคนอยู่รวมกันจำนวนมากย่อมเป็นไปได้ยากที่จะให้ทุกคนมีความคิดเห็นที่ตรงกัน หรือสอดคล้องกันเสมอไปทุกเรื่อง ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ดังที่ ภาวิณี เพชรสว่าง กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรว่า⁵ ในองค์กรประกอบด้วยคนจำนวนมากทำงานร่วมกัน ซึ่งคนแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เห็นได้ภายนอก เช่น รูปร่าง หน้าตา บุคลิกภาพ พฤติกรรม และสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ เช่น การเรียนรู้ ทัศนคติ แรงจูงใจ ค่านิยม การรับรู้ การตัดสินใจ ซึ่งความแตกต่างทั้งภายนอกและภายใน จะส่งผลให้คนมีพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

² Kaplan, Robert S. and David P. Norton. อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.สีพวิง, 2547), 1.

³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.สีพวิง, 2547), 1.

⁴ สมยศ นาวิการ, **ทฤษฎีองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2544), 10-11.

⁵ ภาวิณี เพชรสว่าง, **พฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2552), 21.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โดยทั่วไปจะพบว่า งานมักจะมี ความแตกต่างหลากหลาย ทั้งขอบเขตเนื้อหา ปริมาณงาน และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน และในแง่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนก็มีความแตกต่างหลากหลายเช่นเดียวกัน ทั้งความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตนาคติ ค่านิยม และการรับรู้ ความเชื่อ และความชอบต่างๆ จึงเป็นปกติวิสัยที่จะเกิดปัญหา ความไม่เข้าใจกัน มีการแย่งชิงตำแหน่งและผลประโยชน์ การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกัน จนเกิดเป็นการกระทบกระทั่งกัน และกลายเป็นความไม่ชอบหน้ากัน ความไม่ลงรอยกัน จนเกิดเป็นความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด ผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่จะประสานให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นก็คือผู้บริหารซึ่งจะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร นั่นคือความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและธำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นให้ใช้เป็นเครือข่าย หรือโยงใยในการทำงานไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านการเจรจาต่อรอง⁶

การเจรจาต่อรอง คือหนทางสันติที่ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ฝ่ายที่มีแนวความคิดคนละชั่วอาจยอมตกลงกับคู่กรณีได้ง่าย อย่างไรก็ตาม เวลาที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่น ระหว่างแม่กับลูก แต่ละฝ่ายย่อมต้องเจรจาต่อรองเพื่อหาทางออกที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย นักการเมืองต่อรองข้อตกลงอันซับซ้อนระหว่างประเทศ สหภาพแรงงานกับนายจ้างก็มีการเจรจาต่อรอง และคู่ค้าในระยะยาวก็รู้ว่า พวกเขาต้องเจรจาประนีประนอมกัน มิเช่นนั้นก็ต้องเผชิญกับความขัดแย้งไม่จบสิ้น⁷ นอกจากนี้ จอร์จและโจน (George and Jones) กล่าวไว้ว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการ ซึ่งกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน เรื่องผลประโยชน์มาพบปะกัน รับข้อเสนอ และยินยอมตกลงกัน เพื่อแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน เพื่อให้ตกลงกันได้⁸ ส่วน วิเชียร วิทยอดม ได้กล่าวถึง หลักการทำงานในองค์การว่า การร่วมมือกันเป็นหลักที่สำคัญในการทำงานอยู่ร่วมกันในองค์การ การเจรจาหรือการต่อรอง เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีการเข้าร่วมกันตั้งแต่ 2 กลุ่มหรือมากกว่า อันเป็นความตกลงร่วมกันด้วยดี ในการสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน การเจรจาจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่นิยมทำกันอย่างมาก เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารในการที่จะพัฒนาความสามารถในการจัดการงานให้สัมฤทธิ์ผลในสภาพแวดล้อมทั่วโลกที่มีพลังในการทำงานที่หลากหลาย และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องการผู้บริหารที่มีความชำนาญในการเจรจาต่อรอง⁹

⁶ เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 293.,

⁷ เคน แลงดอน, **ต่อรองให้ไม่เป็นรอง**, แปลจาก Succeed at Negotiating, แปลโดย วรินดา อลอนโซ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2551), 14.

⁸ Jennifer M., George and Gareth R., Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4TH ed (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003), 424.

⁹ วิเชียร วิทยอดม, **พฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์, 2551), 310.

การเจรจาต่อรอง จะต้องอาศัยความสามารถทางด้านเจรจาต่อรองของผู้บริหารเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจในการเจรจาต่อรองอาจไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ ผู้บริหาร ต้องพยายามเสริมสร้างเทคนิควิธีการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การเจรจาต่อรองเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย¹⁰ นอกจากนี้ การเจรจาต่อรอง เป็นหนทางให้ผู้คนจัดการกับความแตกต่างระหว่างกัน ไม่ว่าจะแตกต่างกันจะเกี่ยวข้องกับการซื้อรถยนต์ ข้อตกลงในสัญญาแรงงาน ความเป็นพันธมิตรระหว่างสองบริษัท หรือสัญญาสันติภาพระหว่างประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งเลวร้ายที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ สามารถแก้ไขโดยการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองเปรียบเสมือน การหาข้อตกลงด้วยการเจรจา¹¹

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการเจรจาเพื่อการยอมรับและเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอที่ได้ทำการเจรจากัน หรือเป็นขั้นตอนซึ่งสองฝ่ายขึ้นไปมีการต่อรองกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเป็นการประชุมเพื่อค้นหาข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกันได้ หรือเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจร่วมกันเมื่อแต่ละฝ่ายมีความพึงพอใจ และความต้องการที่แตกต่างกัน การเจรจาต่อรอง เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญในงานซึ่งความไม่เห็นพ้องต้องกันเกิดขึ้น เช่น เกี่ยวกับเรื่องอัตราค่าจ้าง วัตถุประสงค์ในการประเมินการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน และตารางการปฏิบัติงาน ทำเลที่ตั้งโรงงาน¹²

การที่ประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยมีหัวใจของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) แต่กลไกที่จะขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายนั้นต้องอาศัยการระดมทรัพยากร การสนับสนุน และความร่วมมือจากทุกส่วนในชุมชน และสังคม สำหรับโรงเรียนสาธิต ซึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาหนึ่งที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปัจจุบันมีจำนวน 61 แห่ง¹³ มีจำนวนนักเรียนประจำปีการศึกษา 2554 จำนวน 62,669 คน¹⁴

การจัดการศึกษาของโรงเรียนของโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีภารกิจหลักเสมือนเป็นห้องปฏิบัติการทดลองในคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ และมีการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา อาจารย์ของ

¹⁰ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **สุดยอดผู้บริหาร** (กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท, 2549), 112.

¹¹ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston, Harvard Business School Press, 2003). xi.

¹² รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior): แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548), 303.

¹³ รายงานโรงเรียนสาธิตสถาบันอุดมศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556, เข้าถึงได้จาก www.satit.mau.go.th/gpa/files/school.pdf

¹⁴ สารสนเทศเพื่อการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.mis.meeo.go.th/mis-/images/news-2555/260555/EIS/stat54/htm1/T001.htm1>

โรงเรียนสาธิต มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งต้องมีการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของอาจารย์ผู้สอนในระดับอุดมศึกษาคือ

1. ด้านการสอน ได้แก่ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่นิสิตในวิชาที่ได้รับมอบหมาย และการให้คำปรึกษาแก่นิสิตที่มาฝึกสอน
2. ด้านการวิจัย การเขียนบทความและตำรา ได้แก่ การศึกษาค้นคว้า หาข้อสรุปและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเกี่ยวกับการเรียนการสอน
3. ด้านบริการสังคม ได้แก่ การให้ความร่วมมือเป็นวิทยากรแก่ชุมชนต่างๆ
4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมและให้ความร่วมมือ ในการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่างๆ ตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย

ในด้านความก้าวหน้าทางตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ของโรงเรียนสาธิตต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ซึ่งอาจารย์ที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการได้จะต้องมีภาระงานสอนในระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ที่สถาบันต่างๆ กำหนด จึงเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต เพราะภาระงานส่วนใหญ่อยู่ที่การสอนในระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา ทำให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ลดน้อยลง ซึ่งเป็นเหตุให้บุคลากรขาดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาของการวิจัย

จากระบบโครงสร้างของโรงเรียนสาธิต ที่เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยโดยใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์นิสิต และจัดการศึกษาในระดับพื้นฐาน ทำให้หลักเกณฑ์ต่างๆ ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ เช่น การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร วาระของผู้บริหาร อาชีพ ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มาจากการสรรหาโดยคณะกรรมการสรรหา ซึ่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์แต่งตั้ง เป็นผู้กำหนดขั้นตอน และวิธีการสรรหา ผู้สมควรได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ โดยธรรมเนียมบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่มักจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือเคยปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาก่อน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดให้อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตอยู่ตำแหน่งคราวละ 4 ปี ดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน¹⁵ ซึ่งผู้สมัครเป็นอาจารย์ใหญ่แต่ละคนก็จะมีอาจารย์ หรือบุคลากรที่สนับสนุน หากกลุ่มอื่นได้เป็นอาจารย์ใหญ่ก็อาจจะไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งก็ต้องหาแนวทางที่จะลดความขัดแย้ง

ในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ด้วยฐานะของการเป็นอาจารย์ของโรงเรียนสาธิต การที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการก็ต้องมีภาระงานสอนในระดับอุดมศึกษา มิฉะนั้นก็จะมี

¹⁵โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 30 ปี สาธิตเกษตร (กรุงเทพฯ: พลสยามพรีนติ้ง (ประเทศไทย), 2544), 19-20.

คุณสมบัติไม่ครบที่จะเสนอขอผลงานทางวิชาการได้¹⁶ จะเห็นว่าโอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมีน้อย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือบางรายก็ลาออกไปทำงานอื่น

ในด้านการรับสมัครนักเรียนใหม่ในแต่ละปีการศึกษา จะเห็นว่า มีผู้ปกครองจำนวนมากที่มีความประสงค์จะนำบุตรหลานมาสมัครเป็นนักเรียนใหม่ แต่จำนวนที่โรงเรียนสาธิตแต่ละแห่งรับนักเรียนได้มีจำนวนที่น้อยกว่า จากข้อมูลโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จะมีการรับสมัครนักเรียนใหม่ในระดับชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1 ปีละ 75 คน แต่มีจำนวนผู้สมัครในปีการศึกษา 2554 จำนวน 143 คน ปีการศึกษา 2555 จำนวน 129 คน และในปีการศึกษา 2556 จำนวน 173 คน สำหรับการรับสมัครนักเรียนใหม่ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ทางโรงเรียนรับสมัครนักเรียนจำนวน 120 คน แต่มีจำนวนนักเรียนที่มาสมัครในปีการศึกษา 2554 จำนวน 212 คน ปีการศึกษา 2555 จำนวน 220 คน และในปีการศึกษา 2556 จำนวน 262 คน¹⁷ นอกจากนี้ ที่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ก็ได้มีคำร้องทุกข์ของผู้ปกครอง อันเนื่องมาจากการที่บุตรของตนสอบคัดเลือกเข้าเรียนชั้น ป.1 ปีการศึกษา 2541 ปรากฏว่า เด็กไม่ผ่านการคัดเลือก จึงร้องทุกข์ไปยังคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งคณะกรรมการร้องทุกข์ (คณะที่ 7) ได้ดำเนินการเสร็จพร้อมแจ้งผลการวินิจฉัยไปยังผู้ร้องทุกข์ ทางโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน ได้ตรวจกระดาษคำตอบและให้คะแนนโดยชอบและเป็นธรรมแล้ว¹⁸ จากข้อมูลดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะต้องเจรจากับผู้ปกครองที่สอบถามในข้อสงสัยพร้อมมีคำอธิบายสนับสนุนเหตุผล เพื่อให้ผู้ปกครองเกิดความเข้าใจ ซึ่งหากผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีกลยุทธ์ในการเจรจาที่ดี อาจจะทำให้ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองลดลง ทักษะในด้านการเจรจาต่อรอง จึงมีความสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต อีกทั้งในด้านการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ตลอดทั้งผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่จัดการศึกษา เป็นการนำนโยบายการศึกษามาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลแก่นักเรียน ซึ่งเป็นจุดหมายสูงสุดของการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ การบริหารงานในสายงานบังคับบัญชาในระบบราชการไทยค่อนข้างซับซ้อน มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่าย ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อขับเคลื่อนงานให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการที่จะจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างเหมาะสม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะส่งผลในทางสร้างสรรค์ ตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะได้ ความขัดแย้งก็จะเป็นตัวทำลายองค์การ โดยทำให้บุคคลในองค์การมีความเฉื่อยชา เกิดการแบ่งกลุ่มแบ่งพวก เกิดความขัดข้องหมองใจ การสื่อสารถูกบิดเบือน ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพลดลง รวมทั้งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของ

¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550.” 1 มีนาคม 2550.

¹⁷ สัมภาษณ์ ผศ.ณชพงศ์ อุดมศรี, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน: 15 ตุลาคม 2556.

¹⁸ หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ (25 เมษายน 2543): 1.

ผู้ปฏิบัติงาน ยิ่งให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานซึ่งมีคนจำนวนมาก ความขัดแย้งกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานยิ่งซับซ้อนสับสน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งยิ่งเพิ่มขึ้น¹⁹

จากปัญหาดังกล่าว จะเห็นบทบาทและความสำคัญของตัวผู้บริหารโดยเฉพาะบทบาทในด้านการเจรจาต่อรอง เพราะหากผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีทักษะในการเจรจาต่อรองที่ดี ย่อมจะทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งการเจรจากับบุคลากรในโรงเรียนที่ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ซึ่งถือว่าเป็นผู้ทำงานในวิชาชีพชั้นสูง การที่ผู้บริหารจะต้องเจรจา หรือสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ปกครองและนักเรียน รวมทั้งการที่ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่อาเซียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ที่เพิ่งผ่านมาซึ่งจะมีการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับครู อาจารย์ นักเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศมากขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนต่างๆ ก็มีการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนในบริบทดังกล่าว ดังนั้น จึงมีการจ้างให้อาจารย์จากต่างประเทศซึ่งเป็นเจ้าของภาษาได้มาเป็นครูในโรงเรียนมากขึ้น การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับข้อตกลงการทำงานของครูจากต่างประเทศ เป็นสิ่งที่โรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมดังกล่าว ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา ซึ่งให้เห็นว่าการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในปัจจุบัน จะต้องมียุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในบริบทที่โรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นการเตรียมพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่สังคมอาเซียน ผู้วิจัยเห็นว่าการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จะมีข้อค้นพบที่ประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งการในหัวข้อดังกล่าวยังไม่มีใครศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
2. เพื่อทราบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีองค์ประกอบใดบ้าง
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นอย่างไร
3. ผลการยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

¹⁹ David W. Johnson, and Frank P. Johnson., *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 6th ed. (St Louis: Allyn & Bacon, 2000), 2.

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นความสัมพันธ์ของพหุองค์ประกอบ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัย กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยตามหลักการ แนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังนี้

วัตกินส์ (Watkins) ได้ศึกษาเกี่ยว รูปแบบการเจรจาต่อรองแบ่งออกได้ 2 แบบคือ

- 1) การเจรจาแบบแข่งขัน (Distributive) คือ การเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างแข่งขัน ใครจะได้ผลประโยชน์มากที่สุด เพราะเมื่อมีผู้ได้ประโยชน์ก็ย่อมมีผู้เสียประโยชน์ หรือจะเรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบผลรวมเป็นศูนย์ (zero-sum) หรือผลรวมคงที่ (constant-sum) เป็นการเจรจาต่อรองที่มีผู้ชนะ-แพ้ (win-lose)
- 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative) คือ การเจรจาต่อรองที่หลายๆ ฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย หลายคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า “ชนะ-ชนะ” (win-win) หมายถึง ทุกฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ มีการยอมสูญเสียสิ่งที่สำคัญน้อยเพื่อให้ได้สิ่งที่สำคัญมากกว่า²⁰ สเปงเกิล และไอเซนฮาร์ท (Spangle and Isenhardt) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองว่ามี 2 รูปแบบที่สำคัญคือ ก) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การเปิดเผยข้อมูล (Open sharing of information) 2) การสร้างคุณค่าในความต้องการ (Trade of valued interests) 3) การเจรจาในสิ่งที่ต้องการ (Interest - based discussion) 4) เพื่อเป้าหมายร่วมกัน (Mutual goals) 5) การแก้ปัญหา (Problem solving) 6) การอธิบาย (Explanation) 7) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) 8) สนใจที่ปัญหา (Hard on problem) ข) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive Negotiation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การปกปิดข้อมูล (Hidden information) 2) เพียงเพื่อให้ได้บำบัดความต้องการ (Demand of interests) 3) เจรจาเพื่อตำแหน่ง (Positional discussion) 4) เป้าหมายแต่ฝ่ายเดียว (Self goals) 5) มีการต่อสู้แข่งขัน (Forcing) 6) มีการโต้แย้ง (Argument) 7) ทำลายสัมพันธ์ภาพ (Relationship sacrificing) 8) สนใจที่คน (Hard on people)²¹ เอรอน (Aaron) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบคือ การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (distributive negotiation) และ

²⁰ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston: Harvard, 2003), 2-7.

²¹ Michael L. Spangle and Myra Warren Isenhardt, **Negotiation: communication for diverse settings** (California: Sage Publication ,Inc., 2003), 15.

การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation) ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันคือ การเจรจาแบบแบ่งส่วนเป็นการเจรจาเพื่อการแข่งขันให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด หรือจะเรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบผลรวมศูนย์ (zero-sum negotiation) ซึ่งมีลักษณะ 1) ฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายเสีย (Win-lose) 2) ผลประโยชน์เฉพาะตน (Individual gain) 3) ผลประโยชน์จะเป็นปฏิปักษ์กัน (Opposed) 4) ความสัมพันธ์ระยะสั้น (Short-term) 5) ประเด็นที่เกี่ยวข้องประเด็นเดียว (Single) 6) ไม่ยืดหยุ่น (Not flexible) 7) ไม่สร้างสรรค์ (Not creative) ส่วนรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มีลักษณะคือ 1) ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-win) 2) ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (Joint and individual gain) 3) ต่างได้ประโยชน์ในความสนใจที่แตกต่างกัน (Different but not always opposite) 4) ความสัมพันธ์ระยะยาว หรือระยะสั้น (Long-term or short-term) 5) ประเด็นที่เกี่ยวข้องหลายประเด็น (Multiple) 6) มีความยืดหยุ่น (Flexible) 7) มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative)²² มอลโฮทรา และ บาเซอร์แมน (Malhotra and Bazerman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ มีกลยุทธ์ในการวางแผนเตรียมการคือ 1) การประเมินทางเลือก (Assess your BATNA) 2) ราคาตัดใจ (Calculate your reservation value) 3) การประเมินทางเลือกของคู่เจรจา (Assess the other party's BATNA) 4) การประเมินราคาตัดใจของคู่เจรจา (Calculate the other party's reservation value) 5) ขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้ (Evaluate the ZOPA)²³ โวลเกมา (Volkema) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองโดยใช้เกณฑ์ด้านผลประโยชน์ของผู้เจรจาต่อรอง คำนึงถึงความสัมพันธ์กับคู่เจรจา แบ่งรูปแบบการเจรจาต่อรองออกได้ 5 รูปแบบคือ 1) แบบแข่งขัน (The Competing Style) มุ่งสนใจแต่ผลประโยชน์ของฝ่ายตน ยืนหยัดจนได้ในสิ่งที่ต้องการ 2) แบบปรองดอง (The Accommodating Style) ตรงกันข้ามกับแบบแข่งขัน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับคู่เจรจา พยายามที่จะช่วยเหลือคู่เจรจา กังวลในความสัมพันธ์มากกว่าต้นทุน 3) แบบร่วมมือ (The Collaborating Style) สนใจในความต้องการของทุกฝ่าย ต้องการที่จะให้ทุกฝ่ายได้ในสิ่งที่ต้องการ ทุกฝ่ายชนะและได้รับความพึงพอใจ 4) แบบหลีกเลี่ยง (The Avoiding Style) หลีกเลี่ยงที่จะเจรจาในเรื่องที่ยากๆ หลีกเลี่ยงที่จะถกกันในประเด็นที่เป็นปัญหา 5) แบบประนีประนอม (The Compromising Style) เมื่อมีผู้ชนะก็จะมีผู้แพ้ คุณอาจจะได้แต่ก็มีเสียได้ทุกอย่าง คู่เจรจาก็จะได้ในลักษณะเดียวกัน เมื่อมีการให้ก็จะได้รับกลับมา อยู่ในตำแหน่งกึ่งกลางระหว่างความหวังของทั้งสองฝ่าย²⁴ โครอบคิน (Korobkin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการเจรจาต่อรอง จึงต้องมีกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการคือ 1) การเตรียมการ (Preparation)

²²Marjorie Corman Aaron, **Negotiating outcomes** (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 4-7.

²³Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, **Negotiation genius** (New York: Bantam Book, 2007), 19-23.

²⁴Roger J.Vokema, **The Negotiation Tool Kit -How to Get Exactly What You want in Any Business Situation** (Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited, 2008), 60-64.

2) การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) 3) การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) 4) ข้อสรุปของการเจรจา (Resolution)²⁵ ลีววิกกี บาร์รี และซาวนด์เดอร์ (Lewicki, Barry and Sounders) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบคือ 1) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน (Distributive Bargaining) คือ เป็นการเจรจาที่เป็นสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องการแต่ผลประโยชน์ของฝ่ายตน บางครั้งมีการปกปิดข้อมูล หรือมีการแสดงกิริยาว่างอำนาจเหนืออีกฝ่าย ผู้เจรจาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ การดำเนินการที่หนักแน่น น่าเชื่อถือและตรวจตราดูปฏิบัติการของอีกฝ่ายโดยตลอด การต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วนเป็นวิธีการที่สำคัญสำหรับขั้นตอนการเรียกร้องของการเจรจาทุกรูปแบบ 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่เน้นจุดยืนแต่เน้นความต้องการและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย สร้างทางเลือกที่จะให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน²⁶ ฟิชเชอร์ และยูรี่ (Fisher and Ury) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ดังนี้²⁷ 1) แยกผู้คนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) 2) มุ่งเน้นความสนใจไม่ใช่สถานะ (Focus on Interests, Not Positions) 3) สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Invent Options for Mutual Gain) 4) ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นรูปธรรม (Insist on Using Objective Criteria) เวลเลอร์ (Wheeler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง พบว่ามี 5 วิธีการที่สำคัญคือ 1) ให้สนใจกับสิ่งที่ต้องการ มิใช่ตำแหน่ง (Focus on interests, not positions) 2) แยกคนออกจากปัญหา (Separate the people from the problem) 3) คิดทางเลือกที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (Invent options for mutual gain) 4) ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ (Insist on objective criteria) 5) พัฒนาทางเลือกที่เป็นข้อตกลงที่ดีที่สุด หรือทางเลือกอื่นที่ดีที่สุด (Develop your best alternative to a negotiated agreement, or BATNA)²⁸ ฮอนนิคเกิล (Hornnickel) ได้ศึกษาถึงแนวทางที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ข้อมูลเป็นพลังสำคัญ (Information is power) 2) การไว้วางใจ (Trust) 3) การแข่งขัน (Competitiveness) 4) การยินยอม (concessions) 5) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)²⁹ รีบอร์ (Rebore) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการเจรจาต่อรองของสหภาพครู พบว่า นักเจรจาต่อรองจะต้อง 1) ต้องมีความสงบ เพราะอาจมีการยั่วยุทางอารมณ์ 2) ต้องหลีกเลี่ยงการที่จะไม่บันทึก

²⁵Russell Korobkin, **Negotiation theory and strategy**, 2th ed. (New York: Walters kluwer, 2009), 5 – 12.

²⁶Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 32-72.

²⁷Roger Fisher and William Ury, **Getting to Yes** (London: Random House Business Books, 2012), 19-95.

²⁸Michael Wheeler, **The Art of Negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world** (New York: Simon & Schuster, 2013), 8-9.

²⁹Jim Hornickel, **Negotiating success** (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2014), 139-153.

การเจรจาไว้ และต้องหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ 3) อย่าเรียกร้องสูงเกินไป 4) ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ในการเจรจาต่อรองนั้น จงพูดให้น้อยที่สุด 5) ต้องไม่กลัว 6) น้ำเสียงอยู่ในระดับพอดีมีความมั่นคง 7) มีความยืดหยุ่น หลีกเลี่ยงการพูดคำว่า “ไม่” 8) รู้จักให้เพื่อที่จะรับ 9) เริ่มเจรจาด้วยเรื่องที่มีประเด็นจะถกเถียงกันน้อยที่สุด 10) จงให้เกียรติคู่เจรจา 11) ทุกฝ่ายคือผู้ชนะ 12) การเจรจาต่อรองคือแนวทางของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของภูมิปัญญาต้องมีความเตรียมพร้อมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในความสัมพันธ์กับผู้คน³⁰ เคสเต็ดเตอร์ (Casteter) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรองของสหภาพครูของสหรัฐอเมริกา พบรูปแบบในการเจรจาต่อรองมี 3 รูปแบบ คือ 1) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive) 2) การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Collaborative) 3) การเจรจาแบบเป็นรอง (Subordinative)³¹ ไอแวนเชนิช และ ฮู (Ivancevich and Hoo) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน ระหว่างตัวแทนสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารว่า ผู้ที่จะเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาวิธีการดังนี้ 1) การเจรจาที่มีพื้นฐานมาจากความขัดแย้ง (Conflict-based) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายไม่ยอมประนีประนอม 2) การพักการเจรจาชั่วคราว (Armed truce) แม้ว่า การเจรจาที่แต่ละฝ่ายมองว่าฝ่ายตรงกันข้ามเป็นคู่ปรปักษ์ และรู้ว่าการเจรจากำลังจะล้มเหลว และจะต้องปฏิบัติไปตามกฎหมายต่อไป 3) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (Power bargaining) แต่ละฝ่ายรู้ว่าจะมีพลังอำนาจใดที่จะนำไปถ่วงดุลกับอีกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย 4) การเจรจาต่อรองที่มีการปรองดอง (Accommodation) ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างมีความยืดหยุ่น ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศการเจรจาต่อรองที่ผ่อนคลายกันทั้งสองฝ่าย 5) การร่วมมือกัน (Cooperation) แต่ละฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและหากคู่เจรจาไม่มีความจริงใจหรือซื่อสัตย์ (not bargaining in good faith) ซึ่งมักจะใช้วิธีการ ไม่สนใจที่เสนอข้อเสนอ ไม่ปรับจุดยืน ใช้วิธีการถ่วงเวลา เพิกถอนข้อตกลงทันทีหลังจากการเจรจายุติ ปฏิเสธที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง³² โบแลนเดอร์ และสเนล (Bohlander and Snell) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานพบว่ามี 4 กระบวนการที่สำคัญคือ 1) การเตรียมการ (prepare for negotiations) การรวบรวมข้อมูล 2) การพัฒนากลยุทธ์ (develop Strategies) การพัฒนาข้อเสนอ และข้อจำกัดของที่จะยินยอม เป้าหมายของคู่เจรจา 3) การเจรจาต่อรอง (conduct negotiations) ต่รองด้วยความซื่อสัตย์ วิเคราะห์ข้อเสนอ การตกลงใจในข้อเสนอ ช่วงที่จะเจรจาต่อรองกันต่อไป 4) รูปแบบของข้อตกลง (formalize agreement) การทำข้อตกลง การอนุมัติข้อตกลง³³ แคทส์ โกแซนและโควิน

³⁰ Ronald W. Rebores, **Human resources Administration in education: a management approach**, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 305-306.

³¹ William B. Casteter, **The Personnel Function in Educational Administration**, 4th ed (New York: Macmillan Publishing, 1986), 162-163.

³² John M. Ivancevich, Lee Soo Hoo, **Human Resource Management in Asia** (Singapore: McGraw-Hill, 2002), 353-354.

³³ George Bohlander and Scott Snell, **Managing Human Resources**, 13th ed. (Ohio, Thomson, 2004), 613-613.

(Kats, Kochan and Colvin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน พบว่า มี 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive tactics) เจรจาเพื่อชนะ ปกปิดข้อมูล เปิดเผยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับฝ่ายตน ควบคุมผู้เจรจา เป้าหมายเพื่อเป็นฝ่ายที่ชนะ ไม่สนใจความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) รูปแบบการเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative Tactics) เป้าหมายการเจรจายู่ที่สิ่งที่ต้องการมิใช่ตำแหน่ง เปิดเผยข้อมูล เน้นการมีส่วนร่วม มุ่งแก้ไขปัญหา รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน³⁴ เบอร์นาดีน (Bernadin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน พบว่า มี 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive) เป็นการเจรจาแบบเกมศูนย์ มีแพ้-ชนะ 2) รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative) สนใจในการแก้ปัญหา มุ่งที่ความต้องการของแต่ละฝ่าย³⁵ ฟอสซัม (Fossum) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญในการเจรจาต่อรองได้แก่ 1) แสดงความเป็นมิตรต่อฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้เกิดการยอมรับ เป็นการให้เกียรติ 2) การลดหย่อนเป้าหมายและตำแหน่ง 3) สำนึกและรับผิดชอบต่อส่วนรวม 4) การเจรจาต่อรองจะมีประเด็นการเจรจา 5) การจำกัดความเพื่อบริการ นำไปสู่ความขัดแย้ง 6) เจรจาพื้นฐานของปัญหา 7) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเพื่อลดความขัดแย้ง³⁶ หลุยเซอร์ และเฮนดอน (Lussier and Hendon) กล่าวถึง กระบวนการเจรจาต่อรองมี 4 กระบวนการคือ³⁷ 1) การวางแผนในการเจรจาต่อรอง (Plan the Negotiation) การตัวหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบุคคล อะไรที่เขาต้องการและอะไรที่เขาไม่ต้องการ บุคลิกลักษณะของเขา รูปแบบการเจรจาต่อรอง การเตรียมเป้าหมายที่จะเจรจาต่อรอง การเตรียมคำถามและคำตอบอันจะเกิดขึ้นจากการเจรจาต่อรอง 2) ดำเนินการเจรจาต่อรอง (Conducting the Negotiation) การสร้างความสัมพันธ์ คนที่จะเจรจามีข้ออุปสรรค แต่อุปสรรคคือประเด็นของการเจรจา อนุญาตให้อีกฝ่ายเปิดข้อเสนอก่อน สนใจฟัง และถามในประเด็นของการเจรจา อย่าเร่งรีบในการรับข้อเสนอ 3) การเลื่อนการเจรจาออกไป (Postponing the Negotiation) เมื่ออีกฝ่ายที่ร่วมเจรจากล่าวายุติของการเจรจา และจะขอเจรจาใหม่ต้องให้ความสำคัญและยินยอมอย่างเร่งด่วน ในทางตรงข้าม หากฝ่ายเราอยู่ยุติการเจรจา และเราไม่ประสงค์จะเจรจาต่อไป อาจจะปฏิเสธคำขอร้องของอีกฝ่ายที่จะเจรจาทันทีต่อไป โดยกล่าวว่าขอปรึกษาผู้บริหารหรือบุคคลอื่นก่อน 4) ตกลงหรือไม่ตกลงในข้อเจรจา (agreement or No Agreement) หาสาเหตุที่ทำให้การเจรจาล้มเหลว ดีเคนโซ ร็อบบิ้นส์ และเวอร์ฮัลสต์ (DeCenzo, Robbins and Verhulst) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ การเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน พบว่ามี 3 กระบวนการ

³⁴ Harry C. Kats, Thomas A. Kochan and Alexander J.S.Colvin, **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 195.

³⁵ H. John Bernadin, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2010), 442 – 444.

³⁶ John A. Fossum, **Labor Relations: Development, Structure, Process**, 10th ed. (Singapore: McGrawKill, 2009), 342 – 343.

³⁷ Robert N. Lussier, and John R. Hendon, **Human resource management: Functions, Applications, Skill development** (Canada: SAGE, 2013), 399 – 400.

คือ 1) การเตรียมการเจรจาต่อรอง (Preparing to negotiate) การรวบรวมข้อมูล เป้าหมาย การพัฒนา กลยุทธ์ 2) การเจรจาต่อรอง (Negotiating at the bargaining table) 3) การทำสัญญาข้อตกลง (Contract administration) มีการบันทึกข้อตกลง³⁸ มอนดี้และมอนดี้ (Mondy and Mondy) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับสหภาพแรงงานในสหรัฐอเมริกาว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองอาจจะเป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ง่ายหรือดำเนินการได้ยากเพื่อที่จะได้ข้อตกลงอยู่ที่ทั้งสองฝ่าย การมาสนใจ ความสลับซับซ้อนก็สามารถที่จะทำให้เกิดข้อตกลงเกิดขึ้นได้ง่าย สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในมี อิทธิพลต่อการเจรจาต่อรอง ซึ่งเริ่มต้นที่ 1) การเตรียมการเจรจาต่อรอง หลังจากการกำหนดประเด็น การเจรจา 2) ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง หากไม่เกิดข้อตกลงก็จะมีการบริหารในการเจรจาต่อรองใหม่ โดยเริ่ม ที่การเตรียมการเจรจาต่อรอง³⁹ ประसार ไตรรัตน์วรกุล กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์และการวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจา ต่อรอง 1) รู้เรา (know yourself) วิเคราะห์ทางเลือกเหล่านี้ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีการตกลง กันเป็นการประเมินราคาในใจ (reservation price) ซึ่งคือ มูลค่าของทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีการตกลง กัน ซึ่งจะเป็นค่าที่น้อยที่สุด (absolute minimum value) 2) รู้เขา (know your adversaries) จะเกิดอะไรขึ้นกับเขาถ้าไม่มีการตกลง สืบดูทางเลือกอื่นๆ ของเขา ลองคาดการณ์เกี่ยวกับเกี่ยวกับการ ตัดสินใจของ 3) คิดถึงวิธีปฏิบัติในการประชุมเจรจา (the negotiating conventions) จะเชื่อในสิ่ง ที่คู่เจรจาเสนอข้อมูลหรือไม่ ปกปิดข้อมูลบางส่วนหรือไม่ การเจรจาในแต่ละขั้นตอนจะกระทบ ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาในขั้นต่อไปหรือไม่⁴⁰ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์⁴¹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการ เจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบคือ 1) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน ซึ่งลักษณะของนักเจรจาต่อรองแบบนี้ คือ 1.1) พยายามครอบงำฝ่ายตรงข้าม 1.2) มองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรู 1.3) ชอบการเริ่มต้นด้วยข้อ เรียกร้องสูง และมักจะไม่สมเหตุผล 1.4) ไม่ค่อยยอมปรับตัว 1.5) ใช้อารมณ์ 1.6) เรียกร้องมากแต่ให้ น้อย 1.7) พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมให้ข้อมูลและลงเชิง 1.8) แกล้งการณ์มากกว่าถามคำถาม (การสื่อ ความทศทางเดียว) 1.9) พยายามใช้อำนาจให้ยอมตาม ข่มขู่ 1.10) มีคำตอบเตรียมไว้แล้วตั้งแต่เริ่ม 1.11) ไม่ให้ความสนใจในความต้องการของฝ่ายตรงข้าม 1.12) มุ่งผลประโยชน์ 1.13) มองในรูปของ แพ้/ชนะ 1.14) ถ้าไม่ชนะก็ให้แพ้อย่างกันทั้งสองฝ่าย 2) การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ ซึ่งลักษณะของ นักเจรจาต่อรองแบบนี้คือ 2.1) วางตัวในระดับเดียวกับฝ่ายตรงข้าม 2.2) มองฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้

³⁸David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst, **Human Resource Management**, 11th ed. (Singapore: Wiley, 2013), 370.

³⁹R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 338.

⁴⁰ประसार ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, **การวิเคราะห์ และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2533), 112 –113.

⁴¹พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: จิกซอ กราฟฟิค ดีไซน์, 2538), 27-28..

ร่วมมือมากกว่าศัตรู 2.3) ขอบการเริ่มต้นด้วยข้อเรียกร้องที่สมเหตุสมผลและจริงจัง 2.4) มักจะปรับตัวได้ 2.5) ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ 2.6) ยอมลดหย่อนให้เป็นการตอบแทน 2.7) เปิดเผยข้อมูล เปิดใจ และน่าเชื่อถือ 2.8) ถามคำถามมากกว่าแถลงฝ่ายเดียว (สื่อความสองทิศทาง) 2.9) เจรจาและประนีประนอมแทนการใช้อำนาจ 2.10) หาคำตอบในการแก้ปัญหาาร่วมกัน 2.11) แสดงให้เห็นถึงความสนใจในความต้องการของฝ่ายตรงข้าม 2.12) เน้นผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย 2.13) คิดในแง่ชนะ/ชนะ หรือได้ผลดีทั้งสองฝ่าย 2.14) ตรวจสอบว่าไม่มีฝ่ายใดแพ้ วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โปธิกุล ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ 1) การรู้จักคู่เจรจา 2) ว่าถึงเป้าหมาย 3) เริ่มลงกระบวนการ 4) บอกความร้ายฉาน ข้อขัดแย้ง 5) แถลงการณ์ประเมิน, ประนีประนอม 6) ยอมรับหลักการ ดำเนินการตามข้อตกลง⁴² สมยศ นาวิการ ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรอง มี 5 องค์ประกอบคือ 1) เป้าหมายที่เหนือกว่า 2) การแยกบุคคลออกจากปัญหา 3) การมุ่งไปที่ผลประโยชน์ไม่ใช่จุดยืน 4) การคิดค้นทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วม 5) การใช้เกณฑ์ที่ไม่ใช่ความรู้สึก⁴³ เสนาะ ตีเยาว์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบในการเจรจาต่อรองแยกออกได้ 2 ประเภทคือ 1) การเจรจาต่อรองที่นำไปสู่การแตกแยก (Distributive Negotiation) การเจรจาต่อรองที่สภาพผลรวมเป็นศูนย์ (Zero – sum condition) หรือฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ (win – lose) ไม่มีความยืดหยุ่นใด 2) การเจรจาต่อรองที่นำไปสู่การรวมกัน (Integrative Negotiation) จะเน้นที่ความถูกต้อง (merit) การแก้ปัญหาโดยมีสมมติฐานว่า มีทางออกอยู่หลายทางที่สามารถจะตกลงกันได้โดยทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่ (win – win) การเจรจาลงด้วยความสัมพันธ์ของทั้งสองยังคงมีอยู่ต่อไป⁴⁴ วลลี ธรรมโกสิทธิ์ ได้ศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการเจรจาต่อรอง พบว่า มีทักษะที่สำคัญ คือ 1) การฟังและความเข้าใจ (Listening and Understanding) 2) การทวนคำ (Paraphrase) 3) การสรุป (Summarize) 4) การวางกรอบคำพูดใหม่ (Reforming) 5) การรักษาหน้า (Face – Saving⁴⁵ วันชัย วัฒนศัพท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาไกล่เกลี่ย มีรูปแบบการเจรจา 7 ประการ คือ 1) เจรจายึดหลักให้ได้ความพึงพอใจอย่างมากจากทุกฝ่าย 2) พยายามที่จะให้บรรลุความต้องการของทุกฝ่าย 3) ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 4) มองหาจุดที่มีประโยชน์ร่วมกัน 5) แบ่งปันข้อมูลและช่วยกันสร้างทางเลือกเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย 6) มุ่งที่ผลประโยชน์ร่วมไม่ใช่จุดยืน 7) ใช้เหตุผลและประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหา⁴⁶ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง พบว่า

⁴²วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ ประชุม โปธิกุล, การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2543), 31-39.

⁴³สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543), 815-818.

⁴⁴เสนาาะ ตีเยาว์, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 314 – 315.

⁴⁵วลลี ธรรมโกสิทธิ์, บรรณาธิการ, คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว, 2549), 70-77.

⁴⁶วันชัย วัฒนศัพท์, ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2547), 203.

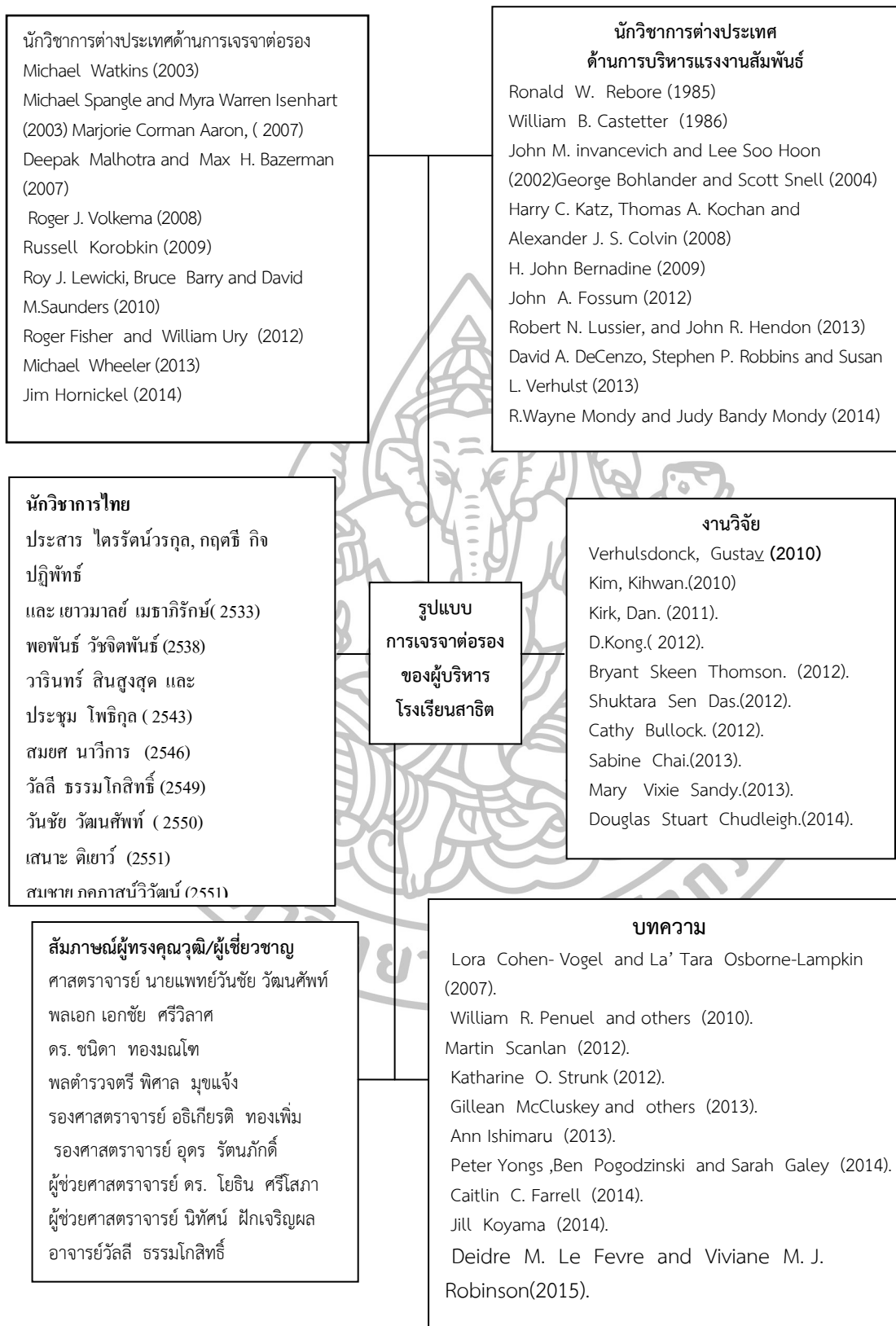
องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จได้แก่ 1) ต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดตำหนิติเตียนคู่เจรจา ต้องหลีกเลี่ยงเกมศูนย์ 2) สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น 3) หลีกเลี่ยงการพูดคุยเกี่ยวกับจุดอ่อนของคู่เจรจา 4) ต้องรักษาน้ำคู่เจรจา 5) เป็นผู้ฟังที่ดี 6) การให้คำตอบในเชิงสร้างสรรค์⁴⁷ วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการเจรจาต่อรอง พบว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองมี 2 รูปแบบคือ 1) การต่อรองแบบแข่งขัน ซึ่งมีลักษณะ 1.1) เน้นความต้องการ หรือจุดยืนของตน 1.2) ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ 1.3) ไม่สนใจความต้องการของอีกฝ่าย 1.4) ปกปิดข้อมูล 1.5) เน้นการสื่อสารฝ่ายเดียว 2) การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ อันประกอบด้วย 1.1) แยกวัตถุประสงค์การต่อรองออกจากวิธีการในการต่อรอง 2) แยกตัวบุคคลออกจากข้อขัดแย้ง 3) ต้องพยายามทำความเข้าใจในความต้องการของอีกฝ่าย 4) ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน 5) รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนและทำความเข้าใจกับอารมณ์ของฝ่ายตรงข้าม 6) ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร 7) คำนึงถึงผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย⁴⁸ ขณะ คณารัตนดิลก ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรอง พบองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement) 2) ราคาตัดใจหรือเดินหนี (Reservation or Walk-away Price) 3) โซนที่สามารถตกลงกันได้ (ZOPA: Zone of Possible Agreement) 4) การสรรหาคูณค่าเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยน⁴⁹



⁴⁷ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 65-69

⁴⁸ วิชัย โสสุวรรณจินดา, ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551), 284-287.

⁴⁹ ขณะ คณารัตนดิลก, ต่อดองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554), 29-32.



แผนภูมิที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

- พินา : Michael Watkins, Negotiation (Boston: Harvard, 2003), 2.
- : Michael Spangle and Myra Warren Isenhardt, Negotiation: communication for diverse settings (California: Sage Publications, 2003),
- : Marjorie Corman Aaron, Negotiating outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 16-22.
- : Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, **Negotiation genius** (New York, Bantam Book, 2007), 19-23.
- : Roger J. Volkema, The Negotiation Tool Kit (New Delhi: Prentice – Hall of India, 2008),
- : Russell Korobkin, **Negotiation theory and strategy**, 2th ed.(New York: Walters kluwer, 2009), 5 – 12.
- : Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 32-72.
- : Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes (London: Random House Business Books, 2012), 11.
- : Michael Wheeler, The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World (New York: Simon & Schuster, 2013),
- : Ronald W. Rebores, **Human resources Administration in education: a management approach**, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 305-306.
- : William B. Casteter, The Personnel Function in Educational Administration ,4th ed (New York: Macmillan Publishing, 1986), 162-163.
- : John M. Ivancevich, Lee Soo Hoo, **Human Resource Management in Asia** (Singapore: McGraw-Hill, 2002), 353-354.
- : George Bohlander and Scott Snell, Managing Human Resources, 13th ed. (Ohio,Thomson, 2004), 613-613.
- : Harry C. Kats, Thomas A. Kochan and Alexander J.S.Colvin, **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 195.
- : H. John Bernadin, **Human Resource Management An Experiential Approach**, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2010), 442 – 444.
- : Robert N. Lussier, and John R. Hendon, **Human resource management: Functions, Applications, Skill development** (Canada: SAGE, 2013), 399 – 400.
- : David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst, **Human Resource Management**, 11th ed. (Singapore: Wiley, 2013), 370.
- : R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 338.

: Verhulsdonck, Gustav. “Virtual chironomia: A multimodal study of verbal and non-verbal communication in a virtual world,” (Ph.D. dissertation, New Mexico State University, 2010).

: Kim, Kihwan, “The influence of emotional intelligence on the negotiation outcomes and the mediation effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy,” (Ph.d.dissertation, Business Administration, Southern Illinois University at Carbondale, 2010).

: Kirk, Dan,” Promoting Agreement: Self-Regulation of Goal Setting and Goal Striving in Negotiation,” Ph.D.dissertation, New York University, 2011.

: D.Kong, “Negotiation, Emotions, and Contingent Contracting Decisions,” (Ph.D. Dissertation, Department of Business Administration, Washington University, 2012),

: Bryant Skeen Thomson. “Relational identity negotiation: Redefining the supervisor – subordinate relationship,” (Ph.D. dissertation, Business Administration, University of South Carolina, 2012),

: Shuktara Sen Das, “Negotiation of norms of private information sharing by parents and young adult children” (Ph.D. dissertation, Communication, Information and Library Studies, The State University of New Jersey, 2012), abstract.

: Cathy Bullock. “Teaching students with behavioral disorders to use a negotiation procedure: Impact on classroom behavior and conflict resolution strategy” Ph.D. dissertation Graduate faculty, Iowa State University, 2012),

: Cathy Bullock. “Teaching students with behavioral disorders to use a negotiation procedure: Impact on classroom behavior and conflict resolution strategy” Ph.D. dissertation Graduate faculty, Iowa State University, 2012),

: Sabine Chai, “The influence of power on negotiation processes.” Ph.D. dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, 2013.

: Mary Vixie Sandy. “ Making a good match: How schools and external service providers negotiate needs and services in support of school improvement.” Ph.D. dissertation, Graduate Division, University of California Berkeley, 2013.

: Douglas Stuart Chudleigh. “The lived experience of empowerment: varied senses of personal empowerment from the act of interpersonal negotiation” Ph.D. dissertation, Human Development, Faculty of Graduate University, 2014.

: ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเขาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, **การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 112 –113.

: พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: จิกซอกราฟฟิกส์ ดีไซน์, 2538), 27-28.

: วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ ประชุม โพธิกุล, **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2543), 31-39.

: สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543), 815-818.

: วัลลี ธรรมโกสิทธิ์, บรรณาธิการ, **คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549), 70-77.

: วันชัย วัฒนศัพท์, **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2547), 203.

: เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 314 – 315.

: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 65-69.

: วิชัย โถสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น), 2551), 284-287.

ข้อจำกัดของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา อันประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารในโรงเรียนเท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการเจรจาต่อรอง หมายถึง รูปแบบของการที่คู่เจรจาประเมินแล้วเห็นว่าวิธีการเจรจาต่อรองเป็นวิธีที่จะเกิดประสิทธิผล ที่เป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่าย ซึ่งผู้เจรจาต่อรอง มีการใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ ความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย

2. ผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่อยู่ในความควบคุมดูแลของคณะครุศาสตร์ หรือคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นสถานที่สำหรับฝึกปฏิบัติงานของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์ หรือครุศาสตร์ เพื่อพัฒนาการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อเป็นแหล่งสาธิตผลงานทางการศึกษา ให้บริการความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน และสร้างองค์ความรู้ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระของงานวิจัย ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

การเจรจาต่อรอง

ความหมายการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

นิลสัน และควิก (Nelson and Quick) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการร่วมมือเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่สลับซับซ้อน ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้⁵⁰ ลีวคิก บาร์รี และซาวนด์เดอร์ (Lewicki, Barry and Saunders)⁵¹ ได้ให้ความหมายว่า เป็นการใช้คำของการเจรจาในสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถชนะได้ทั้งคู่ หรือ win-win situation เช่น มีฝ่ายหนึ่งต้องการหาทางแก้ไขจากอีกฝ่าย และทางแก้ันทำให้ทั้งสองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน เคน แลงดอน⁵² ได้กล่าวถึงความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ว่าการเจรจาต่อรองคือหนทางสันติที่ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในทางการเมือง ศาสนา หรือกีฬา ฝ่ายที่มีแนวความคิดคนละขั้ว อาจยอมตกลงกับคู่กรณีได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม เวลาที่ความคิดเห็นไม่ตรงกัน เช่นระหว่างลูกกับพ่อแม่ แต่ละฝ่ายต่างยอมเจรจาเพื่อหาทางออกที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย นักการเมืองต่อรองข้อตกลงอันซับซ้อนระหว่างประเทศ สหภาพแรงงานกับนายจ้างก็ยังคงต่อรองกันไปไม่เลิก และคู่ค้าในระยะยาวก็รู้ดีว่า พวกเขาต้องเจรจาประนีประนอมกัน มิเช่นนั้นก็ต้องเผชิญกับความขัดแย้งไม่จบสิ้น ส่วน อีเวนซีวิช และคณะ (Ivancevich and others) ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรอง (Negotiation) ว่า หมายถึง กระบวนการที่คน 2 คน

⁵⁰ Debra L.Nelson and James Compbell, **Organizational Behavior**, 5th ed. (South-western: Thomson Corporation, 2006), 439.

⁵¹ Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 3.

⁵² เคน แลงดอน, **ต่อรองให้ไม่เป็นรอง**, แปลจาก Succeed at Negotiating, แปลโดย วรินดา อลอนโซ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2551), 14.

หรือมากกว่า พยายามที่จะตกลงกันได้ ในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง และตกลงกันไม่ได้ในบริษัท ขององค์การ⁵³ อารอน (Aaron) ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ⁵⁴ กระบวนการ ที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการซื้อรถยนต์คันใหม่ ข้อโต้เถียงเกี่ยวกับสัญญา แรงงาน เงื่อนไขการขาย หรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท เราแก้ปัญหาความขัดแย้ง ดังกล่าวโดยผ่านการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นการหาข้อตกลงผ่านการสนทนา นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการ ชาวไทยที่ได้กล่าวถึง ความหมายการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ไว้หลายท่าน อาทิ ประชุม โภธิกุล กล่าวไว้ว่า การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราต้องการ ในขณะที่สิ่งนั้นอยู่ภายใต้ การควบคุมของบุคคลอื่น การเจรจาต่อรองจะเกิดขึ้นระหว่าง 2 บริษัท หรือ 2 คน หรือมากกว่า⁵⁵ นอกจากนี้ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ ได้ให้คำนิยาม ความหมายของการเจรจาต่อรองคือ การหาหรือเพื่อที่จะ ได้ข้อตกลงในการบรรลุความต้องการ กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม กระบวนการใน การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ วิธีการทำให้สำเร็จ การให้ได้สิ่งที่ต้องการโดยต้องพึ่งผู้อื่น กระบวนการที่ ฝ่ายต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ขัดแย้งกัน ตั้งข้อกำหนดขึ้นมาเพื่อให้ความร่วมมือกัน การสื่อความโดยมี วัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง⁵⁶ ส่วน เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวไว้ว่า การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใน ชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะซื้อสินค้า เข้าบ้าน เข้ารถ เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนการทำงานใน แต่ละวัน แต่ผู้บริหารมีโอกาสในการเจรจาต่อรองมากกว่าคนอื่น คนทุกคนจึงมีทักษะในการเจรจา ต่อรองเหมือนกับทักษะในการสื่อสาร และต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การเจรจาต่อรอง คือ กระบวนการ ในการตัดสินใจร่วมกัน เมื่อสองฝ่ายมีความเห็นหรือความต้องการแตกต่างกัน การเจรจาต่อรองจึงเป็น การแลกเปลี่ยนหรือเป็นการให้กับการรับของความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย⁵⁷ วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์ กล่าวไว้ว่า การเจรจาต่อรองหมายถึง กระบวนการที่เราใช้เพื่อจะตอบสนองความต้องการของเรา ในกรณี ที่อีกฝ่ายเป็นผู้ควบคุมสิ่งที่เราต้องการอยู่⁵⁸ วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน หมายถึง การแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน

⁵³ จอห์น เอ็ม อีเวนซีวีก และคณะ, **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**, แปลจาก Organization Behavior And Management, แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ท้อป, 2552), 229.

⁵⁴ Marjorie Corman Aaron, **ทักษะการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก Negotiating Outcomes, แปลโดย ลลิตทิพย์ สมบูรณ์เรืองศรี (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2554), 16.

⁵⁵ ประชุม โภธิกุล, **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ** (กรุงเทพฯ: สายใจ, 2536), 11.

⁵⁶ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, **คู่มือการเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: จิกซอ กราฟฟิก ดีไซน์, 2538), 4.

⁵⁷ เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), 310.

⁵⁸ วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์, **สุดยอดวิธีการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ** (กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2546), 12.

ระหว่างคู่กรณีตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการสันติวิธี⁵⁹ ส่วนกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรองว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กร ใช้ในการแก้ปัญหาระหว่างพวกเขาโดยใช้ข้อตกลง เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาซึ่งคนตั้งแต่สองคนหรือสององค์กรขึ้นไป เต็มใจมาอภิปรายถึงความแตกต่างของพวกเขา ในความพยายามที่จะให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน ในสิ่งที่พวกเขาหวังใจ การเจรจาต่อรองเป็นวิธีที่ใช้บ่อยที่สุดวิธีการหนึ่ง ในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง ผู้ที่เข้าร่วมกระบวนการได้ตกลงที่จะร่วมกันทำงาน ในเรื่องราวที่ได้กำหนดไว้ในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการร่วมกันรับผิดชอบในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้การเจรจาต่อรองต่างจากวิธีการมีส่วนร่วมอื่น⁶⁰ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรองว่า หมายถึงกระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคน เจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจเป็นวัตถุ สิ่งของ หรือบริการก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน การเจรจาต่อรองจึงเป็นกลไกที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ซึ่งเหตุการณ์ที่พบเห็นอยู่บ่อยๆ เช่น การเจรจาต่อรองผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การเจรจาต่อรองค่าจ้างหรือสวัสดิการ ระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหาร หรือการเจรจาเงื่อนไขการขายสินค้าของพนักงานขายต่อลูกค้า⁶¹ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การเจรจาต่อรองจะต้องมีคนที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสองฝ่าย ซึ่งมีทั้งประโยชน์ร่วมและประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาประโยชน์ร่วม ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งมักจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจามากกว่ากรณีที่ไม่มีข้อตกลง⁶² นอกจากนี้ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรองว่า หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรองนั้น ต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย⁶³

ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง

การใช้ชีวิตประจำวันของแต่ละคน ย่อมเกี่ยวข้องกับการเจรจารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอยู่ตลอดเวลา ลักษณะที่แตกต่างกันเป็นธรรมชาติของคนที่อยู่ร่วมกันในสังคม การอยู่ร่วมกันย่อมมีการติดต่อปฏิสัมพันธ์กันเกิดขึ้น และการติดต่อกันนั้นก็เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งบางครั้งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการหลายรูปแบบ การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้บรรลุผลในสิ่งที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการเจรจาต่อรองกับผู้บังคับบัญชา ต่อรองกับเพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานต่างๆ

⁵⁹ วิกรม รัชปวงชน, “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง,” วารสารกฎหมาย สุขุทัยธรรมาธิราช 16, 2(ธันวาคม 2547): 33.

⁶⁰ วลลี ธรรมโกสิทธิ์, บรรณาธิการ, คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤตสุขภาพจิต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต, 2549), 46.

⁶¹ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 209.

⁶² วิชัย โสสุวรรณจินดา, ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง. พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 2.

⁶³ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ: พัฒนวิชัย, 2551), 3.

การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นด้วยหลายสาเหตุ 1) เพื่อตกลงกันว่า จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างไร เช่น ที่ดิน ทรัพย์สิน 2) เพื่อหาคนมาช่วยสร้างสิ่งใหม่ ที่มาสามารถทำได้เอง โดยลำพัง และ 3) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่าย⁶⁴ การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์ เพื่อแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งหรือผลประโยชน์ เพื่อจะได้มีข้อตกลง หรือมีการประนีประนอม⁶⁵ การเจรจาต่อรองจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) มีความขัดแย้ง หรือหรือมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือมีช่องว่างในการสื่อสาร 2) การเจรจาต่อรองนำไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกัน ในการเจรจาต่อรอง หากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีเจตจำนง หรือไม่มีความตั้งใจที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาย่อมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และ 3) ผลจากการเจรจาต่อรองผู้ที่เข้าร่วมเจรจาย่อมจะได้ประโยชน์⁶⁶ การเจรจาต่อรองเป็นหนทางเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยจัดข้อขัดแย้ง และสร้างผลประโยชน์เพิ่มให้ผู้เจรจาต่อรองด้วย แต่ผู้ที่เชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรองมากกว่า ย่อมหยิบฉวยผลประโยชน์ได้มากกว่าผู้ที่ขาดความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรอง⁶⁷ การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่ทุกคนในสังคมต้องปฏิบัติไม่มากก็น้อย โดยบ่อยครั้งเราต้องเจรจาต่อรองโดยไม่รู้ตัว การเจรจาต่อรองไม่ได้รวมเฉพาะสถานการณ์ที่เป็นการเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ อีกมาก ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การเงิน กฎหมาย การจัดการ การแรงงานสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา การเมืองระดับต่างๆ การศึกษา⁶⁸

วิวัฒนาการการเจรจาต่อรอง

คำว่า "การเจรจาต่อรอง" ที่เกิดขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 15 จากการแสดงออกแก่ฝรั่งเศส และละติน "negociacion" และ ".negotiationem" คำเหล่านี้ หมายถึง "ธุรกิจการค้าและการเจรจา." ในช่วงปลายยุค 1590 การเจรจาต่อรองมีความหมาย "ในการสื่อสาร การค้นหาของข้อตกลงร่วมกัน."

⁶⁴Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 2.

⁶⁵Roger J.Vokema, **The Negotiation Tool Kit-How to Get Exactly What You want in Any Business Situation** (Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited, 2008), 1.

⁶⁶สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 3.

⁶⁷วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5 .(กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 1.

⁶⁸พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: จิกซอกราฟฟิค ดีไซน์, 2538), 3.

ด้วยการเปิดตัวใหม่นี้ และความหมายนี้ก็แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงใน "การทำธุรกิจ" ถึง "การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับ" ธุรกิจ⁶⁹

ในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 คนงานในอังกฤษและเยอรมันได้มีการรวมตัวกันของลูกจ้างคนงานเพื่อช่วยเหลือกันเอง เรียกว่า "Friendly Societies" สำหรับในอังกฤษ สมาคมนี้นี้ได้ดำเนินการก่อตั้งโดยช่างฝีมือ พวกเขาจะมีการเสียเงินค่าบำรุงจำนวนเล็กน้อยในแต่ละสัปดาห์ เพื่อสร้างกองทุนช่วยเหลือร่วมกัน และลูกจ้างจะได้รับประโยชน์ตอบแทนในกรณีเจ็บป่วย เกษียณอายุ ตกงาน หรือตาย มีการใช้สมาคมนี้นในการอภิปรายเกี่ยวกับค่าจ้าง และปัญหาด้านการจ้างแรงงาน การเคลื่อนไหวของลูกจ้าง

เพื่อขอให้มีการปรับปรุงค่าจ้าง ไม่ได้ใช้การเจรจาต่อรองร่วมกับนายจ้าง แต่ใช้วิธีการร้องทุกข์กับนายจ้าง หรือกับรัฐสภา การรวมตัวของสมาคมเป็นแบบหลวมๆ และมีการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกที่ตกงานในด้านที่พัก ช่วยหางานใหม่และช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปหางานต่างถิ่น บางครั้งสมาคมให้การช่วยเหลือกรณีที่สมาชิกมีข้อขัดแย้งกับนายจ้างด้วย สมาคมบางแห่งต้องสลายตัวเพราะหมดเงินทุน⁷⁰

ประเทศอังกฤษ เป็นประเทศแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรม และเป็นประเทศที่เป็นผู้นำในการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมระยะแรก ลูกจ้างมีสภาพการทำงานที่เลวร้าย ประกอบกับในช่วง ค.ศ. 1798 เป็นยุคที่มีการห้ามลูกจ้างรวมกลุ่มกัน โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งเป็นเจ้าของโรงงานทอผ้า ได้พยายามช่วยเหลือให้ลูกจ้างได้มีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น พร้อมกับพยายามเผยแพร่ความคิดนี้ไปยังนายจ้างอื่น แต่ได้รับความสนใจน้อยมาก เพราะนายจ้างส่วนใหญ่ก็ต้องการผลกำไรสูงสุด อย่างไรก็ตาม สภาพแรงงานในประเทศอังกฤษได้เกิดขึ้นครั้งแรกมีชื่อว่า สภาแรงงาน (Trade Union Congress) ในปี ค.ศ. 1868 ต่อมาสภาแรงงานนี้ได้ตั้งพรรคแรงงาน (Labour Party) ขึ้นในปี 1905⁷¹

ประวัติศาสตร์สภาพแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกาการพัฒนาขบวนการในสหรัฐอเมริกาแตกต่างจากอังกฤษ เพราะในสหรัฐนั้น พลเมืองเป็นผู้อพยพจากถิ่นอื่น และมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการก่อร่างสร้างตัว จึงมีปัญหาทางชนชั้นน้อยมาก ในระยะแรกสมาคมของคนงานได้มีการก่อตั้งตามสาขาช่างฝีมือ เช่น ช่างไม้ ช่างทำรองเท้า ช่างตัดเสื้อ โดยมุ่งช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รัฐบาลเองในช่วงนั้นก็มิมีนโยบายห้ามการรวมกลุ่มของคนงานเช่นกัน โดยมีการออกประกาศเรียกว่า The Conspiracy Doctrine ต่อมา มีการยกเลิกประกาศหลังปี ค.ศ. 1840 ทำให้การรวมกลุ่มของคนงานมีการฟื้นฟูขึ้น มีการจัดตั้งองค์การระดับชาติขึ้นมีชื่อว่า สมาคมอัศวินแห่งแรงงาน (The Knights of Labour) เป็นลักษณะสมาคมลับ สมาชิกส่วนใหญ่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ มักใช้วิธีการรุนแรงในการเรียกร้อง

⁶⁹ การเจรจาต่อรองนิรุกติศาสตร์, ออนไลน์พจนานุกรมนิรุกติศาสตร์. Accessed July 26,2015. Available from <https://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation&prev>.

⁷⁰ Michael Salamon, **Industrial Relations: Theory and Practice** (New Jersey: Prentice Hall. 2000), 59-61.

⁷¹ วิชัย โถสุวรรณจินดา, **แรงงานสัมพันธ์: กุญแจแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง** (กรุงเทพฯ: นิติธรรม, 2545), 13-14.

ในที่สุดสมาคมอัครินแห่งแรงงานก็สลายตัวไป ต่อมาในปี ค.ศ. 1881 สหภาพแรงงานอีกกลุ่มหนึ่งได้จัดตั้ง The Federation of Organised Trades and Labour Unions ขึ้น ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น The American Federation of Labour (AFL) ในปี ค.ศ. 1886 สหภาพนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงเรื่องค่าจ้าง และสภาพการทำงานมากกว่าที่จะมีอุดมการณ์ทางสังคมนิยม ในปี ค.ศ. 1938 ได้มีการจัดตั้งองค์การแรงงานระดับชาติอีกแห่งหนึ่งชื่อว่า The Congress of Industrial Organization (CIO) เมื่อผู้นำทั้ง 2 องค์การเสียชีวิตลง จึงได้รวมเป็นองค์การเดียวกันในปี ค.ศ. 1955 มีชื่อใหม่ว่า AFL - CIO⁷²

ก่อนปี ค.ศ. 1930 ประเทศสหรัฐอเมริกา ยังไม่มีกฎหมายพิเศษเกี่ยวกับแรงงาน ดังนั้น นายจ้างจึงไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองร่วมกับพนักงาน และไม่ต้องระงับพฤติกรรม การแสดงออกที่มีต่อสหภาพแรงงาน การใช้สายลับ การขึ้นบันชีดำ และการไล่ออกคนที่ชอบป่วน สถานการณ์ สัญญาในลักษณะ “Yellow Dog” (สัญญาที่นายจ้างกำหนดเงื่อนไขห้ามไม่ให้สมาชิก สหภาพแรงงาน เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการรับคนเข้าทำงาน) ถูกใช้กันอย่างกว้างขวาง เครื่องมือของสหภาพ แรงงานเกือบทั้งหมดก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ผิดกฎหมาย สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเรื่อยๆ จากยุคปฏิวัติไปจนถึง ยุคตกต่ำทางเศรษฐกิจอย่างมหาดศาลในประมาณปี ค.ศ.1930 หลังจากนั้นเป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลง ทางด้านทัศนคติของสาธารณชน ค่านิยม และเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มีการประกาศใช้กฎหมาย แรงงานที่สำคัญคือพระราชบัญญัติโนร์ริส-ลาการ์ดเดย์ (The Norris – LaGuardia Act, 1932) พระราชบัญญัติแรงงานแห่งชาติสัมพันธ์ (The National Labor Relations Act, 1935) พระราชบัญญัติทาฟท์-ฮาร์ตลีย์ (The Taft Hartel Act, 1947) และพระราชบัญญัติที่ให้การคุ้มครอง การเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานคือ พระราชบัญญัติ แลนดรัม-กริฟฟิน (The Landrum – Griffin Act, 1959)⁷³

สหภาพแรงงานครูในต่างประเทศ

เกี่ยวกับประวัติความเป็นมาสหภาพแรงงานของครูอเมริกันที่ได้ก่อตั้งมา มี 2 องค์การที่ สำคัญคือ สมาคมการศึกษาแห่งชาติ (The National Education Association หรือ NEA) ได้ก่อตั้งขึ้น ในปี ค.ศ. 1857 โดยนักการศึกษา และ สมาพันธ์ครูอเมริกัน (The American Federation of Teacher หรือ AFT) สร้างขึ้นเมื่อ 15 เมษายน ค.ศ. 1916 โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นสหภาพแรงงาน ในการปกป้องสิทธิแรงงานของครู บุคลากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการเป็นพนักงานท้องถิ่น และ รัฐบาลกลาง บุคลากรทางการศึกษา และสายสนับสนุนและในคณะศึกษาศาสตร์ รวมทั้งพยาบาลและ บุคลากรทางการแพทย์ โดย AFT มีคำขวัญว่า “A Union of Professionals” หรือสหภาพแรงงานของ

⁷² เรื่องเดียวกัน, 14-15.

⁷³ แกรี เดสเลอร์, *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่3, แปลจาก A Framework for Human Resource Management, 5th ed แปลโดย ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์ และคนอื่นๆ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555), 312-314.

มีอาชีพ ด้วยการที่มีสมาชิกที่หลากหลาย สหพันธ์ครูอเมริกันก็ไม่ได้มุ่งที่จะปกป้องในสิทธิของครูเพียงองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่มุ่งจะปรับปรุงในทุกหน่วยงานของสมาชิก⁷⁴

การเจรจาต่อรองร่วม (collective bargaining) เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาของสหรัฐอเมริกา เนื่องจาก ได้มีการเจรจาต่อรองร่วมของคณะที่เมืองนิวยอร์กในปี ค.ศ. 1962 ซึ่งในเวลาต่อมา ได้มีการตรากฎหมายออกมารองรับเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองร่วม โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับเงินเดือน สวัสดิการ และสภาพการทำงานเป็นเรื่องหลักในการเจรจาต่อรองร่วม ทำให้สมาชิกครูมีความมั่นคง เพราะจากการเจรจาทำให้มีการจัดสรรงบประมาณด้านการเงินของโรงเรียน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการเจรจาต่อรองนั่นเอง

การเจรจาต่อรองร่วมนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้การเจรจาแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเจรจา ประสบผล “ชนะ-ชนะ” ทั้งสองฝ่ายคือ ครูและผู้แทนเขตการศึกษา คือ ทศนคติที่มีต่อการเจรจาต่อรองร่วมของครู ผู้บริหารโรงเรียน และกรรมการโรงเรียนจะต้องเป็นบวก⁷⁵

ประวัติการเจรจาต่อรองร่วมของครูเอกชน

การเจรจาต่อรองร่วมในภาคเอกชน ย้อนไปตั้งแต่ที่มีการตั้งสมาคมในสมัยกลาง ซึ่งการจัดตั้งองค์กรดังกล่าว ได้รับอิทธิพลมาจากเงื่อนไขทาง เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของสมัยนั้น ประกอบกับในปัจจุบันก็ได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยี ข่าวสารจากสื่อต่างๆ ทำให้มีแนวโน้มในการปรับปรุงเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทำให้มีการประกาศใช้กฎหมายที่สำคัญ 4 ฉบับที่จะเป็นแนวทางในการเจรจาต่อรองร่วม คือ พระราชบัญญัตินอร์ริส-ลาการ์ดเดย์ (The Norris - LaGuardia Act, 1932) พระราชบัญญัติแรงงานแห่งชาติสัมพันธ์ (The National Labor Relations Act, 1935) พระราชบัญญัติทาฟท์-ฮาร์ทเลย์ (The Taft Hartled Act, 1947) และพระราชบัญญัติที่ให้การคุ้มครองการเป็นสมาชิกสภาพแรงงานคือ พระราชบัญญัติ แลนดรัม-กริฟฟิน (The Landrum - Griffin Act, 1959)⁷⁶

ประวัติการเจรจาต่อรองร่วมภาครัฐ

ในปี ค.ศ. 1962 ประธานาธิบดี จอห์นเคนเนดี ได้ออกคำสั่งที่ 10988 เพื่อยืนยันรับรองสิทธิของพนักงานของรัฐบาลกลางที่จะเข้าร่วมกับสหภาพแรงงาน และการเข้าร่วมในการเจรจาต่อรอง ซึ่งหัวหน้าของพนักงานของรัฐบาลกลางจะต้องสุจริต กำหนดการกระทำที่ไม่เป็นทำ และสร้างจรรยาบรรณสำหรับองค์กรแรงงาน อย่างไรก็ตาม มีการห้ามมีการห้ามสหภาพแรงงานและพนักงานของรัฐบาลหยุดงาน ในปี ค.ศ. 1968 คณะกรรมการตรวจสอบความสัมพันธ์ด้านการบริหารจัดการในการให้บริการของพนักงานภาครัฐของ ประธานาธิบดี ริชาร์ด นิกสัน ได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงคำสั่ง

⁷⁴Derrick Meador, **American Federation of Teachers**, accessed March 10,2014, available from <http://teaching.about.com/od/unions/a/American-Federation-Of-Teachers.htm>

⁷⁵Ronald W. Rebores, **Human resources Administration in education: a management approach**, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 294.

⁷⁶Ronald W. Rebores, **Human resources Administration in education: a management approach**, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 295.

ที่ 10988 ซึ่งมีผลให้ประธานาธิบดีวชิราวุฒินิกสัน ออกคำสั่งที่ 11491 ในปี ค. ศ. 1969 ได้กำหนดมาตรฐานของกระบวนการด้านความสัมพันธ์แรงงานด้านเอกชนมาใช้เพิ่มเติมในภาครัฐมากขึ้น มีการกำหนดให้มีหน่วยการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง กำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม และกำหนดใช้บังคับด้วยจรรยาบรรณในองค์กรแรงงาน มีการจัดตั้งคณะกรรมการสหพันธ์แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งรับผิดชอบและมีหน้าที่ตามคำสั่งที่ 11491 ทั้งบริหาร และพิจารณาการอุทธรณ์⁷⁷

ขอบเขตของการเจรจาต่อรอง

ปัจจุบัน ขอบเขตของการเจรจาต่อรอง เรื่องเงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไขทำงานและสภาพการทำงาน คำว่า สวัสดิการ รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านการแพทย์ ผลประโยชน์เงินบำนาญการได้ค่าจ้างในระหว่างเจ็บป่วย ประกันภัยด้านสุขภาพอนามัยกับโรงพยาบาล การประกันด้านพันธุกรรม และประกันด้านความสามารถในการทำงาน การได้รับเงินบำนาญ⁷⁸

การเจรจาต่อรองร่วมอยู่ จะมีการนำเสนอประเด็นต่างๆ มากก่อกองอย่างต่อเนื่อง ในทางปฏิบัติ ประเด็นที่มักนำมาใช้ในการต่อรองได้แก่

1. ค่าจ้าง ได้แก่เงินเดือน ขั้นของเงินเดือน อัตราค่าจ้างขั้นพื้นฐาน วิธีการคำนวณค่าจ้าง การขึ้นค่าจ้างประจำปี การปรับค่าจ้างตามดัชนีราคาผู้บริโภค การจ่ายค่าจ้างเพราะถูกเลิกจ้าง วิธีการจ่ายค่าจ้าง
2. ค่าตอบแทน สำหรับการทำงานล่วงเวลา การทำงานกะ การทำงานในวันหยุด และวันสุดสัปดาห์
3. โบนัส วิธีวัดวันทำงาน โบนัสแบบกลุ่ม การแบ่งผลกำไร ค่าคอมมิชชั่น
4. ข้อกำหนดเกี่ยวกับวันและเวลาทำงาน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงทำงานต่อวันและต่อสัปดาห์ การทำงานล่วงเวลา การจัดกะในการทำงาน วันหยุด ฯลฯ
5. การลา ได้แก่ การลาป่วย และลาอีกจึ้นๆ รวมทั้งการจ่ายค่าจ้างในวันเวลาดังกล่าวด้วย
6. ความปลอดภัย ได้แก่ ชุดทำงานที่ปลอดภัย ลักษณะการทำงาน และผลตอบแทนจากอุบัติเหตุ
7. สวัสดิการ ได้แก่ การตรวจสุขภาพ ห้องแต่งกายที่พัก โรงอาหาร รถรับส่ง เงินช่วยเหลือสิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นของบริษัท การลาคลอด การลาบวช
8. บำนาญ จำนวนเงินที่พนักงานต้องสะสม เงินสะสม ผลตอบแทน การประกัน การเกษียณก่อนอายุ
9. การเลิกจ้าง วิธีการพิจารณาความผิด ขั้นตอนการลงโทษเมื่อกระทำความผิด วิธีการคัดตัวบุคคลที่เลิกจ้าง (กรณีที่มีการเลิกจ้างจำนวนมาก)
10. เงื่อนไขการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน (อากาศ เสียง แสง ฝุ่นละออง) น้ำดื่ม

⁷⁷ Ibid, 296-297.

⁷⁸ Ronald W. Rebores, *Human resources Administration in education: a management approach*, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 301.

11. วิธีการระงับข้อร้องทุกข์ การกำหนดวิธีการยุติข้อร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกจ้าง การตีความข้อตกลง

12. การฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมขอแรงงาน สถานที่ เงินอุดหนุน การลาไปอบรมนอกสถานที่

13. โอกาสที่เท่าเทียมกัน ในการสมัครงาน การแต่งตั้ง การฝึกอบรม ความก้าวหน้า การเปลี่ยนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนระหว่างหญิงกับชาย และการประเมินผลงาน⁷⁹

การยื่นข้อเรียกร้องและการเจรจาต่อรองร่วม เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ลูกจ้างมีค่าจ้างเพิ่มขึ้นอย่างน้อยก็ไม่ต่ำกว่าดัชนีราคาค่าครองชีพ และเป็นการเพิ่มค่าจ้างเมื่อลูกจ้างสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับกิจการ หรือเมื่อมีการเพิ่มค่าจ้างและสวัสดิการในกิจการอื่นที่มีลักษณะและประเภทที่ใกล้เคียงกันด้วย ในการยื่นข้อเรียกร้องควรพิจารณา ดังนี้

1. ข้อเรียกร้องเรื่องค่าจ้างควรพิจารณาถึงความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง ซึ่งดูได้จากงบกำไร-ขาดทุนของนายจ้าง อัตราความเจริญก้าวหน้าของกิจการ ภาวะค่าครองชีพที่สูงขึ้น

2. ข้อเรียกร้องเรื่องกำหนดการทำงาน และสวัสดิการ สิ่งที่ควรพิจารณาได้แก่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการเปรียบเทียบกับสถานการณ์ประกอบการอื่นในประเภทและขนาดที่คล้ายคลึงกัน⁸⁰

ทุกวันนี้มีหลากหลายประเด็นที่เกี่ยวกับแรงงานและการบริหารจัดการ การเตรียมการเจรจาต่อรอง ก่อนที่จะเข้าสู่โต๊ะเจรจา นักเจรจาต่อรองจะต้องรู้เกี่ยวกับ วัฒนธรรม สภาพภูมิอากาศ ประวัติศาสตร์ สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งค่าจ้างและผลประโยชน์ เพราะว่าช่วงระยะเวลาของข้อตกลงด้านแรงงานมีระยะเวลา 3 ปี นักเจรจาต่อรองจะต้องพัฒนาข้อตกลงที่พอใจ ทั้ง 2 ฝ่ายทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ประเด็นของการเจรจาต่อรองมี 3 ประเด็นคือ การบังคับ การอนุญาต และการห้าม

ประเด็นการเจรจาต่อรองที่เป็นการบังคับ ได้แก่ ค่าจ้าง เวลาทำงาน และเงื่อนไขการจ้าง ประเด็นการอนุญาตคือการยอมรับ การยืนยันที่จะให้มีการเจรจาต่อรอง เช่น การบริหารจัดการต้องต่อรองเกี่ยวกับสวัสดิการ การเกษียณจากงาน ซึ่งสหภาพแรงงานอาจจะต้องการที่จะจัดการในด้านการปกป้องด้านสวัสดิการ ส่วนประเด็นการห้าม ได้แก่ การปิดกิจการ สมาชิกสหภาพมีข้อกำหนดที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามลำดับ ห้ามการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย⁸¹

⁷⁹สังคีต พิริยะรังสรรค์, แรงงานสัมพันธ์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2542), 497-499.

⁸⁰วิชัย โสสุวรรณจินดา, แรงงานสัมพันธ์: กุญแจแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (กรุงเทพฯ: นิติธรรม, 2545), 111-113.

⁸¹R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, Human Resource Management, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 339.

ในการเจรจาต่อรองร่วมมีขั้นตอนของการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีกำหนดขั้นตอน ดังนี้⁸²

1. การแจ้งข้อเรียกร้อง
2. การเจรจาต่อรองร่วม
3. การเสร็จสิ้นการเจรจาต่อรองร่วม

ครูวิชาชีพชั้นสูง(Professional)

วิชาชีพครู ปัจจุบันถือว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา สมาคมการศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดลักษณะของวิชาชีพ โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ ดังนี้ 1) วิชาชีพนั้นรวมถึงกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้สติปัญญา 2) วิชาชีพต้องใช้ความรู้โดยเฉพาะ 3) วิชาชีพต้องมีการเตรียมการทางอาชีพ 4) วิชาชีพต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง 5) วิชาชีพเป็นอาชีพตลอดชีวิตและเป็นสมาชิกที่ถาวรตลอดไป 6) วิชาชีพสร้างมาตรฐานในตัวเอง 7) วิชาชีพเป็นงานบริการที่ได้รับการยกย่องเหนือบุคคลทั่วไปที่จะพึงได้รับ 8) วิชาชีพต้องมีความสัมพันธ์แนบแน่นเป็นองค์กรแห่งวิชาชีพ⁸³ การสอนเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพราะการสอนต้องมีลักษณะ ดังนี้คือ 1) เป็นการบริการที่สำคัญแก่สังคม 2) ใช้วิธีการแห่งปัญญาในการประกอบวิชาชีพ 3) ต้องเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและฝึกอบรมอยู่เสมอ 4) มีอิสระในการปกครองตนเอง 5) มีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ 6) มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ⁸⁴ สำหรับในประเทศไทย วิชาชีพครูถือว่าเป็นวิชาชีพควบคุม ผู้ที่ไม่ได้มีใบประกอบวิชาชีพครู ไม่สามารถจะเป็นครูสอนในสถานศึกษาได้ เว้นแต่ 1) ผู้ที่เข้ามาให้ความรู้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษาเป็นครั้งคราว ในฐานะวิทยากรพิเศษทางการศึกษา 2) ผู้ที่ไม่ได้ประกอบอาชีพหลักทางการเรียนการสอน แต่ในบางครั้งต้องทำหน้าที่สอนด้วย 3) ผู้ที่จัดการศึกษาตามอัธยาศัย 4) ผู้ที่ทำหน้าที่สอนในศูนย์การเรียนตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ หรือสถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด⁸⁵ การประกอบอาชีพครู เป็นอาชีพที่มี

⁸²ชวลิต สละ, **หลักเศรษฐศาสตร์แรงงานเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 347.

⁸³สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2545** (กรุงเทพฯ: กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2545), 14.

⁸⁴Eric Hoyle, **The Role of Teacher** (London: Routledge and Kegan Paul Ltd., 1969), 95.

⁸⁵“พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 120, ตอนที่ 52ก (11 มิถุนายน 2546): 324.

จรรยาบรรณ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 กำหนดให้ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ และแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ นอกจากนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า⁸⁶ นอกจากนี้ คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2556 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีและผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด 3) ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง 4) ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง 5) ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริงในชั้นเรียน 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์โดยเน้น ผลลัพธ์ที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

2.2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาการบริหารการศึกษาให้

⁸⁶“ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2556,” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 130 ตอนพิเศษ130ง (4 ตุลาคม 2556): 72.

ก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของผู้เรียน บุคลากร และชุมชน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร 7) ดำเนินการ และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการในหน่วยงานของตนได้ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

2.3 ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนา วิชาชีพทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผลต่อการพัฒนา อย่างมีคุณภาพ เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการนิเทศให้มีคุณภาพสูง สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ 6) จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับการนิเทศ 7) ดำเนินการและรายงานผลการนิเทศการศึกษาให้มีคุณภาพสูงได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมพัฒนางานกับผู้เกี่ยวข้องอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนางานได้ทุกสถานการณ์

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติตนตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ⁸⁷

สรุปได้ว่า วิชาชีพครู เป็นวิชาชีพชั้นสูงวิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมถึงการรับผิดชอบสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย การศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทั้งภาครัฐรัฐและเอกชน ซึ่งผู้ที่ประกอบวิชาชีพ จะต้องมีความรู้ตามที่กำหนด มีองค์กรที่ทำหน้าที่ดูแลเพื่อให้ครูได้มีการปฏิบัติตนให้เป็นไปตามมาตรฐานของวิชาชีพ ซึ่งในด้านการเจรจาต่อรองในวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูง ก็จะมีลักษณะการเจรจาต่อรองที่มีความเหมาะสมตามมาตรฐานแห่งวิชาชีพชั้นสูง

หลักและวิธีการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองได้ให้โอกาสผู้มีส่วนร่วมในกรณีพิพาท หรือกระบวนการตัดสินใจให้ปรองดองความขัดแย้ง และสร้างทางเลือกที่จะสามารถตกลงกันได้ของทุกฝ่าย การเข้าร่วมโดยสมัครใจในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน เพราะเชื่อว่าพวกเขาสามารถสร้างทางเลือกที่ดีกว่าการเลือกใช้วิธีอื่น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึงความสำคัญของการเจรจาต่อรอง สรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของการต่อรองทางธุรกิจ

⁸⁷ “ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130, ตอนพิเศษ 130 ง (4 ตุลาคม 2556): 65-71.

ก็เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ การเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการขจัดความขัดแย้งด้านแรงงาน และการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือในการเจรจาร่วมมือทางธุรกิจ⁸⁸

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง ย่อมมีความแตกต่างไปตามประเภทของการเจรจาต่อรอง ซึ่งผู้ที่จะเจรจาจะต้องรู้ถึงความแตกต่าง และเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของประเภทการเจรจาที่แตกต่างกัน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า การเจรจาต่อรองอาจแยกออกได้เป็นประเภท คือ⁸⁹

1. การเจรจาในทางการทูต เป็นการเจรจาที่มีความเป็นทางการมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ลักษณะการเจรจาต่อรองดังกล่าวจึงมีความเข้มข้น อันหมายถึง การเตรียมการที่ค่อนข้างจะพิถีพิถัน เนื่องจากมีผลประโยชน์ของชาติเป็นเดิมพัน อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีที่เหมาะสมในการเจรจาทางการทูตคือ ทฤษฎีเกม (Game Theory)

2. การเจรจาทางการค้า (Commercial Negotiation) เป็นลักษณะการเจรจาที่อะลุ่มอล่วย เพราะฝ่ายหนึ่งอาจจะมีอำนาจต่อรองมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

3. การเจรจาต่อรองทางอุตสาหกรรม (Industrial Negotiation) ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง ส่วนใหญ่เป็นประเด็นข้อพิพาทแรงงาน ที่บรรยากาศการเจรจาค่อนข้างจะก้าวร้าว

แนวคิดและทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง

เออรอน (Aaron) ได้กล่าวถึง แนวคิดและในการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จต้องมีพื้นฐานและเข้าใจ 3 เรื่องคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง จุดเริ่มต้นที่ต่ำสุดในการเจรจา และแต่ละฝ่ายยึดหยุ่นได้แค่ไหน ต้องการอะไร ทั้งนี้ต้องเข้าใจแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิด คือ

1. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) คือทางเลือกที่ดีที่สุดระหว่างการเข้าสู่การเจรจา หรือการออกจากการเจรจา

2. จุดราคาต่ำสุดที่จะพึงรับได้ (reservation price) ก่อนที่ผู้เจรจายาจะเดินจากไป (walk-away)

3. เขตพื้นที่ที่สามารถตกลงกันได้ หรือ ZOPA (The Zone of Possible Agreement) คือ ช่วงราคาที่สามารตกลงกันได้

4. การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ คือ การปรับจุดยืนเพื่อจะได้รับในสิ่งที่ต้องการโดยเจรจาแบบบูรณาการซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์ในสิ่งที่ต้องการ⁹⁰

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวัตกิน(Watkins) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การรับรู้ BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) หมายถึงทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง

2. จุดพึงพอใจน้อยที่สุดที่พึงรับได้ (reservation price)

⁸⁸ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 143.

⁸⁹ เรื่องเดียวกัน, 143-145.

⁹⁰ Marjorie Corman Aaron, **Negotiating outcomes** (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 16-22.

3. เขตพื้นที่ที่สามารถตกลงกันได้ ZOPA (zone of possible agreement)
4. การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ⁹¹

ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึงแนวคิดในการเจรจาต่อรองมี 3 แนวคิดใหญ่ๆ คือ แนวคิดที่ 1 มองว่าการเจรจาต่อรองเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เจรจา ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ใช้ ตามแนวคิดนี้ผู้เจรจายจะใช้กลยุทธ์และกลวิธีทุกอย่างเพื่อเอาชนะในการเจรจาต่อรอง และทำให้คู่เจรจา ต้องยอมรับข้อเสนอที่หยิบยื่นให้ การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้ เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation)

แนวคิดที่ 2 มองว่าการเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่เจรจา ผลสำเร็จของการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเอาแพ้เอาชนะในการเจรจา แต่อยู่ที่การหาข้อยุติ ซึ่งทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันต่อไป การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Integrative Negotiation)

แนวคิดที่ 3 มองว่าการเจรจาต่อรอง เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ ดังนั้น แม้จะไม่ได้ประโยชน์สูงสุดในการเจรจาต่อรอง แต่หากได้ความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา ก็จะส่งผลให้การเจรจาต่อรองในครั้งต่อไปง่ายขึ้น และเกิดประโยชน์ร่วมกันได้มากขึ้น ตามแนวคิดนี้ผู้เจรจามองคู่เจรจา เป็นเหมือนคู่ค้าตลอดชีพ และจะมีการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้กระชับมากขึ้น เมื่อความสัมพันธ์ใกล้ชิดขึ้นแล้ว ก็ใช้เงื่อนไขความสัมพันธ์นั้นเอง เป็นประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองตามแนวคิดนี้เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Negotiation)⁹²

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึงแนวคิด การเจรจาต่อรองว่า การเจรจาต่อรองจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ

ประการแรก มีความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรอง

ประการที่สอง ในการเจรจาต่อรองนั้นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่กระบวนการในการเจรจาต่อรองและอาจนำไปสู่ข้อสรุปได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจา และหาข้อสรุปกันในการเจรจาต่อรองนั้น หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีเจตจำนงหรือไม่ตั้งใจเข้าร่วมการแก้ไข การเจรจาต่อรองนั้นย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้และหากมีการเจรจาก็ไม่สามารถนำไปสู่การหาข้อยุติได้

ประการที่สาม ในการเจรจาต่อรองนั้น ผลจากการเจรจาต่อรอง ฝ่ายที่เข้าร่วมการเจรจา จะต้องเป็นผู้ได้ผลประโยชน์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การเจรจาจะไม่มีทางบรรลุข้อตกลงได้ ถ้าหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์⁹³

ทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรองมีมากมายหลายทฤษฎี ตามทรรศนะของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ดังนี้

⁹¹Michael Watkins, *Negotiation* (Boston: Harvard, 2003), 13-27.

⁹²วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2551), 23-24.

⁹³สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, *กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: พัฒนวิชัย, 2551), 3.

ฟอสซัม (Fossum) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการเจรจาต่อรอง มี 2 ทฤษฎีคือ⁹⁴

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Bargaining) เป็นรูปแบบการเจรจาที่เกิดฝ่ายที่พ่ายแพ้ ซึ่งจะไม่เห็นด้วย และฝ่ายที่ชนะในการเจรจาซึ่งเป็นฝ่ายที่ได้กำไร เป็นการเจรจาที่มุ่งเอาชนะ และให้ความสำคัญกับที่ตำแหน่ง

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative bargaining) เป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายมองเห็นปัญหาพร้อมกัน เกิดความเห็นร่วมกันในหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ที่สำคัญมี 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเกม (Game Theory) ทฤษฎีนี้มองการเจรจาต่อรอง เหมือนการเล่นเกมอย่างหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ผู้เจรจานั้นมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่าๆ กัน ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง จึงอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเจรจาต่อรองของคู่เจรจา และแนวคิดในการเจรจา

ทฤษฎีเกมแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ เกมศูนย์ เกมลบ และเกมบวก

1.1 ทฤษฎีเกมศูนย์ (Zero Sum Game) คือ ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การเจรจาใดๆ จะต้องมีผู้ได้และผู้เสีย (Win-Lose Position) ตัวอย่างเช่น การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในการทำงาน สิ่งที่สหภาพแรงงานเรียกร้องให้ลูกจ้างได้ค่าจ้างมากขึ้น ก็จะเป็นส่วนที่นายจ้างเป็นผู้เสียไปนั่นเอง

1.2 ทฤษฎีเกมลบ (Negative Sum Game) เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของการเสียประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ถ้าหากไม่มีการตกลงกัน (Lose-Lose Position) ในสถานการณ์ดังกล่าวคู่เจรจาจึงถูกบีบบังคับให้ต้องหันมาเจรจากัน แต่ก็ยังใช้การเจรจาต่อรองที่ทำให้ตนเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

1.3 ทฤษฎีเกมบวก (Positive Sum Game) เป็นทฤษฎีที่คู่เจรจามองการเจรจาต่อรองที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ คู่เจรจาย่อมพยายามหันหน้ามาเจรจากัน พยายามหาทางออกร่วมกัน และพยายามหลีกเลี่ยงความล้มเหลวผลการเจรจาต่อรอง ถือว่าเป็นทฤษฎีที่ถือว่าทุกฝ่ายเป็นฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position) คือทุกฝ่ายได้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันในการเจรจาต่อรอง

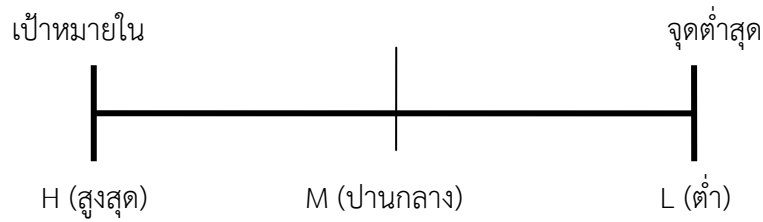
2. ทฤษฎี H.L.M. ตามแนวคิดของทฤษฎี H.L.M. ถือว่าเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่การเจรจาต่อรองแต่ละ ฝ่ายจะมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรองเป็น 3 ระยะคือ

“H” (High) เป็นการบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ 100% ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งถือเป็นเป้าหมายในอุดมคติ (Ideal Position)

“M”(Medium) เป็นเป้าหมายระดับกลาง ซึ่งแม้ไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุด แต่หากได้เป้าหมายระดับกลาง ก็ถือว่าได้บรรลุผล 75%

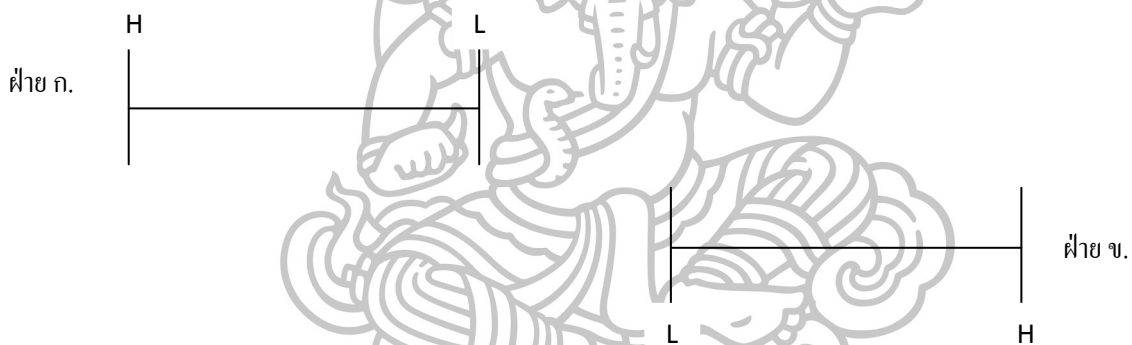
“L” (Low) เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจายอมรับได้ ถือว่าได้อย่างน้อย 50% และถือเป็นระดับต่ำสุดที่จะยอมรับได้ในการเจรจาต่อรอง หากบรรลุผลต่ำกว่านี้ จะไม่ยินยอมตกลงด้วย

⁹⁴ John A. Fossum, *Labor Relations: Development, Structure, Process*, 10th ed. (Singapore: McGrawKill, 2009), 335 – 338.



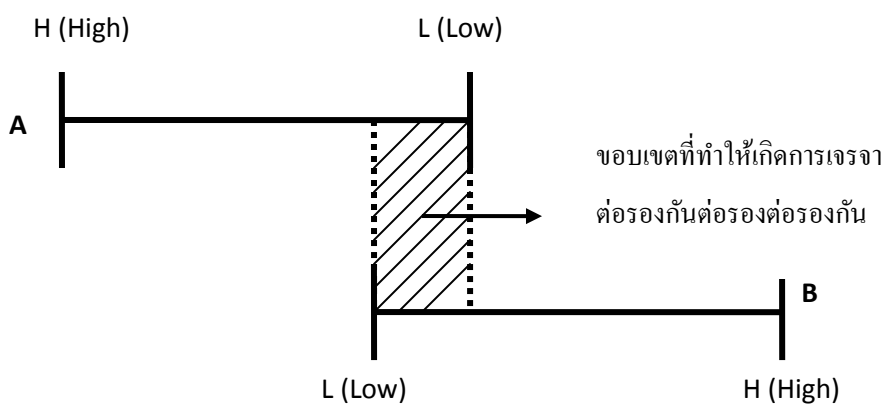
แผนภูมิที่ 2 แสดงเป้าหมายของผู้เจรจาต่อรอง

เมื่อนำเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของทั้งสองฝ่ายมาเปรียบเทียบกันแล้ว ก็จะประเมินได้ว่า การเจรจาต่อรองมีลู่วางที่จะตกลงกันได้หรือไม่ ดังเช่นในแผนภูมิที่ 3 หากอีกฝ่ายเรียกร้องเกินกว่าอีกฝ่ายจะรับได้ โอกาสที่การเจรจาต่อรองจะประสบผลสำเร็จก็ไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้มีแต่ผู้เสีย (Loser) และไม่มีผู้ได้ (Winner) ถือว่าเป็นการเจรจาแบบเกมลบ



แผนภูมิที่ 3 แสดงข้อเรียกร้องของฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดของอีกฝ่ายหนึ่ง

หากเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของผู้เจรจามีบริเวณที่จะหาข้อยุติได้ โดยมีส่วนที่เหลื่อมซ้อนกัน ขอบเขตที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองกัน (Zone of Possible Agreement – ZOPA) ลักษณะเช่นนี้ผู้เจรจามีโอกาสที่จะตกลงกันได้ เกิดเป็นแนวคิดแบบเกมบวก โดยจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย



แผนภูมิที่ 4 แสดงขอบเขตที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองกัน

3. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองไม่ได้มีปัจจัยการต่อรองเพียงปัจจัยเดียวแต่อาจมีได้หลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และปัจจัยการเจรจาต่อรองนั้นมีทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Factors) และปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factors) บางปัจจัยก็คิดคำนวณเป็นเงินได้ ขณะที่บางปัจจัยไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาของแต่ละฝ่าย ตัวอย่างปัจจัยในการเจรจาต่อรองได้แก่ 1) ราคา 2) ปริมาณ 3) เวลา 4) การบริการ 5) ระยะทาง 6) คุณภาพ 7) ชื่อเสียง 8) ความสัมพันธ์ 9) ความไว้วางใจ 10) อื่นๆ

4. ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (BATNA-Best Alternative to Negotiated Agreement) ทฤษฎีนี้เห็นว่าในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลายๆ ทาง และสามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง หากไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ยังมีทางเลือกอื่นไว้สำรองใช้ เช่นผู้ที่ไปสมัครงานใหม่ ขณะที่มีงานทำอยู่แล้ว ย่อมมีอำนาจต่อรองที่ดีกว่าผู้ที่ยังไม่มีงานทำหรือผู้ว่างงาน เพราะแม้ไม่อาจตกลงในงานใหม่ได้ ก็ยังสามารถทำงานเดิมต่อไป โดยไม่เสียหาย ขณะที่ผู้ว่างงานอาจต้องยอมทุกอย่างเพื่อให้ได้งานทำ⁹⁵

ส่วน สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ได้กล่าวถึงแนวทางที่นิยมในการเจรจาต่อรอง ดังนี้⁹⁶

1. แนวทางด้านจิตวิทยา (Psychological Approach) เป็นแนวทางการใช้หลักจิตวิทยา พุดจาหวานล้อมและดำเนินการทุกอย่าง เพื่อประสบความสำเร็จซึ่งข้อยุติในด้านใดด้านหนึ่ง คู่เจรจาย่อมต้องพยายามทำความเข้าใจถึงนิสัยใจคอของคู่เจรจา อารมณ์ แรงบีบคั้น แนวความคิด ท่าที บทบาท และสถานภาพของคู่เจรจา

2. แนวทางทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้กันในวงการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางรัฐศาสตร์ ในการประเมินสถานการณ์ตลอดจนใช้ในการเจรจาต่อรอง ทฤษฎีเกมนั้นตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจานั้นจะมีความรู้ ความสามารถเท่าเทียมกันและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงนั้น เป็นเรื่องยากที่คู่เจรจา จะมีความรู้ความสามารถและข้อมูลต่างๆ เท่าเทียมกัน ยกเว้นในกรณีที่มีการเจรจาทางการทูตซึ่งจะมีการเตรียมการ และประกอบด้วยบุคคลมากมายที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะอธิบายแนวทางต่างๆ ได้ดีในการเจรจา ทฤษฎีเกม (Game Theory) แยกออกได้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรกคือ เกมศูนย์ (Zero Sum Game) การเจรจาใดๆ มีผู้ได้กับผู้เสีย ในการเจรจานั้น ถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสีย การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย เนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย ทั้งนี้ การเจรจานั้นจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจานั้นจะได้ผลประโยชน์จากการเจรจาร่วมกัน ลักษณะที่สองคือ เกมลบ (Negative Sum Game) คือการเจรจาใดๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อคู่เจรจาเสียประโยชน์ ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาต่อกันเพื่อหลีกเลี่ยงเกมลบ ลักษณะที่สาม คือเกมบวก (Positive Sum Game) คือการเจรจาที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องนำไปสู่ข้อยุติที่

⁹⁵วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 24-29.

⁹⁶สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 63 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 19-43.

เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย การเจรจาจึงต้องอยู่บนสมมติฐานว่า ความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position)

3. ทฤษฎี H.M.L. หมายถึง การที่คู่เจรจามีความตั้งใจในการหาข้อยุติในเรื่องของช่องว่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างกัน โดยที่จะต้องมีการมีข้อสรุปที่มีประโยชน์ต่อคู่กรณีทุกฝ่าย กระบวนการในการเจรจาต่อรองจึงมีลักษณะเหมือนการเดินทางของคู่เจรจาสองฝ่ายที่ห่างไกลกัน เพื่อที่จะมาสู่ทิศทางที่ใกล้กัน การเจรจาต่อรองจึงมีอุปมาอุปไมยเหมือนการเข้าหากันระหว่างคู่เจรจา

รูปแบบการเจรจาต่อรอง

รูปแบบการเจรจาต่อรองมี 2 รูปแบบที่สำคัญคือ ก. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การเปิดเผยข้อมูล (Open sharing of information) 2) การสร้างคุณค่าในความต้องการ (Trade of valued interests) 3) การเจรจาในสิ่งที่ต้องการ (Interest-based discussion) 4) เพื่อเป้าหมายร่วมกัน (Mutual goals) 5) การแก้ปัญหา (Problem solving) 6) การอธิบาย (Explanation) 7) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) 8) สนใจที่ปัญหา (Hard on problem) ข. การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive Negotiation) ซึ่งประกอบด้วย 1) การปกปิดข้อมูล (Hidden information) 2) เพียงเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ (Demand of interests) 3) เจรจาเพื่อตำแหน่ง (Positional discussion) 4) เป้าหมายแต่ฝ่ายเดียว (Self goals) 5) มีการต่อสู้แข่งขัน (Forcing) 6) มีการโต้แย้ง (Argument) 7) ทำลายสัมพันธ์ภาพ (Relationship sacrificing) 8) สนใจที่คน (Hard on people)⁹⁷

วัตกินส์ (Watkins) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ⁹⁸

1. การเจรจาแบบแบ่งปันส่วน (Distributive) คือ การเจรจาต่อรองที่แต่ละฝ่ายต่างแข่งขัน คำถามที่สำคัญคือ “ใครจะได้ผลประโยชน์มากที่สุด” เพราะเมื่อมีผู้ได้ประโยชน์ก็ย่อมมีผู้เสียประโยชน์ บางคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบผลรวมเป็นศูนย์ (zero-sum) หรือผลรวมคงที่ (constant-sum) เป็นการเจรจาต่อรองที่มีผู้ชนะ-แพ้ (win-lose)

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative) คือการเจรจาต่อรองที่หลายๆ ฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย หลายคนเรียกการเจรจาต่อรองแบบนี้ว่า

“ชนะ-ชนะ” (win-win) หมายถึงทุกฝ่ายได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ มีการยอมสูญเสียสิ่งที่สำคัญน้อยเพื่อให้ได้สิ่งที่สำคัญมากกว่า

ลีวิกกี บาร์รี และซาวนด์เลอร์ (Lewicki, Barry and Sounders) กล่าวสรุปว่า รูปแบบการเจรจาต่อรอง มี 2 รูปแบบคือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Bargaining) คือเป็นการเจรจาที่เป็นสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องการแต่ผลประโยชน์ของตัวเอง บางครั้งมีการปกปิดข้อมูล หรือมีการแสดงกิริยาว่างอำนาจเหนืออีกฝ่าย ผู้เจรจาจะต้องมีการวางแผนอย่าง

⁹⁷Michael L. Spangle and Myra Warren Isenhardt, **Negotiation: communication for diverse settings** (California: Sage Publication, Inc., 2003), 15.

⁹⁸Michael Watkins, **Negotiation** (Boston: Harvard, 2003), 2-7.

รอบคอบ การดำเนินการที่หนักแน่น นำเชื่อถือและตรวจตราดูปฏิบัติการของอีกฝ่ายโดยตลอด การต่อรองแบบแบ่งปันเป็นส่วนเป็นวิธีการที่สำคัญสำหรับขั้นตอนการเรียกร้องของการเจรจาทุกรูปแบบ

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่เน้นจุดยืนแต่เน้นความต้องการและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายสร้างทางเลือกที่จะให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน⁹⁹

เบอร์นาดีน (Bernardin) ได้แบ่งรูปแบบของการเจรจาต่อรอง (Types of Bargaining) ว่า การเจรจาต่อรอง ระหว่างสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหาร มี 3 รูปแบบคือ 1) การเจรจาแบบแบ่งปันส่วน (distributive) เป็นการเจรจาต่อรองที่เป็นเกมศูนย์ ต้องมีฝ่ายที่แพ้และมีฝ่ายที่ชนะ สหภาพแรงงานมักจะใช้การหยุดงานเมื่อไม่ได้รับค่าจ้างหรือเงื่อนไขการทำงานตามที่ต้องการ 2) แบบบูรณาการ (integrative) เป็นการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขปัญหาเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลชนะด้วยกัน หรือเรียกอีกอย่างว่า การเจรจาต่อรองตามความความสนใจ (interest – based bargaining) ทั้งสองฝ่ายจะค้นหาความต้องการพื้นฐานที่ตรงกันเพื่อจะประสานความสัมพันธ์และองค์ประกอบต่างๆ และ 3) แบบการให้การยินยอม (concessionary bargaining) เป็นการเจรจาต่อรองที่สหภาพแรงงานเข้ามาช่วยเหลือพนักงานเพื่อมิให้ต้องออกจากงานจากการที่โรงงานจะลดพนักงานเพื่อลดต้นทุน ช่วยเจรจามิให้ปิดโรงงาน โดยเฉพาะการกล่าวถึงค่าจ้างและผลกำไร โดยที่สหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหารจะมีข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับการพิจารณาค่าตอบแทน ผลกำไร หรือการมีโอกาสในการที่จะได้เป็นผู้ถือหุ้นในองค์การด้วย¹⁰⁰ ไอแวนชินิช และ ฮุน (Ivancevich and Hoo) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองร่วมของสหภาพแรงงาน กล่าวว่า มี 3 รูปแบบคือ 1) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive bargaining) เกิดขึ้นเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานฝ่ายบริหาร ซึ่งจะเกิดการแพ้-ชนะ 2) การเจรจาแบบบูรณาการ (Integrative bargaining) ทั้งสองฝ่ายมุ่งแก้ปัญหาาร่วมกัน 3) การเจรจาแบบยินยอม (Concession) เป็นรูปแบบการเจรจาที่ฝ่ายบริหารได้รับการตอบแทนที่สำคัญ ซึ่งการเจรจาต่อรองก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านค่าจ้าง ผลประโยชน์ หรือกฎ ระเบียบการทำงานต่างๆ¹⁰¹ แคทส์ โกแซน และโควิน (Kats, Kochan and Colvin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานพบว่า มี 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Distributive tactics) เจรจาเพื่อชนะ ปกปิดข้อมูล เปิดเผยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับฝ่ายตน ควบคุมผู้เจรจาเป้าหมายเพื่อเป็นฝ่ายที่ชนะ ไม่สนใจความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) รูปแบบการเจรจาแบบบูรณาการ

⁹⁹ Roy J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 32-72.

¹⁰⁰ H. John Bernadine, *Human Resource Management An Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2009), 441-442.

¹⁰¹ John M. Ivancevich, Lee SooHoo, *Human Resource Management in Asia* (Singapore: McGraw-Hill, 2002), 350.

(Integrative Tactics) เป้าหมายการเจรจาอยู่ที่สิ่งที่ต้องการมิใช่ตำแหน่ง เปิดเผยข้อมูล เน้นการมีส่วนร่วม มุ่งแก้ไขปัญหา รักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน¹⁰²

การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Bargaining) ผู้เข้าเจรจาหวังที่จะได้ตำแหน่งเป็นผู้ชนะในการเจรจา เป็นการต่อสู้กันที่ตำแหน่ง หากเป็นสหภาพแรงงานก็มุ่งหวังที่ค่าจ้างและผลประโยชน์ กระบวนการเจรจาแต่ละฝ่ายก็มุ่งที่จะมีอิทธิพลเหนืออีกฝ่าย เพื่อฝ่ายตนจะได้เป็นตำแหน่งผู้ชนะ¹⁰³ ทอมป์สัน (Thomson) กล่าวถึง ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองแบบชนะ-ชนะ (Win-Win Negotiation) ว่าเป็นแนวคิดที่ใช้วิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ของ วิลเฟรด พาเรโต ชาวอิตาลี ที่มีชื่อเสียงคนหนึ่งของโลก ซึ่งเรียกว่า เขตแดนของพาเรโต (Pareto Optimal Frontier) สรุปง่าย ๆ ว่า หากต่างฝ่ายต่างมีจุดยืน และไม่ยอมถอย หรือผ่อนปรนให้กันและกันแล้ว โอกาสที่จะเจรจาต่อรองให้เกิดความสำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะต่างฝ่ายต่างคิดว่า เงื่อนไขของตนนั้นเหมาะสม ถูกต้องที่สุด ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งยอมรับข้อตกลงที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสนอมานี้ ทั้งๆ ที่แตกต่างจากจุดยืนของตนจะกลายเป็นผู้แพ้หรือที่เรียกว่า การเจรจาต่อรองแบบ แพ้-แพ้ (Lose-Lose Negotiation)¹⁰⁴

การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (Competitive Negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่มีการใช้มากที่สุด การเจรจาต่อรองนี้มีพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ผลรวมของการเจรจาต่อรองนั้นเป็นศูนย์ (Zero - sum game) ผู้ที่ชนะในการเจรจาต่อรองจะเป็นผู้ได้เปรียบ ผลการเจรจาต่อรองแบบแพ้ - ชนะ (win- lose) เสมอ ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองแบบนี้จึงมีความต้องการที่จะได้ผลประโยชน์จากการเจรจาให้มากที่สุด การใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน คือการปิดบังข้อมูลอย่างเต็มที่ จะมีการให้ข้อมูลเพียงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการเจรจาต่อรองเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็พยายามเก็บข้อมูลจากอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อเพื่ออำนาจต่อรองของฝ่ายตน การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน แต่ละฝ่ายมักไม่ได้เริ่มด้วยการเอ่ยถึงจุดต่อต้านของตน แต่จะเริ่มที่ข้อเสนอและความต้องการของตนแทน การมองหาทางเลือกอื่นในการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะช่วยให้ผู้เจรจาสสามารถเดินออกจาก การเจรจาต่อรองได้ง่าย ในกรณีที่ผู้เจรจามีทางเลือกหลายทาง ย่อมสามารถวางเป้าหมายการเจรจาไว้สูง จุดตกลง เป็นช่วงที่การเจรจาต่อรองเป็นบวก ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ ซึ่งเป็นจุดที่แต่ละ

¹⁰² Harry C. Kats, Thomas A. Kochan and Alexander J.S.Colvin, **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 195.

¹⁰³ John A. Fossum, **Labor Relations: Development, Structure, Process**, 10th ed. (Singapore: McGrawKill, 2009), 348.

¹⁰⁴ ลีห์ ทอมป์สัน, **เคล็ด(ไม่)ลับ กับการเจรจาต่อรอง**, แปลจาก *The Truth about Negotiation*, แปลโดย ไพบุลย์ สำราญภูติ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2551),

ฝ่ายเชื่อว่า ฝ่ายตนได้รับประโยชน์จากการเจรจาต่อรองมากที่สุด และสามารถตกลงในจุดที่ใกล้กับจุดต่อต้านของอีกฝ่ายมากที่สุดด้วย¹⁰⁵

พอพันธ์ วัชจิตพันธ์¹⁰⁶ ได้กล่าวถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองมี 2 รูปแบบ คือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน ซึ่งลักษณะของนักเจรจาต่อรองแบบนี้คือ
 - 1.1 พยายามครอบงำฝ่ายตรงข้าม
 - 1.2 มอง ฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรู
 - 1.3 ชอบการเริ่มต้นด้วยข้อเรียกร้องสูง และมักจะไม่สมเหตุผล
 - 1.4 ไม่ค่อยยอมปรับตัว
 - 1.5 ใช้อารมณ์
 - 1.6 เรียกร้องมากแต่ให้น้อย
 - 1.7 พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมให้ข้อมูลและลองเชิง
 - 1.8 แกล้งการณ์มากกว่าถามคำถาม (การสื่อความทิศทางเดียว)
 - 1.9 พยายามใช้อำนาจให้ยอมตาม ช่มชู้
 - 1.10 มีคำตอบเตรียมไว้แล้วตั้งแต่เริ่ม
 - 1.11 ไม่ให้ความสนใจในความต้องการของฝ่ายตรงกันข้าม
 - 1.12 มุ่งผลประโยชน์
 - 1.13 มองในรูปของแพ้/ชนะ
 - 1.14 ถ้าไม่ชนะก็ให้แพ้อย่างกันทั้งสองฝ่าย
2. การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ ซึ่งลักษณะของนักเจรจาต่อรองแบบนี้คือ
 - 2.1 วางตัวในระดับเดียวกับฝ่ายตรงกันข้าม
 - 2.2 มองฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้ร่วมมือมากกว่าศัตรู
 - 2.3 ชอบการเริ่มต้นด้วยข้อเรียกร้องที่สมเหตุผลและจริงจัง
 - 2.4 มักจะปรับตัวได้
 - 2.5 ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์
 - 2.6 ยอมลดหย่อนให้เป็นการตอบแทน
 - 2.7 เปิดเผยข้อมูล เปิดใจและน่าเชื่อถือ
 - 2.8 ถามคำถามมากกว่าแกล้งฝ่ายเดียว (สื่อความสองทิศทาง)
 - 2.9 เจรจาและประนีประนอมแทนการใช้อำนาจ
 - 2.10 หาคำตอบในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
 - 2.11 แสดงให้เห็นถึงความสนใจในความต้องการของฝ่ายตรงข้าม
 - 2.12 เน้นผลประโยชน์ยาวของทั้งสองฝ่าย

¹⁰⁵ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง** พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 135-143.

¹⁰⁶ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: จิกซอ กราฟฟิกส์ ดีไซน์, 2538), 27-28.

2.13 คิดในแง่ชนะ/ชนะ หรือได้ผลดีทั้งสองฝ่าย

2.14 ตรวจสอบว่าไม่มีฝ่ายใดแพ้

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือว่า เป็นการเจรจาต่อรองที่นำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ จะมีการสูญเสียทรัพยากรน้อย และสามารถส่งเสริมสัมพันธภาพที่มีต่อกัน หรืออย่างน้อยก็ไม่ทำลายสัมพันธภาพของคู่เจรจา การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือจึง เป็นการเจรจาต่อรองที่เป็นประโยชน์แก่คู่เจรจาทั้งสองฝ่าย หรือที่เรียกว่าแบบ ชนะ –ชนะ หัวใจสำคัญของการเจรจาต่อรองแบบนี้คือ ข้อมูล โดยเฉพาะความต้องการ และทรัพยากรของทั้งสองฝ่าย ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ ได้แก่¹⁰⁷

1. เมื่อคู่เจรจาคาดว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อกันไปอีก หรือมีความจำเป็นต้องติดต่อกันอีกในอนาคต
 2. เมื่อทั้งสองฝ่ายมีอำนาจต่อรองที่ใกล้เคียงกัน จึงไม่มีฝ่ายใดจะใช้อำนาจต่อรองของตนบังคับอีกฝ่ายให้ยอมตามได้ เมื่อมีทางเลือกหลายทางให้พิจารณา
 3. เมื่อเงื่อนไขการแลกเปลี่ยนมีความแน่นอนมากขึ้น และแรงกดดันด้านเวลาลดลง
 4. เมื่อแต่ละฝ่ายมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และยอมรับนับถืออีกฝ่ายหนึ่ง
 5. เมื่อทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- หลักการในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ มี 6 ข้อ คือ

1. เน้นจุดร่วมมากกว่าจุดต่าง โดยขยายจุดร่วมให้กว้างขึ้น และลดจุดต่างให้เหลือน้อยลง
2. มุ่งความต้องการและผลประโยชน์มากกว่าจุดยืน
3. ยึดมั่นในการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง
4. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิด เพื่อให้เข้าใจซึ่งกันและกัน
5. เสนอทางเลือกใหม่เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน หรือผลประโยชน์ร่วมกัน
2. ความเชื่อมั่นในความสามารถในการแก้ปัญหา
3. ความเชื่อมั่นในการยอมรับความต้องการของฝ่ายตรงกันข้าม
4. การจงใจและคำมั่นในการทำงานร่วมกัน
5. ความไว้วางใจ มีการสื่อสารอย่างถูกต้อง เข้าใจซึ่งกันและกัน
6. การสื่อสาร มีความชัดเจนและตรงไปตรงมา¹⁰⁸

ดร. สุนทรายุทธ กล่าวถึง รูปแบบการเจรจาต่อรองมีหลายวิธี เช่น การเจรจาแบบโอนอ่อนกับการเจรจาตกลงแบบหนักแน่น การเจรจาเพื่อผลสำเร็จร่วมกันแบบ ชนะ – ชนะ ซึ่งอาจจะมีผลการเจรจาออกมาเป็น 1) ชนะ – ชนะ 2) ชนะ – แพ้ 3) แพ้ – แพ้ 4) ยกเลิกการเจรจา ในกรณียกเลิก

¹⁰⁷ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 162.

¹⁰⁸ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **เรื่องเดียวกัน** 157- 181.

การเจรจา เกิดจากการตกลงกันไม่ได้ เนื่องจากไม่มั่นใจว่ากลยุทธ์หรือวิธีการใดที่คู่เจรจาจะเลือกได้ หรือเกิดจากความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยกเลิกการเจรจาโดยมุ่งไปสู่การแข่งขันกันที่สุดในที่สุด¹⁰⁹

เกษมสันต์ วิลาวรรณ กล่าวถึง หลักในการเจรจาต่อรองในทางแรงงานสัมพันธ์ว่า การเจรจาต่อรองบางครั้งมีทั้งการให้และการรับ (give and take) หรือการเจรจานั้นจะต้องมีข้อตกลงที่ คู่กรณีทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าจะต่างฝ่ายต่างชนะ (win-win concept) ส่วนข้อเรียกร้องที่มีลักษณะของการยื่น คำขาดว่าฝ่ายหนึ่งจะต้องให้เท่านั้นเท่านั้น โดยไม่ให้โอกาสแก่อีกฝ่ายหนึ่งต่อรองเลย ย่อมมิใช่ข้อเรียกร้อง ที่นำไปสู่การเจรจาต่อรองในทางแรงงานสัมพันธ์¹¹⁰

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการที่จะทำให้การเจรจาต่อรองได้บรรลุ เป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา มีการวิเคราะห์คู่เจรจา จุดอ่อน จุดแข็งของคู่เจรจา การประเมิน ทางเลือก สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คู่เจรจา ซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองไว้หลายท่าน รีบอร์ (Rebore) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจา ต่อรองว่า การเจรจาต่อรองว่าเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ นักเจรจาต่อรองจะต้อง 1) ต้องมีความสงบ อย่ำสูญเสียการควบคุมตนเอง เพราะอาจมีการยั่วทางอารมณ์ 2) ต้องหลีกเลี่ยงการที่จะไม่บันทึก การเจรจาไว้ และต้องไม่วิพากษ์วิจารณ์คู่เจรจา 3) อย่าเรียกร้องสูงเกินไป ต้องนำเสนอในสิ่งที่ต้องการ บนโต๊ะเจรจา 4) ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีในการเจรจาต่อรองนั้น เพื่อให้เกิดผลเสียหายน้อย จงพูดให้น้อยที่สุด 5) ต้องไม่กลัว 6) น้ำเสียงอยู่ในระดับพอดีมีความมั่นคง 7) มีความยืดหยุ่น หลีกเลี่ยงการพูดคำว่า “ไม่” 8) รู้จักให้เพื่อที่จะรับ 9) เริ่มเจรจาด้วยเรื่องที่มีประเด็นจะถกเถียงกันน้อยที่สุด 10) จงให้เกียรติคู่เจรจา 11) ทุกฝ่ายคือผู้ชนะ 12) การเจรจาต่อรองคือแนวทางของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของภูมิปัญญาต้องมีความ เตรียมพร้อมที่จะใช้ เป็นเครื่องมือในความสัมพันธ์กับผู้คน¹¹¹ โวลเกีมา (Volkema) กล่าวถึง พฤติกรรม ที่จะทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จมี 4 ประการ คือ 1) การถามคำถาม (Asking Question) เพื่อ ทราบความคิดหรือตำแหน่งที่ต้องการของอีกฝ่าย เพื่อควบคุมการอภิปราย เพื่อเป็นการประหยัดเวลา ที่จะทราบแนวความคิดของอีกฝ่าย เพื่อให้เวลาที่อีกฝ่ายที่จะได้คิดไตร่ตรอง และเพื่อหลีกเลี่ยงการเจรจา ที่จะไม่ดีมีข้อตกลง 2) ทดสอบในสิ่งที่เข้าใจและข้อสรุป (Testing Understanding and Summarizing) เพื่อการเข้าใจที่ตรงกันทั้งสองฝ่ายอันจะนำไปสู่ข้อตกลง 3) การให้ข้อมูลภายใน (Giving Internal Information) เมื่ออีกฝ่ายโต้แย้ง หรือยื่นข้อเสนอมาก็ให้ข้อมูลผสมกลมกลืนในเรื่องดังกล่าว 4) อธิบาย ก่อนในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย (Explaining Before Disagreeing) เป็นการอธิบายให้เหตุผลในประเด็นที่ไม่เห็น ด้วย นอกจากนี้ โวลเกีมา (Volkema) ได้กล่าวถึงพฤติกรรม 4 อย่างที่นักเจรจาต่อรองไม่ควรนำไปปฏิบัติ

¹⁰⁹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการ การประยุกต์ และ กรณีศึกษา, (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2553), 149 – 150.

¹¹⁰ เกษมสันต์ วิลาวรรณ, แรงงานสัมพันธ์, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2553), 195.

¹¹¹ Ronald W. Rebore, Human resources Administration in education: a management approach, 6th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2001), 305-306.

คือ 1) การปกป้องและต่อสู้ (Defend- and-Attack) นักเจรจาต่อรองส่วนหนึ่งมักจะปกป้อง และต่อสู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการเจรจาต่อรอง ซึ่งก็มักจะได้รับการปกป้องต่อสู้จากฝ่ายตรงข้ามกลับมาเช่นเดียวกัน เราควรจะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ควรจะสอบถามความรู้สึกของฝ่ายตรงข้ามด้วย 2) การโต้เถียง (Argument) ในการอภิปรายเพื่อที่เอาชนะฝ่ายตรงข้ามนั้น หากเราคิดว่าเรามีเหตุผลที่ดีในการโต้เถียง สองเหตุผล ฝ่ายตรงข้าม ก็จะมีเหตุผลจำนวนห้าเหตุผลในการที่จะตอบโต้เรา 3) การเสนอข้อโต้แย้ง (Counterproposals) เพื่อสถานะ เป็นการเจรจาต่อรองเพื่อจะได้เป็นผู้ชนะ โดยไม่ได้ถามความต้องการที่จะได้จากการเจรจาต่อรองอะไร 4) การเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ฉุนเฉียว (Irritators)¹¹² การเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะอีกด้านหนึ่งที่องค์การต่างๆ ต้องการ ทักษะการเจรจาต่อรองมีความจำเป็นสำหรับการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล วัตกินส์ (Watkins)¹¹³ กล่าวถึง ทักษะที่จะทำให้การเจรจาต่อรองดีขึ้น ได้แก่ 1) การปรับปรุงการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนเจรจาต่อรอง การเตรียมตัว การเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้ในระหว่าง การเจรจาต่อรอง ข้อตกลงหรือการตกลงกันไม่ได้ การเรียนรู้ภายหลัง และการเก็บรวบรวมความรู้ 2) การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการเจรจาต่อรองขององค์การด้วยการให้การฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมแก่ผู้เจรจาต่อรอง การสื่อสารเป้าหมาย และความคาดหวังขององค์การ 3) คุณลักษณะที่ทำให้การเจรจาต่อรองมีประสิทธิผล อาทิเช่น การทำเป้าหมายของการเจรจาต่อรองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การเตรียมตัวอย่างดี เรียนรู้เกี่ยวกับ BATNA สามารถแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องที่เจรจาทกลง

เออรอน (Aaron)¹¹⁴ ได้กล่าวถึงทักษะของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) ทักษะสำหรับการเริ่มต้นที่ดี เช่นการเริ่มต้นน้ำเสียงและท่าทีที่เป็นมิตร ทบทวนในประเด็นที่มีการสนทนาร่วมกันแล้ว สนทนาของความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการเจรจา การนำเสนอข้อมูล 2) ทักษะสำหรับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน เช่น อย่าเปิดเผยข้อมูลที่แสดงถึงสถานการณ์ของคุณ ทำความเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุด ยื่นข้อเสนอที่เหมาะสม ดำเนินการเจรจาต่อรองด้วยความรอบคอบ การยื่นข้อเสนอต้องกำหนดวันสิ้นสุดด้วย ยื่นข้อเสนอในหลายๆ แนวทาง มีความยุติธรรม ใช้บรรทัดฐานจากภายนอก และการประเมินที่มีเหตุผล หากคุณพึงพอใจต้องบอกให้อีกฝ่ายรู้ด้วย 3) ทักษะการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เช่น อย่าสร้างข้อเสนอเร็วเกินไป ควรสอบถามในเรื่องที่อีกฝ่ายให้ความสนใจ ให้ข้อมูลถึงสาเหตุที่คุณต้องทำข้อตกลง หากความแตกต่างในข้อเสนอของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อยุติที่สร้างสรรค์ ต้องยอมเสียเวลาเพื่อจะได้ข้อตกลงที่ดี คู่กรณีจะต้องได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย 4) กำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง เป็นการกำหนดว่า การเจรจาต่อรองจะเป็นไปในทิศทางใด 5) มีการประเมินการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การเตรียมตัว การเจรจา และผลลัพธ์ ซึ่งบางครั้งการเจรจาอาจจะซับซ้อน มีหลายรอบ ส่วน อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองต้อง

¹¹²Roger J.Vokema, *The Negotiation Tool Kit-How to Get Exactly What You want in Any Business Situation* (Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited, 2008), 37-44.

¹¹³Michael Watkins, *Negotiation* (Boston: Harvard, 2003), 130-139.

¹¹⁴Marjorie Corman Aaron, *Negotiating outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 38-49.

1) การวิเคราะห์คู่แข่ง โดยพิจารณาความสนใจและเป้าหมายของอีกฝ่าย เป็นการ “รู้เขารู้เรา” ช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมและความคิดเห็นของอีกฝ่าย 2) การเริ่มต้นเจรจาในทางที่ดี ซึ่งการยอมกันทำให้เกิดความร่วมมือกันในการที่จะบรรลุข้อตกลงร่วมกัน 3) การมุ่งประเด็นการเจรจาไปที่ปัญหาไม่ใช่ลักษณะส่วนตัวของบุคคล 4) การให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ การเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย (win-win solution) โดยเฉพาะสถานการณ์ด้านบวกซึ่งต่างคนต่างต้องการประนีประนอมด้วยกันทั้งสองฝ่าย 5) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและน่าไว้วางใจ นักเจรจาต่อรองที่เก่งต้องเป็นนักฟังที่ดี และระมัดระวังการใช้คำพูดหรือวลีที่ระคายเคืองอีกฝ่าย¹¹⁵

ทักษะในการตอบโต้

โวลคิมา (Volkema) ได้กล่าวถึงทักษะในการตอบโต้คู่เจรจาต่อรองดังนี้ 1) การเงียบ (Silence) ในการเจรจาที่มีการพบปะกัน (face-to-face) ทักษะที่จำเป็นคือการฟัง โดยใช้หูและตาเพื่อจะรู้ในความต้องการของอีกฝ่าย ส่วนในกรณีของการตอบโต้คือการเงียบ 2) การเป็นใบ้ ไม่พูด (Playing Dumb) คล้ายกับการเงียบ เหมาะกับการเจรจาที่ต่างวัฒนธรรม เช่นภาษาต่างกัน 3) เล่นบทบ้าคลั่ง (Playing Crazy) เป็นวิธีที่ที่เป็นทางเลือกที่ตัดสินใจได้เร็วและง่ายสำหรับการถูกก้าวร้าว โดยเฉพาะการเจรจาต่อรองในเรื่องเงินที่มีมักจะใช้กัน ซึ่งอาจจะมีภาพหลอนกลับมาในอนาคต หรือกระทบต่อชื่อเสียง การตอบโต้ในการเจรจาต่อรองโดยวิธีนี้ อาจจะถูกฝ่ายตรงข้ามใช้กฎหมาย หรือไม่ก็ต้องเป็นบุคคลลึกลับจริงจัง 4) การไม่ให้ดูสินค้า (Showing Off the Goods) ใช้ตอบโต้การต่อรอง โดยการไม่มีสินค้าให้ดู 5) การพูดประจบสอพลอ (Flattery) ใช้สำหรับการตอบโต้คู่เจรจาที่มีลักษณะการเจรจาต่อรองที่ดีซึ่งยากที่จะตรวจพบว่ามี การซื้อสัตย์หรือไม่ ควรใช้วิธีการเจรจาแบบประจบสอพลอ 6) การซื้อในสิ่งที่คัดค้านไม่เห็นด้วย (Buying Your Objections) เป็นการเจรจาต่อรองโต้แย้งคัดค้านในข้อเสนอที่ไม่เห็นด้วย เช่น เห็นด้วยในการที่จะทำสิ่งนั้น แต่มีข้อจำกัดที่จะต้องเตรียมการเพื่อการอื่น (ซึ่งอาจจะไม่ใช่อย่างที่พูด) แต่เพียงเพื่อการปฏิเสธ¹¹⁶

สตูปส์ แรฟเฟอร์ตี และ จอห์นสัน (Stoops, Rafferty and Johnson) ได้กล่าวถึงการเจรจาต่อรองระหว่างครู ฝ่ายบริหารโรงเรียน และพนักงานที่ไม่ได้เป็นครูในโรงเรียน ซึ่งมีหลักการที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น มีดังนี้ 1) ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง ตกลงในหลักการทั่วไปก่อนที่จะอภิปรายกันในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ 2) แสดงให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่ต้องการของทุกฝ่ายที่เข้าเจรจาต่อรอง ถึงแม้ว่าความต้องการจะแตกต่างกัน 3) แสดงให้เห็นถึงการมีทัศนคติและเป้าหมายที่มีความจริงใจ 4) รู้และยอมรับในผลกระทบเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน 5) ใช้หลักการจูงใจเพื่อช่วยเหลือในการตัดสินใจ 6) พยายามที่จะให้มีข้อตกลงมากกว่าการมีโต้แย้ง การเป็นศัตรู และการโต้แย้งกันเป็นการเสียเวลา และเสียพลังงาน 7) พยายามให้มีข้อตกลง แม้จะมีเพียงตกลงกันเพียงประเด็นเดียว แต่การตกลงในประเด็นต่อๆ ไปก็จะตามมา 8) ไม่เข้าใจว่าฝ่ายตรงข้ามเป็น

¹¹⁵ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 263-264.

¹¹⁶ Roger J. Volkema, *The Negotiation Tool Kit-How to Get Exactly What You want in Any Business Situation* (Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited, 2008), 96-104.

ศัตรู 9) เกรงใจต่อรองด้วยความซื่อสัตย์ 10) แยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็น และสามารถแปลความหมายความจริงได้ถูกต้อง 11) เคารพในภูมิปัญญาและทักษะของคู่เจรจา 12) จงมีอารมณ์ขัน 13) ฟังอย่างตั้งใจ ไม่สนใจอย่างอื่นหรือเสียสมาธิ 14) ยอมอ่อนเพื่อที่จะมีการยินยอมกันทั้งสองฝ่าย 15) ส่งข้อเสนอแต่เตรียมพร้อมที่จะยอมรับการแก้ไขเพิ่มเติม 16) เกรงใจต่อรองโดยใช้การประจบประแจง 17) ยื่นข้อเสนอก่อน มีความสดใสในการพบปะกัน 18) ไม่มีความหวาดระแวง 19) ยกคำถามที่แม่นยำในข้อเสนอ 20) คาดเดาคำถามที่จะมีจากฝ่ายตรงข้าม 21) ค้นหาสาเหตุที่ทำให้ข้อเสนอถูกปฏิเสธ ลองเปลี่ยนวิธี ซึ่งอาจจะได้รับการยอมรับเป็นข้อตกลง 22) ข้อเสนอบางส่วนที่ได้รับเป็นข้อตกลงยังไม่แน่นอนจนกว่าจะมีการยอมรับข้อเสนอทั้งหมดเป็นข้อตกลง 23) ต้องเตรียมพร้อมสำหรับข้อโต้แย้งของอีกฝ่าย 24) ระวังความถูกต้องและมีการจดบันทึกให้สมบูรณ์ 25) มีความรู้สึกที่ดีต่อการเจรจาต่อรองตั้งแต่ต้นจนจบ¹¹⁷

ไอแวนชีนิช และ ฮู (Ivancevich and Hoo) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน ระหว่างตัวแทนสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารว่า ผู้ที่จะเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาวิธีการ ดังนี้ 1) การเจรจาที่มีพื้นฐานมาจากความขัดแย้ง (Conflict-based) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายไม่ยอมประนีประนอม มีข้อเสนอที่มีการขีดเส้นตาย และต่อต้านอีกฝ่ายในการที่จะประนีประนอมหรือมีข้อตกลง วิธีการดังกล่าวเป็นภาพที่สะท้อนที่จะทำให้อีกฝ่ายกระทำต่อการเจรจาเช่นเดียวกัน 2) การพักการเจรจาชั่วคราว (Armed truce) แม้ว่าการเจรจาที่แต่ละฝ่ายมองว่าฝ่ายตรงข้ามข้ามเป็นคู่ปรปักษ์ และรู้ว่าการเจรจากำลังจะล้มเหลวและจะต้องปฏิบัติไปตามกฎหมายต่อไป 3) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (Power bargaining) แต่ละฝ่ายรู้ว่าจะมีพลังอำนาจใดที่จะนำไปถ่วงดุลกับอีกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย 4) การเจรจาต่อรองที่มีการประนีประนอม (Accommodation) ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างมีความยืดหยุ่น ใช้ความอดทนมากกว่าการใช้ความรู้สึกและพลังอำนาจที่ไม่สมควร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศการเจรจาต่อรองที่ผ่อนคลายทั้งสองฝ่าย 5) การร่วมมือกัน (Cooperation) แต่ละฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน แต่ละฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วม ซึ่งการร่วมมือกันนี้ได้จำกัดเฉพาะการเจรจาต่อรองเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน และการตัดสินใจต่างในทางธุรกิจของฝ่ายบริหารด้วย นอกจากนี้ หากคู่เจรจาไม่มีความจริงใจหรือซื่อสัตย์ (not bargaining in good faith) ซึ่งมักจะใช้วิธีการ ไม่สนใจที่เสนอข้อเสนอ ไม่ปรับจุดยืน ใช้วิธีการถ่วงเวลา เพิกถอนข้อตกลงทันทีหลังจากการเจรจายุติ ปฏิเสธที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ ในการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพราะการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการทั้งให้และรับ ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้เจรจา แนวนโยบายหรือการอภิปรายในขณะที่มีการเจรจาต่อรอง¹¹⁸

เนื่องจากรูปแบบการเจรจาต่อรองมีหลายรูปแบบ วัตคินส์ (Watkins) กล่าวถึง วิธีการเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (distributive) ว่า 1) ข้อเสนอแรกมีผลในทางจิตวิทยา ควรมีข้อเสนอ

¹¹⁷ Emery Stoops, Max Rafferty and Russell E. Johnson, **Handbook of educational administration**. 2th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1981), 430-431.

¹¹⁸ John M. Ivancevich, Lee Soo Hoo, **Human Resource Management in Asia** (Singapore: McGraw-Hill, 2002), 353-354.

ที่เหมาะสม 2) อย่าเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ รวมทั้งเหตุผลที่ต้องเข้าทำการเจรจา และผลประโยชน์ที่สำคัญ 3) หาข้อมูลจากฝ่ายตรงกันข้ามให้มากที่สุด 4) เรียนรู้จากข้อเสนอครั้งแรกของฝ่ายตรงกันข้าม การเจรจาต่อรองให้มากที่สุด 5) อย่าใจเร็วกเกินไป เพราะอีกฝ่ายอาจหยุดการเจรจา ส่วนการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative) ได้แก่ 1) เสนอข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย 2) แต่ละฝ่ายต้องอธิบายให้ทราบถึงเหตุผลที่ต้องเข้าเจรจาต่อรอง 3) พูดถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการคืออะไร 4) อธิบายถึงประเด็นและทางเลือกของแต่ละฝ่าย 5) พิจารณาสิ่งที่แต่ละฝ่ายมีและอีกฝ่ายก็สนใจเข้าไปสู่การเจรจา 6) หาทางเลือกเพื่อแต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์มากที่สุด¹¹⁹ โบลแลนเดอร์ และสเนล (Bohlander and Snell) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน พบว่ามี 4 กระบวนการที่สำคัญคือ 1) การเตรียมการ (prepare for negotiations) การรวบรวมข้อมูล 2) การพัฒนากลยุทธ์ (develop Strategies) การพัฒนาข้อเสนอและข้อจำกัดของที่จะยินยอม เป้าหมายของคู่เจรจา 3) การเจรจาต่อรอง (conduct negotiations) ต่อดูด้วยความซื่อสัตย์ วิเคราะห์ข้อเสนอ การตกลงใจในข้อเสนอช่วงที่จะเจรจาต่อรองกันต่อไป 4) รูปแบบของข้อตกลง (formalize agreement) การทำข้อตกลง การอนุมัติข้อตกลง สำหรับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่สำคัญคือ การรู้จักให้เพื่อที่จะรับ เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว การเปิดเผยข้อมูลและการไว้วางใจ การเจรจาในสิ่งที่แต่ละฝ่ายมีความต้องการมากกว่าที่จะสนใจในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ มุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกัน¹²⁰ จอห์นสันและลูคกี (Johnson and Luecke) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง สรุปได้ดังนี้ 1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำตัวเราให้เป็นฝ่ายตรงข้ามเพื่อจะดูว่า ฝ่ายตรงข้ามจะมีมุมมองอย่างไร จะมีข้อเสนออย่างไร 2) เริ่มต้นที่ดี การยอมรับในประสบการณ์และความรู้ความชำนาญของฝ่ายตรงข้าม การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง เปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามได้พูดถึงสิ่งที่สนใจอย่างเต็มที่ 3) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน ฝ่ายหนึ่งได้เท่ากับอีกฝ่ายหนึ่งเสีย การยื่นข้อเสนอแรกมีความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการต่อรอง และเป็นข้อเสนอที่เป็นไปได้ หากอีกฝ่ายเป็นผู้ยื่นข้อเสนอก่อน ก็สามารถลดข้อเสนอของอีกฝ่ายด้วยการมีข้อมูลที่ดี การมีทางเลือกที่ดีที่สุดกรณีไม่มีข้อตกลง (BATNA) การมีข้อจำกัดในด้านเวลา ยื่นข้อเสนอที่หลากหลายเพื่อให้อีกฝ่ายมีโอกาสเลือก ยอมให้มีความยืดหยุ่นได้หากคาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าในขั้นสุดท้าย 4) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มีการเริ่มต้นที่ดี สอบถามเกี่ยวกับความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งใจฟัง สร้างคุณค่าจากความแตกต่างมีทักษะในการฟัง มีความอดทนต่อการยั่วจากการใช้คำพูด มีความสนใจในภาษากาย มีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น ให้มีเวลาเพื่อการเจรจาอย่างเต็มที่ 5) การกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง การประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง¹²¹ แคทส์ โทเชน และโคลวิน (Kats, Kochan and Colvin) ได้กล่าวถึง กล

¹¹⁹ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston, Harvard Business School Press, 2003), 4-9.

¹²⁰ George Bohlander and Scott Snell, **Managing Human Resources**, 13th ed. (Ohio, Thomson, 2004), 613-615.

¹²¹ Lauren Keller Johnson and Richard Luecke, **The Essentials of Negotiation** (Massachusetts: Harvard Business School, 2005), 120-43.

ยุทธในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหารแตกต่างกันตามรูปแบบการเจรจาต่อรอง คือ

- 1) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน มีกลยุทธ์คือ มุ่งหวังให้ชนะ มีผู้ได้-เสีย ปกปิดข้อมูล เน้นความสัมพันธ์ในระยะสั้น มีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้เจรจา
- 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เน้นทุกฝ่ายได้ประโยชน์ (win-win) เปิดเผยข้อมูล มุ่งแก้ปัญหาาร่วมกัน สนใจในความต้องการของอีกฝ่าย ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว เน้นความไว้วางใจ¹²²

เออรอน (Aaron) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง สรุปได้ว่า 1) การเริ่มต้นที่ดี เริ่มต้นด้วยท่าทางที่ดี ทบทวนวาระการประชุมเจรจา สนทนาถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการเจรจา และนำเสนอข้อมูล ให้ใช้การสนทนาที่เป็นกันเอง หากอีกฝ่ายมีความเป็นทางการสูง ต้องปรับตนเองอย่าพูดคุยเป็นกันเองมากเกินไป มิฉะนั้น อาจจะถูกมองว่าไม่จริงใจ 2) กลยุทธ์ในการเจรจาแบบแบ่งปันส่วน อย่าเปิดเผยข้อมูลสำคัญ เรียนรู้อีกฝ่ายให้มากที่สุด ยื่นข้อเสนอแรกสุดในราคาที่เหมาะสม ให้แนบวันสิ้นสุดสำหรับข้อเสนอไปด้วย ยื่นข้อเสนอที่หลากหลาย มีความยุติธรรม เมื่อมีความพอใจก็ส่งสัญญาณให้คู่เจรจาทราบ 3) การปิดการเจรจา ส่งสัญญาณให้อีกฝ่ายทราบเมื่อเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ ยอมยืดหยุ่นหากเห็นว่าอีกฝ่ายไม่มีอำนาจตัดสินใจแต่มียืดหยุ่นมากจนทำให้ข้อตกลงถูกปฏิเสธโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจ บันทึกข้อตกลง อย่าโอ้อวดข้อตกลง 4) กลยุทธ์การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ อย่ายื่นข้อเสนอเร็วเกินไป สอบถามเกี่ยวกับความสนใจของอีกฝ่าย ให้ข้อมูลต่างๆ สาเหตุที่ต้องการทำข้อตกลง ค้นหาความแตกต่างเพื่อสร้างคุณค่า ใช้เวลาอย่างเหมาะสม อย่าปิดการเจรจาเร็วเกินไป สร้างทางเลือกที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน พึงระวังอย่าวิจารณ์หรือแสดงออกว่าไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอใดๆ สบตาผู้พูด จดบันทึกส่วนตัว อดทนกับแรงกระตุ้นที่จะโต้ตอบจนกว่าอีกฝ่ายจะพูดจบ ให้ความสนใจกับภาษากายของผู้พูด พูดซ้ำเมื่อไม่แน่ใจในสิ่งที่ได้ยิน 5) วางกรอบการเจรจาต่อรอง เป็นการกำหนดว่าจะเจรจาต่อรองไปในทิศทางใด 6) การประเมินอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การเตรียมตัว การเจรจาตกลงสำเร็จหรือล้มเหลว¹²³

ฟิชเชอร์และยูรี (Fisher and Ury) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองในหนังสือ Getting to Yes สิ่งที่เราทำได้ ดังนี้¹²⁴ คือ 1) แยกผู้คนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) การต่อรองเพื่อสถานะจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง การจัดการกับปัญหาที่สำคัญ ต้องแยกแยะแต่ละเรื่องออกจากกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษ รู้จักรักษาหน้าของฝ่ายตรงกันข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้าม อย่าตอบสนองต่อสิ่งที่อีกฝ่ายระเบิดอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่าย เผชิญหน้ากับปัญหามีใช้ผู้คน 2) มุ่งเน้นความสนใจไม่ใช่สถานะ (Focus on Interests, Not Positions) อธิบายให้คู่เจรจาเข้าใจได้ว่า เราสนใจ

¹²²Harry C. Kats, Thomas A. Kochan and Alexander J.S.Colvin, **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**, 4th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2008), 193-195.

¹²³Marjorie Corman Aaron, **Negotiating outcomes** (Boston:Harvard Business School Press, 2007), 16-22.

¹²⁴Roger Fisher and WilliamUry, **Getting to Yes** (London: Random House Business Books, 2012), 19-95.

อะไร และอะไรคือความสนใจของคู่เจรจา มองการแก้ปัญหาไปข้างหน้ามิใช่ย่ออยู่กับที่ จงหนักแน่นแต่มีความยืดหยุ่น ตระหนักในผลประโยชน์แต่ยึดหยุ่นกับผู้คน 3) สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Invent Options for Mutual Gain) คิดค้นทางเลือกที่ยอมรับได้ ถามอีกฝ่ายว่าเขาต้องการแบบใด ขยายทางเลือกให้มากกว่าหนึ่งทางเลือกระบุความสนใจที่มีร่วมกัน 4) ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นรูปธรรม (Insist on Using Objective Criteria) ติกรอบแต่ละปัญหา ด้วยรูปแบบของการหาข้อตกลงด้วยเกณฑ์ ซึ่งเป็นธรรมร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันในหลักการก่อน ก่อนที่จะมีข้อตกลง

หลุยเซอร์ และเฮนดอน (Lussier and Hendon) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หลังจากที่ได้มีการวางแผนการเจรจาต่อรองเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการดำเนินการเจรจาต่อรองแบบพบหน้ากัน (face-to-face) ซึ่งจะเริ่มต้นโดย 1) การสร้างความสัมพันธ์โดยพิจารณาไปที่ปัญหา มิใช่ที่ตัวบุคคล มีการเริ่มต้นด้วยการทักทาย เปิดประเด็นการสนทนาที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2) เปิดโอกาสให้คู่เจรจายื่นข้อเสนอก่อนเสนอ เพราะอาจจะได้รับสูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ก็ได้ 3) ฟังอย่างตั้งใจและถามถึงความสนใจไปที่ความต้องการของคู่เจรจา 4) ไม่ตอบรับเร็วเกินไป¹²⁵

ส่วน วัตกินส์ (Watkins) กล่าวถึง นักเจรจาต่อรองว่า ควรจะใจแข็งหรือประนีประนอม ควรจะยืนกราน หรือจะผ่อนปรน ซึ่งวัตกินส์ (Watkins) กล่าวถึง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองสรุปได้ ดังนี้ 1) การยอมรับฝ่ายตรงข้ามสู่โต๊ะเจรจา (Getting the Other Side to the Table) และอาจจะได้รับเสียหายหากไม่เจรจา 2) การเริ่มต้นที่ดี (Making a Good Start) การให้เกียรติฝ่ายตรงข้าม วางกรอบการเจรจาในเชิงบวก อย่างมองข้ามความสำคัญของอาหารว่าง เริ่มต้นด้วยเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้ผ่อนคลาย หากฝ่ายตรงข้ามพูดจาเป็นทางการมาก เราไม่ควรพูดเป็นกันเองมากเกินไป 3) การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ (Tactics for Win-Lose Negotiation) ซึ่งมีการสร้างจุดอ้างอิง โดยเสนอข้อแรกนั้นจะเป็นจุดอ้างอิงที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา การตอบโต้จุดอ้างอิงกรณีฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้เสนอก่อน ควรจะถามอย่างสุภาพถึงการสมเหตุสมผลของราคาที่จะตอบโต้ เตรียมพร้อมที่จะผ่อนปรน เสนอหลายๆ ทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี 4) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Tactics for Integrative Negotiations) เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี วางกรอบการเจรจาในเชิงบวก ไม่ควรให้ข้อเสนอที่เร็วเกินไป สอบถามผลประโยชน์ที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย เป็นนักฟังที่ดี พยายามให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง มีความยืดหยุ่น ค้นหาทางเลือกที่ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ 5) การวางกรอบการเจรจาและการประเมินอย่างต่อเนื่อง (Framing and Continual Evaluation) กำหนดกรอบการเจรจาเป็นการกำหนดทิศทางให้แต่ละฝ่าย¹²⁶ เวลเลอร์ (Wheeler) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมี 6 ประการคือ 1) มีปัจจัยที่เป็นพลวัตของยุทธวิธีในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งแต่ละฝ่ายได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการเจรจา 2) กลยุทธ์และการปฏิสัมพันธ์จะต้องสอดคล้องกัน แต่ก็ต้องจริงจังในยุทธวิธี

¹²⁵ Robert N. Lussier, and John R. Hendon, **Human resource management: Functions, Applications, Skill development** (Canada: SAGE, 2013), 401-402.

¹²⁶ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston, Harvard Business School Press, 2003), 46-67.

ของการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายด้วย 3) นักเจรจาต่อรองจะต้องเรียนรู้ มีการประยุกต์ เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรองทั้งแบบร่วมมือและแบบการแข่งขัน 4) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สังเกต เข้าใจในสถานการณ์ การตัดสินใจและการกระทำเราต้องเจรจาต่อรองที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และ ก็ไม่ประมาทเมื่อสถานการณ์ไม่ได้เป็นไปอย่างที่เรากำหนดไว้ 5) เรียนรู้การเจรจาที่สำเร็จได้ยาก เช่น การที่ฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมเปลี่ยนความต้องการ และรู้ทางเลือกอื่นจะทำให้ข้อตกลงที่เป็นไปไม่ได้เมื่อนำไปปฏิบัติ เช่น สังเกต เข้าใจในสถานการณ์ เรียนรู้เกี่ยวกับกิริยา ความมีสัมมาคารวะ น้ำเสียง สีลา จังหวะการเจรจา รวมทั้งการที่มีผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการเจรจาหรือไม่ 6) ควบคุมสถานการณ์ด้านอารมณ์ และการแสดงออกทางจิตใจ¹²⁷

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน (The collective – bargaining) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานว่า ผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร จะต้องรวบรวมข้อมูลจากภายนอกและภายในองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของพนักงาน อุบัติเหตุ รายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำงานล่วงเวลา สำหรับ ข้อมูลภายนอกจะเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและสังคม¹²⁸ คณะกรรมการของสหภาพแรงงาน ต้องมีการเตรียมข้อมูล ฝ่ายผู้บริหารต้องฟังอย่างตั้งใจ การเตรียมที่จะอธิบายรายละเอียด การเตรียมทีมที่จะเจรจา การเจรจาต่อรองต้องยึดหลักการแก้ไขปัญหา การสื่อสารที่ดี การมีห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน การเงียบ การรู้จักให้เพื่อที่จะรับ¹²⁹

วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างการเจรจาต่อรองแบบ ยึดจุดยืน และการเจรจาต่อรองแบบยึดผลประโยชน์เป็นหลัก (Position Negotiation and Interest – Based Negotiation) สรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองแบบยึดจุดยืน (Position Negotiation) ผู้เจรจา จะปิดบังข้อมูลของตน และต้องการข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วัตถุประสงค์จากการสูญเสียของฝ่ายตรงข้าม ไม่ถามคำถามที่ตนเองไม่รู้คำตอบ คิดว่าฝ่ายตรงข้ามมีความตั้งใจที่ แย่ที่สุด ส่วนการเจรจาต่อรองแบบยึดผลประโยชน์ (Interest Negotiation) ผู้เจรจาจะต้องช่วยกันสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย การสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่ต้องการมีการอภิปรายอย่างเปิดเผย เปิดกว้างระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง¹³⁰ เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวถึง การเจรจาต่อรองที่นำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างกันมีอยู่ไป ผู้เจรจาต่อรองจะต้องเจรจาแบบ 1) ต้อง แยกตัวบุคคลออกจากปัญหา เพราะจะ หลีกเลี่ยงการเจรจาต่อรองกันด้วยอารมณ์ไปสู่การเจรจา

¹²⁷ Michael Wheeler, *The Art of Negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world* (New York: Simon & Schuster, 2013), 260-261.

¹²⁸ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst, *Human Resource Management*, 11th ed. (Singapore: Wiley, 2013), 370.

¹²⁹ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, *Human Resource Management*, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 341-342.

¹³⁰ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์, *คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤตสุขภาพจิต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต, 2549), 48-50.

ต่อรองอยู่ที่เนื้อหา และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 3) ต้องกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาขึ้นมาหลายๆ ทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจ 4) ต้องตัดสินใจกันด้วยเหตุผลและมาตรการที่ชัดเจนแน่นอน และมีหลักฐาน มิฉะนั้นปัญหาความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต¹³¹ มาโกโตะ (Makoto) กล่าวถึง การเจรจาที่ได้ผลสรุปได้ว่า 1) การเจรจาต่อรองต้องมองหาผลประโยชน์ที่แตกต่าง เมื่อได้ประโยชน์ที่ต้องการก็สามารถตกลงกันได้ 2) ทั้งความคิดเรื่องการเอาแพ้-ชนะ 3) อย่ากลัวเสียหน้า ต้องรู้จักการยอมให้ก่อน เพื่อที่จะรับในภายหลัง 4) อย่าพูดมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้คำพูดบางคำ ทำให้การเจรจาล้มเหลวได้ 5) อำนาจในการต่อรองเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้เสมอ จงวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ว่าอำนาจต่อรองอยู่ที่ใคร¹³² วารินทร์ สิ้นสูงสุด และประชุม โปธิกุล ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ 1) การรู้จักคู่เจรจา ช่วยในการประเมินผู้เกี่ยวข้องก่อน การเจรจาต่อรองจะเริ่มขึ้น ควรช่างสังเกต รู้จักฟัง เริ่มต้นเจรจาอย่างผ่อนคลาย 2) ว่าถึงเป้าหมาย เปิดการเจรจาด้วยเชิงบวก ต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) เริ่มลงกระบวนการ ควรวิเคราะห์ว่าควรเจรจาแบบรวมปัญหาหรือควรแยกปัญหา ควรเจรจาจากเรื่องง่าย ๆ ก่อน สอบถามความต้องการของฝ่ายตรงข้าม 4) บอกความร้ายฉาน ข้อขัดแย้ง แก้ไขในความแตกต่างที่จะรับกันได้ทุกฝ่าย 5) แลกเปลี่ยนประนีประนอม ประนีประนอม ต้องรู้การให้และการรับ การตอบโต้อีกฝ่าย ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง 6) ยอมรับหลักการ ดำเนินการตามข้อตกลง ควรมีการเขียนข้อตกลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร¹³³ สมยศ นาวิการ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมี 5 องค์ประกอบคือ 1) เป้าหมายที่เหนือกว่า 2) การแยกบุคคลออกจากปัญหา 3) การมุ่งไปที่ผลประโยชน์ไม่ใช่จุดยืน 4) การคิดค้นทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วม 5) การใช้เกณฑ์ที่ไม่ใช่ความรู้สึก¹³⁴

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองโดยใช้ตัวแทน

การเจรจาต่อรองโดยทั่วไป เป็นการเจรจาที่ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่ในบางกรณีผู้เจรจาอาจมิได้เจรจาต่อรองเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แต่เป็นการเจรจาต่อรองเพื่อเพื่อผู้อื่น ในกรณีเช่นนี้ผู้เจรจาอาจทำหน้าที่เป็นตัวแทน (Agent) ในการเจรจาต่อรอง เหตุผลที่ผู้เจรจาต้องใช้ตัวแทนในการเจรจาต่อรอง วัตคินส์ (Watkins) กล่าวไว้ ดังนี้¹³⁵

¹³¹ เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 315-316.

¹³² ทานีฮาระ, มาโกโตะ, **เทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับคนใจอ่อน**, แปลจาก BENGOSHI GA OSHIERU KIYOWA NA ANATA NO KOSHO-JUTSU, แปลโดย ชไมพร สุธรรมวงศ์. พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส.ส.ท., 2555), 30-54.

¹³³ วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ ประชุม โปธิกุล, **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2543), 31-39.

¹³⁴ สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543), 815-818.

¹³⁵ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston: Harvard, 2003), 123.

1. ตัวแทนมีความเชี่ยวชาญมากกว่า โดยเฉพาะหากจะต้องมีการเจรจากับฝ่ายตรงข้ามที่มีประสบการณ์ มีความรู้ หรือต่อรองเก่งกว่า กรณีเช่นนี้ การใช้ตัวแทนจะเป็นเรื่องที่ดีกว่าการเจรจาด้วยตนเอง

2. การหลีกเลี่ยงที่จะต้องเจรจากับคู่กรณีที่สนิทสนมกับคุณหรือเป็นหุ้นส่วนสำคัญทางธุรกิจคนสำคัญของคุณ หากจะต้องเจรกดด้วยตัวคุณเองอาจจะทำลายสัมพันธภาพที่สำคัญของคุณก็ได้ อย่างไรก็ตามตัวแทนอาจจะมีปัญหาเรื่องข้อมูล หรือบางองค์การมีผลประโยชน์หลายๆ ด้านที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้แทนเจรจาทำงานได้ยากขึ้น หรือปัญหาที่ตัวแทนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่า

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงการเจรจาที่ต้องมีตัวแทนเกิดขึ้นเพราะ

1. เมื่อจำเป็นต้องใช้ผู้เจรจาที่มีความรู้ความสามารถพิเศษหรือมีความชำนาญในเนื้อหาที่ต้องตกลงกัน เช่น หนายความ ผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชี หรือภาษี

2. เมื่อตัวแทนมีความเชี่ยวชาญมากกว่า ผู้มอบหมายต้องพิจารณาตัวเองว่า ตนเองมีข้อด้อยในเรื่องใด จะได้เลือกใช้ตัวแทนได้อย่างเหมาะสม

3. เมื่อตัวแทนมีเครือข่าย เพื่อนสนิท หรือญาติ ที่สามารถเข้าถึงคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามได้ง่ายกว่า และสามารถได้ข้อตกลงที่ดีกว่า

4. เมื่อการเจรจาต่อรองมีการใช้อารมณ์ในประเด็นที่เจรจากันมาก ทำให้จำเป็นต้องมีใครสักคนมาช่วยเจรจาโดยไม่ใช้อารมณ์

5. เมื่อผู้มอบหมายต้องการใช้กลยุทธ์ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น ใช้กลยุทธ์ผู้ร้ายผู้ดี

6. เมื่อผู้มอบหมายมีรูปแบบการเจรจาต่อรองแบบประนีประนอม ทำให้ต้องเลือกตัวแทนที่มีรูปแบบการเจรจาต่อรองที่แข็งกร้าวมากกว่า เพื่อตั้งผลสำเร็จในการเจรจาให้สูงขึ้น

7. เมื่อผู้มอบหมายรู้สึกว่าการกำลังเสียเปรียบหรือกำลังพ่ายแพ้ในการเจรจาต่อรอง ทำให้ต้องใช้ตัวแทนมาปรับเปลี่ยนสถานการณ์¹³⁶

กลยุทธ์เกี่ยวกับอำนาจในการเจรจาต่อรอง

คำว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่นักเจรจามีไว้เพื่อให้พวกเขาได้เปรียบหรือมีความสามารถในการทำกำไรมากขึ้น นักเจรจาทุกคนต้องการอำนาจเพื่อเป็นการกดดันอีกฝ่าย หรือชักจูงให้อีกฝ่ายเห็นด้วย ลิวิกกี บาร์รี และ ซเวนเดอร์ (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวสรุปได้ว่า อำนาจมี 2 แง่มุมที่สำคัญคือ อำนาจที่เหนือกว่าหรืออำนาจที่ไปควบคุมอีกฝ่ายหนึ่ง (ใช้กับการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วน) กับอำนาจที่เท่าเทียมกัน หรืออำนาจที่ใช้ไปเพื่อทำงานร่วมกัน (ใช้กับการเจรจาแบบบูรณาการ) แหล่งที่สำคัญของอำนาจ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ

1. แหล่งของอำนาจเชิงข้อมูลคือ อำนาจที่ได้มาจากความสามารถของนักเจรจาที่รวบรวมข้อมูล และข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนจุดยืน หรือการเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. อำนาจที่มาจากบุคลิกภาพและความแตกต่างในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างอันเนื่องมาจาก ปัจจัยทางจิตวิทยา การนึกคิด การจูงใจ คุณธรรม ลักษณะนิสัย

¹³⁶วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 207-208.

3. อำนาจจากตำแหน่ง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร อาจนำไปสู่การมีอำนาจหลายรูปแบบ เช่น อำนาจจากการใช้กฎหรืออำนาจที่เป็นทางการซึ่งได้มาโดยตำแหน่ง อำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากร เช่น เงินสด วัสดุ อุปกรณ์ทำงาน แรงสนับสนุนระหว่างบุคคล

4. อำนาจที่มาจากความสัมพันธ์ เช่น การมีเป้าหมายแห่งการพึ่งพาอาศัยกัน

5. อำนาจเชิงบริบท เช่น การมีอยู่ของ BATNA วัฒนธรรมขององค์กร¹³⁷

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง อำนาจในการเจรจาต่อรองว่า เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ต่อรองได้เปรียบคู่เจรจา ซึ่งแหล่งที่มาของอำนาจต่อรองได้มาจาก¹³⁸

1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้ง

2. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ทำอย่างที่ต้องการได้

3. อำนาจจากการทำโทษ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการลงโทษผู้อื่น ที่ไม่ทำในสิ่งที่ต้องการ

4. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการดำรงตำแหน่งในองค์กร หรืออยู่ในตำแหน่งที่กฎหมายให้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

5. อำนาจจากการยอมรับนับถือ (Reference Power) เป็นอำนาจที่มาจาก การยอมรับ การชื่นชมของบุคคลอื่น บุคลิกลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือรูปแบบการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับ

6. อำนาจที่มาจากแหล่งข้อมูล (Informational Source of Power) ในการเจรจาต่อรองนั้น ผู้ที่มีข้อมูลมากเพียงพอจะสามารถใช้ข้อมูลนั้นในการสนับสนุนข้อเสนอ หรือข้อโต้แย้ง และยังสามารใช้ข้อมูลในการประเมินสถานการณ์ของอีกฝ่าย ข้อเสนอ หรือข้อโต้แย้งของอีกฝ่ายได้

7. อำนาจที่มาจากลักษณะของบุคคล (Power Based on Personality) ลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันก็มีผลต่อรูปแบบการใช้อำนาจด้วย เช่น ลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกันในด้านความเชื่อ แรงจูงใจ แนวโน้ม และจริยธรรมของบุคคล

8. อำนาจที่มาจากตำแหน่งในองค์กร (Power Based on Position in an Organization) ตำแหน่งในองค์กรทำให้เกิดอำนาจได้ 2 ทางคือ อำนาจจากรูานะอยู่ในตำแหน่ง และอำนาจที่มาจาก การควบคุมทรัพยากรในองค์กร

9. อำนาจที่มาจากความสัมพันธ์ (Power Based on Relationships) เป็นอำนาจที่เกิดจากการพึ่งพากัน การยอมรับ และเครือข่ายความสัมพันธ์

¹³⁷ Roy J. Lewicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw - Hill, Inc., 2010), 203.

¹³⁸ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 77-89.

สำหรับการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน มีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรอง ระหว่างสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหาร ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง¹³⁹

ชนะ คณารัตนดิถิก กล่าวว่า ในการเจรจาต่อรองส่วนใหญ่ไม่มีใครที่มีพลังอำนาจที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งโดยเด็ดขาด และอำนาจการเจรจาต่อรองก็จะเปลี่ยนไปตามเวลาของการเจรจาที่ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ใครเตรียมตัวมาดีก็จะมั่นใจมากกว่า แต่การที่จะมั่นใจได้ นักเจรจาต่อรองต้องสร้างอำนาจให้กับตัวเอง แหล่งที่มาของอำนาจในการต่อรอง ได้แก่ 1) ข้อมูล หมายถึงความรอบรู้ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยการอาศัยข้อมูลที่ชัดเจนถูกต้องย่อมผิดพลาดน้อยกว่าการคาดเดาโดยขาดข้อมูลที่ชัดเจน 2) อำนาจจากรางวัลตอบแทน ผู้ที่ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้อื่นย่อมมีอำนาจต่อรองสูงกว่า เช่น ผู้ซื้อยอมมีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ขาย 3) อำนาจจากการข่มขู่ คืออำนาจที่จะให้คุณให้โทษได้ 4) อำนาจต่อรองตามสถานการณ์ เช่น เมื่อลูกค้ามีความต้องการสินค้าในทันที และผู้ขายอื่นก็ไม่มีสินค้าดังกล่าว กรณีเช่นนี้ถือว่าผู้ขายมีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ซื้อ 5) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ 6) อำนาจที่มาจากกรรมสิทธิ์การถือครองเจรจาเห็นว่าอีกฝ่ายมีหลักการที่มั่นคง ไม่เป็นคนกลับไปกลับมา พูดคำไหนคำนั้น คำพูดเชื่อถือได้ ก็จะมีอำนาจต่อรองสูง นอกจากนี้อำนาจการเจรจาต่อรองมาจาก 1) การมี BATNA ที่เข้มแข็ง หรือมีทางเลือกอื่นที่เข้มแข็ง 2) อำนาจที่มาจากบทบาทหน้าที่ 3) อำนาจทางจิตวิทยา¹⁴⁰

สำหรับกลยุทธ์ในการเจรจากับคู่เจรจาต่อรองที่มีอำนาจเหนือกว่า ลีวคิก บาร์รี และ ซาวนด์เลอร์ (Lewicki, Barry and Sounders) กล่าวว่า 1) ไม่ตกลงแบบได้หมดหรือไม่ได้เลย (Never do an all-or-nothing deal) 2) ทำให้อีกฝ่ายเล็กกว่า (Make the other party smaller) 3) ทำตัวของท่านให้ใหญ่ขึ้น (Make yourself bigger) 4) สร้างความสัมพันธ์ในการเจรจาให้เข้มแข็ง (Built momentum through doing deals in sequence) 5) ใช้การแข่งขันเพื่อยกระดับ (Use the power of competition to leverage power) 6) ฝืนใจตัวท่านเอง (constrain yourself) 7) การมีข้อมูลที่ดีคือที่มาของอำนาจ (Good information is always a source of power) 8) ใช้คำถามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Ask lots of questions to gain more information) 9) ควบคุมกระบวนการเจรจา (Do what you can to manage the process)¹⁴¹

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจากับคู่เจรจาต่อรองที่มีอำนาจเหนือกว่า สรุปได้ดังนี้¹⁴²

¹³⁹ George Bohlander and Scott Snell, *Managing Human Resources*, 13th ed. (Ohio, Thomson, 2004), 617.

¹⁴⁰ ชนะ คณารัตนดิถิก, *ต่อรองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา* (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554), 190-192.

¹⁴¹ Roy J. Lewicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw - Hill, Inc., 2010), 217-218.

¹⁴² วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 89 - 91.

1. อย่าให้ทุกอย่างขึ้นอยู่กับคู่แข่งเพียงรายเดียว ผู้เจรจาต่อรองที่มีอำนาจเจรจาต่อรองน้อยกว่าต้องพยายามสร้างทางเลือกของตนเอง โดยอย่าให้ทุกเรื่องขึ้นอยู่กับคู่แข่งต่อรองที่มีอำนาจเหนือกว่า
 2. ทำให้คู่แข่งเล็กลง ในกรณีที่ต้องเจรจาทอรองกับคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่า แต่คู่แข่งมาจากการรวมกลุ่มจากหลายๆ องค์กร ผู้เจรจาอาจต้องใช้กลยุทธ์เจรจากับองค์กรย่อยๆ ที่อยู่ในกลุ่มของคู่แข่งแทน
 3. ทำตนเองให้ใหญ่ขึ้น ผู้เจรจาที่รู้ว่าตนเองมีอำนาจต่อรองน้อย ก็ต้องพยายามรวมกลุ่มผู้ที่มีอำนาจต่อรองน้อยเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองของฝ่ายตน
 4. สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง อาจยอมทำข้อตกลงที่ฝ่ายตนเป็นฝ่ายเสียเปรียบในระยะแรก แต่ก็ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับคู่แข่งที่มีอำนาจต่อรองเหนือกว่า ความสัมพันธ์ที่มากขึ้นอาจทำให้มีการเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งทำให้ข้อเสียเปรียบน้อยลงในคราวต่อไป
 5. สร้างอำนาจต่อรองจากการแข่งขัน ทำได้โดยติดต่อกับคู่แข่งหลายๆ แห่ง แม้แต่ละแห่งจะมีอำนาจต่อรองเหนือเรา แต่ถ้าเขาแข่งขันกันเอง เราก็อาจมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นได้
 6. สร้างความผูกพัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคู่แข่ง ซึ่งอาจจะได้รับข้อตกลงที่เป็นธรรมมากขึ้น
 7. ใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ข้อมูลคือแหล่งที่มาของอำนาจต่อรองเสมอ ต้องรู้จักหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง
 8. เข้าควบคุมกระบวนการเจรจา ผู้ที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่ามักพยายามเข้าควบคุมกระบวนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาที่มีอำนาจน้อยกว่าก็ต้องพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการเจรจาต่อรองด้วย เช่น การกำหนดหัวข้อการเจรจา เนื้อหาการเจรจา เวลา และสถานที่ในการเจรจา เพื่อลดความเสียเปรียบของฝ่ายตน
- ศศิธร โสภณ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวกับอำนาจ ความเป็นศูนย์กลาง และยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับการจัดสรรเทศะ ประกอบด้วยอำนาจ ความเป็นศูนย์กลางและยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ 1) การจัดสรรเทศะด้านห้องทำงาน ห้องบรรยายและห้องเรียน ขึ้นอยู่กับอำนาจเป็นส่วนสำคัญโดยเฉพาะอำนาจสถาบัน ส่วนยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์จะทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรเทศะด้านนี้ลดลง 2) การจัดสรรเทศะด้านสถานที่จอดรถ ขึ้นอยู่กับอำนาจจากสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์เป็นสำคัญ 3) การจัดสรรเทศะด้านเครื่องจักร เครื่องมือ และเทคโนโลยีขึ้นอยู่กับอำนาจโดยเฉพาะอำนาจจากสถาบันเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจการใช้ และความเป็นศูนย์กลางจะทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรเทศะด้านนี้ลดลง 4) การจัดสรรเทศะด้านสิ่งก่อสร้างรวมทั้งงานศิลปะ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์เป็นสำคัญ ส่วนอำนาจ

อาจทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรหัตถ์อันนี้ลดลง 5) การจัดสรรหัตถ์ด้านสาธารณูปโภค ไม่มี ความสัมพันธ์กับอำนาจ ความเป็นศูนย์กลาง และยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์¹⁴³

มัลลิกา ไกรสนธิ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของทักษะการตั้งใจฟังกับโอกาส ประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการตั้งใจฟัง ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 8 ทักษะ ที่ส่งผลต่อโอกาสประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ กรณีการพยายามฆ่าตัวตาย สามารถจัดกลุ่มและตั้งชื่อตัวประกอบได้ 2 ตัวประกอบ คือ การฟังเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การใช้คำพูดให้กำลังใจเล็กๆ น้อยๆ การสะท้อน ความรู้สึก การถอดความ และการใช้ข้อความหรือสารแสดงตัวตน ตัวประกอบที่ 2 คือ การฟังข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย การสรุปความ การระบุประเภทอารมณ์ การเงี่ย และการใช้คำถาม ปลายเปิด 2) เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส ระดับชั้นยศ และความสำเร็จในการเจรจาต่อรองที่ผ่านมา ที่แตกต่างกัน ระบุว่า การใช้ทักษะ การตั้งใจฟัง 8 ทักษะ ส่งผลต่อโอกาสประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง¹⁴⁴

โครนิน และเวียนการ์ท (Cronin and Weingart) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความซื่อสัตย์ และ ความเคารพยำเกรงว่ามีผลต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแตกต่างกันหรือไม่ ความซื่อสัตย์เกิดจาก ประชาชนมีความซื่อตรง และมีความเมตตากรุณา และการมีความเคารพยำเกรงก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่า ของคนแต่ละคน การวิจัยพบว่า ตัวแปรความซื่อสัตย์ และความเคารพยำเกรง มีผลต่อการเจรจา ต่อรอง¹⁴⁵

ไช (Chai) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการสื่อสารในการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันของ 2 กลุ่ม จึงได้ทำการทดสอบจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างเกี่ยวกับอำนาจที่จะ มีอิทธิพลต่อทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ความมีอำนาจที่เหนือกว่า และการกระจายของทรัพยากร มีอิทธิพลต่อพลังของการเจรจาต่อรอง และโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้ พฤติกรรมการเจรจានักเจรจาต่อรองขึ้นอยู่กับเงื่อนไขกับสถานการณ์ด้วย¹⁴⁶

¹⁴³ ศศิธร โสภณ, “การศึกษาแบบความสัมพันธ์ของอำนาจ ความเป็นศูนย์กลางและ ยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์กับการจัดสรรหัตถ์ ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย,” (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ.

¹⁴⁴ มัลลิกา ไกรสนธิ, “การศึกษาความสัมพันธ์ของทักษะการตั้งใจฟังกับโอกาสประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กรณีการพยายามฆ่าตัวตาย,” (วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2546), บทคัดย่อ.

¹⁴⁵ Matthew A. Cronin and Laurie R Weingart. “The Differential roles of Respect and Trust on Negotiation,” available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/1322028767?accountid=48250>.

¹⁴⁶ Sabine Chai, “The influence of power on negotiation processes.” Ph.D. dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, 2013.

แซนดี้ (Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางการศึกษาและการได้รับบริการจากภายนอก หรือการออกแบบเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ให้มันง่ายต่อการปฏิบัติ วิธีการที่จะจัดหาจากภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรอง ช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่างสอดคล้อง กลมกลืน เกี่ยวกับธรรมชาติของความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรอง จะมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา¹⁴⁷

โกฮัน-โวเจลและ ออสบอร์น-แลมพ์กิน (Cohen- Vogel and Osborne-Lampkin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรองร่วมและข้อตกลงระหว่างสหภาพครู และดุลยพินิจของฝ่ายบริหารว่าทำให้ภาระของครูมากไปกว่าเดิมหรือไม่ โดยศึกษาจากข้อตกลงระหว่างสหภาพครู และเขตพื้นที่การศึกษาในรัฐฟลอริดาจำนวน 66 ครั้ง พร้อมวิเคราะห์ภารกิจของครูในเขตบริหาร สภาพเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันและการประเมินค่าตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า ฝ่ายเขตพื้นที่การศึกษามีการใช้กฎระเบียบมากกว่ายี่ดระบบอาวุโส หรือ มีความรอบคอบในการโอนย้ายแต่งตั้งหรือ การลดรายได้ และการไม่รับฟังข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ จะใช้กฎระเบียบเป็นหลัก ไม่มีความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม สัญญาดังกล่าว ไม่ได้เป็นการตัดสินใจโดยนักบริหารเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีความยืดหยุ่น ควรสุชมรอบคอบ ต้องดูแลปกป้องครูที่บรรจุใหม่ การโยกย้ายควรคำนึงถึงความอาวุโส และพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่มีความดีความชอบเป็นพิเศษในตำแหน่งที่เหมาะสม¹⁴⁸

ลาเว (Lavie) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อให้ครูเกิดความร่วมมือ ทบทวนเกี่ยวกับการใช้เหตุผลในการโต้แย้ง เนื่องจากในทศวรรษที่ผ่านมาความจำเป็นที่จะต้องมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงานที่โรงเรียน แต่รูปแบบวิธีการ มุมมองเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง และความเครียดในการทำงานซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือกันมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการเจรจา 5 รูปแบบคือ 1) วัฒนธรรมของการเจรจา 2) ประสิทธิภาพและการปรับปรุง อันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและวัฒนธรรมของการบริหาร 3) รูปแบบการเจรจาของชุมชน 4) การจัดสร้างระบบการเจรจาใหม่ในโรงเรียนและชุมชน 5) เกณฑ์การสนทนาของโรงเรียนหรือความเป็นประชาธิปไตยของชุมชน พบว่า กระบวนการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการบูรณาการพื้นฐานที่

¹⁴⁷ Mary Vixie Sandy. "Making a good match: How schools and external service providers negotiate needs and services in support of school improvement." Ph.D. dissertation, Graduate Division, University of California Berkeley, 2013.

¹⁴⁸ Lora Cohen-Vogel and La' Tara Osborne-Lampkin, "Allocating Quality: Collective Bargaining Agreements and Administrative Discretion Over Teacher Assignment" *Educational Administration Quarterly* Vol.43,4 (October, 2007): 433-461.

เป็นบรรยากาศของประชาธิปไตย ที่เน้นความสัมพันธ์ เพื่อความเป็นชุมชนที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการสอนและเผยแพร่เกี่ยวกับสังคม และกฎเกณฑ์ประเพณี¹⁴⁹

เมเยอร์และคนอื่นๆ (Myers and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้เกียรติในการสื่อสารของนักเรียนที่พิการ ทั้งนี้ จากการที่ในสถาบันการศึกษาในปัจจุบันจะมีทั้งนักเรียนที่ปกติ และนักเรียนที่พิการ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะรักษาบรรยากาศที่ดี สำหรับนักเรียน และนักการศึกษา ให้เป็นสังคมที่มีความเป็นธรรม และมีการให้เกียรติกัน ความสุภาพและการให้เกียรติกันในการสื่อสารในการเจรจาต่อรอง¹⁵⁰

ชาย (Schei) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองที่ส่วนใหญ่อยู่ออยู่ในสถานการณ์ของโครงสร้างทางสังคมที่ไม่ดี โดยศึกษาตรวจสอบกระบวนการที่จะทำให้กระบวนการเจรจาต่อรอง และผลลัพธ์ออกมาด้วยดี และผลลัพธ์ของการใช้วิธีการเสริมแนวคิดในทางบวกกับการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ และเสริมแนวคิดในทางบวกก่อนที่จะเข้าร่วมการเจรจาต่อรองที่จำลองขึ้น พบว่า การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้นักเจรจาต่อรองมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์ในการต่อรองที่ส่งผลลัพธ์ที่ดีโดยตรงต่อการเจรจาต่อรอง¹⁵¹

ยงส์ โปกอดซินสกี และกาเลย์ (Yongs, Pogodzinski and Galey) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา และสมาคมครูที่ส่งผลถึงบทบาทของครูอาวุโส และวิธีการทำข้อตกลง และนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจให้ครูที่ส่งผลต่อมุมมองการรับรู้ของครูที่บรรจุใหม่ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษาในชุมชนเมือง 5 แห่งในรัฐตะวันตกกลาง ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และประธานสมาคมครู ครูที่บรรจุใหม่ และประเมินข้อเจรจาตกลงของเขตพื้นที่การศึกษา (CBA) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างการบริหารแรงงานและสัญญาทั่วไปเกี่ยวกับการมอบหมายงานครูและข้อมูลจากแบบสอบถามของครูที่บรรจุใหม่จากตัวแปรดังกล่าวที่ส่งผลต่อมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมของการทำงานของครูที่บรรจุใหม่ พบว่า มีเขตพื้นที่การศึกษา 4 แห่ง ที่ให้ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับการพิจารณาโยกย้ายครูอาวุโส ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการมอบหมายงานครู และเขตพื้นที่การศึกษาก็เห็นว่าเป็นความเป็นธรรม ซึ่งแตกต่างกับอีกหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษา ที่ข้อเจรจาตกลงของเขตพื้นที่การศึกษา (CBA) ใช้วิธีการที่แข็ง

¹⁴⁹ Jose Manuel Lavie, "Academic Discourses on School- Based Teacher Collaboration: Revisiting the Arguments" *Educational Administration Quarterly* 42,5 (December 2006): 773-805.

¹⁵⁰ Karen A. Myers and others, "Saving Face: Inclusive Communication With College Students With Disabilities Using Politeness And Face Negotiation" *Journal of Diversity Management* (Online),no 7.2 2012, accessed May 5, 2015. Available from proquest.com/abicomplete/docview/1418717230/abstract/EAA554F63FB54DF6PQ/8?aaccountid=48250

¹⁵¹ Vidar Schei, "Creative People Create Values: Creativity and Positive Arousal in Negotiations", *Creativity Research Journal* ,no. 25(4) (2013): 408-417.

กร้าวเกี่ยวกับการตัดสินใจโยกย้ายครูที่อาวุโส และผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องฝืนใจยอมรับในวิธีการดังกล่าว นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของครูที่บรรจุใหม่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดเกี่ยวกับ เงื่อนไขการทำงานในหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษา การปรับจากการศึกษาดังกล่าวเมื่อเขตพื้นที่การศึกษา และสมาคมครูนำเอาการเจรจาต่อรองร่วม และยอมรับการเจรจาตกลงของเขตพื้นที่การศึกษา (CBA) ควรมีการกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่น เกี่ยวกับการตัดสินใจในการมอบหมายภารกิจของครู สำหรับเงื่อนไขการทำงานที่สำคัญคือ ความมั่นคงปลอดภัยของงาน หน้าที่ของงาน ความต้องการที่จะทำงาน ระบบการบริหารงานในโรงเรียน การโยกย้าย และผลลัพธ์เกี่ยวกับครูที่จะตามมาด้วย¹⁵²

สตรังก์ (Strunk) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ นโยบายที่กำหนดให้มีการเจรจาต่อรองระหว่างสหภาพครู และคณะกรรมการของโรงเรียน และชนิดของข้อตกลงที่จำกัดอำนาจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา การเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร และ/หรือการพัฒนาครูให้เป็นผู้มืออาชีพ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นหน่วยเจรจาต่อรองข้อตกลง (CBA) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย และคุณลักษณะของผู้บริหารเขตการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานในเขตการศึกษา พบว่า บาง CBA ให้บริการที่จำกัดอำนาจผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในขณะที่ CBM อื่นๆ ยืดหยุ่นการใช้อำนาจของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา และเพิ่มการให้บริการเพื่อเอื้อต่อเงื่อนไขการทำงานของครู การจำกัดเงื่อนไขพบมากในการทำสัญญาในเขตพื้นที่การศึกษาในเมือง และในเขตพื้นที่การศึกษาที่นักเรียนมีสัดส่วนความยากจนสูง อย่างไรก็ตาม มีเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนมากที่มีการทำสัญญาที่ให้มีความสำคัญกับการยืดหยุ่น และให้บริการเพื่อครูจะได้เพิ่มการทำงานให้ดีขึ้น ข้อควรพิจารณาคือ การทบทวนการเจรจาต่อรองของ CBA และลดความแข็งกร้าวของ CBA ซึ่งจะให้เห็นความสำคัญของกฎหมาย หรือไม่มี CBA มีการบังคับอย่างซื่อสัตย์ต่อนักบริหารการศึกษา หรือคุ้มครองเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบุคคลที่เป็นอันตรายใน CBA มีอยู่น้อยที่สุด¹⁵³

ฟาร์เรลล์ (Farrel) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบของรัฐ และมลรัฐของสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ไป เพื่อต้องการจะทราบตัวแปรที่เป็นข้อมูลซึ่งก่อเป็นรูปร่างที่มีผลต่อองค์กร และทราบวิธีที่จะช่วย หรือบังคับให้ผู้บริหารมีการนำข้อมูลเหล่านั้นเป็นความรู้ในการพัฒนาองค์กร โดยการตรวจสอบระบบการศึกษา 2 ระบบ คือระบบโรงเรียนที่อยู่ในอำนาจของเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนที่มีกฎบัตรในการบริหารองค์กร (CMOs) มีการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาจำนวน 6 แห่ง ซึ่งมาจากโรงเรียนในระบบเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขตเขตพื้นที่การศึกษา และมาจากโรงเรียนในระบบที่มีกฎบัตรในการบริหารองค์กร

¹⁵²Peter Yongs, Ben Pogodzinski and Sarah Galey, "How Labor Management Relations and Human Resource Policies Affect the Process of Teacher Assignment in Urban School Districts" *Educational Administration Quarterly*. (2014): 1-33.

¹⁵³Katharine O. Strunk, "Policy Poison or Promise: Exploring the Dual Nature of California School District Collective Bargaining Agreement" *Educational Administration Quarterly* 48,3 (2012): 506-547.

2 เขต มีการสัมภาษณ์ครู โรงเรียน และผู้บริหารแต่ละระบบการศึกษา รูปแบบภายในโรงเรียนที่เป็นอยู่ พบว่า มีระบบสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีอิทธิพล และมีผลลัพธ์ต่อรูปแบบการใช้ข้อมูลที่จะต้องรับผิดชอบ ในขณะที่สถานการณ์ขององค์กรอื่นๆ มีโครงสร้าง และการตัดสินใจที่ถูกต้อง ขนาดและการพัฒนา ระบบเงินทุนและทรัพยากร การควบคุมที่เป็นไปตามกฎหมาย การเข้มงวด หรือยืดหยุ่น ซึ่งจะมีผลต่อองค์กร จากข้อค้นพบดังกล่าว ได้เสนอแนะว่า ส่วนประกอบทั้งหมด มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโรงเรียน และนักการศึกษาในการใช้ข้อมูล ไม่ว่าจะเป็ระบบเขตพื้นที่การศึกษา หรือระบบกฏบัตร ให้เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างระบบเขตพื้นที่การศึกษาและ CMOs ที่ได้วางงานขึ้นพื้นฐานเพื่อการเผยแพร่ไปสู่แต่ละโรงเรียน และระบบองค์กรที่ดูแลโรงเรียนต่อไป¹⁵⁴

โกยามา (Koyama) ได้ศึกษา ตรวจสอบ วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนร่วม และมีความตั้งใจที่จะขับเคลื่อนนโยบาย ไม่มีเด็กคนไหนถูกทอดทิ้ง (No Child Left Behind หรือ NCLB) เมื่อได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในโรงเรียน โดยใช้กรอบทฤษฎีความคิดเกี่ยวกับการชุมนุม และทฤษฎีนักแสดงเครือข่าย (actor – network theory หรือ ANT) โดยเฉพาะ วิธีการทำอะไร เพื่อจะเพิ่มคุณค่าของการเชื่อมโยงเครือข่าย สิ่งของด้านกายภาพ หรือการไม่ประสานงานกันให้เกิดขึ้น ในองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะความชำนาญภายใต้สถานการณ์ที่มีในการชุมนุมด้วยการวิเคราะห์ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในนครนิวยอร์ก จำนวน 45 คน ตั้งแต่ ค.ศ. 2005 ถึง ค.ศ. 2008 ซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของการศึกษา ไม่มีเด็กคนไหนถูกทอดทิ้ง (NCLB) และสัมภาษณ์ซ้ำอีก 12 คน จาก 45 คนที่เคยสัมภาษณ์ใน ค.ศ. 2012 มีแบบสอบถามถึงเขตพื้นที่การบริหาร เอกสารต่างๆ และการสังเกตการณ์อย่างไม่เป็นทางการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติหน้าที่ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งกฎหมายของมลรัฐ และกฎหมายท้องถิ่นอย่างเคร่งครัดในด้านการเจรจา ทั้งใช้วิธีการในการคัดเลือกในการประเมินผล และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ซึ่งบางครั้งได้ขัดขวางในสื่อบางอย่างของรัฐบาลกลาง หรือเป็นผู้ต่อต้าน กลับเจรจาและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมได้อย่างเหมาะสม และเฉลียวฉลาด ผู้บริหารโรงเรียนต้องพิจารณาเกี่ยวกับสถานการณ์ของสถาบัน และรับผิดชอบต่อภายนอก ไม่ใช่เพราะเป็นขอบเขตหรือเป็นการบังคับ แต่เป็นเพราะเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะตอบสนอง¹⁵⁵

ปินเชฟสกี และบอคเลอร์ (Pinchevsky and Bogler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความขัดแย้งระหว่างครูและนักเรียนโดยทั่วไปในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาตรวจสอบเกี่ยวกับพลังอำนาจของครู และผลกระทบของการใช้กลยุทธ์ ในการแก้ไขปัญหาของนักเรียนในประเทศอิสราเอล

¹⁵⁴ Caitlin C. Farrell, “Designing School Systems to Encourage Data Use and Instructional Improvement: A Comparison of School Districts and Charter Management Organizations” *Educational Administration Quarterly* (2014): 1-34.

¹⁵⁵ Jill Koyama, “Principals as Bricoleurs: Making Sense and Making Do in Era of Accountability” *Educational Administration Quarterly* 50,2 (2014): 279-304.

พบว่า กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียนที่ได้รับผลกระทบในทางบวกด้วยวิธีการบูรณาการ การใช้วิธีการให้ความเป็นมิตร การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม¹⁵⁶

บุคลิกภาพนักเจรจาต่อรอง

การเป็นนักเจรจาต่อรอง เรื่องบุคลิกภาพ การรับรู้ การนึกคิดและอารมณ์ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ บางครั้ง นักเจรจาต่อรองที่ทุ่มเทมากเกินไปหรือเมื่อเกิดความขัดแย้งที่รุนแรง ก็จะสามารถทนความคิดว่าจะสูญเสียได้ การทุ่มเทมากเกินไป อารมณ์มีบทบาทต่อการเจรจา หรือการรับรู้ที่ไม่เป็นกลาง ที่เป็นปรากฏการณ์ทางจิตทำให้เกิดการรับรู้ข้อเท็จจริงที่ลำเอียง หรือความมีความมั่นใจที่สูงเกินไป ประเมินตนเองสูงไป และประเมินคู่เจรจาต่ำเกินไป อารมณ์ที่ขาดการควบคุม ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องเสนอช่วงพักเพื่อสงบสติอารมณ์ การค้นหาว่า อะไรที่ทำให้คู่เจรจาโกรธ มุ่งที่ประเด็นอย่างมุ่งต่อต้านนักเจรจาต่อรอง¹⁵⁷ อารมณ์ที่เป็นบวกสามารถเกิดได้จากความสนใจในคู่สนทนาฝ่ายตรงข้าม อารมณ์ที่เป็นลบ เกิดจากการที่อีกฝ่ายทำลายการเจรจาอารมณ์ที่เป็นบวก คืออารมณ์ที่อยู่ในกลุ่มความสุข ส่วนอารมณ์ที่เป็นลบจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทุกข์¹⁵⁸ ความแตกต่างทางด้านเพศมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการเจรจา บุคลิกของผู้เจรจาต่อรองมีผลต่อความร่วมมือ และรูปแบบของการเจรจารวมทั้งคุณลักษณะของนักเจรจาที่เป็นผู้ชอบการแข่งขัน สภาพสังคม และค่านิยมมีผลต่อการก้าวหรือขาดทุนในการเจรจา หากฝ่ายที่เป็นนักเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน จะใช้ความเป็นนักแข่งขันให้เป็นประโยชน์ ขณะที่นักเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ จะเจรจาโดยที่แต่ละฝ่ายสามารถยอมรับในผลลัพธ์ของการเจรจาได้ ระดับความต้องการของนักเจรจาจึงมีอิทธิพลต่อผลของการเจรจา นอกจากนี้ การพบปะอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ในครั้งแรก การตั้งใจมีผลต่อความสัมพันธ์ของการเจรจา ความมีมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดการไว้วางใจกัน ให้ความสนใจกัน มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะซึ่งชนกัน การตั้งใจเกี่ยวข้องกับอะไรคือสิ่งฝ่ายตนสนใจ และอะไรคือสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามสนใจ หรือร่วมมือกันเพื่อให้พอใจทั้งสองฝ่าย พลังของการเจรจาอยู่ที่ฝ่ายตนมีทางเลือกมาก หรือน้อย หรืออีกฝ่ายยอมลดข้อเสนอ สำหรับความแตกต่างในด้านเพศ การเจรจาที่เน้นในด้านการแข่งขัน เพศหญิงจะดีกว่าเพศชาย ในด้านการเจรจาต่อรองร่วมทีมเจรจา เพศชายจะประสบผลสำเร็จมากกว่าทีมเพศหญิง และที่น่าสนใจคือ ทีมการเจรจาต่อรองที่เป็นเพศหญิง จะได้ผลดีกับการเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายได้ผลกำไร¹⁵⁹

¹⁵⁶ Natalia Pinchevsky and Ronit Bogler, "The Influence of Teachers' Perceived Self-Efficacy and Role Impact on their Preferences in Adopting Strategies to Resolve Conflict Situations with Students" ISEA 42, 2 (2014): 111-123. Accessed March 21, 2015. available from <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=054bc2ad-c9ad-43dd-bda5-7045cc192d06%40sessionmgr111&hid=104>

¹⁵⁷ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 58-62.

¹⁵⁸ Roy J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 164.

¹⁵⁹ John A. Fossum, *Labor Relations: Development, Structure, Process*, 10th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2012), 341 – 342.

บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง เป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองควรเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การที่ทราบได้ว่าฝ่ายตรงข้ามจะส่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพใดมาเจรจาต่อรอง ก็สามารถคาดคะเนและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรองได้ว่าควรทำอย่างไร หากรู้ว่าบุคลิกภาพของคนที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง ก็จะได้เน้นไปที่หัวข้อ หรือประเด็นของการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ หากบุคลิกของผู้ที่จะเจรจาต่อรองค่อนข้างไปในทางก้าวร้าว ก็เสี่ยงต่อความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง ความแตกต่างระหว่างเพศในการเจรจาต่อรอง ซึ่งหมายถึง ความแตกต่างระหว่างชาย หรือหญิง ยังไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่า หญิง หรือชาย จะประสบผลสำเร็จในการเจรจาต่อรองมากกว่ากัน แม้ว่าเพศหญิงจะมีลักษณะของความร่วมมือ ความเป็นมิตร การเอาใจและความสัมพันธ์ที่ดีกว่าเพศชายก็ตาม¹⁶⁰ ผู้หญิงที่เป็นนักเจรจา มีข้อผิดพลาดที่ควรหลีกเลี่ยงในการเจรจา คือ 1) ผู้หญิงมักแสดงความห้าวหาญแบบผู้ชายเมื่อต้องเจรจา ถือว่าผิด เพราะเป็นการฝืนธรรมชาติ นักเจรจาหญิงควรเป็นตัวเองให้มากที่สุด 2) ผู้หญิงบางคนเชื่อคนง่ายไป อาจรับเงื่อนไขของฝ่ายตรงข้ามโดยไม่ได้ต่อรอง 3) หญิงสาวจำนวนมากสำคัญผิด คิดว่าถ้าคนอื่นใส่ใจตน พวกเขาจะให้ โดยไม่ต้องขอ ซึ่งไม่เป็นความจริงเสมอไป 4) ผู้หญิงมักเป็นผู้ฟังที่ดีกว่าผู้ชาย และเก็บรายละเอียดได้มาก แต่มักละเลยเป้าหมายใหญ่ 5) ผู้หญิงมักใจอ่อนและตกหลุมความเห็นใจอีกฝ่าย 6) ผู้หญิงลำบากใจที่จะปฏิเสธ จึงอย่าพร้อมเกินไปที่จะยอมรับคำว่า “ไม่” จากอีกฝ่าย 7) ผู้หญิงมักจะเจรจาโดยให้อารมณ์พาไป จึงควรหลีกเลี่ยงการเจรจาขณะที่ผู้หญิงกำลังงุ่นงายใจ ฉุนเฉียว เครียด เพลีย เหนื่อย โกรธ สับสน ตื่นเต้นวิตกกังวล 8) ผู้หญิงมักยึดติดกับกฎมากเกินไป 9) ผู้หญิงมักเคร่งเครียดมากเกินไป 10) ต้องเข้าใจฝ่ายตรงข้ามเพื่อจะได้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ ไม่ใช่เพื่อเปลี่ยนแปลงเขา¹⁶¹

การเป็นนักเจรจาต่อรอง แม้ส่วนหนึ่งจะมาจากบุคลิกลักษณะ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ดี มีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่ควรต้องพิจารณา เพื่อให้เข้าใจตนเองและเข้าใจคู่แข่งเจรจาฝ่ายตรงข้าม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการต่อรอง โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะ รูปแบบการบริหาร ค่านิยม และทัศนคติของคนที่จะเข้าร่วมการเจรจาต่อรอง

ผู้ที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี และประสบความสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติดังนี้¹⁶²

1. สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
2. สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
3. เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน
4. มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความขัดแย้ง
5. พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

¹⁶⁰ เสนาะ ตีเขาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 312.

¹⁶¹ ชนะ คณารัตนดิถก, **ต่อรองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา** (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554), 80-81.

¹⁶² วิชัย โถสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 33-34.

6. มีความอดทนต่อการยั่วและความก้าวร้าว
 7. มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด
 8. เป็นผู้ฟังที่ดี
 9. มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงกันข้าม
 10. สามารถสรุปประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว
- สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งแบ่งเป็นประเภท

ต่างๆ ได้ดังนี้¹⁶³

ผู้บริหารอเมริกัน ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงความสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะการเตรียมการและการวางแผน
2. การคิดภายใต้แรงกดดัน
3. ดุลยพินิจและไหวพริบ
4. ความลึกซึ้งของถ้อยคำ
5. ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
6. การรับรู้และการใช้อำนาจ
7. ความซื่อสัตย์

ผู้บริหารญี่ปุ่น ต้องการลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงลำดับความสำคัญดังนี้

1. การอุทิศให้กับงาน
2. การรับรู้และการใช้อำนาจ
3. การได้รับความเคารพ
4. ความซื่อสัตย์
5. ทักษะการฟัง
6. มุมมองที่กว้าง
7. ความลึกซึ้งของถ้อยคำ

ผู้บริหารจีน (ไต้หวัน) ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ความอดุสาหะและความเอาใจใส่
2. การได้รับความเคารพและความเชื่อมั่น
3. ทักษะการเตรียมการและการวางแผน
4. ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
5. ความสนใจ
6. ดุลยพินิจและไหวพริบ

ผู้บริหารบราซิล ต้องการคุณลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ทักษะการตระเตรียมและการวางแผน

¹⁶³ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543), 826.

2. การคิดภายใต้แรงกดดัน
3. ดุลยพินิจ และไหวพริบ
4. ความลึกซึ้งของถ้อยคำ
5. ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์
6. การรับรู้และการใช้อำนาจ
7. การแข่งขัน

ขณะ คณาร์ตนดิลก กล่าวถึง คุณลักษณะของเจรจาต่อรองที่ดี มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ เช่น มีความรู้ด้านจิตวิทยามนุษย์ มีความรู้ในด้านกระบวนการเจรจา มีความสามารถด้านการสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาได้ มีความสามารถในการประเมิน หรือคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น
2. คุณลักษณะด้านทักษะ ได้แก่ มีทักษะในการจับประเด็นและสรุปประเด็นได้รวดเร็วถูกต้อง มีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีทักษะในการสื่อสาร มีทักษะในการเป็นนักพูด นักฟังและการซักถามที่ดี มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา และความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของปัญหา มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการเข้าสังคมและการผูกมิตร มีทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สังคมแวดล้อมได้ดี มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีปฏิญาณไหวพริบดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความประนีประนอม เคารพความเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจา มีสุขภาพแข็งแรง สุขภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใสและอ่อนน้อมถ่อมตน ควรเป็นผู้มีอารมณ์ขันอยู่ด้วย
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทน ให้เกียรติคู่เจรจาและเพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ มีความยุติธรรม ไม่มุ่งเอาเปรียบคู่เจรจามากเกินไป มีน้ำใจเป็นนักกีฬา คำนึงถึงความถูกต้องในกฎระเบียบของสังคมประเพณี วัฒนธรรมที่ดีงาม มีความเสียสละ¹⁶⁴

ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมในการเจรจาต่อรอง จะส่งผลต่อการเจรจาต่อรองอย่างมาก ผลของการเจรจาต่อรองจะผันแปรไปตามวัฒนธรรมของแต่ละชาติ เช่น ชาวฝรั่งเศสจะต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าในการบรรลุข้อตกลงของการเจรจาต่อรอง เพราะชาวฝรั่งเศสมักจะไม่สนใจว่าฝ่ายตรงข้ามจะชอบ หรือไม่ต่อวิธีการ และคนของเขา คนฝรั่งเศสมักจะชอบความขัดแย้ง ชอบสร้างชื่อเสียง และความสำคัญให้แก่ตนเอง ส่วนคนจีนมักจะทำให้การเจรจาต่อรองต้องยาวนานออกไป เพราะคนจีนเชื่อว่า การเจรจาต่อรองไม่เคยจบ เมื่อจะต้องเจรจากับคนจีน จะต้องเสียเวลาลงไปในรายละเอียดทุกอย่าง คนจีน และคนญี่ปุ่น จะใช้การเจรจาต่อรองพัฒนาความสัมพันธ์ และความผูกพันให้เกิดขึ้นต่อกัน แทนที่จะยึดถือตามข้อตกลงที่ได้เจรจาต่อรองกัน ส่วนคนอเมริกัน จะขาดความอดทน เมื่ออยากได้อะไรก็ต้องได้ตามที่ต้องการ จนกลายเป็นจุดอ่อน สภาพทางวัฒนธรรมมี

¹⁶⁴ ขณะ คณาร์ตนดิลก, *ต่อรองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา* (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554), 55-58.

อิทธิพลต่อการเจรจาต่อรอง คนอเมริกันเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของเหตุผล และข้อเท็จจริง การยอมรับข้อตกลง ยึดหลักต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน และถือว่าวันครบกำหนดของข้อตกลงสำคัญมาก คนอาหรับเจรจาต่อรองอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก และอารมณ์ ยอมรับข้อตกลงที่ยึดหลักต่างตอบแทนซึ่งกันและกันบ้างพอสมควร และถือว่าการครบกำหนดข้อตกลงเป็นเรื่องธรรมดา ไม่เข้มงวดเท่าไร ส่วนคนรัสเซียเจรจาต่อรองโดยยืนยันในความคิดของตัวเอง ไม่ยอมรับข้อตกลงอย่างง่ายๆ เพราะถือว่าการยอมรับเช่นนั้นเป็นความอ่อนแอ และหากยอมรับข้อตกลงจะไม่คำนึงถึงหลักการต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน ส่วนวันครบกำหนดของข้อตกลง ถือว่าไม่มีความสำคัญเลย¹⁶⁵ ในบริบทของการควบคุมทางบ้านเมือง ก็เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรองด้วย¹⁶⁶

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะของบุคคลที่เจรจาต่อรอง รัฐกิตต์ เลิศวิศาภาณีชัย ได้ศึกษา เปรียบเทียบ รูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น – ไทย พบว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของ ญี่ปุ่น และไทยมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ทั้ง 2 ฝ่ายนิยมการเจรจาต่อรองเป็นทีม การให้ความสำคัญต่อสถานะทางสังคม การสร้างความไว้วางใจต่อคู่เจรจา ประเด็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ คนไทยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารแบบใช้คำพูดมากกว่าญี่ปุ่น และคนไทยสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองมากกว่าญี่ปุ่น¹⁶⁷

ปิยวัฒน์ บัวขาว ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรอง แก้ไขภาวะวิกฤต โดยศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อสมรรถนะในการเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการเจรจาต่อรอง ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล มีสมรรถนะ ในการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤตในระดับปานกลาง ประสพการณ์ ความรู้ความเข้าใจ และการฝึกอบรมในเรื่องการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการเจรจาต่อรอง คือ เมื่อระดับประสพการณ์ ความรู้ความเข้าใจ และการฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้น จะมีระดับสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น¹⁶⁸

ชนัรัชชัย เกียรติศรีธรรมา ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

¹⁶⁵ เสนาะ ตีเขาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 312 – 313.

¹⁶⁶ Ronald W. Rebores, **Human resources administration in education: a management approach**, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 304.

¹⁶⁷ รัฐกิตต์ เลิศวิศาภาณีชัย, “การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น – ไทย” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาญี่ปุ่นศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), บทคัดย่อ.

¹⁶⁸ ปิยวัฒน์ บัวขาว, ร.ต.อ. “สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

¹⁶⁸ ปานจิต รวีอร่ามวงศ์, “การเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจกับคนร้ายในกรณีคนร้ายจับตัวประกัน,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549) บทคัดย่อ.

ความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างประเทศไทยกับ ส. ป. ปลา ซึ่งเน้นใน 1) เข้าใจถึงนโยบายการค้า 2) ภาษีทางการค้า 3) ลักษณะทางภูมิศาสตร์ 4) สภาพการค้า 5) ระบบเศรษฐกิจ ปัจจัยที่สองคือ หลักเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองของผู้เจรจาแบ่งออกได้ 1) การเจรจาต่อรองทุกระดับ 2) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก 3) การใช้เหตุผลสนับสนุน 4) ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อระเบียบของคู่เจรจา 5) การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และ 6) การใช้บุคคลที่สาม ช่วยปัจจัยที่สามคือ ขั้นตอนการเจรจาตามหลักของ มาร์ควิส และฮัสตัน (Marquis and Huston) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงขั้นตอน ในช่วงที่ 1 คือ ช่วงก่อนเจรจา วิจัยใช้ในการปฏิบัติ และยึดถืออยู่เสมอ คือ 1) การรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาทำความเข้าใจทั้งตัวผู้เจรจา และคู่เจรจา 2) การกำหนดหน้าที่ และบทบาทของทีมเจรจา จะต้องให้เหมาะสมกับการเจรจาทางธุรกิจและ 3) ทำความเข้าใจวัฒนธรรมของคู่เจรจาก่อนการเจรจา ในช่วงที่ 2 คือ ช่วงระหว่างการเจรจา สามารถแบ่งออกได้ ดังนี้คือ 1) เจรจาอยู่ในเขตที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย 2) พุดให้ถูกกาลเทศะและ 3) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การเจรจา และในช่วงที่ 3 คือ การปิดการเจรจา มีการสรุปข้อตกลง มีการติดตามประเมินผล หรือแก้ไขข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในข้อตกลง ปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือของผู้เจรจา สามารถแบ่งออกได้ คือ 1) การเป็นนักลงทุนแนวหน้าในประเทศที่เข้าไปลงทุน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของผู้เจรจาได้เป็นอย่างดี 2) ประสบการณ์ทำงาน โดยเน้นถึงความตั้งใจและทุ่มเท ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการทำความดี¹⁶⁹

จรินทร์ อินโชนนท์ ได้ทำการศึกษา ระดับความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน เปรียบเทียบความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานประจำ สาขาประชาชน และสำนักงานประจำสาขานนทบุรี การประสานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน มีความสามารถในการเจรจาต่อรองไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี เพศ และสถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีความสามารถในการเจรจาต่อรองแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ และความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสามารถในการเจรจาต่อรอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01¹⁷⁰

คอมป์ตัน (Compton) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองด้านเงินเดือน ของผู้บริหารสตรีในสถาบันทางการศึกษาชั้นสูง เนื่องในการทำงาน รายได้ซึ่งเป็นค่าตอบแทนยังไม่เท่าเทียม

¹⁶⁹ ชันชัย เกียรติศรีธนกร, “ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁷⁰ จรินทร์ อินโชนนท์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของการประสานครหลวง,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552), บทคัดย่อ.

กัน ทั้งนี้ เพราะผู้ชายจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าโดยเฉลี่ย การวิจัยมุ่งเสนอแนะ ทักษะการเจรจาต่อรองที่ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ค่าตอบแทนและรายได้ของพนักงาน ซึ่งเป็นสตรีไม่เท่าเทียมผู้ชาย เพื่อทำความเข้าใจในกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และลักษณะการสื่อสารเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมในด้านรายได้ พบว่า ผู้บริหารที่เป็นสตรี ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มรายได้ ค่าตอบแทนอย่างเต็มที่ รายได้ที่ยังต่ำ พร้อมๆ กับมุมมองที่ว่า การเจรจาต่อรองเรื่องรายได้เป็นการกระทำในทางลบ¹⁷¹

ไคววาน (Kihwan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย และการตัดสินใจที่ถูกต้อง พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลต่อบุคคลอื่นในด้าน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปในอนาคต และความเป็นมิตรไมตรี และกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง มีความสัมพันธ์กับความฉลาดทางอารมณ์ และความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปในอนาคต¹⁷²

คอง (Kong) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง อารมณ์ และข้อตกลงที่เกิดจากการตัดสินใจโดยบังเอิญ พบว่า อารมณ์มีส่วนสำคัญต่อการตกลงโดยบังเอิญในการเจรจาต่อรอง¹⁷³

อลิซาเบท แอนนา (Elizabeth Anna) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการการมีส่วนร่วมของสตรีในการบริหารจัดการ โดยศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับการต่อสู้อย่างมีข้อจำกัดของผู้หญิง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง แรงจูงใจ การสนับสนุนจากสังคม และประสิทธิภาพของสตรี พบว่า สตรีไม่มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ สตรีมีวิธีในการเจรจาต่อรองแก้ไขข้อจำกัดได้ สตรีได้รับการสนับสนุนจากสังคมและครอบครัว จึงไม่มีความแตกต่างระหว่างชายและหญิง¹⁷⁴

¹⁷¹ Suzette, Compton, "Salary negotiation strategies of female administrators in higher," (Ph.D. Dissertation, Western Michigan University, 2005) accessed September ,2013. available from proQuest <http://search.proquest.com/printviewfile.accountid=48250>

¹⁷² Kim, Kihwan, "The influence of emotional intelligence on the negotiation outcomes and the mediation effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy," (Ph.d.dissertation, Business Administration, Southern Illinois University at Carbondale, 2010), accessed December 25, 2013, available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/763491282?Accounted=48250>

¹⁷³ D.Kong, "Negotiation, Emotions, and Contingent Contracting Decisions," (Ph.D. Dissertation, Department of Business Administration, Washington University, 2012), accessed September 2,2013, available from proQuest <http://search.proquest.com/printviewfile.accountid=48250>

¹⁷⁴ Covelli, Elizabeth Anna, "The constraint negotiation process among female hunters: The role of self-efficacy, motivations, and social support,"(Ph.D. dissertation, The Pennsylvania State University,2011), accessed December 28, 2013, available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/902632804?accountid=48250>

อะฮัด และตัน (Ahad and Tan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม ข้ามชาติ กับการเจรจาต่อรองของผู้จัดการในเอเชีย การศึกษานี้ตรวจสอบลักษณะการเจรจาของผู้บริหารที่ทำงานในสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมนานาชาติ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผู้จัดการ 600 คน ซึ่งมีความแตกต่าง เกี่ยวกับกลุ่มชาติพันธุ์ และวัฒนธรรมในสิงคโปร์ซึ่งประกอบด้วย เชื้อสายจีน เชื้อสายมลายู และเชื้อสายอินเดีย พบว่า วัฒนธรรม และเชื้อชาติมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญต่อลักษณะการเจรจาต่อรองของผู้จัดการในเอเชีย¹⁷⁵

ยูเต และเฮงชี (Yu-Te and Heng-Chi) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โลกาภิวัตน์และการเปิดเศรษฐกิจมีส่วนการเจรจาระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นในศตวรรษที่ 21 แม้ มีความกระตือรือร้นได้เพิ่มขึ้นทั่วโลก และอัตราแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ หลายคนได้พบผู้ที่มีแตกต่างทางวัฒนธรรม ทำให้ การดำเนินธุรกิจหรือเจรจาต่อรองไม่ราบรื่น เนื่องจากการขาดความเข้าใจในความแตกต่างทาง วัฒนธรรมในแต่ละประเทศ และขาดประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรม ทางศาสนาในการเจรจาต่อรอง เปรียบเทียบ ผลกระทบของการที่มีทางศาสนาที่แตกต่างกันกับ ลักษณะการเจรจาของของประเทศจีน (ไต้หวัน ฮองกง และจีน) การวิจัยพบว่า มีรูปแบบการเจรจา ต่อรองระหว่างสามประเทศที่แตกต่าง¹⁷⁶

ตีตู (Te Tu) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการ นักเจรจาต่อรองที่ผ่านการอบรม และการศึกษาด้าน การเจรจาต่อรอง ทั้งนี้ นักเจรจาต่อรองที่ผ่านการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติตนเป็นนักเจรจาต่อรอง ที่มีสัญชาตญาณในการต่อรอง รู้ว่าเมื่อใดควรใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง หรือการผสมผสานของ ความรู้ที่มีอยู่ ผู้วิจัย ได้เก็บข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบ วิเคราะห์ลักษณะการเจรจาต่อรอง จีนที่อาศัยอยู่ใน ไต้หวัน ฮองกง และจีน ประชากรที่ที่ให้ข้อมูลมาจากบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนภายใต้ตลาดหลัก ได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคการสำรวจออนไลน์ และโปรแกรมใช้ในการดำเนินการวิเคราะห์ พบว่า การศึกษาด้านการเจรจาต่อรองมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ กับผลของความแตกต่าง ทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละประเทศผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้เจรจาต่อรอง ต้องได้รับการพัฒนา ทักษะด้านภาษากาย กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง อารมณ์ มารยาทสากล¹⁷⁷

¹⁷⁵Osman-Gani, Ahad M; Joo-Seng, Tan, Influence of culture on negotiation styles of Asian managers: An empirical study of major cultural/ethnic groups in Singapore , accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/202785206?accountid=48250>

¹⁷⁶Yu-Te Tu and Heng-Chi Chih, An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs, accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/875888504/abstract/142A225413822ABCE61/3?accountid=48250>

¹⁷⁷Yu-Te Tu, “A Comparison on Business Negotiation Styles with Education”, *Information Management and Business Review* 4.6 (Jun 2012).accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/printviewfile?accountid=48250>

บัลลอคค์ (Bullock) ¹⁷⁸ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กระบวนการเจรจาต่อรองในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของเด็กนักเรียน การมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการไม่ใช้ความรุนแรง โดยที่ครูคอยกระตุ้นในการแก้ไขปัญหาหรือการหลีกเลี่ยงต่อปัญหา พบว่า นักเรียนสามารถแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการเจรจาต่อรองผ่านสิ่งที่สามารถมองเห็นด้วยตา หรือการใช้อาวุธ ทั้งนี้ นักเรียน และครูจะต้องมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งมีข้อเสนอแนะ หากมีการให้ความรู้แก่นักเรียนโดยตรงถึงการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนด้วยการเจรจาก็จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม

แบรนด์ดอล (Brandal) ¹⁷⁹ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับการสื่อสารในการประชุมของการทำงาน พบว่า การที่ผู้ทำงานมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง และเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่นช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โรงเรียนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ¹⁷⁹

ลู โอ และฮุน (Lyu, Ok and Hoon) ¹⁸⁰ ได้ศึกษา อิทธิพลที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง เกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรม และองค์ประกอบทางจิตวิทยา ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยา องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ พบว่า ปัจจัยทางจิตวิทยา และองค์ประกอบทางบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ¹⁸⁰

ซู และซาง (Zhou and Zhang) ได้ศึกษาสิ่งจำเป็นในความร่วมมือในการบริหารภาครัฐ ในวัฒนธรรมจีน โดยเน้นการเจรจาต่อรองร่วม โดยการบูรณาการทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อพัฒนาความพึงพอใจในกระบวนการเจรจา วิธีการวิจัยได้มีการสำรวจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความพึงพอใจต่อผู้ประสานงานและตัวแปร เช่น อารมณ์ และความรู้สึกในผลประโยชน์ พบว่า

¹⁷⁸ Cathy Bullock. "Teaching students with behavioral disorders to use a negotiation procedure: Impact on classroom behavior and conflict resolution strategy" Ph.D. dissertation Graduate faculty, Iowa State University, 2012), accessed February 6, 2015. available from <http://search.proquest.com/docview/1022640746/previewPDF/AA562A9767464C9CPQ/1?accountid=48250>

¹⁷⁹ Kitty M. Brandal, "The relationship between emotional intelligence and communication apprehension in job fair attendees." Ph.D.dissertation, School of Business and Technology ,Capella University, 2012. accessed May 5, 2015. Available from proquest.com/abicomplete/docview/928140170/fulltextPDF/BE1199BF8ED74173PQ/10?accountid=4825

¹⁸⁰ Seong Ok Lyu, Chi-Ok and Lee Hoon, "The Influence of Extraversion on Leisure Constraints Negotiation Process: A Case of Korean people with Disabilities", *Journal of Leisure Research*, no 45.2 (2013)233-252.

อารมณ์ และความรู้สึกในผลประโยชน์จะส่งผลต่อความร่วมมือในการบริหารภาครัฐ และการเจรจาต่อรอง¹⁸¹

การวางแผนในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองก็เช่นเดียวกับการกระทำกิจการทั่วไป ซึ่งต้องมีการวางแผนที่ดี การวางแผนที่ดีนั้น ประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อการเจรจาก่อนหลัง การผ่อนสั้นผ่อนยาว การกำหนดเป้าหมายที่อาจตกลงกันได้ไว้ รวมทั้ง การคาดคะเนถึงการยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย ส่วนระยะเวลาในการเจรจานั้น ไม่อาจกำหนดตายตัวว่าจะต้องเจรจาให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาเท่าใด ทั้งสองฝ่ายควรพยายามหาโอกาสเจรจากันให้มากที่สุด¹⁸²

ลิวิกกี บาร์รี และ ซเวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวถึง ความสำคัญ ของการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า พื้นฐานของความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ไม่ได้อยู่ที่การเล่นเกมหรือการแสดงละครตบตา แต่ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การวางแผนที่ต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการสนทนากัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้¹⁸³ 1) กำหนดประเด็นและวิธีการเจรจาต่อรอง 2) ความต้องการในการเจรจาต่อรองคืออะไร 3) การกำหนดทางเลือก 4) การกำหนดเป้าหมาย และการเริ่มต้นข้อเสนอ 5) การประเมินบริบททางสังคม และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่แวดล้อมการเจรจา 6) การวิเคราะห์คู่เจรจา 7) ประเด็นที่จะนำเสนอและข้อต่อสู้ 7) ระเบียบการเจรจา วัน เวลา และสถานที่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

1. การกำหนดประเด็นปัญหา และวิธีการเจรจาต่อรอง ขึ้นตอนนี้ ลิวิกกี บาร์รี และ ซเวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวถึง การกำหนดประเด็นปัญหา สรุปได้ว่า ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาจะต้องรู้ว่า ประเด็นปัญหาที่จะเจรจาคืออะไร ประเด็นใดสำคัญที่สุด ประเด็นใดสำคัญน้อยกว่า มีประเด็นเดียวหรือมีหลายประเด็น ประเด็นต่างๆ มีการเชื่อมโยงกันหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประกอบวางแผนว่าจะใช้กลยุทธ์ในการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วน หรือการเจรจาแบบบูรณาการ¹⁸⁴ การกำหนดประเด็นในการเจรจา ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ประเด็น การเจรจาต่อรองอาจมีหลายประเด็น ทั้งประเด็นเล็ก และประเด็นใหญ่ ตัวอย่างการซื้อบ้านสักหลัง ประเด็นการเจรจาไม่ได้มีเพียงราคาบ้านที่ซื้อขาย แต่รวมถึงวันที่ทำสัญญาด้วย วันที่ส่งมอบบ้านให้ผู้ซื้อ การชำระเงิน การรวมประเด็นและกำหนดส่วนผสมของประเด็นเจรจา ผู้เจรจาต้องนำประเด็นต่างๆ เหล่านี้มารวมไว้ด้วยกัน และกำหนดส่วนผสมของประเด็นการเจรจาโดยทั่วไปผู้เจรจาอาจ

¹⁸¹ Jing Zhou and Zhang-ran, "Making Collaborators: The Outcome Priming Effect in Integrative" Public Personnel Management 43, 3(September 2014): 290-300.

¹⁸² เกษมสันต์ วิลาวรรณ, **แรงงานสัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: วิทยุชน, 2553), 197 – 198.

¹⁸³ Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw - ill,Inc., 2010), 118.

¹⁸⁴ Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 119 – 124.

รู้สึกว่าการเจรจาต่อรองมีมากเกินไป และอาจจะเจรจาได้ไม่หมดทุกประเด็น ผู้เจรจาจึงต้องระบุประเด็นสำคัญซึ่งต้องการจริงๆ เอาไว้และอาจทิ้งประเด็นย่อยๆ ไป ผู้เจรจาจึงควรระบุว่าประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุด และประเด็นใดมีความสำคัญน้อยกว่า¹⁸⁵

2. ความต้องการในการเจรจาคืออะไร ผู้เจรจาจะต้องรู้ว่า ผลประโยชน์ที่เราต้องการได้รับการจากการเจรจาหรือไม่ และเราต้องการทำอะไร ผู้เจรจาทุกคนต้องการได้ข้อยุติตามที่ต้องการ และนี่คือเหตุผลว่าทำไมเขาจึงต้องต่อรอง นอกจากนี้ เขายังต้องการรักษาสัมพันธไมตรีกับอีกฝ่ายด้วย¹⁸⁶

เคน แลงดอน กล่าวว่า การรู้วัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ด้วยการวิเคราะห์จุดยืนขององค์การฝ่ายตรงข้ามสามารถช่วยคาดคะเนลำดับความสำคัญที่อีกฝ่ายจะใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของเขา รู้ว่าสิ่งใดคือจุดแข็งและจุดอ่อนในอุตสาหกรรมของเขา ตลาดของเขาเป็นอย่างไร อะไรคืออุปสรรคและโอกาสภายนอกของเขา สิ่งใดคือจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาในการบรรลุเป้าหมาย เขาพยายามแก้ไขจุดอ่อนของเขาอย่างไร คนที่คุณจะเจรจาดำเนินอยู่ภายใต้แรงกดดันใด อะไรคือผลลัพธ์ในอุดมคติที่พวกเขาต้องการ อะไรคือทางเลือกที่พวกเขายอมรับได้ อะไรคือผลลัพธ์ที่แย่ที่สุดที่พวกเขายอมรับได้¹⁸⁷ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องการ ผู้เจรจาต้องกำหนดสิ่งที่ตนสนใจและต้องการไว้ให้ชัดเจน การกำหนดสิ่งที่ต้องการ และเหตุผลของความต้อการนั้น จะช่วยในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือมากกว่าการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน แต่ก็ช่วยให้การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันบรรลุข้อตกลงได้ง่ายขึ้น เพราะช่วยให้แต่ละฝ่ายทำความเข้าใจถึงความต้องการของฝ่ายตนเองได้อย่างชัดเจน และรู้ว่าทำไมจึงต้องการสิ่งนั้น และอาจจะการปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความเข้าใจและความต้องการที่แท้จริงจากการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรปรึกษาผู้ที่มอบหมาย หรือผู้มีอำนาจขององค์การหรือกลุ่มบุคคลนั้น และหากผู้แทนเจรจามีหลายคน ก็ควรที่จะปรึกษากันระหว่างกันก่อนเริ่มการเจรจา¹⁸⁸

3. การรู้จักข้อจำกัด และการกำหนดทางเลือก หากเกิดกรณีที่มีอีกฝ่ายไม่ยอมในข้อเสนอการเตรียมตัว ที่กำหนดจุดด้านทานที่จะรับได้คือจุดใด และทางเลือกที่ดีที่สุดคืออะไร เพราะหากมีข้อเสนอที่เลยจุดด้านทานที่ตั้งไว้ก็ควรจะได้หยุดเจรจา¹⁸⁹ แอรอน (Aaron) กล่าวถึง การกำหนดทางเลือกว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องกำหนด BATNA และราคาการตัดใจก่อนทำการเจรจาต่อรอง และต้องประเมิน BATNA ของอีกฝ่ายด้วย ถ้าทราบข้อมูลเหล่านี้ล่วงหน้า ก็จะสามารถทราบได้ว่า เมื่อเข้าสู่

¹⁸⁵ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 48.

¹⁸⁶ Roger Fisher and William Ury, **Getting to Yes** (London: Random House Business Books, 2012), 21 – 22.

¹⁸⁷ เคน แลงดอน, **ต่อรองให้ไม่เป็นรอง**, แปลจาก *Succeed at Negotiating*, แปลโดย วรินดา อลอนโซ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2551), 29.

¹⁸⁸ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **เรื่องเดียวกัน**, 50.

¹⁸⁹ Roy J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 125.

การตกลงที่น่าพอใจแล้ว ผู้เจรจาจะทราบได้ว่า เมื่อใดที่ควรยืนยั้น หรือเมื่อใดที่ควรยินยอม¹⁹⁰ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การรู้ข้อจำกัดของฝ่ายตน ผู้เจรจาต้องรู้ ข้อจำกัดของฝ่ายตนว่า จะรับข้อเสนอของอีกฝ่ายได้แค่ไหน และจะกำหนดข้อเสนอของฝ่ายตนอย่างไร การวางแผนข้อเสนอของฝ่ายตน และการยอมรับข้อเสนอของคู่เจรจาต้องอยู่บนเกณฑ์ที่เป็นไปได้ และ ต้องคำนึงถึงต้นทุนที่เกิดจากการตกลงกันไม่ได้ หรือต้นทุนการใช้เวลาในการเจรจาต่อรองด้วย¹⁹¹ ประสาร ไตรรัตน์วรกุล กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์ กล่าวถึง การรู้จักข้อจำกัด และทางเลือกในการวางแผนเตรียมตัว นักเจรจาต่อรองจะต้อง

1. รู้เรา (know yourself) ลองคิดว่าท่านต้องการอะไร พิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าไม่มีข้อตกลง ค้นหาทางเลือกที่ทดแทนกันได้ วิเคราะห์ทางเลือกเหล่านี้ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หากไม่มีการตกลงกัน กำหนดมูลค่าสำหรับทางเลือกที่ดีที่สุดของท่าน เป็นการประเมินโดยที่ยังไม่มีข้อตกลง เป็นการประเมินราคาในใจ (reservation price) ซึ่งเป็น มูลค่าของทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีการตกลงกัน ซึ่งจะเป็นค่าที่น้อยที่สุด (absolute minimum value) ซึ่งท่านพึงคาดหวังจากการเจรจา ในครั้งนี้ ถ้าได้อะไรน้อยกว่านี้ท่านจะเดินออกไปจากการเจรจาต่อรอง

2. รู้เขา (know your adversaries) พิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับเขา ถ้าไม่มีการตกลง สืบดูทางเลือกอื่นๆ ของเขา ลองคาดการณ์เกี่ยวกับการตัดสินใจของเขา สืบดูความน่าเชื่อถือ ความถูกต้องตามกฎหมาย เกียรติ และศักดิ์ศรีของเขา สืบดูว่าในอดีตเขาเคยเจรจาต่อรองอย่างไร

3. คิดถึงวิธีปฏิบัติในการประชุมเจรจา (the negotiating conventions) ท่านจะเปิดกว้างแค่ไหน ท่านจะเชื่อในสิ่งที่คู่เจรจาท่านพูดหรือไม่ ท่านจะปกปิดในข้อมูลที่ไม่ดีหรือไม่ มีข้อจำกัด จังหวะก้าวของการเจรจาหรือไม่ การเจรจาต่อรองแบ่งเป็นขั้นตอนหรือไม่ การเจรจาในแต่ละขั้นตอน จะกระทบความสัมพันธ์กับคู่เจรจาในขั้นต่อไปหรือไม่¹⁹²

4. การกำหนดเป้าหมาย และการเริ่มต้นข้อเสนอ การกำหนดเป้าหมายมีหลายวิธีด้วยกัน คนหนึ่งอาจถามว่า “อะไรคือผลลัพธ์ที่ฉันอยากได้?” “ณ ระดับใดคือจุดที่ฉันพอใจ?” “อีกฝ่ายหนึ่งจะได้ อะไรจากการเจรจาครั้งนี้?” เป้าหมายอาจจะไม่เฉพาะเจาะจงมากเท่ากับจุดตั้งต้นท่าน หรือทางเลือก คุณอาจจะกำหนดระยะกว้างๆ หรือระดับขั้นขอบผลลัพธ์หลายๆ ตัวที่ยอมรับได้¹⁹³ แอรอน (Aaron) กล่าวว่า การพิจารณาว่า การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จหรือไม่ ตัดสินได้จากผลลัพธ์ของการเจรจา ดังนั้น ผู้เจรจาต่อรองจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สำหรับคุณ อย่างไรก็ตาม

¹⁹⁰ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 27-28.

¹⁹¹ วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 51.

¹⁹² ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, *การวิเคราะห์ และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 112 –113.

¹⁹³ Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed.(Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 125.

การกำหนดผลลัพธ์ของฝ่ายตรงข้ามมักเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน ซึ่งแต่ละฝ่ายที่เจรจาต่อรองมีแนวโน้มที่จะปกปิดผลประโยชน์ของตนเอง ให้พยายามค้นหาสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการโดยการซักถาม ซึ่งจะให้ทราบสิ่งที่อีกฝ่ายให้ความสำคัญ ความกังวลและทัศนคติด้วย¹⁹⁴

พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ กล่าวถึง การเตรียมพร้อมเพื่อเจรจาต่อรองสรุปได้ว่า¹⁹⁵ ก่อนการเจรจาต่อรอง จะต้องพิจารณาและกำหนดจุดยืน หรือความต้องการที่ชัดเจน หลักสำคัญในการกำหนดแนวคิดความต้องการ คือการยอมรับว่า ความต้องการมักจะไม่สามารถกำหนดแน่นอนตายตัว โดยปกตินักเจรจาต่อรองสามารถกำหนดสามจุดความต้องการในช่วงของการเจรจา-จุดอยากได้ จุดต่อต้าน และจุดพอสมเหตุสมผล ซึ่งอยู่ระหว่างกลาง การเตรียมพร้อมสำหรับการเจรจาต่อรองมีขั้นตอน คือ

การกำหนดเงื่อนไขการเจรจาต่อรองให้ชัดเจน คือการกำหนดเรื่องให้ชัดเจน ตรวจสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่จะได้รับ ระยะเวลาที่คาดหวังไว้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ และความผูกพันของทั้งสองฝ่าย

กำหนดวัตถุประสงค์ คือกำหนดวัตถุประสงค์สูงสุด ความอยากได้ และสิ่งที่ดีที่สุด กำหนดวัตถุประสงค์ต่ำสุด ขีดจำกัดต่ำสุด ทางเลือกอื่นที่ดีกว่า พิจารณาวัตถุประสงค์ที่น่าจะเป็น ผลผสมผสาน วัตถุประสงค์ของท่านและของฝ่ายตรงข้าม เพื่อให้เห็นช่วงการเจรจาต่อรองมีพื้นที่ร่วมกันอย่างไร พยายามเลี่ยงการยึดมั่น วางแผนสำหรับการปรับเปลี่ยน

ทดสอบสมมติฐานคือ ระบบการเดาที่อยู่บนพื้นฐานของความน่าจะเป็นไปได้ มาจากการสังเกตโดยตรง และการได้รับการบอกกล่าวของบุคคลอื่น

วิจัยข้อเท็จจริงคือ ข้อมูลข่าวสารยังมีความน่าเชื่อถือมาก ยิ่งทำให้ท่านมีทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีกว่า หากข่าวสารข้อเท็จจริงผิดพลาด อำนาจการเจรจาต่อรองก็จะลดลงไป

กำหนดประเด็น และทางเลือก คือการวิเคราะห์ประเด็นของฝ่ายตรงข้าม ประเด็นของท่าน ประเด็นร่วมกัน ประเด็นแอบแฝง (ซึ่งท่านอาจจะไม่ต้องการเปิดเผย) ประเด็นล่อลวง (ระมัดระวังประเด็นที่สร้างขึ้นเพื่อการแลกเปลี่ยน)

ตัดสินใจในจุดยืน และวางแผนการลดหย่อน หลังจากได้กำหนดประเด็นชัดเจนแล้ว ท่านสามารถตัดสินใจในจุดยืนได้ จุดยืนเริ่มต้นของท่าน คือตำแหน่งที่ท่านเปิดเผยเมื่อเริ่มต้น ในการเจรจาต่อรองท่านอาจจะเปลี่ยนจุดยืนได้ จงระบุจุดยืนของท่านอย่าปกปิด หรือเปิดเผยบางส่วนจากจุดยืนที่ประกาศเริ่มต้นแล้ว การลดหย่อนที่เตรียมไว้จึงจะทำได้อย่างตั้งใจ

5. การประเมินบริบททางสังคม และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่แวดล้อมการเจรจา ในการเจรจาต่อรองนั้น นักเจรจามักจะมีผู้ร่วมเจรจาติดตามมาด้วย เช่น เจ้านาย หัวหน้า หรือผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจ หรือฝ่ายอื่นๆ ที่จะมาประเมินหรือวิจารณ์วิธีแก้ไขที่ตกลงกันได้แล้ว ยิ่งไปกว่านั้น อาจจะมีผู้ร่วมสังเกตการณ์การเจรจา ผู้ซึ่งจะเฝ้าดูแล และวิจารณ์การเจรจาด้วย เมื่อคนใดคนหนึ่งมี

¹⁹⁴ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 24.

¹⁹⁵ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์, *คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ* (กรุงเทพฯ: จิกซอกราฟฟิค ดีไซน์, 2538), 93-107.

ผู้ติดตาม หรือผู้สังเกตการณ์ประเด็นปัญหาอื่นๆ ก็จะผุดขึ้นมา เช่น ใครจะทำหน้าที่เจรจา ใครจะเข้าร่วมเจรจาบ้าง และใครจะมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจท้ายที่สุด การเจรจาเกิดขึ้นในบริบทแห่งกฎระเบียบ นั่นคือ ระบบทางสังคมทางกฎหมาย ขนบธรรมเนียม ระเบียบปฏิวัติทางธุรกิจ บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม และความกดดันทางการเมือง¹⁹⁶ แอรอน (Aaron) กล่าวว่า เป็นการดีที่สุดหากคุณสามารถเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการลดโอกาสในการเข้าใจผิด และปกป้องมิให้เสียเวลากับการเจรจาที่ไม่บรรลุผล ดังนั้น คุณจะต้องสามารถระบุผู้ที่ทำการตัดสินใจตัวจริงได้ โดยการถามว่า ใครคือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และการถามเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจนั้น ไม่ใช่เรื่องผิดมารยาทแต่อย่างใด¹⁹⁷ ซึ่งสอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore) ที่กล่าวว่า ในการเจรจาต่อรอง จะต้องคำนึงถึงจำนวน และบทบาทของผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรองด้วย¹⁹⁸ ฟิชเชอร์และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวถึง กลยุทธ์กรณีที่เราต้องเจรจากับคู่เจรจาที่มีอำนาจมากกว่าว่า ต้องรู้จัก BATNA ของตนเอง หากจะมีข้อตกลงใดที่ต่ำกว่า BATNA ควรหยุดพัก หรือหาบุคคลที่สามมาไกล่เกลี่ย (mediator)¹⁹⁹

6. การวิเคราะห์คู่เจรจา ข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจาอะไรบ้างที่ฝ่ายหนึ่งต้องการเพื่อทำการเปรียบเทียบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อมูลหลายอย่างที่สำคัญ และจำเป็นต้องทราบ ดังนี้

- 6.1 แหล่งข้อมูล ประเด็นปัญหาและส่วนประสมการต่อรอง
- 6.2 ผลประโยชน์และความต้องการ
- 6.3 จุดต้านทานและทางเลือก
- 6.4 เป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 6.5 ชื่อเสียงและวิธีการเจรจา
- 6.6 องค์กร โครงสร้างขององค์กร และอำนาจในการทำข้อตกลง
- 6.7 กลยุทธ์และยุทธวิธีที่อีกฝ่ายจะใช้²⁰⁰

แอรอน (Aaron) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการประสานงานร่วมกันของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้น การได้เรียนรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และภูมิหลังของบุคคลที่จะต้องเจรจาต่อรองด้วย รวมทั้ง การได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร จะเป็นประโยชน์ต่อการเจรจา การเรียนรู้ที่อีกฝ่ายหนึ่งสามารถช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งประเมินค่าไม่ได้ ช่วยให้หลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด หรือข้อผิดพลาดต่างๆ จงค้นข้อมูลเกี่ยวกับอีก

¹⁹⁶Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 127.

¹⁹⁷Marjorie Corman Aaron, **Negotiating Outcomes** (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 30-31.

¹⁹⁸Ronald W. Rebore, **Human resources administration in education: a management approach**, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon. 2001), 304.

¹⁹⁹Roger Fisher and William Ury, **Getting to Yes** (London: Random House Business Books, 2012), 103.

²⁰⁰Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill,Inc., 2010), 130-131.

ฝ่ายหนึ่งด้วยการซักถาม พูดคุยกับผู้ที่รู้จักกับอีกฝ่ายหนึ่ง รวมถึงการวิจัยเว็บไซต์ รายงานประจำปี และเอกสารต่างๆ²⁰¹ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การวิเคราะห์คู่เจรจา ในการวางแผน ควรได้วิเคราะห์คู่เจรจาด้วย รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่เจรจาให้มากที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับทรัพยากร (เช่น เงินทุน ผลผลิต) ความสนใจ และความต้องการ เป้าหมาย ชื่อเสียง และวิธีที่ใช้ในการเจรจา ทางเลือกอื่น อำนาจในการตกลง และกลยุทธ์เทคนิคอื่นที่คาดว่าจะใช้²⁰² รีบอร์ กล่าวว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้วันสิ้นสุดของการเจรจาด้วย²⁰³ การทวนย้ำ และตั้งระดับความปรารถนา (aspiration levels) มูลค่าของสัญญาที่ท่านต่อสู้ให้ได้มาคืออะไร ง่ายที่จะบอกว่า “ยิ่งมากยิ่งดี” แต่จะเป็นการดีที่ระดับเป้าหมาย ซึ่งมีระดับสมเหตุสมผลจากระดับความพอใจต่ำสุดของท่าน ระดับความปรารถนาของท่านอาจเปลี่ยนแปลงได้ระหว่างเจรจา แต่ราคาในใจของท่านควรจะยืนอยู่ ราคาในใจอาจเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าอีกฝ่ายให้ข้อมูลที่ทำให้ท่านสามารถประเมินสถานะของท่านได้ดีกว่าเดิม²⁰⁴

7. ประเด็นที่จะนำเสนอและข้อต่อสู้ สิ่งที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง คือนำเสนอข้อเสนอ และอีกฝ่ายอาจจะโต้ว่าเป็นข้อมูลเท็จพร้อมกับข้อเสนองใหม่ นักเจรจาจะต้องเตรียมหาข้อมูลที่จะสนับสนุน หรือหาบุคคลที่จะปรึกษาได้²⁰⁵ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การหาข้อมูลสนับสนุน การเจรจา ซึ่งมีแนวทางในการหาข้อมูล ดังนี้ 1) มีข้อมูลอะไรบ้างที่เราสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุน ข้อเสนอของฝ่ายเรา มีความน่าเชื่อถือในข้อมูล และอีกฝ่ายก็ยอมรับข้อมูลนั้น 2) มีใครบ้างที่สามารถช่วยให้ข้อมูล หรืออธิบายให้เข้าใจชัดเจนได้ 3) มีกรณีคล้ายๆ กันเกิดขึ้นบ้างหรือไม่ เราจะศึกษากรณีดังกล่าวจากใคร และมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว 4) ความต้องการเจรจาต่อรองของอีกฝ่ายคืออะไร ข้อโต้แย้งของเขาน่าจะมีอะไรบ้าง และสามารถหาข้อยุติในการเจรจาต่อรองได้อย่างไร 5) ผู้เจรจามีความสามารถนำเสนอข้อเท็จจริง ให้อีกฝ่ายมีความเห็นคล้อยตามได้อย่างไร อาจจะใช้อุปกรณ์ต่างๆ ช่วย เช่น ภาพ กราฟ แผนภาพ²⁰⁶

²⁰¹ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 31.

²⁰² วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 54-55.

²⁰³ Ronald W. Rebores, *Human resources administration in education: a management approach*, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 304.

²⁰⁴ ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, *การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 113.

²⁰⁵ Roy J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 134.

²⁰⁶ วิชัย โสสุวรรณจินดา, *เรื่องเดียวกัน*, 53.

8. ระเบียบการเจรจา วัน เวลา และสถานที่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง นักเจรจาต่อรองต้องพิจารณาเกี่ยวกับระเบียบวาระการเจรจา สถานที่ที่จะเจรจา วัน เวลา ระยะเวลาของการเจรจาช่วงเวลาพัก หรือช่วงเวลาที่ประชุมปรึกษาหารือกันภายในทีมเดียวกัน²⁰⁷

การสร้างแรงกดดันในการเจรจาต่อรอง แอรอน (Aaron) กล่าวว่า หากผู้เจรจาต่อรองมี BATNA ที่แข็งแกร่ง ก็สามารถเจรจาต่อรองในเงื่อนไขที่น่าพอใจกว่าได้ จึงเป็นการฉลาดที่จะพยายามปรับปรุง BATNA ของคุณ ทั้งก่อนและระหว่างการเจรจา เช่น คุณอาจจะมองหาลูกค้า หรือผู้ขายรายใหม่ๆ หรือพยายามจัดเตรียมข้อตกลงที่ดีกว่า กับลูกค้า หรือผู้ขายรายปัจจุบัน²⁰⁸ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า วิธีที่จะสร้างแรงกดดันในการเจรจาได้แก่ 1) การยื่นกราน โดยไม่ยอมแพ้ หรือยกเลิกความพยายามที่ถูกปฏิเสธในครั้งแรก 2) การแข่งขัน มีการสร้างคู่แข่งรายใหม่ขึ้นมา ทำให้เห็นว่าเรามีทางเลือกอื่น 3) ความเชี่ยวชาญ 4) หลักกฎหมาย ใช้เอกสารสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงถึงสถานการณ์ทางกฎหมายที่ชี้ให้เห็นว่า เรามีโอกาสชนะ หากมีการฟ้องคดีสู่ศาล 5) การมีส่วนร่วม การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะการนำเสนอข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น 6) ทศนคติ สร้างทศนคติในทางบวกต่อการเจรจาต่อรอง มองให้เห็นผลดีที่เกิดขึ้นจากข้อตกลง รู้จักควบคุมอารมณ์จากการถูกขู่ข่ม²⁰⁹ นโยบายเกี่ยวกับการให้ข่าวประชาสัมพันธ์²¹⁰

นักเจรจาต่อรอง ควรพิจารณาเราควรเจรจาที่ไหน การเจรจาจะกินเวลานานเท่าไร เราอาจจะต้องทำอะไรบ้าง ถ้าการเจรจาล้มเหลว เราจะติดตามผลของข้อตกลงที่ยินยอมไปแล้วได้อย่างไร เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราได้ตกลงที่ดีแล้ว แอรอน (Aaron) กล่าวว่า การเจรจามักไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ หรือราบรื่นเสมอไป ความสัมพันธ์อาจกลายเป็นความไม่พอใจกัน หรืออาจมีนักเจรจาต่อรองคนใหม่มาแทน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการเจรจา และอาจจะทำให้การเจรจาต่อรองยากขึ้น ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องปรับตัว และมีความอดทน อย่าคิดว่าการเจรจาต่อรองจะต้องดำเนินเป็นไปตามที่ได้คาดการณ์ไว้ อย่ามองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัญหา ให้พยายามปฏิบัติ การให้เป็นโอกาสที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์²¹¹ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รีบอร์ (Rebore) ที่กล่าวว่า ก่อนที่ผู้เจรจาต่อรองจะเข้าสู่โต๊ะการเจรจา จะต้องรู้เวลา และสถานที่ที่จะ

²⁰⁷ Roy J. Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 134 -135.

²⁰⁸ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 27.

²⁰⁹ วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 54.

²¹⁰ Ronald W. Rebore, *Human resources administration in education: a management approach*, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 304.

²¹¹ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 33-34.

เจรจาต่อรองด้วย²¹² การวางแผนในการเจรจาต่อรอง ต้องประเมินว่าข้อเสนอจะได้รับการตอบรับหรือไม่ เวลาที่เจรจาทำให้ท่านได้เปรียบในการเจรจาหรือไม่ เจรจาท่าทางหรือใช้สถานที่ข้างนอก ผู้นำนักใน ยุทธวิธีของการเจรจาจะเกิดผลดีหรือผลร้ายกว่ากัน ความสมดุลระหว่างความเชื่อมั่นว่าสถานการณ์ จะเป็นไปด้วยดีกับความไม่ประมาท²¹³ การพิจารณาเรื่องสถานที่และเวลา (the logistics of situation) มีการกำหนดบทบาทให้ผู้เจรจาแต่ละคนในฝ่ายท่านหรือไม่ เช่น ตัวแทนผู้เจรจาที่เชี่ยวชาญ การเจรจา ทำกันที่ไหน และเมื่อใด ถ้าเป็นการเจรจาระหว่างประเทศ จะใช้ภาษาอะไรในการเจรจา และใครจะเป็นคนจัดท่าที²¹⁴

ปรับเปลี่ยนกระบวนการเพื่อเอื้อประโยชน์ ในระหว่างการเจรจาต่อรอง หากความคิด ของคุณได้รับการเพิกเฉย หรือรู้สึกว่าการประชุมเจรจานั้นมีการใช้อุบาย เพื่อให้เกิดผลบางอย่าง เป็น สิ่งที่คุณจะต้องให้ความสนใจ อาจจะมีใครคอยจัดการอยู่เบื้องหลัง หรือผู้เข้าร่วมทั้งหลายอาจล้อยตาม ใครบางคนที่มีอิทธิพลทางความคิดในองค์กร หรือความคิดของคุณอาจจะไม่เข้ากับความคิดของคนอื่น สถานการณ์แบบนี้คุณสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการได้ แต่ไม่ได้หมายความว่า คุณจะเปลี่ยนแปลง วาระสำคัญของการเจรจา ขณะเดียวกัน จะต้องให้ความสนใจในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด กรณี ดังกล่าว เช่น การเจรจาเกิดขึ้นที่ไหน ใครเข้าร่วมและลำดับของกำหนดการ ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่ง ผลกระทบต่อการที่คนอื่น ๆ จะเข้าร่วมและโต้ตอบในการเจรจา นอกจากนี้ ต้องรู้จักทำงานอยู่เบื้องหลัง การเจรจาเพื่อโน้มน้าวคนอื่นในความคิดของคุณ พูดคุยกับผู้ที่น่าเชื่อถือและมีอิทธิพล รวมทั้งการจัด ตั้งพันธมิตร คุณยังอาจปรับลำดับประเด็นของการเจรจาใหม่ เพื่อให้คนอื่นพิจารณาในมุมมองที่ แตกต่าง²¹⁵

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการเจรจาต่อรอง พิเนล และคณะ (Penuel and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์การจัดองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เครือข่าย ทางสังคม และบริบทแวดล้อมที่จะส่งผลต่อการจัดองค์กรทั้งที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการเพื่อ ปรับให้เป็นแนวเดียวกัน โดยการศึกษาเป็นกรณีศึกษาจากโรงเรียนในระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยการสอบถามความคิดเห็น และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม และความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลต่อกระบวนการที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในแต่ละโรงเรียน เกี่ยวกับบริบทและ สภาพแวดล้อมที่จะสนับสนุนเพื่อให้ได้ข้อค้นพบ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่าง โรงเรียนทั้งสองซึ่งช่วยให้อธิบายได้ว่า ทำไมบางโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จในการพัฒนา ในขณะที่

²¹²Ronald W. Rebores, *Human resources administration in education: a management approach*, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 304.

²¹³Michael Wheeler, *The Art of Negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world* (New York: Simon & Schuster, 2013), 35.

²¹⁴ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, *การวิเคราะห์ และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 113.

²¹⁵Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 34.

ที่อีกโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการสนับสนุนรูปแบบการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทางสังคมคือ ความรู้ สามารถของสมาชิกเครือข่าย บรรทัดฐานเกี่ยวกับความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมกันจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ต้องมีการส่งเสริมความร่วมมือ ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มทั้งที่เป็นกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการทั้งกลุ่มที่²¹⁶

สแกนแลน (Scanlan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบเพื่อสร้างผู้นำที่มีความยุติธรรมในโรงเรียนเมื่อมีผู้นำทางการศึกษาที่อยู่ในสังคมที่มีความยุติธรรม จะลดความไม่เป็นธรรมภายในโรงเรียนได้ วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเกลียวผูกพันทางสังคม ธรรมเนียมของชุมชนซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์การศึกษาถึงอิทธิพลจากภายนอกที่จะสร้างสังคมที่ยุติธรรมในโรงเรียน จึงได้สัมภาษณ์ครู ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรสายสนับสนุนการศึกษา อาสาสมัคร และกรรมการของโรงเรียนในโรงเรียนระดับประถมศึกษา เป็นระยะเวลากว่า 1 ปี พบว่า สมาชิกในโรงเรียนมีหลายรูปแบบ หน้าที่ซ้ำซ้อนกัน และปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีความแตกต่างซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการศึกษา การกำหนดแบบอย่างของการเรียนรู้ในชุมชนที่มีแตกต่าง แม้ว่า การดำเนินการที่ยืดหยุ่นแต่ไม่ประสบผลสำเร็จที่ได้รับผลจากความแตกต่างของครู ผู้บริหาร บุคลากรสายสนับสนุน และกรรมการสถานศึกษาที่ดำเนินการสู่สังคมที่เป็นธรรม มีข้อเสนอแนะว่า จากทฤษฎีพื้นฐานทางชุมชนที่จะกำหนดการเรียนรู้ มีคุณค่าในการวิเคราะห์เครื่องมือ การจัดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความยุติธรรม การจัดการเรียนการสอนในมุมมองที่ถูกต้องในสังคมที่มีความแตกต่างในโรงเรียน ให้เชื่อมโยงความคิดของนักเรียนแต่เดิมที่ไม่ให้ความสำคัญของความยุติธรรม ซึ่งรูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียน ที่จะปลูกฝังให้นักเรียนเป็นผู้มีความยุติธรรม จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ ต้องส่งเสริมให้โครงสร้างสังคมที่ยุติธรรมปรากฏออกมา ต้องเชื่อมต่อสังคมที่ยุติธรรมสู่ชุมชน และต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง²¹⁷

กระบวนการเจรจาต่อรอง

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการในการเจรจาต่อรองไว้ในหลายแง่มุม อาทิเช่น กระบวนการเจรจาต่อรองร่วมกับสหภาพแรงงาน มีกระบวนการเจรจาต่อรอง 4 กระบวนการคือ 1) มีการแต่งตั้งผู้แทนเจรจาฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง 2) มีการพบปะเจรจากัน ในช่วงระยะเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม 3) มีความซื่อสัตย์ 4) เกี่ยวกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน เงื่อนไขการจ้าง หากการเจรจาไม่สามารถตกลงกันได้ก็อาจจะส่งให้ผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) หรือ ผู้ชี้ขาด (arbitrator) หรือมีการนัดหยุดงานหรือปิดโรงงาน²¹⁸ นอกจากนี้ ฟอสซัม (Fossum) ได้กล่าวถึง

²¹⁶William R. Penuel and others, “The Alignment of the Informal Organizations Supports for Reform: Implications for Improving Teaching in Schools” *Educational Administration Quarterly* 46,1 (2010): 57-95.

²¹⁷Martin Scanlan, “A Learning Architecture:How School Leaders Can Design for Learning Social Justice” *Educational Administration Quarterly*.42,2(2012): 348-391.

²¹⁸Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Donald C. Mosley, Jr., *Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People*, 7th ed. (United States, 2008), 472.

กระบวนการที่สำคัญในการเจรจาต่อรองสามารถใช้ได้แก่ ประการแรก แสดงความเป็นมิตรต่อฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้เกิดการยอมรับ เป็นการให้เกียรติ ประการที่สอง การเจรจาต่อรองต้องตระหนักในการลดหย่อนเป้าหมาย และตำแหน่ง และผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการคำนึงถึงสำนึก และรับผิดชอบต่อส่วนรวมด้วย การเจรจาต่อรองจะมีประเด็น การจำกัดความ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้งที่จะต้องเจรจา พื้นฐานของปัญหา สถานที่ที่จะเจรจา แนวโน้มในผลการเจรจา บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเพื่อลดความขัดแย้งหรือไม่ นักเจรจาต่อรองที่สามารถทำให้ความขัดแย้งไร้ประสิทธิภาพลง ย่อมจะลดปัญหาความขัดแย้งลงได้²¹⁹

โกโรบคิน (Korobkin) การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่มีการต่อเนื่องอย่างมาก ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการเจรจาต่อรอง จึงต้องมีกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการ คือ

1. การเตรียมการ (Preparation) ก่อนการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองจะต้องรู้ 3 เรื่องคือ รู้ว่าในสถานการณ์นั้นๆ ตนเองมีความสนใจและต้องการอะไร ต่อมาต้องรู้ว่าในสถานการณ์ดังกล่าว คู่เจรจามีความสนใจและต้องการอะไร และประการสุดท้ายต้องรู้จักสังเคราะห์ว่า จากความต้องการดังกล่าว จะต้องมีการกลยุทธในการแข่งขันอย่างไร

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchange) ในการเจรจาต่อรองจำเป็นที่จะต้องมีการข้อมูล ซึ่งจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นความจริงอย่างละเอียด ซึ่งนักเจรจาต่อรองที่ดีต้องเตรียมพร้อมในการเจรจา เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการในทางเลือกของการตกลงที่ดีที่สุด จะต้องค้นหาให้ได้ว่า ฝ่ายตรงข้ามในการเจรจาต้องการอะไร

3. การยื่นข้อเสนอ (Agreement Proposals) เป็นกิจกรรมพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลที่จะสื่อสารถึงแก่อีกฝ่ายในการยื่นข้อเสนอ ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภทคือฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน และฝ่ายยื่นข้อเสนอทีหลัง สำหรับฝ่ายที่ยื่นข้อเสนอก่อน (The First Offer) ข้อพึงระวังในการที่จะเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนคือ นักเจรจาต่อรองที่ก้าวร้าว และมั่นใจในตนเองมากเกินไป อาจจะทำให้การเจรจาต่อรองไม่สามารถจะบรรลุในข้อตกลงได้ หรือการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ไม่ซื่อสัตย์ ในทางตรงกันข้ามการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ใจกว้างเกินไปอาจจะให้ข้อเสนอแก่ฝ่ายตรงกันข้ามมากเกินไป ในขณะเดียวกัน การที่เป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อนก็สามารถคุมเกมการเจรจาต่อรอง อันจะทำให้การเจรจาบรรลุเป้าหมายได้ ในทางกลับกัน หากเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอกลับมา (Counteroffers) ก็สามารถพิจารณาได้ว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธในข้อเสนอของอีกฝ่าย หรือจะยอมรับในประเด็นย่อยใด และสามารถยื่นข้อเสนอกลับ เพื่อที่จะคุมเกมการเจรจาต่อรอง

4. ข้อสรุปของการเจรจา (Resolution) สุดท้ายของการเจรจาจะต้องมีบทสรุปของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย หรือพอร์ปในข้อสรุปได้หรือไม่มีข้อตกลง²²⁰

²¹⁹ John A. Fossum, *Labor Relations: Development, Structure, Process*, 10th ed. (Singapore: McGrawKil, 2009), 342 – 343.

²²⁰ Russell Korobkin, *Negotiation theory and strategy*, 2th ed. (New York: Walters kluwer, 2009), 5 – 12.

เบอร์นาดีน (Bernadin) กล่าวว่า กระบวนการเจรจาต่อรองที่ครอบคลุมประเด็นที่สมบูรณ์ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ ซึ่งในการเตรียมการ จำเป็นจะต้องมีเตรียมเวลาเพื่อ การเตรียมการในวางแผนกลยุทธ์ ทีมผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่ง ประกอบด้วย ประการแรกภาพรวมของข้อผิดพลาดและจุดอ่อนในการเจรจาที่ผ่านมา สภาพที่ พนักงานได้รับเกี่ยวกับค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับโรงงานอุตสาหกรรมอื่นๆ ประการที่สอง สภาพเศรษฐกิจโดยทั่วไป ระดับราคาสินค้า ค่าครองชีพ ภาวะทางการเงินทั้งใน ระยะสั้น และระยะยาว สำหรับภายในองค์กร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องการจ่ายค่าตอบแทนสูงสุด และต่ำสุด สำหรับแต่ละตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การวิเคราะห์ข้อร้องทุกข์ทั้งฝ่ายพนักงาน และฝ่ายบริหาร ในระหว่างการเตรียมการเจรจาต่อรอง พนักงานควรพัฒนาด้วยการเขียนกลยุทธ์ในการเจรจา และ ข้อมูลทั้งหมดซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง 2) การพบปะเพื่อการเจรจาต่อรอง สิ่งที่สำคัญ จะต้องมีการบรรยากาศที่ดีก่อน หรือจะกล่าวว่าการกำหนดให้การเจรจาต่อรองมีบรรยากาศที่ดีจะ นำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะหากบรรยากาศไม่ดีอาจได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด หรือมี ความรู้สึกเป็นศัตรูและกล่าวหาอีก ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มเจรจา จึงมักจะตกลงข้อกำหนดกติกาและ กระบวนการ ซึ่งจะใช้ตลอดการเจรจาซึ่งแต่ละฝ่ายต่างมีเป้าหมายที่สำคัญ แต่ก็หลีกเลี่ยงเพื่อมิให้ การเจรจาล้มเหลว และแต่ละฝ่ายต่างไม่จ่ายในจุดที่ราคาสูงสุดที่เกินความจำเป็น แนวทางการเจรจา ต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละฝ่ายต่างมีความยืดหยุ่น และจะยุติที่ จุดที่มีความ แตกต่างระหว่างราคาสูงสุด และราคาต่ำสุดที่จะยอมรับได้ หรือที่เรียกว่า “Bargaining Zone” อย่างไรก็ตาม หากการเจรจาต่อรองไม่สามารถเดินต่อไปได้ก็ควรหาคนกลางในการเจรจา ซึ่งเรียกว่า ผู้ไกล่เกลี่ย (mediator)²²¹

การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการที่บุคคลสองฝ่าย หรือมากกว่ามีความพยายามที่จะตกลงกันในเรื่องที่ขัดแย้งกัน เป็นความพยายาม ที่จะนั่งเจรจากันหรือจะจากไป นั่นคือไม่มี การเจรจาต่อรอง อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองก็ไม่ได้จบลงด้วยข้อตกลงเสมอไป มีบ่อยครั้งที่ ผลการเจรจาต่อรองเป็นเกมศูนย์ (zero – sum game) ซึ่งหมายถึง ฝ่ายหนึ่งมีกำไรขณะที่อีกฝ่าย หนึ่งขาดทุน อย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองควรจะให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่าการมีแพ้ – มีชนะ หลุยเซอร์ และเฮนดอน (Lussier and Hendon) กล่าวถึง กระบวนการเจรจาต่อรองมี 4 กระบวนการ คือ²²²

1. การวางแผนในการเจรจาต่อรอง (Plan the Negotiation) ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมตัวหาข้อมูลต่างๆ เพื่อจะได้เจรจากับบุคคลได้ถูกต้อง หาข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายตรงข้าม อะไรที่เขาต้องการ และอะไรที่เขาไม่ต้องการ บุคลิกลักษณะของเขา และรูปแบบการเจรจาต่อรอง การเตรียมเป้าหมายที่จะเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นเรื่องของเงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเตรียม คำถาม และคำตอบอันจะเกิดขึ้นจากการเจรจาต่อรอง

²²¹H. John Bernadin, *Human Resource Management An Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2010), 442 – 444.

²²²Robert N. Lussier, and John R. Hendon, *Human resource management: Functions, Applications, Skill development* (Canada: SAGE, 2013), 399 – 400.

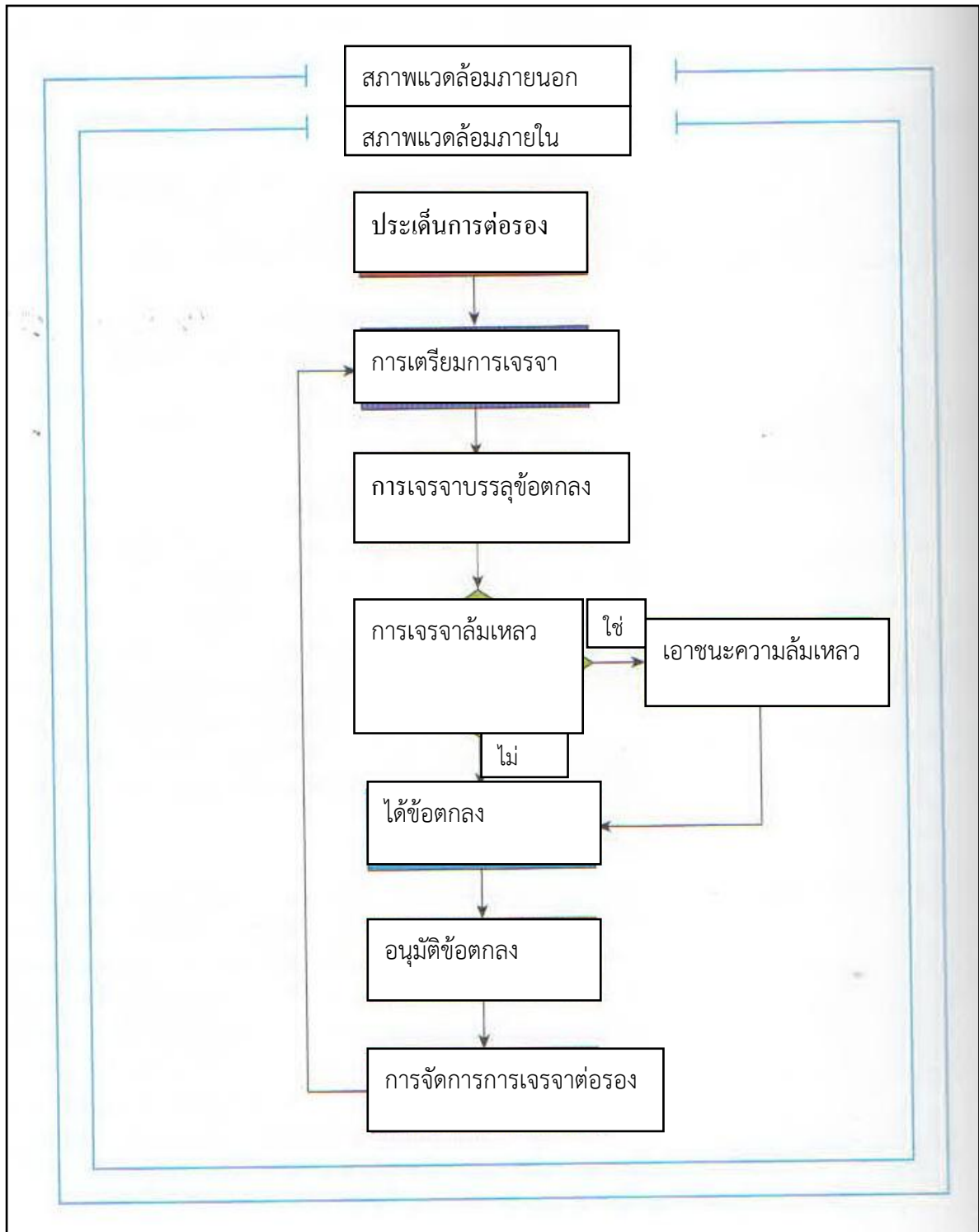
2. ดำเนินการเจรจาต่อรอง (Conducting the Negotiation) เป็นขั้นของการเจรจาแบบเผชิญหน้า (face – to – face) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ด้วยการทักทาย คนที่จะเจรจามีใ้ข้อสรุป แต่อุปสรรคคือประเด็นของการเจรจา อนุญาตให้อีกฝ่ายเปิดข้อเสนอ ก่อน สนใจ ฟังและถามในประเด็นของการเจรจา อย่าเร่งรีบในการรับข้อเสนอ

3. การเลื่อนการเจรจาออกไป (Postponing the Negotiation) เมื่ออีกฝ่ายที่ร่วมเจรจากล่าวายุติของการเจรจา และจะขอเจรจาใหม่ต้องให้ความสำคัญ และยินยอมอย่างเร่งด่วน ในทางตรงข้าม หากฝ่ายเราขอยุติการเจรจา และเราไม่ประสงค์จะเจรจาต่อไป อาจจะมีข้อเสนอ ขอร้องของอีกฝ่ายที่จะเจรจาทันทีต่อไป โดยกล่าวว่าขอปรึกษาผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นก่อน

4. ตกลงหรือไม่ตกลงในข้อเจรจา (Agreement or No Agreement) หาสาเหตุที่ทำให้ การเจรจาล้มเหลว เพื่อจะได้พัฒนาการเจรจาในอนาคต

มอนดี้ และมอนดี้ (Mondy and Mondy) กล่าวถึง กระบวนการเจรจาต่อรองร่วมเป็น พื้นฐานสำคัญในความสัมพันธ์ ระหว่างของสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหารในสหรัฐอเมริกา ที่ทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์กันในลักษณะการเผชิญหน้า ซึ่งอาจจะไม่ซับซ้อน หรือบางครั้งอาจจะใช้เวลายาวนาน มีการใช้ไหวพริบในการเจรจากันทั้งสองฝ่าย ตามกระบวนการ ดังแผนภูมิที่ 5 ซึ่งจะเห็นว่า แสดงให้เห็นถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในสามารถมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาต่อรองร่วม ขั้นตอนแรกคือ การเตรียมเจรจาต่อรอง เป็นขั้นตอนใช้บ่อยของคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่มีกำหนดประเด็นที่เป็นปัญหาที่ต้องเจรจาต่อรอง แม้ว่าการเจรจานั้นอาจจะเกิดการล้มเหลว แต่ละฝ่ายอาจมีการใช้เครื่องมือ และการใช้เหตุผลโต้แย้งต่างๆ เพื่อชักจูงให้ยอมรับ และเกิดเป็นข้อตกลง หรือหากไม่สามารถจะตกลงกันได้ก็จะมีเจรจาต่ออีก โดยเริ่มตั้งแต่เตรียมการ ถือเป็นบริการจัดการข้อตกลงให้อีกฝ่ายยอมรับ เพื่อจะได้มีข้อตกลง ซึ่งเป็นผลจากการบริหารจัดการข้อตกลงสู่การเตรียมพร้อมเพื่อเจรจา การเจรจาต่อรองร่วมจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นพลวัตร²²³

²²³R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 338.



แผนภูมิที่ 5 แสดงกระบวนการเจรจาต้อรองร่วม

ที่มา: R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 13th ed. (England: Pearson Education limited, 2014), 338.

ให้อีกฝ่ายยอมรับ เพื่อจะได้มีข้อตกลง ซึ่งเป็นผลจากการบริหารจัดการข้อตกลงสู่ การเตรียมพร้อมเพื่อเจรจา การเจรจาต่อรองร่วม จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นพลวัตร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้กล่าวถึง กระบวนการ การเจรจาต่อรองร่วม เกี่ยวกับฝ่ายสหภาพ แรงงานและฝ่ายนายจ้างมี 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ (The Preparation Stage) การเตรียมการฝ่ายบริหารที่สำคัญสำหรับการ การเจรจาต่อรองคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย ด้านแรงงาน หลักฐานต่างๆ ของคู่เจรจา ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ค่าใช้จ่ายที่จะเพิ่มขึ้น ของค่าจ้าง ได้เคยมีการรวบรวมหัวข้อการเตรียมการของฝ่ายบริหาร สำหรับการเจรจามี ดังนี้

- 1) ทบทวนสัญญาจ้างปัจจุบัน
- 2) ระบุข้อมูลที่ใช้สนับสนุน
- 3) ระบุความต้องการของสหภาพแรงงาน
- 4) คัดเลือกที่เจรจาต่อรอง
- 5) กำหนดวัตถุประสงค์ในการเจรจา
- 6) เตรียมคู่มือเจรจาให้กับผู้เจรจา
- 7) กำหนดแผนการนัดหยุดงานที่จะเกิดขึ้น
- 8) กำหนดแผนการที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในเหตุการณ์ของการนัดหยุดงาน
- 9) กำหนดแผนการติดต่อสื่อสารในการเจรจา
- 10) สร้างกลยุทธ์ของการเจรจา
- 11) ส่งคำชี้แจงเป็นทางการของระยะสัญญาจ้างให้สหภาพแรงงาน
- 12) เตรียมการต่างๆ สำหรับการประชุมเจรจา

2. ขั้นประชาสัมพันธ์ (The Public Relations Stage) เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความกดดันให้แก่อีกฝ่าย ทั้งนี้ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน ผู้นำสหภาพแรงงานอาจจะเริ่มเปิดเผยข้อเรียกร้อง ฝ่ายนายจ้างก็อาจจะแถลงถึงความไม่ยินยอมใจ เกี่ยวกับความต้องการของ ลูกจ้าง และปรารถนาให้เกิดความสงบ

3. ขั้นการเจรจาที่ยุ่ยาก (The Hard Bargaining Stage) เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการเจรจากันประมาณ 7 – 14 วัน มีการประชุมร่วมกันในแต่ละฝ่าย และปิดข่าว แต่ละฝ่ายจะแลกเปลี่ยนข้อเสนอ ตลอดจนเริ่มทำการตกลงในบางรายการของข้อเรียกร้อง

4. ขั้นตกลงกันได้หรือนัดหยุดงาน (The Settle - or - Strike Stage) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่ละฝ่ายจะต้องรีบคำนวณถึงผลได้ ผลเสีย จากที่มีการตกลงกัน หรือไม่มีการตกลงกัน ผู้นำสหภาพแรงงานอาจจะเตรียมการนัดหยุดงาน หรือฝ่ายนายจ้างอาจจะเตรียมการปิดโรงงาน²²⁴

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึง ขั้นตอนการเตรียมการ สรุปได้ว่า ในขั้นเตรียมการมี องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ

1. การได้มาซึ่งข่าวสาร (information) คือ การที่จะให้เรารู้จักตัวเราเองมากที่สุด และรู้จัก คู่เจรจาให้มากที่สุดด้วย ทำให้รู้จักจุดแข็ง และจุดอ่อนของเรา และคู่เจรจา เราต้องป้อนข้อมูลเกี่ยวกับ ตัวเราให้กับคู่เจรจาด้วย เพื่อเป็นการลดช่องว่างในเรื่องของกระบวนการ เจรจาก่อนที่จะมีการเริ่มต้น แต่การให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเราต้องไม่ให้ข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับตัวเรา หรือเป็นไฟสำคัญของ เรา มิฉะนั้น จะทำให้คู่เจรจารู้ว่าอำนาจต่อรอง หรือสิ่งที่เราต้องการอยู่ตรงไหน ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเราที่ต้องพึงระมัดระวัง ควรเก็บไว้เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง

²²⁴ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2550), 384 – 387.

2. ขั้นตอนต่อไปคือ ขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนด H.M.L. การรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ที่อยู่ในใจของคู่เจรจา ว่าต้องการอะไรจากเรา หลังจากนั้นเราต้องจัด H.M.L. ของคู่เจรจา กล่าวคือ ดูว่าวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่คู่เจรจาของเราอยากได้มากที่สุด (H) คืออะไร ความต้องการระดับกลาง (M) ของเขาคืออะไร และวัตถุประสงค์ระดับต่ำของเขา (L) คืออะไร จากนั้น เราเองก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เราอยากได้จากคู่เจรจา และกำหนด H.M.L. ของเราเอง เพื่อจะนำไปวิเคราะห์ว่า บริเวณที่จะไปหาข้อยุติได้ (Bargaining Arena) อยู่ตรงไหน ในกรณีที่เราพบว่า ไม่สามารถหา Bargaining Arena ระหว่างเรา กับคู่เจรจาได้ ก็อย่าไปทำการเจรจา เพราะโอกาสล้มเหลวมีสูง จนกว่าจะมีการปรับวัตถุประสงค์ หรือเงื่อนไขกันใหม่²²⁵ ทอมป์สัน (Thompson) กล่าวในเรื่องการเตรียมตัวในการเจรจาว่า การเป็นผู้เสนอข้อตกลงเงื่อนไขก่อน จะเป็นผลดีต่อการเจรจาต่อรอง เพราะผู้เสนอก่อนจะได้รู้ว่า คู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามคิดอย่างไรกับข้อเสนอก่อน หากเตรียมตัวไม่ทันก็อย่าเพิ่งเจรจาต่อรอง²²⁶

ชนะ คณารัตนดิลก กล่าวถึง กระทั่ง กระบวนการเจรจาต่อรอง สามารถแบ่งออกได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมตัว จะต้องรู้ชัดเจนว่าจะต่อรองกันในเรื่องใด ต้องเตรียมข้อมูลให้มากที่สุด สืบหาข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามที่มีความสำคัญ ประเมินความต้องการ แรงจูงใจ และเป้าหมายของฝ่ายตรงข้าม

2. เริ่มการเจรจาต่อรองและทำความเข้าใจ ต้องทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานที่เราต้องการเพื่อบรรลุข้อตกลง กำหนดหลักการที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน การกำหนดกติการวมทั้งพิธีการในการเจรจา หลังจากนั้นจึงเริ่มเจรจา ด้วยการเสนอข้อเรียกร้องความต้องการ การโต้ตอบข้อเรียกร้องของฝ่ายตรงข้าม การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน จนกระทั่ง ถึงขั้นที่สามารถตกลงกันได้

3. สรุปผลการเจรจาและจัดทำสัญญาในรายละเอียด การตกลงสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการยืนยันในสิ่งที่ได้ตกลงกัน มีการลงนามในข้อตกลงที่ถูกต้องตรงกัน

4. การติดตามผล เมื่อมีการลงนามในสัญญาแล้ว เรายังไม่ถือว่ากระบวนการจบสิ้น ต้องมีการติดตามให้มีการใช้บังคับ บางครั้งอาจจะมีการเจรจากันใหม่ เพื่อแก้ไขข้อตกลง²²⁷

²²⁵ สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 52-57.

²²⁶ ลีห์ ทอมป์สัน, เคล็ด (ไม่) ลับ กับ การเจรจาต่อรอง, แปลจาก The Truth about Negotiation, แปลโดย ไพบูลย์ สารานุกฤติ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2551), 34.

²²⁷ ชนะ คณารัตนดิลก, ต่อรองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา (กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554), 37-40.

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองร่วม

การเจรจาต่อรองจะเริ่มต้นเมื่อคู่เจรจาเข้าสู่โต๊ะเจรจา มีประเด็นว่า การเป็นฝ่ายเสนอก่อน หรือเสนอเป็นฝ่ายทีหลัง อันไหนจะดีกว่ากัน เราควรจะทำอย่างไรกับข้อเสนอของอีกฝ่ายอย่างง่ายๆ จะดีหรือไม่ ขั้นตอนในการเจรจาต่อรอง ได้แก่

1. **ขั้นตอนในการให้ข้อเสนอ** เป็นพื้นฐานในการเจรจาต่อรองทุกรูปแบบ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการตัดสินใจว่า จะเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน หรือรอตอบสนองต่อข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามข้ามฮินเดิน (Hindle) กล่าวว่า ในขณะที่ยื่นข้อเสนอก่อนนั้น อย่าด่วนเสนอจุดยืนที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง แต่ให้ยื่นข้อเสนอบนแบบสมมติ เพื่อทิ้งช่องว่างให้ทั้งสองฝ่ายสร้างข้อตกลงกันได้ และไม่ควรรู้ให้อีกฝ่ายไปยังจุดที่ตนต้องการเร็วเกินไป เพราะเขาก็ต้องการช่องว่างเพื่อปรับเปลี่ยน จึงไม่ควรรู้ให้อีกฝ่ายจนมุม หรือรู้ให้เกิดข้อผูกมัดตั้งแต่ช่วงต้นของการต่อรอง เพราะทำให้ทางเลือกน้อยลง ถ้าต้องสร้างข้อตกลงต่อกันภายหลัง²²⁸ ส่วน แลงดอน (Langdon) กล่าวว่า การให้ข้อเสนอ นั้น ไม่มีกฎตายตัว บอกว่า การเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน หรือเป็นฝ่ายรับข้อเสนอยังไงจะดีกว่ากัน ถ้าให้ฝ่ายตรงข้ามยื่นข้อเสนอก่อน อาจจะทำให้ใจที่ข้อเสนออาจจะใกล้เคียงกับสิ่งที่เราต้องการ นอกจากนี้ ยังทำให้เรามีเวลาทบทวนกลยุทธ์และกำหนดข้อเรียกร้องเพิ่มขึ้น จำไว้ว่า การยื่นข้อเสนอบริเวณใดก็ตาม เขาจะสันนิษฐานว่าข้อเสนอที่เปิดประเด็นนั้น ยังไม่ใช่ข้อเสนอดีที่สุดที่ ดังนั้น ต้องเรียกร้องมากกว่าที่คาดหวังจะได้รับ และเสนอเพื่อที่จะให้น้อยกว่าที่คุณคิดว่าจะให้ หากคุณเป็นฝ่ายรับข้อเสนอ จงตั้งใจฟังข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามทั้งหมด ให้แน่ใจว่าคุณเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตั้งแต่ต้นจนจบ และให้ความสนใจอย่างจริงจัง การรับฟังข้อเสนอทั้งหมด มีเหตุผลทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง และเป็นเรื่องของอารมณ์ที่ว่าคุณไม่ควรขัดจังหวะคนที่กำลังยื่นข้อเสนอยู่ เพราะคุณอาจพลาดข้อความสำคัญ ที่ตั้งให้ข้อเสนอทั้งหมดน่าจะสนใจได้ นอกจากนี้ ในด้านอารมณ์ ไม่มีใครชอบให้คนแทรกแซงระหว่างที่เขากำลังพูดอยู่ ซึ่งไม่สุภาพและแปลว่า “สิ่งที่ฉันจะพูดสำคัญกว่าสิ่งที่คุณจะพูด” อาจเป็นการก่อศัตรู เมื่อรับข้อเสนอแล้วควรแจ้งให้อีกฝ่ายทราบว่า ส่วนใดของข้อเสนอที่คุณยอมรับได้ ส่วนใดของข้อเสนอที่คุณยอมรับไม่ได้ และเขาควรปรับปรุงแก้ไขตรงไหน²²⁹ ทอมป์สัน (Thompson) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองที่เคยทำกันมาในอดีต มักจะกำหนดให้มีการสงวนท่าที ไม่ยอมให้เป็นผู้เปิดฉากเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน ซึ่งก็จะทำให้ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมยื่นข้อเสนอ การที่เราเป็นฝ่ายยื่นข้อเสนอก่อน เป็นการแสดงจุดยืนให้คู่เจรจาเห็น ซึ่งมีผลทางจิตวิทยาด้วย อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอที่เสนอออกไปต้องอยู่ในขอบเขตที่จะยอมรับได้ (Zone of Possible Agreement: ZOPA) มิฉะนั้น ก็จะทำให้มองได้ว่า ท่านไม่มีความจริงใจ²³⁰

²²⁸ ฮินเดิน ทิม, *เจรจาต่อรอง*, แปลจาก *Negotiating Skills*, แปลโดย วรัญญา เตชะธนเลิศ (กรุงเทพฯ: นานาบุ๊กส์พับลิเคชันส์, 2546), 32.

²²⁹ เคน แลงดอน, *ต่อรองให้ไม่เป็นรอง*, แปลจาก *Succeed at Negotiating*, แปลโดย วรินดา อลอนโซ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2551), 77-80.

²³⁰ ลีห์ ทอมป์สัน, *เคล็ด (ไม่) ลับ กับ การเจรจาต่อรอง*, แปลจาก *The Truth about Negotiation*, แปลโดย ไพบูลย์ สาราณภูมิ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2551), 30-31.

แอรอน (Aaron) กล่าวว่า เมื่อคุณนั่งที่โต๊ะเจรจาต่อรอง คุณต้องเผชิญกับการตัดสินใจยากๆ มากมาย ใครควรเป็นผู้ยื่นข้อเสนอก่อน อะไรคือวิธีที่ดีที่สุดในการตีกรอบข้อเสนอของคุณ คุณควรยืนยันหรือยินยอม อย่างไรก็ตาม มีวิธีที่จะทำให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่นและได้เปรียบ แอรอน (Aaron) แนะนำว่า

1. ในการเริ่มต้นการเจรจาต้องเริ่มต้นด้วยน้ำเสียงและท่าทางที่เป็นบวก แสดงให้เห็นว่าคุณเคารพในประสบการณ์และทักษะความรู้ของอีกฝ่าย
2. ทบทวนวาระการประชุม จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายมีความเข้าใจในประเด็นที่จะสนทนาร่วมกัน
3. สนทนาถึงความคาดหวังของคุณที่มีต่อกระบวนการ
4. เสนอข้อมูล การอธิบายสิ่งที่คุณต้องการและความกังวลบางส่วนของคุณ²³¹

การเปิดเกม (opening gambits) ใครเป็นคนเสนอฝ่ายแรก (who should make the first concrete offer) ถ้าท่านเสนอก่อน พยายามให้ท่านได้ประโยชน์สูงสุด แต่ก็ให้ข้อเสนอของท่านอยู่ในเขตการยอมรับของอีกฝ่าย และระวังอย่าเปิดข้อเสนอที่สูงจนทำลายบรรยากาศของการเจรจา ถ้าข้อเสนอของท่านสูงเกินไป ท่านอาจจะต้องลดลงมากในก้าวต่อไป ถ้าท่านเป็นฝ่ายเสนอก่อน และอีกฝ่ายเตรียมตัวไม่ดีพอ ข้อเสนอของท่านจะมีอิทธิพลต่อความคิดของอีกฝ่าย เกี่ยวกับราคาในใจของเขาเอง ราคาเสนอเปิดของท่านเปรียบเสมือนสมอ (anchors) ที่ตรึงความคิดของอีกฝ่าย เกี่ยวกับมูลค่าของการเจรจาในครั้งนั้น ในทางกลับกัน ให้ระวังการทอดสมอของคุณเจรจาของท่านด้วย หากอีกฝ่ายเป็นผู้เสนอก่อน (Gauge your reaction to an extreme first offer) อย่าถูกหลอกให้มัวแต่นั่งพิจารณาข้อเสนอสูงๆ ของอีกฝ่าย อย่าปล่อยให้ข้อเสนอของเขาเป็นจุดยืน แล้วเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย กลยุทธ์ ที่ดีที่สุดในตอนนี้คือ การหยุดพักการเจรจา จนกระทั่งอีกฝ่ายจะเปลี่ยนแปลงข้อเสนอ หรือไม่ก็รับเสนอข้อเสนอของท่านตอบโต้ เมื่อมีข้อเสนอ 2 ข้อบนโต๊ะ คนมักจะคิดถึงจุดกึ่งกลาง ดังนั้นท่านคิดถึงจุดกึ่งกลางก่อนที่ท่านจะเสนอกลับไป ท่านต้องรักษาเกียรติยศของตนเอง (Protect your integrity) พยายามใช้วิธีไม่เปิดเผยข้อมูล (เช่น ไม่บอกราคาในใจของท่าน) มากกว่าที่จะโกหกเขา คือใช้วลีที่ว่า “นี่คือสิ่งที่ผมอยากได้” มากกว่า “นี่เป็นสิ่งที่ผมต้องได้” เพราะความเป็นจริงอาจไม่เป็นอย่างที่คิดได้²³²

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง ขั้นตอนการให้ข้อเสนอ ในการเริ่มต้นการเจรจา²³³ จำเป็นต้องเริ่มด้วยการติดต่อด้านหมาย เพื่อพบปะ ประเด็นที่ควรพิจารณาในการติดต่อด้านหมาย ได้แก่

²³¹ Marjorie Corman Aaron, *Negotiating Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2007), 38-39.

²³² ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, *การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง* (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 114.

²³³ วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 61-63.

1. ใครเป็นผู้ติดต่อและติดต่อใครในทีมฝ่ายตรงข้าม หากผู้ไปติดต่อเป็นผู้ที่มีตำแหน่งในองค์กรไม่สูง อาจจะทำให้คู่พิจารณาได้ว่าฝ่ายเราไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการเจรจาครั้งนี้ แต่หากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ติดต่อเอง ก็เท่ากับเป็นการส่งความหมายว่า เราเห็นความสำคัญในการเจรจาครั้งนี้เป็นอย่างมาก

2. วิธีการติดต่อ ติดต่อโดยบันทึก จดหมาย โทรสาร โทรศัพท์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์

3. การพบปะ เป็นการพบปะแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

4. การเลือกสถานที่ ใช้สถานที่ของฝ่ายเรา หรือสถานที่ของฝ่ายเขา หรือสถานที่ที่เป็นกลาง

5. หากต้องการให้ฝ่ายตรงข้ามติดต่อที่มาก่อน คาดว่าฝ่ายตรงข้ามจะติดต่อด้วยวิธีใด และเมื่อใด

6. ประเมินผลกระทบของวิธีการติดต่อที่มีต่อการสร้างรูปแบบของการเจรจาต่อรองและบรรยากาศในการเจรจา

ผู้เจรจาควรเริ่มด้วยการทำความรู้จักกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการเจรจา และพยายามสร้างพื้นที่ร่วมเพื่อเป็นโอกาสที่จะตกลงกัน การควบคุมการเจรจาในขั้นเริ่มต้น ด้วยการประเมินว่าคู่เจรจายอมรับที่จะเจรจาต่อรองด้วยรูปแบบใด เราจะใช้รูปแบบใดในการเจรจา เราจะควบคุมบรรยากาศให้เป็นไปตามที่ต้องการได้อย่างไร ใครควรจะเป็นผู้เริ่มกล่าวก่อน นอกจากนี้ วิชัย โสสุวรรณจินดา ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อควรระวังในการให้ข้อเสนอ ได้แก่

- อย่าใช้ข้อเสนอที่ดีที่สุดคราวแรก เพราะอีกฝ่ายย่อมเรียกร้องมากขึ้น

- อย่าให้ข้อเสนอในแนวทางที่ไม่ต้องการ เพราะเราอาจได้คืนมา

- อย่าให้ข้อเสนอที่เป็นไปไม่ได้ เพราะอาจทำให้การเจรจาไม่เกิดขึ้น หรือกลายเป็นประเด็นขัดแย้งตั้งแต่เริ่มต้น

- ให้ข้อเสนอ อย่าใช้คำบ่นหรือคำร้องทุกข์ เพราะไม่อาจนำมาต่อรองกันได้

2. กลวิธีในการกำหนดข้อเสนอ ได้แก่

- ถามข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม เพื่อประเมินความต้องการ

- ใช้ความเงียบ เพื่อกดดันให้อีกฝ่ายเริ่มต้นให้ข้อเสนอก่อน

- ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายตรงข้าม เพื่อพิจารณาว่าเขาอาจเสนออะไรได้บ้าง

- กำหนดข้อแม้ขึ้นก่อนการเจรจาต่อรอง เพื่อความได้เปรียบในเชิงจิตวิทยา เช่น ข้อแม้ว่าให้จ่ายเป็นเงินสดภายใน 15 วัน หลังการส่งมอบสินค้า

- ผู้เสนออาจให้ข้อเสนอในครั้งแรกไว้สูงได้ หากมีเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ และหลีกเลี่ยงการประเมินผลจากการเจรจาต่อรองที่ผิดพลาด

- การให้ข้อเสนอในตอนเริ่มต้นควรเริ่มจากเรื่องที่ฝ่ายตรงข้ามยินยอมได้ง่ายที่สุด เพื่อเป็นบันไดไปสู่การเจรจาเรื่องอื่นๆ ต่อไป

- ให้ข้อเสนอรองก่อน แล้วค่อยๆ ขยับไปเป็นข้อเสนอที่สำคัญมากที่สุดมากขึ้นทีละน้อย

- เลือกให้ข้อเสนอที่คู่เจรจาที่ต้องการ

- ตีค่าข้อเสนอของเราในมุมมองของคู่เจรจา

- ให้ข้อเสนอควรยึดมั่นในข้อเสนอสุดท้าย ที่คิดว่าไม่อาจเปลี่ยนแปลงไปจากนี้ได้อีกแล้ว

2. ขั้นตอนการเจรจา

ในระหว่างการเจรจา เมื่อได้รับข้อเสนอของกลุ่มอีกฝ่าย จะตอบโต้อย่างไร ฮินเดิน (Hindle) กล่าวว่า ในการตอบสนองข้อเสนอ นั้น พยายามหลีกเลี่ยงปฏิกิริยาทันทีทันใด ไม่ว่าจะพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม ให้อารมณ์ให้มากที่สุด ประเด็นใดที่ไม่ค่อยแน่ใจ ต้องให้อีกฝ่ายอธิบายให้เข้าใจอย่างล้าความเจียบขณะกำลังประเมินข้อเสนอ ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประนีประนอม แต่ต้องไม่ใช่เป็นการให้ข้อมูลเพียงฝ่ายเดียว ควรมีการตั้งคำถามอย่างต่อเนื่อง ยิ่งท่านได้ข้อมูลมากเท่าใด ก็จะทำให้ควบคุมการต่อรองได้มากขึ้น ควรสรุปข้อเสนอของอีกฝ่าย และควรหลีกเลี่ยงการเกริ่นนำประเด็นใหม่ที่ไม่ได้คิดไว้ล่วงหน้า²³⁴

ในระหว่างที่กำลังเจรจาดูเรื่องนั้น เดสเลอร์ (Desler) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับทุกประเด็นการเจรจา และมีความเข้าใจในพื้นฐานของการตั้งวัตถุประสงค์นั้น
2. อย่ารีบเร่งเกินไป
3. เมื่อมีความสงสัย ประชุมปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง
4. เตรียมตัวให้พร้อมโดยมีข้อมูลที่สนับสนุนจุดยืนการเจรจาของคุณอย่างหนักแน่น
5. พยายามรักษาความยืดหยุ่นในจุดยืนของคุณแต่ก็อย่าทำให้ตัวเองต้องเบี่ยงเบนออกไปจากจุดยืน
6. อย่าเพียงไปกังวลกับสิ่งที่อีกฝ่ายพูดหรือทำ พยายามหาเหตุผลด้วยว่าทำไม จำไว้ว่าแรงจูงใจด้านเศรษฐกิจไม่ใช่แค่คำอธิบายเดียวสำหรับการกระทำของอีกฝ่าย
7. ให้ความเคารพในความสำเร็จของการ “รักษาหน้า” ของอีกฝ่าย
8. ตื่นตัวอย่างสม่ำเสมอต่อความต้องการที่แท้จริงของอีกฝ่ายไม่เพียงเฉพาะเรื่องของจุดหมายในการเจรจาแต่เรื่องของลำดับความต้องการด้วย
9. เป็นผู้ฟังที่ดี
10. สร้างชื่อเสียงสำหรับการเป็นผู้เจรจาที่ยุติธรรมแต่หนักแน่น
11. เรียนรู้ที่จะควบคุมอารมณ์ของคุณ อย่าตื่นตระหนก ใช้อารมณ์เป็นเครื่องมือไม่ใช่ทำให้อารมณ์เป็นอุปสรรค
12. ทำให้มั่นใจว่าคุณรู้ความเคลื่อนไหวของการเจรจาดูเรื่องในแต่ละขั้น
13. เทียบเคียงแต่ละความเคลื่อนไหวของการเจรจาดูเรื่องกับวัตถุประสงค์ของคุณ
14. ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดของแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน คำพูด และประโยคมักเป็นที่มาของข้อร้องทุกข์
15. จำไว้ว่าโดยธรรมชาติแล้ว การเจรจาดูเรื่องร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประนีประนอม ไม่มีทางที่จะได้ทุกอย่างทุกอย่างในโลก

²³⁴ฮินเดิน ทิม, *เจรจาดูเรื่อง*, แปลจาก *Negotiating Skills*, แปลโดย วรัญญา เตชะธนเลิศ (กรุงเทพฯ: นานาบีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2546), 34-36.

16. พิจารณาผลกระทบของการต่อรองในปัจจุบันที่มีต่อการต่อรองในอนาคต²³⁵

ในระหว่าง การเจรจา ต้องมีการประเมินสถานการณ์ (Reassessing perceptions) พยายามประเมินราคาในใจของอีกฝ่ายให้ทันสมัยเสมอ คู่เจรจาอาจมีราคาเกี่ยวกับการประเมินราคา ในใจของท่าน กลยุทธ์การเจรจาของท่าน แต่ระวังอาจโดนหลอก เช่น การเปิดเผยข้อมูลเพียงบางส่วน โดยเจตนา ขณะที่ท่านเจรจา ท่านควรประเมินระดับความปรารถนาใหม่ การวิเคราะห์อาจจะยาก แต่ท่านควรระลึกเรื่องนี้ไว้ในใจเสมอ อีกฝ่ายก็คงทำเช่นเดียวกัน²³⁶

ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง เป็นเรื่องของการเสนอ และการสนอง อาจมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล การใช้เหตุผล รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปหรือข้อยุติที่เป็นข้อตกลง ผู้เจรจา จะต้องสื่อความ การมีทักษะในการฟัง การจัดการความขัดแย้ง การพูดจาโน้มน้าว การอ่านภาษากาย²³⁷

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึงขั้นตอนการเจรจาต่อรอง สรุปได้ว่า เป็นขั้นตอน การทดสอบว่าคุณเจรจามีวัตถุประสงค์ในการเจรจา มีจุดอ่อนจุดแข็ง และมีข้อจำกัดอย่างไร เป็นการทดสอบสิ่งที่เราเรียกว่า H.M.L. ปัจจัยที่สำคัญมากคือ ความไว้วางใจกัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อกัน พฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเพิ่มความเชื่อมั่นได้แก่

1. ในการเจรจาต้องหลีกเลี่ยงลักษณะคำพูดที่ตำหนิติเตียน คือพยายามหลีกเลี่ยง เกมศูนย์ (Zero Sum Game)
2. หลีกเลี่ยงการโต้ตอบในลักษณะโจมตีกัน
3. หลีกเลี่ยงการพูดคุยในลักษณะพูดคุยโดยการจับคู่อ่อนของคู่เจรจา
4. หลีกเลี่ยงการดูหมิ่นดูแคลนหรือเป็นการข่มขู่
5. เมื่ออีกฝ่ายพูดต้องพยายามฟัง อย่าทำเป็นไม่สนใจ ต้องฟังอย่างตั้งใจ
6. ต้องพยายามให้มีการตอบสนองเวลาอีกฝ่ายหนึ่งพูดและเสนอแนะ²³⁸

ฝ่ายยื่นข้อเรียกร้อง ควรเสนอความต้องการในข้อเรียกร้องพร้อมข้อมูล และเหตุผลเบื้องต้น ด้วยท่าที และน้ำเสียงที่สุภาพ และยอมรับนับถืออีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายรับข้อเรียกร้องควรรับฟัง และขอ ทราบข้อเท็จจริง หรือข้อมูลเกี่ยวกับข้อเรียกร้อง พร้อมด้วยเหตุผลจากอีกฝ่ายหนึ่ง โดยไม่ด่วนโต้แย้ง และไม่ด่วนยอมรับ ในการเจรจาต่อรองทุกขั้นตอน ทั้งสองฝ่ายต้องเจรจากันด้วยความจริงใจ หลีกเลี่ยง การข่มขู่ การก้าวร้าวในเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมเจรจา และการหลอกลวงด้วยการให้ข้อมูลเท็จแก่อีกฝ่าย

²³⁵ แกรี่ เดสเลอร์, กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 3, แปลจาก A Framework for Human Resource Management, 5th ed แปลโดย ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคนอื่นๆ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน, 2555), 318.

²³⁶ ประसार ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจบัญญัติ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, การ วิเคราะห์และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 114 – 115.

²³⁷ วิชัย โสสุวรรณจินดา, ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 63-64.

²³⁸ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 63-69.

การเจรจาให้และการรับ (give and take) หรือการเจรจานั้นจะต้องมีข้อตกลงที่คู่กรณีทั้งสองฝ่าย รู้สึกว่าต่างฝ่ายต่างชนะ (win – win concept) ชื่อเรียกร่องที่มีลักษณะที่เป็นที่ยืนยันคำขาด โดยไม่ให้โอกาสแก่อีกฝ่ายหนึ่งต่อรองเลย ย่อมมิใช่ชื่อเรียกร่องที่จะนำไปสู่การเจรจา²³⁹

3. ขั้นตอนสรุปผลเพื่อทำข้อตกลง

ตอนจบเกม (end play) 1) แสดงความจริงจังในข้อผูกพัน (Making commitments) ที่อาจจริงใจหรือไม่จริงใจก็ได้ ท่านอาจต้องการแสดงให้เห็นว่า ไปได้ถึงขีดสุดแค่ไหน จะทำให้คู่เจรจา เชื่อท่านได้อย่างไร ท่านอาจจะทำเป็นขอเลิกการเจรจาหรือทิ้งให้มันคลุมเครือ (vague) ว่าจะมีการเจรจากันรอบใหม่หรือไม่ 2) การล้มข้อผูกพันแบบไม่เสียหน้าจนเกินไป (breaking a commitment gracefully) ท่านจะล้มข้อผูกพันซึ่งไม่มีประโยชน์อย่างไร อาจจะขอเพิ่มประเด็นใหม่ ในการเจรจา อ้างว่า ได้ข้อมูลใหม่ หรืออาจเปลี่ยนตัวผู้เจรจาในฝ่ายของท่าน 3) การช่วยเหลือคู่แข่งชั้น ให้ล้มข้อผูกพันโดยไม่เสียหน้า (Helping your adversaries to break a commitment gracefully) อาจจะทำได้โดยอ้างว่าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปต่างๆ ที่อาจจะไม่เป็นจริง หรืออาจจะอ้างว่าเขา เตรียมตัวมาไม่ดี เพราะนั้น อาจเปลี่ยนใจก็ได้ การกระทำในลักษณะที่ไม่จริงใจนี้อาจจะดูเหมือน ขาดศีลธรรม แต่ในสถานการณ์จริงๆ อาจมิได้เลวร้ายถึงเพียงนั้น 4) การใช้คนกลาง (Introducing an intervenor) ถ้าท่านคิดว่าข้อเสนอล่าสุดของท่านยังอยู่ในบริเวณที่คู่แข่งชั้นยังยอมรับได้ และท่าน ไม่ต้องการที่จะยอมลดให้อีก ท่านอาจจะขอเลิกการเจรจา ก่อนจะทำเช่นนั้น ท่านอาจจะแนะนำให้ มีคนกลางเข้ามาไกล่เกลี่ย 5) ขยายหัวข้อการเจรจาให้กว้างออก (Broadening the domain negotiation) หากพบว่า การเจรจาไม่สามารถหาข้อตกลงกันได้ แต่ถ้าขอบเขตของเนื้อหาการเจรจา ได้รับการขยายให้กว้างขึ้น โดยอาจจะรวมเอาเรื่องข้อแลกเปลี่ยนอื่นๆ เข้าไว้ด้วย หรือประเด็นอื่นๆ เข้ามา ก็อาจจะทำให้สามารถหาข้อตกลงที่น่าประโยชน์มาสู่ทั้งสองฝ่ายได้ อย่าคุยโอ้อวดว่าท่านทำ ได้ดีแค่ไหน²⁴⁰

การทำข้อตกลงจะเริ่มด้วยการย้ายประเด็น หรือความเห็นที่ตรงกัน มีการยื่นข้อเสนอ สุดท้ายเพื่อยุติการเจรจา วิธีการเข้าสู่ขั้นตอนการตกลงกัน มีดังนี้

1. เลือกรูปแบบการเจรจาที่เอื้ออำนวยต่อการตกลงกัน
2. คาดว่าฝ่ายตรงข้ามจะให้ข้อเสนอขั้นสุดท้ายอย่างไร และเราจะตอบข้อเสนอนั้นอย่างไร
3. ฝ่ายเราจะให้ข้อเสนอขั้นสุดท้ายเมื่อไร ใช้วิธีการอย่างไร ใช้คำพูด หรือภาษาภายในช่วงเวลาใด เสนอแบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ
4. คาดว่าฝ่ายตรงข้ามจะตอบโต้ข้อเสนอสุดท้ายของเราอย่างไร
5. จะมีการจัดการทำข้อตกลงอย่างไร

²³⁹ เกษมสันต์ วิลาวรรณ, **แรงงานสัมพันธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2553), 195 – 197.

²⁴⁰ ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์, **การวิเคราะห์ และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), 115 – 116.

6. ใครเป็นผู้ร่างสัญญาข้อตกลง²⁴¹

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า บางครั้งเมื่อมีการเจรจาต่อรองได้ยุติลงแล้ว แต่อาจจะมีปัญหาตามมาอีก เพราะหลังจากการเจรจาที่ยุติลงแล้ว จะต้องมีการทำข้อตกลง และอาจจะมีปัญหาในประเด็นรองต่างๆ ได้ ปัญหาอันอาจจะเกิดจากการหลงลืมของคู่เจรจา เรื่องที่เคยเจรจากันแต่อีกฝ่ายไม่ยอมรับรู้ หรือเมื่อเวลาผ่านไปอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบ ซึ่งทางออกที่ดีที่สุดคือการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ ก็อาจจะมีปัญหาในการตีความข้อตกลง ที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นอีก จึงควรทำบันทึกข้อตกลงในเรื่องการตีความไว้ด้วย และยังมีประเด็นที่คู่เจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีการทำข้อสงวนเอาไว้ จำเป็นที่คู่เจรจาต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร²⁴² ซึ่งสอดคล้องกับรีบอร์ (Rebore) กล่าวว่า พื้นฐานของการเจรจาต่อรอง ต้องมีการจดบันทึกข้อตกลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร²⁴³

เมื่อการเจรจาต่อรองตกลงกันไม่ได้ ดีเคนโซ ร็อบบินส์ และเวอร์ฮัลส์ (DeCenzo, Robbins and Verhulst) กล่าวถึง การเจรจาต่อรองระหว่างสหภาพแรงงาน และฝ่ายบริหารเมื่อการเจรจาลงด้วยการไม่สามารถหาข้อยุติที่เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายได้ ก็สามารถที่จะนำไปให้ฝ่ายที่สาม เข้ามาช่วยเหลือด้วยวิธีการปรองดอง และไกล่เกลี่ย การค้นหาความจริง หรือการแต่งตั้งผู้ชี้ขาดสำหรับวิธีการปรองดองและไกล่เกลี่ย (Conciliation and mediation) เป็นกรณีที่ฝ่ายที่สามเข้ามาหาความแตกต่าง เพื่อช่วยเหลือและให้คำแนะนำ การก้าวข้ามสิ่งกีดขวาง เพื่อจะได้บรรลุข้อตกลงด้วยความสมัครใจ ส่วนการค้นหาความจริง (Fact-finding) เป็นวิธีการโดยฝ่ายที่สาม ที่เป็นกลาง เข้ามารับฟังทั้งสองฝ่าย พร้อมพยานหลักฐานที่สนับสนุน เพื่อการตัดสินใจได้ข้อตกลงที่เหมาะสม เป็นวิธีการที่คล้ายๆ กับการไกล่เกลี่ย เพื่อให้คำแนะนำแก่คู่เจรจาทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามคำแนะนำเหล่านั้นก็ไม่เป็นการผูกมัดคู่เจรจาแต่อย่างใด ประการสุดท้ายคือ การแต่งตั้งผู้ชี้ขาด (interest arbitration) ปกติผู้ชี้ขาดในการเจรจาระหว่างนายจ้าง และสหภาพแรงงานจะมีผู้ชี้ขาด 3 คน คือ คนกลาง 1 คน และฝ่ายนายจ้าง และสหภาพแรงงานฝ่ายละ 1 คน มีการรับฟังพยานหลักฐานจากทั้งสองฝ่าย และตัดสินในข้อโต้แย้ง หากคำตัดสินของคณะผู้ชี้ขาดมีมติเป็นเอกฉันท์ คู่กรณีต้องปฏิบัติตาม²⁴⁴

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการเจรจาต่อรอง แดน (Dan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการช่วยเหลือให้เกิดข้อตกลงระหว่างกฎข้อบังคับ และการเจรจาต่อรอง โดยทำการศึกษาในประเด็น

²⁴¹ วิชัย โสสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 70-71.

²⁴² สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ: พัฒนาวิจัย, 2551), 138-139.

²⁴³ Ronald W. Rebore, **Human resources administration in education: a management approach**, 6th ed. (Singapore: Allyn and Bacon, 2001), 304.

²⁴⁴ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst, **Human Resource Management**, 11th ed. (Singapore: Wiley, 2013), 374.

กิจกรรมที่มีการเจรจาแลกเปลี่ยน และการยื่นคำขาด พบว่า ในความแตกต่างด้านความคิดเห็นด้านจิตใจของบุคคลที่ได้มีการเจรจาตกลงร่วมกัน ทำให้เกิดการบรรลุผลในข้อตกลงที่มีคุณค่าในปัจจุบัน ย่อมดีกว่าการอธิบายเพิ่มในข้อตกลงในอนาคต หรือการเจรจาต่อรองอย่างจริงจังในภายหลัง²⁴⁵

สเตียฮา และไรเดอร์-รอท (Stieha and Raider-Roth) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกันกับความสามารถของครูในการช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ครูที่มีการเตรียมตัวในการเจรจาต่อรองดีจะตอบสนองต่อความสัมพันธ์ต่อโรงเรียน และสภาพแวดล้อม และประเด็นที่ค้นพบคือ เป็นตัวบ่งชี้คือ ครูที่ชอบปลีกตัวเองออกจากสังคม และมีความอ่อนแอในความสัมพันธ์ในโรงเรียน จะต้องควบคุมเพื่อมิให้เป็นบุคคลล่อนทลายโรงเรียน²⁴⁶

การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

การเจรจา คือรูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งแบบ วจนภาษา และอวัจนภาษา ล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของการเจรจา และการแก้ไขความขัดแย้ง ดังที่ ลิวิกกี บาร์รีและซาวนด์ (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวไว้ สรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมี 5 รูปแบบคือ²⁴⁷

1. ข้อเสนอ (offers) ข้อเสนอตรงข้าม (Counteroffers) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่สำคัญที่สุดของการติดต่อสื่อสารในระหว่างการเจรจาก็คือ การถ่ายทอดข้อเสนอ และข้อเสนอตรงกันข้ามกระบวนการระหว่างข้อเสนอ และข้อเสนอตรงกันข้ามมีความเป็นพลวัตร และมีการสื่อสารระหว่างกัน และขึ้นอยู่กับข้อจำกัดทางสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์

2. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือก การติดต่อสื่อสารระหว่างการเจรจาไม่ได้จำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนข้อเสนอและข้อเสนอตรงกันข้ามเท่านั้น ยังมีอีกแง่มุมที่สำคัญ ซึ่งยังคงต้องศึกษาอีกก็คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับอีกฝ่ายหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาอย่างไร ตัวอย่างเช่น การมีทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีการเจรจาหรือ BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

3. ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ นักเจรจาควรรอบคอบในเรื่องการแสดงออกถึงความพอใจต่อผลลัพธ์ในการเจรจาต่ออีกฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพวกเขาต้องเจรจากับฝ่ายนั้นอีกครั้งในอนาคต

²⁴⁵Kirk, Dan, “Promoting Agreement: Self-Regulation of Goal Setting and Goal Striving in Negotiation,” Ph.D.dissertation, New York University, 2011, accessed December 30, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/884343278/abstract/142A7027BF4B0BE75C/1?accountid=48250>

²⁴⁶Vicki Stieha and Miriam Raider-Roth, “Presence in context: Teachers’ negotiations with the relational environment of school” *Journal of Educational Change*, 1(November 2012): 511-534.

²⁴⁷Roy J.Lawicki and Bruce Barry and David M. Saunders, *Negotiation*, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 177-178.

4. คำอธิบายทางสังคม เป็นการเจรจาที่คู่เจรจาอธิบายบางสิ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ โดยเฉพาะ เพื่อให้เหตุการณ์นั้นร้ายแรงน้อยลง ซึ่งนักเจรจาไม่มีทางเลือกอื่นอีกแล้ว นอกจากสิ่งที่เขาต้องทำ หรือเป็นคำอธิบายที่นักเจรจาทำจากมุมกว้างๆ กล่าวคือ สิ่งที่เขาทำอาจจะดูไม่ดีนัก แต่เกิดจากเจตนาที่ดี

5. การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการ เช่น การสื่อสารเพื่อยุติความขัดแย้ง นักเจรจา ไม่ควรหาทางสื่อสารเพื่อโต้ตอบ หรือเอาคืนอีกฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้งกัน

ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวสรุปได้ว่า หากไม่มีการสื่อสาร ก็ไม่มีการเจรจาต่อรอง การสื่อสารไม่เคยเป็นเรื่องง่าย แม้แต่คนที่มีประสบการณ์เช่นเดียวกัน ก็อาจเข้าใจผิดในด้านการสื่อสารได้ ไม่แปลกที่คนซึ่งไม่รู้จักอีกฝ่ายดีนัก จะสื่อสารกันเข้าใจยาก หรือผู้ที่รู้สึกโกรธเคืองกัน ควรจะคาดหวังในการสื่อสารว่าอีกฝ่ายจะรับฟังเป็นอีกอย่างที่แตกต่างกันออกไป มีปัญหาที่สำคัญในการสื่อสารสามประการคือ ประการแรก นักเจรจาต่อรองไม่พูดกับอีกฝ่าย หรือพูดน้อยจนไม่เข้าใจ ประการที่สอง ได้พูดชัดเจนแล้วแต่อีกฝ่ายไม่ได้ยินหรือไม่ตั้งใจฟัง และประการที่สาม ฟังแล้วแต่เข้าใจผิด หรือตีความความหมายผิด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นักเจรจาต่อรองจะต้องรู้จักฟังอย่างตั้งใจ ขอให้อีกฝ่ายบอกอย่างระมัดระวังว่าเขาหมายถึงสิ่งใด ให้พูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วยังคลุมเครือ ต้องมีศิลปะในการพูด เช่น แทนที่จะพูดถึงสิ่งที่เขาทำหรือถามว่า “ทำไม” แต่ให้อธิบายถึงถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อคุณ นักเจรจาต่อรองฟังตระหนักในการพูดคือ ก่อนที่จะพูดออกไปจะต้องรู้ว่าคุณต้องการสื่อสารหรือค้นหาสิ่งใด และรู้ว่าข้อมูลนั้นจะเกิดประโยชน์อย่างไร²⁴⁸

การสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ ช่วยให้การสื่อสารข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้าง และดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในทางบวก และเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ข้อพิพาทมักเกิดขึ้นเพราะความเข้าใจผิดหรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และการสื่อสารอย่างไม่สร้างสรรค์²⁴⁹

สำหรับทักษะที่สำคัญในการเจรจาต่อรองของ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ สรุปได้ดังนี้ ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีทักษะในการฟังและความเข้าใจ (Listening and Understanding) การทวนคำ (Paraphrase) การสรุป (Summarize) การวางกรอบคำพูดใหม่ (Reforming) หมายถึง การจัดประโยคโดยดึงเอาเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในแนวทางที่พูดถึงความสนใจ หรือผลประโยชน์ ความจำเป็น ความต้องการ ความหวัง ความกลัวของผู้กล่าวแต่แรกนั้นมาพูดใหม่ในทางบวก และการรักษาหน้า (Face – Saving) เช่น การฟังอย่างให้เกียรติ การใช้ภาษา และน้ำเสียงที่ยกย่องนับถือ อารมณ์ขันที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และเป็นไปอย่างยกย่อง หลีกเลี่ยงคำพูดตำหนิ หรือวิพากษ์ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในสิ่งที่ขัดแย้งกัน²⁵⁰

²⁴⁸ Roger Fisher and William Ury, **Getting to Yes** (London: Random House Business Books, 2012), 35-39.

²⁴⁹ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์, **คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549), 66.

²⁵⁰ เรื่องเดียวกัน, 70-77.

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า²⁵¹ การสื่อสารในการเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ การสื่อสารด้วยคำพูด และการสื่อสารด้วยสิ่งที่มีใช้คำพูด

การสื่อสารด้วยคำพูด คำพูดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง เพราะการเจรจาก็คือ การใช้พูดพูดนั่นเอง การพูดที่ดีไม่เพียงแต่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา แต่ยังเป็นการสร้างมิตรภาพอีกด้วย ดังที่สุนทรภู่ได้เขียนไว้

“ถึงบางพูด พูดดีเป็นศรีศักดิ์ มีคนรักสรรถ้อยอร่อยจิต

แม้้นพูดชั่วตัวตายทำลายมิตร จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา”

1. คำพูดที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง ควรเป็นคำพูดที่สร้างบรรยากาศในทางบวก ดังตัวอย่างคำที่ควรใช้ และคำที่ควรหลีกเลี่ยงในการเจรจาต่อรอง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงคำที่ควรใช้และคำที่ควรหลีกเลี่ยง

คำที่ควรใช้	คำที่ควรหลีกเลี่ยง
กรุณา	ท่านจะต้อง
ใช่	ไม่เคย
สามารถจะ	ไม่สามารถ
พิจารณาสิ่งนี้	ไม่ใช่นโยบาย
ทำ	อย่า
เริ่มเจรจาได้	ไม่มีหน้าที่
จะทำ	จะไม่
ขอบคุณ	ไม่ใช่งานฉัน
ท่าน (เรียกชื่อลูกค้า)	ไม่มีเวลา
พวกเรา	พวกคุณ
ชื่นชม	แค่นี้หรือ
โอกาส	ปัญหา
ทำทนาย	ไม่รู้
เสียใจ (กับความเคราะห์ร้าย)	มัน
ขอโทษ (กับความผิดของเรา)	คำแถลง/คำหยาบคาย

คำว่า โปรด กรุณา ขอขอบคุณ ขอโทษ คำเหล่านี้ ผู้เจรจาต้องฝึกใช้เป็นประจำ

2. การเลือกวลีที่มีพลัง จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างของวลีที่มีพลัง ได้แก่

²⁵¹วิชัย โสสุวรรณจินดา, *ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 105-110.

1. เนื่องจากความรู้เฉพาะของท่าน
2. นี่คือข้อเสนอแนะพิเศษ
3. ผม (ดิฉัน) ชอบความคิดเห็นของท่าน
4. กรุณา
5. ท่านถูกต้องที่สุด
6. สามารถจะ
7. ด้วยฐานะของท่าน ท่านรู้ได้แน่นอนว่า.....
8. ผม (ดิฉัน) ชอบคำแนะนำของท่าน
9. ผม (ดิฉัน) จะชื่นชม ถ้า.....
10. ผมรับพิจารณา.....

การใช้วลีที่มีพลังในการเจรจาต่อรอง จะแสดงว่าเราเห็นว่าความคิดของคู่เจรจามีความสำคัญ และเรายอมรับในคุณค่าของเวลา และความเชี่ยวชาญของลูกค้า

3. คำที่มีคุณค่าต่อการสื่อสาร ซึ่งผู้เจรจาควรหมั่นพูดไว้จนเป็นนิสัย

คำ 7 คำ ที่สำคัญที่สุด	ผมเสียใจ ผมทำผิดพลาด
คำ 6 คำ ที่สำคัญที่สุด	มาตรวจสอบความจริงกัน
คำ 5 คำ ที่สำคัญที่สุด	คุณทำงานได้ดี
คำ 4 คำ ที่สำคัญที่สุด	ความเห็นคุณล่ะ
คำ 3 คำ ที่สำคัญที่สุด	หากกรุณา
คำ 2 คำ ที่สำคัญที่สุด	ขอบคุณ
คำ 1 คำ ที่สำคัญที่สุด	เรา

การนำศัพท์ภาษาต่างประเทศมาใช้ ก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดง่าย ซึ่งควรต้องระวังด้วย เช่น การสื่อสารที่มีใช้คำพูดสิ่งที่มีใช้คำพูด แต่สามารถสื่อความหมายไปยังคู่เจรจาได้ ก็คือ ลักษณะการพูด และภาษากาย

1. ลักษณะการพูด คือ สิ่งที่ผู้พูดแสดงออกไปพร้อมกับการพูด เช่น ระดับเสียง สำเนียง น้ำเสียง หางเสียง การเน้นจังหวะ เสียงถอนหายใจ เสียงไอ การเว้นจังหวะ เป็นต้น น้ำเสียงของผู้พูด อาจแสดงถึงอารมณ์หรือเจตคติของผู้พูดได้ การใช้น้ำเสียงห้วน กระแทกกระทั้น แสดงถึงอารมณ์ในทางลบ ขณะที่น้ำเสียงอ่อนหวาน แสดงความชื่นชม เป็นอารมณ์ในทางบวก หางเสียง เป็นการสื่ออารมณ์ของผู้พูดได้ด้วยเช่นกัน คำพูดที่มีหางเสียงหรือคาลงท้าย (ครับ,ค่ะ) จะแสดงถึงความสุภาพ ขณะที่คำพูดที่ไม่มีหางเสียงจะมีความสุภาพน้อยกว่า และมักเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าใช้กับผู้ที่มีอำนาจต่ำกว่า การเน้นจังหวะ เป็นการแสดงการตอกย้ำในคำพูด โดยอาจรวมถึงการเน้นคำ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับถ้อยคำที่พูดนั้นด้วย เสียงถอนหายใจ เป็นอาการที่แสดงความเหนื่อยหน่าย เบื่อ ท้อถอย ที่มีการเจรจาต่อรอง เสียงไอ แสดงถึงการเรียกร้องความสนใจจากฝ่ายตรงข้าม การเว้นจังหวะ แสดงถึงการหยุดคิด หรือรอฟังข้อตอบรับจากอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ภาษากาย คือ สิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งมองเห็นในขณะที่พูดหรือขณะที่อยู่ในช่วงเจรจาต่อรอง ภาษากายแสดงออกได้โดยการแสดงสีหน้าขณะพูด หรือฟัง การมอง การใช้สายตา การแสดงมือประกอบ

- เสียง เปลี่ยนน้ำเสียง เปลี่ยนความเร็วใน การพูด เปลี่ยนระดับเสียง

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรองว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งวจนภาษา (ภาษาพูด ภาษาเขียน) และอวจนภาษา (ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า แววตาของผู้พูด) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง นักเจรจาต่อรองต้องใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ตกลงด้วยดี และควรระมัดระวังในการเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนักเจรจาต่อรองควรมีวิธีในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังนี้²⁵²

1. การถามคำถาม (The use of questions) วิธีที่ธรรมดาที่สุดในการที่จะทำให้การสื่อสารนั้นกระจ่างชัดเจนนยิ่งขึ้น คือการถามคำถาม ซึ่งสนับสนุนการสนทนาและความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของนักเจรจาต่อรอง ผู้ถามควรถามอย่างระมัดระวังโดยไม่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าเราละลابلลั้งหรือทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งลักษณะคำถามควรมีลักษณะ เป็นคำถามลักษณะปลายเปิดมากกว่าปลายปิด เช่น คุณคิดอย่างไรกับข้อเสนอนี้

2. การตอบคำถาม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้การเจรจาต่อรองนั้นประสบความสำเร็จหรือลุล่วง ก่อนตอบคำถามจะต้องทำความเข้าใจในคำถามอย่างแจ่มชัดก่อน ถ้ายังไม่เข้าใจในคำถามควรให้อีกฝ่ายที่ตั้งคำถามอธิบายเพิ่มเติมในประเด็นที่สงสัย แต่ถ้าเป็นคำถามที่ไม่อยากตอบก็อาจหลีกเลี่ยงการตอบ โดยใช้คำว่า “ขออนุญาตไม่ตอบเนื่องด้วยตอนนี้ข้อมูลยังไม่เพียงพอ” และระวังอย่าให้อีกฝ่ายเป็นฝ่ายหาคำตอบเอง

3. การฟังอย่างมีส่วนร่วม (Active listening) จะกระตุ้นให้ผู้พูดแสดงความรู้สึก และสถานะของตนออกมา ทำให้ทราบถึงความคิด ความรู้สึก และสถานะของบุคคลนั้น ซึ่งจะทำให้การเจรจาต่อรองนั้นง่ายขึ้น

4. การรับรู้ (Acknowledgment) เป็นการรับรู้ในคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การพยักหน้า การใช้สายตา หรือการใช้คำพูดในการแสดงถึงการรับรู้ เช่น ค่ะ ครับ สิ่งที่ต้องระวังคือ อาจจะทำให้อีกฝ่ายเข้าใจว่า เราเห็นด้วยกับคำพูดของเขา

5. การฟังอย่างไม่มีส่วนร่วม (Passive listening) หมายถึง การที่ผู้ฟังไม่มีปฏิกิริยาต่อคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง การรับฟังในคำพูดของอีกฝ่าย ทำให้ผู้ฟังเกิดความสบายใจที่จะพูด และทำให้ทราบถึงความคิด และความรู้สึกของอีกฝ่าย

6. การกลับบทบาท (Role reversal) จะเป็นประโยชน์ต่อการเจรจาต่อรอง การที่มีบทบาทเดียวจะทำให้เกิดการมองไม่เห็นความเกี่ยวพันของอีกบทบาทหนึ่ง นักเจรจาที่ดีควรมีการกลับบทบาทเพื่อให้ทราบถึงความคิด ความรู้สึก และสถานะของอีกฝ่าย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร สุมาลี ยุทธวรวิทย์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ความคาดหวังในหน้าที่ที่แตกต่างกัน การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ การมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

²⁵²อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 268-270.

ผลประโยชน์ไม่ลงตัว ตลอดจนคุณลักษณะความแตกต่างส่วนบุคคล แนวทางแก้ไขพบว่า ควรป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งจะดีกว่า จัดระบบงานและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเชิงสร้างสรรค์ และฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการจัดการความขัดแย้ง²⁵³

จินดา อายุวัฒน์ ได้ศึกษา กระบวนการจัดการความขัดแย้งปรากฏชัดในระบบบริการสาธารณสุข เพื่อนำมาสู่การแก้ไข และป้องกันความขัดแย้งในระบบบริการสาธารณสุข ที่มีแนวโน้มรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความขัดแย้งเหล่านี้เกิดจากหลายสาเหตุ คือจากการสื่อสารที่ไม่ถูกต้องทำให้เกิดความไว้วางใจ ความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม การใช้อำนาจของผู้ให้บริการ และความสัมพันธ์ที่ไม่ดี พบว่า แนวคิดการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธีโดยวิธีเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง เป็นกระบวนการมาจัดการความขัดแย้งให้ยุติลงได้ ไม่นำไปสู่การฟ้องร้อง ทำให้คู่กรณีมีความเข้าใจซึ่งกันและกันในอนาคตที่แตกต่างกัน เมื่อเกิดความเสียหายขึ้น ผู้ใช้บริการต้องการคำอธิบาย และต้องมีผู้รับผิดชอบในความเสียหาย²⁵⁴

ดีนาร์ และแมคกินนีย์ (Dinar and Mckinney) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบเกมการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ข้อมูล และการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง หากมีการเตรียมข้อมูล การสื่อสารดีจะส่งผลต่อการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง²⁵⁵

กุस्ताฟ (Gustav) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาษากายที่คำพูดในการเจรจาต่อรอง พบว่า ประชากรมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช้คำพูดมากขึ้น มีการสื่อสารในลักษณะที่มีองค์ประกอบของการใช้อารมณ์มากขึ้น มีการใช้ภาษากายในการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง ช่วยทำให้การสื่อสารกระจ่างชัดเป็นการลดความไม่มั่นใจ เป็นทักษะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลดีขึ้น เป็นการกดดันคู่เจรจาต่อรอง²⁵⁶

²⁵³ สุมาลี ยุทธวรวิทย์, “การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน: ประสพการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย” (ปริญญาานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550). บทคัดย่อ.

²⁵⁴ จินดา อายุวัฒน์, “กระบวนการจัดการความขัดแย้งปรากฏชัดในระบบบริการสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553), บทคัดย่อ.

²⁵⁵ Ariel Dinar and Daene Mckinney, “Realizing Conflict, Negotiation, and Cooperation Concepts in the Context of International Water Courses,” *Journal of Political Science Education* 6, 1(April 2010), Accessed June 25,2015 available from <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=f57893e5-febf-4050-b1de-f81f7ec1935d%40sessionmgr4005&hid=4202>

²⁵⁶ Verhulsdonck, Gustav, “Virtual chironomia: A multimodal study of verbal and non-verbal communication in a virtual world,” (Ph.D. dissertation, New Mexico State

กิตตี้ เอ็ม (Kitty M.) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งที่ทำงาน กิจกรรมทางสังคมต่างๆ ในแต่ละระดับการศึกษา การสื่อสารกับบุคคลอื่น และการสร้างความสัมพันธ์ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และความเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่น โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง ความเข้าใจในการสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ความเข้าใจในการสื่อสาร และความฉลาดทางอารมณ์ และยังค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเข้าใจในการสื่อสาร กับระดับการศึกษา²⁵⁷

ทอมป์สัน (Thompson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่าง ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะปัจจัยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะกำหนด ความสนใจโดยรวม การสละเวลา และความกระตือรือร้นที่จะอุทิศ ทุ่มเทเสียสละเวลาเพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์กร พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการเจรจาต่อรอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน²⁵⁸

ชัตโลว์ (Chudleigh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความแตกต่างของบุคคลเกี่ยวกับหัวใจ การทำงานก่อให้เกิดความสามารถ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างสรรคและเกิดนวัตกรรม สำหรับการเจรจาต่อรองที่อาศัยการสื่อสาร และอาศัยความสัมพันธ์ของพนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในตัวพนักงานแต่ละคน การสร้างสรรคงาน ความร่วมมือในองค์กร และความร่วมมือทางสังคม²⁵⁹

อวัน (Awan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำภายในวิทยาลัยชุมชนจำนวนมาก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และบทบาทและเงื่อนไขในการสนับสนุนองค์กรซึ่งไม่ได้มีการวิเคราะห์ให้สมบูรณ์เกี่ยวกับการฟื้นฟูความไว้วางใจ หลังจากผ่านประสบการณ์ที่บอบช้ำทางจิตใจ และขาดความไว้วางใจในขณะผู้บริหารที่ผ่านมา พบว่า สามารถกู้คืนความไว้วางใจโดยการเจรจาฟื้นฟู

University, 2010), available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/849741146?accountid=48250>

²⁵⁷Brandal,Kitty M., “he relationship between emotional intelligence and communication apprehension in job fair attendees,” (Ph.D. dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2012). accessed March 3, 2015, available from <http://pqdtopen.proquest.com/doc/912376015.html?FMT=ABS&rckey=next>

²⁵⁸Bryant Skeen Thomson. “Relational identity negotiation: Redefining the supervisor-subordinate relationship,” (Ph.D. dissertation, Business Administration, University of South Carolina, 2012), Accessed December 30, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/1038135925/abstract/142A977D613459B7F7F/27?accountid=48250>

²⁵⁹Douglas Stuart Chudleigh. “The lived experience of empowerment: varied senses of personal empowerment from the act of interpersonal negotiation” Ph.D. dissertation, Human Development, Faculty of Graduate University, 2014.

ความสัมพันธ์ อารมณ์ ความไว้วางใจ การให้เกียรติและการสื่อสารที่ดี และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม²⁶⁰

ทรีย์ (Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมและทักษะการฟังที่ดี และความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากาย ท่าทางของร่างกายตรง และสายตา²⁶¹

ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

การที่คู่เจรจามีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน ซึ่งทำให้เป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลง และทำให้เงื่อนไขในการตกลงกันลดน้อยลง ลิวิกกี บาร์รี และ ซวนเดอส์ (Lewicki, Barry and Saunders)²⁶² กล่าวว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ เกี่ยวกับกระบวนการเจรจา คือ ชื่อเสียง ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ดังจะกล่าวรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ชื่อเสียง คือ สิ่งบุคคลอื่นจดจำจากประสบการณ์ในอดีต เป็นตัวตนที่ถูกรับรู้ สะท้อนคุณลักษณะแลความสำเร็จส่วนตัว เป็นตัวที่บ่งบอกพฤติกรรม และภาพลักษณ์ที่รักษามาโดยตลอด ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ และขึ้นอยู่กับความชอบของแต่ละบุคคล การที่คนอื่นจะมองเราอย่างไร เราไม่สามารถจะกำหนดได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้อื่นคิด และเป็นเรื่องสำคัญ

2. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจคือศูนย์กลางของทุกความสัมพันธ์ สิ่งที่จะส่งเสริมความไว้วางใจที่นักเจรจากคนหนึ่งมีต่อนักเจรจาอีกคนหนึ่ง ได้แก่ นิสัยใจคอหรือบุคลิกภาพ โอกาสของแต่ละฝ่ายที่เอื้อให้ทุกฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอ และความสัมพันธ์ที่ผ่านมาของฝ่าย

3. ความยุติธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการบริหารจัดการ ส่วนวัตกินส์ (Watkins) กล่าวว่า ความสำคัญของสัมพันธ์ภาพที่ดี ทำให้การเจรจาต่อรองลดระดับของการเรียกร้องแบบสุดขั้ว จากเหตุผล 3 ประการ คือ²⁶³

²⁶⁰ Seher Awan, "Rebuilding Trust in Community Colleges Through Leadership, Emotional Healing, and Participatory Governance" **Community College Enterprise**, 1(November 2014). Accessed March 22, 2015. Available from [http://eds.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=222261ca-6106-4389-a037-c54afa565535%40sessionmgr4001&vid=5&hid=4203&bquery=\(rapport\)](http://eds.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=222261ca-6106-4389-a037-c54afa565535%40sessionmgr4001&vid=5&hid=4203&bquery=(rapport))

²⁶¹ Reely, Trey, "The Delicate Art of Negotiation" **Instrumentalist** 68, 8 (Mar, 2014). Accessed June 25, 2015. available from [http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=f57893e5-febf-4050-b1de-f81f7ec1935d%40sessionmgr4005&hid=4202&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG2ZQ%](http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=f57893e5-febf-4050-b1de-f81f7ec1935d%40sessionmgr4005&hid=4202&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG2ZQ%40)

²⁶² Roy J. Lewicki and Bruce Barry and David M. Saunders, **Negotiation**, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 2010), 307-316.

²⁶³ Michael Watkins, **Negotiation** (Boston: Harvard, 2003), 111.

1. มีการคาดหวังว่า จะมีปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่าจริงในอนาคต เพราะการโถมมากในปัจจุบัน จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะสูญเสียปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่า

2. การคาดหวังว่าคู่เจรจาจะช่วยเหลือในภายหลัง โดยการที่ยอมเสียบ้างเล็กน้อยในวันนี้ แต่เพื่อปฏิสัมพันธ์ที่ดีในวันข้างหน้า

3. สัมพันธภาพที่ดีทำให้เกิดความไว้วางใจ ทั้งนี้ ความไว้วางใจช่วยลดต้นทุนในการตรวจสอบดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลง และหากมีการทำข้อตกลง ก็เป็นข้อตกลงที่มีเงื่อนไขน้อยลง ทอมป์สัน (Thompson) กล่าวในเรื่อง การรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่เจรจาว่า การรักษาหน้าของคู่เจรจาเป็นเรื่องสำคัญ ที่มีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง²⁶⁴

วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง ปัจจัยของความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรอง มี 3 ปัจจัยคือ

1. ความไว้วางใจ หากคู่เจรจามีความไว้วางใจกันมาก การเจรจาต่อรองก็ยิ่งประสบผลสำเร็จได้มาก ผู้เจรจาจึงต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการสร้างความสัมพันธ์ ดังนี้
1) ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการปฏิบัติตามสัญญาหรือตามคำพูด 2) ความไว้วางใจบนพื้นฐานของความรู้และประสบการณ์ 3) ความไว้วางใจบนพื้นฐานของความเข้าใจ

2. อารมณ์ อารมณ์อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวก และลบ อารมณ์ทางบวก เช่น ความพึงพอใจ ความดีใจ จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ แต่ข้อเสียของการมีอารมณ์ที่เป็นบวก คือผู้เจรจามักไม่ตรวจสอบข้อโต้แย้งของอีกฝ่ายอย่างใกล้ชิด ทำให้อาจถูกอีกฝ่ายใช้กลยุทธ์แบบหลอกลวงได้ การได้ผลประโยชน์อาจต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และหากคู่เจรจาไม่ยอมใช้การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ อาจทำให้เกิดการใช้แนวทางก้าวร้าวในการเจรจาได้ ส่วนกรณีที่เกิดอารมณ์ที่เป็นลบ ในการเจรจาต่อรอง เช่น อารมณ์โกรธ หงุดหงิดไม่พอใจ ทำให้อาจมองการเจรจาเป็นแบบแข่งขัน และมุ่งเอาชนะอาจจะสร้างความขัดแย้งมากกว่ายุติความขัดแย้ง แต่อาจจะส่งผลดีต่อการเจรจาต่อรองได้ เช่น การแสดงอารมณ์โกรธ ไม่พอใจต่อท่าทีของอีกฝ่าย อาจทำให้อีกฝ่ายต้องหันมาสนใจข้อเจรจา และนำไปสู่ความร่วมมือ หรือการแสดงอารมณ์ที่เป็นลบ เช่น เสียงดัง ร้องไห้ อาจเป็นแรงกดดันให้อีกฝ่ายยอมหันมาประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือในการหาทางออกให้

3. ความยุติธรรม เมื่อมีการเจรจาตกลงกันแล้ว ต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้ทำข้อตกลงอย่างยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เช่น มีโอกาสในการนำเสนอ และให้เหตุผลได้เท่าๆ กัน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

นักเจรจาต่อรองสามารถสร้างสัมพันธภาพที่มีคุณค่ากับคู่เจรจา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเจรจาต่อรองได้ดังนี้ 1) สร้างความไว้วางใจ 2) สื่อสาร ต้องรู้วิธีการสื่อสารให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบถึงผลประโยชน์ สมรรถนะและความกังวลของฝ่ายตน เพื่อให้อีกฝ่ายได้เข้าใจในสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อได้พบกับอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินต่อไปไม่ได้ 3) อย่าปกปิดความผิดพลาดความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นได้เสมอ แนวทางที่ดีที่สุดเมื่อเกิดความผิดพลาดคือ ให้ทุกฝ่ายรับทราบเพื่อจะได้

²⁶⁴ ลีห์ ทอมป์สัน, เคล็ด (ไม่) ลับกับการเจรจาต่อรอง, แปลจาก The Truth about Negotiation, แปลโดย ไพบูลย์ สำราญภูติ (กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2551), 216.

แก้ไขโดยเร็ว 4) ขอทราบผลสะท้อน นักเจรจาควรสอบถามติดตามผลการตกลง และการทำตามสัญญา²⁶⁵

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มงคล ต้นตีสุขุมาล ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจในประเทศที่เกี่ยวข้องกับ ความหมาย ความสำคัญ ประเภท กระบวนการ หลักการ เทคนิค และปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ พบว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจทางตะวันตก จะเป็นหลักสากล แต่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันออก ได้แก่ แบบญี่ปุ่น และจีน มักเน้นเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในระยะยาว มากกว่าผลประโยชน์ในระยะสั้น²⁶⁶

ปานจิต รวีอร่ามวงศ์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ศึกษารูปแบบกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของตำรวจที่สื่อสารกับคนร้าย และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เจ้าหน้าที่ตำรวจใช้ในการเจรจาต่อรองกับคนร้ายจับตัวประกัน ประกอบไปด้วย การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งประกอบไปด้วยการพูดคุยเพื่อสอบถามข้อมูลต่างๆ ไป และการแต่งกายเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพอื่น ที่มีใช้รูปแบบของเจ้าหน้าที่ตำรวจ การสร้างสัมพันธ์ การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามปลายเปิด การหลีกเลี่ยงการพูดโกหก แต่ไม่พูดความจริงโดยอ้างหลักเหตุผล การถ่วงเวลา การใช้ความเงียบ และการใช้สรรพนามที่เหมาะสม ส่วนในด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการเจรจากับคนร้าย ได้แก่ พื้นฐานของคนร้าย พื้นฐานในการวางแผนการเจรจากับคนร้าย เป้าหมายการเจรจา การจัดชุดเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ลักษณะการเจรจา และข้อจำกัดในการตั้งเงื่อนไขของคนร้าย

ส่วนอภิรดี เจียรศิริสมบุญ ได้ศึกษา ผลกระทบของความสามารถด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันของ ธุรกิจส่งออกอัญมณี และเครื่องประดับในประเทศไทย พบว่า ความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรอง ความรู้ในเรื่องที่สนทนา มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวก กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน²⁶⁷

บุศยา เนศร์กำพล ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จ ในการเจรจาต่อรองร่วม ระหว่างฝ่ายจัดการ กับสหภาพแรงงาน: กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่มีต่อสหภาพแรงงานในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วม ได้แก่ 1) การมีความเชื่อใจระหว่างกัน 2) การเจรจาต่อรองร่วมบนฐานข้อมูล

²⁶⁵ วิชัย โกลสุวรรณจินดา, **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554), 185-196.

²⁶⁶ มงคล ต้นตีสุขุมาล, “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ” (การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542), บทคัดย่อ.

²⁶⁷ อภิรดี เจียรศิริสมบุญ, “ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณี และเครื่องประดับในประเทศไทย” (ปริญญาานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550), บทคัดย่อ.

เดียวกัน 3) การจัดสัมมนาและหลักสูตรอบรมร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจข้อมูลต่างๆ ไปในทิศทางเดียวกัน 4) การเจรจาต่อรองร่วมบนหลักการของเหตุและผล 5) การแจ้งข่าวสารในการเจรจาต่อรองร่วมให้พนักงานทราบอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 6) การเข้าใจในบทบาทของสหภาพแรงงานของฝ่ายจัดการ²⁶⁸

กรีน (Green) ได้ศึกษา ความร่วมมือในการเจรจาต่อรอง และความพึงพอใจในงานของโรงเรียนของรัฐในอินเดียนา ในด้านความสัมพันธ์ ระหว่างความร่วมมือในการเจรจาต่อรอง กับความพึงพอใจในงานของโรงเรียนของรัฐ ในอินเดียนา ซึ่งได้ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองมาเป็นเวลา 8 ปี แล้ว พบว่า ผู้ให้ข้อมูลพึงพอใจงาน และพึงพอใจในความร่วมมือเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง การบริหาร และความคิดเห็นที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของการเจรจาต่อรองของโรงเรียนในอินเดียนา²⁶⁹

กรอสส์ (Gross) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การรักษาหน้า และความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนในด้านการเห็นแก่เกียรติ ศักดิ์ศรีของตน และรูปแบบความขัดแย้ง พบว่า ความขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากการเห็นแก่หน้าตา ศักดิ์ศรีของตนมากกว่า บุคคลอื่น และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งสมควรที่จะได้รับการช่วยเหลือ แก้ไขต่อไป²⁷⁰

เซนดาส (Sen das) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของการปะทะทางสังคม โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะสื่อสาร และวิธีการสื่อสารข้อมูลส่วนตัวของผู้ปกครอง และเด็กวัยรุ่น พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรองโดยตรง และการเจรจาแบบกลอุบาย ได้แก่ พลังของความสัมพันธ์ ประวัติของการสื่อสารที่ผ่านมา และความเชื่อมั่นเกี่ยวกับแนวบรรทัดฐานที่ผ่านมา สำหรับการเจรจาต่อรองโดยตรง มีหลายกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรอง การต่อรอง

²⁶⁸ บุษยา เนศร์กำพล, “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน: กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานในประเทศไทย” (งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552), บทคัดย่อ.

²⁶⁹ Karyle Marie, Green, “Collaborative negotiation and job satisfaction in an Indiana public school district: A case study,” (Ed.d. dissertation, Indiana University, 1999), Accessed September 2, 2013, available from proQuest <http://search.proquest.com/docview/304521603?accountid=48250>

²⁷⁰ Christine D. Gross, “Faces in the mirror: Exploring conflict styles of adults in school communities using the face-negotiation theory.” (Ed. D. Education, Walden University, 2009), accessed December 26, 2013, available from Proquest. <http://search.proquest.com/docview/305076237?Accounted=48250>

การวิจารณ์ การใช้วิธีเป็นพันธมิตร การเจรจาต่อรองแบบปิดบัง การข่มขู่ การให้ความสำคัญกับการไว้วางใจ การช่วยเหลือ และการให้ความยุติธรรมโดยเด็ก และผู้ปกครอง²⁷¹

แมคคลุสกี และคณะ (McCluskey and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อารมณ์และความรุนแรงของเด็ก สถานที่ที่อันตราย และเด็กเกเรจากสื่อทั้งหลายที่ได้รับอยู่บ่อยๆ โดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาพฤติกรรมของเด็กนักเรียนในโรงเรียนด้านอารมณ์นโยบายของรัฐ และการตอบสนองของเด็กต่อนโยบาย โดยแบบสอบถามความคิดเห็นและการสนทนากลุ่ม พบว่า ในระดับชั้นประถมศึกษา นักเรียน มีทัศนคติที่ดี มีความสัมพันธ์ที่เอื้อเพื่อพ่อแม่ และมีความสุข โรงเรียนมีความสุขเอื้อเพื่อและสงบ โรงเรียนต่างๆ เน้นโดยเฉพาะนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่ดีจะเจรจาด้วยความยุติธรรม และการฟัง สำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาจะชอบครูที่มีความเป็นมิตร รู้จักฟังนักเรียน ไม่ด่วนสรุปความโดยที่ฟังยังไม่หมด และมีความยุติธรรม ครูและนักเรียนควรจะมีการไว้วางใจกัน ควรมีระบบการให้รางวัลแก่รักเรียนที่ทำความดี ควรให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวมแล้วถือว่า อาจารย์และนักเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดี โรงเรียนเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัย ซึ่งจะต้องมีการจัดระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีและมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางสังคม ควรมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้มีเวลาเพิ่มขึ้นเพื่อครู และนักเรียนจะได้เจรจากันในปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนที่ยากขึ้น²⁷²

เลอ ฟาเร และ โรบินสัน (Le Fevre and Robinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของการสนทนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนทนาระหว่างผู้บริหาร กับผู้ปกครองนักเรียน และการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า ผู้บริหารมีทักษะในการสนทนาที่ไม่รุนแรงกับครู และผู้ปกครอง ผู้ซึ่งอยู่ในตำแหน่งการบริหาร มีทักษะในการหาข้อมูลในเชิงลึกเพื่อตรวจสอบมุมมอง ความเข้าใจมากกว่าผู้ปกครอง หรือครู โดยปกติผู้นำจะมีทักษะที่ดีเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของการสนทนา การสื่อสารที่ดี ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ การมีองค์ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เกิดประสิทธิภาพของการเป็นผู้บริหาร²⁷³

อิสฮิมารุ (Ishimaru) ได้ศึกษา ความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านรายได้ของโรงเรียนในชุมชนเมือง แต่ผู้บริหารโรงเรียนก็มี

²⁷¹ Shuktara Sen Das, "Negotiation of norms of private information sharing by parents and young adult children"(Ph.D. dissertation, Communication, Information and Library Studies, The State University of New Jersey, 2012), abstract.

²⁷² Gillean McCluskey and others, "Take more time to actually listen': students' reflectios on participation and negotiation in school," **British Educational Research Journal** Vol.39, No.2 (April 2013): 287-301.

²⁷³ Deidre M. Le Fevre and Viviane M. J. Robinson, "The Intersonal Challenges of Instructional Leadership: Principal' Effectiveness in Conversations About Performance Issues," **Educational Administration Quarterly** Vol.51,1(2015): 58-95.

ความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนที่อยู่รอบๆโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถได้ฝึกแบ่งปันการเป็นผู้นำให้แก่ครูและและผู้ปกครองชาวลาติโนที่มีรายได้ต่ำเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีอิสระในการบริหารในแคลิฟอร์เนีย ด้วยการวิเคราะห์การแบ่งปันแนวคิดความเป็นผู้นำ ความสำคัญของสังคมและบทบาทของผู้ปกครอง ครูในชุมชน พบว่า การเจรจาของผู้บริหารโรงเรียนในการให้จุดประกายความคิดด้วยรูปแบบการแบ่งปันแนวคิดความเป็นผู้นำให้แก่ครูและผู้ปกครอง ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำโรงเรียน มีการแนะนำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจากเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งองค์กรทางศึกษาต่างๆ สามารถปรับปรุง และพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหารเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และมีการสร้างสังคมเครือข่ายเพื่อให้ความยั่งยืน²⁷⁴

อุปสรรคในการเจรจาไม่บรรลุข้อตกลง

ในการเจรจาต่อรองแม้จะมีความขัดแย้งมากมายนาก็สามารถเจรจาต่อรองสำเร็จลงได้ เพียงแต่ แต่ละฝ่ายมีใจเป็นธรรม ไม่ตัดสินใจบนความเย่อหยิ่ง ความไม่อดทน ความตื้อดิ่ง และความเพิกเฉยกับข้อเท็จจริง วตकिनส์ (Watkins) ได้กล่าวถึง อุปสรรคที่จะทำให้การเจรจาล้มเหลว พอสรุปได้ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองกับนักเจรจาต่อรองที่แข็งกร้าว (die-hard bargainers) ซึ่งจะเอาเปรียบทุกอย่างให้คู่เจรจาต้องยอมผ่อนปรนทุกอย่าง ต้องแสดงให้เห็นว่า เราพร้อมจะเลิกเจรจาที่ แต่หากจะไม่ยุติการเจรจาเราก็ต้องมีจุดยืนที่เข้มแข็ง และมีทางเลือกในการเจรจา
2. การไม่ไว้วางใจกัน การเจรจาทกลงอาจเกิดขึ้นได้ ต้องสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ พยายามปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร ข้อตกลงจะต้องมีความโปร่งใสในการปฏิบัติตาม มีกลไกในการควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลง
3. ข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้การตัดสินใจเลือกลำบากทั้งสองฝ่าย ควรจะเปิดเผยข้อมูลอย่างระมัดระวังทั้งสองฝ่าย มีการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจ
4. อุปสรรคทางโครงสร้างการเจรจา เช่น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่มาเจรจา ก็ต้องเชิญคนที่เหมาะสมมาเจรจา หรือมีการส่งคนที่เป็นอุปสรรคต่อการเจรจามาเจรจา ก็ต้องขอร้องให้บุคคลเหล่านั้นหลีกเลี่ยงไป หากยังขัดขวางก็ต้องแจ้งผู้มีอำนาจสูงขึ้น การเจรจาที่ไม่มีเวลามากอดต้น ก็ต้องกำหนด เส้นตายการเจรจา
5. พวกคนทำเสีย (Spoilers) การเจรจาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจจะมีผู้ที่เสียประโยชน์ต่อต้าน ต้องระบุตัวบุคคลที่เสียประโยชน์ และพยายามคาดเดาว่าเขาจะ

²⁷⁴ Ann Ishimaru, "From Heroes to Organizers: Principals and Education Organizing in Urban School Reform" *Educational Administration Quarterly* 49,1 (2013): 3-51.

ตอบโต้อย่างไร ให้สื่อสารถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงถึงผู้ที่อาจจะต่อต้าน อธิบายให้เห็นความจำเป็น แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง เน้นย้ำถึงผลประโยชน์ในอนาคต สร้างพันธมิตรเพิ่มขึ้น

6. ความแตกต่างทางเพศและวัฒนธรรม (Differences in Gender and Culture) ควรให้ความสำคัญกับปัญหา มีเรื่องใดที่เข้าใจผิดกันบ้าง อะไรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และอะไรจะเกิดขึ้น หากมีการบรรลุข้อตกลง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร เช่น ภาคเอกชนมุ่งทำงานให้สำเร็จ ส่วนภาครัฐมุ่งทำตามกฎระเบียบของทางราชการ

7. ความยากลำบากในการสื่อสาร (Difficulties in Communication) หากการเจรจาต่อรองไม่เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ อาจขอหยุดพักการเจรจา เพื่อทบทวนถึงการสื่อสารว่า เข้าใจตรงกันหรือไม่ หากมีการพูดทำให้อีกฝ่ายโกรธไม่พอใจ จึงเปลี่ยนให้คนอื่นมาพูดแทน มีการบันทึกการเจรจาทุกช่วง

8. อำนาจของการสนทนา (The Power of Dialogue) การสนทนาเป็นการสื่อสารที่มีอำนาจ ทำให้เกิดความเข้าใจ การสนทนาเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิด²⁷⁵

กล่าวได้ว่า การเจรจาต่อรองจะผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยสองฝ่าย ที่เห็นว่า การเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย หลัก และวิธีการเจรจาต่อรอง ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการเจรจาต่อรอง การใช้กลยุทธ์ในการเจรจา การวางแผน บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง กระบวนการในการเจรจาต่อรอง การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้เจรจาต่อรอง กรณีของการเจรจาต่อรองของวิชาชีพชั้นสูงของครู ซึ่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา ที่จะต้องเจรจากับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์เจรจากับผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ หรือผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องเจรจากับอาจารย์ หรือบุคลากรหรือนักเรียน/ผู้ปกครอง ซึ่งผู้ที่จะเจรจาให้เกิดประสิทธิผล ต้องมีการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองให้ดีขึ้นเกิดความชำนาญ

โรงเรียนสาธิต

ประวัติความเป็นมา

ระบบการศึกษาไทยในอดีตมีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของต่างประเทศ เนื่องจากวิทยาการด้านการจัดการศึกษาถือว่า ทางตะวันตกได้มีพัฒนาไปก่อน ทำให้มีการส่งคนไทยไปศึกษาในต่างประเทศ รวมทั้ง มีการขอความร่วมมือในการก่อตั้งสถาบันทางการศึกษา เช่น มีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูครั้งแรกใน พ.ศ.2447 มีอาจารย์ใหญ่เป็นชาวอังกฤษ ชื่อ ยี.เอช.กรินรอด นักเรียนครูรุ่นแรกได้รับทุนการศึกษาจากกระทรวงธรรมการ ไปเรียนต่อที่ประเทศอังกฤษ แม้แต่การตั้งคณะครุศาสตร์

²⁷⁵ Michael Watkins, *Negotiation* (Boston: Harvard, 2003), 80-93.

จุฬาลงกรณ์ ก็ได้รับการช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยอินเดียว่า ประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับในด้านการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตก็ได้รับแนวคิดมาจากต่างประเทศเช่นเดียวกัน การจัดตั้งโรงเรียนสาธิตในต่างประเทศเกิดขึ้นราว 300 ปีเศษมาแล้ว สำหรับเป็นที่ฝึกสอนของนักเรียนฝึกหัดครู ซึ่งโรงเรียนสาธิตโรงเรียนแรกสำหรับการฝึกหัดครูได้ก่อตั้งขึ้นที่กรุงเบอร์ลิน เมื่อราว ค.ศ.1788²⁷⁶

โรงเรียนสาธิตในสถาบันฝึกหัดครูต่างๆ ใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Demonstration School ซึ่งมีความหมายแตกต่างไปจากโรงเรียนธรรมดาโดยทั่วไป อย่างไรก็ตามในกลุ่มโรงเรียนสาธิตด้วยกัน ก็จะมีอุดมการณ์ และวิธีการที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะโรงเรียนสาธิตในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือว่าเป็นต้นแบบของโรงเรียนสาธิต ใช้คำเรียกชื่อของโรงเรียนสาธิตที่แตกต่างกัน เช่น ใช้คำว่า Plactice School หรือโรงฝึกสอน เป็นโรงเรียนที่ตั้งขึ้นเพื่อ ใช้เป็นที่ฝึกสอนของนักศึกษาในสถาบันฝึกหัดครู หรือใช้คำว่า Demonstration School หรือโรงเรียนสาธิต ใช้สำหรับสาธิตการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาหรือครูอาจารย์ได้ศึกษา สังเกต และนำไปใช้อย่างเป็นแบบอย่างต่อไป นอกจากนี้มีการใช้คำว่า Laboratory School หรือโรงเรียนปฏิบัติการทดลอง เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการปฏิบัติการทดลอง โดยเน้นทางด้านจิตวิทยาพัฒนาการของนักเรียนเป็นหลัก หรือบางแห่งมีการใช้คำว่า Experimental School หรือโรงเรียนทดลอง จัดตั้งขึ้นเพื่อการทดลองในด้านต่างๆ บางแห่งจะไม่เปิดให้มีการเรียนการสอน หรือฝึกงานใดๆ บางแห่งใช้คำว่า Research and Development School หรือโรงเรียนวิจัย และพัฒนา เป็นโรงเรียนในมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย และพัฒนาการของเด็กนักเรียน หรือบางแห่งมีการใช้คำว่า University School หรือโรงเรียนในมหาวิทยาลัย เป็นโรงเรียนในมหาวิทยาลัย ที่เน้นการสอนนักเรียนให้ดีที่สุด เท่าที่จะดีได้ตามหลักสูตร ส่วนหน้าที่ การฝึกสอนเป็นเรื่องรอง หรือ การวิจัยเป็นเรื่องรอง²⁷⁷ สำหรับในประเทศไทย โรงเรียนสาธิตมีการใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า “Demonstration School” และมีการใช้คำว่า “Laboratory School”

สำหรับในประเทศไทย โรงเรียนสาธิตเริ่มแรกมีจัดตั้งขึ้นที่โรงเรียน “ฝึกหัดอาจารย์” เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ณ โรงเรียนเด็กยสเสส เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 เหตุผลที่จำเป็นต้องตั้งที่โรงเรียนเด็ก ก็เพราะจะได้มีโรงเรียนไว้ให้ผู้เรียนในโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ ได้ฝึกหัดงานครู²⁷⁸

ต่อมาในปี พ.ศ. 2475 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตอีก 1 แห่ง ชื่อว่า โรงเรียนประถมวัดหัวลำโพง ซึ่งเป็นโรงเรียนฝึกหัดสอน หรือฝึกหัดงานของแผนกวิชาครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งต่อมาได้ย้ายมาตั้งที่สนามกีฬาแห่งชาติ และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนมัธยมหอวัง ทำหน้าที่เป็นโรงเรียนฝึกสอนของแผนกฝึกหัดครูชั้นประโยคมัธยม ในคณะอักษรศาสตร์ และครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โรงเรียนมัธยมหอวังได้ทำหน้าที่ของโรงเรียนจนถึง พ.ศ.2487 จึงได้ล้มเลิกไป และเปลี่ยน

²⁷⁶ Caswell. H, “The Place of the Campus Laboratory School in the Education of Teacher,” *Teacher College Record* 50(April, 1967): 405-407.

²⁷⁷ Eubanks L.A., *The Organization of Laboratory schools in state Teachers Colleges* (KirsuilleMO: Missouri State, 2007).

²⁷⁸ ไพฑูรย์ สินลารัตน์, “โรงเรียนสาธิต: จุดมุ่งหมาย บทบาทและทิศทาง” *สาธิตศึกษา*, 2536, 4-5.

รูปงานมาเป็นโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย²⁷⁹ ต่อมาได้มี การจัดตั้ง โรงเรียนในมหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยแห่งแรกขึ้นในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2482 คือ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยบูรพา “พิบูลย์บำเพ็ญ”²⁸⁰

ความสำคัญของโรงเรียนสาธิต

แคสเวล (Caswell) กล่าวสรุปได้ว่า โรงเรียนสาธิต เป็นโรงเรียนที่อยู่ในความควบคุมดูแลของสถาบันฝึกหัดครู อาจจะตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย หรือนอกมหาวิทยาลัย มีอาจารย์และการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนสาธิตในประเทศสหรัฐอเมริกา มีพัฒนาการมาตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1838 โดยรับเอาความคิดมาจากยุโรป ทั้งนี้ โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า อาชีพครู มีลักษณะเฉพาะของวิชาชีพ ซึ่งไม่ควรมีแต่ทฤษฎีเท่านั้น แต่จะต้องมีการปฏิบัติด้วย โรงเรียนฝึกหัดครู (Normal School) ทั้งหลาย จึงได้จัดให้มีโรงเรียนที่จะใช้สำหรับสังเกต และฝึกหัด การสอน ซึ่งอยู่ภายใต้ การควบคุมดูแลมาตรฐานวิชาชีพจากสมาคมวิทยาลัยครู (The American Normal Schools Association) ในช่วง ค.ศ. 1940-1949 ได้มีการเน้นวิจัยทดลอง และมีการยอมรับ กันว่า ภารกิจนี้ควรเป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งของโรงเรียนสาธิต แต่หลังจาก ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา โรงเรียนประเภทนี้ มีแนวโน้มที่จะลึกลับไป หรือไม่ก็โอนภาระหน้าที่ในการฝึกหัดการสอนออกไปให้ โรงเรียนในชุมชน²⁸¹

หน้าที่ของโรงเรียนสาธิต

สำหรับโรงเรียนสาธิตในประเทศไทย สาโรจน์ บัวศรี อดีตอธิการบดีวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร ได้กล่าวถึง อุดมคติในการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตในประเทศไทยว่า²⁸²

1. สำหรับเป็นที่ฝึกสอน ฝึกงาน สังเกต และศึกษา ของนิสิตวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย
2. สำหรับเป็นที่วิจัย ในเรื่องทฤษฎีการสอน การปกครอง การวัดผล การแนะแนว การทำหลักสูตรฯ เพื่อทำให้อาจารย์ศึกษา หรือที่เรียกว่าวิชาครู ได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นๆ ไป และได้ประโยชน์แก่ นักเรียนสาธิตไปด้วยในตัว
3. สำหรับเป็นที่ “แสดงให้เห็น” แก่บุคคลทั่วไป หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า “สาธิต” ในเรื่องสำคัญต่างๆ ของการศึกษา เช่น วิธีสอนต่างๆ วิธีแนะแนว การทำโรงเรียนมัธยมแบบประสม การทำโรงเรียนประถมที่ถูกต้อง การปกครองนักเรียนแบบประชาธิปไตย

²⁷⁹ วิจารณ์ วัชรสิงห์, “การบริหารงานธุรการ และการเงินของโรงเรียนสาธิตระดับ ประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), 16.

²⁸⁰ นงลักษณ์ ประเสริฐ และวิวัฒน์ชัย สุขทรัพย์, “แนวโน้มและความน่าจะเป็นไปได้ใน อนาคตของโรงเรียนสาธิต” *สาธิตศึกษา*, 2536, 199.

²⁸¹ Caswell. H, “The Place of the Campus Laboratory School in the Education of Teacher,” *Teacher College Record* 50(April, 1967): 405-407.

²⁸² สาโรจน์ บัวศรี, “โรงเรียนสาธิตคืออะไร,” *วิทยาจารย์* (66 มกราคม 2510): 26.

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของโรงเรียนสาธิตมีบทบาท และภาระหน้าที่หลายประการด้วยกัน ดังนี้²⁸³

1. สถานฝึกปฏิบัติงานครู
2. เป็นสถานที่สาธิตการศึกษาแนวใหม่
3. เป็นสถานที่วิจัย ค้นคว้าวิชาชีพชั้นสูง
4. เป็นสถานที่ให้การศึกษากุลบุตร กุลธิดาของชาติ

บุญถิ่น อัตถากร อธิบดีอธิบดีกรมการฝึกหัดครู กล่าวสรุปได้ว่า โรงเรียนสาธิตมีความสำคัญใน การปรับปรุงวิชาชีพครู เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า ทดลองวิธีการทางภาคปฏิบัติของวิชาชีพครู เช่นเดียวกับ โรงเรียนพยาบาลมหาวิทาลัยแพทย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็น Teaching research hospital หมายความว่า มิใช่โรงพยาบาลธรรมดาๆ แต่เป็นโรงพยาบาลที่รักษาคนไข้ และสอนนักเรียนแพทย์ ตลอดจนสร้างสหวิทยาการแพทย์ใหม่ๆ ขึ้น โรงเรียนสาธิตก็ทำหน้าที่ทำนองเดียวกัน คือ สอนเด็ก ขณะเดียวกันก็สอนนิสิต นักศึกษาฝึกหัดครู และค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ ไปด้วย²⁸⁴

วิจิตร ศรีสอาน กล่าวว่า โรงเรียนสาธิตตั้งขึ้นเพื่อเสริมบทบาทของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ด้านการวิจัย ค้นคว้า ทดลอง เพื่อที่จะนำเอาผลมาใช้ในการผลิตบัณฑิต และเพื่อที่จะส่งผลโดยตรงไปยังหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษาอื่นๆ ที่จะเอาผลไปใช้ได้²⁸⁵

จากบทบาท และภาระหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตดังกล่าว จะเห็นได้ว่าโรงเรียนสาธิตจะต้องรับภาระในการจัดระบบการฝึกงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการผลิตบัณฑิตครู ของสถาบัน และการดำเนินงานอย่างมีความสะดวกและคล่องตัว ซึ่งอาจสรุปบทบาท และภาระหน้าที่ของโรงเรียนสาธิตได้ดังนี้คือ

1. เป็นสถานฝึกปฏิบัติการตามเป้าหมายและทิศทางในการผลิตบัณฑิตของคณะครู ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยและสังคม
2. สาธิตและเผยแพร่การศึกษาแนวใหม่ตามการเจริญเติบโตของการศึกษา
3. ประเมินแนวคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมไทย
4. แหล่งทดลองทางการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู
5. เป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนระบบการศึกษา
6. เป็นแหล่งข้อมูลและเผยแพร่ผลงานให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคม
7. ให้การศึกษาแก่เยาวชนตามเป้าหมายของการพัฒนาเด็กในทุกด้าน

บทบาทและภาระหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิต เป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย ดังนั้น อาจารย์โรงเรียนสาธิตจึงเป็นทั้งอาจารย์สอนนักเรียนสาธิต และอาจารย์สอนนิสิตนักศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์ และ/หรือคณะ

²⁸³ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, “โรงเรียนสาธิต: จุดมุ่งหมายบทบาทและทิศทาง” *สาธิตศึกษา*, 2536, 6-12.

²⁸⁴บุญถิ่น อัตถากร, *ปฏิรูปการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรือง, 2542), 50.

²⁸⁵วิจิตร ศรีสอาน, *การศึกษาทัศน์* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครูสภา, 2544), 31.

ครูศาสตร์อีกด้วย จึงมีภารกิจตามข้อกำหนดคือ สอน ดูแลนิสิตนักศึกษา นิเทศการสอน วิจัย และ
แต่งตำรา ดังนั้น การใช้เวลาสอนจึงแตกต่างจากอาจารย์ในโรงเรียนทั่วไป

ทิพพดี อ่องแสงคุณ ได้กำหนดบทบาท และภาระหน้าที่ของอาจารย์โรงเรียนสาธิต ไว้
ดังนี้²⁸⁶

1. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะเป็นครูของนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติดังนี้
 - 1.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการขึ้นเอง เพื่อให้สอดคล้องกับ
สภาพนักเรียนสาธิต ตลอดจนทำแบบเรียน แบบฝึกหัดครู คู่มือครู
 - 1.2 ดูแลนักเรียนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
 - 1.3 จัดกิจกรรมนักเรียนทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร
 - 1.4 เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
 2. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะผู้ให้ประสบการณ์วิชาชีพแก่นักศึกษาครู ได้แก่
 - 2.1 มีหน้าที่ดูแลและถ่ายทอดจัดประสบการณ์เพื่อให้เกิดผลดีตามความมุ่งหมาย
 - 2.2 ดูแล และให้คำแนะนำ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
 - 2.3 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตบัณฑิตศึกษา
 3. บทบาทของอาจารย์สาธิตในฐานะอาจารย์ในสถาบันผลิตครู ได้แก่
 - 3.1 บทบาทในการสอน และเตรียมนักศึกษาครูเพื่อเป็นครูในอนาคต
 - 3.2 ทำงานวิจัยและผลิตตำราทั้งตำราระดับนักเรียน และอุดมศึกษา
 - 3.3 บทบาทต่องานเผยแพร่ความรู้แก่สังคม
 - 3.4 ทำนุบำรุง และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
- ดังนั้น อาจารย์โรงเรียนสาธิต จึงมีหน้าที่สำคัญในฐานะครูของนักเรียน และครูของครู
โดยมีบทบาท และสถานภาพที่พิเศษ และมีความสามารถ รวมทั้งภารกิจหลักของการเป็นอาจารย์ใน
มหาวิทยาลัยตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้มีอยู่ 4 ด้านคือ
1. ด้านการสอน ได้แก่ การให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่นักเรียนในวิชาที่ได้รับมอบหมายและ
การให้คำแนะนำวิธีการสอนแก่นิสิตที่มาฝึกสอน
 2. ด้านการวิจัย การเขียนบทความ และตำรา ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าหาข้อสรุป และ
แนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวกับการเรียนการสอน และยังรวมถึง การเขียนบทความเชิง
วิทยาการต่างๆ อีกด้วย
 3. ด้านบริการสังคม ได้แก่ การให้ความร่วมมือไปเป็นวิทยากรอบรมตามโรงเรียนต่างๆ
ที่เชิญมา การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้ให้กับแหล่งชุมชน รวมทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา
แหล่งชุมชนนั้นๆ ให้เจริญขึ้น มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
 4. ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การส่งเสริมและให้ความร่วมมือในการจัด
กิจกรรมเนื่องในวันสำคัญในศาสนาพุทธ รวมทั้งวันสำคัญตามประเพณีของไทย

²⁸⁶ทิพพดี อ่องแสงคุณ, “บทบาทของครูโรงเรียนสาธิต” สาธิตศึกษา, คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536, 133-142.

นอกจากนี้ ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์ ได้สรุปถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ของ อาจารย์โรงเรียนสาธิต ไว้ดังนี้²⁸⁷

1. มีความรู้ทั้งด้านเนื้อหาวิชาและเทคนิคในการสอน เพื่อสอนในวิชาที่ได้รับมอบหมาย
2. สามารถให้คำปรึกษา รวมทั้งการเป็นอาจารย์นิเทศให้แก่ศิษย์ครูศาสตร์ และ/หรือ ศึกษาศาสตร์ ที่มาฝึกสอนหรือสังเกตการณ์สอนได้
3. ศึกษาค้นคว้าถึงเทคนิคการสอนต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ดูแลรับผิดชอบด้านการเรียน และความประพฤติของนักเรียนในความปกครองของตน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติต่อไป
5. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะกับผู้ปกครองของนักเรียน ในความปกครองของตนเพื่อช่วยและร่วมมือกันในการสร้างนักเรียนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพของประเทศชาติ
6. ให้ความร่วมมือ ประสานงานและให้บริการแก่สังคม โดยการให้ความรู้ด้านวิชาการ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในสังคม ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

จะเห็นได้ว่าหน้าที่ของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีมากมายหลาย ด้าน เป็นทั้งครูผู้สอน นักเรียนและครูผู้สอนครู ภารกิจดังกล่าวจะสำเร็จบรรลุผลได้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคล ในโรงเรียน การที่จะได้บุคคลที่ดีมีคุณภาพ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียน จึงควรจะต้องเป็นอาจารย์ที่มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่ม สมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้สมกับที่เป็นอาจารย์ระดับมหาวิทยาลัย

สำหรับคณะครูศาสตร์และ/หรือคณะศึกษาศาสตร์ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่างก็เปิดโรงเรียนสาธิตของแต่ละแห่งขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เป็นหน่วยปฏิบัติการในด้านวิชา ครูศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ให้แก่ศิษย์ อันเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกหัดครูระดับปริญญา เป็นสถานศึกษา วิจัย ทดลองค้นคว้าหาความรู้ แนวปฏิบัติที่จะปรับปรุงให้วิชาครูศาสตร์ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเป็นแหล่ง วิชาการ การจัดและดำเนินการทางการศึกษาการเรียนการสอนในระดับต่างๆ ให้แก่โรงเรียนทั่วไป โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2501 โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2514 ในระยะต่อมามี การจัดตั้งโรงเรียนสาธิตในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นอีกหลายแห่ง รวมทั้งในส่วนภูมิภาคด้วย เช่น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นต้น

ปัจจุบันมีโรงเรียนสาธิตในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 61 แห่ง

288

²⁸⁷ ชูชัย รัตนภิญโญพงษ์, “การศึกษาการพัฒนาการคณาจารย์โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527)

²⁸⁸ รายงานโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556, เข้าถึงได้จาก WWW. Satit.mau.go.th/gpa/files/school.pdf

ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนสาธิตกับโรงเรียนทั่วไป

โรงเรียนสาธิต เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อให้เป็นสถานฝึกปฏิบัติการทางการศึกษาและเป็นสถานที่ฝึกการปฏิบัติงานของคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ก่อนที่นิสิตนักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา

โรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนแนววิชาการโดยใช้นวัตกรรม เพราะโรงเรียนสาธิตเกิดจากการนำนวัตกรรมการสอนที่นักเรียนระดับวิชาชีพ (ปริญญาตรี) ซึ่งในสมัยก่อนคือ ส่วนหนึ่งของโครงการฝึกหัดครูของวิทยาลัยวิชาการศึกษา

โรงเรียนสาธิตเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะพิเศษต่างจากโรงเรียนทั่วไป โดยมาจากการประชุมร่วมของกลุ่มโรงเรียนสาธิต เมื่อปี พ.ศ. 2547 ซึ่งกล่าวถึง จุดมุ่งหมายในการก่อตั้งโรงเรียนสาธิต เพื่อเป็นโรงเรียนร่วมพัฒนาวิชาชีพ ฝึกปฏิบัติของบัณฑิตในการสอนสาธิตการสอนวิจัย ทดลองด้านการเรียนการสอนพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ดังนั้น โรงเรียนสาธิตจึงเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน สามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นเด็กที่เก่งและกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและเป็นผู้นำเสนอสิ่งที่ดีเป็นอย่างดียิ่ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้โรงเรียนสาธิตได้รับการคาดหวังสูงจากสังคม ว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมที่จะต่อยอดในระดับอุดมศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป²⁸⁹

การเจรจาต่อรองกับโรงเรียนสาธิต

การเจรจาต่อรองเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเจรจาต่อรองหรือที่เรียกว่า Negotiation นั้นเป็นกระบวนการเจรจาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้ง หากผู้บริหารมีความสามารถด้านการเจรจาต่อรองจะเป็นผลดีต่อการทำงานยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมในด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลภายในหรือภายนอกองค์กร เข้าใจเรื่องราวในเรื่องที่จะต่อรองได้เป็นอย่างดี เพื่อจะได้มีการวางแผนในการเจรจา ทั้งด้านการรุก และการรับ²⁹⁰

การเป็นนักบริหารในสังคมปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการเจรจาต่อรองย่อมจะสามารถบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะทักษะด้านการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยเฉพาะในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นว่า สิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์การมิใช่เครื่องจักร ที่ดิน หรือวัสดุใดๆ แต่คือบุคลากรขององค์การนั่นเอง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะของการเจรจาต่อรอง

²⁸⁹โรงเรียนสาธิต โรงเรียนในดวงใจพ่อแม่, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2558, เข้าถึงได้จาก http://schoolzone.momypedia.com/article_interview-15/.

²⁹⁰ทองทิพพา วิริยะพันธุ์, ทักษะผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2(กรุงเทพฯ: G.P. CYBERPRINT, 2550), 86-87.

ผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความรู้พื้นฐานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนแบบมืออาชีพ ต้องมีทักษะในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบาย และ วิธีการทำงานที่ชัดเจน
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
- 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้จักวิเคราะห์ความ น่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารได้อีกด้วย
- 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยง ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์การ หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพต้องรู้และ เข้าใจเกี่ยวกับสื่อ ICT
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทราบแนวคิด ทักษะคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้น นำมามาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานในการแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเองไม่ว่า จะทางตรงหรือทางอ้อม²⁹¹

ผู้บริหารมีบทบาทในฐานะนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ในฐานะที่ผู้บริหารต้องมีการพบปะพูดคุย และติดต่อกับหน่วยงานภายใน และภายนอกองค์การ จึงต้องแสดงบทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง²⁹² ดูบริน (DuBrin) ได้กล่าวถึงบทบาทของการเป็นผู้นำมีหลายประเภท บทบาทหนึ่งที่สำคัญคือบทบาทของการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) เพราะการทำงานของผู้บริหารทุกงานมีความเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองอยู่ตลอดเวลา โดยมีกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่เฉพาะเจาะจง 3 ประการ ได้แก่ 1) เจรจาต่อรองกับผู้บริหาร เกี่ยวกับเรื่องเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ 2) เจรจาต่อรองเกี่ยวกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ 3) สามารถต่อรองกับลูกค้า และผู้ขายสินค้า ผู้ส่งสินค้า และผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่งสินค้า²⁹³ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำในองค์การว่า ต้องมีการอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองเพื่อนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่สร้างสรรค์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งบุคคลจะได้เรียนรู้ที่จะมองไปไกลกว่าจุดยืนของตนเองและพิจารณาความสนใจหรือผลประโยชน์ของบุคคลอื่น

²⁹¹ สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ,” วารสารวิชาการ 3,6 (มิถุนายน 2543): 70-75

²⁹² อนิวัช แก้วจันทน์, **หลักการจัดการ** (The Principle of Management), พิมพ์ครั้งที่ 4 (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, 2556), 31.

²⁹³ ดูบริน อ่างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, **ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2557), 40-41.

เพื่อที่จะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแบบ “ชนะ-ชนะ” และพยายามที่จะช่อมารมณได้เมื่ออยู่ในสถานะที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก²⁹⁴

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานต่างๆ ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีหน้าที่ในด้านการเจรจาต่อรองกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพของการเจรจาด้วย

สรุป

การบริหารงานในโรงเรียนสาธิต ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาที่แตกต่างไปจากโรงเรียนที่สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ถือเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้ปกครองได้นำบุตรหลานมาเข้าเรียนเป็นจำนวนมาก การบริหารงานของโรงเรียนก็ต้องมีประสิทธิภาพ จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้ที่มาทำหน้าที่ด้านการบริหาร โดยเฉพาะวิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้อำนวยการ ช่วงระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง และความสนใจของผู้ปกครอง ที่จะส่งบุตรหลานมาเรียนที่มีคุณภาพในสังคมไทย ด้วยบริบทดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จึงต้องบริหารงานด้วยความรู้ความสามารถ การต้องอาศัยความร่วมมือทั้งบุคลากร หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องสนใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ตั้งแต่การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลัง การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ สิทธิและประโยชน์ต่างๆ ในด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนิสิต ผู้บริหารก็ต้องให้ความสำคัญกับการฝึกประสบการณ์ของนิสิต เพราะถือเป็นหน้าที่หนึ่งของโรงเรียนสาธิต เพื่อให้ นักศึกษาในสาขาศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์ได้ฝึกปฏิบัติ ก่อนจะไปเป็นครูในอนาคต มีการฝึกการใช้ชีวิตธรรมเนียมใหม่ทางการศึกษา สำหรับนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน คือการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ตลอดทั้งการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการเจรจากับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุผลตามเป้าหมาย การเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ที่มีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของการเจรจาต่อรอง การวางแผน การติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ของผู้ที่จะเจรจาต่อรอง

²⁹⁴ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2557), 313.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed method)²⁹⁵ ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) เพื่อทราบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ และการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการ วารสาร และเว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและนักบริหารการศึกษา จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างวิจัย แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

²⁹⁵ J.W. Creswell and V.L. Clark, *Designing and conducting mixed methods research* (Thousand Oaks. CA:Sage Publications, 2007), 85.

1. ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ /ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเจรจาต่อรอง จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1.1 เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรอง

1.3.1.3 มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณชน

1.3.1.3 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาด้านการเจรจาต่อรอง

1.3.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.2.1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนสาธิต

สังกัด คณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.3.2.2 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษา

1.4 นำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จาก การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. การพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมาพัฒนาเป็น เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 การทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมจำนวน 30 คน นำ ข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.960

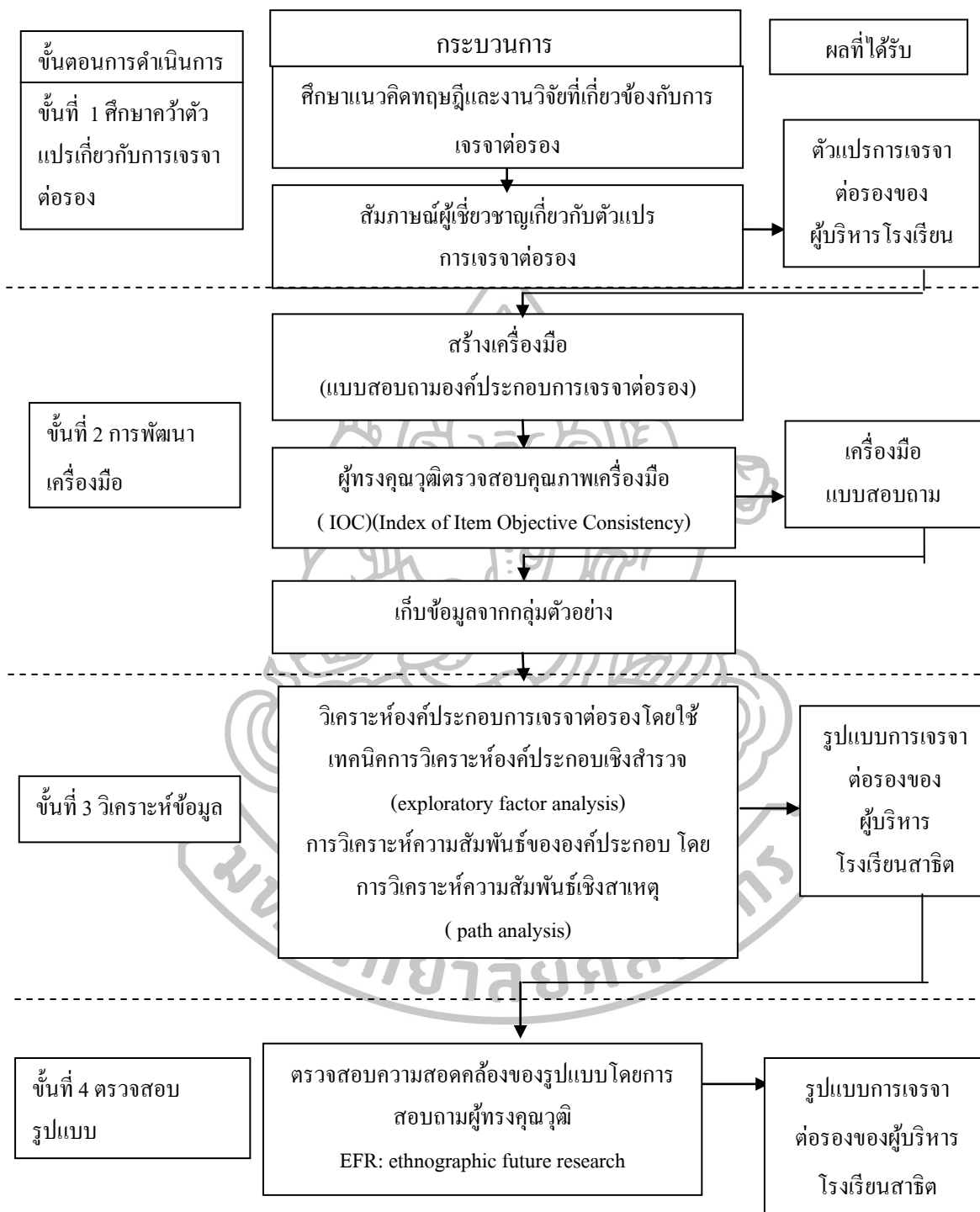
2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 230 คน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการโดยรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) เพื่อทราบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต





แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

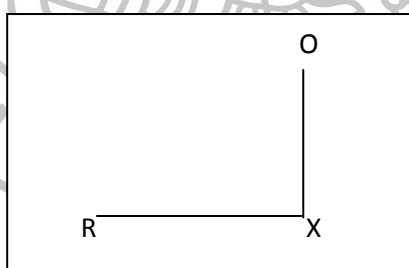
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยวิธีผสมผสาน (mixed method) ที่มีการศึกษาพฤติกรรม การเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต เป็นการนำตัวแปรซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one – shot, non – experimental, case study design) งานวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนแบบการวิจัยได้ ดังแผนภูมิที่ 7



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ได้ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 7 แสดงแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา แบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประชากรในขั้นนี้จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเจรจาต่อรองจำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 4 คน

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ประชากรในขั้นนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 166 คน และเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 160 คน รวมจำนวน 326คน

ตารางที่ 2 แสดงประชากร

โรงเรียน	ผู้บริหารปัจจุบัน				หัวหน้ากลุ่มสาระ	รวม
	ผอ.	รองผอ.	ผช.ผอ.	รวม		
1.ร.ร.สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน	1	5	-	6	8	14
2.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น(ศึกษาศาสตร์)	1	1	4	6	8	14
3.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)	1	1	4	6	8	14
4.ร.ร.สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)	1	6	12	19	8	27
5.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร	1	-	3	4	8	12
6.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	4	12	17	8	25
7.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง	1	7	-	8	8	16
8.ร.ร.สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา	1	9	-	10	8	18
9.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน	1	6	3	10	8	18
10.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร(ฝ่ายมัธยม)	1	4	3	8	8	16
11.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	1	5	15	21	8	29
12.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยสารคาม (ฝ่ายมัธยม)	1	2	4	7	8	15
13.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	1	3	-	4	8	12
14.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	1	4	4	9	8	17
15.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	1	3	-	4	8	12
16.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	1	4	2	7	8	15
17.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	1	4	-	5	8	13
18.ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	6	-	7	8	15
19.ร.ร.มัธยมสาธิตวัดพระศรีมหาธาตุมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	1	3	-	4	8	12

ตารางที่ 2 แสดงประชากร (ต่อ)

โรงเรียน	ผู้บริหารปัจจุบัน				หัวหน้า กลุ่มสาระ	รวม
	ผอ.	รอง ผอ.	ผช. ผอ.	รวม		
20.ร.ร. สิตมมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใน พระบรมราชูปถัมภ์	1	1	3	5	8	13
รวม	20	77	69	166	160	326
รวมผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้						326

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้บริหารอันได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ ของโรงเรียนสาธิตที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐบาลจำนวน 20 โรงเรียน เป็นผู้บริหารจำนวน 166 คนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 160 คน รวม 326 คน ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครืชซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 175 คน และเพื่อประโยชน์ในการคำนวณด้วยสถิติพหุตัวแปรจึงต้องกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 200 คน ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาความเหมาะสมจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 230 คน

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่าง

ที่	โรงเรียน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
1	ร.ร.สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์บางเขน	14	12
2	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น(ศึกษาศาสตร์)	14	10
3	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง)	14	10
4	ร.ร.สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(ฝ่ายมัธยม)	27	19
5	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร	12	8
6	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	25	18
7	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง	16	11
8	ร.ร.สาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา	18	12
9	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปทุมวัน	18	12
10	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)	16	11
11	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	29	20

ตารางที่ 3 แสดงกลุ่มตัวอย่าง(ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
12	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยสารคาม (ฝ่ายมัธยม)	15	11
13	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	12	8
14	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	17	12
15	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	12	8
16	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	15	11
17	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	13	9
18	ร.ร.สาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	15	11
19	ร.ร.มัธยมสาธิตวัดพระศรีมหาธาตุมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร	12	8
20	ร.ร. สิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	13	9
รวม		326	230

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งเป็นผลจากการสรุปแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง งานวิจัย บทความ และผลสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการค้นคว้าเกี่ยวกับตัวแปรการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 120 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นมากที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นมากมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นปานกลางมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นน้อยมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่กำหนดรูปแบบมีระดับความจำเป็นน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

การสร้าง และพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แต่ละขั้นตอนการดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

1.2 วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตแล้วนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.4 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต เครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

2.2 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุมองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.4 นำแบบสอบถามข้อเท็จจริงจำนวน 120 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้อง และความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่า ค่า IOC (index of items objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ

2.5 นำแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)²⁹⁶ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.960

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ขึ้นเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ เมื่อได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 20 โรงเรียน

²⁹⁶ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York: Harper & Row, 1984), 126.

จำนวนแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) 230 ฉบับ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่าง 15 พ.ค.-15 มิ.ย.2558

4. ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านเวลา และระยะทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์

5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 7 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาองค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด ก็แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)²⁹⁷

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง แสดงลักษณะของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง แสดงลักษณะของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตในระดับน้อยที่สุด

²⁹⁷ John W.Best, 1981. *Reserch in Education*. (New Jersey: Prentice – Hall, 1981), 190.

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่ 0.50 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 3 ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ

3. การวิเคราะห์รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit Index = DFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of fit Index = ADFI) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Squared Residual: RMR) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องการตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบที่เหมาะสม ของรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) เพื่อทราบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้ ขั้นที่ 1 การค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และสร้างรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ขั้นที่ 3 เพื่อยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้ผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสาธิต ที่สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นจำนวน 230 คนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่ม (random sampling) เครื่องที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) และ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ใช้ค่ามัธยฐาน (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) แล้วแต่กรณี ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) เพื่อทราบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และ 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

1.2 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ตอนที่ 2 รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

1.1 การวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis)

เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีในเอกสาร และงานวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยยึดตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศด้านการเจรจาต่อรอง นักวิชาการต่างประเทศด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ นักวิชาการไทยด้านการเจรจาต่อรอง และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

นักวิชาการต่างประเทศ ด้านการเจรจาต่อรอง

ก. =Michael Watkins, (2003)

ข. =Michael Spangle and Myra Warren Isenhardt, (2003)

ค. = Marjorie Corman Aaron, (2007)

ง. = Deepak Malhotra and Max H. Bazerman, (2007)

จ. = Roger J. Volkema, (2008)

- ฉ. = Russell Korobkin, (2009)
 ช. = Roy J. Lewicki, Bruce Barry and David M.Saunders, (2010)
 ซ. = Roger Fisher and William Ury, (2012)
 ฌ. = Michael Wheeler, (2013)
 ญ. = Jim Hornickel, (2014)

นักวิชาการต่างประเทศ ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์

- ฎ. = Ronald W. Rebores (1985)
 ฏ. =William B. Castetter (1986)
 ฐ. =John M. invancevich and Lee Soo Hoon (2002)
 ท. =George Bohlander and Scott Snell (2004)
 ฒ. = Harry C. Katz, Thomas A. Kochan and Alexander J. S. Colvin (2008)
 ณ. = H. John Bernadine (2009)
 ด. = John A. Fossum (2012)
 ต. = Robert N. Lussier, and John R. Hendon (2013)
 ถ. = David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins and Susan L. Verhulst (2013)
 ท. = R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy (2014)

นักวิชาการไทยด้านการเจรจาต่อรองและการบริหารแรงงานสัมพันธ์

- ฉ. = ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์ (2533)
 ช. = พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (2538)
 ซ. =วารินทร์ สิ้นสูงสุด และ ประชุม โพธิกุล (2543)
 ฌ. =สมยศ นาวิการ (2546)
 ญ. = วลลี ธรรมโกสิทธิ์ (2549)
 ฎ. =วันชัย วัฒนศัพท์ (2550)
 ฏ. =เสนาะ ตีเยาว์ (2551)
 ฐ. =สมชาย ภาภาสน์วิวัฒน์ (2551)
 ท. =วิชัย โสสุวรรณจินดา (2554)
 ฒ. = ชนะ คณารัตนดิถ (2554)

ตารางที่ 4 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากเอกสาร

ชื่อ	รายการ	ก	ข	ช	ค	ด	ฉ	ง	จ	ฉ	ช	ช	ณ	ญ	ฎ	ฏ	ท	ฒ	ณ	ด	ต	ถ	ท	ธ	น	บ	ป	ผ	ฝ	พ	พ	
1.	ขณะเจรจาต่อรอง ต้องเป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจ	✓			✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓					✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีความยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างเจรจา	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5.	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง	✓				✓	✓					✓		✓					✓							✓		✓		✓	✓	
6.	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักประเมินสถานการณ์ได้ดี	✓		✓	✓			✓						✓								✓		✓		✓		✓		✓		
7.	ผู้เจรจาต่อรองยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	✓	✓	✓			✓							✓	✓								✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
8.	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้ประเมินทางเลือกได้ดี	✓		✓	✓		✓	✓						✓									✓					✓		✓		
9.	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับข้อตกลงร่วมกัน	✓	✓	✓			✓							✓	✓							✓						✓		✓		
10.	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักให้เพื่อที่จะรับทีหลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓	✓							✓		✓				✓		✓		
11.	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	✓		✓			✓	✓						✓						✓								✓		✓		
12.	ผู้เจรจาต่อรองแต่ละฝ่ายควรมีการปรับจุดยืนที่ต่างฝ่ายได้ประโยชน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓				✓				✓	✓	✓			✓		✓		
13.	ผู้เจรจาต่อรองต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจา	✓		✓	✓	✓	✓	✓							✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	
14.	ผู้เจรจาต่อรองยอมเสียสิ่งที่สำคัญน้อยเพื่อให้ได้ในสิ่งที่สำคัญกว่า	✓		✓	✓	✓								✓	✓							✓						✓		✓		
15.	การเจรจาต้องเน้นความต้องการความต้องการของแต่ละฝ่าย			✓			✓	✓						✓	✓				✓								✓	✓	✓	✓	✓	
16.	ต้องมีการสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย			✓			✓	✓	✓	✓												✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากเอกสาร (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ก	ข	ช	ค	ศ	ฅ	ง	จ	ฉ	ช	ซ	ฌ	ญ	ฎ	ฏ	ท	ฒ	ณ	ด	ต	ถ	ท	ธ	น	บ	ป	ผ	ฝ	พ	ฟ
35	ผู้เจรจาต่อรองเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลายเป็น	✓	✓								✓	✓							✓				✓		✓	✓				✓	
36	ผู้เจรจาต่อรองต้องวางกรอบการเจรจา	✓	✓																												
37	ผู้เจรจาต่อรองประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓																			✓				✓	✓				
38	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์					✓				✓															✓	✓	✓				
39	ผู้เจรจาต่อรองมีเป้าหมายการเจรจาที่ชัดเจน						✓	✓		✓												✓	✓								✓
40	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมอารมณ์ตนเองได้					✓				✓				✓												✓	✓	✓			✓
41	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี												✓	✓	✓			✓								✓	✓				
42	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ความสนใจในคู่เจรจา					✓								✓	✓			✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓				
43	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด													✓													✓			✓	✓
44	ผู้เจรจาต่อรองมีความหนักแน่น													✓													✓				✓
45	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวางแผน							✓				✓					✓	✓		✓					✓	✓	✓				✓
46	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี																								✓	✓					✓
47	ผู้เจรจาต่อรองมีความรู้ด้านจิตวิทยามนุษย์																								✓	✓					✓
48	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการจับประเด็นขณะเจรจา																									✓					✓
49	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า																									✓					✓
50	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการเป็นนักพูด																				✓					✓					✓
51	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม																				✓					✓	✓				✓
52	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี			✓																							✓				✓

ตารางที่ 4 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีจากเอกสาร (ต่อ)

ชื่อ	รายการ	ก	ข	ช	ค	ศ	ฆ	ง	จ	ฉ	ช	ช	ณ	ญ	ฎ	ฏ	ท	ฒ	ณ	ด	ต	ถ	ท	ธ	น	บ	ป	ผ	ฝ	พ	ฟ	
120	ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของบุคลากรประกอบ																				✓											
121	ใช้รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรประกอบ																				✓											
122	สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีความสำคัญต่อการเจรจา																					✓										
123	ผู้เจรจาต่อรองต้องวิเคราะห์ทางเลือกของผู้เจรจา																						✓									
124	ผู้เจรจาต่อรองวิเคราะห์ข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ																						✓									



1.2 แนวคิดจากงานวิจัย และบทความต่างๆ

แนวคิดจากงานวิจัย

ก= Verhulsdonck, Gustav (2010)

ข= Kim, Kihwan.(2010)

ค= Kirk, Dan. (2011).

ง= D.Kong.(2012).

จ= Bryant Skeen Thomson. (2012).

ฉ= Shuktara Sen Das.(2012).

ช= Cathy Bullock. (2012).

ซ= Sabine Chai.(2013).

ฌ= Mary Vixie Sandy.(2013).

ญ= Douglas Stuart Chudleigh.(2014).

แนวคิดจากบทความ

ฎ= Lora Cohen-Vogel and La' Tara Osborne-Lampkin (2007).

ฏ= William R. Penuel and others (2010).

ฐ= Martin Scantlan (2012).

ฑ= Katharine O. Strunk (2012).

ฒ= Gillean McCluskey and others (2013).

ณ= Ann Ishimaru (2013).

ด= Peter Yongs ,Ben Pogodzinski and Sarah Galey (2014).

ต= Caitlin C. Farrell (2014).

ถ= Jill Koyama (2014).

ท= Deidre M. Le Fevre and Viviane M. J. Robinson(2015).

ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ งานวิจัย และบทความ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ซ	ณ	ญ	ฎ	ฏ	ฐ	ฑ	ฒ	ณ	ด	ต	ถ	ท	
20	การอยู่ในฐานะที่เหนือกว่ามีอิทธิพลต่อการเจรจา								✓													
21	เงื่อนไขของสถานการณ์มีผลต่อพฤติกรรมการเจรจาต่อรอง								✓													
22	การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร									✓												✓
23	ความร่วมมือระหว่างคู่เจรจา										✓											
24	ควรรยึดหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์ในการมอบหมายงาน											✓										
25	การมีความยืดหยุ่น											✓			✓			✓	✓			
26	การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสุ่มรอบคอบ											✓										
27	เครือข่ายทางสังคมมีส่วนร่วมต่อโรงเรียน												✓				✓				✓	
28	สมาชิกเครือข่ายมีความรู้ความสามารถ												✓									
29	สมาชิกเครือข่ายมีความรับผิดชอบร่วมกัน												✓									
30	มีการส่งเสริมความร่วมมือ												✓									
31	ต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม									✓			✓	✓		✓	✓					✓
32	ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน													✓			✓					

ตารางที่ 5 แสดงสรุปตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ งานวิจัย และบทความ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ซ	ณ	ญ	ฎ	ฏ	ฐ	ฑ	ฒ	ณ	ด	ต	ถ	ท	
33	ต้องมีความสามารถในการเจรจา ต่อรอง													✓							✓	✓
34	เป็นการเจรจาที่สุภาพเรียบร้อย														✓							
35	เจรจาที่อยู่ในกรอบของกฎหมาย														✓							
36	โรงเรียนมีความสงบและปลอดภัย															✓			✓			
37	ต้องมีทักษะในการฟัง															✓						
38	ครูมีความเป็นมิตร															✓						
39	นักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ															✓						
40	มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางสังคม															✓						
41	ครูและนักเรียนมีเวลาเพิ่มขึ้นใน การเจรจาเกี่ยวกับความประพฤติ ของนักเรียน															✓						
42	มีการแก้ไขข้อขัดแย้ง																✓					
43	มีการให้เกียรติต่อครูอาวุโส																	✓				
44	สิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อการทำงาน																	✓				
45	งานมีความมั่นคง																	✓				
46	ภาระงานมีความเหมาะสม																	✓				
47	บุคลากรมีความต้องการที่จะ ทำงาน																	✓				
48	การเก็บรวบรวมข้อมูล																		✓			✓
49	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ																		✓	✓		

1.3 การสังเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อค้นหาตัวแปรรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาต่อรอง จำนวน 5 คน และอดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจำนวน 4 คน รวม 9 คน ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังปรากฏในตารางดังนี้

A = ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์ ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า	
B = พลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ	ผู้อำนวยการสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า
C = พล.ต.ต.พิศาล มุขแจ่ม	ศ. (สบ 6) กลุ่มงานคณาจารย์ คณะ ตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
D = อาจารย์วัลลี ธรรมโกสิทธิ์	ข้าราชการบำนาญ นักจิตวิทยาคลินิก ที่ปรึกษาสถาบันกัลยาณ์ ราชนครินทร์
E = ดร.ชนิดา ทองมณีโต	ผู้พิพากษาสมทบศาลจังหวัดนครปฐม แผนกดีเยาวชนและครอบครัว
F = รองศาสตราจารย์อภิเกียรติ ทองเพิ่ม	รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ อดีตรองอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน
G = รองศาสตราจารย์อุตร รัตนภักดิ์	อดีตรองอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
H = ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภ	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสาธิตราชภัฏนครปฐม
I = ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิทัศน์ ฝักเจริญผล	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตราชภัฏ นครปฐม รองอธิการบดีมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ	รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการฟัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	ต้องให้ทุกฝ่ายพึงพอใจในผลลัพธ์ของการเจรจา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความยุติธรรม	✓	✓		✓		✓			
5	ผู้เจรจาต่อรองใช้กฎหมายเป็นแนวปฏิบัติ	✓					✓			
6	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
7	ผู้เจรจาต่อรองเน้นการมีส่วนร่วม	✓					✓			
8	ผู้เจรจาต่อรองเจรจาสนใจในความต้องการของแต่ละฝ่าย	✓	✓				✓			✓
9	ผู้เจรจาต่อรองวิเคราะห์ทางเลือกก่อนเข้าสู่การเจรจา	✓	✓						✓	✓
10	ผู้เจรจาต่อรองต้องเข้าใจความหมายภาษาท่าทาง	✓	✓				✓			
11	ผู้เจรจาต่อรองต้องตรงต่อเวลา	✓								
12	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓		✓			
13	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
14	ผู้เจรจาต่อรองเชื่อมั่นว่าการเจรจาคือแนวทางในการแก้ปัญหาได้	✓			✓	✓				
15	ผู้เจรจาต่อรองมีการเตรียมตัวที่ดี	✓			✓		✓	✓		
16	ผู้เจรจาต่อรองต้องแสวงหาจุดสนใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย	✓			✓					
17	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความยืดหยุ่นในการเจรจา	✓			✓	✓	✓		✓	
18	การมีข้อมูลที่ดีเป็นประโยชน์ต่อการเจรจา	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I
19	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักวิเคราะห์คู่เจรจา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
20	มีการเขียนข้อตกลงทั้งเงื่อนไขและเงื่อนไขเวลา	✓	✓				✓	✓		
21	ผู้เจรจาต่อรองต้องเข้าใจในจิตวิทยามนุษย์	✓			✓		✓	✓		
22	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวางเกณฑ์ที่เหมาะสมกับคู่เจรจา	✓								
23	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานที่ที่จะเจรจา	✓					✓	✓		
24	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการเจรจา		✓	✓	✓			✓	✓	
25	ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมเสียในสิ่งที่ไม่ใช่สาระสำคัญเพื่อให้ได้สิ่งที่สำคัญกว่า	✓		✓	✓			✓	✓	
26	ต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเจรจา						✓	✓		
27	ผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาหน้าของคู่เจรจา				✓		✓	✓	✓	
28	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน						✓	✓		
29	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีเหตุผล	✓			✓		✓	✓	✓	✓
30	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดถือเจตนาเป็นหลัก						✓	✓		
31	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีเป้าหมายการเจรจาที่ชัดเจน							✓		
32	มีการกำหนดกรอบกติกาการเจรจาที่ชัดเจนก่อนการเจรจา							✓		
33	มีการกำหนดกรอบการเจรจาที่ยุติธรรม							✓	✓	
34	ผู้เจรจาต่อรองต้องกำหนดเวลาการเจรจาที่ชัดเจน							✓		
35	ผู้เจรจาต่อรองต้องเป็นผู้มีความคิดที่สร้างสรรค์							✓		
36	ผู้เจรจาต่อรองมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง	✓						✓		

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I
37	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับคู่เจรจา						✓		✓	
38	ผู้เจรจาต่อรองต้องการให้เกียรติคู่เจรจา	✓					✓	✓	✓	
39	ผู้เจรจาต่อรองมีการใช้กรอบระเบียบทางราชการเป็นแนวในการเจรจา						✓	✓	✓	✓
40	ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีต่อการเจรจา								✓	
41	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวางแผน	✓			✓		✓	✓	✓	
42	ผู้เจรจาต่อรองมีอารมณ์ที่มั่นคง	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
43	เมื่อยื่นข้อเสนอมือเจรจาต่อรองต้องอธิบายข้อมูลประกอบ						✓			✓
44	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีศิลปะในการพูด						✓			✓
45	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี			✓		✓	✓			✓
46	ผู้เจรจาต่อรองมีการเตรียมคำตอบที่จะชี้แจง						✓			
47	รู้จักวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ตลอดการเจรจา				✓					✓
48	ผู้เจรจาต่อรองยึดผลประโยชน์นักเรียนเป็นหลัก						✓			✓
49	ผู้เจรจาต่อรองมีน้ำใจต่อผู้อื่น									✓
50	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักยินยอมได้แต่ไม่เสียหลักการ						✓			✓
51	ผู้เจรจาต่อรองมีความสุขรอบคอบ			✓			✓			
52	ผู้เจรจาต่อรองมีความจริงใจ			✓			✓			
53	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนในการรับฟังคู่เจรจา			✓						
54	มีการวิเคราะห์และประเมินตนเอง			✓						

ตารางที่ 6 แสดงสรุปตัวแปรจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ข้อ	รายการ	A	B	C	D	E	F	G	H	I
55	เห็นด้วยกับคู่เจรจาในเรื่องที่ไม่เสียหายต่อเป้าหมายการเจรจา			✓			✓			
56	น้ำเสียงเจรจาสุภาพ นุ่มนวล		✓	✓			✓			
57	ไม่พูดความจริงที่เป็นอุปสรรคต่อการเจรจา			✓			✓			
58	ผู้เจรจาต่อรองมีการแต่งกายที่เหมาะสมกับการเจรจา			✓			✓			
59	รู้จักสังเกต ในภาษาท่าทางของคู่เจรจา		✓		✓					
60	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญแก่คู่เจรจา		✓							
61	ผู้เจรจาต่อรองคำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบการเจรจา		✓				✓			
62	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักสร้างบรรยากาศการเจรจาที่เริ่มต้นให้มีลักษณะความผ่อนคลาย		✓							
63	ต้องมีการสรุปผลการเจรจา		✓				✓			
64	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้อำนาจที่มีอย่างเหมาะสม		✓				✓			
65	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมการเจรจา						✓			
66	ความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรองทำให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรอง						✓			
67	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน					✓				
68	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะการพูดที่มีเมตตา					✓				
69	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร					✓				

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารตามตารางที่ 4 มี 124 ข้อ จากการวิเคราะห์งานวิจัยและบทความ ตามตารางที่ 5 มี 61 ข้อ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามตารางที่ 6 มี 69 ข้อ รวมทั้งสิ้น 254 ข้อ มีความสอดคล้องกันหลายประเด็น ผู้วิจัยจึงได้นำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน และนำมาจัดทำเป็นกระทงคำถามได้ 120 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item-objective congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่า ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.60 ขึ้นไป และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้จนกระทั่งได้ข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 120 ข้อ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 10 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวนโรงเรียนละ 5 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนละ 5 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .960 ดังนั้น แบบสอบถามดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ผู้บริหารโรงเรียนอันประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.00 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

1.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 207 คน จากโรงเรียนสาธิตจำนวน 20 โรงเรียน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่ง และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

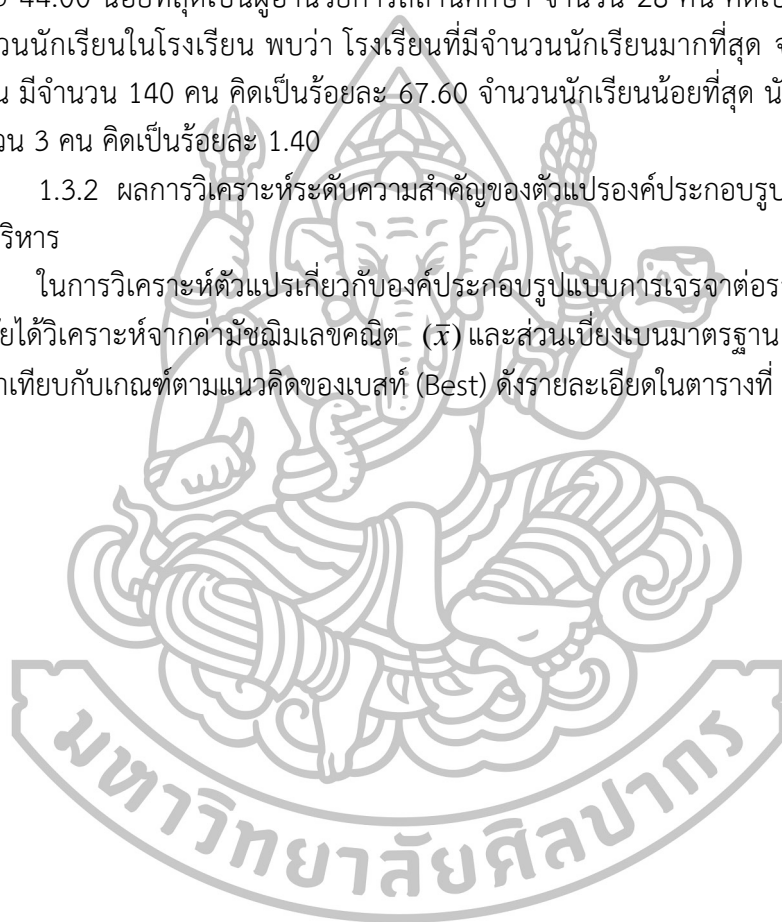
ตารางที่ 7 แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1. หญิง	120	58.00
1.2 ชาย	87	42.00
รวม	207	100
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	17	8.20
2.2 30-35 ปี	44	21.30
2.3 36-40 ปี	44	21.30
2.4 41-45 ปี	28	13.50
2.5 46-50 ปี	17	8.20
2.6 มากกว่า 50 ปี	57	27.50
รวม	207	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
3.1 ปริญญาตรี	62	30.00
3.2 ปริญญาโท	125	60.40
3.3 ปริญญาเอก	20	9.70
รวม	207	100
4. ตำแหน่ง		
4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	18	8.70
4.2 รองผู้อำนวยการ	56	27.10
4.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	42	20.30
4.4 หัวหน้ากลุ่มสาระ	91	44.00
รวม	207	100
5. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน		
5.1 ต่ำกว่า 500 คน	3	1.40
5.2 501-1,500 คน	140	67.60
5.3 1,501 คนขึ้นไป	64	30.90
รวม	207	100

จากตารางที่ 7 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 207 คน เป็นเพศหญิง 120 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 และเป็นเพศชาย 87 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่อายุ 51 ปี ขึ้นไป มีมากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 น้อยที่สุดอายุต่ำกว่า 30 ปี และช่วงอายุ 46-50 ปี มีจำนวนช่วงอายุละ 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 น้อยที่สุด ระดับปริญญาเอก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70 ตำแหน่งบริหาร พบว่า เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ มากที่สุด 91 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 น้อยที่สุดเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 และด้านจำนวนนักเรียนในโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากที่สุด จำนวนนักเรียน 501-1500 คน มีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 67.60 จำนวนนักเรียนน้อยที่สุด นักเรียนน้อยกว่า 500 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร

ในการวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 8



ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

(n=207)

ข้อที่	ตัวแปรการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง	4.68	.580	มากที่สุด
2	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา	4.72	.556	มากที่สุด
3	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา	4.60	.666	มากที่สุด
4	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความมุ่งมั่นมั่นคง	4.73	.539	มากที่สุด
5	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี	4.71	.560	มากที่สุด
6	ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.77	.532	มากที่สุด
7	ผู้เจรจาต่อรองสามารถประเมินทางเลือกอย่างอื่นหรือจะตัดสินใจเลือกเจรจาต่อรอง	4.58	.616	มากที่สุด
8	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักยินยอมให้อีกฝ่าย เพื่อให้การเจรจาดำเนินต่อไป	4.25	.732	มาก
9	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.62	.561	มากที่สุด
10	ผู้เจรจาต่อรองต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองที่จะให้คู่เจรจาทุกฝ่ายได้ประโยชน์	4.51	.630	มากที่สุด
11	ผู้เจรจาต่อรองต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจาก่อนการเจรจาต่อรอง	4.55	.605	มากที่สุด
12	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความไว้วางใจในคู่เจรจาต่อรอง	4.23	.821	มาก
13	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง	4.41	.624	มาก
14	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคู่เจรจาระหว่างการเจรจาต่อรอง	4.45	.620	มาก
15	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะที่ดีในการสื่อสารทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร	4.63	.624	มากที่สุด

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
16	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อ สอบถามความต้องการของลูกค้าฝ่าย	4.61	.580	มากที่สุด
17	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสรุปประเด็นจากความ ต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าทุกฝ่าย และ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย ได้	4.64	.540	มากที่สุด
18	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ความสำคัญกับเวลาที่จะ ใช้ในการเจรจาต่อรองอย่างเหมาะสม	4.53	.613	มากที่สุด
19	ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิด เห็นแตกต่างจากลูกค้าฝ่าย	4.57	.650	มากที่สุด
20	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนในการฟัง	4.64	.557	มากที่สุด
21	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและ เข้าใจสีหน้าและท่าทางของลูกค้า	4.57	.603	มากที่สุด
22	ผู้เจรจาต่อรองต้องเจรจาโดยสนใจที่ปัญหาหรือ สนใจที่ความต้องการของแต่ละฝ่าย	4.55	.554	มากที่สุด
23	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของลูกค้า	4.36	.675	มาก
24	ผู้เจรจาต่อรองต้องแจ้งผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ โดยเร็ว หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการเจรจา	4.45	.621	มาก
25	ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้ลูกค้า ได้รับความ อารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจ ออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป	3.92	1.047	มาก
26	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรม ร่วมกันก่อนเจรจา	4.49	.660	มาก
27	ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะ ผ่อนคลาย	4.49	.638	มาก
28	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่าง ต่อเนื่อง	4.55	.588	มากที่สุด
29	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.62	.585	มากที่สุด
30	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจา ต่อรอง	4.62	.526	มากที่สุด

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
31	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง	4.68	.526	มากที่สุด
32	ผู้เจรจาต่อรองมีความรู้ ด้านจิตวิทยามนุษย์เป็นอย่างดี	4.53	.626	มากที่สุด
33	ผู้เจรจาต่อรอง ต้องให้ความเคารพแก่คู่เจรจา โดยเฉพาะผู้ที่สูงกว่าในด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิหรือชาติวุฒิ	4.50	.660	มาก
34	ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง	4.47	.695	มาก
35	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีอารมณ์ขันที่เหมาะสม ถูกกาลละ เทศะและเป็นไปอย่างยกย่องกันในการเจรจาต่อรอง	4.26	.787	มาก
36	ผู้เจรจาต่อรองมีความซื่อสัตย์ และสุจริตในการเจรจาต่อรอง	4.51	.592	มากที่สุด
37	ผู้เจรจาต่อรองมีกิริยา ท่าทาง ที่แสดงความจริงใจในการเจรจา	4.59	.574	มากที่สุด
38	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเจรจาต่อรอง	3.92	.781	มาก
39	ในการเจรจาต่อรอง จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาของแต่ละฝ่ายควรมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน	4.01	.824	มาก
40	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองของอีกฝ่ายได้	4.35	.643	มาก
41	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาข้อยุติในการเจรจา	4.45	.628	มาก
42	ผู้เจรจาต่อรองต้องรับผิดชอบในผลประโยชน์ต่อส่วนรวมจากการเจรจาต่อรอง	4.55	.597	มากที่สุด
43	ผู้เจรจาต่อรองต้องไม่นำประเด็นที่จะเกิดความขัดแย้งเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	4.37	.731	มาก
44	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการเจรจาต่อรอง	4.42	.677	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
45	ผู้เจรจาต่อรองต้องรวบรวมข้อมูลในเรื่องที่จะ เจรจาให้มากที่สุด	4.52	.606	มากที่สุด
46	ผู้เจรจาต่อรองต้องเตรียมคำถามและคำตอบที่ จะเกิดขึ้นในระหว่างการเจรจา	4.46	.597	มาก
47	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความเหมาะสมใน การเปิดเผยข้อมูลเพียงใดในการเจรจา	4.50	.638	มาก
48	การเจรจาต่อรองควรเขียนข้อตกลงไว้เป็นลาย ลักษณ์อักษร	4.40	.675	มาก
49	ผู้เจรจาต่อรองใช้ภาษาและน้ำเสียงที่ยกย่องนับ ถือคู่เจรจา	4.43	.648	มาก
50	ผู้เจรจาต่อรองบอกหรือแสดงกิริยาอาการให้ อีกฝ่ายรู้ในข้อเสนอมที่ตนพอใจ	4.06	.874	มาก
51	ผู้เจรจาต่อรองใช้คำพูดที่เป็นบวกในการเจรจา ต่อรอง	4.50	.590	มาก
52	ผู้เจรจาต่อรองต้องอธิบายเหตุผลในประเด็นที่ ฝ่ายตนไม่เห็นด้วย	4.48	.709	มาก
53	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความยุติธรรม	4.67	.573	มากที่สุด
54	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่ เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย	4.46	.644	มาก
55	ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้ว คลุมเครือ	4.56	.619	มากที่สุด
56	ผู้เจรจาต่อรองมีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูล จากคู่เจรจา	4.49	.630	มาก
57	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ	4.52	.645	มากที่สุด
58	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่ เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้	4.44	.665	มาก
59	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักสร้างพลังอำนาจเพื่อถ่วงดุล กับคู่เจรจา	4.24	.800	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
60	ผู้เจรจาต่อรองใช้กฎหมายเป็นกรอบแนว การปฏิบัติ	4.23	.772	มาก
61	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความกล้าในการเจรจา	4.52	.598	มากที่สุด
62	ผู้เจรจาต่อรองต้องตรงต่อเวลา	4.60	.556	มากที่สุด
63	ผู้เจรจาต่อรองเชื่อมั่นว่าการเจรจาเป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหา	4.58	.551	มากที่สุด
64	การเจรจาต่อรองต้องแสวงหาจุดสนใจร่วมกัน ของทั้งสองฝ่าย	4.48	.614	มาก
65	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ อย่างเหมาะสม	4.52	.582	มากที่สุด
66	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ	4.67	.520	มากที่สุด
67	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจา ต่อรองอย่างต่อเนื่อง	4.51	.600	มากที่สุด
68	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ ต้องการเป็นหลักในการเจรจา	4.49	.645	มาก
69	นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง	4.18	.822	มาก
70	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและ จุดอ่อนของคู่เจรจาได้	4.50	.614	มาก
71	ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดี กับการเจรจา	4.12	.983	มาก
72	ผู้เจรจาต่อรองวิเคราะห์ได้ว่า จุดต่ำสุดใน ข้อเสนอที่คู่เจรจาอีกฝ่ายจะรับได้เป็นจุดใด	4.36	.688	มาก
73	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบใน การเจรจา	4.62	5.33	มากที่สุด
74	ผู้เจรจาต่อรองเห็นด้วยกับคู่เจรจาในเรื่องที่ไม่ เสียหายต่อเป้าหมายการเจรจา	4.46	.621	มาก
75	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กร เป็นหลัก	4.65	.545	มากที่สุด

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
76	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	4.52	.565	มากที่สุด
77	ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา	4.49	.590	มาก
78	ผู้เจรจาต่อรองถือว่าคู่เจรจาต่อรองมีความสำคัญ	4.55	.563	มากที่สุด
79	ผู้เจรจาต่อรองควรใช้อำนาจที่มีอย่างเหมาะสม	4.44	.612	มาก
80	ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า	4.21	.865	มาก
81	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีใจกว้าง และยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น	4.59	.566	มากที่สุด
82	ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า	4.29	.751	มาก
83	ผู้เจรจาต่อรองมีความเชื่อมั่นว่า การเจรจาต่อรองสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้	4.48	.590	มาก
84	ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน	4.50	.590	มาก
85	ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา	4.28	.774	มาก
86	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน	4.40	.723	มาก
87	ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่	4.47	.573	มาก
88	ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจานำเสนอ	4.43	.641	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
89	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อ การเจรจาต่อรอง	4.41	.704	มาก
90	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับ คู่เจรจา	4.42	.670	มาก
91	ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูง กว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาที่มีตำแหน่ง ต่ำกว่า	4.06	.893	มาก
92	กรณีนักเรียนมีปัญหาทางพฤติกรรม ต้องเพิ่ม เวลาให้ครูและนักเรียนได้เจรจากันมากขึ้น เพื่อ แก้ไขปัญหา	4.42	.655	มาก
93	ในระหว่างการเจรจาต่อรอง หากมีข้อขัดแย้ง เกิดขึ้น ให้แก้ไขข้อขัดแย้งนั้นก่อน แล้วจึง ดำเนินการเจรจาต่อรองต่อไป	4.39	.673	มาก
94	การเจรจาต่อรองต้องมีการมีการทำความเข้าใจ ข้อตกลงก่อนที่จะบันทึกให้ชัดเจน	4.50	.573	มาก
95	ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่าง อื่นในอนาคตด้วย	4.49	.660	มาก
96	ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนใน ประเด็นที่เป็นข้อเสนอ	4.49	.590	มาก
97	ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริง ออกจากความคิดเห็นได้	4.52	.606	มากที่สุด
98	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการจับ ประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย	4.54	.629	มากที่สุด
99	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่ เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน	4.50	.702	มาก
100	ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา	4.45	.694	มาก
101	ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้	4.48	.645	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
102	ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	4.58	.593	มากที่สุด
103	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา	4.41	.654	มาก
104	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจา ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	4.40	.695	มาก
105	ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์	4.53	.652	มากที่สุด
106	ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์	4.56	.603	มากที่สุด
107	การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลง หรือ ผลการเจรจา	4.56	.603	มากที่สุด
108	ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา	4.37	.684	มาก
109	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน	4.46	.597	มาก
110	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้	4.40	.689	มาก
111.	ผู้เจรจาต่อรองทำการวางกรอบ กติกา การเจรจา ก่อนการเจรจา	4.45	.658	มาก
112	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง	4.54	.580	มากที่สุด
113	ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว	4.56	.619	มากที่สุด
114	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด	4.62	.544	มากที่สุด
115	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	4.44	.658	มาก
116	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้	4.36	.667	มาก

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

ข้อที่	รูปแบบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{x})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
117	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการรับ ข้อเสนอของอีกฝ่าย	4.57	.595	มากที่สุด
118	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจา ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	4.51	.638	มากที่สุด
119	ผู้เจรจาต่อรองต้องบอกให้อีกฝ่ายรู้ในข้อเสนอที่ ตนพอใจ	4.37	.744	มาก
120	ผู้เจรจาต่อรองต้องเสนอข้อมูลและมีการ อธิบายเหตุผลให้เห็นในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ	4.45	.628	มาก

นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ ซึ่งผู้วิจัยใช้การตรวจสอบโดยสถิติ
ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer -
Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's
Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์
องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.882
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	24207.440
Df	7140
Sig.	.000

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลที่เก็บได้จากงานวิจัย ได้เท่ากับ .882
ซึ่ง ไคเซอร์ และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of
sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูล ควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
หรือไม่ และได้สรุปว่า ถ้าค่า KMO \geq 0.8 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้น สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ได้ดี ดังนั้น ข้อมูลชุดนี้จึงเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Barlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00 > 0.05) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ใช้การสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) และการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax extraction) โดยข้อตกลงเบื้องต้น ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ตามที่ แฮร์และคณะ (Hair et.al.) กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบที่ 0.50 ขึ้นไปเป็นค่าหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) 2) มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's criterion) และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของรูปแบบการเจรจาต่อการบริหารโรงเรียนสาธิต

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวน สะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวน สะสมร้อยละ (Cumulative %)
1	45.800	38.167	38.167	20.654	17.212	17.212
2	6.983	5.819	43.986	10.805	9.005	26.216
3	4.113	3.428	47.414	7.619	6.349	32.566
4	3.434	2.862	50.275	6.353	5.294	37.860
5	2.868	2.390	52.665	4.889	4.074	41.935
6	2.265	1.888	54.553	3.825	3.187	45.122
7	2.198	1.832	56.385	2.736	2.280	47.402
8	1.857	1.548	57.932	2.727	2.272	49.674
9	1.799	1.499	59.432	2.564	2.137	51.811
10	1.684	1.403	60.835	2.543	2.119	53.930

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมของรูปแบบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต (ต่อ)

องค์ประกอบ (component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigen values	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)
11	1.629	1.357	62.192	2.295	1.913	55.843
12	1.609	1.341	63.533	2.280	1.900	57.743
13	1.467	1.222	64.756	2.206	1.838	59.581
14	1.439	1.199	65.955	2.083	1.736	61.317
15	1.413	1.177	67.133	2.064	1.720	63.036
16	1.317	1.097	68.230	2.062	1.719	64.755
17	1.297	1.080	69.310	2.020	1.683	66.438
18	1.211	1.009	70.320	1.860	1.550	67.988
19	1.185	.988	71.307	1.799	1.499	69.487
20	1.153	.961	72.268	1.662	1.385	70.872
21	1.133	.944	73.212	1.630	1.358	72.230
22	1.061	.884	74.097	1.599	1.332	73.563
23	1.046	.871	74.968	1.450	1.209	74.772
24	1.018	.849	75.817	1.254	1.045	75.817

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนองค์ประกอบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า ที่มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มีเพียง 6 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1- 6 สำหรับองค์ประกอบอื่นๆ อีก 18 องค์ประกอบ ขาดคุณสมบัติตามเกณฑ์ จึงไม่เข้าข่ายการวิจัย สำหรับองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 6 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเกน สูงสุดเท่ากับ 20.654 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 17.212 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอเกน 10.805 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 9.005 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอเกน 7.619 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 6.349 และองค์ประกอบอื่นๆ มีค่าไอเกนและความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดค่อยๆ ลดลง

ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ คือองค์ประกอบที่ 1-6 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมด 45.122

นอกจากนี้ นำหน้าองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ หลังหมุนแกน แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่าหน้าหน้าองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
101	.790					
112	.760					
099	.753					
104	.744					
113	.739					
106	.737					
098	.722					
102	.707					
105	.697					
111	.692					
100	.685					
089	.676					
090	.662					
057	.656					
116	.615					
096	.608					
103	.607					
095	.605					
088	.600					
114	.578					
118	.577					
097	.571					
109	.568					
058	.564					
054	.556					
086	.554					
107	.547					

ตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน
(ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
055	.546					
087	.538					
117	.534					
115	.530					
108	.503					
029		.751				
028		.731				
027		.728				
021		.653				
030		.643				
016		.638				
026		.629				
019		.610				
031		.588				
009		.584				
034		.525				
023		.523				
070			.613			
077			.575			
073			.572			
076			.566			
067			.559			
068			.531			
075			.530			
084			0511			
081			.505			
002				.839		
004				.808		
001				.792		
005				.771		

ตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน
(ต่อ)

ตัวแปร	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
006				.758		
003				.632		
071					.767	
069					.666	
025					.648	
082						.725
091						.660
080						.564
085						.519

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองในโรงเรียนสาธิต ตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบมี 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 33 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 3 ตัวแปรและองค์ประกอบที่ 6 จำนวน 4 ตัวแปร

เพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อองค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 12 และมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 13-18

ตารางที่ 12 แสดงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
1	องค์ประกอบที่ 1	33	.503 - .790
2	องค์ประกอบที่ 2	12	.523 - .751
3	องค์ประกอบที่ 3	9	.505 - .613
4	องค์ประกอบที่ 4	6	.632 - .839
5	องค์ประกอบที่ 5	3	.648 - .767
6	องค์ประกอบที่ 6	4	.519 - .725
	รวม	67	.503 - .839

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีจำนวน 6 องค์ประกอบ ทั้งนี้ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 33 ตัวแปร มีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 503 - .790 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .523 - .751 องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่ อธิบายองค์ประกอบ 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .505 - .613 องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .632 - .839 องค์ประกอบที่ 5 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ ระหว่าง .648 - .767 และ องค์ประกอบที่ 6 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .503 - .839

ตารางที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
101	ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้ง ได้	.790
112	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจา ต่อรอง	.760
99	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน	.753
104	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจา ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้	.744
113	ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว	.739
106	ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์	.737
98	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย	.722
102	ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย	.707
105	ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์	.697
111	ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจา ก่อนการเจรจา	.692
100	ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา	.685
89	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามี อิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง	.676

ตารางที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
90	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา	.662
57	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจนำเสนอ	.656
116	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้	.615
96	ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ	.608
103	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา	.607
95	ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อื่นในอนาคตด้วย	.605
110	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้	.600
88	ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจนำเสนอ	.578
114	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด	.577
118	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด	.571
97	ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้	.571
109	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน	.568
58	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้	.564
54	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย	.556
86	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน	.554
107	การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา	.547
55	ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ	.546
87	ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่	.538
117	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย	.534

ตารางที่ 13 แสดงองค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
115	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม	.530
108	ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา	.503
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		20.654
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		17.212

จากตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 33 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .503-.790 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 20.654 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 17.212 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 33 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับ 1 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ .790 สำหรับตัวแปร “ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .503 และผู้วิจัยตั้ง ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง”

ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
029	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	.751
028	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง	.731
027	ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย	.728
021	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา	.653
030	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง	.643
016	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย	.638
026	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา	.629
019	ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย	.610

ตารางที่ 14 แสดงองค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
031	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการเจรจาต่อรอง	.588
009	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับสถานการณ์	.584
034	ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง	.525
23	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา	.523
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		10.805
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		9.005

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 12 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .523-.751 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.805 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.005 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร กับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับ 2 เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .751 สำหรับตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .523 และผู้วิจัยตั้ง ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การวางแผนการเจรจาต่อรอง”

ตารางที่ 15 แสดงองค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
070	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้	.613
077	ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา	.575
073	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการเจรจา	.572
076	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง	.566
067	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง	.559

ตารางที่ 15 แสดงองค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
068	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลัก ในการเจรจา	.531
075	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	.530
084	ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่ เจรจาเพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน	.511
081	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีใจกว้าง และยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น	.505
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		7.619
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		6.349

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 9 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .505-613 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.619 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.349 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่เจรจาได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .613 สำหรับตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองต้องมีใจกว้าง และยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .505 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การติดต่อสื่อสาร”

ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
002	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่น ในการเจรจา	.839
004	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความมั่นใจ	.808
001	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง	.792
005	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจา ต่อรองได้ดี	.771

ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบที่ 4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
006	ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	.758
003	ผู้เจรจาต่อรองต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา	.632
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		6.353
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		5.294

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 6 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .632-839 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.353 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.294 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 4 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .839 สำหรับตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .632 และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
071	ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา	.767
069	นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง	.666
025	ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป	.648
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		4.889
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		4.074

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .648-.767 มีค่า

ความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.889 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.074 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 5 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ .767 สำหรับตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .648 และผู้วิจัยตั้ง ชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง”

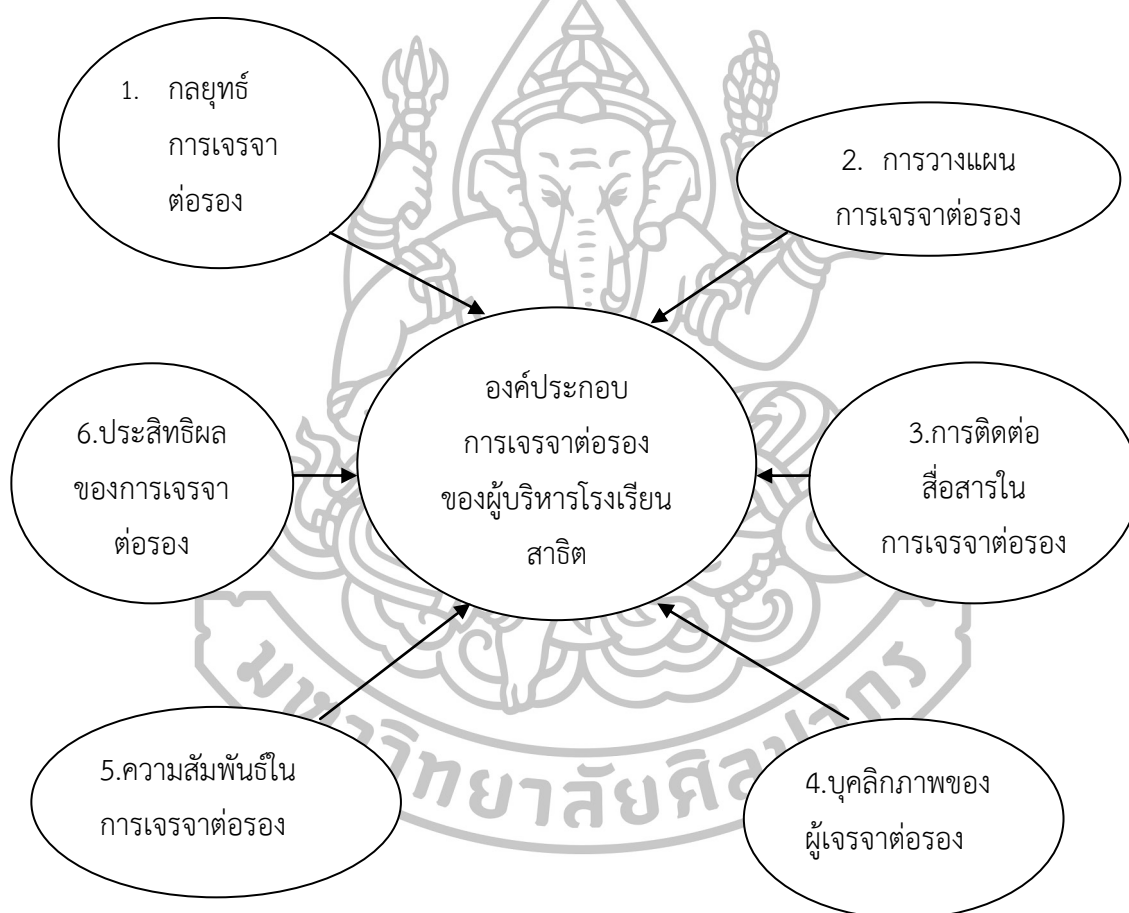
ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
082	ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า	.725
091	ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	.660
080	ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า	.564
085	ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา	.519
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		3.825
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		3.187

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .519-.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.825 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.187 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่นๆ พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 6 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

มากที่สุดคือ .725 สำหรับตัวแปร “ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อ ให้ทุกฝ่ายเป็น ผู้ชนะในผลการเจรจา” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ .519 และผู้วิจัยตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า “ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง”

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อสกัด ตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้องค์ประกอบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต มาทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบ “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 33 องค์ประกอบย่อยคือ
 - 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้
 - 2) ผู้เจรจาต่อรองต้อง รู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง
 - 3) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้อง

เจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน 4) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ 5) ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว 6) ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ 7) ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในด้านการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย 8) ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์ 10) ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกาการเจรจา ก่อนการเจรจา 11) ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา 12) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง 13) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา 14) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจানাเสนอ 15) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้ 16) ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ 17) ผู้เจรจาต่อรองต้อง มีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา 18) ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย 19) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้ 20) ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจানাเสนอ 21) ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด 22) ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 23) ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้ 24) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน 25) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้ 26) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย 27) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน 28) การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา 29) ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ 30) ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่ 31) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอ ของอีกฝ่าย 32) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม 33) ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา

2. องค์ประกอบ “การวางแผนการเจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลายเป็นพิเศษ 4) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา 5) ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง 6) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย 7) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา 8) ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจา

ต่อรอง 10) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์
 11) ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง 12) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา

3. องค์ประกอบ “การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้ 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการเจรจา 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา 7) ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 8) ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน 9) ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น

4. องค์ประกอบ “บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความมั่นใจมั่นคง 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีบุคลิกภาพที่ดี

5. องค์ประกอบ “ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา รู้จักพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา 2) นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง 3) ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป

6. องค์ประกอบ “ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง” ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อยคือ 1) ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า 2) ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า 3) ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า 4) ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา

ตอนที่ 2 รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่ค้นพบ นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) เพื่อหารูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (factor analysis) ที่ได้นำเสนอแล้ว

พบว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 67 ตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถิติต่อไป ดังนี้

- X_1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง
- X_2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง
- X_3 การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง
- X_4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง
- X_5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง
- X_6 ประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรอง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงตรรกะ โดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร กลยุทธ์การเจรจาต่อรองย่อมจะสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ดังที่ ลาเว (Lavie) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อให้ครูเกิดความร่วมมือ พบว่า กระบวนการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการบูรณาการพื้นฐานที่เป็นบรรยากาศของประชาธิปไตย ที่เน้นความสัมพันธ์ เพื่อความเป็นชุมชนที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการสอนและเผยแพร่เกี่ยวกับสังคม และกฎเกณฑ์ประเพณี สอดคล้องกับ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวสรุปได้ว่า หากไม่มีการสื่อสาร ก็ไม่มีการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองจะต้องรู้จักฟังอย่างตั้งใจ ขอให้อีกฝ่ายบอกอย่างระมัดระวังว่าเขาหมายถึงสิ่งใด ให้พูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วยังคลุมเครือ ต้องมีศิลปะในการพูด เช่น แทนที่จะพูดถึงสิ่งที่เขาทำหรือถามว่า “ทำไม” แต่ให้อธิบายถึงถึงผลกระทบของปัญหา ที่มีต่อคุณ นักเจรจาต่อรองฟังตระหนักในการพูดคือ ก่อนที่จะพูดออกไปจะต้องรู้ว่าคุณต้องการสื่อสารหรือค้นหาสิ่งใด และรู้ว่าข้อมูลนั้นจะเกิดประโยชน์อย่างไร สอดคล้องกับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรองว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งวัจนภาษา

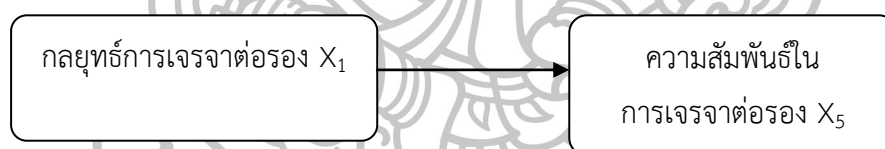
(ภาษาพูด ภาษาเขียน) และ อัจฉริยะ (ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า แววตาของผู้พูด) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง นักเจรจาต่อรองต้องใช้ภาษา ในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ตกลง ด้วยดี และควรระมัดระวังในการเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง สอดคล้องกับ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ กล่าวว่า การสื่อสารกันอย่างสร้างสรรค์ ช่วยให้การสื่อสารข้อมูลเกิด ประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้าง และธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในทางบวก และเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ข้อ พิพาทมักจะเกิดขึ้นเพราะความเข้าใจผิดหรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และการสื่อสารอย่างไม่ สร้างสรรค์ กุสตาฟ (Gustav) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาษากายที่คำพูดในการเจรจาต่อรอง พบว่า ประชากร มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช้คำพูดมากขึ้น มีการสื่อสารในลักษณะที่มีองค์ประกอบของการใช้ อารมณ์มากขึ้น มีการใช้ภาษาในการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง ช่วยทำให้การสื่อสารกระจ่างชัดเป็น การลดความไม่มั่นใจ เป็นทักษะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลดีขึ้น เป็นการกดดันคู่เจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ลาเว (Lavie) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสื่อสารเพื่อให้ครูเกิดความร่วมมือ พบว่า กระบวนการสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการบูรณาการพื้นฐานที่เป็นบรรยากาศของ ประชาธิปไตย ที่เน้นความสัมพันธ์ เพื่อความเป็นชุมชนที่ทุกคนมีส่วนร่วม และมีการสอนและเผยแพร่ เกี่ยวกับสังคม และกฎเกณฑ์ประเพณี สอดคล้องกับ ชัดโลก (Chudleigh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความ แตกต่างของบุคคลเกี่ยวกับหัวใจการทำงาน ก่อให้เกิดความสามารถทำให้ผลิตเพิ่มขึ้น เกิดการ สร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรม สำหรับการเจรจาต่อรองที่อาศัยการสื่อสาร และอาศัยความสัมพันธ์ของ พนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในตัวพนักงานแต่ละคน การสร้างสรรค์งาน ความร่วมมือในองค์กร และ ความร่วมมือทางสังคม



แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง เพราะกลยุทธ์ ในการเจรจาต่อรองซึ่งประกอบด้วย 33 องค์ประกอบย่อยซึ่งสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ดังที่ เสนาะ ตีเยาว์ กล่าวว่า บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง เป็นปัจจัยแรกที่ ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองควรเป็นบุคคลที่มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี การที่ทราบได้ว่าฝ่ายตรงข้ามจะส่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพใดมาเจรจาต่อรอง ก็สามารถ คาดคะเนและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรองได้ว่าควรทำอย่างไร สอดคล้องกับ ชนะ คณารัตนดิถิก กล่าวถึง ความสำคัญของบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องมีด้าน

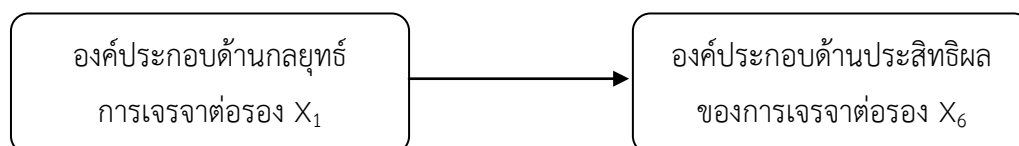
ความรู้ความสามารถ เช่น มีความรู้ด้านจิตวิทยามนุษย์ มีความรู้ในด้านกระบวนการเจรจา มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการเข้าสังคมและการผูกมิตร มีทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สังคมแวดล้อมได้ดี เป็นผู้มีความบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีปฏิสัมพันธ์ไหวพริบดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความประนีประนอม เคารพความเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อคู่แข่งเจรจา มีสุขภาพแข็งแรง สุขภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใสและอ่อนน้อมถ่อมตน ควรเป็นผู้มีอารมณ์ขันอยู่ด้วย สอดคล้องกับ ไคววาน (Kihwan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย และการตัดสินใจที่ถูกต้อง พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลต่อบุคคลอื่นในด้าน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปในอนาคต และความเป็นมิตรไมตรี และกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ลู โอ และฮุน (Lyu, Ok and Hoon) ได้ศึกษา อิทธิพลที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง เกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรม และองค์ประกอบทางจิตวิทยา ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยา องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ พบว่า ปัจจัยทางจิตวิทยา และองค์ประกอบทางบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ชูและซาง (Zhou and Zhang) ได้ศึกษาสิ่งจำเป็นในความร่วมมือในการบริหารภาครัฐ ในวัฒนธรรมจีน โดยเน้นการเจรจาต่อรองร่วม โดยการบูรณาการทฤษฎีการเจรจาต่อรองเพื่อพัฒนาความพึงพอใจในกระบวนการเจรจา วิธีการวิจัยได้มีการสำรวจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ความพึงพอใจต่อผู้ประสานงานและตัวแปร เช่น อารมณ์ และความรู้สึกในผลประโยชน์ พบว่า อารมณ์ และความรู้สึกในผลประโยชน์จะส่งผลต่อความร่วมมือในการบริหารภาครัฐ และการเจรจาต่อรอง



แผนภูมิที่ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย มีการวิเคราะห์คู่เจรจา จุดอ่อน จุดแข็งของคู่เจรจา การประเมินทางเลือก การประเมินสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ การเจรจาต่อรองเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ซึ่งกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองจะมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ของคู่เจรจา ดังที่ รีบอร์ (Rebore) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองว่า การเจรจาต่อรองว่าเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ นักเจรจาต่อรองจะต้อง 1) ต้องมีความสงบ อย่าสูญเสียการควบคุมตนเอง เพราะอาจมีการยั่วยุทางอารมณ์ 2) ต้องหลีกเลี่ยงการที่จะไม่บันทึกการเจรจาไว้ และต้องไม่วิพากษ์วิจารณ์คู่เจรจา 3) อย่าเรียกร้องสูงเกินไป ต้องนำเสนอในสิ่งที่ต้องการบนโต๊ะเจรจา 4) ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีในการเจรจาต่อรองนั้น เพื่อให้เกิดผลเสียหายน้อย จงพูดให้น้อยที่สุด 5) ต้องไม่กลัว 6) น้ำเสียงอยู่ในระดับพอดีมีความมั่นคง 7) มีความยืดหยุ่น หลีกเลี่ยงการพูดคำว่า “ไม่” 8) รู้จักให้เพื่อที่จะรับ 9) เริ่มเจรจาด้วยเรื่องที่มีประเด็นจะถกเถียงกันน้อยที่สุด 10) จงให้เกียรติคู่เจรจา

11) ทุกฝ่ายคือผู้ชนะ 12) การเจรจาต่อรองคือแนวทางของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของภูมิปัญญาต้องมีความเตรียมพร้อมที่จะใช้ เป็นเครื่องมือในความสัมพันธ์กับผู้คน ซึ่งสอดคล้องกับ จอห์นสันและลูคกี (Johnson and Luecke) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำตัวเราให้เป็นฝ่ายตรงข้ามเพื่อจะดูว่า ฝ่ายตรงข้ามจะมีมุมมองอย่างไร จะมีข้อเสนออย่างไร 2) เริ่มต้นที่ดี การยอมรับในประสบการณ์และความรู้ความชำนาญของฝ่ายตรงข้าม การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง เปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามได้พูดถึงสิ่งที่สนใจอย่างเต็มที่ 3) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ มีการเริ่มต้นที่ดี สอบถามเกี่ยวกับความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งใจฟัง สร้างคุณค่าจากความแตกต่างมีทักษะในการฟัง มีความอดทนต่อการยั่วจากการใช้คำพูด มีความสนใจในภาษากาย มีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น สอดคล้องกับ ฟิชเชอร์และยูรี (Fisher and Ury) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับความสัมพันธ์ของคู่เจรจาว่า แยกผู้คนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) ต้องแยกแยะแต่ละเรื่องออกจากกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษ รู้จักรักษาหน้าของฝ่ายตรงข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงข้าม อย่าตอบสนองต่อ การที่อีกฝ่ายระเบิดอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่าย สอดคล้องกับ เวลเลอร์ (Wheeler) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับความสัมพันธ์ของคู่เจรจาว่า มีปัจจัยที่เป็นพลวัตของยุทธวิธีในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งแต่ละฝ่ายได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการเจรจา กลยุทธ์และการปฏิสัมพันธ์จะต้องสอดคล้องกัน แต่ก็ต้องจริงจังในยุทธวิธีของการสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายด้วย สอดคล้องกับ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองว่าผู้เจรจาจะต้องช่วยกันสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย การสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่ต้องการมีการอภิปรายอย่างเปิดเผย เปิดกว้างระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ ปินเชฟสกี และบอคเลอร์ (Pinchevsky and Bogler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างครูและนักเรียนโดยทั่วไปในโรงเรียน พบว่า กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียนที่ได้รับผลกระทบในทางบวกด้วยวิธีการบูรณาการ การใช้วิธีการให้ความเป็นมิตร การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม สอดคล้องกับ แซนดี (Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบาย การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางการศึกษาและ การได้รับบริการจากภายนอกพบว่า ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรอง ช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่างสอดคล้อง กลมกลืน เกี่ยวกับธรรมชาติของความรับผิดชอบ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรอง จะมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา



แผนภูมิที่ 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกับประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง

ผู้เจรจาต่อรองที่สามารถเจรจาได้ประสบผลสำเร็จอันจะมีผลทำให้องค์ได้รับผลประโยชน์และจะช่วยลดความขัดแย้งอันจะเกิดขึ้นจากคู่กรณีที่เข้าสู่การเจรจา อันทำให้คู่เจรจาทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ต้องการ และมีความพึงพอใจในผลลัพธ์ของการเจรจา ซึ่งจอห์นสันและลูคกี (Johnson and Luecke) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองในการเจรจาต่อรองว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จัก การเอาใจเขามาใส่ใจเรา การมีทักษะในการฟัง การทนต่อคำยั่วยุ เพื่อให้รู้ว่า คู่เจรจามีมุมมองอย่างไร จะมีข้อเสนออย่างไร เริ่มต้นที่ดี การยอมรับในประสบการณ์ และความรู้ ความชำนาญของฝ่ายตรงข้าม การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การเจรจาบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย มีความยืดหยุ่นได้หากคาดได้ว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าในขั้นสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ โบแลนเดอร์ และสเนล (Bohlander and Snell) กล่าวว่า ในการเจรจาต่อรอง มีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับและพัฒนาข้อเสนอของฝ่ายตน และรับฟังเป้าหมายของคู่เจรจา ด้วยการเปิดเผยข้อมูล และการไว้วางใจ มุ่งแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้มีข้อตกลงที่บรรลุข้อตกลงทั้ง 2 ฝ่ายมากกว่า ความต้องการของตนแต่ฝ่ายเดียว เช่นเดียวกับ วัตกินส์ (Watkins) กล่าวว่าในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ผู้เจรจาต่อรองต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย แต่ละฝ่ายต้องอธิบายถึงเหตุผลที่เข้าสู่การเจรจาต่อรอง สิ่งของแต่ละฝ่ายต้องการคืออะไร เพื่อหาทางเลือกที่เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ สตูปส์ แรฟเฟอร์ตีและจอห์นสัน (Stoops, Rafferty and Johnson) ได้กล่าวถึง การเจรจาต่อรองระหว่างครู ฝ่ายบริหารโรงเรียน และพนักงานที่ไม่ได้เป็นครู ในโรงเรียน ซึ่งมีหลักการที่จะช่วยให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้นผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงความสนใจในสิ่งที่ต้องการของทุกฝ่ายที่เข้าเจรจาต่อรอง ถึงแม้ว่าความต้องการจะแตกต่างกัน แสดงให้เห็นถึงการมีทัศนคติ และเป้าหมายที่มีความจริงใจ ใช้หลักการมุ่งใจเพื่อช่วยเหลือในการตัดสินใจ พยายามที่จะให้มีข้อตกลงมากกว่าการมีโต้แย้ง แยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็น ฟังอย่างตั้งใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ฟิชเชอร์และยูรี (Fisher and Ury) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเจรจาต่อรองคือ แยกผู้คนออกจากปัญหา ต้องแยกแยะแต่ละเรื่องออกจากกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษ รู้จักรักษาหน้าของฝ่ายตรงข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตน และฝ่ายตรงข้าม มุ่งเน้นความสนใจในปัญหาไม่ใช่สถานะ อธิบายให้คู่เจรจาเข้าใจได้ว่า เราสนใจอะไร และอะไรคือความสนใจของคู่เจรจา จงหนักแน่นแต่มีความยืดหยุ่น ตระหนักในผลประโยชน์แต่ยืดหยุ่นกับผู้อื่น สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน คิดค้นทางเลือกที่ยอมรับได้ ถามอีกฝ่ายว่าเขาต้องการแบบใด ขยายทางเลือกให้มากกว่าหนึ่งทางเลือก กระบวนการหาข้อตกลงด้วยเกณฑ์ซึ่งเป็นธรรมร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันในหลักการก่อน ก่อนที่จะมีข้อตกลง สอดคล้องกับ แซนดี (Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบาย การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางการศึกษาและการได้รับการจากภายนอก หรือการออกแบบเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนให้มันง่ายต่อการปฏิบัติ วิธีการที่จะจัดหาจากภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ที่ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรองช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่าง สอดคล้อง กลมกลืน เกี่ยวกับธรรมชาติของความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรอง จะมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา สอดคล้องกับ

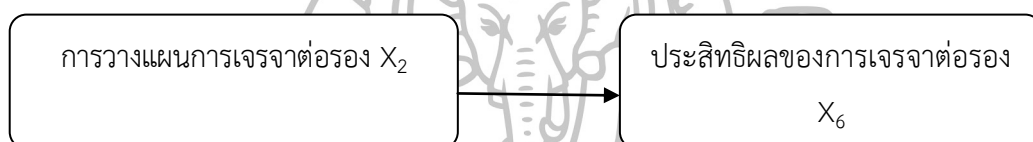
ปินเชพสกี และบอคเลอร์ (Pinchevsky and Bogler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความขัดแย้งระหว่างครูและนักเรียนโดยทั่วไปในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตรวจสอบเกี่ยวกับ พลังอำนาจของครูและผลกระทบ ของการใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของนักเรียนในประเทศอิสราเอล พบว่า กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียนที่ได้รับผลกระทบในทางบวกด้วยวิธีการบูรณาการ การใช้วิธีการให้ความเป็นมิตร การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม สอดคล้องกับชาย (Schei) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรองที่ส่วนใหญ่อยู่มากในสถานการณ์ของโครงสร้างทางสังคมที่ไม่ดี โดยศึกษาตรวจสอบกระบวนการที่จะทำให้กระบวนการเจรจาต่อรอง และผลลัพธ์ออกมาด้วยดี และผลลัพธ์ของการใช้วิธีการเสริมแนวคิดในทางบวกกับการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ และเสริมแนวคิดในทางบวกก่อนที่จะเข้าร่วมการเจรจาต่อรองที่จำลองขึ้น พบว่าการมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้นักเจรจาต่อรองมีแนวความคิดที่สร้างสรรค์ในการต่อรอง ที่ส่งผลที่ดีโดยตรงต่อการเจรจาต่อรอง



แผนภูมิที่ 13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการวางแผนการเจรจาต่อรองกับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

การวางแผนการเจรจาต่อรองเป็น ประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อการเจรจาก่อนหลัง การผ่อนสั้นผ่อนยาว การกำหนดเป้าหมายที่อาจตกลงกันได้ไว้ รวมทั้ง การคาดคะเนถึงการยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย ส่วนระยะเวลา ในการเจรจานั้น ไม่อาจกำหนดตายตัวว่าจะต้องเจรจาให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาเท่าใด เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร ดังที่ แอรอน (Aaron) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการประสานงานร่วมกันของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้น การได้เรียนรู้เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และภูมิหลังของบุคคล ที่จะต้องเจรจาต่อรองด้วย รวมทั้ง การได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ จะเป็นประโยชน์ต่อการเจรจา การเรียนรู้อีกฝ่ายหนึ่งสามารถช่วยให้คุณสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งประมาณค่าไม่ได้ ช่วยให้หลีกเลี่ยงความเข้าใจผิด หรือข้อผิดพลาดต่างๆ จงค้นข้อมูลเกี่ยวกับอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการซักถาม พูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับอีกฝ่ายหนึ่ง รวมถึงการวิจัยเว็บไซต์ รายงานประจำปี และเอกสารต่างๆ สอดคล้องกับ ลิวิกกี บาร์รีและซวนเดอส์ (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวว่าข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือกของการเจรจาต่อรองเป็นสิ่งสำคัญ การติดต่อสื่อสารระหว่างการเจรจาไม่ได้จำกัดอยู่ที่การแลกเปลี่ยนข้อเสนอและข้อเสนอตรงกันข้ามเท่านั้น ยังมีอีกแง่มุมที่สำคัญ ซึ่งยังคงต้องศึกษาอีกก็คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับอีกฝ่ายหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาอย่างไร ตัวอย่างเช่น การมีทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีการเจรจาหรือ BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) สอดคล้องกับ สุมาลี ยุทธวรวิทย์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในการทำงาน พบว่า ควรป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งจะดีกว่า จัดระบบงานและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเชิงสร้างสรรค์ และ

ฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการจัดการความขัดแย้ง สอดคล้องกับ ดินาร์ และแมคกินนีย์ (Dinar and Mckinney) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบเกมการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ข้อมูลและการสื่อสาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเตรียม การวางแผนในการเจรจาต่อรอง หากมีการเตรียมข้อมูล การสื่อสารดีจะส่งผลต่อการเตรียม การวางแผนในการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ เซนดาส (Sen das) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของการปะทะทางสังคม โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะสื่อสาร และวิธีการสื่อสารข้อมูลส่วนตัวของผู้ปกครอง และเด็กวัยรุ่น พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรองโดยตรง และการเจรจาแบบกลอุบาย ได้แก่ พลังของความสัมพันธ์ ประวัติของการสื่อสารที่ผ่านมา และความเชื่อมั่นเกี่ยวกับแนวบรรทัดฐานที่ผ่านมา สำหรับการเจรจาต่อรองโดยตรง มีหลายกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วย การรับรอง การต่อรอง การวิจารณ์ การใช้วิธีเป็นพันธมิตร การเจรจาต่อรองแบบปิดบัง การข่มขู่ การให้ความสำคัญกับ การไว้วางใจ การช่วยเหลือ และการให้ความยุติธรรม

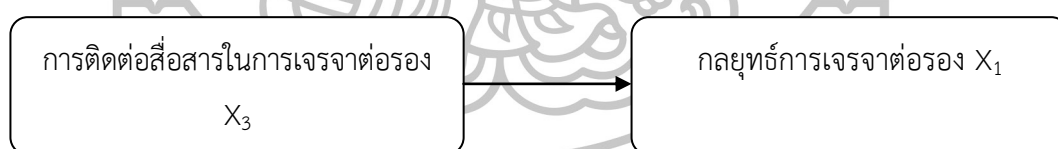


แผนภูมิที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการวางแผนการเจรจาต่อรองกับ ประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองหากไม่มีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และไม่มีการคาดการณ์ไว้ เป็นการล่วงหน้า ขาดการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของตนและของคู่เจรจาอาจทำให้การเจรจาต่อรอง ไม่ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น การวางแผนการเจรจาต่อรองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นการเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อวางกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่ง ลิวิกกี (Lewicki) กล่าวถึง ความสำคัญ ของการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า พื้นฐานของความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ไม่ได้อยู่ที่การเล่นเกมหรือการแสดงละครตบตา แต่ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การวางแผน ที่ต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการสนทนากัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ กำหนดประเด็นและวิธีการเจรจาต่อรอง ความต้องการ ในการเจรจาต่อรองคืออะไร การกำหนดทางเลือก การกำหนดเป้าหมายและการเริ่มต้นข้อเสนอ การประเมินบริบททางสังคมและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่แวดล้อมการเจรจา การวิเคราะห์คู่เจรจา

ประเด็นที่จะนำเสนอและข้อต่อสู่ระเบียบการเจรจา วัน เวลา และสถานที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องรู้ผลประโยชน์ และความต้องการของอีกฝ่ายด้วย เช่นเดียวกับ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวว่า ในการวางแผนที่จะเจรจา ผู้เจรจาจะต้องรู้ว่า ผลประโยชน์ที่เราต้องการได้รับจากการเจรจา คืออะไร และเราต้องการทำไม ผู้เจรจาทุกคนต้องการได้ข้อยุติตามที่ต้องการ และนี่คือเหตุผลว่าทำไมเขาจึงต้องต่อรอง นอกจากนี้ เขายังต้องการรักษาสัมพันธไมตรีกับอีกฝ่ายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ เวลเลอร์ (Wheeler) กล่าวถึง การวางแผนในการเจรจาต่อรอง คือการวางแผนในการปฏิสัมพันธ์ของคู่เจรจาให้มีการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายด้วย สังเกต เข้าใจในสถานการณ์ การตัดสินใจและการกระทำเราต้องเจรจาต่อรองที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และก็ไม่ประมาทเมื่อสถานการณ์ไม่ได้เป็นไปอย่าง

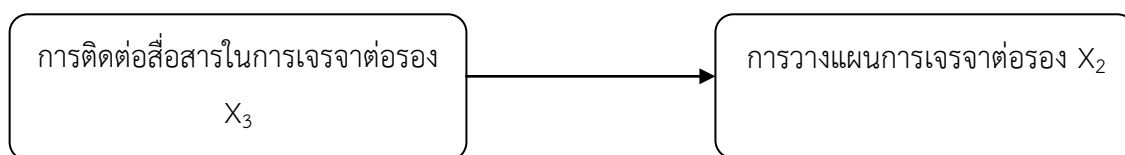
ที่เรากำหนดไว้ รู้ทางเลือกอื่นจะทำให้ข้อตกลงที่เป็นไปไม่ได้เมื่อนำไปปฏิบัติ เช่น สังเกตเข้าใจในสถานการณ์ เรียนรู้เกี่ยวกับกิริยาความมีสัมมาคารวะ น้ำเสียง ลีลาจังหวะการเจรจา รวมทั้งการที่มีผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการเจรจาหรือไม่ ควบคุมสถานการณ์ด้านอารมณ์ และการแสดงออกทางจิตใจ นอกจากนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา กล่าวว่า การวางแผน ควรได้วิเคราะห์คู่เจรจาด้วย รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่เจรจาให้มากที่สุด โดยเฉพาะเกี่ยวกับทรัพยากร (เช่น เงินทุน ผลผลิต) ความสนใจและความต้องการ เป้าหมาย ชื่อเสียงและวิธีที่ใช้ในการเจรจา ทางเลือกอื่น อำนาจในการตกลง และกลยุทธ์เทคนิคอื่นที่คาดว่าจะใช้ งานวิจัยสอดคล้องกับ คอง (Kong) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การเจรจาต่อรอง อารมณ์และข้อตกลงที่เกิดจากการตัดสินใจโดยบังเอิญพบว่า อารมณ์มีส่วนสำคัญต่อการตกลงโดยบังเอิญในการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ อะฮัด และตัน (Ahad and Tan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมข้ามชาติ กับการเจรจาต่อรองของผู้จัดการในเอเชีย การศึกษานี้ตรวจสอบลักษณะการเจรจาของผู้บริหารที่ทำงานในสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมนานาชาติ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองกับกลุ่มผู้จัดการ 600 คน ซึ่งมีความแตกต่าง เกี่ยวกับกลุ่มชาติพันธุ์ และวัฒนธรรมในสิงคโปร์ ซึ่งประกอบด้วย เชื้อสายจีน เชื้อสายมลายู และเชื้อสายอินเดีย พบว่า วัฒนธรรม และเชื้อชาติ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ต่อลักษณะการเจรจาต่อรองของผู้จัดการในเอเชีย สอดคล้องกับ สเตียฮาและไรเดอร์-รอต (Stieha and Raider-Roth) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในบริบทที่แตกต่างกัน กับความสามารถของครูในการช่วยเหลือนักเรียน พบว่า ครูที่มีการเตรียมตัวในการเจรจาต่อรองดี จะตอบสนองต่อความสัมพันธ์ต่อโรงเรียนและสภาพแวดล้อม และประเด็นที่ค้นพบคือ เป็นตัวบ่งชี้คือ ครูที่ชอบปลีกตัวเองออกจากสังคม และมีความอ่อนแอในความสัมพันธ์ในโรงเรียน จะต้องควบคุมเพื่อมิให้เป็นบุคคลบ่อนทำลายโรงเรียน



แผนภูมิที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรองกับ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการเจรจาต่อรอง เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการในการนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ลีวิกกี (Lewicki) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรองคือ ข้อเสนอ (offers) ข้อเสนอตรงข้าม (Counteroffers) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่สำคัญที่สุดของการติดต่อสื่อสารในระหว่างการเจรจาก็คือการถ่ายทอดข้อเสนอ และข้อเสนอตรงข้าม กระบวนการระหว่างข้อเสนอ และข้อเสนอตรงข้ามข้ามมีความเป็นพลวัตรและมีการสื่อสารระหว่างกัน และขึ้นอยู่กับข้อจำกัดทางสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือก การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับอีกฝ่ายหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาอย่างไร การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการ เช่น การสื่อสารเพื่อยุติความขัดแย้ง

การสื่อสารเพื่อการเจรจาโน้มน้าวคู่เจรจา เพื่อลดข้อขัดแย้ง ถือว่าการสื่อสารของผู้เจรจาต่อรอง ส่งผลต่อกลยุทธ์การเจรจา สอดคล้องกับ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวว่า หากไม่มีการสื่อสารก็ไม่มีเจรจาต่อรอง การสื่อสารไม่เคยเป็นเรื่องง่าย แม้แต่คนที่มีประสบการณ์เช่นเดียวกัน ก็อาจเข้าใจผิดในด้านการสื่อสารได้ ไม่แปลกที่คนซึ่งไม่รู้จักอีกฝ่ายดีนักจะสื่อสารกันเข้าใจยาก หรือ ผู้ที่รู้สึกโกรธเคืองกัน ควรจะคาดหวังในการสื่อสารว่าอีกฝ่ายจะรับฟังเป็นอีกอย่างที่แตกต่างออกไป การติดต่อสื่อสารที่ย่อมจะทำให้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองย้อมดีไปด้วย สอดคล้องกับ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ ที่กล่าวว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟังและความเข้าใจ (Listening and Understanding) การทวนคำ (Paraphrase) การสรุป (Summarize) การวางกรอบคำพูดใหม่ (Reforming) และการรักษาหน้า (Face – Saving) เช่น การฟังอย่างให้เกียรติ การใช้ภาษา และน้ำเสียงที่ยกย่องนับถือ อารมณ์ขันที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และเป็นไปอย่างยกย่อง หลีกเลียงคำพูดตำหนิหรือวิพากษ์ หลีกเลียงการเผชิญหน้าในสิ่งที่ขัดแย้งกัน อันจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรองว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งวจนภาษา (ภาษาพูด ภาษาเขียน) และอวจนภาษา (ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า แววตาของผู้พูด) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง นักเจรจาต่อรองต้องใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้ได้ตกลงด้วยดี และควรระมัดระวังในการเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนักเจรจาต่อรองควรมีวิธีในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วิจัย กุสตาฟ (Gustav) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาษาภายที่คำพูดในการเจรจาต่อรอง พบว่า ประชากรมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช้คำพูดมากขึ้น มีการสื่อสารในลักษณะที่มีองค์ประกอบของการใช้อารมณ์มากขึ้น มีการใช้ภาษาภายในการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง ช่วยทำให้การสื่อสารกระจ่างชัดเป็นการลดความไม่มั่นใจ เป็นกลยุทธ์ทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลดีขึ้น เป็นการกดดันคู่เจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ชัดโล่ (Chudleigh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความแตกต่างของบุคคลเกี่ยวกับหัวใจการทำงานก่อให้เกิดความสามารถ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรม สำหรับการเจรจาต่อรอง ที่อาศัยการสื่อสาร และอาศัยความสัมพันธ์ของพนักงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในตัวพนักงานแต่ละคน การสร้างสรรค์งาน ความร่วมมือในองค์กรและความร่วมมือทางสังคม สอดคล้องกับ ทรีย์ (Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง ที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม และทักษะการฟังที่ดี และความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาภาย ท่าทางของร่างกายตรงและสายตา

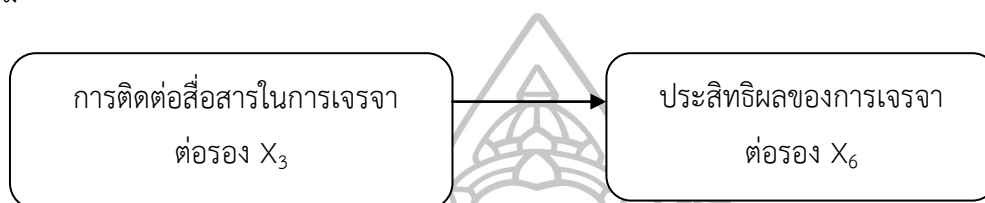


แผนภูมิที่ 16 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรองกับ การวางแผนการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นวิธีการที่ผู้เจรจาจะต้องหาข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนในการเจรจา หรือการใช้ทักษะคำถามของผู้เจรจาต่อรองเพื่อจะได้รู้ว่า คู่เจรจา

อีกฝ่าย ต้องการอะไร มีข้อมูลอย่างไร ดังที่ ลีวิกกี (Lewicki) กล่าวว่า เพื่อรู้ข้อเสนอ (offers) ข้อเสนอตรงข้าม (Counteroffers) และแรงจูงใจ (Motives) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือก การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับอีกฝ่ายหนึ่ง จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาอย่างไร ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ นักเจรจาควรรอบคอบในเรื่องการแสดงออกถึงความพอใจต่อผลลัพธ์ในการเจรจา ต่ออีก ฝ่ายหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าพวกเขาต้องเจรจากับฝ่ายนั้นอีกครั้งในอนาคต คำอธิบายทางสังคม เป็นการเจรจาที่คู่เจรจาอธิบายบางสิ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ โดยเฉพาะเพื่อให้เหตุการณ์นั้นร้ายแรงน้อยลง ซึ่งนักเจรจาไม่มีทางเลือกอื่นอีกแล้ว ซึ่งข้อมูลต่างๆ ผู้เจรจาท่องจะได้นำไปใช้ในการวางแผน มีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกัน สอดคล้องกับ ฟิชเชอร์ และยูริ (Fisher and Ury) ที่กล่าวว่า ผู้เจรจาจะต้องรู้ว่า ผลประโยชน์ที่เราต้องการได้รับการเจรจาคืออะไร และเราต้องการทำไม ผู้เจรจาทุกคนต้องการได้ข้อยุติตามที่ต้องการ และนี่คือเหตุผลว่าทำไมเขาจึงต้องต่อรอง นอกจากนี้ เขายังต้องรักษาสัมพันธไมตรีกับอีกฝ่ายด้วย ซึ่งผู้เจรจาท่องจะต้องแสวงหาข้อมูลต่างๆ โดยการติดต่อสื่อสาร มีการสอบถามความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน สามารถการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เจรจาได้ สอดคล้องกับ แอรอน (Aaron) กล่าวถึงการกำหนดทางเลือกว่า ผู้เจรจาท่องต้องกำหนด BATNA และราคาการตัดใจก่อนทำการเจรจาท่อง และต้องประเมิน BATNA ของอีกฝ่ายด้วย ถ้าทราบข้อมูลเหล่านี้ล่วงหน้า ก็จะสามารถทราบได้ว่า เมื่อเข้าสู่การตกลงที่น่าพอใจ แล้วผู้เจรจาท่องจะทราบได้ว่าเมื่อใดที่ควรยืนยั้นหรือเมื่อใดที่ควรยินยอมซึ่งจำเป็นที่จะใช้ข้อมูลจากการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่า การวิเคราะห์คู่เจรจา ในการวางแผนควรได้วิเคราะห์คู่เจรจาท่องด้วย รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่เจรจาท่องให้มากที่สุด ความสนใจ และความต้องการ เป้าหมาย ชื่อเสียงและวิธีที่ใช้ในการเจรจา ทางเลือกอื่น อำนาจในการตกลง และกลยุทธ์เทคนิคอื่นที่คาดว่าจะใช้ สอดคล้องกับดิเนอร์และแมคกินนีย์ (Dinar and Mckinney) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบเกมการเจรจาท่องเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าข้อมูล และการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเตรียมการวางแผนในการเจรจาท่อง หากมีการเตรียมข้อมูล การสื่อสารดีจะส่งผลต่อการเตรียมการวางแผนในการเจรจาท่อง สอดคล้องกับ เมเยอร์และคนอื่นๆ (Myers and others) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การให้เกียรติในการสื่อสารของนักเรียนที่พิการ ทั้งนี้ จากการที่ในสถาบันการศึกษาในปัจจุบันจะมีทั้งนักเรียนที่ปกติและนักเรียนที่พิการ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีหน้าที่ที่จะรักษาบรรยากาศที่ดี สำหรับนักเรียนและนักการศึกษา ให้เป็นสังคมที่มีความเป็นธรรมและมีการให้เกียรติกัน ความสุภาพ และการให้เกียรติกันในการสื่อสารในการเจรจาท่อง สอดคล้องกับ ลาว (Lavie) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ทบทวนเกี่ยวกับการใช้เหตุผลในการโต้แย้ง เนื่องจากในทศวรรษที่ผ่านมาความจำเป็นที่จะต้องมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ที่โรงเรียน แต่รูปแบบวิธีการ มุมมองเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง และความเครียดในการทำงานซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือกันมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการเจรจา 5 รูปแบบคือ 1) วัฒนธรรมของการเจรจา

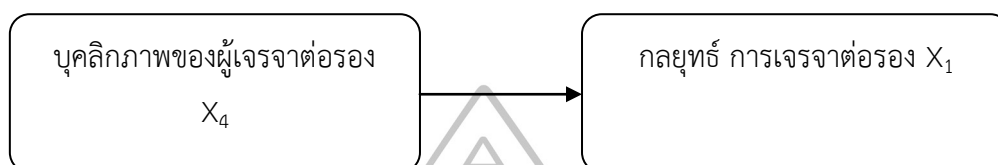
2) ประสิทธิภาพและการปรับปรุง อันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและวัฒนธรรมของการบริหาร
 3) รูปแบบการเจรจาของชุมชน 4) การจัดสร้างระบบการเจรจาใหม่ในโรงเรียนและชุมชน 5) เกณฑ์
 การสนทนาของโรงเรียนหรือความเป็นประชาธิปไตยของชุมชน พบว่า กระบวนการสื่อสาร มี
 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการบูรณาการพื้นฐานที่เป็นบรรยากาศของประชาธิปไตย ที่เน้น
 ความสัมพันธ์ เพื่อความเป็นชุมชนที่ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการสอน และเผยแพร่เกี่ยวกับสังคมและ
 กฎเกณฑ์ประเพณี



แผนภูมิที่ 17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรองกับ
 ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการเจรจาต่อรอง ดังที่ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวสรุปได้ว่า หากไม่มีการสื่อสาร ก็ไม่มีการเจรจาต่อรอง ดังที่ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ กล่าวถึง
 การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีทักษะในการฟังและความเข้าใจ
 (Listening and Understanding) การทวนคำ (Paraphrase) การสรุป (Summarize) การวางกรอบ
 คำพูดใหม่ (Reframing) หมายถึง การจัดประโยคโดยดึงเอาเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ในแนวทางที่พูดถึง
 ความสนใจ หรือผลประโยชน์ ความจำเป็น ความต้องการ ความหวัง ความกลัวของผู้กล่าวแต่แรกนั้นมา
 พูดใหม่ในทางบวก และการรักษาหน้า (Face – Saving) เช่น การฟังอย่างให้เกียรติ การใช้ภาษา และ
 น้ำเสียงที่ยกย่องนับถือ อารมณ์ขันที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และเป็นไปอย่างยกย่อง หลีกเลี่ยงคำพูด
 ตำหนิ หรือวิพากษ์ หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในสิ่ง ที่ขัดแย้งกัน สอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา
 กล่าวว่า การสื่อสารในการเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ การสื่อสารด้วยคำพูด และการสื่อสาร
 ด้วยสิ่งที่มีใช้คำพูด สำหรับการสื่อสารด้วยคำพูด คำพูดเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง เพราะ
 การเจรจา ก็คือ การใช้พูดพูดนั่นเอง การพูดที่ดีไม่เพียงแต่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจา แต่ยังเป็น
 การสร้างมิตรภาพอีกด้วย สอดคล้องกับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรอง
 ว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งวัจนภาษา (ภาษาพูด ภาษาเขียน)
 และอวัจนภาษา (ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า แววตาของผู้พูด) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่อีกฝ่าย
 หนึ่ง นักเจรจาต่อรองต้องใช้ภาษา ในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ตกลงด้วยดี และควร
 ระมัดระวังในการเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง สอดคล้องกับ กุสตาฟ
 (Gustav) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาษากายที่คำพูดในการเจรจาต่อรอง พบว่า ประชากรมีการติดต่อสื่อสาร
 ในลักษณะที่ไม่ใช้คำพูดมากขึ้น มีการสื่อสารในลักษณะที่มีองค์ประกอบของการใช้อารมณ์มากขึ้น มี
 การใช้ภาษากายในการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง ช่วยทำให้การสื่อสารกระจ่างชัดเป็นการลดความไม่
 มั่นใจ เป็นทักษะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลดีขึ้น เป็นการกดดันคู่เจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ

ชัตโลว์ (Chudleigh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความแตกต่างของบุคคลเกี่ยวกับหัวใจ การทำงานก่อให้เกิด ความสามารถ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างสรรคและเกิดนวัตกรรม สำหรับการเจรจาต่อรองที่ อาศัยการสื่อสาร และอาศัยความสัมพันธ์ของพนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในตัวพนักงานแต่ละคน การสร้างสรรคงาน ความร่วมมือในองค์กร และความร่วมมือทางสังคม



แผนภูมิที่ 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองกับกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง

บุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่แสดงออก เป็นพฤติกรรม ของบุคคลซึ่งถือว่า บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการเจรจาต่อรอง เสนาะ ตีแยวี่ กล่าวว่ บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรอง เป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลว ในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ควรเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การที่ทราบได้ว่า ฝ่ายตรงข้ามจะส่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพใดมาเจรจาต่อรอง ก็สามารถคาดคะเน และวางแผนในการใช้ เทคนิคของการเจรจาต่อรองได้ว่าควรทำอย่างไร หากรู้ว่าบุคลิกภาพของคนที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรอง ไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง ก็จะได้เน้นไปที่หัวข้อ หรือประเด็นของการเจรจาต่อรอง เป็นสำคัญ หากบุคลิกของผู้ที่จะเจรจาต่อรองค่อนข้างไปในทางก้าวร้าว ก็เสี่ยงต่อความสำเร็จของ การเจรจาต่อรอง การที่ผู้เจรจาต่อรองมีบุคลิกที่ดี มีอารมณ์ที่มั่นคง จะส่งผลต่อกลยุทธ์การเจรจา ต่อรองทำให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไปได้แม้จะมีความเครียด ความกดดันต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจัย โถสุวรรณจินดา กล่าวว่ นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ ควรมีคุณลักษณะสามารถเข้าถึง ความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความขัดแย้ง พร้อมทั้งจะหาข้อมูล และวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีความอดทนต่อการยั่วและความก้าวร้าว มี ความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด เป็นผู้ฟังที่ดี มีความหนักแน่น และมีความสามารถสรุป ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ขณะ คณาร์ตันติลล กล่าวถึง คุณลักษณะของเจรจาต่อรองที่ดี มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือความรู้ด้านจิตวิทยามนุษย์ มีความเข้าใจ กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาได้ มีความสามารถในการประเมิน หรือคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ หรือ ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น มีทักษะในด้านการจับประเด็น และสรุปประเด็นได้รวดเร็วถูกต้อง มีทักษะใน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีทักษะในการเป็นนักพูด นักฟัง และการซักถามที่ดี มีทักษะในการวิเคราะห์ ปัญหา และความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของปัญหา มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการเข้าสังคม และ การผูกมิตร มีทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สังคมแวดล้อมได้ดี มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีปฏิญาณไหวพริบดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นคง

ทางอารมณ์ มีความประนีประนอม เคารพความเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อคู่แข่ง มีสุขภาพแข็งแรง สุขภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใสและอ่อนน้อมถ่อมตน ควรเป็นผู้มีอารมณ์ขันอยู่ด้วย คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความอดทน ให้เกียรติคู่แข่ง และเพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ มีความยุติธรรม ไม่มุ่งเอาเปรียบคู่แข่งมากเกินไป มีน้ำใจเป็นนักกีฬา คำนึงถึงความถูกต้องในกฎระเบียบของสังคมประเพณี วัฒนธรรมที่ดีงาม มีความเสียสละ สอดคล้องกับ ไควาน (Kihwan) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลของบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ ที่มีผลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยและการตัดสินใจที่ถูกต้อง พบว่า บุคลิกภาพทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลต่อบุคคลอื่นในด้านความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะทำงานต่อในอนาคต และความเป็นมิตรไมตรี และกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรองมีความสัมพันธ์ กับความฉลาดทางอารมณ์ และความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และความปรารถนาที่จะทำงานต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ ลู โอ และฮุน (Lyu, Ok and Hoon) ได้ศึกษา อิทธิพลที่มีผลต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง เกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรม และองค์ประกอบทางจิตวิทยา ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยา องค์ประกอบทางบุคลิกภาพ พบว่า ปัจจัยทางจิตวิทยา และองค์ประกอบทางบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง



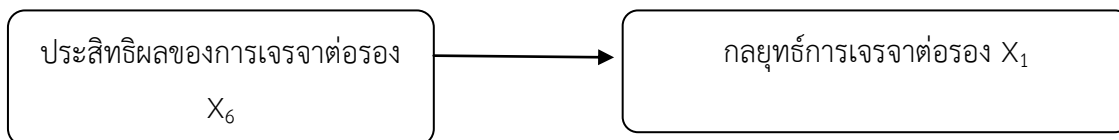
แผนภูมิที่ 19 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ในการเจรจากับกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

เป้าหมายในการเจรจาต่อรองนั้น เป้าหมาย ไม่ได้อยู่ที่ความสำเร็จ หรือผลดีที่สุดที่ได้จากการเจรจาต่อรองเท่านั้น คู่เจรจาอาจจะต้องคำนึงถึง ผลกระทบด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในปัจจุบันและในอนาคตด้วย การที่คู่เจรจามีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน จะก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน ซึ่งทำให้เป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลง และทำให้เงื่อนไขในการตกลงกันลดน้อยลง ลิววิกกี (Lewicki) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองจะเกี่ยวกับ ชื่อเสียง คือสิ่งบุคคลอื่นจดจำจากประสบการณ์ในอดีต เป็นตัวตนที่ถูกรับรู้ สะท้อนคุณลักษณะแลความสำเร็จส่วนตัว เป็นตัวที่บ่งบอกพฤติกรรม และภาพลักษณ์ที่รักษามาโดยตลอด ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ และขึ้นอยู่กับความชอบของแต่ละบุคคล การที่คนอื่นจะมองเราอย่างไรเราไม่สามารถจะกำหนดได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้อื่นคิด และเป็นเรื่องสำคัญ ความไว้วางใจ ความไว้วางใจคือ ศูนย์กลางของทุกความสัมพันธ์ สิ่งที่จะส่งเสริมความไว้วางใจที่นักเจรจาคนหนึ่ง มีต่อนักเจรจาอีกคนหนึ่ง ได้แก่ นิสัยใจคอ หรือบุคลิกภาพ โอกาสของแต่ละฝ่ายที่เอื้อให้ทุกฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอ และความสัมพันธ์ที่ผ่านมาของฝ่าย ความยุติธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการบริหารจัดการ ซึ่ง ถือเป็นกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ที่จะลดข้อขัดแย้งต่างๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ทำให้มีการปรับตัวเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และ

ตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย สอดคล้องกับ วัตกินส์ (Watkins) กล่าวว่า ความสำคัญ ของสัมพันธภาพที่ดี ทำให้การเจรจาต่อรอง ลดระดับของการเรียกร้องแบบสุดขั้ว จากเหตุผล 3 ประการ คือ มีการคาดหวังว่า จะมีปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่าจริงในอนาคต เพราะการโลภมากในปัจจุบันจะทำให้ เกิดความเสี่ยงที่จะสูญเสียปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่า การคาดหวังว่าคู่เจรจายจะช่วยเหลือในภายหลัง โดย การที่ยอมเสียบ้างเล็กน้อยในวันนี้ แต่เพื่อปฏิสัมพันธ์ที่ดีในวันข้างหน้า สัมพันธภาพที่ดีทำให้เกิดความ ไว้วางใจ ทั้งนี้ ความไว้วางใจช่วยลดต้นทุนในการตรวจสอบ ดูแล ให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลง และ หากมีการทำข้อตกลงก็เป็นข้อตกลงที่มีเงื่อนไขน้อยลง การมีสัมพันธภาพที่ดีของคู่เจรจาดังกล่าว ทำให้สามารถปรับข้อตกลง จากประเด็นที่ขัดแย้งกันได้ สามารถร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์ กับทุกฝ่าย ใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา สอดคล้องกับ ทอมป์สัน (Thompson) กล่าวในเรื่อง การรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่เจรจายว่า การรักษาหน้าของคู่เจรจายเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลโดยตรง กับการเจรจาต่อรอง ซึ่งการเจรจาต่อรองที่มีการรักษาสัมพันธภาพที่ดี การรักษาหน้าของคู่เจรจาย ถือว่า คู่เจรจายต่อรอง มีการให้เกียรติคู่เจรจาย เป็นความฉลาดทางอารมณ์ของคู่เจรจายต่อรอง เป็นการลด ความขัดแย้ง มีการประนีประนอม และร่วมกันสร้างทางเลือกที่เกิดผลดีแก่ทุกฝ่าย สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึง ปัจจัยของความสัมพันธภาพที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรอง มี 3 ปัจจัย คือ

ความไว้วางใจ หากคู่เจรจายมีความไว้วางใจกันมาก การเจรจาต่อรองก็ยิ่งประสบผลสำเร็จ ได้มาก คู่เจรจายจึงต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการสร้างความสัมพันธ์ อารมณ์ อารมณ์อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวก และลบ อารมณ์ทางบวก เช่น ความพึงพอใจ ความดีใจ จะนำไปสู่ การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ แต่ข้อเสียของการมีอารมณ์ที่เป็นบวกคือ คู่เจรจายมักไม่ตรวจสอบ ข้อโต้แย้งของอีกฝ่ายอย่างใกล้ชิด ทำให้อาจถูกอีกฝ่ายใช้กลยุทธ์แบบหลอกลวงได้ และความยุติธรรม เมื่อมีการเจรจาตกลงกันแล้ว ต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้ทำข้อตกลงอย่างยุติธรรม เป็นที่ยอมรับ ของทั้งสองฝ่าย เช่น มีโอกาสในการนำเสนอ และให้เหตุผลได้เท่าๆ กัน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างยอมรับ ซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพที่ดีของคู่เจรจายจะทำให้ลดข้อขัดแย้ง เป็นความฉลาดทางอารมณ์ของคู่เจรจาย และคู่เจรจายต่อรองตระหนักถึงผลประโยชน์ในอนาคตด้วย สอดคล้องกับ เลอ ฟาเร และ โรบินสัน (Le Fevre and Robinson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ของการสนทนาของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสนทนา ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปกครองนักเรียน และการสนทนาระหว่างผู้บริหารกับครู พบว่า ผู้บริหารมี ทักษะในการสนทนาที่ไม่รุนแรงกับครู และผู้ปกครอง ผู้ซึ่งอยู่ในตำแหน่งการบริหารมีทักษะในการหา ข้อมูลในเชิงลึกเพื่อตรวจสอบมุมมอง ความเข้าใจมากกว่าผู้ปกครองหรือครู โดยปกติผู้นำจะมีทักษะ ที่ดีเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของการสนทนา การสื่อสารที่ดี ความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ การมี องค์ความรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลต่อกลยุทธ์ในการเจรจา ต่อรอง เกิดประสิทธิผลของการเป็นผู้บริหาร สอดคล้องกับ อิชิฮิมารุ (Ishimaru) ได้ศึกษาความเป็น ผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในด้านรายได้ของ โรงเรียนในชุมชนเมือง แต่ผู้บริหารโรงเรียนก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับผู้ปกครอง และชุมชน ที่อยู่รอบๆ โรงเรียน พบว่า การเจรจาของผู้บริหารโรงเรียนในการให้จุดประกายความคิด ด้วยรูปแบบ การแบ่งปันแนวคิดความเป็นผู้นำให้แก่ครูและผู้ปกครอง ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำโรงเรียน มีการแนะนำการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งจากเขตพื้นที่

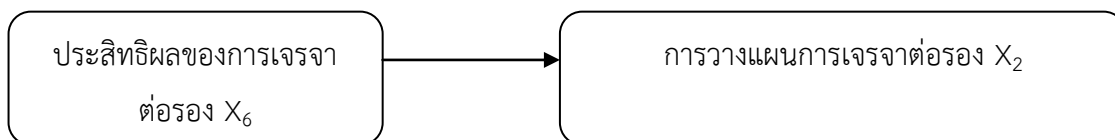
การศึกษา ซึ่งองค์กรทางศึกษาต่างๆ สามารถปรับปรุง และพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหาร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และมีการสร้างสังคมเครือข่ายเพื่อให้ความยั่งยืน



แผนภูมิที่ 20 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองกับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

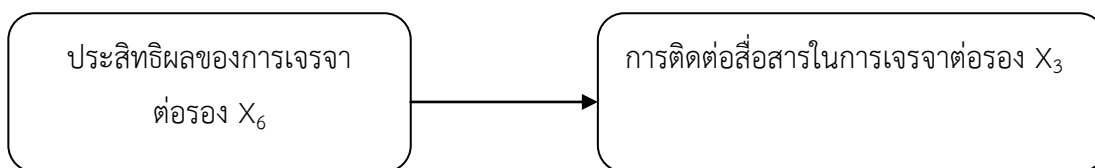
การเจรจาต่อรองที่เกิดประสิทธิผลคือการเจรจาต่อรองที่บรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจาทุกฝ่าย ดังที่ โอเวนซีนิช และ ฮูน (Ivancevich and Hoo) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน ระหว่างตัวแทนสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารว่า ผู้ที่จะเป็นตัวแทนการเจรจาต่อรอง ให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาวิธีการ ดังนี้ 1) การเจรจาที่มีพื้นฐานมาจากความขัดแย้ง (Conflict-based) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายไม่ยอมประนีประนอม มีข้อเสนอที่มีการขีดเส้นตาย และต่อต้านอีกฝ่ายในการที่จะประนีประนอมหรือมีข้อตกลง วิธีการดังกล่าวเป็นภาพที่สะท้อนที่จะทำให้อีกฝ่ายกระทำต่อการเจรจาเช่นเดียวกัน 2) การพักการเจรจาชั่วคราว (Armed truce) แม้ว่าการเจรจาที่แต่ละฝ่าย มองว่าฝ่ายตรงกันข้ามเป็นคู่ปรปักษ์ และรู้ว่าการเจรจากำลังจะล้มเหลวและจะต้องปฏิบัติไปตามกฎหมายต่อไป 3) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (Power bargaining) แต่ละฝ่ายรู้ว่าจะมีพลังอำนาจใดที่จะนำไปถ่วงดุลกับอีกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย 4) การเจรจาต่อรองที่มี การปรองดอง (Accommodation) ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างมีความยืดหยุ่น ใช้ความอดทนมากกว่าการใช้ความรู้สึกและพลังอำนาจที่ไม่สมควร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศการเจรจาต่อรองที่ผ่อนคลายกันทั้งสองฝ่าย 5) การร่วมมือกัน (Cooperation) แต่ละฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ วัตคินส์ (Watkins) กล่าวถึง การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative) ซึ่งผู้ที่เข้าร่วมเจรจาได้ประโยชน์ทุกฝ่าย ได้แก่ 1) เสนอข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย 2) แต่ละฝ่ายต้อง อธิบายให้ทราบถึงเหตุผลที่ต้องเข้าเจรจาต่อรอง 3) พูดถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการคืออะไร 4) อธิบายถึงประเด็นและทางเลือกของแต่ละฝ่าย 5) พิจารณาสິงที่แต่ละฝ่ายมีและอีกฝ่ายก็สนใจเข้าไปสู่การเจรจา 6) หาทางเลือกเพื่อแต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์มากที่สุด สอดคล้องกับ โบแลนเดอร์ และสเนล (Bohlander and Snell) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน พบว่า สำหรับกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่สำคัญคือ การรู้จักให้เพื่อที่จะรับ เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว การเปิดเผยข้อมูลและการไว้วางใจ การเจรจาในสิ่งที่แต่ละฝ่ายมีความต้องการมากกว่าที่จะสนใจในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ มุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกัน สอดคล้องกับ จอห์นสันและลูคกี (Johnson and Luecke) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในการเจรจาว่า จะต้องมีการเริ่มต้นที่ดี สอบถามเกี่ยวกับความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งใจฟัง สร้างคุณค่าจากความแตกต่างมีทักษะในการฟัง มีความอดทนต่อการย้อยจากการใช้คำพูด มีความสนใจในภาษากาย มีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น ให้มีเวลาเพื่อการเจรจาอย่างเต็มที่ การกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง การประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ แคทส์ โกว แชน และโคลวิน (Kats, Kochan and Colvin) ได้กล่าวถึง การเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์

(win-win) ว่า มีกลยุทธ์คือ เปิดเผยข้อมูล มุ่งแก้ปัญหาร่วมกัน สนใจในความต้องการของอีกฝ่าย ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว เน้นความไว้วางใจ



แผนภูมิที่ 21 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองกับการวางแผนการเจรจาต่อรอง

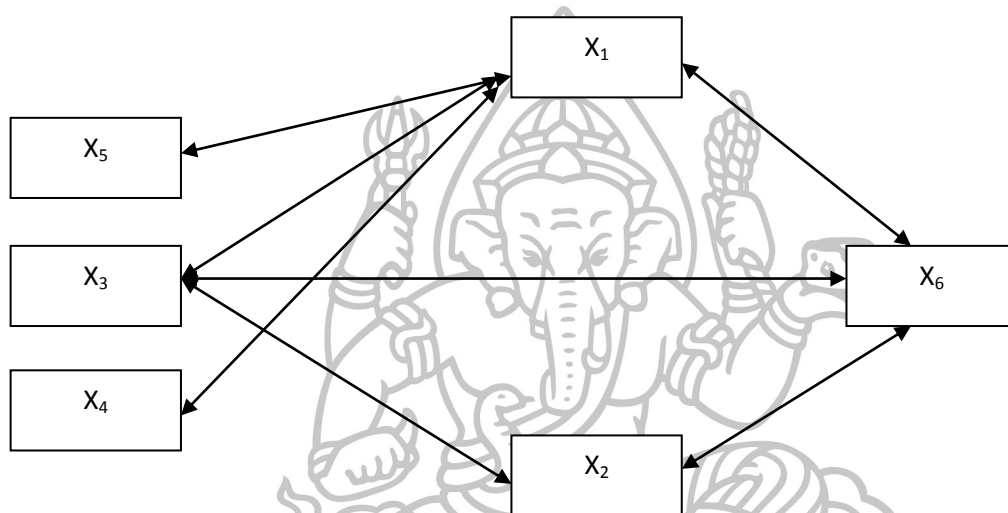
องค์ประกอบประสิทธิผลการเจรจาต่อรองจะเกี่ยวข้องกับ การที่ผู้เจรจาต่อรองทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในการเจรจาซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับการวางแผนการเจรจาต่อรองเพราะ การเจรจาที่ประสบผลสำเร็จย่อมจะเป็นผลมาจากการวางแผนการเจรจาต่อรองที่ดี ดังที่ ลิวิกกี บาร์รี และ ซเวนเดอส์ (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า พื้นฐานของความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง ไม่ได้อยู่ที่การเล่นเกม หรือการแสดงละครตบตา แต่ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การวางแผนที่ต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการสนทนากัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิชย โกลสุวรรณจินดา กล่าวว่า การกำหนดสิ่งที่ต้องการ ผู้เจรจาต้องกำหนดสิ่งที่ตนสนใจและต้องการไว้ให้ชัดเจน การกำหนดสิ่งที่ต้องการ และเหตุผลของความต้องการนั้น จะช่วยในการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือมากกว่าการเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน แต่ก็ช่วยให้การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันบรรลุข้อตกลงได้ง่ายขึ้น เพราะช่วยให้แต่ละฝ่ายทำความเข้าใจถึงความต้องการของฝ่ายตนเองได้อย่างชัดเจน และรู้ว่าทำไมจึงต้องการสิ่งนั้น และอาจจะการปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความเข้าใจและความต้องการที่แท้จริงจากการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรปรึกษาผู้ที่มอบหมาย หรือผู้มีอำนาจขององค์การหรือกลุ่มบุคคลนั้น และหากผู้แทนเจรจามีหลายคน ก็ควรที่จะปรึกษากันระหว่างกันก่อนเริ่มการเจรจา สอดคล้องกับ ทรีย์ (Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมและทักษะการฟังที่ดี และความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากาย ท่าทางของร่างกายตรง และสายตา สอดคล้องกับ เวน มันดีและ บันดี มันดี (Wayne Mondy and Bandy Mondy) กล่าวถึงการวางแผนเจรจาต่อรอง ว่าต้องมีการเตรียมข้อมูล ฝ่ายผู้บริหารต้องฟังอย่างตั้งใจ การเตรียมที่จะอธิบายรายละเอียด การเตรียมทีมที่จะเจรจา การเจรจาต่อรองต้องยึดหลักการแก้ไขปัญหา การสื่อสารที่ดี การมีห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน การเงียบ การรู้จักให้เพื่อที่จะรับ สอดคล้องกับ เกชมสันต์ วิลาวรรณ กล่าวว่า การเจรจาต่อรองก็เช่นเดียวกับการกระทำการกิจกรทั่วไไป ซึ่งต้องมีการวางแผนที่ดี การวางแผนที่ดีนั้น ประกอบด้วย การกำหนดหัวข้อการเจรจาก่อนหลัง การผ่อนสั้นผ่อนยาว การกำหนดเป้าหมายที่อาจตกลงกันได้ไว้ รวมทั้ง การคาดคะเนถึงการยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย ส่วนระยะเวลา ในการเจรจานั้น ไม่อาจกำหนดตายตัวว่าจะต้องเจรจาให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาเท่าใด ทั้งสองฝ่าย ควรพยายามหาโอกาสเจรจากันให้มากที่สุด



แผนภูมิที่ 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบประสิทธิผลการเจรจาต่อรองกับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง

องค์ประกอบประสิทธิผลการเจรจาต่อรองมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง เพราะการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จย่อมจะเกิดจากติดต่อสื่อสารที่ดี ดังที่ วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ กล่าวถึงการสื่อสารในการเจรจาต่อรองว่า ผู้เจรจาจะต้องช่วยกันสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของแต่ละฝ่าย การสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่ต้องการมีการอภิปรายอย่างเปิดเผย เปิดกว้างระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี ที่กล่าวถึงการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จว่า นักเจรจาต่อรองต้อง 1) การวิเคราะห์คู่แข่ง โดยพิจารณาความสนใจและเป้าหมายของอีกฝ่าย เป็นการ “รู้เขารู้เรา” ช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมและความคิดเห็นของอีกฝ่าย 2) การเริ่มต้นเจรจาในทางที่ดี ซึ่งการยอมกันทำให้เกิดความร่วมมือกันในการที่จะบรรลุข้อตกลงร่วมกัน 3) การมุ่งประเด็นการเจรจาไปที่ปัญหาไม่ใช่ลักษณะส่วนตัวของบุคคล 4) การให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ การเป็นผู้ชนะทั้งสองฝ่าย (win-win solution) โดยเฉพาะสถานการณ์ด้านบวกซึ่งต่างคนต่างต้องการประนีประนอมด้วยกันทั้งสองฝ่าย 5) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและน่าไว้วางใจ นักเจรจาต่อรองที่เก่งต้องเป็นนักฟังที่ดี และระมัดระวังการใช้คำพูด หรือวลีที่ระคายเคืองอีกฝ่าย สอดคล้องกับ อวัน (Awan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำภายในวิทยาลัยชุมชนจำนวนมาก การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และบทบาทและเงื่อนไขในการสนับสนุนองค์กรซึ่งไม่ได้มีการวิเคราะห์ให้สมบูรณ์เกี่ยวกับการฟื้นฟูความไว้วางใจ หลังจากผ่านประสบการณ์ที่บอบช้ำทางจิตใจ และขาดความไว้วางใจในคณะผู้บริหารที่ผ่านมา พบว่า สามารถกู้คืนความไว้วางใจโดยการเจรจาฟื้นฟูความสัมพันธ์ อารมณ์ ความไว้วางใจ การให้เกียรติและการสื่อสารที่ดี และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ทริย์ (Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมและทักษะการฟังที่ดี และความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากาย ท่าทางของร่างกายตรง และสายตา สอดคล้องกับ แซนดี้ (Sandy) ได้ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางการศึกษาและการได้รับการบริการจากภายนอก หรือการออกแบบเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน ให้มันง่ายต่อการปฏิบัติ วิธีการที่จะจัดหาจากภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ให้บริการจากภายนอกจะทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลวได้ กลยุทธ์ในการสื่อสารระหว่างการเจรจาต่อรอง ช่วยให้มีการพัฒนาความเข้าใจอย่างสอดคล้อง กลมกลืน เกี่ยวกับธรรมชาติของความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีภาวะผู้นำภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีจากผู้ให้บริการจากภายนอกในการเจรจาต่อรอง จะมีส่วนส่งเสริมให้ได้รับความร่วมมือจากภายนอกสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของรูปแบบการเจรจาต่อรองในการบริหาร โรงเรียนสาธิต ที่สอดคล้องกับข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี ที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะของ องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่มีอิทธิพลต่อกัน ดังนั้น จากความสัมพันธ์ รายคู่ที่ปรากฏเส้นความสัมพันธ์เป็นหนึ่งในสมมติฐานนั้น ผู้วิจัยนำมาประกอบกันเพื่อนำเสนอ ความสัมพันธ์ในรูปแบบเชิงทฤษฎี สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 23 แสดงรูปแบบเชิงประจักษ์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตที่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแผนภูมิที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต ที่มีอิทธิพลต่อกันซึ่งได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษา องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความสัมพันธ์ เชิงตรรกะทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบทุกตัวมีความสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบประสิทธิผล ของ การเจรจาต่อรอง โดยที่ องค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) และ การวางแผนการเจรจาต่อรอง (X_2) มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการเจรจาต่อรอง (X_6) ในขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ในการเจรจา ต่อรอง (X_5) มีอิทธิพลโดยตรงกับ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) และมีอิทธิพลโดยอ้อมกับ ประสิทธิภาพ ของการเจรจาต่อรอง (X_6) สำหรับองค์ประกอบบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง (X_4) มีอิทธิพลโดยตรงกับ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) และ มีอิทธิพลโดยอ้อม กับประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง (X_6) เช่นเดียวกับ องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (X_3) มีอิทธิพลโดยตรงกับ กลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง (X_1) และการวางแผนการเจรจาต่อรอง (X_2) โดยมีอิทธิพลโดยอ้อมกับประสิทธิภาพของ การเจรจาต่อรอง (X_6)

นอกจากนี้ เพื่อให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาในการผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตที่ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อสร้างรูปแบบ

สัมพันธภาพโครงสร้างเชิงเส้น (Path Analysis) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และความหมายตามลำดับดังนี้

1. ค่า Chi – Square: ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
3. ค่า Goodness – of – fit indices: GFI และ AGFI
4. ค่า Root Mean Squared Residual: ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
5. ค่า Comparative fit: ดัชนีเปรียบเทียบโมเดลพื้นฐานกับโมเดลตามทฤษฎี/ ตามสมมติฐาน

ตารางที่ 19 แสดง ค่าสถิติวัดความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้องความกลมกลืนระหว่างโมเดล และข้อมูลเชิงประจักษ์
ไค – สแควร์ (χ^2)	1.58 (P = 0.005)	แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ยอมรับสมมติฐานหลักว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit : GFI)	0.88	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.99	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)	0.90	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Squared Residual : RMR	0.0015	มีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.003	มีค่าไม่เกิน 0.08 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.000	มีค่าระหว่าง 0 – 0.05 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าไค - สแควร์ (Chi - Square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 1.58 ($P = 0.005$) แสดงให้เห็น ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่นๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit Index (GFI) และ Adjusted Goodness of fit Index (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือค่า GFI = 0.88 และค่า AGFI = 0.99 ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเข้าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.0015 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบโมเดล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ด้วยสถิติ Factor Analysis จากการตั้งสมมติฐานทางการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบที่เป็นตัวแปร 6 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) การวางแผนการเจรจาต่อรอง (X_2) การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (X_3) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง (X_4) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง (X_5) และ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง (X_6) ซึ่งแสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบ ของการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต

Correlations

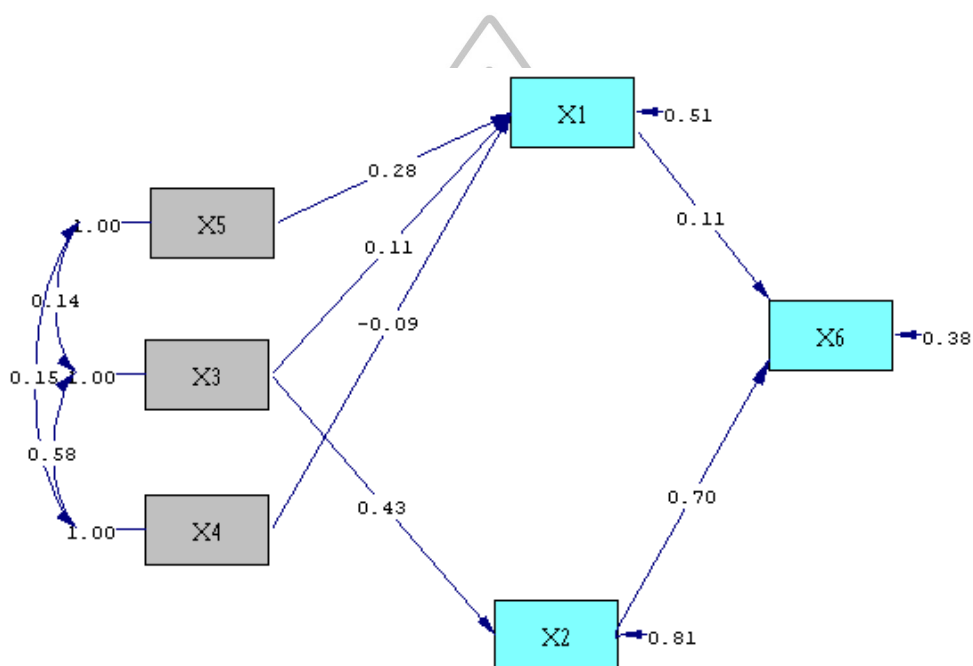
	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	1.000					
x2	.643**	1.000				
x3	.781**	.576**	1.000			
x4	.366**	.485**	.352**	1.000		
x5	.431**	.332**	.505**	.142*	1.000	.
x6	.585**	.332**	.578**	.148*	.575**	1.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 20 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรูปแบบดังนี้



Chi-Square=1.58, df=4, P-value=0.05, RMSEA=0.000

แผนภูมิที่ 24 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากแผนภูมิที่ 24 อธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม ดังนี้

1. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง (X_6) ประกอบด้วย กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) การวางแผนการเจรจาต่อรอง (X_2) ค่าเท่ากับ 0.11 และ 0.70 ตามลำดับ

2. เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง (X_5) พบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง (X_6) ดังนี้

2.1 อิทธิพลทางอ้อม ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง (X_5) ที่ส่งผ่านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) มีค่าเท่ากับ $(0.28)(0.11) = 0.39$

2.2 อิทธิพลทางอ้อมการติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง (X_3) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง (X_6) มีดังนี้

2.2.1 อิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่าน กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง (X_6) มีค่าเท่ากับ $(0.11)(0.11) = 0.22$

2.2.2 อิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่าน การวางแผนการเจรจาต่อรอง (X_2) มีค่าเท่ากับ $(0.43)(0.70) = 1.13$

2.3 อิทธิพลทางอ้อม บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง (X_4) พบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (X_1) ไปยังประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง (X_6) มีค่าเท่ากับ $(0.09)(0.11) = 0.20$

ตอนที่ 3 การยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ และรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบยืนยัน ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องเชิงทฤษฎี และสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยวิธีการชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic future research: EFR)

การวิเคราะห์ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงขององค์ประกอบและรูปแบบ รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต หรือเคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองในการบริหารโรงเรียนสาธิต

องค์ประกอบการเจรจา ต่อรองในการบริหาร โรงเรียนสาธิต	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	7	100	7	100	7	100	7	100
การวางแผนการเจรจา ต่อรอง	7	100	7	100	7	100	7	100
การติดต่อสื่อสารในการ เจรจาต่อรอง	7	100	7	100	7	100	7	100
บุคลิกภาพของผู้เจรจา ต่อรอง	7	100	7	100	7	100	7	100
ความสัมพันธ์ในการเจรจา ต่อรอง	6	86	6	86	7	100	7	100
ประสิทธิผลของการเจรจา ต่อรอง	7	100	7	100	7	100	7	100
รวมเฉลี่ย	-	98.00	7	98.00	7	100	7	100

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นด้านความเหมาะสมว่า องค์ประกอบ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง มีความเหมาะสมจำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 100 ส่วน องค์ประกอบความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นด้านความเหมาะสมจำนวน 6 คน เห็นว่าไม่เหมาะสม 1 คน คิดเป็นร้อยละที่เห็นว่ามีเหมาะสม 86.00

ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและ ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง เห็นว่ามีความเป็นไปได้จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนองค์ประกอบความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นด้านความเป็นไปได้จำนวน 6 คน เห็นว่าไม่เหมาะสม 1 คน คิดเป็นร้อยละที่เห็นว่ามีเหมาะสม 86.00

สำหรับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิด้านความถูกต้องและด้านการใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้ง 7 คนว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบมีความถูกต้องร้อยละ 100 และด้านการใช้ประโยชน์ร้อยละ 100 เช่นกัน

ด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทั้ง 6 องค์ประกอบ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความเหมาะสม เนื่องจากการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต การเจรจาต่อรองเป็นสิ่งที่คุณบริหารจะต้องมีความรู้ เพื่อที่จะใช้ในการเจรจากับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองรอง สามารถเจรจาแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้ มีความสามารถในการปรับตัว โดยเฉพาะ ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี สุภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่น เป็นผู้มีอารมณ์ที่มั่นคง เป็นผู้มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นผู้ที่มีความสุขุมรอบคอบ มีทักษะในการสรุปความขณะเจรจาได้ดี ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องมีลักษณะความสัมพันธ์ที่ดีคู่เจรจา เพื่อนร่วมงาน ตลอดทั้งนักเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องมีกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้การเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิผล ส่วนผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเห็นว่าองค์ประกอบความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองไม่เหมาะสม เพราะว่าการหากผู้เจรจาต่อรองมีกลยุทธ์ของการเจรจาต่อรองที่ดี มีการวางแผนที่ดี มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีบุคลิกภาพที่ดี ย่อมจะทำให้การเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิผลแล้ว ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองจึงไม่มีความเหมาะสม

ด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทั้ง 6 องค์ประกอบนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความเป็นไปได้ เพราะมีกระบวนการที่ชัดเจน เริ่มด้วยกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง และใช้หลักจิตวิทยา ซึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผล ผลของการเจรจาต่อรองเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบที่ได้มา หากผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ดี รู้จักสังเกต และเข้าใจสถานการณ์ มีศิลปะในการโน้มน้าว ดำเนินการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ ตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคต สามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคุณเจรจาได้ มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีการวางแผนในการเจรจาต่อรอง เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีไหวพริบ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการสื่อสาร ยืดหยุ่นเป็นหลักการเจรจา ผู้บริหารโรงเรียนมีบุคลิกภาพที่ดี มีความหนักแน่นแต่รู้จักยืดหยุ่น รู้จักฟัง ผู้บริหารโรงเรียนมีสัมพันธภาพที่ดีกับคู่เจรจา ผลของการเจรจาคือการที่ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ ส่วนองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งมี ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิมี

ความเห็นว่าเป็นไปไม่ได้ เพราะว่า หากการเตรียมการเจรจาต่อรอง มีการวางแผนที่ดี ผู้เจรจาต่อรอง มีกลยุทธ์ที่ดีเหมาะกับคู่เจรจาและสถานการณ์ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เรื่องความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองก็ไม่มีปัญหาจำเป็น นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งจะต้องเจรจากับบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งเป็นการพบปะเจรจาเพราะตำแหน่งหน้าที่การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีอาจจะต้องใช้เวลาซึ่งอาจจะไม่เหมาะกับสถานการณ์ จึงมีความเห็นว่าเป็นไปไม่ได้

ด้านความถูกต้องขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทั้ง 6 องค์ประกอบนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความถูกต้อง เนื่องจาก องค์ประกอบที่นำเสนอ มีความถูกต้อง และครอบคลุม สอดคล้องกับวิถีธรรมชาติของการดำเนินชีวิต ทั้งนี้ การได้มาขององค์ประกอบทั้ง 6 ประการซึ่งได้มาจากกระบวนการทางสถิติ และผลที่ได้มาก็สอดคล้องกับวิถีธรรมชาติของมนุษย์ จึงยืนยันได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบถูกต้อง

ด้านการใช้ประโยชน์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตทั้ง 6 องค์ประกอบนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เนื่องจาก การเจรจาต่อรองมีขั้นตอนที่ดี รวมทั้ง คำวินิจฉัยถึงหลักการที่เป็นระบบ องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ จะเป็นประโยชน์ในการเจรจาต่อรอง ตั้งแต่ องค์ประกอบแรกกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีกลยุทธ์ที่ดี เป็นผู้ที่สามารถประเมินสถานการณ์ได้ดี มีความสามารถในการจับประเด็นในการเจรจา เป็นผู้ที่มีประนีประนอมกับคู่เจรจา รู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูล รู้จักวิเคราะห์ข้อมูลของคู่เจรจา รู้จักสนใจในคำพูดของคู่เจรจา องค์ประกอบการวางแผนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง รู้จักสังเกตสีหน้า ท่าทางของคู่เจรจา มีการวางแผนที่ดี องค์ประกอบผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ต้องมีการประเมินตนเอง และคู่เจรจาต่อรอง การยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น องค์ประกอบบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ซึ่ง ผู้เจรจาต่อรองต้องมียุทธศาสตร์ที่มั่นคง เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น ใจกว้าง องค์ประกอบความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา รู้จักพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา องค์ประกอบประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง คือทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ องค์ประกอบทั้งหมด สามารถนำไปปฏิบัติและใช้ประโยชน์ได้

ตารางที่ 22 การตรวจสอบ ยืนยัน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง
ในการบริหารโรงเรียนสาธิต

	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	7	-	7	-	7	-	7	-

ตารางที่ 22 แสดงการตรวจสอบยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

จากการยืนยัน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความชัดเจน เพราะมีตัวแปรต้นตัวแปรตามที่ส่งผลต่อกัน เข้าใจได้โดยง่าย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตแล้ว พบว่า มีความครอบคลุมทั้งกลยุทธ์ การวางแผน ด้านบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ของคู่เจรจา และการสื่อสาร สำหรับองค์ประกอบประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง เดิมผู้วิจัยตั้งชื่อว่า “ความพึงพอใจในผลการเจรจาต่อรอง” ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน เห็นว่า ควรแก้ไขเป็น “ประสิทธิผลการเจรจาต่อรอง” ซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้ว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษารูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods)³⁰⁰ ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) เพื่อทราบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองของโรงเรียนสาธิตทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ต้องการศึกษา แล้วผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากรรณกรรมและจากการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จำนวน 120 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นที่ 1 มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตขึ้นพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาแล้วนำแบบสอบถามข้อเท็จจริงจำนวน 120 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด ที่เรียกว่าค่า IOC (index of item objective congruence) เป็นรายชื่อ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ได้ข้อคำถามจำนวน 120 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำผลที่ได้ มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.960และได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 15 พ.ค.- 15 มิ.ย. 2558 ต่อไป

³⁰⁰ J.W.Creswell and V.L.Clark. *Designing and conducting mixed methods research*, (Thousand Oaks.CA: Sage Publications,2007),85.

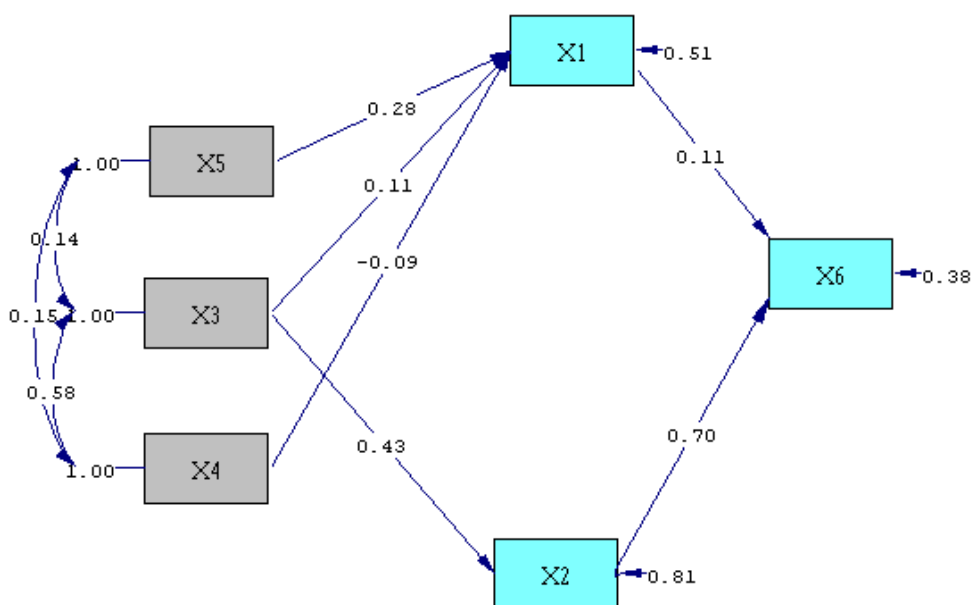
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำแบบสอบถามจากขั้นที่ 2 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งหมด 230 คนจากโรงเรียนสาธิต 20 โรงเรียนได้แบบสอบถามกลับคืนมา 207 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 90.00 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) แปรผล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปองค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ขององค์ประกอบหลังจากนั้นผู้วิจัยนำรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่ได้เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันรูปแบบที่เหมาะสมของรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ข้อค้นพบ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ได้ข้อค้นพบ ดังนี้

1. องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจา
2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตพบว่าความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของโรงเรียนสาธิต มีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง และความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง โดยที่องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ส่วน องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและ องค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาและองค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลโดยตรง ต่อองค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองดังแผนภูมิ



Chi-Square=1.58, df=4, P-value=0.05, RMSEA=0.000

3. ผลการยืนยันรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการวิจัย

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลโดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบ การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต และ 3) ผลการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบ การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ทำให้ได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานของผู้วิจัยที่ว่า องค์ประกอบ การเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีลักษณะพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้ การที่เนื่องจาก วิธีการในการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ย่อมจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ เพราะการเจรจาต่อรองเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มี

ความเครียดและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ลักษณะทางอารมณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับลิวิคี บาร์รี และ ซาวนด์เคอร์ (Lewicki, Barry and Sounders) ซึ่งเป็นนักวิชาการ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง กล่าวว่า การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 1) กลยุทธ์และยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง 2) กลยุทธ์ในด้านการวางแผน 3) การรับรู้ การนึกคิดและอารมณ์ 4) อำนาจในการเจรจาต่อรอง 5) จรรยาบรรณในการเจรจา 6) ความสัมพันธ์ในการเจรจา ส่วน สเปนเกลและ ไอเซนฮาร์ท (Spangle and Isenhardt) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) โครงสร้างของการเจรจาต่อรอง 2) แนวบรรทัดฐานและคุณค่าทางสังคมเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง 3) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง 4) การสื่อสารในการเจรจาต่อรอง 5) การพึ่งพาอาศัยกัน 6) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรองในขณะเดียวกัน วัตคินส์ (Watkins) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเจรจาต่อรองประกอบด้วย 1) การเข้าใจโครงสร้างและเงื่อนไขการเจรจาต่อรอง 2) กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 3) กลยุทธ์ในสถานการณ์ต่างๆ 4) แผนการเรียนรู้และการสร้างพลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง 5) เกมการเจรจาต่อรอง 6) การพัฒนาองค์กร ส่วน ชนะ คณาร์ตันดิลก ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองประกอบด้วย 1) คน (People) ซึ่งมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน 2) ผลประโยชน์ (Interest) 3) กฎกติกา (Rules) 4) ทางเลือก (Options) ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบกลยุทธ์การเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้ 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง 3) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน 4) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราว เมื่อการเจรจาไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ 5) ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว 6) ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์ 7) ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย 8) ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์ 10) ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจา ก่อนการเจรจา 11) ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา 12) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง 13) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา 14) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจามาเสนอ 15) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะยอมรับได้ 16) ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ 17) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา 18) ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย 19) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้ 20) ผู้เจรจา

ต่อรองมีการวิเคราะห์น้ำหนักของข้อมูลที่คู่เจรจានำเสนอ 21) ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด 22) ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 23) ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้ 24) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด กับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน 25) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้ 26) ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย 27) ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน 28) การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลง หรือผลการเจรจา 29) ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ 30) ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่ 31) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย 32) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม 33) ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรมีจำนวน 33 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .503 - .790 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 20.654 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 17.212 ซึ่งเป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน แสดงว่าตัวแปรทั้ง 33 ตัวสามารถจัดอยู่ในกลุ่มที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่า กลยุทธ์การเจรจาต่อรองหมายถึงเทคนิคหรือวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา การประนีประนอมคู่เจรจา การมีข้อมูลจุดอ่อนจุดแข็งของคู่เจรจา การประนีประนอมทางเลือกและสถานการณ์ที่แวดล้อมต่างๆ การใช้วิธีการสื่อสารหรือการมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่เจรจาแทน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจสำหรับในโรงเรียนสาธิตซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการพบปะและเจรจากับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนจำนวนมาก ทั้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยและบุคลากรในชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมียุทธวิธีเพื่อให้การเจรจาที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย สามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้ เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังนี้ ไอแวนซินิช และ ฮุน (Ivancevich and Hoo) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาวิธีการดังนี้ 1) การเจรจาที่มีพื้นฐานมาจากความขัดแย้ง (Conflict-based) ต้องหาทางประนีประนอม 2) การพักการเจรจาชั่วคราว (Armed truce) ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งหรือหาข้อยุติไม่ได้ 3) พลังอำนาจในการเจรจาต่อรอง (Power bargaining) แต่ละฝ่ายรู้ว่าจะมีพลังอำนาจใดที่จะนำไปถ่วงดุลกับอีกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย 4) การเจรจาต่อรองที่มีการปรองดอง (Accommodation) ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกที่ดีต่อการประนีประนอม ต่างฝ่ายต่างมีความ

ยึดหยุ่น ใช้ความอดทนมากกว่าการใช้ความรู้สึกและพลังอำนาจที่ไม่สมควร 5) การร่วมมือกัน (Cooperation) แต่ละฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน ส่วน วัตคินส์ (Watkins) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative) ได้แก่ 1) เสนอข้อมูลที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย 2) แต่ละฝ่ายต้องอธิบายให้ทราบถึงเหตุผลที่ต้องเข้าเจรจาต่อรอง 3) พูดถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายต้องการคืออะไร 4) อธิบายถึงประเด็นและทางเลือกของแต่ละฝ่าย 5) พิจารณาสິงที่แต่ละฝ่ายมีและอีกฝ่ายก็สนใจเข้าไปสู่การเจรจา 6) หาทางเลือกเพื่อแต่ละฝ่ายได้ผลประโยชน์มากที่สุด ส่วน โบแลนเดอร์ และ สเนล (Bohlander and Snell) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) การรู้จักให้เพื่อที่จะรับ เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว 2) การเปิดเผยข้อมูล 3) การไว้วางใจ 4) การเจรจาในสิ่งที่แต่ละฝ่ายมีความต้องการมากกว่าที่จะสนใจในสิ่งที่ฝ่ายตนเองต้องการ 5) มุ่งแก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้ จอห์นสัน และ ลูคกี (Johnson and Luecke) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำตัวเราให้เป็นฝ่ายตรงข้ามเพื่อจะดูว่า ฝ่ายตรงข้ามจะมีมุมมองอย่างไร จะมีข้อเสนออย่างไร 2) เริ่มต้นที่ดี การยอมรับในประสบการณ์และความรู้ความชำนาญของฝ่ายตรงข้าม การมีทัศนคติที่ดีต่อการเจรจาต่อรอง เปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามได้พูดถึงสิ่งที่สนใจอย่างเต็มที่ 3) การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน ฝ่ายหนึ่งได้เท่ากับอีกฝ่ายหนึ่งเสียการยื่นข้อเสนอแรกมีความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการต่อรอง และเป็นข้อเสนอที่เป็นไปได้ หากอีกฝ่ายเป็นผู้ยื่นข้อเสนอก่อนก็สามารถลดข้อเสนอของอีกฝ่ายด้วยการมีข้อมูลที่ดี การมีทางเลือกที่ดีที่สุดกรณีไม่มีข้อตกลง (BATNA) การมีข้อจำกัดในด้านเวลา ยื่นข้อเสนอที่หลากหลายเพื่อให้อีกฝ่ายมีโอกาสเลือก ยอมให้มีความยืดหยุ่นได้หากคาดได้ว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าในขั้นสุดท้าย 4) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมีการเริ่มต้นที่ดี สอบถามเกี่ยวกับความสนใจ ความต้องการ และเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งใจฟัง สร้างคุณค่าจากความแตกต่าง มีทักษะในการฟัง มีความอดทนต่อการยั่วยุจากการใช้คำพูด มีความสนใจในภาษากาย มีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้น ให้มีเวลาเพื่อการเจรจาอย่างเต็มที่ 5) การกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง การประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ แคทส์ โกแซน และ โควิน (Kats, Kochan and Colvin) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานกับฝ่ายบริหารแตกต่างกันตามรูปแบบการเจรจาต่อรองคือ 1) การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน มีกลยุทธ์คือ มุ่งหวังให้ชนะ มีผู้ได้-เสีย ปกปิดข้อมูล เน้นความสัมพันธ์ในระยะสั้น มีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้เจรจา 2) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เน้นทุกฝ่ายได้ประโยชน์(win-win) เปิดเผยข้อมูล มุ่งแก้ปัญหาาร่วมกัน สนใจในความต้องการของอีกฝ่าย ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ในระยะยาว เน้นความไว้วางใจสอดคล้องกับเวลเลอร์ (Wheeler) กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมี 6 ประการคือ 1) มีปัจจัยที่เป็นพลวัตของยุทธวิธีในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งแต่ละฝ่ายได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการเจรจา 2) กลยุทธ์และการปฏิสัมพันธ์จะต้องสอดคล้องกัน แต่ก็ต้องจริงจังในยุทธวิธีของการสร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่ายด้วย 3) นักเจรจาต่อรองจะต้องเรียนรู้ มีการประยุกต์เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรองทั้งแบบร่วมมือ และแบบ

การแข่งขัน 4) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สังเกต เข้าใจในสถานการณ์ การตัดสินใจและการกระทำเราต้อง
 เจรจาต่อรองที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และก็ไม่ประมาท เมื่อสถานการณ์ไม่ได้เป็นไปอย่างที่เรากำหนดไว้
 5) เรียนรู้การเจรจาที่สำเร็จได้ยากเช่นการที่ฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมเปลี่ยนความต้องการ และรู้ทางเลือก
 อันจะทำให้ข้อตกลงที่เป็นไปไม่ได้เมื่อนำไปปฏิบัติ เช่น สังเกต เข้าใจในสถานการณ์ เรียนรู้เกี่ยวกับกิริยา
 ความมีสัมมาคารวะ น้ำเสียง ลีลาจังหวะการเจรจา รวมทั้งการที่มีผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการเจรจาหรือไม่
 6) ควบคุมสถานการณ์ด้านอารมณ์และการแสดงออกทางจิตใจ สอดคล้องกับ ปินเชฟสกี และบอคเลอร์
 (Pinchevsky and Bogler) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างครูและนักเรียนโดยทั่วไปใน
 โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตรวจสอบเกี่ยวกับพลังอำนาจของครูและผลกระทบของการใช้
 กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของนักเรียนในประเทศอิสราเอล พบว่า กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาความ
 ขัดแย้งระหว่างครูกับนักเรียนที่ได้รับผลกระทบในทางบวกด้วยวิธีการบูรณาการ การใช้วิธีการให้
 ความเป็นมิตร การหลีกเลี่ยง และการประนีประนอม

2. องค์ประกอบการวางแผนการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ
 เป็นอันดับที่ 2 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้
 1) ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง
 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย 4) ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจใน
 การสังเกต และเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา 5) ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจา
 ต่อรอง 6) ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย
 7) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา 8) ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ
 แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย 9) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีใน
 การเจรจาต่อรอง 10) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะสมกับ
 สถานการณ์ 11) ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง 12) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้า
 ของคู่เจรจา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยจำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ
 (factor loading) อยู่ระหว่าง .523 - .751 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.805 และค่า
 ร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.005 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นว่า
 ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดง
 ว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปร สามารถจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง ซึ่ง
 อธิบายได้ว่า การวางแผนการเจรจาต่อรอง หมายถึงการที่ผู้เจรจาต่อรองได้เตรียมการล่วงหน้า
 เกี่ยวกับการเตรียมข้อมูล การกำหนดประเด็น การกำหนดในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ การปรึกษาผู้
 เกี่ยวข้อง การประเมินคู่เจรจา ข้อจำกัดต่างที่จะเกิดขึ้น และการกำหนดเป้าหมายของการเจรจา
 องค์ประกอบนี้ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งจะต้องเจรจากับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะเจรจาต่อรองก็

ต้องมีการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่าจะเตรียมการอย่างไร ต้องการข้อมูลมากน้อยเพียงใด ผู้เจรจามีบุคลิกอย่างไร เพื่อให้การเจรจาบรรลุผลสำเร็จ องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ลิวิกกีบาร์รี และ ซวนเดอส์ (Lewicki , Barry and Saunders) กล่าวถึงการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า ผู้เจรจาต่อรองจะต้องกำหนดประเด็นและวิธีการเจรจาต่อรองความต้องการในการเจรจา คืออะไร การกำหนดทางเลือกการกำหนดเป้าหมายและการเริ่มต้นข้อเสนอ การประเมินบริบททางสังคม และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่แวดล้อมการเจรจา การวิเคราะห์คู่เจรจา ประเด็นที่จะนำเสนอ และข้อต่อสู่ระเบียบการเจรจา วัน เวลา และสถานที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับแอรอน (Aaron) กล่าวว่า ในการวางแผนการเจรจาต่อรองนั้น ผู้เจรจาต่อรองจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ที่ต้องการคืออะไร การวิเคราะห์คู่เจรจา การวิเคราะห์ความต้องการของคู่เจรจา การเปิดเผยข้อมูล ประสาร ไตรรัตน์ วรกุล กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และเยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์ กล่าวถึงการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า นักเจรจาต่อรองจะต้อง 1) รู้เรา (know yourself) 2) ต้องรู้ว่าผู้เจรจาต่อรองต้องการอะไร 3) พิจารณาว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าไม่มีข้อตกลง 4) ค้นหาทางเลือกที่ทดแทนกันได้ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีการตกลง 5) ประมวลความน่าเชื่อถือในข้อมูลของคู่เจรจา 6) ท่านจะปกปิดในข้อมูลที่ไม่ดีหรือไม่ 7) การเจรจาต่อรองแบ่งเป็นขั้นตอนหรือไม่ 8) การเจรจาในแต่ละขั้นตอนจะกระทบความสัมพันธ์กับคู่เจรจาในขั้นต่อไปหรือไม่ วิชัย โฉสุวรรณจินดา กล่าวถึงการวางแผนการเจรจาต่อรองว่า การวางแผนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองจะต้องวางแผนว่าจะเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และคู่เจรจา การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ระบุความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย มีการปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา การวิเคราะห์คู่เจรจา การเตรียมข้อโต้แย้งและเตรียมข้อมูล

3. องค์ประกอบการติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้ 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการเจรจา 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์ และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา 7) ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจา เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน 8) ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 9 ตัวแปร คำนวณหักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .505 - .613 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.619 และค่าร้อยละของความแปรปรวน เท่ากับ 6.349 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน

แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร ซึ่งอธิบายได้ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการเจรจาต่อรอง เพราะการสื่อสาร เป็นการนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนความเข้าใจ จากบุคคลคนหนึ่งไปยังบุคคลอีกคนหนึ่ง โดยเฉพาะในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารในการบริหารงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนสาธิตทั้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การติดต่อสื่อสารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ลิวิกกีบาร์รี และชเวนเคอส์ (Lewicki , Barry and Saunders) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมี 5 รูปแบบคือ 1) การถ่ายทอดข้อเสนอและข้อเสนอตรงกัน 2) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทางเลือก 3) ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ 4) คำอธิบายทางสังคม เป็นการเจรจาที่คู่เจรจาอธิบายบางสิ่งให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบ กล่าวคือ สิ่งที่เราทำอาจจะดูไม่ดีนัก แต่เกิดจากเจตนาที่ดี 5) การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการ เช่นการสื่อสารเพื่อยุติความขัดแย้ง นักเจรจา ไม่ควรหาทางสื่อสารเพื่อโต้ตอบหรือเอาคืนอีกฝ่ายที่มีความเห็นขัดแย้งกัน สอดคล้องกับ ฟิชเชอร์ และยูรี (Fisher and Ury) กล่าวสรุปได้ว่า หากไม่มีการสื่อสารก็ไม่มี การเจรจาอย่างที่แตกต่างกันไป หลักการสื่อสารที่สำคัญคือ 1) ต้องมีการสื่อสารที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป 2) ต้องสื่อสารให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกัน 3) ต้องมีศิลปะในการสื่อสาร หลีกเลี่ยงการสื่อสารที่คลุมเครือ สอดคล้องกับ วิลลี ธรรมโกสิทธิ์ ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางบวก ช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการติดต่อสื่อสาร ผู้เจรจาต่อรองจะต้อง 1) มีทักษะในการฟังและความเข้าใจ (Listening and Understanding) 2) การทวนคำ (Paraphrase) 3) การสรุป (Summarize) 4) การวางกรอบคำพูดใหม่ (Reforming) สอดคล้องกับ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึง การสื่อสารเพื่อการเจรจาต่อรองว่า การสื่อสารมีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งวจนภาษา (ภาษาพูด ภาษาเขียน) และอวจนภาษา (ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า แววตาของผู้พูด) เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่อีกฝ่ายหนึ่ง นักเจรจาต่อรองต้องใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้ได้ตกลงด้วยดี และควรระมัดระวังในการเลือกใช้คำพูดที่ไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งนักเจรจาต่อรองควรมีวิธีในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสรุปได้ดังนี้ 1) การถามคำถาม 2) การตอบคำถาม 3) การฟังอย่างมีส่วนร่วม 4) การรับรู้ 5) การฟังอย่างไม่มีส่วนร่วม 6) การกลับบทบาท ซึ่งการที่มีบทบาทเดียวจะทำให้เกิดการมองไม่เห็นความเกี่ยวข้องของอีกบทบาทหนึ่ง นักเจรจาที่ดีควรมีการกลับบทบาทเพื่อให้ทราบถึงความคิด ความรู้สึก และสถานะของอีกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ ดินาร์ และแมคกินนีย์ (Dinarand Mckinney) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบเกมการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่าข้อมูลและการสื่อสาร เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง หากมีการเตรียมข้อมูลการสื่อสารดีจะส่งผลต่อการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ กุสตาฟ (Gustav) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาษา ภายที่คำพูดในการเจรจาต่อรอง พบว่า ประชากรมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ไม่ใช้คำพูดมากขึ้น มี

การสื่อสารในลักษณะที่มีองค์ประกอบของการใช้อารมณ์มากขึ้น มีการใช้ภาษาภายในการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง ช่วยทำให้การสื่อสารกระจ่างชัดเป็นการลดความไม่มั่นใจ เป็นทักษะทำให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลดีขึ้น เป็นการกดดันคู่เจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ สุมาลี ยุทธวรวิทย์ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในการทำงาน สาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ความคาดหวังในหน้าที่ที่แตกต่างกัน การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ การมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผลประโยชน์ไม่ลงตัว ตลอดจนคุณลักษณะความแตกต่างส่วนบุคคล แนวทางแก้ไขพบว่า ควรป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งจะดีกว่า จัดระบบงานและแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเชิงสร้างสรรค์ และฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการจัดการความขัดแย้ง

4. องค์ประกอบ บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา 2) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีอารมณ์มั่นคง 3) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง 4) ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี 5) ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 6) ผู้เจรจาต่อรองต้องมีบุคลิกภาพที่ดี

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .632 - 839 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.353 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 5.294 เป็น องค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับ 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่าบุคลิกลักษณะของผู้เจรจาต่อรอง มีความสำคัญที่จะทำให้การเจรจาต่อรองประสบผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสาธิต บุคลิกของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในด้านการเจรจาต่อรอง ควรจะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา เป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ที่มีทักษะในการฟัง สามารถจะประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาได้ดี เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่สำคัญต้องมีบุคลิกภาพที่ดี องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ อารอน (Aaron) กล่าวว่า บุคลิกภาพ การรับรู้ การนึกคิดและอารมณ์ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ นักเจรจาต่อรองที่ทุ่มเทมากเกินไปหรือเมื่อเกิดความขัดแย้งที่รุนแรง ก็จะสามารถทนความคิดว่าจะสูญเสียได้ การทุ่มเทมากเกินไปอารมณ์มีบทบาทต่อการเจรจาหรือการรับรู้ที่ไม่เป็นกลาง ที่เป็นปรากฏการณ์ทางจิตทำให้เกิดการรับรู้ข้อเท็จจริงที่ลำเอียง หรือความไม่มั่นใจที่สูงเกินไป ประเมินตนเองสูงไป และประเมินคู่เจรจาต่ำเกินไป อารมณ์ที่ขาดการควบคุม ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องเสนอช่วงพักเพื่อสงบสติอารมณ์ การค้นหา

ว่า อะไรที่ทำให้คู่แข่งโกรธ มุ่งที่ประเด็น อย่างมุ่งต่อต้านนักเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ ลิวิกกีบาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki, Barry and Saunders) ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับอารมณ์ว่าอารมณ์ที่เป็นบวกสามารถเกิดได้จากความสนใจในคู่สนทนาฝ่ายตรงข้าม อารมณ์ที่เป็นลบเกิดจากการที่อีกฝ่ายทำลายการเจรจาอารมณ์ที่เป็นบวก คืออารมณ์ที่อยู่ในกลุ่มความสุข ส่วนอารมณ์ที่เป็นลบจัดอยู่ในกลุ่มที่เป็นทุกข์ ซึ่งอารมณ์ที่เป็นบวกจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองบรรลุผลสำเร็จได้ดี มากกว่าอารมณ์ที่เป็นลบ สอดคล้องกับ ฟอสซัม(Fossum) บุคลิกของผู้เจรจาต่อรองมีผลต่อความร่วมมือ และรูปแบบของการเจรจารวมทั้งคุณลักษณะของนักเจรจาที่เป็นผู้ชอบการแข่งขันสภาพสังคม และค่านิยมมีผลต่อการกำไร หรือขาดทุนในการเจรจา หากฝ่ายที่เป็นนักเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันปันส่วน จะใช้ความเป็นนักแข่งขันให้เป็นประโยชน์ ขณะที่นักเจรจาต่อรองแบบบูรณาการจะเจรจาโดยที่แต่ละฝ่ายสามารถยอมรับในผลลัพธ์ของการเจรจาได้ ระดับความต้องการของนักเจรจาจึงมีอิทธิพลต่อผลของการเจรจา นอกจากนี้ การพบปะอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ในครั้งแรก การจูงใจมีผลต่อความสัมพันธ์ของการเจรจา ความมีมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดการไว้วางใจกัน ให้ความสนใจกัน มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะซึ่งชนกันการจูงใจเกี่ยวข้องกับอะไรคือสิ่งฝ่ายตนสนใจและอะไรคือสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามสนใจหรือร่วมมือกันเพื่อให้พอใจทั้งสองฝ่าย พลังของการเจรจาอยู่ที่ฝ่ายตนมีทางเลือกมากหรือน้อยหรืออีกฝ่ายยอมลดข้อเสนอสําหรับความแตกต่างในด้านเพศการเจรจาที่เน้นในด้านการแข่งขัน เพศหญิงจะด้อยกว่าเพศชาย ในด้านการเจรจาต่อรองร่วมทีมเจรจาเพศชายจะประสบผลสำเร็จมากกว่าทีมเพศหญิง สอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาว์ ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองเป็นปัจจัยแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการเจรจาต่อรอง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองควรเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การที่ทราบได้ว่าฝ่ายตรงข้ามจะส่งบุคคลที่มีบุคลิกภาพใดมาเจรจาต่อรองก็สามารถคาดคะเนและวางแผนในการใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรองได้ว่าควรทำอย่างไร หากรู้ว่าบุคลิกภาพของคนที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเจรจาต่อรองก็จะได้เน้นไปที่หัวข้อหรือประเด็นของการเจรจาต่อรองเป็นสำคัญ หากบุคลิกของผู้ที่จะเจรจาต่อรองค่อนข้างไปในทางก้าวร้าวก็เสี่ยงต่อความสำเร็จของการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองที่ดี มีลักษณะ คือ 1) สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 2) สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 3) เชื่อมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน 4) มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับความขัดแย้ง 5) พร้อมทั้งจะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน 6) มีความอดทนต่อการยั่วยุและความก้าวร้าว 7) มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด 8) เป็นผู้ฟังที่ดี 9) มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม 10) สามารถสรุปประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ ชนะ คณารัตนติลล ก่อกล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองว่า เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีปฏิญาณไหวพริบดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความประนีประนอม เคารพ

ความเห็นของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีทัศนคติที่ดีต่อคู่แข่ง มีสุขภาพแข็งแรง สุขภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใสและอ่อนน้อมถ่อมตน ควรเป็นผู้มีอารมณ์ขันอยู่ด้วย

5. องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่แข่ง รู้จักพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา 2) นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่แข่งก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง 3) ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่แข่ง ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือมีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมาก่อนที่จะเจรจาต่อไป

องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .648-767 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 4.889 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.074 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่าการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หากผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดี เช่น ในด้านการพูดในขณะที่เจรจาต่อรองก็พูดในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง บางเรื่องหากพูดออกไปแล้ว ไม่เกิดผลดีต่อการเจรจา หรือพูดแล้ว แล้วทำให้ความขัดแย้งมีมากขึ้น ก็ไม่ควรจะนำมาพูดในขณะที่เจรจานอกจากนี้ ในการยื่นข้อเสนออื่น หากต่างฝ่ายต่างไม่ยอมลดราลงในข้อเสนอ ก็จะทำให้การเจรจาเสี่ยงต่อการล้มเหลวได้ ดังนั้น หากผู้บริหารที่เจรจาในลักษณะที่รู้จักยินยอมในสิ่งที่ยินยอมแล้ว ไม่ได้เกิดความเสียหาย หรือไม่เสียหลักการ ก็ควรจะยินยอม เพื่อให้การเจรจาต่อรองดำเนินต่อไป เพื่อจะได้รับในสิ่งที่สำคัญที่มีความต้องการ สำหรับการเจรจาที่คู่แข่งมีอารมณ์โกรธอยู่ภายใน ผู้บริหารที่จะเป็นนักเจรจาต่อรองที่เก่ง จะต้องยินยอมให้คู่แข่งได้ระบายความรู้สึกออกมา เมื่อได้ระบายเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะได้ดำเนินการเจรจาต่อรองต่อไป ทั้งนี้ถือว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่แข่งถือเป็นสิ่งสำคัญสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ลิวิกกีบาร์รี และซวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวว่า มีองค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรองการเจรจา 3 อย่างคือ 1) ชื่อเสียง คือสิ่งบุคคลอื่นจดจำจากประสบการณ์ในอดีต เป็นตัวตนที่ถูกรับรู้ สะท้อนคุณลักษณะและความสำเร็จส่วนตัว เป็นตัวที่บ่งบอกพฤติกรรม และภาพลักษณ์ที่รักษามาโดยตลอด ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ และขึ้นอยู่กับความชอบของแต่ละบุคคล การที่คนอื่นจะมองเราอย่างไรเราไม่สามารถจะกำหนดได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้อื่นคิดและเป็นเรื่องสำคัญ 2) ความไว้วางใจ ความไว้วางใจคือศูนย์กลางของทุกความสัมพันธ์ที่จะส่งเสริมความไว้วางใจที่นักเจรจาคนหนึ่งมีต่อนักเจรจาอีกคนหนึ่ง ได้แก่ นิสัยใจคอหรือบุคลิกภาพ โอกาสของแต่ละฝ่ายที่เอื้อให้ทุกฝ่ายได้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอ และความสัมพันธ์ที่ผ่านมาของฝ่าย 3) ความยุติธรรม ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญมากในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ

วัตกินส์ (Watkins) กล่าวว่า ความสำคัญของสัมพันธภาพที่ดี ทำให้การเจรจาต่อรอง ลดระดับของการเรียกร้องแบบสุดขีด จากเหตุผล 3 ประการ คือ 1) มีการคาดหวังว่า จะมีปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่าจริงในอนาคต เพราะการโหมมากในปัจจุบันจะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะสูญเสียปฏิสัมพันธ์ที่มีคุณค่า 2) การคาดหวังว่าคู่เจรจาจะช่วยเหลือในภายหลัง โดยการที่ยอมเสียบ้างเล็กน้อยในวันนี้ แต่เพื่อปฏิสัมพันธ์ที่ดีในวันข้างหน้า 3) สัมพันธภาพที่ดีทำให้เกิดความไว้วางใจ ทั้งนี้ ความไว้วางใจช่วยลดต้นทุนในการตรวจสอบดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อตกลง และหากมีการทำข้อตกลงก็เป็นข้อตกลงที่มีเงื่อนไขน้อยลง สอดคล้องกับ ทอมป์สัน (Thompson) กล่าวในเรื่อง การรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่เจรจาว่า การรักษาหน้าของคู่เจรจาเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลโดยตรงกับการเจรจาต่อรอง สอดคล้องกับ วิชัย โธสุวรรณจินดา กล่าวถึง ปัจจัยของความสัมพันธภาพที่ส่งผลต่อการเจรจาต่อรอง มี 3 ปัจจัยคือ 1) ความไว้วางใจ หากคู่เจรจามีความไว้วางใจกันมาก การเจรจาต่อรองก็ยิ่งประสบผลสำเร็จได้มาก 2) อารมณ์ อารมณ์อาจเกิดขึ้นได้ทั้งทางบวก และลบ อารมณ์ทางบวกเช่น ความพึงพอใจ ความดีใจ จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ 3) ความยุติธรรม เมื่อมีการเจรจาทกลงกันแล้ว ต้องทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าได้ทำข้อตกลงอย่างยุติธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย เช่น มีโอกาสในการนำเสนอและให้เหตุผลได้เท่าๆ กัน มีการปฏิบัติต่อกันอย่างยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ กรีน (Green) ได้ศึกษา ความร่วมมือในการเจรจาต่อรอง และความพึงพอใจในงานของโรงเรียนของรัฐในอินเดียนา ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการเจรจาต่อรองกับความพึงพอใจในงานของโรงเรียนของรัฐในอินเดียนา ซึ่งได้ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองมาเป็นเวลา 8 ปีแล้ว พบว่า ผู้ให้ข้อมูลพึงพอใจงาน และพึงพอใจในความร่วมมือเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง และพบการบริหารและความคิดเห็นที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของการเจรจาต่อรองของโรงเรียนในอินเดียนา กรอสส์ (Gross) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การไม่เข้าใจกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรักษาหน้า และความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ในด้านการเห็นแก่เกียรติ ศักดิ์ศรีของตน และรูปแบบความขัดแย้งพบว่า ความขัดแย้งของบุคลากรเกิดจากการเห็นแก่หน้าตา ศักดิ์ศรีของตนมากกว่าบุคคลอื่น และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งสมควรที่จะได้รับการช่วยเหลือแก้ไขต่อไป บุศยา เนตร์กำพล ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วม ได้แก่ 1) การมีความเชื่อใจระหว่างกัน 2) การเจรจาต่อรองร่วมบนฐานข้อมูลเดียวกัน

6. องค์ประกอบ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาข้อคำถามของแบบสอบถาม ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า 2) ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพล

ต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า 3) ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า 4) ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา

องค์ประกอบนี้ประกอบด้วยแปรสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (factor loading) อยู่ระหว่าง .519- .725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 3.825 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 3.187 เป็นองค์ประกอบมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกันแสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร สามารถจัดกลุ่มอยู่ในองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง ซึ่งอธิบายได้ว่าการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนั้น ผู้บริหารจะต้องเจรจาต่อรองจะให้เกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล เกิดประโยชน์แก่คู่เจรจา การเจรจาต่อรองจะช่วยแสวงหาผลประโยชน์ ลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่คู่เจรจา มากกว่ากรณีที่ไม่มีข้อตกลง สำหรับการเจรจาต่อรองให้บรรลุผลสำเร็จนั้น บางครั้งผู้เจรจาต่อรอง ก็อาจมอบหมายให้ผู้อื่นทำหน้าที่เจรจาต่อรองแทนได้ หากพิจารณาแล้ว บุคคลที่ทำหน้าที่แทนจะทำการเจรจาได้เหมาะสมกว่า นอกจากนี้ บุคคลที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า จะมีอิทธิพลในการเจรจา หากจะมีการเจรจากับผู้ที่มีตำแหน่งที่ต่ำกว่า หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการเจรจาย่อมจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า องค์ประกอบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ฟอสซัม (Fossum) กล่าวถึง การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative bargaining) ซึ่งเป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ว่าเป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่ทั้งสองฝ่ายมองเห็นปัญหาร่วมกัน เกิดความเห็นร่วมกันในหาแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองว่าเป็นศิลป์มากกว่าเป็นศาสตร์ นักเจรจาต่อรองจะต้อง 1) ต้องมีความสงบ อย่าสูญเสียการควบคุมตนเอง เพราะอาจมีการยั่วยุทางอารมณ์ 2) ต้องหลีกเลี่ยงการที่จะไม่บันทึกการเจรจาไว้ และต้องไม่วิพากษ์วิจารณ์คู่เจรจา 3) อย่าเรียกร้องสูงเกินไป ต้องนำเสนอในสิ่งที่ต้องการบนโต๊ะเจรจา 4) ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีในการเจรจาต่อรองนั้น เพื่อให้เกิดผลเสียหายน้อย จงพูดให้น้อยที่สุด 5) ต้องไม่กลัว 6) นำเสียงอยู่ในระดับพอดีมีความมั่นคง 7) มีความยืดหยุ่น หลีกเลี่ยงการพูดคำว่า “ไม่” 8) รู้จักให้เพื่อที่จะรับ 9) เริ่มเจรจาด้วยเรื่องที่มีประเด็นจะถกเถียงกันน้อยที่สุด 10) จงให้เกียรติคู่เจรจา 11) ทุกฝ่ายคือผู้ชนะ 12) การเจรจาต่อรองคือแนวทางของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของภูมิปัญญาต้องมีความเตรียมพร้อมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในความสัมพันธ์กับผู้คน สอดคล้องกับ วัตคินส์ (Watkins) กล่าวถึง การเจรจาโดยใช้ตัวแทนว่า 1) ตัวแทนมีความเชี่ยวชาญมากกว่า โดยเฉพาะหากจะต้องมีการเจรจากับฝ่ายตรงกันข้ามที่มีประสบการณ์ มีความรู้ หรือต่อรองเก่งกว่า กรณีเช่นนี้ การใช้ตัวแทนจะเป็นเรื่องที่ดีกว่าการเจรจาด้วยตนเอง 2) การหลีกเลี่ยงที่จะต้องเจรจากับคู่กรณีที่มีทัศนคติ หากจะต้องเจรจากับตัวคุณเองอาจจะ

ทำลายสัมพันธภาพที่สำคัญได้ สอดคล้องกับ ลิวิกกีบาร์รี และซวนเดอส์ (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวถึง อำนาจในการเจรจาต่อรองว่า แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มคือ 1) แหล่งของอำนาจเชิงข้อมูล คืออำนาจที่ได้มาจากความสามารถของนักเจรจา ที่รวบรวมข้อมูล และข้อเท็จจริงเพื่อสนับสนุนจุดยืน 2) อำนาจที่มาจากบุคลิกภาพและความแตกต่างในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างอันเนื่องมาจาก ปัจจัยทางจิตวิทยา การนึกคิด การจูงใจ คุณธรรม ลักษณะนิสัย 3) อำนาจจากตำแหน่ง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ อาจนำไปสู่การมีอำนาจหลายรูปแบบ เช่น อำนาจจากการใช้กฎ หรืออำนาจที่เป็นทางการซึ่งได้มาโดยตำแหน่ง อำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากร เช่น เงินสด วัสดุดิบ อุปกรณ์ทำงาน แรงสนับสนุนระหว่างบุคคล 4) อำนาจที่มาจากความสัมพันธ์เช่น การมีเป้าหมายแห่งการพึ่งพาอาศัยกัน 5) อำนาจเชิงบริบท เช่น การมีอยู่ของทางเลือกที่เหนือกว่า หรือวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงอำนาจในการเจรจาต่อรองว่า เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ต่อรองได้เปรียบคู่เจรจา ซึ่งแหล่งที่มาของอำนาจต่อรองได้มาจาก 1) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) 2) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward Power) 3) อำนาจจากการทำโทษ (Coercive Power) 4) อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) 5) อำนาจจากการยอมรับนับถือ (Reference Power) 6) อำนาจที่มาจากแหล่งข้อมูล (Informational Source of Power) 7) อำนาจที่มาจากลักษณะของบุคคล (Power Based on Personality) 8) อำนาจที่มาจากตำแหน่งในองค์การ (Power Based on Position in an Organization) 9) อำนาจที่มาจากความสัมพันธ์ (Power Based on Relationships) เช่นเดียวกับ ชนะ คณารัตนติลล กล่าวไว้ว่า นักเจรจาต่อรองต้องสร้างอำนาจให้กับตัวเอง แหล่งที่มาของอำนาจในการต่อรองได้แก่ 1) ข้อมูล 2) อำนาจจากรางวัลตอบแทน 3) อำนาจจากการข่มขู่ 4) อำนาจต่อรองตามสถานการณ์ 5) อำนาจที่มาจากความเชี่ยวชาญ 6) อำนาจที่มาจากบุคลิกภาพ 7) อำนาจที่มาจากทางเลือก 8) อำนาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับ ไช (Chai) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารในการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกันของ 2 กลุ่ม จึงได้ทำการทดสอบจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และความแตกต่างเกี่ยวกับอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อทักษะการเจรจาต่อรอง พบว่า ความมีอำนาจที่เหนือกว่าและการกระจายของทรัพยากร มีอิทธิพลต่อพลังของการเจรจาต่อรอง

2. รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผลจากการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลโดยตรงต่อ

ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการวางแผนการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสาร ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรองและประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ส่วนองค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง ซึ่งในบรรดาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบเหล่านี้ สามารถอภิปรายเนื้อหาได้ ดังนี้

การที่องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง นั้น หมายความว่า ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตนั้น ก่อนที่จะมีการเจรจา ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตัดสินใจว่าเรื่องดังกล่าว สมควรที่จะมีการเจรจาหรือไม่กับคู่เจรจาซึ่ง เช่น ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนองค์กรต่างๆ ในชุมชน หากไม่เจรจามีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าหรือไม่ การเจรจานั้น สมควรที่ผู้บริหารจะเจรจาเอง หรือ สมควรมอบหมายให้มีผู้แทนทำหน้าที่เจรจาต่อรองแทน หากจะต้องเจรจาเอง ก็ต้องเตรียมการวางแผนต่อไป เช่นการเตรียมข้อมูล การวิเคราะห์คู่เจรจา การประเมินการเจรจาต่อรองว่า คู่เจรจาต่อรองมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร สามารถวิเคราะห์ได้ว่า จุดต่ำสุดที่คู่เจรจาจะรับได้คืออะไร เมื่อเข้าสู่การเจรจาแล้ว ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกที่จะเป็นประโยชน์กับคู่เจรจาทุกฝ่าย เพราะการเจรจาต่อรอง จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ทุกฝ่ายเป็นสำคัญ นั่นคือ การใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเจรจาต่อรองก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผล คือทุกฝ่ายชนะ สอดคล้องกับที่ รีบอร์ (Rebore) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองว่า การเจรจาต่อรองว่าเป็นศิลปะมากกว่าเป็นศาสตร์ นักเจรจาต่อรองจะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น การรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การมีอารมณ์ที่มั่นคง การไม่เรียกร้องสูงเกินไป การรู้จักฟัง ต้องมีความยืดหยุ่น ที่สำคัญคือ ทุกฝ่ายคือผู้ชนะ สอดคล้องกับ เอรอน (Aaron) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ของการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 1) ทักษะสำหรับการเริ่มต้นที่ดี เช่น การเริ่มต้นน้ำเสียงและท่าทีที่เป็นมิตร ทบทวนในประเด็นที่มีการสนทนาร่วมกันแล้วสนทนาของความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการเจรจา การนำเสนอเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุด ยื่นข้อเสนอที่เหมาะสม ดำเนินการเจรจาต่อรองด้วยความรอบคอบ อย่าสร้างข้อเสนอเร็วเกินไป ควรสอบถามในเรื่องที่อีกฝ่ายให้ความสนใจ ให้ข้อมูลถึงสาเหตุที่คุณต้องทำข้อตกลง หากความแตกต่างในข้อเสนอของแต่ละฝ่ายเพื่อให้ได้ข้อยุติที่สร้างสรรค์ ต้องยอมเสียเวลาเพื่อจะได้ข้อตกลงที่ดี กำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง เป็นการกำหนดว่า การเจรจาต่อรองจะเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการเจรจา คือ คู่กรณีจะต้องได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย สอดคล้องกับอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่ง โดยพิจารณาความสนใจและเป้าหมายของอีกฝ่าย เป็นการ “รู้เขารู้เรา” ช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมและความคิดเห็นของอีกฝ่าย การเริ่มต้นเจรจาในทางที่ดี ซึ่งการยอมกันทำให้

เกิดความร่วมมือกันในการที่จะบรรลุข้อตกลงร่วมกัน การมุ่งประเด็นการเจรจาไปที่ปัญหาไม่ใช่ลักษณะส่วนตัวของบุคคล การให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์ด้านบวกซึ่งต่างคนต่างต้องการประนีประนอมด้วยกันทั้งสองฝ่าย การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและน่าไว้วางใจ นักเจรจาต่อรองที่เก่งต้องเป็นนักฟังที่ดี และระมัดระวังการใช้คำพูดหรือวลีที่ระคายเคืองอีกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้ผลลัพธ์ของการเจรจาทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (win-win solution)

การที่องค์ประกอบการวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการเจรจาต่อรอง นั้นหมายความว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะต้องเจรจาต่อรอง ก็ต้องมีการวางแผนก่อนที่จะเข้าสู่โต๊ะการเจรจา กลยุทธ์ที่จะใช้ในการเจรจา การเตรียมการในด้านคำถามที่จะสอบถามคู่เจรจา การกำหนดประเด็นที่จะต้องเจรจา เป้าหมายในการเจรจา มีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมก่อนการเจรจา การปรับกลยุทธ์ต่างให้เหมาะกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพื่อจะส่งผลให้เกิดข้อตกลงที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ ลิววิกกี บาร์รี และซวนเดอร์ส (Lewicki, Barry and Saunders) กล่าวถึงความสำคัญ ของการวางแผนในการเจรจาต่อรองว่า พื้นฐานของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองไม่ได้อยู่ที่การเล่นเกม หรือการแสดงละครตบตา แต่ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การวางแผนที่ต้องทำขึ้นก่อนที่จะมีการสนทนากัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เคน แลงดอน ที่กล่าวว่าการวางแผนการเจรจาต่อรอง เป็นการ วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของฝ่ายตรงข้าม ด้วยการวิเคราะห์จุดยืนขององค์การฝ่ายตรงข้าม สามารถช่วยคาดคะเนลำดับความสำคัญที่อีกฝ่ายจะใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของเขา รู้ว่าสิ่งใดคือจุดแข็งและจุดอ่อน อะไรคืออุปสรรคและโอกาสภายนอกของเขา สิ่งใดคือจุดแข็งและจุดอ่อนของเขาในการบรรลุเป้าหมาย คนที่คุณจะเจรจาด้วยอยู่ภายใต้แรงกดดันใดอะไรคือผลลัพธ์ในอุดมคติที่คุณเจรจาต้องการ อะไรคือทางออกที่อีกฝ่ายยอมรับได้ อะไรคือผลลัพธ์ที่แย่ที่สุดที่คุณเจรจายอมรับได้ สอดคล้องกับ แอรอน (Aaron) กล่าวถึงการวางแผนการเจรจาต่อรองว่า ผู้เจรจาต่อรองต้องกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะเจรจาต่อรอง และราคาการตัดใจก่อนทำการเจรจาต่อรองหมายถึงจุดต่ำสุดที่จะรับได้ และต้องประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดของอีกฝ่าย เมื่อเข้าสู่การตกลงที่น่าพอใจแล้ว ผู้เจรจายอมรับได้ว่า เมื่อใดที่ควรยืนยัน หรือเมื่อใดที่ควรยินยอม สอดคล้องกับ เวลเลอร์ (Wheeler) การวางแผนในการเจรจาต่อรอง ต้องประเมินว่าข้อเสนอจะได้รับการตอบรับหรือไม่ เวลาที่เจรจาทำให้ท่านได้เปรียบในการเจรจาหรือไม่ เจรจาท่าทางหรือใช้สถานที่ข้างนอก น้ำหนักในยุทธวิธีของการเจรจาจะเกิดผลดีหรือผลร้ายกว่ากัน ความสมดุลระหว่างความเชื่อมั่นว่าสถานการณ์จะเป็นไปด้วยดีกับความไม่ประมาท สอดคล้องกับ วิชัย โสสุวรรณจินดา กล่าวว่าการวางแผนการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต้องกำหนดสิ่งที่ตนสนใจและต้องการไว้ให้ชัดเจน รูปแบบที่จะใช้ในการเจรจา การปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความเข้าใจและความต้องการที่แท้จริงจากการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาควรปรึกษาผู้ที่มอบหมายหรือผู้มีอำนาจขององค์การหรือกลุ่มบุคคลนั้น และหากผู้แทนเจรจามีหลายคน ก็ควรที่จะปรึกษากันระหว่างกันก่อนเริ่มการเจรจาจากแนวความคิดของ

นักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมา ยืนยันให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเมื่อจะต้องเจรจาต่อรองในแต่ละครั้ง ก็ต้องมีการวางแผน ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า มีการกำหนดประเด็นเรื่องอะไรบ้างที่จะต้องเจรจา ต้องปรึกษากับใครบ้าง เพื่อวางแผนแนวทางในการเจรจา มีการเตรียมข้อมูล การต้องเชิญบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการเจรจาหรือไม่ สถานที่ที่จะเจรจา ข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการวางแผน มีการเตรียมตัวอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมาย สรุปลงเป็นข้อตกลงที่พอใจของทุกฝ่าย

การที่องค์ประกอบการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายความว่า การเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน การติดต่อสื่อสารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเป็นการสื่อความหมาย โดยการถ่ายทอดข้อเท็จจริง ความคิดเห็น หรือความรู้สึกไปยังบุคคลอื่น เพื่อหวังให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม การสื่อสารที่ดีต่อกัน ก็ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดี การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากร ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานต่างๆ และชุมชน เมื่อผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก็จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ทำให้การเจรจาต่อรองเกิดผลสำเร็จได้ง่าย ทำให้คู่เจรจาเกิดความร่วมมือ มากกว่าที่จะเกิดข้อขัดแย้ง ทำให้เกิดความเข้าใจในความต้องการที่แท้จริงของคู่เจรจา และสามารถหาทางออกที่เกิดประโยชน์ร่วมกันได้ คำพูดในการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ควรเป็นคำพูดที่สร้างบรรยากาศในเชิงบวก ต้องระมัดระวังคำพูดที่ทำลายความสัมพันธ์อันดี การรู้จักเลือกใช้วลีที่มีพลัง ลักษณะการพูด เช่นระดับเสียง น้ำเสียง หางเสียงการถอนหายใจ นอกจากนี้ เกี่ยวกับ ภาษากาย การแต่งกาย เสื้อผ้า เครื่องประดับ ทรงผม การแต่งหน้า การมอง การใช้สายตา การแสดงมือประกอบคำพูด ภาษากายที่สำคัญคือการสบตาคู่เจรจา การมีทักษะการฟังที่ดี การใช้คำถาม สอดคล้องกับ ชัดโลภ (Chudleigh) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลเกี่ยวกับหัวใจการทำงานก่อให้เกิดความสามารถ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกิดการสร้างสรรคและเกิดนวัตกรรม สำหรับการเจรจาต่อรองที่อาศัยการสื่อสารและอาศัยความสัมพันธ์ของพนักงานทำให้เกิดความเข้าใจในตัวพนักงานแต่ละคน การสร้างสรรคงาน ความร่วมมือในองค์กรและความร่วมมือทางสังคมสอดคล้องกับ อวัน (Awan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำภายในวิทยาลัยชุมชนจำนวนมากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและบทบาทและเงื่อนไขในการสนับสนุนองค์กร ซึ่งไม่ได้มีการวิเคราะห์ให้สมบูรณ์เกี่ยวกับการฟื้นฟูความไว้วางใจ หลังจากผ่านประสบการณ์ที่บอบช้ำทางจิตใจและขาดความไว้วางใจในคณะผู้บริหารที่ผ่านมา พบว่า สามารถกู้คืนความไว้วางใจโดยการเจรจาฟื้นฟูความสัมพันธ์ อารมณ์ความไว้วางใจ การให้เกียรติและการสื่อสารที่ดี และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ ทรีย์ (Trey) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จที่สำคัญ พบว่า ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม

และทักษะการฟังที่ดีและความชัดเจนของการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษากายท่าทางของร่างกาย ตรงและสายตา

การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลโดยตรงมีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายความว่า การเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องมีหน้าที่ ในการเจรจาต่อรองกับบุคคลและหน่วยงาน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงต้องติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ สำหรับการเจรจาต่อรองกลยุทธ์ในการเจรจา ต่อรองซึ่งเป็นเทคนิควิธีการเพื่อให้การเจรจาบรรลุเป้าหมาย เช่น กลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่ผู้เจรจา ต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าวผู้เจรจาต่อรองก็ต้องใช้วิธีการสื่อสาร จะใช้การพูดหรือการแสดง ออกทางกาย การใช้สายตา การเงยบ การฟัง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีเทคนิคในการพูดเพื่อลดข้อขัดแย้ง การใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสื่อสารเพื่อให้การเจรจาต่อรอง เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เกิดข้อสรุปที่เป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย การใช้เทคนิคประนีประนอมในการเจรจา ต่อรองสำหรับการเจรจาในเรื่องที่เป็นข้อขัดแย้ง การใช้จิตวิทยาแบบนุมนวล มีการสร้างบรรยากาศที่ดี ไม่ให้เคร่งเครียด การที่ผู้บริหารเกียรติคู่เจรจา มีการกำหนดกรอบข้อตกลงก่อนที่จะเจรจา การสื่อสาร กันในทางบวกให้เห็นว่าเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปในประเด็นของปัญหา มีการเปิดกว้างใน เรื่องของผลประโยชน์ การทำความเข้าใจในวาระที่จะประชุมกัน การแสดงความเห็นอกเห็นใจ เคารพนับ ถือ เพื่อสานสัมพันธ์ที่ดีตลอดการเจรจาพยายามแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ แบบสองทาง ไม่มีการกล่าวหา อีกฝ่าย ควรมื่ออารมณ์ที่เหมาะสมกับกาลเทศะ มีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ ดังนั้น ในการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องให้ความสำคัญกับ การสื่อสาร ทั้งคำพูดและ ท่าทาง มุ่งเจรจาในเรื่องที่เป็นประเด็น และทำให้คู่เจรจาเกิดความสนใจ อย่าผูกขาดการพูดไว้เพียง ฝ่ายเดียว รู้จักฟังคู่เจรจาต่อรองอย่างกล่าวร้ายหรือตำหนิพฤติกรรมของใคร จงให้ความเคารพแก่คู่เจรจา โดยเฉพาะผู้ที่สูงกว่าในด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ หรือชาติวุฒิ และใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ที่ เหมาะสมกับคู่กรณีและสถานการณ์

การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลโดยตรงต่อการวางแผนการเจรจาต่อรอง หมายความว่า การที่ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตจะเข้าสู่ การเจรจาต่อรองกับองค์กรหรือบุคคลต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมี การวางแผนการเจรจาต่อรองก่อน การวางแผนการเจรจาต่อรองถือเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำเข้าสู่ การเจรจาต่อรอง ในการวางแผนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ การวางแผนด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนระบุความสำคัญของ แต่ละเป้าหมายตามลำดับความสำคัญได้ มีการปรึกษากับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การจะเจรจากับ ผู้ปกครองนักเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องปรึกษาอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์ประจำชั้นเพื่อขอทราบข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตัวนักเรียน กลยุทธ์ในการเจรจาจะ เสร็จเองกับผู้ปกครอง หรือจะมอบหมายให้ผู้แทนทำการเจรจา การวิเคราะห์เกี่ยวกับตัวคู่เจรจา การเตรียมข้อโต้แย้ง ทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารกับบุคลากร

หรือผู้ปกครอง เพื่อที่จะวางแผนการเจรจาต่อรองให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ ดินาร์ และแมคกินนีย์ (Dinar and Mckinney) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบเกมการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง พบว่า ข้อมูล และการสื่อสาร เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง หากมีการเตรียมข้อมูล การสื่อสารดีจะส่งผลต่อการเตรียมการวางแผนในการเจรจาต่อรอง

การที่องค์ประกอบ บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรองหมายความว่า บุคลิกภาพ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป สำหรับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีในอันดับต้นๆ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตรไม่ถือตัว รู้จัก และเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ เป็นผู้ที่มีความสุขกายลสุขภาพจิตดี แจ่มใสร่าเริง อารมณ์ดี มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นผู้มีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา มีทักษะในการฟัง แต่งกายสุภาพเหมาะสมถูกกาลเทศะ มีความเชื่อมั่น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้รู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งบุคลิกภาพ ดังที่กล่าวมานี้ จะส่งผลต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความหนักแน่นในการเจรจา ย่อมแสดงให้เห็นถึงความเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ เหมาะที่จะเป็นผู้นำโรงเรียน มีจุดยืนที่มั่นคง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น ในสิ่งที่หากยินยอมแล้ว ไม่ได้เสียหลักการที่สำคัญ หรือเกิดความเสียหายต่อโรงเรียน การเจรจาต่อรองที่มีความยืดหยุ่น เป็นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างคู่เจรจา ทำให้การเจรจาผ่านไปได้ด้วยดี การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอารมณ์ที่มั่นคง ทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ การเจรจาต่อรองได้ เพราะในการเจรจาต่อรองนั้น บางครั้งอาจจะมีบางสิ่งที่รับฟังแล้วมากระทบอารมณ์ที่ทำให้เกิดการหวั่นไหว เสียสมาธิ และขาดความอดทนได้ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จะต้องใช้อารมณ์ที่มั่นคง แม้จะเผชิญกับความเครียดสูง ความสัมพันธ์ใน

การเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน ต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดี ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ทำให้ได้รับความร่วมมือในการบริหารงาน ในด้านการเจรจาต่อรองก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา ในด้านการพูด ก็ควรพูดในลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง การจะพูดความจริงทุกเรื่องกับคู่เจรจา ความจริงบางเรื่องหากพูดออกไปแล้วยิ่งเพิ่มความขัดแย้ง ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตก็ไม่ควรพูดในขณะที่กำลังเจรจาต่อรอง ควรพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจาผู้บริหารโรงเรียนสาธิตก็ควรมีความยืดหยุ่น กับคู่เจรจา ตามความเหมาะสม เพราะหากการเจรจาต่อรองที่ต่างฝ่าย ไม่มีท่าที่ยอมปรับเปลี่ยนท่าที่รับไม่ยอมข้อเสนอของอีกฝ่ายเลย การเจรจาก็จะดำเนินการต่อไปไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควร

พิจารณาว่า หากเรื่องใดที่โรงเรียนยินยอมได้ โดยไม่เสียหลักการที่สำคัญ ก็ควรจะยินยอม เพื่อที่จะได้รับในข้อเสนอของโรงเรียนที่สำคัญกว่า ต่อไปเป็นผู้ให้ก่อนเพื่อจะเป็นผู้รับที่หลังกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเจรจากับคู่เจรจากำลังมีอารมณ์โกรธ ก็ต้องรับฟังด้วยความอดทน เพื่อให้คู่เจรจา ได้มีโอกาสระบายอารมณ์ความรู้สึกออกมา ได้รู้ความต้องการ และความรู้สึกของคู่เจรจาที่ผู้บริหารโรงเรียนสานิตสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา ทำให้มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง ทำให้การเจรจาต่อรองดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์ เกิดความร่วมมือเป็นการร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่ายมีการวางกรอบของการเจรจา เพื่อให้การเจรจาดำเนินไปด้วยดีการเจรจาต่อรองก็มุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา มิใช่หวังที่จะแพ้หรือชนะเป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจารู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจানাเสนอวิเคราะห์จุดสุดท้ายที่คู่เจรจาจะยอมรับได้ มีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ มีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจาเป็นผู้บริหารที่ตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย มิใช่มองแต่ผลประโยชน์ในระยะสั้นเท่านั้น มีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด สามารถควบคุมการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้ ให้ความสนใจในคำพูดที่เจรจาต่อรองกันอย่างใกล้ชิด สามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคู่เจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้ มีทักษะในการใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่ายสามารถใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน มีการพูดสื่อสารที่ชัดเจน มีความสุขุมรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่ายการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีมมีการทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเพื่อจะทำการเจรจารับรู้กันไปด้วยดี

ผลจากการคิดวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรองการวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสารบุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและการวางแผนการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง ส่วนองค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง

3. การยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

จากการยืนยันรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตโดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ดังกล่าว มีความถูกต้องครบถ้วน เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนั้น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง เชื่อมโยงกับสภาพจริงในการบริหารโรงเรียนสาธิต ที่ผู้บริหารจะต้องพบปะติดต่อกับบุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจะมีการพัฒนาทางการเรียนภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น จะต้องพบปะและเจรจาต่อรองในการทำข้อตกลง ทำสัญญาจ้างกับอาจารย์ชาวต่างประเทศมากขึ้น จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จะต้องพัฒนาทักษะดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งพบว่า องค์ประกอบและรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น เพื่อให้รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต มีการนำไปปรับใช้ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อค้นพบองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และประสิทธิผลของการเจรจาองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะการเจรจาต่อรองเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่จะต้องเจรจากับบุคลากร นักเรียน/ผู้ปกครอง ชุมชนและอาจารย์ชาวต่างชาติที่จะต้องเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศในโรงเรียน

2. จากรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่ค้นพบว่าความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของโรงเรียนสาธิต มีตัวแปรต้น 5 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การวางแผนการเจรจาต่อรอง การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง โดยที่องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรองมีอิทธิพลโดยตรงต่อ

องค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง ส่วนองค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรองและ องค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง มีอิทธิพลโดยตรงต่อกลยุทธ์การเจรจา มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิภาพของการเจรจา ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบก็มีตัวแปรที่จะสนับสนุนอธิบายแต่ละองค์ประกอบ ควรที่จะให้ทางโรงเรียนสาธิตที่มีการสอนในระดับมัธยมต่างๆ มีการจัดการฝึกอบรมทีมงานบริหาร หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ประธานโครงการที่ต้องประสานงานกับชาวต่างชาติ เพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการเจรจาต่อรอง

3. ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตควรให้ความสำคัญกับการเจรจาต่อรองโดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง และควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่จำเป็นต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง ได้เข้าอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะของการเจรจาต่อรองกับประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียน
2. ควรทำการวิจัยในการพัฒนาเครื่องมือตรวจวัดการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
3. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง

รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. “สารสนเทศเพื่อการศึกษาแห่งชาติ” เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.mis.meo.go.th/mis-/images/news-2555/260555/EIS/stat54/htm1/T001.htm1>
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. **แรงงานสัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2553.
- การเจรจาต่อรองนิรุกติศาสตร์. **ออนไลน์พจนานุกรมนิรุกติศาสตร์**. Accessed July 26, 2015. Available from <https://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation&prev>.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- แกรี่ เดสเลอร์. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. แปลจาก A Framework for Human Resource Management, 5th ed. แปลโดย ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคนอื่นๆ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555.
- จันทร์ชัย เกียรติศรีธรรณกร. “ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550.
- “ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2556,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง (4 ตุลาคม 2556): 72.
- เคน แลงดอน. **ต่อรองให้ไม่เป็นรอง**. แปลจาก Succeed at Negotiating. แปลโดย วรินดา อลอนโซ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2551.
- จรินทร์ อินโอสานนท์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเจรจาต่อรอง ของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของการประปานครหลวง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2556, บทความย่อจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://202.28.199.3/tdc/browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=36582&
- จินดา आयูวัฒน์. “กระบวนการจัดการความขัดแย้งปรากฏชัดในระบบบริการสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการความขัดแย้งแบบบูรณาการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2553.
- จอห์น เอ็ม อีเวนซีวิช และคณะ. **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. แปลจาก Organization Behavior And Management. แปลโดย สุธรรม รัตน์โชติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป, 2552.
- ชูชัย รัตนบุญญพงษ์. “การศึกษาการพัฒนาการคณาจารย์โรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดคณะ คณาจารย์ รัตนดิถก. **ต่อรองเฉียบขาด รุกฆาตด้วยการเจรจา**. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2554.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน. 2557.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **สุดยอดผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ต, 2549.
- ชวลิต สละ. **หลักเศรษฐศาสตร์แรงงานเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- ณชพงศ์ อุดมศรี. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. 2556. สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม .
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น, 2551.
- ทานิฮาระ, มาโกโตะ. **เทคนิคการเจรจาต่อรองสำหรับคนใจอ่อน**. แปลจาก BENGOSHI GA OSHIERU KIYOWA NA ANATA NO KOSHO-JUTSU, แปลโดย ชไมพร สุธรรมวงศ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส.ส.ท., 2555.
- ทิพพดี อ่องแสงคุณ. “บทบาทของครูโรงเรียนสาธิต” **สาธิตศึกษา**, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536, 133-142.
- ทองทิพพา วิริยะพันธุ์. **ทักษะผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: G.P. CYBERPRINT, 2550.
- ธร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา: หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2553.
- นงลักษณ์ ประเสริฐและวิวัฒน์ชัย สุขทรัพย์. “แนวโน้มและความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคตของโรงเรียนสาธิต” **สาธิตศึกษา**, 2536, 199.
- บุญถิ่น อัตถากร. **ปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรือง, 2542.
- บุษยา เนศรีกำพล. “ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน: กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงานในประเทศไทย.” งานนิพนธ์ การจัดการมหาดบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2556, บทคัดย่อจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://dcms.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=95&Reclid=19238&obj_id=153178
- ปานจิต รวีอร่ามวงศ์. “การเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจกับคนร้ายในกรณีคนร้ายจับตัวประกัน.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2556, บทคัดย่อจาก ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://thailis-db.car.chula.ac.th/CU_DC/Thesis/February2006/panjit.pdf
- ประชุม โพธิกุล. **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: สายใจ, 2536.

ประสาร ไตรรัตน์วรกุล, กฤตธี กิจปฏิพัทธ์ และ เยาวมาลย์ เมธาภิรักษ์. **การวิเคราะห์และวางกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.

ปิยวัฒน์ บัวขาว, ร.ต.อ. “สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตำรวจต่อการเจรจาต่อรองแก้ไขภาวะวิกฤต.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547. เข้าถึงเมื่อ 31 ธันวาคม 2556, บทคัดย่อจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=12

“พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 120, ตอนที่ 52ก(11 มิถุนายน 254), 324.

พอพันธ์ วัชจิตพันธ์. **คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: จิกซอกกราฟฟิก ดีไซน์, 2538.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. “โรงเรียนสาธิต: จุดมุ่งหมาย บทบาทและทิศทาง.” **สาธิตศึกษา**, 2536, 4-5.

ภาวิณี เพชรสว่าง. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์, 2552.

มัลลิกา ไกรสนธิ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ของทักษะการตั้งใจฟังกับโอกาสประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กรณีการพยายามฆ่าตัวตาย.” วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิเทศศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2546.

เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2556. บทคัดย่อจาก ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://dcms.thailis.or.th/tdc//browse.php?option=show&browse_type=title&titleid=25
รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior):**

แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2548.

รัฐกิตติ์ เลิศวิทวาณิชย์. “การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่น – ไทย.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาญี่ปุ่นศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

รายนามโรงเรียนสาธิตสถาบันอุดมศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556. เข้าถึงได้จาก

www.satit.mau.go.th/gpa/files/school.pdf

โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **30 ปี สาธิตเกษตร**. กรุงเทพฯ: พลสยามพรีนติ้ง (ประเทศไทย), 2544.

โรงเรียนสาธิต โรงเรียนในดวงใจพ่อแม่. เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://schoolzone.momypedia.com/article_interview-15/

วารินทร์ สีนสูงสุด และประชุม โปธิกุล. **การเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วันทิพย์, 2543.

ลีห์ ทอมป์สัน. **เคล็ด (ไม่) ลับกับการเจรจาต่อรอง**. แปลจาก The Truth about Negotiation. แปลโดย ไพบูลย์ สำราญภูติ. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี, 2551.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554.
- วิเชียร วิทย์อุดม. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551.
- วันชัย วัฒนศัพท์. **ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ . นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า, 2547.
- วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์. **สุดยอดวิธีการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2546.
- วิจิตร ศรีสอาน. **การศึกษาทัศน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.
- วิรนาท วังระสิงห์. “การบริหารงานธุรการ และการเงินของโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- วัลลี ธรรมโกสิทธิ์. **คู่มือสำหรับผู้ปฏิบัติงานวิกฤตสุขภาพจิต: หลักจิตวิทยาการเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.
- วิกรณ์ รัชพงษ์ชน. “กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.” **วารสารกฎหมาย สุขโขทัยธรรมาธิราช** 16, 2 (ธันวาคม 2547): 33.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2554.
- _____. **แรงงานสัมพันธ์: กุญแจแห่งความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง**. กรุงเทพฯ: นิติธรรม, 2545)
- ศศิธร โสภณ. “การศึกษาแบบความสัมพันธ์ของอำนาจ ความเป็นศูนย์กลางและยุทธศาสตร์การเจรจาต่อรองประสานประโยชน์กับการจัดสรรเทศะ ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.” ครุ 27 ธันวาคม 2556. บทความย่อจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย http://thailis-db.car.chula.ac.th/CU_DC/October2004/Thesis/Sasithorn.pdf
- สังคีต พิริยะรังสรรค์. **แรงงานสัมพันธ์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา, 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **ทฤษฎีและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล** กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. “ประกาศ ก.พ.อ. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550.” 1 มีนาคม 2550.
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543.
- สุมาลี ยุทธวรวิทย์. “การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน: ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย.” วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- มงคล ตันติสุขุมล. “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ.” การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- สาโรจน์ บัวศรี. “โรงเรียนสาธิตคืออะไร.” **วิทยากร** (66 มกราคม 2510): 26.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. **รายนามโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ**

อุดมศึกษา. เข้าถึงเมื่อ 16 กรกฎาคม 2556. เข้าถึงได้จาก WWW. Satit.mau.go.th
/gpa/files/ school.pdf

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2545.** กรุงเทพฯ:
กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2545.

สมยศ นาวิการ. **ทฤษฎีองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2544.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

สุรศักดิ์ ปาเฮล. “สู่มิติการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ.” **วารสารวิชาการ** 3,6 (มิถุนายน 2543)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พัฒนวิจัย, 2551.

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543.

หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์. (25 เมษายน 2543): 1.

อนิวัช แก้วจางงค์. **หลักการจัดการ (The Principle of Management).** พิมพ์ครั้งที่ 4. สงขลา:
นำศิลป์โฆษณา, 2556.

อภิรดี เจียรศิริสมบุญ. “ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอัญมณี และเครื่องประดับในประเทศไทย.

ปริญญาทิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550.

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2555.

อินเดิน ทิม. **เจรจาต่อรอง.** แปลจาก Negotiating Skills. แปลโดย วรัญญา เตชะธนเลิศ.

กรุงเทพฯ: นานปีบุ๊คส์พับลิเคชันส์, 2546.

Marjorie Corman Aaron. **ทักษะการเจรจาต่อรอง.** แปลจาก Negotiating Outcomes. แปลโดย
ลลิตา ทิพย์ สมบุญเรืองศรี. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2554.

อังกฤษอังกฤษ

- Ann Ishimaru. "From Heroes to Organizers: Principals and Education Organizing in Urban School Reform." **Educational Administration Quarterly** 49,1 (2013): 3-51.
- Ariel Dinar, and Daene Mckinney." Realizing Conflict, Negotiation, and Cooperation Concepts in the Context of International Water Courses ." **Journal of Political** <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=f57893e5-febf->
- Brandal, Kitty M. "The relationship between emotional intelligence and communication apprehension in job fair attendees." Ph.D. dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2012. accessed March 3, 2015, available from <http://pqdtopen.proquest.com/doc/912376015.html?FMT=ABS&rckey=next>
- Bryant Skeen Thomson. "Relational identity negotiation: Redefining the supervisor-subordinate relationship." Ph.D. dissertation, Business Administration, University of South Carolina, 2012), accessed December 30, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/1038135925/abstract/142A977D613459B7F7-F/27?accountid=48250>
- Caswell. H. "The Place of the Campus Laboratory School in the Education of Teacher," **Teacher College Record** 50 (April 1967): 405-407.
- Caitlin C. Farrell . "Designing School Systems to Encourage Data Use and Instructional Improvement: A Comparison of School Districts and Charter Management Organizations" **Educational Administration Quarterly** (2014): 1-34.
- Cathy Bullock. "Teaching students with behavioral disorders to use a negotiation procedure: Impact on classroom behavior and conflict resolution strategy" Ph.D. dissertation Graduate faculty, Iowa State University, 2012), accessed February 6, 2015. available from <http://search.proquest.com/docview/1022640746/previewPDF/AA562A9767464C9CPQ/1?accountid=48250>
- Covelli, Elizabeth Anna. "The constraint negotiation process among female hunters: The role of self-efficacy, motivations, and social support." Ph.D. dissertation, The Pennsylvania State University, 2011), accessed December 28, 2013, available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/902632804?accountid=48250>

- Christine D. Gross. "Faces in the mirror: Exploring conflict styles of adults in school communities using the face – negotiation theory." Ed. D. Education, Walden University, 2009. accessed December 26, 2013, available from Proquest. <http://search.proquest.com/docview/305076237?Accounted=48250>
- David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, and Susan L. Verhulst. **Human Resource Management**. 11th ed. Singapore: Wiley, 2013.
- David W. Johnson, and Frank P. Johnson. **Joining Together: Group Theory and Group Skills**. 6th ed. St Louis: Allyn&Bacon, 2000.
- Debra L. Nelson, and James Compbell. **Organizational Behavior**. 5th ed. Southwestern: Thomson Corporation, 2006.
- Deepak Malhotra, and Max H. Bazerman. **Negotiation genius**. New York: Bantam Book, 2007.
- Deidre M. Le Fevre, and Viviane M. J. Robinson. "The Intersonal Challenges of Instructional Leadership: Principal' Effectiveness in Conversations About Performance Issues." **Educational Administration Quarterly** Vol.51,1(2015): 58-95.
- Derrict Meador. **American Federation of Teachers**, accessed March 10, 2014, available from <http://teaching.about.com/od/unions/a/American-Federation-Of-Teachers.ht0>
- D.Kong. "Negotiation, Emotions, and Contingent Contracting Decisions." Ph.D. Dissertation, Department of Business Administration, Washington University, 2012, accessed September 2, 2013, available from proQuest ,<http://search.proquest.com/printviewfile.accountid=48250>
- Douglas Stuart Chudleigh. "The lived experience of empowerment: varied senses of personal empowerment from the act of interpersonal negotiation." Ph.D. dissertation, Human Development, Faculty of Graduate University, 2014.
- Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Donald C. Mosley, Jr. **Supervisory Management: The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People**, 7th ed. United States, 2008.
- Emery Stoops, Max Rafferty, and Russell E. Johnson. **Handbook of educational administration**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1981.
- Eubanks L.A. **The Organization of Laboratory schools in state Teachers Colleges** KirsuilleMO: Missouri State, 2007.
- George Bohlander and Scott Snell. **Managing Human Resources**. 13th ed. Ohio: Thomson, 2004.

- George .Jennifer M., and Jones, Gareth R. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 4TH ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003.
- Gillean McCluskey, and others. "Take more time to actually listen': students' reflectios on participation and negotiation in school." **British Educational Research Journal** Vol.39,No.2 (April 2013): 287-301.
- Harry C. Kats, Thomas A. Kochan, and Alexander J.S.Colvin. **An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2008.
- Hoyle Eric. **The Role of Teacher**. London: Routledge and Krgan Pual Ltd., 1969.
- H. John Bernadin. **Human Resource Management An Experiential Approach**. 5th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2010.
- J.W.Creswell and V.L. Clark. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks.CA: Sage Publications, 2007.
- John W.Best. **Reserch in Education**. New Jersey: Prentice – Hall, 1981.
- Jose Manuel Lavie. "Academic Discourses on School- Based Teacher Collaboration: Revisiting the Arguments." **Educational Administration Quarterly**. 42,5 (December 2006): 773-805.
- Jill Koyama. " Principals as Bricoleurs: Making Sense and Making Do in Era of Accountability" **Educational Administration Quarterly** 50,2 (2014): 279-304.
- Jim Hornickel. **Negotiating success**. New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2014.
- Jing Zhou, and Zhang-ran. "Making Collaborators: The Outcome Priming Effect in Integrative." **Public Personnel Management** 43, 3 (September 2014): 290-300.
- John M. Ivancevich, and Lee Soo Hoo. **Human Resource Management in Asia**. Singapore: McGraw-Hill, 2002 .
- John A. Fossum. **Labor Relations: Development, Structure, Process**. 10th ed. Singapore: McGrawKill, 2009.
- Karen A. Myers, and others. "Saving Face: Inclusive Communication With College Students With Disabilities Using Politeness And Face Negotiation." **Journal of Diversity Management** , no 7.2, 2012. accessed May 5, 2015. Available from proquest.com/abicomplete/docview/1418717230/abstract/EAA554F63FB54DF6PQ/8?a ccountid=48250
- Katharine O. Strunk. "Policy Poison or Promise: Exploring the Dual Nature of California School District Collective Bargaining Agreement." **Educational Administration Quarterly** 48,3 (2012): 506-547.

- Karyle Marie, Green. "Collaborative negotiation and job satisfaction in an Indiana public school district: A case study." Ed.d. dissertation, Indiana University, 1999. accessed September 2, 2013, available from proQuest <http://search.proquest.com/docview/304521603?accountid=48250>
- Kim, Kihwan. "The influence of emotional intelligence on the negotiation outcomes and the mediation effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy." Ph.d.dissertation, Business Administration, Southern Illinois University at Carbondale, (2010), accessed December 25, 2013, available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/763491282?Accounted=48250>
- Kirk, Dan." Promoting Agreement: Self-Regulation of Goal Setting and Goal Striving in Negotiation." Ph.D.dissertation, New York University, 2011. accessed December 30, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/884343278/abstract/142A7027BF4B0BE75C/1?ac>
- Kitty M. Brandal. "The relationship between emotional intelligence and communication apprehension in job fair attendees." Ph.D.dissertation, School of Business and Technology, Capella University, 2012. accessed May 5, 2015. Available from proquest.com/abicomplete/docview/928140170/fulltextPDF/BE1199BF8ED74173PQ/1
- Lauren Keller Johnson, and Richard Luecke. **The Essentials of Negotiation**. Massachusetts: Harvard Business School, 2005.
- Lee J. Cronbach. *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. New York: Harper&Row, 1984.
- Lora Cohen- Vogel, and La' Tara Osborne-Lampkin. "Allocating Quality: Collective Bargaining Agreements and Administrative Discretion Over Teacher Assignment." **Educational Administration Quarterly** Vol.43,4 (October 2007): 433-461.
- Marjorie Corman Aaron **Negotiating outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Mary Vixie Sandy. "Making a good match: How schools and external service providers negotiate needs and services in support of school improvement." Ph.D. dissertation, Graduate Division, University of California Berkeley, 2013.
- Martin Scanlan. "A Learning Architecture:How School Leaders Can Design for Learning Social Justice." **Educational Administration Quarterly**.42,2 (2012): 348-391.

- Matthew A. Cronin and Laurie R Weingart. "The Differential roles of Respect and Trust on Negotiation," available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/1322028767?accountid=48250>
- Michael Watkins. **Negotiation**. Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- Michael L. Spangle and Myra Warren Isenhardt. **Negotiation: communication for diverse settings**. California: Sage Publication, Inc., 2003.
- Michael Salamo. **Industrial Relations: Theory and Practice**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Michael Wheeler. **The Art of Negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world**. New York: Simon & Schuster, 2013.
- Natalia Pinchevsky, and Ronit Bogler. "The Influence of Teachers' Perceived Self-Efficacy and Role Impact on their Preferences in Adopting Strategies to Resolve Conflict Situations with Students" *ISEA* 42,2(2014): 111-123. accessed March 21, 2015. available from <http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=054bc2ad-c9ad->
- Osman-Gani, Ahad M, and Joo-Seng, Tan. Influence of culture on negotiation styles of Asian managers: An empirical study of major cultural/ethnic groups in Singapore, accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/202785206?accountid=48250>
- Peter Yongs ,Ben Pogodzinski, and Sarah Galey. "How Labor Management Relations and Human Resource Policies Affect the Process of Teacher Assignment in Urban School Districts." **Educational Administration Quarterly**. (2014): 1-33.
- Reely, Trey. "The Delicate Art of Negotiation." **Instrumentalist** 68, 8(Mar 2014). accessed June 25, 2015. available from <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=f57893e5-febf-4050-b1de->
- R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. 13th ed. England: Pearson Education limited, 2014.
- Roger J. Vokema. **The Negotiation Tool Kit -How to Get Exactly What You want in Any Business Situation**. Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited, 2008.
- Russell Korobkin. **Negotiation theory and strategy**. 2th ed. New York: Walters kluwer, 2009.
- Roger Fisher, and William Ury. **Getting to Yes**. London: Random House Business Books, 2012.
- Robert N. Lussier, and John R. Hendon. **Human resource management: Functions, Applications, Skill development**. Canada: SAGE, 2013.

- Ronald W. Rebores. **Human resources Administration in education: a management approach**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Sabine Chai. "The influence of power on negotiation processes." Ph.D. dissertation, Faculty of the Graduate School, University of Maryland, 2013.
- Seher Awan. "Rebuilding Trust in Community Colleges Through Leadership, Emotional Healing, and Participatory Governance" **Community College Enterprise**, 1(November 2014) accessed March 22, 2015. available from <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=222261ca-6106-4389-a037->
- Seong Ok Lyu, Chi-Ok and Lee Hoon. "The Influence of Extraversion on Leisure Constraints Negotiation Process: A Case of Korean people with Disabilities." **Journal of Leisure Research**, no 45.2 (2013): 233-252.
- Shuktara Sen Das. "Negotiation of norms of private information sharing by parents and young adult children." Ph.D. dissertation, Communication, Information and Library Studies, The State University of New Jersey, 2012.
- Suzette, Compton. "Salary negotiation strategies of female administrators in higher." Ph.D. Dissertation, Western Michigan University, 2005), accessed September ,2013, available from proQuest [http:// search.proquest.com/printviewfile.accountid=48250](http://search.proquest.com/printviewfile.accountid=48250)
- Verhulsdonck, Gustav. "Virtual chironomia: A multimodal study of verbal and non-verbal communication in a virtual world." Ph.D. dissertation, New Mexico State University, 2010. available from ProQuest <http://search.proquest.com/docview/849741146?accountid=48250>
- Vidar Schei. "Creative People Create Values: Creativity and Positive Arousal in Negotiations." **Creativity Research Journal**, no. 25(4) (2013): 408-417.
- Vicki Stieha, and Miriam Raider-Roth. "Presence in context: Teachers' negotiations with the relational environment of school." **Journal of Educational Change**, 1(November 2012): 511-534. accessed March 22, 2015. available from <http://eds.a.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?sid=958f7e6e-d7b5-4210-8bf0-0eecdcf80fbd%40sessionmgr4002&vid=5&hid=4203>
- William B. Casteter, *The Personnel Function in Educational Administration*, 4th ed (New York: Macmillan Publishing, 1986.
- William R. Penuel, and others. "The Alignment of the Informal Organizations Supports for Reform: Implications for Improving Teaching in Schools." **Educational Administration Quarterly** 46,1 (2010): 57-95.

Yu-Te Tu , and Heng-Chi Chih, An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs, accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/docview/875888504/abstract/142A225413822ABCE61/3?aaccountid=48250>

Yu-Te Tu . “A Comparison on Business Negotiation Styles with Education”, **Information Management and Business Review** 4.6 (Jun 2012). accessed December 29, 2013, available from <http://search.proquest.com/printviewfile?accountid=48250>









ที่ ศธ 0520.203.2/1247

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 พฤศจิกายน 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ นายแพทย์วินชัย วัฒนศัพท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 55252941 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วันชัย วัฒนศัพท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันพระปกเกล้า
พลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ	ผู้อำนวยการสันติวิธีและธรรมาภิบาล สถาบันพระปกเกล้า
พล.ต.ต.พิศาล มุขแจ่ม	ศ. (สบ 6) กลุ่มงานคณาจารย์ คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ
อาจารย์วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ ข้าราชการบำนาญ	นักจิตวิทยาคลินิก ที่ปรึกษาสถาบันกัลยาณ์ ราชนครินทร์
ดร.ชนิดา ทองมณเฑาะ	ผู้พิพากษาสมทบศาลจังหวัดนครปฐม แผนกดีเยาวชนและครอบครัว
รองศาสตราจารย์อติเกียรติ ทองเพิ่ม	รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ อดีตรองอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
รองศาสตราจารย์อุดร รัตนภักดิ์	อดีตรองอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อดีต ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตราชภัฏนครปฐม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์นันทน์ ฝักเจริญผล	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตราชภัฏนครปฐม รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ สำหรับคุณูปนิพนธ์เรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสาธิต โดยผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นข้อคำถามในการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายสุคนธ์ มณีรัตน์

นักศึกษาหลักสูตรคุุณิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ.....นามสกุล.....

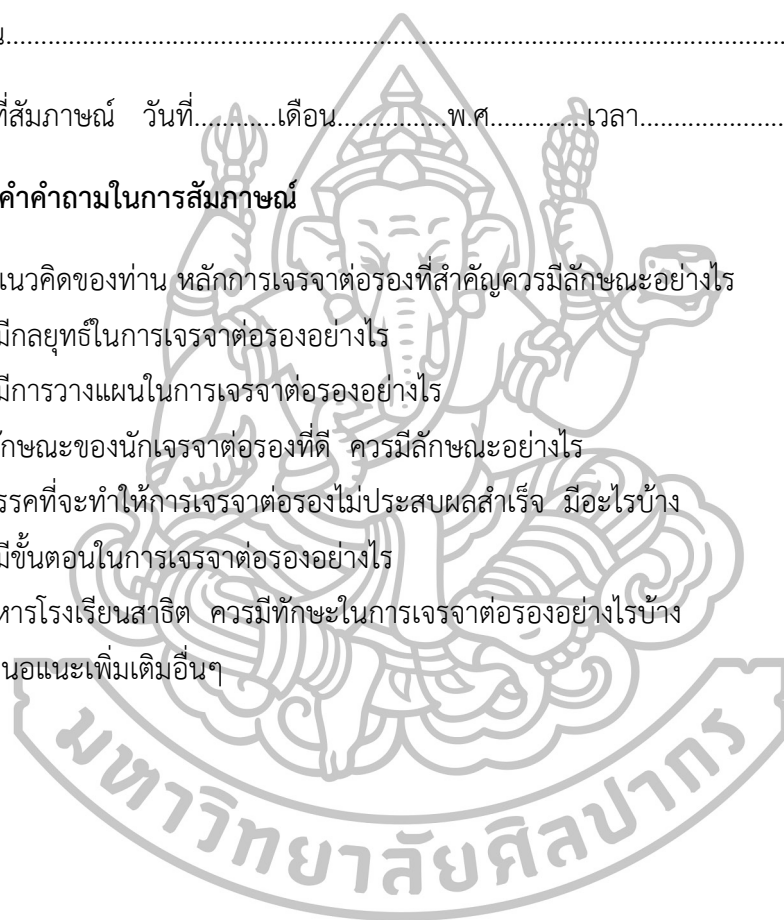
ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

1. ตามแนวคิดของท่าน หลักการเจรจาต่อรองที่สำคัญควรมีลักษณะอย่างไร
2. ท่านมีกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองอย่างไร
3. ท่านมีการวางแผนในการเจรจาต่อรองอย่างไร
4. คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดี ควรมีลักษณะอย่างไร
5. อุปสรรคที่จะทำให้การเจรจาต่อรองไม่ประสบผลสำเร็จ มีอะไรบ้าง
6. ท่านมีขั้นตอนในการเจรจาต่อรองอย่างไร
7. ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ควรมีทักษะในการเจรจาต่อรองอย่างไรบ้าง
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ







ที่ ศธ 0520.203.2 /347

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

24 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณัฐตะวัน ลิมประสงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 55252941 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รศ.ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
2. ดร. กมลาศน์ ศรประสิทธิ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีวิเทศสังฆาราม
3. ดร.พินดา วราสุนันท์
ภาควิชาครุศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. ดร. ณัฐตะวัน ลิ่มประสงค์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
5. ดร. พิชญภา ยืนยาว
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม





ภาคผนวก ง

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ ศร 0520.203.2 / 3๑๘



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

1๐ เมษายน 2558

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1๐ ฉบับ

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 55252941 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำดัชนีพินธ์ เรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สุขสดเขียว)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
3. โรงเรียนสาธิตราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม





ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

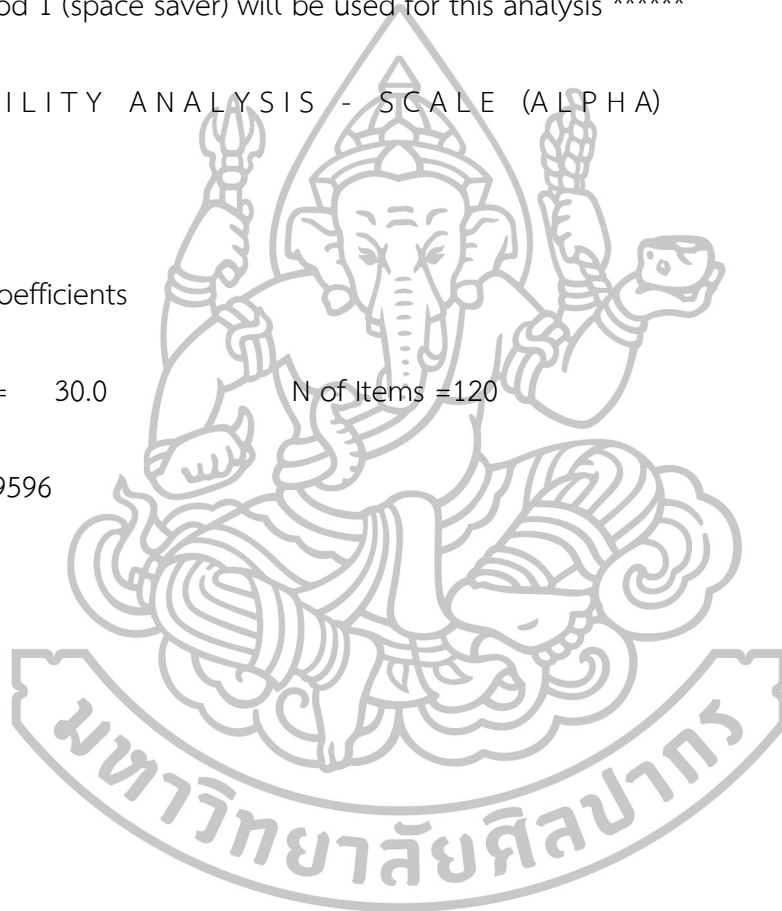
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 120

Alpha = .9596







ที่ ศธ 05320.107(นฐ)/พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 พฤษภาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนายสุคนธ์ มณีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระ ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบกรทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 0-3421-8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
2. แบบสอบถามนี้สำหรับ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งหมด เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
3. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การพัฒนาการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่า ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
4. เมื่อท่านให้ข้อมูลทุกข้อครบถ้วนแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่านเพื่อผู้วิจัยมารับด้วยตนเอง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสุคนธ์ มณีรัตน์

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี

30-35 ปี

36-40 ปี

41-45 ปี

46-50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

รองผู้อำนวยการ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

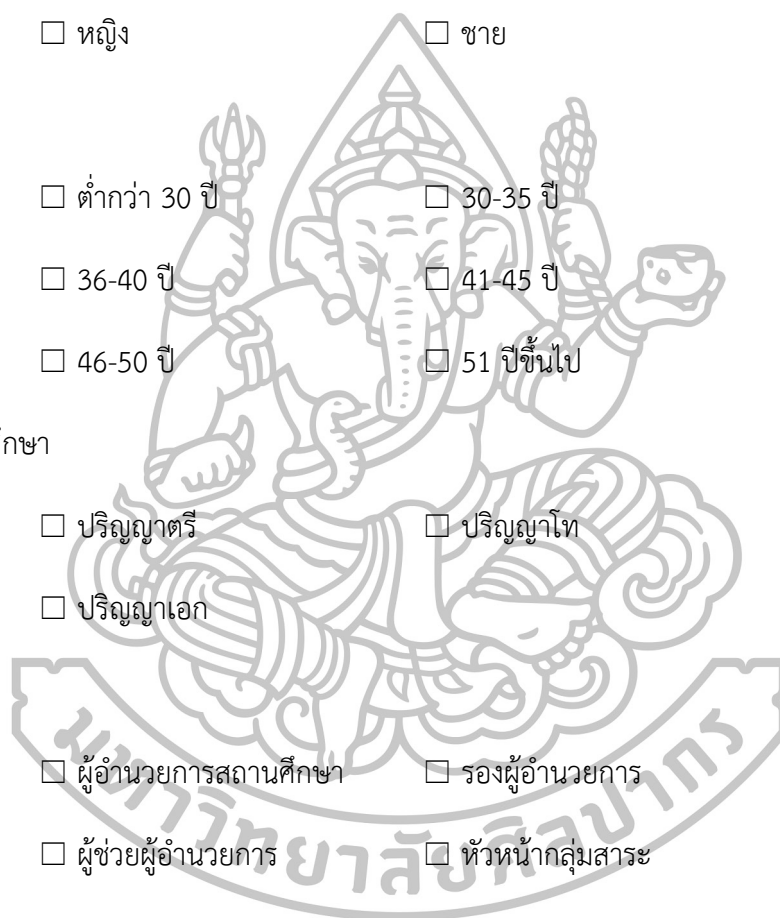
หัวหน้ากลุ่มสาระ

5. จำนวนนักเรียนในโรงเรียน

ต่ำกว่า 500 คน

501-1,500 คน

1,501 คนขึ้นไป



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 120 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ให้

ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องต่อไปนี้ว่า มีความเหมาะสมที่จะเป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีทักษะในการฟัง						
2	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความหนักแน่น แต่มีความยืดหยุ่นในการเจรจา						
3	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีบุคลิกภาพที่ดี						
4	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความอารมณ์มั่นคง						
5	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินสถานการณ์ในเรื่องที่จะเจรจาต่อรองได้ดี						
6	ผู้เจรจาต่อรองต้องใจกว้าง รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง						
7	ผู้เจรจาต่อรองสามารถประเมินทางเลือกอย่างอื่นหรือจะตัดสินใจเลือกเจรจาต่อรอง						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักยินยอมให้อีกฝ่าย เพื่อให้การเจรจาดำเนินต่อไป						
9	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักปรับกลยุทธ์รูปแบบการเจรจาต่อรองให้เหมาะกับสถานการณ์						
10	ผู้เจรจาต่อรองต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองที่จะให้คู่เจรจาทุกฝ่ายได้ประโยชน์						
11	ผู้เจรจาต่อรองต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจาก่อนการเจรจาต่อรอง						
12	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความไว้วางใจในคู่เจรจาต่อรอง						
13	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะเจรจาต่อรอง						
14	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคู่เจรจาระหว่างการเจรจาต่อรอง						
15	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะที่ดีในการสื่อสารทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร						
16	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้คำถามเพื่อสอบถามความต้องการของคู่เจรจาอีกฝ่าย						
17	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสรุปประเด็นจากความต้องการที่แตกต่างกันของคู่เจรจาทุกฝ่าย และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่ายได้						
18	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ความสำคัญกับเวลาที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองอย่างเหมาะสม						
19	ผู้เจรจาต่อรองมีความสงบ แม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างจากคู่เจรจาอีกฝ่าย						
20	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนในการฟัง						
21	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจในการสังเกตและเข้าใจสีหน้าและท่าทางของคู่เจรจา						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	ผู้เจรจาต่อรองต้องเจรจาโดยสนใจที่ปัญหาหรือสนใจที่ความต้องการของแต่ละฝ่าย						
23	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักรักษาหน้าของคู่เจรจา						
24	ผู้เจรจาต่อรองต้องแจ้งผู้เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายทราบโดยเร็ว หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจากการเจรจา						
25	ผู้เจรจาต่อรองยินยอมให้คู่เจรจา ได้ระบายอารมณ์โกรธหรือ มีความขุ่นเคืองที่มีอยู่ในใจออกมา ก่อนที่จะเจรจาต่อไป						
26	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการสร้างข้อตกลงที่เป็นธรรมร่วมกันก่อนเจรจา						
27	ผู้เจรจาต่อรองต้องเริ่มต้นการเจรจาในลักษณะผ่อนคลาย						
28	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักประเมินการเจรจาอย่างต่อเนื่อง						
29	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
30	ผู้เจรจาต่อรองมีการวางแผนที่ดีในการเจรจาต่อรอง						
31	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีปฏิภาณไหวพริบดีในการเจรจาต่อรอง						
32	ผู้เจรจาต่อรองมีความรู้ ด้านจิตวิทยามนุษย์เป็นอย่างดี						
33	ผู้เจรจาต่อรอง ต้องให้ความเคารพแก่คู่เจรจา โดยเฉพาะผู้ที่สูงกว่าในด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิหรือชาติวุฒิ						
34	ผู้เจรจาต่อรองมีทัศนคติที่ดีต่อคู่เจรจาต่อรอง						
35	ผู้เจรจาต่อรองเป็นผู้มีอารมณ์ขันที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะและเป็นไปอย่างยกย่องกันในการเจรจาต่อรอง						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
36	ผู้เจรจาต่อรองมีความ ซื่อสัตย์ และ สุจริตในการเจรจาต่อรอง						
37	ผู้เจรจาต่อรองมีกิริยา ท่าทาง ที่แสดงความจริงใจในการเจรจา						
38	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเจรจาต่อรอง						
39	ในการเจรจาต่อรอง จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาของแต่ละฝ่ายควรมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน						
40	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ รูปแบบการเจรจาต่อรองของอีกฝ่ายได้						
41	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาข้อยุติในการเจรจา						
42	ผู้เจรจาต่อรองต้องรับผิดชอบในผลประโยชน์ต่อส่วนรวมจากการเจรจาต่อรอง						
43	ผู้เจรจาต่อรองต้องไม่นำประเด็นที่จะเกิดความขัดแย้งเข้าสู่การเจรจาต่อรอง						
44	ผู้เจรจาต่อรองต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการเจรจาต่อรอง						
45	ผู้เจรจาต่อรองต้องรวบรวมข้อมูลในเรื่องที่จะเจรจาให้มากที่สุด						
46	ผู้เจรจาต่อรองต้องเตรียมคำถามและคำตอบที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการเจรจา						
47	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลเพียงใดในการเจรจา						
48	การเจรจาต่อรองควรเขียนข้อตกลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร						
49	ผู้เจรจาต่อรองใช้ภาษาและน้ำเสียงที่ยกย่องนับถือคู่เจรจา						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
50	ผู้เจรจาต่อรองบอกหรือแสดงกิริยาอาการให้ อีกฝ่ายรู้ในข้อเสนอที่ตนพอใจ						
51	ผู้เจรจาต่อรองใช้คำพูดที่เป็นบวกในการเจรจาต่อรอง						
52	ผู้เจรจาต่อรองต้องอธิบายเหตุผลในประเด็นที่ฝ่ายตนไม่เห็นด้วย						
53	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความยุติธรรม						
54	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้คำถามสอบถามในเรื่องที่เป็นความต้องการของคู่กรณีอีกฝ่าย						
55	ผู้เจรจาต่อรองพูดทบทวนในสิ่งที่ฟังแล้วคลุมเครือ						
56	ผู้เจรจาต่อรองมีการใช้คำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลจากคู่เจรจา						
57	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลความที่คู่เจรจานำเสนอ						
58	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์ทางเลือกของคุณเจรจาว่าจะตัดสินใจไปในทางใดได้						
59	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักสร้างพลังอำนาจเพื่อถ่วงดุลกับคู่เจรจา						
60	ผู้เจรจาต่อรองใช้กฎหมายเป็นกรอบแนวการปฏิบัติ						
61	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความกล้าในการเจรจา						
62	ผู้เจรจาต่อรองต้องตรงต่อเวลา						
63	ผู้เจรจาต่อรองเชื่อมั่นว่าการเจรจาคือแนวทางในการแก้ปัญหา						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
64	การเจรจาต่อรองต้องแสวงหาจุดสนใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย						
65	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม						
66	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ						
67	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองอย่างต่อเนื่อง						
68	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดเจตนาเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการเป็นหลักในการเจรจา						
69	นักเจรจาต่อรองต้องรู้จักให้คู่เจรจาก่อน เพื่อที่จะเป็นผู้รับทีหลัง						
70	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่เจรจาได้						
71	ผู้เจรจาต่อรองต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจา รู้จักพูดความจริงเฉพาะที่จะเกิดผลดีกับการเจรจา						
72	ผู้เจรจาต่อรองวิเคราะห์ได้ว่า จุดต่ำสุดในข้อเสนอที่คู่เจรจาอีกฝ่ายจะรับได้เป็นจุดใด						
73	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการเจรจา						
74	ผู้เจรจาต่อรองเห็นด้วยกับคู่เจรจาในเรื่องที่ไม่เสียหายต่อเป้าหมายการเจรจา						
75	ผู้เจรจาต่อรองต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก						
76	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่การเจรจาต่อรอง						
77	ผู้เจรจาต่อรองต้องการแต่งกายให้เหมาะสมกับการเจรจา						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
78	ผู้เจรจาต่อรองถือว่าคู่เจรจาต่อรองมีความสำคัญ						
79	ผู้เจรจาต่อรองควรใช้อำนาจที่มีอย่างเหมาะสม						
80	ผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์มากจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่า						
81	ผู้เจรจาต่อรองต้องยอมรับในศักยภาพของผู้อื่น						
82	ในการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาอาจมอบหมายผู้อื่นทำหน้าที่แทนได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้เจรจาแทนจะทำหน้าที่ได้เหมาะสมกว่า						
83	ผู้เจรจาต่อรองมีความเชื่อมั่นว่า การเจรจาต่อรองสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้						
84	ผู้เจรจาต่อรองมีการสอบถามความเข้าใจหรือสรุปความในประเด็นที่เจรจาเพื่อให้ความเข้าใจที่ตรงกัน						
85	ผู้เจรจาต่อรองพยายามหาโอกาสในการเจรจาเพื่อให้ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะในผลการเจรจา						
86	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการเจรจาเปลี่ยนการมีจุดยืนมาเป็นการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน						
87	ผู้เจรจาต่อรองนำประเด็นที่สำคัญหรือปัญหาสำคัญให้มีการเจรจากันอย่างเต็มที่						
88	ผู้เจรจาต่อรองมีการวิเคราะห์หน้าหนกของข้อมูลที่คู่เจรจนำเสนอ						
89	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเจรจาต่อรอง						
90	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการประนีประนอมกับคู่เจรจา						
91	ในการเจรจาต่อรอง ฝ่ายเจรจาที่มีตำแหน่งสูงกว่าจะมีอิทธิพลต่อคู่เจรจาต่อรองที่มีตำแหน่งต่ำกว่า						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
92	กรณีนักเรียนมีปัญหาทางพฤติกรรม ต้องเพิ่มเวลาให้ครูและนักเรียนได้เจรจากันมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหา						
93	ในระหว่างการเจรจาต่อรอง หากมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น ให้แก้ไขข้อขัดแย้งนั้นก่อน แล้วจึงดำเนินการเจรจาต่อรองต่อไป						
94	การเจรจาต่อรองต้องมีการมีการทำความเข้าใจข้อตกลงก่อนที่จะบันทึกให้ชัดเจน						
95	ผู้เจรจาต่อรองต้องตระหนักถึงผลประโยชน์อย่างอื่นในอนาคตด้วย						
96	ผู้เจรจาต่อรองมีการอธิบายเหตุผลสนับสนุนในประเด็นที่เป็นข้อเสนอ						
97	ผู้เจรจาต่อรองสามารถแยกแยะความจริงออกจากความคิดเห็นได้						
98	ผู้เจรจาต่อรองมีความสามารถในการจับประเด็นของข้อเสนอในแต่ละฝ่าย						
99	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสำคัญกับห้องเจรจาที่เป็นสัดส่วน และไม่ถูกรบกวน						
100	ผู้เจรจาต่อรองมุ่งสนใจที่ปัญหาของการเจรจา						
101	ผู้เจรจาต่อรองสามารถปรับเป็นข้อตกลง จากประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งได้						
102	ผู้เจรจาต่อรองต้องต้องร่วมกันสร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย						
103	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการปรับตัวไปตามสถานการณ์ของการเจรจา						
104	ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีการหยุดพักการเจรจาชั่วคราวเมื่อการเจรจา ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้						
105	ผู้เจรจาต่อรองมีความฉลาดทางอารมณ์						
106	ผู้เจรจาต่อรองดำเนินการเจรจาต่อรองที่สร้างสรรค์						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
107	การเจรจาต่อรองมีการสรุปข้อตกลงหรือผลการเจรจา						
108	ในการเจรจาต่อรองต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมคู่เจรจาก่อนเจรจา						
109	ผู้เจรจาต่อรองให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับคำพูดแต่ละประโยคที่ต่อรองกัน						
110	ผู้เจรจาต่อรองรู้จักใช้ความเงียบในบางสถานการณ์ให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตนได้						
111	ผู้เจรจาต่อรองทำการตกลงวางกรอบ กติกา การเจรจา ก่อนการเจรจา						
112	ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้จักสังเกตและเข้าใจสถานการณ์ระหว่างการเจรจาต่อรอง						
113	ผู้เจรจาต่อรองมีศิลปะในการเจรจาโน้มน้าว						
114	ผู้เจรจาต่อรองมีความอดทนสูงในการเผชิญกับความเครียด						
115	ผู้เจรจาต่อรองมีทักษะในการทำงานเป็นทีม						
116	ผู้เจรจาต่อรองสามารถวิเคราะห์จุดต่ำสุดที่คู่เจรจายอมรับได้						
117	ผู้เจรจาต่อรองต้องมีความสุขรอบคอบในการรับข้อเสนอของอีกฝ่าย						
118	ผู้เจรจาต่อรองต้องควบคุมกระบวนการเจรจาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด						
119	ผู้เจรจาต่อรองต้องบอกให้อีกฝ่ายรู้ในข้อเสนอที่ตนพอใจ						
120	ผู้เจรจาต่อรองต้องเสนอข้อมูลและมีการ อธิบายเหตุผลให้เห็นในสิ่งที่ฝ่ายตนต้องการ						





ที่ ศธ 0520.203.2 / 572

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นรูปแบบงานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร จ่างภากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายสุคนธ์ มณีรัตน์ รหัสนักศึกษา 55252941 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นรูปแบบรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิยื่นรับรูปแบบงานวิจัย

1. อ.ดร. ญัฐวรรณ พุ่มตียิ่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. ดร. วิชาญ เลิศลพ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา
3. ผศ. ดร. ศศิธร จ่างภากร อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ บางเขน
4. รศ.ดร. บรรจบ ภิรมย์คำ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์รักษาราชการแทนอาจารย์
ใหญ่โรงเรียนสาธิตแห่งเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต
กำแพงแสน
5. อ.ดร. นาถวดี นันทาภินัย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ โรงเรียน
สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายมัธยม
6. อ.ดร. อังคณา กรัณยาธิกุล รองผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ
วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
7. ผศ. ดร. คณาภรณ์ รัศมีมารีย์ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อประกอบการพิจารณารูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนของการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่อยู่ในขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวิจัย ก่อนการสรุปผลการวิจัย กล่าวคือ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการตรวจสอบ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standard) ความเป็นประโยชน์ (utility standards) และความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) หลังจากที่ท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ผู้วิจัยใคร่ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านเพื่อยืนยันองค์ประกอบและความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ซึ่งการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำเสนอรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต จะทำให้เกิดความมั่นใจสำหรับผู้ที่มีความสนใจจะนำรูปแบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 081-9445358

นายสุคนธ์ มณีรัตน์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประกอบการตรวจสอบยืนยัน
 “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต”

(A Professional Negotiation Model of Demonstration School Administrators)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงานค่าจ้าง.....

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของรูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 2 แบบแสดงความคิดเห็นด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

โปรดพิจารณาองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นพบ จำนวน 6 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง : X_1

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนการเจรจาต่อรอง : X_2

องค์ประกอบที่ 3 การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง : X_3

องค์ประกอบที่ 4 บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง : X_4

องค์ประกอบที่ 5 ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง : X_5

องค์ประกอบที่ 6 ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง : X_6

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความเห็นต่อองค์ประกอบรูปแบบต่อไปนี้

องค์ประกอบของการเจรจาต่อรอง ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง								
การวางแผนการเจรจาต่อรอง								
การติดต่อสื่อสารในการเจรจาต่อรอง								
บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง								
ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง								
ประสิทธิผลของการเจรจาต่อรองการเจรจาต่อรอง								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

- จากองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นมีความเหมาะสม (propriety standards) มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

2. จากองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นมีความเป็นไปได้ (feasibility standards) มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จากองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นเป็นประโยชน์ (utility standards) มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จากองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ท่านมีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่นำมาเสนอนั้นมีความถูกต้องครบคลุม (accuracy standards) มากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมกันหรือไม่ เพียงใด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตที่ได้นำเสนอ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นาย สุคนธ์ มณีรัตน์
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 1 /1082 หมู่ 6 ต. กำแพงแสน อ. กำแพงแสน จ. นครปฐม โทรศัพท์ 081- 944 5358 Email : jstoy09@gmail.com
ที่ทำงาน	โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน อ.กำแพงแสน จ. นครปฐม โทรศัพท์ 034-351396
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2521	สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัด สงขลา
พ.ศ. 2526	สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2531	สำเร็จการศึกษา นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2554	สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อในระดับการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2527 – 2530	เป็นครูโรงเรียนเอกชน (โรงเรียนเทคนิควิทยา เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ)
พ.ศ. 2530	เป็นอาจารย์โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
พ.ศ. 2534 – 2535	เป็นหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน
พ.ศ. พ.ศ. 2536 – 2538	เป็นหัวหน้าฝ่ายธุรการ
พ.ศ. 2538 – 2540	เป็นรองอาจารย์ใหญ่ฝ่ายบริหาร
พ.ศ. 2549	เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์
พ.ศ. 2552 – 2555	เป็นรองอาจารย์ใหญ่ฝ่ายกิจการนักเรียน
พ.ศ. 2556- ปัจจุบัน	เป็นอาจารย์สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา