



การเจรจาต่อรองภายในองค์กร

การเจรจาต่อรองภายในองค์กร

(Internal Win-Win Negotiation)

บทนำหลักสูตร (Curriculum Introduction)

ปัญหาข้อขัดแย้งที่ใหญ่ที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร มักไม่ได้เกิดจากคู่แข่งภายนอก แต่เกิดจาก "การสื่อสารและการเจรจาต่อรองภายในองค์กร" ที่ล้มเหลว ความขัดแย้งระหว่างแผนก การขอความร่วมมือที่กลายเป็นการสั่งการ หรือความเกรงใจจนไม่กล้าสะท้อนปัญหา ล้วนทำให้งานล่าช้าและบั่นทอนกำลังใจพนักงาน หลักสูตรนี้จึงถูกออกแบบมาเพื่อหลายกำแพงความเชื่อผิดๆ ที่ว่าการเจรจา คือ "การเผชิญหน้า" แต่เปลี่ยนให้เป็น "การหาทางออก ร่วมกัน"

ผู้เรียนจะได้เรียนรู้จิตวิทยาเบื้องหลังความต้องการของมนุษย์ การอ่านสไตล์คน (DISC) และเทคนิคการเจรจาแบบ 360 องศา ผ่านการจำลองสถานการณ์จริง (Role Play) เพื่อยกระดับทักษะให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ในการสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และพัฒนา "Negotiation Playbook" ซึ่งเป็นคัมภีร์การเจรจาเฉพาะขององค์กร ที่สามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ทันที

1. ข้อมูลทั่วไปของหลักสูตร

- **ชื่อหลักสูตร:** การเจรจาต่อรองภายในองค์กรเพื่อความร่วมมือที่ยั่งยืน (Internal Win-Win Negotiation)
- **ประเภทการฝึก:** การยกระดับฝีมือ (Upskilling)
- **วัตถุประสงค์หลักของการฝึก (Objectives):**
 1. เพื่อให้ผู้รับการฝึกปรับกรอบความคิด (Mindset) ลดความกลัวในการเจรจาต่อรอง และสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่าง "ท่าที" (Position) และ "ความต้องการที่แท้จริง" (Hidden Needs) ได้
 2. เพื่อให้ผู้รับการฝึกประยุกต์ใช้เครื่องมือวิเคราะห์บุคคล (DISC) และจิตวิทยาคนต่างวัย (Generation) ในการเลือกกลยุทธ์การเจรจาได้อย่างเหมาะสม
 3. เพื่อให้ผู้รับการฝึกสามารถปฏิบัติการเจรจาต่อรองได้รอบทิศทาง (ผู้บังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน, ข้ามสายงาน, สมาชิกในทีม) ผ่านการจำลองสถานการณ์จริง
 4. เพื่อให้ผู้รับการฝึกร่วมกันสังเคราะห์องค์ความรู้ สร้างเป็น "Negotiation Playbook" หรือแนวปฏิบัติร่วมกันขององค์กร
- **ระยะเวลา:** 1 วัน (เวลา 09:00 – 16:00 น. / รวมเวลาฝึกอบรมจริง 5.5 ชั่วโมง)
- **กลุ่มเป้าหมาย:** พนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับกลาง และหัวหน้างานที่ต้องประสานงานข้ามแผนก
- **จำนวนผู้เข้าอบรมต่อรุ่น:** 25 – 30 คน

2. โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตร

09:00 – 09:15 | กิจกรรมเปิดการอบรม (15 นาที)

- **Ice Breaking:** กิจกรรม "กำปั้นและแบมือ" เพื่อสะท้อนให้เห็นว่ามนุษย์มักใช้แรงต้านเมื่อถูกบังคับ (สิ่งการ) แต่จะยอมเปิดมือออกเมื่อได้รับการร้องขออย่างมีศิลปะ (เจรจา)
- ชี้แจงวัตถุประสงค์การเรียนรู้และกติกาของการทำ Role Play ตลอดทั้งวัน

09:15 – 10:45 | Module 1: Mindset การเจรจา & พื้นฐานที่ต้องรู้ (90 นาที)

- **ภาคทฤษฎี (45 นาที):**
 - *ทลาย Myth เรื่องการเจรจา:* ทำไมเราถึงกลัวการเจรจา? เปลี่ยนมุมมองจาก "การเผชิญหน้า" สู่ "การหาทางออก" (คนที่ยังไม่เห็นด้วย คือคนที่ยังไม่ได้รับข้อมูลจากมุมมองของเรา)

- *Iceberg Model (Needs vs. Positions)*: ท่าทีที่แข็งกร้าว (Position - เหนือน้ำ) มักซ่อนความกังวลหรือความต้องการที่แท้จริง (Need - ใต้น้ำ) ไว้เสมอ เรียนรู้ศิลปะการตั้งคำถามเจาะลึก
- *วิเคราะห์คน 4 ประเภทด้วย DISC*: * **D (Dominance)**: เน้นผลลัพธ์ (ต้องคุยด้วยความกระชับ ตรงประเด็น)
 - **I (Influence)**: เน้นความสัมพันธ์ (ต้องเปิดด้วยการชื่นชม ให้มีส่วนร่วม)
 - **S (Steadiness)**: เน้นความมั่นคง (ต้องให้เวลาคิด ไม่กดดัน)
 - **C (Compliance)**: เน้นข้อมูล (ต้องเตรียมตัวเลข หลักฐานมาให้พร้อม)
- *BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)*: การหาทางเลือกสำรองเพื่อไม่ให้ตัวเองตกเป็นรองเมื่อการเจรจาล้มเหลว
- **ภาคปฏิบัติ / Workshop 1 (45 นาที)**: * *กิจกรรม Self-Assessment (10 นาที)*: ให้ผู้เรียนทำแบบทดสอบ DISC ฉบับย่อเพื่อหา Type ของตนเอง
 - *กิจกรรม Role Play: "หาจุดติดขัด" (25 นาที)*: จับคู่เจรจาเรื่อง "พนักงานขอเพิ่มงบประมาณโครงการ"
 - **Secret Card สำหรับคนสวมบทหัวหน้า**: "คุณไม่ได้เกลียดโปรเจกต์นี้ แต่คุณถูก CFO พงษ์เลี้ยงเรื่องงบประมาณประจำไตรมาส หากคุณอนุมัติ คุณจะช่วย คุณต้องการให้พนักงานหาตัวเลขมายืนยันว่าโปรเจกต์นี้จะสร้างรายได้กลับมาคุ้มค่า"
 - *Debrief (10 นาที)*: ถอดบทเรียนว่าใครสามารถทลายภูเขาน้ำแข็งและค้นพบความต้องการซ่อนเร้นของหัวหน้าได้บ้าง

11:00 – 12:15 | Module 2: เจรจากับผู้บังคับบัญชา (Upward Negotiation) (75 นาที)

- **ภาคทฤษฎี (30 นาที)**:
 - *เลนส์ 4 มิติของผู้บริหาร*: ผลลัพธ์ / ความเสี่ยง / ทรัพยากร / ภาพลักษณ์องค์กร (ผู้บริหารไม่ได้ปฏิเสธเพราะไม่ชอบคุณ แต่เพราะเขามี Stakeholder อื่นที่ต้องตอบคำถาม)
 - *Do's & Don'ts ในการเจรจากับนาย*: * Do: นำเสนอภาพปัญหาร่วมกัน, มี 2-3 ทางเลือกให้ตัดสินใจ, เตรียมข้อมูลเชิงลึก
 - Don't: นำปัญหามาทิ้งไว้โดยไม่มีทางแก้, ผลักดันจนผู้บริหารจมนม
- **ภาคปฏิบัติ / Workshop 2 (45 นาที)**:
 - *กิจกรรม Role Play (25 นาที)*: แบ่งกลุ่มละ 3 คน (ผู้เจรจา, ผู้บริหาร, ผู้สังเกตการณ์)
 - *โจทย์*: ขอ Approval นโยบายทำงานที่บ้าน (Hybrid) เพิ่มขึ้น ในช่วงที่ยอดขายทีมกำลังตก

- **Secret Card สำหรับผู้บริหาร:** "คุณกลัวว่าถ้าอนุมัติให้ทีมนี้ ทีมอื่นจะประท้วง (กลัวเกิด Precedent) และกลัวว่าคุณภาพงานไม่ได้ คุณจะยอมก็ต่อเมื่อพนักงานเสนอแผนการวัดผล KPI รายวันที่ชัดเจนเท่านั้น"

- **Debrief (20 นาที):** ผู้สังเกตการณ์ให้ Feedback ประโยคไหนที่ทำให้ผู้บริหารยอม "เปิดใจ"

(12:15 – 13:15 พักรับประทานอาหารกลางวัน)

13:15 – 14:15 | Module 3: เจรจาข้ามสายงาน (Cross-Functional Peer) (60 นาที)

- **ภาคทฤษฎี (20 นาที):**

- **เข้าใจกำแพง "ไม่ใช่หน้าที่":** อាកานนี้เกิดจาก Workload ที่มากเกินไป และการกลัวถูกโยนงานมาให้ทำตลอดเวลา
- **กลยุทธ์ Mutual Gain (ผลประโยชน์ร่วม):** เปลี่ยนจาก "ฉันต้องการอะไรจากเขา" เป็น "ถ้าเขาช่วยฉัน เขาจะได้ผลประโยชน์อะไรหรือสบายขึ้นอย่างไรในอนาคต"

- **ภาคปฏิบัติ / Workshop 3 (40 นาที):**

- **กิจกรรม Role Play (25 นาที):** แบ่งกลุ่มละ 3 คน สลับบทบาท
- **โจทย์:** ทีมเซลล์ (Sales) ขอดึงข้อมูลด่วนจากทีมบัญชี (Finance) เพื่อทำ Proposal ให้ลูกค้าภายในพรุ่งนี้เช้า
 - **Secret Card สำหรับทีมบัญชี:** "คุณกำลังยุ่งกับการปิดงบสิ้นเดือน เครียดมาก และราคาอยู่ที่เซลล์ขอมาขอข้อมูลกระทั่งหันหลังตลอด แต่ลึกๆ คุณก็อยากได้ใบเสร็จย้อนหลังที่เซลล์ต้องไว้อย่างไม่ส่งมาเคลียร์ให้จบ"
- **Debrief (15 นาที):** วิเคราะห์การใช้ Trade-off (แลกเปลี่ยน) เพื่อให้เกิดสถานการณ์ Win-Win

14:25 – 15:25 | Module 4: เจรจากับสมาชิกในทีม (Downward Negotiation) (60 นาที)

- **ภาคทฤษฎี (20 นาที):**

- **การสั่งการ (Command) vs การเจรจา (Negotiation):** การสั่งได้แค่งาน แต่การเจรจาได้ใจและความร่วมมือ
- **จิตวิทยาคนต่าง Gen: * Boomer/Gen X:** ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและประสบการณ์ (เจรจาด้วยการให้เกียรติ ขอคำปรึกษา)
 - **Millennial/Gen Z:** ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความหมาย และอิสระ (เจรจาด้วยเหตุผลและให้อิสระในวิธีการ)

- **ภาคปฏิบัติ / Workshop 4 (40 นาที):**

- กิจกรรม Role Play (25 นาที): แบ่งกลุ่มละ 3 คน สลับบทบาท
- โจทย์: หัวหน้างานวัย Millennial ต้องเจรจากับลูกน้องวัย Gen Z ที่ส่งงานล่าช้าซ้ำซาก
 - **Secret Card สำหรับพนักงาน Gen Z:** "คุณไม่ได้ซีเกียจ แต่คุณรู้สึกว่าคุณหัวหน้าสั่งงานแบบ Micro-management จุกจิกจนคุณไม่มีสมาธิ คุณต้องการความใส่ใจและขอบเขตเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น"
- Debrief (15 นาที): ถอดบทเรียนเรื่องความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการกำหนดเส้นตาย (Non-Negotiable)

15:25 – 16:00 | ถอดบทเรียนรวม (Wrap-up & Playbook Creation) (35 นาที)

- **Facilitation Session:**
 - รวบรวมข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ในทุก Workshop สังเคราะห์เป็น "Negotiation Playbook" ขององค์กร (ประกอบด้วย: คำพูดที่ควรใช้-Phrase Bank, ข้อควรระวัง-Red Flags, และแนวทางแก้ปัญหาเฉพาะขององค์กร)
 - **Commitment Card:** ผู้เรียนทุกคนเขียนการ์ดคำมั่นสัญญา "ใน 2 สัปดาห์ข้างหน้า ฉันจะนำเทคนิค [...] ไปใช้กับ [...] และจะวัดผลด้วย [...]"

3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Learning Outcomes)

- **ความรู้ (Knowledge):** * อธิบายความแตกต่างระหว่าง Position และ Needs ได้อย่างชัดเจน
 - อธิบายลักษณะพฤติกรรม 4 สไตล์ (DISC) และวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับแต่ละสไตล์
- **ทักษะ (Skills):** * สามารถใช้เทคนิคการตั้งคำถามเจาะลึก (Probing Questions) เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริง
 - สามารถนำเสนอทางเลือกและใช้การแลกเปลี่ยน (Trade-off) ในสถานการณ์ที่ถูกกดดันหรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร
- **เจตคติ (Attitudes):** * เปลี่ยนความกลัวความขัดแย้ง เป็นการเปิดรับมุมมองใหม่ มีความเข้าใจ (Empathy) ต่อแรงกดดันและข้อจำกัดของผู้อื่น ไม่ว่าจะป็นเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้อง

4. การประเมินผล / วิธีทดสอบ

- **เกณฑ์การประเมิน:** ผู้เข้าอบรมต้องมีเวลาเข้าร่วมไม่น้อยกว่า 80% ของระยะเวลาทั้งหมด และต้องผ่านกระบวนการประเมินภาคปฏิบัติ
- **วิธีการประเมินและเครื่องมือ:**
 - **ประเมินระหว่างเรียน (Formative):** วิทยากรประเมินจากการสังเกตพฤติกรรม (Observation) การเลือกใช้คำพูด รูปแบบการตั้งคำถาม และความสามารถในการคลี่คลายปัญหาในกิจกรรม Role Play (ใช้ Checklist พฤติกรรม)
 - **ประเมินผลสัมฤทธิ์ (Summative):** ประเมินจากความสมบูรณ์และนำไปใช้ได้จริงของ "Negotiation Playbook" ที่ผู้เรียนร่วมกันสร้างใน Module สุดท้าย และการเขียนเป้าหมายใน Commitment Card

5. ทรัพยากรที่ใช้ในการฝึก

- **วิทยากร:** ดร.นารา กิตติเมธิกุล * *คุณสมบัตินัก:* ปริญญาและวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะการคิดเพื่อการแก้ปัญหาทางธุรกิจขององค์กร มีแนวทางการสอนที่โดดเด่นในการใช้คำถามปลายเปิดและกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการคิดวิเคราะห์และมองในมุมใหม่ๆ อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยในหลักสูตรบริหารธุรกิจ (ทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาเอก) และนักวิจัยอิสระที่มีประสบการณ์ครอบคลุมการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ
- **อุปกรณ์ / สถานที่:** * ห้องอบรมแบบ Workshop จัดโต๊ะแบบกลุ่ม (Island) เพื่อเอื้อต่อการทำกิจกรรมกลุ่ม
 - โปรเจคเตอร์, จอภาพ, ไมโครโฟน, กระดาน Flipchart, กระดาษ Post-it
- **เอกสาร / วัสดุฝึก:**
 - Handout สรุบบีโมเดล Iceberg และตารางวิเคราะห์ DISC
 - "ชุดการ์ดสถานการณ์ (Secret Cards)" จำนวน 3 ชุด (สำหรับ Module 2, 3 และ 4)
 - กระดาษ Commitment Card สำหรับเขียนเป้าหมายก่อนจบการอบรม



Njoy Learning People Co.,LTD.

บริษัท เอ็นจอย เลิร์นนิ่ง พีเพิล จำกัด

3/1 ซอยวชิรธรรมสาริต 44 สุขุมวิท 101/1 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี 0105561179771

6. ผลลัพธ์เชิงระบบ (Impact/Benefit)

- **ผลต่อองค์กร:** ทำลายไซโล (Silo) การทำงานระหว่างแผนก ลดต้นทุนแฝงที่เกิดจากความล่าช้าในการประสานงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและเน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน (Collaborative Culture)
- **ผลต่อแรงงาน:** พนักงานมีทักษะ Soft Skills ขั้นสูง (ความฉลาดทางอารมณ์และการสื่อสาร) ลดภาวะความเครียด (Burnout) ที่เกิดจากการปะทะคารม เปลี่ยนแรงเสียดทานในการทำงานเป็นพลังในการขับเคลื่อนผลงาน
- **ความสอดคล้องกับนโยบายประเทศ:** สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานฝีมือแรงงานในการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสื่อสาร ซึ่งเป็นกลุ่มทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) ที่จำเป็นสำหรับแรงงานไทย