มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ
Occupational Standard and Professional Qualifications

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท อาชีพผู้ประนอม

จัดทำโดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

1. ชื่อมาตรฐานอาชีพ

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท อาชีพผู้ประนอม

2. ประวัติการปรับปรุงมาตรฐาน

N/A

3. ทะเบียนอ้างอิง (Imprint)

N/A

4. ข้อมูลเบื้องต้น

N/A

5. ประวัติการปรับปรุงมาตรฐานในแต่ละครั้ง

N/A

6. ครั้งที่

N/A

7. คุณวุฒิวิชาชีพที่ครอบคลุม (Professional Qualifications included)

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ

สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท

อาชีพผู้ประนอม ระดับ 5

8. คุณวุฒิวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง (Related Professional Qualifications)

N/A

9. หน่วยสมรรถนะทั้งหมดในมาตรฐานอาชีพ (List of All Units of Competence within this Occupational Standards)

รหัสหน่วยสมรรถนะ	**เนื้อหา**
10103	ประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ
10104	ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน
10105	ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ

10. ระดับคุณวุฒิ

10.1 สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท อาชีพผู้ประนอม ระดับ 5

คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of Outcomes)

เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในการประกอบอาชีพผู้ประนอม ระดับ 5 โดยมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ

การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification Pathways)

บุคคลที่ประสงค์ขอรับรองสมรรถนะเพื่อรับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพและหนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพตามประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติและหลักฐานที่ต้องแสดงดังนี้

1) มีประสบการณ์จำนวนข้อพิพาทในลักษณะซับซ้อนหรือเชี่ยวชาญเฉพาะหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรมหรือระหว่างประเทศ มาไม่น้อยกว่า 3 คดี หรือ

2) ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนอมกับสถาบันอนุญาโตตุลาการหรือหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง 3 ปี

3) ผู้ที่จะเข้ารับการประเมินเพื่อขอการรับรองในคุณวุฒินี้จะต้องมีหลักฐานที่น่าเชื่อถือแสดงว่ามีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ตามหน่วยสมรรถนะ 3 หน่วยที่กำหนดในคุณวุฒินี้

2. ผู้ที่จะได้รับการรับรองต้องผ่านการประเมินสมรรถนะดังนี้

1) ได้รับการประเมินและรับรองสมรรถนะตามหน่วยสมรรถนะบังคับทั้งหมด 3 หน่วย

2) แสดงหลักฐานตามข้อ 1. ครบถ้วนแล้วได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่สอบ

หลักเกณฑ์การต่ออายุหนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพ

N/A

กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target Group)

บุคคลผู้ประกอบอาชีพในอาชีพผู้ประนอม อาชีพผู้ไกล่เกลี่ย หรือผู้ประกอบอาชีพที่มีลักษณะตาม พ.ร.บ. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

หน่วยสมรรถนะ (หน่วยสมรรถนะทั้งหมดของคุณวุฒิวิชาชีพนี้)

10103 ประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ

10104 ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน

10105 ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ

ตารางแผนผังแสดงหน้าที่

1. ตารางแสดงหน้าที่ 1

ประกาศใช้ ณ 01/06/2566

ตาราง 1 : FUNCTIONAL MAP แสดง KEY PURPOSE , KEY ROLES , KEY FUNCTION

ความมุ่งหมายหลัก Key Purpose	บทบาทหลัก Key Roles		หน้าที่หลัก Key Function	
คำอธิบาย	รหัส	คำอธิบาย	รหัส	คำอธิบาย
พัฒนาและส่งเสริมงานยุติธรรมด้วยกระบวนการประนีประนอมและไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อสังคมสันติสุข	10	ส่งเสริมและจัดการกระบวนการประนีประนอมด้วยความเป็นกลาง	101	ส่งเสริมและจัดการกระบวนการประนีประนอม

คำอธิบาย ตารางแผนผังแสดงหน้าที่เป็นแผนผังที่ใช้วิเคราะห์หน้าที่งานเพื่อให้ได้หน้าที่หลัก (Key Function)

2. ตารางแสดงหน้าที่ 1 (ต่อ)

ประกาศใช้ ณ 01/06/2566

ตาราง 2 : FUNCTIONAL MAP แสดง KEY FUNCTION , UNIT OF COMPETENCE , ELEMENT OF COMPETENCE

หน้าที่หลัก Key Function		หน่วยสมรรถนะ Unit of Competence		หน่วยสมรรถนะย่อย Element of Competence	
รหัส	**คำอธิบาย**	**รหัส**	**คำอธิบาย**	**รหัส**	**คำอธิบาย**
101	ส่งเสริมและจัดการกระบวนการประนีประนอม	10103	ประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ	1010301	เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท
				1010302	ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม
		10104	ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน	1010401	เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท
				1010402	ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม
		10105	ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ	1010501	เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท
				1010502	ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม

คำอธิบาย

ตารางแผนผังแสดงหน้าที่ (ต่อ) เป็นแผนผังที่ใช้วิเคราะห์หน้าที่งานหลังจากได้หน้าที่หลัก (Key Function) เพื่อให้ได้ หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence) และหน่วยสมรรถนะย่อย (Element of Competence)

1. รหัสหน่วยสมรรถนะ 10103

2. ชื่อหน่วยสมรรถนะ ประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ

3. ทบทวนครั้งที่ 1 / 2566

4. สร้างใหม่ ☑ **ปรับปรุง** ☐

5. สำหรับชื่ออาชีพและรหัสอาชีพ (Occupational Classification)

6. คำอธิบายหน่วยสมรรถนะ (Description of Unit of Competency)

N/A

7. สำหรับระดับคุณวุฒิ

1	2	3	4	5	6	7	8
☐	☐	☐	☐	☑	☐	☐	☐

8. กลุ่มอาชีพ (Sector)

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท

9. ชื่ออาชีพและรหัสอาชีพอื่นที่หน่วยสมรรถนะนี้สามารถใช้ได้ (ถ้ามี)

N/A

10. ข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Licensing or Regulation Related) (ถ้ามี)

10.1. พระราชบัญญัติไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2562
10.2. ข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการว่าด้วยการประนอมข้อพิพาท พ.ศ.2557 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2561)
10.3 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประนอมข้อพิพาทประกันภัยในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2553
10.4 ระเบียบว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านการประกันภัย พ.ศ.2559
10.5 ระเบียบกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยขข้อพิพาทภาคประชาชน พ.ศ.2562 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2564)

11. สมรรถนะย่อยและเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Elements and Performance Criteria)

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010301 เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท	1.1 ศึกษาและสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาท เช่น ความเข้าใจในธุรกิจ ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรม รูปแบบการสื่อสาร เรื่องละเอียดอ่อนทางที่อาจกระทบความรู้สึกของผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างรุนแรง 1.2 กำหนดภาษาที่ผู้เข้าร่วมประนอมยอมรับเพื่อใช้ในการพูดคุยและจัดทำรายงานในการประนอมข้อพิพาท 1.3 ประสานงานให้เจ้าหน้าที่ สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมยินดีที่จัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง 1.4 ประนอมเสนอรูปแบบประนอมทั้ง on-site และ online 1.5 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่เพื่อยืนยันโปรแกรมที่ผู้เข้าร่วมประนอมจะใช้งาน หากผู้เข้าร่วมประนอมประสงค์จะประนอมข้อพิพาท Online และแจ้งให้จัดเตรียมกับทดสอบความพร้อมโปรแกรมที่ใช้ประชุมประนอม Online	แฟ้มสะสมผลงาน

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010302 ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม	2.1 กำชับผู้เข้าร่วมประนอมไม่ให้บันทึกเสียงหรือวิดีโอในการประนอมข้อพิพาท และให้ผู้เข้าร่วมประนอมกล่าวยืนยันก่อนเริ่มเปิดประนอมข้อพิพาท 2.2 หากประนอมข้อพิพาท Online ให้ผู้เข้าร่วมประนอมยืนยันว่า ไม่มีบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องเข้ามาในกระบวนการประนอม 2.3 มีความเข้าใจข้อมูลที่ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายนำเสนอ และสามารถอธิบายหรือสรุปให้ผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจได้ง่ายและเป็นลำดับ 2.4 เลือกใช้วิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เหมาะสม กับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการประนอมในแต่ละคราว	แฟ้มสะสมผลงาน

12. ความรู้และทักษะก่อนหน้าที่จำเป็น (Pre-requisite Skill & Knowledge)

N/A

13. ทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required Skills and Knowledge)

(ก) ความต้องการด้านทักษะ

1. การฟังเชิงรุก Active Listening

2. การสะท้อนคำพูดเชิงบวก Reframing

3. สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย

4. สามารถแยกแยะประเด็นปัญหากับตัวบุคคลได้ (Separating the problem from the person)

5. สามารถตั้งคำถามที่ใช้ในการประนอมได้เหมาะสม (Open-ended questions and probing of interests/needs)

6. สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทตามข้อเท็จจริงที่รับฟังจากข้อพิพาทได้ (Agenda setting)

7. สามารถใช้ภาษากายและโทนเสียงพูดคุยที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในประนอม (Language and tone Body language)

8. สามารถหาวิธีการให้ผู้เข้าร่วมประนอมทบทวนข้อเสนอของแต่ละฝ่ายโดยที่ไม่ถูกมองว่าเป็นการชี้นำหรือเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Reality checks: the ability to test solutions with reality checks)

9. สามารถรักษาอารมณ์ได้มั่นคง และดำเนินการประนอมจนจบในแต่ละนัด (Managing emotions)

10. สามารถประเมินข้อเสนอหรือผลประโยชน์กรณีดีที่สุด และกรณีแย่ที่สุด (Best and Worst Alternative to a Negotiated Agreement) และเพื่อทราบขอบเขตของข้อเสนอแต่ละฝ่าย (Zone of possible agreement)
สามารถทวนอธิบายข้อความที่ผู้เข้าร่วมประนอมสื่อสารให้ง่ายขึ้นและเห็นขั้นตอนได้ (Ability to organize complex facts and financial data)

11. สามารถอธิบายขั้นตอนและข้อจำกัดในการประนอม กติการ่วมกันระหว่างการประนอม (Explanation of process and limitations of mediation, ground rules)

12. สามารถรับรู้ว่าผู้เข้าร่วมประนอมยังขาดความเข้าใจเรื่องใด และสามารถอธิบายเสริมความเข้าใจได้ (Knowledge injections)

13. สามารถสามารถเขียนรายงานปิดการประนอมได้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentation-mediation reports)

14. สามารถควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่มีความเกี่ยวพันกับข้อพิพาทน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ทำลายบรรยากาศการประนอม (Managing external influences)

15. สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประนอมด้วยตนเอง

(ข) ความต้องการด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ และอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้

1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)

3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)

4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)

5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)

6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)

7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)

2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับตามที่ระบุในข้อ 10 หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมกระบวนการประนอมและไกล่เกลี่ย

3. มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมผู้ประนอม

4. มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศหรือภาษาประจำท้องถิ่น

5. มีความรู้ด้านการค้า การลงทุน การเงินหรือธุรกรรมระหว่างประเทศ และการเคลื่อนไหวเงินลงทุน

6. มีความรู้ด้านบริบทสังคม วัฒนธรรม และประเพณีการค้า

7. มีความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA) รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

หมายเหตุ อ้างอิงความรู้จากศึกษาหนังสือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หนังสือ Mediation Skills and Techniques สำนักพิมพ์ Lexis Nexis Butterworths

2. หนังสือ HBR Guide to negotiating เขียนโดย Jeff Weiss ของสำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press ซึ่งในฉบับภาษาไทย คือ คัมภีร์การเจรจาต่อรองจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แปลและเรียบเรียงโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา

3. หนังสือ Getting to Yes เขียนโดย Roger Fisher, William Ury และ Bruce Patton ของสำนักพิมพ์ Penguin Books โดยฉบับภาษาไทย คือ ต่อรองให้ได้แบบไม่ถอย แปลและเรียบเรียงโดย ศุภิกา กุญชร ณ อยุธยา

14. หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Guide)

14.1 หลักฐานความรู้ (Knowledge Evidence)

1. ระบุหรืออธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ
2. ระบุหรืออธิบายความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)

รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

3. ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร หรือใบรับรองการฝึกอบรมด้านการประนอมหรือการไกล่เกลี่ย

14.2 หลักฐานการปฏิบัติงาน (Performance Evidence)

1. แสดงบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและกำกับดูแลกระบวนการประนอมข้อพิพาท
2. เอกสารเสนอและแต่งตั้งเป็นผู้ประนอมในกระบวนการประนีประนอมไกล่เกลี่ย
3. รายงานปิดการประนอมที่ออกหรือรับรองโดยหน่วยงานที่ขึ้นทะเบียน
4. ใบประกาศหรือใบรับรองการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนอม

14.3 คำแนะนำในการประเมิน

เจ้าหน้าที่สอบตรวจประเมินหลักฐาน โดยพิจารณาจากร่องรอยหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักฐานด้านปฏิบัติงาน และหลักฐานด้านความรู้ ตามข้อ 14.1 และ 14.2

15. ขอบเขต (Range Statement)

15.1.ประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ

หมายถึง การประนอมข้อพิพาทระหว่างประเทศ ในการค้าหรือลงทุน การเงินหรือการเคลื่อนไหวเงินทุนระหว่างเทศ ซึ่งผู้ประนอมจำเป็นต้องมีความรู้ด้านภาษาและด้านการค้าหรือการลงทุนระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังต้องมีความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของผู้เข้าร่วมประนอม

15.2. คำว่า “ผู้เข้าร่วมประนอม”

กระบวนการประนอมมีผู้เกี่ยวข้อง อยู่ด้วยกัน 3 ประเภท

1. ผู้เสนอ
2. ผู้ตอบรับ
3. ตัวแทนของผู้เสนอ หรือผู้ตอบรับ ซึ่งในแต่ละข้อพิพาทอาจจะมีตัวแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือตัวแทนของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น ในสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อย เกณฑ์ปฏิบัติงาน และส่วนอื่น จึงหมายความรวมถึงบุคคลทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา หากส่วนใดที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรงระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอม จะมีการเขียนโดยใช้คำเรียกเจาะจง

15.3.ตรวจสอบความมีส่วนได้เสียและแถลงเปิดเผยข้อเท็จจริง

ปกติผู้ประนอมจะตรวจสอบความมีส่วนได้เสียจากการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ รวมถึงตัวแทนของผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ บางครั้งผู้ประนอมอาจไม่มีส่วนได้เสียกับผู้เข้าร่วมประนอมข้างต้น แต่อาจอาจเคยมีความสัมพันธ์อื่น เช่น เคยเป็นนายจ้างหรือลูกจ้าง เคยดำเนินธุรกิจร่วมกัน หรือเคยเป็นที่ปรึกษา ความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้ประนอมต้องแถลงให้ผู้เข้าร่วมประนอกทุกฝ่ายทราบตั้งแต่ตนเองรับเป็นผู้ประนอมและระหว่างปฏิบัติงานประนอม การที่ผู้ประนอมไม่เปิดเผยความมีส่วนได้เสีย อาจส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประนอมไม่ไว้เชื่อใจการประนอมอีกต่อไป ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานประนอมได้ หรืออาจมีผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดที่ทราบข้อเท็จจริงในยื่นคัดค้านผู้ประนอมได้

15.4. ข้อบังคับหรือกฎของสถาบัน

หากข้อพิพาทใด เสนอให้มีการประนอมภายใต้หน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด ในการปฏิบัติงานของผู้ประนอมย่อมต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานนั้น รวมถึงส่วนจริยธรรมผู้ประนอมด้วย

15.5. กติกาในการปฏิบัติงานประนอม

นอกจากแนวทางการประนอม 7 ขั้นตอน ผู้ประนอมอาจพิจารณาสร้างกติกาในการประนอมเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีข้อตกลงร่วมกัน และป้องกันการโต้แย้งภายหลัง เช่น การกำหนดเวลาในชี้แจงข้อเท็จจริงว่าแต่ละฝ่าย ระยะเวลาพักการประนอมกรณีสถานการณ์ตึงเครียด รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ควรทำให้ระหว่างประนอมข้อพิพาท เป็นต้น

15.6. การตั้งผู้ช่วยของผู้ประนอม

ข้อพิพาทบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง หรือจำเป็นต้องมีผู้ช่วยระหว่างปฏิบัติงานประนอม การจะผู้ประนอมจะมีผู้ช่วยเข้ามาปฏิบัติงาน นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบ และได้รับความยินยอมก่อน ต้องกำชับให้ผู้ช่วยรักษาความลับในกระบวนการประนอมเช่นเดียวกัน หรือดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานที่รับเรื่องการประนอม สำหรับค่าใช้จ่าย

15.7. การให้ผู้เข้าร่วมประยอมจัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอม ข้อพิพาทบางประเภท อาจเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าควรมีการเตรียมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานประนอม หากข้อบังคับของหน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด เปิดโอกาสให้ผู้ประนอมสามารถที่จะร้องขอให้ผู้เข้าร่วมประนอมจัดทำคำชี้แจง หรือส่งเอกสารข้อเท็จจริงให้ผู้ประนอมศึกษาทำเข้าใจข้อพิพาทได้เบื้องต้น แต่การร้องขอดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอมด้วย

15.8. การควบคุมนำเสนอของผู้เข้าร่วมประนอม พยายามไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนอมหลีกเลี่ยงไม่ให้ยกข้อกฎหมายท้องถิ่นมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่ง

ระหว่างการปฏิบัติงานประนอม สิ่งที่เป็นปัญหา คือ จุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย
ซึ่งผู้ประนอมต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมประนอมเลี่ยงหลีกการยกข้อกฎหมายมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์ในการประนอมต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

15.9. สัญญาประนีประนอมยอมความ

การที่ผู้เข้าร่วมประนอมจะให้ผลประโยชน์ที่ตกลงร่วมกันในการประนอมนั้น มีผลบังคับตามกฎหมาย ผู้เข้าร่วมประนอมจะต้องนำข้อตกลงร่วมกันมาทำเป็นหนังสือ เรียกว่าสัญญาประนีประนอมความ หากผู้เข้าร่วมประนอมไม่นำข้อตกลงทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ จะไม่สามารถบังคับให้อีกฝ่ายรับผิดตามกฎหมายได้

ดังนั้น สัญญาประนีประนอมยอมความจึงเป็นหลักฐานการแสดงเจตนาว่าทั้งสองฝ่ายตกลงยอมรับที่จะยุติข้อพิพาทโดยผู้ตอบรับยินดีที่จะชำระเงินหรือดำเนินการอย่างใด เพื่อให้ผู้เสนอได้รับผลประโยชน์ตามที่
ตกลงในการประนอมข้อพิพาท และหากผู้ตอบรับไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาประนีประนอมยอมความ
ผู้เสนอย่อมมีสิทธิที่จะนำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้ไปดำเนินการทางศาลเพื่อบังคับกับผู้ตอบรับต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 17 ประนีประนอมยอมความ มาตรา 850 ถึง มาตรา 852

ผู้ประนอมต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า หากผู้เข้าร่วมประนอมตกลงสละข้อเรียกร้องใดๆ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ
จะส่งผลให้ถือว่าไม่สามารถนำข้อเรียกร้องที่สละไปดำเนินกระบวนการประนอม หรือดำเนินการทางศาลอีก

15.10. การปฏิบัติงานประนอมคดีอาญา ต้องแจ้งว่าสิทธิในการดำเนินคดีอาญาไม่ได้ระงับแม้จะตกลงทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันได้
คดีอาญา กฎหมายมุ่งที่จะคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และลงโทษผู้กระทำผิด ดังนั้น เมื่อมีผู้เสนอขอให้การประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมาจากการกระทำผิดอาญา นั้น
ผู้ประนอมจะต้องแจ้งก่อนเริ่มต้นการประนอมให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบว่า แม้จะตกลงกันได้และทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันแล้ว
แต่สิทธิในการดำเนินคดีอาญาของผู้เสนอก็ยังไม่ระงับไป

15.11. ทางเลือกที่ดีที่สุดในกรณีที่บรรลุข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) และทางเลือกที่แย่ที่สุดกรณีบรรลุข้อตกลง (Worst Alternative To Negotiated Agreement)

Best Alternative to Negotiated Agreement หรือ BATNA เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา ส่วน Worst Alternative to Negotiated Agreement หรือ WATNA เป็นกรณีตรงข้าม คือ ทางเลือกที่แย่ที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา
ผู้ประนอมควรนำข้อเสนอและต่อรองที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย มาเรียบบเรียงให้เป็นรูปธรรม
เพื่อให้เห็นขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ หรือที่เรียกว่า Zone of Possible Agreement (ZOPA)
การที่ผู้ประนอมประเมิน BATNA และ WATNA เพื่อหา ZOPA
ระหว่างประนอมจะทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าผู้เข้าร่วมประนอมพยายามแลกเปลี่ยนหรือต่อรองจุดยืนของฝ่ายตกเพียงใด
เพื่อให้ผู้ประนอมสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อยุติข้อพิพาทได้

15.12. เทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ

1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)
เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประนอมตลอดจนคู่กรณีเนื่องจากเป็นการประชุมนัดแรก
ซึ่งผู้ประนอมจะต้องทำหน้าที่แนะนำบทบาทของตนเองและผู้เข้าร่วมการประชุมได้รู้จักกันทุกฝ่าย อธิบายถึงกระบวนการและวิธีการประนอมข้อพิพาท
ทั้งนี้ผู้ประนอมข้อพิพาทจะต้องอธิบายถึงหลักเกณฑ์รูปแบบการประนอมข้อพิพาทพร้อมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการอีกด้วย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้
สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนอมข้อพิพาทให้คู่เจรจาทราบ
ชักชวนผู้เข้าร่วมนอมคุยเรื่องอื่นก่อน เพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลาย (Small Talk)
อธิบายถึงขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท รูปแบบการประนอมทุกฝ่าย และการแยกฝ่ายเจรจา
ยืนยันความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท
ให้คู่เจรจาทราบกฎเกณฑ์การเจรจา ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สุภาพ และมืออาชีพ
สอบถามว่ามาด้วยความสมัครใจใช่หรือไม่ ให้ผู้เข้าร่วมประนอมยืนยันอำนาจว่า ตนมีอำนาจเข้าเจรจาในนาม หรือแทนผู้เข้าร่วมประนอม
แจ้งสิทธิในการออกจากกระบวนการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ
อธิบายผลของการประนอม (ไม่กระทบต่อสิทธิในการดำเนินการทางอื่น)
กำชับให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายรักษาความลับในการเจรจา (confidentiality)
อธิบายถึงภาษากาย เช่น การผงกศรีษะ เพื่อแสดงว่า ผู้ประนอมฯ ฟังอย่างตั้งใจ มิได้หมายความว่า เห็นด้วยกับฝ่ายที่กำลังพูด อันจะสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดีต่อกัน
ให้ทุกฝ่ายยืนยันว่า จะไม่นำข้อมูลใดในการประนอมข้อพิพาทไปอ้างอิง หรือใช้ในศาลหรือกับผู้ใดที่มีอำนาจในการตัดสินคดีพิพาท (without prejudice)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)
เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการประนอมข้อพิพาทแล้วนั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่คู่กรณีพูดถึงปัญหา ความวิตกภายในใจ
ภูมิหลังของปัญหาซึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่รับฟังตลอดจนเสนอทางเลือก วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมเปิดเผยความคิดของตนเองออกมา

ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนอมเข้าใจเรื่องราวในมุมมองของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การค้นหาความต้องการที่แท้จริงได้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรับฟังความคิดของอีกฝ่าย อันจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายลงได้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า ผู้เข้าร่วมประนอมมีใครบ้าง

ให้แต่ละฝ่ายสรุปข้อเท็จจริง ข้ออ้างและข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย

ให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย อธิบายความคาดหวังจากการประนอมข้อพิพาท

ต้องฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เพื่อจับอารมณ์ และพยายามเข้าใจในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูด

กำกับให้แต่ละฝ่ายไม่กล่าวข้อเท็จจริงนอกเหนือข้อพิพาท

การฟังที่ดี ควรจะแทรกด้วยการถามให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่พูดอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในประเด็นที่คลุมเครือ หรือประเด็นที่เราไม่เข้าใจ เพื่อให้ฝ่ายที่พูดให้คำตอบหรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

ดูภาษากายคู่เจรจา และระวังภาษากาย รวมถึงโทนเสียงของผู้ประนอมฯ

สรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนอมและพูดในเชิงบวก (reframing)

อาจจะตั้งคำถาม หรือขอความเห็นจากทางทนายความของแต่ละฝ่าย

3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)

เมื่อผู้ประนอมได้รับข้อมูลมาจากผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายแล้ว ผู้ประนอมมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา ซึ่งในขั้นตอนนี้คู่กรณีจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเจรจาร่วมกับผู้ประนอม

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กำหนดประเด็นในการเจรจา และลำดับความสำคัญในการเจรจา

ประเด็นการประนอมควรเป็นประโยคสั้น ๆ เช่น การชำระค่าเสียหาย การขอโทษ ความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ฯ

สอบถามความเห็นชอบผู้เข้าร่วมประนอมสำหรับการตั้งประเด็นการเจรจา ต้องเป็นกลางและเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย

สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมในเนื้อหารายละเอียดของแต่ละประเด็นพิพาท

4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)

การสำรวจประเด็นปัญหาจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นปัญหาและข้อกังวลทั้งของตนเองและผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายมากขึ้นและมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืนของแต่ละฝ่าย โดยผู้ประนอมมีหน้าที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีเจรจาในรูปแบบร่วมมือร่วมใจ

สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่กรณีโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและสร้างจุดร่วมเพื่อให้บรรลุผลสมประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

เมื่อผู้ประนอมรับฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ทราบปัญหาและข้อกังวลใจแต่ละฝ่าย รวมถึงจุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย อันจะทำให้ผู้ประนอมค้นหาและเข้าใจที่มาของข้อพิพาทได้

เมื่อผู้ประนอมทราบข้อกังวลใจและจุดยืนของทุกฝ่ายแล้ว พยายามดำเนินการประนอมโดยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายผ่อนคลายจุดยืนของตน และมุ่งไปที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ร่วมกัน

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมหาทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ และรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง

พยายามแนะแนวผู้เข้าร่วมประนอมในมองเชิงบวก เพื่อหาทางออกขอปัญหา และพูดถึงข้อเท็จจริงหรือผลประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายพูดกับอีกฝ่ายโดยตรง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในอีกมุมหนึ่ง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่ออนาคต

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายหลุดพ้นจากทางตันในการหาทางออก

หากสถานการณ์ประนอมตึงเครียดหรือเกิดทางตัน อาจพิจารณาเลือกใช้การประชุมแยกฝ่าย เพื่อลดความตึงเครียด และให้แต่ละคิดทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายข้อมูลความลับอะไรที่อยากเพิ่มเติม สามารถพูดคุยกับแต่ละฝ่ายในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง สอบถามว่าเรื่องใดที่ประชุมแยกฝ่ายสามารถใช้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายได้บ้าง

ผู้ประนอมจะต้องรักษาความลับที่ทราบจากผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจจะทำให้ผู้ประนอมเสียความเชื่อมั่นจากผู้เข้าร่วมประนอม อาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอยกเลิกการประนอม

5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)

เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประนอมร่วมกันสร้างทางเลือกและข้อเสนอที่มากกว่าหนึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองเพื่อนำคู่กรณีออกจากจุดยืนของตนอันนำไปสู่ความต้องการที่แท้จริง

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทำให้ผู้เข้าร่วมประนอมเกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ และพร้อมจะเจรจาร่วมกันตามคำแนะนำของผู้ประนอม

พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าร่วมประนอม เพื่อให้แต่ละฝ่ายพร้อมจะเจรจาและให้มีความเป็นไปได้ในการที่จะสร้างข้อเสนอร่วมกันได้เร็วขึ้น
ประเมินว่า หากตนเองเป็นผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีแนวคิด หรือทำอย่างไร
ถามยืนยันข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็นโดยใช้คำหรือประโยคที่ผู้เข้าร่วมประนอมได้พูดไว้ จะทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อ
6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
ผู้ประนอมควรส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (interest) ร่วมกัน และควรแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่าย
พิจารณาข้อเสนอร่วมกันบนพื้นฐานของความชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาว่าข้อเสนอและข้อต่อรองนั้นสามารถดำเนินการได้จริง
การประเมินข้อเสนอและต่อรองเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้
ผู้ประนอมจะต้องนำทักษะของตนตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นมาปรับใช้ให้มากที่สุดเพื่อช่วยให้การบรรลุผลและสมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย
ผู้ประนอมต้องประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก พยายามช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนอมออกจากจุดยืนของตน
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ช่วยเหลือให้คู่กรณีกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ (Interest – based Negotiation)
ประเมินทางเลือกโดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)
7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)
ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประนอมข้อพิพาทคือการสรุปข้อตกลงและปิดการประนอม โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี
5. กรณีตกลงกันได้ ผู้ประนอมต้องแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมนำข้อตกลงที่เห็นชอบตรงกัน มาจัดทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ ทั้งนี้
ให้ผู้ประนอมอ่านสัญญาประนีประนอมยอมความว่า
มีถ้อยคำชัดเจน และให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่าสัญญาที่ทำขึ้นตรงตามเจตนาของทุกฝ่ายที่ตกลงกันแล้วหรือไม่
ทั้งนี้ หากผู้ประนอมเห็นว่าสัญญาประนีประนอมยอมความมีข้อความที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงในสัญญาอย่างไร
และแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมแก้ไขข้อความในสัญญาประนีประนอมยอดความให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันในภายภาคหน้าต่อไป
ประการสำคัญ ผู้ประนอมจะต้องอธิบายให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามเงื่อนไขของสัญญาประนีประนอม
6. กรณีตกลงกันไม่ได้ เมื่อการประนอมไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ผู้ประนอมยุติการปฏิบัติงาน และกล่าวขอบคุณคู่กรณีที่เข้าสู่กระบวนการประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ทบทวนข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย
รวบรวมข้อตกลงของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรวมเข้าไว้เป็นชุดเดียวกัน
กำหนดเป็นแผนการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลง
ให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมประนอมเกี่ยวกับลักษณะการจัดทำข้อตกลงประนีประนอมยอมความ และเงื่อนไขตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

16. หน่วยสมรรถนะร่วม (ถ้ามี)

N/A

17. อุตสาหกรรมร่วม/กลุ่มอาชีพร่วม (ถ้ามี)

N/A

18. รายละเอียดกระบวนการและวิธีการประเมิน (Assessment Description and Procedure)

เจ้าหน้าที่สอบพิจารณาหลักฐานจากแฟ้มสะสมผลงานที่เป็นเอกสารรับรองผลงาน รับรองความรู้ความสามารถที่ผ่านมาก่อนหน้า ให้ครอบคลุมเกณฑ์การปฏิบัติงาน
ทักษะและความรู้ที่ต้องการของหน่วยสมรรถนะนี้ หากชัดเจนหรือมีปริมาณเพียงพอให้เชื่อถือได้ ให้รับรองผลการประเมินสมรรถนะของหน่วยนี้ได้

1. รหัสหน่วยสมรรถนะ 10104

2. ชื่อหน่วยสมรรถนะ ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน

3. ทบทวนครั้งที่ 1 / 2566

4. สร้างใหม่ ☑ **ปรับปรุง** ☐

5. สำหรับชื่ออาชีพและรหัสอาชีพ (Occupational Classification)

6. คำอธิบายหน่วยสมรรถนะ (Description of Unit of Competency)

N/A

7. สำหรับระดับคุณวุฒิ

1	2	3	4	5	6	7	8
☐	☐	☐	☐	☑	☐	☐	☐

8. กลุ่มอาชีพ (Sector)

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท

9. ชื่ออาชีพและรหัสอาชีพอื่นที่หน่วยสมรรถนะนี้สามารถใช้ได้ (ถ้ามี)

N/A

10. ข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Licensing or Regulation Related) (ถ้ามี)

10.1. พระราชบัญญัติไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2562
10.2. ข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการว่าด้วยการประนอมข้อพิพาท พ.ศ.2557 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2561)
10.3 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประนอมข้อพิพาทประกันภัยในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2553
10.4 ระเบียบว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านการประกันภัย พ.ศ.2559
10.5 ระเบียบกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยขข้อพิพาทภาคประชาชน พ.ศ.2562 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2564)

11. สมรรถนะย่อยและเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Elements and Performance Criteria)

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010401 เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท	1.1 ศึกษาข้อมูลจากคำขอประนอมข้อพิพาทและเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการประนอม 1.2 ประสานงานให้เจ้าหน้าที่ สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมยินดีที่จัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง 1.3 ประเมินว่ามีว่าบุคคลใดเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับข้อพิพาท เพื่อใช้กำหนดตัวบุคคลที่จะแถลงข้อเท็จจริงในนัดประนอม	แฟ้มสะสมผลงาน

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010402 ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม	2.1 ช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนอมระบุความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และอธิบายรายละเอียดข้อพิพาท 2.2 จับประเด็นข้อเท็จจริง และสรุปข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสม มีทักษะทบทวนข้อเท็จจริงโดยไม่กระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่าย 2.3 วิเคราะห์ จัดลำดับ ความสำคัญของประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดประเด็นข้อพิพาทได้อย่างเหมาะสม 2.4 เข้าใจความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมประนอมและผู้เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาในประเด็นหลักและกล่าวถึงเฉพาะผู้เข้าร่วมประนอมที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือผู้เสียหายที่แท้จริง 2.5 กำหนดกรอบเวลาในการอธิบายข้อพิพาทแต่ละประเด็นควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนอมพยายามให้หลีกเลี่ยงอธิบายประเด็นปลีกย่อยอันจะทำให้การประนอมข้อพิพาทล่าช้าหรือเสียหาย	แฟ้มสะสมผลงาน

12. ความรู้และทักษะก่อนหน้าที่จำเป็น (Pre-requisite Skill & Knowledge)

มีความรู้และทักษะของสมรรถนะดำเนินกระบวนการประนอมข้อพิพาทตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน

13. ทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required Skills and Knowledge)

(ก) ความต้องการด้านทักษะ

1. การฟังเชิงรุก Active Listening
2. การสะท้อนคำพูดเชิงบวก Reframing
3. สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย
4. สามารถแยกแยะประเด็นปัญหากับตัวบุคคลได้ (Separating the problem from the person)
5. สามารถตั้งคำถามที่ใช้ในการประนอมได้เหมาะสม (Open-ended questions and probing of interests/needs)
6. สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทตามข้อเท็จจริงที่รับฟังจากข้อพิพาทได้ (Agenda setting)
7. สามารถใช้ภาษากายและโทนเสียงพูดคุยที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในประนอม (Language and tone Body language)
8. สามารถหาวิธีการให้ผู้เข้าร่วมประนอมทบทวนข้อเสนอของแต่ละฝ่ายโดยที่ไม่ถูกมองว่าเป็นการชี้นำหรือเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Reality checks: the ability to test solutions with reality checks)
9. สามารถรักษาอารมณ์ได้มั่นคง และดำเนินการประนอมจนจบในแต่ละนัด (Managing emotions)
10. สามารถประเมินข้อเสนอหรือผลประโยชน์กรณีดีที่สุด และกรณีแย่ที่สุด (Best and Worst Alternative to a Negotiated Agreement)
และเพื่อทราบขอบเขตของข้อเสนอแต่ละฝ่าย (Zone of possible agreement)
สามารถทวนอธิบายข้อความที่ผู้เข้าร่วมประนอมสื่อสารให้ง่ายขึ้นและเห็นขั้นตอนได้ (Ability to organize complex facts and financial data)
11. สามารถอธิบายขั้นตอนและข้อจำกัดในการประนอม กติการ่วมกันระหว่างการประนอม (Explanation of process and limitations of mediation, ground rules)
12. สามารถรับรู้ว่าผู้เข้าร่วมประนอมยังขาดความเข้าใจเรื่องใด และสามารถอธิบายเสริมความเข้าใจได้ (Knowledge injections)
13. สามารถสามารถเขียนรายงานปิดการประนอมได้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentation-mediation reports)
14. สามารถควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่มีความเกี่ยวพันกับข้อพิพาทน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ทำลายบรรยากาศการประนอม (Managing external influences)
15. สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประนอมด้วยตนเอง
16. มีทักษะการจับประเด็นและเข้าใจประเด็นปัญหาที่มีความซับซ้อน และทราบว่าผู้เข้าร่วมประนอมคนใดเป็นผู้เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงโดยตรง
17. มีทักษะการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา การกำหนดประเด็นปัญหาที่ง่ายต่อความเข้าใจ ทำให้คู่พิพาทเข้าใจและไม่สับสน
อันจะทำให้สามารถดำเนินการประนอมได้ราบรื่น
18. มีทักษะประคองไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนอมนำกล่าวข้อเท็จจริงที่นอกเหนือประเด็นปัญหา และบริหารเวลาที่ให้แต่ละฝ่ายแถลงข้อเท็จจริงได้กระชับและเสมอภาค

(ข) ความต้องการด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ และอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้
   1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)
   2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)
   3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)
   4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)
   5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)
   6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
   7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)
   2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับตามที่ระบุในข้อ 10 หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมกระบวนการประนอมและไกล่เกลี่ย
   3. มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมผู้ประนอม
   4. มีความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)
รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

หมายเหตุ อ้างอิงความรู้จากศึกษาหนังสือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หนังสือ Mediation Skills and Techniques สำนักพิมพ์ Lexis Nexis Butterworths
2. หนังสือ HBR Guide to negotiating เขียนโดย Jeff Weiss ของสำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press ซึ่งในฉบับภาษาไทย คือ
คัมภีร์การเจรจาต่อรองจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แปลและเรียบเรียงโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา
3. หนังสือ Getting to Yes เขียนโดย Roger Fisher, William Ury และ Bruce Patton ของสำนักพิมพ์ Penguin Books โดยฉบับภาษาไทย คือ
ต่อรองให้ได้แบบไม่ถอย แปลและเรียบเรียงโดย ศุภิกา กุญชร ณ อยุธยา

14. หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Guide)

14.1 หลักฐานความรู้ (Knowledge Evidence)

1. ระบุหรืออธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ
2. ระบุหรืออธิบายความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)

รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

3. ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร หรือใบรับรองการฝึกอบรมด้านการประนอมหรือการไกล่เกลี่ย

14.2 หลักฐานการปฏิบัติงาน (Performance Evidence)

1. แสดงบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและกำกับดูแลกระบวนการประนอมข้อพิพาท
2. เอกสารเสนอและแต่งตั้งเป็นผู้ประนอมในกระบวนการประนีประนอมไกล่เกลี่ย
3. รายงานปิดการประนอมที่ออกหรือรับรองโดยหน่วยงานที่ขึ้นทะเบียน
4. ใบประกาศหรือใบรับรองการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนอม

14.3 คำแนะนำในการประเมิน

เจ้าหน้าที่สอบตรวจประเมินหลักฐาน โดยพิจารณาจากร่องรอยหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักฐานด้านปฏิบัติงาน และหลักฐานด้านความรู้ ตามข้อ 14.1 และ 14.2

15. ขอบเขต (Range Statement)

15.1.ประนอมข้อพิพาทประเด็นที่มีความซับซ้อน

หมายถึง การประนอมข้อพิพาทที่มีหลายประเด็น ซึ่งในประเด็นข้อพิพาทอาจมีข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันมา
จึงทำให้ผู้ประนอมต้องมีความรู้และทักษะในการจับประเด็น และกำหนดประเด็นข้อพิพาทที่ง่ายและชัดเจนป้องกันไม่ให้คู่พิพาทสับสน
อันจะทำให้สามารถรักษาประเด็นในการแถลงข้อเท็จจริงได้

15.2. คำว่า “ผู้เข้าร่วมประนอม”

กระบวนการประนอมมีผู้เกี่ยวข้อง อยู่ด้วยกัน 3 ประเภท

1. ผู้เสนอ
2. ผู้ตอบรับ
3. ตัวแทนของผู้เสนอ หรือผู้ตอบรับ ซึ่งในแต่ละข้อพิพาทอาจจะมีตัวแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือตัวแทนของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น ในสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อย เกณฑ์ปฏิบัติงาน และส่วนอื่น จึงหมายความรวมถึงบุคคลทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา
หากส่วนใดที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรงระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอม จะมีการเขียนโดยใช้คำเรียกเจาะจง

15.3.ตรวจสอบความมีส่วนได้เสียและแถลงเปิดเผยข้อเท็จจริง

ปกติผู้ประนอมจะตรวจสอบความมีส่วนได้เสียจากการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ รวมถึงตัวแทนของผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ
บางครั้งผู้ประนอมอาจไม่มีส่วนได้เสียกับผู้เข้าร่วมประนอมข้างต้น แต่อาจเคยมีความสัมพันธ์อื่น เช่น เคยเป็นนายจ้างหรือลูกจ้าง เคยดำเนินธุรกิจร่วมกัน
หรือเคยเป็นที่ปรึกษา ความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้ประนอมต้องแถลงให้ผู้เข้าร่วมประนอกทุกฝ่ายทราบตั้งแต่ตนเองรับเป็นผู้ประนอมและระหว่างปฏิบัติงานประนอม
การที่ผู้ประนอมไม่เปิดเผยความมีส่วนได้เสีย อาจส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประนอมไม่ไว้เชื่อใจการประนอมอีกต่อไป ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานประนอมได้
หรืออาจมีผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดที่ทราบข้อเท็จจริงในยื่นคัดค้านผู้ประนอมได้

15.4. ข้อบังคับหรือกฎของสถาบัน

หากข้อพิพาทใด เสนอให้มีการประนอมภายใต้หน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด ในการปฏิบัติงานของผู้ประนอมย่อมต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานนั้น
รวมถึงส่วนจริยธรรมผู้ประนอมด้วย

15.5. กติกาในการปฏิบัติงานประนอม

นอกจากแนวทางการประนอม 7 ขั้นตอน ผู้ประนอมอาจพิจารณาสร้างกติกาในการประนอมเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีข้อตกลงร่วมกัน
และป้องกันการโต้แย้งภายหลัง เช่น การกำหนดเวลาในชี้แจงข้อเท็จจริงว่าแต่ละฝ่าย ระยะเวลาพักการประนอมกรณีสถานการณ์ตึงเครียด
รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ควรทำให้ระหว่างประนอมข้อพิพาท เป็นต้น

15.6. การตั้งผู้ช่วยของผู้ประนอม

ข้อพิพาทบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง หรือจำเป็นต้องมีผู้ช่วยระหว่างปฏิบัติงานประนอม
การจะผู้ประนอมจะมีผู้ช่วยเข้ามาปฏิบัติงาน นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบ และได้รับความยินยอมก่อน
ต้องกำชับให้ผู้ช่วยรักษาความลับในกระบวนการประนอมเช่นเดียวกัน หรือดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานที่รับเรื่องการประนอม สำหรับค่าใช้จ่าย

15.7. การให้ผู้เข้าร่วมประยอมจัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอม
ข้อพิพาทบางประเภท อาจเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าควรมีการเตรียมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานประนอม
หากข้อบังคับของหน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด เปิดโอกาสให้ผู้ประนอมสามารถที่จะร้องขอให้ผู้เข้าร่วมประนอมจัดทำคำชี้แจง หรือส่งเอกสารข้อเท็จจริง

ให้ผู้ประนอมศึกษาทำเข้าใจข้อพิพาทได้เบื้องต้น แต่การร้องขอดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอมด้วย

15.8. การควบคุมนำเสนอของผู้เข้าร่วมประนอม พยายามไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนอมหลีกเลี่ยงไม่ให้ยกข้อกฎหมายท้องถิ่นมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่ง ระหว่างการปฏิบัติงานประนอม สิ่งที่เป็นปัญหา คือ จุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย

ซึ่งผู้ประนอมต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมประนอมเลี่ยงหลีกการยกข้อกฎหมายมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์ในการประนอมต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

15.9. สัญญาประนีประนอมยอมความ

การที่ผู้เข้าร่วมประนอมจะให้ผลประโยชน์ที่ตกลงร่วมกันในการประนอมนั้น มีผลบังคับตามกฎหมาย ผู้เข้าร่วมประนอมจะต้องนำข้อตกลงร่วมกันมาทำเป็นหนังสือ เรียกว่าสัญญาประนีประนอมความ หากผู้เข้าร่วมประนอมไม่นำข้อตกลงทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ จะไม่สามารถบังคับให้อีกฝ่ายรับผิดตามกฎหมายได้

ดังนั้น สัญญาประนีประนอมยอมความจึงเป็นหลักฐานการแสดงเจตนาว่าทั้งสองฝ่ายตกลงยอมรับที่จะยุติข้อพิพาทโดยผู้ตอบรับยินดีที่จะชำระเงินหรือดำเนินการอย่างใด เพื่อให้ผู้เสนอได้รับผลประโยชน์ตามที่

ตกลงในการประนอมข้อพิพาท และหากผู้ตอบรับไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาประนีประนอมยอมความ

ผู้เสนอย่อมมีสิทธิที่จะนำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้ไปดำเนินการทางศาลเพื่อบังคับกับผู้ตอบรับต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 17 ประนีประนอมยอมความ มาตรา 850 ถึง มาตรา 852

ผู้ประนอมต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า หากผู้เข้าร่วมประนอมตกลงสละข้อเรียกร้องใดๆ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ จะส่งผลให้ถือว่าไม่สามารถนำข้อเรียกร้องที่สละไปดำเนินกระบวนการประนอม หรือดำเนินการทางศาลอีก

15.10. การปฏิบัติงานประนอมคดีอาญา ต้องแจ้งว่าสิทธิในการดำเนินคดีอาญาไม่ได้ระงับแม้จะตกลงทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันได้

คดีอาญา กฎหมายมุ่งที่จะคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และลงโทษผู้กระทำผิด ดังนั้น เมื่อมีผู้เสนอขอให้การประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมาจากการกระทำผิดอาญา นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งก่อนเริ่มต้นการประนอมให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบว่า แม้จะตกลงกันได้และทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันแล้ว แต่สิทธิในการดำเนินคดีอาญาของผู้เสนอก็ยังไม่ระงับไป

15.11. ทางเลือกที่ดีที่สุดในกรณีที่บรรลุข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) และทางเลือกที่แย่ที่สุดกรณีบรรลุข้อตกลง (Worst Alternative To Negotiated Agreement)

Best Alternative to Negotiated Agreement หรือ BATNA เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา ส่วน Worst Alternative to Negotiated Agreement หรือ WATNA เป็นกรณีตรงข้าม คือ ทางเลือกที่แย่ที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา

ผู้ประนอมควรนำข้อเสนอและต่อรองที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย มาเรียบบเรียงให้เป็นรูปธรรม

เพื่อให้เห็นขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ หรือที่เรียกว่า Zone of Possible Agreement (ZOPA)

การที่ผู้ประนอมประเมิน BATNA และ WATNA เพื่อหา ZOPA

ระหว่างประนอมจะทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าผู้เข้าร่วมประนอมพยายามแลกเปลี่ยนหรือต่อรองจุดยืนของฝ่ายตกเพียงใด

เพื่อให้ผู้ประนอมสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อยุติข้อพิพาทได้

15.12. เทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ

1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประนอมตลอดจนคู่กรณีเนื่องจากเป็นการประชุมนัดแรก

ซึ่งผู้ประนอมจะต้องทำหน้าที่แนะนำบทบาทของตนเองและผู้เข้าร่วมการประชุมได้รู้จักกันทุกฝ่าย อธิบายถึงกระบวนการและวิธีการประนอมข้อพิพาท

ทั้งนี้ผู้ประนอมข้อพิพาทจะต้องอธิบายถึงหลักเกณฑ์รูปแบบการประนอมข้อพิพาทพร้อมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการอีกด้วย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนอมข้อพิพาทให้คู่เจรจาทราบ

ชักชวนผู้เข้าร่วมนอมคุยเรื่องอื่นก่อน เพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลาย (Small Talk)

อธิบายถึงขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท รูปแบบการประนอมทุกฝ่าย และการแยกฝ่ายเจรจา

ยืนยันความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท

ให้คู่เจรจาทราบกฎเกณฑ์การเจรจา ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สุภาพ และมืออาชีพ

สอบถามว่ามาด้วยความสมัครใจใช่หรือไม่ ให้ผู้เข้าร่วมประนอมยืนยันอำนาจว่า ตนมีอำนาจเข้าเจรจาในนาม หรือแทนผู้เข้าร่วมประนอม

แจ้งสิทธิในการออกจากกระบวนการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

อธิบายผลของการประนอม (ไม่กระทบต่อสิทธิในการดำเนินการทางอื่น)

กำชับให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายรักษาความลับในการเจรจา (confidentiality)

อธิบายถึงภาษากาย เช่น การผงกศรีษะ เพื่อแสดงว่า ผู้ประนอมฯ ฟังอย่างตั้งใจ มิได้หมายความว่า เห็นด้วยกับฝ่ายที่กำลังพูด อันจะสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดีต่อกัน

ให้ทุกฝ่ายยืนยันว่า จะไม่นำข้อมูลใดในการประนอมข้อพิพาทไปอ้างอิง หรือใช้ในศาลหรือกับผู้ใดที่มีอำนาจในการตัดสินคดีพิพาท (without prejudice)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)

เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการประนอมข้อพิพาทแล้วนั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่คู่กรณีพูดถึงปัญหา ความวิตกภายในใจ
ภูมิหลังของปัญหาซึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่รับฟังตลอดจนเสนอทางเลือก วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมเปิดเผยความคิดของตนเองออกมา
ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนอมเข้าใจเรื่องราวในมุมมองของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การค้นหาความต้องการที่แท้จริงได้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรับฟังความคิดของอีกฝ่าย
อันจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายลงได้
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
แจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า ผู้เข้าร่วมประนอมมีใครบ้าง
ให้แต่ละฝ่ายสรุปข้อเท็จจริง ข้ออ้างและข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย
ให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย อธิบายความคาดหวังจากการประนอมข้อพิพาท
ต้องฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เพื่อจับอารมณ์ และพยายามเข้าใจในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูด
กำกับให้แต่ละฝ่ายไม่กล่าวข้อเท็จจริงนอกเหนือข้อพิพาท
การฟังที่ดี ควรจะแทรกด้วยการถามให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่พูดอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในประเด็นที่คลุมเครือ หรือประเด็นที่เราไม่เข้าใจ เพื่อให้ฝ่ายที่พูดให้คำตอบ
หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น
ดูภาษากายคู่เจรจา และระวังภาษากาย รวมถึงโทนเสียงของผู้ประนอมฯ
สรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนอมและพูดในเชิงบวก (reframing)
อาจจะตั้งคำถาม หรือขอความเห็นจากทางทนายความของแต่ละฝ่าย

3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)
เมื่อผู้ประนอมได้รับข้อมูลมาจากผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายแล้ว ผู้ประนอมมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา
ซึ่งในขั้นตอนนี้คู่กรณีจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเจรจาร่วมกับผู้ประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
กำหนดประเด็นในการเจรจา และลำดับความสำคัญในการเจรจา
ประเด็นการประนอมควรเป็นประโยคสั้น ๆ เช่น การชำระค่าเสียหาย การขอโทษ ความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ฯ
สอบถามความเห็นชอบผู้เข้าร่วมประนอมสำหรับการตั้งประเด็นการเจรจา ต้องเป็นกลางและเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย
สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมในเนื้อหารายละเอียดของแต่ละประเด็นพิพาท

4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)
การสำรวจประเด็นปัญหาจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นปัญหาและข้อกังวลทั้งของตนเองและผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายมากขึ้นและมุ่งเน้นไปที่ความ
ต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืนของแต่ละฝ่าย โดยผู้ประนอมมีหน้าที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีเจรจาในรูปแบบร่วมมือร่วมใจ
สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่กรณีโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและสร้างจุดร่วมเพื่อให้บรรลุผลสมประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
เมื่อผู้ประนอมรับฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ทราบปัญหาและข้อกังวลใจแต่ละฝ่าย รวมถึงจุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย
อันจะทำให้ผู้ประนอมค้นหาและเข้าใจที่มาของข้อพิพาทได้
เมื่อผู้ประนอมทราบข้อกังวลใจและจุดยืนของทุกฝ่ายแล้ว พยายามดำเนินการประนอมโดยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายผ่อนคลายจุดยืนของตน
และมุ่งไปที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ร่วมกัน
กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมหาทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ และรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง
พยายามแนะแนวผู้เข้าร่วมประนอมในมองเชิงบวก เพื่อหาทางออกขอปัญหา และพูดถึงข้อเท็จจริงหรือผลประโยชน์อย่างสร้างสรรค์
สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายพูดกับอีกฝ่ายโดยตรง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในอีกมุมหนึ่ง
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่ออนาคต
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายหลุดพ้นจากทางตันในการหาทางออก
หากสถานการณ์ประนอมตึงเครียดหรือเกิดทางตัน อาจพิจารณาเลือกใช้การประชุมแยกฝ่าย เพื่อลดความตึงเครียด และให้แต่ละคิดทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายข้อมูลความลับอะไรที่อยากเพิ่มเติม สามารถพูดคุยกับแต่ละฝ่ายในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง สอบถามว่าเรื่องใดที่ประชุมแยกฝ่ายสามารถใช้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายได้บ้าง
ผู้ประนอมจะต้องรักษาความลับที่ทราบจากผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจจะทำให้ผู้ประนอมเสียความเชื่อมั่นจากผู้เข้าร่วมประนอม
อาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอยกเลิกการประนอม

5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)
เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประนอมร่วมกันสร้างทางเลือกและข้อเสนอที่มากกว่าหนึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองเพื่อนำคู่กรณีออ
กจากจุดยืนของตนอันนำไปสู่ความต้องการที่แท้จริง

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทำให้ผู้เข้าร่วมประนอมเกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ และพร้อมจะเจรจาร่วมกันตามคำแนะนำของผู้ประนอม
พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าร่วมประนอม เพื่อให้แต่ละฝ่ายพร้อมจะเจรจาและให้มีความเป็นไปได้ในการที่จะสร้างข้อเสนอร่วมกันได้เร็วขึ้น
ประเมินว่า หากตนเองเป็นผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีแนวคิด หรือทำอย่างไร
ถามยืนยันข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็นโดยใช้คำหรือประโยคที่ผู้เข้าร่วมประนอมได้พูดไว้ จะทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อ
6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
ผู้ประนอมควรส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (interest) ร่วมกัน และควรแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่าย
พิจารณาข้อเสนอร่วมกันบนพื้นฐานของความชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาว่าข้อเสนอและข้อต่อรองนั้นสามารถดำเนินการได้จริง
การประเมินข้อเสนอและต่อรองเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้
ผู้ประนอมจะต้องนำทักษะของตนตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นมาปรับใช้ให้มากที่สุดเพื่อช่วยให้การบรรลุผลและสมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย
ผู้ประนอมต้องประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก พยายามช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนอมออกจากจุดยืนของตน
สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ช่วยเหลือให้คู่กรณีกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ (Interest – based Negotiation)

ประเมินทางเลือกโดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)
7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)
ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประนอมข้อพิพาทคือการสรุปข้อตกลงและปิดการประนอม โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี
(7) กรณีตกลงกันได้ ผู้ประนอมต้องแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมนำข้อตกลงที่เห็นชอบตรงกัน มาจัดทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ ทั้งนี้
ให้ผู้ประนอมอ่านสัญญาประนีประนอมยอมความว่ามีถ้อยคำชัดเจน และให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่าสัญญาที่ทำขึ้นตรงตามเจตนาของทุกฝ่ายที่ตกลงกันแล้วหรือไม่
ทั้งนี้ หากผู้ประนอมเห็นว่าสัญญาประนีประนอมยอมความมีข้อความที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงในสัญญาอย่างไร
และแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมแก้ไขข้อความในสัญญาประนีประนอมยอดความให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันในภายภาคหน้าต่อไป
ประการสำคัญ ผู้ประนอมจะต้องอธิบายให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามเงื่อนไขของสัญญาประนีประนอม
(8) กรณีตกลงกันไม่ได้ เมื่อการประนอมไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ผู้ประนอมยุติการปฏิบัติงาน และกล่าวขอบคุณคู่กรณีที่เข้าสู่กระบวนการประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ทบทวนข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย
รวบรวมข้อตกลงของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรวมเข้าไว้เป็นชุดเดียวกัน
กำหนดเป็นแผนการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลง
ให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมประนอมเกี่ยวกับลักษณะการจัดทำข้อตกลงประนีประนอมยอมความ และเงื่อนไขตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

16. หน่วยสมรรถนะร่วม (ถ้ามี)

N/A

17. อุตสาหกรรมร่วม/กลุ่มอาชีพร่วม (ถ้ามี)

N/A

18. รายละเอียดกระบวนการและวิธีการประเมิน (Assessment Description and Procedure)

เจ้าหน้าที่สอบพิจารณาหลักฐานจากแฟ้มสะสมผลงานที่เป็นเอกสารรับรองผลงาน รับรองความรู้ความสามารถที่ผ่านมาก่อนหน้า ให้ครอบคลุมเกณฑ์การปฏิบัติงาน
ทักษะและความรู้ที่ต้องการของหน่วยสมรรถนะนี้ หากชัดเจนหรือมีปริมาณเพียงพอให้เชื่อถือได้ ให้รับรองผลการประเมินสมรรถนะของหน่วยนี้ได้

1. รหัสหน่วยสมรรถนะ 10105

2. ชื่อหน่วยสมรรถนะ ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ

3. ทบทวนครั้งที่ 1 / 2566

4. สร้างใหม่ ☑ **ปรับปรุง** ☐

5. สำหรับชื่ออาชีพและรหัสอาชีพ (Occupational Classification)

6. คำอธิบายหน่วยสมรรถนะ (Description of Unit of Competency)

N/A

7. สำหรับระดับคุณวุฒิ

1	2	3	4	5	6	7	8
☐	☐	☐	☐	☑	☐	☐	☐

8. กลุ่มอาชีพ (Sector)

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท

9. ชื่ออาชีพและรหัสอาชีพอื่นที่หน่วยสมรรถนะนี้สามารถใช้ได้ (ถ้ามี)

N/A

10. ข้อกำหนดหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Licensing or Regulation Related) (ถ้ามี)

10.1. พระราชบัญญัติไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2562
10.2. ข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการว่าด้วยการประนอมข้อพิพาท พ.ศ.2557 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2561)
10.3 ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประนอมข้อพิพาทประกันภัยในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ พ.ศ.2553
10.4 ระเบียบว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านการประกันภัย พ.ศ.2559
10.5 ระเบียบกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพว่าด้วยการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชน พ.ศ.2562 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2564)

11. สมรรถนะย่อยและเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Elements and Performance Criteria)

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010501 เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท	1.1 ศึกษาข้อมูลจากคำขอประนอมข้อพิพาทและเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการประนอม 1.2 ประสานงานให้เจ้าหน้าที่ สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมยินดีที่จัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง	แฟ้มสะสมผลงาน

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010502 ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประนอม	2.1 ช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนอมระบุความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และช่วยการอธิบายรายละเอียดข้อพิพาทให้ง่ายขึ้น และหมั่นตรวจสอบว่าผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายเข้าใจข้อมูลตรงกันหรือไม่ 2.2 จับประเด็นข้อเท็จจริง และทบทวนข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสม 2.3 วิเคราะห์ จัดลำดับ ความสำคัญของประเด็นปัญหาเพื่อกำหนดประเด็นข้อพิพาทได้อย่างเหมาะสม 2.4 มีความเข้าใจข้อเท็จจริงและข้อมูลทางเทคนิคที่ผู้ร่วมประนอมแต่ละฝ่ายนำเสนอ และสามารถอธิบายหรือสรุปให้ผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจได้ง่ายและเป็นลำดับ 2.5 กำหนดกรอบเวลาในการอธิบายข้อพิพาทแต่ละประเด็นควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนอมพยายามให้หลีกเลี่ยงอธิบายประเด็นปลีกย่อยอันจะทำให้การประนอมข้อพิพาทล่าช้าหรือเสียหาย	แฟ้มสะสมผลงาน

12. ความรู้และทักษะก่อนหน้าที่จำเป็น (Pre-requisite Skill & Knowledge)

มีความรู้และทักษะของสมรรถนะดำเนินกระบวนการประนอมข้อพิพาทตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน

13. ทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required Skills and Knowledge)

(ก) ความต้องการด้านทักษะ

1. การฟังเชิงรุก Active Listening
2. การสะท้อนคำพูดเชิงบวก Reframing
3. สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย
4. สามารถแยกแยะประเด็นปัญหากับตัวบุคคลได้ (Separating the problem from the person)
5. สามารถตั้งคำถามที่ใช้ในการประนอมได้เหมาะสม (Open-ended questions and probing of interests/needs)
6. สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทตามข้อเท็จจริงที่รับฟังจากข้อพิพาทได้ (Agenda setting)
7. สามารถใช้ภาษากายและโทนเสียงพูดคุยที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในประนอม (Language and tone Body language)
8. สามารถหาวิธีการให้ผู้เข้าร่วมประนอมทบทวนข้อเสนอของแต่ละฝ่ายโดยที่ไม่ถูกมองว่าเป็นการชี้นำหรือเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Reality checks: the ability to test solutions with reality checks)
9. สามารถรักษาอารมณ์ได้มั่นคง และดำเนินการประนอมจนจบในแต่ละนัด (Managing emotions)
10. สามารถประเมินข้อเสนอหรือผลประโยชน์กรณีดีที่สุด และกรณีแย่ที่สุด (Best and Worst Alternative to a Negotiated Agreement)
และเพื่อทราบขอบเขตของข้อเสนอแต่ละฝ่าย (Zone of possible agreement)
สามารถทวนอธิบายข้อความที่ผู้เข้าร่วมประนอมสื่อสารให้ง่ายขึ้นและเห็นขั้นตอนได้ (Ability to organize complex facts and financial data)
11. สามารถอธิบายขั้นตอนและข้อจำกัดในการประนอม กติการ่วมกันระหว่างการประนอม (Explanation of process and limitations of mediation, ground rules)
12. สามารถรับรู้ว่าผู้เข้าร่วมประนอมยังขาดความเข้าใจเรื่องใด และสามารถอธิบายเสริมความเข้าใจได้ (Knowledge injections)
13. สามารถสามารถเขียนรายงานปิดการประนอมได้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentation-mediation reports)
14. สามารถควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่มีความเกี่ยวพันกับข้อพิพาทน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ทำลายบรรยากาศการประนอม (Managing external influences)
15. สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประนอมด้วยตนเอง
16. มีทักษะอธิบายความหมายหรือข้อมูลทางเทคนิคให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบโดยง่าย เช่น ข้อมูลด้านการเงิน, ทรัพย์สินทางปัญญา, การแพทย์, วิศวกรรม, ประกันภัย, แรงงาน และครอบครัว
17. มีทักษะช่วยเหลือในการให้ผู้เข้าร่วมประนอมนำเสนอข้อมูลทางเทคนิคให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายเข้าใจโดยง่าย

(ข) ความต้องการด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ และอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้
   1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)
   2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยยอของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)
   3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)
   4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)
   5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)
   6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
   7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)
   2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับตามที่ระบุในข้อ 10 หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมกระบวนการประนอมและไกล่เกลี่ย
   3. มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมผู้ประนอม
4. มีความรู้เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่ง อาทิ ด้านการเงิน, ทรัพย์สินทางปัญญา, การแพทย์, วิศวกรรม, ประกันภัย, แรงงาน และครอบครัว อันเกิดจากการศึกษาหรือประสบการณ์ทำงาน
   5. มีความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)
รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

หมายเหตุ อ้างอิงความรู้จากศึกษาหนังสือที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หนังสือ Mediation Skills and Techniques สำนักพิมพ์ Lexis Nexis Butterworths
2. หนังสือ HBR Guide to negotiating เขียนโดย Jeff Weiss ของสำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press ซึ่งในฉบับภาษาไทย คือ คัมภีร์การเจรจาต่อรองจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แปลและเรียบเรียงโดย คมกฤช จองบุญวัฒนา
3. หนังสือ Getting to Yes เขียนโดย Roger Fisher, William Ury และ Bruce Patton ของสำนักพิมพ์ Penguin Books โดยฉบับภาษาไทย คือ ต่อรองให้ได้แบบไม่ถอย แปลและเรียบเรียงโดย ศุภิกา กุญชร ณ อยุธยา

14. หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Guide)

14.1 หลักฐานความรู้ (Knowledge Evidence)

1. ระบุหรืออธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ
2. ระบุหรืออธิบายความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)

รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

3. ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร หรือใบรับรองการฝึกอบรมด้านการประนอมหรือการไกล่เกลี่ย

14.2 หลักฐานการปฏิบัติงาน (Performance Evidence)

1. แสดงบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและกำกับดูแลกระบวนการประนอมข้อพิพาท
2. เอกสารเสนอและแต่งตั้งเป็นผู้ประนอมในกระบวนการประนีประนอมไกล่เกลี่ย
3. รายงานปิดการประนอมที่ออกหรือรับรองโดยหน่วยงานที่ขึ้นทะเบียน
4. ใบประกาศหรือใบรับรองการขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประนอม

14.3 คำแนะนำในการประเมิน

เจ้าหน้าที่สอบตรวจประเมินหลักฐาน โดยพิจารณาจากร่องรอยหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักฐานด้านปฏิบัติงาน และหลักฐานด้านความรู้ ตามข้อ 14.1 และ 14.2

15. ขอบเขต (Range Statement)

15.1. ประนอมข้อพิพาทที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ

หมายถึง การปฏิบัติงานประนอมที่ใช้ความรู้เฉพาะด้าน จากการศึกษาหรือประสบการณ์ทำงานของผู้ประนอม เช่น ด้านการเงิน ด้านทรัพย์สินทางปัญญา ด้านการแพทย์ ด้านวิศวกรรม ด้านแรงงาน ด้านประกันภัย และด้านครอบครัว ซึ่งความเชี่ยวชาญพิเศษนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการรับฟังและสรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนอมได้ทันที ส่งผลให้สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทได้ง่าย

15.2. คำว่า “ผู้เข้าร่วมประนอม”

กระบวนการประนอมมีผู้เกี่ยวข้อง อยู่ด้วยกัน 3 ประเภท

1. ผู้เสนอ
2. ผู้ตอบรับ
3. ตัวแทนของผู้เสนอ หรือผู้ตอบรับ ซึ่งในแต่ละข้อพิพาทอาจจะมีตัวแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือตัวแทนของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น ในสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อย เกณฑ์ปฏิบัติงาน และส่วนอื่น จึงหมายความรวมถึงบุคคลทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา หากส่วนใดที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรงระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอม จะมีการเขียนโดยใช้คำเรียกเจาะจง

15.3. ตรวจสอบความมีส่วนได้เสียและแถลงเปิดเผยข้อเท็จจริง

ปกติผู้ประนอมจะตรวจสอบความมีส่วนได้เสียจากการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ รวมถึงตัวแทนของผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ บางครั้งผู้ประนอมอาจไม่มีส่วนได้เสียกับผู้เข้าร่วมประนอมข้างต้น แต่อาจเคยมีความสัมพันธ์อื่น เช่น เคยเป็นนายจ้างหรือลูกจ้าง เคยดำเนินธุรกิจร่วมกัน หรือเคยเป็นที่ปรึกษา ความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้ประนอมต้องแถลงให้ผู้เข้าร่วมประนอกทุกฝ่ายทราบตั้งแต่ตนเองรับเป็นผู้ประนอมและระหว่างปฏิบัติงานประนอม การที่ผู้ประนอมไม่เปิดเผยความมีส่วนได้เสีย อาจส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประนอมไม่ไว้เชื่อใจการประนอมอีกต่อไป ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานประนอมได้ หรืออาจมีผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดที่ทราบข้อเท็จจริงในยื่นคัดค้านผู้ประนอมได้

15.4. ข้อบังคับหรือกฎของสถาบัน

หากข้อพิพาทใด เสนอให้มีการประนอมภายใต้หน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด ในการปฏิบัติงานของผู้ประนอมย่อมต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานนั้น รวมถึงส่วนจริยธรรมผู้ประนอมด้วย

15.5. กติกาในการปฏิบัติงานประนอม

นอกจากแนวทางการประนอม 7 ขั้นตอน ผู้ประนอมอาจพิจารณาสร้างกติกาในการประนอมเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีข้อตกลงร่วมกัน และป้องกันการโต้แย้งภายหลัง เช่น การกำหนดเวลาในชี้แจงข้อเท็จจริงว่าแต่ละฝ่าย ระยะเวลาพักการประนอมกรณีสถานการณ์ตึงเครียด รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ควรทำให้ระหว่างประนอมข้อพิพาท เป็นต้น

15.6. การตั้งผู้ช่วยของผู้ประนอม

ข้อพิพาทบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง หรือจำเป็นต้องมีผู้ช่วยระหว่างปฏิบัติงานประนอม การจะผู้ประนอมจะมีผู้ช่วยเข้ามาปฏิบัติงาน นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบ และได้รับความยินยอมก่อน ต้องกำชับให้ผู้ช่วยรักษาความลับในกระบวนการประนอมเช่นเดียวกัน หรือดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานที่รับเรื่องการประนอม สำหรับค่าใช้จ่าย

15.7. การให้ผู้เข้าร่วมประยอมจัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอม ข้อพิพาทบางประเภท อาจเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าควรมีการเตรียมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานประนอม หากข้อบังคับของหน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด เปิดโอกาสให้ผู้ประนอมสามารถที่จะร้องขอให้ผู้เข้าร่วมประนอมจัดทำคำชี้แจง หรือส่งเอกสารข้อเท็จจริง ให้ผู้ประนอมศึกษาทำเข้าใจข้อพิพาทได้เบื้องต้น แต่การร้องขอดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอมด้วย

15.8. การควบคุมนำเสนอของผู้เข้าร่วมประนอม พยายามไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนอมหลีกเลี่ยงไม่ให้ยกข้อกฎหมายท้องถิ่นมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่ง ระหว่างการปฏิบัติงานประนอม สิ่งที่เป็นปัญหา คือ จุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย
ซึ่งผู้ประนอมต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมประนอมเลี่ยงหลีกการยกข้อกฎหมายมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์ในการประนอมต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

15.9. สัญญาประนีประนอมยอมความ
การที่ผู้เข้าร่วมประนอมจะให้ผลประโยชน์ที่ตกลงร่วมกันในการประนอมนั้น มีผลบังคับตามกฎหมาย ผู้เข้าร่วมประนอมจะต้องนำข้อตกลงร่วมกันมาทำเป็นหนังสือ เรียกว่าสัญญาประนีประนอมความ หากผู้เข้าร่วมประนอมไม่นำข้อตกลงทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ จะไม่สามารถบังคับให้อีกฝ่ายรับผิดตามกฎหมายได้

ดังนั้น สัญญาประนีประนอมยอมความจึงเป็นหลักฐานการแสดงเจตนาว่าทั้งสองฝ่ายตกลงยอมรับที่จะยุติข้อพิพาทโดยผู้ตอบรับยินดีที่จะชำระเงินหรือดำเนินการอย่างใด เพื่อให้ผู้เสนอได้รับผลประโยชน์ตามที่
ตกลงในการประนอมข้อพิพาท และหากผู้ตอบรับไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาประนีประนอมยอมความ
ผู้เสนอย่อมมีสิทธิที่จะนำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้ไปดำเนินการทางศาลเพื่อบังคับกับผู้ตอบรับต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 17 ประนีประนอมยอมความ มาตรา 850 ถึง มาตรา 852

ผู้ประนอมต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า หากผู้เข้าร่วมประนอมตกลงสละข้อเรียกร้องใดๆ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ จะส่งผลให้ถือว่าไม่สามารถนำข้อเรียกร้องที่สละไปดำเนินกระบวนการประนอม หรือดำเนินการทางศาลอีก

15.10. การปฏิบัติงานประนอมคดีอาญา ต้องแจ้งว่าสิทธิในการดำเนินคดีอาญาไม่ได้ระงับแม้จะตกลงทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันได้
คดีอาญา กฎหมายมุ่งที่จะคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และลงโทษผู้กระทำผิด ดังนั้น เมื่อมีผู้เสนอขอให้การประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมาจากการกระทำผิดอาญา นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งก่อนเริ่มต้นการประนอมให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบว่า แม้จะตกลงกันได้และทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันแล้ว แต่สิทธิในการดำเนินคดีอาญาของผู้เสนอก็ยังไม่ระงับไป

15.11. ทางเลือกที่ดีที่สุดในกรณีที่บรรลุข้อตกลง (Best Alternative to Negotiated Agreement) และทางเลือกที่แย่ที่สุดกรณีบรรลุข้อตกลง (Worst Alternative To Negotiated Agreement)
Best Alternative to Negotiated Agreement หรือ BATNA เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา ส่วน Worst Alternative to Negotiated Agreement หรือ WATNA เป็นกรณีตรงข้าม คือ ทางเลือกที่แย่ที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ประเมินจากการเจรจา
ผู้ประนอมควรนำข้อเสนอและต่อรองที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย มาเรียบบเรียงให้เป็นรูปธรรม
เพื่อให้เห็นขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ หรือที่เรียกว่า Zone of Possible Agreement (ZOPA)
การที่ผู้ประนอมประเมิน BATNA และ WATNA เพื่อหา ZOPA
ระหว่างประนอมจะทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าผู้เข้าร่วมประนอมพยายามแลกเปลี่ยนหรือต่อรองจุดยืนของฝ่ายตกเพียงใด
เพื่อให้ผู้ประนอมสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อยุติข้อพิพาทได้

15.12. เทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ
1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)
เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประนอมตลอดจนคู่กรณีเนื่องจากเป็นการประชุมนัดแรก
ซึ่งผู้ประนอมจะต้องทำหน้าที่แนะนำบทบาทของตนเองและผู้เข้าร่วมการประชุมได้รู้จักกันทุกฝ่าย อธิบายถึงกระบวนการและวิธีการประนอมข้อพิพาท
ทั้งนี้ผู้ประนอมข้อพิพาทจะต้องอธิบายถึงหลักเกณฑ์รูปแบบการประนอมข้อพิพาทพร้อมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการอีกด้วย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้
สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนอมข้อพิพาทให้คู่เจรจาทราบ
ชักชวนผู้เข้าร่วมนอมคุยเรื่องอื่นก่อน เพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลาย (Small Talk)
อธิบายถึงขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท รูปแบบการประนอมทุกฝ่าย และการแยกฝ่ายเจรจา
ยืนยันความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการประนอมข้อพิพาท
ให้คู่เจรจาทราบกฎเกณฑ์การเจรจา ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สุภาพ และมืออาชีพ
สอบถามว่ามาด้วยความสมัครใจใช่หรือไม่ ให้ผู้เข้าร่วมประนอมยืนยันอำนาจว่า ตนมีอำนาจเข้าเจรจาในนาม หรือแทนผู้เข้าร่วมประนอม
แจ้งสิทธิในการออกจากกระบวนการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ
อธิบายผลของการประนอม (ไม่กระทบต่อสิทธิในการดำเนินการทางอื่น)
กำชับให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายรักษาความลับในการเจรจา (confidentiality)
อธิบายถึงภาษากาย เช่น การผงกศรีษะ เพื่อแสดงว่า ผู้ประนอมฯ ฟังอย่างตั้งใจ มิได้หมายความว่า เห็นด้วยกับฝ่ายที่กำลังพูด อันจะสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดีต่อกัน
ให้ทุกฝ่ายยืนยันว่า จะไม่นำข้อมูลใดในการประนอมข้อพิพาทไปอ้างอิง หรือใช้ในศาลหรือกับผู้ใดที่มีอำนาจในการตัดสินคดีพิพาท (without prejudice)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)
เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการประนอมข้อพิพาทแล้วนั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่คู่กรณีพูดถึงปัญหา ความวิตกภายในใจ
ภูมิหลังของปัญหาซึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่รับฟังตลอดจนเสนอทางเลือก วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมเปิดเผยความคิดของตนเองออกมา
ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนอมเข้าใจเรื่องราวในมุมมองของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การค้นหาความต้องการที่แท้จริงได้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรับฟังความคิดของอีกฝ่าย
อันจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายลงได้
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ให้ผู้เข้าร่วมประนอมทราบว่า ผู้เข้าร่วมประนอมมีใครบ้าง
ให้แต่ละฝ่ายสรุปข้อเท็จจริง ข้ออ้างและข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย
ให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย อธิบายความคาดหวังจากการประนอมข้อพิพาท
ต้องฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เพื่อจับอารมณ์ และพยายามเข้าใจในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูด
กำกับให้แต่ละฝ่ายไม่กล่าวข้อเท็จจริงนอกเหนือข้อพิพาท
การฟังที่ดี ควรจะแทรกด้วยการถามให้ผู้เข้าร่วมประนอมที่พูดอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในประเด็นที่คลุมเครือ หรือประเด็นที่เราไม่เข้าใจ เพื่อให้ฝ่ายที่พูดให้คำตอบ
หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น
ดูภาษากายคู่เจรจา และระวังภาษากาย รวมถึงโทนเสียงของผู้ประนอมฯ
สรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนอมและพูดในเชิงบวก (reframing)
อาจจะตั้งคำถาม หรือขอความเห็นจากทางทนายความของแต่ละฝ่าย
3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)
เมื่อผู้ประนอมได้รับข้อมูลมาจากผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายแล้ว ผู้ประนอมมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา
ซึ่งในขั้นตอนนี้คู่กรณีจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเจรจาร่วมกับผู้ประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
กำหนดประเด็นในการเจรจา และลำดับความสำคัญในการเจรจา
ประเด็นการประนอมควรเป็นประโยคสั้น ๆ เช่น การชำระค่าเสียหาย การขอโทษ ความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ฯ
สอบถามความเห็นชอบผู้เข้าร่วมประนอมสำหรับการตั้งประเด็นการเจรจา ต้องเป็นกลางและเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย
สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมในเนื้อหารายละเอียดของแต่ละประเด็นพิพาท
4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)
การสำรวจประเด็นปัญหาจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นปัญหาและข้อกังวลทั้งของตนเองและผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายมากขึ้นและมุ่งเน้นไปที่ความ
ต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืนของแต่ละฝ่าย โดยผู้ประนอมมีหน้าที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีเจรจาในรูปแบบร่วมมือร่วมใจ
สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่กรณีโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและสร้างจุดร่วมเพื่อให้บรรลุผลสมประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
เมื่อผู้ประนอมรับฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ทราบปัญหาและข้อกังวลใจแต่ละฝ่าย รวมถึงจุดยืนของผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่าย
อันจะทำให้ผู้ประนอมค้นหาและเข้าใจที่มาของข้อพิพาทได้
เมื่อผู้ประนอมทราบข้อกังวลใจและจุดยืนของทุกฝ่ายแล้ว พยายามดำเนินการประนอมโดยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายผ่อนคลายจุดยืนของตน
และมุ่งไปที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ร่วมกัน
กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมหาทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ และรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง
พยายามแนะแนวผู้เข้าร่วมประนอมในมองเชิงบวก เพื่อหาทางออกขอปัญหา และพูดถึงข้อเท็จจริงหรือผลประโยชน์อย่างสร้างสรรค์
สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายพูดกับอีกฝ่ายโดยตรง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในอีกมุมหนึ่ง
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่ออนาคต
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่ายหลุดพ้นจากทางตันในการหาทางออก
หากสถานการณ์ประนอมตึงเครียดหรือเกิดทางตัน อาจพิจารณาเลือกใช้การประชุมแยกฝ่าย เพื่อลดความตึงเครียด และให้แต่ละคิดทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายข้อมูลความลับอะไรที่อยากเพิ่มเติม สามารถพูดคุยกับแต่ละฝ่ายในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนอมรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง สอบถามว่าเรื่องใดที่ประชุมแยกฝ่ายสามารถใช้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมประนอมอีกฝ่ายได้บ้าง
ผู้ประนอมจะต้องรักษาความลับที่ทราบจากผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจจะทำให้ผู้ประนอมเสียความเชื่อมั่นจากผู้เข้าร่วมประนอม
อาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอยกเลิกการประนอม
5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)
เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประนอมร่วมกันสร้างทางเลือกและข้อเสนอที่มากกว่าหนึ่งผู้ประนอมมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองเพื่อนำคู่กรณีออ

กจากจุดยืนของตนอันนำไปสู่ความต้องการที่แท้จริง
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ทำให้ผู้เข้าร่วมประนอมเกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ และพร้อมจะเจรจาร่วมกันตามคำแนะนำของผู้ประนอม
พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าร่วมประนอม เพื่อให้แต่ละฝ่ายพร้อมจะเจรจาและให้มีความเป็นไปได้ในการที่จะสร้างข้อเสนอร่วมกันได้เร็วขึ้น
ประเมินว่า หากตนเองเป็นผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีแนวคิด หรือทำอย่างไร
ถามยืนยันข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็นโดยใช้คำหรือประโยคที่ผู้เข้าร่วมประนอมได้พูดไว้ จะทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อ
6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
ผู้ประนอมควรส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (interest) ร่วมกัน และควรแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมทั้งสองฝ่าย
พิจารณาข้อเสนอร่วมกันบนพื้นฐานของความชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมพิจารณาว่าข้อเสนอและข้อต่อรองนั้นสามารถดำเนินการได้จริง
การประเมินข้อเสนอและต่อรองเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้
ผู้ประนอมจะต้องนำทักษะของตนตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นมาปรับใช้ให้มากที่สุดเพื่อช่วยให้การ บรรลุผลและสมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย
ผู้ประนอมต้องประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนอมเจรจาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมเป็นหลัก พยายามช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนอมออกจากจุดยืนของตน
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ช่วยเหลือให้คู่กรณีกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ (Interest – based Negotiation)
ประเมินทางเลือกโดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)
7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนอม (closing statement by mediator)
ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประนอมข้อพิพาทคือการสรุปข้อตกลงและปิดการประนอม โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี
(1) กรณีตกลงกันได้ ผู้ประนอมต้องแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมนำข้อตกลงที่เห็นชอบตรงกัน มาจัดทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ ทั้งนี้
ให้ผู้ประนอมอ่านสัญญาประนีประนอมยอมความว่า
มีถ้อยคำชัดเจน และให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่าสัญญาที่ทำขึ้นตรงตามเจตนาของทุกฝ่ายที่ตกลงกันแล้วหรือไม่
ทั้งนี้ หากผู้ประนอมเห็นว่าสัญญาประนีประนอมยอมความมีข้อความที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนอมว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงในสัญญาอย่างไร
และแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนอมแก้ไขข้อความในสัญญาประนีประนอมยอดความให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันในภายภาคหน้าต่อไป
ประการสำคัญ ผู้ประนอมจะต้องอธิบายให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามเงื่อนไขของสัญญาประนีประนอม
(2) กรณีตกลงกันไม่ได้ เมื่อการประนอมไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ผู้ประนอมยุติการปฏิบัติงาน และกล่าวขอบคุณคู่กรณีที่เข้าสู่กระบวนการประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ทบทวนข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่าย
รวบรวมข้อตกลงของผู้เข้าร่วมประนอมแต่ละฝ่ายรวมเข้าไว้เป็นชุดเดียวกัน
กำหนดเป็นแผนการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลง
ให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมประนอมเกี่ยวกับลักษณะการจัดทำข้อตกลงประนีประนอมยอมความ และเงื่อนไขตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

16. หน่วยสมรรถนะร่วม (ถ้ามี)

N/A

17. อุตสาหกรรมร่วม/กลุ่มอาชีพร่วม (ถ้ามี)

N/A

18. รายละเอียดกระบวนการและวิธีการประเมิน (Assessment Description and Procedure)

เจ้าหน้าที่สอบพิจารณาหลักฐานจากแฟ้มสะสมผลงานที่เป็นเอกสารรับรองผลงาน รับรองความรู้ความสามารถที่ผ่านมาก่อนหน้า ให้ครอบคลุมเกณฑ์การปฏิบัติงาน
ทักษะและความรู้ที่ต้องการของหน่วยสมรรถนะนี้ หากชัดเจนหรือมีปริมาณเพียงพอให้เชื่อถือได้ ให้รับรองผลการประเมินสมรรถนะของหน่วยนี้ได้