



มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ
Occupational Standard and Professional Qualifications

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประนีประนอมข้อพิพาท อาชีพผู้ประนอม

จัดทำโดย สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)

1. ชื่อมาตรฐานอาชีพ

สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประเมินประจําอาชีพ อาชีพผู้ประเมิน

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

สาขางานประเมินประจําอาชีพ

ผู้ประเมิน ระดับ 6

8. คุณวุฒิวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง (Related Professional Qualifications)

N/A

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

รหัสหน่วยสมรรถนะ	เนื้อหา
10106	ประเมินข้อพิพาททมูลชนจํานวนมาก
10107	ประเมินข้อพิพาทที่เกี่ยวกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ

10. ระดับคุณวุฒิ

10.1 สาขาวิชาชีพธุรกิจบริการ สาขางานประเมินประจําอาชีพ ผู้ประเมิน ระดับ 6

คุณลักษณะของผลการเรียนรู้ (Characteristics of Outcomes)

เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของผลลัพธ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในการประกอบอาชีพ ผู้ประเมิน ระดับ 5 โดยมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประเมินข้อพิพาททมูลชนจํานวนมาก ประเมินข้อพิพาทที่เกี่ยวกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ

การเลื่อนระดับคุณวุฒิวิชาชีพ (Qualification Pathways)

บุคคลที่ประสงค์ขอรับรองสมรรถนะเพื่อรับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพและหนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพตามประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติและหลักฐานที่ต้องแสดงดังนี้

1) มีประสบการณ์จํานวนข้อพิพาทในลักษณะการเมืองหรือการดำเนินงานโดยรัฐหรือกลุ่มคนจํานวนมาก ไม่น้อยกว่า 3 คดี หรือ

2) ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประเมินกับสถาบันอนุญาตตุลาการหรือหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง 3 ปี

3) ผู้ที่จะเข้ารับการประเมินเพื่อขอการรับรองในคุณวุฒิวิชาชีพนี้จะต้องมีหลักฐานที่น่าเชื่อถือแสดงว่ามีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ตามหน่วยสมรรถนะ 2 หน่วยที่กำหนดในคุณวุฒิวิชาชีพนี้

2. ผู้ที่จะได้รับการรับรองต้องผ่านการประเมินสมรรถนะดังนี้

- 1) ได้รับการประเมินและรับรองสมรรถนะตามหน่วยสมรรถนะบังคับทั้งหมด 2 หน่วย
- 2) แสดงหลักฐานตามข้อ 1. ครบถ้วนแล้วได้รับการรับรองจากเจ้าหน้าที่สอบ

หลักเกณฑ์การต่ออายุหนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพ

N/A

กลุ่มบุคคลในอาชีพ (Target Group)

บุคคลผู้ประกอบอาชีพในอาชีพผู้ประนอม อาชีพผู้ไกล่เกลี่ย หรือผู้ประกอบอาชีพที่มีลักษณะตาม พ.ร.บ. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

หน่วยสมรรถนะ (หน่วยสมรรถนะทั้งหมดของคุณวุฒิวิชาชีพนี้)

- 10106 ประนอมข้อพิพาทมวลชนจำนวนมาก
- 10107 ประนอมข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ

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	
	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	10106	ประนีประนอมข้อพิพาทมวลชนจำนวนมาก	1010601	เตรียมความพร้อมก่อนวันประนีประนอมข้อพิพาท
				1010602	ควบคุมประเด็นในการประนีประนอมและรักษาสันติภาพการประนีประนอม
		10107	ประนีประนอมข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ	1010701	เตรียมความพร้อมก่อนวันประนีประนอมข้อพิพาท
				1010702	ควบคุมประเด็นในการประนีประนอมและรักษาสันติภาพการประนีประนอม

คำอธิบาย

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

1. รหัสหน่วยสมรรถนะ 10106
2. ชื่อหน่วยสมรรถนะ ประenomข้อพิพาทมวลชนจำนวนมาก
3. ทบทวนครั้งที่ 1 / 2566
4. สร้างใหม่ ☒ ปรับปรุง ☐

5. สำหรับข้ออาชีพและรหัสอาชีพ (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 สาขางานประเนประenomข้อพิพาท

9. ข้ออาชีพและรหัสอาชีพอื่นที่หน่วยสมรรถนะนี้สามารถใช้ได้ (ถ้ามี)

N/A

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

- 10.1. พระราชบัญญัติไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ.2562
- 10.2. ข้อบังคับสถาบันอนุญาโตตุลาการว่าด้วยการประenomข้อพิพาท พ.ศ.2557 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2561)
- 10.3. ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประenomข้อพิพาทประกันภัยในกระบวนการอนุญาโตตุลาการ 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)
1010601 เตรียมความพร้อมก่อนวันประenomข้อพิพาท	1.1 ศึกษาข้อมูลคำเสนอขอประenom และค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาท 1.2 ประเมินและแบ่งกลุ่มผู้เสียหายแยกตามประเภทข้อเรียกร้อง และจัดกลุ่ม 1.3 กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้เข้าร่วมประenom	แฟ้มสะสมผลงาน

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010602 ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประ นอม	2.1 พิจารณาว่าผู้เข้าร่วมประนอมคนใดเป็นผู้เสียหายโดยตรง 2.2 จัดให้ผู้เสียหายที่แท้จริง เลือกผู้แทน ให้เข้ามาทำหน้าที่แถลงข้อเท็จจริงและยื่นข้อเสนอดังกล่าว 2.3 ให้นักประนอมตรวจสอบว่ามีกรรมการอำนาจให้ผู้แทนหรือไม่ 2.4 ตรวจสอบว่าผู้แทนของกลุ่มผู้เสียหาย คงมีสถานะเป็นผู้แทน และเป็นที่ยอมรับอยู่ ก่อนเริ่มการประนอมในทุกนัด 2.5 ให้คำแนะนำ และข้อควรปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้แทนในการประนอมข้อพิพาท	แฟ้มสะสมผลงาน

12. ความรู้และทักษะก่อนหน้าที่จำเป็น (Pre-requisite Skill & Knowledge)

มีความรู้และทักษะของสมรรถนะดำเนินการกระบวนการประนอมข้อพิพาทตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน

13. ทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required Skills and Knowledge)

(ก) ความต้องการด้านทักษะ

1. การฟังเชิงรุก Active Listenin
2. การสะท้อนคำพูดเชิงบวก Reframing
3. สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประนามกับผู้เข้าร่วมประนามทุกฝ่าย
4. สามารถแยกแยะประเด็นปัญหากับตัวบุคคลได้ (Separating the problem from the person)
5. สามารถตั้งคำถามที่ใช้ในการประนามได้เหมาะสม (Open-ended questions and probing of interests/needs)
6. สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทตามข้อเท็จจริงที่รับฟังจากข้อพิพาทได้ (Agenda setting)
7. สามารถใช้ภาษาและโทนเสียงพูดที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในประนาม (Language and tone Body language)
8. สามารถหาวิธีการให้ผู้เข้าร่วมประนามทบทวนข้อเสนอของแต่ละฝ่ายโดยไม่ถูกมองว่าเป็นการชี้นำหรือเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Reality checks: the ability to test solutions with reality checks)
9. สามารถรักษาอารมณ์ได้มั่นคง และดำเนินการประนามจนจบในแต่ละนัด (Managing emotions)
10. สามารถประเมินข้อเสนอหรือผลประโยชน์กรณีที่ดีที่สุด และกรณีแย่ที่สุด (Best and Worst Alternative to a Negotiated Agreement) และเพื่อทราบขอบเขตของข้อเสนอแต่ละฝ่าย (Zone of possible agreement)
11. สามารถทวนอธิบายข้อความให้ผู้เข้าร่วมประนามสื่อสารให้เข้าใจขึ้นและเห็นขั้นตอนได้ (Ability to organize complex facts and financial data)
12. สามารถอธิบายขั้นตอนและข้อจำกัดในการประนาม กติการ่วมกันระหว่างการประนาม (Explanation of process and limitations of mediation, ground rules)
13. สามารถรับรู้จากผู้เข้าร่วมประนามยังขาดความเข้าใจเรื่องใด และสามารถอธิบายเสริมความเข้าใจได้ (Knowledge injections)
14. สามารถสามารถเขียนรายงานปิดการประนามได้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentation-mediation reports)
15. สามารถควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนามที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อพิพาทน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ทำลายบรรยากาศการประนาม (Managing external influences)
16. สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประนามด้วยตนเอง
17. มีทักษะในการพูดคุยต่อคนจำนวนมาก
18. มีทักษะการบริหารจัดการและกำกับดูแลคนจำนวนมาก
19. มีทักษะหาผลประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มและการกำหนดผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์ได้

(ข) ความต้องการด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนามข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ และอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้
 - 1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนามข้อพิพาท (opening statement by mediator)
 - 2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยของคู่เจรจา (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) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนาม (closing statement by mediator)
2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับตามที่ระบุในข้อ 10 หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมกระบวนการประนามและไกล่เกลี่ย
3. มีความรู้จิตวิทยาพลชนพื้นฐาน
4. มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมผู้ประนาม
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 ซึ่งฉบับภาษาไทย คือ คัมภีร์การเจรจาต่อรองจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แปลและเรียบเรียงโดย คมกฤช จงบุญวัฒนา
3. หนังสือ Getting to Yes เขียนโดย Roger Fisher, William Ury และ Bruce Patton ของสำนักพิมพ์ Penguin Books โดยฉบับภาษาไทย คือ ต่อรองให้ได้แบบไม่ถ้อย 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

เจ้าหน้าที่สอบตรวจสอบประเมินหลักฐาน โดยพิจารณาจากร่องรอยหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักฐานด้านปฏิบัติงาน และหลักฐานด้านความรู้ ตามข้อ 14.1 และ 14.2

15. ขอบเขต (Range Statement)

15.1. ประนอมข้อพิพาทกลุ่มคนจำนวนมาก

ข้อพิพาทกลุ่มคนจำนวนมาก หมายถึง ข้อพิพาทที่มีผู้เสียหายจำนวนมากมาเรียกร้องกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานเรียกร้องเดียวกันเพื่อให้ชดใช้เงินหรือผลประโยชน์ เช่น ข้อพิพาทที่ผู้บริโภคจำนวนมากได้ซื้อรถยนต์ที่มีความบกพร่อง และประสงค์จะใช้สิทธิเรียกร้อง

15.2. คำว่า “ผู้เข้าร่วมประนอม”

กระบวนการประนอมมีผู้เกี่ยวข้อง อยู่ด้วยกัน 3 ประเภท

1. ผู้เสนอ
2. ผู้ตอบรับ

3. ตัวแทนของผู้เสนอ หรือผู้ตอบรับ ซึ่งในแต่ละข้อพิพาทอาจจะมีตัวแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือตัวแทนของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น ในสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อย เกณฑ์ปฏิบัติงาน และส่วนอื่น จึงหมายความว่ารวมถึงบุคคลทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมา

หากส่วนใดที่เป็นการปฏิบัติงานโดยตรงระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอม จะมีการเขียนโดยใช้คำเรียกเจาะจง

15.3. ตรวจสอบความมีส่วนได้เสียและแถลงเปิดเผยข้อเท็จจริง

ปกติผู้ประนอมจะตรวจสอบความมีส่วนได้เสียจากการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ รวมถึงตัวแทนของผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ

บางครั้งผู้ประนอมอาจไม่มีส่วนได้เสียกับผู้เข้าร่วมประนอมข้างต้น แต่อาจเคยมีความสัมพันธ์อื่น เช่น เคยเป็นนายจ้างหรือลูกจ้าง เคยดำเนินธุรกิจร่วมกัน

หรือเคยเป็นที่ปรึกษา ความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้ประนอมต้องแถลงให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบตั้งแต่ตนเองรับเป็นผู้ประนอมและระหว่างปฏิบัติงานประนอม

การที่ผู้ประนอมไม่เปิดเผยความมีส่วนได้เสีย อาจส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประนอมไม่ไว้วางใจการประนอมอีกต่อไป ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานประนอมได้

หรืออาจมีผู้เข้าร่วมประนอมฝ่ายใดที่ทราบข้อเท็จจริงในยื่นคัดค้านผู้ประนอมได้

15.4. ข้อบังคับหรือกฎของสถาบัน

หากข้อพิพาทใด เสนอให้มีการประนอมภายใต้หน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด ในการปฏิบัติงานของผู้ประนอมย่อมต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานนั้น รวมถึงส่วนจริยธรรมผู้ประนอมด้วย

15.5. กติกาในการปฏิบัติงานประนอม

นอกจากแนวทางการประนอม 7 ขั้นตอน ผู้ประนอมอาจพิจารณาสร้างกติกาในการประนอมเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนอมมีข้อตกลงร่วมกัน

และป้องกันการโต้แย้งภายหลัง เช่น การกำหนดเวลาในชี้แจงข้อเท็จจริงว่าแต่ละฝ่าย ระยะเวลาพักการประนอมกรณีสถานการณ์ดังเคียติ

รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ควรทำให้ระหว่างประนอมข้อพิพาท เป็นต้น

15.6. การตั้งผู้ช่วยของผู้ประนอม

ข้อพิพาทบางเรื่องอาจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง หรือจำเป็นต้องมีผู้ช่วยระหว่างปฏิบัติงานประนอม

การจะผู้ประนอมจะมีผู้ช่วยเข้ามาปฏิบัติงาน นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบ และได้รับความยินยอมก่อน

ต้องทำให้ผู้ช่วยรักษาความลับในกระบวนการประนอมเช่นเดียวกัน หรือดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานที่รับเรื่องการประนอม สำหรับค่าใช้จ่าย

15.7. การให้ผู้เข้าร่วมประนอมจัดทำคำชี้แจงหรือนำส่งเอกสารเพื่อให้ผู้ประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอม

ข้อพิพาทบางประเภท อาจเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ทำให้ผู้ประนอมเห็นว่าควรมีการเตรียมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานประนอม

หากข้อบังคับของหน่วยงานที่ให้บริการประนอมใด เปิดโอกาสให้ผู้ประนอมสามารถที่จะร้องขอให้ผู้เข้าร่วมประนอมจัดทำคำชี้แจง หรือส่งเอกสารข้อเท็จจริง

ให้ผู้ประนอมศึกษาทำความเข้าใจข้อพิพาทได้เบื้องต้น แต่การร้องขอดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนอมด้วย

15.8. การควบคุมข้อเสนอของผู้เข้าร่วมประนีประนอม พยายามไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อกฎหมายต้องกันมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่งระหว่างการปฏิบัติงานประนีประนอม สิ่งที่เป็นปัญหา คือ จุดยืนของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย

ซึ่งผู้ประนีประนอมต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมหลีกเลี่ยงการยกข้อกฎหมายมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์ในการประนีประนอมต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

15.9. สัญญาประนีประนอมยอมความ

การที่ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจะให้ผลประโยชน์ที่ตกลงร่วมกันในการประนีประนอมนั้น มีผลบังคับตามกฎหมาย ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจะต้องนำข้อตกลงร่วมกันมาทำเป็นหนังสือเรียกว่าสัญญาประนีประนอมยอมความ หากผู้เข้าร่วมประนีประนอมไม่นำข้อตกลงทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ จะไม่สามารถบังคับให้อีกฝ่ายปฏิบัติตามกฎหมายได้

ดังนั้น สัญญาประนีประนอมยอมความจึงเป็นหลักฐานการแสดงเจตนาว่าทั้งสองฝ่ายตกลงยอมรับที่จะยุติข้อพิพาทโดยผู้ตอบรับยินดีที่จะชำระเงินหรือดำเนินการอย่างใดเพื่อให้ผู้เสนอได้รับผลประโยชน์ตามที่

ตกลงในการประนีประนอมข้อพิพาท และหากผู้ตอบรับไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาประนีประนอมยอมความ

ผู้เสนอย่อมมีสิทธิที่จะนำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้ไปดำเนินการทางศาลเพื่อบังคับกับผู้ตอบรับต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 17 ประนีประนอมยอมความ มาตรา 850 ถึง มาตรา 852

ผู้ประนีประนอมต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทราบว่า หากผู้เข้าร่วมประนีประนอมตกลงสละข้อเรียกร้องใดๆ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ

จะส่งผลให้ถือว่าไม่สามารถนำข้อเรียกร้องที่สละไปดำเนินการกระบวนการประนีประนอม หรือดำเนินการทางศาลอีก

15.10. การปฏิบัติงานประนีประนอมคืออาญา ต้องแจ้งว่าสิทธิในการดำเนินคดีอาญาไม่ได้ระงับแม้จะตกลงทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันได้

คดีอาญา กฎหมายมุ่งที่จะคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ และลงโทษผู้กระทำความผิด ดังนั้น เมื่อมีผู้เสนอขอให้การประนีประนอมข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมาจากการกระทำความผิดอาญา นั้น

ผู้ประนีประนอมจะต้องแจ้งก่อนเริ่มต้นการประนีประนอมให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายทราบว่า แม้จะตกลงกันได้และทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันแล้ว

แต่สิทธิในการดำเนินคดีอาญาของผู้เสนอก็ยังไม่ระงับไป

15.11. ทางเลือกที่ดีที่สุดในการมีที่บรรลุข้อตกลง (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

ผู้ประนีประนอมควรนำข้อเสนอและต่อรองที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย มาเรียบเรียงให้เป็นรูปธรรม

เพื่อให้เห็นขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ หรือที่เรียกว่า Zone of Possible Agreement (ZOPA)

การที่ผู้ประนีประนอมประเมิน BATNA และ WATNA เพื่อหา ZOPA

ระหว่างประนีประนอมจะทำให้ผู้ประนีประนอมเห็นว่าผู้เข้าร่วมประนีประนอมพยายามแลกเปลี่ยนหรือต่อรองจุดยืนของฝ่ายใดเพียงใด

เพื่อให้ผู้ประนีประนอมสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อยุติข้อพิพาทได้

15.12. เทคนิคการประนีประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ

1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนีประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประนีประนอมตลอดจนคู่กรณีเนื่องจากเป็นการประชุมนัดแรก

ซึ่งผู้ประนีประนอมจะต้องทำหน้าที่แนะนำบทบาทของตนเองและผู้เข้าร่วมการประชุมได้รู้จักกันทุกฝ่าย อธิบายถึงกระบวนการและวิธีการประนีประนอมข้อพิพาท

ทั้งนี้ผู้ประนีประนอมข้อพิพาทจะต้องอธิบายถึงหลักเกณฑ์รูปแบบการประนีประนอมข้อพิพาทพร้อมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการอีกด้วย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมข้อพิพาทให้คู่เจรจาทราบ

ชักชวนผู้เข้าร่วมประนีประนอมคุยเรื่องอื่นก่อน เพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลาย (Small Talk)

อธิบายถึงขั้นตอนการประนีประนอมข้อพิพาท รูปแบบการประนีประนอมทุกฝ่าย และการแยกฝ่ายเจรจา

ยืนยันความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการประนีประนอมข้อพิพาท

ให้คู่เจรจาทราบกฎเกณฑ์การเจรจา ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สุภาพ และมีอาชีพ

สอบถามว่าด้วยความสมัครใจหรือไม่ ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมยืนยันอำนาจว่า ตนมีอำนาจเข้าเจรจาในนาม หรือแทนผู้เข้าร่วมประนีประนอม

แจ้งสิทธิในการออกจากกระบวนการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

อธิบายผลของการประนีประนอม (ไม่กระทบต่อสิทธิในการดำเนินการทางอื่น)

กำชับให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายรักษาความลับในการเจรจา (confidentiality)

อธิบายถึงภาษากาย เช่น การฟังคริษฐ์ เพื่อแสดงว่า ผู้ประนีประนอม ฟังอย่างตั้งใจ มิได้หมายความว่า เห็นด้วยกับฝ่ายที่กำลังพูด อันจะสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดีต่อกัน

ให้ทุกฝ่ายยืนยันว่า จะไม่นำข้อมูลใดในการประนีประนอมข้อพิพาทไปอ้างอิง หรือใช้ในศาลหรือกับผู้ใดที่มีอำนาจในการตัดสินคดีพิพาท (without prejudice)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)

เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการประนีประนอมข้อพิพาทแล้วนั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่คู่กรณีพูดถึงปัญหา ความวิตกกังวลในใจ

ภูมิหลังของปัญหาซึ่งผู้ประนามมีหน้าที่รับผิดชอบจนเสนอทางเลือก วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนามเปิดเผยความคิดของตนเองออกมา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนามเข้าใจเรื่องราวในมุมมองของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบที่ต้องการที่แท้จริงได้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมประนามแต่ละฝ่ายรับฟังความคิดของอีกฝ่าย อันจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายลงได้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ให้ผู้เข้าร่วมประนามทราบว่า ผู้เข้าร่วมประนามมีใครบ้าง

ให้แต่ละฝ่ายสรุปข้อเท็จจริง ข้ออ้างและข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย

ให้ผู้เข้าร่วมประนามแต่ละฝ่าย อธิบายความคาดหวังจากการประนามข้อพิพาท

ต้องฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เพื่อจับอารมณ์ และพยายามเข้าใจในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูด

กำกับให้แต่ละฝ่ายไม่กล่าวข้อเท็จจริงนอกเหนือข้อพิพาท

การฟังที่ดี ควรจะแทรกด้วยการถามให้ผู้เข้าร่วมประนามที่พูดอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในประเด็นที่คลุมเครือ หรือประเด็นที่เราไม่เข้าใจ เพื่อให้ฝ่ายที่พูดให้คำตอบ หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

ดูภาษากายคู่เจรจา และระว่างภาษากาย รวมถึงโทนเสียงของผู้ประนาม

สรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนามและพูดในเชิงบวก (reframing)

อาจจะตั้งคำถาม หรือขอความเห็นจากทางนายความของแต่ละฝ่าย

3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)

เมื่อผู้ประนามได้รับข้อมูลจากผู้เข้าร่วมประนามทั้งสองฝ่ายแล้ว ผู้ประนามมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา

ซึ่งในขั้นตอนนี้คู่กรณีจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเจรจาร่วมกับผู้ประนาม

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กำหนดประเด็นในการเจรจา และลำดับความสำคัญในการเจรจา

ประเด็นการประนามควรเป็นประโยคสั้น ๆ เช่น การชำระค่าเสียหาย การขอโทษ ความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ฯ

สอบถามความเห็นจากผู้เข้าร่วมประนามสำหรับการตั้งประเด็นการเจรจา ต้องเป็นกลางและเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย

สอบถามผู้เข้าร่วมประนามในเนื้อหารายละเอียดของแต่ละประเด็นพิพาท

4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)

การสำรวจประเด็นปัญหาจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนามมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นปัญหาและข้อกังวลทั้งของตนเองและผู้เข้าร่วมประนามอีกฝ่ายมากขึ้นและมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืนของแต่ละฝ่าย โดยผู้ประนามมีหน้าที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีเจรจาในรูปแบบร่วมมือร่วมใจ

สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่กรณีโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและสร้างจุดร่วมเพื่อให้บรรลุผลสมประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

เมื่อผู้ประนามรับฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ทราบปัญหาและข้อกังวลใจของแต่ละฝ่าย รวมถึงจุดยืนของผู้เข้าร่วมประนามทุกฝ่าย

อันจะทำให้ผู้ประนามค้นหาและเข้าใจที่มาของข้อพิพาทได้

เมื่อผู้ประนามทราบข้อกังวลใจและจุดยืนของทุกฝ่ายแล้ว พยายามดำเนินการประนามโดยให้ผู้เข้าร่วมประนามทุกฝ่ายผ่อนคลายจุดยืนของตน

และมุ่งไปที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ร่วมกัน

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนามหาทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ และรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง

พยายามแนะแนวให้ผู้เข้าร่วมประนามในมองเชิงบวก เพื่อหาทางออกข้อปัญหา และพูดถึงข้อเท็จจริงหรือผลประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประนามแต่ละฝ่ายพูดกับอีกฝ่ายโดยตรง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนามพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในอีกมุมหนึ่ง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนามทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่ออนาคต

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนามทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนามทั้งสองฝ่ายหลุดพ้นจากทางตันในการหาทางออก

หากสถานการณ์ประนามตึงเครียดหรือเกิดทางตัน อาจพิจารณาเลือกใช้การประชุมแยกฝ่าย เพื่อลดความตึงเครียด และให้แต่ละฝ่ายคิดทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายข้อมูลความลับอะไรที่อยากเพิ่มเติม สามารถพูดคุยกับแต่ละฝ่ายในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนามรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง สอบถามว่าเรื่องใดที่ประชุมแยกฝ่ายสามารถใช้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมประนามอีกฝ่ายได้บ้าง

ผู้ประนามจะต้องรักษาความลับที่ทราบจากผู้เข้าร่วมประนามแต่ละฝ่ายอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจจะทำให้ผู้ประนามเสียความเชื่อมั่นจากผู้เข้าร่วมประนาม

อาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอยกเลิกการประนาม

5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)

เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประนามร่วมกันสร้างทางเลือกและข้อเสนอที่มากกว่าหนึ่งผู้ประนามมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองเพื่อนำคู่กรณีออกจากจุดยืนของตนอันนำไปสู่ความต้องการที่แท้จริง

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเกิดความไว้วางใจ และพร้อมจะเจรจาต่อรองตามคำแนะนำของผู้ประนีประนอม
พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าร่วมประนีประนอม เพื่อให้แต่ละฝ่ายพร้อมจะเจรจาและให้ความเป็นไปได้อีกในการที่จะสร้างข้อเสนอร่วมกันได้เร็วขึ้น
ประเมินว่า หากตนเองเป็นผู้เข้าร่วมประนีประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีแนวคิด หรือทำอะไร
ถามยืนยันข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็นโดยใช้คำหรือประโยคที่ผู้เข้าร่วมประนีประนอมได้พูดไว้ จะทำให้ผู้ประนีประนอมเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อ

6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)
ผู้ประนีประนอมควรส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (interest) ร่วมกัน และควรแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่าย
พิจารณาข้อเสนอร่วมกันบนพื้นฐานของความชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมพิจารณาว่าข้อเสนอและข้อต่อรองนั้นสามารถดำเนินการได้จริง
การประเมินข้อเสนอและต่อรองเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้
ผู้ประนีประนอมจะต้องนำทักษะของตนตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นมาปรับใช้ให้มากที่สุดเพื่อช่วยให้การบรรลุผลและผลประโยชน์แก่ทุกฝ่าย
ผู้ประนีประนอมต้องประคับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเจรจาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก พยายามช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมออกจากจุดยืนของตน
สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ช่วยเหลือให้ผู้กรณีกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ (Interest – based Negotiation)
ประเมินทางเลือกโดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)

7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนีประนอม (closing statement by mediator)
ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประนีประนอมข้อพิพาทคือการสรุปข้อตกลงและปิดการประนีประนอม โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี

(1) กรณีตกลงกันได้ ผู้ประนีประนอมต้องแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายจัดข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรตามที่แต่ละฝ่ายตกลงยอมรับผลประโยชน์ร่วมกัน
และให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายลงนามในข้อตกลง

(2) กรณีตกลงกันไม่ได้ เมื่อการประนีประนอมไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ผู้ประนีประนอมยุติการปฏิบัติงาน และกล่าวขอบคุณผู้กรณีที่เข้าสู่กระบวนการประนีประนอม
สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทบทวนข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย
รวบรวมข้อตกลงของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายรวมเข้าไว้เป็นชุดเดียวกัน
กำหนดเป็นแผนการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลง
ให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมประนีประนอมเกี่ยวกับลักษณะการจัดทำข้อตกลงประนีประนอมยอมความ 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. รหัสหน่วยสมรรถนะ10107
2. ชื่อหน่วยสมรรถนะ
 ประណอมข้อพิพาทที่เกี่ยวกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ
3. ทบทวนครั้งที่1 / 2566
4. สร้างใหม่☒ปรับปรุง☐

5. สำหรับข้ออาชีพและรหัสอาชีพ (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. ข้ออาชีพและรหัสอาชีพอื่นที่หน่วยสมรรถนะนี้สามารถใช้ได้ (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)
1010701 เตรียมความพร้อมก่อนวันประนอมข้อพิพาท	1.1 ศึกษาข้อมูลคำเสนอขอประนอมเพื่อทราบรายละเอียดเหตุพิพาทและตรวจสอบว่ามีผู้เสียหายที่แท้จริงจำนวนมากหรือไม่ 1.2 ศึกษานโยบายการเมืองหรือนโยบายภาครัฐรวมถึงการดำเนินงานภาครัฐที่เป็นเหตุพิพาทรวมถึงข้อกฎหมายที่เป็นฐานในการกระทำให้เกิดข้อพิพาท 1.3 พิจารณาว่าควรมีการตรวจสอบพื้นที่พิพาทจริงก่อนวันประนอม เพื่อให้รับทราบข้อเท็จจริงที่ผู้เข้าร่วมประนอมตั้งแต่ฝ่ายจะนำเสนอในวันประนอมข้อพิพาท	แฟ้มสะสมผลงาน

สมรรถนะย่อย (Element)	เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)	วิธีการประเมิน (Assessment)
1010702 ควบคุมประเด็นในการประนอมและรักษาบรรยากาศการประ นอม	2.1 พิจารณาว่าผู้เข้าร่วมประนอมคนใดเป็นผู้เสียหายโดยตรง 2.2 หากมีผู้เสียหายจำนวนมาก จัดให้ผู้เข้าร่วมประนอมแต่งตั้งผู้แทนเข้าร่วมเจรจาในการประ นอม 2.3 ตรวจสอบว่ามีหนังสือแต่งตั้งหรือมอบอำนาจให้ผู้แทนมีอำนาจในการเข้าร่วมประนอมและตัดสินใจ 2.4 มั่นตรวจสอบว่าผู้แทน คงมีอำนาจอยู่และเป็นที่รับการยอมรับของผู้เข้าร่วมประนอม ทั้งหมดอยู่ 2.5 ตรวจสอบหน่วยงานรัฐที่พิพาท และพิจารณาว่าหน่วยงานใดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการ ออกหรือใช้อำนาจตามนโยบายหรือการดำเนินภาครัฐตามจริง 2.6 แจ้งให้เจ้าหน้าที่ประสานงานเชิญเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีอำนาจ ตัดสินใจ เข้าร่วมในการประนอม	แฟ้มสะสมผลงาน

12. ความรู้และทักษะก่อนหน้าที่จำเป็น (Pre-requisite Skill & Knowledge)

มีความรู้และทักษะของสมรรถนะดำเนินกระบวนการประนอมข้อพิพาทตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงาน

13. ทักษะและความรู้ที่ต้องการ (Required Skills and Knowledge)

(ก) ความต้องการด้านทักษะ

1. การฟังเชิงรุก Active Listening
2. การสะท้อนคำพูดเชิงบวก Reframing
3. สามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประนามกับผู้เข้าร่วมประนามทุกฝ่าย
4. สามารถแยกแยะประเด็นปัญหากับตัวบุคคลได้ (Separating the problem from the person)
5. สามารถตั้งคำถามที่ใช้ในการประนามได้เหมาะสม (Open-ended questions and probing of interests/needs)
6. สามารถกำหนดประเด็นข้อพิพาทตามข้อเท็จจริงที่รับฟังจากข้อพิพาทได้ (Agenda setting)
7. สามารถใช้ภาษาและโทนเสียงพูดที่สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในประนาม (Language and tone Body language)
8. สามารถหาวิธีการให้ผู้เข้าร่วมประนามทบทวนข้อเสนอของแต่ละฝ่ายโดยไม่ถูกมองว่าเป็นการขึ้นหรือเอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Reality checks: the ability to test solutions with reality checks)
9. สามารถรักษาอารมณ์ได้มั่นคง และดำเนินการประนามจนจบในแต่ละนัด (Managing emotions)
10. สามารถประเมินข้อเสนอหรือผลประโยชน์กรณีที่ดีที่สุด และกรณีแย่งที่สุด (Best and Worst Alternative to a Negotiated Agreement) และเพื่อทราบขอบเขตของข้อเสนอแต่ละฝ่าย (Zone of possible agreement)
11. สามารถทวนอธิบายข้อความที่ผู้เข้าร่วมประนามสื่อสารให้เข้าใจขึ้นและเห็นขั้นตอนได้ (Ability to organize complex facts and financial data)
12. สามารถอธิบายขั้นตอนและข้อจำกัดในการประนาม กติการ่วมกันระหว่างการประนาม (Explanation of process and limitations of mediation, ground rules)
13. สามารถรับรู้จากผู้เข้าร่วมประนามยังขาดความเข้าใจเรื่องใด และสามารถอธิบายเสริมความเข้าใจได้ (Knowledge injections)
14. สามารถสามารถเขียนรายงานปิดการประนามได้ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentation-mediation reports)
15. สามารถควบคุมให้ผู้เข้าร่วมประนามที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อพิพาทน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ทำลายบรรยากาศการประนาม (Managing external influences)
16. สามารถใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประนามด้วยตนเอง
17. มีทักษะให้ผู้เข้าร่วมประนามมีความเท่าเทียมในการสื่อสาร
18. มีทักษะกำหนดกลุ่มผู้เสียหาย และผู้แทนของแต่ละกลุ่ม
19. มีทักษะในการอธิบายความรู้เข้ากับประเด็นข้อพิพาทได้ง่าย

(ข) ความต้องการด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนามข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ และอธิบายสิ่งที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนได้
 - 1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนามข้อพิพาท (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) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนาม (closing statement by mediator)
2. มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับตามที่ระบุในข้อ 10 หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมกระบวนการประนามและใกล้เคียง
3. มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมผู้ประนาม
4. มีความรู้ประวัติศาสตร์การเมือง บริบทการเมืองและปกครอง
5. มีความรู้เข้าใจสถานการณ์ความขัดแย้งปัจจุบันของสังคม
6. มีความเข้าใจการดำเนินงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ
7. มีความเข้าใจการปฏิบัติงานระดับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ
8. มีความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่งที่สุดในการเจรจา (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 คมกฤษ จงบุญวัฒนา
3. หนังสือ Getting to Yes เขียนโดย Roger Fisher, William Ury และ Bruce Patton ของสำนักพิมพ์ Penguin Books โดยฉบับภาษาไทย คือ ต่อรองให้ได้แบบไม่ถอย แปลและเรียบเรียงโดย ศุภิกา ภูญชร ณ อยุธยา

14. หลักฐานที่ต้องการ (Evidence Guide)

14.1 หลักฐานความรู้ (Knowledge Evidence)

1. ระบุนหรืออธิบายความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการประนอมข้อพิพาทอย่างน้อย 7 ประการ
2. ระบุนหรืออธิบายความรู้ในทฤษฎีการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด (BATNA) และทางเลือกที่แย่ที่สุดในการเจรจา (WATNA)

รวมถึงขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ (ZOPA)

3. ประกาศนียบัตร หรือวุฒิบัตร หรือใบรับรองการฝึกอบรมด้านการประนอมหรือการไกล่เกลี่ย

14.2 หลักฐานการปฏิบัติงาน (Performance Evidence)

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

14.3 คำแนะนำในการประเมิน

เจ้าหน้าที่สอบควรประเมินหลักฐาน โดยพิจารณาจากร่องรอยหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักฐานด้านปฏิบัติงาน และหลักฐานด้านความรู้ ตามข้อ 14.1 และ 14.2

15. ขอบเขต (Range Statement)

15.1. ประนอมข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับการเมืองหรือนโยบายของรัฐ

ข้อพิพาทการเมือง หมายถึง ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างประชาชนกับพรรคการเมือง หรือระหว่างพรรคการเมืองกับพรรคการเมืองด้วยกันเองภายในประเทศ

และข้อพิพาทด้านการเมืองระหว่างประเทศ

ข้อพิพาทการเมืองนโยบายของรัฐ หมายถึง ข้อพิพาทที่เกิดจากนโยบายของฝ่ายบริหาร (คณะรัฐมนตรี) หรือนโยบายระดับกระทรวงไม่ว่าจะออกเป็นกฎหมายแล้วหรือไม่ก็ตาม

และนโยบายระดับหน่วยงานราชการที่ออกตามกฎหมายที่ให้อำนาจ โดยหน่วยงานภาครัฐระดับชาติและท้องถิ่นได้ปฏิบัติตามนโยบายหรือสั่งการ

จนอาจจะหรือทำให้กระทบกระเทือนสิทธิหรือก่อให้เกิดความเสียหายกับประชาชนบุคคลใดคนหนึ่งหรือหลายคน

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

หากส่วนใดที่เป็นกรปฏิบัติงานโดยตรงระหว่างผู้ประนอมกับผู้เข้าร่วมประนอม จะมีการเขียนโดยใช้คำเรียกเจาะจง

15.3. ตรวจสอบความมีส่วนได้เสียและแถลงเปิดเผยข้อเท็จจริง

ปกติผู้ประนอมจะตรวจสอบความมีส่วนได้เสียจากการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ รวมถึงตัวแทนของผู้เสนอหรือผู้ตอบรับ

บางครั้งผู้ประนอมอาจไม่มีส่วนได้เสียกับผู้เข้าร่วมประนอมข้างต้น แต่อาจอาจเคยมีความสัมพันธ์อื่น เช่น เคยเป็นนายจ้างหรือลูกจ้าง เคยดำเนินธุรกิจร่วมกัน

หรือเคยเป็นที่ปรึกษา ความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้ประนอมต้องแถลงให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบตั้งแต่ตนเองรับเป็นผู้ประนอมและระหว่างปฏิบัติงานประนอม

การที่ผู้ประนอมไม่เปิดเผยความมีส่วนได้เสีย อาจส่งผลให้ผู้เข้าร่วมประนอมไม่ไว้วางใจการประนอมอีกต่อไป 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

การที่ผู้ประนอมจะมีผู้ช่วยเข้ามาปฏิบัติงาน นั้น ผู้ประนอมจะต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนอมทุกฝ่ายทราบ และได้รับความยินยอมก่อน

ต้องกำชับให้ผู้ช่วยรักษาความลับในกระบวนการประนีประนอมเช่นเดียวกัน หรือดำเนินการเพิ่มเติมตามระเบียบหรือข้อบังคับของหน่วยงานที่รับเรื่องการประนีประนอม สำหรับค่าใช้จ่าย 15.7. การให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจัดทำคำชี้แจงหรือนำเสนอเอกสารเพื่อให้ผู้ประนีประนอมเตรียมความเข้าใจในการรับฟังข้อเท็จจริง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนีประนอม ข้อพิพาทบางประเภท อาจเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยาก ทำให้ผู้ประนีประนอมเห็นว่าควรมีการเตรียมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานประนีประนอม

หากข้อบังคับของหน่วยงานที่ให้บริการประนีประนอมใด เปิดโอกาสให้ผู้ประนีประนอมสามารถที่จะร้องขอให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจัดทำคำชี้แจง หรือส่งเอกสารข้อเท็จจริง ให้ผู้ประนีประนอมศึกษาทำความเข้าใจข้อพิพาทได้เบื้องต้น แต่การร้องขอดังกล่าวจะต้องได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมด้วย

15.8. การควบคุมนำเสนอของผู้เข้าร่วมประนีประนอม พยายามไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมหลีกเลี่ยงไม่ให้ยกข้อกฎหมายท้องถิ่นมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์กับอีกฝ่ายหนึ่ง ระหว่างการปฏิบัติงานประนีประนอม สิ่งที่เป็นปัญหา คือ จุดยืนของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย

ซึ่งผู้ประนีประนอมต้องพยายามให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมหลีกเลี่ยงการยกข้อกฎหมายมาเป็นฐานเรียกร้องผลประโยชน์ในการประนีประนอมต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

15.9. สัญญาประนีประนอมยอมความ

การที่ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจะให้ผลประโยชน์ที่ตกลงร่วมกันในการประนีประนอมนั้น มีผลบังคับตามกฎหมาย ผู้เข้าร่วมประนีประนอมจะต้องนำข้อตกลงร่วมกันมาทำเป็นหนังสือ เรียกว่าสัญญาประนีประนอมยอมความ หากผู้เข้าร่วมประนีประนอมไม่นำข้อตกลงมาทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ จะไม่สามารถบังคับให้อีกฝ่ายปฏิบัติตามกฎหมายได้

ดังนั้น สัญญาประนีประนอมยอมความจึงเป็นหลักฐานการแสดงเจตนาว่าทั้งสองฝ่ายตกลงยอมรับที่จะยุติข้อพิพาทโดยผู้ตอบรับยินดีที่จะชำระเงินหรือดำเนินการอย่างใด เพื่อให้ผู้เสนอได้รับผลประโยชน์ตามที่

ตกลงในการประนีประนอมข้อพิพาท และหากผู้ตอบรับไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาประนีประนอมยอมความ

ผู้เสนอย่อมมีสิทธิที่จะนำสัญญาประนีประนอมยอมความนี้ไปดำเนินการทางศาลเพื่อบังคับกับผู้ตอบรับต่อไป

กฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 17 ประนีประนอมยอมความ มาตรา 850 ถึง มาตรา 852

ผู้ประนีประนอมต้องชี้แจงให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทราบ ว่า หากผู้เข้าร่วมประนีประนอมตกลงสละข้อเรียกร้องใดๆ ในสัญญาประนีประนอมยอมความ จะส่งผลให้ถือว่าไม่สามารถนำข้อเรียกร้องที่สละไปดำเนินการกระบวนการประนีประนอม หรือดำเนินการทางศาลอีก

15.10. ทางเลือกที่ดีที่สุดในการมีที่บรรลุข้อตกลง (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

ผู้ประนีประนอมควรนำเสนอและต่อรองที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย มาเรียบเรียงให้เป็นรูปธรรม

เพื่อให้เห็นขอบเขตของการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงร่วมกันได้ หรือที่เรียกว่า Zone of Possible Agreement (ZOPA)

การที่ผู้ประนีประนอมประเมิน BATNA และ WATNA เพื่อหา ZOPA

ระหว่างประนีประนอมจะทำให้ผู้ประนีประนอมเห็นว่าผู้เข้าร่วมประนีประนอมพยายามแลกเปลี่ยนหรือต่อรองจุดยืนของฝ่ายตนเพียงใด

เพื่อให้ผู้ประนีประนอมสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นระดับประคองให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเจรจาอย่างสร้างสรรค์เพื่อยุติข้อพิพาทได้

15.11. ขั้นตอนการประนีประนอมข้อพิพาท 7 ประการ

1) การแถลงการณ์เปิดของผู้ประนีประนอมข้อพิพาท (opening statement by mediator)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ประนีประนอมตลอดจนคู่กรณีเนื่องจากการประชุมนัดแรก

ซึ่งผู้ประนีประนอมจะต้องทำหน้าที่แนะนำบทบาทของตนเองและผู้เข้าร่วมการประชุมได้รู้จักกันทุกฝ่าย อธิบายถึงกระบวนการและวิธีการประนีประนอมข้อพิพาท

ทั้งนี้ผู้ประนีประนอมข้อพิพาทจะต้องอธิบายถึงหลักเกณฑ์รูปแบบการประนีประนอมข้อพิพาทพร้อมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการอีกด้วย โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กล่าวต้อนรับ แนะนำตัว ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ประนีประนอมข้อพิพาทให้คู่เจรจาทราบ

ชักชวนผู้เข้าร่วมประนีประนอมคุยเรื่องอื่นก่อน เพื่อให้สถานการณ์ผ่อนคลาย (Small Talk)

อธิบายถึงขั้นตอนการประนีประนอมข้อพิพาท รูปแบบการประนีประนอมทุกฝ่าย และการแยกฝ่ายเจรจา

ยืนยันความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการประนีประนอมข้อพิพาท

ให้คู่เจรจาทราบกฎเกณฑ์การเจรจา ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ สุภาพ และมีอาชีพ

สอบถามว่ามาด้วยความสมัครใจหรือไม่ ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมยืนยันอำนาจว่า ตนมีอำนาจเข้าเจรจาในนาม หรือแทนผู้เข้าร่วมประนีประนอม

แจ้งสิทธิในการออกจากกระบวนการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

อธิบายผลของการประนีประนอม (ไม่กระทบต่อสิทธิในการดำเนินการทางอื่น)

กำชับให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายรักษาความลับในการเจรจา (confidentiality)

อธิบายถึงภาษากาย เช่น การฟังครีษะ เพื่อแสดงว่า ผู้ประนีประนอมฯ ฟังอย่างตั้งใจ ไม่ได้หมายความว่า เห็นด้วยกับฝ่ายที่กำลังพูด อันจะสร้างบรรยากาศการเจรจาที่ดีต่อกัน

ให้ทุกฝ่ายยืนยันว่าจะไม่นำข้อมูลใดในการประนีประนอมข้อพิพาทไปอ้างอิง หรือใช้ในศาลหรือกับผู้ใดที่มีอำนาจในการตัดสินคดีพิพาท (without prejudice)

2) การแถลงข้อเท็จจริงโดยย่อของคู่เจรจา (opening statement by disputed parties)

เมื่อเริ่มเข้าสู่กระบวนการประนีประนอมข้อพิพาทแล้วนั้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่คู่กรณีพูดถึงปัญหา ความวิตกกังวลในใจ

ภูมิหลังของปัญหาซึ่งผู้ประนีประนอมมีหน้าที่รับฟังตลอดจนเสนอทางเลือก วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเปิดเผยความคิดของตนเองออกมา

ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประนีประนอมเข้าใจเรื่องราวในมุมมองของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบที่ต้องการที่แท้จริงได้ รวมไปถึงผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายรับฟังความคิดของอีกฝ่าย

อันจะช่วยลดความเข้าใจผิดหรือจุดยืนของแต่ละฝ่ายลงได้

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

แจ้งให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทราบว่า ผู้เข้าร่วมประนีประนอมมีใครบ้าง

ให้แต่ละฝ่ายสรุปข้อเท็จจริง ข้ออ้างและข้อเรียกร้องของแต่ละฝ่าย

ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย อธิบายความคาดหวังจากการประนีประนอมข้อพิพาท

ต้องฟังอย่างตั้งใจ (active listening) เพื่อจับอารมณ์ และพยายามเข้าใจในขณะที่อีกฝ่ายกำลังพูด

กำกับให้แต่ละฝ่ายไม่กล่าวข้อเท็จจริงนอกเหนือข้อพิพาท

การฟังที่ดี ควรจะแทรกด้วยการถามให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมที่พูดอธิบายให้ชัดเจนขึ้นในประเด็นที่คลุมเครือ หรือประเด็นที่เราไม่เข้าใจ เพื่อให้ฝ่ายที่พูดให้คำตอบ

หรือให้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

ดูภาษากายคู่เจรจา และระว่างภาษากาย รวมถึงโทนเสียงของผู้ประนีประนอม

สรุปข้อเท็จจริงจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมและพูดในเชิงบวก (reframing)

อาจจะตั้งคำถาม หรือขอความเห็นจากทางนายความของแต่ละฝ่าย

3) การกำหนดประเด็นการเจรจา (agenda setting)

เมื่อผู้ประนีประนอมได้รับข้อมูลจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่ายแล้ว ผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ความขัดแย้งเพื่อกำหนดประเด็นการเจรจา

ซึ่งในขั้นตอนนี้คู่กรณีจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเจรจาร่วมกับผู้ประนีประนอม

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

กำหนดประเด็นในการเจรจา และลำดับความสำคัญในการเจรจา

ประเด็นการประนีประนอมควรเป็นประเด็นสั้น ๆ เช่น การชำระค่าเสียหาย การขอโทษ ความต่อเนื่องในการทำธุรกิจ ฯ

สอบถามความเห็นชอบจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมสำหรับการตั้งประเด็นการเจรจา ต้องเป็นกลางและเป็นธรรมสำหรับทั้งสองฝ่าย

สอบถามผู้เข้าร่วมประนีประนอมในเนื้อหารายละเอียดของแต่ละประเด็นพิพาท

4) การสำรวจประเด็นปัญหา (analysis problems)

การสำรวจประเด็นปัญหาจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมมีความเข้าใจในแต่ละประเด็นปัญหาและข้อกังวลทั้งของตนเองและผู้เข้าร่วมประนีประนอมอีกฝ่ายมากขึ้นและมุ่งเน้นไปที่ความ

ต้องการที่แท้จริงมากกว่าจุดยืนของแต่ละฝ่าย โดยผู้ประนีประนอมมีหน้าที่สำคัญในการทำให้คู่กรณีเจรจาในรูปแบบร่วมมือร่วมใจ

สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคู่กรณีโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและสร้างจุดร่วมเพื่อให้บรรลุผลสมประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

เมื่อผู้ประนีประนอมรับฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้ทราบปัญหาและข้อกังวลใจของแต่ละฝ่าย รวมถึงจุดยืนของผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่าย

อันจะทำให้ผู้ประนีประนอมค้นหาและเข้าใจที่มาของข้อพิพาทได้

เมื่อผู้ประนีประนอมทราบข้อกังวลใจและจุดยืนของทุกฝ่ายแล้ว พยายามดำเนินการประนีประนอมโดยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายผ่อนคลายจุดยืนของตน

และมุ่งไปที่ความต้องการหรือผลประโยชน์ร่วมกัน

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมหาทางออกของปัญหาที่เป็นไปได้ และรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง

พยายามแนะแนวให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมในมองเชิงบวก เพื่อหาทางออกข้อปัญหา และพูดถึงข้อเท็จจริงหรือผลประโยชน์อย่างสร้างสรรค์

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายพูดกับอีกฝ่ายโดยตรง ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในอีกมุมมองหนึ่ง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาเพื่ออนาคต

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่ายร่วมกันหาทางออกที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่ายหลุดพ้นจากทางตันในการหาทางออก

หากสถานการณ์ประนีประนอมตึงเครียดหรือเกิดทางตัน อาจพิจารณาเลือกใช้การประชุมแยกฝ่าย เพื่อลดความตึงเครียด และให้แต่ละฝ่ายคิดทบทวนถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

เปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายข้อมูลความลับอะไรที่อยากเพิ่มเติม สามารถพูดคุยกับแต่ละฝ่ายในประเด็นและเงื่อนไขต่าง ๆ ในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมรู้สึกสงสัยหรือตั้งคำถามความคิดของตนเอง สอบถามว่าเรื่องใดที่ประชุมแยกฝ่ายสามารถใช้พูดคุยกับผู้เข้าร่วมประนีประนอมอีกฝ่ายได้บ้าง

ผู้ประนีประนอมจะต้องรักษาความลับที่ทราบจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายอย่างเคร่งครัด มิฉะนั้น อาจจะทำให้ผู้ประนีประนอมเสียความเชื่อมั่นจากผู้เข้าร่วมประนีประนอม

อาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขอยกเลิกการประนีประนอม

5) การสร้างและสำรวจข้อเสนอร่วมกัน (build rapport)

เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมร่วมกันสร้างทางเลือกและข้อเสนอที่มากกว่าหนึ่งผู้ประนีประนอมมีหน้าที่ในการช่วยอำนวยความสะดวกในการเจรจาต่อรองเพื่อนำคู่กรณี

จากจุดยืนของตนอันนำไปสู่ความต้องการที่แท้จริง

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเกิดความไว้วางใจ และพร้อมจะเจรจาร่วมกันตามคำแนะนำของผู้ประนีประนอม

พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าร่วมประนีประนอม เพื่อให้แต่ละฝ่ายพร้อมจะเจรจาและให้มีความเป็นไปได้ในการที่จะสร้างข้อเสนอร่วมกันได้เร็วขึ้น

ประเมินว่า หากตนเองเป็นผู้เข้าร่วมประนีประนอมฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะมีแนวคิด หรือทำอะไร

ถามยืนยันข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็นโดยใช้คำหรือประโยคที่ผู้เข้าร่วมประนีประนอมได้พูดไว้ จะทำให้ผู้ประนีประนอมเข้าใจในประเด็นที่ต้องการสื่อ

6) การประเมินข้อเสนอและต่อรอง (assessment of offers and concessions)

ผู้ประนีประนอมควรส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมพิจารณาความต้องการที่แท้จริง (interest) ร่วมกัน และควรแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทั้งสองฝ่าย

พิจารณาข้อเสนอร่วมกันบนพื้นฐานของความชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมพิจารณาว่าข้อเสนอและข้อต่อรองนั้นสามารถดำเนินการได้จริง

การประเมินข้อเสนอและต่อรองเป็นเรื่องยากเนื่องจากผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตนไว้

ผู้ประนีประนอมจะต้องนำทักษะของตนตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นมาปรับใช้ให้มากที่สุดเพื่อช่วยให้การบรรลุผลและสมประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

ผู้ประนีประนอมต้องระมัดระวังไม่ให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมเจรจาบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก พยายามช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมออกจากจุดยืนของตน

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมกันบนพื้นฐานของผลประโยชน์ (Interest – based Negotiation)

ประเมินทางเลือกโดยมีหลักเกณฑ์อ้างอิง (Criteria)

7) การสรุปข้อตกลงและแถลงการณ์ปิดการประนีประนอม (closing statement by mediator)

ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประนีประนอมข้อพิพาทคือการสรุปข้อตกลงและปิดการประนีประนอม โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี

เป็น 2 กรณี

(1) กรณีตกลงกันได้ ผู้ประนีประนอมต้องแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมนำข้อตกลงที่เห็นชอบตรงกัน มาจัดทำเป็นสัญญาประนีประนอมยอมความ ทั้งนี้

ให้ผู้ประนีประนอมอ่านสัญญาประนีประนอมยอมความว่ามีถ้อยคำชัดเจน และให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนีประนอมว่าสัญญาที่สร้างขึ้นตรงตามเจตนาของทุกฝ่ายที่ตกลงกันแล้วหรือไม่

ทั้งนี้ หากผู้ประนีประนอมเห็นว่าสัญญาประนีประนอมยอมความมีข้อความที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือ ให้สอบถามผู้เข้าร่วมประนีประนอมว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงในสัญญาอย่างไร

และแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมแก้ไขข้อความในสัญญาประนีประนอมยอมความให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันในภายภาคหน้าต่อไป

ประการสำคัญ ผู้ประนีประนอมจะต้องอธิบายให้ผู้เข้าร่วมประนีประนอมทุกฝ่ายทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามเงื่อนไขของสัญญาประนีประนอม

(2) กรณีตกลงกันไม่ได้ เมื่อการประนีประนอมไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ผู้ประนีประนอมยุติการปฏิบัติงาน และกล่าวขอบคุณผู้กรณีที่เข้าสู่กระบวนการประนีประนอม

สิ่งที่ต้องดำเนินการ

ทบทวนข้อตกลงเกี่ยวกับประเด็นของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่าย

รวบรวมข้อตกลงของผู้เข้าร่วมประนีประนอมแต่ละฝ่ายรวมเข้าไว้เป็นชุดเดียวกัน

กำหนดเป็นแผนการนำไปปฏิบัติตามข้อตกลง

ให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมประนีประนอมเกี่ยวกับลักษณะการจัดทำข้อตกลงประนีประนอมยอมความ และเงื่อนไขตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

16. หน่วยสมรรถนะร่วม (ถ้ามี)

N/A

17. อุตสาหกรรมร่วม/กลุ่มอาชีพร่วม (ถ้ามี)

N/A

18. รายละเอียดกระบวนการและวิธีการประเมิน (Assessment Description and Procedure)

เจ้าหน้าที่สอบพิจารณาหลักฐานจากแฟ้มสะสมผลงานที่เป็นเอกสารรับรองผลงาน รับรองความรู้ความสามารถที่ผ่านมาก่อนหน้านี้ ให้ครอบคลุมเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ทักษะและความรู้ที่ต้องการของหน่วยสมรรถนะนี้ หากชัดเจนหรือมีปริมาณเพียงพอให้เชื่อถือได้ ให้รับรองผลการประเมินสมรรถนะของหน่วยนี้ได้