



การประเมินผลการใช้บอร์ดเกม เพื่อการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ
THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE COMMUNICATION
THROUGH BOARD GAME ACTIVITY

มณฑล สรไกรกิติกุล สิริลักษณ์ ศุภนันท์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

Monthon Sorakraikitikul, SirilukSupanan

E-mail : monthon@tbs.tu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินผลการใช้บอร์ดเกมเพื่อการสื่อสารวัฒนธรรมในองค์การ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการประเมินจาก 8 ปัจจัยที่จะส่งผลให้การจัดกิจกรรมประสบความสำเร็จ ทำการเก็บข้อมูลจากเอกสารเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และสนับสนุนข้อมูล เช่น เอกสารบันทึกภายใน เอกสารรายละเอียดการจัดกิจกรรม นิตยสารขององค์การ เป็นต้น อีกทั้งมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดกิจกรรม 3 ท่าน ผู้เข้าร่วมกิจกรรม 6 ท่านและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 2 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดกิจกรรมประสบความสำเร็จ คือ (1) เนื้อหาในการจัดกิจกรรม (2) อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรม (3) รูปแบบและกระบวนการในการจัดกิจกรรม (4) สภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม (5) การเรียนรู้จากกิจกรรม อันเนื่องมาจากกระบวนการบริการจัดการในประเด็นดังกล่าว สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและพบปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดกิจกรรมไม่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ (1) เป้าหมายการจัดกิจกรรม (2) ความสามารถของวิทยากรกระบวนการในการจัดกิจกรรม อันเนื่องมาจากการคัดเลือกวิทยากรกระบวนการที่ไม่เหมาะสม เนื่องมาจากการจัดกิจกรรมที่ไม่ต่อเนื่อง (3) การนำความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมไปใช้งาน เนื่องมาจากไม่มีการชี้แจงเป้าหมายในระยยาวที่ชัดเจนให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดความคาดหวังที่สอดคล้องกัน

คำสำคัญ : การประเมินผล, บอร์ดเกม, การสื่อสาร, วัฒนธรรมองค์การ, กระบวนการจัดกิจกรรม

Abstract

The purpose of this research is to evaluation board game activity to communicate corporate culture. The research applied qualitative research to assess 8 factors of success.



The data collected by review documentary and in-depth interview all stakeholders i.e. 3 facilitators, 6 participants, and 2 supervisors of participants.

Overall results revealed the factor of success composed of (1) content (2) material (3) learning methodology (4) environment (5) learning approach. On the contrary, the failure factors came from (1) learning objective (2) instructor/facilitator capability from an inadequate selection process (3) and how to implement in the working environment, as participants were not informed clearly about purpose and the long-term impact, thus the activity may not meet the same expectation.

Keywords : Evaluation, Board Game, Communication, Corporate Culture, Learning Activity.

บทนำ

ธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีอัตราการแข่งขันที่สูง เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้ประกอบการธุรกิจศูนย์การค้ารายใหญ่เป็นจำนวนมาก อาทิเช่น บริษัท เอ็มบีเค จำกัด (มหาชน) เดอะมอลล์ กรุ๊ป บริษัท สยามพวอร์ธ กรุ๊ป จำกัด และบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจศูนย์การค้ายังต้องเผชิญความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในเรื่องความเสี่ยงจากการหาที่ดินเพื่อดำเนินการโครงการ ด้านการจัดหาผู้เช่าพื้นที่ และด้านการแข่งขันเชิงธุรกิจ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทต่างๆ ที่ต้องเผชิญกับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่างๆ และสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนในบริษัทดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

วัฒนธรรมองค์การของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษานำมาใช้เรียกว่า I-CARE ความหมายในภาพรวมของวัฒนธรรม I-CARE คือ สะท้อนถึงวิธีการดำเนินธุรกิจและการทำงานงานร่วมกับเพื่อนพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสังคม อย่างมีความรับผิดชอบและอ่อนน้อม(ปรีชา เอกคุณากุล, 2559) โดยบริษัทฯ มีนโยบายที่จะสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ I-CARE ให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจถึงความหมายและความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจผ่านการจัดกิจกรรม Journey to I-CARE board game เป็นเครื่องมือช่วยให้พนักงานสามารถจดจำและเข้าถึงเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกิจกรรมบอร์ดเกมแต่ละครั้งจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมประมาณ 3.5 ชั่วโมง แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกกล่าวถึงวัตถุประสงค์ อธิบายกติกาและวิธีการเล่นบอร์ดเกม และเริ่มเล่นกิจกรรมจนเสร็จสิ้น ส่วนช่วงหลังเริ่มเป็นการแชร์ประสบการณ์จากกรณีศึกษาที่กำหนดในเกม แล้วให้เชื่อมโยงกับเนื้อหากิจกรรม สรุปประเด็นการเรียนรู้ และมีการเขียน การ์ดความมุ่งมั่น (Commitment Card) ก่อนจบกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดดำเนินการด้วยวิทยากรกระบวนการหลัก 1 ท่าน

และผู้ช่วย 4 ท่าน ต่อการจัดกิจกรรม 1 ครั้ง โดยกิจกรรมทั้งหมดได้ทำการจัดเสร็จสิ้นไปแล้วเมื่อปี 2560 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงไม่มีการเข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานของกิจกรรมที่เกิดขึ้น

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการใช้บอร์ดเกมสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ว่ามีส่วนช่วยสร้างการรับรู้ของคนในองค์การได้อย่างไร พนักงานในบริษัทฯ มีพฤติกรรมในการดำเนินงานที่ปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ I-CARE หรือไม่หลังจากที่ได้ร่วมกิจกรรมบอร์ดเกม นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการศึกษาว่าปัจจัยเรื่องใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของคนในองค์การเพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทำการประเมินประสิทธิผลของการใช้บอร์ดเกมในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้เพื่อให้ออกข้อเสนอแนะสำหรับการจัดกิจกรรมครั้งต่อไป

ทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมหมายถึงแบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกของมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสากล ระดับสังคม และระดับปัจเจกบุคคล และเป็นธรรมชาติที่มนุษย์มีมาตั้งแต่กำเนิด และสืบทอดทางพันธุกรรม มนุษย์สามารถที่จะรู้สึกถึงความกลัว ความโกรธ ความสุข ความรัก ความเศร้า และความอาย (Hofstede et al.,2010)ธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจึงทำให้เกิดแบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และการแสดงออก จนส่งต่อไปในระดับสังคมเกิดเป็นแบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกที่เรียกว่า วัฒนธรรม (Culture) อันเกิดจากสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่ได้เกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมในระดับปัจเจกบุคคล แบบแผนทางความคิด ความรู้สึกและการแสดงออกของแต่ละบุคคลก็ไม่จำเป็นต้องได้รับอิทธิพลจากบุคคลอื่น เพราะเป็นพื้นฐานมาจากอุปนิสัยส่วนตัว ซึ่งบางส่วนอาจถ่ายทอดทางพันธุกรรม และบางส่วนได้มาจากการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เกิดขึ้นโดยอิทธิพลของวัฒนธรรม รวมทั้งจากประสบการณ์ส่วนตัว (Greet et al.,2010) แบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกทั้งสามระดับ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระดับของแบบแผนทางความคิด ความรู้สึก และการแสดงออก

ที่มา : ปรับปรุงจาก Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M.(2010)



เส้นแบ่งระหว่างธรรมชาติของมนุษย์กับวัฒนธรรม และระหว่างวัฒนธรรมกับความเป็นบุคคล ยังเป็น
ที่อภิปรายในหมู่นักวิทยาศาสตร์สังคม(Hofstede et al.,2010) อย่างไรก็ตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนเกิด
มาจากการสืบทอดทางพันธุกรรมเมื่อมนุษย์รวมตัวกันอยู่ในสังคมใดสังคมหนึ่งจะเกิดวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ
ที่มาจากการเรียนรู้สภาพแวดล้อม การสืบทอดทางพันธุกรรมและการเรียนรู้วัฒนธรรมในสังคมหล่อหลอมให้
มนุษย์คนหนึ่งมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันไปจากบุคคลอื่น(Hofstede et al.,2010) การศึกษา
ทางด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาได้ให้ความหมายโดยรวมของวัฒนธรรมว่า เป็นรูปแบบของความคิด
ความรู้สึก และการแสดงออก ของสมาชิกในสังคมหนึ่งเช่น การอวยพร การกิน การแสดงหรือไม่แสดง
ความรู้สึก การรักษาระยะห่างจากผู้อื่น การแสดงความรัก และการรักษาสุขภาพร่างกาย เป็นต้น ดังนั้น
วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในสังคมที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน ซึ่งทำให้
สมาชิกในสังคมนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกของสังคมอื่น (Hofstede et al.,2010)

วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็น
แนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ
“จิตวิญญาณ” ขององค์การ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547)

การสื่อสารวัฒนธรรมองค์การคือการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล การ
สื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และมีการสื่อสารทั้งรูปแบบแนวราบ และรูปแบบแนวตั้ง รวมไปถึงการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารทั้งหมดนี้จะช่วยให้การประสานงานในการทำงาน
ต่างๆ มีประสิทธิภาพดีขึ้น (โสมจุฑา จันทรเจริญ, 2556)

การสื่อสารเป็นการแปลความหมายของสาร ระหว่างหน่วยการสื่อสารต่างๆในองค์กรซึ่งจะมี
ความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้น แต่มีการดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน (Pace and Faules, 1994)

สรุปความหมายการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้ว่า คือ การส่งผ่านข้อมูลที่องค์กรได้กำหนดขึ้น
เพื่อให้คนในองค์กรได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและส่งผลให้องค์กรดำเนินงานไปในทิศทาง
เดียวกันได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งรูปแบบในการส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานนั้นก็แล้วแต่ความ
เหมาะสมของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

กิจกรรมบอร์ดเกม สามารถเป็นแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ และเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ที่ดี เป็น
เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการเรียนการสอน การเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการรับรู้สิ่ง
ใหม่ๆ (Fabio and Maria, 2017)เกมเป็นแก่นแท้ของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เป็นวิธีในการลดความวิตก
กังวล ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เกมกระดานมีประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างทักษะในโลก
แห่งความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมที่สนุกสนานไม่เป็นอันตรายใดๆ (Daniel, 2017)การออกแบบเกมเพื่อการ
เรียนรู้เป็นเรื่องปกติสำหรับเด็ก กิจกรรมการเล่นเกมนี้นักจะถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ผิดปกติสำหรับผู้ใหญ่ และ
การคิดออกแบบเกมสำหรับผู้ใหญ่นั้นจะมีความยากมากกว่าการออกแบบเกมสำหรับเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
หากเนื้อหาของเกมนั้นมีความซับซ้อน (Fabio and Maria, 2017)



ความหมายของกิจกรรมบอร์ดเกมในงานวิจัยชิ้นนี้ คือ กิจกรรมบอร์ดเกมที่จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ มีความอยากและซับซ้อนมากกว่าเกมที่เล่นในวัยเด็ก และสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี บอร์ดเกมจึงเป็นเครื่องมือแห่งการเรียนรู้ที่ดีชนิดหนึ่ง ทั้งนี้ บอร์ดเกมนั้นต้องได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเนื้อหาความรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับ จึงจะสามารถใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารเนื้อหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิทยากรกระบวนการจากการศึกษางานวิจัยพบว่า มีการให้ความหมายของวิทยากรกระบวนการ ในหลายรูปแบบ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมความหมายของวิทยากรกระบวนการ ดังนี้

ผู้ที่สร้างบรรยากาศของการระดมความคิดเห็นและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดการแลกเปลี่ยนและสะท้อนปัญหาหรือประสบการณ์ รวมทั้งแนวทางแก้ไข โดยช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน และช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ (วิวัลย์ดา สิริชีวานันท์, 2556)

ผู้ที่เข้าใจในระบบของการเรียนรู้แบบกลุ่ม เพื่อที่จะทำให้กลุ่มหรือองค์การ สามารถนำระบบการเรียนรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการสร้าง และพัฒนากระบวนการหรือระบบการทำงานที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง(พงศศิริ สุขประวิทย์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล, 2560) ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักวิจัยท่านหนึ่งที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิทยากรกระบวนการ คือ ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในโครงสร้างกระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ เป็นผู้ช่วยและผู้ทำให้เกิดเป้าหมายในการสนับสนุนผู้อื่นให้สามารถทำตามวัตถุประสงค์ได้(Bens, 2012)

สรุปได้ว่าวิทยากรกระบวนการ คือผู้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกและคอยช่วยเหลือกลุ่มสมาชิก(วิวัลย์ดา สิริชีวานันท์, 2556) ที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งขององค์การ เพื่อให้องค์การได้นำความคิด ความรู้ และกระบวนการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ภายในกลุ่ม มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานในองค์การ(พงศศิริ สุขประวิทย์ และ มณฑล สรไกรกิติกุล, 2560)ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน(Bens, 2012)

การจัดกิจกรรมต้องมีการประเมินและติดตามผลการทำกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงผลการรับรู้และการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังนั้นขั้นตอนการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นต้องนำมาใช้ในการวิจัย โดยขั้นตอนการประเมินผลมี 4 ระดับที่ต่างกัน (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2013) ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงลำดับขั้นของการประเมินผล

ลำดับขั้น	ความหมาย/จุดมุ่งหมาย
ขั้นที่ 1 - การตอบสนอง	เพื่อค้นหาสิ่งที่ผู้เข้าร่วมพึงพอใจ และนำมาปรับให้เข้ากับกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมแต่ละกลุ่ม
ขั้นที่ 2 - การเรียนรู้	เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับ ความรู้ ความเข้าใจอะไร จากกิจกรรม



ตารางที่ 1 แสดงลำดับชั้นของการประเมินผล (ต่อ)

ลำดับชั้น	ความหมาย/จุดมุ่งหมาย
ขั้นที่ 3 - พฤติกรรม	ในขั้นนี้เป็นการประเมินถึงพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนไปจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่
ขั้นที่ 4 - ผลลัพธ์ที่ได้	ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมเช่น ผลกำไร, ผลตอบแทนจากการลงทุนและขวัญกำลังใจ เป็นต้น

ที่มา : Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2013)

นอกจากนี้ความหมายของการประเมินผลมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

การประเมินหมายถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น (สมคิด พรหมจ้อย, 2542) เป็นกระบวนการตีความหมายรวมไปถึงการตัดสินใจคุณค่ามาจากสิ่งที่วัดได้จากการวัดผล การประเมินผลต้องอาศัยวิธีการที่มีระบบ มีแบบแผน และเหตุผลมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมประการใด (เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2556) หรือเป็นกระบวนการวิเคราะห์และแสวงหาข้อเท็จจริงของโครงการ/แผนงานอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับผลลัพธ์ซึ่งเกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในระยะเวลาที่กำหนดว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพียงใด และทำการเปรียบเทียบผลที่ได้มากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลการประเมินนั้นจะเป็นผลนำไปสู่การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อดำเนินการในลำดับต่อไป (โสภิต แก้วกล้า, 2551)

สรุปได้ว่า การประเมินผลคือการนำข้อมูลที่ได้อามาตีความวิเคราะห์ตามค่าเกณฑ์ที่ได้ทำการกำหนดไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มต้นทำกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นจะนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ และถูกต้องมากขึ้น

ประเด็นการวิจัยประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยงานวิจัยของDiamantidis&Chatzoglou(2012)ได้สรุปข้อมูลของกระบวนการจัดกิจกรรมที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมบอร์ดเกม เพื่อสื่อสารวัฒนธรรมในองค์กรได้ดังนี้ ในการจัดกิจกรรมจำเป็นต้องมีการตั้งเป้าหมายการจัดกิจกรรมอย่างรอบคอบ เพื่อให้การออกแบบมีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมและเครื่องมือในการจัดกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกันตามความต้องการของการจัดกิจกรรม วิทยากรกระบวนการมีความสำคัญอย่างมาก ต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ เพราะจะทำให้เกิดการถ่ายทอดเนื้อหาอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถของวิทยากรกระบวนการนั้น ยังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดกิจกรรม สภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อการตั้งเป้าหมายในการจัดกิจกรรม อุปสรรคในการจัดกิจกรรม และกระบวนการจัดกิจกรรม

ประเด็นทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมและการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน หากองค์กรต้องการให้การจัดกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกทั้งทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง



พิจารณาในทุกด้านข้างต้น เพื่อนำไปประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรม อันนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการดัดแปลงงานวิจัยของ Diamantidis and Chatzoglou(2012)ให้เข้ากับหัวข้อวิจัยโดยศึกษาปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงประเด็นการวิจัย

ประเด็น	ความหมาย	เกณฑ์การตรวจสอบ
1. เป้าหมายการจัดกิจกรรม	เป้าหมายการจัดกิจกรรมบอร์ดเกมความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความคาดหวังของผู้จัดกิจกรรม	เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและความคาดหวังของผู้จัดกิจกรรม
2. เนื้อหาในการจัดกิจกรรม	เนื้อหาการจัดกิจกรรมบอร์ดเกมตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัด และตรงตามความคาดหวังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร มีการเรียงลำดับกิจกรรมและการถ่ายทอดข้อมูลที่เหมาะสม
3. อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรม	อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมสวยงามและสอดคล้องกับเนื้อหา	เหมาะสมกับภาพรวมการจัดกิจกรรม ตรงกับความคาดหวังของผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม
4. รูปแบบและกระบวนการการจัดกิจกรรม	รูปแบบกระบวนการการจัดกิจกรรมตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัด และตรงตามความคาดหวังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	เป็นไปตามเป้าหมายการจัดกิจกรรมและความคาดหวังของผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม
5. ความสามารถของวิทยากรกระบวนการในการจัดกิจกรรม	ความสามารถของวิทยากรกระบวนการสอดคล้องกับรูปแบบการจัดกิจกรรม และสามารถควบคุมผู้เข้าร่วมให้ดำเนินกิจกรรมได้ตามเป้าหมาย	เป็นไปตามเป้าหมายการจัดกิจกรรม แต่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม
6. สภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม	บรรยากาศสภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม และตรงกับความคาดหวังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	เหมาะสมกับภาพรวมการจัดกิจกรรม และตรงกับความคาดหวังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม
7. การเรียนรู้จากกิจกรรม	การเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมบอร์ดเกม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ที่เพิ่มขึ้น
8. การนำความรู้จากกิจกรรมไปใช้	การนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงานได้จริง	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำไปสื่อสารต่อและปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

ที่มา:ดัดแปลงจาก Anastasios D. DiamantidisProdromos D. Chatzoglou. (2012)



การวิจัยครั้งนี้จะประเมินความสอดคล้องของนิยามแต่ละปัจจัยที่กำหนดไว้กับกระบวนการจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลในรูปแบบของการรวบรวมเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

วิธีดำเนินการวิจัย

คำถามการวิจัยในงานนี้ คือ การใช้บอร์ดเกมเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้ 8 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรม (Diamantidis and Chatzoglou, 2012) มาเป็นกรอบในการประเมินเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มคือ ผู้จัดการกิจกรรม ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดกิจกรรมทั้งหมด จำนวน 3 ท่าน ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งคัดเลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมจากการที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกับผู้สอนคนเดียวกัน จำนวน 6 ท่าน และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 2 ท่าน โดยได้เลือกผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีความต่างของอายุงาน เพศ และสายงาน ในจำนวนที่เท่าๆกัน เพื่อให้เกิดการกระจายของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการใช้บอร์ดเกม

ในส่วนของการสัมภาษณ์ ผู้จัดการกิจกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรม และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้ทำการสัมภาษณ์เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2561 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมได้จัดไปเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว จึงไม่เป็นการแทรกแซงกระบวนการจัดกิจกรรมดังกล่าว โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลในการเปิดเผยข้อมูล และการสัมภาษณ์แบบบันทึกเสียง คำถามในการสัมภาษณ์จะเจาะจงรายละเอียดต่างๆ ในแต่ละด้านให้มากที่สุด ใช้เวลาในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลแต่ละด้านประมาณ 10-15 นาที มีข้อความที่เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อที่จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็น(บุญธรรม กิจปริดาภิรสุทธิ์, 2548)

ตารางที่ 3 แสดงตารางแบ่งกลุ่มการเก็บข้อมูลการวิจัย

ปัจจัย	สัมภาษณ์ ผู้จัด	สัมภาษณ์ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	สัมภาษณ์ผู้บังคับ บัญชาผู้เข้าร่วม	เอกสารที่ เกี่ยวข้อง
เป้าหมายการจัดกิจกรรม	•			•
เนื้อหาการจัดกิจกรรม	•	•		•
อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรม	•	•		
รูปแบบกระบวนการการจัดกิจกรรม	•	•		
ความสามารถของวิทยากร	•	•		•
กระบวนการ				
สภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม				•
การเรียนรู้		•		•
การนำความรู้ไปใช้งาน		•	•	

ที่มา: ผู้วิจัย



การตรวจสอบข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับในทุกส่วนทั้งจากข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ที่ถูกต้องและแม่นยำ งานวิจัยชิ้นนี้ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเอกสาร พิจารณาจากทั้งหมด 3 ด้าน คือ (1) ความจริง (Authenticity) เป็นการตรวจสอบที่มาของเอกสารว่าสร้างขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมจริง สามารถตรวจสอบได้จากการระบุชื่อหน่วยงาน วันที่ในเอกสาร และลายมือชื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมการลงทะเบียน (2) ความถูกต้อง น่าเชื่อถือ (Credibility) พิจารณาว่าเป็นเอกสารที่ถูกต้องหรือไม่ จากการตรวจสอบความสอดคล้องของเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (3) การเป็นตัวแทน (Representativeness) เอกสารที่นำมาใช้สามารถเป็นข้อมูลเชื่อมโยงเรื่องที่ต้องการทราบ เช่น เอกสารประเมินผลการเข้าร่วมกิจกรรมที่ผู้เข้าร่วมทุกคนประเมินจึงสามารถนำไปใช้ได้เพราะถือเป็นตัวแทนของผู้เข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด (4) ความหมาย (Meaning) ความชัดเจนของเอกสาร นัยยะที่แฝงในเอกสาร ผู้วิจัยงานชิ้นนี้จะต้องอ่านเนื้อหาในเอกสารที่ได้รับให้ครบถ้วน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยงและเพื่อให้ได้ข้อมูลของหลักสูตรโดยภาพรวม จากนั้นจะใช้การสัมภาษณ์และสอบถามรายละเอียดในเนื้อหาเอกสารที่ยังไม่ชัดเจน (Ahmed, 2010)

การตรวจสอบสามเส้า ความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เรามักจะได้ยินเสมอว่า มีผู้สงสัยในความแม่นยำ ตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะเคลงใจในความลำเอียงของนักวิจัยที่อาจเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล นักวิจัยเชิงคุณภาพตระหนักดีถึงข้อสงสัยนี้ และได้คิดถึงวิธีที่จะป้องกันความผิดพลาด นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ ซึ่ง การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจาก 3 ด้าน (1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล พิจารณาจากแหล่งเวลา สถานที่และบุคคลที่แตกต่างกัน ในการวิจัยนี้ได้สัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในช่วงเวลาที่แตกต่างกันประเด็นด้านสถานที่ได้สัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันของสายงาน ส่วนด้านของบุคคลได้สัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของ เพศ อายุงาน ทั้งหมดนี้ทำเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูล (2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย ซึ่งครั้งนี้มีผู้วิจัย 2 ท่าน ได้นำข้อมูลมาปรึกษากันเพื่อตัดสินและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับมา (3) การตรวจสอบสามเส้าด้านการรวบรวมข้อมูล ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้รวบรวมข้อมูลจาก 3 แหล่งคือ ผู้จัดกิจกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรม และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมกิจกรรม สำหรับงานวิจัยนี้ ใช้การตรวจสอบสามเส้าในด้านข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบที่ครบถ้วนมากที่สุด (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

การวิเคราะห์ข้อมูล จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่เป็นข้อมูลทุติยภูมิ รวมไปถึงข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดนั้นจะเป็นข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปได้อย่างง่ายและถูกต้องแม่นยำมากที่สุด โดยทำการจัดเรียงเรียงเป็นข้อมูลเป็นหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเลียวนาร์ด (Leonard's method) มีขั้นตอนดังนี้(อัญญา พลตเปลื้อง, 2556)



1. ศึกษาเอกสารและถอดเทปจากการสัมภาษณ์ ออกมาเป็นตัวอักษรหรือเป็นรูปแบบของเอกสาร
2. นำข้อมูลจากการถอดเทปมาใช้วิเคราะห์ร่วมกับการเก็บข้อมูลภาคสนาม สังเกตถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับข้อความในบทสัมภาษณ์ดูว่าคำนั้นมีความหมายอย่างไร
3. สรุปรวมประเภทของประเด็นต่างๆ และจัดกลุ่มเนื้อหาเข้าด้วยกัน
4. พิจารณาการตอบสนองในแต่ละประเด็นของผู้ให้ข้อมูล จนข้อมูลนั้นสามารถเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างในการกระทำนั้นได้
5. จำแนกข้อมูลและอธิบายความหมายของการกระทำได้อย่างสมบูรณ์ และชัดเจนในบริบทนั้น

ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลทั้งหมดใน 8 ปัจจัยตามประเด็นการวิจัยที่ได้กำหนดให้ผลการวิจัยสามารถสรุปข้อมูลเป็น 8 ประเด็น ดังนี้

1. เป้าหมายของกิจกรรมยังไม่ครอบคลุมเท่ากันทุกส่วน แม้ว่าเป้าหมายการจัดกิจกรรมจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ แต่การสื่อสารเป้าหมายในการจัดกิจกรรมให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การจัดกิจกรรมประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เนื้อหาของกิจกรรม มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์การและมีความเหมาะสมในการถ่ายทอดข้อมูลวัฒนธรรมองค์การ ผ่านรูปแบบของบอร์ดเกม ทั้งหมดนี้มีความสอดคล้องกับประเด็นการวิจัยด้านเนื้อหาของการจัดกิจกรรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดกิจกรรม ซึ่งเป้าหมายของการจัดกิจกรรมมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

3. อุปกรณ์ในการจัดกิจกรรม มีความสวยงาม และสามารถเป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมมากขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถเพิ่มลูกเล่นให้มีความน่าสนใจได้อีก ทั้งหมดนี้มีความสอดคล้องกับประเด็นการวิจัยด้านอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมมีความสอดคล้องกับรูปแบบในการจัดกิจกรรม และเนื้อหาในการจัดกิจกรรม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติงานได้

4. รูปแบบและกระบวนการการจัดกิจกรรม มีความเหมาะสมในด้านของการคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นพนักงานระดับใกล้เคียงกัน และรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เป็นการเล่นบอร์ดเกม ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมองเห็นการนำไปประยุกต์ใช้งานจริงได้อย่างดีทั้งหมดนี้มีความสอดคล้องกับประเด็นการวิจัยด้านรูปแบบและกระบวนการการจัดกิจกรรมมีความสอดคล้องกับอุปกรณ์การจัดกิจกรรมในส่วนตัวอย่างกรณีศึกษา และสอดคล้องกับวิทยาการกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติงานได้

5. ความสามารถของวิทยาการกระบวนการ เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้การดำเนินกิจกรรมเกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ดีได้ สำหรับการจัดกิจกรรมครั้งนี้ถือว่ายังต้องปรับปรุง และกลับไปกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวิทยาการกระบวนการใหม่ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น มีการกล่าวถึงความไม่



เหมาะสม และการขาดประสบการณ์ของวิทยากรกระบวนการในทุกส่วน ทั้งหมดนี้จึงกล่าวได้ว่าประเด็นความสามารถของวิทยากรกระบวนการมีผลกับบรรยากาศในการเรียนรู้และการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด

6. สภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม บรรยากาศในการจัดกิจกรรมมีความเหมาะสม ทั้งในด้านของการเตรียมความพร้อม การบริการอาหารและเครื่องดื่ม การต้อนรับของเจ้าหน้าที่ จึงส่งผลให้คะแนนการประเมินภาพรวมของการจัดกิจกรรมมีคะแนนสูง จึงสรุปได้ว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นการวิจัยด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศต่างๆในการดำเนินกิจกรรมมีความเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมบอร์ดเกม และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้

7. การเรียนรู้จากกิจกรรมบอร์ดเกมเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน แต่เป็นเพียงความรู้ที่ได้ในระยะสั้น เนื่องจากไม่มีความต่อเนื่องของการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารวัฒนธรรม ทำให้ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมถูกลืมไปในระยะเวลานั้นๆ หากมีการนำไปสื่อสารต่อหรือมีการทำกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง จะสามารถทำให้กลายเป็นความรู้ที่คงทนได้สรุปได้ว่าการวิจัยด้านการเรียนรู้จากกิจกรรมไม่มีความสอดคล้องกับการนำความรู้ไปใช้ในระยะเวลา

8. การนำความรู้ไปใช้งาน การจัดกิจกรรมบอร์ดเกมเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์การขาดความต่อเนื่องของการสื่อสาร และการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้เข้าร่วมไม่ได้ให้ความสำคัญในการนำไปใช้ต่อหรือสื่อสารต่อ การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่สามารถนำความรู้ไปสื่อสาร หรือปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการใช้บอร์ดเกม เพื่อการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ” เป็นเรื่องที่แปลกใหม่ในการถ่ายทอดความรู้ในองค์การ และเป็นสิ่งที่ทันสมัยตอบรับกับคนรุ่นใหม่ดังนั้นผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจอยู่ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การสื่อสารขอบเขตของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมยังไม่ครอบคลุมเท่ากันทุกส่วน แม้แต่ในกลุ่มของผู้จัดกิจกรรมเอง ก็ยังมีความเข้าใจในขอบเขตของเป้าหมายการจัดกิจกรรมไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น เป้าหมายขององค์การในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ เพียงเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การใหม่เท่านั้น แต่ผู้จัดกิจกรรมบางท่านมีความเข้าใจว่าต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรม ส่งผลให้ความคาดหวังในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแต่ละส่วนแตกต่างกันไป และไม่เป็นไปในทิศทางที่ชัดเจน การจัดกิจกรรมจึงไม่เกิดผลสำเร็จในระยะยาว สะท้อนให้เห็นว่า การสื่อสารในเรื่องของเป้าหมายการจัดกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญในการจัดกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการจัดกิจกรรมควรมีการระบุเป้าหมายของการจัดกิจกรรมนั้นให้ชัดเจน จะทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจถึง ความสำคัญในการมาเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งเกิดแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้จาก



การจัดกิจกรรมได้ ในส่วนนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Baldwin and Ford(1998) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดกิจกรรมเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. วิทยากรกระบวนการในการจัดกิจกรรมครั้งนี้เป็นคนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมเกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวิวัลย์ดา สิริชีวานันท์(2556)ซึ่งกล่าวว่า วิทยากรกระบวนการ คือ ผู้ที่สร้างบรรยากาศของการระดมความคิดเห็นและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน และช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่าวิทยากรกระบวนการที่รับหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมครั้งนี้ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากยังไม่สามารถทำหน้าที่ในการเป็นวิทยากรกระบวนการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ตามนิยามความหมายของวิทยากรกระบวนการ ซึ่งผลข้อมูลที่ได้รับ ชัดแย้งกันกับผลการประเมินที่ได้จากเอกสารประเมินผลหลังการเข้าร่วมกิจกรรม สะท้อนให้เห็นว่า ผลการวิจัยในด้านวิทยากรกระบวนการนั้น หากทำการวิจัยในเชิงปริมาณ อาจจะได้ผลการวิจัยที่แตกต่างกันกับการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างสิ้นเชิง

3. กลุ่มตัวอย่างได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าร่วมกิจกรรม และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยยังคงมีการปฏิบัติงานในลักษณะเดิม รูปแบบเดิม และทัศนคติเดิม ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถึงการนำไปปรับใช้กับการทำงาน ไม่มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมท่านใดให้ข้อมูลว่าได้นำไปปรับใช้กับการทำงานจริงหลังจากได้เข้าร่วมกิจกรรม สะท้อนให้เห็นว่า ในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การผ่านการจัดกิจกรรมบอร์ดเกมนั้น ประสบผลสำเร็จในขั้นของการรับรู้ แต่ไม่ประสบผลสำเร็จในขั้นของการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการวิจัยครั้งนี้ มีกระบวนการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมบอร์ดเกม ด้วยการเล่นเกมการแข่งขันเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดการรับรู้และเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นกระบวนการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติรวมทั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้ง3 ประเด็นข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่จะทำให้การจัดกิจกรรมครั้งนี้ไม่ประสบผลสำเร็จ จึงทำให้การจัดกิจกรรมครั้งนี้ยังไม่เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การสื่อสารเป้าหมายกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วนมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถสื่อสารออกไปตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรที่จะมีการสื่อสารเป้าหมายการจัดกิจกรรมให้ชัดเจนในทุกการจัดกิจกรรมหรือการจัดงานต่างๆ ให้กับผู้จัดการ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้จัดกิจกรรมสามารถสื่อสารต่อไปยังผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้ถูกต้อง และควรมีช่องทางการสื่อสารเป้าหมายของการจัดกิจกรรม



และเป้าหมายของการให้พนักงานได้รับทราบเพิ่มมากขึ้นตามแต่ละกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมองภาพได้ชัดเจน

2. ควรมีการจัดทำเนื้อหาเฉพาะกลุ่มธุรกิจ โดยปรับเนื้อหาให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มธุรกิจให้มากขึ้น จะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจในเนื้อหาที่ต้องการจะสื่อสารมากขึ้น ในส่วนของลำดับเนื้อหาควรมีการเชื่อมโยงเรื่องราวให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินกิจกรรมมากขึ้น และควรให้เนื้อหาเป็นไปในทิศทางของการช่วยเหลือกันมากกว่านี้ จะทำให้บรรยากาศในการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากกว่า ไม่ต้องแก่งแย่งเพื่อจะเอาชนะกัน เพราะเป้าหมายของการจัดกิจกรรมต้องการให้พนักงานทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกันด้วยการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทุกกลุ่มธุรกิจ เนื้อหาส่วนของกรณีศึกษาทำให้เห็นว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจเนื้อหาในส่วนนี้ได้ดี ควรนำไปปรับใช้กับการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ควรมีการจัดทำอุปกรณ์การจัดกิจกรรมให้มีคำอธิบายที่เข้าใจง่ายมากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งหมด ไม่ต้องรอถามทีมงานหรือวิทยากรกระบวนการอีก และควรปรับให้ตัวอุปกรณ์มีลูกเล่นในส่วนต่างๆเพิ่มขึ้น เพื่อดึงดูดผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้มีความสนใจในการเรียนรู้มากขึ้น อีกทั้งยังควรมีเอกสารที่เป็นกรณีศึกษาต่างๆ ที่ใช้ในการทำกิจกรรมแจกผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้ได้นำกลับไปศึกษาเพิ่มเติมหรือสามารถที่จะนำไปสื่อสารต่อได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. รูปแบบของการจัดกิจกรรมเป็นรูปแบบที่แปลกใหม่ ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความสนใจ และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี เพียงแต่ยังขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม และยังขาดผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมรูปแบบนี้ จึงทำให้ไม่สามารถปรับเนื้อหาได้ทันทีเมื่อพบเจอสิ่งที่ควรจะต้องแก้ไข จำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ปรับเนื้อหาหรือรูปแบบ ส่งผลให้การแก้ไขหรือปรับการดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตามจะเกิดความล่าช้า และไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันเท่าที่ควร หากผู้จัดมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมรูปแบบนี้ก็จะส่งผลให้สามารถพัฒนาการจัดกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมทันที จะทำให้การจัดกิจกรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. แม้ว่าผลประเมินในส่วนของวิทยากรกระบวนการจะอยู่ในระดับที่ดี แต่หากดูจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว จะพบว่าวิทยากรกระบวนการที่มีอยู่ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ทั้งในเรื่องของประสบการณ์ อายุ และความเชี่ยวชาญ ดังนั้นวิทยากรกระบวนการควรมีเกณฑ์การคัดเลือกที่มีหลักการและมาตรฐานชัดเจนมากกว่านี้เพื่อที่จะได้วิทยากรกระบวนการที่เหมาะสมและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. จากการสัมภาษณ์ผู้จัดกิจกรรมและผู้เข้าร่วมกิจกรรมในปัจจุบันหลายด้าน มีการพูดถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการจัดกิจกรรม เช่น การเปิดเพลงในระดับเสียงที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศ จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่เหมาะสมไม่มากจนเกินไป การจัดโต๊ะเก้าอี้ให้เหมาะสมกับรูปแบบของกิจกรรม การจัดการปัญหาหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ว่ามีความสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ องค์การจึงควรที่จะคำนึงถึงเรื่องของสภาพแวดล้อมควบคู่ไปกับด้านเนื้อหาในการจัดกิจกรรม เพราะทั้งสองส่วนนั้นมี



ความสำคัญไม่ต่างกัน หากเนื้อหาดีแต่บรรยากาศไม่ดี ก็จะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่อยากเข้ามามีส่วนร่วม หากบรรยากาศดี แต่เนื้อหาไม่ได้อะไร ก็เป็นการสูญเสียเปล่าทรัพยากรขององค์กร

7. ควรมีการประเมินความรู้อย่างต่อเนื่องภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรม หรือควรมีการจัดกิจกรรม ติดตามผลในอีก 2-3 เดือนต่อจากการจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มาบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้นำ ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ ต้องมีการบอกผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้ชัดเจนถึงกิจกรรมติดตามผล เพื่อที่ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้เตรียมตัวทั้งในการเรียนรู้ในกิจกรรมครั้งนี้ รวมไปถึงกิจกรรมติดตามผลในครั้งหน้า ซึ่ง จะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความตั้งใจในการเรียนรู้มากขึ้น การที่จัดให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมต้องนำความรู้มา บอกเล่าหรือสื่อสารต่อผู้อื่นนั้น จะส่งผลให้ความรู้ไม่เป็นที่อยู่กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมในระยะเวลาสั้นๆ แล้วหายไป แต่จะเป็นความรู้ที่อยู่ติดตัวไปตลอด

8. การที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้นำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานนั้น เนื่องจากการจัดกิจกรรมไม่ได้มีเป้าหมายระยะยาวที่แจ้งให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรับทราบและเข้าใจ ในเรื่องของการนำไปสื่อสารและประยุกต์ใช้ต่อภายในทีม อีกทั้งไม่มีการติดตามประเมินผลใดๆหลังจากที่ได้เข้าร่วม กิจกรรม ทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมไม่ได้ให้ความสนใจในการนำไปปรับใช้กับการทำงานเท่าที่ควร แม้การเข้าร่วม กิจกรรมจะทำให้เข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรเพิ่มมากขึ้น แต่หากไม่ได้นำไปปฏิบัติงานจริง ก็ จะไม่เกิดความรู้ที่ยั่งยืนและคงทน และเป็นการสูญเสียเปล่าในการจัดกิจกรรม ดังนั้นควรมีการระบุเป้าหมายระยะ ยาวให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจ และมีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อ กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานรวมทั้งเรื่องวัฒนธรรมองค์กรนั้น เป็นวิถีชีวิตของผู้ที่ทำงานในองค์กรอีกด้วย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างการมีส่วนร่วมและความ รับผิดชอบ (Accountability) ให้เกิดขึ้นเพื่อที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะเต็มใจและรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการตัดสินใจ พฤติกรรม และการกระทำ ของตนเอง(พีระพงษ์เอื้อสุนทรวัฒนา, 2560) เพื่อที่จะ เป็นส่วนหนึ่งในการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรมตามที่องค์กรกำหนดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารองค์การ และมีการสัมภาษณ์ผู้จัด ผู้เข้าร่วม กิจกรรม และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไป อาจจะมี การเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายเดิมในจำนวนที่เพิ่มขึ้น และกลุ่มเป้าหมายใหม่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทำให้สามารถประเมินผลออกมาได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ชัดเจนมากขึ้น

2. เนื่องด้วยการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นน่าสนใจในเรื่องของการประเมินผลที่ได้ข้อมูลจากการทำแบบ ประเมินหลังเข้าร่วมกิจกรรมของผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งผลที่ได้ขัดแย้งกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนั้น จึงควรที่จะ ทำการวิจัยในเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงการประเมินผลของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในการประเมินขั้นที่ 1 คือ การตอบสนอง (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2013) เพื่อค้นหา สิ่งที่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพึงพอใจและนำมาปรับให้เหมาะสมกับกิจกรรมต่อไป



3. หากมีการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกระบวนการการเรียนรู้ผ่านการจัดกิจกรรมบอร์ดเกม ไปใช้ในการทดลองเพื่อพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ของพนักงานในองค์กร

บรรณานุกรม

- บุญธรรมกิจปริดาบริสุทธิ์. (2548). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ปรีชาเอกคุณากุล. (2559). *วันนี้กับคุณปรีชาเอกคุณากุล. วารสารภายในองค์กรCPN, 9(3), 2.*
- พงศ์ศิริสุขประวิทย์ และมณฑลสรไกรกิติกุล. (2560). ผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ : บทบาทในการสร้างเสริมการเรียนรู้องค์กรภาครัฐ. *วารสารHR Intelligence, 12(2), 27-46.*
- พีระพงษ์ เอื้อสุนทรวัฒนา. (2560). บทบาทของผู้นำในการบริหารธุรกิจ. *วารสารบริหารธุรกิจปริทัศน์, 9(2), 1-6.*
- เยาวดีรางชัยกุลวิบูลย์ศรี. (2556). *การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัชสงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.
- วิวัลย์ดาสิริชีวานันท์. (2556). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักของวิทยาการกระบวนการในงานสาธารณสุข การวิเคราะห์ความตรงเชิงประจักษ์และความไว*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิจัยวัดผลและสถิติการศึกษา), มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมคิดพรมจัญ. (2542). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุภาวงศ์จันทวานิช. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภิตแก่แก้วกล้า. (2551). *ศึกษาการประเมินผลการบำบัดรักษาด้วยโปรแกรมจิตสังคมบำบัดของคลินิกบำบัดการติดยาเสพติดสำนักอนามัยกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสมจุฑาจันทร์เจริญ. (2556). *การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทไฟร์ซอเวเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (PwC) ประเทศไทยจำกัด*. สารนิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการสื่อสารองค์กร), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญญาปลดเปลื้อง. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปรากฏการณ์วิทยา*. *วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข, 23(2), 1-10.*
- Ahmed, J. U. (2010). Documentary research method: New dimensions. *Indus Journal of Management & Social Sciences, 4(1), 1-14.*
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41(1), 63-105.*



- Bens, I. (2012). *Facilitation: Your pocket guide to facilitation (3rd Edition)*. Salmen, NH: GOAL/QPC
- Daniel, C. (2017). *Board Games in the Business Classroom: How to Play Business Decisions*. Retrieved January 7, 2018, website <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137674.pdf>
- Diamantidis, A.D., & Chatzoglou, P.D. (2012). Evaluation of formal training programmes in Greek organizations. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 888-910.
- Fabio, C., & Maria, G. C. (2017). *The 11th European Conference on Game-Based Learning. Board Games Creation as Motivating and Learning Tool for STEM*. United Kingdom: ACPI.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. United States: McGraw Hill Professional.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2013). *Kirkpatrick Four Levels Audio Recordings Study Guide*. Newnan, GA: Kirkpatrick Partners, LLC.
- Pace, R.W., & Faules, D.F. (1994). *Organizational Communication*. Boston: Allyn & Bacon.
- Peter, M.S. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. United States: Crown Business.