

The Application of Board Games to Foster Lost Work Skills in the Post-COVID-19 Era

Panupong Kaewdoun^{1*}, Wallapa Wassanasompong²,
Thasuk Junprasert³, and Narisara Peungposop³

Received: June 24, 2025 Revised: July 31, 2025 Accepted: August 1, 2025

¹ *Independent Researcher*

² *Eastern Asia University*

³ *Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University*

Abstract

This article analyzes the development of employee competencies and resocialization in the post-COVID-19 crisis era. This necessity arises from social distancing measures and work-from-home policies that have impacted crucial competencies such as collaboration, communication, and adaptability, all essential for enhancing workforce resilience and organizational transformation in today's environment. The authors therefore propose board games as an alternative tool for experiential learning, which have outstanding qualities in fostering engagement and enjoyment, and in simulating real-world situations. Board games concretely help develop important competencies such as problem-solving, collaboration, self-management and management skills and also transmission of organizational culture. This approach is framed by Lewin's 3-Step Change Theory, emphasizing unfreezing old behaviors, learning and behavioral change, and refreezing new behaviors for sustainability. It is coupled with evaluation using Kirkpatrick's 4-level model: Reaction, Learning, Behavior, and Results, to ensure that learning through board games yields meaningful and measurable outcomes.

Keywords: Board Games, Competencies, Personnel Development, Post-COVID-19

*Corresponding author,
e-mail: Panupong.peth@gmail.com

การประยุกต์ใช้บอร์ดเกมเพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงานที่หายไปของพนักงาน ยุคหลังวิกฤตการณ์โควิด-19

ภาณุพงศ์ แก้วดวง^{1*}, วัลลภา วาสนาสมปอง², ฐาศุภร์ จันประเสริฐ³, และ นริสรา พิงโพธิ์สม³

¹ นักวิจัยอิสระ

² มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

³ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ

มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมและการทำงานจากที่บ้านในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบให้พนักงานมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคปัจจุบันลดลง เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสาร การแก้ปัญหา การจัดการตนเอง และการบริหารจัดการ บทความนี้จึงวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานและการปรับตัวเข้ากับสังคมการทำงานใหม่ (Resocialization) ภายหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 เริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การเลือกกลไกเกมที่เหมาะสม ไปจนถึงการประเมินผลทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเล่นเกม ภายใต้กรอบแนวคิด 3-Step Change Theory ซึ่งเน้นการละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreeze) การเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Change) และการตรึงพฤติกรรมใหม่ให้ยั่งยืน (Refreeze) ควบคู่กับการประเมินผลตามโมเดลของ Kirkpatrick ทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยา การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ การเรียนรู้ด้วยบอร์ดเกมช่วยทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความหมายและตรวจสอบผลได้ผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม ความสนุกสนาน และจำลองสถานการณ์จริง

คำสำคัญ: บอร์ดเกม, สมรรถนะ, การพัฒนาพนักงาน, หลังโควิด-19

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

อีเมล: Panupong.peth@gmail.com

ความสำคัญ

มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมและการทำงานจากที่บ้าน (Work from home) ที่กินระยะเวลายาวนานในช่วงวิกฤตการณ์โควิด-19 (Post-COVID-19) ลดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ลดการสื่อสาร ทำให้ผู้คนติดนิสัยโดดเดี่ยวและความเห็นอกเห็นใจกันน้อยลง (Ding & Kalashnyk, 2020) แม้จะมีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในการทำงานร่วมกันหรือปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิ การจัดชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนหน้าที่ การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) และการทำงานทางไกล (Remote work) แต่ในระยะยาวความสามารถในการทำงานยังลดลง เช่น อาการเหนื่อยล้า ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ นอกจากนี้ความรู้สึกเหน็ดเหนื่อยและความไว้วางใจในองค์กรกลับลดลง ส่งผลให้การปรับตัวในชีวิตการทำงานและการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ยากขึ้น (Lamker et al., 2020; Jang & Lee, 2021) ประกอบกับผู้ประกอบการปัจจุบันส่วนใหญ่ต้องการพนักงานที่มีเจตคติที่ดี (Soft skills) เพิ่มขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นมืออาชีพ การปรับตัวได้เร็ว (Thailand Development Research Institute [TDRI], 2021) สภาพปัญหาดังกล่าวสร้างความท้าทายให้กับองค์กรที่ต้องถ่ายทอดทางสังคมเชิงอาชีพให้แก่พนักงานอีกครั้งเพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลง และสามารถนำพาตนเองและองค์กรรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้

ทักษะเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสมรรถนะ คือ การผสมผสานระหว่างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ที่มีอิทธิพลต่องานของบุคคลซึ่งเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายองค์กร สมรรถนะสามารถวัดได้จากมาตรฐานที่กำหนดและเป็นที่ยอมรับในองค์กรและสามารถปรับปรุงได้โดยการฝึกอบรม และการพัฒนา (Sharma, 2017) โดยสมรรถนะที่สำคัญที่สุด คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะหน้าที่ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ การทำงานในเชิงบวก ดังนั้น การมีเครื่องมือเพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการพัฒนาทักษะให้กับพนักงานในองค์กรจึงสำคัญ จากประสบการณ์ของผู้เขียนในฐานะวิทยากรฝึกอบรมและการทบทวนงานวิจัยพบว่า “บอร์ดเกม” เป็นเครื่องมือที่น่าสนใจและสามารถนำมาใช้ในพัฒนาทักษะต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยบอร์ดเกมสามารถพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการจัดการตนเอง ทักษะการบริหารจัดการ ยังรวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต ผ่านความสนุกจากการเล่น ช่วยเปิดพื้นที่และประสบการณ์การเรียนรู้ สามารถเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ในชีวิตจริง โดนอาศัยวัสดุที่น่าสนใจให้ผู้เล่นได้สัมผัสและเสริมสร้างการเรียนรู้ (Gardner, 1999; Khan & Pearce, 2015; Yusuf, 2016) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นจุดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ของบอร์ดเกม ที่การกระตุ้นให้พนักงานทำงานและความพยายามให้มากขึ้นผ่านการแข่งขันที่เป็นมิตร ในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุมแต่มีอิสระในการตัดสินใจ ทำให้พนักงานจะเรียนรู้และพัฒนาโดยไม่รู้ตัว ตัวอย่างการใช้บอร์ดเกม Let's Circle Back เป็นเครื่องมือสำหรับ Resocialization ให้กับพนักงานกลับคืนสู่สังคมการทำงานหลังจากการทำงานจากที่บ้านเป็นระยะเวลานาน ตัวอย่าง Let's Circle Back เป็นเกมโต้ตอบแบบ Team-building ที่เน้น storytelling เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ในองค์กรหลังโควิด-19 ซึ่งช่วยส่งเสริมความเห็นอกเห็นใจและการมีส่วนร่วม เกมนี้ช่วยเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนบุคคล มากกว่าการเรียนรู้เนื้อหาที่เป็นทางการ (Forward Pathway, 2023)

บทความนี้ผู้อ่านจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมในองค์กรเพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งคำว่า บอร์ดเกม (Board game) ในที่นี้หมายถึง บอร์ดเกมทั่วไปที่มีการวางจำหน่ายไม่ว่าจะเป็นเกมที่เล่นบนกระดาน หรือ เกมการ์ด หรือเกมที่มีอุปกรณ์อื่น ๆ ร่วมด้วย ซึ่งผู้เล่นต้องมีการใช้ทักษะต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การวางแผน หรือการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น สำคัญในบทความนี้ผู้เขียนยกตัวอย่างทักษะสำคัญในการทำงานของพนักงานหลังสถานการณ์โควิด-19 แนวทางการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมและการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยบอร์ดเกม รวมถึงประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้นำบอร์ดเกมไปประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรมในองค์กร องค์ความรู้ที่ผู้อ่านจะได้รับจะช่วยให้เข้าใจสมรรถนะสำคัญของพนักงานในยุคหลังสถานการณ์โควิด-19 พร้อมแนวทางการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมเพื่อเป็นเครื่องมือจัดการเรียนรู้ส่งเสริมสมรรถนะที่อาจขาดหายไป

ทักษะที่จำเป็นในการทำงานของคนในองค์กรหลังวิกฤตการณ์โควิด-19

ด้วยสถานการณ์หลังสถานการณ์โควิด-19 ทำให้การจ้างงานมีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องการจากแรงงานรวมถึงผู้ที่กำลังเข้าสู่สังคมการทำงาน ปัจจุบันภาคธุรกิจมีความต้องการยกระดับทักษะของพนักงานโดยเฉพาะทักษะ Soft Skills ที่มีความสำคัญต่อทุนทางมนุษย์และความสำเร็จขององค์กร (Chusong et al., 2022) ซึ่งทักษะเหล่านั้นสามารถพัฒนาได้ด้วยกระบวนการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานของพนักงานหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ทั้งการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิมให้ลึกซึ้ง (Upskill) โดยผู้เขียนสังเคราะห์ชุดทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับแรงงานในอนาคต จากบทวิเคราะห์ของ The World Economic Forum สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research Institute: TDRI) และ systematic literature review ของ Tushar & Sooraksa, 2023 ทำการสังเคราะห์ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 จากงานวิจัยระหว่างปี ค.ศ. 1990–2019 โดยทั้ง 3 บทความ พบว่า ชุดทักษะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแรงงานในอนาคตเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023; TDRI, 2021) แบ่งออกเป็น 5 หมวดหมู่หลัก

ชุดทักษะการแก้ปัญหา (Problem-solving skills) เป็นทักษะทางความคิดเพื่อการทำงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผลและการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การคิดเชิงวิพากษ์ และความคิดเชิงสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023; TDRI, 2564)

ชุดทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration skills) การทำงานปัจจุบันเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างความร่วมมือ ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะจูงใจคน และความฉลาดทางอารมณ์เพื่อเข้าใจตนเองและผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน และความเข้าใจความหลากหลาย (Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023; TDRI, 2564) ยังรวมไปถึงภาวะผู้นำ (Tushar & Sooraksa, 2023)

ชุดทักษะการจัดการตนเอง (Self-management skills) ทักษะเหล่านี้ช่วยให้บุคคลสามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023; TDRI, 2021) ทักษะ

การบริหารเวลา (Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023) ทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Tushar & Sooraksa, 2023; TDRI, 2021) และการประเมินตนเอง (Tushar & Sooraksa, 2023)

ชุดทักษะการบริหารจัดการ (Management skills) การขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วและซับซ้อน เช่น การจัดลำดับความสำคัญ การบริหารเวลา การจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Tushar & Sooraksa, 2023)

ชุดทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology skills) ในยุคดิจิทัลการมีความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต ทักษะการใช้และติดตามเทคโนโลยี และทักษะการออกแบบและโปรแกรมมิ่งเทคโนโลยี (TDRI, 2021)

ชุดทักษะที่กล่าวมาในข้างต้น เป็นทักษะที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาได้ด้วยการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมสำหรับพนักงานในยุคหลังโควิด-19 โดยเฉพาะใน 4 ด้านหลัก ทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการบริหารจัดการ บอร์ดเกมช่วยให้ผู้เล่นได้ฝึก คิดวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ ภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการหาทางออกใหม่ ๆ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เกมที่เล่นเป็นทีมส่งเสริมการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ในการจัดการกับความเห็นที่หลากหลาย ทักษะการจัดการตนเอง ผู้เล่นจะได้ฝึกปรับตัว เรียนรู้กฎใหม่ ๆ และบริหารเวลา ซึ่งช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ส่วนทักษะด้านเทคโนโลยี ผู้เขียนเห็นว่า บอร์ดเกมอาจไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านนี้ได้เต็มที่ ซึ่งการให้พนักงานฝึกปฏิบัติจริงผ่านเทคโนโลยีจะคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่าการใช้บอร์ดเกม

แนวทางการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมในองค์กร

การฝึกอบรมมีการพัฒนารูปแบบหลากหลาย และหนึ่งในการปรับประยุกต์เพื่อการพัฒนาที่สำคัญคือมีการนำบอร์ดเกมเข้ามาใช้ในการฝึกอบรม ตามแนวคิดการเรียนรู้โดยใช้เกมเป็นฐานซึ่งออกแบบมาให้ผู้เรียนเกิดความสุขสนุกสนานในการเล่นไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ด้วยการสอดแทรกเนื้อหาความรู้เข้าไปในเกม (Intasara, 2019)

เหตุผลของการใช้บอร์ดเกมในการพัฒนาคคนในองค์กร

ในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานมักใช้การฝึกอบรมแบบดั้งเดิม (Traditional training) เช่น การบรรยายหรือฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีข้อดีคือสามารถจัดเนื้อหาให้เป็นระบบ วัดผลได้ชัดเจน และประหยัดทรัพยากร แต่ต้องมีการทวนซ้ำเพื่อเสริมความจำ ขณะที่การเรียนรู้ผ่านบอร์ดเกม (Board game-based learning) เป็นแนวทางเชิงประสบการณ์ผ่านการปฏิสัมพันธ์ในบริบทจำลองที่ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคงอยู่ของทักษะนานกว่า 1 ปี (Rodriguez et al. , 2025; Wait & Frazer, 2018) แต่วัดผลเชิงพฤติกรรมจากการสังเกตได้แต่ยากในการวัดความรู้ในเชิงลึก อย่างไรก็ตาม บอร์ดเกมต้องออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ และมักใช้ทรัพยากรมากกว่า ดังนั้น การเลือกใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ กลุ่มเป้าหมาย และทรัพยากรที่มีอยู่ โดยอาจใช้ร่วมกับรูปแบบการอบรมทั่วไปเพื่อเติมเต็มข้อจำกัดซึ่งกันและกัน

การจัดกิจกรรมโดยใช้บอร์ดเกมช่วยสร้างแรงจูงใจและการเรียนการสอน หรือถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (Fabio & Maria, 2017) เกมเป็นแก่นแท้ของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เป็นวิธีในการลดความวิตกกังวล ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี บอร์ดเกมมีประโยชน์ในการสร้างทักษะโลกแห่งความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมที่

สนุกสนานไม่เป็นอันตรายใด ๆ (Daniel, 2017) สอดคล้องกับ Andy (2016) ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าของธุรกิจด้านเกมส์ ได้กล่าวถึงเหตุผลในการใช้บอร์ดเกมสำหรับการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

- 1) มนุษย์มีแนวโน้มเรียนรู้ผ่านการเล่นตั้งแต่วัยเด็ก และยังคงสนใจการเรียนรู้ที่สนุกเมื่อโตขึ้น
- 2) บอร์ดเกมช่วยส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น พวกเขาหรือผู้เล่นจะทำลายลำดับขั้นชั้นนำทุกคนระดับมารวมตัวกันเพื่อสนุกสนาน ช่วยสร้างบรรยากาศผ่อนคลาย
- 3) สร้างประสบการณ์แบบตัวต่อตัว การฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบช่องทางเดียว (ผู้เรียน-ผู้สอน) แต่การฝึกอบรมโดยใช้บอร์ดเกมเป็นฐานจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการโต้ตอบ การพูดและการฟัง ยังช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์ และ
- 4) กระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ผู้เล่นมีส่วนร่วมจริงในการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้เล่นได้รับประสบการณ์โดยตรง และยังกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ

การเล่นบอร์ดเกมต่อการส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และทักษะ (Masang & Butkatunyoo, 2023) ดังนี้

1) พัฒนาทักษะการคิดและการแก้ปัญหา (Thinking and problem-solving skill) บอร์ดเกมสามารถช่วยพัฒนาให้ผู้เรียนรวบรวมข้อมูลได้ดี ตั้งแต่การเข้าใจเป้าหมายในสิ่งที่ตนเองกำลังลงมือทำ การจดจำกติกา รวมถึงเกิดกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณขณะลงมือเล่น และบอร์ดเกมมักจำลองสถานการณ์ที่ผู้เล่นต้องแก้ปัญหาภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่มีจำกัด เมื่อผู้เล่นลงมือทำซ้ำด้วยความถี่ที่เหมาะสม ผู้เล่นจะพัฒนาความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้เล่นเห็นคุณค่าในตัวเองไปในคราวเดียวกัน ตัวอย่างการศึกษาของ Piyaratnamongkol and Rungkunakorn (2021) ใช้บอร์ดเกม Ticket to ride ในการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมความคิดเชิงระบบและการเรียนรู้ของหัวหน้างาน ทำให้หัวหน้างานได้เห็น และทบทวนข้อมูลที่ได้รับรู้ นำไปสู่การใคร่ครวญภายในใจและเปลี่ยนแปลงตนเองไปยังกรอบความคิดใหม่ มีการปรับเปลี่ยนโลกทัศน์ด้านการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และความคิดมีต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและการปฏิบัติสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน

2) พัฒนาทักษะทางสังคม (Social emotional learning skill) บอร์ดเกมที่มีกระบวนการเล่นเป็นคู่หรือทีม ผู้เรียนจะต้องรู้จักแบ่งงานกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รู้จักการใช้เหตุผลของตัวเอง ส่งเสริมให้เรียนรู้อารมณ์ เหตุผลของผู้อื่น และการปฏิบัติต่อกัน โดย Zagal et al. (2006) ได้ถอดบทเรียนเพื่อทำความเข้าใจการทำงานร่วมกันผ่านบอร์ดเกม The Lord of the Rings: Moria Scenario Board ซึ่งกลไกในเกมช่วยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมตัดสินใจอย่างไม่เห็นแก่ตัว มองถึงการทำงานร่วมกันตามความสามารถหรือความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน หรือการศึกษาของ Puttarangsu (2017) ได้ประยุกต์ใช้บอร์ดเกมเล่าเรื่อง (Story telling games) ที่หลากหลาย เช่น C.D Files, Ultimate Werewolf เมื่อผู้เล่นประเมินตนเองหลังการเล่น พบว่า ทักษะความพร้อมของอารมณ์และความรู้สึกที่กล้าแสดงออก เพิ่มขึ้นจากก่อนร่วมกิจกรรม ความสามารถในการใช้ภาษาพูด และการโน้มน้าวใจเพิ่มขึ้นเช่นกัน

3) พัฒนาศีลธรรมจรรยา (Ethical characteristics) ระหว่างการเล่นผู้เล่นต้องซื่อสัตย์ต่อกติกาการเล่น เมื่อพบว่าตนเองทุจริตโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็กล้ายอมรับความผิดด้วยตนเอง นับเป็นความรับผิดชอบที่มีมาจากภายใน และนำไปสู่ความนับถือตัวเอง (Self-respect) เช่น การศึกษาของ Areekul (2020) พัฒนาบอร์ดเกม Unitopia เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งของนิสิตระดับปริญญาตรีในด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และการเคารพผู้อื่น ซึ่งหลังนิสิตได้เล่นบอร์ดเกมระดับความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับก่อนการเล่น

หรือการศึกษาของ Eiamwilai and Sirawong (2021) สร้างบอร์ดเกมเพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองดิจิทัลโดยใช้บอร์ดเกมเป็นตัวกระตุ้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน

4) พัฒนาการเห็นคุณค่าในตัวเอง (High self-esteem) และมีภาพลักษณ์แห่งตน (Self-image) ที่ดี กล่าวคือ เมื่อลงมือเรียนรู้ในครั้งแรก อาจยังไม่เข้าใจได้ชัดเจน เนื่องจากไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมด รวมทั้งตัดสินใจได้ไม่รอบคอบ แต่เมื่อมีความพยายามในการเล่นอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนจะสามารถพัฒนาการเล่นจนบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด Kerr et al. (2020) ใช้บอร์ดเกมเป็นสื่อกลางหรือ Intervention ในการฟื้นฟูเอกลักษณ์แห่งตน ผ่านการเล่าเรื่องราวตามแนวคิด Narrative ผลพบว่า เอกลักษณ์แห่งตนมีเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่บ่งบอกถึงการเติบโต โดยค่อย ๆ ปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้เขียนมองว่าบอร์ดเกมยังสามารถ 5) ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กำหนดวิธีการทำงานร่วมกันจนกลายเป็นธรรมเนียมภายในองค์กร และให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยบอร์ดเกมจะเป็นตัวสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรถ่ายทอดไปยังพนักงาน จะเห็นได้จากผลการศึกษาของ Supraaumpunwong (2018) สร้างบอร์ดเกม WILDLIFE THE BOARD GAME เพื่อปลูกฝังการอนุรักษ์สัตว์ป่าสงวน หลังการเล่นผู้เล่นสามารถรู้จักเข้าถึงและเข้าใจเรื่องราวของสัตว์ป่าสงวนได้ไม่ยาก เพียงผู้เล่นต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากคดีวิเคราะห์ วางแผน เมื่อผู้เล่นอยู่ในเหตุการณ์ที่สัตว์ป่าสงวนกำลังถูกล่า

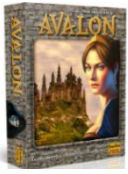
นอกจากนี้ ยังมีบอร์ดเกมอื่น ๆ ที่น่าสนใจ และสามารถพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับแรงงานในอนาคตที่เป็นมากกว่าการเล่นเพื่อการผ่อนคลายให้แก่พนักงาน (Masang & Butkatunyoo, 2023; Tushar & Sooraksa, 2023; The World Economic Forum, 2023; TDRI, 2021) ซึ่งเป็นบอร์ดเกมทั่วไปที่มีการวางจำหน่ายเพื่อเป็นทางเลือกในการนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรหรือการจัดฝึกอบรม ดังตาราง 1

ตาราง 1

ตัวอย่างบอร์ดเกมกับการพัฒนาสมรรถนะพนักงานในองค์กรที่น่าสนใจ

บอร์ดเกม	ผู้เล่น	เวลา (นาที)	เนื้อหาเกม	การพัฒนาสมรรถนะ
Exploding Kittens 	2 - 7	15 - 20	ผู้เล่นจะผลัดกันจั่วการ์ดจนกว่าจะมีคนจั่วเจอแมวระเบิด และระเบิดตัวตายออกจากเกม นอกจากนี้ถ้าจะมีการปลดระเบิดที่ช่วยให้รอดตาย	- การละลายพฤติกรรม* - การบริหารความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน - การจับโกหกและจิตวิทยา - การปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า
Pandemic 	2 - 4	45 - 60	โรคระบาดกำลังแพร่ระบาด ผู้เล่นต้องสามัคคีกันเพื่อใช้ความสามารถของตน ในการวางแผนการเดินทาง การใช้การ์ดทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อกำจัดก่อนเชื้อโรค ก่อนโลกถูกทำลาย	- การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)* - การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนร่วมกัน - การลำดับความสำคัญและการบริหารทรัพยากร - ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)
King of Tokyo 	2 - 6	30 - 40	ผู้เล่นทุกคนจะเป็น Godzilla คุณสามารถโจมตีตัวรักษาตัวเอง เพิ่มพลังให้ตัวเองหรือเสริมพลัง เป้าหมายคือการได้รับคะแนนชัยชนะและไม่โดนโจมตี	- การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและแม่นยำ - การคิดเชิงแข่งขันและการช่วงชิงโอกาส - การเรียนรู้ความเสี่ยงเพื่อปรับเปลี่ยนผลลัพธ์ - การโน้มน้าวใจ และการเจรจาต่อรอง - ความฉลาดทางอารมณ์

ตาราง 1 (ต่อ)

บอร์ดเกม	ผู้เล่น	เวลา (นาที)	เนื้อหาเกม	การพัฒนาสมรรถนะ
 Istanbul	2 - 5	40-60	ผู้เล่นสวมบทบาทเป็นพ่อค้าเพชร โดยต้องแข่งขันกันเพื่อสะสมทับทิม ซึ่งจะต้องวางแผนเส้นทางในการเดิน พ่อค้าและเลือกใช้ผู้ช่วยในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อทำกิจกรรม	- การวางแผนและบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์* - การตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด - การคาดการณ์และการปรับตัว - การจัดการความกดดันในภาวะแข่งขัน - การคำนวณความเสี่ยงและความน่าจะเป็น
 Black Orchestra	2-5	90	ผู้เล่นทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อรวบรวมเบาะแส วางแผน และดำเนินการลอบสังหารฮิตเลอร์ให้สำเร็จ ซึ่งผู้เล่นต้องเผชิญกับความเสี่ยงในการตัดสินใจ	- การทำงานร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดและแรงกดดัน* - การจัดการความขัดแย้ง - การจัดการความจริงและตัวตนของตนเองและทีม - การเจรจาต่อรอง - การคิดเชิงวิเคราะห์และการอนุมาน
 Dixit	3-8	30 - 45	บอร์ดเกมที่เน้น จินตนาการ การเล่าเรื่อง และการตีความภาพ ผู้เล่นจะผลัดกันเป็นนักเล่าเรื่องจากการ์ตูนภาพ ผู้เล่นคนอื่น ๆ จะเลือกภาพของตนเองที่คิดว่าเข้ากับคำใบ้มาผสม	- ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ* - การคิดเชิงนามธรรมและการเชื่อมโยง - การเข้าใจผู้อื่นและมุมมองที่แตกต่าง - การสื่อสารแบบนามธรรม - การสร้างเรื่องราว (Storytelling)
 Fluxx	2 - 6	5 - 30	เกมที่กติกาและเป้าหมายเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทุกตาที่เล่น การ์ดที่ถูกเล่นสามารถเปลี่ยนกฎพื้นฐาน ทำให้ผู้เล่นต้องปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์อย่างรวดเร็ว	- การปรับตัว (Adaptability)* - ความยืดหยุ่นทางจิตใจ - การคิดเชิงกลยุทธ์อย่างยืดหยุ่น - การเรียนรู้เพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง - การทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน
 Avalon	5 - 10	30 - 45	ผู้เล่นจะได้รับบทบาทลับ ๆ แต่ละรอบจะมีการเสนอทีมเพื่อไปทำภารกิจ สมาชิกในทีมจะเลือกที่จะ "สำเร็จ" หรือ "ล้มเหลว" ขึ้นอยู่กับการแทรกแซงของฝ่ายร้าย	- การสื่อสารและโน้มน้าวใจ* - ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมผู้อื่น - ความสามารถในการกำกับตนเอง - การบริหารเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยง - ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
 Feelinks	2 - 8	20 - 30	ผู้เล่นจะได้สำรวจความรู้สึกที่หลากหลายของผู้อื่นจากท่าทีในสถานการณ์สมมติ โดยเลือกการ์ดอารมณ์ เช่น ดีใจ กังวลโกรธ เศร้า ประหลาดใจ หากทายถูกจะได้รับคะแนนร่วมกัน	- ความฉลาดทางอารมณ์* - การสื่อสารอารมณ์และความรู้สึกของตน - การยอมรับความหลากหลายทางอารมณ์ - การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ - การรับฟังและการสังเกต
 Kitchen Rush	1 - 4	20 - 30	เกมจำลองร้านอาหารที่เล่นแบบเรียลไทม์ ผู้เล่นต้องบริหารเวลาที่จำกัดเพื่อทำตามออเดอร์ที่เข้ามาอย่างไม่หยุด พร้อมทั้งจัดการวัตถุดิบ อุปกรณ์ ร้าน และทำความสะอาดงานเพื่อรักษามาตรฐานร้าน	- การบริหารเวลา* - การทำงานแบบ Multitasking - การจัดลำดับงานและทรัพยากร - การออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า - การประสานงานภายใต้แรงกดดัน

ตาราง 1 (ต่อ)

บอร์ดเกม	ผู้เล่น	เวลา (นาท)	เนื้อหาเกม	การพัฒนาสมรรถนะ
Sherlock Holmes Consulting Detective 	1 - 8	60 - 120	เกมสืบสวนที่ผู้เล่นต้องรวบรวมเบาะแส ผู้เล่นจะได้รับเอกสารคดี จากนั้นต้องตัดสินใจว่าจะสืบสวนที่ไหน ติดตามเบาะแสที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อไขคดีให้สำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้หน้อยที่สุด	- การคิดอย่างมีวิจารณญาณ* - ทักษะการค้นหาและกรองข้อมูล - การอนุมาน ทดสอบ และการสรุปผล - การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากร - การสื่อสารเชิงอภิปราย
Codenames 	2 - 8	15 - 30	เกมทายคำโดยแบ่ง 2 ทีม ผู้เล่นจะมีเบาะแสคำใบ้ และต้องใช้คำสื่อสารที่กระชับ เข้าใจง่าย และตีความได้ตรงกัน ทีมที่ทายถูกหมดก่อนชนะ แต่ต้องระวังคำของคู่แข่ง	- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและแม่นยำ* - การใช้ภาษากระชับและสื่อความหมาย - การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง - การตีความที่คลุมเครือ - การประเมินความเข้าใจของทีม
Dead of Winter 	2 - 5	60 - 90	เกมเอาตัวรอดจากซอมบี้ ผู้เล่นต้องสำรวจสถานการณ์ (ความขัดแย้ง ความหวาด การดิ้นรน) และบริหารทรัพยากร (อาหาร ยา อาวุธ) เพื่อกำจัดฝูงซอมบี้ ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามทำเป้าหมายหลักของอาณานิคมและเป้าหมายลับส่วนตัวให้สำเร็จ	- การบริหารความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน* - การตัดสินใจแบบมีผลกระทบต่อผู้อื่น - การจัดลำดับคุณค่า - การวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและยาว - การจัดการความขัดแย้งในทีม - การคิดเชิงวิเคราะห์และการจับสังเกต

หมายเหตุ * คือ ทักษะที่เน้นพัฒนาพนักงาน จากการใช้บอร์ดเกมนั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า บอร์ดเกมไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมยามว่าง แต่ยังเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ ด้วยคุณสมบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการเล่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ ช่วยพัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา ทักษะทางสังคม ศีลธรรมจรรยา การเห็นคุณค่าในตนเอง และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร บอร์ดเกมหนึ่งสามารถส่งเสริมได้มากกว่าหนึ่งทักษะ หากแต่การนำบอร์ดเกมมาประยุกต์ใช้นั้นควรมีจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนว่าต้องการส่งเสริมหรือฝึกฝนทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การออกแบบกิจกรรมการเล่นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้

กระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยบอร์ดเกมในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยผู้เขียนนำเสนอการใช้บอร์ดเกมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงผ่านการประยุกต์ใช้แนวคิด 3-Step Change Theory ของ Kurt Lewin (1947) ได้เสนอแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นละลาย (Unfreezing) ขั้นเปลี่ยนแปลง (Changing) และขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing) แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1: ขั้นละลาย (Unfreezing) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์กรโดยผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรจากการทำแบบสอบถาม สัมภาษณ์ การสังเกต หรือข้อมูลทุติยภูมิ ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้สึถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น การจะใช้บอร์ดเกมในการจัดการเรียนรู้ในองค์กรจะต้องรู้ว่าพนักงานของตนขาดแคลนอะไรที่ต้องการพัฒนา หรืออาจเพื่อสร้างพื้นที่ผ่อนคลายให้กับ

พนักงาน ต่อมาต้องเลือกหรือสร้างบอร์ดเกมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ โดยในการสร้างบอร์ดเกมที่จะนำไปใช้ หรือนำบอร์ดเกมที่มีอยู่แล้วในท้องตลาดที่ผู้อื่นสร้างไว้นามาปรับดัดแปลงให้เหมาะสมตามเนื้อหาสาระที่ต้องการจัดการ เรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึงหลักของเกมที่ดี MDA Framework ประกอบด้วย กลไกของเกม (Mechanics) พลวัตของเกม (Dynamics) และความสุนทรีย์ (Aesthetics) จะช่วยให้บอร์ดเกมนั้นมีทั้งความสนุกและเกิดการเรียนรู้ หากบอร์ดเกม มุ่งเน้นเพียงความสนุกโดยละเลยเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งไว้ เกมนั้นก็อาจเป็นเพียงการละเล่นทั่วไป (Hunicke, et al, 2004) การเลือกเกมที่เหมาะสมต้องพิจารณา 4 ส่วน ได้แก่

1.1 เนื้อหาของเกม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือเป้าหมายของเกม ซึ่งแต่ละเป้าหมายจะมีวิธีการเล่นที่แตกต่างกันไป ทำให้เกิดความท้าทายในการเล่นจนชนะเกมต่างกันไป รวมถึงผลลัพธ์ในการเรียนรู้ แม้ผู้เล่นจะเล่นเกมเดียวกันแต่ อาจได้เรียนรู้ต่างกันออกไป ดังนั้น การกำหนดเนื้อหาของเกมเพื่อนำมาสร้างการเรียนรู้ควรต้องทำการออกแบบการ เรียนรู้ย้อนกลับ (Backward design) (Wiggins & McTighe, 2005) เพื่อระบุผลลัพธ์ที่ต้องการ (Identify desired results) หรือ Big Idea และคำนึงถึงการเลือกแนวคิด (Choose a big idea) โดยมุมมองทางพฤติกรรมศาสตร์การพัฒนา บุคลากรตามการตั้งเป้าหมายจะถูกสอดแทรกอยู่ในเรื่องราวของเกม (Storyboard the game) และคำนึงถึงความ สอดคล้องระหว่างเนื้อหาของเกมเข้ากับแนวคิดและทฤษฎีเชิงนามธรรม เพื่อนำไปสู่การประเมินผลลัพธ์ (Determine acceptable evidence) และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design learning activities) ภายในเกมที่มี ความสามารถสะท้อนกิจกรรมในโลกแห่งความเป็นจริงในสิ่งที่ต้องการถ่ายทอด เช่น การละลายพฤติกรรม การสร้าง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น ในขั้นนี้มีส่วนสำคัญ (Lewin, 1947; Wiggins & McTighe, 2005)

สำหรับการเลือกเนื้อหาของเกม อาจเลือกเกมที่มีความซับซ้อนสำหรับเกมที่ใช้เวลาเล่นนานเพื่อพัฒนา ทักษะเชิงปฏิบัติที่มีซับซ้อนขึ้น หรืออาจเลือกเกมที่สามารถทำให้ผู้เล่นเกิดการแบ่งปันสิ่งที่ผู้เล่น/พนักงานมีในการ ทำงาน โดยที่กล่าวมาควรคำนึงถึงความสนุกเป็นหัวใจสำคัญของการใช้บอร์ดเกมเพื่อช่วยสร้างการจดจ่อสนใจให้กับ ผู้เรียน การเลือกบอร์ดเกมอาจพิจารณาโครงสร้างของบอร์ดเกมได้ดังนี้ (Kraipinit et al., 2017)

1) เกมไม่มีการแข่งขัน เช่น เกมการสื่อสาร เกมการตอบคำถาม เป็นต้น

2) เกมแข่งขัน มีผู้แพ้-ผู้ชนะ เช่น เกมแยกหรือบริหารทรัพยากร เกมที่มีการสะสมแต้ม ซึ่งบอร์ดเกม ประเภทนี้มักช่วยเพิ่มความท้าทายและความสนุกสนานในการเล่น

3) เกมจำลองสถานการณ์ เป็นเกมที่จำลองความเป็นจริง สถานการณ์จริง มี 2 ลักษณะ คือ การจำลอง ความเป็นจริงลงมาเล่นในกระดานหรือบอร์ด เช่น เกมเศรษฐกิจ เกมลภาวะ เกมแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น และการจำลอง สถานการณ์และบทบาทให้เหมือนความเป็นจริง โดยผู้เล่นจะต้องลงไปเล่นจริง

1.2 ผู้เล่น องค์กรจะต้องรู้ว่าพนักงานของตนขาดแคลนหรือต้องการพัฒนาสมรรถนะอะไร จากการสำรวจ ความต้องการจำเป็นของพนักงาน ซึ่งการเข้าใจลักษณะเฉพาะของพนักงาน/ผู้เล่นจะนำไปกำหนด Big Idea จนถึง การออกแบบการประเมิน แน่นอนว่าผู้เล่นแต่ละคนมีไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องการพัฒนาทักษะการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น อาจต้องคำนึงถึงผู้เล่นบางคน/พนักงานใหม่ที่เพิ่งพบปะกันครั้งแรกอาจใช้เกมที่มีเนื้อหาในการสร้างทีม หรือผู้เล่นที่รู้จักกันอยู่แล้วอาจเลือกเกมที่มีเนื้อหาพัฒนาสมรรถนะบางอย่างเป็นหลักและทักษะความร่วมมือเป็นรอง

ส่วนใหญ่บอร์ดเกมจะมีผู้เล่น 2 - 5 คนต่อเกม จึงต้องคำนึงถึงเวลาในการเล่นกับจำนวนผู้เล่น เพราะยังมีผู้เล่นมาก ระยะเวลาในการเล่นก็จะมากขึ้นตามไปด้วยตามระยะเวลาที่ผู้เล่นแต่ละคนใช้ตัดสินใจเลือก

1.3 ระยะเวลา บอร์ดเกมแต่ละเกมใช้ระยะเวลาในการเล่นที่ต่างกัน

1) บอร์ดเกมที่ใช้ระยะเวลาเล่นสั้น 15 – 20 นาที เป็นบอร์ดเกมที่ง่ายต่อการเรียนรู้ หรือใช้เพื่อละลายพฤติกรรมเพื่อเข้าสู่บทเรียนถัดไป การสร้างสัมพันธภาพ หรือใช้เพื่อผ่อนคลายในช่วงเวลาพักเที่ยง

2) บอร์ดเกมที่ใช้ระยะเวลาเล่นนานขึ้น 20 – 45 นาที เนื้อหาบอร์ดเกมมีความครอบคลุมในการสอนมากขึ้น ซึ่งสามารถถ่ายทอดในสิ่งที่ต้องการเพราะใช้ทักษะการคิดและการวางแผนที่มีความซับซ้อน การใช้บอร์ดเกม 20 – 45 นาที ควรคำนึงถึงระยะเวลาสำหรับอธิบายกฎเพื่อเข้าสู่เกมเพราะมีกฎกติกาซับซ้อนมากขึ้น

3) บอร์ดเกมที่ใช้ระยะเวลาเล่นนาน ตั้งแต่ 45 นาทีขึ้นไป จนถึง 90 นาที เนื้อหาของเกมมีความซับซ้อน สามารถเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนและพูดคุยประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเนื้อหาของเกมอาจเป็นสงครามทางจิตวิทยาเพื่อพัฒนาทักษะทางอารมณ์และการปรับตัว ทักษะการโน้มน้าวใจ การคาดเดาสิ่งที่ผู้เล่นทำ เนื่องจากใช้ระยะเวลาเล่นนานอาจทำให้เกิดความกดดันหรือน่าเบื่อในการเล่น ดังนั้นต้องแน่ใจว่าเกมนั้นสนุกจริง

1.4 ผู้นำเกม (Game master) เปรียบเสมือนวิทยากรในการจัดฝึกอบรม (Facilitator) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และนำผู้เล่นไปสู่เป้าหมายของการเล่นและการฝึกอบรม ผู้นำเกมจะทำหน้าที่อธิบายกฎกติกาของเกม ช่วยกระตุ้นให้ผู้เล่นมีส่วนร่วมในเกมเชื่อมโยงประสบการณ์ในเกมกับการทำงานจริง พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมระหว่างการเล่น ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เล่น ผู้นำอาจไม่จำเป็นต้องมีในทุกเกม แต่มีส่วนสำคัญเพื่อช่วยให้ผู้เล่นได้สะท้อนการเรียนรู้ภายหลังการเล่นตามผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้น Unfreezing ให้มีความสำคัญกับเนื้อหาของบอร์ดเกมโดยมีผู้เล่นเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ การเล่นเกมช่วงแรกผู้เล่นจะสร้างและวางแผนกลยุทธ์ในการเล่นจากประสบการณ์เดิมที่ตนมี ซึ่งเนื้อหาในบอร์ดเกมจะพาผู้เล่นระลึกได้ (Recall) หรือสำรวจพฤติกรรมเดิมก่อนจะเปลี่ยนแปลงหรือแบบแผนพฤติกรรมการทำงานเดิมอาจไม่ตอบโจทย์ (Understand) หรือความเชื่อเก่าไม่เหมาะกับปัจจุบัน (Bloom, 1956) ดังนั้น การวินิจฉัยองค์กรจึงมีบทบาทต่อเนื้อหาเกมที่จะใช้กำหนดผลลัพธ์ในตัวผู้เล่น/พนักงานเองที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 ขั้นเปลี่ยนแปลง (Changng) เป็นขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นเมื่อโครงการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ สำหรับการนำบอร์ดเกมในการฝึกอบรมต่าง ๆ ขององค์กร ช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจกระบวนการหรือการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน ตลอดจนขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ได้ง่ายมากยิ่งขึ้นผ่านการสร้างประสบการณ์ที่เกิดขึ้นภายในบอร์ดเกม และยังช่วยให้วิทยากรหรือผู้นำเกมสามารถดึงเนื้อหาจากบอร์ดเกมมาเชื่อมโยงกับผู้เล่น สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เปิดกิจกรรมเสริมเนื้อหาให้มีพลังมากยิ่งขึ้น เอื้อต่อการนำทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรม และทำให้ข้อมูลหรือเนื้อหาที่มีความซับซ้อนเข้าใจง่ายและน่าสนใจ (Piltz, 2007) บอร์ดเกมยังเอื้อให้ผู้นำเกมได้สังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรม (Piyarattanamongkol & Rungkunakorn, 2021) หากไม่ใช้สำหรับการฝึกอบรม องค์กรสามารถมีพื้นที่สำหรับบอร์ดเกมให้พนักงานเล่นร่วมกันเพื่อผ่อนคลายจากความเครียดในการทำงานแต่แฝงการพัฒนาสมรรถนะ

บอร์ดเกมทำหน้าที่เหมือนสนามจำลองเหตุการณ์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เล่น/พนักงานได้ฝึกฝนและทดลองแนวทางต่าง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและผ่อนคลาย ซึ่งผู้เล่นต้องเผชิญกับความพลวัตไปตามรอบการเล่น (Turn-based) จึงทำให้ผู้เล่นต้องรู้จักเรียนรู้ การเอาตัวรอด การปรับตัว และปรับแนวคิดให้เหมาะสมอยู่เสมอ อาจนำความรู้เดิมมาประยุกต์ (Apply) หรือทดลองก่อนเผชิญกับสถานการณ์จริงในการทำงาน เช่น การวางกลยุทธ์ร่วมกับทีม โดยอ้างอิงจากความรู้และประสบการณ์จริง พร้อมทั้งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ทำกับผลลัพธ์ที่ตามมา ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ (Analyze) ต่อสถานการณ์ว่าเพราะอะไรถึงแพ้-ชนะ วิเคราะห์ทางเลือกและประเมินความเสี่ยง รวมไปถึงการได้แนวทางใหม่ไปทดลองใช้จริงอย่างมีอิสระและมีอำนาจในการลงมือทำ (Create) เป็นการถ่ายโอนไปในการทำงาน ปรับปรุงพฤติกรรม หรือออกแบบกระบวนการทำงาน จากบทเรียนในบอร์ดเกม (Bloom, 1956) ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความหมายและมีความมั่นใจในการทำสิ่งใหม่ ไม่ใช่แค่การทำตามคำสั่ง โดยกลไกในการเล่นของบอร์ดเกมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ (Skills Converged, 2019) ดังตาราง 2

ตาราง 2

สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างชุดทักษะกับกลไกในบอร์ดเกมที่ช่วยส่งเสริม

หมวดหมู่ชุดทักษะ	กลไกในบอร์ดเกมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เล่น	ตัวอย่างบอร์ดเกม
การคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา	- ต้องวางแผนระยะยาว วิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดเป้าหมายชัดเจน	- Ticket to Ride
- Problem-solving	- ต้องบริหารทรัพยากรที่จำกัดให้คุ้มค่า	- Splendor
- Analytical Thinking	- ใช้ตรรกะหรือการเชื่อมโยงเพื่อไขปริศนา หรือค้นหาความจริง	- Pandemic
- Critical thinking	- การบังคับให้ผู้เล่นต้องเลือกอย่าง สูญเสียบางอย่าง	- Azul
	- ความไม่แน่นอน ต้องวางแผนรับมือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด	
ความคิดสร้างสรรค์	- การใช้จินตนาการในการเล่าเรื่อง	- Dixit
- Creativity & Innovation	- การสวมบทบาท แสดงออกตามสถานการณ์ในเกม (คิดสด ๆ)	- Fluxx
- Creative Thinking	- สร้างรูปร่าง หรือตีความภาพ	- The mind
	- ไม่มีคำตอบตายตัว ไม่จำกัดทางเลือก ชนะได้หลากหลายวิธี	- Junk art
การทำงานร่วมกัน	- ผู้เล่นทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ต้องช่วยวางแผน แก้ปัญหา เพื่อเอาชนะเกม	- Magic maze
- Teamwork	- แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะต้องแบ่งงานกันทำ	- Pandemic
- Collaboration	- ต้องตัดสินใจร่วมกันในเวลาจำกัด ต้องโหวต หรือตกลงร่วมกันก่อนลงมือทำ	- The Mind
	- แฝงบทบาทในทีม ต้องเชื่อใจกัน	- Avalon
การสื่อสารและเข้าใจผู้อื่น	- อธิบายภาพ สถานการณ์ หรือสิ่งของให้ผู้อื่นเข้าใจโดยไม่แสดงให้ดู	- Codenames
- Communication	- ฟังคำพูดหรือข้อมูลที่ถูกล่าแล้วใช้ข้อมูลนั้นตอบ/วิเคราะห์ในเทิร์นถัดไป	- dixit
- Empathy and active listening	- ใช้คำพูดโน้มน้าว อธิบาย หรือสื่อสารเป้าหมายของตนเองให้ผู้อื่นเห็นด้วย	- Spyfall
		- Avalon

ตาราง 2 (ต่อ)

หมวดหมู่ชุดทักษะ	กลไกในบอร์ดเกมที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เล่น	ตัวอย่างบอร์ดเกม
ความยืดหยุ่นและปรับตัว	- ต้องตัดสินใจเร็วในเวลาจำกัด แม้ยังไม่พร้อมหรือข้อมูลไม่ครบ	- Power Grid
- Adaptability	- ทรัพยากร/สถานะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องวางแผนใหม่เสมอ	- Magic Maze
- Resilience	- เกมให้โอกาสลองใหม่ ล้มแล้วลุก ช่วยสร้าง mindset แบบไม่กลัวผิดพลาด	- The Mind
- Learning Agility		- Dead of Winter
การรู้ตนเองและการจัดการตนเอง	- เกมจำลองสถานการณ์ถาม-ตอบหรือจากมุมมองตนเองเพื่อกระตุ้นการรู้จักตน	- When I Dream
- Emotional intelligence	- ชวนสำรวจ ใคร่ครวญ เรียนรู้และแลกเปลี่ยน แบ่งปันเรื่องราวของตนเอง	- Feelinks
- Motivation	- เกมมีสถานการณ์ที่ท้าทายอารมณ์	- Awake to oneness
- Self-awareness	- วางแผนจัดสรรทรัพยากรหรือเวลาจำกัดให้คุ้มค่า เช่น เทิร์น/ไฟ/พลังงาน	

ตัวอย่างที่นำเสนอข้างต้น จะเห็นได้ว่า บอร์ดเกมสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีศักยภาพผ่านกลไกในบอร์ดเกม โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการเล่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการพัฒนาทักษะ ซึ่งกลไกหนึ่งในบอร์ดเกมอาจพัฒนาทักษะได้หลายด้าน และทักษะหนึ่งก็อาจเกิดขึ้นจากหลายกลไกในบอร์ดเกมเช่นกัน นอกจากนี้ หลังการเล่นบอร์ดเกม ควรมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือสะท้อนบทเรียน (Post-play reflection) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เล่นได้ตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ ประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงการเชื่อมโยงประสบการณ์จากเกมสู่บริบทการทำงานจริง ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการแปลง “การเล่น” ให้กลายเป็น “การเรียนรู้ที่มีความหมาย” และ “คงทน”

ขั้นที่ 3 คงพฤติกรรม (Refreezing) ขั้นสุดท้ายเพื่อเก็บรักษาสภาพของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไว้ เป็นการกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาและให้การสนับสนุนเมื่อพนักงานเผชิญปัญหา รวมถึงการประเมินความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ต้นทุน ผลประโยชน์ อัตราความผิดพลาดในงาน จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้บอร์ดเกมที่รองรับสถานการณ์โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพวกเขาและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พนักงานและองค์กรต้องการ ตัวบอร์ดเกมช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความหมายรวมรวมกับอารมณ์เชิงบวกซึ่งทำให้จดจำเรื่องราวได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความพยายามให้มากขึ้นผ่านการแข่งขันที่เป็นมิตรและเท่าเทียม ผู้เล่นเกิดการเรียนรู้และพัฒนาโดยไม่รู้ตัวผ่าน กระตุ้นการอภิปรายร่วมกันระหว่างการเล่นหรือหลังเล่นในประเด็นที่อาจเกี่ยวข้องกับหัวข้อการฝึกอบรม เช่น การตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ กลยุทธ์ ทักษะการโน้มน้าวใจ และความเป็นผู้นำ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนหลังจบเกมจากตัวผู้เล่นหรือผู้นำเกม ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้จากการเล่นถ่ายโอนไปยังพฤติกรรมการทำงานได้ง่ายขึ้น

ในขั้น Refreezing บอร์ดเกมมีบทบาทในการเสริมให้พฤติกรรมใหม่ฝังแน่นและคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนผ่านสถานการณ์จำลองที่สะท้อนหรือคล้ายคลึงการทำงานจริง ผู้เล่นต้องประเมิน (Evaluate) การตัดสินใจและกลยุทธ์ของตนเองหรือทีม พร้อมเชื่อมโยงสิ่งที่เกิดขึ้นกับการทำงานจริง ผ่านการอภิปรายร่วมกัน และบอร์ดเกมยังเปิดโอกาสให้ผู้เล่นคิดสร้างสรรค์ (Create) สังเคราะห์ และออกแบบแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของตนเอง

(Bloom, 1956) โดยบอร์ดเกมทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อให้เกิดที่ปลอดภัยเมื่อพนักงานได้สวมบทบาทเป็นผู้เล่น เพราะบอร์ดเกมทำให้ผู้เล่นไม่ยึดติดตำแหน่งหน้าที่ ทำให้เกิดความเท่าเทียมในการเรียนรู้ (Andy, 2016)

การใช้บอร์ดเกมในองค์กรช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผ่าน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้น Unfreezing วินิจฉัยองค์กรและสร้างการตระหนักรู้ ขั้น Changing ฝึกปฏิบัติผ่านสถานการณ์จำลอง และขั้น Refreezing สะท้อนและประยุกต์สู่การทำงานจริง บอร์ดเกมช่วยสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่สนุก ปลอดภัย และเท่าเทียม ผู้เล่นมีโอกาสคิดวิเคราะห์ ทดลอง และสร้างแนวทางใหม่อย่างมีส่วนร่วมในกระบวนการนี้นำไปสู่ความยั่งยืนในองค์กร

การประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้วยบอร์ดเกม

สำหรับการประเมินผล สามารถประเมินในโลกแห่งความเป็นจริง (Real-world evaluation) เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่ผู้เล่นเรียนรู้จากการเล่นบอร์ดเกมนั้นนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากกลไกของบอร์ดเกมโดยทั่วไปไม่ได้ถูกออกแบบมาให้แสดงศักยภาพของผู้เล่นออกมาอย่างจับต้องได้ ดังนั้น การออกแบบเกม (Game design) จึงต้องคำนึงถึงการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้น โดยการใช้กรอบแนวคิด Serious game ซึ่งเป็นการออกแบบเกมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เล่น/พนักงานในบริษัทที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่ง Serious Game เป็นการออกแบบกลไกของเกมให้สามารถวัดผลได้จริง สำหรับบอร์ดเกมทั่วไปในท้องตลาด ไม่ได้หมายความว่าไม่สามารถพัฒนาความรู้หรือทักษะในผู้เล่นได้ แต่ต้องทำให้แน่ใจว่าบอร์ดเกมเหล่านั้นสามารถพัฒนาอะไรในตัวพนักงานได้บ้าง โดยวิธีที่สามารถทำให้แน่ใจว่าบอร์ดเกมนั้นสามารถพัฒนาพนักงานได้ตรงจุดและสามารถวัดผลได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินบอร์ดเกมถึงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Concurrent validity) และความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive validity) หากนำไปใช้จัดการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งจะง่ายต่อการนำไปใช้และประหยัดงบประมาณมากกว่า หากต้องพัฒนาและสร้างบอร์ดเกมขึ้นเอง

การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้บอร์ดเกม ผู้เขียนจะนำเสนอโดยการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการประเมินโครงการของเคิร์กแพททริก (Kirkpatrick, 1998) โดยเป็นการประเมินผลของการทำกิจกรรมใน 4 มิติที่เกิดขึ้น ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (Learning evaluation) การประเมินพฤติกรรม (Behavior evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Result) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ใช้ได้ง่ายต่อการประเมิน เน้นประเมินเชิงประสบการณ์สอดคล้องกับการใช้บอร์ดเกมพัฒนาผู้เรียนเชิงประสบการณ์ผ่านการปฏิสัมพันธ์ในบริบทจำลอง มีกรอบแนวทางการประเมินเชิงพฤติกรรมไม่ใช่แค่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ สามารถเลือกประเมินบางช่วงเวลาที่น่าสนใจได้ซึ่งสามารถสะท้อนผลลัพธ์ได้ตั้งแต่เริ่มเล่นจนถึงผลลัพธ์ที่ยั่งยืนหลังการเล่น รวมทั้งในการประเมินสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือเป็นชุดการประเมิน (Assessment center) ที่มีการวัดผลในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถประเมินได้ตั้งแต่ระหว่างการเล่นจนถึงผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงานและองค์กร โดยผู้เขียนจะนำเสนอใน 3 ระยะ

ระยะที่ 1 การประเมินระหว่างการเล่น เป็นการประเมินปฏิกิริยาหรือการกระทำที่เกิดขึ้นในการเล่นเกมนั้น ทั้งท่าที อารมณ์ การเลือกตัดสินใจ การมีส่วนร่วมผ่านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือการใช้สงครามทางจิตวิทยา วิธีในการประเมินระยะนี้โดยเป็นการประเมินผ่านการสังเกต (Observation) ซึ่งการประเมินปฏิกิริยาถือเป็นตัวบ่งชี้แรกของประสิทธิภาพการใช้บอร์ดเกม อย่างไรก็ตามผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าสิ่งที่กำลังประเมินหรือสังเกตพฤติกรรมผู้เล่นสะท้อนถึง

ความเป็นจริงของตัวผู้เล่น ไม่ใช่สังเกตพฤติกรรมที่ผู้เล่นตกอยู่ในเงื่อนไข และกติกาภายในเกม เช่น บอร์ดเกมที่ออกแบบมาเพื่อพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณ จะรู้ได้อย่างไรว่ากระบวนการตัดสินใจของผู้เล่นผ่านการคิดอย่างรอบคอบ ผู้ประเมินอาจพิจารณาจากระยะเวลาที่ผู้เล่นใช้ในการตัดสินใจหรือการที่ผู้เล่นมีการวางแผนเพื่อผลลัพธ์ในอนาคต

ระยะที่ 2 การประเมินหลังการเล่นทันที สามารถได้ทั้งปฏิกิริยาและผลการเรียนรู้ภายหลังการเล่นบอร์ดเกม โดยพิจารณาประสิทธิภาพของบอร์ดเกมจากความพึงพอใจในการร่วมกิจกรรม และพิจารณาประสิทธิผลจากการเรียนรู้ (Learning evaluation) ผ่านการประเมินตนเอง (Self-report) ของผู้เล่น อาจใช้เครื่องมือที่เป็นแบบวัดหรือแบบทดสอบทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อวัดผลสิ่งที่ต้องการพัฒนาในตัวพนักงานทันทีหลังการเล่น นอกจากนี้สามารถใช้แบบทดสอบหรือแบบสอบถามวัดก่อนการเล่นได้เพื่อเปรียบเทียบผล หรืออาจใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เล่นได้สะท้อนสิ่งที่พวกเขาเรียนรู้จากการเล่น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างไร หากมีการใช้ทั้งแบบวัดและคำถามปลายเปิด ควรดำเนินการทดสอบด้วยแบบวัดหรือแบบทดสอบก่อนที่จะใช้คำถามปลายเปิด เพื่อป้องกันอิทธิพลขึ้นจากกลุ่ม และเพื่อให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบได้อย่างตรงไปตรงมา

ระยะที่ 3 การประเมินเพื่อติดตามและผลกระทบ ในระยะนี้สามารถประเมินได้ทั้งพฤติกรรม (Behavior evaluation) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร (Results evaluation) มุ่งเน้นไปที่ความยั่งยืนของการนำประสบการณ์จากการเล่นเกมไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังกลับไปปฏิบัติงานว่าเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ และผู้ที่ผ่านการเล่นบอร์ดเกมได้นำความรู้ไปใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการกำหนดพฤติกรรมใดบ้างที่คาดว่าจะเกิดจากการใช้บอร์ดเกม สำหรับการประเมินผลกระทบเพื่อติดตามก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในงานหรือทีมงาน ในระยะนี้สามารถวัดได้หลายวิธี และจากหลากหลายแหล่ง กล่าวคือ วัดได้หลายวิธีโดยใช้แบบสอบถามเพื่อดูความคงอยู่ของสิ่งที่ต้องการพัฒนา แบบทดสอบวัดก่อนและหลัง หรือคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เล่น/พนักงานได้เล่าประสบการณ์ในการนำความรู้หรือประสบการณ์จากการเล่นเกมไปประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ แหล่งข้อมูลในการประเมินยังไม่ได้จำกัดอยู่แค่พนักงานที่ได้เล่นบอร์ดเกมเท่านั้น แต่ยังสามารถสอบถามจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับทีม

สำหรับการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผู้ประเมินอาจเลือกเน้นเพียงบางจุดหรือบางระยะตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ และอาจตรวจสอบการคงพฤติกรรม (Refreezing) เพื่อยืนยันว่าการเรียนรู้และทักษะที่มุ่งพัฒนาจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในงานจริงและอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การออกแบบการประเมินอาจดำเนินการอย่างเป็นระบบตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังการเล่น ควรระวังผลลัพธ์ที่ไม่ชัดเจนในเชิงปริมาณ และอิทธิพลของอารมณ์จากความสนุก ควรใช้วิธีประเมินหลากหลาย และคำนึงความแตกต่างของผู้เล่น/พนักงานตามบริบทการนำไปใช้จริง

กรณีศึกษา การจัดการเรียนรู้ด้วยบอร์ดเกมและการประเมินผล ของ McDonald's UK สร้างบอร์ดเกม The Welcome Game ใช้ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ในทีมของแต่ละสาขา บอร์ดเกมเป็นตัวเร่งให้ผู้เรียนลงมือคิดและโต้ตอบแทนการดูสไลด์เพียงอย่างเดียว บอร์ดเกมจำลองความท้าทาย ปัญหา และสถานการณ์ในการทำงานจริง ซึ่งผลลัพธ์ของบอร์ดเกมตอบโจทย์ตัวพนักงาน ทีม และองค์กรในเชิงปฏิบัติ (Focus Games, 2016) เมื่อถอดบทเรียนผ่านแนวคิด 3-Step Change Theory และ Kirkpatrick Model มีรายละเอียดดังตาราง 3

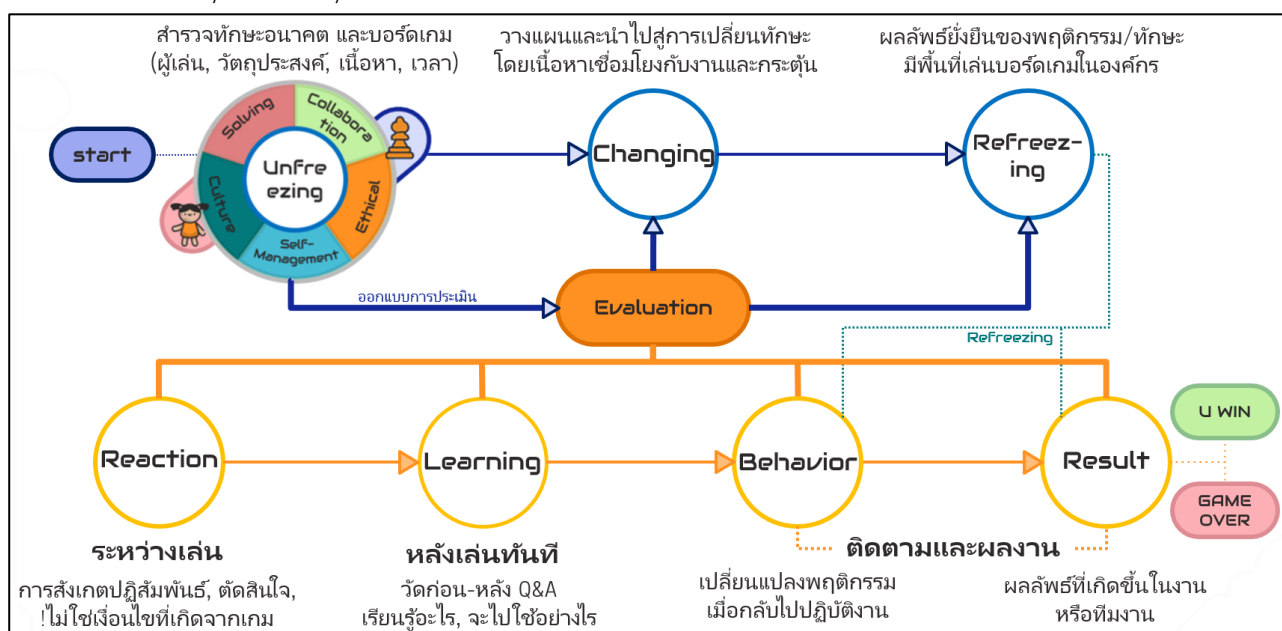
ตาราง 3 ตัวอย่างกรณีศึกษา The Welcome Game ของ McDonald's UK

3-Step Change Theory	Kirkpatrick Model
เป้าหมาย: 1) McDonald's ต้องการเปลี่ยนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม เพิ่มประสิทธิภาพ และง่ายต่อการนำไปใช้ในร้าน 1,250 สาขา จากเดิมเน้นนโยบายและขั้นตอนการทำงาน 2) ต้องการให้พนักงานใหม่สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า	
ขั้นที่ 1 Unfreezing เนื้อหาเกม: The Welcome Game ออกแบบมาให้พนักงานได้รับการต้อนรับอย่างอบอุ่น เช่นเดียวกับที่เขาต้องปฏิบัติกับลูกค้า การปฐมนิเทศพนักงานใหม่แบบเดิม ผู้นำเกม: People Manager มีบทบาทในการอธิบายเกม และเชื่อมโยงเนื้อหาเข้ากับเป้าหมาย McDonald's และสังเกตพฤติกรรม	วินิจฉัยองค์กร พบว่า พนักงานใหม่ส่วนใหญ่เป็นเยาวชนและอาจเป็นงานแรก
ขั้นที่ 2 Changing การดำเนินการ: The Welcome Game ถูกนำไปใช้ปฐมนิเทศแต่ละสาขา การสร้างประสบการณ์/กลไก: ผู้เข้าร่วมได้ฝึกฝนการโต้ตอบและสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดี บอร์ดเกมสร้างการเรียนรู้แบบผสมผสาน (blended learning) เพื่อให้เล่นเข้าใจองค์ประกอบย่อยที่ซับซ้อนสู่การทำ ความเข้าใจในภาพรวม โดยเพิ่มความสุขแล้วความน่าสนใจ พลวัตรของ เกมเน้นการอธิบายในการทำงานเป็นทีม ปัญหาการบริการลูกค้า ซึ่งช่วยให้ผู้เล่นได้คิดวิเคราะห์ ประยุกต์ใช้ และสร้างสรรค์แนวทางใหม่ก่อนนำไปปฏิบัติจริง ผู้นำเกมสามารถสังเกตปฏิกริยาและพฤติกรรมระหว่างการเล่น และใช้เป็นข้อมูลพัฒนาการเรียนรู้	Reaction-ระหว่าง: ผู้นำเกมสังเกตใช้เป็นข้อมูลพัฒนาการเรียนรู้และเชื่อมโยงไปยัง Learning Reaction-หลังการเล่น: ร้อยละ 67 ผู้เล่นรู้สึกตื่นเต้นและกระตือรือร้น ร้อยละ 77 รายงานว่าบอร์ดเกม ดี/ยอดเยี่ยม Learning-หลังการเล่น: ร้อยละ 84 เข้าใจบทบาทดีขึ้นเมื่อเทียบกับก่อน
ขั้นที่ 3 Refreezing ปฏิบัติอย่างมีความหมาย: เกมส่งเสริมให้เกิดการโต้ตอบ ซึ่งสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและบรรยากาศที่เทียบเคียงกับการทำงานจริงให้ผ่อนคลายลง ซึ่งช่วยพนักงานใหม่ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร และบอร์ดเกมถูกนำไปใช้ในแต่ละสาขาซึ่งอยู่ในสถานที่ทำงาน พื้นที่ปลอดภัย: พนักงานใหม่สามารถทดลองและเรียนรู้โดยไม่ต้องกังวล ในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ความยั่งยืน: กลไกในเกมสอดคล้องกับการทำงานจริงทำให้พฤติกรรมถูกถ่ายทอดได้ง่ายและคงอยู่ตลอด นอกจากนี้มีการเล่นเป็นระยะเมื่อมีพนักงานใหม่เข้าสาขา ซึ่งทำให้เกิดกระบวนการ Reset Skill และยังเกิดการ Up skill จากมุมมองใหม่ ๆ ของพนักงานใหม่	Behavior-หลังการเล่น: ร้อยละ 96 รู้สึกมั่นใจในการโต้ตอบกับลูกค้า ร้อยละ 35 รู้สึกพร้อมสำหรับงานกะแรก Results-การติดตาม โดยการสัมภาษณ์ McDonald's: เกมเป็น "key resource" พนักงาน: "Lovely experience, set the atmosphere of working at McDonald's."

บทสรุป

บอร์ดเกมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ท่ามกลางความท้าทายในโลกการทำงาน ปัจจุบันที่ต้องการการปรับตัวและพัฒนาทักษะใหม่ ๆ บอร์ดเกมนำเสนอทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับการเรียนรู้ที่แตกต่างจากการฝึกอบรมแบบเดิม ๆ ที่อาจมุ่งเน้นเพียงความจำหรือเทคนิค บอร์ดเกมเป็นมากกว่าสื่อบันเทิง แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการเล่น การมีปฏิสัมพันธ์ และการสร้างประสบการณ์ตรง ด้วยคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ บอร์ดเกมสามารถพัฒนาทักษะที่หลากหลาย อาทิ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการจัดการตนเอง ทักษะการบริหารจัดการ รวมถึงการสื่อสารจรรยา และเป็นช่องทางในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ผ่านประสบการณ์จำลองที่ผู้เล่นมีปฏิสัมพันธ์กลไกในการเล่นบอร์ดเกมซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ในงาน นอกจากนี้บริษัทชั้นนำและงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันแล้วว่าการนำบอร์ดเกมในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมสมรรถนะนั้นมีประสิทธิภาพ

ภาพประกอบ 1 สรุปการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมเพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงาน



จากภาพประกอบ 1 แสดงการประยุกต์ใช้บอร์ดเกมในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิด 3-Step Change Theory ของ Kurt Lewin ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการ unfreezing เป็นการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงาน รวมทั้งให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม จากนั้นจึงเลือกหรือออกแบบบอร์ดเกมที่เหมาะสมขึ้นเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการนำบอร์ดเกมมาใช้จริงในการฝึกอบรมหรือเป็นพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ ผู้สอน/ผู้นำเกมสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาในเกมกับสถานการณ์จริงเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากการเล่น ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มุ่งเน้นการรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้บอร์ดเกมเกิดประโยชน์สูงสุด การประเมินผล ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการ อาจพิจารณาใช้กรอบการประเมินตามแนวคิดของ Kirkpatrick ซึ่งครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร

การประเมินสามารถทำได้ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเล่นเกม โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและการนำไปใช้จริง

โดยสรุป บอร์ดเกมเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และสนุกสนานในการเรียนรู้ ช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานและส่งเสริมสมรรถนะที่ดีขึ้นของพนักงานในระยะยาวยุคหลังวิกฤตการณ์โควิด-19

ข้อเสนอแนะ

บทความนี้สะท้อนให้เห็นว่าการใช้บอร์ดเกมในบริบทของการพัฒนาองค์กรมิได้เป็นเพียงกิจกรรมเพื่อความสนุก แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถออกแบบให้ตรงตามเป้าหมายการเรียนรู้เฉพาะด้าน โดยเฉพาะทักษะเชิงพฤติกรรม เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ และการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในยุคปัจจุบัน

องค์กรหรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนาพนักงานควรพิจารณาใช้บอร์ดเกมเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการอบรมอย่างเป็นระบบ โดยควบคู่กับการประเมินผลที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้อย่าง ชัดเจนและยั่งยืน นอกจากนี้ นักวิจัยหรือผู้ออกแบบการเรียนรู้สามารถนำแนวคิดจากบทความนี้ไปต่อยอดในการ จัดการเรียนรู้ในบริบทอื่น เช่น ห้องเรียน การบำบัดฟื้นฟูผู้ป่วย หรือต่อยอดทางการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์การ เรียนรู้ และพัฒนางานวิจัยเชิงปฏิบัติการที่ออกแบบเกมให้สอดคล้องกับสมรรถนะเฉพาะด้าน

ผลประโยชน์ทับซ้อน

ผู้เขียนขอชี้แจงว่าไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ส่งผลต่อการรายงานผลการวิจัยใน บทความฉบับนี้

เอกสารอ้างอิง

- Andy, Y. (2016, August 30). *Can board games improve staff performance?*. World of Learning.
<https://www.learnevents.com/blog/2016/08/30/>
- Areekul, C. (2020). The development of learning innovation as board game for enhancing the active citizen of the undergraduate students. *Panyapinit Journal*, 5(2), 137–150.
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/PPJ/article/view/243020> [in Thai]
- Bloom, B. S. (Ed.). (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. Longmans.
- Chusong, P., Chaihong, M., Pekamon, S., & Rattanawong, W. (2022). *Employers' demand for new graduates in the post-COVID-19 era: A study of service sector businesses in Mueang Songkhla District*. The 2th HRM NPST National Conference 2022 on Friday the 19th of December, 2022.

https://hrm.pkru.ac.th/images/เครือข่าย_HR/รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ_HRM_ครั้งที่_2.pdf [in Thai]

- Daniel, C. (2017). *Board games in the business classroom: How to play business decisions* (pp. 32–35). American English. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1137674.pdf>.
- Ding, S., & Kalashnyk, L. (2020). Resocialization and Readaptation as a Social Need of PostCorona Period. *Postmodern Openings*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup2/135>
- Eiamwilai, W., & Sirawong, N. (2021). The development of board game based on critical thinking to enhanced digital citizenship of seventh grade students. *Journal of Research in Education, Faculty of Education, Srinakharinwirot University*, 16(1), 70–87. <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/jre/article/view/13797> [in Thai]
- Intasara, W. (2019). *Game-based learning: The latest trend in education*. Suan Dusit University.
- Fabio, C., & Maria, G. C. (2017). Board games creation as motivating and learning tool for STEM. *The 11th European Conference on Game-Based Learning on 5–6 October, 2017, ACPI*. https://books.google.co.th/books?id=WYo9DwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Focus Games. (2016, August 12). *McDonald's case study*. Focus Games. https://focusgames.com/case_studies/McDonald%27s%20Case%20Study%2012.08.16.pdf
- Forward Pathway. (2023, March 15). *Workplace culture and team building: Enhancing engagement through games*. Forward Pathway. <https://www.forwardpathway.us/workplace-culture-and-team-building-enhancing-engagement-through-games>
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st Century*. Basic Books.
- Hunicke, R., Leblanc, M. G., & Zubek, R. (2004). *MDA: A formal approach to game design and game research*. <https://ksuweb.kennesaw.edu/~jprest20/cgdd2002/MDA.pdf>
- Jang, S., & Lee, H. (2021). Changes in core competencies among Korean university students due to remote learning during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 239–254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147476>
- Khan, A., & Pearce, G. (2015). A study into the effects of a board game on flow in undergraduate business students. *The International Journal of Management Education*, 13(3), 193–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.05.002>

- Kerr, D. J., Deane, F. P., & Crowe, T. P. (2020). Pilot study of a serious board game intervention to facilitate narrative identity reconstruction in mental health recovery. *Qualitative Health Research*, 30(4), 634–649. <https://doi.org/10.1177/2055102920905628>
- Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-koeher Publishers.
- Kraipinit, Y., Chantuk, T., & Siri Wong, P. (2017). Development of entrepreneurial spirit with game of vocational student. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, 12(3), 155–166. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/view/107928/87467> [in Thai]
- Lamker, C. W., Horlings, L. G., & Puerari, E. (2020). Communities and space – Post-Corona avenues for “new normals” in planning research. *Local Development & Society*, 1(1), 83–89. <https://doi.org/10.1080/26883597.2020.1797440>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100101>
- Masang, M., & Butkatunyoo, O. (2023). The effects of board games learning provision on self-management skills of young children. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 3(4), 427-440. <https://doi.org/10.14456/iarj.2023.199> [in Thai]
- Piltz, D. (n.d.). *How to use board games in your training*. HR Hub. <https://www.hrhub.com/doc/how-to-use-board-games-in-your-training-0001>
- Piyarattanamongkol, V., & Rungkunakorn, B. (2021). The application of the board-game in employee training affecting on systematic thinking among supervisors. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 7(5), 119–136. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/view/247210> [in Thai]
- Puttarangsu, R. (2017). *Application of board games for performing arts communication skill development* (Master’s thesis). Chulalongkorn University. <https://doi.org/10.58837/chula.the.2017.925> [in Thai]
- Rodriguez, H. M. R., Ribon, V. L. B., Viñas, L. B. P., & Santiago Jr., C. S. (2025). Enhancing corporate and factory training through game development: A comparative review. In V. Bhateja, M. Dey, & R. Senkerik (Eds.), *Innovations in Information and Decision Sciences: FICTA 2024* (pp. 201–212). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-0147-9_17

- Sharma, P. (2017). Competence Development at the Workplace: A conceptual framework. *JK Business School, International Journal of Management and Social Science*, 1(1), 39–44.
<https://jkbschool.org/wp-content/themes/jkbs/images/PAPER-4.pdf>
- Skills Converged. (2019, June 18). *Board Games for Team Building and Icebreakers*.
<https://www.skillsconverged.com/blogs/free-training-materials/board-games-for-team-building-and-icebreakers>
- Supraaumpunwong, M. (2018). *Game board design to promote wildlife conservation* (Master's thesis). Faculty of Information Technology, Siam University. [in Thai]
- Thailand Development Research Institute [TDRI]. (2021, November 9). *Jobs and skills for a new world*. <https://tdri.or.th/2021/11/new-jobs-and-skills/> [in Thai]
- Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>
- Wait, M., & Frazer, M. (2018). Investigating retention and workplace implementation of board game learning in employee development. *Acta Commercii*, 18(1), 599.
<https://doi.org/10.4102/ac.v18i1.599>
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design* (2nd ed.). Association for supervision and curriculum development. <https://andymatuschak.org/files/papers/Wiggins,%20McTighe%20-%202005%20-%20Understanding%20by%20design.pdf>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Yusuf, S. A. M., Adzi S. H. M., Din, S. N. S., & Khalid, N. (2016). A study on the effectiveness of a board game as a training tool for project management. *Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering*, 8(8), 171–176.
<https://jtec.utem.edu.my/jtec/article/view/1340>
- Zagal, J. P., Rick, J., & Hsi, I. (2006). Collaborative games: Lessons learned from board games. *Simulation & Gaming*, 37(1), 24–40. <https://doi.org/10.1177/1046878105282279>