

## อิทธิพลของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อแรงจูงใจ และสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงานไทย

ศิรประภา ไวสาริกรรม<sup>1</sup>

อรวี ศรีบุญลือ<sup>2\*</sup>

Received 27 March 2025

Revised 30 April 2025

Accepted 1 May 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของทัศนคติและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อแรงจูงใจและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงานไทย การวิจัยเรื่องนี้การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 385 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ในรูปแบบของโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 วัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ( $p\text{-value} = .214$ ) แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งแรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษและทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมพบว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างทัศนคติกับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ และเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงานควรมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจควบคู่กับการพัฒนาทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการใช้ภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษผ่านแรงจูงใจเท่านั้น

**คำสำคัญ:** ทัศนคติต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

<sup>1 2</sup> คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: siraprapar.v@ku.th

\* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

# THE INFLUENCE OF ATTITUDES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE MOTIVATION AND ENGLISH COMMUNICATION COMPETENCE OF THAI EMPLOYEES IN PRIVATE COMPANIES IN BANGKOK

Siraprapar Vaisarikam<sup>1</sup>

Orawee Sriboonlue<sup>2\*</sup>

## Abstract

The aim of this study was to investigate the influence of attitudes and organizational culture on Thai employees' motivation and English communication competence. The research methodology was a quantitative research with survey method using questionnaires to collect data. The sample consisted of 385 employees working in private companies in the Bangkok metropolitan area. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data. Inferential statistics such as Pearson's product-moment correlation coefficient and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) were used to test the hypotheses.

The research results showed that employees' attitude towards English communication had a direct positive influence on English communication competence at a statistical significance level of .001. Organizational culture had no direct influence on English communication competence ( $p$ -value = .214), but had a direct influence on motivation to use English at a statistical significance level of .001. Motivation to use English and employees' attitudes showed a positive relationship with a statistical significance level of .001. The analysis revealed that motivation served as a partial mediator between attitudes and English communication competence and as a complete mediator between organizational culture and English communication competence. These results suggest that the development of employees' English communication competence should focus on building motivation in conjunction with positive attitudes and an organizational culture that supports the use of English.

**Keyword:** Attitudes toward English Communication, Organizational Culture, Motivation for English Communication, English Communication Competence

---

<sup>1 2</sup> Faculty of Business Administration, Kasetsart University

Email: siraprapar.v@ku.th

\* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

## บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การสื่อสารข้ามพรมแดนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ภาษาอังกฤษได้รับการยอมรับว่าเป็นภาษากลาง (Lingua Franca) ที่ใช้ในการสื่อสารทางธุรกิจระหว่างประเทศทั่วโลก การสื่อสารภาษาอังกฤษได้กลายเป็นทักษะที่มีความสำคัญในองค์การที่มีการติดต่อกับคู่ค้าหรือพันธมิตรจากต่างประเทศ พนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลกและเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพได้อย่างมาก (Crystal, 2003; Kirkpatrick, 2020) การเรียนภาษาอังกฤษของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของผู้พูด โดยรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกันระหว่างผู้ที่มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษและประเทศที่ไม่ใช้ภาษาอังกฤษ การเข้าใจสำเนียงภาษาอังกฤษอาจเป็นเรื่องท้าทายเนื่องจากผู้คนจากต่างถิ่นมักมีสำเนียงที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ภาษาแสดงในภาษาอังกฤษยังยากต่อการเข้าใจอีกด้วย (Jenkins, 2015)

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจ EF English Proficiency Index 2023 ของ EF Education First (2023) พบว่า ประเทศไทยยังคงมีอันดับที่ต่ำในด้านความสามารถทางภาษาอังกฤษเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเป็นประเด็นที่สะท้อนถึงความท้าทายที่สำคัญในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของพนักงานไทย (Bolton & Bacon-Shone, 2020) ในบริบทของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและธุรกิจของประเทศไทย มีบริษัทข้ามชาติและองค์การที่มีการติดต่อกับต่างประเทศจำนวนมาก ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของพนักงานในบริษัทเอกชน (Bank of Thailand, 2023) จากรายงาน EF English Proficiency Index ในปี 2018 และ 2019 ของ EF Education First (2018, 2019) แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของคนไทยมีแนวโน้มลดลง โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 74 ของโลกในปี 2019 จากประเทศที่เข้าร่วมการทดสอบทั้งหมด 100 ประเทศ และในเอเชียอยู่ในอันดับที่ 17 จากทั้งหมด 25 ประเทศ (EF Education First, 2020) และมีข้อมูลที่น่าสนใจว่าถึงแม้ความล้มเหลวของการพูดภาษาอังกฤษของคนไทยมีมากถึงร้อยละ 99 (Rao, 2016)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงานไทยในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาจากทัศนคติ วัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงาน (Dörnyei, 2005; Gardner, 1985) ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะภาษา การศึกษาของ Dewaele (2019) พบว่า อารมณ์ในห้องเรียน ทัศนคติต่อภาษาอังกฤษ และพฤติกรรมของครูมีผลต่อความเต็มใจในการสื่อสารของผู้เรียนภาษาอังกฤษ ในขณะที่การศึกษาของ Wiriyachitra (2002) ชี้ให้เห็นว่า ทัศนคติของคนไทยต่อภาษาอังกฤษมีความหลากหลาย ซึ่งอาจส่งผลต่อการเรียนรู้และใช้ภาษา วัฒนธรรมองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการใช้ภาษาอังกฤษสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ซึ่งพบว่า แรงจูงใจนี้มีความสัมพันธ์กับความพยายามและความสำเร็จในการเรียนรู้ภาษา (Li, 2021) ในทำนองเดียวกัน การสนับสนุนจากเพื่อนมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้เรียนภาษาอังกฤษพัฒนาทักษะการสื่อสารของตนเอง ผู้เรียนที่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่สูงขึ้น (MacIntyre et al., 2020) จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษในบริบทของการทำงาน ในบริษัทเอกชนที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการเติบโตในอาชีพของพนักงาน ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงาน และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวในการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการศึกษาความสามารถทางภาษาอังกฤษในระดับประเทศอยู่บ้าง แต่ยังมีช่องว่างสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายในระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงาน โดยเฉพาะบทบาทของทัศนคติของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นปัจจัยที่งานวิจัยจำนวนมากเน้นว่ามีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในบริบทการทำงาน (Dörnyei, 2005; Gardner, 1985; Yashima, 2002) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ วัฒนธรรมองค์การ และแรงจูงใจที่มีต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงานไทยในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและสนับสนุนการออกแบบนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในภาคธุรกิจของไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษและแรงจูงใจของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของแรงจูงใจระหว่างทัศนคติ/วัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### การทบทวนวรรณกรรม

#### ทัศนคติต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (Attitudes toward English communication)

ทัศนคติของพนักงานส่งผลโดยตรงต่อความมั่นใจและความเต็มใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน โดยทัศนคติเชิงบวกช่วยส่งเสริมการพัฒนาทักษะและการกล้าสื่อสาร ขณะที่ทัศนคติเชิงลบอาจทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการใช้ภาษา (Husin et al., 2023) การฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบให้เป็นบวก โดยช่วยลดความวิตกกังวลและเพิ่มความพึงพอใจในการใช้ภาษาอังกฤษ (Peiró et al., 2020) นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กรที่เปิดกว้างและสนับสนุน เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกและ

ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ยังช่วยเสริมทัศนคติที่ดีและเพิ่มแรงจูงใจของพนักงานในการใช้ภาษาอังกฤษ (Ma, 2022) ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติของพนักงานควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรในการส่งเสริมสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)**

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมและการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนและเปิดกว้างสามารถเพิ่มความมั่นใจและลดความวิตกกังวลของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งยังส่งเสริมความสามัคคีและความร่วมมือระหว่างพนักงาน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจในงานของ งานวิจัยของ Nhi and Son (2023) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงาน

### **แรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (Motivation for English communication)**

แรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาทักษะภาษา โดยแรงจูงใจสามารถแบ่งเป็นแรงจูงใจภายในซึ่งเกิดจากความต้องการพัฒนาตนเอง (Dörnyei & Al-Hoorie, 2017) และแรงจูงใจภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโอกาสทางอาชีพ (Oletić & Ilić, 2014) นอกจากนี้ Self-efficacy หรือความเชื่อมั่นในทักษะของตนเองยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้พนักงานกล้าสื่อสารภาษาอังกฤษมากขึ้น (Raooifi et al., 2012)

### **สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (English communication competence)**

สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานในองค์กรระหว่างประเทศ พนักงานที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีจะสามารถสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ (Tenzer & Pudielko, 2017) ขณะที่ในอุตสาหกรรมบริการ พนักงานที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษสามารถให้บริการลูกค้าได้ดีกว่า (Wang et al., 2021) นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และความสามารถทางวัฒนธรรมยังช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Bücker et al., 2014; Henderson, 2005)

### **ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ**

ทัศนคติของพนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติในเชิงบวก ซึ่งมีส่วนช่วยในการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและลดระดับความวิตกกังวลเมื่อต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร (Dewaele et al., 2018) การมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ยังเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน กล่าวคือ เมื่อพนักงานเชื่อว่าตนเองสามารถสื่อสารได้ดี ก็จะมีคามกล้าและเต็มใจที่จะใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้นในการทำงาน (Raooifi et al., 2012) สำหรับบริบทในประเทศไทย งานวิจัยพบว่า การมีทัศนคติที่ดีต่อภาษาอังกฤษช่วยส่งเสริมให้พนักงานสามารถใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารได้หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการทำงานร่วมกับบุคคลจากหลากหลายวัฒนธรรมและในองค์กรที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง (Toomnan & Intaraprasert, 2015) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 1 (H1) ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### วัฒนธรรมองค์การและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากจะกล่าวถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การในการส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร แต่ยังไม่มีความชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้โดยตรง จากบทความของ Tenzer and Pudelko (2017) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทในการกำหนดลักษณะการสื่อสารทั่วไป เช่น ความเปิดเผย ความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้มีการกล่าวถึงทักษะภาษาอังกฤษหรือการพัฒนาสมรรถนะทางภาษาของพนักงานโดยตรง แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเอื้อต่อการสื่อสารที่ดีในภาพรวม แต่ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาษาอังกฤษอย่างเฉพาะเจาะจง (Tenzer & Pudelko, 2017) ในขณะเดียวกัน งานวิจัยอีกฉบับหนึ่งจากรายงาน EF English Proficiency Index 2023 ได้สรุปว่า ความสามารถทางภาษาอังกฤษมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและเปิดโอกาสในบริบททางวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการทำงาน โดยเน้นว่า ความสามารถทางภาษาอังกฤษเป็นปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา การทำงาน หรือการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งความสามารถนี้ไม่ได้พัฒนาได้จากวัฒนธรรมองค์การเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากการเรียนรู้ การฝึกฝน และการสนับสนุนเฉพาะทางด้านภาษา (EF Education First, 2023) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 2 (H2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### แรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษและสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

แรงจูงใจของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะในบริบทการทำงานที่ต้องสื่อสารกับชาวต่างชาติหรือในอุตสาหกรรมบริการ เช่น โรงแรมหรือองค์กรระหว่างประเทศ (Tenzer & Pudelko, 2017) งานวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการพูดภาษาอังกฤษ (Speaking motivation) ส่งผลต่อความสามารถในการสื่อสาร (English communication competence) และทั้งสองปัจจัยนี้ร่วมกันมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน (Dewaele et al., 2018) นอกจากนี้ แรงจูงใจและความสามารถในการสื่อสารยังส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวม โดยงานวิจัยจำนวนมากพบว่าการมีแรงจูงใจสูงและทักษะการสื่อสารที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (MacIntyre, 2020) อีกหนึ่งมุมที่สำคัญ คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ซึ่งมีบทบาทส่งเสริมความกล้าในการสื่อสารภาษาอังกฤษในที่ทำงาน โดยผู้ที่มีระดับ Self-efficacy สูงมักมีแนวโน้มที่จะกล้าพูดและฝึกฝนภาษาอังกฤษมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการด้านภาษาและประสิทธิภาพงาน (Dörnyei & Ushioda, 2021) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 3 (H3) แรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษและแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

ทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการใช้ภาษาอังกฤษในที่ทำงานส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีการดำเนินงานในระดับนานาชาติ พนักงานที่ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษมักมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และฝึกฝนมากขึ้น (Neeley, 2017)

ความเชื่อมั่นในความสามารถทางภาษาอังกฤษของตนเองยังช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านโลกาภิวัตน์ (Yamao & Sekiguchi, 2015) นอกจากนี้ เมื่อองค์กรจัดให้มีการฝึกอบรมภาษาอังกฤษตามความต้องการของพนักงาน จะยิ่งช่วยส่งเสริมทัศนคติที่ดีและแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 4 (H4) ทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

#### **วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ**

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผย การสนับสนุนจากผู้นำ และการมีเป้าหมายร่วมกัน มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร รวมถึงการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานด้วย (Tenzer et al., 2017) ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีวัฒนธรรมคลุมเครือหรือมีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันอาจส่งผลให้พนักงานขาดความผูกพันและไม่เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร (Neeley, 2017) นอกจากนี้ การมีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้างในองค์กรยังเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และส่งเสริมให้กล้าใช้ภาษาอังกฤษมากขึ้นเมื่อจำเป็น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 5 (H5) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

#### **บทบาทของแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษในฐานะตัวแปรส่งผ่าน**

แรงจูงใจของพนักงานถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยด้านทัศนคติและบริบทองค์กรกับสมรรถนะในการสื่อสารภาษาอังกฤษในที่ทำงาน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม งานวิจัยของ Yashima (2002) ได้เสนอแนวคิด Willingness to Communicate (WTC) ซึ่งอธิบายว่า ทัศนคติที่ดีต่อภาษาอังกฤษส่งผลให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในสูงขึ้น และส่งผลต่อความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษในสถานการณ์จริง พนักงานที่มีมุมมองว่าภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทักษะ การสร้างเครือข่าย และการเติบโตในอาชีพ จะมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้และพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษอย่างจริงจัง ส่งผลให้สมรรถนะการสื่อสารของพวกเขาดีขึ้น (Yashima, 2002)

ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการใช้ภาษาอังกฤษมีบทบาทในการเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์กรที่ส่งเสริมการฝึกอบรม การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการทำงาน ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการสื่อสารมากยิ่งขึ้น (Noe, 2020; Kim & McLean, 2014)

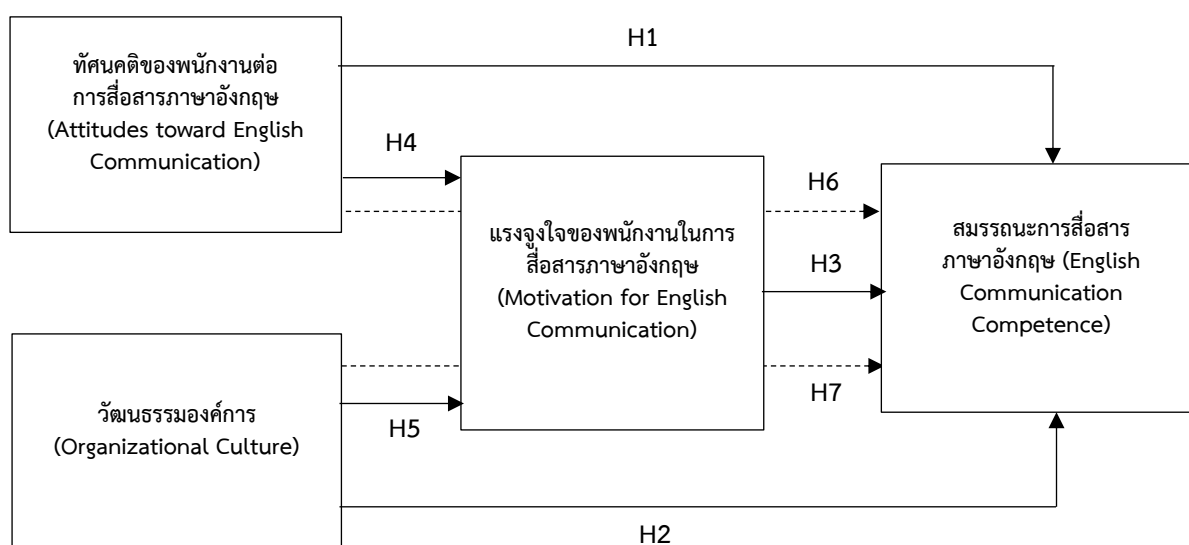
การสื่อสารภายในองค์กรเองก็มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเช่นกัน โดย Santos et al. (2024) พบว่าการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความเห็น และการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพโดยรวมในองค์กร จากแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างทั้งทัศนคติและวัฒนธรรม

องค์การ ไปยังสมรรถนะในการสื่อสารภาษาอังกฤษของพนักงาน จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 (H6) ทศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ผ่านแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

สมมติฐานที่ 7 (H7) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ผ่านแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้เสนอให้ทัศนคติต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (Attitudes toward English Communication: ATEC) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (Motivation for English Communication: MEC) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านไปยังสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (English Communication Competence: ECC) ที่เป็นตัวแปรตามของการศึกษา ทั้งนี้ กรอบแนวคิดสะท้อนการตรวจสอบทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรส่งผ่าน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทางจิตวิทยาการเรียนรู้ภาษา (Dörnyei, 2005) และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ (Schein, 2004) ซึ่งเน้นว่าปัจจัยภายในบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์การสามารถส่งเสริมแรงจูงใจและพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปแบบความสัมพันธ์ดังกล่าวทดสอบผ่านสมมติฐานที่ 1 ถึง 7 โดยเฉพาะการตรวจสอบบทบาทของแรงจูงใจในการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial mediation) และแบบสมบูรณ์ (Full mediation) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีความสำคัญต่อการเข้าใจกลไกการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษในบริบทองค์การเอกชนของไทย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาพนักงานในบริษัทเอกชนที่ดำเนินกิจการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยประชากรเป็นแบบไม่จำกัดจำนวน (Infinite population) ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณด้วยสูตรของ Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ  $\pm 5$  ได้จำนวน 385 คน โดยอ้างอิงเกณฑ์ของ Lynn (1986) แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและคำถามคัดกรองสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับโดยข้อความที่มีตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ในขณะที่ส่วนที่ 2 ข้อมูลสำหรับปัจจัยที่ศึกษาซึ่งส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ที่ประกอบไปด้วย 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทัศนคติของพนักงานต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ 2) ข้อมูลวัฒนธรรมองค์การ และ 3) ข้อมูลแรงจูงใจของพนักงานในการสื่อสารภาษาอังกฤษ และส่วนที่ 3 ข้อมูลสำหรับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราอันตรภาคชั้นโดยใช้ข้อความแบบ Likert Scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุดและระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด สำหรับส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

## ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.7 มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 315 ราย คิดเป็นร้อยละ 75.5 มีสถานภาพสมรส จำนวน 364 ราย คิดเป็นร้อยละ 87.3 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 383 ราย คิดเป็นร้อยละ 91.8 มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 405 ราย คิดเป็นร้อยละ 97.1 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 35,000 บาท จำนวน 276 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.2

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย ทัศนคติต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษ และสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ**

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น

| รายการ                                | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|----------------------|------------------|
| ทัศนคติต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) | 3.15      | 0.823                | เห็นด้วยมาก      |
| วัฒนธรรมองค์การ (OC)                  | 3.40      | 0.676                | เห็นด้วยปานกลาง  |
| แรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษ (MEC)      | 3.42      | 0.705                | เห็นด้วยมาก      |
| สมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC)     | 3.34      | 0.757                | เห็นด้วยปานกลาง  |

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตีความระดับความเห็นด้วย โดยผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเกี่ยวกับทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.823 ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.676 สำหรับแรงจูงใจในการใช้ภาษาอังกฤษได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.705 สุดท้ายสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้รับการประเมินให้อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลางค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.757

### การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

ตารางที่ 2 นำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

| ตัวบ่งชี้                                           | ประเด็น                                                                                     | Factor Loading | CA           | CR           | AVE          |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ATEC (Attitude Toward English Communication)</b> |                                                                                             |                | <b>0.813</b> | <b>0.825</b> | <b>0.723</b> |
| ATEC 2                                              | ท่านรู้สึกว่าการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจะช่วยให้คุณเข้าใจวัฒนธรรมและผู้คนจากต่างประเทศได้ดีขึ้น  | 0.591          |              |              |              |
| ATEC 5                                              | ท่านเชื่อว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างผู้คนจากประเทศต่าง ๆ             | 0.828          |              |              |              |
| ATEC 7                                              | ท่านเชื่อว่าการรู้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญสำหรับการสื่อสารกับผู้ที่ไม่ได้เป็นเจ้าของภาษาอังกฤษ | 0.843          |              |              |              |
| ATEC 8                                              | ท่านเชื่อว่าการรู้ภาษาอังกฤษมีความสำคัญสำหรับการเดินทางไปยังประเทศอื่น ๆ                    | 0.642          |              |              |              |
| ATEC 9                                              | ท่านเชื่อว่าภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่เรียนรู้ได้ง่าย                                            | 0.735          |              |              |              |
| <b>ECC (English Communication Competence)</b>       |                                                                                             |                | <b>0.894</b> | <b>0.898</b> | <b>0.796</b> |
| ECC 1                                               | ท่านสามารถเข้าใจและสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ      | 0.894          |              |              |              |
| ECC 2                                               | ท่านสามารถเขียนรายงานและอีเมลเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องและชัดเจน                         | 0.831          |              |              |              |
| ECC 4                                               | ท่านสามารถนำเสนอหรืออธิบายข้อมูลที่ซับซ้อนเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างชัดเจน                      | 0.798          |              |              |              |
| ECC 5                                               | ท่านสามารถพูดภาษาอังกฤษให้ผู้ฟังเข้าใจได้                                                   | 0.886          |              |              |              |

**ตารางที่ 2** น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้                                        | ประเด็น                                                                                     | Factor Loading | CA           | CR           | AVE          |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| ECC 6                                            | ท่านสามารถเขียนภาษาอังกฤษโดยไม่มีข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์                                      | 0.825          |              |              |              |
| ECC 7                                            | ท่านสามารถอ่านและเข้าใจภาษาอังกฤษได้                                                        | 0.825          |              |              |              |
| ECC 8                                            | ท่านสามารถฟังและเข้าใจภาษาอังกฤษได้                                                         | 0.757          |              |              |              |
| <b>MEC (Motivation in English Communication)</b> |                                                                                             |                | <b>0.876</b> | <b>0.882</b> | <b>0.701</b> |
| MEC 1                                            | ท่านรู้สึกกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของท่านเพราะเห็นว่าสำคัญต่ออาชีพ             | 0.844          |              |              |              |
| MEC 2                                            | การที่องค์กรสนับสนุนให้ท่านใช้ภาษาอังกฤษทำให้ท่านมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนา            | 0.743          |              |              |              |
| MEC 3                                            | ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของท่านเพื่อตอบสนองต่อหน้าที่การงานของท่าน  | 0.81           |              |              |              |
| MEC 4                                            | การได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จในการใช้ภาษาอังกฤษทำให้ท่านรู้สึกพึงพอใจ                | 0.803          |              |              |              |
| MEC 5                                            | ท่านพยายามใช้ภาษาอังกฤษให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ทั้งในและนอกที่ทำงาน                       | 0.705          |              |              |              |
| MEC 6                                            | ท่านพยายามใช้ภาษาอังกฤษให้มากที่สุดแม้ในช่วงนอกเวลาทำงาน                                    | 0.676          |              |              |              |
| <b>OC (Organizational Culture)</b>               |                                                                                             |                | <b>0.795</b> | <b>0.802</b> | <b>0.713</b> |
| OC 1                                             | ท่านรู้สึกว่าการของท่านสนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานประจำวัน                           | 0.795          |              |              |              |
| OC 2                                             | วัฒนธรรมขององค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ              | 0.852          |              |              |              |
| OC 3                                             | ท่านรู้สึกว่าบรรยากาศในที่ทำงานช่วยให้การสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นเรื่องง่ายและเป็นที่ยอมรับ    | 0.613          |              |              |              |
| OC 4                                             | องค์กรของท่านมีนโยบายที่สนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษในการประชุมและการทำงานร่วมกับทีมงานต่างชาติ | 0.881          |              |              |              |
| OC 6                                             | ท่านอยากเดินทางไปทำงานต่างประเทศ                                                            | 0.686          |              |              |              |

จากตารางที่ 2 ซึ่งแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่าค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.591 ถึง 0.894 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่แนะนำ คือ 0.50 ตามข้อเสนอของ Peterson

(2000) และ Bagozzi and Yi (2012) แสดงว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีความเชื่อถือของตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่า Factor loading ต่ำสุด คือ ATEC2 (0.591) ซึ่งแม้จะเกินเกณฑ์ขั้นต่ำ แต่อยู่ในระดับพอใช้มากกว่าระดับดี ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้บางรายการ ได้แก่ ATEC1, ATEC3, ATEC4, ATEC6, ECC3, ECC9, ECC10, ECC11, MEC7, OC5, OC7, OC8, OC9, OC10 และ OC11 ได้ถูกตัดออกจากแบบจำลองภายหลังกระบวนการปรับปรุงการวัด (Measurement purification) เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำหรือไม่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า ค่าความเชื่อถือของแต่ละโครงสร้างในรูปของสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient หรือ CA) อยู่ในช่วง 0.795 ถึง 0.894 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่แนะนำคือ 0.70 (Fornell & Larcker, 1981) แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความน่าเชื่อถือในระดับดี ค่าเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) ของตัวแปรแต่ละตัวในแบบจำลองมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) และแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของการวัดที่สูง ส่วนค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวัดนี้อยู่ในระดับที่ดี โดยมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 แสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าในระดับที่เหมาะสม (Bagozzi & Yi, 1988)

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

|      | ATEC  | ECC   | MEC   | OC    |
|------|-------|-------|-------|-------|
| ATEC | 0.851 |       |       |       |
| ECC  | 0.089 | 0.892 |       |       |
| MEC  | 0.212 | 0.419 | 0.837 |       |
| OC   | 0.096 | 0.602 | 0.252 | 0.844 |

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า  $\sqrt{AVE}$  หรือค่าในแนวทแยง หมายถึง ค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) โดยเปรียบเทียบค่ารากที่สองของค่า AVE กับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปร (ซึ่งแสดงในแนวทแยงมุมของตาราง) มีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอื่น (ค่าที่อยู่นอกแนวทแยง) แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และสามารถจำแนกได้ดีจากตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลอง ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981)

#### การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

หลังจากทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาค่า ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value ค่า p-value และผลลัพธ์

| Hypothesis       |                    | Path coefficients ( $\beta$ ) | t statistics | P values | ผลลัพธ์     |
|------------------|--------------------|-------------------------------|--------------|----------|-------------|
| R <sup>2</sup>   | MEC = 0.546        | ECC = 0.513                   |              |          |             |
| Direct Effects   |                    |                               |              |          |             |
| 1                | ATEC -> ECC        | 0.312                         | 6.433        | 0.000*** | สนับสนุน    |
| 2                | OC -> ECC          | 0.096                         | 1.244        | 0.214    | ไม่สนับสนุน |
| 3                | MEC -> ECC         | 0.419                         | 5.242        | 0.000*** | สนับสนุน    |
| 4                | ATEC -> MEC        | 0.212                         | 5.023        | 0.000*** | สนับสนุน    |
| 5                | OC -> ECC          | 0.602                         | 14.906       | 0.000*** | สนับสนุน    |
| Indirect Effects |                    |                               |              |          |             |
| 6                | ATEC -> MEC -> ECC | 0.089                         | 4.546        | 0.000*** | สนับสนุน    |
| 7                | OC -> MEC -> ECC   | 0.252                         | 4.093        | 0.000*** | สนับสนุน    |
| Total Effects    |                    |                               |              |          |             |
|                  | ATEC -> ECC        | 0.401                         | 4.093        | 0.000*** | สนับสนุน    |
|                  | OC -> ECC          | 0.348                         | 4.546        | 0.214    | ไม่สนับสนุน |

หมายเหตุ: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$  (two-tailed test)

### อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของอิทธิพลทางตรง พบว่า ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.312$ ,  $t = 6.433$ ,  $p < 0.001$ ) และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.212$ ,  $t = 5.023$ ,  $p < 0.001$ ) นอกจากนี้ แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.419$ ,  $t = 5.242$ ,  $p < 0.001$ ) ส่วนวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.602$ ,  $t = 14.906$ ,  $p < 0.001$ ) อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กร (OC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) ( $\beta = 0.096$ ,  $t = 1.244$ ,  $p = 0.214$ ) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์นี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2, 3 และ 5 แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ

### อิทธิพลทางอ้อมและบทบาทของตัวแปรส่งผ่าน (Indirect Effects and Mediating Roles)

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างพบว่า ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC), วัฒนธรรมองค์กร (OC) และแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถ

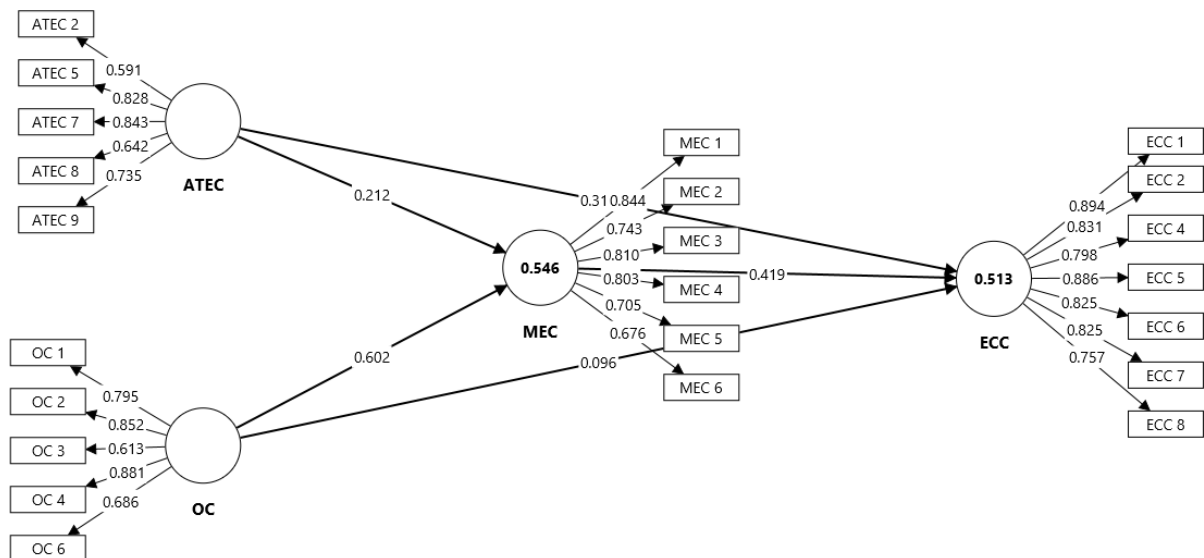
ในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) ดังนั้นเพื่อทดสอบบทบาทของแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating effect) ได้ดำเนินการตามแนวทางของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.212$ ,  $t = 5.023$ ,  $p < 0.001$ ) และ MEC มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ECC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.419$ ,  $t = 5.242$ ,  $p < 0.001$ ) การทดสอบบทบาทของ MEC ในฐานะตัวแปรส่งผ่านพบว่า อิทธิพลของ ATEC ต่อ ECC ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.312$ ,  $t = 6.433$ ,  $p < 0.001$ ) และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน MEC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.089$ ,  $t = 4.546$ ,  $p < 0.001$ ) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) ระหว่าง ATEC และ ECC ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 6

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.602$ ,  $t = 14.906$ ,  $p < 0.001$ ) และ MEC มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ECC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.419$ ,  $t = 5.242$ ,  $p < 0.001$ ) เมื่อทำการวิเคราะห์บทบาทของ MEC ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า อิทธิพลทางตรงของ OC ต่อ ECC ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.096$ ,  $t = 1.244$ ,  $p = 0.214$ ) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน MEC อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.252$ ,  $t = 4.093$ ,  $p < 0.001$ ) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) เป็นตัวแปรส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) ระหว่าง OC และ ECC ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 7

### อิทธิพลรวม (Total Effects)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (Total effects) ซึ่งเป็นผลรวมของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.401$ ,  $t = 4.093$ ,  $p < 0.001$ ) โดยประกอบด้วยอิทธิพลทางตรง ( $\beta = 0.312$ ) และอิทธิพลทางอ้อมผ่าน MEC ( $\beta = 0.089$ ) ส่วนวัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลรวมต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) ( $\beta = 0.348$ ,  $t = 4.546$ ) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p = 0.214$ ) ถึงแม้ว่าจะมีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน MEC ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.252$ ,  $t = 4.093$ ,  $p < 0.001$ ) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวมนี้สอดคล้องกับผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด และแสดงให้เห็นว่า ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) เฉพาะทางอ้อมผ่านแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) เท่านั้น



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 3, 4, 5, 6 และ 7 โดยพบว่า ทักษะคิดและแรงจูงใจมีอิทธิพลสำคัญต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ขณะที่สมมติฐานที่ 2 ไม่ได้รับการสนับสนุน โดยวัฒนธรรมองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

สำหรับสมมติฐานที่ 1 ทักษะคิดต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gardner (2001) ที่เห็นว่า ทักษะคิดที่ดีต่อภาษาเป้าหมายเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถด้านภาษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dewaele (2019) ที่พบว่า ผู้ที่มีทักษะคิดเชิงบวกต่อภาษาอังกฤษจะมีระดับความสามารถในการสื่อสารที่สูงกว่า โดยเฉพาะในบริบทการทำงานและชีวิตประจำวัน

ในส่วนของสมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (OC) พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) ซึ่งไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์นี้แตกต่างจากการศึกษาของ Piekkari et al. (2014) ที่พบว่า ในองค์กรข้ามชาติ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษสามารถส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารของพนักงานได้โดยตรง ความแตกต่างนี้อาจสะท้อนถึงบริบทของประเทศไทยที่ใช้ภาษาอังกฤษในองค์กรยังคงจำกัดอยู่ในบางสายงาน

สำหรับสมมติฐานที่ 3 พบว่า แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ECC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Dörnyei (2005) และผลการศึกษาของ Ramadanty and Martinus (2016) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารของพนักงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานที่ 4 พบว่า ทักษะต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ (ATEC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสนับสนุนแนวคิดของ Dörnyei (2005) ที่เน้นบทบาทของทักษะในการเสริมสร้างแรงจูงใจของผู้เรียนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rayah et al. (2018) ที่ยืนยันว่า ทักษะที่ดีต่อภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ

ในส่วนของสมมติฐานที่ 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (1991) และ Schein (2004) และสนับสนุนผลการศึกษาของ Sugiono and Prastowo (2021) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับสมมติฐานที่ 6 และ 7 พบว่า แรงจูงใจในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (MEC) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างทักษะและวัฒนธรรมองค์การต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยในกรณีของทักษะเป็นการส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) และในกรณีของวัฒนธรรมองค์การเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานของ Reiche et al. (2017) และ Tenzer and Pudelko (2017) ที่ยืนยันบทบาทสำคัญของแรงจูงใจในการเชื่อมโยงปัจจัยทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมเข้ากับผลลัพธ์ด้านความสามารถทางภาษา

ในบริบทของการศึกษาครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่า แรงจูงใจมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงปัจจัยภายใน (ทักษะ) และปัจจัยภายนอก (วัฒนธรรมองค์การ) เข้ากับการพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษของพนักงานไทยในบริษัทเอกชน เนื่องจากแรงขับเคลื่อนจากความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อโอกาสทางอาชีพในตลาดงานระหว่างประเทศเป็นปัจจัยหนุนเสริมสำคัญ ดังนั้น ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างทักษะที่ดีต่อภาษาอังกฤษ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาษา และการพัฒนาแรงจูงใจภายในพนักงาน เพื่อยกระดับสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษในบริบทการทำงานระดับนานาชาติ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมทักษะที่ดีต่อการใช้ภาษาอังกฤษในที่ทำงาน โดยการจัดกิจกรรมและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการใช้ภาษาอังกฤษควรดำเนินควบคู่กับการออกแบบนโยบายสนับสนุนแรงจูงใจภายในของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของการใช้ภาษาอังกฤษในบริบทองค์การ
3. การพัฒนาหลักสูตรหรือโปรแกรมฝึกอบรมควรคำนึงถึงความแตกต่างของพนักงานแต่ละกลุ่ม และเน้นการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษที่ชัดเจนในแผนพัฒนาบุคลากร

### ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งอาจจำกัดความสามารถในการอธิบายผลการวิจัยไปยังกลุ่มประชากรในภูมิภาคอื่น
2. การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในรูปแบบการประเมินตนเอง (Self-reported data) อาจมีความเอนเอียงจากการรับรู้ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในอนาคตควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังพนักงานในภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เช่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือภาคใต้ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยในบริบทที่หลากหลาย
2. ควรใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed methods) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับแบบสอบถาม เพื่อเพิ่มความลึกในการเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภาษาอังกฤษ
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติม เช่น การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ภาษา (Language Learning Apps) หรือประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ที่อาจมีอิทธิพลต่อสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษในที่ทำงาน
4. การวิจัยในอนาคตอาจศึกษาผลกระทบของสมรรถนะการสื่อสารภาษาอังกฤษต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เพื่อขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมมิติของผลลัพธ์ทางธุรกิจ

### เอกสารอ้างอิง

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bank of Thailand. (2023). *Economic overview and language requirements in the Thai private sector*. <https://www.bot.or.th>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bolton, K., & Bacon-Shone, J. (2020). The statistics of English across Asia. In K. Bolton, W. Botha., & A. Kirkpatrick (Eds.), *The Handbook of Asian Englishes* (pp. 49-80). <https://doi.org/10.1002/9781118791882.ch3>

- Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. **The International Journal of Human Resource Management**, 25(14), 2068-2087.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870291>
- Cochran, W. (1953). **Sampling techniques**. John Wiley & Sons. Inc.
- Crystal, D. (2003). **English as a global language** (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511486999>
- Dewaele, J. M. (2019). The effect of classroom emotions, attitudes toward English, and teacher behavior on willingness to communicate among English foreign language learners. **Journal of Language and Social Psychology**, 38(4), 523-535.  
<https://doi.org/10.1177/0261927X19864996>
- Dewaele, J. M., Witney, J., Saito, K., & Dewaele, L. (2018). Foreign language enjoyment and anxiety: The effect of teacher and learner variables. **Language Teaching Research**, 22(6), 676-697. <https://doi.org/10.1177/1362168817692161>
- Dörnyei, Z. (2005). **The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition**. Lawrence Erlbaum Associates.
- Dörnyei, Z., & Al-Hoorie, A. H. (2017). The motivational foundation of learning languages other than global English: Theoretical issues and research directions. **The Modern Language Journal**, 101(3), 455-468. <https://doi.org/10.1111/modl.12408>
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2021). **Teaching and researching motivation**. Routledge.
- EF Education First. (2018). **EF English Proficiency Index 2018**.  
<https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2018/ef-epi-2018-english.pdf>
- EF Education First. (2019). **EF English Proficiency Index 2019**.  
<https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2019/ef-epi-2019-english.pdf>
- EF Education First. (2023). **EF English Proficiency Index 2023**.  
<https://www.ef.com/assetscdn/WIBlwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2023/ef-epi-2023-english.pdf>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382–388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

- Gardner, R. C. (1985). **Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation**. Edward Arnold.
- Gardner, R. C. (2001). Integrative motivation and second language acquisition. In Z. Dornyei, & R. Schmidt (Eds.), **Motivation and Second Language Acquisition** (1-20). Honolulu Publishing Company Ltd.
- Hajjar, S. T. (2014). A statistical study to develop a reliable scale to evaluate instructors within higher institution. **WSEAS Transactions on Mathematics**, **13**, 885–894.
- Henderson, J. K. (2005). Language diversity in international management teams. **International Studies of Management & Organization**, **35**(1), 66-82.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043722>
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and organizations: Software of the mind**. McGraw-Hill.
- Husin, M. S., Ibrahim, R., de Mello, G., & Ariffin, K. (2023). Perceptions on English communication skills training for hotel front office employees. **European Proceedings of Educational Sciences**, **7**, 773-782.  
<https://doi.org/10.15405/epes.23097.69>
- Jenkins, J. (2015). Repositioning English and multilingualism in English as a Lingua Franca. **Englishes in Practice**, **2**(3), 49-85. <https://doi.org/10.1515/eip-2015-0003>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2014). The impact of national culture on informal learning in the workplace. **Adult Education Quarterly**, **64**(1), 39-59.  
<https://doi.org/10.1177/0741713613504125>
- Kirkpatrick, A. (2020). **English as a lingua franca in ASEAN: A multilingual model**. Hong Kong University Press.
- Li, C. (2021). A control-value theory approach to boredom in English classes among university students in China. **The Modern Language Journal**, **105**(1), 317-334.  
<https://doi.org/10.1111/modl.12693>
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. **Nursing Research**, **35**(6), 382–385. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>
- Ma, Y. (2022). Role of communication strategies in organizational commitment, mediating role of faculty engagement: Evidence from English language teachers. **Frontiers in Psychology**, **13**, 921797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921797>
- MacIntyre, P. (2020). Expanding the theoretical base for the dynamics of willingness to communicate. **Studies in Second Language Learning and Teaching**, **10**(1), 111-131. <https://doi.org/10.14746/ssllt.2020.10.1.6>

- MacIntyre, P. D., Gregersen, T., & Mercer, S. (2020). Language teachers' coping strategies during the Covid-19 conversion to online teaching: Correlations with stress, wellbeing and negative emotions. **System**, **94**, 102352.  
<https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102352>
- Neeley, T. (2017). The language of global success: How a common tongue transforms multinational organizations. In **The Language of Global Success**. Princeton University Press.
- Nhi, N. T., & Son, N. T. (2025). The effects of organizational culture on employee motivation – A case study in Vietnam. **Journal of Ecohumanism**, **3**(8), 11439–11449.  
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5743>
- Noe, R. A. (2020). **Employee training and development** (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory**. McGraw-Hill.
- Oletić, A., & Ilić, N. (2014). Intrinsic and extrinsic motivation for learning English as a foreign language. **Elta Journal**, **2**(2), 23-38.
- Peiró, J. M., Nielsen, K., Latorre, F., Shepherd, R., & Vignoli, M. (2020). Safety training for migrant workers in the construction industry: A systematic review and future research agenda. **Journal of Occupational Health Psychology**, **25**(4), 275–295.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000178>
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters**, **11**, 261-275.  
<https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. S. (2014). **Language in international business: The multilingual reality of global business expansion**. Edward Elgar Publishing.
- Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. **Humaniora**, **7**(1), 77-86.  
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>
- Rao, Z. (2016). Language learning strategies and English proficiency: Interpretations from information-processing theory. **The Language Learning Journal**, **44**(1), 90-106.  
<https://doi.org/10.1080/09571736.2012.733886>
- Raoofi, S., Tan, B. H., & Chan, S. H. (2012). Self-efficacy in second/foreign language learning contexts. **English Language Teaching**, **5**(11), 60-73.  
<https://doi.org/10.5539/elt.v5n11p60>

- Rayah, R. A., Jafre, N. A. M., Husain, N. A., & Nawawi, W. R. W. M. (2018). Attitude and motivation in spoken English among semester 4 students in a Malaysian Polytechnic-a correlational study. **Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia**, 4(2), 100-107. <http://dx.doi.org/10.29210/120182256>
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2017). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. In **Language in International Business: Developing a Field** (pp. 209-253). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42745-4_9)
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction. **Administrative Sciences**, 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>
- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership** (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sugiono, E., & Prastowo, H. (2021). The influence of organizational culture, competence and motivation on employee performance and its impact on organizational performance in information and communication technology security services. **Influence: International Journal of Science Review**, 3(3), 17–33. <https://doi.org/10.54783/influence.v3i3.153>.
- Tenzer, H., & Pudelko, M. (2017). The influence of language differences on power dynamics in multinational teams. **Journal of World Business**, 52(1), 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.002>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, 24(8), 745-761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Toomnan, P., & Intaraprasert, C. (2015). The impacts of attitude towards speaking English on the use of communication strategies by English majors in Thailand. **Theory and Practice in Language Studies**, 5(6), 1151-1158. <https://doi.org/10.17507/tpsls.0506.04>
- Wang, Y., Derakhshan, A., & Zhang, L. J. (2021). Researching and practicing positive psychology in second/foreign language learning and teaching: The past, current status and future directions. **Frontiers in Psychology**, 12, 731721. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731721>
- Wiriychitra, A. (2002). English language teaching and learning in Thailand in this decade. **Thai TESOL Focus**, 15(1), 4-9.

- Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2015). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. **Journal of World Business**, 50(1), 168-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.03.001>
- Yashima, T. (2002). Willingness to communicate in a second language: The Japanese EFL context. **The Modern Language Journal**, 86(1), 54–66.  
<https://doi.org/10.1111/1540-4781.00136>