

การขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมด้วยความฉลาดทางวัฒนธรรม: บทบาทส่งผ่านของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ

ลลิตา ปณิธิกุล¹

อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 16 March 2026

Revised 11 June 2026

Accepted 25 August 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ และทดสอบบทบาทส่งผ่านของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศที่มีการทำงานร่วมกันในทีมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ภาษา และวัฒนธรรม โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 385 ตัวอย่าง และเก็บข้อมูลจริงได้จำนวน 405 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์หิโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน

ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา และต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.512$ และ $\beta = 0.436$ ตามลำดับ, $p < .001$) ขณะเดียวกัน ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.376$, $p < .001$) นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม แบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาได้ร้อยละ 26.2 และอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมได้ร้อยละ 29.5 ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้ช่วยขยายความรู้เกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม โดยชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาเป็นกลไกสำคัญที่อธิบายกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลลัพธ์ของทีมได้ชัดเจน ในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยเสนอแนะให้องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมควบคู่กับทักษะการสื่อสารข้ามภาษา ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาสมรรถนะ และการออกแบบแนวทางบริหารทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน และผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ความฉลาดทางวัฒนธรรม ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา ผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ

^{1 2} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: ¹ lalita.pani@ku.th

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

DRIVING MULTICULTURAL TEAM PERFORMANCE THROUGH CULTURAL INTELLIGENCE: THE MEDIATING ROLE OF CROSS-LINGUISTIC COMMUNICATION COMPETENCE IN INTERNATIONAL BUSINESS ORGANIZATIONS

Lalita Panithikul¹
Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

This research examined the influence of cultural intelligence on multicultural team performance in international business organizations and tested the mediating role of cross-linguistic communication competence. A quantitative survey design was employed, using a structured questionnaire as the data collection instrument. The sample consisted of employees in international business organizations who collaborated with colleagues from diverse nationalities, languages, and cultural backgrounds. Based on a required sample size of 385, a total of 405 valid questionnaires were collected. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results indicated that cultural intelligence had significant positive effects on both cross-linguistic communication competence and multicultural team performance ($\beta = 0.512$ and $\beta = 0.436$, respectively; $p < .001$). In addition, cross-linguistic communication competence had a significant positive effect on multicultural team performance ($\beta = 0.376$, $p < .001$). The findings also revealed that cross-linguistic communication competence partially mediates the relationship between cultural intelligence and multicultural team performance. The model explained 26.2% of the variance in cross-linguistic communication competence and 29.5% of the variance in multicultural team performance. Theoretically, this study extends knowledge on cultural intelligence and multicultural team performance by demonstrating that cross-linguistic communication competence serves as an important mechanism explaining the linkage between cultural intelligence and team outcomes. Practically, the findings suggest that international business organizations should emphasize the development of cultural intelligence alongside cross-linguistic communication skills through training, competency development, and the design of management approaches for culturally diverse teams to enhance collaborative effectiveness and multicultural team performance in a sustainable manner.

Keywords: Cultural Intelligence, Cross-Linguistic Communication, Multicultural Team Performance, International Business, International Business Organization

^{1 2} Kasetsart Business School, Kasetsart University
Email: ¹ lalita.pani@ku.th

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

บทนำ

ในโลกธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศต้องพึ่งพาการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภูมิหลังทางภาษาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่มีความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระหว่างประเทศอย่างสูง สะท้อนจากมูลค่าการส่งออกของไทยในปี 2567 ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.4 คิดเป็นมูลค่า 300,529.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และเป็นระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ รวมถึงมูลค่าค่าขอรับการส่งเสริมการลงทุนในปี 2567 ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 35 คิดเป็นมูลค่า 1.14 ล้านล้านบาท ซึ่งเป็นระดับสูงสุดในรอบ 10 ปี โดยมีการลงทุนจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมสำคัญ เช่น ศูนย์ข้อมูล บริการคลาวด์ อิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง (Trade Policy and Strategy Office, 2025; Thailand Board of Investment, 2025) สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้บุคลากรในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศต้องทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหลากหลายประเทศ ภาษา และวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมอาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีม ซึ่งท้ายที่สุดอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance) (Soares et al., 2022) นอกจากนี้ ภาษาไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังสะท้อนโครงสร้างอำนาจภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้พนักงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ มีบทบาทในการสื่อสารหรือการตัดสินใจลดลง (Tenzer & Pudelko, 2017) ประเด็นดังกล่าวยังมีความสำคัญในบริบทของประเทศไทย เนื่องจากผลการจัดอันดับ EF English Proficiency Index ปี 2025 ระบุว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 116 จาก 123 ประเทศและภูมิภาค และอยู่ในอันดับที่ 24 จาก 25 ประเทศในเอเชีย โดยจัดอยู่ในกลุ่มความสามารถทางภาษาอังกฤษระดับต่ำมาก (EF Education First, 2025)

ภายใต้บริบทดังกล่าว ความสามารถทางเทคนิคเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทีมพหุวัฒนธรรม นักวิชาการจึงให้ความสำคัญกับแนวคิด ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลในการทำความเข้าใจ ปรับตัว และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มีความพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (Ang et al., 2007) งานวิจัยในเวลาต่อมาที่ยืนยันว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานข้ามวัฒนธรรมและความสามารถในการเป็นผู้นำในบริบทระหว่างประเทศ (Rockstuhl et al., 2011) งานวิจัยร่วมสมัยยังพบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Butt et al., 2023; Mao & Aumeboonsuke, 2025)

นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมแล้ว ความแตกต่างทางภาษายังคงเป็นความท้าทายสำคัญของการทำงานในทีมพหุวัฒนธรรม เนื่องจากภาษาเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ และความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในทีม ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-Linguistic Communication Competence) จึงเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลาย งานวิจัยพบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับทักษะการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคลากร (Baratipour et al., 2022) และเมื่อบุคลากรมีทั้งความฉลาดทางวัฒนธรรมและความสามารถด้านภาษาในระดับสูง จะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมมีส่วนร่วมในทีมและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าในทีมพหุวัฒนธรรม (Peyrols Wu & Ng, 2021)

แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้าจะยืนยันว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานในบริบทพหุวัฒนธรรม แต่งานวิจัยจำนวนมากยังมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลลัพธ์ด้านการทำงานในลักษณะความสัมพันธ์ทางตรง หรือศึกษาความฉลาดทางวัฒนธรรมในฐานะคุณลักษณะของบุคคลและทีม โดยยังให้ความสำคัญกับกลไกเชิงกระบวนการที่ทำให้ความฉลาดทางวัฒนธรรมเปลี่ยนไปเป็น

ผลการปฏิบัติงานของทีมค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะในมิติของภาษา ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำงาน ในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ งานวิจัยบางส่วนกล่าวถึงภาษาในฐานะอุปสรรคของการสื่อสาร หรือกล่าวถึงความสามารถด้านภาษาในภาพรวม แต่ยังมีข้อจำกัดในการศึกษาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระดับบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม ช่องว่างดังกล่าวมีความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรที่มีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม อาจยังไม่สามารถทำงานร่วมกับทีมข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากไม่สามารถถ่ายทอดความเข้าใจนั้นผ่านภาษา การตีความสาร และการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสารที่มีภูมิหลังแตกต่างกันได้ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้โดยมุ่งทดสอบบทบาทส่งผ่านของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม ภายใต้บริบทของพนักงานในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งเป็นบริบทที่มีทั้งการขยายตัวของการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ และมีความท้าทายด้านความสามารถทางภาษาอังกฤษของแรงงานในเวลาเดียวกัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม ในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ
2. เพื่อทดสอบบทบาทส่งผ่านของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา ในความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบนโยบายหรือกิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมและการสื่อสารข้ามภาษาในองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
2. เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา และพัฒนาศักยภาพทีมข้ามวัฒนธรรมให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทพหุวัฒนธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศอย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural intelligence: CQ) เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Earley and Ang (2003) เพื่ออธิบายความสามารถของบุคคลในการเข้าใจ ตีความ และปรับตัวเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน CQ ถือเป็นความสามารถสำคัญในการทำงานในบริบทระหว่างประเทศที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยช่วยให้บุคคลสามารถรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปรับพฤติกรรม การสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Earley & Ang, 2003) Ang et al. (2007) อธิบายว่า CQ ประกอบด้วยสี่มิติ ได้แก่ การตระหนักรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดในบริบทข้ามวัฒนธรรม ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมต่าง ๆ แรงจูงใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง และความสามารถในการปรับพฤติกรรมสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรม งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า CQ มีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวระหว่างวัฒนธรรม การทำงานร่วมกันในทีมระหว่างประเทศ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรข้ามชาติ (Rockstuhl et al., 2011; Ott & Michailova,

2018) นอกจากนี้ Mao and Aumeboonsuke (2025) ยังพบว่า CQ สามารถส่งเสริมพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ

ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-linguistic communication competence)

หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเข้าใจ ตีความ และถ่ายทอดสารได้อย่างเหมาะสมระหว่างบุคคลที่ใช้ภาษาและบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งครอบคลุมทั้งความสามารถด้านภาษา ความเข้าใจบริบททางสังคมและวัฒนธรรม และความสามารถในการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Neeley, 2019; Tenzer & Pudelko, 2017) งานวิจัยของ Kosareva et al. (2019) ได้สำรวจประเด็นสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา โดยมุ่งเน้นบทบาทของความสามารถในการใช้ภาษาในการทำงานข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า การมีความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาที่แข็งแกร่งไม่เพียงช่วยลดอุปสรรคทางภาษาเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคคลสามารถเข้าใจและรับรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เมื่อพิจารณาจากแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงมักสามารถรับรู้และเข้าใจความแตกต่างด้านค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และรูปแบบการสื่อสารของบุคคลต่างวัฒนธรรมได้ดี ความสามารถดังกล่าวช่วยให้บุคคลสามารถปรับพฤติกรรมและวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสารที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจทางวัฒนธรรมจะก่อให้เกิดผลต่อการทำงานของทีมนับได้ว่าเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อบุคคลสามารถถ่ายทอดความเข้าใจนั้นผ่านภาษาและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาจึงทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างศักยภาพภายในของบุคคลด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลลัพธ์ระดับทีม กล่าวคือ ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยให้บุคคลเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ขณะที่ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาช่วยเปลี่ยนความเข้าใจดังกล่าวให้เกิดเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน และการตัดสินใจร่วมกันภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรม (Multicultural team performance) หมายถึง ระดับความสำเร็จของทีมนที่ประกอบด้วยสมาชิกจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่หลากหลายในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพของการทำงาน คุณภาพของผลลัพธ์ การตัดสินใจร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม (Stahl et al., 2010) ในบริบทขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ ทีมนข้ามวัฒนธรรมสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการผสมผสานความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองจากสมาชิกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในทีม (Lisak & Erez, 2015) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษา และรูปแบบการสื่อสารอาจก่อให้เกิดความท้าทายในการทำงานร่วมกัน หากทีมนไม่สามารถจัดการความแตกต่างดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (Stahl & Maznevski, 2021)

ความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรม

งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า CQ มีบทบาทสำคัญต่อการทำงานของทีมนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ปรับพฤติกรรมการสื่อสาร และประสานงานกับบุคคลจากภูมิหลังที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาเกี่ยวกับทีมนเสมือนระดับโลก (Global Virtual Teams) พบว่า CQ สามารถช่วยลดความขัดแย้งภายในทีม และเนื่องจากความขัดแย้งดังกล่าวมีผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมน ทีมนที่สมาชิกมีระดับ CQ สูงจึงมีแนวโน้มที่จะมีระดับความขัดแย้งต่ำกว่า และสามารถบรรลุผลการดำเนินงานของทีมนได้ดียิ่งขึ้น (Davai et al., 2022)

นอกจากนี้ การศึกษาระดับทีมยังพบว่า เมื่อทีมมีระดับ CQ สูง สมาชิกจะสามารถประสานงานและทำงานร่วมกันข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อกระบวนการทำงานของทีม เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน และความสำเร็จของภารกิจ (Iskhakova & Ott, 2020) ในขณะเดียวกัน งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าลักษณะของบุคคลภายในทีม โดยเฉพาะผู้นำและสมาชิกทีม มีบทบาทสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม โดยผู้นำที่มีระดับ CQ สูงจะสามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในทีมได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Guzmán-Rodríguez et al., 2023) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 1 (H1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

ความฉลาดทางวัฒนธรรมกับความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

CQ เป็นความสามารถของบุคคลในการเข้าใจและปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลจากภูมิหลังทางภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีระดับ CQ สูงมักสามารถรับรู้บริบททางวัฒนธรรมของคู่สื่อสาร และปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้สื่อสารจากภูมิหลังที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Erez et al., 2013) นอกจากนี้ CQ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากช่วยให้บุคคลสามารถทำความเข้าใจบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ (Ott & Michailova, 2018)

ในบริบทของการสื่อสารข้ามภาษา ผลการศึกษาพบว่า CQ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจทางภาษา (linguistic confidence) และพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมและภาษาที่ต่างกันอย่างอื่น อีกทั้งยังช่วยให้บุคคลสามารถปรับใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมและแปลความหมายของสารได้อย่างถูกต้อง ซึ่งช่วยลดความเครียดจากการสื่อสารข้ามภาษา (Gashimov, 2023) ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ภาษาข้ามวัฒนธรรม (CILS) ซึ่งผสมผสานการใช้ปัญญาประดิษฐ์ พบว่า CQ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ภาษาและการเข้าใจวัฒนธรรม ส่งผลให้การสื่อสารข้ามภาษาและข้ามวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Xia et al., 2024) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 2 (H2) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษากับผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่สมาชิกในทีมมีภูมิหลังทางภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน งานวิจัยด้านการจัดการระหว่างประเทศชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างด้านภาษาอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสาร การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของทีมโดยรวม หากทีมสามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมได้ดียิ่งขึ้น (Tenzer & Pudelko, 2017)

นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสาร เช่น ซอฟต์แวร์การประชุมออนไลน์ หรือระบบแปลภาษาแบบเรียลไทม์ ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมที่ใช้ภาษาต่างกัน ส่งผลให้การประสานงานและการดำเนินงานของทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Iswatiningsih & Setiawan, 2025) ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยยังพบว่าทีมที่มีการสื่อสารข้ามภาษาอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำงานร่วมกันได้ดีขึ้นทั้งในด้านการประสานงาน การตัดสินใจ และผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของทีมในองค์กรข้ามวัฒนธรรมดีขึ้นอย่างชัดเจน (Samuel & Matthew, 2021) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถ

ตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 3 (H3) ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

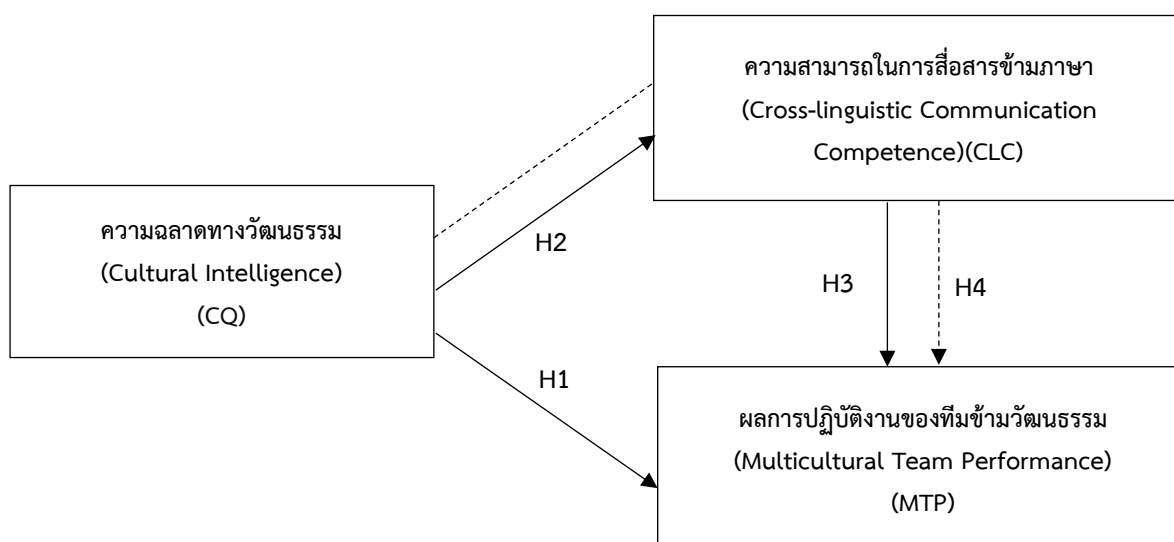
บทบาทของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

CQ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมกระบวนการสื่อสารภายในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยบุคคลที่มีระดับ CQ สูงมักสามารถทำความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ปรับพฤติกรรมในการสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสาร และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมที่มีภูมิหลังทางภาษาและวัฒนธรรมแตกต่างกัน (Mao & Aumeboonsuke, 2025) นอกจากนี้ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า CQ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในทีมข้ามวัฒนธรรม เนื่องจากช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถตีความความหมายของสารในบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Randazzo-Davis & Nelson, 2020)

งานวิจัยด้านทีมข้ามวัฒนธรรมยังชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างความสามารถด้านวัฒนธรรมของบุคคลและผลการปฏิบัติงานของทีม โดยเมื่อสมาชิกในทีมสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยสนับสนุนการประสานงาน การตัดสินใจร่วมกัน และการบรรลุเป้าหมายของทีม (Bücker et al., 2015) ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาจึงอาจทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า สมมติฐานที่ 4 (H4): ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม ผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงสามารถเขียนกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- (H1): ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม
- (H2): ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา
- (H3): ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม
- (H4): ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย ซึ่งรวมถึงบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations: MNCs) บริษัทส่งออก ธุรกิจบริการระหว่างประเทศ หรือองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานร่วมกับต่างประเทศเป็นประจำ เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Cochran (1953) สำหรับประชากรไม่ทราบจำนวน (Infinite population) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 385 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยแจกแบบสอบถามเฉพาะพนักงานที่ทำงานในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย รวมถึงบริษัทข้ามชาติ เพื่อป้องกันการสูญเสียของข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเป้าหมายเก็บข้อมูลจำนวน 400 ชุด ในการเก็บข้อมูลจริงได้รับแบบสอบถามจำนวน 407 ชุด และภายหลังการตรวจสอบและคัดกรองข้อมูล (data cleaning) เหลือข้อมูลที่สมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์จำนวน 405 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง .66 – 1.00 และมีการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.70 ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .938 แบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับ โดยข้อความมีตัวเลือกคำตอบเพียงข้อเดียว ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ซึ่งปรับปรุงจาก Mao and Aumeboonsuke (2025) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (cross-linguistic communication competence) ซึ่งปรับปรุงจาก Kosareva et al. (2019) และส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (multicultural team performance) ซึ่งปรับปรุงจาก Guzmán-Rodríguez et al. (2023) โดยข้อความในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) จำนวน 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ถึงระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด และส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่ต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) สำหรับมาตรวัดแบบนามบัญญัติและเรียงลำดับ และใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สำหรับตัวแปรระดับอันตรภาคชั้น นอกจากนี้ยังใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares-

Structural Equation Modeling หรือ PLS-SEM) ทั้งนี้มีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแปร และประเมินโมเดลโครงสร้างผ่านการประเมินน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก การทดสอบความเที่ยงประกอบ (Composite reliability) การทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) และการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ที่มุ่งเน้นศึกษาความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม ผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสำรวจ (Survey) ด้วยแบบสอบถามฉบับดิจิทัลผ่าน Google form โดยผู้วิจัยจะตรวจสอบคะแนนคำตอบจากแบบสอบถามตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดภายในแบบสอบถาม จากนั้นทำการลงรหัสในแบบฟอร์มลงรหัส (Coding form) และนำไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม SmartPLS 4.0 เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 405 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.30) มีอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 54.32) และมีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 74.32) สำหรับสายงานที่สังกัด พบว่าส่วนใหญ่ทำงานในสายงานการเงิน ผู้ทำบัญชี นักตรวจสอบบัญชี หรือผู้ตรวจสอบบัญชี ภายใน (ร้อยละ 54.57) โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรวัยทำงานที่มีระดับการศึกษาสูงและปฏิบัติงานในสายงานด้านการเงินและบัญชีในองค์กรธุรกิจ ดังแสดงในตารางที่ 1 ด้านล่าง

ตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ	ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			สายงานที่สังกัด		
-ชาย	85	20.99	- กลยุทธ์องค์กร หรือบริหารชื่อเสียง	34	8.40
-หญิง	309	76.30	- องค์กร หรือความยั่งยืน		
-ไม่ระบุ	11	2.71	- ทรัพยากรบุคคล หรือจัดซื้อ	31	7.65
อายุ			- การเงิน ผู้ทำบัญชี นักตรวจสอบ	221	54.57
-20-29 ปี	107	26.42	- บัญชีหรือนักตรวจสอบบัญชีภายใน		
-30-39 ปี	220	54.32	- กฎหมาย หรือกำกับดูแลองค์กร	12	2.96
-40-49 ปี	66	16.30	- กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียม หรือกลุ่มธุรกิจ	82	20.25
-50 ปีขึ้นไป	12	2.96	- ใหม่หรือการค้าระหว่างประเทศ		
ระดับการศึกษาสูงสุด			- อื่น ๆ คือ ไอที วิศวกร การตลาด	25	6.17
-ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	301	74.32			
-ปริญญาโท	104	25.68			
-ปริญญาเอก	0	0			
-อื่น ๆ	0	0			

ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนักข้ามวัฒนธรรม ผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

ตารางที่ 2 ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนักข้ามวัฒนธรรม ผ่าน
ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ)	3.279	0.953	เห็นด้วยปานกลาง
ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC)	3.151	0.991	เห็นด้วยปานกลาง
ผลการปฏิบัติงานของทีมนักข้ามวัฒนธรรม (MTP)	3.421	0.970	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
ผลการศึกษพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) อยู่ในระดับ
เห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.279 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.953 ขณะที่
ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC) อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.151 และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.991 ส่วนผลการปฏิบัติงานของทีมนักข้ามวัฒนธรรม (MTP) อยู่ในระดับเห็น
ด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.421 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.970 เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ
ตัวแปร พบว่า MTP มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ CQ และ CLC ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้ตอบ
แบบสอบถามรับรู้ผลการปฏิบัติงานของทีมนักข้ามวัฒนธรรมในระดับค่อนข้างสูง แม้ว่าการรับรู้ด้านความฉลาด
ทางวัฒนธรรมและความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาจะอยู่ในระดับปานกลางก็ตาม

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

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

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's
alpha coefficient หรือ CA) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) และค่าความ
แปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor loading	CA	CR	AVE
ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ)			0.912	0.913	0.620
CQ1	ท่านมักวางแผนล่วงหน้าเมื่อต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลจากวัฒนธรรมที่ แตกต่าง	0.778			
CQ2	ท่านสามารถปรับกระบวนการคิดของตนเองระหว่างการสื่อสารกับผู้ ที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง	0.796			
CQ3	ท่านเข้าใจธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่องค์กรของท่านมีการ ติดต่อหรือทำงานร่วมด้วย	0.770			
CQ4	ท่านมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบหรือโครงสร้างการสื่อสารที่แตกต่างกัน ในแต่ละวัฒนธรรม	0.826			
CQ5	ท่านรู้สึกสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ ทำงานของท่าน	0.738			

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient หรือ CA) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor loading	CA	CR	AVE
CQ6	ท่านมีความมั่นใจในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตนเอง	0.794			
CQ7	ท่านมีแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกับบุคคลจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย	0.769			
CQ8	ท่านสามารถปรับวิธีการพูด ภาษากาย หรือการแสดงออกของตนเองให้เหมาะสมกับบริบทของวัฒนธรรมของผู้ที่ท่านสื่อสารด้วย	0.824			
ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-linguistic Communication Competence: CLC)			0.892	0.893	0.649
CLC1	เมื่อพูดไทย ท่านอาจใช้คำศัพท์ภาษาอังกฤษในประโยคเดียวกัน เพื่อให้สื่อสารได้ง่ายขึ้น	0.818			
CLC2	เมื่อพูดคุยกับใครสักคนที่รู้ภาษาเดียวกับท่าน ท่านรู้สึกสบายใจที่จะสลับไปมาระหว่าง 2 ภาษา	0.789			
CLC3	เมื่อสื่อสารกับบุคคลอื่นจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่ต่างจากท่าน ท่านจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารของท่าน (หากจำเป็น) เมื่อพูดคุยกับพวกเขา	0.826			
CLC4	เมื่อพูดภาษาไทย ท่านอาจใช้คำหรือสำนวนในภาษาอังกฤษ เพื่ออธิบายแนวคิดหรือความคิดได้ดีขึ้น	0.779			
CLC5	ท่านสามารถใช้ความรู้ที่ท่านมีในภาษาไทย เพื่อทำความเข้าใจหัวข้อเดียวกันในภาษาอังกฤษได้	0.823			
CLC6	เนื่องจากท่านพูดสองภาษา (หรือมากกว่า) ท่านจึงสามารถเรียนรู้ภาษาใหม่ได้ง่ายกว่า	0.797			
ผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance: MTP)			0.916	0.917	0.631
MTP1	ทีมของท่านบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสม่ำเสมอ	0.774			
MTP2	ทีมของท่านรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.800			
MTP3	ทีมของท่านสามารถส่งมอบงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด	0.792			
MTP4	ผลงานของทีมท่านมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจตามมาตรฐานองค์กร	0.811			
MTP5	ทีมของท่านปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างยืดหยุ่นเมื่อพบอุปสรรค	0.763			
MTP6	สมาชิกในทีมของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	0.817			
MTP7	ทีมของท่านสามารถประสานงานและแบ่งหน้าที่กันได้อย่างลงตัว	0.820			
MTP8	ทีมของท่านจัดการความเห็นต่างได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งรุนแรง	0.774			

ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่ามีค่า factor loading อยู่ในช่วง 0.738–0.826 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ในงานวิจัยเชิงพฤติกรรมและแบบจำลองสมการโครงสร้าง สะท้อนว่าตัวบ่งชี้แต่ละข้อมีความสามารถในการอธิบายตัวแปรแฝงของตนได้ในระดับดี ทั้งนี้ Peterson (2000) เสนอว่าค่า factor loading ในระดับค่อนข้างสูงช่วยยืนยันคุณภาพของตัวบ่งชี้ ขณะที่ Bagozzi and Yi (2012) ชี้ว่าการประเมินโมเดลการวัดควรพิจารณาาร่วมกันทั้งค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความเชื่อมั่น และความตรงเชิงบรรจบ ไม่ควรอาศัยค่าใดค่าหนึ่งเพียงลำพัง

เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า ตัวแปรความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) มีค่า factor loading อยู่ระหว่าง 0.738–0.826 มีค่า Cronbach's alpha (CA) เท่ากับ 0.912 ค่า Composite Reliability (CR) เท่ากับ 0.913 และค่า Average Variance Extracted (AVE) เท่ากับ 0.620 ส่วนตัวแปรความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-linguistic Communication Competence: CLC) มีค่า factor loading อยู่ระหว่าง 0.779–0.826 ค่า CA เท่ากับ 0.892 ค่า CR เท่ากับ 0.893 และค่า AVE เท่ากับ 0.649 ขณะที่ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance: MTP) มีค่า factor loading อยู่ระหว่าง 0.763–0.820 ค่า CA เท่ากับ 0.916 ค่า CR เท่ากับ 0.917 และค่า AVE เท่ากับ 0.631

โดยสรุป ค่า CA ของทุกตัวแปรอยู่สูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ตามคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) จึงสะท้อนว่าแบบวัดมีความเชื่อมั่นภายในอยู่ในระดับดี นอกจากนี้ ค่า CR ของทุกตัวแปรยังสูงกว่า 0.70 ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Bagozzi and Yi (1988, 2012) และค่า AVE ของทุกตัวแปรสูงกว่า 0.50 ตามเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981) แสดงให้เห็นว่าแบบวัดมีความตรงเชิงบรรจบในระดับเหมาะสม ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 จึงสนับสนุนว่าเครื่องมือวิจัยชุดนี้มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองเชิงโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	CLC	CQ	MTP
CLC	0.806		
CQ	0.512	0.787	
MTP	0.501	0.436	0.794

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

จากตารางที่ 4 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแต่ละตัวเปรียบเทียบกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลองโครงสร้าง พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE (ค่าในแนวทแยง) ของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงอื่นทั้งหมด กล่าวคือ CLC มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.806 ซึ่งสูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับ CQ (0.512) และ MTP (0.501) ขณะที่ CQ มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.787 สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับ CLC (0.512) และ MTP (0.436) และ MTP มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.794 สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับ CLC (0.501) และ CQ (0.436) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ผ่านเกณฑ์ Fornell–Larcker โดยตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถจำแนกความแตกต่างจากตัวแปรแฝงอื่นได้อย่างเหมาะสม (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
CQ	0.479	2.089
CLC	0.486	2.056
MTP	0.464	2.154

จากตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.20 และค่า VIF ของตัวแปรทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 5 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ Hair et

al. (2013) แนะนำ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรในแบบจำลองไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไปได้

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

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

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	p values	ผลลัพธ์
R ²	MTP = 0.295	CLC = 0.262			
Direct Effects					
1	CQ -> MTP	0.436	10.583	.000***	สนับสนุน
2	CQ -> CLC	0.512	13.904	.000***	สนับสนุน
3	CLC -> MTP	0.376	8.361	.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
4	CQ -> CLC -> MTP	0.193	7.413	.000***	สนับสนุน
Total Effects					
	CQ -> MTP	0.629	-	.000***	

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

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance: MTP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.436 ค่า t เท่ากับ 10.583 และค่า $p < .001$ นอกจากนี้ ความฉลาดทางวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.512 ค่า t เท่ากับ 13.904 และค่า $p < .001$ ขณะเดียวกัน ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามวัฒนธรรม (MTP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.376 ค่า t เท่ากับ 8.361 และค่า $p < .001$ แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาที่เพิ่มขึ้นมีส่วนช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามวัฒนธรรมให้ดีขึ้น ดังนั้น ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3

อิทธิพลทางอ้อมและบทบาทของตัวแปรส่งผ่าน (Indirect Effect and Mediating Roles)

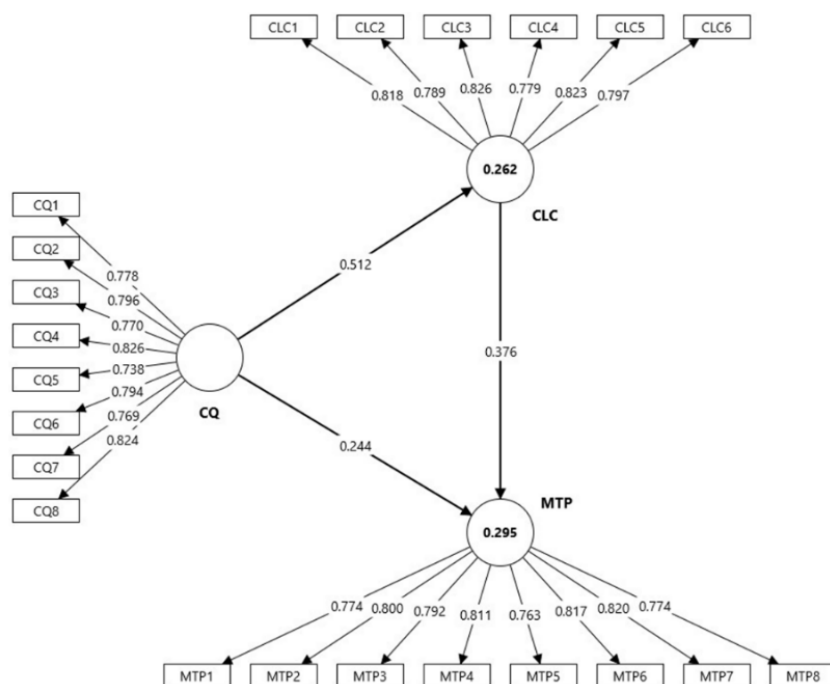
จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามวัฒนธรรม (MTP) ผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.193 ค่า t เท่ากับ 7.413 และค่า $p < .001$ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมงานข้ามวัฒนธรรม

โดยเนื่องจากอิทธิพลทางตรงของความฉลาดทางวัฒนธรรมต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็น ตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (partial mediation) ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

อิทธิพลรวม (Total Effects)

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม (Total Effects) พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) มีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (MTP) เท่ากับ 0.629 แสดงให้เห็นว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา

นอกจากนี้ การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) หรือ R^2 เป็นตัวชี้วัดความแม่นยำในการพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (CLC) ได้ร้อยละ 26.2 โดยมีค่า R^2 เท่ากับ 0.262 ขณะเดียวกัน ตัวแปรความฉลาดทางวัฒนธรรมและความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (MTP) ได้ร้อยละ 29.5 โดยมีค่า R^2 เท่ากับ 0.295 สะท้อนให้เห็นว่าแบบจำลองเชิงโครงสร้างมีความสามารถในการอธิบายตัวแปรตามได้ในระดับพอเหมาะ และสามารถใช้ในการพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองได้ (Hair et al., 2013)



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) เพื่อสรุปผลการวิจัยการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมด้วยความฉลาดทางวัฒนธรรม: บทบาทส่งผ่านของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ พบว่า

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 โดยพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance:

MTP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .436, p < .001$) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงมีแนวโน้มที่จะสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรมดีขึ้น สอดคล้องกับ Davaei et al. (2022) ที่พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยลดความขัดแย้งภายในทีมเสมือนระดับโลก และส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Iskhakova and Ott (2020) ที่พบว่า ทีมที่มีระดับ CQ สูงสามารถประสานงานข้ามวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความสำเร็จของภารกิจของทีม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Guzmán-Rodríguez et al. (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำและสมาชิกทีมที่มีระดับ CQ สูงสามารถบริหารจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมและส่งเสริมการสื่อสารภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 โดยพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-Linguistic Communication Competence: CLC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .512, p < .001$) แสดงให้เห็นว่า บุคคลที่มีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงมีแนวโน้มที่จะสามารถสื่อสารกับบุคคลที่มีภาษาและพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Erez et al. (2013) ที่ระบุว่าบุคคลที่มีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงสามารถปรับพฤติกรรมการสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Ott and Michailova (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสามารถในการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารในบริบทข้ามวัฒนธรรม ขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Gashimov (2023) ที่พบว่า CQ ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจทางภาษาและช่วยให้บุคคลสามารถปรับกลยุทธ์การสื่อสารกับผู้ที่ใช้ภาษาต่างกันได้อย่างเหมาะสม และยังสอดคล้องกับ Xia et al. (2024) พบว่า CQ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาและความเข้าใจวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารข้ามภาษาและข้ามวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 โดยพบว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-Linguistic Communication Competence: CLC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance: MTP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .376, p < .001$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรมีความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาและเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากขึ้น จะส่งผลให้การทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกในทีมที่มีพื้นฐานทางภาษาและวัฒนธรรมแตกต่างกันสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความเข้าใจผิด และเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Tenzer and Pudielko (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างด้านภาษาในทีมข้ามวัฒนธรรมอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการสื่อสารและการประสานงานภายในทีม หากสมาชิกในทีมมีความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีม ขณะเดียวกัน Samuel and Matthew (2021) พบว่าการสื่อสารข้ามภาษาอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสนับสนุนการประสานงาน การตัดสินใจ และผลการดำเนินงานของทีมในองค์กรข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Iswatiningih and Setiawan (2025) ที่ระบุว่าการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสารข้ามภาษาสามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันของทีมที่มีความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีมโดยรวม

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรม (Multicultural Team Performance: MTP) ผ่านความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษา (Cross-Linguistic Communication Competence: CLC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .193, p < .001$) แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมสูงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาได้ดีขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรม กล่าวคือ แม้ว่าบุคคลจะมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แต่หากไม่สามารถถ่ายทอดความเข้าใจดังกล่าวผ่านภาษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันของทีมนอาจไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้ ดังนั้น ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนศักยภาพด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมให้เกิดเป็นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการทำงานของทีมน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Mao and Aumeboonsuke (2025) ที่พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจร่วมกันในทีมนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ Randazzo-Davis and Nelson (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมช่วยพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมของบุคคล และช่วยให้สามารถตีความและปรับกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Bucker et al. (2015) ก็ระบุว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในทีมนข้ามวัฒนธรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงความสามารถด้านวัฒนธรรมของบุคคลกับผลการปฏิบัติงานของทีมน

ในเชิงนัยสำคัญทางการจัดการ ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศไม่ควรพิจารณาความฉลาดทางวัฒนธรรมเป็นเพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานเท่านั้น แต่ควรมองเป็นสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการบริหารทีมนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษา เมื่อพิจารณาในบริบทของแรงงานพหุวัฒนธรรมในองค์การระหว่างประเทศ โดยเฉพาะองค์กรที่มีสำนักงานภูมิภาคหรือเครือข่ายธุรกิจในประเทศสมาชิกอาเซียน ความแตกต่างทางภาษาและรูปแบบการสื่อสารอาจเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน แม้ภาษาอังกฤษจะถูกใช้เป็นภาษากลางในหลายองค์การ แต่ระดับความคล่องแคล่ว ความมั่นใจในการสื่อสาร และความเข้าใจต่อความหมายเชิงบริบทของพนักงานแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกันอย่างมาก ดังนั้น ผลการวิจัยที่พบว่าความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการ เพราะแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมนได้ชัดเจนมากขึ้น เมื่อองค์การสามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาควบคู่กันไปด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาทำหน้าที่เป็นกลไกที่เปลี่ยนความเข้าใจทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การตัดสินใจร่วมกัน และการทำงานเป็นทีมนที่มีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากงานวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้ คือ การยืนยันบทบาทของความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในฐานะตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงานของทีมนข้ามวัฒนธรรม แสดงให้เห็นว่า แม้บุคลากรจะมีความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม แต่หากขาดความสามารถในการถ่ายทอดความเข้าใจดังกล่าวผ่านภาษา การตีความสาร และการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสารที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน ผลลัพธ์ด้านการทำงานของทีมนอาจไม่เกิดขึ้นอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรธุรกิจระหว่างประเทศควรยกระดับการบริหารทีมข้ามวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ไม่ควรมองว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมและทักษะการสื่อสารข้ามภาษาเป็นเพียงทักษะส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ควรพัฒนาเป็นขีดความสามารถขององค์กร โดยกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สนับสนุนการสื่อสารในทีมข้ามวัฒนธรรม เช่น การกำหนดภาษากลางในการประชุม การจัดทำเอกสารสำคัญเป็นสองภาษา การใช้ภาษาที่ชัดเจนและลดความกำกวมในการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้พนักงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมอย่างเท่าเทียม

2. องค์กรควรพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมของพนักงาน เพื่อระบุช่องว่างด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับบุคคลต่างวัฒนธรรม จากนั้นจึงออกแบบกิจกรรมพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะงาน เช่น การอบรมความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม การเรียนรู้กรณีศึกษาการทำงานในทีมข้ามชาติ การฝึกสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับความขัดแย้งทางวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับพนักงานต่างชาติ และการมอบหมายงานหรือโครงการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานร่วมกับสมาชิกจากภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

3. องค์กรควรพัฒนาความสามารถในการสื่อสารข้ามภาษาในเชิงปฏิบัติให้ชัดเจนมากขึ้น โดยไม่จำกัดเฉพาะการอบรมภาษาอังกฤษทั่วไป แต่ควรเน้นทักษะการสื่อสารที่ใช้จริงในการทำงาน เช่น การสื่อสารในการประชุมระหว่างประเทศ การนำเสนองานต่อผู้ฟังต่างชาติ การเขียนอีเมลหรือรายงานเชิงธุรกิจ การอธิบายข้อมูลเชิงเทคนิคให้เข้าใจง่าย การสรุปประเด็นสำคัญหลังการประชุม และการใช้ภาษาที่ชัดเจนเพื่อลดความเข้าใจผิด นอกจากนี้ ควรฝึกทักษะการฟังเชิงรุก การถามเพื่อยืนยันความเข้าใจ การถอดความหรือสรุปความหมาย และการปรับรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับคู่สื่อสารที่มีระดับความสามารถทางภาษาและพื้นฐานทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน

4. องค์กรควรออกแบบระบบสนับสนุนการสื่อสารในทีมข้ามวัฒนธรรมควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร เช่น การใช้เทคโนโลยีช่วยแปลภาษา ระบบจัดเก็บองค์ความรู้สองภาษา คู่มือการสื่อสารสำหรับทีมระหว่างประเทศ แนวทางการประชุมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม และการกำหนดบทบาทของหัวหน้าทีมในการอำนวยความสะดวกด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะในทีมที่มีสมาชิกใช้ภาษาแม่แตกต่างกัน แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล เพิ่มความชัดเจนในการประสานงาน และสนับสนุนให้ทีมสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในอนาคตควรใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพหรือแบบผสมผสาน เพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในทีมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยอธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. งานวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำข้ามวัฒนธรรม ความไว้วางใจในทีม ความขัดแย้งภายในทีม หรือบรรยากาศองค์กร เพื่อขยายแบบจำลองและอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมได้ครอบคลุมมากขึ้น

3. งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาการเก็บข้อมูลแบบหลายช่วงเวลา (longitudinal study) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรในช่วงเวลาต่าง ๆ และอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. **Management and Organization Review**, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- 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>
- Baratipour, M., Hanifi, N., & Amini, K. (2021). Relationship between cultural intelligence with communication skills and social interactions of emergency department staff: A cross-sectional study. **Medical and Surgical Nursing Journal**, 10(4), e121175. <https://doi.org/10.5812/msnj.121175>
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ) A new test of the CQ scale. **International Journal of Cross Cultural Management**, 15(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/1470595815606741>
- Butt, H. D., Laeeq, K., & Aijaz, U. (2023). Impact of cultural intelligence on employee productivity in mega projects. **Human Nature Journal of Social Sciences**, 4(2), 142–157. <https://doi.org/10.71016/hnjss/gbr9hq73>
- Cochran, W. (1953). **Sampling techniques**. John Wiley & Sons. Inc.
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. **Journal of International Management**, 28(4), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. Stanford University Press.
- EF Education First. (2025). **EF English Proficiency Index 2025**. <https://www.ef.co.th/epi/>
- Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: Developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. **Academy of Management Learning & Education**, 12(3), 330-355. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0200>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gashimov, E. A. (2023). Interference in a language and culture communication. **Allure Journal**, 3(1), 78–91. <https://doi.org/10.26877/allure.v3i1.14156>

- Guzmán-Rodríguez, L. E., Arizkuren-Eleta, A., Agarwala, T., & Bornay-Barrachina, M. (2023). Individual characteristics on multicultural team performance: Does the role played by leaders and team members matter?. **Frontiers in Psychology**, **14**, 1281422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage
- Iskhakova, M., & Ott, D. L. (2020). Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence development and team performance. **Journal of International Education in Business**, **13**(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/JIEB-11-2019-0052>
- Iswatiningsih, D., & Setiawan, M. A. (2025). Trends and strategies of verbal communication in sports training: A systematic review of psychological and linguistic perspectives. **Retos**, **71**, 116023. <https://doi.org/10.47197/retos.v71.116023>
- Kosareva, L., Evreeva, O., & Zakirova, O. (2019). Formation of language competence: Modern issues and strategies in the area of cross-cultural communication. **Space and Culture, India**, **7**(3). <https://doi.org/10.20896/saci.v7i3.525>
- Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. **Journal of World Business**, **50**(1), 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.002>
- Mao, Y., & Aumeboonsuke, V. (2025). Effect of cultural intelligence on employee performance in cross-cultural teams within multinational Chinese companies: The role of employees' perception of inclusiveness, knowledge sharing, and employee innovative behavior. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, **10**(17s), 564–588. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i17s.2775>
- Neeley, T. B. (2019). **The language of global success: How a common tongue transforms multinational organizations**. Princeton University Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory** (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. **International Journal of Management Reviews**, **20**(1), 99-119. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters**, **11**(3), 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Peyrols Wu, C., & Ng, K. Y. (2021). Cultural intelligence and language competence: Synergistic effects on avoidance, task performance, and voice behaviors in multicultural teams. **Applied Psychology**, **70**(4), 1512-1542. <https://doi.org/10.1111/apps.12287>
- Randazzo-Davis, M., & Nelson, C. (2020). International business education using global virtual teams: Relationship between cultural intelligence, global knowledge, and team performance. **International Journal for Business Education**, **160**(1), Article 3. <https://doi.org/10.30707/ijbe160.1.1648090946.651113>

- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. **Journal of Social Issues**, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Samuel, H. E., & Matthew, O. T. (2021). Examining team communication and mutual support as drivers of work performance among team members. **ARJASS**, 13(4), 45-54. <https://doi.org/10.9734/arjass/2021/v13i430223>
- Shan, J., Konishi, M., Pullin, P., & Lupina-Wegener, A. (2021). Effects of cultural intelligence on multicultural team effectiveness: The chain mediation role of common ingroup identity and communication quality. **Journal of Theoretical Social Psychology**, 5(4), 519-529. <https://doi.org/10.1002/jts5.115>
- Soares, A. M., Stephens, R., & Dong, L. (2022). Does national diversity impact conflict in global virtual teams?: The role of language factors. **Journal of Telecommunications and the Digital Economy**, 10(2), 26-43. <http://doi.org/10.18080/jtde.v10n2.496>
- Stahl, G. K., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. **Journal of International Business Studies**, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. **Journal of International Business Studies**, 52(1), 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- 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>
- Thailand Board of Investment. (2025, January 13). **Thailand BOI says 2024 investment applications soar 35% to 10-year high of USD33 billion as FDI in data centers and cloud services take the lead.** https://www.boi.go.th/index.php?_module=news&from_page=press_releases2&language=en&page=press_releases_detail&topic_id=136384
- Trade Policy and Strategy Office. (2025, January 23). **Thai international trade in December 2024.** Ministry of Commerce. <https://uploads.tpso.go.th/1.2%20Press%20Release%20Eng%20Dec%2024-rev.pdf>
- Xia, Y., Shin, S.-Y., & Kim, J.-C. (2024). Cross-Cultural Intelligent Language Learning System (CILS): Leveraging AI to facilitate language learning strategies in cross-cultural communication. **Applied Sciences**, 14(7), 1565. <https://doi.org/10.3390/app14135651>