

บทความวิจัย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการเทคโนโลยี สารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย

ณัฐรฐนนท์ กานต์รวีกุลธนา¹

สุภษี ดวงใส²

ภักธิยา ศรีสุข³

ศิรินาถ บุรณพงษ์⁴

(Received: October 23, 2025; Revised: March 28, 2026; Accepted: April 30, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการ เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่าอะไรคือความเสี่ยงในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรจากบริษัทไอทีข้ามชาติ ในตำแหน่งผู้จัดการโครงการ หัวหน้าทีม และวิศวกรซอฟต์แวร์ รวมทั้งสิ้น 385 คน ได้จากการสุ่มแบบเจาะจงและการสุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.85 และการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยัน

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและธุรกิจดิจิทัล คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ E-mail: natratanon.k@rmutk.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและธุรกิจดิจิทัล คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ E-mail: supasee.d@rmutk.ac.th

³ อาจารย์ ดร. สาขาวิชาการสื่อสารธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ E-mail: patriya.s@rmutk.ac.th

⁴ อาจารย์ สาขาวิชาการสื่อสารธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ E-mail: sirinart.b@mail.rmutk.ac.th (Corresponding Author)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี โดยความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความสำเร็จของโครงการที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงยังสะท้อนว่า ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลสูงสุดต่อการทำงานร่วมกันในทีม ผลการตอบรับความเสี่ยงเสนอแนวทางการลดความเสี่ยง และการแบ่งปันความเสี่ยง เพื่อลดความไม่แน่นอนและเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ดังนั้น ผลการศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้เชิงประจักษ์ด้านการบริหารความเสี่ยงข้ามวัฒนธรรมและเป็นกรอบแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และสมรรถนะการสื่อสารทางวัฒนธรรมเพื่อยกระดับความสำเร็จของโครงการ

คำสำคัญ: ความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม บริษัทไอทีข้ามชาติ การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง

RESEARCH ARTICLE

An Analysis of Cross-Cultural Communication Risks Influencing the Effectiveness of Information Technology Project Management in Multinational IT Companies in Thailand

Natratanon Kanraweekultana¹

Supasee Duangsai²

Patriya Srisuk³

Sirinart Buranapong⁴

Abstract

The objective of this research was to study cross-cultural communication risks influencing the effectiveness of information technology (IT) project management. Specifically, the study sought to determine what those risks were and how they impacted the performance of multinational IT firms. This study employed a mixed-methods research approach. The sample group consisted of 385 personnel, comprising project managers, team leaders, and software

¹ Assistant Professor, Ph.D., Department of Information Technology and Digital Business, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep, E-mail: natratanon.k@rmutk.ac.th

² Assistant Professor, Department of Information Technology and Digital Business, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep, E-mail: supasee.d@rmutk.ac.th

³ Lecturer, Ph.D., Department of International Business Communication, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep, E-mail: patriya.s@rmutk.ac.th

⁴ Lecturer, Department of International Business Communication, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Krungthep, E-mail: sirinart.b@mail.rmutk.ac.th (Corresponding Author)

engineers from multinational IT companies, selected via purposive and multi-stage sampling. The research instruments included a questionnaire, which was verified for content validity and reliability (0.85), and an expert panel meeting to confirm the results. Data analysis was conducted using Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM). The results indicated that culture risk, organizational structure risk, and technology risk. Cross-cultural team collaboration was found to have a direct influence on communication effectiveness and project success at a statistical significance level of .001 . Furthermore, risk assessment reflected that cultural risk exerted the highest influence on team collaboration. Findings regarding risk response suggested guidelines for risk mitigation and risk sharing to minimize uncertainty and enhance communication efficiency. Therefore, this research broadened empirical knowledge in cross-cultural risk management and served as a practical framework for organizations to formulate cultural communication strategies and competencies, ultimately elevating project outcomes.

Keywords: Cross-Cultural Communication Risk, Multinational IT Companies, Information Technology Project Management, Structural Equation Modeling

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ การดำเนินโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีลักษณะเป็นความร่วมมือข้ามพรมแดนมากขึ้น ความสำเร็จของโครงการ IT ระดับโลกจึงมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ยังยึดโยงกับประสิทธิภาพการสื่อสารระหว่างบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรม การบริหารจัดการโครงการต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication) ซึ่งถือเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญเนื่องจากความแตกต่างด้านภาษา วิถีคิด ระบบคุณค่า และพฤติกรรม โดยเฉพาะในขั้นตอนสำคัญที่ต้องอาศัยความเข้าใจที่ตรงกัน

อุปสรรคด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศมักเกิดจากการตีความภาษาที่ต่างกัน และความแตกต่างในโครงสร้างอำนาจภายในองค์กร ในบริบทของภูมิภาคเอเชียรวมถึงประเทศไทย พนักงานไทยจำนวนมากมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้บริหารต่างชาติ สาเหตุจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการรักษาความกลมเกลียว นอกจากนี้ ปัจจัยด้านภาษาอังกฤษยังเป็นอุปสรรคสำคัญในการถ่ายทอดปัญหาเชิงเทคนิคที่ซับซ้อน ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจากต่างชาติที่ขาดความเข้าใจในบริบทท้องถิ่นก็มักตีความพฤติกรรมของทีมไทยคลาดเคลื่อน เช่น มองการนั่งเงียบว่าเป็นการขาดความกระตือรือร้น ทั้งที่แท้จริงอาจเป็นการแสดงความเคารพตามบริบทวัฒนธรรมไทย อีกทั้งความซับซ้อนของการสื่อสารทางเทคนิคในทีมข้ามวัฒนธรรมไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่อุปสรรคทางภาษา แต่ยังครอบคลุมถึงความท้าทายในการบริหารจัดการแพลตฟอร์มการทำงานเสมือนจริง (Virtual Workplaces) ซึ่งเรียกร้องให้บุคลากรต้องผสมความรู้ทางเทคโนโลยีเข้ากับความรู้ถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อป้องกันการตีความที่ผิดพลาดจากบรรทัดฐานทางดิจิทัล (Digital Etiquettes) ที่แตกต่างกันเพื่อลดความเสี่ยงจากการตีความผิดพลาด และรักษาประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ความแตกต่างดังกล่าวส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงการสื่อสาร การตัดสินใจที่ผิดพลาด และความล่าช้าในโครงการ แม้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจะ

เป็นปัจจัยวิกฤต แต่ปัญหาเหล่านี้มักไม่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบ ภายใต้สมมติฐานที่คลาดเคลื่อนว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะสามารถลดทอนความซับซ้อนในการทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้ การพยายามใช้แนวทางการสื่อสารแบบเดียวกันในทุกบริบทโดยละเลยความแตกต่างของระบบความรู้ อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดอย่างรุนแรงจากช่องว่างในเชิงวิชาการดังกล่าว ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาเชิงลึกถึงกลไกและผลกระทบเชิงระบบของความเสี่ยงเหล่านี้ เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรมและความเข้าใจร่วมกันภายในทีม จึงนำมาสู่คำถามการวิจัยที่ว่า อะไรคือความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาผลกระทบของความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้สังเคราะห์ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรที่นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศข้ามชาติ โดยแบ่งประเด็นการทบทวนวรรณกรรมออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมในโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cultural Risks in IT Projects)

การดำเนินโครงการไอทีในบริบทข้ามชาติต้องเผชิญกับความท้าทายจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงพื้นฐานที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน วรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมทำให้เกิดอุปสรรคสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ อุปสรรคทางภาษาที่ขัดขวางการถ่ายทอดความรู้ทางเทคนิค (Hwang, 2025) การตีความหมายที่คลาดเคลื่อนอันเกิดจากบริบทที่แตกต่างกัน (Yoshino & Maximilian, 2024)

และความแตกต่างของระบบค่านิยม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและการตัดสินใจ (Kelemen et al., 2025; Welsch et al., 2023) โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย การขาดความตระหนักทางวัฒนธรรมในการบริหารจัดการย่อมนำไปสู่ความเข้าใจผิดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Jensen & Mandalis, 2022)

2. ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี (Organizational and Technological Risks)

นอกจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ความสำเร็จของโครงการยังถูกทำลายจากความเสี่ยงเชิงโครงสร้างและเทคโนโลยี งานวิจัยของ Presbitero et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างการบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่างและการขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย ขณะเดียวกันในมิติด้านเทคโนโลยี แม้เครื่องมือดิจิทัลจะก้าวหน้า แต่การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมของทีมหรือระบบที่มีความไม่เสถียร ย่อมทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) เข้ามาช่วยจัดการกับความท้าทายทางเทคโนโลยีเหล่านี้ (Anglani et al., 2023)

3. ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมและประสิทธิภาพการสื่อสาร (Cross-Cultural Team Collaboration and Communication Effectiveness)

เพื่อลดทอนผลกระทบจากความเสี่ยงข้างต้น "ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม" จึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนโครงการ การสร้างพื้นที่ที่มีความไว้วางใจในทีม (Team Trust) การยอมรับความแตกต่าง และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ล้วนเป็นปัจจัยที่ยกระดับความฉลาดทางวัฒนธรรมและประสิทธิภาพการทำงาน (Wengel, 2025; Jurado, 2025) เมื่อทีมงานมีความร่วมมือที่เข้มแข็ง จะส่งผลโดยตรงต่อ "ประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม" โดยช่วยลดข้อผิดพลาดในการตีความ เพิ่มความชัดเจนของสาร และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายของโครงการ (Zhang & Li, 2024; Yao et al., 2023)

4. ความสำเร็จของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Project Success)

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารโครงการคือ "ความสำเร็จของโครงการ" ซึ่งตามมาตรฐานสากลและวรรณกรรมด้านการบริหารโครงการ (Project Management Institute, 2021) มักประเมินผ่านข้อจำกัด 3 ประการ (Triple Constraints) ได้แก่ การส่งมอบงานตามกำหนดเวลา (Time) การควบคุมต้นทุน (Cost) และการบรรลุขอบเขตงานที่กำหนดไว้ (Scope) (Iriarte & Bayona, 2020; Pamuji et al., 2024; Parkitna et al., 2020) ซึ่งงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จเหล่านี้ไม่ได้เกิดจากกระบวนการทางวิศวกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการสื่อสารและประสานงานที่มีประสิทธิภาพภายในทีมงานที่มีความหลากหลาย (Eyiah et al., 2025)

5. ความเสี่ยงในการบริหารโครงการ (Project Risk Management)

การทำความเข้าใจผลกระทบของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมจำเป็นต้องวางรากฐานบนแนวคิดด้านความเสี่ยง (Risk Concepts) ซึ่งตามมาตรฐานการบริหารโครงการสากล (Project Management Institute, 2021) ได้นิยาม ความเสี่ยงของโครงการว่าเป็นเหตุการณ์หรือสภาวะที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างน้อยหนึ่งประการ เช่น เวลา ต้นทุน ขอบเขต หรือคุณภาพ ในบริบทของการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวคิดความเสี่ยงมักถูกอธิบายผ่าน ทฤษฎีระบบเทคโนโลยีสังคม (Socio-Technical Systems Theory) ซึ่งมองว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการไอทีไม่ได้เกิดจากความเสี่ยงทางด้านเทคนิค (Technical Risks) เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรม (Social and Behavioral risks) ที่ทำงานร่วมกับเทคโนโลยีนั้น ๆ

6. กรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐาน (Conceptual Framework and Hypothesis Development)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกส่วนกัน หรือมุ่งเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพในบริบทของ

ประเทศตะวันตก ช่องว่างการวิจัย (Research Gap) ที่สำคัญคือ การขาดแคลนงานวิจัยเชิงปริมาณในบริบทของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทยที่สามารถบูรณาการความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงบทบาทของ "ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม" ในฐานะตัวแปรที่ส่งผ่านอิทธิพล (Mediating Role) ไปยังประสิทธิภาพการสื่อสารและความสำเร็จของโครงการ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณขั้นสูง ผ่านการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ วางอยู่บนรากฐานเชิงทฤษฎีที่อธิบายว่า ความเสี่ยงหลักทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี ล้วนเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมที่บั่นทอนความไว้วางใจและความปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อระดับ "ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม" โดยความร่วมมือดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นกลไกคั่นกลาง (Mediating Mechanism) ที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อทีมงานข้ามชาติสามารถสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งและปรับตัวเข้าหากันได้ จะช่วยลดช่องว่างทางบริบทและพฤติกรรม ทำให้การแลกเปลี่ยนข้อมูลมีความชัดเจนและแม่นยำขึ้น เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และยังเป็นปัจจัยชี้ขาดที่นำไปสู่ความสำเร็จของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ต้นทุน และขอบเขตงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical evidence) ตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย 5 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration) มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication Effectiveness)

สมมติฐานที่ 2 (H2) ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ (IT Project Success)

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Cultural Risk) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration)

สมมติฐานที่ 4 (H4) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Risk) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration)

สมมติฐานที่ 5 (H5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk) มีอิทธิพลโดยตรงต่อความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration)

วิธีดำเนินการวิจัย

ในวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Methodology) โดยกลุ่มประชากรคือ บุคลากรในบริษัทไอทีข้ามชาติที่ดำเนินงานในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท ผ่านการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกบริษัทที่มีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามวัฒนธรรม และทีมงานในบริษัทต้องมีการทำงานร่วมกับบุคลากรจากหลากหลายประเทศ และบริษัทที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานข้ามวัฒนธรรม จำนวน 5 บริษัท ประกอบด้วยตำแหน่ง ผู้จัดการโครงการ หัวหน้าทีม วิศวกรซอฟต์แวร์ และพนักงานไอที ที่มีประสบการณ์ในการทำงานโครงการข้ามวัฒนธรรมมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป หรือผ่านงานในโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยไม่ระบุชื่อบริษัทหรือหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการกระจายเครื่องมือวิจัยในรูปแบบแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของบุคลากรสายไอทีที่มักปฏิบัติงานแบบกระจายศูนย์ (Remote/Hybrid Working) จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน โดยแบ่งการสุ่มเป็นหลายขั้นตอน เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างจากหลากหลายตำแหน่งและประสบการณ์ในโครงการข้ามวัฒนธรรม จากนั้นการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดำเนินการตามหลักการ

ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) โดยใช้สูตรของ Lindeman, Merenda, and Gold (1980) ที่ระบุว่า การวิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปรควรกำหนดตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ สำหรับงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 18 องค์ประกอบ เมื่อคูณกับ 20 เท่า ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับงานคือ 360 - 400 ตัวอย่าง (Wolf et al., 2013; Moshagen & Musch, 2024; Alamer, 2025; Buchberger & Moshagen, 2024) ประกอบกับผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ศึกษาถึงขนาดกลุ่มประชากรที่เหมาะสมกับการใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (SEM Sample Size) โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 400 ตัวอย่าง หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จากนั้นได้นำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการคัดกรองและทำความสะอาดข้อมูล (Data Screening) โดยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบคำถาม (Completeness) และรูปแบบการตอบผิดปกติ เช่น การตอบค่าเดียวกันทั้งหมด หรือ Straight-lining โดยแบบสอบถามที่สมบูรณ์และเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนสามารถนำไปวิเคราะห์ผลทางสถิติได้จำนวน 385 คิดเป็นร้อยละ 97.00 โดยการเก็บข้อมูลในแต่ละข้อคำถามโดยวัดทั้งโอกาสในการเกิด (Probability) และผลกระทบที่จะเกิดของความเสียหาย (Impact) ในการนี้จากการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนั้นพบว่า ในการนำมาคำนวณทางสถิตินั้นต้องทำการคูณระหว่าง Probability และ Impact ตามสูตร $R_i = P_i \times I_i$ ของ Kanraweekultana & Khongmalai (2015) Ulttaramakorn et al. (2017) Tanasakulsak et al. (2019) และดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ในการวิจัย (Methodological Framework) ตามกระบวนการ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอน โดยการศึกษาและสืบค้นเพื่อทบทวนวรรณกรรมจากการทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำมาพัฒนาข้อคำถามของแบบสอบถามงานวิจัยในลักษณะของคำถามปลายปิด 5 ระดับ ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยและตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

โดยผู้เชี่ยวชาญในบริษัทที่ศึกษาจำนวน 5 ท่าน โดยผลทดสอบพบว่า ข้อคำถาม มีค่าระหว่าง 0.60 - 1.00 และนำมาสู่แบบสอบถามเพื่อนำไปเป็นข้อมูลในเชิง ปริมาณ จากนั้นนำไปทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากกลุ่มใกล้เคียง กลุ่มตัวอย่าง 30 คน (Kanraweekultana, 2022) ได้ค่า Cronbach's Alpha รวมเท่ากับ 0.85 ซึ่งมากกว่า 0.70 ซึ่งให้ว่า เครื่องมือการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมานั้นมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ตามทฤษฎีของ (Cronbach, 1970) และเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเชื่อมั่นเชิง โครงสร้าง (Construct Reliability) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (Standardized Factor Loading) ซึ่งพบว่า ค่าความเชื่อมั่นเชิง โครงสร้างของทุกตัวแปรมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 และค่าความแปรปรวนที่สกัด ทุกตัวแปรมีค่าสูงกว่า 0.50 ผลลัพธ์นี้ยืนยันว่า เครื่องมือวิจัยมีความสอดคล้อง ภายในระดับสูงและมีความตรงเชิงลู่เข้าผ่านเกณฑ์มาตรฐานทางสถิติอย่าง สมบูรณ์ ดังนี้

ตารางที่ 1

ค่าความเชื่อมั่นและความตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรแฝง (Latent Variables)	ค่าความเชื่อมั่นเชิง โครงสร้าง (CR > 0.70)	ค่าความแปรปรวนที่ สกัดได้ (AVE > 0.50)
1. ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Cultural Risk)	0.885	0.658
2. ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Risk)	0.862	0.612
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk)	0.845	0.594
4. ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration)	0.912	0.725
5. ประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Communication Effectiveness)	0.894	0.689
6. ความสำเร็จของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Project Success)	0.925	0.764

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรแฝงเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรให้มีความเหมาะสมกับบริบทงานวิจัย ด้วยซอฟต์แวร์วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (IBM SPSS Statistics) และในขั้นตอนสุดท้ายคือการวิเคราะห์แบบจำลองด้วยสมการโครงสร้างที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์หลายเทคนิคเข้าด้วยกันประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การวิเคราะห์ถดถอย (Regression Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis: PA) ร่วมกันเพื่อให้เห็นอิทธิพลร่วมกันและนำไปสู่อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมตามสมมติฐานการวิจัย โดยใช้เทคนิคทางสถิติการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง Structural Equation Modeling (SEM) เพื่อประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยซอฟต์แวร์สร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Analysis of Moment Structures: AMOS)

3. การตอบรับความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบรับความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจากการนำผลการวิเคราะห์ทางสถิติและปัจจัยที่ได้มาศึกษาและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการตอบรับความเสี่ยง โดยใช้ผลสถิติเพื่อไปขอความคิดเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ซึ่งเป็นการระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีความรู้ในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ประกอบด้วย คณะผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้จัดการโครงการอาวุโส และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์การบริหารจัดการระดับนานาชาติและข้ามวัฒนธรรมไม่ต่ำกว่า 10-15 ปี

ผลการวิจัย

1. ผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ผลการศึกษาและวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้การศึกษาในมุมมองของความเสี่ยงโดยในแบบสอบถามหลังจากเก็บข้อมูลในแต่ละข้อคำถามแล้วนั้น ผู้วิจัยได้วัดและประมวลผลทางสถิติผ่านการคูณระหว่าง โอกาสในการเกิดและผลกระทบที่จะเกิดของความเสี่ยงตามสูตร $R_j^I = P_j^I \times I_j^I$ (Kanraweekultana & Khongmalai, 2015; Ulttaramakorn et al., 2017; Tanasakulsak et al., 2019) แล้วจึงนำผลที่ได้จากการคูณมาทดสอบความเหมาะสมและความสัมพันธ์ของโมเดลโดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบ Varimax ซึ่งทำให้สามารถสรุปได้ทั้งหมด 6 ปัจจัย โดยมีตัวแปรสังเกตได้ 18 องค์ประกอบ ซึ่งผลการทดสอบทางสถิติที่ได้จากค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) มีมากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่า เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจนั้นเหมาะสมกับข้อมูลที่มีส่วนการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 และแสดงว่ามีความมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Total Variance Explained เป็นค่าที่ใช้ยืนยันว่าองค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายข้อมูลมากกว่า 65 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่นั้นเหมาะสม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2

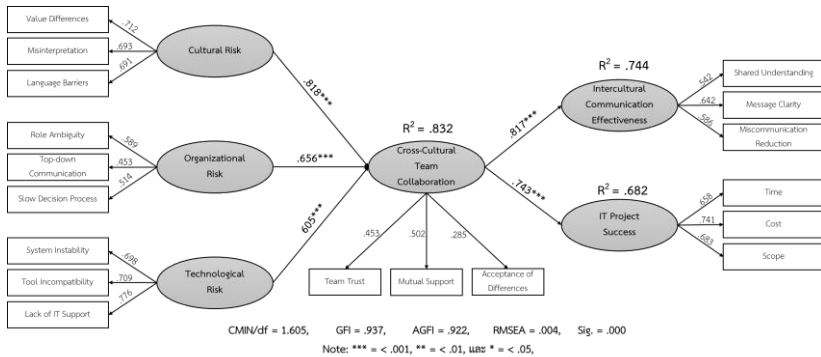
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ

ปัจจัย	KMO (>0.5)	Approx. Chi- Square	Total Variance Explained	df	p
ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Cultural Risk)	0.932	264.72	68.25	45	.001
ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Risk)	0.927	253.57	70.14	42	.001
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk)	0.950	276.43	72.02	48	.001
ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration)	0.933	2665.40	69.50	44	.001
ประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication Effectiveness)	0.940	280.12	74.13	47	.001
ความสำเร็จของโครงการ (IT Project Success)	0.950	290.75	75.84	50	.001

หลังจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจเพื่อจัดกลุ่มของตัวแปรที่มีความเหมาะสมกัน จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย และประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งประเมินความเหมาะสมของโมเดลและตรวจสอบความกลมกลืนของตัวแปรตามเกณฑ์สถิติประกอบด้วย (1) CMIN/DF < 3 เพื่อแสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความเหมาะสมและสามารถปรับเข้ากับข้อมูลได้ดี (2) GFI > 0.9 เพื่อแสดงว่าโมเดลมีการปรับตัวได้ดีในระดับที่ยอมรับได้ (3) AGFI > 0.9 เพื่อแสดงให้เห็นว่า โมเดลที่ปรับแล้วเหมาะสมกับข้อมูล และ (4) RMSEA < 0.05 เพื่อแสดงให้เห็นว่าโมเดลสามารถอธิบายข้อมูลได้อย่างแม่นยำและไม่มีความคลาดเคลื่อน (Bhale, & Bedi, 2023; Kline, 2023; Buchberger, & Moshagen, 2024) ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความกลมกลืนของตัวแปรตามซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางสถิติ

จากนั้นได้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะของการวิเคราะห์เส้นทาง การวิเคราะห์เพื่อประเมินค่าความสัมพันธ์ของ (1) ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Cultural Risk) ประเมินจากอุปสรรคทางความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และรูปแบบการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ (2) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Risk) ประเมินจากความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา การรวมศูนย์อำนาจ และการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร (3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risk) ประเมินจากความไม่เสถียรของระบบและข้อจำกัดของเครื่องมือสื่อสารหรือแพลตฟอร์มที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน (4) ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Team Collaboration) ประเมินจากระดับความไว้วางใจภายในทีม การยอมรับความแตกต่าง และความเต็มใจในการสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (5) ประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication Effectiveness) ประเมินจากความชัดเจนของการส่งสาร การลดความเข้าใจผิดและความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางเทคนิคได้อย่างถูกต้อง และ (6) ความสำเร็จของโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Project Success) ประเมินจากการบรรลุเป้าหมายตามข้อจำกัดหลัก (Triple Constraints) ได้แก่ การส่งมอบงานตรงตามกำหนดเวลา ภายใต้งบประมาณและได้ขอบเขตงานตามที่กำหนด เพื่อทดสอบอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างที่อาศัยความแปรปรวนร่วม (Covariance-Based Structural Equation Modeling: CB-SEM) วิเคราะห์ผ่านโปรแกรม AMOS เพื่อทดสอบและยืนยันทฤษฎี (Theory testing and confirmation) เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงข้ามวัฒนธรรมตามอิทธิพลในโครงสร้างโดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักสัมพัทธ์มาตรฐาน (Standardized Coefficients หรือ Beta: β) และเพื่อวัดความเหมาะสมของกรอบแนวคิดสามารถวัดได้จากค่า GooDness-of-fit ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมพอดีระหว่างโมเดลประจักษ์กับบริบทด้วยค่าสถิติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องกันพอดี (Model Fit) ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดจากค่าทางสถิติ พบว่าค่า CMIN/df = 1.605, ค่า GFI = .937, ค่า AGFI = .922, ค่า RMSEA = 0.04

(Acceptable) และ ค่า sig. = .000 ดังนั้น จึงชี้ให้เห็นว่าแบบจำลองเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐาน (Bhale, & Bedi, 2023; Kline, 2023; Buchberger, & Moshagen, 2024) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากนั้นพิจารณาจากค่า Regression Weights ผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานการวิจัยทุกข้อ ค่า sig. อยู่ในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 และค่า น้ำหนักสัมพันธ์มาตรฐาน (Standardize Regression Weights) สามารถนำมา แสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรได้เพื่อแสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3

ผลการทดสอบสมมติฐานตามอิทธิพลระหว่างตัวแปร

	อิทธิพลระหว่างตัวแปร		β	p	R ²
H ₁	Intercultural Communication Effectiveness <<< Cross-Cultural Team Collaboration		.817***	.001	0.744
H ₂	IT Project Success <<< Cross-Cultural Team Collaboration		.743***	.001	0.682
H ₃	Cross-Cultural Team Collaboration <<< Cultural Risk		.818***	.001	
H ₄	Cross-Cultural Team Collaboration <<< Organizational Risk		.656***	.001	0.832
H ₅	Cross-Cultural Team Collaboration <<< Technological Risk		.605***	.001	

Note: *** >.001, ** >.01, * >.05

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและความสำเร็จของโครงการไอทีข้ามชาติ โดยตัวแปรความร่วมมือนี้ได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม และความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กร รวมถึงความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ชี้ให้เห็นว่า ความไม่เสถียรของระบบ (System Instability) และความเข้ากันไม่ได้ของเครื่องมือสื่อสาร (Tool Incompatibility) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงมาก สะท้อนว่าปัญหาความไม่พร้อมของแพลตฟอร์มถือเป็นจุดเปราะบางสำคัญ (Critical pain points) ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและลดประสิทธิภาพการสื่อสารของทีมข้ามวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญ

2. ผลการตอบรับความเสี่ยง (Risk Response)

การศึกษาวิจัยนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ทางสถิติและการระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้จัดการโครงการอาวุโส และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งล้วนมีประสบการณ์การบริหารจัดการระดับนานาชาติและข้ามวัฒนธรรมไม่ต่ำกว่า 10-15 ปี ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย จากนั้นนำผลสถิติที่ได้เข้าสู่ขั้นตอนการขอความคิดเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ยังมีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ผลกระทบของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมต่อความสำเร็จของโครงการไอทีข้ามชาติในประเทศไทย โดยคณะผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญในการจัดการความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม การใช้เทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทักษะในการจัดการกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญยังเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีความเคารพและความไว้วางใจกันระหว่างทีมงานที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการไอทีข้ามชาติ ในประเทศไทย การปรับปรุงความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างและการพัฒนา ทักษะการสื่อสารระหว่างทีมข้ามวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการลดความ เสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการตีความผิดและความเข้าใจผิดระหว่างสมาชิกทีม ที่มาจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การนำเสนอแนวทางการสื่อสาร ที่เหมาะสมและการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเคารพซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จในที่สุด

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษานี้มุ่งเน้นศึกษาความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไอทีข้ามชาติในประเทศไทย โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความร่วมมือของ ทีมข้ามวัฒนธรรมมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และความสำเร็จของโครงการ โดยเฉพาะในด้านความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมที่มี อิทธิพลสูงสุดต่อการทำงานร่วมกันในทีม การเข้าใจในความหลากหลายทาง วัฒนธรรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดความเข้าใจผิดระหว่าง สมาชิกทีมที่มาจากวัฒนธรรมต่าง ๆ การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในบริษัทไอทีข้ามชาติที่ดำเนินงานในประเทศไทย ผลการศึกษาค้นพบว่า ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและความสำเร็จของโครงการอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .001 และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ที่มีค่าสูงถึง 0.832 ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันเชิงประจักษ์ว่า ปัจจัยความเสี่ยงทั้ง 3 ด้านมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อการสร้างหรือทอนระดับความร่วมมือภายในทีมซึ่งบ่งชี้ว่า ความเสี่ยงด้าน วัฒนธรรมมีการตีความที่แตกต่างกันในโครงการไอทีข้ามชาติส่งผลต่อการ ทำงานร่วมกันในทีม ขณะเดียวกันความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมยังมี อิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการไอทีที่มีความซับซ้อน ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดจากความแตกต่างทาง

ภาษาและบริบททางวัฒนธรรม อีกทั้งในบริบทของประเทศไทยพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารต่างชาติ โดยเฉพาะในโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้บริหาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของโครงการ นอกจากนี้ความเข้ากันไม่ได้ของเครื่องมือ (Tool Incompatibility) ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเร็วในการดำเนินโครงการ เนื่องจากทำให้เกิดความล่าช้าในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีมข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเสี่ยงต่อการส่งมอบงานไม่ทันตามกำหนดเวลา

จากนั้นนำผลการวิจัย ผลการขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการดำเนินโครงการบรรเทาความเสี่ยง เพื่อสามารถช่วยลดอุปสรรคที่เกิดจากความแตกต่างทางภาษา ค่านิยม และวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด การตีความที่ไม่ถูกต้องหรือความขัดแย้งระหว่างทีมงานที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การลดความเสี่ยงช่วยให้การสื่อสารระหว่างทีมงานจากประเทศต่าง ๆ มีความชัดเจนและตรงประเด็นมากขึ้น ส่งผลให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพยังช่วยลดความล่าช้าในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เร็วขึ้น และในมุมมองด้านความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะความร่วมมือของทีมข้ามวัฒนธรรมในการดำเนินโครงการควรแบ่งปันความเสี่ยง เพื่อการลดความเครียดจากความไม่แน่นอน ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม อีกทั้งการสร้างเชื่อมั่นและการสื่อสารที่ดีขึ้น พร้อมทั้งการสร้างเชื่อมั่นในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการร่วมมือสามารถลดความเข้าใจผิดหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า ความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันในทีมที่มีสมาชิกจากหลากหลายวัฒนธรรม

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Fekete & Pákey, 2023; Rajpal & Onyusheva, 2018) พบว่า อุปสรรคในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในโครงการไอทีมักเกิดจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งในกรณีนี้ส่งผลให้เกิดการเข้าใจผิดและการหลีกเลี่ยงการสื่อสาร ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดและความล่าช้าในการดำเนินงาน ดังนั้น การเสริมสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารโครงการและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้งานวิจัยของ Wongsatorn et al. (2025) ยังชี้ให้เห็นว่า พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารต่างชาติมักหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่อาจขัดแย้งกับผู้บริหาร เนื่องจากวัฒนธรรมไทยให้ความสำคัญกับการรักษาหน้าและการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเคารพในผู้บริหาร แต่การขาดการแสดงความคิดเห็นอาจทำให้เกิดปัญหาในกระบวนการตัดสินใจของโครงการ โดยเฉพาะเมื่อปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญไม่ได้รับการแจ้งเตือนหรือแก้ไขอย่างทันท่วงที อีกทั้งยังมีผลการวิจัยของ Zhu & Isayeva (2025) ที่สนับสนุนและชี้ให้เห็นถึงความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในกรณีที่ระบบความรู้ถูกแยกออกและมีความเป็นอิสระ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการใช้แนวทางการสื่อสารเดียวกันในทุกบริบทอาจไม่เพียงพอและอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดที่รุนแรง การปรับตัวให้เข้ากับหลากหลายของ ระบบความรู้ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม อีกทั้งในปัจจัยด้านความท้าทายในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมที่เกิดจากความแตกต่างทางภาษาและบริบท ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความตระหนักทางวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงการสื่อสารระหว่างทีมข้ามวัฒนธรรม (Yao et al., 2023) โดยการพัฒนาความเข้าใจในบริบททางวัฒนธรรมจะช่วยลดความเสี่ยงจากความเข้าใจผิดระหว่างสมาชิกทีมที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาของ Jensen and Mandalis (2022) ที่กล่าวถึงบทบาทของการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในทีมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อการบริหารโครงการที่ดี

สุดท้ายงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่เกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล โดยการใช้แนวทางการสื่อสารเดียวในทุกบริบทอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในระดับรุนแรง การปรับตัวให้เข้ากับระบบความรู้ที่หลากหลายจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในองค์กรข้ามชาติ โดยอุปสรรคด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมในโครงการไอทีมักเกิดจากความแตกต่างทางภาษาและวิธีการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน การตีความที่แตกต่างกันหรือความไม่เข้าใจในบริบททางวัฒนธรรมของสมาชิกทีม ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิด ความล่าช้าในการดำเนินงาน และการตัดสินใจที่ผิดพลาด ความขัดแย้งในกระบวนการตัดสินใจและการไม่เปิดเผยปัญหาที่สำคัญอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงด้านการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและการพัฒนาความร่วมมือระหว่างทีมงานข้ามชาติในการบริหารโครงการไอทีข้ามชาติ โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

1.1 ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายการประเมินความเสี่ยงด้านวัฒนธรรม (Cultural Risk Assessment) ให้เป็นหนึ่งในขั้นตอนมาตรฐานก่อนเริ่มดำเนินโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 องค์กรควรปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นและลดการสั่งการแนวดิ่งที่เข้มงวด เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ซึ่งจะเอื้อให้พนักงานท้องถิ่นกล้าแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางเทคนิคได้อย่างเปิดเผย

1.3 ผู้จัดการโครงการควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competence) ให้กับทีมงาน เพื่อลดอคติและการตีความพฤติกรรมหรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนระหว่างบุคลากรต่างวัฒนธรรม

1.4 ควรพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันที่สอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารของทีมข้ามชาติ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดทางภาษาและยกระดับประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลแบบตัดขวาง (Cross-sectional design) ซึ่งสะท้อนปรากฏการณ์ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง การวิจัยในอนาคตจึงควรพิจารณาใช้รูปแบบการวิจัยแบบระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อติดตามพลวัตและพัฒนาการของการทำงานร่วมกันตลอดวงจรชีวิตของโครงการ

2.2 ขอบเขตของการศึกษานี้จำกัดอยู่เฉพาะบริษัทไอทีข้ามชาติในประเทศไทย การวิจัยในอนาคตควรขยายการศึกษาไปยังกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น หรือทำการศึกษาเปรียบเทียบเชิงข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural comparative study) ระหว่างประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค

2.3 ควรขยายขอบเขตการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) เพิ่มเติมไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอิทธิพลแฝงเร้นที่แบบจำลองเชิงปริมาณไม่สามารถอธิบายได้อย่างครบถ้วน

เอกสารอ้างอิง

- Alamer, A. (2025). Structural equation modeling (SEM) in L2 writing research. *Language Testing*, 42(2), 215-235.
<https://doi.org/10.1177/02655322211011624>
- Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C., & Boyle, S. (2023). Crossing digital frontiers with cultural intelligence-a new paradigm for project managers. *International Journal of Project Management*, 41(8), 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102543>
- Bhale, S., & Bedi, P. (2023). SEM model fit indices: Meaning and acceptance of model fit literature support. *Journal of Statistical Modeling*, 15(4), 45-63.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4659352>

- Buchberger, E. S., & Moshagen, M. (2024). Estimating statistical power for structural equation models. *Behavior Research Methods*, 56(3), 1124-1136. <https://doi.org/10.3758/s13428-024-02396-2>
- Eyiah, A. K., Bondinuba, F. K., Adu-Gyamfi, L., & Liphadzi, M. (2025). Promoting Effective Management of Cultural Diversity in Multinational Construction Project Teams. *Buildings*, 15(5), 659. <https://doi.org/10.3390/buildings15050659>
- Fekete, D., & Pákey, B. (2023). Cross-cultural communication barriers in multinational IT project management: A Central European and Southeast Asian comparative study. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(1), 41-48. <https://doi.org/10.3311/PPso.23032>
- Hwang, J. (2025). Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 26(01), 3146-3157. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1428>
- Iriarte, C., & Bayona, S. (2020). IT projects success factors: a literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49-78. <https://doi.org/10.12821/ijispm080203>
- Jensen, M., & Mandalis, S. (2022). *Intercultural management in Thailand: Danish managers' experiences and perspectives*. Master's Thesis of Cand.ling.merc Erhvervsprog og International Erhvervskommunikation, International Business Communication Program, Copenhagen Business School, Frederiksberg, Denmark.
- Jurado, E. (2025). Cross-Cultural Collaboration in Project Teams: A Comparative Analysis of Qualitative and Quantitative Findings. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 1202-1222. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132063>

- Kanraweekultana, N., & Khongmalai, O. (2015). The Risks of University Operations on Student Loyalty: A Context for Science and Technology Education. *Journal of Education Studies*, 43(1), 19-36. <http://doi.org/10.58837/.43.1.2>
- Kanraweekultana, N. (2022). *Statistics social science research*. Bangkok: Suan Dusit University.
- Kelemen, Z., Malota, E., & Lendvai, K. (2025). Identifying cross-cultural communication barriers on Global IT rollout projects. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 33(1), 44-58. <https://doi.org/10.3311/PPso.23032>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Lee J. (1970). *Essential of Psychology Testing*. 3rd ed. New York: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Moshagen, M., & Musch, J. (2024). General power analysis for structural equation models. *Behavior Research Methods*, 56(1), 1-15. <https://doi.org/10.3758/s13428-023-02254-7>
- Pamuji, S., Baharuddin, K. M., Novianto, A. Y., Kasmin, K., & Wibowo, E. P. (2024). Time Management: The Key to Success in Managing Complex Projects. *Journal Markcount Finance*, 2(3), 361-370. <https://doi.org/10.70177/jmf.v2i3.1470>
- Parkitna, A., Sulich, A., & Wilk, M. (2020). Effective Time Management in IT Projects. *Education Excellence and Innovation Management: a 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenges*, 7425-7437.
- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186(2025), 115012. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012>

- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management* (7th ed.). PMI.
- Rajpal, S., & Onyusheva, I. (2018). Managing cross-cultural differences in multinational corporations of Thailand. *The Eurasian Journal of Business and Management*, 6(4), 1-8.
<https://doi.org/10.35678/2539-5645>
- Tanasakulsak, T., Khongmalai, O., & Kanraweekultana, N. (2019). Perceived Risk for Technology Commercialization of Carbon Dioxide Cleaning: Context of Electronics Industry in Thailand. *Journal of Business Administration and Languages*, 7(1), 36-43.
- Uttarakorn, J., Khongmala, O., & Kanraweekultana, N. (2017). Risk management of new product development: mobile application context. *Srinakharinwirot University Journal of Sciences and Technology*, 9(11), 35-48.
- Welsch, D., Burk, L., Mötefindt, D., & Neumann, M. (2023). Navigating cultural diversity: Barriers and potentials in multicultural agile software development teams. *SAC 2024 for Leand and Agile Software Development Track*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311>
- Wengel, J. (2025). Cultural intelligence and trust in global virtual teams. *Business and Professional Communication Quarterly*, 88(1), 54-72. <https://doi.org/10.1177/232179915>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, M. A., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Psychological Methods*, 73(6), 231-249. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>
- Wongsatorn, T., Mangdindamb, T., & Noppasom, W. (2025). Breaking barriers: Examining the impact of language on employee-driven innovation in European multinational subsidiaries in Thailand.

- Cogent Business and Management. *Cogent Arts and Humanities*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2451492>
- Yao, B., Jiang, M., Bobinac, T., Yang, D., & Hu, J. (2023). Benchmarking machine translation with cultural awareness. *Computation and Language*, 3(1), 13078-13096. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.14328>.
- Yoshino, T., & Maximilian, G. (2024). Navigating Through Cross-Cultural Business Communication Challenges and Opportunities in the Digital Age: Understanding the Impact of Rapid Digital Transformation on Foreign Enterprises' Partnerships with Japanese Businesses. *Journal of Osaka University of Economics*, 75(2), 79-88. https://doi.org/10.24644/75.2_79
- Zhang, Y., & Li, D. (2024). Enhancing Project Performance through Effective Team Communication: A Comprehensive Study Integrating Project Management Quotient, Trust, and Management Information Systems. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(1), 25574. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.14317>
- Zhu, F., & Isayeva, O. (2025). Cross-cultural communication challenges in the age of independent knowledge systems. *Information Development*, 4(2025), 1-13. <https://doi.org/10.1177/02666669251333385>