

ดร.พีรเศรษฐ์ ขมภูมิ่ง, มณีรัตน์ จิรวุฒิวงศ์ชัย, สรัลรัตน์ นิมพาลี  
สาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## บทความวิชาการ

# อิทธิพลของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมในการตัดสินใจลงโทษของนายจ้างต่อการกระทำผิดคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างตัวไร้ฝีมือ

### บทคัดย่อ

ความจำเป็นของธุรกิจไทยที่ต้องใช้แรงงานไร้ฝีมือเพื่อเป็นปัจจัยในการผลิตทำให้เกิดการจ้างแรงงานต่างตัวเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามการใช้แรงงานต่างตัวไร้ฝีมือซึ่งส่วนมากเป็นชาวพม่า ลาว และเขมรมักประสบปัญหาในเรื่องของการสื่อสารในการทำงาน ทำให้เกิดการดำเนินงานผิดพลาด ไม่ทำตามคำสั่ง ส่งผลเสียหายกับนายจ้าง จนในที่สุดนายจ้างต้องกำหนดมาตรการในการลงโทษ มีการตัดสินลงโทษจนเกิดความไม่พอใจ เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

บทความนี้นำเสนอแบบจำลองเพื่ออธิบายสาเหตุของการกระทำผิดคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างตัวไร้ฝีมือและกระบวนการพิจารณาความผิด แบบจำลองยึดหลักของการหาสาเหตุของการกระทำ (Attribution) มาอธิบายกระบวนการตัดสินใจลงโทษของนายจ้าง โดยนายจ้างที่พิจารณาว่ามูลเหตุของการกระทำผิดเป็นผลเนื่องมาจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมมักจะตัดสินโทษสถานเบา เช่น ว่ากล่าวตักเตือน ส่วนนายจ้างที่พิจารณาสาเหตุของการกระทำผิดว่าเป็นผลเนื่องมาจากตัวลูกจ้างเอง มาจากเจตนาหรือความตั้งใจของลูกจ้างมักตัดสินโทษลูกจ้างสถานหนัก เช่น ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือไล่ออก สิ่งสำคัญของแบบจำลองนี้ต้องการเน้นให้เห็นบทบาทสำคัญของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมในการพิจารณาโทษการกระทำผิดของลูกจ้างชาวต่างตัว โดยชี้ให้เห็นว่านายจ้างที่คำนึงถึงสาเหตุอันแท้จริงคือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมมักพิจารณาว่าความผิดนั้นไม่ใช่ความผิดของลูกจ้างโดยตรง จึงส่งผลให้ทำการลงโทษสถานเบา

ประโยชน์ที่ได้รับจากแบบจำลองในทางทฤษฎีเป็นการนำเอาหลักการด้านการอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมมาใช้ในการพิจารณาความผิดของลูกจ้างชาวต่างตัว ผนวกเข้ากับอิทธิพลของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและในที่สุดนำมาซึ่งการกระทำผิดคำสั่ง ในทางปฏิบัติแบบจำลองนี้ทำให้นายจ้างเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมในการพิจารณาโทษการกระทำผิดของลูกจ้างเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษที่ไม่เป็นธรรม อันนำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงระหว่างนายจ้างชาวไทยกับลูกจ้างชาวต่างตัว

# The Influences of Language Barriers and Cultural Differences on Employers' Discipline Decisions on Work-Related Misconduct of Unskilled Foreign Workers

## Abstract

The hiring of unskilled foreign workers has tremendously increased in Thailand in the last five years. Nevertheless, hiring these laborers which most of them are Burmese, Laos, and Cambodians always lead to wrongdoings as communication problems have predominantly existed. Previous empirical evidences reveal that most foreign workers in Thailand do not perform as directed because they are unable to comprehend the direct orders. As costs of running business are high due to those wrongdoings, business owners have implemented harsh punishments to prevent the future damage. However, the punishments used frequently brought to conflict as foreign employees perceived them as an overly severe measure.

This article introduces a hypothetical model describing the employer decisions on employee wrongdoings. The model posits that attribution process play a major role on employer decisions on punishing the wrongdoers. The model includes the root causes which are language barriers and -cultural differences in the employer attribution process. It postulates that employer attributions are somewhat vary and the discipline decisions are not the same depending upon employer awareness of those language barrier and cultural differences. For those who are unaware of those differences, they attribute the causes of wrongdoing to the employees themselves and eventually decide to inflict harsh punishment on them. On the other hand, those who are aware attribute the misconduct not to the employees themselves instead to the language barriers and cultural differences and at the end decide not to inflict severe punishment on the employees.

The benefits of this hypothetical model are twofold. Firstly, related to the theoretical framework, the model brings in the attribution theory in describing the discipline decision process, encompassing the factors derived from intercultural framework. Secondly, the model leads employers to be aware of language barriers and cultural differences in attributing employees' misconduct to avoid the unfair treatments and conflict that may occur from the penalties placed on them.

Key Words : Employers' Discipline Decisions, Attribution Theory, Cultural Differences, Language Barriers, Work-Related Misconduct, Unskilled Foreign Workers, Conflict

## บทนำ

หลายธุรกิจในประเทศไทยจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Workers) เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตและการบริการเนื่องจากธุรกิจเหล่านี้มีขั้นตอนการผลิตและการให้บริการที่ไม่สลับซับซ้อน มีการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้น้อย ธุรกิจเหล่านี้ได้แก่ ธุรกิจแปรรูปอาหาร รับเหมาก่อสร้าง โรงแรมและภัตตาคาร อาหาร รถพ่วง เครื่องจักร เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เพอร์เนเจอร์และสิ่งทอ ฯลฯ ความได้เปรียบด้านต้นทุนแรงงานและแรงงานที่หาได้ง่าย ทำให้ธุรกิจในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) พบว่ามูลค่าที่ได้จากการผลิตจากอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงานคิดเป็นมูลค่าเกือบ 50% ของมูลค่าที่ผลิตทั้งหมด (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2552)

เนื่องด้วยแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีการจ้างแรงงานไร้ฝีมือไว้จำนวนหนึ่งเพื่อรองรับการผลิตตามคำสั่งซื้อที่มีเข้ามาจำนวนมาก อย่างไรก็ตามอุปทานของแรงงานไร้ฝีมือสัญชาติไทยนั้นนับวันยังมีจำนวนลดลงเนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติ ทำให้คนงานไทยได้หันมาพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อที่จะทำงานกับธุรกิจเหล่านี้ด้วยค่าจ้างค่าตอบแทนที่สูงกว่า งานที่สบายกว่า และภาพลักษณ์ที่ดีกว่าการทำงานในโรงงาน ทางออกที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานไร้ฝีมือคือการจ้างแรงงานชาวต่างด้าวมาทดแทนเนื่องจากแรงงานเหล่านี้สามารถหาได้ง่ายและมีประสิทธิภาพในการทำงานในประเภทไร้ฝีมือที่ดีกว่าแรงงานไทย แรงงานเหล่านี้จึงเป็นที่ต้องการในตลาด (จิตติวิตร สัตยจิตติอริย, 2552, น. 124; ณัฐชานันท์ วงศ์มูลิทธิกร, 2552, น.92) จากข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2555 มีแรงงานต่างด้าวที่ทำงานอยู่ในประเทศไทยประมาณ 1.1 ล้านคน เป็นแรงงานไร้ฝีมือจำนวน 8 แสนคน ครั้งหนึ่งกระจายอยู่ตามโรงงานต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นชาวพม่า ลาว และเขมร โดยชาวพม่านั้นมีจำนวนมากที่สุดถึง 90% รองลงมาคือเขมรและลาวตามลำดับ (กรมการจัดหางาน สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2555) ในอนาคต

มีแนวโน้มว่าการจ้างแรงงานชาวต่างด้าวเหล่านี้จะเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC จะทำให้อุปทานของแรงงานไร้ฝีมือของไทยลดลงอีก เพราะส่วนใหญ่หันไปพัฒนาตัวเองเป็นแรงงานมีฝีมือเพื่อเข้าทำงานกับธุรกิจข้ามชาติที่ขยายตัวมาลงทุนในประเทศไทย ประกอบกับเมื่อ AEC มีผลบังคับใช้ การเดินทางเข้าออกประเทศไทยที่สะดวกรวดเร็วจะทำให้แรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือสามารถเดินทางผ่านเข้ามาหางานทำในประเทศไทยมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การจ้างแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือเข้าทำงานมิได้ราบรื่นต่อผู้ประกอบการชาวไทยเสมอไป ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากที่สุดในการทำงานของแรงงานต่างด้าว ได้แก่ การเปลี่ยนงานบ่อย การผลงงาน อุ้งงาน ทะเลาะกับเพื่อนร่วมงาน ไม่พอใจทำร้ายนายจ้าง เรียกร้องขอขึ้นค่าแรง ความยากลำบากในการพัฒนา การทำงานผิดพลาดสิ่งอย่างทำอย่าง ฯลฯ จากการสำรวจนายจ้างที่จ้างแรงงานต่างด้าวพบว่าปัญหาส่วนใหญ่มีสาเหตุหลักมาจากการสื่อสารที่เข้าใจไม่ตรงกันอันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านภาษา (เสาวณี จันทะพงษ์, 2554) การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาด กระทั่งต่อคุณภาพของผลผลิต นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เนื่องจากลูกจ้างเข้าใจว่าตนไม่ได้รับการลงโทษอย่างเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกับนายจ้าง หากเรื่องยกพวกลาออกจากงานโดยมิได้บอกให้ทราบล่วงหน้า ความขัดแย้งนี้บางครั้งรุนแรงถึงขั้นทำร้ายนายจ้างจนถึงแก่ชีวิต

ความขัดแย้งเหล่านี้จะลดลงได้ถ้านายจ้างเข้าใจกระบวนการตัดสินใจที่นำไปสู่การลงโทษลูกจ้างผู้กระทำผิดคำสั่งอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางภาษา (Language Barriers) และความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Differences) บทความนี้ต้องการนำเสนอแบบจำลองเพื่ออธิบายกระบวนการตัดสินใจของนายจ้างบนการกระทำผิดคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าว โดยชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจลงโทษอย่างไม่เป็นธรรมนั้นสามารถหลีกเลี่ยงได้ถ้านายจ้างเข้าใจสาเหตุอันแท้จริงคือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม แบบจำลองนี้ได้รวบรวมเอา 3 ทฤษฎีหลักมาใช้

ในการอธิบายกระบวนการตัดสินใจของนายจ้างคือ

1. ทฤษฎีการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Communication)
2. ทฤษฎีการหาสาเหตุ (Attribution Theory)
3. ทฤษฎีด้านการลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้าง (Employee Discipline)

โดยแบบจำลองชี้ให้เห็นว่าการทำผิดคำสั่งของลูกจ้างนั้นสาเหตุสำคัญมาจากปัญหาด้านการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างชาวต่างด้าว และสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารก็คือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม การที่นายจ้างตัดสินใจลงโทษจะหนักหรือเบาขึ้นอยู่กับภาษาและการกระทำผิดคำสั่งของลูกจ้าง ในกระบวนการพิจารณาสาเหตุนายจ้างมักมองข้ามปัจจัยสำคัญคือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นตัวทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสาร จึงเข้าใจว่าการกระทำผิดเป็นผลมาจากเจตนาของลูกจ้าง จนในที่สุดได้ตัดสินใจลงโทษขั้นรุนแรง ผลที่ตามมากลายเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ขณะที่นายจ้างที่เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของการกระทำผิดจะรู้ว่าสาเหตุหลักนั้นมาจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม นายจ้างเหล่านี้จะพยายามสร้างความเข้าใจกับลูกจ้างเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นอีก

## ข้อมูลแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือในไทย

ข้อมูลจากสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมจัดหางาน กระทรวงแรงงานระบุว่า คนงานต่างด้าวคือบุคคลธรรมดาซึ่งไม่มีสัญชาติไทยที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย จากสถิติของกรมจัดหางานพบว่าแรงงานต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานที่ราชอาณาจักร ณ เดือนธันวาคม 2555 มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 1.1 ล้านคน ในจำนวนนี้กว่า 900,000 คน หรือประมาณร้อยละ 80 ของแรงงานต่างด้าวทั้งหมดเป็นแรงงานไร้ฝีมือคือทำงานในลักษณะที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมาก ประมาณร้อยละ 60 กระจุกกระจายทำงานในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และภาคกลาง ซึ่งเป็นเขตที่มีโรงงานและธุรกิจตั้งอยู่หนาแน่น ธุรกิจที่รับคนงานเหล่านี้เข้าทำงานได้แก่ โรงแรมและภัตตาคาร แปรรูปอาหาร รับเหมาก่อสร้าง

รถพ่วง เครื่องจักร เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เฟอร์นิเจอร์และสิ่งทอ ฯลฯ โดยส่วนใหญ่เป็นแรงงานชาวพม่า ลาว และเขมรมีทั้งแรงงานถูกกฎหมายโดยผ่านการพิสูจน์สัญชาติและนำเข้าตาม MOU และแรงงานที่ยังรอการพิสูจน์สัญชาติ (กรมการจัดหางาน สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2555)

อภิญา พัฒนกิจเจริญชัย (2554) ระบุว่าสาเหตุที่ผู้ประกอบการต้องการจ้างแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือเนื่องจาก 1) แรงงานเหล่านี้สามารถหาได้ง่าย ด้วยนโยบายการนำเข้าแรงงานต่างด้าวเพื่อทดแทนแรงงานที่ขาดแคลนในบางประเภทที่เป็นงานหนักและใช้แรงงานเข้มข้นทำให้มีแรงงานต่างด้าวจำนวนมากในตลาดแรงงานทั้งถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย ประกอบกับรัฐมีนโยบายผ่อนปรนแรงงานผิดกฎหมายให้ขึ้นทะเบียนเป็นแรงงานถูกกฎหมายได้ ยิ่งทำให้แรงงานเหล่านี้มีจำนวนมากยิ่งขึ้น 2) แรงงานประเภทนี้เหมาะที่จะทำงานประเภทที่ไม่ต้องใช้ทักษะคือทำงานในลักษณะที่ไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถมากเพียงได้รับคำแนะนำเล็กน้อยก็สามารถทำได้ ไม่ต้องใช้เวลาในการสอนงานนาน แรงงานเหล่านี้เมื่อรับเข้ามาจึงสามารถทำงานได้เลย และสามารถทำงานที่ต้องทำซ้ำซากได้เป็นเวลานานๆ 3) แรงงานต่างด้าวสามารถทำงานหลายประเภทที่คนไทยมักไม่ทำ เช่น งานในโรงงานผลิตอาหารทะเล งานก่อสร้าง งานประมง ฯลฯ มีความขยัน ตั้งใจทำงาน ซื่อสัตย์ ไม่เรียกร้อง ไม่เกียจงาน ทำงานได้มากกว่าแรงงานไทยด้วยค่าแรงที่เท่ากัน 4) มาตรการจากภาครัฐเปิดโอกาสให้นายจ้างดูแลคนงานได้ง่ายขึ้น เช่น การจัดให้มีสวัสดิการรักษาพยาบาลและประกันอุบัติเหตุจากประกันสังคม

ความต้องการที่เพิ่มขึ้นเหล่านี้ทำให้ในปี 2552 มีแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือในไทยจำนวนถึง 1.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ซึ่งมีอยู่เพียง 5.01 แสนคน ถึง 162% (กรมการจัดหางาน สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว, 2552) แนวโน้มความต้องการของแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือได้ขยายตัวตามสภาวะเศรษฐกิจที่เติบโต อย่างไรก็ตามในปี 2555 จำนวนแรงงานต่างด้าวลดลงเหลือ 9 แสนคน สาเหตุที่ลดลงส่วนหนึ่งมาจากคำสั่งซื้อที่หดตัวเนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ทำให้ธุรกิจลดปริมาณการผลิตลง แต่มีการคาดการณ์ว่าเมื่อ

มีการเปิด AEC สินค้าที่ได้เปรียบของไทย เช่น อาหารแปรรูป เฟอร์นิเจอร์และสิ่งทอ จะทำให้ความต้องการแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือเพิ่มขึ้นอีกครั้ง

## ปัญหาของแรงงานต่างด้าวที่เกิดขึ้นกับนายจ้าง

ปัญหาของการจ้างแรงงานต่างด้าวนั้นส่งผลกระทบต่อในวงกว้างทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ แต่ปัญหาที่ใกล้ตัวนายจ้างที่พบเห็นบ่อยคือการที่งานผิดพลาดของแรงงานต่างด้าว ไม่ทำตามคำสั่ง ละเลยสิ่งที่นายจ้างบอกให้ทำ ไม่เข้าใจเป้าหมายของงานที่ทำ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลเสียหายต่อนายจ้าง ก่อให้เกิดผลผลิตที่ด้อยคุณภาพ ต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น เกิดความเสียหายแก่เครื่องจักร ผลผลิตไม่ได้ปริมาณตามที่ต้องการ เกิดของเสียจำนวนมาก ฯลฯ นอกจากนี้ผลกระทบในเรื่องของคุณภาพการผลิตยังส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกับนายจ้าง มีปากเสียงกับนายจ้าง มีการรวมตัวกันประท้วงหยุดงาน บางครั้งถึงขั้นทำลายทรัพย์สิน หรือทำร้ายนายจ้าง

จากการสำรวจนายจ้างที่จ้างแรงงานต่างด้าวพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร เกือบครึ่งหนึ่งเห็นตรงกันว่า การสื่อสารเป็นปัญหาสำคัญที่พบบ่อยในการทำงานของแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือ การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันนั้นเป็นสาเหตุทำให้เกิดการทำงานผิดพลาด และความขัดแย้งที่ตามมา (เสาวณี จันทะพงษ์, 2554) ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nurul Azita et al. (2012) ที่พบการสื่อสารเป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้คนงานก่อสร้างชาวต่างด้าวที่ทำงานในประเทศมาเลเซียทำงานผิดพลาดจนได้รับบาดเจ็บ และปัญหานี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้อัตราการเกิดอุบัติเหตุเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ในประเทศออสเตรเลียยังพบปัญหาประเภทเดียวกัน Loosemore & Andonakis (2007) พบว่าปัญหาการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานของลูกจ้างชาวต่างด้าวที่ไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้

ปัญหาด้านการสื่อสารของลูกจ้างชาวต่างด้าวนั้นอาจกล่าวได้ว่ามีสาเหตุมาจากสองปัจจัยคือ 1) ความแตกต่างทางภาษา และ 2) ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความแตกต่างทางภาษาทำให้ลูกจ้างต้องเรียนรู้ภาษาท้องถิ่นหรือภาษา

อังกฤษเพื่อที่จะสามารถสื่อสารกับนายจ้างได้ อย่างไรก็ตามพบว่าลูกจ้างชาวต่างด้าวที่ทำงานในตำแหน่งที่ใช้วุฒิการศึกษาต่ำ เช่น คนงานก่อสร้าง ลูกจ้างเหล่านี้มักไม่สามารถพูดภาษาท้องถิ่น หรือภาษาอังกฤษได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกจ้างที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ ปัญหาการสื่อสารทำให้การสั่งงานเป็นไปอย่างยากลำบาก (Loosemore & Lee, 2002) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างลูกจ้างชาวต่างด้าวกับนายจ้าง คนต่างวัฒนธรรมจะมีวัฒนธรรมในการพูดการจาที่แตกต่างกัน เช่น คนในประเทศทางยุโรปหรืออเมริกามักชอบพูดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ในขณะที่คนในแถบเอเชียมักไม่ชอบพูดตรงๆที่อาจทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกไม่ดี (Bovee & Thill, 2008, pp.68-72) หรือการสื่อสารที่ใช้ภาษากายที่เรียกว่าวัจนภาษาก็อาจมีการตีความที่แตกต่างกันออกไป สรุปได้ว่า การที่ลูกจ้างชาวต่างด้าวไม่เข้าใจภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนไปทำงานนั้นมีผลอย่างมากทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและปัญหาทำงานไม่ตรงตามที่นายจ้างสั่ง

## การพิจารณาความผิดโดยใช้กระบวนการสาเหตุของการกระทำ

กระบวนการในการตัดสินใจลงโทษของนายจ้างต่อความผิดที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงานของลูกจ้าง ตามกฎหมายแรงงานกำหนดให้นายจ้างใช้ระเบียบข้อบังคับพนักงาน (Employee Rules of Conducts) เป็นตัวบ่งชี้ในการตัดสินว่ามีความผิดหรือไม่อย่างไร จากนั้นจึงทำการลงโทษหนักเบาตามแต่กรณี เริ่มตั้งแต่ตักเตือนด้วยวาจาไปจนถึงเลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชย การพิจารณาความผิดและการลงโทษนั้นจะกระทำโดยวิธีสอบสวนหัวหน้างาน พนักงานที่กระทำผิด และ/หรือพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเดินตรวจสอบสถานที่ทำงาน เครื่องจักรที่เสียหาย หรือคุณภาพของงานที่ผลิต จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสอบสวนมาวิเคราะห์หว่ามีความผิดตามที่ระบุไว้ในระเบียบข้อบังคับหรือไม่ ถ้าใช่ให้พิจารณาต่อว่าความผิดพลานั้นที่เกิดจากเจตนาหรือไม่ บางครั้งความผิดพลาดมีต้นกำเนิดมาจากอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร หรือพนักงานในขณะที่นั้นอาจ

เมื่อเรารู้ว่าสิ่งที่ผลิตออกมาเสียหาย ความผิดพลาดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ลูกจ้างไม่ได้มีเจตนาทำให้เกิดขึ้น แต่ถ้าพบว่าเป็นความผิดพลาดที่เกิดจากเจตนา ให้ทำการเรียกพนักงานมารับทราบความผิดที่ได้กระทำ อธิบายบทลงโทษที่ควรได้รับ ทำการบันทึกบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบความผิดนั้น

การตัดสินลงโทษโดยพิจารณาจากเจตนาสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการหาเหตุผลของการกระทำหรือ Attribution Theory หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์เราพยายามมองหาเหตุผลของการกระทำของผู้อื่นโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเพื่อดูว่าสิ่งที่ผู้อื่นประพฤติปฏิบัตินั้นสาเหตุมาจากเจตนา (Internal/Personal Attribution) หรือจากแรงบีบบังคับภายนอก (External/Situational Attribution) (Heider, 1958) การตอบสนองต่อผู้กระทำนั้นจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสาเหตุของการกระทำ เช่น ลูกจ้างที่มาสายเนื่องจากความจำเป็นต้องพาลูกไปโรงพยาบาลอาจได้รับการละเว้นโทษในขณะที่ลูกจ้างที่มาสายเนื่องจากนอนตื่นสายเป็นประจำอาจได้รับการลงโทษตัดเงินเดือนค่าจ้าง

บ่อยครั้งเมื่อเราต้องพิจารณารกระทำของผู้อื่น เรามักมีข้อมูลไม่มากพอเพื่อใช้ในการหาสาเหตุ เมื่อข้อมูลไม่สมบูรณ์ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการหาสาเหตุจึงมีอยู่มาก (Ross, 1977) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการหาสาเหตุของพฤติกรรมมีดังนี้ 1) อคติต่อผู้อื่น ถ้าเป็นคนที่เราไม่ชอบ เรามักมองการกระทำของผู้อื่นในสิ่งที่ไม่ดีว่าเกิดจากนิสัยส่วนตัว และมองการกระทำที่สำเร็จว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น โชคช่วย แต่ถ้าเป็นคนที่เราชื่นชมจะมองความสำเร็จของเขาว่าเป็นความสามารถส่วนตัว และความไม่สำเร็จเป็นเรื่องของปัจจัยภายนอก เช่น โชคไม่เข้าข้าง 2) เข้าข้างตัวเอง ในกรณีที่หาสาเหตุการกระทำของตัวเอง เมื่อกระทำการสำเร็จจะยกยอตัวเอง แต่ถ้าทำไม่สำเร็จมักไม่ตำหนิตัวเอง แต่จะโทษคนอื่น 3) การเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการเปรียบเทียบ เช่น คนขยันมักโทษคนอื่นที่ทำได้ไม่เหมือนตนว่าเกียจคร้าน 4) คล้อยตามข้อมูลในทางลบ เช่น ถ้าคนงานชอบดื่มสุรา เมื่อคนงานคนนั้นได้

รับอุบัติเหตุจากการทำงาน ก็จะทึกทักเอาว่าสาเหตุน่าจะมาจากเมาสุราในขณะที่ทำงาน 5) ไม่พยายามหาสาเหตุต่อเพื่อให้ได้ความจริงที่ถ่องแท้ เมื่อได้ข้อสรุปในเบื้องต้นแล้วมักหยุดพิจารณาหาสาเหตุที่แน่ชัดต่อไป ทำให้มีโอกาสผิดพลาดในการทราบสาเหตุที่แท้จริง (Gudykunst, 1998) การพิจารณาสาเหตุการกระทำผิดของลูกจ้างชาวต่างด้าวก็เช่นเดียวกัน มีโอกาสเป็นไปได้มากที่นายจ้างอาจใช้อคติในการหาสาเหตุจนบางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจผิดในตัวลูกจ้าง

## อิทธิพลของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมต่อการพิจารณาสาเหตุการกระทำ

คนต่างชาติต่างภาษามักมีความเข้าใจผิดในพฤติกรรมของฝ่ายตรงข้ามเนื่องมาจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ผลของความเข้าใจผิดมักนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างคนต่างเชื้อชาติ ตัวอย่างของความแตกต่างทางภาษาที่ส่งผลต่อความเข้าใจผิด เช่น คนไทยมักคิดว่าคนจีนชอบพูดเสียงดัง ไม่สุภาพและไม่เกรงใจผู้อื่น แต่ถ้าคนไทยเข้าใจว่าภาษาจีนนั้นผู้พูดต้องเปล่งเสียงดังมิเช่นนั้นจะออกเสียงไม่ชัด ก็จะไม่เข้าใจผิดและไม่แสดงความรังเกียจออกมาให้เห็น นอกจากนี้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมยังเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้เกิดอคติในการพิจารณาสาเหตุการกระทำ Triandis (1995, pp. 187) ระบุว่าคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล (Individualism) มักชอบกล่าวโทษการกระทำผิดของผู้อื่นว่ามาจากตัวผู้กระทำโดยตรง ในขณะที่คนในประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบรวมกลุ่ม (Collectivism) จะทำในทางตรงกันข้าม คือมักเลี่ยงการกล่าวโทษผู้อื่นโดยตรง แต่จะไปโทษสภาพแวดล้อมแทน

Barna (1994) อธิบายว่าการหาสาเหตุของพฤติกรรมของคนต่างภาษาต่างวัฒนธรรมมักเกิดความผิดพลาดเนื่องมาจากอคติดังต่อไปนี้ 1) ความรักชาติ (Patriotism) เป็นการมองเข้าข้างชาติตัวเอง เช่น การมองประเทศคู่ค้าที่ขึ้นภาษีนำเข้าว่าเป็นการกีดกันทางการค้า ทั้งที่แท้จริงเป็นนโยบายของประเทศคู่ค้าที่ต้องการเพิ่มรายได้จากภาษีนำเข้าเพื่อนำมาใช้จ่ายภายในประเทศ 2) การคิดแบบเหมารวม (Stereotypes) คือคิดว่าคนในชาตินั้นเป็นเหมือนกันหมด เช่น

การเหมารวมว่าคนงานชาวเขมรเถื่อน 3) การเอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentric) คิดว่าสิ่งที่ทำสำเร็จในประเทศตนเองนั้นถูกต้องไปเสียหมด คนในประเทศอื่นที่ทำแตกต่างไปจากนี้ทำผิด เช่น บริษัทญี่ปุ่นมักนำระบบไคเซ็น (Kaizen) ไปใช้ในต่างประเทศและคิดว่าเป็นระบบที่ดีที่สุดเนื่องจากประสบผลสำเร็จมาแล้วในประเทศตนเอง และ 4) การกีดกัน (Discrimination) เป็นการแบ่งแยกทางเชื้อชาติ และกีดกันคนเชื้อชาติอื่นไม่ให้ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรได้รับ มีการปฏิบัติแบบสองมาตรฐาน ให้การดูแลไม่เท่าเทียมกัน ดูถูกเหยียดหยาม มองคนชาติอื่นว่าด้อยกว่า

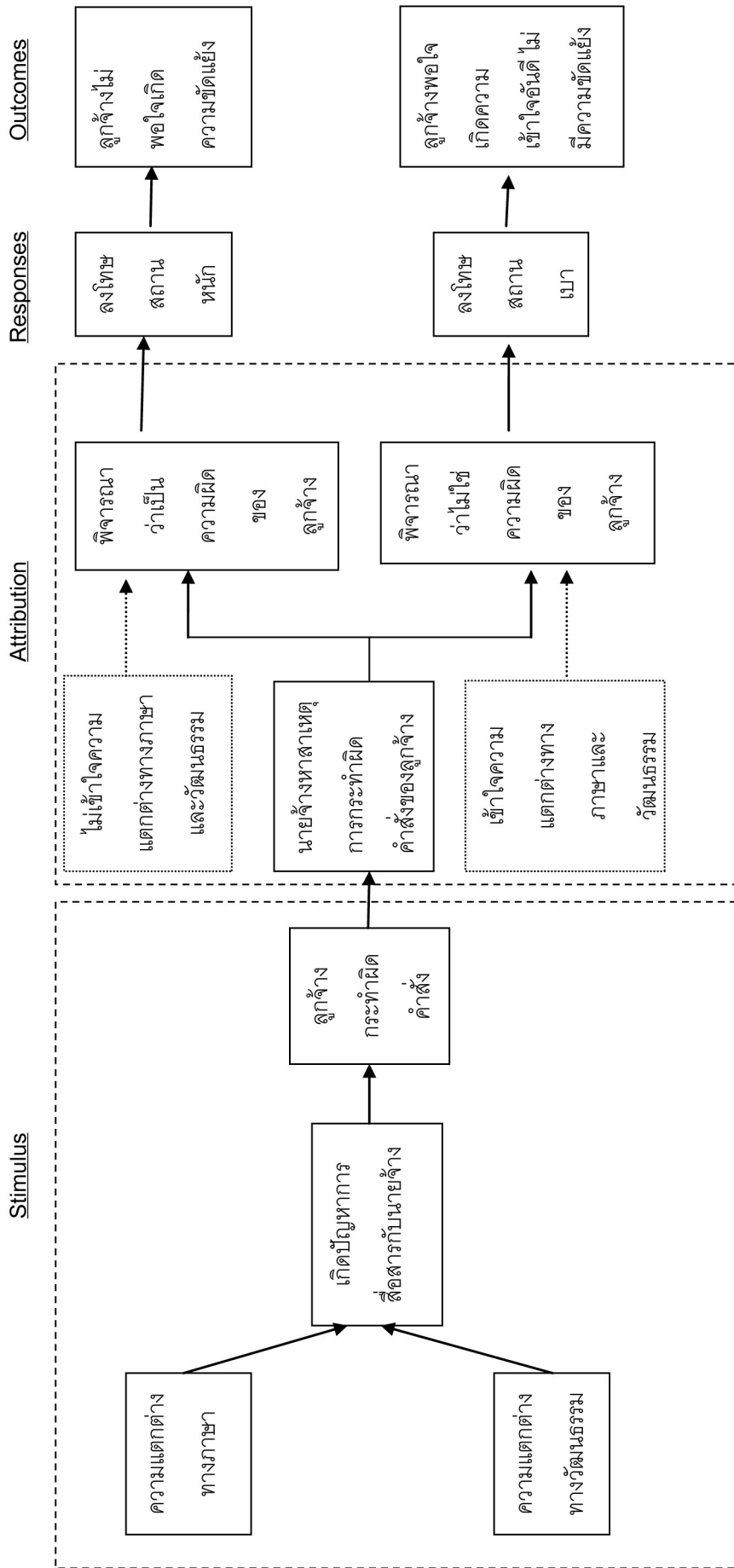
การใช้อคติในการหาสาเหตุการกระทำของคนต่างชาติต่างภาษาอาจนำมาซึ่งผลกระทบในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างเชื้อชาติและระหว่างประเทศ Laljee (1987) อธิบายถึงผลของความผิดพลาดในการหาสาเหตุของคนต่างภาษาในระดับปัจเจกบุคคลว่าทำให้เกิดการเข้าใจผิดและนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ทำให้สองฝ่ายไม่ริเริ่มที่จะมีปฏิสัมพันธ์ ความผิดพลาดทำให้มองคนต่างชาติในแง่ลบและไม่อยากคบค้าสมาคมด้วย ตัวอย่างของนักท่องเที่ยวชาวจีน สะท้อนให้เห็นความผิดพลาดในการมองการสนทนาเสียงดังว่าเป็นนิสัยที่ไม่สุภาพของชาวจีน ทำให้คนไทยไม่อยากจะพยายามหนีออกห่าง ทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกว่ามันถูกกีดกันหรือมองคนไทยว่าไม่มีความเป็นมิตร ไม่ต้อนรับ ในที่สุดอาจไม่อยากจะกลับมาเที่ยวเมืองไทยอีก

ผลของความผิดพลาดในการหาสาเหตุยังส่งผลในระดับประเทศทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศถดถอย Batancourt (1990) อธิบายว่าการโยนความผิดให้เป็นความผิดของรัฐบาลประเทศอื่นโดยยังไม่รู้สาเหตุที่แท้จริงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเสื่อมลง อย่างเช่นกรณีการเกิด

ระเบิดของอาวุธเคมีในที่ชุมชนทำให้ประชาชนชาวซีเรียเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก เหตุการณ์ดังกล่าวสหรัฐอเมริกาถือว่าเป็นการกระทำของรัฐบาลซีเรียและประกาศจะตอบโต้ด้วยกำลังทหาร แต่ถูกทัดทานจากสังคมโลกว่าให้รอจนกว่าจะได้ข้อสรุปที่แท้จริงจากการพิสูจน์ของยูเอ็นเสียก่อน การรีบด่วนสรุปสาเหตุของการระเบิดของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในกรณีของซีเรียทำให้ความสัมพันธ์กับซีเรียยิ่งเพิ่มความเลวร้ายมากขึ้น จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่าการหาสาเหตุที่ผิดพลาดเนื่องมาจากอคติสามารถทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคนต่างเชื้อชาติโดยสองฝ่ายไม่ยอมมองหน้ากัน หรือตัดขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

## กระบวนการตัดสินใจลงโทษของนายจ้าง

จากที่กล่าวข้างต้นว่าสาเหตุสำคัญอันหนึ่งของการกระทำผิดคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวคือการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ปัญหานี้เกิดจากลูกจ้างชาวต่างด้าวส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้ภาษาไทยได้ดี ประกอบกับมีวัฒนธรรมการสื่อสารที่แตกต่างทำให้ยากต่อการเข้าใจคำสั่ง ดังนั้นความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมจึงเป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้การตัดสินใจลงโทษการกระทำผิดคำสั่งนั้นจึงได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ผ่านการหาสาเหตุของนายจ้าง โดยนายจ้างจะพิจารณาสาเหตุของการกระทำผิดและตัดสินใจลงโทษตามเหตุที่กระทำผิดนั้น กระบวนการในการตัดสินใจลงโทษของนายจ้างบนการกระทำผิดคำสั่งของแรงงานต่างด้าวและผลที่ตามมาจากการตัดสินใจดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยแบบจำลองในหน้าถัดไป



แบบจำลองอธิบายกระบวนการตัดสินใจของนายจ้างบนการกระทำผิดคำสั่งของลูกค้าต่างวัฒนธรรม



แบบจำลองข้างต้นอธิบายกระบวนการตัดสินใจของ นายจ้างต่อการกระทำผิดคำสั่งของแรงงานต่างด้าว เริ่มต้นจากสิ่งที่นายจ้างประจักษ์จากการทำงานของแรงงานต่างด้าว ไร้ฝีมือคือการไม่ทำตามคำสั่ง เนื่องจากแรงงานเหล่านี้ไม่สามารถสื่อสารภาษาไทยหรือใช้ภาษาที่สองคือภาษาอังกฤษได้ดี จึงมักมีปัญหาในเรื่องของการสื่อสาร เมื่อสื่อสารกันไม่เข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การรับคำสั่งจึงเกิดความผิดพลาด ส่งผลให้ไม่เข้าใจคำสั่ง ทำงานไม่ตรงตามที่ นายจ้างต้องการ ผลิตไม่ได้คุณภาพ เกิดของเสียจำนวนมาก เครื่องจักรชำรุด ผลิตไม่ทันคำสั่งซื้อ เหล่านี้คือปัญหาที่พบมากในการจ้างแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถตั้งเป็นสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** *ธุรกิจที่จ้างแรงงานต่างด้าวไร้ฝีมือมัก ประสบกับปัญหาลูกจ้างทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ของนายจ้างจนทำให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจ*

ความผิดพลาดในการทำงานของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ ฝีมือนั้นอาจมีต้นตอมาจากหลายสาเหตุ เช่น ความไม่ตั้งใจ ทำงาน ความเฉื่อย ทะเลาะวิวาทระหว่างทำงาน แต่ใน กรณีที่เป็นความผิดพลาดจากการกระทำผิดคำสั่งของแรงงาน ต่างด้าวไร้ฝีมือ เป็นไปได้อย่างมากว่าสาเหตุน่าจะมาจาก ไม่เข้าใจคำสั่งเนื่องจากอุปสรรคด้านภาษา (Loosemore & Lee, 2002) เนื่องจากแรงงานเหล่านี้มีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ไม่ได้ศึกษาภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษอย่างจริงจัง ส่วนมาก เรียนรู้ภาษาไทยจากประสบการณ์การทำงาน ลูกจ้างที่ทำงาน ในประเทศไทยมานาน 4-5 ปีจึงพอสื่อสารได้ในระดับหนึ่ง สามารถเข้าใจคำสั่งที่ไม่ซับซ้อน แต่สำหรับลูกจ้างที่เพิ่งเข้า มาทำงาน 1-3 ปี คนเหล่านี้จะเข้าใจภาษาไทยได้น้อย ต้อง อาศัยเพื่อนร่วมงานในการอธิบายให้เข้าใจ

**สมมติฐานที่ 2** *การทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ฝีมือ สาเหตุสำคัญเกิดจาก ความแตกต่างทางด้านภาษา*

อย่างไรก็ตามอุปสรรคด้านภาษาอย่างเดียวคงไม่ ยากนักสำหรับนายจ้างที่จะป้องกันแก้ไข เพราะถ้าลูกจ้าง

แสดงออกว่าไม่เข้าใจคำสั่ง อย่างไรเสียนายจ้างก็ต้องพยายาม สื่อสารจนแน่ใจว่าลูกจ้างเข้าใจอย่างถูกต้อง แต่ในบางครั้ง ลูกจ้างเหล่านี้ไม่แสดงให้เห็นว่าไม่เข้าใจ กลับแสดงออกว่า เข้าใจดี ไม่ตั้งใจสงสัยใดๆ พฤติกรรมเช่นนี้ทำให้ยากแก่ นายจ้างที่จะรู้ความจริงว่าสิ่งที่ส่งไปนั้นลูกจ้างไม่เข้าใจ

พฤติกรรมที่ไม่กล้าแสดงออกต่อหน้านายจ้างเช่นนี้ น่าจะมีอิทธิพลมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมที่มีความ ย่ำเกรงเจ้านาย ไม่กล้าซักถามหรือโต้ตอบนายจ้าง เพราะ ถือว่านายจ้างเป็นผู้มีบุญคุณ เกิดความเกรงใจวัฒนธรรมใน ลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันดีว่าเป็นความยำเกรงผู้ที่อยู่เหนือกว่า หรือ Power Distance (Hofstede, 1980) แม้ว่าการศึกษ ของ Hofstede จะไม่มีผลการวัดระดับของวัฒนธรรมประเภท นี้ของประเทศพม่า เขมร ลาว แต่พบหลักฐานทั่วไปว่าประเทศ เหล่านี้มีความยำเกรงผู้ที่อยู่เหนือตนหรือผู้ที่ตนเคารพอยู่มาก ดังในกรณีของ Jandt (2013) ที่ระบุว่า พม่า เขมร ลาว และไทย ได้รับอิทธิพลของศาสนาพุทธในการเคารพพระสงฆ์ หล่อหลอมการเคารพ เกรงใจ นอบน้อมต่อผู้ที่ตนศรัทธา เช่น การแสดงออกด้วยการไหว้ผู้ที่อยู่เหนือกว่า วัฒนธรรมเช่นนี้ ทำให้เกิดความยำเกรงต่อผู้ที่ตนเองเคารพ อัครพงษ์ คำคุณ (2556) อธิบายเสริมว่าชาวพม่ามีวัฒนธรรมที่แสดงความ นอบน้อมต่อผู้ใหญ่หรือผู้มีพระคุณโดยเห็นได้ชัดทุกครั้ง ที่รับของจากนายจ้างจะใช้มืออีกข้างแตะข้อศอกแสดงถึง ความนอบน้อม นอกจากนี้ Cambodia Blogger ยังระบุว่า เขมรมีวัฒนธรรมแสดงออกซึ่งความยำเกรงผู้ที่อยู่เหนือกว่า พบเห็นได้ทั่วไปในสังคมและในการทำงาน (Cambodia Blogger, 2012) จึงสรุปได้ว่านอกเหนือจากอุปสรรคในเรื่อง ของภาษา ความแตกต่างทางวัฒนธรรมความเกรงใจทำให้ ไม่กล้าซักถามหรือโต้แย้งยังเป็นปัจจัยทำให้ลูกจ้างทำผิดคำสั่ง จากเหตุผลดังกล่าวจึงอาจจะนับเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 3** *การทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ฝีมือ สาเหตุสำคัญเกิดจาก ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม*

ในการบริหารงานในองค์กรข้ามชาติที่มีคนทำงานมา จากต่างชาติต่างภาษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการ

บริหารข้ามวัฒนธรรม (Gibson et al., 2009, pp.58-59) คือ เข้าใจความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม เพื่อปรับให้ เข้ากับผู้ร่วมงานหรือลูกจ้างเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นผู้บริหารที่เข้าใจจะยอมรับความแตกต่างและร่วมมือกับ ลูกน้องในการปรับตัวเข้าหากัน แต่ถ้าไม่เข้าใจความแตกต่างก็ จะโทษลูกน้อง (ด้วยอคติในการโทษผู้อื่นที่รู้จักกันในลักษณะ Attribution Error) โทษลูกน้องว่าเจตนาทำแตกต่างไปจาก ที่ตนสั่ง อคติเช่นนี้ทำให้นายจ้างโยนความผิดให้ลูกน้องใน การพิจารณาหาสาเหตุของการกระทำผิดคำสั่ง ด้วยเหตุผล ดังกล่าวจึงสามารถระบุเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4.1** นายจ้างที่เข้าใจความแตกต่างทาง ภาษาและวัฒนธรรมอันเป็นสาเหตุสำคัญของการทำผิด คำสั่ง จะพิจารณาสาเหตุการทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตาม คำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ฝีมือ ว่าเป็นความผิดที่ลูกจ้าง ไม่ได้เจตนา การกระทำผิดมีมูลเหตุจูงใจจากปัจจัยภายนอก คือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม

**สมมติฐานที่ 4.2** นายจ้างที่ไม่เข้าใจสาเหตุสำคัญของ ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมอันเป็นมูลเหตุให้เกิด การทำงานผิดพลาด จะพิจารณาสาเหตุการทำงานผิดพลาด ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งว่าเป็นความผิดที่ลูกจ้างเจตนากระทำ เข้าใจว่าลูกจ้างคือต้นตอของความผิดพลาด

ในการลงโทษลูกจ้างผู้กระทำผิดคำสั่ง นายจ้างจะใช้ ดุลยพินิจในการลงโทษตามความเหมาะสม ลูกจ้างที่ตั้งใจ เจตนากระทำผิดมักได้รับโทษตามแต่ผลของการกระทำผิด ความหนักเบาของโทษขึ้นอยู่กับเสียหายที่เกิดขึ้น โทษจาก การกระทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงอาจรุนแรงถึงขั้น ไล่ออก แต่ถ้าความผิดนั้นเป็นสิ่งที่ลูกจ้างไม่ได้ตั้งใจกระทำ พิจารณาแล้วเห็นว่ามีมูลเหตุจูงใจจากปัจจัยภายนอก ความ ผิดนั้นมักจะได้รับโทษสถานเบาหรือได้รับการยกโทษ (ฉันทนา เจริญศักดิ์, 2556) จากเหตุผลดังกล่าวสามารถระบุเป็น สมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 5.1** นายจ้างที่พิจารณาสาเหตุการทำงาน ผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ฝีมือว่า เป็นความผิดที่ลูกจ้างไม่ได้ตั้งใจกระทำ การกระทำผิดมี มูลเหตุจูงใจจากปัจจัยภายนอกคือความแตกต่างทางภาษา และวัฒนธรรม ความผิดนั้นมักจะได้รับโทษสถานเบา เช่น ว่ากล่าวตักเตือน

**สมมติฐานที่ 5.2** นายจ้างที่พิจารณาสาเหตุการ ทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าว ไร้ฝีมือว่าเป็นความผิดที่เกิดจากเจตนาของลูกจ้าง ไม่ได้มี มูลเหตุจูงใจจากปัจจัยภายนอก มักลงโทษลูกจ้างสถานหนัก เช่น ตัดเงินเดือน ภาคทัณฑ์ พักงาน หรือไล่ออก

เมื่อลูกจ้างได้รับการลงโทษ ส่วนใหญ่มักไม่พอใจ เนื่องจากมองว่าตนไม่ได้เจตนา ไม่ได้เป็นฝ่ายผิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาความผิดโดยที่ไม่ได้ทำการสอบสวน ทหาข้อเท็จจริง แต่ใช้เพียงความคิดเห็นส่วนตัวของนายจ้าง มาตัดสิน ยิ่งไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง เนื่องจาก ลูกจ้างเห็นว่าไม่มีการค้นหาความจริง เป็นการลงโทษตาม อำนาจใจ ขาดความเป็นธรรม (จิตกาญจน์ เกียรติกนกกุล, 2547) การลงโทษในกรณีนี้ทำให้ลูกจ้างไม่พอใจ ไม่ยอมรับ บทลงโทษ เกิดเป็นความขัดแย้งบาดหมาง ในทางกลับกัน นายจ้างที่เข้าใจความผิดที่ลูกจ้างกระทำโดยเห็นว่าการกระทำ นั้นลูกจ้างมิได้มีเจตนา มีเหตุปัจจัยมาจากภายนอกในที่นี้คือ ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ย่อมไม่ให้อภัยในการ กระทำที่ผิดพลาด แสวงหาคำแนะนำ คิดหาวิธีแก้ไขร่วมกัน เพื่อไม่ให้ปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้นอีก การกระทำเช่นนี้ทำให้ลูกจ้าง รู้สึกว่าตนเองได้รับความเป็นธรรม เกิดศรัทธาในตัวนายจ้างที่ เข้าใจเหตุผลที่แท้จริง สร้างความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น ไม่มีความ ขัดแย้งระหว่างกัน จากเหตุผลที่กล่าวอ้างข้างต้นสามารถระบุ เป็นสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 6.1** การตัดสินลงโทษสถานเบาจากการ ทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าว ไร้ฝีมือ ของนายจ้างด้วยเหตุผลว่า การทำผิดของลูกจ้างนั้น เป็นการกระทำที่ขาดเจตนา มีเหตุมาจากปัจจัยภายนอกคือ

ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม การลงโทษเช่นนี้ทำให้เกิดการยอมรับจากลูกจ้าง และส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

**สมมติฐานที่ 6.2** การตัดสินใจลงโทษสถานหนักจากการทำงานผิดพลาดไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวไร้ฝีมือ ของนายจ้างด้วยเหตุผลว่า การกระทำผิดนั้นเป็นเจตนาของลูกจ้าง จะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกจ้าง และเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สาเหตุของการทำผิดคำสั่งของลูกจ้างชาวต่างด้าวนั้น มีอยู่หลายสาเหตุ แต่สาเหตุสำคัญที่นายจ้างไม่ควรมองข้ามคือปัญหาเรื่องของการสื่อสาร ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากความแตกต่างทางภาษาที่ลูกจ้างไม่สามารถเข้าใจภาษาท้องถิ่นทำให้เกิดความลำบากแก่นายจ้างในการสั่งการ นอกจากนี้ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารเกิดการคลาดเคลื่อนเนื่องจากการตีความที่ต่างกันไป เมื่อความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมเป็นสาเหตุสำคัญของการกระทำผิดคำสั่ง นายจ้างจึงต้องเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงนี้เพื่อที่ในการพิจารณาโทษการกระทำผิดจะได้ไม่ตัดสินลงโทษเกินกว่าเหตุอันจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง การที่นายจ้างเข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจะทำให้สามารถหาทางออกในการแก้ปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคตได้ เช่น ให้การฝึกอบรมด้านภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กับ

ลูกจ้างชาวต่างด้าว หรือในการออกคำสั่ง ก่อนที่จะให้ลูกจ้างลงมือทำต้องมั่นใจเสียก่อนว่าลูกจ้างเข้าใจถูกต้องด้วยการให้ทวนคำสั่ง อาจใช้ล่ามในการแปลคำสั่ง หรือรับแต่ลูกจ้างที่สามารถสื่อสารภาษาท้องถิ่นได้อย่างคล่องแคล่วเข้ามาทำงาน

ในการทำการศึกษาวิจัยเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยอาจแบ่งงานวิจัยออกเป็นสองส่วน ในส่วนแรกทำการทดสอบอิทธิพลของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างชาวต่างด้าว โดยทดสอบผลทางตรง (Direct Effect) ของความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมที่มีต่อปัญหาในการสื่อสารและทดสอบผลร่วม (Interaction Effect) ด้วยเพื่อพิสูจน์ว่าเมื่อปัจจัยทั้งสองปรากฏขึ้นพร้อมกันจะยิ่งทำให้ปัญหาการสื่อสารเพิ่มทวีคูณขึ้น

ในส่วนที่สองผู้วิจัยสามารถทดสอบว่าการรับรู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงของนายจ้างเกิดขึ้นจริงหรือไม่และการรับรู้นั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลงโทษลูกจ้างหรือไม่ โดยอาจถามนายจ้างหรือหัวหน้างานถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจลงโทษว่าได้คำนึงถึงความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรมในการพิจารณาความผิดของลูกจ้างหรือไม่ สุดท้ายขอเสนอให้ทำการศึกษากับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีประชากรที่เป็นลูกจ้างชาวต่างด้าวที่เพิ่งเข้ามาทำงาน 1-3 ปี และเป็นแรงงานไร้ฝีมือหรือผู้ใช้แรงงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เนื่องจากแรงงานกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่มีปัญหาด้านการสื่อสารมากที่สุด

## บรรณานุกรม

- กรมการจัดหางาน สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2552). *วารสารสถิติจำนวนคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานทั่วราชอาณาจักร ประจำปี 2552*.
- กรมการจัดหางาน สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2555). *วารสารสถิติจำนวนคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตทำงานทั่วราชอาณาจักร ประจำปี 2555*.
- จิตกาญจน์ เกียรติกนกกุล. (2547). *มาตรการในการลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้างตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัย คณະนิตศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ฉันทนา เจริญศักดิ์. (2556). *การลงโทษทางวินัยแก่ลูกจ้าง*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2556, จาก HYPERLINK "[http://www.hrtraining.co.th/article\\_detail.php?id=57](http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=57)" [http://www.hrtraining.co.th/article\\_detail.php?id=57](http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=57)
- ณัฐชานันท์ วงศ์มูลิทธิกร. (2552). *การใช้แรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.
- ธิตวิวิธร์ สัตยธิตธิริย. (2552). *การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานไทยในภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างโดยใช้แรงงานต่างด้าว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2552). *โครงการศึกษาวิจัยเชิงลึกเรื่องแรงงานในสถานประกอบการขนาดย่อม และขนาดเล็ก*.
- เสาวณี จันทะพงษ์. (2554). *สภาวการณ์การขาดแคลนแรงงาน : ความรุนแรงของปัญหา การปรับตัว และสาเหตุ*. (งานสัมมนา เรื่อง ตลาดแรงงานไทย ค่าจ้าง และนโยบายโดยสายเศรษฐกิจมหภาค. ธนาคารแห่งประเทศไทย)
- อภิญา พัฒนากิจเจริญชัย. (2554). *การตัดสินใจเลือกใช้แรงงานต่างด้าวของนายจ้างในจังหวัดระยอง*. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัครพงษ์ คำคุณ. (2556). *วัฒนธรรมแรงงานต่างด้าว จุดอ่อนที่นายจ้างควรรู้*. สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2556, จาก HYPERLINK "<http://www.dailynews.co.th/article/224/231712>"
- Barna, L.M. (1994). *Stumbling Blocks in International Communication*. In L.A. Samovar and R.E. Porter (Eds.), *Intercultural Communication : A Reader, 7th Edition* (pp.337-346). Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company.
- Betancourt, H. (1990). *An Attributional Approach to Intergroup and International Conflict*. In Graham, S., & Folkes, V.S. (Eds.), *Attribution Theory : Applications to Achievement, Health and Interpersonal Conflict*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bové, C.L., & Thill, J.V. (2008). *Business Communication Today, 9<sup>th</sup> Edition* (pp.68-72), Prentice Hall.
- Cambodia Blogger. (2012). *Power Distance in Cambodia*. Retrieved October, 28 2013, from <http://khmerye.wordpress.com/2012/06/02/the-distance-to-politicians-in-germany/>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2009). *Organizations : Behavior, Structure, Processes* 13<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, pp.58-59.

- Gudykunst, W. B. (1998). *Bridging differences : Effective intergroup communication*. Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York : Wiley.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures' Consequences : International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Jandt, E. F. (2013). *An Introduction to Intercultural Communication : Identities in a Global Community 7<sup>th</sup> Edition*, Sage Publication.
- Laljee M. (1987). Attribution Theory and Intercultural Communication. In K. Knapp et.al. (Eds.), *Analyzing Intercultural Communication* (pp.37-50). Berlin : Walter De Gruyter & Company.
- Loosemore, M., & Andonakis, N. (2007). Barriers to implementing OHS reforms — the experiences of small subcontractors in the Australian construction industry. *International Journal of Project Management*, 25, 579-588.
- Loosemore, M., & Lee, P. (2002). Communication problems with ethnic minorities in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 20(7), 517-524.
- Nurul Azita Salleh, Norazah Mohd Nordin, & Abdul Khalim Abdul Rashid. (2012). The language problem issue among foreign workers in the Malaysian construction industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (11), 97-99.
- Ross, L. (1977). "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings : Distortions in the Attribution Process". In Berkowitz, L. *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic Press. pp.173-220.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colo. : Westview Press, a member of the Perseus Book Group.