

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการศึกษาที่มา ผลกระทบ และการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานอย่างครบถ้วน เนื้อหาในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจสภาพความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย 2) ศึกษาที่มา ผลกระทบ และการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย และ 3) นำเสนอตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานสำหรับการเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

5.1.1 สภาพความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นเรื่องที่พบได้โดยทั่วไปในองค์กรธุรกิจไทย โดยเป็นความรักความใคร่แนวราบมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรักความใคร่ระหว่างสายบังคับบัญชา และความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้ว ตามลำดับ ความรักความใคร่ในที่ทำงานมักเกิดขึ้นระหว่างพนักงานต่างแผนกมากกว่าพนักงานในแผนกเดียวกัน รวมทั้งยังปรากฏให้เห็นความรักความใคร่ระหว่างพนักงานที่ทำงานในโครงการเดียวกันกับความรักความใคร่ที่มีต่อพนักงานของบริษัทที่เป็นคู่ค้าอีกเล็กน้อย สำหรับองค์กรที่ไม่พบว่ามีความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นอาจเนื่องมาจากจำนวนพนักงานที่มีไม่มากนัก ความแตกต่างระหว่างช่วงอายุของพนักงาน สถานภาพสมรสของพนักงาน และลักษณะงานที่ไม่ค่อยได้ใช้เวลาในการทำงานร่วมกัน

ผลการสำรวจปรากฏให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจไทยมีการห้ามพนักงานในแผนกเดียวกันมีความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตามในบางตำแหน่งงานแม้พนักงานจะทำงานอยู่ต่างแผนกแต่หากเป็นตำแหน่งที่อาจเอื้อประโยชน์ให้แก่กันได้แล้วนั้นทางองค์กร

ไม่ได้ยินดีที่พนักงานจะมีความรักความใคร่ในที่ทำงานเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ผลการสำรวจมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าองค์การธุรกิจไทยได้มีการห้ามแสดงออกซึ่งความเสนหาในที่ทำงาน ปฏิเสธการจ้างงานสำหรับผู้สมัครที่เป็นแฟน คู่สามีภรรยาเข้ามาทำงานร่วมกัน ในบางองค์การ ได้มีห้ามหัวหน้างานกับลูกน้องมีความรักความใคร่ในที่ทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าองค์การธุรกิจในประเทศไทยมีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบของความรักความใคร่ในที่ทำงาน โดยเฉพาะความรักความใคร่ระหว่างสายการบังคับบัญชาและความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้ว

5.1.2 ที่มา ผลกระทบ และการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานของ องค์การธุรกิจในประเทศไทย

1) ที่มาของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ความใกล้ชิด ทศนคติที่ใกล้ชิด และที่แตกต่างกันแต่เข้ากันได้ของพนักงาน และสภาพแวดล้อมของงานเป็นที่มาประการสำคัญของความรักความใคร่ในที่ทำงาน โดยมีแรงจูงใจที่นอกเหนือจากความรัก ได้แก่ พฤติกรรมทางเพศ เงิน และความก้าวหน้าในงาน ดังแสดงในตาราง 5.1

ตาราง 5.1 ที่มาและผลกระทบของความรักความใคร่ในที่ทำงาน

ที่มา	ผลกระทบเชิงบวก	ผลกระทบเชิงลบ
ความใกล้ชิด ทศนคติที่ใกล้ชิดต่างกันและที่แตกต่างแต่เข้ากันได้	การสื่อสารภายในดีขึ้น เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพิ่มความผูกพันและการมีส่วนร่วมในงาน	ผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง การกระทำผิดศีลธรรม พฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม การสูญเสียพนักงานที่มี
สภาพแวดล้อมของงานความรัก พฤติกรรมทางเพศ เงิน ความก้าวหน้าในงาน	เพิ่มความสุขในการใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาว	สูญเสียพนักงานที่มีความสามารถสูง ผลกระทบต่อพนักงานที่เป็นคู่ความสัมพันธ์

2) ผลกระทบของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังที่แสดงในตาราง 5.1 ความรักความใคร่ในที่ทำงานทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อบุคคล เช่น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างคู่รักในที่ทำงาน เพิ่มความสุขในการใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงาน และทำ

ให้แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น และยังส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น ทำให้การสื่อสารภายในดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพิ่มความผูกพันและการมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น ในทางกลับกันความรักความใคร่ในที่ทำงานได้ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบ เช่น ผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง การกระทำผิดศีลธรรม พฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม และการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถสูง เป็นต้น นอกจากนี้ความรักความใคร่ในที่ทำงานยังมีผลกระทบต่อพนักงานคู่ความสัมพันธ์ เช่น การซุบซิบนินทา ความเครียด ความก้าวร้าวในอาชีพ เป็นต้น

3) การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน สรุปได้ว่าโดยทั่วไปองค์การจำนวนมากไม่ได้มีการจัดการใดๆ และไม่มีกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม ในหลายองค์การมีข้อมูลแสดงให้เห็นว่าได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงาน ในรายละเอียด พบว่า เมื่อมีความรักความใคร่เกิดขึ้นแล้วองค์การมักดำเนินการเกี่ยวกับความรักความใคร่ไปตามแต่ละกรณีมาเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การให้คำปรึกษาการใช้ชีวิตคู่ในที่ทำงาน มีการโอนย้ายพนักงาน ตำแหน่ง เลิกจ้าง และลดตำแหน่งอีกจำนวนหนึ่ง

กรณีที่เป็นความรักความใคร่ระหว่างเพื่อนร่วมงานและมีความเสี่ยงจะทำให้เกิดผลกระทบลบ องค์การมักเฝ้าดูพฤติกรรมที่เป็นปัญหา คอยติดตามผลการปฏิบัติงานว่า ลดลงหรือไม่ และคอยจับตาดูสถานการณ์ที่อาจมีความเสี่ยงต่อองค์การ เช่นเดียวกันกับความรักความใคร่ระหว่างสายการบังคับบัญชาที่มักถูกจับตามองเป็นพิเศษ สำหรับกรณีที่เป็นความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่สมรสแล้ว หากความสัมพันธ์นั้นทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทตามมา องค์การบางแห่งได้ดำเนินการตามที่ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้สูงสุดคือ ไล่ออก ในขณะที่โดยทั่วไปองค์การจะดำเนินการในกรณีของการกระทำผิด “เหตุทะเลาะวิวาท” ซึ่งมีขั้นตอน 3 ประการ ได้แก่ 1) การตักเตือนด้วยวาจา 2) การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร 3) การดำเนินการทางวินัย ในบางองค์การจะมีการโอนย้ายพนักงานไปอยู่อีกสาขาหรือย้ายไปยังบริษัทในเครือเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมา

ในอีกด้านหนึ่ง ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์การมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนความรักความใคร่ในที่ทำงาน เช่น การอนุญาตให้คู่รักในที่ทำงานได้ลาหยุดพร้อมกัน การจัดงานสังสรรค์รื่นเริงเพื่อให้พนักงานได้มาพบปะกัน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับชีวิตคู่ในที่ทำงาน รางวัลตอบแทนสำหรับพนักงานที่แต่งงานกัน และการอำนวยความสะดวกด้านสถานที่จัดงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน องค์การยังมีการ

ฝึกอบรมให้ความรู้และเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับความรักความใคร่ในที่ทำงาน การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ด้านความรักความใคร่ในที่ทำงาน การฝึกอบรมมีขึ้นเพื่อให้รับรู้และสร้างความเข้าใจ ให้พนักงานได้เข้าใจตรงกันว่า องค์การต้องการที่จะสื่ออะไร มีประโยชน์สำหรับการนำไปปฏิบัติ ในขณะที่การดำเนินการเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ในที่ทำงานนี้จะช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณธรรม ศีลธรรม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

5.1.3 ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานสำหรับการเพิ่มพูนผล การปฏิบัติงานขององค์การ

ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการทำงานที่ได้ นำเสนอไว้ในภาพ 4.1 เป็นการสรุปให้เห็นว่า การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานของ องค์การธุรกิจในประเทศไทยเป็นไปตามแต่ละกรณี โดยมีรูปแบบการจัดการความรักความใคร่ ในที่ทำงาน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยง ของความรักความใคร่ในที่ทำงาน 2) การจัดการที่มุ่งเน้นความผูกพัน ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจาก ความรักความใคร่ในที่ทำงาน การจัดการจะเป็นรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลของประสบการณ์ ในอดีตของแต่ละองค์การ องค์การที่เคยประสบปัญหา มักมีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ ความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้อย่างเคร่งครัด องค์การใดยังไม่เคยมีปัญหที่เกิดขึ้นจากความ รักในที่ทำงาน องค์การนั้นได้ปล่อยให้ไปไปตามธรรมชาติ ชื่นชม สนับสนุน และให้รางวัลกับ ความรักความใคร่ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานยังมีอิทธิพล ของวัฒนธรรมองค์การเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงอาจตีความได้ว่า องค์การสามารถเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์การเข้ามาเป็นอีกหนึ่งกลไกในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานได้นั่นเอง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากบทสรุปของผลการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ความรักความใคร่เป็นเรื่องธรรมชาติขององค์การธุรกิจในประเทศไทย

ผลการวิจัยที่พบว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติที่พบได้โดยทั่วไป ในองค์การธุรกิจในประเทศไทย โดยเป็นความรักความใคร่แนวราบมากที่สุดนั้นเป็นไปใน

ทำนองเดียวกันกับผลสำรวจในต่างประเทศ ดังเช่นที่สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และไซปรัส เป็นต้น (Park, 2006; Pierce & Aguinis, 2009; Biggs et al., 2012; Cicek, 2014) การเกิดขึ้นของความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยมักเป็นความรักความใคร่ระหว่างพนักงานต่างแผนกมากกว่าพนักงานในแผนกเดียวกัน ผลการวิจัยนี้แตกต่างออกไปจากงานวิจัยก่อนหน้าของ Beatrice et al. (2011) ที่พบว่าร้อยละของความรักความใคร่ของพนักงานในแผนกเดียวกันนั้นมีมากกว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรธุรกิจในประเทศไทยนั้นมีการห้ามพนักงานในแผนกเดียวกันมีความรักความใคร่ในที่ทำงานเพราะกังวลในเรื่องความยากของการบริหารงาน และความกังวลในเรื่องของการเอื้อประโยชน์ให้แก่กันที่ทำได้ง่ายกว่า

ผลการวิจัยที่ปรากฏให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยได้มีการห้ามแสดงออกซึ่งความเสนหาในที่ทำงาน ปฏิเสธการจ้างงานสำหรับผู้สมัครที่เป็นแฟน/สามีภรรยาเข้ามาทำงานร่วมกัน และมีในบางองค์กรที่ได้ห้ามหัวหน้างานกับลูกน้องมีความรักความใคร่ในที่ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า (Park, 2006) สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีความกังวลเกี่ยวกับผลกระทบของความรักความใคร่ในที่ทำงาน โดยเฉพาะความรักความใคร่ระหว่างสายการบังคับบัญชาและความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้ว

5.2.2 ที่มาของความรักความใคร่ในที่ทำงาน

ในประเด็นของที่มาของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ซึ่งพบว่าความใกล้ชิดเป็นสาเหตุหลักนั้นอาจเนื่องมาจากความใกล้ชิดทำให้เกิดความคุ้นเคย ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะคบกันต่อหรือไม่ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถประเมินได้ (เพ็ญประภา ปริญญาพล, 2547) หากพนักงานได้โอกาสได้ปฏิสัมพันธ์ก็ย่อมมีโอกาสสร้างความเสนหาให้กับอีกฝ่ายได้ ผลการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งพบว่า พนักงานที่ทำงานใกล้ชิดกันมักมีโอกาที่จะสร้างแรงดึงดูดใจให้กับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่เสมอ (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996)

ผลการวิจัยที่สะท้อนให้เห็นว่าความใกล้ชิดทางกายภาพ ความใกล้ชิดจากความต้องการในงาน และความใกล้ชิดแบบบังเอิญล้วนเป็นที่มาของความรักความใคร่ในที่ทำงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศ ดังเช่นผลงานของ Cowan and Horan (2014) ที่ได้พบว่า ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่ทำให้คู่รักมาเจอกันได้ง่ายขึ้น การที่พนักงานได้พูดคุยร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ในที่ทำงานด้วยกันบ่อยๆ ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกสนใจของกันและกัน

จนเกิดเป็นความประทับใจ หากเป็นพนักงานที่มีทัศนคติใกล้เคียงกันด้วยแล้วจะทำให้เกิดความชอบพอกันได้ง่ายขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ใกล้เคียงกันของพนักงานนั้นถือว่ามีผลต่อการเกิดขึ้นของความรักความใคร่ในที่ทำงานได้เป็นอย่างมากซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cowan and Horan (2014) ที่พบว่ายิ่งพนักงานมีทัศนคติที่คล้ายกันมากเท่าใดความรักความใคร่ในที่ทำงานจะยิ่งเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นตามไปด้วย

ในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ตีความได้ว่า ปัจจัยเสริมที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานขึ้นนั้นมีสาเหตุหนึ่งมาจากการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้พยายามมองหาพนักงานที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับงานและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาร่วมงานก็เป็นได้ ซึ่งผลงานวิจัยในต่างประเทศของ Mainiero (1989) ยืนยันการตีความดังกล่าว โดยได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีการสรรหาคัดเลือกพนักงานโดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีทัศนคติที่สอดคล้องกับงานและวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาร่วมงานนั้นมักพบความรักความใคร่ในที่ทำงานระหว่างพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาอยู่กับพนักงานรุ่นพี่มากกว่าองค์กรที่ไม่ได้มีแนวทางในการสรรหาคัดเลือกดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ในบางคู่ความสัมพันธ์ ผลการวิจัยได้ให้ข้อค้นพบที่แตกต่างออกไป ความรักความใคร่ในที่ทำงานกลับเกิดขึ้นจากความแตกต่างกันของคนสองคน ทั้งในแง่ของความชอบทัศนคติ สไตล์การดำเนินชีวิต และฐานะความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างนี้คงเป็นความแตกต่างที่เข้ากันได้ ซึ่งเปรียบเสมือนขั้วบวกและขั้วลบที่ปรารถนาให้ใครบางคนมาเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไป ทำให้ความรักก่อตัว (เพ็ญประภา ปริญญาพล, 2547)

วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับที่มาของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่าร้อยละของการเกิดขึ้นของความรักในที่ทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยมกับวัฒนธรรมแบบเสรีนิยมนั้นปรากฏให้เห็นพอ ๆ กัน ข้อค้นพบนี้แตกต่างออกไปจากงานวิจัยก่อนหน้าของ Mainiero (1989) ที่ปรากฏให้เห็นว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยมนั้นมักปรากฏให้เห็นความรักความใคร่ในที่ทำงานน้อยกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเสรีนิยม สะท้อนให้เห็นว่า ความรักในที่ทำงานสามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่ยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิมอย่างเคร่งครัดไม่ต่างกับองค์กรที่เปิดกว้างทางความคิด มุ่งเน้นการปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง

ทางด้านสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อการเกิดขึ้นของความรักความใคร่ในที่ทำงานสอดคล้องกับผลการวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้น เช่น ผลงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Kiser et al.

(2006) ที่แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานได้ใช้ชีวิตทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาานานๆ จะทำให้ความรักความใคร่ในที่ทำงานก่อตัวขึ้นได้มาก สภาพแวดล้อมของงานในแง่ของลักษณะระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานและงานที่ต้องประสานงานและรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีมากขึ้นนั้นเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความรักความใคร่ในที่ทำงานมีอัตราเพิ่มสูงขึ้นด้วย (Powell, 2001; Powers, 1999)

ในทำนองเดียวกัน ความมีอิสระในงานเป็นอีกหนึ่งสาเหตุด้านสภาพแวดล้อมของงานที่มีอิทธิพลต่อความรักความใคร่ในที่ทำงาน ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับผลงานวิจัยของ Pierce and Aguinis (2003) ที่ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในงานกับความรักความใคร่ในที่ทำงานจากกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ตามร้อยละของข้อมูลที่ปรากฏให้เห็นน้อยกว่าผลการวิจัยของต่างประเทศในอดีต ดังเช่นผลงานของ Haavio-Mannila, Kauppinen-Toropainen, and Kandolin (1988) ที่พบว่าพนักงานหญิงในประเทศฟินแลนด์ที่มีความมีอิสระในงานเคยมีประสบการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงาน ร้อยละ 40

ในประเด็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานตามแนวคิดของ Quinn (1977) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติมสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ ที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานข้างต้นว่าโดยทั่วไปความรักความใคร่ในที่ทำงานเกิดขึ้นจากรักเป็นเหตุผลสำคัญ อย่างไรก็ตามยังมีตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงเหตุผลในเรื่องของความต้องการทางเพศหรือเซ็กซ์ซึ่งเป็นความใคร่เข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาตามทฤษฎีสามเหลี่ยมแห่งความรัก Sternberg (1998) นั้นทำให้เห็นว่า ความรักความใคร่ประเภทนี้มักมีความปรารถนาเข้ามาเป็นองค์ประกอบหลัก ดังจะเห็นจากคู่ความสัมพันธ์ที่มีพยายามสร้างความดึงดูดใจต่อฝ่ายตรงข้าม ความรักความใคร่จึงเป็นความรักแบบลุดิตตามทฤษฎีความรักหลายสีที่เห็นความรักเป็นเพียงการเล่นเกม ต้องการตามล่าเพื่อสร้างความสุขความเพลิดเพลิน (Lee, 1973) ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการจัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งหนึ่งที่ว่า “เคสหนึ่งที่ถือเป็นเคสที่หน้าใจของพี่เคสหนึ่งเลยนะคะ คือเขาเป็นประชาสัมพันธ์ สวยทำงานโอเคทุกอย่าง ตอนรับลูกคำดีมาก แต่เวลามีปาร์ตี้หรืออะไรอย่างนี้ she ก็จะมา ไปกับผู้ชาย จะมีผู้ชายเยอะแยะไปหมด แล้ว she ก็จะต้องตัวไปมาก ๆ”

ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ มีข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นว่าในบางกรณี พนักงานผู้ที่มีความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นมีเงินและความก้าวหน้าในงานมาเป็นมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ ผลการวิจัยที่น่าสนใจนี้พิจารณาได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และจากพนักงานผู้ที่มี

ความรักความใคร่ในที่ทำงาน ที่ว่า “บางคนก็บึ้งกันจริงๆ แต่บางคนก็มาบึ้งกันด้วยผลประโยชน์ เหมือนมาคุยมาอะไร เอาของมาให้หน่อยนี่นั่น...เหมือนลักษณะว่าเขามาหาเงินเลย มาแบบเพื่อการนี้ก็มี เข้ามาแล้วก็มองหาผู้ชายดีๆ มีตังก็เคยเจอค่ะ”

“อันนี้เป็นเคสหนัก คือผู้ชายเนี่ยเป็นระดับผู้จัดการ ค่อนข้างที่จะเป็น potential ของบริษัท อนาคตไกลแน่ บริษัทก็ส่งไปอบรมเมืองนอก ทำนั่นทำนี่ เป็นคนแบบว่าดีมาก...ก็มีเรื่องชู้สาวเกิดขึ้นกับเด็กผู้หญิงในสายงานโดยลับๆ เรื่องมารู้คือเนื่องจากผู้หญิงท้อง ผู้หญิงเดินเข้าไปหาผู้บังคับบัญชาของผู้ชายคนนี้”

พฤติกรรมทางเพศ เงิน และความก้าวหน้าในงานเป็นอีกเหตุผลของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้น ไม่ได้มีเพียงความรักเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่แรงขับที่มาจากงาน (job) ซึ่งได้แก่ เงิน ความก้าวหน้าในงาน และความมั่นคง และแรงขับที่เป็นจิตใต้สำนึก (ego) ได้แก่ ความนำ ตื่นเต้น การผจญภัย และความต้องการมีประสบการณ์ทางเพศยังถือเป็นพลังสำคัญที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานขึ้น (Quinn, 1977; Horan & Chory, 2009) ผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่าแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานมีทั้งที่มาจากความรัก ที่มาจากงาน และที่มาจากจิตใต้สำนึกเป็นไปตามที่ Dillard, Hale, and Segrin (1994) กล่าวว่า แรงจูงใจอันเป็นที่มาของความรักนั้นมีความซับซ้อนและมีมากกว่าหนึ่งแรง

5.2.3 ความรักความใคร่ในที่ทำงานทำให้เกิดผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

ในประเด็นของผลกระทบเชิงบวกของความรักความใคร่ในที่ทำงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นในหลายประการ ได้แก่ การแก้ปัญหาการทำงานร่วมกันของพนักงานที่ดีขึ้น ทำให้เกิดการประสานงานและการทำงานเป็นทีม เพิ่มความพึงพอใจในงาน และมีผลต่อความสัมพันธ์ระยะยาวของกลุ่มความสัมพันธ์ ข้อค้นพบดังกล่าวนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับผลงานวิจัยในต่างประเทศ ดังเช่น ผลงานของ Pierce and Aquinis (2003) ที่แสดงให้เห็นว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานมีผลต่อความผูกพันองค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน

ความรักความใคร่ในที่ทำงานทำให้พนักงานมีความสุขในการใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงาน มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน รวมทั้งการสื่อสารและการ

ประสานงานที่ดีขึ้น (Cole, 2009) ในบางองค์กรนั้นพบว่าอัตราการเข้าออกของพนักงาน (turn overate) ลดต่ำลง จากการที่คู่พนักงานที่รักใคร่ชอบพอกันนั้นได้แต่งงานและมีความตั้งใจที่ทำงานอยู่ในบริษัทเดียวกัน (Wilson, Filosa, & Fennel, 2003) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Beatrice, Webster, and Francesca (2011) ที่พบว่าพนักงานถึงร้อยละ 67 มีความเห็นว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นทำให้ระดับผลผลิตภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้จากแนวคิดที่เรียกว่า “Spillover effect” ซึ่งเป็นลักษณะของพนักงานที่กำลังอยู่ในห้วงอารมณ์แห่งความรักที่ส่งผลต่อเนื่องให้พนักงานคนนั้นรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นตามมา (Pierce, 1996; Pierce & Aquinis, 2009) ในทางกลับกัน ความรักความใคร่ในที่ทำงานส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลง การกระทำผิดศีลธรรม พฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมในที่ทำงาน และการสูญเสียพนักงานที่มีความสามารถสูง

ผลกระทบในแง่ผลการปฏิบัติงานที่ลดต่ำลงนั้นเป็นไปในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ Pierce, Aquinis and Adams (2000) ซึ่งพบว่า ปัญหาการลดต่ำลงของผลการปฏิบัติงานเกิดจากพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสมของคู่ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน หรือเกิดขึ้นจากการที่พนักงานนั้นได้ใช้เวลาอยู่กับคู่รักจนมากเกินไปแทนที่จะให้ความสนใจในการรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลสำรวจจากมุมมองของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่า หากในที่สุดแล้วความรักความใคร่ระหว่างเพื่อนร่วมงานจบลงแบบไม่สวยงาม ความรักความใคร่อาจเป็นบ่อนทำลายความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานและการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานลดลงตามมาได้ (Powell, 2001; Pierce & Aquinis, 2009) ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานของ Mainiero (1989) ที่พบว่า ความรักความใคร่ในที่ทำงานยังมีผลเสียต่อความก้าวหน้าในงาน พนักงานที่เป็นคู่ความสัมพันธ์มักถูกเพ่งเล็ง ซุบซิบนินทา และเป็นที่มาของการลาออกจากงาน

ความรักความใคร่ในที่ทำงานนำมาซึ่งการกระทำที่ผิดศีลธรรม ทำลายคุณงามความดีตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีอยู่ในสังคม โดยเฉพาะความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสนั้นมักทำให้เกิดปัญหาชู้สาวระหว่างคู่กรณี ซึ่งเป็นสิ่งที่ผิดศีลธรรมและยังอาจทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทเสียหายด้วย (Schwartz & Storm, 2000) ในส่วนของความรักระหว่างสายบังคับบัญชานั้นก็มักถูกมองว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ชอบธรรมในที่ทำงานได้ง่าย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากความแตกต่างในอำนาจ

ของคู่ความสัมพันธ์หรือภาวะการณ์พึงพาทั้งในแง่ของการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงมักเอื้อประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับคู่ความสัมพันธ์ เช่น การมอบหมายงานพิเศษ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โบนัส และการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ความไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นในที่ทำงานอาจเนื่องมาจากอำนาจที่แตกต่างกันของพนักงานตามสายการบังคับบัญชา (Mainiero, 1986; Michelson, Hurvy, & Grunauer, 2010; Pierce, Aquinis, & Adams, 2000) ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานอื่น ที่อาจมองได้ว่าผู้บริหารนั้นไม่ยุติธรรม ขาดความเป็นธรรม โดยเฉพาะในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเกิดความไม่ชัดเจนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้คู่รักของตัวเองขึ้นมาจะทำให้พนักงานอื่นเกิดความไม่พอใจ และเป็นที่มาของการลาออกจากงานได้ สอดคล้องกับผลงานของ Ferrin, Dirks, and Shah (2006) ที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานมักมองว่าผู้บริหารจะเอื้อประโยชน์ให้กับลูกน้องที่เป็นคู่รัก โดยเฉพาะในเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นจึงทำให้ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหารลดลง

นอกจากนี้ความรักระหว่างสายการบังคับบัญชายังมีผลกระทบต่อผลของการจัดการข้อมูล ยิ่งถ้าเป็นระดับผู้บริหารด้วยแล้ว พนักงานมักจะไม่นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคู่ความสัมพันธ์ ทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนหรือถูกต้อง รวมทั้งอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดจนเป็นที่มาของการบริหารงานที่ผิดพลาด (Hubbell, Chory-Assad & Medved, 2005) ทำให้ผลการปฏิบัติงานลดลงตามมา (Horan & Chory, 2009) ความรักความใคร่ในที่ทำงานยังทำให้เกิดความลำเอียงหรือการเล่นพรรคเล่นพวก สอดคล้องกับผลงานก่อนหน้าของ Beatrice, Webster and Francesca (2011) ซึ่งถือเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรม และเข้าข่ายการเลือกปฏิบัติ (Pierce, Aquinis & Adams, 2000)

ผลกระทบที่มีทั้งเชิงบวกและเชิงลบซึ่งต่างขัดแย้งกันข้ามนี้อาจขึ้นอยู่กับจิตสำนึก การวางตัว วุฒิภาวะของคู่ความสัมพันธ์ ที่สำคัญคือเรื่องของวินัยความรับผิดชอบ หากคู่ความสัมพันธ์นั้นสามารถแยกแยะได้ ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับงาน ไม่เอื้อประโยชน์ให้กับคู่รัก ความรักความใคร่คงเป็นเรื่องปกติทั่วไป สร้างความมีชีวิตชีวาให้กับคนในองค์กร และไม่ต้องอาศัยกลไกใดๆ ในการควบคุมหรือป้องกัน แต่เมื่อใดที่คู่ความสัมพันธ์วางตัวไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ และไร้ซึ่งวินัยด้วยแล้ว ผลกระทบเชิงลบจึงมีเกิดขึ้นให้เห็น

ข้อสรุปดังกล่าวนี้เป็นไปตามที่พนักงานผู้มีความรักความใคร่ในที่ทำงานและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ เห็นพ้องต้องกันว่า “อย่างหนึ่งที่สำคัญเราคิดว่าเราสองคนวางตัวได้ดีพอ ได้ดีพอที่จะไม่ทำให้รู้สึกเกิดคำว่าไม่เหมาะสม” “ถ้าคนสองคนรักใคร่กันใน

องค์การ และอยู่กับคนละฝ่ายนะ ไม่มีปัญหา มันขึ้นอยู่กับว่าเขาวางตัวยังไง เขาเปิดเผยให้ สาธารณะรู้ขนาดไหน การปฏิบัติตัวและการมีวินัยในการทำงานเขายังเหมือนเดิมไหม ทำได้ก็ ไม่มีปัญหา” “เรื่องของวินัย...เบื่อดีๆ ไปกินกาแฟดีกว่า เดียวก็เสร็จ เดียวก็ช่วยกันก็เสร็จ มันก็ จะเกิดกรณีนี้ถึงแต่ตัวเองมากกว่าที่และงาน ก็ทำให้งานเสีย ก็จะมีผลเชิงลบ...มันก็ขึ้นอยู่กับ ว่าวินัยต้องไม่หาย ทำงานไม่มีผิดเพี้ยนไปจากเมื่อก่อนที่จะมาเจอกันหรือคบกัน” “ด้วยความที่ น้องผู้จัดการเขาค่อนข้างเป็นคนตรง และไม่ชอบอะไรที่มันผิดกฎด้วยธรรมชาติ ก็เลยไม่ค่อยมี เรื่องผลกระทบที่เป็นปัญหา ไม่มีลักษณะเอื้อประโยชน์กัน เพราะเขาให้ warning แพนเขา เหมือนกัน ก็คือทุกอย่างเหมือนเดิม”

“ที่เคยเจอมีผลเชิงบวกนะ คือเขาเป็นคู่ที่มีวุฒิภาวะ อายุก็พอสมควร ประสบการณ์ และต่างคนต่างมีวินัย เขาแยกแยะเลย ได้กันในที่ประชุม เขามี ความเป็น professional มาก สองคนเนียพออีกคนขึ้นประเด็นมา อีกคนก็ โต้แย้งว่ามันไม่ถูก มันต้องแบบนี้ ซึ่งอีกคนก็ยอมรับไม่ได้เถียงอะไร เขา ยอมรับในแง่ที่ว่ามันเป็นเรื่องงานจริงๆ”

5.2.4 การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่แตกต่างกันในสองรูปแบบ

เมื่อความรักความใคร่ในที่ทำงานมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้นผลการวิจัย จึงสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันออกไปใน 2 รูปแบบ คือ การจัดการเพื่อ ป้องกันความเสี่ยงและลดผลกระทบเชิงลบ กับอีกรูปแบบหนึ่งที่มีมองว่าความรักเป็นสิ่งสวยงาม ดังนั้นจึงมีการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อความรักความใคร่ในที่ทำงาน

ข้อสรุปดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรักความใคร่ในที่ ทำงานของ Pierce and Aguinis (2009) ที่ได้เสนอไว้ว่าในการจัดการความรักความใคร่ในที่ ทำงานนั้นองค์การควร 1) ลดความเสี่ยงของความรักความใคร่ในที่ทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (risk minimizing) โดยนำกฎ ระเบียบมาใช้บังคับควบคุม (legal- centric) และ 2) ให้รางวัลกับ ความรักความใคร่ในที่ทำงาน (reward maximizing) เพื่อนำประโยชน์จากรักความใคร่ใน ที่ทำงานมาเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้นเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นพนักงาน (employee- centric)

การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่มี 2 รูปแบบนี้ อาจตีความได้ว่าเป็นผลจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาขององค์กร กล่าวคือ ในองค์กรที่ยังไม่เคยมีกรณีที่มีผลกระทบเชิงลบ ดังนั้นจึงไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ ที่จะเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งต่างจากบริษัทที่เคยประสบปัญหาที่เป็นผลกระทบลบที่ร้ายแรง ทำให้องค์กรเหล่านี้ได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันและจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังทำให้สามารถตีความได้ว่าแนวทางการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นต่างกันั้นอาจเป็นเพราะมีอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และฐานคติพื้นฐานที่เกิดและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร สามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี (Schein, 2010)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดหรือชี้แนะพฤติกรรมของพนักงาน เป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996) องค์กรที่คำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและคำนึงถึงสิทธิของพนักงานตามหลักการของสิทธิมนุษยชน และมีความเชื่อว่าความรักความใคร่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่ควรมีการกีดกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมดังกล่าวจึงไม่ได้ออกนโยบายเพื่อมาจัดการอย่างเคร่งครัด ข้อสรุปนี้ยืนยันได้จากข้อมูลที่ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ว่า

“ที่บริษัทเก่าผม เนื่องจากแม่เป็นเยอรมันค่อนข้างที่จะ strict เรื่องแบบนี้มากๆ เพราะในยุโรปเขาค่อนข้างให้ความสำคัญ ขนาดในคำบรรยายลักษณะงาน job description ยังไม่ให้เขียนเพศหรืออายุเลย...เขาค่อนข้างคำนึงถึงเรื่องนี้มาก ใน ISO 26000 ที่ทำอยู่ ก็มีเขียนเรื่องนี้เหมือนกัน เรื่องสิทธิมนุษยชน เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมนะ เขาก็จะเขียนเรื่องนี้เป็นหนึ่งในหมวดเลย บริษัทจึงควรจะเป็นการสร้างบรรทัดฐานมากกว่าเพื่อป้องกันการที่จะเกิดเรื่องปัญหาหลายๆ อย่างมากกว่า การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอาจเป็นการรอนสิทธิ ผมเข้าใจเลยว่าบางบริษัทที่เขียนเพราะเขาเจอหนักจริงๆ”

ในเรื่องของการจัดการที่เป็นไปตามแต่ละกรณี ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการในต่างประเทศ ดังที่พบว่าโดยทั่วไปฝ่ายบริหารจึงมักไม่ได้มีการจัดการ

หรือดำเนินการใดๆ กับผู้ที่มีความรักในที่ทำงาน ยกเว้นในกรณีที่ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นได้ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ โดยเฉพาะกรณีเหตุการณ์ที่นำมาซึ่งความไม่เป็นธรรมภายในองค์กร (Quinn, 1977; Brown & Allgeier, 1995)

ในหลายองค์กรมีกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักรักความใคร่ในที่ทำงานได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานเองนั้นมองว่าการกำหนดนโยบายขึ้นมาใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่พึงกระทำ (Cole, 2009; Brown & Allgeier, 1995) ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ ดังเช่นที่บริษัท Staples และบริษัท Lloyd's of London ได้กำหนดนโยบายนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักรักความใคร่ในที่ทำงานที่เข้มงวดไว้อย่างชัดเจน เช่น ห้ามไม่ให้พนักงานนัดเที่ยวด้วยกัน ห้ามไม่ให้คู่รักทำงานในแผนกเดียวกัน และห้ามไม่ให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความรักรักความใคร่ในที่ทำงาน เป็นต้น ในขณะที่บางบริษัทได้กำหนดนโยบายที่ไม่เป็นทางการ และไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Cropper, 1997; Welch, 1998; Schaefer & Tudor, 2001) บริษัท Gary Mathieson ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมายได้กำหนดให้พนักงานทำสัญญารักเซ็นข้อตกลงก่อนการจ้างงานว่าพนักงานจะไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรักรักความใคร่ในที่ทำงาน (Kiser et al., 2006) ในขณะที่บริษัทชั้นนำอย่าง Wal-Mart, Southwest Airlines และ AT&T กลับมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดความรักในที่ทำงาน (Boyd, 2010) ดังตัวอย่างกิจกรรมส่งเสริมที่บริษัท AT&T

"ในช่วงหน้าหนาวของทุกๆ ปี ทางบริษัทจะเป็นเจ้าภาพจัด "ปาร์ตี้คนโสด" ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า พนักงานที่มาร่วมดื่มฉลอง คาดว่าจะมีการออกเดท มีพนักงานที่ตกหลุมรักกันในวันนี้ และจะกลายเป็นคู่วิวิตกันในเวลาต่อมา...ไม่มีความจำเป็นใดที่จะต้องจำกัดความสัมพันธ์แบบนี้" (Boyd, 2010)

หากพิจารณาตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตและวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นไปตามรูปแบบที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร (best fit) ตามสำนักคิดเชิงสถานการณ์ (contingency school) ที่เชื่อว่าผู้บริหารจะปรับแต่งกลยุทธ์/วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ (Schuler & Jackson, 1987; นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554)

เป็นลักษณะของการจัดการที่บูรณาการในเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Storey, 2007)

เมื่อพิจารณาประกอบกับรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รู้จักกันโดยทั่วไป ได้แก่ รูปแบบแข็ง (hard HRM) และรูปแบบอ่อน (soft HRM) จะพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบอ่อนนั้นเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน มีความเชื่อว่า “พนักงานจะตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ดีขึ้นหากองค์กรได้ตระหนักและตอบสนองความต้องการของพนักงาน” ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบนี้ จึงได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจของพนักงาน การหาวิธีการที่จะสร้างความรู้สึกรักผูกพัน และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานจึงมักมีการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อความรักความใคร่ในที่ทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างเสริมจิตสำนึกในการวางตัวและการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมในที่ทำงาน ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแข็งสนใจในเรื่องของการบริหารจัดการมากกว่า ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามมุมมองนี้จึงได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการ มีการใช้กฎระเบียบวินัยในการควบคุม ในที่นี้คือ การออกนโยบายเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการดำเนินการเมื่อมีปัญหาจากพนักงานที่มีความรักความใคร่ในที่ทำงานนั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติของพนักงานผู้มีความรักความใคร่ในที่ทำงาน ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กร และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต มีดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัญหาของความรักความใคร่ในที่ทำงานมักเริ่มต้นจากการวางตัวไม่เหมาะสม ขาดความรับผิดชอบ และไร้ซึ่งวินัยของกลุ่มความสัมพันธ์ กลายเป็นผลกระทบเชิงลบต่อองค์กรและกลุ่มความสัมพันธ์เอง ดังนั้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานที่มีความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังนี้

- 1) ควรวางตัวให้เหมาะสมในที่ทำงานอย่างมืออาชีพในทุกสถานการณ์ หลีกเลี่ยงการแสดงออกในเชิงชู้สาว พยายามอย่าใช้เวลาการทำงานไปในเรื่องส่วนตัวกับกลุ่มความสัมพันธ์ เช่น การออกไปทานอาหารกลางวันหรือช่วงพักด้วยกันนานๆ หรือการลาป่วยพร้อม

กันทั้งที่ไม่ได้ป่วยจริง เป็นต้น เนื่องจากการใช้เวลาการทำงานในเรื่องส่วนตัวนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานอาจมองได้ว่าคู่ความสัมพันธ์นั้นไม่เอาใจใส่ในงานที่ต้องรับผิดชอบ คู่ความสัมพันธ์ควรแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวให้ได้

2) ไม่ควรมีความรักความใคร่กับพนักงานที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ ผู้จัดการและจัดส่งวัตถุดิบ เนื่องจากอาจนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่ซับซ้อนได้ง่าย ความสัมพันธ์ในเชิงรักๆ ใคร่ๆ กับพนักงานขององค์กรที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ หรือผู้จัดการและจัดส่งวัตถุดิบนั้นอาจมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของคู่ความสัมพันธ์เอง รวมทั้งอาจทำความเสียหายให้กับองค์กรที่สังกัดตามมา (Schaefer & Tudor, 2001)

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อองค์กร มีดังนี้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่านโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นช่วยป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้นั้น ผู้วิจัยขอเสนอว่าหากองค์กรใดจะมีการกำหนดนโยบายขึ้นมาใช้ในองค์กรที่สังกัด นโยบายที่ออกมาควรกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน และควรสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ โดยเฉพาะพนักงานใหม่ควรได้รับทราบตั้งแต่ก่อนวันที่มีการเซ็นสัญญาการจ้างงาน มีการสื่อสารเพิ่มเติมในวันปฐมฤกษ์ นอกจากนี้ควรได้มีการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่เนื้อหาของนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงานให้พนักงานได้รับรู้เป็นที่เข้าใจตรงกัน และควรปฏิบัติตามนโยบายที่มีอย่างตรงไปตรงมา เท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ

2) เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งกันของคู่ความสัมพันธ์ หัวหน้างานควรเข้าไปเป็นคนกลาง ใกล้เคียงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้มีบรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน (Schaefer & Tudor, 2001) และควรมีการฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย รวมทั้งขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการที่ควรจะเป็นภายหลังมีเหตุการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงานเกิดขึ้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต มีดังนี้

1) จากตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานที่ได้นำเสนอไว้ การวิจัยในอนาคตควรได้มีการศึกษาเพื่อยืนยันและขยายผลไปยัง

องค์การประเภทอื่น เช่น องค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การไม่แสวงหากำไร เป็นต้น โดยการพัฒนามาตรวัดของตัวแปรที่ปรากฏในตัวแบบเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละประเภท

2) จากข้อค้นพบที่แสดงให้เห็นว่าการออกนโยบาย กฎ ระเบียบที่เข้มงวดเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้เต็มที่ในกลุ่มของพนักงานรุ่นใหม่หรือที่เรียกว่าพนักงาน Gen Y เนื่องจากการนำนโยบาย กฎ ระเบียบไปสู่การปฏิบัติจะทำให้พนักงานกลุ่มนี้ อึดอัดใจจนอาจถึงขั้นลาออกจากงาน ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตควรได้ทำการศึกษาทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานของพนักงานกลุ่มนี้เพิ่มเติม เพื่อที่จะได้องค์ความรู้และข้อเสนอในการออกแบบวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความต้องการของพนักงานกลุ่มดังกล่าวที่กำลังเข้าสู่โลกของการทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ

3) จากข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีความกังวลในเรื่องของความเป็นส่วนตัวและการถูกรีดรอนสิทธิของพนักงานหากมีการออกนโยบายขึ้นมาควบคุมความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังนั้นการวิจัยในอนาคตควรได้มีการวิจัยเปรียบเทียบความรักความใคร่ในที่ทำงานในมุมมองความเป็นส่วนตัวและสิทธิของพนักงานตามหลักการของสิทธิมนุษยชนกับมุมมองของความชอบธรรมในการออกกฎระเบียบหรือนโยบายของความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์การ สะท้อนให้เห็นข้อดี ข้อจำกัดทั้งสองมุมมองเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง