

# Managing Workplace Romance of Private Organization in Thailand

Jirapong Ruanggoon\*

## Abstract

The research aims to find the workplace romance management practice and propose the model of the managing workplace romance enhancing the performance of the business organization in Thailand. Mixed method research was used. Quantitative data collected by questionnaires distributed by mail. The respondent is 221 human resources managers of a company listed on The Stock Exchange of Thailand. Gathered qualitative information by interviewing 15 human resource executives of companies with experience in managing workplace and 9 employees who have experienced the love affair at work, with additional document analysis. The results showed that business organization in Thailand has managed workplace romance case by case. They have a policy related to workplace romance to prevent risks or negative consequences of workplace romance. Some organization has fostered an atmosphere conducive to building good relations among employees, including training to enhance their knowledge and attitudes about workplace romance. The findings reflect workplace romance management with two styles that depend on the past experience and organizational culture: 1) control-oriented that prevent and reduce the risks that may occur from workplace romance, 2) involvement-oriented that take advantage of the love affair that happened at work.

**Keywords:** Workplace Romance; Management; Private Organization

---

\* Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University  
172 Itsaraphap Road, Thonburi, Bangkok 10600, THAILAND.  
E-mail: jack.dj37@hotmail.com

## การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

จิระพงศ์ เรืองกุล\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาวิธีการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน และนำเสนอตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจไทย ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสานวิธีการ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามโดยการแจกทางไปรษณีย์จากผู้ตอบคือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 221 แห่ง รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีประสบการณ์ในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน 15 คน และพนักงานผู้ที่มีประสบการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงานอีก 9 คน ประกอบกับการวิเคราะห์เอกสารเพิ่มเติม ผลการวิจัยพบว่า องค์กรธุรกิจไทยมีการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานไปตามแต่ละกรณี มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือผลกระทบเชิงลบ มีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน รวมทั้งฝึกอบรมให้ความรู้และเสริมสร้างทัศนคติเกี่ยวกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เหมาะสม ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่มี 2 รูปแบบ คือ 1) การจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และ 2) การจัดการที่มุ่งเน้นความผูกพัน ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากความรักความใคร่ในที่ทำงาน องค์กรจะนำรูปแบบการจัดการใดไปปฏิบัติ นั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

**คำสำคัญ:** ความรักความใคร่ในที่ทำงาน การจัดการ องค์กรธุรกิจ

\* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี  
172 ถนนอิสรภาพ แขวงวัดกัลยาณ์ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600  
อีเมล: jack.dj37@hotmail.com

## บทนำ (Introduction)

ความรักอยู่ในความสนใจของมนุษย์ ความรักเป็นเรื่องราวที่ไม่ตกยุค เพราะความรักคือความหมายของชีวิต (เพ็ญประภา ปริญญาพล, 2547) ความรักเป็นความรู้สึกที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์ทุกคนและสามารถส่งอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตได้ทุกแง่มุม เป็นได้ทั้งแรงบันดาลใจในเชิงสร้างสรรค์ ในขณะเดียวกันความรักนั้นได้กลายเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวนับครั้งไม่ถ้วน (ว. วิชรเมธี, 2553) ความใคร่มักเป็นความรู้สึกที่คาดหว้ง อยากจะเอาชนะและก้าวร้าว เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นได้กับมนุษย์ทุกคน ความใคร่มักก่อให้เกิดความหึงหวงและไม่สร้างสรรค์เพราะมุ่งหวังแต่ประโยชน์สุขส่วนตัว (วิทยา นาควัชระ, 2537) ความรักความใคร่เป็นสิ่งที่น่าสนใจ นักวิจัยจำนวนมากจึงพยายามที่จะมองหาคำตอบเกี่ยวกับความรักและความใคร่อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันเรื่องราวหนึ่งที่อยู่ในความสนใจ คือ ความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Workplace Romances)

ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นความสัมพันธ์ร่วมกัน (Consensual Relationship) ระหว่างคน 2 คนที่เป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกันอันเป็นที่มาของความสัมพันธ์ทางเพศในระยะต่อมา (Pierce & Aguinis, 2005; Powell & Foley, 1998) ความสัมพันธ์นี้รวมไปถึงการออกเดท (Dating) และการแต่งงาน ในระหว่างที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงานอยู่ในองค์กร (Moen & Sweet, 2002; Werbel & Hames, 1996) ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ประชากรวัยทำงานมีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ประมาณ 10 ล้านคน และมีมากกว่าร้อยละ 40 ที่มีความสัมพันธ์มากกว่า 1 ครั้ง (Parks, 2006) ในขณะที่ผลการสำรวจในสหราชอาณาจักรนั้นพบถึงร้อยละ 70 (Pierce & Aguinis, 2009) ในต่างประเทศ ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวก คือ ความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างคนสองคนจนถึงขั้นแต่งงาน (Pierce, Muslin, Dudley & Aguinis, 2008) ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น (Quinn, 1977) รวมทั้งช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์การ (Pierce & Aguinis, 2003) ดังนั้น ในหลายองค์การจึงได้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรักความใคร่ในที่ทำงาน

ในขณะเดียวกัน ความรักความใคร่ในที่ทำงานกลับเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เนื่องจากความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นได้ส่งผลกระทบเชิงลบ ทั้งในแง่ของการประพฤติดิจริยธรรม และพฤติกรรมที่ไม่ชอบธรรมในที่ทำงาน (Karl & Sutton, 2000) ทำให้เกิดการขาดงาน การลาออกจากงาน ผลผลิตของพนักงานทำได้ไม่เต็มที่ รวมทั้งยังทำให้เกิดภัยคุกคามทางเพศในที่ทำงานตามมา ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ลดต่ำลงในที่สุด (Pierce & Aguinis, 2005; Pierce et al., 2008) ผลการสำรวจองค์การจำนวน 200 แห่งในประเทศอังกฤษ พบว่า องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานรวมกันเป็นจำนวนมากถึง 13 ล้านปอนด์ (The Press and Journal, 2012) ในขณะที่ผลการสำรวจในอเมริกา พบว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีองค์กรที่ได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานและนำไปปฏิบัติเพิ่มขึ้นสองเท่าตัว (จากร้อยละ 15 ในปี ค.ศ. 2005 เป็นร้อยละ 36 ในปี ค.ศ. 2013) (SHRM, 2013) ข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจผลงานของนักวิชาการ พบว่า การจัดการความรักความใคร่ในการทำงานถือเป็นเรื่องใหม่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่นักทรัพยากรมนุษย์ไม่คุ้นเคยและมีความท้าทาย (Cicek, 2014) ผลงานของนักวิชาการได้แสดงให้เห็นว่าในการจัดการความรักความใคร่ในการทำงานยังไม่มีข้อสรุปที่เห็นตรงกันว่าควรมีวิธีปฏิบัติ (Practice) อย่างไรแน่ (Lickey, Berry, & Whelan-Berry, 2009) ดังนั้น การค้นหาวิธีการจัดการความรักความใคร่ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ทำให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในการทำงาน งานวิจัยนี้ทำการศึกษาองค์การตัวอย่างในประเทศไทย จึงมีประโยชน์เชิงทฤษฎีในแง่ของการสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรักความใคร่ในการทำงานในบริบทของการบริหารจัดการแบบไทย ๆ ผลการวิจัยยังทำให้ผู้บริหาร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานเกิดตระหนักในผลกระทบของความรักความใคร่ในการทำงานและให้ความสำคัญกับความรักความใคร่ในการทำงาน รวมทั้งยังสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติที่จะเอามาใช้ในการดำเนินงานเพื่ิเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

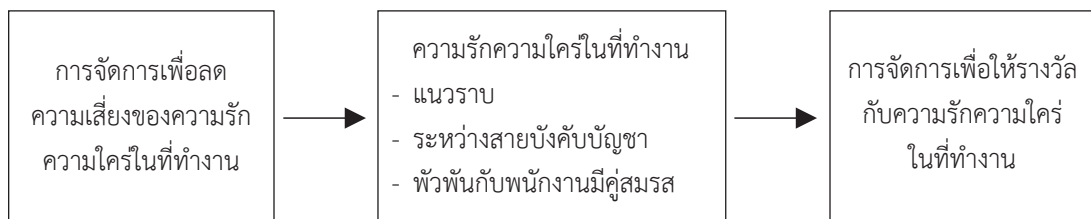
เพื่อค้นหาวิธีการจัดการความรักความใคร่ในการทำงาน และนำเสนอตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในการทำงานเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจไทย

### การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ความรักความใคร่ในการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนที่เป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางเพศ ซึ่งรับรู้ได้โดยบุคคลที่สาม เป็นความสัมพันธ์ที่รวมไปถึงการจีบกันและการแต่งงานในระหว่างที่ได้รับการว่าจ้างให้ทำงานอยู่ในองค์กร (Pierce and Aguinis, 2009; Moen and Sweet, 2002; Powell and Foley, 1998) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความรักความใคร่แนวราบ 2) ความรักความใคร่ระหว่างสายบังคับบัญชา และ 3) ความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรส (Lickey et al., 2009) ความรักความใคร่แนวราบเป็นลักษณะของความรักใคร่ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งที่คล้ายกันในระดับเดียวกัน ในขณะที่ความรักความใคร่ระหว่างสายบังคับบัญชา คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน เป็นต้น ส่วนความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากคู่ความสัมพันธ์คนใดคนหนึ่งหรือทั้งสองคนที่สมรสแล้ว

โดยทั่วไปองค์กรมักไม่ได้มีการจัดการหรือดำเนินการใด ๆ กับผู้ที่มีความรักความใคร่ในการทำงาน ยกเว้นในกรณีที่ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นได้ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ โดยเฉพาะกรณีเหตุการณ์ที่นำมาซึ่งความไม่เป็นธรรมภายในองค์กร (Quinn, 1977; Brown & Allgeier, 1995) ในอีกมุมมองหนึ่ง ความรักความใคร่ในการทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน เป็นเรื่องที่ต้องการควรให้การสนับสนุน (Boyd, 2010)

ตามแนวคิดของ Pierce and Aguinis (2009) สรุปได้ว่า การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานสามารถทำได้ใน 2 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงของความรักความใคร่ในที่ทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (Risk Minimizing) และ 2) การจัดการเพื่อให้รางวัลกับความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Reward Maximizing) นอกจากนี้ Kolesnikove and Analoui (2013) Lickey et al., (2009) Pierce and Aguinis (2009) (Tyler, 2008) และ Scott (2008) มองว่าการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานควรได้มีการดำเนินการเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ ดังนั้น ในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานจึงควรมีการออกข้อกำหนด นโยบาย หรือกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรักใคร่ชอบพอกันในที่ทำงาน แนวทางนี้ถือเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นกฎระเบียบเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่แนวทางที่สองเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการนำความรักความใคร่ในที่ทำงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การ โดยหันมากระตุ้นให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงาน และดำเนินการเพื่อสนับสนุนความรักใคร่ชอบพอกันในที่ทำงานของพนักงาน ซึ่งเกิดจากพื้นฐานแนวคิดที่ว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ทั่วไปและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ (Kolesnikove & Analoui, 2013; Pierce & Aguinis, 2009; Kakabadse & Kakabadse, 2004) จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

## วิธีดำเนินการวิจัย (Methods)

ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยแบบผสมวิธีการ (Mixed Method) ควบคู่กันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การแสดงแก่นของข้อค้นพบ (Core Component) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ด้วยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ใช้แบบสอบถามที่ได้จากการพัฒนาจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นการนำข้อค้นพบที่ได้มาแสดงตัวอย่างให้คำอธิบายเชิงลึก ด้วยการศึกษาแบบย้อนรอย (Retrospective Study) แสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมเนียมปฏิบัติของปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology)

เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ในขณะที่เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัยเอง แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความถูกต้อง ด้านการใช้ภาษาความเหมาะสม และความครอบคลุมของรายการข้อคำถาม เป็นการทดสอบความใช้ได้เชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพมีสาระเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการทราบ อย่างเพียงพอ

รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมาจากการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบ่งชั้นภูมิตามประเภทของอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่กระจายอยู่ในทุกอุตสาหกรรม จากนั้นได้เลือกตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 221 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.35 ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งถือเป็นจำนวนที่เพียงพอ (พิชิต พัทธกะเทพ-สมบัติ, 2548) กลุ่มตัวอย่างที่ได้มามีจำนวนกระจายที่เหมาะสมตามสัดส่วนของจำนวนในอุตสาหกรรม ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งตามประเภทของอุตสาหกรรม (An Example Used in Quantitative Research by Type of Industry)

ประเภทอุตสาหกรรม	ประชากร	ตัวอย่าง	ตัวอย่างที่ได้รับกลับคืน
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	166	60	50
บริการ	135	50	41
เทคโนโลยี	48	18	16
ธุรกิจการเงิน	65	24	23
สินค้าอุปโภคบริโภค	48	18	15
สินค้าอุตสาหกรรม	119	43	42
ทรัพยากร	52	19	19
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	56	21	15
รวม	689	253	221

ในส่วนของการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้รวบรวมโดยการวิเคราะห์เอกสารและได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่มีประสบการณ์ในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน 15 คน และ 2) พนักงานผู้ที่มีประสบการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงาน 9 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เลือกมานั้นมาจากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 15 แห่ง ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้วิจัยได้ติดต่อภายหลังจากการที่ได้รับการตอบกลับแบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือเข้าสัมภาษณ์และขอช่องทางการติดต่อไว้ในตอนท้ายของแบบสอบถาม ผู้บริหารทั้ง 15 คนนี้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน ทางด้านพนักงานผู้ที่มีประสบการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงานที่คัดเลือกมานั้นได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snowball Technique) มาจากองค์กร 9 แห่ง โดยมีผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นคนแนะนำ พนักงานที่เลือกมานี้มีประสบการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงานโดยตรง โดยมีความสัมพันธ์ทั้งในลักษณะของการเริ่มต้นคบหาใจ เป็นความสัมพันธ์คู่ที่ได้มีการสานต่อความรักความใคร่อย่างมั่นคง ในบางคู่ความสัมพันธ์ที่ตกลงปลงใจแต่งงานครองคู่อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน และมีบางคู่ที่ไม่ได้สานต่อความสัมพันธ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มดังกล่าวจึงเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสมตามหลักการของการกำหนดกลยุทธ์ในการเลือกตัวอย่างที่ดีของการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา ดังที่ Miles and Huberman (1994) กล่าวว่าไว้ว่ากลยุทธ์การเลือกตัวอย่าง คือ การเลือกตัวอย่างที่ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษานั้นเอง เมื่อพิจารณาในส่วนของการเลือกผู้ให้ข้อมูลนั้นเพียงพอสำหรับการวิจัย ดังที่สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ในการรวบรวมข้อมูลจากปัจเจกบุคคลที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษานั้นผู้ให้ข้อมูลอาจมีได้ตั้งแต่ 5 คน ถึง 25 คน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัว (Saturation)

ข้อมูลเชิงปริมาณได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล อธิบายลักษณะทั่วไปของข้อค้นพบด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่และร้อยละ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อแปลผลและสรุปข้อค้นพบที่ได้ โดยอาศัยเทคนิคหลัก ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนแนวคิดตามข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) การวิเคราะห์เพื่อแสดงตัวอย่าง และ 3) การวิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มแนวคิดเพื่อตรวจสอบความแม่นยำของข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้ตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยการพิจารณาจากแหล่งข้อมูลจากสถานที่และบุคคลที่ต่างกันว่าจะได้ข้อมูลที่ตรงกันหรือไม่ ในการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้มีการแสดงถ้อยคำของผู้ให้ข้อมูลตรงเพื่อยืนยันแหล่งที่มาและแสดงให้เห็นถึงความน่าสนใจของข้อมูลซึ่งจะเป็นตัวเพิ่มอรรถรสในการอ่านด้วย (Creswell, 2009; เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552)

## ผลการวิจัย (Research Result)

ผลการสำรวจองค์การ 221 แห่ง พบว่า ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นเรื่องที่พบได้โดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นจากข้อมูลที่ปรากฏมากถึงร้อยละ 89.6 มีเพียงร้อยละ 10.4 เท่านั้นที่ได้ให้ข้อมูลว่าไม่ปรากฏเรื่องรัก ๆ ใคร่ ๆ ในที่ทำงาน ข้อค้นพบที่ได้นี้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งต่างให้ข้อมูลที่ตรงกันว่าความรักความใคร่เป็นเรื่องธรรมชาติที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั่วไปในที่ทำงานและพบได้ในหลายลักษณะ เป็นคู่ที่เปิดเผยแต่งงานกันเป็นเรื่องเป็นราว เป็นความรักความใคร่ของพนักงานที่เริ่มจิบกัน และมีให้เห็นที่เป็นความสัมพันธ์ฉันคู่สาวพัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้ว

“...มีค่ะ ก็ที่เจอเลยก็มีกับลูกน้องตัวเองด้วยโดยตรง...” “...ที่นี่มีที่เป็นคู่เปิดเผยแต่งงานกันเป็นเรื่องเป็นราว ทุกคน public เห็น ยอมรับ แล้วก็มีที่จิบกัน สำเร็จไม่สำเร็จบ้าง เป็นกิ๊กกันมีแน่นอน แล้วก็มีเรื่องใคร่ ๆ เป็นอะไรที่พูดกันก็เล่าต่อ ๆ กัน...” “...มีเป็นเพื่อนร่วมงานหรือต่างแผนกก็มี...” “...มีทั้งที่เป็นลักษณะนัดออกเดทกัน หรือว่าอาจจะเป็นเรื่องของกิ๊กกัน และถึงขั้นแต่งงาน...” “...เคยมีคู่สาว ดบแย้งกัน...”

ความรักความใคร่ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันเกิดขึ้นได้บ่อยกว่าความรักความใคร่ประเภทอื่น โดยมีมากถึงร้อยละ 59.7 รองลงมา ได้แก่ ความรักความใคร่ระหว่างสายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะของความรักความใคร่ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องร้อยละ 31.2 และความรักความใคร่ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานอีกร้อยละ 19.0 ส่วนความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้วพบได้ร้อยละ 24 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: จำนวนและร้อยละความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจไทย (The Number and Percentage of Workplace Romance Occurred in Private Organization in Thailand)

ประเภท	จำนวน	ร้อยละ
ความรักความใคร่ระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน	132	59.7
ความรักความใคร่ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง	69	31.2
ความรักความใคร่ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน	42	19.0
ความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่มีคู่สมรสแล้ว	53	24.0

ที่มา: สรุปจากแบบสอบถามโดยผู้วิจัย (Summary from Questionnaire by Researcher)



### การจัดการภายหลังทราบว่ามีความรักความใคร่เกิดขึ้นในที่ทำงาน

ภายหลังที่ทราบว่ามีความรักความใคร่เกิดขึ้นในที่ทำงาน ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมักเฝ้าดูพฤติกรรมที่เป็นปัญหา จับตามองสถานการณ์ คอยติดตามผลการปฏิบัติงานว่าลดลงหรือไม่ เมื่อสำรวจต่อไป พบว่า องค์กรได้มีการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นไปตามแต่ละกรณี (Case by Case) มาเป็นอันดับแรก ร้อยละ 42.5 ดังแสดงในตารางที่ 3

**ตารางที่ 3:** จำนวนและร้อยละการจัดการภายหลังทราบว่ามีความรักความใคร่เกิดขึ้นในที่ทำงาน (The Number and Percentage of the Managed that has Workplace Romance Going On)

วิธีการ	จำนวน	ร้อยละ
ตำหนิ	18	8.1
ตักเตือน	33	14.9
ลดตำแหน่ง	5	2.3
โอนย้าย	20	9.0
เลิกจ้าง	10	4.5
การจัดการตามแต่ละกรณี	94	42.5
ไม่ได้มีการจัดการใด ๆ	61	21.6

ที่มา: สรุปจากแบบสอบถามโดยผู้วิจัย (Summary from Questionnaire by Researcher)

การจัดการที่มีลำดับรองลงมา ได้แก่ การให้คำปรึกษาการใช้ชีวิตในที่ทำงาน ร้อยละ 19.1 ตักเตือน ร้อยละ 14.9 นอกจากนี้ ยังพบว่า องค์กรยังได้มีการโอนย้ายพนักงาน ตำหนิ เลิกจ้าง และลดตำแหน่งอีกจำนวนหนึ่ง ในขณะที่ร้อยละ 21.6 ได้ให้ข้อมูลว่าองค์กรไม่ได้มีการจัดการใด ๆ ผลการสำรวจดังกล่าวนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ที่ทำงานภายหลังจากที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้นไปตามแต่ละกรณีเป็นส่วนใหญ่ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากความจริงที่ว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นปกติตามธรรมชาติ เป็นสิ่งสวยงามที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารเองจึงมองว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงปรากฏให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้มีการดำเนินการใด ๆ อย่างไรก็ตาม หากความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นส่งผลกระทบต่อเชิงลบ องค์กรจะเข้ามาดำเนินการตามแต่ละกรณี

กรณีที่เป็นความรักความใคร่ระหว่างเพื่อนร่วมงานและมีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดผลกระทบตามมา ในหลายองค์กรมักจับตามองพนักงานเป็นพิเศษ พนักงานจะถูกเฝ้าระวังว่าจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่ชอบธรรมหรือเอื้อประโยชน์ให้กับคู่รักหรือไม่ ในกรณีที่มิสสุญญานของพฤติกรรมเสี่ยง ทางองค์กรโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการพิจารณาถึงผลกระทบ มีการเรียกมาคุยเพื่อทำความเข้าใจ และ

ตกเตือนไม่ให้แสดงพฤติกรรมที่เป็นผลลบต่อการทำงานตามมา ในกรณีที่เริ่มเห็นว่าคู่รักนั้นมีการขาดงานหรือลางานพร้อมกัน ในบางองค์กรก็มีการโอนย้ายพนักงานไปยังสาขาอื่น หรือโอนย้ายไปยังบริษัทในเครือ

กรณีที่เป็นความรักความใคร่ที่พัวพันไปยังพนักงานที่สมรสแล้ว หากความสัมพันธ์นั้นทำให้เกิดการทะเลาะวิวาทตามมา องค์กรบางแห่งกำหนดโทษทางวินัยไว้สูงสุด คือ ไล่ออก ในขณะที่โดยทั่วไป องค์กรจะดำเนินการฐานการกระทำผิดด้วยเหตุทะเลาะวิวาท ซึ่งมีขั้นตอนการลงโทษ 3 ประการ ได้แก่ 1) การตกเตือนด้วยวาจา 2) การตกเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) การดำเนินการทางวินัย บางแห่งมีการโอนย้ายพนักงานที่เป็นคู่ความสัมพันธ์นั้นไปอยู่อีกสาขาหรือย้ายไปยังบริษัทในเครือเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาเช่นเดียวกันกับกรณีที่เป็นความรักความใคร่ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรแห่งหนึ่งที่ว่า

“...เคยมีคู่สาว มีนะครับมี ตบแย่งกัน เนื่องจากมันเป็นกราวด์มาก เด็กก็เป็นแบบมาจากชาวบ้าน เพียงแต่เราไม่ได้มีนโยบายในการเขียนว่าห้ามเมียห้ามทำงานด้วยกัน หรือภรรยาสามีด้วยกัน คือ มันไม่ได้มีกฎข้อห้ามอะไรอย่างนี้ ว่าห้ามทำงานที่เดียวกัน แต่ว่าถ้ารู้ก็คือประกันไว้ก่อนคือจับแยกเลย คนละสาขาเลยจะดีกว่า...”

ในทางกลับกัน ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรได้สนับสนุนความรักความใคร่ในที่ทำงาน หลายองค์กรขึ้นชมกับความรักความใคร่ในที่ทำงาน มองว่าความรักในที่ทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นได้ทั่วไป ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานได้ การจัดการอีกรูปแบบหนึ่งจึงปรากฏให้เห็นว่า องค์กรได้อนุญาตให้คู่รักในที่ทำงานได้ลาหยุดพร้อมกันมากที่สุด ร้อยละ 38.0 รองลงมา ได้แก่ การจัดงานสังสรรค์รื่นเริงเพื่อให้พนักงานได้มาพบปะกัน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับชีวิตคู่ในที่ทำงาน รางวัลตอบแทนสำหรับพนักงานที่แต่งงานกัน และการอำนวยความสะดวกด้านสถานที่จัดงาน ร้อยละ 34.8 27.1 26.7 และ 19.5 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ยังมีองค์กรอีกร้อยละ 43.9 ได้ให้ข้อมูลว่าทางองค์กรไม่ได้มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อส่งเสริมความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4:** จำนวนและร้อยละการจัดการเพื่อสนับสนุนความรักความใคร่ในที่ทำงาน (The Number and Percentage of the Management to Support Workplace Romance)

การดำเนินการ	จำนวน	ร้อยละ
ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับชีวิตคู่ในที่ทำงาน	60	27.1
อนุญาตให้ลาหยุดพร้อมกัน	84	38.0
อำนวยความสะดวกด้านสถานที่จัดงานแต่งงาน	43	19.5
รางวัลตอบแทนสำหรับพนักงานที่แต่งงานกัน	59	26.7
จัดงานสังสรรค์รื่นเริงเพื่อให้พนักงานได้มาพบปะกัน	77	34.8
ไม่มีการดำเนินการที่เป็นการสนับสนุน	97	43.9

ที่มา: สรุปจากแบบสอบถามโดยผู้วิจัย (Summary from Questionnaire by Researcher)

ในการทำงานเดียวกันกับข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า เมื่อเกิดความรักความใคร่ในที่ทำงานขึ้นทางองค์กรจะสนับสนุนและชื่นชมกับความรัก เพราะมองว่าความรักที่ถูกต้องตามศีลธรรมตามประเพณีวัฒนธรรมนั้นถือเป็นเรื่องที่น่ายินดี ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนดังกล่าว เช่น การอนุญาตให้คู่รักในที่ทำงานได้ใช้พื้นที่จัดงานแต่งงาน การสนับสนุนดนตรีในวันงาน ความร่วมมือของเพื่อนพนักงาน และเงินกุ๊ตดอกเบี๋ยสำหรับคู่รัก เป็นต้น ในเรื่องของการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ชีวิตคู่ในที่ทำงานนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพปรากฏให้เห็นเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางตัวที่เหมาะสมในที่ทำงาน ผ่านการพูดคุยในฐานะเพื่อนในที่ทำงานที่เป็นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

### การกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความรักความใคร่ในที่ทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่ไม่เป็นทางการและไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมักจะนำมาใช้ในการปฏิบัติความรักความใคร่ในที่ทำงานได้ส่งผลกระทบเชิงลบ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง และแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา ซึ่งแม้นโยบายจะไม่ใช่เป็นทางการและไม่ได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่พนักงานจะรับรู้และเข้าใจเสมือนกับบรรทัดฐานขององค์กรที่ทุกคนพึงประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ในขณะที่บางองค์กรได้มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้อย่างเข้มงวด ซึ่งมีขึ้นเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามมา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารงาน และส่งผลกระทบเชิงลบที่มีต่อความสัมพันธ์อันดีของพนักงาน ถือเป็นความเสี่ยงที่ต้องควบคุม

เมื่อพิจารณาที่ผลการสำรวจ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังข้อมูลที่ปรากฏให้เห็นถึงร้อยละ 59.7 ในขณะที่ร้อยละ 20.4 ได้ให้ข้อมูลว่า มีการกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้อย่างเข้มงวดและเป็นลายลักษณ์อักษร กับอีกส่วนหนึ่งอีกร้อยละ 19.9 ให้ข้อมูลว่ามีนโยบายในด้านนี้แต่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5: จำนวนและร้อยละของการกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน (The Number and Percentage of the Workplace Romance Policy)

นโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
มี เข้มงวด เป็นลายลักษณ์อักษร	45	20.4
มี แต่ไม่ได้เป็นลายลักษณ์อักษร	44	19.9
ไม่มี	132	59.7

ที่มา: สรุปจากแบบสอบถามโดยผู้วิจัย (Summary from Questionnaire by Researcher)

ตัวอย่างที่องค์กรแห่งหนึ่ง ภายหลังจากเกิดปัญหาจากความรักความใคร่ในที่ทำงานองค์กรได้กำหนดระเบียบออกมาโดยใช้ชื่อว่า “ระเบียบว่าด้วยเรื่องหลักเกณฑ์การปฏิบัติกรณีคู่รัก คู่สมรส และญาติพี่น้องของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิตโดยตรง” (บริษัท Bmart นามสมมติ, 2551) เนื้อหาสรุปได้ว่า องค์กรไม่มีนโยบายให้คู่รัก คู่สมรส และพนักงานที่เป็นญาติพี่น้องทำงานในบริษัทเดียวกัน มีการห้ามคู่รัก คู่สมรส และญาติพี่น้องปฏิบัติงานในสายงาน/ฝ่ายงานเดียวกัน หรืองานที่เอื้อประโยชน์ต่อกัน สำหรับคู่รัก คู่สมรส และญาติพี่น้องที่ทำงานอยู่ก่อนระเบียบออก หากเกิดปัญหามีผลกระทบต่อการทำงาน ทางบริษัทพิจารณาโอนย้ายหน่วยงานทันที หรือทางบริษัทพิจารณาโทษและถือเป็นโทษสถานร้ายแรง ให้พนักงานคนใดคนหนึ่งพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่ได้รับค่าชดเชยใดๆ ในกรณีคู่รักหรือคู่สมรสที่มีลักษณะฉู้สาวและมีผลกระทบต่อการทำงาน บริษัทพิจารณาโทษทันทีและถือเป็นโทษสถานร้ายแรง ให้พนักงานคนใดคนหนึ่งพ้นสภาพจากเป็นพนักงานโดยไม่ได้รับค่าชดเชยใด ๆ

นโยบายที่ได้เขียนเอาไว้ชัดเจนทำให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน ซึ่งในบางองค์กรนั้นได้ทำออกมาในรูปของคู่มือ และมีการฝึกอบรมให้พนักงานใหม่ได้รู้และเข้าใจตรงกัน ผลจากการออกนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้อย่างเข้มงวด ในการนำไปปฏิบัติในช่วงแรก ๆ ได้สร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานมองว่าเป็นการละเมิดความเป็นส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ในระยะเวลาต่อมาเพียงไม่นาน พนักงานยอมรับนโยบายที่เข้มงวดนี้ การกำหนดนโยบายที่เข้มงวดทำให้ข้อกังวลหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความรักความใคร่ในที่ทำงานไม่ค่อยมีให้เห็น นั่นหมายความว่า การที่องค์กรได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะช่วยป้องกันผลกระทบลบหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ นโยบายที่เข้มงวดจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานได้เป็นอย่างดี ยืนยันได้จากข้อมูลจากผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งหนึ่งได้กล่าวว่า

“... จริง ๆ ช่วยได้เยอะนะคะ เพราะถ้าเกิดว่าไม่มีระเบียบมารองรับเนี่ย หากผู้บริหารหรือว่าหัวหน้าบอกว่าคุณแต่งงานกันไม่ได้เนาะ ถ้าคุณแต่งงานคุณต้องลาออกไป นู่น นี่ นั่น เขาก็จะมองว่าองค์กรใจร้าย แต่พอมันมีระเบียบมาแล้ว เขารับทราบตั้งแต่เข้ามา เขาก็จะรู้เลยว่า อ้อ ถ้าเกิดแต่งงานกันไป เขาก็จะไม่สามารถอยู่หน่วยงานเดียวกันได้ ก็ต้องแยกกัน หรืออาจจะต้องไปอยู่กันคนละสาขา ก็ช่วยป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ อันนี้ไม่ใช่เฉพาะโรงพยาบาลที่พี่ทำนะ บริษัทชั้นนำก็มีอย่างนี้ค่ะ...”

ในทางกลับกัน ข้อมูลที่ได้จากองค์กรบางแห่ง พบว่า การน่านโยบาย กฎ ระเบียบไปสู่การปฏิบัตินั้นยังทำได้ไม่เต็มที่ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากเหตุผลของข้อจำกัดด้านกำลังแรงงาน โดยเฉพาะในกรณีของตำแหน่งงานที่มีความต้องการสูง ผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าหากดำเนินการตามนโยบายที่เข้มงวดเกินไปนั้น ผลที่ตามมา คือ ความอึดอัดใจของพนักงานจนอาจถึงขั้นลาออกจากงาน นอกจากนี้ ผลการวิจัย ยังพบว่า บางองค์กรได้มีการเขียนข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำเนินการหากพนักงานมีความรักใคร่ใคร่ในทำงานไว้ในสัญญาการจ้างงาน ดังที่ในต่างประเทศเรียกกันว่า สัญญารัก (Love Contract) ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในสายงานทรัพยากรมนุษย์ของ 3 องค์กร ที่ว่า

“...เรามีการเขียนระบุไว้ในสัญญาจ้างนะ ข้อหนึ่งเราจะเขียนว่าถ้าเราพบว่ามันมีความสัมพันธ์อะไรในนี้กัน คือเขาเรียกว่าถ้ามี Conflict of Interest อะค่ะ บริษัทอาจจะขอให้คนหนึ่งออก หรือโยกย้าย เพื่อไม่ให้มันผลกระทบในเรื่องงาน ตัวนี้เขียนไว้ในสัญญาจ้าง...” “...ในตัว Contract เองเนี่ย จะมีการเขียนไว้ว่าพนักงานสามารถที่จะโยกย้ายไปทำงานได้ตามที่บริษัทกำหนด ในบริษัทผมก็เขียนนะ...” “...ที่ผมเคยทำงานบริษัทเก่าซึ่งมันมีสามสี่สาขา ก็เขียนลงไปเหมือนกัน เขียนใน Contract เลยว่าสามารถโยกย้ายได้เมื่อบริษัทอะไรก็ว่ากันไป...”

สัญญารักเป็นการเซ็นข้อตกลงกันก่อนเข้าทำงานว่าถ้าเกิดเข้ามาแล้วมีคู่รักในที่ทำงาน องค์กรจะมีการโยกย้าย หรือให้คนใดคนหนึ่งออกในกรณีที่พิจารณาแล้วว่าความสัมพันธ์ของคู่นั้นส่งผลกระทบลบต่อการทำงาน ข้อดีของสัญญารัก คือ ทำให้เกิดความชัดเจน สร้างการรับรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติของบริษัทให้พนักงานตั้งแต่แรกก่อนเข้าทำงาน เป็นการป้องกันผลกระทบที่จะตามมาได้

### การฝึกอบรมและเสริมสร้างทัศนคติที่เหมาะสม

หลายองค์กรได้มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรักใคร่ในทำงาน การฝึกอบรมมีขึ้นเพื่อให้พนักงานรับรู้และสร้างความเข้าใจให้พนักงานได้เข้าใจตรงกันว่าองค์กรต้องการที่จะสื่ออะไร โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร การฝึกอบรมจะมีประโยชน์สำหรับการดำเนินการในกรณีที่มีเรื่องราวของความรักใคร่เกิดขึ้นที่หน่วยงานของ

ตัวเอง การฝึกอบรมยังทำให้หัวหน้างานได้คอยช่วยเหลือพนักงานในสังกัดได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายงาน ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งหนึ่งกล่าวว่า

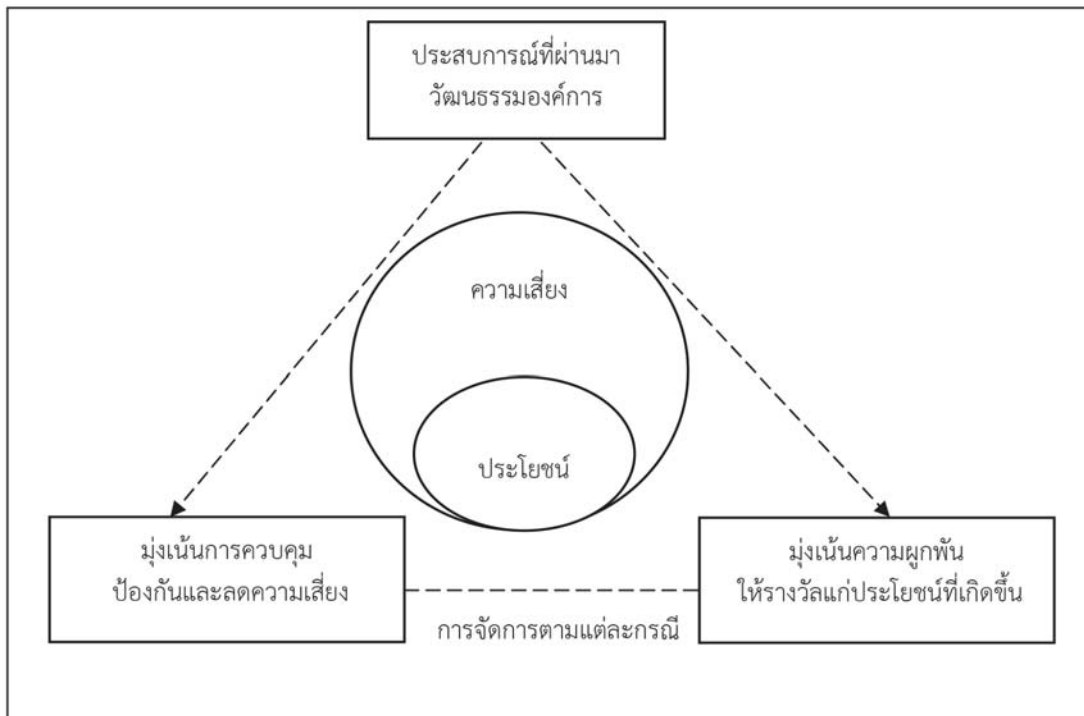
“...เรื่องการอบรมระดับหัวหน้างานก็จะมีขึ้นเพื่อให้เขาเข้าใจเป็น Message เดียวกัน กฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัยต่าง ๆ ที่ออกมาต้องการสื่อให้เห็นว่า Point ของเราคืออะไร เราต้องบริหารเรื่องพวกนี้แบบไหน และก็ต้องการให้เขาเป็น HR Function ให้เราด้วย ก็คือ คอยสอดส่องดูแลและเป็นหูเป็นตา ในประเด็นปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับคน...”

ข้อมูลยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรบางแห่งมีการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ในที่ทำงานขึ้นเป็นประจำ เพื่อมุ่งเน้นการสร้างคุณธรรม ศีลธรรม และแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

### ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน

องค์กรธุรกิจไทยได้มีการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานไปตามแต่ละกรณี ในหลายองค์กรได้มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น มีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน รวมทั้งฝึกอบรมให้ความรู้และเสริมสร้างทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เหมาะสม การจัดการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นรูปแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย 2 รูปแบบ คือ 1) การจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงาน และ 2) การจัดการที่มุ่งเน้นความผูกพัน ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงาน ในการที่องค์กรจะนำรูปแบบการจัดการใดไปปฏิบัติขึ้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์และวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพที่ 2

ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ เช่น ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานลดต่ำลง เป็นการประพฤติดิจจริยธรรม อาจมีการทุจริตและพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมในที่ทำงานเกิดขึ้น รวมไปถึงการลาออกจากงานของพนักงานที่เป็นคู่ความสัมพันธ์ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องอาศัยกลไกที่นำมาใช้ในการควบคุม ได้แก่ 1) นโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เข้มงวดและเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 2) นโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงานที่ไม่เป็นทางการและไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 3) สัญญารักก่อนเข้าทำงาน กลไกเหล่านี้มีขึ้นเพื่อควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและยังสามารถช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา



ภาพที่ 2: ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน (Workplace Romance Management Model for Enhancing Organizational Performance)

นโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นเหมือนคัมภีร์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงและดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากคู่ความสัมพันธ์ที่มีความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งหนึ่งให้ข้อมูลว่า

“...คนที่เข้ามาเนี่ยเขาก็ไม่ได้มาสมัครเป็นคู่ แล้วบอกว่าเป็นคู่รักกัน แต่เพื่อนแบบเป็นการป้องกันหรือว่ามีกรอบไว้ ระเบียบข้อบังคับของบริษัทเนี่ยเราก็ต้องให้เขารับทราบ ตั้งแต่ครั้งแรก ถ้าเกิดว่าเขาจับได้ตั้งแต่ครั้งแรก เขาก็จะรู้ว่ากฎ กติกา ของที่นี่คืออะไร เพราะอย่างน้อย เขาก็จะได้มีความเข้าใจว่า พอเขาเข้ามา อืม ฉันรักคนในนี้ไม่ได้นะ ฉันมีคู่รักในนี้ไม่ได้ แต่มีเพื่อนได้ ถ้าเราทำข้อตกลงกันตั้งแต่ครั้งแรก ปัญหามันก็จะไม่เกิดขึ้น มันเหมือนเป็นข้อตกลงอะค่ะ เพราะจริง ๆ ระเบียบข้อบังคับของบริษัทเนี่ยมันคัมภีร์ของ HR ที่เอาไว้เป็นกรอบในการดูแลบุคลากรให้มีความสุข หรือว่าทำข้อตกลงกันตั้งแต่ครั้งแรก มีระเบียบข้อบังคับของบริษัท ก็จะทำให้เขาเข้าใจมากยิ่งขึ้น มันก็จะได้ป้องกัน เขาเรียกว่าอะไร ตัดไฟแต่ต้นลมเนอะ...”



ในขณะที่นโยบายที่ไม่เป็นทางการจะเป็นเหมือนบรรทัดฐานให้คนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตาม พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร บรรทัดฐานที่มีนั้นจะเป็น ตัวชี้แนะและเป็นกลไกสำคัญที่องค์กรนำมาใช้ในการควบคุม ดังที่ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรขององค์กร แห่งหนึ่งได้ยกตัวอย่างถึงการรับคนเข้าทำงาน นโยบายขององค์กรแห่งนี้ไม่ได้มีการเขียนไว้ในทำนองปฏิเสธ คู่สามีภรรยาเข้ามาทำงาน เนื่องจากอาจกระทบในเรื่องของการรอนสิทธิในเรื่องของความเท่าเทียมของ การจ้างงาน แต่สิ่งที่เป็นบรรทัดฐานขององค์กรแห่งนี้คือจะไม่รับคู่สามีภรรยาเข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นที่รับรู้ กันทั้งองค์กร

“...ข้อห้ามหรือนโยบายสามารถนำมาใช้ได้ แต่ควรจะเป็นการสร้างบรรทัดฐานมากกว่านะ หรือสร้าง Norm มากกว่า เพื่อป้องกันการที่จะเกิดปัญหาหลาย ๆ อย่าง การเขียนเป็น ลายลักษณ์อักษรมันจะเป็นการรอนสิทธิ ผมเข้าใจเลยว่าบางบริษัทที่เขียนเพราะเขา เจอหนักจริงๆ แต่ถ้าเรามีการพูดคุย มีการสร้าง Culture หรือค่านิยมแบบนี้มาก่อน เช่น เวลารับคนอะก็อย่ารับผัวเมียกันมานะ มันมีปัญหา ถ้าดันน้ำไม่รับ ปลายน้ำมันจะ ไปได้ยังไง...”

ข้อมูลดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นว่า การที่องค์กรจะกำหนดนโยบายไว้เป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการนั้นคงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานในอดีตและมีอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นนโยบายแบบใด สิ่งที่สำคัญ คือ การที่องค์กรได้กำหนด และสื่อสารนโยบายออกมาอย่างชัดเจน โดยมีข้อแนะนำในการกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน ที่ขอเสนอไว้ในตัวแบบ ดังนี้

1) ควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับค่านิยมและจรรยาบรรณขององค์กร และควรแสดง ให้เห็นว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานประเภทใดที่ได้รับการอนุญาตหรือสนับสนุน เช่น ความรักความใคร่ ระหว่างพนักงานต่างแผนก ประเภทใดที่ไม่ควรได้รับการสนับสนุน เช่น ความรักความใคร่กับพนักงาน ที่สมรสแล้ว ประเภทใดที่ต้องยับยั้งไม่ให้เกิด เช่น ความรักความใคร่ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง เป็นต้น

2) นโยบายควรมีเนื้อหาที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรตระหนักว่าความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็น สิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติ แต่ควรแสดงให้เห็นว่าการกระทำหรือพฤติกรรมแบบใดที่เป็นข้อห้ามหรือไม่ควรกระทำ เช่น การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางเพศในที่ทำงานถือเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมและไม่ควรได้รับอนุญาต เป็นต้น

3) นโยบายที่กำหนดออกมานั้นควรคำนึงถึงหลักการของสิทธิมนุษยชนและไม่ควรเป็นลักษณะ ของการลิดรอนสิทธิอันพึงมีของพนักงาน

4) ควรกำหนดนโยบายให้ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นส่วนหนึ่งหรือสอดแทรกอยู่ในระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นมีความเชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น



ในอีกมุมหนึ่ง ความรักความใคร่ในที่ทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยทั่วไปและอาจส่งผลกระทบเชิงบวก เช่น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างคู่รักในที่ทำงาน เพิ่มความสุขในการใช้ชีวิตอยู่ในที่ทำงาน ทำให้แรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้การสื่อสารภายในดีขึ้น ช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพิ่มความผูกพันและการมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์การควรนำความรักความใคร่ในที่ทำงานมาเป็นประโยชน์ให้กับองค์การตามแนวทางการจัดการที่เรียกว่า “Organizationally Sensible Approach” (Pierce & Aquinis, 2009) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความรักความใคร่ในที่ทำงาน และหันมาสนับสนุนความรักใคร่ชอบพอกันในที่ทำงานของพนักงาน เป็นการให้รางวัลกับประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถดำเนินการในลักษณะของกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรักในที่ทำงาน และการมีสวัสดิการตอบแทนสำหรับคู่รักในที่ทำงาน

ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานชี้ให้เห็นว่า การจัดการควรเป็นไปตามแต่ละกรณีและขึ้นอยู่กับประสบการณ์ขององค์การดังตัวอย่างที่ปรากฏให้เห็น เช่น องค์การแห่งหนึ่งได้มีการกำหนดนโยบายห้ามคู่ความสัมพันธ์ทำงานด้วยกันและปฏิเสธการจ้างคู่รักเข้ามาทำงาน เนื่องจากองค์การได้เคยประสบปัญหาจากคู่ความสัมพันธ์ทั้งเรื่องทะเลาะวิวาท ชู้สาว รวมทั้งการเสียคนเก่งคนดีไปจากองค์การเนื่องจากความสัมพันธ์ของคู่รักที่จบลงแบบไม่สวยงาม ตัวแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานยังสะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมความรักความใคร่ของพนักงาน ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การแห่งหนึ่งที่ปรากฏให้เห็นว่า พนักงานในองค์การนั้นวางตัวเหมาะสม ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมในแง่ของความสัมพันธ์เชิงชู้สาวเนื่องจากพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์การแห่งนั้นเขาไม่ทำกัน ดังข้อมูลเมื่อถามถึงว่า เคยมีบ้างไหมที่พนักงานเข้ามาใหม่แล้วแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในที่ทำงาน คำตอบที่ได้ คือ

“...ที่พี่เห็นนะ เขาเปิดเผย แต่เขาแสดงออกอย่างเหมาะสม พี่ไม่เห็นพฤติกรรมในเชิงชู้สาวต่อกันในเวลาการทำงาน พี่ว่าพอเขาเข้ามา เขาไม่เห็นอะไรแบบนั้น เพราะฉะนั้นเขาก็จะไม่ทำแบบนั้น เพราะถ้าเขาทำแบบนั้นเขาก็จะโดนเหล่...ก็จะไม่เห็นภาพมานั่งอื้ออึง ชุกไม่มีเลย...”

คำตอบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานในองค์การแห่งนี้จะไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงชู้สาวในที่ทำงานเนื่องจากการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่ไม่เหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ ถือเป็นบรรทัดฐานที่คนในองค์การยึดปฏิบัติซึ่งพนักงานใหม่จะรับรู้และนำมาประพฤติปฏิบัติตาม ดังนั้น พฤติกรรมเชิงชู้สาวในที่ทำงาน การพลอดรักกัน การใช้เวลาหมดไปกับคู่รักจึงไม่ปรากฏให้เห็น

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความรักความใคร่ในที่ทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงสามารถใช้วัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานได้ ตัวอย่างของข้อสรุปนี้พิจารณาได้จากกรรมการผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งหนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงานสามารถนำมาใช้เป็นตัวป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงานได้

“...ที่นี้เราทำงาน เรามีเป้าหมายที่ชัดเจนมาก อย่างเรื่องโบนัสเราก็กำหนดเกณฑ์ค่อนข้างชัดเจน แล้วเรา link ชัดว่าถ้าทำอันนี้ได้ ได้เท่านี้เท่านี้ คนก็จะ focus ที่เรื่องงาน ค่อนข้างมุ่งมั่น จะเจียะแจ๊ะกันน้อย เรามี KPI เป็นตัวชี้วัดชัดเจน เป้าของแต่ละคนชัดเจน ทุกคนก็ต้องเป็นผู้ใหญ่ มีวุฒิภาวะ จะไปรักกันจนเสียการเสียงานมันก็จะมีผลกลับมาในแง่ที่ไม่ดีต่อตัวเอง...”

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรยังสะท้อนได้จากตัวอย่างของข้อมูลที่ได้จากอีกองค์กร องค์กรนี้ได้ดำเนินงานตามกรอบของ ISO 26000 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีหมวดหนึ่งที่เขียนไว้เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงาน องค์กรแห่งนี้ให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวและเคารพในหลักการพื้นฐานของสิทธิมนุษยชนเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงไม่ได้เขียนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเกรงว่าการออกนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นจะไปลดทอนสิทธิของพนักงานตามหลักสิทธิมนุษยชน ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กรที่ว่า

“...บริษัทจะให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวของพนักงาน ค่อนข้างคำนึงถึงเรื่องนี้มาก ใน ISO 26000 มีเขียนเรื่องนี้เหมือนกัน เรื่องสิทธิมนุษยชนนโยบายจึงไม่เขียนไว้ แต่จะเป็นการสร้างบรรทัดฐานมากกว่าเพื่อป้องกันที่จะเกิดปัญหาหลาย ๆ อย่าง...”

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ (Conclusion, Discussion, and Recommendation)

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยเป็นไปตามแต่ละกรณี โดยมีรูปแบบการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงาน 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงของความรักความใคร่ในที่ทำงาน 2) การจัดการที่มุ่งเน้นความผูกพัน ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากรักความใคร่ในที่ทำงาน

รูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันออกไปใน 2 รูปแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานของ Pierce and Aguinis (2009) ที่ได้เสนอไว้ว่าในการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานนั้นองค์กรควร 1) ลดความเสี่ยงของความรักความใคร่ในที่ทำงานให้เหลือน้อยที่สุด (Risk Minimizing) โดยเน้นกฎ ระเบียบมาใช้บังคับควบคุม (Legal- Centric) และ 2) ให้รางวัล

กับความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Reward Maximizing) เพื่อนำประโยชน์จากรักความใคร่ในที่ทำงาน มาเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นพนักงาน (Employee-Centric) การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่มี 2 รูปแบบนี้ อาจตีความได้ว่าเป็นผลจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาของบริษัท กล่าวคือ ในบริษัทที่ยังไม่เคยมีกรณีที่มีผลกระทบเชิงลบ ดังนั้น จึงไม่ได้มีการดำเนินการใด ๆ ที่จะเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งต่างจากบริษัทที่เคยประสบปัญหาที่เป็นผลกระทบลบที่ร้ายแรง ทำให้บริษัทเหล่านี้ได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อป้องกันและจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ยังทำให้สามารถตีความได้ว่าแนวทางการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เกิดขึ้นต่างกัมนั้นอาจมีอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การเข้ามาเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์การสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และฐานคติพื้นฐานที่เกิดและพัฒนาขึ้นภายในองค์การ สามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ๆ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดหรือชี้นำพฤติกรรมของพนักงาน เป็นตัวกำหนดโครงสร้างและวิธีปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการเกิดขึ้นของความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996) องค์การที่คำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและคำนึงถึงสิทธิของพนักงานตามหลักการของสิทธิมนุษยชน (Human Right) และมีความเชื่อว่าความรักความใคร่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ไม่ควรมีการกีดกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมดังกล่าวจึงไม่ได้ออกนโยบายเพื่อมาจัดการอย่างเคร่งครัด ข้อสรุปนี้ยืนยันได้จาก ข้อมูลที่ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ว่า

“...ที่บริษัทเก่าผม เนื่องจากแม่เป็นเยอรมันค่อนข้างที่จะ Strict เรื่องแบบนี้มาก ๆ เพราะในยุโรปเขาค่อนข้างให้ความสำคัญ ขนาดในคำบรรยายลักษณะงาน Job Description ยังไม่ให้เขียนเพศหรืออายุเลยเขาค่อนข้างคำนึงถึงเรื่องนี้มาก ใน ISO 26000 ที่ทำอยู่ ก็มีเขียนเรื่องนี้เหมือนกัน เรื่องสิทธิมนุษยชน เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม เขาก็จะเขียนเรื่องนี้เป็นหนึ่งในหมวดเลย บริษัทจึงควรจะเป็นการสร้างบรรทัดฐานมากกว่า เพื่อป้องกันการที่จะเกิดเรื่องปัญหาหลาย ๆ อย่างมากกว่า การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร อาจเป็นการลิดรอนสิทธิ ผมเข้าใจเลยว่าบางบริษัทที่เขียนเพราะเขาเจहनักจริง ๆ...”

ในเรื่องของการจัดการที่เป็นไปตามแต่ละกรณี ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลงานเชิงประจักษ์ของนักวิชาการในต่างประเทศ ดังที่พบว่าโดยทั่วไปฝ่ายบริหารจึงมักไม่ได้มีการจัดการหรือดำเนินการใด ๆ กับผู้ที่มีความรักในที่ทำงาน ยกเว้นในกรณีที่ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นได้ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบ โดยเฉพาะกรณีเหตุการณ์ที่นำมาซึ่งความไม่เป็นธรรมภายในองค์การ (Quinn, 1977; Brown & Allgeier, 1995) ในหลายบริษัทมีกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องความรักความใคร่ในที่ทำงานได้ส่งผลกระทบเชิงลบต่อองค์การ ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานเองนั้นมองว่าการกำหนดนโยบายขึ้นมาใช้เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่พึงกระทำ (Cole, 2009; Brown & Allgeier, 1995) ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ ดังเช่นที่บริษัท Staples และบริษัท Lloyd's of London ได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เข้มงวดไว้อย่างชัดเจน เช่น ห้ามไม่ให้พนักงานออกเดท ห้ามไม่ให้คู่รักทำงานในแผนกเดียวกัน และห้ามไม่ให้หัวหน้ากับลูกน้องมีความรักความใคร่ในที่ทำงาน

เป็นต้น ในขณะที่บางบริษัทได้กำหนดนโยบายที่ไม่เป็นทางการ และไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Cropper, 1997; Welch, 1998; Schaefer & Tudor, 2001) ที่บริษัท Gary Mathieson ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมายได้กำหนดให้พนักงานทำสัญญารัก (Love Contract) เช่นข้อตกลงก่อนการจ้างงานว่าพนักงานจะไม่มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงาน (Kiser, Coley, Ford, & Moore, 2006) ในขณะที่บริษัทชั้นนำอย่าง Wal-Mart, Southwest Airlines และ AT&T กลับมีนโยบายส่งเสริมให้เกิดความรักในที่ทำงาน (Boyd, 2010)

หากพิจารณาตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานที่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตและวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นไปตามรูปแบบที่เหมาะสมของแต่ละองค์กร (Best Fit) ตามสำนักคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency School) ที่เชื่อว่าผู้บริหารจะปรับแต่งกลยุทธ์/วิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554) เป็นลักษณะของการจัดการที่บูรณาการในเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Storey, 2007)

เมื่อพิจารณาประกอบกับรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รู้จักกันโดยทั่วไป ได้แก่ รูปแบบแข็ง (Hard HRM) และรูปแบบอ่อน (Soft HRM) จะพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบอ่อนเป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน มีความเชื่อว่า “พนักงานจะตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ดีขึ้นหากองค์กรได้ตระหนักและตอบสนองความต้องการของพนักงาน” ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบนี้ จึงได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจของพนักงาน การหาวิธีการที่จะสร้างความรู้สึกผูกพัน และการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานจึงมักเห็นการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อความรักความใคร่ในที่ทำงาน รวมทั้งการฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างเสริมจิตสำนึกในการวางตัวและการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมในที่ทำงาน ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบแข็งสนใจในเรื่องของการบริหารจัดการมากกว่า ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามมุมมองนี้จึงได้มุ่งเน้นการบริหารจัดการ มีการใช้กฎระเบียบวินัยในการควบคุม ในที่นี้ คือ การออกนโยบายเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการดำเนินการเมื่อมีปัญหาจากพนักงานที่มีความรักความใคร่ในที่ทำงานนั่นเอง

ในตอนท้ายของบทความ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะ 3 ประการ สำหรับพนักงานผู้มีความรักความใคร่ในที่ทำงานเพื่อไม่ให้ความรักในที่ทำงานนั้นส่งผลกระทบเชิงลบทั้งต่อคู่ความสัมพันธ์และต่อองค์กร ดังนี้

1) คู่ความสัมพันธ์ควรวางตัวให้เหมาะสมในที่ทำงานอย่างมีอาชีพในทุกสถานการณ์ หลีกเลี่ยงการแสดงออกในเชิงชู้สาวกับคู่ความสัมพันธ์

2) คู่ความสัมพันธ์อย่าใช้เวลาการทำงานไปในเรื่องส่วนตัวกับคู่ความสัมพันธ์ เช่น การออกไปทานอาหารกลางวันหรือช่วงพักด้วยกันนาน ๆ หรือการลาป่วยพร้อมกันทั้งที่ไม่ได้ป่วยจริง เป็นต้น เนื่องจากการใช้เวลาการทำงานไปในเรื่องส่วนตัวนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า

งานอาจมองได้ว่าคู่ความสัมพันธ์นั้นไม่เอาใจใส่ในงานที่ต้องรับผิดชอบ

3) คู่ความสัมพันธ์ไม่ควรมีความรักความใคร่กับพนักงานที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ ผู้จัดหาและจัดส่งวัตถุดิบเนื่องจากอาจนำมาซึ่งผลประโยชน์ทับซ้อนได้ง่าย ความสัมพันธ์ในเชิงรัก ๆ ใคร่ ๆ กับพนักงานขององค์กรที่เป็นคู่ค้าทางธุรกิจ หรือผู้จัดหาและจัดส่งวัตถุดิบนั้นอาจมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพของคู่ความสัมพันธ์เอง รวมทั้งอาจทำความเสียหายให้กับองค์กรที่สังกัดตามมา

ในส่วนของการเสนอแนะต่อองค์กรที่จะกำหนดนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงาน มีข้อเสนอแนะ 3 ประการที่ควรคำนึงถึง ดังนี้

1) องค์กรควรกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานไว้ชัดเจน และควรสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้โดยเฉพาะพนักงานใหม่ควรได้รับทราบตั้งแต่วันที่มีการเซ็นสัญญาการจ้างงาน มีการสื่อสารเพิ่มเติมในวันปฐมนิเทศ นอกจากนี้ ควรได้มีการจัดทำคู่มือเพื่อเผยแพร่เนื้อหาของนโยบายความรักความใคร่ในที่ทำงานให้พนักงานได้รับรู้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

2) ควรปฏิบัติตามนโยบายที่มีอย่างตรงไปตรงมา เท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งกันของคู่ความสัมพันธ์ หัวหน้างานควรเข้าไปเป็นคนกลาง ไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้มีบรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน

3) ควรมีการฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย รวมทั้งขั้นตอนและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการที่ควรจะเป็นภายหลังมีเหตุการณ์ความรักความใคร่ในที่ทำงานเกิดขึ้น

การวิจัยครั้งนี้เลือกทำการศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงไม่ครอบคลุมองค์การธุรกิจในประเทศไทยทั้งหมด ดังนั้น การนำผลการวิจัยไปปรับใช้สำหรับองค์การธุรกิจอื่น ๆ จึงควรระมัดระวังและคำนึงถึงบริบทขององค์กรตนเองเป็นสำคัญ การวิจัยในอนาคตจึงควรได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มองค์การธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และควรได้มีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การในรูปแบบอื่น เช่น องค์การภาครัฐ องค์การไม่แสวงหากำไร เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอเสนอการทำวิจัยในอนาคต จากข้อสังเกตประการหนึ่งที่พบว่า พนักงานต่างวัย (Generation) มีมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานต่างกันออกไป ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเพื่อกำหนดวิธีปฏิบัติ (Practice) ที่เกี่ยวข้องกับความรักความใคร่ในที่ทำงานที่เหมาะสมตามกลุ่มวัยของพนักงานตามแนวคิดการแบ่งกลุ่มกำลังคน (Segmentation Workforce) โดยพยายามค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีจากตัวอย่างของบริษัทชั้นนำเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปรับใช้ และควรศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจมีผลต่อการจัดการความรักความใคร่ในที่ทำงานเพิ่มเติม

## เอกสารอ้างอิง (References)

- บริษัท Bmart นามสมมติ. (2551). ระบุว่าด้วยเรื่องหลักเกณฑ์การปฏิบัติกรณีคู่รัก คู่สมรส และญาติพี่น้องของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิตโดยตรงของบริษัท. เอกสารอัดสำเนา.
- เบญญา ยอดดำเนิน - แอ๊ดติคส์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความ และการหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย).
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2554). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: โกลเด้นท์ไทม์พริ้นติ้ง.
- พิชิต พัทธกะเทพสมบัติ. (2548). *การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สมาธรรม.
- เพ็ญประภา ปริญญากมล. (2547). จิตวิทยาของความรัก. *รัฐมัล*, 25(2): 11-13.
- ว. วชิรเมธี. (2553). *Love analysis มหัศจรรย์แห่งรัก vol. 1* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เทน้ำเทท่า.
- วิทยา นาควัชร. (2537). *เช็กส์และความรัก*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาตนเองและนักบริหาร.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2554). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- Boyd, C. (2010). The debate over the prohibition of romance in the workplace. *Journal of Business Ethic*, 97: 325-338.
- Brown, T., & Allgeier, E.R. (1995). Manager's perceptions of workplace romances: An interview study. *Journal of Business and Psychology*, 1(2): 169-176.
- Cicek, Olgun. (2014). The phenomena of workplace romance in 5 star hotels in North Cyprus. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(1): 136-139.
- Cole, N. (2009). Workplace romance: A justice analysis. *Journal of Business Psychology*, 24: 363-372.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Cropper, C.M. (1997 October 26). The unwritten code against fraternization: Companies prefer not to ask or tell. *New York Time*, 3: 14.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2004). *Intimacy: International survey of the sex lives of people at work*, Palgrave Macmillan: Hampshire.
- Karl, K.A., & Sutton, C.L. (2000). An examination of the perceived fairness of workplace romance policies. *Journal of Business and Psychology*, 14(3): 429-442.
- Kiser, S.B., Coley, T., Ford, M., & Moore, E. (2006). Coffee, tea, or me? Romance and sexual harassment in the workplace. *Southern Business Review*, 31(2): 35-49.
- Kolesnikove, J., & Analoui, F. (2013). Managing human resource romance at work: towards a "considerate" approach. *Journal of Management Development*, 32(1): 36-56.



- Lickey, N.C., Berry, G.B., & Whelan-Berry, K.S. (2009). Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1): 100-119.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Moen, P., & Sweet, S. (2002). Two careers, one employer: Couples working for the same corporation. *Journal of Vocational Behavior*, 61(3): 466-483.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research method: Qualitative and quantitative approaches* (6<sup>th</sup> edition). Boston: Pearson International Edition.
- Park, M. (2006). *2006 Workplace romance: Poll findings*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Pierce, C. A., & Aguinis, H. (2003). Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors. *Management Research*, 1(2): 161-169.
- Pierce, C.A., & Aguinis, H. (2005). Legal standards, ethical standards, and responses to social-sexual conduct at work. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6): 727-732.
- Pierce, C.A. & Aguinis, H. (2009). Moving beyond a legal- centric approach to managing workplace romances: Organizationally sensible recommendations for HR leaders. *Human Resource Management*, 48(3): 447-464.
- Pierce, C.A., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: a model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1): 5-32.
- Pierce, C.A., Muslin, I.S., Dudley, C.M., & Aguinis, H. (2008). From charm to harm: A content-analytic review of sexual harassment court cases involving workplace romance. *Management Research*, 6(1): 27-45.
- Powell, G.N., & Foley, S. (1998). Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24(3): 421-448.
- Quinn, R.E. (1977). Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22: 30-45.
- Schaefer, C.M., & Tudor, T.R. (2001). Managing workplace romance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66(3): 4-10.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th edition). San Francisco: Josey-Bass.
- Scott, A.M. (2008). When cupid strikes in the office. *Employee Benefit Plan Review*, 62(8): 26-27.

- Society for Human Resource Management (SHRM). (2013). *Survey finding from the SHRM on workplace romance*. Available at [www.shrm.org/Research/Survey Findings/Articles/Pages/SHRM-Workplace-Romance-Findings.aspx](http://www.shrm.org/Research/Survey Findings/Articles/Pages/SHRM-Workplace-Romance-Findings.aspx) (accessed March 15, 2015)
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. London: Thomson Learning.
- The Press and Journal. (2012). *The real price of office romance*. September 2011, available at [www.pressandjournal.co.uk/Article.aspx/3000124](http://www.pressandjournal.co.uk/Article.aspx/3000124) (accessed March 10, 2015)
- Tyler, K. (2008). Sign in the name of love. *HR Magazine*, 53(2): 41-43.
- Welch, J. (1998). Zippergate arouses move into libido management. *People Magazine*, 4(19): 13.
- Werbel, J.D., & Hames, D.S. (1996). Anti-nepotism reconsidered: The case of husband and wife employment. *Group and Organization Management*, 21(3): 365-379.

### Translated Thai References

- Bmart company assumed name. (2008). *Rules and regulations governing the practice of couples, spouses and relatives of employees who have direct blood ties to the company*. Copier papers.
- Parinyapol, Penprapa. (2004). Psychology of love, *Rusamelae Journal*, 25(2): 11-13.
- Prasitrattasin, Suchart. (2011). *The new era of qualitative research methodology*. Bangkok: Samlada.
- Narkwachara, Wittaya. (1994). *Sex and love*. Bangkok: The Institute of Self Development and Administration.
- Wedchayanon, Nissada. (2011). *Strategic human capital management*. Bangkok: Golden Time Printing.
- Wor. Wachirametee. (2010). *Love analysis: The miracle of love vol. 1* (10<sup>th</sup> edition). Bangkok: Taenum-Taeta.