



แนวคิดกัลยาณธรรม  
Relative Virtue Concept

ศิวพร เจียสกุล<sup>\*</sup>  
Sivaporn Jeasakul

---

<sup>\*</sup> นักวิชาการประจำสถาบันวิชาการไทยวิจัยพัฒนาการจัดการ

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความสุขในการทำงาน เพื่อให้  
เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งใช้วิธีการศึกษาผ่านการวิเคราะห์เอกสารโดยพบว่าหลัก  
กัลยาณธรรมเป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ โดยองค์ประกอบ  
ของหลักกัลยาณธรรม ประกอบด้วย ความรู้ ความมีน้ำใจ ความมีวินัย ความจริงใจ  
และความเป็นกลาง ซึ่งเชื่อว่าหากมีการนำไปใช้ในองค์กรย่อมทำให้เกิดความสุขใน  
การทำงาน โดยลำดับชั้นความสุขการทำงานมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมีงานทำ ด้าน  
บรรยากาศในการทำงานที่ดี ด้านโอกาสหรือความก้าวหน้า และด้านประสบ  
ความสำเร็จในชีวิต

**คำสำคัญ :** กัลยาณธรรม, ความสุขในการทำงาน, แรงจูงใจในการทำงาน

## Abstract

This article aimed to study the work happiness concept to motivate people. It used content analysis technic to study. It found that Relative Virtue Concept (RVC) was one of concepts that could operate in any organizations, and it consisted of knowledge, kindness, discipline, sincerity and justice. If this concept could practice in any organizations, it might make that organization was happy and might follow Hierarchy of Work Happiness which had 4 aspects such as Job, Work Environment, Opportunities and Successful Life

**Keywords** : Relative Virtue, Work Happiness, Working Motivation

## บทนำ

ภายใต้กระแสบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอย่างที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือไม่ให้เกี่ยวพันกับองค์กรมิได้ องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการทบทวนแนวทางดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอก องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งที่สำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้องค์กรดำรงคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้น คือการสร้างเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพหรือมีความสามารถพร้อมที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลได้ แต่ในทางกลับกันนั้น องค์กรก็ไม่สามารถควบคุมความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร ความสำเร็จขององค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ล้วนขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนและควบคุมปัจจัยการบริหารต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภายใต้บริบทดังกล่าวย่อมถือว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญและแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพราะการตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือมุ่งส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจปฏิบัติงานย่อมส่งผลโดยตรงต่อการรักษาทรัพยากรบุคคลให้ยั่งยืนและมีผลกระทบต่อความเข้มแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานไปพร้อมกัน

ปัญหาสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจของสำนักต่างๆ ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายบางประการ เนื่องจากโดยธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความต้องการหรือความปรารถนาต่อตนเองหรือต่อองค์กรจนมีพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น พวกทฤษฎี X Y ของ McGregor แบ่งประเภทของคนแบบสุดขั้วเกินไป หรือ ทฤษฎีของ Maslow นั้นก็ไม่สามารถอธิบายคนที่ประสบความสำเร็จในขั้นสุดท้ายที่กลับมามีความปรารถนาในขั้นเริ่มต้นอีก เพราะพื้นฐานความเป็นมนุษย์นั้นมีความต้องการที่ปรับเปลี่ยนไปมาได้ตลอดเวลา จึงพบว่าความต้องการของบุคคลสามารถย้อนกลับมาสู่ลำดับแรกได้ อีกทั้งบุคคลสามารถละทิ้งความต้องการที่มีอยู่ออกไปเพื่อก้าวไปสู่

ความปรารถนาในขั้นต่อไปได้ ซึ่งความต้องการของบุคคลล้วนมีหลากหลายและไม่จำกัด จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรจำต้องคำนึงถึงความต้องการ ความปรารถนา และปัจจัยจูงใจให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และเกื้อหนุนให้บุคลากรในองค์กรพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

หากพิจารณาถึงงานวิจัยมากมายต่างสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อทัศนคติในการทำงานที่แตกต่างกันกล่าวคือ ความแตกต่างตามภูมิหลัง การอบรมเลี้ยงดู การรับรู้ ประสบการณ์ องค์กรความรู้หรือกระบวนการกลุ่มเกลาทางสังคม เศรษฐกิจหรือการเมืองการปกครองของแต่ละบุคคล ย่อมส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรม ความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป เช่น ระดับความต้องการ แรงปรารถนา ระดับความพึงพอใจ ความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น การมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ ความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ทำให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจ จนสามารถผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้พร้อมปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการเป็นไปได้อย่างยากลำบาก ซึ่งเกิดขึ้นในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต่างพยายามแสวงหาวิธีการในการสร้างแรงผลักดัน แรงจูงใจ หรือวิธีการตอบสนองความต้องการให้กับบุคคลในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน โดยที่กระบวนการทัศนคติของยุคดั้งเดิมล้วนมุ่งเน้นเพียงตอบสนองหรือการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงหรือให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์มากกว่าด้านสังคมมนุษยวิทยาหรือความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการสังคมมากกว่าความโดดเด่นทางสังคม

ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมองย้อนกลับมาที่สภาวะความเป็นปัจเจกชนในองค์กรให้มากขึ้น เพื่อจะได้ทำความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ และองค์กรเองก็สามารถใช้ศักยภาพให้ความเป็นมนุษย์แต่ละคนที่แตกต่างกันนี้ให้เป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรเองและบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญให้มีความเจริญก้าวหน้าสูงขึ้นได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาหลักการหรือแนวปฏิบัติให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขภายใต้ความมุ่งหมายขององค์กร

## วิธีการวิจัย

การศึกษาแนวคิดกัลยาณธรรมเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เน้นการศึกษาเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ผ่านแหล่งที่มาของความรู้ผ่านเอกสารทุติยภูมิ เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่องนี้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับแนวคิดของ Maslow (1943) McGregor (1960) และ Walton (1974) โดยวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างข้อสรุปต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาแนวคิดกัลยาณธรรมได้ศึกษาแนวคิดของ Maslow (1943) McGregor (1960) และ Walton (1974) โดยพบว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของสำนักต่างๆ ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายบางประการ เนื่องจากโดยธรรมชาติของบุคลากรแต่ละคนย่อมมีความต้องการหรือความปรารถนาต่อตนเองหรือต่อองค์กรจนมีพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น พวกทฤษฎี X Y ของ McGregor แบ่งประเภทของคนแบบสุดขีดเกินไป หรือ ทฤษฎีของ Maslow นั้นก็ไม่สามารถอธิบายคนที่ประสบความสำเร็จในขั้นสุดท้ายที่กลับมามีความปรารถนาในขั้นเริ่มต้นอีก เพราะพื้นฐานความเป็นมนุษย์นั้นมีความต้องการที่ปรับเปลี่ยนไปมาได้ตลอดเวลา จึงพบว่าความต้องการของบุคคลสามารถย้อนกลับมาสู่ลำดับแรกได้ อีกทั้งบุคคลสามารถละทิ้งความต้องการที่มีอยู่ออกไปเพื่อก้าวไปสู่ความปรารถนาในขั้นต่อไปได้ ซึ่งความต้องการของบุคคลล้วนมีหลากหลายและไม่จำกัด จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรจำต้องคำนึงถึงความต้องการ ความปรารถนา และปัจจัยจูงใจให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล

เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และเกื้อหนุนให้บุคลากรในองค์กรพร้อมขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

## ผลการศึกษา

พบว่า เนื่องด้วยองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมุ่งสนองความต้องการของบุคลากร โดยนำหลักการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นต่างๆ สวัสดิการ ความมั่นคงหรือโอกาสในอาชีพเป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมในการบริหารจัดการคนในองค์กรอย่างแพร่หลาย แต่ด้วยการให้ความสำคัญกับเครื่องมือการบริหารจัดการเพราะมุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไปจนละเลยการสร้างขวัญกำลังใจ การส่งเสริมแรงจูงใจหรือการกระตุ้นด้วยเครื่องมือการจัดการเพียงอย่างเดียว จึงไม่สามารถสร้างเสริมความเข้มแข็งหรือความเข้าใจให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ผลที่เกิดขึ้นตามมาจึงสะท้อนต่อผลิตภาพของความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร เนื่องจาก “คน” ถือเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของทุกองค์กร ด้วยเหตุนี้ การให้ความสำคัญต่อความสุขของสมาชิกในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มิอาจละเลยหรือเพิกเฉยได้แม้แต่น้อย เพราะการสร้างความสัมพันธ์อันดีของเหล่าสมาชิกในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

“หลักกัลยาณธรรม (Relative Virtue Concept)” จึงถือเป็นหลักการหรือแนวปฏิบัติให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรให้สามารถทำงานรวมกันได้อย่างมีความสุขภายใต้ความมุ่งหมายขององค์กรนั้นๆ เนื่องจาก “กัลยาณธรรม” หมายถึง “หลักคุณธรรมที่ดีงามสำหรับกัลยาณชน หรือผู้ปฏิบัติธรรมที่มีชีวิตในองค์กรหรือสังคมอย่างสงบสุข ปราศจากศัตรูผู้เบียดเบียน เป็นองค์กรหรือสังคมที่ถึงพร้อมด้วยแนวทางการบริหารจัดการที่ดี มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นคงและมีความก้าวหน้า” ซึ่งองค์ประกอบของหลักกัลยาณธรรม ประกอบด้วย ความรู้ ความมีน้ำใจ ความมีวินัย ความจริงใจ และความเป็นกลาง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประการแรกความรู้ (Knowledge) หมายถึง การมีชุดแนวคิด ทฤษฎี หลักการ หลักปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสมกับการกับการปฏิบัติงานหรือการทำหน้าที่



ต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามมุ่งหมายทั้ง ต่อตนเอง และองค์กร รวมถึงสามารถพัฒนา หรือต่อยอดองค์ความรู้ต่างๆ ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภายภาคหน้าได้

ประการต่อมาความมีน้ำใจ (Kindness) หมายถึง การมีจิตใจที่เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อผู้อื่นด้วยปราณาติด้วยความเต็มใจ พร้อมช่วยเหลือ ผู้อื่น โดยปราศจากอคติ ไม่หวังผลตอบแทนทั้งอามิสสินจ้างหรือบุญคุณทดแทนใน รูปแบบอื่นๆ

ประการที่สามความมีวินัย (Discipline) หมายถึง การมีจิตใจที่สามารถ ควบคุมตนเอง ให้อยู่ในกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม ไม่สร้างความเดือดร้อน หรือ ก่อให้เกิดผลเสียทั้งต่อตนเอง องค์กรและสังคมรวมทั้งเคารพ กฎเกณฑ์ กติกา เงื่อนไขของส่วนรวม โดยไม่ต้องใช้วิธีบีบบังคับ หากแต่พร้อมยอมรับ และนำไปปฏิบัติด้วยความยินดี เหมาะสมตามกาลเทศะ

ประการที่สี่ความจริงใจ (Sincerity) หมายถึง การแสดงความรู้สึก หรือการ แสดงพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อองค์กร เพื่อนร่วมงานอย่างเปิดใจ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ด้วยความปราณาติ ความซื่อตรง ความโปร่งใส ที่สามารถตรวจสอบผลลัพธ์ของการปฏิบัติได้ชัดเจน

ประการสุดท้ายความเป็นกลาง (Justice) หมายถึง การคิดการปฏิบัติต่อกันและกันอย่างเที่ยงธรรม มีความยุติธรรมมีเป็นธรรมยอมรับของสังคม และวัฒนธรรมในองค์กรหรือสังคม

การนำหลักกัลยาณธรรมไปใช้ในองค์กรเป็นเสมือนหลักการหรือแนวปฏิบัติ ให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ภายใต้อุดมการณ์ขององค์กรอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพต่อองค์กร ทั้งนี้การตอบสนองความต้องการคำตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรได้กำหนดชี้แจงหลักเกณฑ์ตั้งแต่ขั้นคัดเลือกสรรหาบุคลากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรเรื่องแรกก่อนเข้าสู่องค์กรแต่ด้วย

การนำหลักกลายธรรมมายึดปฏิบัติในการปฏิบัติงานทำให้การบริหารจัดการที่ดี มีการบังคับใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ขององค์กรเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับต่อบุคลากร และองค์กรทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานพร้อมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

## อภิปรายผล

หากเปรียบเทียบแนวคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) McGregor (1960) และ Walton (1974) กับแนวคิดกลายธรรมแล้วจะพบว่า โครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานของตามหลักกลายธรรมนั้นมีความยืดหยุ่น เป็นกันเอง และให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มากกว่า ซึ่งล้วนสะท้อนให้เห็นว่า สามารถจูงใจให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานเพิ่มขึ้น หลักการตามแนวคิดกลายธรรมจึงเป็นแนวปฏิบัติให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมีความสุขภายใต้ความมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีขั้นลำดับความสุขในการปฏิบัติงานจากองค์กรได้ดังต่อไปนี้

### ลำดับขั้นความสุขการทำงาน (Hierarchy of Work Happiness)



จากแผนภาพลำดับชั้นความสุขการทำงาน Hierarchy of Work Happiness สามารถอธิบายถึงรายละเอียดทั้ง 4 ด้านได้ดังต่อไปนี้

ด้านมีงานทำ (Job) หมายถึง บุคคลมีเงินเดือนสามารถตอบสนองด้านปัจจัยสี่หรือการดำรงชีพส่วนตัว ครอบครัวหรืออื่นๆ

ด้านบรรยากาศในการทำงานที่ดี (Work Environment) หมายถึง บุคคลมีเจ้านาย/ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรที่ดี องค์กรมีความพร้อมของเครื่องมือใช้ มีการเงินในองค์กรมั่นคง ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ด้านโอกาสหรือความก้าวหน้า (Opportunities) หมายถึง บุคคลได้รับการสนับสนุนหรือยอมรับจากฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน เช่น ทำหายในงานให้สำเร็จ การปราศจากศัตรูในองค์กร การได้รับความไว้วางใจจากองค์กรในการปฏิบัติงาน

ด้านประสบความสำเร็จในชีวิต (Successful Life) หมายถึง บุคคลได้รับการยกย่องจากสังคม ครอบครัว คนใกล้ชิด และสังคมให้การยกย่องยอมรับนับถือ

อย่างไรก็ตาม ลำดับชั้นความสุขในการทำงานข้างต้นสามารถปรับเปลี่ยนลำดับชั้นได้ เนื่องจากพื้นฐานความต้องการของปัจเจกบุคคลนั้นแตกต่างกันด้วยปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น สถานภาพทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษาหรือโอกาสในการเข้าถึงของระบบการศึกษา หรือความต้องการของคนอื่นๆ ในครอบครัวก็ล้วนอาจส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความปรารถนาหรือความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นแผนภาพข้างต้นจึงพยายามอธิบายให้เห็นเริ่มต้นจากความจำเป็นพื้นฐานไปจนถึงขั้นสูงสุดของความต้องการเป็นหลัก

## ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาและประเมินผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความพึงพอใจปฏิบัติงาน ผ่านผลงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาด้วยวิธีการทางสถิติขั้นสูงเพื่อทดสอบความแม่นยำในการสร้างคำอธิบาย

2. ควรมีการทดลองนำแนวคิดกัลยาณธรรมไปปฏิบัติจริงทั้งในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงเปรียบเทียบของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และความพึงพอใจปฏิบัติงานอื่นๆ

## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร, ปิยะนันต์ จันทร์แหกหล้า และศิวาพร เจียสกุล. 2557.

**แนวคิดเกี่ยวกับกัลยาณธรรม (Relative Virtue Concept).** ปทุมธานี:  
สถาบันวิชาการไทยวิจัยพัฒนาการจัดการ.

ศิวาพร เจียสกุล. 2557. **การนำหลักกัลยาณธรรมไปปฏิบัติในองค์กรภาครัฐ.**

งานวิจัยประเมินผลสถาบันวิชาการไทยวิจัยพัฒนาการจัดการ. ปทุมธานี.

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review** 50(4) (1943): 370-96.

McGregor, D. 1960. **The Human Side of Enterprise.** New York: McGraw hill

Walton, Richard. 1974. **Improving the Quality of Work life.** Harvard Business Review, May-June, 1974.