

ผู้บริหารกับพรหมวิหาร ๔

Manager and Four principles virtuous existence

วรรณเพ็ญ มูลสุวรรณ*

การบริหารงานในองค์กร เป็นเรื่องที่ทำทายนักบริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่การที่จะทำให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จได้นั้นความสามารถอย่างเดียว ไม่สามารถจะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ การนำ “ธรรมะ” หรือ หลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่พึงประสงค์ คือ งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ ดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับ “ธรรมะ” ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคนที่เป็นอยู่ในหน่วยงาน/องค์กร ได้แก่ผู้บริหาร ซึ่งนักบริหารดังกล่าวต้องมีจรรยาบรรณ ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในองค์กร สิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ในการบริหารงาน ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ ของผู้บริหารในองค์กร มีมุทิตาจิต จะทำให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น (วิชัย รัตนศิริวินิชย์ มปป.)

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะอันเป็นที่อยู่ของพรหมประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ ผู้นำ นักปกครอง ผู้จัดการ เมื่อเมตตาเป็นการทำให้ผู้อื่นสุขยิ่งขึ้น ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขาผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ (พระมนัส อคฺคธมฺโม 2554) ให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้เขาพ้นทุกข์ที่มีอยู่ ยินดีเมื่อเขาได้ดี และ เมื่อเขาเกิดประสบสิ่งไม่ดีก็ไม่ซ้ำเติมเขา ให้อภัยให้เป็นกลาง แนวคิดการใช้พรหมวิหารธรรม มาใช้ในการจัดการธุรกิจนั้นจะเห็นได้ชัดเจนในกรณีธุรกิจโรงพยาบาลแต่อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมก็ประยุกต์ใช้งานได้เช่นกันนอกจากนี้อาจจะตรวจสอบสไตล์การใช้พรหมวิหารกับผู้จัดการผู้หญิงและผู้ชายที่อาจแตกต่างกันได้ (สมหวัง วิทยาปัญญาพนธ์, 2544)

ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

คงปฏิเสธไม่ได้ว่า หลักธรรมะ กับผู้บริหาร มีความสอดคล้องกันอย่างมหัศจรรย์เลยทีเดียว ซึ่งก็เป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจว่า พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้ด้านหลักธรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือผู้ที่เป็ผู้นำของคนอื่น ทำให้เขาเหล่านั้นพบความสุขได้ อีกทั้งมีผู้นำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธองค์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้นำหลาย ๆ ท่านได้นำไปใช้เป็นหลักในการบริหาร การเป็นผู้นำจนประสบความสำเร็จมานักต่อนักแล้ว (ธวัชชัย สุวรรณสาร, มปป.)

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บุคคลที่เป็นผู้บริหาร จะต้องทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงควรเป็นบุคคลที่มีธรรมประจำใจ เพื่อจะได้เป็นเครื่องช่วยนำทางว่าตนควรจะทำอย่างไรต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน และในชีวิตประจำวัน

ในพุทธศาสนามีธรรม หลากหลายรูปแบบให้พุทธศาสนิกชนได้เลือกเพื่อนำมาใช้ยึดถือปฏิบัติตน เพราะธรรมเหล่านั้นถ้าใครทำตามได้แม้จะไม่ได้ทั้งหมด แต่ถ้าทำตามได้บางส่วน ย่อมทำให้ผู้ประพฤติธรรมมีความสุขกาย สุขใจ แม้แต่ผู้ที่เราปฏิบัติต่อ เขาเหล่านั้นก็พลอยมีความสุขไปด้วย ในบทความนี้ผู้เขียนขอแนะนำธรรมในทัศนะ **พรหมวิหาร ๔** มาแนะนำเสนอเพื่อเป็นทางเลือกให้ผู้บริหารพินิจนำไปปฏิบัติ ดังนี้

พรหมวิหาร ๔ ถ้าจะแปลตามศัพท์แล้ว พรหม หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ ประเสริฐ วิหาร หมายถึง ที่อยู่ ดังนั้น พรหมวิหาร จึงหมายถึง ธรรมของพรหมหรือของผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน รวมทั้งผู้บริหาร เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ได้แก่

เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข
กรุณา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์
มุทิตา	ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ได้ความชอบ
อุเบกขา	การรู้จักวางเฉย ไม่ลำเอียง ไม่ซ้ำเติม

เมตตา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ ได้แก่ ความสุขจากการมีทรัพย์ ความสุขจากการใช้จ่ายทรัพย์ ความสุขจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขจากการทำงานที่ปราศจากโทษหรือปราศจากอันตราย คำอธิบายพรหมวิหาร ๔

เมตตา (loving-kindness; friendliness, goodwill) : ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ทั้งทางกายและทางใจ เป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา เช่น ความสุขที่เกิดจากการมีทรัพย์ ความสุขที่เกิดจากการได้ใช้จ่ายทรัพย์เพื่อการบริโภค ความสุขที่เกิดจากการไม่เป็นหนี้ ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ความสุขที่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ คนที่มีเมตตา จะมีจิตแผ่ไมตรี คิดทำประโยชน์แก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย

ลักษณะของเมตตา คือ เป็นไปโดยอาการช่วยเหลือเกื้อกูลแก่มนุษย์และสัตว์ทั้งหลาย จิตที่คิดช่วยเหลือเกื้อกูลนั้นเป็นจิตที่เปี่ยมไปด้วยเมตตา

หน้าที่ของเมตตา คือ น้อมนำประโยชน์ไปให้เขา ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อเขา

ผลของเมตตา คือ กำจัดความริษยาอาฆาตเคืองแค้นให้หมดไป เมื่อเรามีจิตเมตตาแล้ว เราจะไม่ผูกพยาบาทเคืองแค้นใครเลย เมตตาธรรม คำจุนโลก

ผู้บริหารจึงควรดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้เขาเหล่านั้นได้ทำงานอย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่ดี หมายถึงสถานที่ทำงานสะอาด โลง โปร่งสบาย มีค่าตอบแทนเหมาะสมกับความยากง่ายของงาน และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ มีสวัสดิการดูแลเรื่องสุขภาพให้พนักงาน พนักงานคนใดมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ชัดกว่าคนอื่น ๆ เสมอ ก็ควรให้ความเมตตาส่งเสริมให้เขาผู้นั้นมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานดังเช่น ที่นักวิชาการ Frederick Herzberg นำเสนอในทฤษฎีชื่อ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor Theory) และปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene Factor Theory)

ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายและความไม่สบายใจ และเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้: -

- ทุกข์ประจำหรือทุกข์โดยสภาวะที่สิ่งที่มีชีวิตจะต้องประสบ ซึ่งเกิดจากเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ คือ การเกิด แก่ เจ็บ ตาย สิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกจะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เรียกว่า กายิกทุกข์

- ทุกข์จรหรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุภายนอก เมื่อปรารถนาแล้วไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบกับสิ่งที่ไม่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์ การพลัดพรากจากสิ่งที่เป็นที่รักก็เป็นทุกข์เรียกว่า เจตสิกทุกข์

ธรรมะสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานโดยใช้คนอื่น ดังนั้น ชุดธรรมะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งหมายถึง ธรรมของพรหม หรือ ธรรมของท่านผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา สามารถปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้องให้มีความสุข และมีขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.) โดยหลักธรรมในพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย

1. เมตตา : ความรัก หมายถึง รักที่มุ่งเพื่อปรารถนาดี เพื่อให้ผู้อื่นเป็นสุข ผู้บริหารควรมีความรัก ความปรารถนาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ สั่งสอน หรือ อบรมทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความประพฤติที่เหมาะสมและดีงาม รวมถึงการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม (ถูก) กับวัย งาน และความถนัด

กรุณา (compassion) : ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้พ้นทุกข์ ความทุกข์ คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนทำให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ คนที่มีความกรุณาคิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจจะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์ เมื่อคนอื่นประสบทุกข์ ต้องการความช่วยเหลือของผู้อื่นให้หมดไป หรือแผ่ใจไปรับรู้ต่อคนสัตว์ทั้งหลายที่ประสบทุกข์

ลักษณะของกรุณา เป็นอาการที่ใฝ่ใจจะปลดปล่อยความทุกข์แก่คนและสัตว์ทั้งหลาย

หน้าที่ของกรุณา คือ ไม่นิ่งดูตาย ทนอยู่ไม่ได้ต่อทุกข์ของคนและสัตว์ทั้งหลาย

ผลของกรุณา คือ ไม่เบียดเบียน ไม่คิดร้าย ไม่มุ่งทำลาย

พระพุทธองค์ทรงสรุปไว้ว่าความทุกข์มี 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- ทุกข์โดยสภาวะ หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของร่างกาย เช่น การเกิด การเจ็บป่วย ความแก่ และความตาย ซึ่งสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่เกิดมาในโลกนี้ จะต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- ทุกข์จร หรือทุกข์ทางใจ เป็นความทุกข์ที่เกิดจากสาเหตุที่อยู่นอกตัวเรา เช่น ปรารถนาอยากได้สิ่งนั้นสิ่งนี้ พอไม่สมหวังก็เป็นทุกข์ การประสบหรือต้องอยู่ใกล้สิ่งที่เราไม่รักไม่ชอบ ก็เป็นทุกข์ รวมทั้งการพลัดพรากจากสิ่งที่เรารักก็เป็นทุกข์ รวมถึงที่เกิดจากการทำงานกับ “หัวหน้า” ที่ไม่มีความกรุณา เช่น เป็นคนไม่โอบอ้อมอารี มีอารมณ์ฉุนเฉียว ดุด่าว่ากล่าวโดยไม่รับฟังเหตุผลจากลูกน้อง พุดจาตูกถูกเหยียดหยาม ใช้อำนาจข่มขู่โดยไม่ได้ความอภัยต่อเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจข่มเหงจิตใจ ให้ลูกน้องรับผิดชอบงานที่ในเวลาจำกัด โดยไม่ได้ดูว่างานนั้นๆจะต้องใช้เวลาในการทำงานจริงนานแค่ไหนลูกน้องต้องทำงานภายใต้แรงกดดัน โดยที่หัวหน้าไม่ได้รับผิดชอบใดๆ เพราะไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง (วิชัย รัตนศิริวิชัย, มปป.) ดังนั้นผู้บริหารควรมีความกรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความช่วยเหลือ แบ่งปันน้ำใจ หรือ สงเคราะห์ทั้งทางด้านวัตถุ กำลังกายและกำลังใจ รวมถึง การจัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.)

ผู้ที่ เป็น “หัวหน้า” จึงต้องไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “เจ้านาย” เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้หลงตัวเองคิดว่าตนเองเป็น “เจ้าชีวิต” ของ “ลูกน้อง” และเข้าใจผิดคิดว่า “ลูกน้อง” คือ “ทาสรับใช้” จะเรียกใช้งานอย่างไร เวลาใดก็ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงเวลาที่เป็นส่วนตัวของ “ลูกน้อง” และไม่หลงคิดว่าตนเองเป็น “ผู้บังคับบัญชา” เพื่อที่จะได้ไม่ทำตัวเป็นผู้ที่คอยบังคับและสั่งให้ “ลูกน้อง” ต้องทำตามคำสั่งทุกเรื่องไม่ว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องตามทำนองครองธรรมหรือไม่ เพราะเห็นว่า “ลูกน้อง” คือ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้คำสั่งจะสั่งให้ทำอะไรก็ได้ตามใจชอบไม่ว่าสิ่งนั้นจะชอบธรรมหรือไม่ เพื่อที่จะได้ชื่อว่าเป็น “หัวหน้า” ที่มีธรรมะในหัวใจ (สมควร ทรัพย์บำรุง, มปป.)

ผู้บริหารจึงควรใช้ความเมตตาในการบริหารงาน และรู้จักการปล่อยวาง ไม่ควรไปยึดติดกับสิ่งใดจนเกินไป เพราะเรื่องบางอย่างมนุษย์เราก็กห้ามไม่ได้ เช่น การเจ็บไข้ ความตาย ซึ่งเป็นธรรมดาของโลก ส่วนถ้าเป็นเรื่องงาน ผู้ปฏิบัติคาดหวังว่าตนเองต้องได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนระดับตำแหน่ง แต่พอไม่เป็นไปตามคาดหวังก็โกรธแค้นผู้มีอำนาจ หากว่าถ้าเอียง กล่าวหาว่าเล่นพรรคเล่นพวก เป็นต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเมตตา และความยุติธรรมอยู่ในใจ หากมีความยุติธรรมแล้ว เขายังไม่ได้สิ่งที่ต้องการ ต้องมีเหตุผลและให้การปลอบใจเขา ให้อยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น เพราะไม่มีใครจะสมดังใจหวังไปทุกเรื่อง ผู้บริหารต้องมีใจสงสาร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาผิดหวังต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่าคนอื่นที่ผลงานดีกว่าเขาก็มี แต่เป็นเพราะเราไม่เคยมองคนอื่น มุ่งแต่คิดว่าตนเองทำดี ขยันขันแข็ง มุ่งมั่นในงานกว่าใคร ๆ แต่ผู้บริหารระดับสูง ย่อมมีวิจรรย์ญาณว่าใครสมควรได้รับความดีความชอบ ซึ่งเราต้องมิจิตใจกล้าหาญยอมรับความคิดของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรบอกกล่าวด้วยความกรุณาว่าเขาควรปรับปรุงอะไรบ้าง อย่าท้อถอย หรือหมดกำลังใจ เพราะว่าในโอกาสหน้าผู้มีอำนาจขององค์กรจะได้มองเห็นความอดทน และผลงานของพวกเขาบ้าง ความมิจิตสงสารผู้ใต้บังคับบัญชาจากผู้บริหาร คำปลอบโยน การแสดงความเห็นใจ ย่อมทำให้เขาเหล่านั้น ผ่อนคลายความผิดหวัง ความเศร้าเสียใจ ลงได้บ้าง

มุทิตา (sympathetic joy; altruistic joy) : มิจิตผ่องใส กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อคนและสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข มิจิตอ่อนโยน ไม่มีความอิจฉาริษยา มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา คิดยินดี การแสดงออกถึงพรหมวิหาร คือไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น

ลักษณะของมุทิตา คือ พลอยยินดี ดีใจด้วย

หน้าที่ของมุทิตา คือ ไม่อิจฉาริษยา

ผลของมุทิตา คือ ขจัดความอิจฉาริษยา

ผู้บริหารที่มีมุทิตา ย่อมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง ให้ก้าวหน้าโดยไม่อคติ และไม่อิจฉาโดยเกรงว่า “ลูกน้อง” จะได้ดีกว่าตนเอง เพราะผู้บริหารที่ดีควรส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น เมื่อเขาทำได้สำเร็จ ก็ไม่อิจฉา แต่ชื่นชมในความสำเร็จของเขาและภูมิใจตนเองที่มีส่วนช่วยผลักดัน ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุข เห็นคนอื่น (สมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ) ได้ดีกว่าเรา ก็พลอยยินดีไปกับเขาผู้นั้น ไม่มีใจอิจฉาริษยา เพราะมีขณะนั้นตนเองก็จะมีแต่ความไม่สบายใจ โกรธเคือง ฟุ้งซ่านที่เห็นคนอื่นได้ดี แต่ถ้าเรายินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น เราเองก็มีจิตผ่องใส ให้เขาเหล่านั้นรู้จักอุเบกขา รู้จักดับความอิจฉา เมื่อทำได้ความรัก ความเข้าใจ ตลอดจนความสามัคคีของทีมงานย่อมบังเกิด

การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยก็จะพิจารณาได้ว่าบุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ก็ไม่ปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ยังมีความปรารถนาดี คือ พยายามที่จะทำทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กร

พ้นจากโอกาสของการได้รับอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

อุเบกขา (equanimity; neutrality; poise) : การวางเฉย รักษาใจเป็นกลาง มีจิตที่เรียบ ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง เข้าใจกฎแห่งกรรม ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ทุกสิ่งเป็นไปตามกรรมที่สัตว์โลกทั้งหลายกระทำไว้ อุเบกขาคือใช้ล้าพังความรู้สึกไม่ได้ ต้องใช้ความรู้ (ปัญญา) ด้วย คือ ต้องรู้ว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความถูกต้องดีงาม อะไรคือหลักการ แล้วเอาความรู้นั้นมาปรับเข้ากับความรู้สึกให้ลงตัวพอดี เพื่อวางตัวได้ถูกต้อง เป็นกลางตามธรรม เมื่อเราเห็นใครได้ผลกรรมในทางที่เป็นโทษ เราก็ไม่ควรดีใจหรือซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น รู้จักวางเฉยสงบใจ เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เช่น การมีอุเบกขาของ “ผู้บริหาร” คือ หากพบว่าบุคลากรในองค์กรไม่ปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยอาจจะต้องได้รับอันตรายจากการฝ่าฝืนมาตรการความปลอดภัย แต่ผู้บริหารก็ไม่ควรปล่อยให้ได้รับอันตรายจากการกระทำนั้น ผู้บริหารที่มีอุเบกขา พยายามที่จะทำทุกวิถีทางให้บุคลากรในองค์กรพ้นจากอันตรายนั้น และหาวิธีให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการความปลอดภัยให้ได้ในที่สุด ไม่ใช่ไม่ใส่ใจโดยเห็นว่ามาตรการความปลอดภัยแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตามเองจึงเป็นสิ่งที่ช่วยไม่ได้

ลักษณะของอุเบกขา คือ เป็นไปโดยอาการเป็นกลางต่อคนและสัตว์ทั้งหลายอย่างมีใจสงบไม่เอนเอียง

หน้าที่ของอุเบกขา คือ มองเห็นความเสมอภาคกันในคนและสัตว์ทั้งหลาย

ผลของอุเบกขา คือ ระวังความขัดเคืองเสียใจ และระวังความดีใจ ไม่คล้อยตาม

เหตุแห่งอุเบกขา คือ มองเห็นภาวะที่ทุกคนเป็นเจ้าของกรรมของตน ซึ่งแต่ละคนย่อมเป็นไปตามกรรม

ผลที่ดีของอุเบกขา คือ มีใจสงบ ไม่มีความยินดีในร้าย

ผลที่ไม่ดีของอุเบกขา ถ้าใช้อุเบกขาไม่ถูกทาง คือ เกิดความเฉยเมย ไม่รับรู้ ไม่แยแส ไม่ใยดี

ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาผู้นั้นได้รับการลงโทษจากการทำผิดกฎระเบียบขององค์กร ควรบอกกล่าวให้เห็นว่าผู้ใดฝ่าฝืนกฎระเบียบย่อมถูกลงโทษจะได้ไม่เป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตาม เมื่อถูกลงโทษก็ควรยอมรับ ว่าตนทำผิดจริง ๆ การลงโทษก็ทำต่อทุกคนที่ทำผิด ไม่มีการยกเว้น ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร เป็นต้น

ธรรมะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ทำงาน คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้มอบหมายให้ทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานกันทุกคน ดังนั้นในการทำงานผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีธรรมะที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม คือ อิทธิบาท 4 ซึ่งหมายถึง ธรรมแห่งความสำเร็จ โดยหลักธรรมในอิทธิบาท 4 ประกอบด้วย

1. ฉันทะ : ความพอใจ หมายถึง ความรักงาน- พอใจกับงานที่ทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องชอบหรือศรัทธางานที่ทำอยู่ จะต้องพอใจที่จะทำและมีความสุขที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย

2. วิริยะ : ความพากเพียร หมายถึง ขยันหมั่นเพียรกับงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความขยันหมั่นเพียร ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง หมั่นฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. จิตตะ : ความเอาใจใส่ หมายถึง ความเอาใจรับผิดชอบงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีจิตใจ หรือสมาธิจดจ่อกับงานที่ทำ รวมถึง มีความรอบคอบและความรับผิดชอบต่อในงานที่ทำอย่างเต็มสติกำลัง

4. วิมังสา : ความสอดส่องในเหตุและผล หมายถึง การพินิจพิเคราะห์และใช้ปัญญาตรวจสอบงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมมตคิด รวมถึง การมีความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้งทั้งในแง่ขั้นตอนและผลสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน

ในการทำงานทุกอย่าง ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทุกคน ที่ต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นธรรมะสำหรับผู้ทำงานร่วมกันที่เหมาะสม ได้แก่หลักธรรมที่เหมาะสมเพื่อเป็นหลักธรรมในการยึดเหนี่ยว โดยหลักธรรมในสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย

1. ทาน : เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้น การทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึง การมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

2. ปิยวาจา : หมายถึง การพูดจาที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะหากพูดไปแล้วไม่เกิดประโยชน์ และทำให้คนอื่นเสียหาย แต่กลับเป็นโทษก็ไม่ควรพูด ดังนั้นก่อนที่จะพูดอะไรออกไป ให้ไตร่ตรองให้ดี หากไม่แน่ใจแล้ว ไม่พูดจะเกิดประโยชน์มากกว่า ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ 1) เว้นจากการพูดเท็จ 2) เว้นจากการพูดส่อเสียด 3) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ 4) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือ เกรงจากกันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

3. อุตถจริยา : หมายถึง การช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน ปรารถนาดีต่อกัน การปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน และการช่วยเหลือผู้อื่นให้สำเร็จตามที่ถูกร้อง หรือกล่าวได้ว่า อุตถจริยา เป็นสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ได้

4. สมานัตตา : ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การวางตัวที่ดี มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การให้ความร่วมมือในการทำงาน อ่อนน้อมถ่อมตน นำเคารพนับถือ ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับฐานะ และ มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) ที่ดี ดังนั้น มานัตตตา เป็น สังคหวัตถุ คือ ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ได้

บทสรุป

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมประจำใจของพรหม ซึ่งตามคำสอนของศาสนาพราหมณ์ถือว่าพระพรหมเป็นผู้สร้างโลก เป็นเทพเจ้าผู้ดลบันดาลสรรพสิ่งทั้งหลาย เป็นผู้สร้างสรรคและอภิบาลโลก แต่พระพุทธเจ้าทรงสอนว่า เราไม่ต้องไปรอพระพรหมให้มาสร้างและอภิบาลโลก พวกเรานี่แหละควรจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสร้างสรรคและอภิบาลโลกเองด้วยกันทุกคน เพราะฉะนั้นจงมาทำตัวให้เป็นพรหมกันเถิด แล้วพระพุทธเจ้าก็ตรัสแสดงพรหมวิหารให้พวกเราทุกคนต้องปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนเป็นพระพรหม จะได้เป็นผู้แก้ปัญหา สร้างสรรค และอภิบาลสังคมเสียเอง ดังนั้น เราจะเป็พระพรหมโดยสมบูรณ์ต้องมีหลักธรรมทั้ง 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

หลักธรรม ๔ ประการนี้ เปรียบเช่นธรรมของพรหมหรือของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐ เพราะสอนให้เราคิดดีทำดี เมื่อคิดดี ทำดี แล้วจิตใจก็ย่อมปลอดโปร่ง หน้าตาผ่องใส ใคร ๆ เห็นก็อยากพูดคุยด้วย ผู้บริหารคนใดมีพรหมวิหาร ๔

ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ก็รักใคร่ ชื่นชม มีปัญหาที่ยากมาขอคำปรึกษา เพราะเขาเชื่อว่าเราคงให้แนวคิดหรือทางแก้ปัญหาจากหนักเป็นเบาได้บ้าง แล้วตัวผู้บริหารก็มีความสุข ความภูมิใจที่ได้ช่วยแก้ปัญหาทางออกให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในองค์กร เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีขึ้นภายในองค์กร ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกองค์กร และนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด

ในการทำงานในองค์กรต่างๆ ลำพังธรรมชาติสำหรับผู้บริหารไม่สามารถจะทำให้ห้องค่านั้นอยู่รอดได้ ผู้ปฏิบัติงานก็มีส่วนที่สำคัญขององค์กรส่วนหนึ่งด้วยเหมือนกัน โดยทั้งสองส่วนนี้จะต้องมีธรรมชาติเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสู่เป้าหมายที่ทุกคนปรารถนา อีกทั้ง ธรรมชาติสำหรับผู้ทำงานร่วมกัน ก็เป็นส่วนสำคัญในการทำงานในองค์กรทั้งหมด

หากองค์กรใดมีธรรมชาติทั้งสามส่วนในองค์กรนั้น เชื่อได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปด้วยความร่มรื่น เพราะทุกคนมีธรรมชาติในดวงใจ และปฏิบัติตนเป็นที่รัก ของเพื่อนร่วมงาน เป็นที่รักของผู้บริหาร สุดท้ายจะทำให้ห้องค่านั้นประสบความสำเร็จ นอกจากนี้วิธีการทำงานที่ดี มีธรรมะเป็นพื้นฐาน ก็ยังก่อให้เกิดมิตรภาพ สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ไม่ใช่เราเท่านั้นที่ได้ประโยชน์ เช่นมีความรู้ความสามารถมากขึ้นเท่านั้น คนอื่น ๆ ที่ทำงานกับเราก็ได้ประโยชน์เช่นกัน เช่นได้เพื่อนมากขึ้น มีความไว้วางใจและช่วยเหลือกัน รวมทั้งมีความมั่นใจที่จะทำสิ่งยากได้ ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้ถ้าเราเอาธรรมะมาใช้ขณะทำงาน (พระไพศาล วิสาโล, 2550)

คุณวุฒิ	คือความรู้
คุณสมบัติ	คือความถึงพร้อม
คุณภาพ	คือความเด่น
คุณธรรม	คือความดี

เอกสารอ้างอิง

ธวัชชัย สุวรรณสาร.(มปป.). **พรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำ**. ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2559, จาก <http://guruleadership.blogspot.com/2012/09/4.html>

พระไพศาล วิสาโล. (2550). **ธรรมะในงาน ธรรมะในใจ**. ค้นเมื่อ 18 มกราคม 2559, จาก <http://www.visalo.org/book/dhammaNaiNgaNew.htm>

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก้อนใหญ่). (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียน มัธยมศึกษา เขตดลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร**.วิทยานิพนธ์ หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิชัย รัตนศิริวิชัย. (มปป.).**พรหมวิหาร 4 กับการบริหารงานในองค์กร**. ค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2559, จาก http://www.npcse.co.th/npc_date/npc_previews.asp?id_head=11&id_sub=36&id=662

สมควร ทรัพย์บำรุง.(มปป.). **ธรรมะกับการทำงาน**. ค้นเมื่อ 18 เมษายน 2559, จาก <http://www.learntrepitaka.com/>

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์.(2544). **การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม**. ค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2559, จาก <http://www.budmgt.com/budman/bm02/virtuousexist4.html>

คำแนะนำในการเตรียมต้นฉบับ

1. บทนำ

ต้นแบบ (template) จัดเตรียมได้โดยใช้ทั้งโปรแกรม Ms Word และบันทึกอยู่ในรูปของไฟล์ต้นแบบนามสกุล .docx และ .doc เพื่อให้ผู้เขียนบทความนำไปใช้ และทราบถึงรูปแบบ (format) ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดทำบทความต้นฉบับ โดส่วนประกอบต่างๆ ของบทความจะต้องมีลักษณะที่เหมือนกัน เพื่อให้วารสารฯ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

บทความจะต้องประกอบด้วยส่วนต่างๆ ตามลำดับต่อไปนี้ คือ ส่วนนำ ประกอบด้วย ชื่อเรื่องภาษาไทย ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ ชื่อผู้เขียนบทความ ชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียน ที่อยู่ E-mail เฉพาะของผู้เขียน ผู้รับผิดชอบบทความ(Corresponding author) บทคัดย่อภาษาไทย คำสำคัญ บทคัดย่อภาษาอังกฤษ และคำสำคัญภาษาอังกฤษ ในส่วนเนื้อเรื่อง แบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะของบทความ ดังนี้

1. บทความวิจัย เนื้อเรื่อง ควรประกอบด้วย (1) บทนำ วัตถุประสงค์ในการศึกษา/การวิจัย สมมติฐานในการศึกษา/การวิจัย (ถ้ามี) (2) เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง/กรอบแนวคิด (3) วิธีดำเนินการศึกษา/การวิจัย (4) ผลการศึกษา/การวิจัย (5) สรุปผลการศึกษา/การวิจัย อภิปรายผลการศึกษา/การวิจัย ข้อเสนอแนะ (6) กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) (7) เอกสารอ้างอิง

2. บทความทางวิชาการ เนื้อเรื่อง ควร ประกอบด้วย (1) ความนำ/บทนำ (2) วัตถุประสงค์ของบทความ (3) เนื้อเรื่อง/เนื้อหาของบทความ (4) บทสรุป (5) เอกสารอ้างอิง

2. คำแนะนำในการเขียนต้นฉบับบทความ

2.1 การจัดหน้ากระดาษ

บทความที่จะใช้ภาษาไทยเป็นหลัก (และอาจจะมีคำภาษาอังกฤษแทรกได้) ตามรูปแบบที่กำหนด ขนาดของบทความจะอยู่ในพื้นที่ของกระดาษ A4 พิมพ์แนวตั้ง (portrait) โดยตั้งค่าหน้ากระดาษ (page setup) ทุกด้านให้มีระยะขอบ(margins) ด้านละ 1 นิ้วเท่ากันทั้งหมด และความยาวของบทความ (รวมหน้าบทคัดย่อ) ไม่ควรเกิน 12 หน้า

ทั้งนี้ต้นแบบนี้จะบอกรายละเอียดของรูปแบบของบทความที่ต้องการ เช่น ขนาดของกรอบ ความกว้างของคอลัมน์ระยะห่างระหว่างบรรทัด และรูปแบบของตัวอักษร ห้ามปรับเปลี่ยนให้ต่างไปจากที่ระบุ กรุณาระลึกเสมอว่าบทความของท่านจะถูกนำไปรวมกับบทความอื่นๆ ในวารสารฯ ไม่ใช่เอกสารที่พิมพ์เดี่ยวๆ ดังนั้นบทความทั้งหมดควรที่จะต้องอยู่ในรูปแบบเดียวกัน อย่าขยายขนาดระยะห่างระหว่างบรรทัดเมื่อจะขึ้นย่อหน้าใหม่

การลำดับหัวข้อในเนื้อเรื่องให้ใส่เลขกำกับ โดยให้บทนำเป็นหัวข้อหมายเลข 1 และหากมีการแบ่งหัวข้อย่อย ก็ให้ใช้เลขระบบบทศนิยมกำกับหัวข้อย่อย เช่น 2.1, 2.1.1 เป็นต้น

2.2 ขนาดตัวอักษรและการเว้นระยะ

2.2.1 ขนาดตัวอักษร

ตัวอักษรที่ใช้ในการจัดทำบทความนี้คือ “TH SarabunPSK” สำหรับชื่อเรื่องบทความ ให้ใช้ตัวอักษรแบบหนาขนาด 18 จุด (points) ชื่อผู้เขียนบทความ ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 16 จุด ชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียน และที่อยู่ E-mail ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 14 จุด ชื่อหัวข้อหลัก (เช่น 1., 2.) หัวข้อย่อย (เช่น 1.1, 1.2, ...) หรือหัวข้อย่อย (เช่น 1.1.1, 1.1.2, ...) ใช้ตัวอักษรแบบหนาขนาด 16 จุด บทคัดย่อและเนื้อความต่างๆ ใช้ตัวอักษรแบบธรรมดาขนาด 16 จุด รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดรูปแบบตัวอักษรสำหรับการจัดทำบทความต้นฉบับ

องค์ประกอบ	ตัวอักษร	รูปแบบอักษร	ขนาดอักษร (จุด)
ชื่อเรื่องบทความ	TH SarabunPSK	หนา	18
ชื่อผู้เขียน	TH SarabunPSK	ธรรมดา	16
ชื่อหน่วยงานหรือสถาบัน ของ ผู้เขียน และที่อยู่ E-mail	TH SarabunPSK	ธรรมดา	14
หัวเรื่อง 1 (1.,2,...)	TH SarabunPSK	หนา	18
หัวเรื่อง 2 (1.1,1.2,...)	TH SarabunPSK	หนา	16
หัวเรื่อง 3 (1.1.1, ...)	TH SarabunPSK	หนา	16
เนื้อหาและบทคัดย่อ	TH SarabunPSK	ธรรมดา	16
คำอธิบายรูป	TH SarabunPSK	ธรรมดา	16
คำอธิบายตาราง	TH SarabunPSK	ธรรมดา	16
ตัวแปรในสมการ **	**	**	**
เอกสารอ้างอิง	TH SarabunPSK	ธรรมดา	16

** จัดทำโดยการใช้ MathType/ Ms Equation Object 3.0 ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อที่ 2.5

2.2.2 การเว้นระยะ

เนื้อเรื่องในแต่ละบรรทัดให้จัดเรียงชิดซ้ายและขวาอย่างสวยงามโดยตั้งค่าการกระจายแบบไทย (Thai Distributed)

การเว้นระยะระหว่างบรรทัดสำหรับหัวเรื่อง 1 เช่น 1. และ 2. จะใช้ขนาดระยะ 14 จุด

การเว้นระยะระหว่างบรรทัดสำหรับหัวเรื่อง 2 และ 3 เช่น 2.1, 2.2 หรือ 2.2.1, 2.2.2 จะใช้ขนาดระยะ 8 จุด

กำหนดระยะในการย่อหน้า ย่อหน้าแรกอยู่ที่ 0.5 นิ้ว ย่อหน้าต่อไปย่อหน้าละ 0.25 นิ้ว (0.5, 0.75, 1.00,)

2.3 ชื่อเรื่อง ชื่อผู้แต่ง และหัวข้อ

การพิมพ์ชื่อเรื่อง ให้วางไว้ตำแหน่งกลางหน้ากระดาษ เริ่มจากชื่อเรื่องภาษาไทย ขึ้นบรรทัดใหม่เป็นชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ (กรณีชื่อเรื่องเกิน 2 บรรทัดให้จัดในลักษณะสามเหลี่ยมกลับหัว) ชื่อผู้เขียน ชื่อหน่วยงานหรือสถาบันของผู้เขียนและที่อยู่ E-mail ให้พิมพ์ไว้ใต้ชื่อเรื่องและอยู่กึ่งกลางหน้ากระดาษ

2.4 การจัดทำรูปภาพ

รูปภาพที่ใช้จะต้องมีความคมชัดเพียงพอเพื่อที่จะให้ผู้อ่านสามารถเห็นรายละเอียดในรูปภาพได้ชัดเจน แต่ไม่ควรมีขนาดไฟล์ที่ใหญ่เกินไป เพราะจะทำให้ไฟล์บทความต้นฉบับมีขนาดใหญ่ตามไปด้วย โดยรูปภาพจะต้องวางไว้ตำแหน่งกลางหน้ากระดาษ ตัวอักษรทั้งหมดในรูปภาพ จะต้องมีความสูง 16 จุด เพื่อให้ผู้อ่านสามารถอ่านได้สะดวก โดยรูปภาพทุกรูปจะต้องมีหมายเลขแสดงลำดับและคำบรรยายได้ภาพ หมายเลขและคำบรรยายรวมกันแล้วควรจะมีขนาดยาวไม่เกิน 2 บรรทัด และควรจะไม่เกิน 1 บรรทัด เนื้อขอบของรูปภาพและใต้คำอธิบายภาพ

2.5 การเขียนสมการ

สมการที่ใช้ในบทความควรจะเป็นการสร้างจากโปรแกรม MathType หรือเป็นวัตถุของ Microsoft Equation มีขนาด 14 จุด และเป็นตัวอักษร “TH SarabunPSK” ขนาด 14 จุด สมการทุกสมการจะต้องมีหมายเลขกำกับอยู่ภายในวงเล็บ และเรียงลำดับที่ถูกต้อง ตำแหน่งของหมายเลขสมการ (ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ธรรมดาขนาด 16 จุด) และจะต้องจัดตำแหน่งของสมการให้มีความสวยงาม

2.6 การจัดทำตาราง

ตัวอักษรในตาราง ให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK หนาขนาด 16 จุด สำหรับหัวข้อของตาราง และให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ธรรมดาขนาด 16 จุด สำหรับเนื้อหา ควรตีเส้นกรอบตารางด้วยหมึกดำให้ชัดเจน ตัวอย่างตารางดังแสดงไว้แล้วในตารางที่ 1 (ทั้งนี้ผู้เขียนบทความอาจจะใช้ขนาดอักษรที่เล็กกว่า 16 จุดได้ โดยขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสวยงามของการจัดตาราง)

2.7 การอ้างอิงและเอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงในบทความ กรณีที่ผู้เขียนต้องการระบุแหล่งที่มาของข้อมูลในเนื้อเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนาม-ปี (author-date in-text citation) โดยระบุ ชื่อผู้แต่ง และปีพิมพ์ของเอกสาร ไว้ข้างหน้าหรือข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้าง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้นและอาจระบุเลขหน้าด้วยก็ได้ เช่น มานะ รักษ์ยิ่ง (2555: 45) กล่าวว่าหรือ (มานะ รักษ์ยิ่ง, 2555: 45) ในกรณีที่ผู้แต่งตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปให้ใช้ และคณะ เช่น มานะ รักษ์ยิ่ง และคณะ (2555: 51) หรือ (มานะ รักษ์ยิ่ง และคณะ, 2555: 51) ถ้าเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาใดๆ ที่เขียนด้วยตัวอักษรภาษาอังกฤษให้ใช้ et al. ต่อท้ายผู้แต่งคนแรก เช่น Schaad et al. (1992: 405) หรือ (Schaad et al., 1992: 405) และให้ใส่ชื่อทุกคนในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความ

การอ้างอิงท้ายบทความ เป็นการรวบรวมรายการเอกสารทั้งหมดที่ผู้เขียนบทความได้ใช้อ้างอิงในการเขียนบทความจัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง ภายใต้หัวข้อ เอกสารอ้างอิง สำหรับบทความภาษาไทย

หรือ Reference สำหรับบทความภาษาอังกฤษ โดยให้เรียงลำดับเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทยขึ้นก่อนและตามด้วยภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ และไม่ต้องใส่หมายเลขหน้า ให้แสดงเฉพาะเอกสารที่นำมาอ้างอิงในเรื่องเท่านั้น ไม่ควรอ้างอิงเอกสารใดๆ ที่ยังไม่ได้มีการตีพิมพ์ โดยเรียงลำดับตามตัวอักษร หากรายละเอียดของเอกสารอ้างอิงมีความยาวมากกว่าหนึ่งบรรทัดให้พิมพ์ต่อบรรทัดถัดไป โดยที่ย่อหน้าเว้นระยะจากขอบซ้ายของหน้ากระดาษ 0.5 นิ้ว โดยใช้รูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ตัวอย่างการเขียนเอกสารอ้างอิงมีดังนี้

2.7.1 หนังสือหรือตำรา

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). **ชื่อหนังสือ**. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)

นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2545). การปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

Tzeng, O.C.S. (1993). **Measurement of love and intimate relations: Theories, scales and Applications for Love development, Maintenance, and dissolution**. London: Praeger.

2.7.2 หนังสือหรือตำราที่มีบรรณาธิการ

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ใน ชื่อบรรณาธิการ, **ชื่อหนังสือ**. (เลขหน้าบทความ). เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)

Hartley, J. T., Harker, J. O., & Walsh, D. A. (1980). Contemporary issues and new directions in adult development of learning and memory. In Poon, L. W. (Ed.), **Aging in the 1980s: Psychology issues** (239-252). Washington, DC: American Psychology Association.

2.7.3 วารสาร/ข่าวสาร/นิตยสาร

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน). ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร**, ปีที่ (ฉบับที่), เลขหน้าบทความ. (ตัวอย่างเช่น)

ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2544, เมษายน). อำนาจหน้าที่ของรัฐสภาตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540. **รัฐสภาสาร**, 49 (4), 1-16.

2.7.4 วิทยานิพนธ์และดุษฎีนิพนธ์

รูปแบบ: ชื่อผู้เขียนวิทยานิพนธ์. (ปีที่วิจัยสำเร็จ). **ชื่อวิทยานิพนธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญา(ระดับ) ชื่อสาขาวิชาสังกัดของสาขาวิชา มหาวิทยาลัย. (ตัวอย่างเช่น)

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. (2540). **การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

2.7.5 รายงานการวิจัย

รูปแบบ:ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). รายงานการวิจัยเรื่อง . เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. (ตัวอย่างเช่น)
ชวนพิศ สุทัศน์เสถียร. (2534). รายงานการวิจัยเรื่อง การใช้และไม่ใช้บริการ กฤตภาคของนักศึกษามหาวิทยาลัย
รามคำแหง.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

2.7.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ: ชื่อผู้แต่ง .(ปี) .ชื่อเรื่อง. ค้นเมื่อ [วัน เดือน ปี] จาก แหล่งสารสนเทศ.[หรือ URL]
(ตัวอย่างเช่น)
ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2552). การลงรายการบรรณานุกรมตาม
กฎ APA Style. ค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2552 จาก [http://www.human.cmu.ac.th/~lib/documents
/Bliography.pdf](http://www.human.cmu.ac.th/~lib/documents/Bliography.pdf)

3. การส่งต้นฉบับ

ส่งต้นฉบับพร้อมไฟล์ข้อมูลทางไปรษณีย์ถึงกองบรรณาธิการวารสารฯ ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่คณะวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตามที่อยู่ด้านล่างนี้ หรือส่งไฟล์ข้อมูลผ่าน E-mail: jms.npru@gmail.com

กองบรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
85 ถ.มาลัยแมน อ.เมือง
จ.นครปฐม 73000

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ติดต่อ

นางสาวอุทัยวรรณ รุ่งทองนิรันดร์ โทร 034-261021-36 ต่อ 3360 โทรสาร 034-261068

แบบฟอร์มการนำส่งบทความ

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรียน บรรณาธิการวารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

เรื่อง ส่งบทความ

สิ่งที่ส่งมาด้วย

1. บทความจำนวน 3ชุด
2. ไฟล์ข้อมูลจำนวน 1 แผ่น

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว ชื่อ และ นามสกุล.....

I, Mr./Mrs./Miss Name & Surname.....

(ชาวไทยระบุทั้งชื่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ชาวต่างชาติระบุเฉพาะชื่อภาษาอังกฤษ)

ที่อยู่เพื่อการติดต่อโดยละเอียด.....แขวง/ตำบล.....

เขต/อำเภอ.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....โทรศัพท์.....

โทรศัพท์เคลื่อนที่.....โทรสาร.....Email.....

ขอส่ง

- บทความวิชาการ
- บทความวิจัย
- บทความหนังสือ
- บทความปริทัศน์

บทความดังกล่าว

- ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
- เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตร.....

สาขา.....มหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษา.....

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ชื่อบทความภาษาไทย.....

2. ชื่อบทความภาษาอังกฤษ.....

3. เจ้าของผลงาน (ระบุค่านำหน้าชื่อ นาย นาง นางสาว พระมหา เป็นต้นซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งงาน/ตำแหน่งทางวิชาการ)

คนที่ 1 ชื่อ (ภาษาไทย).....(ภาษาอังกฤษ).....

ตำแหน่งงาน/ตำแหน่งทางวิชาการ.....

สถานที่ทำงาน/สถาบันการศึกษา.....

คนที่ 2 ชื่อ (ภาษาไทย).....(ภาษาอังกฤษ).....

ตำแหน่งงาน/ตำแหน่งทางวิชาการ.....

สถานที่ทำงาน/สถาบันการศึกษา.....

คนที่ 3 ชื่อ (ภาษาไทย).....(ภาษาอังกฤษ).....

ตำแหน่งงาน/ตำแหน่งทางวิชาการ.....

สถานที่ทำงาน/สถาบันการศึกษา.....

สถานที่ติดต่อของผู้ติดต่อของผู้ส่งบทความ (ซึ่งกองบรรณาธิการสามารถติดต่อได้สะดวก)

ที่อยู่ (Contact Info).....แขวง/ตำบล (Sub district)

เขต/อำเภอ (District).....จังหวัด (Province).....

รหัสไปรษณีย์ (Postal code).....

โทรศัพท์ (Telephone).....

โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile)

E-mail :

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าบทความนี้ I hereby acknowledge this manuscript

เป็นผลงานของข้าพเจ้าแต่เพียงผู้เดียว (is my original work)

เป็นผลงานของข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานตามที่ระบุในบทความจริง

(is the original work of authors as indicated above)

โดยบทความนี้ไม่เคยตีพิมพ์ที่ไหนมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการเสนอชื่อเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารใดมาก่อน ข้าพเจ้ายินดีให้กองบรรณาธิการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาคัดค้านฉบับบทความดังกล่าวได้ตามสมควร

(This manuscript has never been previously published elsewhere for publication. I acknowledge that the editorial board reserves the full right to select appropriate peer reviewers to review my manuscript and to edit it for publication guidelines.)

จึงขอส่งบทความมาเพื่อพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ลงชื่อ.....(ผู้ส่งบทความ)

(.....)

ใบสมัครสมาชิก

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

กำหนดออก ปีละ 2 ฉบับ

ค่าสมัครสมาชิก 1 ปี 220 บาท (รวมค่าจัดส่งไปรษณีย์)

จำหน่ายปลีก ฉบับละ 120 บาท

บอกรับตั้งแต่ ปีที่.....ฉบับที่.....เป็นเวลา.....ปี

ชื่อ.....นามสกุล.....

ที่ทำงาน.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

ที่บ้าน.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....

สถานที่จัดส่ง

ที่ทำงาน

ที่บ้าน

ให้ออกใบเสร็จรับเงินในนาม

พร้อมกันนี้ข้าพเจ้าได้ส่งธนาคัติ เป็นจำนวนเงินบาท

(.....)

โดยส่งจ่าย (ส่งจ่าย ปณ. สนามจันทร์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

85 ถนนมาลัยแมน อำเภอเมือง จังหวัด นครปฐม 73000

โทรศัพท์ 034-261021-36 ต่อ 3360

โทรสาร 034261068

ลงชื่อ.....

วันที่.....เดือน.....ปี.....