

การประยุกต์กฎของปีเตอร์ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

อิสรา ดิสรเตติวัฒน์
วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10200
เนตรนภา ไวกัยเลิศศักดิ์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10200

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **อิสรา ดิสรเตติวัฒน์** วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10200
E-mail: easra@csigroup.co.th

วันที่รับบทความ: 15 พฤศจิกายน 2565 วันที่แก้ไขบทความ: 26 เมษายน 2566 วันที่ตอบรับบทความ: 30 เมษายน 2566

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขกฎของปีเตอร์ในการเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร **วิธีการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงสำรวจจากตัวอย่างโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของ 8 บริษัท จำนวน 318 คน **ผลการวิจัย** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 89.4) เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ทั้ง 5 ด้าน อย่างไรก็ตาม ส่วนน้อย (ร้อยละ 10.6) ของผู้บริหารระดับสูงที่เลื่อนตำแหน่งไม่เป็นไปตามกฎของปีเตอร์ **นัยทางด้านทฤษฎี/นโยบาย** เพื่อช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิผลในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารนอกเหนือจากการพิจารณาที่ผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวตามกฎของปีเตอร์แล้ว ผู้ที่มีศักยภาพสูงควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ: การเลื่อนตำแหน่ง กฎของปีเตอร์ การไร้ความสามารถ ผู้สืบทอดตำแหน่ง



The implementation of Peter Principle in the promotion of high level executives

Easra Disorntetiwat

Interdisciplinary College, Thammasat University, Bangkok 10200

Natepapha Wailerdsak

Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University Thammasat University, Bangkok 10200

Correspondence concerning this article should be addressed to **Easra Disorntetiwat**, Interdisciplinary College
Thammasat University, Bangkok 10200
E-mail: easra@csgroup.co.th

Received date: November 15, 2021 Revised date: April 26, 2023 Accepted date: April 30, 2023

Abstract

PURPOSES: To study the problem of Peter Principle for promotion of executive positions and propose solutions. **METHODS:** It was a sample survey research, using 318 employees in 8 large corporations in Thailand. **RESULTS:** Most large corporations implemented Peter Principle in five areas. And yet, a few (10.6%) high-level managers were not promoted in accordance with the Peter Principles. **THEORETICAL/POLICY IMPLICATIONS:** In order to reduce mistakes in and increase effectiveness of managerial promotion, in addition to looking at performance alone according to the Peter Principle, high potential executives should also be considered for promotion.

Keywords: Promotion, Peter Principle, incompetence, successors

บทนำ

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารองค์กร เป็นปัญหาใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในสังคมไทยขณะนี้การไม่สามารถที่จะเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและถูกต้อง (the right person) ทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และมีความเสี่ยงที่ตามมาอีกหลายประการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูง คือระดับ CEO (Chief Executive Officer) CFO (Chief Financial Officer) และ COO (Chief Operating Officer) หรือแม้กระทั่ง MD (Managing Director) หลายองค์การมักจะพิจารณาจากความสำเร็จในอดีต (past performance) เป็นหลัก ฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอก (Buy) เข้ามาในตำแหน่งที่สำคัญ (External Recruitment) หรือสร้างบุคลากรของตนเอง (Build) จากภายในองค์กรและเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Internal Promotion) ก็นำมาซึ่งปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกัน ในการวิจัยนี้จะเน้นเฉพาะ “การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน” ซึ่งสอดคล้องกับกฎของปีเตอร์ (The Peter Principle) ที่กล่าวว่า

“ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร (Promote from within) จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ (Level of Incompetence) ผู้บริหารที่มีผลงานด้วยลง หลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรโดยรวมลดต่ำลง”

ทั้งนี้ กฎของปีเตอร์ พิจารณาเฉพาะ “ความสำเร็จในอดีต (Past Performance)”

เพียงอย่างเดียวในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร

สาเหตุที่ผู้วิจัยได้เลือก “กฎของปีเตอร์ (Peter Principle)” โดยนำมาจากงานของ Peter and Hull มาเป็นทฤษฎีหลักในการศึกษา แม้ว่ากฎของปีเตอร์จะมีขึ้นกว่า 50 ปีแล้ว เนื่องด้วย จากการทบทวนวรรณกรรมมีข้อถกเถียงมากมายจากนักวิจัยหลายท่านในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ และบางท่านก็ได้นำเสนอข้อแก้ไขพร้อมเสนอว่ากฎของปีเตอร์สามารถป้องกันได้เช่นกัน ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เห็นด้วย ได้แก่ Schaap (2011) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กร ซึ่งตอบคำถามที่ว่ากรณีกฎของปีเตอร์ยังอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าปรากฏการณ์สากล ของ Dr. Laurence Peter ที่พูดเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์ ในปี ค.ศ. 1969 แม้จะผ่านถึง 50 แต่ก็ยังปรากฏให้เห็นอยู่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขกฎของปีเตอร์ในการเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร

การทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

กฎของปีเตอร์ (Peter Principle) ให้ความรู้และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรของมนุษย์ ลักษณะหรือสภาพการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับชั้นที่แสดงถึงสภาพธรรมชาติที่แท้จริงของมนุษย์ โดยเป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้น (hierarchy) ภายในองค์กรภาคเอกชน และภาครัฐ

กฎของปีเตอร์ ครอบคลุมถึงการให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งตาม

ลำดับของผู้บริหารโดยครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลวในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เติบโตก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือระดับการไร้ความสามารถหรือมีผลงานไม่เป็นไปตามคาดหวังขององค์กร เช่นนี้ ทำให้พนักงานไม่สามารถทำงานที่เป็นประโยชน์ได้ต่อไปอีก (Laurence & Raymond, 1969)

กฎของปีเตอร์ประกอบด้วย “ตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ด้าน” ซึ่งแต่ละด้านมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้

ด้านที่ 1: ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ (Rise to level of incompetence) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ

ด้านที่ 2: การไร้ความสามารถเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับขั้น (Incompetence at all levels of every hierarchy) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทุกชั้น

ด้านที่ 3: ทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่มีความสามารถ (Every post occupied by incompetent employee) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ จะนำไปสู่การที่ทุกตำแหน่งในองค์กรถูกบริหารโดยพนักงานที่ไร้ความสามารถ

ด้านที่ 4: กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับขั้น (Rules governing the placement of employees through a Hierarchy) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับขั้น

ด้านที่ 5: ไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก (No longer do any useful work) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ ทำให้พนักงานไม่สามารถทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีกต่อไป

ปัจจัยหลักในการพิจารณากฎของปีเตอร์

ปัจจัยหลักที่ทำให้นักวิจัย “เห็นด้วย” และ “ไม่เห็นด้วย” กับกฎของปีเตอร์ สรุปได้ 7 ปัจจัย ดังนี้

1. เรื่องของ KSA (Knowledge-Skill-Attribute) ซึ่งคือ Competency ของตำแหน่งที่สูงขึ้น Romaine (2014) ให้ความเห็นทั้ง “เห็นด้วย” และ “ไม่เห็นด้วย” กับกฎของปีเตอร์ ส่วนที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์มองว่า เมื่อใครคนหนึ่งได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่งานที่จำเป็นต้องใช้ KSAs (Competency) ที่เขาไม่มี เขาก็มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว และ Peter Principle ก็เกิดขึ้นและมองในแง่ของบุคลิกภาพว่า สำหรับคนที่มี Extraversion ต่ำ (Introvert) เมื่อได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่งานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น แนวโน้มที่จะล้มเหลวสูง (ซึ่งก่อให้เกิด Peter Principle) ส่วนที่ไม่เห็นด้วยมองว่า คนที่มี Career Adaptability สูง มีแนวโน้มที่จะแสวงหาการ Training หรือพัฒนา KSAs ที่จำเป็นสำหรับงานใหม่ก็จะป้องกันหรือลดการเกิด Peter Principle ได้

2. เรื่องของการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Person-Group Fit) เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ Romaine (2014) มองว่า สำหรับคนที่มีบุคลิกภาพ 3 อย่างต่อไปนี้ โอกาสในการเกิดกฎของปีเตอร์สูงได้แก่

2.1 บุคคลที่ถูกย้ายจากกลุ่มที่ทำงานร่วมกันได้ดีมาก ไปสู่กลุ่มที่ผิดแปลกไป

ทำให้ปรับตัวเข้ากับคนในกลุ่มใหม่ได้ยาก (Communion Striving)

2.2 บุคคลที่ชอบเข้าสังคม ย้ายจากที่งานที่มีระดับ Extraversion ต่ำ (เก็บตัว/Introvert) ไปสู่กลุ่มของคนที่ มีระดับ Extraversion สูง (เข้าสังคม/Extrovert) เสมือนนิยามที่ว่า เสือสองตัวอยู่ในถ้ำเดียวกันไม่ได้

2.3 บุคคลที่มีความสามารถในการรับรู้สัญญาณทางสังคมต่ำและไม่สามารถปรับตัว (Self-monitoring ต่ำ) มีแนวโน้มที่จะล้มเหลวในหน้าที่การเป็น “หัวหน้า” มากกว่าบุคคลที่มี Self-monitoring สูง

3. ความคาดหวังในตำแหน่งที่สูงขึ้น (next position) มีนักวิจัยที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ 1 ท่าน และไม่เห็นด้วย 3 ท่าน ดังนี้

Valentina et al. (2017) ให้ความเห็นว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับระดับใหม่อาจไม่สัมพันธ์กับความสามารถที่กำหนดในระดับก่อนหน้า เช่น ตำแหน่ง Chief Engineer ที่ดูแลงานก่อสร้าง (Technical) อย่างเดียว ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็น Project Manager ซึ่งจะต้องควบคุมทั้งงาน เงินและคน กล่าวคือ งานต้องเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ควบคุมค่าใช้จ่าย (Budget) และจะต้องควบคุมบุคลากรจำนวนมาก ให้แต่ละคนทำงานในส่วนของตัวเองเสร็จตามเป้าหมาย อาจจะไม่ล้มเหลวได้ ซึ่งเป็นไปตามกฎของปีเตอร์

Schaap (2019) เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ว่า การเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น อาจล้มเหลวได้ แต่ความล้มเหลวนั้นไม่ได้เป็นเพราะขาดความสามารถแต่เป็นเพราะขาดประสบการณ์ต่างหาก และมองว่า หากมี On-the-Job Training หรือ New Project Assignment จะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้

Romaine (2014) มองว่า คนที่พยายามปรับตัวให้กับตำแหน่งใหม่ (มี Career

Adaptability สูง) มีบุคลิกภาพที่กระตือรือร้นในการสร้างความประทับใจโดยพิจารณาผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่าง (Role Model) จะช่วยลดการเกิด Peter Principle ได้

Fiedor (2015) นำเสนอการวิพากษ์วิจารณ์การศึกษาโดยพิจารณาถึงกลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีลำดับชั้น ให้ข้อสังเกตว่า พลวัตทางสังคม (Social Dynamic) ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กรได้มีการเพิ่มกลไกการคล้อยตามกันในสังคม (Conformity) ในองค์กรจริง วิธีที่ดีที่สุดในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานคือการเลือกพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีที่สุด และสอดคล้องกับพลวัตทางสังคมขององค์กร ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์ความคล้อยตาม (Conformity) คือ ยิ่งสูง ก็ยิ่งมีคนเต็มใจเปลี่ยน ให้เหมือนกับคนที่เคยเลื่อนตำแหน่งมาแล้ว

4. ตัวชี้วัด (Indicator) โดยยึดเอา “Performance” เป็นตัวชี้วัดสำหรับการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว มีนักวิจัยเห็นด้วย 1 ท่านและไม่เห็นด้วย 3 ท่าน

Chan (2018) เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ เพราะมองว่า อิทธิพลของ RPI (Relative Performance Information) มีผลต่อการตัดสินใจเลื่อนขั้นของนายจ้าง เนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement) อย่างเดียวที่สามารถอธิบายให้ลูกน้องได้ เมื่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง จะทำให้ขวัญและกำลังใจลดต่ำลง และหัวหน้างานก็ไม่สามารถอธิบายได้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้ RPI ที่มีอยู่ เพื่อตัดความกังวลเรื่องความโปร่งใสและยุติธรรม นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมจึงเห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ในขณะที่ Chan (2018) ก็ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ เพราะจากการวิจัยชี้ชัดว่า การใช้

RPI (Relative Performance Information) เป็นตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ในการตัดสินใจเลื่อนขั้น ทำให้นำไปสู่ “การคัดสรรพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ” ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลว่า ทำไมหลายองค์กรจึงไม่ยอมเปิดเผยข้อมูล RPI ให้ลูกน้องทราบ

Farias et al. (2021) ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ เนื่องจากผลการศึกษา Dynamic ของแบบจำลอง (Model) พบว่า “ไม่จำเป็นต้องเลือกผู้เล่นที่ดีที่สุด แต่เป็นผู้เล่นที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถบางอย่างที่เหมาะสม” จะช่วยให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Benson et al. (2021) ได้ประเมินข้อมูลพนักงานจำนวน 29,809 คนจากการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายใหญ่ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้ ตาราง Nine Box ในสองมิติระหว่างประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) ก่อนหน้า และมองไปข้างหน้า กับ ศักยภาพ (Potential) ในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า “คนงานที่ทำงานดีที่สุด ไม่สามารถยืนยันว่า เขาจะเป็นผู้จัดการที่ดีที่สุดเสมอไป”

5. การเตรียมความพร้อม (Readiness) สำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น มีนักวิจัยที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ 1 ท่าน ไม่เห็นด้วย 1 ท่าน และเสนอแนวทางแก้ไขอีก 1 ท่าน

Schaap (2019) ทำการวิจัยกฎของปีเตอร์ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า “การที่พนักงานทุกคนจะเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดที่ตัวเองไม่มีความสามารถพอ” ยังคงแพร่หลายมาจนถึงทุกวันนี้ ด้วยเหตุนี้ กฎของปีเตอร์จึงไม่สามารถละเลยได้ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของกฎของปีเตอร์ สามารถแก้ไขได้ผ่านการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางของผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

Ricardo et al. (2020) จากแบบจำลอง (Model) พบว่า ความสามารถในการทำงานของ

ผู้จัดการ จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีทักษะทางเทคนิค และทักษะทางสังคม เพิ่มขึ้น ซึ่งขอบเขตของความสามารถในการทำงาน มาจากผลรวมของระดับทักษะที่สูงสุด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว

Artz และ Oswald ได้ตั้งคำถามว่า Peter Principle ที่บอกว่า มีเจ้านายที่ขาดทักษะ อยู่ล้อมตัวเรานั้นจริงหรือ จากการทำวิจัยโดยใช้แบบสอบถามกับ 27,000 คน พบว่า สาเหตุที่พนักงานไม่พอใจหัวหน้างานของเขาเพราะหัวหน้างานของพวกเขาขาดทักษะเฉพาะ (Technical Expertise) ที่จำเป็น เช่น คุณหมอละกล่าวว่า “มีความเชื่อที่ว่า หากคุณไปเรียน MBA หรือเข้าร่วม Management Training หมายความว่า คุณเป็นผู้จัดการที่ดีไปโดยอัตโนมัติ” หลักฐานที่ค้นพบทำให้เห็นว่า “ความเชื่อดังกล่าวไม่ใช่เรื่องจริง”

6. การกลับคืนสู่สามัญ (Regression to the mean) ความเชื่อดังกล่าวไม่ตรงกับกฎของปีเตอร์

Lazear ได้ทำการวิจัยโดยอ้างอิงจาก Peter Principle ตั้งคำถามว่า บริษัทตัดสินใจให้เลื่อนตำแหน่งผิดพลาดเองหรือเป็นเพราะความสามารถลดลง (the decline of ability) หลังจากได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผลลัพธ์ทั่วไป (natural outcome) ปกติ ผลวิจัยสรุปว่า ผลปฏิบัติงานของคนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะลดลงโดยเฉลี่ยหากเทียบกับผลปฏิบัติงานก่อนหน้า กล่าวคือ ก่อนเลื่อนตำแหน่งหลายคนพยายามที่จะพุ่มเท (ฝึกซีโรยหน้า) แต่เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งแล้ว บริษัทของ “การกลับคืนสู่สามัญ” ก็เกิดขึ้น คือ แท้จริงแล้ว องค์ประกอบชั่วคราว (เก่งจริง พุ่มเทจริง ในระยะเวลาอันสั้น) ก็ไม่ใช่องค์ประกอบถาวร สภาพที่เรียกว่า Regression of the mean ก็เกิดขึ้น ดังที่กล่าวว่า “ภาพยนต์ภาคต่อจะแย่กว่า (worse than)

ภาพยนตร์ภาคแรก” หรือ “การไปกินข้าวครั้งที่สองในร้านอาหารเดียวกันจะรสชาติดีว่าครั้งแรก”

7. เงื่อนไขและนโยบายการจ้างงาน (Contract) ไม่สอดคล้องกับกฎของปีเตอร์

Milgrom และ John Roberts ได้ตั้งคำถามโดยดูจาก Implication ของเงื่อนไขและนโยบายการจ้างงาน เห็นว่าพนักงานและนายจ้างมีความสัมพันธ์กันด้วยสัญญา (Contract) หากไม่ได้ระบุห้ามไว้ในสัญญา ความคาดหวังอาจจะอยู่คนละระดับ จึงอาจนำมาซึ่งการไร้ประสิทธิภาพตามกฎของปีเตอร์ได้ เนื่องจาก การไม่ได้รับการสื่อสารในเรื่องรายละเอียดและความคาดหวังของงาน

วิธีการวิจัย

ตัวอย่างของการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 318 ราย โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane และเลือกโดยใช้วิธีจำแนกประเภท (Stratified sampling) จำนวนตามโควตา (Quota samples) ได้แก่ เป็นบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย อย่างน้อย 20 ปี เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท

การรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามที่มีคำถามครอบคลุมกฎของปีเตอร์ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ 2) การไร้ความสามารถเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น 3) ทุกตำแหน่งบริหารโดย

ผู้ที่ไร้ความสามารถ 4) กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น และ 5) ไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก ไปยังฝ่ายบุคคลของบริษัทที่เลือกจำนวน 8 บริษัท

เกณฑ์การให้คะแนนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ใช้ในการคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิด ซึ่งแบ่งระดับความเห็นด้วยของประชากรเป็น 3 ระดับมีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยมาก

คะแนน 2.34 - 3.00 คะแนน

2 เห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 1.67 - 2.33 คะแนน

1 เห็นด้วยน้อย

คะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

ใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

ผลการวิจัย

การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ ทั้ง 8 บริษัท ส่วนใหญ่ยังเป็นไปตามกฎของปีเตอร์ กล่าวคือ ผู้ระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จริง หรือไม่ได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ (Level of Incompetence) บางส่วน จำนวน 10.6% ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ร้อยละของธุรกิจขนาดใหญ่ในไทยที่ประสบปัญหาของปีเตอร์

กลุ่มบริษัท	จำนวนผู้บริหารระดับสูง (คน)	กรณี Peter Principle (คน)
กลุ่มบริษัท 1	166	18
กลุ่มบริษัท 2	69	7
กลุ่มบริษัท 3	26	3
กลุ่มบริษัท 4	45	5
กลุ่มบริษัท 5	12	1
รวม	318	34
ร้อยละ		10.6

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม หรือค่าเฉลี่ยรวมของปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการปรับปรุงการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ประสบผลสำเร็จตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน

พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยสำคัญตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน ที่เป็นแนวทางการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

ด้าน	กฎของปีเตอร์ 5 ด้าน	ค่าเฉลี่ย
1	ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ (Rise to level of incompetence)	2.47
2	การไร้ความสามารถเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น (Incompetence at all levels of every hierarchy)	2.48
3	ทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่ไร้ความสามารถ (Every post occupied by incompetent employee)	2.44
4	กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น (Rules governing the placement of employees through a Hierarchy)	2.35
5	ไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก (No longer do any useful work)	2.42
รวม		2.43

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยคนส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับ Peter Principle ทั้ง 5 ด้านดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ปัญหา Peter Principle (ผู้บริหารที่มีผลงานด้วยหลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร) ยังมีอยู่จริงค่อนข้างมากในสังคมไทยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chan (2018) พบว่าเมื่อข้อมูลอันดับผลปฏิบัติงานของพนักงานและเพื่อนร่วมงานลดลงหลังจากการเลื่อนตำแหน่งเนื่องจากคนงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขาดความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ได้ดี และยังสอดคล้องกับงานของ Schaap (2019) พบว่า “การที่พนักงานทุกคนจะเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดที่ตัวเองไม่มีความสามารถพอ” ยังคงแพร่หลายมาจนถึงทุกวันนี้ พฤติกรรมที่รวมอยู่ในกฎของปีเตอร์ยังคงส่งผลกระทบต่อซึ่งเกิดขึ้นบ่อยเกินไปในองค์กร ด้วยเหตุนี้ กฎของปีเตอร์จึงไม่สามารถละเลยได้ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากกฎของปีเตอร์สามารถแก้ไขได้ ผ่านการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางของผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ข้อสังเกตคือระบบอุปถัมภ์ขององค์กรไทยเอื้อให้เกิดบุคลากรในแบบกฎของปีเตอร์ด้วย

เช่นกัน สังเกตได้จากการใช้เส้นสายความสามารถไม่มีจริง ขณะที่คนเก่งไม่ได้ขึ้นมาทำงานระดับสูงหากไม่มีเส้นสาย นำไปสู่ความไร้ความสามารถขององค์กรในที่สุดซึ่งคนเก่งจริงไม่ได้โอกาสแสดงความสามารถหรือถูกมองข้าม

ข้อเสนอแนะ

เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาจากปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance) ในปัจจุบัน อยู่ในเกณฑ์ดี
2. ผลการประเมินความสามารถในการทำงาน (Competency) ซึ่งแสดงถึง ศักยภาพ (Potential) ของบุคคล กฎของปีเตอร์พิจารณาเฉพาะ Performance เพียงอย่างเดียว
3. ผู้ที่เป็น “Talent” ต้องมีการพิจารณาทั้ง Performance และ Competency โดยดูจาก Competency ที่จำเป็นสำหรับการพิจารณา Talent มี 5 เรื่อง ได้แก่ Expertise, Accountability, Resilience, Attitude และ Synergy

References

- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2021). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134.
- Chan, E. W. (2018). Promotion, relative performance information, and the Peter Principle. *The Accounting Review*, 93(3), 83–103.
- Farias, B., Rapôso O. Penna, T. J. P., & Girardi, D. (2021). The Peter Principle and learning: A safer way to promote worker. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 576, 20–31. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2021.126023>.
- Fiedor, P. (2015). The Social dynamics of the Peter Principle. *Journal of Engineering Science and Technology Review*. 8. 56-60.



- Ricardo, J., Faria F. G., & Mixon Jr. (2020). The Peter and Dilbert Principles applied to academe. *Economics of Governance*, 21(1),15–132.
- Laurence, J. P., & Raymond, H. (1969). *The Peter Principle*. William Morrow & Co., Inc.
- Romaine, J. (2014). The Peter Principle resuscitated: Are promotion systems useless?. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 410 - 423.
- Schaap, J. L. (2011.). *The Peter Principle: Is this forty-year-old universal phenomenon in decline or growing?*. University of Nevada.
- Schaap, J. L. (2019.). The Peter Principle: Is this phenomenon in decline or growing? A review. *The Journal of International Management Studies*, 14(2), 60-68.
- Valentina, G., Ramona, C., & Mihai, G. (2017). The Peter Principle and the limits of our current understanding of organizational incompetence. *Quality - Access to Success*, 20, 74-77.