

# หลักการของปีเตอร์

การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การทุกประเภท หน่วยงานที่มีคนมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากเท่าใด ผลสัมฤทธิ์ขององค์การย่อมสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องรู้จักที่จะบริหารคนอันเป็นทรัพยากรสำคัญของหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบในหน้าที่สูง เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดแก่หน่วยงาน

ปีเตอร์ (Lawrence I. Peter) ได้ศึกษาวิธีการและหลักการใหม่ในการบริหารงานบุคคล โดยตั้งชื่อหลักการนี้ว่า "หลักการของปีเตอร์" (Peter's Principle) หลักการนี้กล่าวถึงขีดจำกัดในด้านความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จนได้รับผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม และเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เขากลับปฏิบัติงานล้มเหลวโดยสิ้นเชิง แสดงว่าขีดความสามารถของบุคคลนั้นมีจำกัดอยู่ระดับหนึ่งเท่านั้น ถ้าเขาได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต่อไปเขาจะไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ดีเยี่ยมเหมือนก่อนได้เลื่อนตำแหน่ง ฉะนั้นคนในองค์การทุกคนเมื่อทำงานไปถึงระดับหนึ่งก็จะมีลักษณะไร้ความสามารถ (incompetence) ในการทำงาน จากหลักการนี้พอสรุปได้ดังนี้

1. ขีดความสามารถของบุคคลนั้นมีจำกัดอยู่ระดับหนึ่งเท่านั้น
2. คนในองค์การทุกคนเมื่อทำงานไปถึงระดับหนึ่งก็จะมีลักษณะไร้ความสามารถในการทำงาน
3. ระดับไร้ความสามารถของคนจะแตกต่างกัน
4. ระดับไร้ความสามารถของแต่ละคนจะแสดงออกมาโดยพฤติกรรมต่าง ๆ กัน
5. ทุกคนย่อมมีโอกาสบรรลุถึงจุดไร้ความสามารถหรือหมดฝีมือได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะหน่วยงานที่ใช้ระบบสายการบังคับบัญชา (hierarchy)

6. บุคคลในองค์การใด ๆ ก็ตาม มักจะมีความสามารถในการทำงานเฉพาะตอนต้นเท่านั้น แต่ในตอนหลังความสามารถจะลดน้อยลงไป ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

7. การเปลี่ยนสภาพจากคนที่มีความสามารถไปสู่การไร้ความสามารถเกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การทุกคนไม่ช้าก็เร็ว

8. การที่บุคคลได้รับเลื่อนให้มีตำแหน่งสูงขึ้นมิได้หมายความว่าเขาจะประสบกับสภาพของความไร้ความสามารถในการทำงานทุกคนหรือทุกครั้งเสมอไป บางคนเลื่อนเพียงครั้งเดียวก็ประสบกับสภาพไร้ความสามารถเสียแล้ว แต่บางคนที่มีความสามารถสูงแม้จะได้รับเลื่อนตำแหน่งหลายครั้ง ก็ยังมีความสามารถอยู่

9. ในองค์การที่มีการปกครองแบบสายการบังคับบัญชา บุคคลในองค์การนั้นมีที่ท้าวว่าจะก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถด้วยกันทุกคน

10. ในช่วงระยะหนึ่ง ตำแหน่งในองค์การที่ใช้ระบบสายการบังคับบัญชาจะถูกครองโดยบุคคลที่ไม่มีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ

11. การทำตนเป็นผู้ไร้ความสามารถทั้ง ๆ ที่ยังมีความสามารถอยู่เป็นเทคนิคของการปฏิบัติตนของผู้บริหารอย่างหนึ่ง

อย่างไรก็ตามกล่าวโดยสรุปแล้ว หลักการของปีเตอร์เป็นเพียงข้อชวนคิดเท่านั้น ขณะนี้ยังไม่มีผู้ใดยอมรับว่าเป็นหลักการที่ถูกต้องทีเดียวแต่อย่างไรก็ตามปีเตอร์มิได้กล่าวขึ้นลอย ๆ โดยไม่มีหลักฐานอ้างอิงปีเตอร์ได้ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลและกรณีนับเป็นร้อย ๆ เรื่อง วิเคราะห์ สรุปผลออกมาตามหลักวิชาการ จึงถือได้ว่าเป็นการวิจัยตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ควรจะรับฟังได้ หลักการของปีเตอร์ เมื่อพิจารณาแล้วเป็นหลักการที่ฝืนความรู้สึกของบุคคลในองค์การอย่างยิ่ง บุคคลในองค์การทุกคนย่อมจะแสวงหาความก้าวหน้า

ในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น แต่ปีเตอร์มุ่งถึงแต่ประสิทธิภาพของงานอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือขวัญของบุคคลในองค์การ จึงได้แนะนำให้สร้างสรรคสภาพไร้ความสามารถขึ้นเพื่อจะได้ไม่มีโอกาสเลื่อนฐานะการงาน อันจะเป็นการก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถ นับว่าเป็นเรื่องที่ผิดธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมี

ความทะเยอทะยานใฝ่หาความก้าวหน้า แต่ถ้าคิดในมุมกลับ คนเราก้าวมุ่งแต่จะหาความก้าวหน้าโดยไม่พิจารณาตัวเองว่า มีความสามารถหรือไม่ก็ไม่สมควร ถ้าเรายอมรับหลักการของปีเตอร์ว่าเป็นความจริง อาจจะกล่าวได้ว่าทุกวันนี้บุคคลที่ไม่มีความสามารถในทุก ๆ องค์การมีอยู่แทบทุกระดับ

กิติมา ปรีดีดิถก

### บรรณานุกรม

- วิชัย โชควิวัฒน์. "หลักการของปีเตอร์ : หนทางไปสู่ความไม่เอาไหน," วารสารชมรมแพทย์ชนบท. 2(2) ; ธันวาคม 2523.
- อร่าม เขียมอรุณ. "หลักของปีเตอร์," เทศาภิบาล. 66(2) ; กุมภาพันธ์ 2514.
- Holloran, Jack. **Applied Human Relations and Organization Approach.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1978.
- Peter, Lawrence I., **The Peter Principle.** New York : William Morrow Company, 1969.