



กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง :
กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่

โดย

อิสรา ดิสรเตตวัฒน์

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาสหวิทยาการ
วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2565

PETER PRINCIPLE AND TOP EXECUTIVE PROMOTION:
CASE STUDY OF LARGE PRIVATE COMPANIES
IN THAILAND

BY

EASRA DISORNTETIWAT

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
THE DOCTOR OF PHILOSOPHY IN INTEGRATED SCIENCE
COLLEGE OF INTERDISCIPLINARY STUDIES
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วิทยาลัยสหวิทยาการ

คุษฎินินพนธ์

ของ

อิสรา ดิสเรเตติวัฒน์

เรื่อง

กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง :
กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาคุษฎินินพนธ์ สาขาวิชาสหวิทยาการ

เมื่อ วันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2566

ประธานกรรมการสอบคุษฎินินพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภทร)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎินินพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ไวกฤษณ์เลิศศักดิ์)

กรรมการสอบคุษฎินินพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควิทยา ธิพคุณ)

กรรมการสอบคุษฎินินพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์)

กรรมการสอบคุษฎินินพนธ์

(อาจารย์ ดร.ปาณิสรา วิษุพงษ์)

คณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร.สายฝน สุเอียนทรเมธิ)

หัวข้อคุณสมบัติ	กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูง : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่
ชื่อผู้เขียน	อิสรา ดิสรเตตวัฒน์
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สหวิทยาการ)
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาสหวิทยาการ วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณสมบัติ	รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ไวกฤษณ์ศักดิ์
ปีการศึกษา	2565

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กฎของปีเตอร์ (Peter Principle) 5 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกฎของปีเตอร์กล่าวว่า ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร (promotion from within) จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ (level of incompetence) ซึ่งเห็นได้จากการมีผลงานด้อยลง และส่งผลให้ผลิตผลโดยรวมขององค์กรลดต่ำลงหลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง กฎของปีเตอร์ จะพิจารณาเฉพาะ “ผลการปฏิบัติงาน (performance)” เป็นเกณฑ์เพียงอย่างเดียว วัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อหาคำตอบว่า บริษัทไทยพบปัญหา “กฎของปีเตอร์” หรือไม่ และเพื่อตอบคำถามว่า ผู้คัดเลือกผู้บริหารควรคำนึงถึง ปัจจัยใดบ้าง เพื่อป้องกันหรือลดปัญหา “กฎของปีเตอร์”

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสม (mixed methods) โดยกลุ่มเป้าหมายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 20 ปี ในประเทศไทย ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท จำนวน 8 บริษัท โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 318 คน และสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposeful selection) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “information-rich case” คือเป็นผู้ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) ได้แก่ ระดับ 1 (President/CEO/MD) (8 คน) ระดับ 2 (Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD) (8 คน)

ผลการวิจัย พบว่า คนส่วนใหญ่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายความว่า ปัญหากฎของปีเตอร์ดังกล่าว ยังมีอยู่จริงค่อนข้างมากใน

สังคมไทย และผลจากการสัมภาษณ์ พบว่าปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1. ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise) 2. ความรับผิดชอบ (accountability) 3. พึ่งตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย (resilience) 4. ทักษะที่ดี (attitude) และ 5. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น “การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี” เป็นปัจจัยที่สำคัญมากโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ได้แยกแยะในสิ่งนี้อย่างชัดเจน

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อที่จะช่วยลดความผิดพลาดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารนอกเหนือจากการดูที่ผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวตามกฎของปีเตอร์แล้ว ผู้ที่เป็น “ผู้ที่มีศักยภาพสูง (talent)” ซึ่งควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะต้องมีความสามารถ (competency) ซึ่งหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ลักษณะเฉพาะ (attribute) ที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีภายใต้ทรัพยากรที่กำหนด และความสามารถ 5 เรื่อง ที่องค์กรเป้าหมายให้ความสำคัญดังกล่าว

คำสำคัญ: กฎของปีเตอร์, การเลื่อนตำแหน่ง, พนักงานดาวเด่น, การประสานกำลัง-ประโยชน์ทวี, ผู้บริหารระดับสูง

Dissertation Title	PETER PRINCIPLE AND TOP EXECUTIVE PROMOTION: CASE STUDY OF LARGE PRIVATE COMPANIES IN THAILAND
Author	Easra Disorntetiwat
Degree	Doctor of Philosophy (Integrated Science)
Major Field/Faculty/University	Integrated Science College of Interdisciplinary Studies Thammasat University
Dissertation Advisor	Association Professor Natenapha Wailerssak, Ph.D.
Academic Year	2022

ABSTRACT

In this study, the researcher used Peter Principle's five perspectives as a theoretical framework. Peter Principle claimed that, an employee who was promoted from within to a higher level in the hierarchy of the organization, has a higher tendency to reach the level of incompetence, which can be seen from his/her lower performance, impacting the overall performance of the company. Peter Principle focuses only on the current performance of the employee. The objective of this study will explore whether Thai companies have encountered the effects of Peter Principle or not. The study highlights factors related to Peter Principle that Chief Executive Officers (CEOs) or the Management should recognize and understand how to manage this challenge. In respect to research methodology conducted with mixed methods, eight large-sized companies that have been operating in Thailand for at least 20 years and listed in the Stock Exchange of Thailand with registered capital of 1 billion baht, have participated in the study. 20 respondents working in each organization were invited to participate in the study, accounting for a total of 318 respondents. Interviews of the informants in the research were also conducted using the Purposeful Selection method. The "information-rich case" is the one that best fits the aims and objectives of the study, consisting of 16 high-level executives (from 8 companies), including level 1

(President/CEO/MD) (8 persons), level 2 (Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD) (8 persons).

The study discovered that most people agree with the Peter Principle in all 5 areas, with the overall average being at a high level, indicating that the aforementioned Peter Principle issue still exists to a significant degree in Thai culture. According to the results of the interviews, there are five characteristics that are crucial in determining who gets promoted to middle management and higher: 1. Expertise (expertise in the job) 2. Accountability (responsibility) 3. Resilience (fast recovery when faced with problems and challenges) 4. Attitude (good attitude) and 5. Synergy (working together to replenish and extend)

“Synergy” is a very significant component for top executives, particularly in the current economic, social, and technical changes. Research from the past has not identified this clearly.

In addition to focusing on performance, this study makes recommendations to decrease errors or improve the efficiency of executive promotions. Peter's rule states that in order to be eligible for promotion to an executive position, “Talent (people with high potential)” must demonstrate the mentioned competencies.

Keywords: Peter Principle, promotion, talent, synergy, top management

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จตุรงค์ นภธร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควัฒน์ ทิพคุณ กรรมการและผู้อำนวยการ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสหวิทยาการ รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูรย์ กรรมการ และ อาจารย์ ดร.ปณิศา วิบุษยภักดิ์ กรรมการ

ที่ได้ให้เกียรติมาเป็นกรรมการสอบงานวิจัยนี้ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ในเรื่องของทฤษฎี หลักการ กรอบความคิด และวิธีการเขียนวิทยานิพนธ์ เพื่อให้งานวิจัยนี้มีมาตรฐานและครบถ้วนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควัฒน์ ทิพคุณ ที่ช่วยสละเวลาให้คำปรึกษาอยู่เสมอ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์ทุกท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จนผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนสร้างตัวแบบ (model) ที่จะช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูง

สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้งานวิจัยเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์คือ ครอบครัว ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ น้องชาย น้องสาว ที่ให้ความรัก ห่วงใย คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ จนทำให้มีวันนี้... วันที่จัดทำ “วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์” ได้สำเร็จ

อิสรา ดิสเรตตีวัฒน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 คุณูปการที่จะได้รับ	5
1.4 วิธีดำเนินการวิจัย	6
1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	7
1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	7
1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิด ทฤษฎีของปีเตอร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีของปีเตอร์ (The Peter Principle)	9
2.1.2 งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์	12
2.1.3 งานวิจัยที่ขัดแย้งกับแนวคิดทฤษฎีของปีเตอร์	14

2.1.4 งานวิจัยที่เสนอแนวทางแก้ปัญหาของปีเตอร์	16
2.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง	21
2.2.1 ตัวแบบการจำแนกคนตามตาราง 9 ช่อง หรือ 9-Box Grid หรือ 9-Box model หรือ Talent 9-Box	21
2.2.2 ที่มาและความหมายของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง	23
2.3 แนวคิดของการเลื่อนตำแหน่ง	32
2.3.1 รูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง	32
2.3.2 ความสำคัญและเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง	33
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	35
3.1 วิธีการวิจัย	35
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2.1 ประชากร	36
3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	40
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
3.4 วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล	46
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	49
3.5.1 วิธีการประมวลผลข้อมูล	49
3.5.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	50
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อค้นพบ	52
4.1 ปัญหาการมีอยู่จริงของกฎของปีเตอร์ในประเทศไทย	52
4.2 ปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง	62
4.2.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise)	64
4.2.2 ความรับผิดชอบ (accountability)	66
4.2.3 พึ่งตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย (resilience)	67
4.2.4 ทักษะที่ดี (attitude)	68
4.2.5 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)	70

4.3	เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน	75
4.3.1	การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก	75
4.3.2	การประมวลผลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ATLAS.ti)	80
4.3.3	สรุปภาพรวมของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร	82
4.3.4	สรุป 5 ปัจจัยหลัก ที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารกลางและระดับสูง	83
4.3.5	ผลการวิจัย	86
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
5.1	การอภิปรายผล	91
5.1.1	นัยยะของงานวิจัยในเชิงทฤษฎี (Theoretical Implication)	91
5.1.2	นัยยะของงานวิจัยในเชิงบริหารจัดการ (Managerial Implication)	93
5.2	ข้อจำกัดและนัยยะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	94
รายการอ้างอิง		97
ภาคผนวก		105
ภาคผนวก ก	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง	106
ภาคผนวก ข	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง	107
ภาคผนวก ค	ตัวแบบ (Model) ที่ช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่ ประสบผลสำเร็จ ในการคัดเลือก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง “บริหารระดับสูง”	113
ภาคผนวก ง	ภาพรวมปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง (ATLAS.ti)	114
ประวัติผู้เขียน		115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 สรุปแนวทางการแก้ไขกฎของปีเตอร์	20
2.2 กลุ่มที่ 1 ความเชี่ยวชาญ (expertise)	24
2.3 กลุ่มที่ 2 ความรับผิดชอบ (accountability)	25
2.4 กลุ่มที่ 3 การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)	26
2.5 กลุ่มที่ 4 ทศนคติ (attitude)	28
2.6 กลุ่มที่ 5 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)	29
3.1 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญกับอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูล	46
3.2 แสดงแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเชิงลึก	48
3.3 ภาพรวมกรณีกฎของปีเตอร์ของบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในไทย	48
3.4 แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ	50
4.1 ร้อยละของธุรกิจขนาดใหญ่ในไทยที่ประสบปัญหากฎของปีเตอร์	53
4.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล	55
4.3 ภาพรวมค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน	56
4.4 แสดงประมวลข้อมูลของ 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเชี่ยวชาญ	77
4.5 แสดงตัวอย่างองค์ประกอบของการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี	79
4.6 แสดงปัจจัยที่ 1 ความเชี่ยวชาญ (expertise)	83
4.7 แสดงปัจจัยที่ 2 ความรับผิดชอบ (accountability)	84
4.8 แสดงปัจจัยที่ 3 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)	84
4.9 แสดงปัจจัยที่ 4 การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)	85
4.10 แสดงปัจจัยที่ 5 ทศนคติ (attitude)	86

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ด้าน ของกฎของปีเตอร์	12
2.2 ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical rendition of the 9-Box model) โดย Sparrow et al. (2011)	22
2.3 สรุปงานวิจัยที่กล่าวถึงเกณฑ์หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสืบทอดตำแหน่งของ ผู้บริหาร	31
3.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของ 8 บริษัท ที่ใช้ทำการวิจัย	37
3.2 แสดงตัวอย่างแบบตอบรับของแต่ละบริษัท	39
4.1 ข้อสรุปในการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง	61
4.2 แสดงผลจากการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti	63
4.3 แสดงคุณสมบัติที่จำเป็น 5 เรื่อง สำหรับผู้บริหาร	72
4.4 แสดงข้อค้นพบเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร	74
4.5 แสดงตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 สำนักงานบริหารกลาง (ATLAS.ti)	80
4.6 แสดงตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน (ATLAS.ti)	81
4.7 แสดงภาพรวมปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง (ATLAS.ti)	82
4.8 แสดงข้อค้นพบเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร	94

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ในแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคล (human resource management) การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีข้อถกเถียงเชิงวิชาการ รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่พูดถึงเรื่องนี้หลายแนว แนวคิดหนึ่งที่ได้รับอิทธิพลอย่างมากก็คือแนวคิดของปีเตอร์ ซึ่งเสนอกฎของปีเตอร์ (Peter Principle) 5 ด้าน อย่างไรก็ตาม ในแนวคิดกฎของปีเตอร์มีทั้งคนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย งานวิจัยส่วนใหญ่ใช้กรณีศึกษาจากบริษัทในประเทศพัฒนาแล้ว แทบไม่มีพูดถึงในบริษัทในประเทศกำลังพัฒนาเลย ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกับประเทศพัฒนาแล้วอย่างสิ้นเชิง ในกรณีของประเทศไทย ก็มีปัญหาการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผิด มักจะเชื่อว่าที่ปรึกษาเข้าไปช่วยจัดระบบว่าทำอย่างไรที่จะป้องกันการเลือกผิด หรือให้เข้าไปช่วยคัดเลือกหาคนที่ใช่ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงนั้น ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าไรก็ยิ่งส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรยิ่งขึ้นเท่านั้น เป็นผู้ชี้เป็นชี้ตาย หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ และการอยู่รอดขององค์กร การบริหารการสืบทอดตำแหน่งจึงถือเป็นหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญอย่างยิ่งของทุกองค์กร

องค์กร หรือบริษัทที่ใช้มาตรการซื้อตัวบุคลากรจากภายนอก ส่วนใหญ่จะมีเหตุผลความจำเป็นที่สำคัญบางประการ เช่น เป็นบริษัทที่มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือมีการขยายสายธุรกิจที่แตกต่างไปจากธุรกิจเดิม หรือมีการควบรวมกิจการ หรือมีผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งสำคัญเกษียณอายุโดยไม่ได้เตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งไว้รองรับ เป็นต้น กรณีดังกล่าว บุคลากรภายในองค์กรเติบโตไม่ทันกับความต้องการการขยายธุรกิจ จำเป็นต้องคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวองค์กรไม่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นนั้น (Ibid.)

ส่วนการสร้างบุคลากรของตนเองจากภายในองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีการเติบโตแบบธรรมชาติ (organic growth) หรือมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี เตรียมการรองรับการขยายกิจการ และส่งต่อกิจการ ปกติจะเริ่มตั้งแต่การคัดสรรพนักงานใหม่เข้ามาร่วมงาน ทำการฝึกอบรมและพัฒนาจนเติบโตเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ตามลำดับ โดยใช้ระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน สำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลายาวนานส่วนใหญ่ เช่น เกินกว่า 20 ปี มักจะมีรูปแบบการสร้างบุคลากรของตนเองจากภายในองค์กร เพราะบริษัทจะใช้การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เป็นเครื่องมือ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน หรือเพื่อหา

ผู้รับผิดชอบหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ หรือ เพื่อทดแทนตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลงเนื่องจากการเกษียณอายุ หรือเหตุอื่น ๆ เป็นต้น โดยจะมีการกำหนดขั้นบันไดสายอาชีพ (career path หรือ career ladder หรือ job ladder) ที่แสดงลำดับขั้นการเติบโต จนถึงระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรเป็นเรื่องที่ดำเนินการควบคู่กับการซื้อตัวบุคลากรจากภายนอก ซึ่งทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากการซื้อตัวบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในวิชาชีพหรือสายงานที่หายาก องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และมีความเสี่ยงที่ตามมาอีกหลายประการ (Bersin, 2019) เช่น อาจต้องใช้เวลาเรียนรู้งานหรือวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรใหม่ หรือไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวัง เป็นต้น ทำให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย (economic cost) และค่าเสียโอกาส (opportunity cost) ดังนั้น ทุกองค์กรจึงพยายามลดความเสี่ยงในเรื่องการซื้อตัวบุคลากรจากภายนอก โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีความรู้ และทักษะ รวมทั้งคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์

การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการถูกลดขั้นหรือตำแหน่ง (demotion) เป็นการเปลี่ยนสถานะของบุคลากรภายในองค์กร ถือเป็นเหตุการณ์สำคัญในชีวิตการทำงาน ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามทางสายอาชีพ (professional career movement) หรือการเปลี่ยนตำแหน่งจากสายอาชีพ (professional career) ไปเลื่อนตำแหน่งในสายบริหาร (managerial career) เช่น จากตำแหน่ง วิศวกรอาวุโส เลื่อนเป็น ผู้จัดการแผนกออกแบบก่อสร้าง เป็นต้น ต่อจากนั้น มีการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในสายบริหาร เช่น เป็นผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม และเป็นรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายวิศวกรรม เป็นต้น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคน เนื่องจากมีผลตอบแทนเดือน ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กรซึ่งอาจจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ที่สำคัญคือ เป็นการที่องค์กรยกระดับความสำคัญของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม (sign of self-esteem) (Belyh, 2020)

การเลือกผู้บริหาร เกิดขึ้นได้ทั้ง 2 กรณี ทั้งกรณีการซื้อตัว และกรณีเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร รวมทั้งกับอาชีพอื่น ๆ เช่น ประธานาธิบดี นักกีฬา ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และตำแหน่งงานระดับสูงทั้งหลาย ที่มีกยิตผลงานในอดีตมาประเมินศักยภาพในอนาคต ว่าน่าจะทำได้แต่พอได้ตำแหน่งกลับทำไม่ได้

อย่างไรก็ตาม พบปัญหาหนึ่งเดียวที่ยังไม่ได้มีการศึกษาเชิงวิชาการในประเทศไทย คือ ปัญหาที่หลายองค์กรเลือกผู้บริหารระดับสูงผิด ในขั้นตอนการคัดเลือก ทุกองค์กรพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งจะทำให้องค์กรได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานในหน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยใช้ทั้งการประเมินผลงานในอดีตที่ผ่านมา ได้คณะกรรมการชุดเล็ก ชุดใหญ่ ร่วมกันพิจารณาอย่างพิถีพิถัน แต่กลับพบปัญหาว่าในบางครั้งเป็นการเลือกผิด กล่าวคือ ผู้ที่เชื่อว่ามีศักยภาพ เมื่อได้รับการ

เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงขึ้นไปแล้วกลับกลายเป็นไร้ความสามารถ (incompetence) จะทำให้ผู้บริหารนั้น บริหารงานได้อย่างไร้ความสามารถ หรือแสดงความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้ไม่มากพอ สะท้อนความล้มเหลวในการเลื่อนตำแหน่ง โดยเป็นปรากฏการณ์สากลที่เกิดขึ้นทั่วไป (a universal phenomenon) (Peter & Hull, 1969, p. 22) ทั้งในกรณีที่ตัวผู้บริหารมาจากภายนอก และกรณีการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้น (hierarchy) ภายในองค์กร

ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กร พบว่ามีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำ หรือทฤษฎีวิธีการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งระหว่างที่ทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้พบกับทฤษฎี “กฎของปีเตอร์” ที่ชี้ประเด็นสอดคล้องตรงกับปัญหาที่บริษัทขนาดใหญ่ของไทยกำลังประสบอยู่ นั่นคือทฤษฎีนี้กล่าวว่า “ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก่อนได้รับการคัดเลือกนั้นมักมีผลงานโดดเด่นมาก แต่หลังจากได้รับการคัดเลือกแล้วกลับแสดงผลงานไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้

ปรากฏการณ์การเลือกผู้บริหารระดับสูงยึดตามที่กล่าวมาข้างต้นเมื่อสืบค้นวรรณกรรมทางวิชาการสำคัญที่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง พบว่ามีการศึกษามาก่อนหน้าและเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า กฎของปีเตอร์ ซึ่งกล่าวว่า “การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กรของพนักงานทุกคน (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง) มีแนวโน้มก้าวหน้าไปจนถึงระดับที่ตนเองไร้ความสามารถ” (In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence) (Peter & Hull, 1969, p. 25) กล่าวคือ หลังจากได้รับการเลื่อนตำแหน่งแล้ว พนักงาน หรือผู้บริหารระดับสูงนั้น กลับสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพไม่มากเท่าที่ควร หรือทำงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรได้คาดหวังไว้

ถึงแม้ว่าองค์กรต่าง ๆ (ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ) จะตระหนักถึงปัญหา หรือความล้มเหลวของการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารตามกฎของปีเตอร์ และได้พยายามหาทางอุดช่องโหว่ที่ก่อให้เกิดปัญหานี้ตลอดมาก็ตาม แต่ปัญหาหรือความล้มเหลวของการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวก็ยังคงมีอยู่ต่อไป ตัวอย่างเช่น มีการแก้ปัญหาด้วยการชะลอการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อดูให้แน่ใจก่อนว่าพนักงานนั้นจะมีความสามารถมากเพียงพอสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่การทำเช่นนี้ก็มีข้อเสีย เช่น อาจทำให้องค์กรปล่อยให้อำนาจพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจริง ต้องค้างอยู่ในตำแหน่งเดิมเป็นเวลานานยิ่งขึ้น เป็นต้น ไม่เพียงเท่านั้น ปัญหาหรือความล้มเหลวตามกฎของปีเตอร์ยังมีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องสูญเสียทั้งกำลังคน งบประมาณ เวลา และหากองค์กรยังตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งพนักงานผิดพลาดต่อไปอีก ก็จะนำไปสู่วิกฤตขององค์กร โดยกฎของปีเตอร์ ไม่ได้รับการแก้ไข ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร พนักงานขององค์กร และสังคม ดังนี้

1) ผลเสียต่อองค์กร คือ บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ของไทย จะถูกบริหารโดยผู้บริหารที่ไร้ความสามารถ ยากที่จะพัฒนาความทันสมัย หรือยกระดับสู่มาตรฐานสากล ไม่เพียงเท่านั้น

หากดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานผิดพลาด ยังทำให้ต้องสูญเสียพนักงานงบประมาณ และเวลา รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อด้านลบทำให้องค์กรนั้นเสียชื่อเสียงอีกด้วย

2) ผลเสียต่อพนักงานที่ได้รับเลือกเป็นผู้บริหารระดับสูง พนักงานไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไม่ได้รับการยอมรับ อันส่งผลต่อการเสียขวัญและกำลังใจของพนักงานอาจทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรอันเกี่ยวเนื่องกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ความผิดพลาดสะท้อนปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการคัดเลือกพนักงาน ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และอาจไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการก่อตั้งและส่งต่อกิจการด้วย

3) ผลเสียต่อสังคม ที่กล่าวคือ การคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ การผิดพลาดก่อให้เกิดผลเสียค่อนข้างสูงต่อการสร้างศรัทธาและการยอมรับในสังคม

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง “กฎของปีเตอร์กับการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่”

เหตุผลที่เลือกกรณีศึกษาขององค์กรขนาดใหญ่ 8 องค์กร

1. เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในแต่ละอุตสาหกรรมของไทย ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ขององค์กรส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงถือเป็นบุคคลสำคัญ ระบบการคัดเลือกจึงต้องพิถีพิถันเพื่อให้ได้คนที่ใช่

2. องค์กรมีการเตรียมคน มีระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หากเป็นคนในก็จะมีประวัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบผลงานในอดีต รวมทั้งลักษณะนิสัยใจคอ หากเป็นคนนอกก็จะมีประวัติอย่างละเอียด จึงทดสอบสมมุติฐานการวิจัยได้ง่าย

3. มีความเป็นมายาวนาน ลองผิดลองถูกในการเลือกผู้บริหารระดับสูง เพื่อเฟ้นหาคนที่ใช่ และปรับปรุงพัฒนาระบบการคัดเลือกมาโดยตลอด การศึกษาองค์กรเหล่านี้ทำให้ได้เป็นบทเรียนที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรขนาดใหญ่อื่น ๆ รวมทั้งองค์กรขนาดเล็กสตาร์ทอัพหรือกรณีการเลือกผู้นำคนสำคัญในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อทราบปัญหาการมีอยู่จริงของกฎของปีเตอร์ในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อหาปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

1.2.3 เพื่อแสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน

ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้ทฤษฎีกฎของปีเตอร์นี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย เป็นที่มาของวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่าปัญหาทฤษฎีของปีเตอร์ยังมีอยู่จริงในประเทศไทยหรือไม่

จากนั้นเกิดคำถามว่าจะใช้เกณฑ์อะไรในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงให้ได้คนที่ใช่ ผู้วิจัยในฐานะที่ศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดเวลาที่ผ่านมานิยมใช้แนวคิด 9-box เป็นเกณฑ์การคัดเลือก แนวคิดนี้เน้น 2 ปัจจัย คือ ผลงานในปัจจุบัน และศักยภาพในอนาคต แต่ระหว่างที่ทำงานโดยใช้ 2 ปัจจัยนี้ กลับพบว่ายังมิได้ตอบโจทย์ว่าสามารถเลือกผู้บริหารระดับสูงที่ใช้ได้เสมอไป การใช้เพียงสองปัจจัยนี้ยังเกิดปัญหาการเลือกผิด จึงเกิดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 คือการหาปัจจัยอื่นเพื่อมาช่วยในการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงนอกเหนือจาก 2 ปัจจัยข้างต้น ผลการวิจัยพบ 2 ประเด็นสำคัญคือ

ประเด็นแรก ปัจจัยที่ 3 ที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง คือ การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

ประเด็นที่สอง ผลการวิจัยพบว่าเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานดาวเด่น (talent) นั้น แตกต่างกับเกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยต้องการแสดงหลักฐานที่มาจากเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้านที่ค้นพบจากการศึกษา ในแต่ละกรณีศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงด้วยเหตุผลใด

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากรณีศึกษาทั้งหมด 8 บริษัทที่มีคุณลักษณะสำคัญที่เหมือนกันคือ เป็นองค์กรเอกชนไทยขนาดใหญ่ ที่ดำเนินธุรกิจไม่ต่ำกว่า 20 ปี และมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท มีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นลำดับขั้น และผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มาจากคนในองค์กร ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กรขนาดใหญ่เหล่านี้มีอยู่ในทุกธุรกิจที่สำคัญของไทย เป็นผู้กำหนดทิศทางของธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มหรือรายได้หลักแสนล้านบาท

1.3 คุณูปการที่จะได้รับ

งานวิจัยชิ้นนี้มีคุณูปการทั้งเชิงวิชาการและเชิงบริหารจัดการ ดังนี้

1. คุณูปการในเชิงวิชาการ (academic contribution):

ในบริบทของสังคมไทย องค์กรที่นำมาศึกษาเป็นองค์กรที่น่าสนใจต่างจากองค์กรที่ถูกศึกษาในตะวันตก เนื่องจากองค์กรที่ศึกษาทั้ง 8 องค์กรนี้ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก่อตั้งมานานไม่ต่ำกว่า 20 ปี มีส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูง เป็นบริษัทแนวหน้า 5 อันดับแรก ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ในไทย เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีทุนจด

ทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท และสูงสุดถึง 24,932 ล้านบาท เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จ แต่ไม่น่าเชื่อว่า ทุกแห่งยังประสบปัญหาเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์ ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเช่นเดียวกัน

2. คุณูปการในเชิงบริหารจัดการ (managerial contribution):

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นตัวแบบ (model) ในการป้องกันปัญหาการเกิดกฎของปีเตอร์ โดยเสนอ 5 กลุ่มปัจจัย ที่จะต้องคำนึงถึงในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งจากการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้บริหาร และจากผู้มีศักยภาพสูง ไปสู่ผู้สืบทอดตำแหน่ง หากไม่มีปัญหากฎของปีเตอร์ บริษัทเหล่านี้อาจจะประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการที่ดีกว่านี้อย่างต่อเนื่องก็เป็นได้ เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปปรับใช้สำหรับเตรียมการป้องกันปัญหาการเลือกผู้บริหารระดับสูงผิด และเสนอปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการปรับปรุงการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อลดความล้มเหลวในการเลื่อนตำแหน่งตามกฎของปีเตอร์เท่าที่จะทำได้ ผลการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติต่อองค์กร

1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) (Creswell & Clark, (2011, pp. 174-175) โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ในการทดสอบกฎของปีเตอร์ 5 ด้านเกิดขึ้นจริงหรือไม่ในธุรกิจขนาดใหญ่ของไทย และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อตอบคำถามหลัก ๆ 3 ข้อ คือ

- 1) อะไรเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงถึง ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎของปีเตอร์
- 2) สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เป็นเพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ไม่ถูกต้อง ไม่ครอบคลุม หรือเป็นเพราะเหตุใด
- 3) ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร หรือกลุ่ม “ผู้มีศักยภาพ (talent pool)” คืออะไร ผู้บริหารระดับกลางที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารระดับสูง” ควรคำนึงถึงปัจจัยใดเป็นหลัก

1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ผู้บริหารทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 แห่ง ที่ดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 20 ปี และมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท จำนวนผู้บริหารทั้งสิ้นรวม 1,560 คน

กลุ่มตัวอย่าง

1. เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 คน ได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการของ ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5%

2. เชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการศึกษาศึกษาด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “information-rich case” คือ เป็นผู้ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) ได้แก่

ระดับ 1 (President/CEO/MD) (8 คน)

ระดับ 2 (Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD) (8 คน)

1.4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ และแบบสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (structured in-depth interview form) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ในรูปตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) คือ ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง และ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชากรต่อ ปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตามกฎหมายของปีเตอร์ 5 ด้าน

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวมาประมวล แปลความ วิเคราะห์ และเขียนบรรยาย (descriptive interpretation and descriptive analysis approach) ไว้ในตาราง

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

กฎของปีเตอร์ (The Peter Principle) หมายถึง การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้น (hierarchy) ของพนักงาน โดยครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือความล้มเหลวในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เติบโตก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือระดับการไร้ความสามารถ (incompetence) ซึ่งครอบคลุมถึงกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน ดังกล่าวไปแล้วข้างต้น

การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (promotion) คือ การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปกว่าเดิม ซึ่งมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น และอาจได้ค่าตอบแทนที่แปรผันไปตามตำแหน่งงานเพิ่มขึ้น ในผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่

องค์กร (organization) หมายถึง บริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ (large private companies in Thailand) คือ บริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้

ปัญหา (problem) หรือความล้มเหลวเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานขององค์กรตามกฎของปีเตอร์

ความสามารถ (competence) หมายความว่า ความสามารถของผู้บริหารของบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่

ไร้ความสามารถ (incompetence) คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่ไม่สามารถทำงานได้ตามที่องค์กรหวังไว้ในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ อาจเกิดจากการคัดเลือกผิดพลาด เป็นต้น

ตามลำดับชั้น (hierarchy) คือ การเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กรของบริษัท

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้จัดแบ่งหัวข้อการนำเสนอตามหัวข้อวิจัย คือ “กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่” ซึ่งครอบคลุม 3 กลุ่มทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ นั่นคือ

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีกฎของปีเตอร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีกฎของปีเตอร์
 - 2.1.2 งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดกฎของปีเตอร์
 - 2.1.3 งานวิจัยที่ขัดแย้งกับแนวคิดกฎของปีเตอร์
 - 2.1.4 งานวิจัยที่เสนอแนวทางแก้ปัญหากฎของปีเตอร์
- 2.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง
 - 2.2.1 ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (9-Box model หรือ Talent 9-Box)
 - 2.2.2 ที่มาและความหมายของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง
- 2.3 แนวคิดของการเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.3.1 รูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง
 - 2.3.2 ความสำคัญและเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีกฎของปีเตอร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีกฎของปีเตอร์ (The Peter Principle)

กฎของปีเตอร์ เกิดขึ้นเพื่ออธิบายว่าเพราะเหตุใด บางสถานการณ์ในชีวิต ประจำวันที่เราพบเห็นคนทำงานขาดประสิทธิภาพ เสมือนกับว่าไร้ความสามารถ ทั้งที่ถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่านี้ ไม่ว่านักการเมืองที่หาเสียงว่าถ้าได้เป็นรัฐบาลแล้วจะปรับปรุงระบบสวัสดิการต่าง ๆ ของรัฐให้ดีขึ้น แต่เมื่อได้รับเลือกเข้ามาแล้วกลับทำไม่ได้ หรือนางพยาบาลที่ต้องดูแลผู้ป่วยกลับปลุกผู้ป่วยที่นอนหลับไปแล้วยามค่าคืน ให้ตื่นขึ้นมาเพื่อกินยานอนหลับที่หมดส่งตามเวลา หรือครูใหญ่โรงเรียนที่สอนหนังสือเก่งเป็นที่รักของคุณครูและนักเรียนทั้งโรงเรียน แต่กลับไร้ความสามารถในเรื่องการเงิน สั่งซื้ออุปกรณ์การเรียนมากมายจนโรงเรียนขาดทุนถึงขั้นล้มละลาย ที่สำคัญกฎของปีเตอร์นี้ถูกใช้อธิบายได้ดีในกรณีของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ ที่ถูกเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาโดยคาดหวังว่าจะมีความสามารถสร้างผลงานที่ดี แต่เขากลับดูเหมือนไร้ความสามารถเมื่ออยู่ในตำแหน่งนั้น

ในหนังสือเรื่องหลักบริหารของปีเตอร์ ได้ยกตัวอย่างเหตุการณ์ของการไร้ความสามารถของคนทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ มากมาย แต่งานวิจัยนี้จะพิจารณาเรื่องการไร้ความสามารถของผู้บริหารระดับสูง และใช้กรณีศึกษาของไทยอย่างลึก จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่ากฎของปีเตอร์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (Laurence et al., 1969) ที่สำคัญ ได้แก่

ด้านที่ 1: ความก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ (rise to level of incompetence) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทำให้พนักงานทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ กล่าวคือ การเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้น ภายในองค์กรจะไปจบลงที่ตำแหน่งหรือระดับที่พนักงานไร้ความสามารถ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นภายในองค์กร มีแนวโน้มทำให้พนักงานทุกคนเติบโตก้าวหน้าไปจนถึงตำแหน่งหรือระดับที่ตนเองไร้ความสามารถ (In a hierarchy every employee tends to rise to his level of incompetence) เช่นนี้ เป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนเกินความสามารถของพนักงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เหมาะกับงาน หรือ เลื่อนพนักงานขึ้นไปทำงานที่ไม่สอดคล้องกันกับงานหรือลักษณะงาน ทำให้พนักงานกลายเป็นคนที่ไร้ความสามารถ ในตำแหน่งนั้น

ความสามารถของพนักงานนั้น ถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาของพนักงาน (The competence of an employee is determined not by outsiders but by his superior in the hierarchy) โดย ผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นภายในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งตีค่าผลงาน (output) ความสามารถ หรือการไร้ความสามารถของพนักงาน

ด้านที่ 2: กฎของปีเตอร์เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับขั้น (Incompetence at all levels of every hierarchy) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทุกชั้น กล่าวคือ ตามกฎของปีเตอร์ การไร้ความสามารถ ปรากฏอยู่ในทุกอาชีพ (Occupational incompetence is everywhere) และถือว่าเป็นปรากฏการณ์สากลที่เกิดขึ้นทั่วไป (a universal phenomenon) โดยเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทุกชั้น และนำไปปรับใช้ได้กับพนักงานทุกคนในทุกชั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากตำแหน่งที่ตนเองมีความสามารถอยู่ โดยขึ้นไปสู่ตำแหน่งหรือระดับที่ตนเองไร้ความสามารถและไม่ช้าก็เร็ว มีแนวโน้มที่จะขยายวงกว้างไปเกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นทุกชั้น

ด้านที่ 3: ทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่ไร้ความสามารถ (Every post occupied by incompetent employee) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ จะนำไปสู่การที่ทุกตำแหน่งในองค์กรถูกบริหารโดยพนักงานที่ไร้ความสามารถ กล่าวคือ ในที่สุด ทุกตำแหน่งหรือทุกหน้าที่ในองค์กรมีแนวโน้มที่จะถูกบริหารโดยพนักงานที่ไร้ความสามารถซึ่งทำงานตามหน้าที่ในตำแหน่งของเขา กฎของปีเตอร์นี้ ยังใช้ได้กับฝ่ายบริหารได้

เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน กระทรวง กรม กอง แผนก ฝ่ายใด ๆ ของรัฐบาลทั้งในระดับท้องถิ่น ภาค และประเทศชาติ ทั้งหมดนี้ ต่างก็ต้องทนกับคนที่ไร้ความสามารถ ที่จะทำงานที่มีอยู่ แต่ก็ไม่สามารถถูกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งได้

ด้านที่ 4: กฎของปีเตอร์มีสาเหตุมาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น (Rules governing the placement of employees through a hierarchy) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น สืบเนื่องมาจากการที่กฎของปีเตอร์ได้แสดงให้เห็นถึงการเกี่ยวข้องและการให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้น ภายในองค์กรอย่างมาก และการไร้ความสามารถ นั้น เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นทุกชั้น (Seeing incompetence at all levels of every hierarchy) เป็นต้น ที่สำคัญคือ กฎของปีเตอร์ได้กล่าวแสดงถึง สาเหตุของการไร้ความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นทุกชั้นไว้ในสมมติฐานที่ว่า “เมื่อได้เห็นการไร้ความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นทุกชั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในทางการเมือง กฎหมาย การศึกษา และการอุตสาหกรรม โดยมีสาเหตุจากการไร้ความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นทุกชั้นนั้น มีสาเหตุมาจากลักษณะเฉพาะโดยธรรมชาติบางประการของกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งของพนักงานตามลำดับชั้นภายในองค์กร

ด้านที่ 5: การที่ผู้บริหารไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก (No longer do any useful work) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ ทำให้ผู้บริหารไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีกต่อไป (When an employee reaches his level of incompetence, he can no longer do any useful work.) กล่าวคือ หลังจากที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถแล้ว พนักงานนั้นก็ไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีกต่อไป ส่วนใหญ่แล้ว พนักงานยังคงต้องการทำงาน และต้องการแสดงผลงาน แต่ผลงานที่เป็นประโยชน์และประสบความสำเร็จจะปรากฏให้เห็นไม่มาก ต่อจากนั้น พนักงานจะตระหนัก และรู้สึกเป็นทุกข์กับการที่ตนเองไม่มีผลงานหรือผลผลิต

จากการศึกษาทฤษฎีของปีเตอร์ สรุปสาระสำคัญของ “กฎของปีเตอร์ 5 ด้าน” ได้ดังนี้

ภาพที่ 2.1

ตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ด้าน ของกฎของปีเตอร์



นับตั้งแต่ Laurence J. Peter ได้เสนอแนวคิดเรื่องกฎของปีเตอร์ ตั้งแต่ปี 1969 เป็นต้นมา มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนและขัดแย้งกับกฎของปีเตอร์ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎของปีเตอร์ สรุปเป็น 3 หัวข้อ คือ (1) เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ (2) ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ และ (3) แนวทางแก้ไข ซึ่งสามารถแยกอภิปรายได้ดังนี้

2.1.2 งานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดกฎของปีเตอร์

งานวิจัยที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ได้แก่ งานวิจัยของ Romaine (2014), Valentina et al. (2017), Ricardo and Mixon (2020), Fairburn and Malcolmson (2000), Faria (2000), McCue (2008) และ Cohen (2009) นักวิจัยในกลุ่มที่เห็นด้วยว่า “ผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ตามกฎของปีเตอร์” มีหลายท่าน แต่ละท่านก็ให้ความเห็นที่แตกต่างกัน

Romaine (2014) มองว่าคนส่วนใหญ่ที่ล้มเหลว มักจะมีบุคลิก 4 ลักษณะดังนี้

1) ไม่มี KSA (Knowledge, Skill, Attribute) ที่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ Valentina et al. (2017) ที่เห็นว่า ไม่ช้าก็เร็ว พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาจะไม่มีความสามารถอีกต่อไป เนื่องจากความสามารถที่จำเป็นสำหรับระดับใหม่

อาจไม่สัมพันธ์กับความสามารถที่กำหนดในระดับก่อนหน้านี้ ดังนั้นพนักงานจึงตกอยู่ในตำแหน่งที่เขา กลายเป็นผู้ที่ไร้ความสามารถ ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่รู้ตัวก็ตาม กระบวนการพัฒนาจะหยุดลง แม้จะ ไม่ปรากฏกระบวนการถดถอยอย่างชัดเจนก็ตาม

2) ผู้บริหารเหล่านี้จะมีลักษณะเก็บตัว (introvert) เนื่องจากตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องพบปะผู้คน และมีบทบาทในที่สังคมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Ricardo and Mixon (2020), พบว่า ผลผลิตในการทำงาน (productivity) ของผู้จัดการ ซึ่งมีทักษะในการบริหาร (managerial) อยู่ แล้วจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีทักษะทางเทคนิค (technical) และทักษะทางสังคม (social) เพิ่มขึ้น โดย ความสามารถ ควรพิจารณาจากผลรวมของทักษะทั้ง 3 ส่วนที่สูงสุด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว

3) ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ (communion striving) ได้ยาก เช่น ต้องไป ทำงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ที่ไม่คุ้นเคย หรือย้ายจากกลุ่มที่มีคนเก่งน้อยไปยังกลุ่มที่มีคนเก่งมาก และถูกเปรียบเทียบกับภายในกลุ่ม เป็นต้น

4) ผู้บริหารเหล่านี้มักขาดการประเมินตนเอง (self-monitoring) และพัฒนา อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์โดยได้ให้เหตุผลว่า คนที่ปรับตัวและพัฒนาตนเอง (career adaptability) อยู่เสมอ มีแนวโน้มที่จะแสวงหาการอบรม หรือข้อมูลที่จะสร้างหรือช่วย พัฒนาความรู้และทักษะ รวมทั้งพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับงานใหม่ หรือเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการ สร้างความประทับใจโดยผู้บังคับบัญชางานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นแบบอย่าง (role model) และปฏิบัติตาม วิธีการเช่นนี้ สามารถป้องกันการเกิดกฎของปีเตอร์ได้

Fairburn and Malcolmson (2000), Faria (2000) และ McCue (2008) เห็น ด้วยตามกฎของปีเตอร์ ที่ว่า เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ดีในตำแหน่งปัจจุบัน พวกเขาก็จะได้รับการ เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีความรับผิดชอบและความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น หากพวกเขา สามารถทำงานได้ดี ก็จะได้รับ การเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งถัดไป และจะทำซ้ำแบบนี้เรื่อย ๆ จนกระทั่ง พวกเขาได้อยู่ตำแหน่งที่ตนไม่สามารถทำงานได้ดี และพวกเขาก็จะต้องประจำตำแหน่งนั้นต่อไป

มีคำถามว่ากฎของปีเตอร์ยังมีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ กฎของปีเตอร์เป็นปรากฏการณ์ ที่ลึกซึ้งที่เราสามารถเห็นภาพตัวอย่างในทางปฏิบัติ และช่วยอธิบายองค์กรที่ปกครองด้วยระบบเจ้า ขุนมูลนาย (bureaucracy) ที่ไม่เคยทำอะไรสำเร็จได้เป็นอย่างดี สิ่งที่เห็นคือ ผู้บังคับบัญชาเพิกเฉย ต่อความรับผิดชอบ โครงการส่วนใหญ่ล้มเหลว ทำให้เกิดข้อสงสัยว่า เหตุใดกฎของปีเตอร์จึงไม่มีผู้ใด เคยพูดถึงมาก่อน (Gale Academic OneFile, 2009) ขณะเดียวกัน Cohen (2009) ตั้งข้อสังเกตว่า การไร้ความสามารถไม่ควรถูกปล่อยผ่าน แต่ก่อนที่จะลงโทษ ควรทราบถึงสาเหตุว่า ความล้มเหลวนั้น เป็นผลมาจากการไร้ความสามารถ หรือเป็นเพราะเหตุผลอื่น เช่น การไร้ประสบการณ์

2.1.3 งานวิจัยที่ขัดแย้งกับแนวคิดกฎของปีเตอร์

ในขณะที่งานวิจัยที่ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ได้แก่ งานวิจัยของ Romaine (2014), Faria et al. (2021), Ricardo and Mixon (2020), Lazear (2004), Ovans (2014), Chan (2018), Milgrom et al. (1992), Koch and Nafziger, (2012), Fiedor (2015), Dickinson and Villeval (2008), Nailson and Gypen (2014)

ในกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ มีนักวิจัยที่ไม่เห็นด้วยว่า “ผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ตามกฎของปีเตอร์” หลายท่าน

Chan (2018) ซึ่งไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ตั้งข้อสังเกตถึงเทคนิคการเลื่อนตำแหน่งว่า อิทธิพลของ ข้อมูลประสิทธิภาพสัมพัทธ์ (Relative Performance Information: RPI) เช่น ยอดขาย มีผลต่อการตัดสินใจเลื่อนขั้นของนายจ้างและผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ภายหลังการเลื่อนขั้น เมื่อพนักงานขายที่ทำยอดขายได้สูงสุด (top sales) ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่พนักงานขายระดับรองลงมาได้รับการเลื่อนตำแหน่งแทน นายจ้างจะต้องตอบพนักงานให้ได้ว่า เหตุผลคืออะไร (ในกรณีที่ยอดขายของแต่ละคนเป็นที่เปิดเผย) และในกรณีเช่นนี้พนักงานจะตั้งคำถามกับนายจ้างถึงความยุติธรรมในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง และอาจต่อต้านได้ ผลที่ตามมาก็คือ พนักงานในภาพรวมจะมีผลปฏิบัติงานที่ลดลง เมื่อเห็นว่าคนที่มีผลปฏิบัติงานดีที่สุดไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งงานวิจัยนี้สอดคล้องกับ Farias et al, (2021) ที่ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์โดยให้ความเห็นโดยอธิบายจากพลวัตของแบบจำลอง (model) พบว่าไม่จำเป็นต้องเลือกผู้เล่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด แต่เป็นผู้เล่นที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถบางอย่างที่ฉายแววว่าผู้นั้นจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ Chan ซึ่งไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ยังมองว่าการให้ RPI แก่ผู้ได้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลื่อนขั้น และเป็นการคัดสรรพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุผลที่อธิบายว่า ทำไมหลายบริษัทในโลกแห่งความเป็นจริงไม่ต้องการที่จะเปิดเผยเกณฑ์การเลื่อนขั้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น องค์กรควรจะต้องสร้างเกณฑ์การคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งถัดไป โดยที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ยึดติดกับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว และเกณฑ์นี้ควรสื่อสาร ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจแก่พนักงานทุกคน ในขณะเดียวกัน หากผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบยอดขายของแต่ละคน นายจ้างจำนวนมาก (71%) ก็มีโอกาสเลือกที่จะเลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่เหมาะสมกับงานถัดไปมากกว่า โดยไม่ได้พิจารณาจาก RPI เพียงอย่างเดียว และยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ว่าอาจไม่ได้เป็นเพราะการไร้ความสามารถ แต่ Lazear (2004) มองว่าเป็นการลดน้อยลงของความสามารถ (the decline of ability) หลังจากได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลลัพธ์โดยทั่วไป (natural outcome) ที่อาจจะเกิดขึ้น และผลปฏิบัติงานของคนที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจะลดลงโดยเฉลี่ย เมื่อเทียบกับผลปฏิบัติงานก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

สาเหตุอาจเกิดจากการทุ่มเททำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้ตำแหน่งใหม่ เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งแล้ว ความทุ่มเทก็จะกลับมาเท่าเดิมหรือน้อยลงกว่าเดิม ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ปกติ เรียกว่า “การถดถอยสู่สามัญ (regression of the mean)” ดังวลีที่ว่า “หนังภาคต่อจะแยกว่า หนังภาคแรก” ซึ่งสอดคล้องกับ Dickinson and Villeval (2008) ที่ว่า หลังจากการเลื่อนตำแหน่ง ผลการทำงานของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีแนวโน้มลดลงโดยให้เหตุผลว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม “การถดถอยสู่สามัญ” และยิ่งตำแหน่งสูงขึ้นจะมีความแปรผันของทักษะการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็ใช้ความพยายามของตนเองเท่ากับก่อนการเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งยังควรคำนึงถึงความสามารถและศักยภาพที่มากขึ้น ในการที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้

Ovans (2014) ตั้งคำถามว่า จะเอาชนะ Peter Principle ได้อย่างไร จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้จัดการที่เป็นผู้หญิงหรือชนกลุ่มน้อยมักไม่ได้รับผลกระทบจาก Peter Principle เนื่องจากพวกเขาไม่แม้แต่จะถูกเลื่อนขั้นด้วยซ้ำ ในขณะที่ศาสตราจารย์ Nailson and Gypen (2014) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้จัดการหลายคนแก้ปัญหาเรื่องการเป็นผู้บังคับบัญชางานที่แย่โดยกระเสือกกระสนออกจากตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาให้เร็วที่สุด เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้เป็นผู้บังคับบัญชางานที่ดี หากผู้นำจำนวนมากเป็นผู้ได้บังคับบัญชาไปพร้อมกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนมากก็สามารถเป็นผู้นำได้เช่นกัน ลักษณะนิสัยของผู้ตามที่ดีนั้นเกือบจะเหมือนกับลักษณะนิสัยของผู้นำที่ดี ในประเด็นนี้ Fiedor (2015) ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า พลวัตทางสังคม (social dynamic) ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กรได้ มีการเพิ่มกลไกการคล้อยตามกันในสังคม (conformity) แม้ว่าปีเตอร์จะพูดถูกในหลักการก็ตาม ในองค์กรจริง วิธีที่ดีที่สุดในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานคือการเลือกพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดีที่สุด และสอดคล้องกับพลวัตทางสังคมขององค์กร ซึ่งดูได้จากค่าสัมประสิทธิ์ความคล้อยตาม คือ ยิ่งสูง ก็ยิ่งมีคนเต็มใจเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เหมือนกับคนที่เคยเลื่อนตำแหน่งมาแล้วมาแล้ว

Milgrom and John (1992) ได้ตั้งข้อสังเกตโดยดูจากเงื่อนไขและนโยบายการจ้างงาน เนื่องจากพนักงานและนายจ้างมีความสัมพันธ์กันด้วยสัญญา (contract) หากไม่ได้รับรู้ห้ามไว้ในสัญญา ความคาดหวังอาจจะอยู่คนละระดับ จึงอาจนำมาสู่...การไร้ประสิทธิภาพตามกฎหมายของปีเตอร์ได้ เนื่องจาก การไม่ได้รับการสื่อสารในเรื่องรายละเอียดและความคาดหวังของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Koch and Nafziger (2012) ได้ตั้งข้อสังเกตของงานวิจัยว่า ไม่มีการคำนึงถึงเรื่อง ความไร้สมมาตรของข้อมูลข่าวสาร (information asymmetry) ใน 2 ประเด็น กล่าวคือ ประเด็นแรก พนักงานรู้ข้อมูลความสามารถของตนดีกว่าผู้บังคับบัญชา และพยายามปล่อยข้อมูลเท็จให้ตนดูมีผลงานดีกว่าความเป็นจริง เพื่อให้ตนได้เลื่อนตำแหน่งแบบปฏิปักษ์ (adverse selection) และประเด็นที่สอง พนักงานลดความตั้งใจในการทำงานลง หลังจากที่ได้เลื่อนตำแหน่งแล้วจริยธรรมวิบัติ (moral hazard) ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จึงถือว่า กรณีดังกล่าวนี้ไม่ได้เป็นไปตามกฎหมายของปีเตอร์

2.1.4 งานวิจัยที่เสนอแนวทางแก้ปัญหากฎของปีเตอร์

นอกจากงานวิจัยที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์แล้ว ยังมีงานวิจัยที่เสนอแนวทางแก้ปัญหากฎของปีเตอร์ ได้แก่ งานวิจัยของ Fairburn and Malcomson (2001), James (2019), Benson et al. (2021), Valentina et al. (2017), Benson et al. (2019), Artz et al. (2020), Schleu et al. (2020), Farias et al. (2021), Wikitefy (2020), Prateksha Udhayan et al. (2021), Yurchenko (2021), Ghinea et al. (2019)

มีนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น 1) วัตถุประสงค์ของการเลื่อนขั้น 2) ประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้าและมองไปข้างหน้า และศักยภาพในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากตาราง 9 ช่อง (9-Box Grid) 3) เทคนิคการรับมือกับ Peter Principle 4) วิธีแยกสายความก้าวหน้าในอาชีพ (dual career) 5) การขาดประสบการณ์ และ 6) ทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน

Fairburn and Malcomson (2001) ได้ทำการวิจัยโดยคำนึงถึง 2 วัตถุประสงค์ของการเลื่อนขั้นคือ 1) การให้งานแก่คนที่มีความรู้คู่ควรกับงาน ซึ่งสอดคล้องกับ James (2019) ให้ความเห็นว่าการที่พนักงานทุกคนจะเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดที่ตัวเองไม่มีความสามารถพอสามารถแก้ไขได้ ผ่านการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางของผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และ 2) เป็นการให้แรงจูงใจ (incentives) ให้แก่พนักงาน แต่ในความเป็นจริง การให้แรงจูงใจด้วยการเลื่อนตำแหน่ง จะนำไปสู่ Peter Principle ได้สูง ควรจะให้แรงจูงใจด้วยการจ่ายโบนัสแทนที่การเลื่อนตำแหน่ง

Benson et al. (2021) ได้ประเมินข้อมูลพนักงานจำนวน 29,809 คนจากการดำเนินงานของร้านค้าปลีกรายใหญ่ในสหรัฐอเมริกา โดยใช้ ตาราง 9 ช่อง ซึ่งคือ เครื่องมือทางการบริหารชนิดหนึ่งที่น่ามาใช้น้อยอย่างแพร่หลายในงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยในการพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบุคคลากร (development and succession planning) ในองค์กร โดยจะพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน และศักยภาพการพัฒนาในอนาคตไปพร้อมกัน องค์กรทั้งหลายใช้เครื่องมือนี้ในการค้นหาผู้นำในอนาคตและพนักงานศักยภาพสูงตามแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ในสองมิติ: ประสิทธิภาพการทำงานก่อนหน้าและมองไปข้างหน้า และศักยภาพในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า คนงานที่ดีที่สุดไม่ได้สร้างผู้จัดการที่ดีที่สุดเสมอไป ซึ่งสอดคล้องกับ Milgrom et al, (1992) เสนอว่า เกณฑ์การคัดเลือกคน (employment) ก็ไม่ได้แตกต่างไปจาก เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ กล่าวคือ ควรแบ่งเป็น

(1) เฉพาะบริษัท (firm specific) บริษัทสามารถกำหนด skill box matrix เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งได้

(2) ทั่วไป (general-purpose) คนที่มีความรู้และทักษะ (knowledge and skill) นี้ อาจหาใหม่ไม่ยาก หากมีการลาออก แต่คนที่มีคุณสมบัติ บางอย่างในตำแหน่งเดียวกัน เช่น

การเป็นผู้นำ ที่มีความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (trust & reliability) อาจจะหายากและมีความสำคัญสำหรับตำแหน่ง

ในขณะเดียวกันได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกว่า หากเกณฑ์มีความคลุมเครือ (implicit) และค่อนข้างเป็นนามธรรม พนักงานอาจไม่ได้รับแรงจูงใจมากเท่าที่ควร หรือไม่ไว้วางใจผู้ประเมิน เพราะผลการตัดสินไม่ชัดเจน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอะไรในการทำให้การประเมินผลงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Valentina et al. (2017) ได้เสนอวิธีการรับมือกับ Peter Principle ไว้ 2 เทคนิค คือ

(1) เทคนิค Percussive Sublimation คือ การเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ไร้ความสามารถไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่ไม่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถมากขึ้นสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งเดิมได้

(2) เทคนิค Pseudo-Promotion คือ การให้พนักงานที่ไร้ความสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น แล้วจึงย้ายสำนักงานของเขาออกนอกพื้นที่ทำงานหลัก โดยไม่เพิ่มอันดับ (rank) หรือค่าจ้าง ซึ่ง Reh (2019) เรียกว่าการลดชั้น การลดชั้นอาจฟังดูรุนแรง แต่จริง ๆ แล้วเป็นเพียงวิธีเดียวที่จะแก้ปัญหาได้ และก็เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไร้ความสามารถเพียงพอก็คงรู้สึกไม่มีความสุขที่จะทำงานนั้นต่อไป แต่การลดชั้น ด้วยวิธี Inverse Promotion คือ การโยกย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่งานใหม่ในต่างหน่วยงาน ที่มีระดับต่ำกว่าเดิม (lateral career mobility) แต่มีชื่อที่ยังคงดูดีอยู่ เป็นวิธีที่แก้ปัญหาหากฎของปีเตอร์ได้

ดังนั้น เกณฑ์หลักในการเลื่อนตำแหน่งควรคำนึงถึงทักษะหรือคุณสมบัติที่เป็นนามธรรมมากกว่า การดูผลการดำเนินงาน ในระยะสั้น ๆ

Benson et al. (2019) เสนอว่า จริง ๆ แล้วการที่หลายบริษัทเลือกที่จะให้น้ำหนักกับผลปฏิบัติงานในปัจจุบันในการตัดสินใจเลื่อนขั้น เป็นหลักฐานที่เชื่อมโยงกับ Peter Principle ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะต้องการกระตุ้น (motivate) พนักงาน และคงไว้ซึ่งความยุติธรรม การแยกรางวัลระหว่างผลปฏิบัติงานปัจจุบันของพนักงาน กับศักยภาพที่มีต่อตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ช่วยลดรายจ่าย จากการเกิด Peter Principle ได้ เช่น บริษัท Microsoft และ IBM ใช้วิธีแยกสายความก้าวหน้าในอาชีพ (dual career)

ฉะนั้น บริษัทสามารถจัดการกับ Peter Principle ได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1: การให้เงินเพิ่มแบบไม่เลื่อนขั้น (สำหรับ professional/technical) แต่หลายกรณี การเลื่อนขั้นก็ไม่ใช่เกี่ยวกับแค่เงินแต่เกี่ยวกับเกียรติยศด้วย และ

วิธีที่ 2: ให้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งผู้บริหาร (managerial position) ได้ตำแหน่งผู้จัดการ (Let's managers be managers)

James (2019) ตั้งข้อสังเกตว่า ความล้มเหลว จริง ๆ แล้ว ไม่ได้เกิดจากการไร้ความสามารถ แต่เกิดจากเหตุผลอื่น ๆ รวมไปถึงการขาดประสบการณ์ และพบว่าควรพิจารณาพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดี (best performer) โดยการขึ้นเงินเดือนมากกว่าการขึ้นตำแหน่ง และควรได้รับการจูงใจโดยการให้โบนัสเป็นปี ๆ ไป การเลื่อนตำแหน่งอาจพิจารณาใช้เส้นทางอาชีพสองเส้นทาง ทางหนึ่งสำหรับผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคที่โดดเด่น และอีกทางหนึ่งสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (dual-track system)

Artz et al. (2020) ได้ตั้งคำถามว่ากฎของปีเตอร์ที่บอกว่า มีผู้บังคับบัญชาที่แย่อยู่ล้อมรอบตัวเรานั้นจริงหรือไม่ จึงได้ให้คน 27,000 คน ทำแบบสอบถาม โดยเน้นไปที่การตรวจสอบว่าพนักงานรู้สึกอย่างไรต่อผู้บังคับบัญชาของพวกเขา จากงานวิจัยพบว่า มีคนเพียง 13 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ไม่พอใจกับผู้ดูแลพวกเขา ซึ่งเหตุผลหลักคือผู้บังคับบัญชาของพวกเขาเน้นขาดทักษะเฉพาะที่จำเป็น โดยสรุป งานบางอย่าง ผู้บังคับบัญชางานต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน (technical expertise) สูง จึงจะคุมงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น หมอ (improve technique expertise) และความเชื่อที่ว่า “การเรียน MBA หรือเข้าร่วม Management Training จะทำให้คุณกลายเป็นผู้จัดการที่ดีไปโดยอัตโนมัติ” ไม่เป็นความจริง

Schleu et al. (2020) งานวิจัยทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่งตามผลงานในบริบทของอาชีพทางกีฬา โดยรวบรวมหัวหน้าผู้ฝึกสอนของสโมสรทั้งหมด ที่เข้าแข่งขันในลีกฟุตบอลของเยอรมนี โดยดูจาก 1. ประสิทธิภาพของพนักงาน 2. ประสบการณ์ของพนักงาน และ 3. ประสิทธิภาพของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า การเลื่อนตำแหน่งตามผลงาน (performance-based promotion) เพียงอย่างเดียว มีความน่าเชื่อถือ (validity) ต่ำที่สุดสำหรับการเลือกผู้นำ (coach)

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2018-2022) มีงานวิจัยเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์หลายฉบับอย่างต่อเนื่อง สรุปโดยภาพรวมได้ว่า นักวิชาการที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ Farias et al. (2021) มองว่ากลยุทธ์การเลื่อนขั้นพนักงานที่มีผลงานดีที่สุดตามกฎของปีเตอร์นั้น อาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด แต่ก็ยังเป็นกลยุทธ์ที่มีผลกระทบที่รุนแรงน้อยกว่า เมื่อตัดสินใจจากความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมของพนักงานโดยใช้สัญชาตญาณ สอดคล้องกับ Wikitefy (2020) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงหลักฐานของ ปรากฏการณ์นี้ว่า หลังจากที่พนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานบางคนทำงานได้แยกว่ตอนที่ยังอยู่ตำแหน่งเดิม ในขณะที่ นักวิชาการบางท่านก็ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ เช่น Prateksha Udhayan et al. (2021) ให้เหตุผลว่า ประสิทธิภาพของการทำงานขององค์กรขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของพนักงานและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของซีอีโอ และยังพบว่า บริษัทที่ไม่พิจารณา

แต่ผลงานเพียงอย่างเดียว (ตามหลักการของปีเตอร์) สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่มากกว่าและทำกำไรได้มากกว่า

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการที่เสนอวิธีการแก้ปัญหา เช่น Yurchenko (2021) ได้นำเสนอการปรับวิธีการใหม่เพื่อเอาชนะและป้องกันผลกระทบจากหลักการปีเตอร์ในองค์กรสมัยใหม่ ที่ทำงานตามลำดับขั้น โดยการใช้โมเดลการเรียนรู้ของเครื่องจักร (machine learning) เพื่อคาดการณ์ระดับความสามารถของพนักงานก่อนที่จะได้รับการเลื่อนขั้น พบว่าการใช้คุณสมบัติหลายอย่างในการคาดคะเนช่วยลดความเสี่ยงที่จะเลือกคนผิด วิธีการที่นำเสนอ หากได้รับการนำไปใช้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยขจัดผลกระทบด้านลบของหลักการปีเตอร์ ในขณะที่ยังคงรักษาองค์ประกอบที่สร้างแรงบันดาลใจในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานไว้เป็นส่วนใหญ่ อีกทั้ง Ghinea et al. (2019) พบว่าการหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor) ที่ถูกต้องทำได้ยาก เพราะคนที่เป็นหมอม้าดัดที่เก่งที่สุด ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่บริหารงานโรงพยาบาลเก่ง หรือนักการศึกษาที่เก่งที่สุด ก็ได้หมายความว่า จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เก่ง ทำนองเดียวกัน นักการเมืองที่หาเสียงเก่งที่สุดและได้รับการเลือกตั้ง ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นนักปกครองหรือผู้บริหารประเทศที่เก่ง จะเห็นได้ว่าหลาย ๆ องค์กร มักเลือกที่จะเลื่อนตำแหน่งคนประสบความสำเร็จในงานปัจจุบันเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงงานในอนาคตว่าเหมาะสมกับคนคนนั้นหรือไม่ เมื่อขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูง หลายคนก็ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรหรือปล่อยให้ผู้ที่มีความสามารถไม่เพียงพอ ต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและมีผลกระทบสูง จึงทำให้องค์กรไม่สามารถเจริญก้าวหน้าและอยู่ได้อย่างยั่งยืน วิธีการจัดการกับกรณีเช่นนี้ องค์กรมักจะใช้ 2 วิธีคือ 1) การเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ไร้ความสามารถไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่ไม่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถมากขึ้นสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งได้ (percussive sublimation) และ 2) การให้พนักงานที่ไร้ความสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น แล้วจึงย้ายสำนักงานของเขาออกนอกพื้นที่ทำงานหลัก โดยไม่เพิ่มอันดับ หรือค่าจ้าง (pseudo-promotion) ฉะนั้นปัญหากฎของปีเตอร์จึงเป็นปัญหาที่ยังคงเกิดขึ้นในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.1

สรุปแนวทางการแก้ไขกฎของปีเตอร์

No.	วิธีการ	ความหมาย	งานศึกษาอ้างอิง
1)	People Development	การพัฒนาบุคคล เช่น การทดลองปฏิบัติงานจริง (on the job training) การให้คำแนะนำ (coaching) การติดตามผู้มีประสบการณ์ (shadowing) เป็นต้น	James (2019)
2)	Incentive pay (not promotion)	การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เช่น การจ่ายโบนัสปลายปี (ไม่ใช่ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง)	Fairburn and Malcomson (2001) James (2019)
3)	Percussive Sublimation	การเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่ไร้ความสามารถไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่ไม่มีควมรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมา เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถมากขึ้นสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งได้	Valentina et al. (2017) Ghinea et al. (2019)
4)	Pseudo-Promotion	การให้พนักงานที่ไร้ความสามารถได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น แล้วจึงย้ายสำนักงานของเขาออกนอกพื้นที่ทำงานหลัก โดยไม่เพิ่มอันดับ (rank) หรือค่าจ้าง	Valentina et al. (2017) Ghinea et al. (2019)
5)	Dual-career track	การเลื่อนตำแหน่งอาจพิจารณาใช้เส้นทางอาชีพสองเส้นทาง ทางหนึ่งสำหรับผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคที่โดดเด่น (expertise) และอีกทางหนึ่งสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (management)	James (2019)
6)	Lateral career mobility	การโยกย้ายผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่งานใหม่ในต่างหน่วยงาน ซึ่งมีค่างานหรือระดับต่ำกว่าเดิม ที่เรียกว่า วิธี Inverse Promotion	Reh (2019)
7)	Improve technique expertise	ความจำเป็น ต้องมี technical หรือ professional expertise ที่จำเป็นของแต่ละสายอาชีพ เช่น หมอ นักบัญชี นักกฎหมาย Information Technology (IT) เป็นต้น	Artz et al. (2020)
8)	Nine-Box (ตาราง 9 ช่อง)	การประเมิน 2 มิติ มิติแรกคือ ประสิทธิภาพการทำงานและผลงาน และศักยภาพในอนาคตของผู้ปฏิบัติ	Benson et al. (2019)

จากงานวิจัยทั้งหมดที่ผ่านมา จะเห็นว่านักวิชาการแต่ละท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์เป็นด้าน ๆ เช่น ท่านที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ได้ให้ความเห็นว่า ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นเป็นเรื่องสำคัญ ทักษะการบริหาร ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางสังคมเป็นเรื่องสำคัญ บางท่านเห็นว่าความล้มเหลวอาจจะไม่ได้เป็นผลมาจากการไร้ความสามารถ แต่เป็นเพราะขาดประสบการณ์ บางท่านเห็นว่าเรื่องทัศนคติเป็นเรื่องสำคัญ แต่สำหรับท่านที่ไม่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ได้ให้ความเห็นว่า มนุษย์ทุกคนมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรม “การกลับคืนสู่สามัญ” หรือเกิด “จริยธรรมวิบัติ” หลังได้รับเรื่องตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญ บางท่านเห็นว่าการไม่ได้รับการสื่อสารในเรื่องรายละเอียดและความคาดหวังของงานทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ มีนักวิจัยส่วนหนึ่งได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การสร้างแรงจูงใจด้วยการจ่ายโบนัสแทนการเลื่อนตำแหน่ง การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การใช้ตาราง 9 ช่องในการพิจารณาคุณสมบัติเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้แต่การรับมือกับกฎของปีเตอร์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่งเทียม เป็นต้น แต่ยังไม่มีการให้ข้อสรุปว่าตัวแบบที่ดี ที่ใช้ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต้องประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง จึงเป็นที่มาของวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้

2.2 เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง

การบริหารพนักงานดาวเด่นอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้การบริหารพนักงานดาวเด่น เป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญและเป็นศาสตร์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว (จตุรงค์ นภากาศ, 2561)

เกณฑ์การคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งหรือพนักงานดาวเด่น ได้แก่ ทฤษฎี 9-Box grid และแนวคิดความสามารถในภาพรวม 5 ด้าน ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยเพิ่มเติม

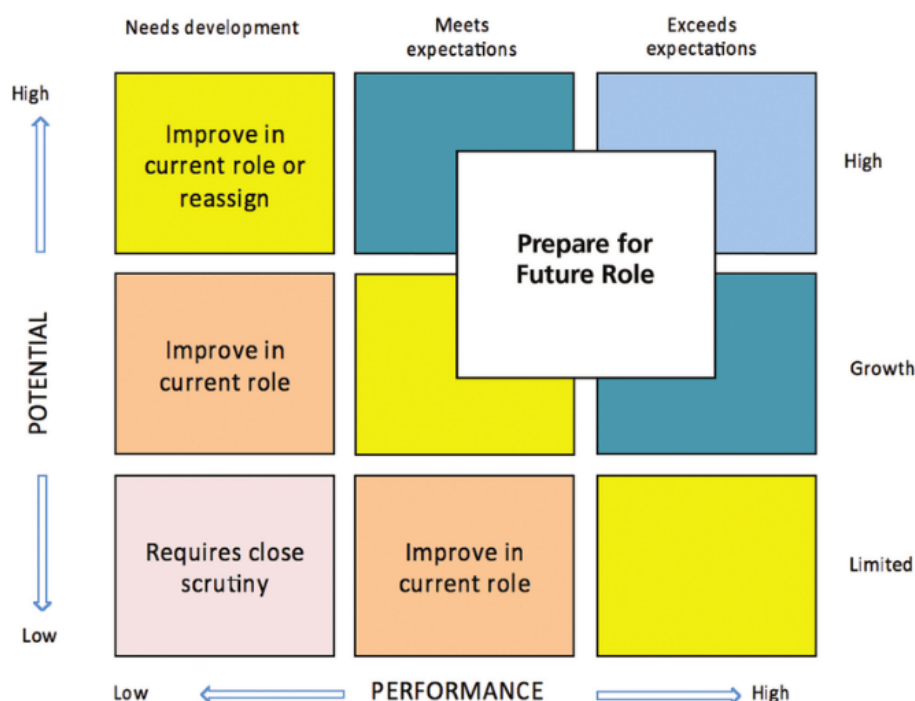
2.2.1 ตัวแบบการจำแนกคนตามตาราง 9 ช่อง หรือ 9-Box Grid หรือ 9-Box model หรือ Talent 9-Box

เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการนิยามคนเก่งที่องค์กรชั้นนำที่ศึกษามักใช้กัน เป็นการสร้าง talent matrix โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและศักยภาพรายบุคคล โดยทั่วไปแล้วตาราง Talent 9-Box จะแสดงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ทั้ง 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง Ross (2013) เป็นการจำแนกคนด้วยสองแกนหลักคือ แกนนอน (แกน X) คือผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงาน พนักงานที่ได้รับการประเมินสถานะ ให้อยู่ในช่องด้านขวาจะแสดงผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดีกว่าช่องด้านซ้าย ส่วนแกนตั้ง (แกน Y) หมายถึงศักยภาพในการเติบโตก้าวหน้าในวิชาชีพหรือในการบริหารต่อไปในอนาคต ช่องบนแสดงศักยภาพ

ของบุคคลที่ดีกว่าช่องล่าง ตามนิยามดังกล่าว พนักงานที่จัดอยู่ในช่องแฉะล่างซ้ายสุดจึงหมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพและผลการทำงานต่ำสุด ขณะที่พนักงานในช่องแฉะบนขวาสุดหมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูงสุด สำหรับผู้มีผลงานและศักยภาพต่ำ จำเป็นต้องได้รับการจัดการแก้ไขโดยเร่งด่วน ดังนั้น Talent 9-Box จึงเป็นตัวอย่างของกรอบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเป็นวิธีการถูกใช้อย่างกว้างขวางสำหรับบริษัทผู้นำธุรกิจ ในการสอบเทียบผลการปฏิบัติงาน, การวางแผนพัฒนา, ค่าตอบแทนในระยะสั้นและระยะยาว, การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและอื่น ๆ Alziari (2017)

ภาพที่ 2.2

ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical rendition of the 9-Box model) โดย Sparrow et al. (2011)



ในขณะเดียวกัน แนวทาง Talent 9-Box นี้ถูกมองว่าขาดความยุติธรรม มีความอคติและลำเอียง ถึงแม้ว่าในทางทฤษฎี จะดูสมเหตุสมผล อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติแล้ว เครื่องมือนี้ถูกใช้อย่างเป็นไม่ธรรม ดังนี้

1. ผลการวัดที่ไม่แม่นยำ

ศักยภาพ (potential) ของพนักงาน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้มีโอกาสน้อยมากที่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี จะมีศักยภาพและความก้าวหน้าในการทำงานที่ดี เนื่องจากคำจำกัดความของศักยภาพเป็นแนวคิดที่ไม่ชัดเจน และเป็นนามธรรม ผู้บริหารรวมทั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงอาจมีความเห็นแตกต่างกันในระดับความมากนักของเรื่องดังกล่าว การประเมินสถานะของพนักงานในตาราง 9 ช่องจึงยังเป็นเครื่องมือที่ขาดความแม่นยำอยู่ดี

2. ไม่ได้ประเมินทักษะ

พนักงานที่มีผลประเมินการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (high performer) รวมถึงพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานในระดับกลางขึ้นไป ไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะมีความสามารถในการบริหารจัดการผู้อื่นได้ หากต้องการให้ตาราง 9 ช่อง มีความแม่นยำมากกว่านี้ ควรขยายนิยามของ ศักยภาพ ให้ครอบคลุมถึงเรื่อง ความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก (growth mindset) การควบคุมอารมณ์ (emotional intelligence)

3. เกิดอคติในการพิจารณา

ผู้บริหารอาจเกิดความยึดติดกับผลการประเมินของพนักงานที่แสดงผลออกมาในตาราง 9 ช่อง และนำไปใช้ในการพิจารณาพนักงานในเรื่องอื่น ๆ เช่น พฤติกรรมการทำงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฯลฯ จึงควรใช้ตาราง 9 ช่อง เป็นพื้นฐานในการประเมิน และนำการประเมินที่มีรายละเอียดมากกว่ามาใช้พิจารณาผลในการประเมินด้วย

แม้ตาราง 9 ช่องจะบอกสถานะของพนักงานทั้งในเรื่องผลการทำงานและศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไป แต่ก็อาจบอกสาเหตุได้ไม่ครบถ้วน ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้สถานะตามตาราง 9 ช่องในการตัดสินใจโดยไม่ได้สอบถามสาเหตุความเป็นมาเป็นการเพิ่มเติม

2.2.2 ที่มาและความหมายของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง มีทั้งในส่วน of ศักยภาพ ซึ่งเป็นศักยภาพในอนาคต และ ผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลงานในปัจจุบัน เป็นนามธรรม จับต้องได้ยาก แต่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม มีนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสืบทอดตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2

กลุ่มที่ 1 ความเชี่ยวชาญ (expertise)

กลุ่มที่ 1		
ชื่อนักวิชาการ	เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง	ความหมาย
Bersin, 2019	technical & professional skill	การเป็นมืออาชีพ หรือทักษะทางเทคนิค มักมีพื้นฐานมาจากการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมา จนเกิดความเชี่ยวชาญและความชำนาญในสาขานั้น ๆ
Zvalo-Martyn (2561)	education	ระดับการศึกษา และสาขาวิชาที่จบ ที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องการ เช่น นักบัญชี จะต้องเรียนจบสาขาบัญชี
Kor (2003), Terrell (2554)	work experience	ประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมา รวมทั้งการเปิดรับประสบการณ์ (openness to experience) เชื่อมโยงกับฐานความรู้จากการศึกษา ทำให้สามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ในขอบเขตที่กว้างขึ้นได้
Tripathi and Agrawal (2014)	success record	ความสำเร็จและความภาคภูมิใจในการทำงานที่ผ่านมาคน ๆ หนึ่ง ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่โดดเด่นความสามารถในการพลิกสถานการณ์ให้พ้นวิกฤต หรือเป็นความสำเร็จที่ได้มาอย่างยากลำบาก
Singh (2016)	pragmatic & decision making	ความสามารถในการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่จะนำมาสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

จากตารางที่ 2.2 ข้างต้น ทักษะทางเทคนิค หรือการเป็นมืออาชีพ (technical & professional skill) ระดับการศึกษา (education) ประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมา (work experience) ความสำเร็จและความภาคภูมิใจในการทำงานที่ผ่านมา (success record) ความสามารถในการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ (pragmatic & decision making) เป็นกลุ่มที่นิยามได้ว่าเป็น “ความเชี่ยวชาญ (expertise)”

ตารางที่ 2.3

กลุ่มที่ 2 ความรับผิดชอบ (accountability)

กลุ่มที่ 2		
ชื่อนักวิชาการ	เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง	ความหมาย
Saxena (2017)	ability to multitask	ความสามารถในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน
	ability to take accountability of own action	ความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลกระทบของตนเอง
Mandi (2551)	ability to deliver financial success	ความสามารถในการส่งมอบความสำเร็จทางการเงิน
Wiesman (2012)	succession planning & management	ความสามารถในการระบุตำแหน่งที่สำคัญ เลือกคนศักยภาพและสมรรถภาพสูง การพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำ รวมทั้งคัดเลือกผู้มีศักยภาพเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป
Katiyar (2021)	perseverance/hardworking	ขยัน อดทน ทำงานหนัก มีความพยายามตั้งใจทำงานอย่างหนัก ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคและอดทนต่อแรงกดดันที่เกิดขึ้น พยายามให้การดำเนินงานเป็นหลัก
Saxena (2017)	proactive/quick response	ทำงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว สามารถแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเร็ว เมื่อได้รับการมอบหมายงาน ก็สามารถติดตามผลของงาน โดยไม่ต้อง รอคำสั่ง มักมีความทะเยอทะยาน ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า
Holloway (2014)	discipline/conscientiousness	มีวินัยในตนเอง มีความรับผิดชอบ พึงพาได้ รักษาและปฏิบัติตามระเบียบได้เป็นอย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานได้ตามกรอบเวลาที่วางแผนไว้
Himanshu (2020)	sense of belongings	มีสำนึกของความเป็นเจ้าของสูง ใส่ใจเสมือนเป็นองค์กรของตนเอง มองประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รักองค์กรและต้องการที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 2.3 ข้างต้น ความสามารถในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (ability to multitask) ความสามารถในการรับผิดชอบการกระทำของตนเอง (ability to take accountability of own action) ความสามารถในการส่งมอบความสำเร็จทางการเงิน (ability to deliver financial success) การพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำ รวมทั้งคัดเลือกผู้มีความศักยภาพเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป (succession planning & management) การทำงานหนัก ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคและอดทน ต่อแรงกดดันที่เกิดขึ้น (perseverance/hardworking) การทำงานอย่างกระตือรือร้น/ตอบสนองเร็ว (proactive/quick response) การมีวินัย พึงพาได้ (discipline/conscientiousness) มีสำนึกของความเป็นเจ้าของ (sense of belongings) เป็นกลุ่มที่นิยามได้ว่าเป็น “ความรับผิดชอบต่อ (accountability)”

ตารางที่ 2.4

กลุ่มที่ 3 การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)

กลุ่มที่ 3		
ชื่อนักวิชาการ	Keywords	ความหมาย
Witts (2016)	innovation & creativity	นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (technology disruption)
	sustainability	การที่ทุกธุรกิจต้องใส่ใจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน หรือสังคมโดยรวม เป็นการดำเนินธุรกิจที่สังคมและสิ่งแวดล้อมเติบโตไปพร้อมกับองค์กร เพื่อให้ได้ใจลูกค้า ได้ใจสังคม และยังช่วยสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน และกำไรในระยะยาว
Peteraf (1993)	competitiveness of the organizations	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเกิดจากการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสินค้าหรือบริการ
Yingqi et al. 2021	digital technology	การปรับตัวของคนในองค์กร ตลอดจนความคิดและพฤติกรรม ให้เข้ากับระบบดิจิทัลในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน อันเป็นผลพวงมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล

ตารางที่ 2.4

กลุ่มที่ 3 การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience) (ต่อ)

กลุ่มที่ 3		
ชื่อนักวิชาการ	Keywords	ความหมาย
Saxena (2017)	ability to take risk	ความสามารถในการรับความเสี่ยง ความพร้อมที่จะลงทุน และความสามารถของธุรกิจ ที่จะยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดจากการขาดทุนได้มากน้อยเพียงใด
Zvalo-Martyn, (2561)	systematic thinking	การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน มีระบบ การคิดที่มองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน อย่างเป็นเหตุเป็นผล ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
Holloway (2014)	neuroticism	ลักษณะนิสัยการเตรียมพร้อม วางแผนเตรียมรับมือสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความกังวลถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่จะเกิดขึ้น

จากตารางที่ 2.4 ข้างต้น นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (innovation & creativity) การสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน (sustainability) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (competitiveness of the organizations) การปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัล (digital technology) ความสามารถในการรับความเสี่ยง (ability to take risk) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน (systematic thinking) การเตรียมพร้อม วางแผนเตรียมรับมือสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีความกังวลถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่จะเกิดขึ้น (neuroticism) เป็นกลุ่มที่นิยามได้ว่าเป็น “การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)”

ตารางที่ 2.5

กลุ่มที่ 4 ทักษะ (attitude)

กลุ่มที่ 4		
ชื่อนักวิชาการ	Keywords	ความหมาย
Holloway (2014)	agreeableness	ลักษณะนิสัยที่เข้าอกเข้าใจคนอื่น นึกถึงใจคนรอบข้าง มีจิตใจที่หวังดีต่อผู้อื่น
Mandi (2551)	growth mindset	ความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก
Saxena (2017)	ability to manage criticism	ความสามารถในการจัดการคำวิจารณ์
Holloway (2014)	openness	ลักษณะนิสัยที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มักจะสงสัยและสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
Aletaiby et al. (2564)	TQM/TMC	การประยุกต์ใช้ TQM (Total Quality Management) และ TMC (Top Management Commitment)
Holloway (2014)	extraversion	ลักษณะของคนที่ดีเป็นมิตร มองโลกในแง่ดี มีพลังงานบวกในการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น

จากตารางที่ 2.5 ข้างต้น ลักษณะนิสัยที่เข้าอกเข้าใจคนอื่น นึกถึงใจคนรอบข้าง (agreeableness) ความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก (growth mindset) ความสามารถในการจัดการคำวิจารณ์ (ability to manage criticism) ลักษณะนิสัยที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (openness) การประยุกต์ใช้ TQM (Total Quality Management) และ TMC (Top Management Commitment) ลักษณะของคนที่ดีเป็นมิตร มองโลกในแง่ดี มีพลังงานบวก (extraversion) เป็นกลุ่มที่นิยามได้ว่าเป็น “ทัศนคติ (attitude)”

ตารางที่ 2.6

กลุ่มที่ 5 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

กลุ่มที่ 5		
ชื่อนักวิชาการ	Keywords	ความหมาย
Zvalo-Martyn (2561)	big picture perspective	• รู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว มีความสามารถในการคิดสิ่งที่อยู่รอบข้างได้ครบถ้วน มีความรู้รอบด้านและหลากหลาย ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ • มักจะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ด้วยการศึกษด้วยตนเอง หรือ สามารถมองประเด็นได้ครบทุกมิติ นำมาวิเคราะห์ได้ มักจะมองเห็นการทำงานที่เป็นภาพรวมเสมอ
Etame (2017)	people skill	สามารถบริหารจัดการคน นำทีม สามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้คนภายในและภายนอกองค์กร (ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับเหมาช่วง (subcontractor) บุคคลภายนอกที่จ้างมา (outsource) และผู้เกี่ยวข้อง (stakeholder)) ได้เป็นอย่างดี
	considerate	ประนีประนอม และใส่ใจบุคคลรอบข้าง ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน
	communication & active listening	มีทักษะสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด (ให้ตรงประเด็น และผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ) การเขียน และการฟัง
Najiyati et al. 2011	coordination	ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง ได้เป็นอย่างดี
Etame (2017)	collaboration	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้
Glick (2011)	liaison roles/ consensus builder	สามารถประสานรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของผู้สร้างฉันทามติ การติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการบริษัท การมีส่วนร่วมของชุมชนและการเข้าถึง

ตารางที่ 2.6

กลุ่มที่ 5 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) (ต่อ)

กลุ่มที่ 5		
ชื่อนักวิชาการ	Keywords	ความหมาย
	driver of sustainability	สามารถประสานกับผู้รู้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (investor relations) การกำกับดูแลทางการเงิน (financial oversight) การระดมทุน (fund raising) สามารถทำให้เป็นไปได้ (enabler)
	chief storyteller/ thought leader	มีไหวพริบ สามารถที่จะเล่าเรื่อง สรุปประเด็นอย่างชาญฉลาด และรู้รอบต่อผู้พบเห็นและสังคม
Saxena (2017)	ability to work with diverse teams	ความสามารถในการทำงานกับทีมที่มีความแตกต่าง
Zvalo-Martyn (2561)	developing relationships and partnerships	การพัฒนาความสัมพันธ์และการเป็นหุ้นส่วน โดยการต่อยอดและเติมเต็มกับพันธมิตรทุกฝ่าย
Etame (2017)	charismatic	มีบุคลิกของผู้นำ มีเสน่ห์ดึงดูด

จากตารางที่ 2.6 ข้างต้น การรู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว มองเห็นการทำงานที่เป็นภาพรวมเสมอ (big picture perspective) ความสามารถในการบริหารจัดการคน (people skill) การประนีประนอม และใส่ใจบุคคลรอบข้าง (considerate) ทักษะการสื่อสาร (communication & active listening) การประสานงาน (coordination) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (collaboration) การประสานรอบด้าน (liaison roles/consensus builder) สามารถประสานกับผู้รู้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร (driver of sustainability) การมีไหวพริบ สามารถที่จะเล่าเรื่อง สรุปประเด็นอย่างชาญฉลาด (chief storyteller/thought leader) ความสามารถในการทำงานกับทีมที่มีความแตกต่าง (ability to work with diverse teams) การพัฒนาความสัมพันธ์และการเป็นหุ้นส่วน (developing relationships and partnerships) และการมีบุคลิกของผู้นำ มีเสน่ห์ดึงดูด (charismatic) เป็นกลุ่มที่นิยามได้ว่าเป็น “การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)”

ภาพที่ 2.3

สรุปงานวิจัยที่กล่าวถึงเกณฑ์หรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหาร



จากตาราง 9 ช่อง ซึ่งจะพิจารณาผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจาก 2 เรื่อง คือ ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของพนักงาน และศักยภาพในการเติบโตก้าวหน้าในอนาคตทั้งในวิชาชีพและการบริหาร ในทางทฤษฎีจะดูสมเหตุสมผล แต่เครื่องมือนี้ก็มีข้อด้อยในเรื่องผลการวัดที่ไม่แม่นยำ ผลประเมินทักษะหรือศักยภาพที่ไม่ครอบคลุม การเกิดอคติในการพิจารณา และการบอกสาเหตุได้ไม่ครบถ้วน ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้ตาราง 9 ช่องเพียงอย่างเดียว ในการตัดสินใจโดยไม่ได้อภิปรายสาเหตุความเป็นมาเพิ่มเติม

การวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นส่วนที่เข้ามาช่วยเติมเต็มจุดอ่อนของตาราง 9 ช่อง ดังกล่าว จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร ควรประกอบด้วยความสามารถ 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา ทักษะการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี

ตาราง 9 ช่อง และความสามารถทั้ง 5 กลุ่ม ดังกล่าว จะเป็นกรอบการประเมินและปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารในทางทฤษฎี ที่จะช่วยแก้ไขปัญหากฎของปีเตอร์ ที่กล่าวว่าในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กร มีแนวโน้มทำให้พนักงานทุกคนเติบโตก้าวหน้าไปจนถึงตำแหน่งหรือระดับที่ตนเองไร้ความสามารถ หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ ที่ถูกเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาโดยคาดหวังว่าจะมีความสามารถสร้างผลงานที่ดี แต่เขากลับดูเหมือนไร้ความสามารถเมื่ออยู่ในตำแหน่งนั้น

2.3 แนวคิดของการเลื่อนตำแหน่ง

2.3.1 รูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนสถานะของบุคลากรภายในองค์กร ถือเป็นเหตุการณ์สำคัญในชีวิตการทำงาน ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งตามทางสายอาชีพ (professional career movement) หรือการเปลี่ยนตำแหน่งจากสายอาชีพ (professional career) ไปเลื่อนตำแหน่งในสายบริหาร (managerial career) เช่น จากตำแหน่ง วิศวกรอาวุโส เลื่อนเป็น ผู้จัดการแผนกออกแบบก่อสร้าง เป็นต้น ต่อจากนั้น มีการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในสายบริหาร เช่น เป็น ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม และเป็นรองกรรมการผู้จัดการใหญ่สายวิศวกรรม เป็นต้น การเลื่อนตำแหน่ง เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคน เนื่องจากมีผลต่อเงินเดือน ค่าจ้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กรซึ่งอาจจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ที่สำคัญคือ เป็นการที่องค์กรยกระดับความสำคัญของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม (sign of self-esteem) Belyh (2020)

องค์กรมีจุดประสงค์ของการเลื่อนตำแหน่ง คือการสร้างความหวังและโอกาสให้แก่ผู้ที่มีความเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งและทำงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้ องค์กรบางองค์กรมาพร้อมกับการชดเชยฐานเงินเดือนให้สูงขึ้น สิ่งนี้จะเป็นการลดความเลื่อมล้ำ และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร Barman (2020)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนสายอาชีพ (career mobility) เช่น จากสายวิชาชีพเป็นสายบริหาร จากผู้บริหารระดับต้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับสูง เป็นต้น พบว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมา มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการย้ายงานหรือเปลี่ยนสายอาชีพค่อนข้างมาก แต่การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน มีผู้วิจัยไม่มากนัก (Rosenbaum, 1979; Ekinci, et al. 2019) และเมื่อศึกษาถึงลงไปยังพบว่า ระบบการเลื่อนลำดับขั้นภายในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า “การเลื่อนตำแหน่ง” มีรูปแบบที่สามารถจัดแบ่งได้ เป็น 3 แบบหลัก (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2563) ดังนี้

แบบที่ 1 การเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโสหรืออายุงาน (seniority promotion system) เป็นระบบการเลื่อนตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้พนักงานแทบทุกคนเมื่อมีอายุงานสูงขึ้น เพราะเชื่อว่าพนักงานมีความชำนาญในงานเพิ่มขึ้น และสะท้อนว่าความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรที่ผ่านมานั้น ควรได้รับรางวัลตอบแทน ส่วนมากใช้กับบริษัทญี่ปุ่น เช่น บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น

แบบที่ 2 การเลื่อนตำแหน่งแบบแพ้คัดออก (rank-order tournament) หลักเกณฑ์สำคัญ คือ การคัดแยกผู้ชนะ (winners) กับผู้แพ้ (losers) ในแต่ละรอบของกระบวนการคัดเลือก

ผู้ชนะจะมีโอกาสเข้าแข่งขันในขั้นที่สูงขึ้น แต่ก็ยังไม่ได้รับประกันว่าจะชนะอีกในรอบถัดไปหรือไม่

ผู้แพ้จากการแข่งขันในรอบแรกแทบจะไม่มีโอกาสกลับมาแข่งขันอีกเลย องค์กรใช้การเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องมือในการให้รางวัล ผู้ที่ชนะหรือได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา คือผู้ที่ถูกประเมินแล้วว่า เป็นผู้มีความศักยภาพสูง (high potential) มีความสามารถสูงกว่าโดยเปรียบเทียบ และจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ยิ่งพีระมิดองค์กรสูงขึ้น จำนวนตำแหน่งก็จะลดลง ก่อให้เกิดการแข่งขันในกลุ่มพนักงานลักษณะแพ้คัดออก โดยคัดออกตลอดโครงสร้างพีระมิดขององค์กร จนเหลือคนสุดท้ายซึ่งเป็นผู้ชนะมาทุกรอบ (Clark et al. 2001; Lazear et al. 1981) ส่วนมากใช้กับบริษัทในสหรัฐอเมริกา

แบบที่ 3 การเลื่อนตำแหน่งแบบไล่กวาดกลับมา (return match) เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานแข่งขันกันเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งหลายรอบ เป็นเสมือนต้นไม้สายอาชีพ คนในองค์กรได้เลื่อนตำแหน่งภายในไม่พร้อมกัน มักเห็นได้ชัดในองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้เป็นบริษัทใหญ่

สรุป ผู้วิจัยเห็นว่า ระบบการเลื่อนตำแหน่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ไม่มีหลักประกันว่า การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้องค์กรได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานในหน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่องค์กรเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารสูงขึ้นไปจนถึงระดับที่ผู้บริหารนั้นรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้บริหารนั้นบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่มากเท่าที่ควร หรือแสดงความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้ไม่มากเพียงพอ อาจกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์เช่นนี้ เป็นลักษณะของการที่องค์กรประสบความล้มเหลวในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นภายในองค์กร โดยเป็นปรากฏการณ์สากลที่เกิดขึ้นทั่วไป (A Universal Phenomenon) (Peter & Hull, 1969, p. 22)

2.3.2 ความสำคัญและเกณฑ์ของการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งเป็นความคาดหวังของพนักงานทุกคนในองค์กรที่จะได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อเพื่อเป็นผู้แข่งขันที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากกว่าเดิม ผลที่ตามมาคือ การได้รับเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ในด้านองค์กร วัตถุประสงค์หลักของการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน คือ เพื่อยุติให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเพื่อเป็นการสืบทอดตำแหน่งทดแทน โดยทั่วไป องค์กรจะใช้เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นสม่ำเสมอ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นมีความมุ่งมั่นและทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ตลอดเวลา ซึ่งอาจพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดตามกรอบเวลาที่กำหนด เป็นต้น

(2) เป็นการพิจารณาจากความใส่ใจ พิถีพิถันในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานออกมาดีหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง อาจเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน เช่น ทำงานเกินเวลาจนเสร็จ หรือทำงานติดพันจนออกไปพักกลางวันช้า หรือใช้เวลาพักกลางวันช่วงสั้น ๆ หรือทุ่มเททำงานเร่งด่วนจนเสร็จในเวลาที่กำหนด เป็นต้น

(3) เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ พนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรจะต้องไม่เพียงทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จเท่านั้น แต่จะต้องมีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้แก่หน่วยงานและองค์กร ไม่ใช่ทำเฉพาะงานที่รับผิดชอบ

(4) มีการพัฒนาตนเอง พนักงานที่ใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองจะมีโอกาสเพิ่มความรู้และทักษะในงานได้สูงขึ้น ซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าเพื่อนร่วมงานทั่วไป จึงเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชา และมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าคนอื่น

(5) การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน การที่พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารจะต้องมีบาร์มี พิจารณาจากการที่เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับนับถือ อาจสืบเนื่องมาจากความรู้ความสามารถ การสอนงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งข้างต้น มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยปัจจัยที่เป็นศาสตร์ (science) จะสามารถวัดผลได้อย่างเป็นระบบ เช่น ผลปฏิบัติงานโดดเด่นสม่ำเสมอ ขณะที่ปัจจัยที่เป็นศิลปะ (art) จะวัดผลได้ยาก เนื่องจากในหลาย ๆ กรณี เป็นดุลพินิจของผู้พิจารณาแต่ละราย เช่น การได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน หรือการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ความล้มเหลว หรือผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งจึงเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารที่มาจากพนักงานสายวิชาชีพ เช่น เลื่อนตำแหน่งพนักงานขายอาวุโส เป็นผู้จัดการแผนกขาย ใช้เกณฑ์คัดสรรจากพนักงานขายที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นที่สุด และการเลื่อนตำแหน่งในลักษณะนี้ จึงไปเข้ากับหลักการของปีเตอร์ กล่าวคือ องค์กรได้ผู้จัดการแผนกขายที่ไม่มีความสามารถกับตำแหน่งที่เลื่อนขึ้นไป ส่งผลเสียหายต่อองค์กร คือ สูญเสียพนักงานขายที่เก่งไป ในขณะที่เดียวกันทำให้ตัวเลขภาพรวมยอดขายขององค์กรลดต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่” ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบการวิจัย (research design) ให้เป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) (Creswell & Plano Clark, 2011, pp. 174-175) ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยเป็นวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.4 วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงแค่ทดสอบสมมติฐานกฎของปีเตอร์ แต่ยังต้องการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของการบริหารจัดการการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเอกชนไทย ดังนั้นต้องมีข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของกระบวนการการเลื่อนตำแหน่ง ที่มา หรือหลักการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การใช้การวิจัยเชิงปริมาณอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ ต้องใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วย

งานวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) (Creswell & Plano Clark, 2011, pp. 174-175) โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ในการทดสอบกฎของปีเตอร์ 5 ด้านเกิดขึ้นจริงหรือไม่ในธุรกิจขนาดใหญ่ของไทย และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อตอบคำถามหลัก ๆ 3 ข้อ คือ

- 1) อะไรเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงถึง ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎของปีเตอร์
- 2) สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เป็นเพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ไม่ถูกต้อง ไม่ครอบคลุม หรือเป็นเพราะเหตุใด
- 3) ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร หรือกลุ่ม “ผู้มีศักยภาพ (talent pool)” คืออะไร ผู้บริหารระดับกลางที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารระดับสูง” ควรคำนึงถึงปัจจัยใดเป็นหลัก

ในขณะเดียวกัน ยังได้แสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ทันสมัยในปัจจุบัน

การวิจัยแบบผสมนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ละข้อที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อทราบว่าเกิดปัญหาการเลือกผู้บริหารระดับสูงผิด หรือปัญหากฎของปีเตอร์ที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นสู่ตำแหน่งแล้วกลับกลายเป็นผู้ไร้ความสามารถ ไม่สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ดีในองค์กรไทยบ้างหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยติดต่อบริษัทกลุ่มตัวอย่าง 8 บริษัทขอความอนุเคราะห์ข้อมูล พร้อมขอเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการวิจัยเชิงปริมาณนั้นข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของ 8 บริษัทกรณีศึกษาทั้งหมด 318 ท่าน

ตอนที่ 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงเกณฑ์ใดได้แก่ ผลงานในอดีต หรือศักยภาพในอนาคต ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ (qualitative data analysis) พร้อมการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชางานประเมิน รวมทั้งหมด 318 ท่าน โดยนำเอาผลการประเมินของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง คนมาแจกแจงเหตุผลของการได้รับเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา นับจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้าน และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti

ตอนที่ 3 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เพื่อแสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน นำเสนอกรณีศึกษาการคัดเลือกจริงในแต่ละองค์กรว่าใช้เกณฑ์อย่างไร แต่ละเกณฑ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ATLAS.ti พร้อมการสร้างรายการตรวจสอบ (checklist) ของแต่ละเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้าน โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความสามารถ (competency)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 1,560 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 แห่ง ซึ่งดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 20 ปี เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท และสูงสุดถึง 24,932 ล้านบาท มีส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูง เป็นบริษัทแนวหน้า 5 อันดับแรก เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง แต่สิ่งที่น่าสนใจสำหรับงานวิจัยนี้ คือ ทุกองค์กรที่นำมาศึกษาล้วนมีปัญหากฎของปีเตอร์

น่าจะมีประสิทธิภาพต่ำ แต่ทำไมกลับเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ในฐานะที่เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูง สิ่งที่น่าสนใจเป็นจุดเด่น (originality) ของงานวิจัยนี้ คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกขององค์กรเหล่านั้น และนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เป็นครั้งแรก ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ ที่มักทำการศึกษาในสถานศึกษา หรือองค์กรธุรกิจที่มีขนาดกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ไม่มากในโลกตะวันตก จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องศึกษาว่า ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎของปีเตอร์ คืออะไร

ประชากรในงานวิจัยนี้มาจาก 8 บริษัทชั้นนำ ใน 5 หมวดธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน 2) ธุรกิจผลิตและส่งไฟฟ้า 3) ธุรกิจบริการด้านคมนาคม 4) ธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ และ 5) ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง ดังตารางต่อไปนี้

ภาพที่ 3.1

แสดงข้อมูลพื้นฐานของ 8 บริษัท ที่ใช้ทำการวิจัย

กลุ่ม	No.	ชื่อบริษัท	หมวดธุรกิจ	ระยะเวลา ดำเนินการ (ปี)	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)
1.	1.	บริษัท A	ผลิตไฟฟ้าและพลังงาน	27	5,400 ล้านบาท
2.	3.	บริษัท B	ผลิตและส่งไฟฟ้า	26	1,500 ล้านบาท
	4.	บริษัท C	ผลิตและส่งไฟฟ้า	24	1,170 ล้านบาท
	5.	บริษัท D	ผลิตและส่งไฟฟ้า	27	3,250 ล้านบาท
	6.	บริษัท E	ผลิตและส่งไฟฟ้า	25	1,287 ล้านบาท
3.	2.	บริษัท F	บริการด้านคมนาคม	27	6,142 ล้านบาท
4.	7.	บริษัท G	ผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ	29	3,969 ล้านบาท
5.	8.	บริษัท H	ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง	22	24,392 ล้านบาท

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยัง 8 บริษัท ดังกล่าว ข้อมูลที่สอบถามประกอบด้วย

1) ข้อมูลส่วนตัว เช่น ระดับการศึกษา สถาบันการศึกษา สาขาวิชาที่จบ อายุตัว
อายุงาน เพศ เป็นต้น

2) ข้อมูลพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในช่วง 20 ปีย้อนหลัง

- 2.1 ตำแหน่งก่อนปรับ
- 2.2 ตำแหน่งที่ปรับขึ้น
- 2.3 ปีที่ปรับตำแหน่ง
- 2.4 ผลการประเมินก่อนปรับ 2 ปีย้อนหลัง
- 2.5 ผลการประเมินหลังปรับ 3 ปีต่อมา

ตัวอย่าง เช่น ถ้าผู้บริหารคนหนึ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อ 10 ปีที่แล้ว คือ ปี 2553 ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการ คือ ตำแหน่งก่อน ปี 2553 คืออะไร ตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้น คืออะไร ผลการประเมินก่อนปรับเลื่อนตำแหน่ง 2 ปีย้อนหลัง คือ ปี 2551 และ 2552 เป็นอย่างไร และ ผลการประเมินหลังปรับเลื่อนตำแหน่ง 3 ปีต่อมา คือปี 2554 2555 และ 2556 เป็นอย่างไร ดีขึ้น คงเดิม หรือแย่ลง หลังจากปรับตำแหน่งแล้ว

3) เกณฑ์การพิจารณาปรับตำแหน่งขึ้นของผู้บริหารและพนักงานแต่ละราย หมายความว่า บริษัทใช้เกณฑ์อะไรในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารแต่ละราย เช่น ความเป็นผู้นำ (leadership) สูง หรือสามารถรับผิดชอบงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น จาก 2 หน่วยธุรกิจ เป็น 4 หน่วยธุรกิจได้ เป็นต้น

4) ความเห็น (feedback) จากบุคคลรอบข้าง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (supervisor) ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) และ เพื่อนร่วมงาน (peer) หลังการเลื่อนตำแหน่งขึ้น เช่น ดูผลงาน เป็น Matrix หลาย location ทำให้ส่งมอบงานได้ไม่ทั่วถึง ประกอบกับหน่วยงานความปลอดภัย ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงไม่ได้เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรง หรืออีกท่านหนึ่งได้รับความเห็นว่า ธุรกิจค้าปลีก (retail) ที่ดูแลอยู่ กำลังควบรวมกับภายนอก ทำให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถน้อยลง

ภาพที่ 3.2

แสดงตัวอย่างแบบตอบรับของแต่ละบริษัท

ข้อมูลส่วนตัว							ข้อมูลก่อนและหลังการปรับตำแหน่ง									
No.	อายุ ตัว	อายุงาน (ที่ บริษัทนี้)	เพศ (M, F)	ระดับการศึกษา สูงสุด	มหาวิทยาลัยที่จบ	สาขาที่จบ	ผลการประเมิน ก่อนเลื่อน		หลังเลื่อนตำแหน่ง		ผลการประเมิน หลังเลื่อนตำแหน่ง			เหตุผลของ การเลื่อนตำแหน่ง		ข้อค้นพบหลังเลื่อนตำแหน่ง (สำหรับคนที่ผลการประเมินลดลง)
							2 ปี	1 ปี	ตำแหน่ง ที่เลื่อนขึ้น	ระยะเวลาที่ อยู่ใน ตำแหน่งนี้ (ปี)	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	เหตุผลที่ 1	เหตุผลที่ 2	ข้อค้นพบ
7	43	22	M	ปริญญาตรี	สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	สิ่งแวดล้อม	2+	2+	Quality Assurance Manger	3/3	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	เปลี่ยนมาประเมินผล โดย Force rank ร่วมกับพนักงาน ในระดับ จ.1 ซึ่งมีศักยภาพสูงกว่า จึงทำให้ผลงานไปอยู่ใน กลุ่มครึ่งหลัง
8	43	20	M	ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ	บัญชี	2	2+	ผู้จัดการ Raw Materials Preparation	3/1	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	ทำงานในระดับบังคับบัญชาได้ดี แต่เมื่อปรับเป็นระดับ จัดการ และมีการควบคุมบริษัท มีการประเมินค่างานใน Job เดิมต่ำลง และ ต้องประเมินผลโดย Force rank กับ Line function หลัก ทำให้ผลงานอยู่ในกลุ่มครึ่งหลัง
9	42	20	M	ปริญญาตรี	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	สิ่งแวดล้อม	2+	2+	Safety Manager	2/8	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	ดูแลงานเป็น Matrix หลาย Location ทำให้ Delivery งานไม่ทั่วถึง ประกอบกับ Safety ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ไม่ได้ขึ้นตรง
10	41	19	M	ปริญญาโท	University of Michigan	Finance,Corp. Strategy and Geneneral Mgt.	2+	2+	ผู้จัดการประกันภัย	2/10	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	อยู่ Chem Promote แล้วย้าย ไปทำโครงการต่างประเทศ ไปเจอ Key Talent ที่ Setup Green field แล้วไม่ได้เป็น Core Function เลยไปต่อท้ายแถวตอน Rank
11	40	16	M	ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	เครื่องกล	2+	2+	Manager - PB Paper Maintenance	3/1	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	ระบบ Force Rank รง.กล่องปราจีน งานซ่อมเป็นงาน Service ซึ่งผลงานน้อยกว่า เมื่อเทียบกับงานอีกคนที่เงินเดือน ระบบ
12	38	15	M	ปริญญาโท	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	Science	2+	2+	Senior Business System Architecture	2/7	2	2	2	Leadership	สามารถรับผิดชอบ JOB ที่ มีค่างานสูงขึ้นได้	- ธุรกิจ Retail ที่กำลังควบรวมกับภายนอก ทำให้เริ่มมอง งานของพนักงานน้อยลงไปเรื่อยๆ ทำให้มีโอกาสในการ แสดงความสามารถน้อยลง
หมายเหตุ:			เกณฑ์การประเมิน		1 = Outstanding (1	2 = Meet Expectation										
					2+ = Above Expec	3 = Below Expectation										
															จากการสัมภาษณ์	
															1. ธุรกิจ 5 แสนล้าน ปรากฏผล Peter Priciple ประมาณ 5%	
															ผู้บริหาร:	
															2. ปรากฏผล Peter Priciple ติดต่อกัน 2 ปี จะต้องถูกย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น	
															3. ถ้าได้ 3 ติดต่อกัน 2 ปี จะถูก Warning หรือ เข้าโครงการ PIP	

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสำรวจ

ประชากรในการศึกษานี้ประกอบไปด้วยผู้บริหารของ 8 บริษัท รวมกันแล้ว 1,560 คน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% เมื่อคำนวณแล้ว ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นจากการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดที่ .05 ซึ่งสามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{1,560}{1 + 1,560(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,560}{1 + 3.9}$$

$$n = \frac{1,560}{4.9}$$

$$n = 318.36$$

จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวนไม่น้อยกว่า 318 คน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยทำการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposeful selection) กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “information-rich case” กล่าวคือ เป็นผู้ที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานตรง สัมผัส

กับผลงานของผู้บริหารที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเป็นผู้ประเมินผลงานนั้น ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) ได้แก่

ระดับ 1 (President/CEO/MD) (8 คน)

ระดับ 2 (Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD) (8 คน)

สำหรับการติดต่อผู้บริหารระดับสูง ข้างต้น เพื่อนัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการติดต่อโดยตรง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น แบบสอบถาม (questionnaire) สำหรับการสำรวจ และแบบสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (structured in-depth interview form) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณนั้น ประกอบด้วย 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นคำถามปลายปิด (closed-end question) ซึ่งหมายถึง แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดคำตอบไว้ในแบบสอบถามด้วยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ และผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นนอกเหนือจากคำตอบที่ได้กำหนดไว้ในแบบสอบถามนั้นได้ ส่วนอีกลักษณะหนึ่ง เป็นคำถามปลายเปิด (opened-end question) ซึ่งหมายถึง ผู้วิจัยได้กำหนดให้มีคำถามใดคำถามหนึ่งหรือหลายคำถามในแบบสอบถาม หรือในส่วนท้ายสุดของแบบสอบถาม โดยเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นไว้ด้วย โดยหัวข้อนี้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

(1) หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม

สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ซึ่งมีคำถามจำนวน 11 ข้อคำถาม ผู้วิจัยได้กำหนดให้ทุกข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย รวมทั้งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย

(2) ลักษณะแบบสอบถาม

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยภาคสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้ประชากรตอบ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) หรือลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961, pp. 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราประเมินค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ มาก ปานกลาง และน้อย พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้ความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล

ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับแต่ละหัวข้อ ผู้วิจัยได้ใช้ในการคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิดของ Best and Kahn (2006, pp. 318-320) ซึ่งแบ่งระดับความเห็นด้วยของประชากรเป็น 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| 1) 3 เห็นด้วยมาก | ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00 คะแนน |
| 2) 2 เห็นด้วยปานกลาง | ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33 คะแนน |
| 3) 1 เห็นด้วยน้อย | ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66 คะแนน |

ทั้งนี้ ประชากรที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยผู้วิจัยได้เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับดังกล่าว อีกทั้งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้น ประกอบขึ้นด้วยคำถามหลายข้อคำถาม โดยส่วนใหญ่เป็นคำถามปลายปิด ซึ่งใช้เป็นตัวแทน หรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเนื้อหา และสาระที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ยังได้เปิดโอกาสให้ประชากรแสดงความคิดเห็นโดยมีคำถามปลายเปิดในส่วนท้ายสุดของแบบสอบถาม

ส่วนเนื้อหาภายในแบบสอบถามของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล รวมทั้งคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 11 ข้อคำถาม ในส่วนที่สอง ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรที่ตอบแบบสอบถาม คำถามส่วนนี้ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อคำถาม ได้แก่ (1) เพศ (2) ระดับการศึกษา และ (3) ตำแหน่ง

ส่วนที่สอง คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ตามกฎหมายของปีเตอร์ 5 ด้าน ด้านละ 2 ข้อคำถาม รวม 10 ข้อคำถาม และคำถามในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อีก 1 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 11 ข้อคำถาม ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1. ได้แก่

ปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ตามกฎหมายของปีเตอร์ 5 ด้าน

- 1) ด้านก้าวหน้าไปถึงระดับการมีความสามารถไม่เพียงพอ 2 ข้อคำถาม
- 2) ด้านเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น 2 ข้อคำถาม
- 3) ด้านทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่มีความสามารถไม่เพียงพอ 2 ข้อคำถาม
- 4) ด้านมีสาเหตุมาจากการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น 2 ข้อคำถาม
- 5) ด้านไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก 2 ข้อคำถาม
- 6) ปัญหาในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน 1 ข้อคำถาม

(3) การทดสอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยภาคสนาม ผู้วิจัยได้สร้างหรือออกแบบแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถาม และกลุ่มตัวชี้วัด (indicators) ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยของการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้น ต้องมีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) โดยแบบสอบถามได้ผ่านขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง ยกร่างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง ขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยนำแบบสอบถาม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน จาก 4 สาขา ได้แก่ สาขาวิศวกรรมศาสตร์ 2 ท่าน สาขาการเงิน 1 ท่าน สาขาตรวจสอบภายใน 1 ท่าน และสาขาทรัพยากรมนุษย์อีก 1 ท่าน ตรวจสอบ อันเป็นการทดสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หรือหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence หรือ IOC) (Riviovelli & Hambleton, 1997) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96 ทั้งนี้ อาจคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
 N แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ +1 แนใจว่าสอดคล้อง
 0 ไม่แนใจว่าสอดคล้อง
 -1 แนใจว่าไม่สอดคล้อง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จากคำถามทั้งหมดจำนวน 11 ข้อคำถาม พบว่า ใช้ได้จำนวน 11 ข้อคำถาม ซึ่งข้อคำถามที่ใช้ได้มีค่า IOC อยู่ในช่วง 0.60-1.00

ในการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา สามารถกระทำโดยนำแบบทดสอบให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า ข้อสอบแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือไม่อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อสอบข้อนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ก็จะให้ค่าเป็น “0”

$$\begin{aligned}\text{ค่า IOC} &= \frac{1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+1.0+0.8+1.0+1.0+0.8+1.0}{11} \\ &= \frac{10.6}{11} \\ &= 0.96\end{aligned}$$

เนื่องจากผลที่ได้จากการคำนวณค่า IOC = 0.96 ซึ่งใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับสูง และมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (pretest หรือ try out) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างในบริษัทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรจริง จำนวน 20 ชุด/คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามดังกล่าวมาวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ จากสูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951, pp. 297-334)

การตรวจสอบค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่า แบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้กับประชากรจริงได้ และหลังจากผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม จำนวน 20 ชุด ดังกล่าว ผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา 0.96 ซึ่งสูงกว่า 0.70 ขึ้นไป จึงถือว่าแบบสอบถามจำนวน 20 ชุด ดังกล่าวนั้นน่าเชื่อถือ และนำไปใช้กับประชากรจริงได้ ทั้งนี้ คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

α	=	ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม
n	=	จำนวนข้อของแบบสอบถามทั้งหมด (11 ข้อคำถาม)
s_i^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละคำถาม
s_t^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

แทนค่า

$$\alpha = \frac{11}{11-1} \left[1 - \frac{13.521}{169.003} \right]$$

$$\alpha = \frac{11}{11-1} [1-0.08]$$

$$\alpha = 0.953$$

$$\alpha = 0.95$$

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับประชากรจริงที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้วิจัยก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 คน คนละไม่น้อยกว่า 60 นาที ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แนวลึกที่มีโครงสร้าง (structured in-depth interview form) ซึ่งผ่านการทดสอบเพื่อหาความเที่ยงตรง (validity) (Nastasi & Schensul, 2005, pp. 177-195) แบบสัมภาษณ์นั้น ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการปรับปรุงการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงประสบผลสำเร็จตามกฎหมายของปีเตอร์ (สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

เครื่องมือในการการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 16 ท่าน โดยพิจารณาจากผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 318 คน และใช้โปรแกรมทางสถิติ (ATLAS.ti) เพื่อวิเคราะห์

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ข้อที่ 2) เพื่อหาปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และ

ข้อที่ 3) เพื่อแสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คนดังกล่าว ถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมซึ่งทำให้อัตราคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่จะนำมาสรุปผลการวิจัยลดลงเหลือเพียง 0.04 และจัดได้ว่ามีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ อีกทั้งจะทำให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับได้และมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Macmillan (1971: 27-28) ที่เห็นว่า หากกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญเพื่อการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคลตั้งแต่ 13-17 คนขึ้นไป ย่อมทำให้อัตราการคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ลดลงเหลือเพียง 0.04 เช่นนี้ ทำให้ผลการวิจัยหรือผลการศึกษาเป็นที่ยอมรับได้ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ดังตาราง

ตารางที่ 3.1

แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญกับอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ (panel size)	ค่าความคลาดเคลื่อน (error reduction)	อัตราความคลาดเคลื่อนที่ลดลง (net change)
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02
29-33	0.44-0.43	0.01

3.4 วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

การสำรวจ

มีการส่งแบบสอบถามไป 328 ชุด โดยมอบผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัท ได้รับการตอบกลับ 318 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (response rate) ร้อยละ 97 โดยเริ่มต้นจากการชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ให้กับทางผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความร่วมมือ และขอให้ทุกท่านได้ช่วยตอบแบบสอบถามและส่งกลับในวัน เวลา ที่กำหนด ในช่วง 1 เดือน โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยติดตามและประสานงาน ฉะนั้น ด้วยวิธีการนี้จึงเป็นการลด non-response bias และได้

ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาอย่างแท้จริง ถือเป็นการลด common method bias ที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 1) เพื่อทราบปัญหาการมีอยู่จริงของกฎของปีเตอร์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 1: ส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายบุคคล (Human Resources Department) ของ 8 บริษัท บริษัทละไม่ต่ำกว่า 20 คน อยู่ในรูปแบบของไฟล์ Excel

คำถามที่ถามเน้น ได้แก่

1) ข้อมูลส่วนบุคคล (อายุตัว อายุงาน (ที่บริษัทนี้) เพศ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ชื่อมหาวิทยาลัยที่จบ และสาขาที่จบ)

2) ข้อมูลพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเป็น “ผู้บริหาร (ครั้งสุดท้าย)” ได้แก่ ชื่อตำแหน่งที่เลื่อนขึ้นไป ระยะเวลาที่อยู่ตำแหน่งนี้ (ปี) ผลการประเมินก่อนปรับ 2 ปีย้อนหลัง และผลการประเมินก่อนปรับ 3 ปีหลังการปรับตำแหน่ง

3) เหตุผลของการเลื่อนตำแหน่ง (เกณฑ์การพิจารณาปรับตำแหน่งขึ้น)

4) ข้อค้นพบหลังเลื่อนตำแหน่ง/Feedback จากผู้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research)

งานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อค้นหาคำตอบว่า กฎของปีเตอร์ ยังมีอยู่จริงในประเทศไทยหรือไม่ ให้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 แห่ง จำนวน 318 ชุด และนำแบบสอบถามจำนวนนี้มาคัดแยก รวมทั้งตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการสัมภาษณ์และวิเคราะห์รายงานผลการปฏิบัติงานของประชากรที่ศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูล (key informants) ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (face to face interview) ที่ละคน คนละไม่น้อยกว่า 60 นาที

ตารางที่ 3.2

แสดงแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) ได้แก่ ระดับ 1 : President/CEO/MD (8 คน) ระดับ 2 : Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD (8 คน)	
(1) กลุ่มตัวอย่างที่คิดว่า “เลือกได้ถูกต้อง”	(2) กลุ่มตัวอย่างที่คิดว่า “เลือกผิด”
คำถาม 1) อะไรเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงถึงในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎหมายของปีเตอร์	คำถาม 2) สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เป็นเพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ไม่ถูกต้อง ไม่ครอบคลุม หรือเป็นเพราะเหตุใด
คำถามรวม 3) ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร หรือกลุ่ม “ผู้มีศักยภาพ” คืออะไร และผู้บริหารระดับกลาง ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารระดับสูง” ควรคำนึงถึงปัจจัยใดเป็นหลัก	

ในลำดับต่อไป เป็นการตอบคำถามว่า ร้อยละของผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน ไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถที่จะทำได้ มีจำนวนเท่าใด

ตารางที่ 3.3

ภาพรวมกรณีกฎหมายของปีเตอร์ของบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในไทย

กลุ่ม	ชื่อบริษัท	หมวดธุรกิจ	ระยะเวลาดำเนินการ (ปี)	ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	จำนวนประชากรแต่ละบริษัท	จำนวนประชากรแต่ละกลุ่มบริษัท	กลุ่มบริษัท
1	บริษัท A	ธุรกิจบริหารกลาง	27	5400	161	161	กลุ่มบริษัท I
2	บริษัท B	ผลิตและส่งไฟฟ้า	26	1,500	21	82	กลุ่มบริษัท II
	บริษัท C	ผลิตและส่งไฟฟ้า	24	1,170	21		
	บริษัท D	ผลิตและส่งไฟฟ้า	27	3,250	20		
	บริษัท E	ผลิตและส่งไฟฟ้า	25	1,287	20		
3	บริษัท F	บริการด้านคมนาคม	27	6,142	22	22	กลุ่มบริษัท III
4	บริษัท G	ผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ	29	3,969	41	41	กลุ่มบริษัท IV
5	บริษัท H	ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณท์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง	22	24,392	12	12	กลุ่มบริษัท V
						N = 318	

ในจำนวน 8 บริษัทนี้ (บริษัท A-H) ได้แบ่งเป็น 5 กลุ่มธุรกิจ คือ กลุ่มบริษัทที่ 1 คือ กลุ่มธุรกิจบริหารกลาง มีจำนวนประชากร 161 คน กลุ่มบริษัทที่ 2 คือ กลุ่มธุรกิจผลิตและส่งไฟฟ้า มีจำนวนประชากร 82 คน กลุ่มบริษัทที่ 3 คือ กลุ่มธุรกิจบริการด้านคมนาคม มีจำนวนประชากร 22 คน กลุ่มบริษัทที่ 4 คือ กลุ่มธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ มีจำนวนประชากร 41 คน กลุ่มบริษัทที่ 5 คือ กลุ่มธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ มีจำนวนประชากร 12 คน รวมทั้งสิ้น 318 คน

จากจำนวนดังกล่าว เมื่อสรุปโดยภาพรวม พบว่ากฎของปีเตอร์ มีทั้งหมด 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 ของจำนวนประชากร 318 ราย จาก 5 กลุ่มบริษัท

กฎของปีเตอร์ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จริง หรือ ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ จำนวน 10.6% ดังตารางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดูค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับทฤษฎีที่ระบุว่า ทุกตำแหน่งบริหารระดับสูงจะพบปัญหากฎของปีเตอร์ อาจมีข้อจำกัดของผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการรักษาภาพลักษณ์องค์กร และความยากในการวัดผลงานให้เป็นรูปธรรม จึงทำให้การประเมินมีตัวเลขที่ค่อนข้างต่ำ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยสนามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำดำเนินการตามลำดับที่แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ วิธีการประมวลผลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 วิธีการประมวลผลข้อมูล

3.5.1.1 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยสนาม

จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไป 328 ชุด ได้รับการตอบกลับจำนวน 318 ชุด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเก็บรวบรวม โดยแบ่งตามคำถามเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน ในแต่ละด้านจะมีคำถาม 2 ข้อ เช่น ด้านที่ 1 เกี่ยวกับปัญหาด้านก้าวหน้าไปถึงระดับมีความสามารถไม่เพียงพอ จะมีคำถามย่อย 2 ข้อ ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.4

แสดงตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ

1. ด้านก้าวหน้าไปถึงระดับไร้ความสามารถ							
ปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือก เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงตาม กฎของปีเตอร์ 5 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย (μ)	S.D.	ระดับ ความเห็น ด้วย
	มาก (N) (%)	ปานกลาง (N) (%)	น้อย (N) (%)	รวม (N) (%)			
คำถามข้อที่ 1	(180) 56.60	(126) 39.60	(12) 3.80	(318) 100.00	2.53*	0.57	มาก
คำถามข้อที่ 2	(135) 42.50	(178) 56.00	(5) 1.60	(318) 100.00	2.41	0.52	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม					2.47	0.44	มาก

ด้านที่ 2-5 ก็ทำเก็บรวบรวมทำนองเดียวกัน จนได้ผลลัพธ์สุดท้าย เพื่อตอบคำถามว่า ในภาพรวมทั้งหมดบริษัทมีปัญาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

3.5.1.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ทุกชุด โดยตรวจสอบว่าแต่ละคนตอบคำถามครบถ้วนทุกข้อหรือไม่ ถ้าไม่ครบก็นำกลับไปให้ช่วยกรอกเพิ่มเติม

3.5.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้มากำหนดรหัส (code) หรือใส่หมายเลขของข้อมูล เช่น 1, 2, 3, 4, 5 ลงในช่องคำตอบของแบบสอบถามที่ประชากรเห็นด้วยในระดับน้อย ปากกลาง และมาก ตามลำดับ พร้อมทั้งลงหมายเลขของข้อมูล เช่น 1, 2, 3, 4, 5

3.5.1.4 ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.5.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสำรวจเชิงการวิเคราะห์ ผู้วิจัยแสดงผล ในรูปแบบของตารางซึ่งวิเคราะห์ 2 ตัวแปรพร้อมกัน (contingency table) รวมทั้งใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ดังนี้

3.5.2.1 ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากร ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง

3.5.2.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D. ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชากรต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตามกฎหมายของปีเตอร์ 5 ด้าน

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายเพื่อใช้ประกอบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ของการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

N แทน ประชากรที่ตอบแบบสอบถาม

μ แทน ค่าเฉลี่ย (mean) เรียกว่า มิว (mu)

σ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เรียกว่า (sigma)

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรเกี่ยวกับเพศ ระดับการศึกษา และ ตำแหน่งของประชากร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบ ตารางประกอบคำอธิบาย

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของประชากรต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือก เพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตามกฎหมายของปีเตอร์ 5 ด้าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 16 คน ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังกล่าวมาประมวล แปลความ วิเคราะห์ และเขียนบรรยาย (descriptive interpretation and descriptive analysis approach) ไว้ในตาราง และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti

เหตุผลที่เลือกใช้โปรแกรม ATLAS.ti เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะสำหรับงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis) ที่ทันสมัยที่สุดใน ช่วงเวลาที่ทำการวิจัย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือข้อมูลที่มีลักษณะ หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบหรือตัวแปรจากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้เป็นรหัส (code) เช่น A เป็นส่วนหนึ่งของ (is part of) B หรือ B เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิด (is cause of) C หรือ C มีความเชื่อมโยงกับ (is associated with) D เป็นต้น

ในขณะที่งานวิจัยนี้จะต้องหาคำปัจจัยที่มีความสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร จาก งานวิจัยที่ผ่านมา มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย จึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มตามลักษณะของ ความสามารถ เช่น การศึกษาและประสบการณ์เป็นเหตุทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ ผลงานที่สำเร็จในอดีตก็มีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ฉะนั้น กลุ่มของความเชี่ยวชาญ พิเศษจึงประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จในอดีต ดังกล่าว

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อค้นพบ

ผลการวิจัย เรื่อง “กฎของปีเตอร์กับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่” เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ กฎของปีเตอร์และการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาคเอกชน คือ “บริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่” (large private companies in Thailand) โดยมีปัญหาการวิจัย อันได้แก่ “องค์กร หรือบริษัทดำเนินการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร” โดยหลังจากที่พนักงานเข้ารับตำแหน่งแล้ว กลับปฏิบัติงานอย่างขาดประสิทธิภาพ หรือสร้างผลงานตามที่คาดหวังไว้ได้ไม่มากเท่าที่ควร อันแสดงให้เห็นว่า องค์กร หรือบริษัทประสบความล้มเหลวในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ปัญหาการวิจัยดังกล่าวนี้ เป็นปัญหาสำคัญที่หลายองค์กรกำลังประสบอยู่ และจำเป็นที่จะต้องได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุง ผู้วิจัยได้นำปัญหาการวิจัยดังกล่าวไปปรับใช้ใน “แบบสอบถาม” เพื่อช่วยให้ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ตอบคำถามได้อย่างเฉพาะเจาะจง ชัดเจน รวมทั้งตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น บทนี้นำเสนอข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ

ข้อค้นพบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ ซึ่งได้แก่

1. ปัญหาการมีอยู่จริงของกฎของปีเตอร์ ในประเทศไทย
2. ปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง
3. หลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน

4.1 ปัญหาการมีอยู่จริงของกฎของปีเตอร์ในประเทศไทย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อทราบว่าเกิดปัญหาการเลือกผู้บริหารระดับสูงผิดหรือปัญหาของปีเตอร์ที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นสู่ตำแหน่งแล้วกลับกลายเป็นผู้ไร้ความสามารถ มีสมารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ดีในองค์กรไทยบ้างหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์ผลการส่งแบบสอบถามที่ส่งไปยังบริษัทเอกชนกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร 318 คน ที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 บริษัทชั้นนำ ใน 5 หมวดธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน 2) ธุรกิจผลิตและส่งไฟฟ้า 3) ธุรกิจบริการด้านคมนาคม 4) ธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ และ 5) ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง บริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท และสูงสุดถึง 24,932 ล้านบาท มีส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูง เป็นบริษัทแนวหน้า 5 อันดับแรก เป็น

บริษัทที่มีชื่อเสียง สิ่งที่น่าสนใจสำหรับงานวิจัยนี้ คือ ทุกองค์กรที่นำมาศึกษาล้วนมีปัญหากฎของปีเตอร์ แต่ทำไมกลับเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ในฐานะที่เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูง เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 20 ปีในประเทศไทย สิ่งที่น่าจะเป็นจุดเด่น (originality) ของงานวิจัยนี้ คือ ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกขององค์กรเหล่านี้ และนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เป็นครั้งแรก

เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงแค่ทดสอบสมมติฐานกฎของปีเตอร์ แต่ยังต้องการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของการบริหารจัดการการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเอกชนไทย ดังนั้นต้องมีข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของกระบวนการการเลื่อนตำแหน่ง ที่มา หรือหลักการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การใช้การวิจัยเชิงปริมาณอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ ต้องใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วย

ในเชิงปริมาณ ส่วนที่ 1 ผลจากแบบสอบถามที่ส่งผ่านไปทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน มีความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จริง หรือ เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ จำนวน 10.6% ดังตารางที่ 4.1

ผลที่ได้: ร้อยละของธุรกิจขนาดใหญ่ในไทยที่ประสบปัญหากฎของปีเตอร์

ตารางที่ 4.1

ร้อยละของธุรกิจขนาดใหญ่ในไทยที่ประสบปัญหากฎของปีเตอร์

กลุ่มบริษัท	ประเภทของธุรกิจ	ประชากรผู้บริหารระดับสูง	กรณี Peter Principle (คน)
กลุ่มบริษัท I	ธุรกิจบริหารกลาง	161	10
กลุ่มบริษัท II	ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน	82	8
กลุ่มบริษัท III	ธุรกิจบริการด้านคมนาคม	22	3
กลุ่มบริษัท IV	ธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ	41	4
กลุ่มบริษัท V	ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต	12	9
รวม		318	34
		คิดเป็น	10.6%

จากข้อค้นพบ สามารถนำไปใช้ในการตอบคำถามข้อที่ 1 ซึ่งถามว่า การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทไทยพบปัญหา “กฎของปีเตอร์” หรือไม่

คำตอบคือ การเลื่อนตำแหน่งในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ทั้ง 8 บริษัท ยังเป็นไปตามกฎของปีเตอร์ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (promotion from within) มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จริง หรือ ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ จำนวน 10.6% ดังตารางดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ตัวเลขดูค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับทฤษฎีที่ระบุว่า ทุกตำแหน่งบริหารระดับสูงจะพบปัญหากฎของปีเตอร์ อาจมีข้อจำกัดของผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการรักษาภาพลักษณ์องค์กรและความยากในการวัดผลงานให้เป็นรูปธรรม จึงทำให้การประเมินมีตัวเลขที่ค่อนข้างต่ำ

ข้อจำกัดของงานวิจัยส่วนนี้ คือ

1. การเก็บข้อมูลย้อนหลังของกลุ่มตัวอย่าง: ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งจดหมาย และแบบสอบถามทั้งหมด 20 บริษัท แต่ได้รับการตอบกลับมาเพียง 8 บริษัท เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้เก็บข้อมูลย้อนหลังไว้ (บางแห่งเก็บเพียง 3-5 ปีย้อนหลัง)

2. วิธีการ/เกณฑ์/ระเบียบปฏิบัติ:

2.1 การวัดผลด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (key performance indicators: KPI) เพียงอย่างเดียว อาจไม่เที่ยงตรงและไม่สอดคล้องกับคาดหวังของตำแหน่ง และ/หรือ เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในปีนั้น ๆ

2.2 เกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง บริษัทไม่ได้ดูที่ผลงาน หรือ KPI เพียงอย่างเดียว แต่จะดูที่ส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น ผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ประจักษ์ ผลการประเมินศักยภาพ เป็นต้น

2.3 หากพิจารณาถึง ระเบียบการปฏิบัติ (normal practice) ของบริษัท หลายบริษัทมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบในโครงการพิเศษที่ทำหาย ในระยะเวลาที่กำหนด (project assignment) และมีการโยกย้ายให้ผู้มีศักยภาพ ให้ได้มีโอกาสรับผิดชอบกับหลาย ๆ งาน และเก็บข้อมูลในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวของแต่ละงานที่รับมอบหมาย ก่อนการตัดสินใจเลือกตั้งขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง

2.4 หลายองค์กร มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการเฉพาะกิจ” ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง เพื่อประเมินความสำเร็จของผลงาน และศักยภาพของบุคลากรเป้าหมายแต่ละคน ปีละ 1 – 2 ครั้ง ซึ่งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงองค์ประกอบส่วนเดียวเท่านั้น

3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะของผู้จัดทำ: ความเชี่ยวชาญของฝ่ายบุคคล ในการจัดทำ KPI ที่ถูกต้อง ยังคงเป็นประเด็นปัญหาอยู่หลายหน่วยงาน เนื่องจาก ความสามารถเฉพาะทางของเจ้าหน้าที่อาจไม่เพียงพอ เห็นได้จาก มี KPI หลายตัว ไม่ได้เชื่อมโยง (align) กับความสำเร็จของบุคคล หน่วยงานหรือ องค์กร ในขณะเดียวกัน KPI ก็ไม่ได้สะท้อนถึงเป้าหมาย/ความสำเร็จตามที่ต้องการ คาดหวัง ข้อสังเกตคือ บางคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งในปีที่มี KPI ต่ำที่สุด เป็นต้น

เนื่องจากข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 318 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง (validate) ของข้อมูล อีกหนึ่งรอบ จึงนำมาซึ่งแบบสอบถาม ในส่วนที่ 2

ในเชิงปริมาณ ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อค้นหาคำตอบว่า กฎของปีเตอร์ ยังมีอยู่จริงในประเทศไทยหรือไม่ ให้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 แห่ง จำนวน 318 ชุด

ตารางที่ 4.2

แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล		กลุ่มตัวอย่างรวม (N=318)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	264	83.02
	1.2 หญิง	54	16.98
	รวม	318	100.00
2. ระดับการศึกษา	2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	4.40
	2.2 ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	304	95.60
	รวม	318	100.00
3. ตำแหน่ง	3.1 ผู้บริหารระดับสูง	31	9.75
	3.2 ผู้บริหาร	287	90.25
	รวม	318	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและล้วนเห็นว่า “บริษัทมีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร” โดยแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 3 เรื่อง มีดังนี้ (1) ในเรื่องเพศ เป็นชาย (ร้อยละ 83.02) และเป็นหญิง (ร้อยละ 16.98) (2) ในเรื่องระดับการศึกษา มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า (ร้อยละ 95.60) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 4.40) (3) ในเรื่องตำแหน่ง เป็นผู้บริหาร (ร้อยละ 90.25) และเป็นผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 9.75)

โดยสร้างข้อคำถามตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน จำนวน 11 ข้อ

- | | |
|---|------------|
| 1) ด้านก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ | 2 ข้อคำถาม |
| 2) ด้านเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น | 2 ข้อคำถาม |

- | | |
|---|------------|
| 3) ด้านทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่ไร้ความสามารถ | 2 ข้อคำถาม |
| 4) ด้านมีสาเหตุมาจากการกำหนดตำแหน่งตามลำดับชั้น | 2 ข้อคำถาม |
| 5) ด้านไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก | 2 ข้อคำถาม |
| 6) กฎของปีเตอร์ในภาพรวมอีก | 1 ข้อคำถาม |

โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) หรือลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961, pp. 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราประเมินค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ มาก ปานกลาง และน้อย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยภาพรวม หรือค่าเฉลี่ยรวมของปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้แนวทางการปรับปรุงการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงประสบผลสำเร็จตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังตารางที่ 4.3 นี้

ตารางที่ 4.3

ภาพรวมค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้าน

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

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้าน คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.43)

ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 5 ด้าน คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.43) จากค่าสถิติคะแนนที่ “เห็นด้วยมาก” จะอยู่ระหว่าง 2.34 – 3.00

ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับแต่ละหัวข้อ ผู้วิจัยได้ใช้ในการคำนวณช่วงการวัดตามแนวคิดของ Best and Kahn (2006, pp. 318-320) ซึ่งแบ่งระดับความเห็นด้วยของประชากรเป็น 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- 1) เห็นด้วยมาก ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34 - 3.00 คะแนน
- 2) เห็นด้วยปานกลาง ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67 - 2.33 คะแนน
- 3) เห็นด้วยน้อย ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00 - 1.66 คะแนน

ฉะนั้น คะแนนเฉลี่ย 2.43 แสดงว่า คนส่วนใหญ่เห็นด้วยมากกับ กฎของปีเตอร์ ทั้ง 5 ด้านดังกล่าว นั่นหมายความว่า ปัญหากฎของปีเตอร์ (ผู้บริหารที่มีผลงานด้อยลง หลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร) ยังมีอยู่จริงค่อนข้างมากในสังคมไทย (เป็นการตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1)

ข้อสังเกต คือ ระบบอุปถัมภ์ขององค์กรไทย น่าจะเอื้อให้เกิดคนในแบบกฎของปีเตอร์ ด้วยเช่นกัน จะสังเกตได้จาก การใช้เส้นสาย ความสามารถไม่มีจริง ขณะที่คนเก่งไม่ได้ขึ้นมาทำงานระดับสูง หากไม่มีเส้นสาย นำไปสู่ความไร้ความสามารถขององค์กรในที่สุด เพราะระดับผู้บริหารขององค์กรเต็มไปด้วยคนไร้ความสามารถซึ่งมาด้วยเส้นสายและการสร้างภาพ คนเก่งจึงไม่ได้โอกาสแสดงความสามารถหรือถูกมองข้าม

หลังจากที่ประมวลข้อมูลในเชิงปริมาณในส่วนที่ 1 และ ส่วน 2 แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของทุกบริษัทกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามว่า “โดยทั่วไปบริษัทขนาดใหญ่พิจารณาจากปัจจัยหลัก (factors) ข้อใด ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร จากภายใน” คำตอบที่ได้ (ซึ่งเป็นการตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2) คือ

1. ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์หรือดีมาก เป็นระยะเวลาติดต่อกัน 3 ปี เพื่อนำมาวางลงในตาราง 9 ช่อง
2. ผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ประจักษ์ โดยกำหนดเหตุการณ์สำคัญ (milestone) ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 เหตุการณ์ จากตำแหน่งปัจจุบัน (current position) ไปจนถึงตำแหน่งสูงขึ้นไปที่ได้รับการเลื่อน (next promoted position)
3. ผลการประเมินศักยภาพ หรือ competency รวมทั้งมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) สำหรับผู้ที่มีศักยภาพสูง (High Potential: HIPO) เพื่อปิดช่องว่าง (gap) เป็นรายบุคคล
4. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร (core-value) ซึ่งแต่ละบริษัทก็จะมีค่านิยมองค์กรที่แตกต่างกัน

5. ความรู้และประสบการณ์ตามที่คาดหวัง ที่กำหนดไว้ในความคาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้น (success profile) หรือความสามารถในการรับผิดชอบในงานที่มีค่างานสูงขึ้น โดยจัดทำ ความคาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับ “ตำแหน่งสูงขึ้นไปที่ได้รับการเลื่อน”

ปัจจัยทั้ง 5 ข้างต้นเป็นด้านของหลักการ แต่ในทางปฏิบัติ องค์กรมักจะมีการดำเนินการในระหว่างทาง เพื่อเป็นการติดตามผลงานผู้ที่ศักยภาพ ดังนี้

1. มีการโยกย้ายงาน (job rotation) ก่อนการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้และความเชี่ยวชาญในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สำหรับวันหนึ่งที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป ผู้บริหารสามารถมองเห็นและเข้าใจในทุกขอบเขตงาน เพื่อจะได้บริหารงานและคนได้ (well-rounded)

2. มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบในโครงการพิเศษที่ท้าทาย (special assignment) ในระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและเก็บคะแนน พร้อมทั้งมีการทบทวนแผนการพัฒนา (development plan review) เป็นประจำทุกปี

3. มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการเฉพาะกิจ” ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง โดยนำผลดังกล่าวมาเปรียบเทียบ (calibrate) ในที่ประชุมคณะกรรมการ (ซึ่งประกอบด้วย CEO และ EVP ทุกท่าน) พร้อมกับดูสำเร็จ (achievement) ประกอบ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

นอกเหนือจากปัจจัยหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบริษัทต่าง ๆ ทั้ง 5 ส่วนและแนวทางปฏิบัติในระหว่างทางขององค์กรทั้ง 3 เรืองแล้ว องค์กรยังใช้เครื่องมือในการประเมินผลอีกด้วย

เครื่องมือ (Tools) ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้ในการประเมิน ได้แก่

1. การวัดผลงาน โดยดูจาก KPI ต่าง ๆ เช่น target setting, balance scorecard และอื่น ๆ

2. การวัดศักยภาพและการเป็นตัวอย่งที่ดีในการปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กร โดยทั่วไป นิยมใช้การประเมินแบบรอบด้าน (360 degree evaluation)

3. ใช้ตาราง 9 ช่องเป็นเครื่องมือ เป็น matrix ที่พิจารณาผลการประเมินทั้ง 2 มิติ คือ ผลการวัดศักยภาพ และดูผลการปฏิบัติงาน

4. ความคาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังของตำแหน่งที่สูงขึ้นในมิติต่าง ๆ เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และคุณลักษณะสำคัญที่ตำแหน่งนั้น ๆ ต้องมี

ซึ่งในส่วนนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทั่วไปไม่ได้เน้น ผลการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพื่อตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว มีการใช้ทั้ง การวัดผลงาน KPI และศักยภาพ ทั้ง 2 อย่างในขณะเดียวกัน

เพื่อให้ความชัดเจน จะนำเสนอกรณีศึกษา และวิธีการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

กรณีที่ 1: การเลื่อนชั้นจากรองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Vice President (VP) -HR) เป็นรองผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Senior Vice President (SVP) -HR) จะต้องผ่านงานใน 3 ตำแหน่ง ต่อไปนี้มาก่อน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนานโยบาย (VP-HR Policy Development) รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (VP-HR Development)

และรองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กร VP-HROD (Organizational Development) หรืออาจจะผ่านหรือไม่ก็ได้ อีก 1 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ (VP-HR Operation) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทุกคนได้มีโอกาสเข้าใจ และมีประสบการณ์ทำงานตรงในทุกงานที่เกี่ยวข้องก่อนจะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกเหนือจากนี้ มักจะได้รับการมอบหมายงานเพิ่มเติม (additional assignment) เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งไปได้เร็วกว่าปกติ (fast track) กล่าวคือ แทนที่จะเลื่อนได้ภายใน 5 ปี ตามการเลื่อนแบบปกติ ก็สามารถเลื่อนได้ภายใน 3 ปี เป็นต้น

กรณีที่ 2: การเลื่อนชั้นจากรองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม (Vice President (VP) – Maintenance Engineer) เป็นรองผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายวิศวกรรม Senior Vice President (SVP) – Maintenance Engineer กำหนดไว้ว่าจะต้องผ่านงานด้านการบริหารจัดการงานวิศวกรรม ควบคู่ไปกับการบริหารธุรกิจ การมีไหวพริบทางธุรกิจ (business acumen) และ ความสามารถในการจัดทำแผนธุรกิจ (business plan) ความสามารถด้านเทคนิคเชิงลึก (in-depth technical) รวมทั้งความสามารถในการบริหารโครงการ และสินทรัพย์ (project development/asset management) จึงเป็นเรื่องสำคัญ ประสบการณ์ในการที่บริษัทส่งไปเป็นผู้จัดการโครงการคุมงานต่างประเทศ เช่น ที่พม่า หรือ มาเลเซีย จึงเป็นการมอบหมายงานในการที่บริษัทจะใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ก็มีวิธีการพัฒนาผู้บริหาร (management development) ในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน โดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

Elite 1: ผู้บริหารระดับต้น (manager level) จะได้รับการอบรมในโครงการหลักสูตรการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจ (business concept development) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศ ในปัจจุบันมีการเพิ่มโครงการสตาร์ทอัพ ซึ่งผู้เรียนจะต้องสามารถสร้างธุรกิจใหม่ (new business) หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (value-added) ให้กับธุรกิจที่มีอยู่ได้ เช่น หากเป้าหมาย คือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ทุกคนจะต้องทำการออกแบบความคิด (design

thinking) เข้าไปทำสัมมนาในกลุ่มเป้าหมาย (focus group) กับลูกค้า ให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า แล้วทำการทดสอบนำร่อง (pilot test) ขึ้นมา จากนั้น ก็นำไปเสนอเพื่อขออนุมัติ (pitching) ในเรื่องยอดเงินที่จะต้องใช้ในการลงทุน รวมทั้งผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ เป็นต้น

Elite 2: ผู้บริหารระดับกลาง (รองผู้อำนวยการ เป็น รองผู้อำนวยการอาวุโส) จะได้รับการอบรมในโครงการพัฒนาในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development Program: MDP) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศซึ่งมีความร่วมมือ (collaborative program) กับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ โดยการเรียนการสอนจัดที่ประเทศไทย โดยมีอาจารย์ต่างประเทศมาร่วมสอน

Elite 3: ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้อำนวยการอาวุโส เป็น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่: Executive Vice President) จะได้รับการอบรมในโครงการหลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหาร (Management Accelerate Program: MAP) ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างประเทศ ระดับ 20 อันดับแรก และการเรียนการสอนจะเกิดขึ้นที่ต่างประเทศ หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ โดยจะเลือกประเทศที่บริษัทมีธุรกิจอยู่ และเรียนร่วมกับผู้บริหาร ของกลุ่มบริษัทในเครือที่ดำเนินการอยู่ต่างประเทศ

Elite 4: ผู้บริหารระดับสูงสุด (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ขึ้นเป็น กรรมการผู้จัดการใหญ่/ประธานกรรมการบริหาร: President/CEO) จะเป็นการส่งไปอบรมที่มหาวิทยาลัยระดับ 10 อันดับแรก ในต่างประเทศ เช่น Harvard, MIT, Wharton เป็นต้น เพื่อเติมเต็มในเรื่องภาวะผู้นำ (leadership) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic perspective) และการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

ในบริษัทชั้นนำ ทุกตำแหน่งที่มีความสำคัญ (crisis positions) ตั้งแต่ระดับ CEO, MD, ผู้อำนวยการฝ่าย (director) ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสายงาน (head of function) จะมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ไว้ 3-5 ปี ล่วงหน้า ยกตัวอย่างเช่น ตำแหน่ง CEO จะวางไว้ 5 ปี ล่วงหน้า และมักจะมีผู้สมัคร (candidate) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มากกว่า 2 คน ส่วนใหญ่จะมองคนที่เป็นผู้มีศักยภาพสูง (key talent) เพราะว่า CEO มักจะมาจากผู้บริหารระดับสูง ที่ผ่านเส้นทางอื่น ๆ มาแล้วหลายสายงาน CEO ของบางองค์กรขนาดใหญ่ ฉายแวและถูกวางทางเดินสายอาชีพตั้งแต่อายุ 30 ปี คือตั้งแต่เป็นผู้จัดการแผนก ถูกประเมินศักยภาพเป็นดาวเด่น และจะถูกคัดเลือกให้อยู่ในกลุ่มผู้มีศักยภาพ ซึ่งจะได้รับมอบหมายงานที่หนักและท้าทาย รวมทั้งมีการมอบหมายงานพิเศษ (new assignment) เพื่อทดสอบความสามารถอยู่เรื่อย ๆ ตลอดเวลา ผลงานที่มองเห็น จะเป็นลักษณะที่ทำงานสำเร็จ สามารถฟื้นกลับคืน (rebound) ธุรกิจมาได้ การมอบหมายงานที่ท้าทายเช่นนี้ มักจะเริ่มจากในโครงการขนาดกลางในประเทศ แล้วขยับเป็นโครงการใหญ่ขึ้น ในประเทศแถบ

ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEA) และท้ายที่สุดก็เป็นโครงการขนาดใหญ่และท้าทายในภาคพื้นอเมริกาและยุโรป ฉะนั้นถ้าเปรียบเป็นนักกีฬา ก็เสมือนเป็นแชมป์ระดับกีฬาโอลิมปิก ซึ่งเปลี่ยนจากงานหนึ่งไปเป็นอีกงานหนึ่งในระยะเวลาเพียง 1-3 ปีในตลอดระยะเวลาการทำงาน ในขณะที่คนทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติ จะทำงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ประมาณ 4-5 ปี เป็นต้น

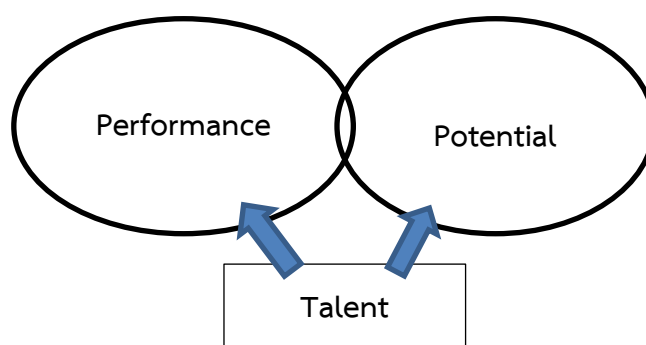
โดยสรุป คือ ปัญหาของปีเตอร์ยังคงมีอยู่จริง ในบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย และบริษัทเหล่านี้พยายามแก้ไขไม่ให้เกิดกฎของปีเตอร์ ที่ว่า “ทุกคนมีโอกาที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ไร้ความสามารถ ตามการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้น ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกสายอาชีพ” ได้ โดยการพัฒนาและการประเมินก่อนการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อตอบโจทย์ว่า แต่ละคนพร้อมที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่ เพื่อให้เกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด และมี 2 ปัจจัย ที่องค์กรเหล่านี้มักจะพิจารณา คือ

1. ผลการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อยู่ในเกณฑ์ดี
 2. ผลการประเมินศักยภาพ ซึ่งแสดงถึง ศักยภาพของบุคลากร
- จึงสามารถสรุปได้ว่า

1. กฎของปีเตอร์ เกิดขึ้นเพราะองค์กรพิจารณาเฉพาะข้อที่ 1: ผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพียงอย่างเดียว
2. ผู้ที่มีศักยภาพสูง ต้องมีการพิจารณาทั้ง ข้อ 1 ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และข้อ 2 ศักยภาพในอนาคต หรือ ความสามารถที่จำเป็นในตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป ดังภาพ

ภาพที่ 4.1

ข้อสรุปในการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง



4.2 ปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ว่าอะไรคือปัจจัยในการคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง สืบเนื่องมาจากเกณฑ์ในข้อ 1 ซึ่งได้แก่ ผลงานในปัจจุบัน และศักยภาพในอนาคต ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้โปรแกรมทางสถิติ (qualitative data analysis) พร้อมการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง 16 คน ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารทั้ง 318 คน โดยนำเอาผลการประเมินของผู้บริหารกลุ่มตัวอย่าง คนมาแจกแจงเหตุผลของการได้รับเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา นับจำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้าน และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis) ที่ทันสมัยที่สุดในช่วงเวลาที่ทำการวิจัย (ปี 2563) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือข้อมูลที่มีลักษณะหลากหลาย สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบหรือตัวแปรจากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้เป็นรหัส (code) ได้เป็นอย่างดี

ข้อค้นพบ/ผลงานวิจัย

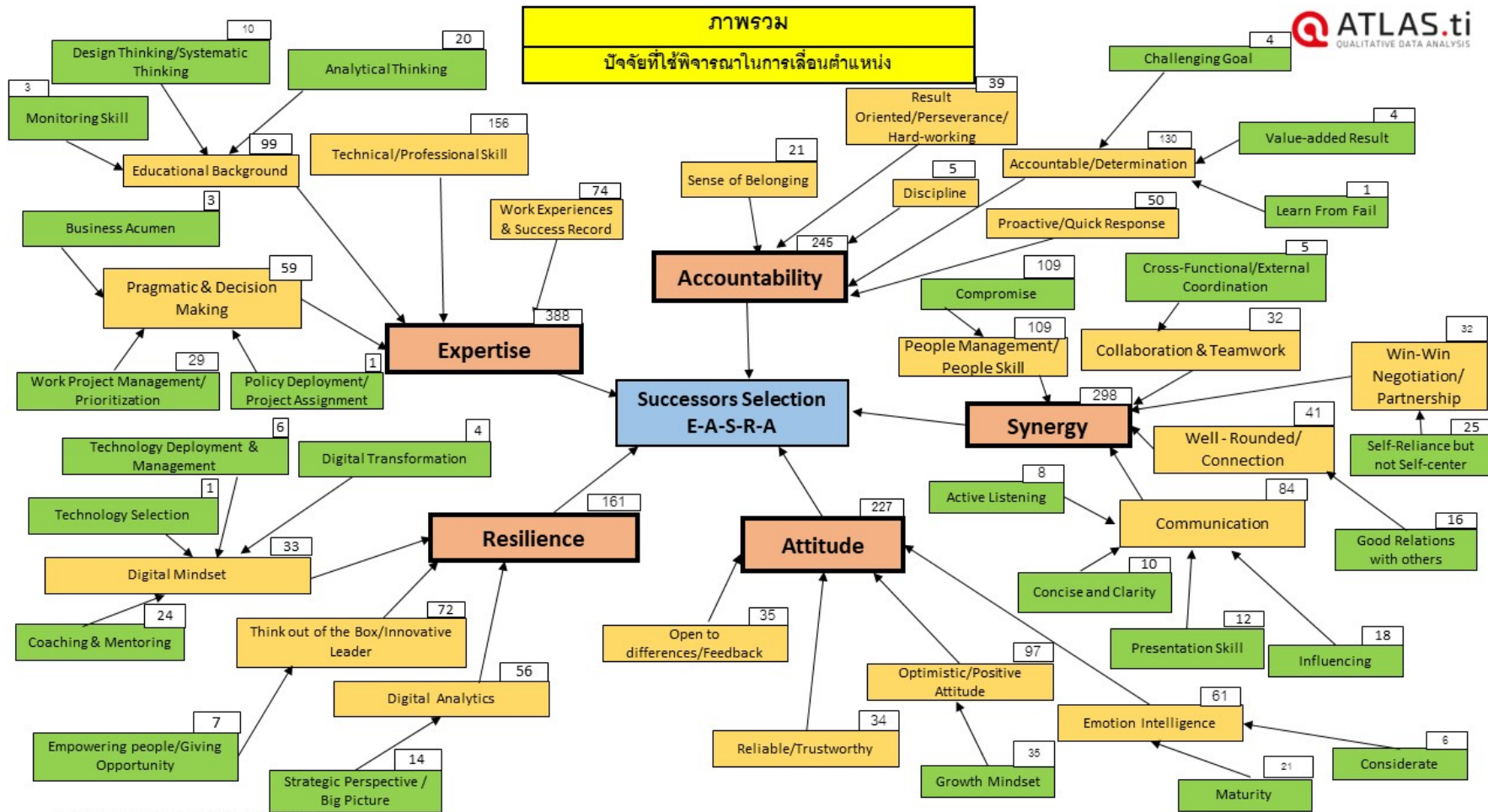
จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร (CEO) และระดับรองลงมา (COO, CFO, CMO) หลังจากที่ได้รับผลการประเมิน KPI ก่อนการเลื่อนตำแหน่ง 3 ปี และหลังจากการเลื่อนตำแหน่งอีก 2 ปี โดยผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 318 คน จาก 8 องค์กรหลัก โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti

ผลลัพธ์จากการวิจัยเชิงคุณภาพจากโปรแกรม ATLAS.ti แสดงให้เห็น ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งจากการเก็บข้อมูลผู้บริหารจำนวน 318 คน เช่น ปัจจัยที่ 1 เป็นส่วนหนึ่งของ (is part of) ปัจจัยที่ 2 หรือ ปัจจัยที่ 2 เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิด (is cause of) ปัจจัยที่ 3 หรือ ปัจจัยที่ 3 มีความเชื่อมโยงกับ (is associated with) ปัจจัยที่ 4 เป็นต้น

ในขณะที่การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงนี้จะต้องหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย จึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มตามลักษณะของความสามารถ เช่น การศึกษาและประสบการณ์เป็นเหตุทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และผลงานที่สำเร็จในอดีตก็มีความเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ฉะนั้น กลุ่มของความเชี่ยวชาญจึงประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จในอดีต เป็นต้น ดังภาพ

ภาพที่ 4.2

แสดงผลจากการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti



All Right Reseved@Easra Disornetiwat

ATLAS.ti เป็นโปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญสำหรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงประสบผลสำเร็จ

ผลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ความสามารถ มีส่วนสำคัญ (critical) ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้มีศักยภาพสูง ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะที่จะลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise)
2. ความรับผิดชอบ (accountability)
3. การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)
4. การมีทัศนคติที่ดี (attitude)
5. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

อย่างไรก็ตาม ข้อพิจารณาก่อนการเลื่อนตำแหน่งและปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่ง ในหลาย ๆ กรณีเป็นเรื่องเดียวกันแต่มีปัจจัยในเชิงบวกและลบอยู่ในแต่ละมิติต่างกัันดังนี้

4.2.1 ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise)

สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 1 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “ความเชี่ยวชาญในงาน” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงาน 3) ความสำเร็จในอดีต และ 4) การนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว

1. การศึกษา องค์กรมักจะดูระดับการศึกษา และสาขาวิชาที่จบ เช่น จะต้องจบอย่างต่ำปริญญาโทสาขากฎหมาย หรือ ปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมศาสตร์ ตำแหน่งจะเน้นมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ หรือ ผู้บริหารระดับสูงบางตำแหน่งสำคัญจะเน้นผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัย 1 ใน 20 ของโลกเท่านั้น

2. ประสบการณ์การทำงาน และ ความสำเร็จในอดีต หมายถึง ต้องมีความรู้ และประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการกฎหมายมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี กับ บริษัทที่ปรึกษากฎหมายที่มีชื่อเสียงในระดับ top 5 ของประเทศ หรือ สำหรับผู้อำนวยการสายงานพัฒนาธุรกิจมีประสบการณ์ทำงานด้านโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ อย่างน้อย 2 โครงการ หรือ มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์โครงการ (project feasibility study) อย่างน้อย 3 โครงการ หรือ มีประสบการณ์ด้านการทำ Project Finance, Mergers and Acquisitions (M&A) อย่างน้อย 3 ปี เป็นต้น

3. การนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว หมายถึง การนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมทั้งสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (critical cases) ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เช่น สามารถบริหารโครงการ (project management) ขนาดใหญ่ แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมายถึง 5% และสามารถเริ่มโครงการขนาดใหญ่ (โรงไฟฟ้า ทางด่วน โรงงานใหม่ในต่างประเทศ) ได้อย่างราบรื่น ภายในเวลาที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในงาน ได้แก่

1. ผู้บริหารโครงการที่เป็นวิศวกร อาจจะต้องมีความเข้าใจการบริหารธุรกิจ/การเงินพื้นฐาน (business management/basic finance) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี
2. บางท่านได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารได้ไม่ถึงปี มีความรู้ ความสามารถทางด้านเทคนิคอย่างดี แต่ยังต้องเพิ่มความแข็งแกร่งในเรื่องของการบริหาร (management) การแก้ไขปัญหา (problem-solving) และ การตัดสินใจ (decision making)
3. เป็นผู้บริหารที่ไม่ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง (hands-on) ในงานที่รับผิดชอบ เพียงแค่กำกับและดูแล
4. ผู้บริหารที่จบระดับ ปวส. ในขณะที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี ทำให้ตามผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทัน โดยเฉพาะในเวลาการประชุม
5. ไม่ได้เตรียมการปรับปรุงทักษะ/การเพิ่มทักษะ (re-skill/up-skill) สำหรับการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่
6. ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารน้อย ยังไม่เคยชินกับงานบริหาร เช่น การมอบหมายงานและการติดตามงาน ในบางครั้งจึงรับงานมาทำด้วยตนเองมากเกินไป ทำให้งานล้นมือ (overload) และล่าช้า

ในส่วนของเชี่ยวชาญในงานนี้ ในภาพรวมใกล้เคียงกับงานวิจัยที่ผ่านมา แต่มีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ องค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยให้ความสำคัญกับประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จในอดีต เป็นอย่างมาก และสายอาชีพที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (technical expertise) เช่น นักการเงิน นักกฎหมาย มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจากเบื้องหลังการศึกษา จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ประกอบด้วย ข้อสังเกตคือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ตรงและความสำเร็จในอดีตที่ดีและได้รับการเลื่อนตำแหน่ง มักจะจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง 20 อันดับแรกในระดับโลก หรือ เคยมีประสบการณ์การทำงานในบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลกเช่นกัน

4.2.2 ความรับผิดชอบ (accountability)

สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 2 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “ความรับผิดชอบ” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีความมุ่งมั่นในงาน 2) ขยัน อดทน ทำงานหนัก 3) กระตือรือร้น และตอบสนองเร็ว 4) มีวินัยในการทำงาน และ 5) คิดเหมือนเจ้าของ ตัวอย่างพฤติกรรม ได้แก่

1. มีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีความมุ่งมั่นในงาน หมายถึง การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองได้รับและมีความตั้งใจในงาน เช่น ชอบทำงานที่มีความท้าทาย มีเป้าหมายและเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน หรือ เมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ก็สามารถดำเนินการเป็นผลสำเร็จ มีความคิดและสมาธิในการทำงาน จนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ขยัน อดทน ทำงานหนัก หมายถึง มีความพยายามตั้งใจทำงานอย่างหนัก และอดทนต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น สามารถทำงานที่ได้รับคำสั่งมาได้อย่างเต็มที่ หรือ สามารถอดทนต่อแรงกดดันในงานได้ หรือ พยายามให้กับการทำงานเป็นหลัก หลายคนทำงานหนักมากขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และสร้างความมั่นใจในการทำงาน

3. กระตือรือร้น และตอบสนองเร็ว หมายถึง การทำงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว สามารถแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเร็ว เมื่อได้รับการมอบหมายงานก็สามารถติดตามผลของงาน หรือตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มักมีความทะเยอทะยาน ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า

4. มีวินัยในการทำงาน หมายถึง การรักษาและปฏิบัติตามระเบียบวินัยการทำงานได้เป็นอย่างดี มีวินัยในตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานได้ตามกรอบเวลาที่วางแผนไว้ มีการขาด ลา มาสาย น้อยมาก หรือเท่าที่จำเป็น

5. คิดเหมือนเจ้าของ หมายถึง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และสมควร รักษองค์กรและต้องการที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ มีความสำนึกของความเป็นเจ้าของสูง และมีความต้องการที่จะให้องค์กรพัฒนาต่อไปข้างหน้า มองประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Accountability ได้แก่

1. ผู้บริหารไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม ทำให้ประสิทธิภาพในงานลดลง

2. เป็นผู้บังคับบัญชาที่ค่อนข้างตามใจผู้ใต้บังคับบัญชามากจนเกินไป ไม่แจกจ่ายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง

3. เป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่รับผิดชอบต่องานของตนเอง มักให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในส่วนตนเอง และไม่พยายามสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ไม่เป็นตัวอย่างที่ดีในกับผู้ที่บังคับบัญชาในเรื่องของวินัย
5. มองประโยชน์ของตนเองเป็นหลักมากเกินไป
6. ไม่มีผลงานที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน
7. ไม่ติดตามการทำงานของผู้ที่บังคับบัญชา ทำให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตาม

เป้าหมาย

การค้นพบทั้งหมดสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา กล่าวคือ ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญที่การเลือกผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นและระดับกลาง สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น มียกเว้น 2 เรื่อง ที่ทั้งการตอบรับจากแบบสอบถามและผลการสัมภาษณ์ไม่ปรากฏ คือ

1) ไม่ช่างตัดสิน (non-judgmental) หมายถึง การไม่ตัดสินบุคคล สถานการณ์ หรือ พฤติกรรมที่แปลกใหม่และไม่คุ้นเคย

2) ความอดทนของความคลุมเครือ (tolerance of ambiguity) หมายถึง ความสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนในสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ซับซ้อน และไม่มีแนวทางที่แน่นอนในการตีความสิ่งต่าง ๆ

4.2.3 พึ่งตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย (resilience)

สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 3 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “พึ่งตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 4 เรื่อง ได้แก่การปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัล 2) การคิดนอกกรอบปฏิบัติ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และ 4) การสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

1. การปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัล หมายถึง การปรับความคิดและพฤติกรรมในการทำงานให้เข้ากับระบบดิจิทัล เช่น ผู้บริหารมีการนำระบบหรือโปรแกรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน (internal process) ให้มากขึ้น หรือ มีความต้องการในการผลักดันระบบต่าง ๆ ในองค์กรปรับเปลี่ยนเป็น digital workflow เพื่อลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การคิดนอกกรอบปฏิบัติ หมายถึง การคิดอย่างแตกต่าง อย่างไม่เป็นไปตามแบบแผน เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ มานำเสนอ หรือ สามารถหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อยืดหยุ่นในการทำงาน หรือ มีการนำเอาผลิตภัณฑ์ การบริการ และระบบการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและผ่านกระบวนการคิดอย่างรอบคอบ นำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เช่น ผู้บังคับบัญชาสามารถรวบรวม (integrate) ข้อมูลทางระบบได้ รวมทั้งมีการติดตามและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง หรือ

ผู้บริหารมองอย่างเป็นระบบ ถึงความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ โดยผ่านระบบดิจิทัล

4. การสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ “เน้นความคิดสร้างสรรค์” เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการคิดนอกกรอบอย่างต่อเนื่อง ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี (best practice) และนำมาปรับปรุง รวมถึงกระตุ้นทีมงานและหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อหาทางออก (solutions) ในการสนับสนุนให้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ให้แก่ องค์กร และลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่งในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. ผู้บริหารที่เข้ามาบริหารองค์กรไม่มีความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีเลย
2. ผู้บริหารมีความรู้แบบกว้าง ๆ แต่ไม่สามารถลงรายละเอียดในการตัดสินใจได้
3. มักจะติดอยู่ในพื้นที่ปลอดภัย (comfort zone) ของตนเอง ทำให้ไม่คิดออกนอกกรอบ

4. ผู้บริหารไม่ค่อยนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกันการทำงาน ทำให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ

5. ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัลที่นำมาปรับใช้ใหม่ได้
ความสามารถในการคาดการณ์ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องสำคัญมากซึ่งทุกองค์กรจะต้องปรับตัวในปัจจุบันและจะต้องหาธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือ ต่อยอดเพื่อกระจายความเสี่ยง (risk management) ในคัดเลือกผู้บริหารโดยเฉพาะระดับต้นขึ้นไป องค์กรในปัจจุบันมักจะมองหาสตาร์ทอัพที่คิดนอกกรอบ เพื่อพยายามที่สร้างธุรกิจใหม่บนแพลตฟอร์มดิจิทัล (digital platform) เพื่อตามทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ฉะนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง ทุกท่านตระหนักในเรื่องนี้มากและทุกองค์กรพยายามที่จะตั้ง (set up) หน่วยงานนวัตกรรม (innovation) ซึ่งนำ (lead) โดยคนรุ่นใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากเทคโนโลยี (disruption technology) แต่งานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ได้มุ่งเน้นที่ความสำคัญของการปรับตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหามากนัก

4.2.4 ทักษะที่ดี (attitude)

สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 4 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “ทัศนคติที่ดี” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) แสดงทัศนคติเชิงบวก 2) เรียนรู้มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ 3) เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 4) การได้รับความไว้วางใจ และ 5) การบริหารจัดการอารมณ์

1. แสดงทัศนคติเชิงบวก หมายถึง การแสดงทัศนคติที่ดีต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ เช่น ผู้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีในการแก้ไขปัญหา หรือ การจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ในเชิงบวกและปรับพฤติกรรมใหม่ ๆ และ อัยยาศัยดี มีข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นเชิงบวก และคิดถึงส่วนรวมก่อนเสมอ

2. เรียนรู้ มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ หมายถึง มุมมองทางความคิดที่เชื่อว่าทักษะและความสามารถสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนและเรียนรู้ มีความคิดที่จะเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น แนวคิดในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และเรียนรู้จากความผิดพลาด (learn from fail) โดยนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน มีความต้องการที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จที่มากขึ้นกว่าเดิม

3. เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง หมายถึง การยอมรับในความแตกต่างทางความคิด หรือรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นโดยไม่ใช้อารมณ์ หรือยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก และมีความพร้อมเปิดรับแนวคิด มุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันระดมความคิด

4. การได้รับความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในมุมมองของผู้อื่นที่ต่อตนเอง การได้รับความไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้บริหารระดับกลางได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงให้คุมโครงการในฐานะที่เป็นผู้จัดการโครงการ (Site Manager) ทั้งนี้เนื่องจากมีทำงานร่วมกันมานาน ผู้บริหารมองเห็นถึงความซื่อสัตย์และสามารถเฉพาะ จึงได้รับความไว้วางใจในการบริหารเงิน บริหารงาน และบริหารคน

5. การบริหารจัดการอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถรับแรงกดดันในที่ทำงานได้ดี และเก็บอารมณ์เชิงลบได้ มีความใจเย็น และ มีความสามารถในการจัดการความเครียดของตนเอง โดยไม่นำต้นเหตุที่ทำให้งานไม่สำเร็จเป็นผู้ใหญ่ และมีวุฒิภาวะที่ดี

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Attitude ได้แก่

1. ผู้บริหารมีการถามความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ประชุม แต่สุดท้ายก็สรุปแต่ความคิดเห็นของตนเอง
2. ผู้บังคับบัญชาที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งยังต้องมีการเพิ่มทักษะในการควบคุมอารมณ์ ในสภาวะกดดัน
3. ไม่มีวุฒิภาวะเพียงพอในการนำทีม
4. ผู้บังคับบัญชาหวงวิชาและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน ไม่ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ได้รับการมอบหมายงานในขอบเขตที่จำกัด เนื่องจากขาดความไว้วางใจ

6. มีพฤติกรรมการทำงานที่เป็นปัญหาโดยเฉพาะ การบริหารเวลา

7. ขาดความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

8. ไม่เก็บอารมณ์ของตนเอง ตรงและแรง

9. เป็นผู้ที่ไม่เคยไว้วางใจผู้อื่น ซึ่งบางครั้งผู้บริหารต้องมีความเชื่อใจทีมให้มากขึ้น

ข้อสังเกตคือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารได้ตั้งแต่ระดับต้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่นก่อน ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น (pre-requisite) ของผู้บริหาร งานวิจัยที่ผ่านมา และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมีความสอดคล้องกันในเรื่องนี้

4.2.5 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 5 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) รู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว 2) การสื่อสาร 3) การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม 4) ความสามารถในการบริหารจัดการคน และ 5) การเจรจาต่อรอง และการร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกัน

1. รู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็วหมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งที่อยู่รอบข้างได้ครบถ้วน มีความรู้รอบด้านและหลากหลาย ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ มักจะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ด้วยการศึกษาด้วยตนเอง หรือ สามารถมองประเด็นได้ครบทุกมิติ นำมาวิเคราะห์ได้ มักจะมองเห็นการทำงานที่เป็นภาพรวมเสมอ

2. การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการถ่ายทอด สื่อความ ในสิ่งที่ตนเองต้องการจะบอกกับผู้อื่นได้อย่างตรงประเด็น เช่น ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำวิธีการแก้ไข ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างเข้าใจลึกซึ้ง หรือ ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดแนวคิดให้กับลูกค้าและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี หรือ ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะสื่อสารสาระสำคัญหรือนำเสนอแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตรงประเด็นและในระยะเวลาที่เหมาะสม

3. การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมมือร่วมใจ ในการการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน แต่ไม่เป็นการทำงานซ้ำซ้อน มีการร่วมมือการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและข้ามสายงาน มีความใส่ใจ ช่วยเหลือผู้อื่น หลังจากทำงานของตนเองเสร็จแล้ว หรือมีงานอื่นที่เร่งด่วนกว่า ผู้บังคับบัญชามักจะเปิดประเด็น และผลักดันให้คนในทีมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และมีการงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการทำงานเป็นทีม (teamwork) ที่ดี

4. ความเป็นผู้นำ/ความสามารถในการบริหารจัดการคน หมายถึง ความสามารถในการนำทีม ทำงานและติดตามงานได้ดี สามารถที่จะตัดสินใจในการทำงานได้อย่างสมเหตุสมผล เก่งงานและเก่งคน สามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ของ

องค์กร มีความสามารถในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้คนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันทีมงาน (ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับเหมาช่วง (subcontractor) บุคคลภายนอกที่จ้างมา (outsourcer) และผู้เกี่ยวข้อง) ก็มีความสุขในการทำงานด้วย มักมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างประนีประนอม และใส่ใจบุคคลรอบข้าง

5. การร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกันและการเจรจาต่อรอง หมายถึง ผู้บริหารมีพันธมิตร (partnership) และความสัมพันธ์ (connection) ดีมาก มีการทำงานเป็นทีมที่ดี ให้ความช่วยเหลือ มีส่วนร่วมและทำงานกับทีมงานได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย (win-win negotiation)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเลื่อนตำแหน่งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี ได้แก่

1. เมื่อต้องมีการทำงานร่วมกับคนในทีม มักจะแยกตัวออกไปทำตามลำพัง
2. เมื่อมีการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหา จะไม่ค่อยกล้าออกความคิดเห็นของตนเอง
3. มักจะทำงานตามลำพังเสมอจนเป็นความคุ้นเคย เมื่อเป็นผู้บริหารจะต้องปรับให้สามารถทำงานเป็นทีมได้
4. ผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารจัดการคน ทำให้ผลการทำงานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ
5. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารภายในทีมน้อยและกับคนรอบข้างน้อยเกินไป ทำให้ขาดข้อมูลสำคัญในการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารมีลักษณะที่อ่อนคน เช่น มีการประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มากจนเกินไป ไม่ค่อยจ่างานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ บางคนใจดี และแสดงออกถึงในรูปแบบของการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชามากจนเกินไป
7. ผู้บังคับบัญชาต้องมีเรียนรู้ทักษะในเรื่องของ “การเจรจาต่อรอง” และ “ประนีประนอม” แต่ไม่มากจนเกินไป (too compromise) โดยปกติคนที่ซื้อสัตย์ไว้ใจได้กับคนที่เจรจาต่อรองเก่ง มักจะเป็นคนละคนกัน
8. เนื่องจากเป็นบริษัทระดับโลก (global) ซึ่งผู้บริหารจะมีการเดินทางไปประเทศต่าง ๆ เป็นปกติ ฉะนั้นควรมีทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ในด้านการพูด อ่าน เขียน เป็นอย่างดี จึงมีความจำเป็น

ข้อค้นพบของงานวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 8 บริษัท เห็นสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ความแตกต่างที่เป็นนัยสำคัญคือ คุณสมบัติที่จำเป็นของ

ผู้บริหารในงานวิจัยที่ผ่านมาส่วนมาก เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับกลาง เช่น เรื่อง ความเชี่ยวชาญในงาน ความรับผิดชอบ การมีทัศนคติที่ดี การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา แต่สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น “การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี” เป็นปัจจัยสำคัญมากโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ได้แยกแยะในสิ่งนี้ อย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร นอกเหนือไปจากผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรจะต้องพิจารณาความสามารถ ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติเฉพาะบุคคล ที่สำคัญ 5 ปัจจัยหลัก ดังภาพ

ภาพที่ 4.3

แสดงคุณสมบัติที่จำเป็น 5 เรื่อง สำหรับผู้บริหาร



จากภาพ จะเห็นว่า 5 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และการวิเคราะห์ศักยภาพ ของผู้บริหารที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญในงาน ประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และความสำเร็จในอดีต ในที่นี้ผู้บริหารเน้นว่า จะต้องสามารถนำความรู้และประสบการณ์เหล่านั้นมาปรับ ใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริง และสามารถตัดสินใจอย่างรอบคอบและรวดเร็วบนชุดข้อมูลที่ผ่านมาการ วิเคราะห์แล้ว

2. ความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย การมีความรับผิดชอบในหน้าที่รวมถึงผลของงานที่เกิดขึ้นทั้งจากตนเองและสมาชิกในทีม รวมถึงการติดตามงาน ชยัน อดทน ลงมือทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่าเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น ชอบเรียนรู้และตอบสนองเร็ว มีวินัยในการทำงาน และคิดเหมือนเจ้าของ

3. การปรับตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา ประกอบไปด้วย การปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัลและแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงาน การออกจากกรอบปฏิบัติหรือแนวคิดเดิม ความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ รวมถึงการกำกับดูแลนโยบายส่งเสริมนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะลดต้นทุน และเกิดธุรกิจใหม่ ๆ

4. การมีทัศนคติที่ดี ประกอบไปด้วย การแสดงทัศนคติเชิงบวก มีการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง, เรียนรู้ มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และยินดีรับความเห็นจากผู้อื่นรอบข้าง มีวุฒิภาวะ สามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน (well-being workplace)

5. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีมุมมองที่กว้าง วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว เน้นการสื่อสาร การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม, การประสานงานข้ามบริษัทหรือหน่วยงาน โดยเฉพาะในระหว่างหน่วยงานที่มีความขัดแย้ง, จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการคน และ มีความสามารถในการที่จะประนีประนอม บริหารความขัดแย้งที่จะหาจุดร่วมความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งสามารถนำเอาจุดแข็งของแต่ละฝ่ายเพื่อมาต่อยอดธุรกิจร่วมกัน

ฉะนั้น ข้อค้นพบ ซึ่งถือว่าเป็น “เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง” มีดังนี้:

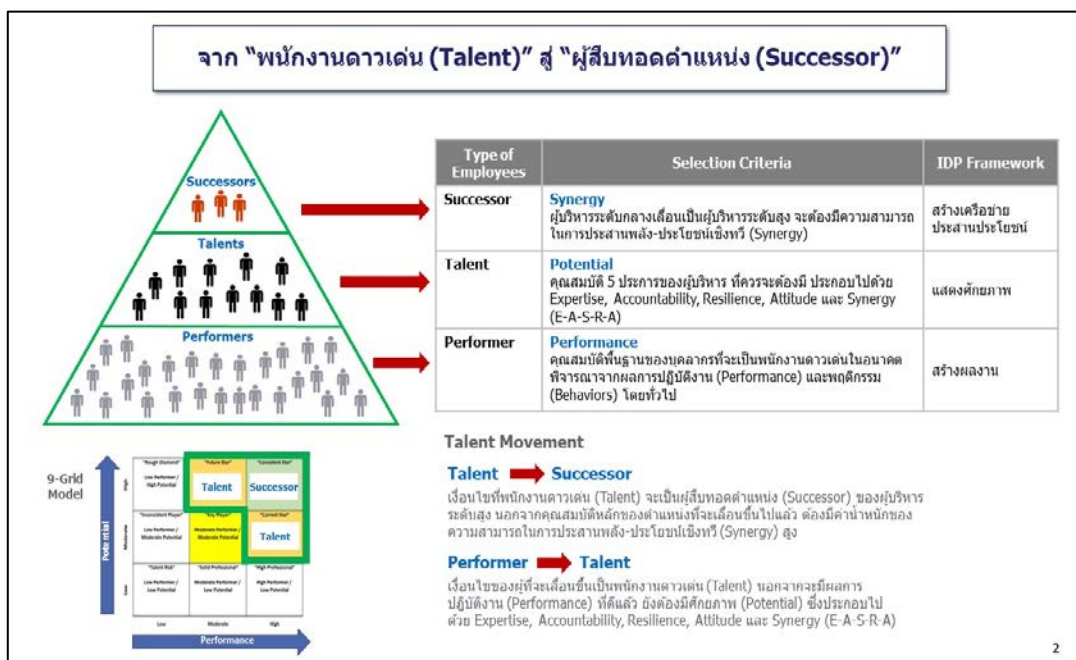
1. กฎของปีเตอร์เกิดขึ้นเพราะองค์กรพิจารณา เฉพาะผลการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่อยู่ในเกณฑ์ดี เพียงอย่างเดียว

2. ผู้ที่มี “ศักยภาพสูง” ต้องมีพิจารณาทั้ง 1) ผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ 2) ศักยภาพของบุคลากร ซึ่งดูจากผลการประเมินความสามารถ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาผู้ที่มีศักยภาพสูง มี 5 เรื่อง ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ การปรับตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา การมีทัศนคติที่ดี และการร่วมมือ เพื่อเติมเต็มและต่อยอด

3. จากศักยภาพสูง สู่การเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่ง “ผู้บริหารระดับสูง” มักจะพิจารณาจากเกณฑ์หลัก คือ “การร่วมมือ เพื่อเติมเต็มและต่อยอด” ซึ่งจากการค้นพบ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในทุก ๆ องค์กร ดังภาพ

ภาพที่ 4.4

แสดงข้อค้นพบเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร



จาก “พนักงานดาวเด่น” สู่ “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ผลการปฏิบัติงาน (performance) คัดเลือกจากคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรที่จะเป็นพนักงานดาวเด่นในอนาคตพิจารณาจาก และพฤติกรรม (behaviors) โดยทั่วไป หรือเรียกว่า “สร้างผลงาน”
2. ศักยภาพ (potential) คัดเลือกจากคุณสมบัติ 5 ประการของผู้บริหาร ที่ควรจะต้องมี ประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญ (expertise) ความรับผิดชอบ (accountability) การฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)ทัศนคติที่ดี (attitude) และ การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี synergy (E-A-S-R-A) หรือเรียกว่า “แสดงศักยภาพ”
3. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) คัดเลือกจากผู้บริหารระดับกลางเลื่อนเป็นผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความสามารถในการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี หรือเรียกว่า “สร้างเครือข่ายประสานประโยชน์”

โดยสรุปการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานดาวเด่น (talent movement) มี 2 ขั้นตอนคือ

1. จากผู้ปฏิบัติงาน สู่ พนักงานดาวเด่น

เงื่อนไขของผู้ที่จะเลื่อนขึ้นเป็นพนักงานดาวเด่น นอกจากจะมีผลการปฏิบัติงาน ที่ดีแล้ว ยังต้องมีศักยภาพ (potential) ซึ่งประกอบไปด้วย Expertise, Accountability, Resilience, Attitude และ Synergy (E-A-S-R-A)

2. จากพนักงานดาวเด่น สู่ ผู้สืบทอดตำแหน่ง

เงื่อนไขที่พนักงานดาวเด่นจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง นอกจากคุณสมบัติหลักของตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปแล้ว ต้องมีค่าน้ำหนักของความสามารถในการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) สูง

หากพิจารณาจาก 9-Grid Model จะเห็นว่า กลุ่มพนักงานดาวเด่นจะเป็นกลุ่มที่มี ศักยภาพ สูง และผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือ กลุ่มที่มี ผลการปฏิบัติงานสูง และศักยภาพ ปานกลาง แต่สำหรับกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเป็นกลุ่มที่มีทั้งศักยภาพ และผลการปฏิบัติงานสูง

4.3 เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3 เป็นการแสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน นำเสนอกรณีศึกษาการคัดเลือกจริงในแต่ละองค์กรว่าใช้เกณฑ์อย่างไร แต่ละเกณฑ์นั้นมีรายละเอียดอย่างไร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ATLAS.ti พร้อมการสร้างรายการตรวจสอบ (checklist) ของแต่ละเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้าน โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความสามารถ

กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร มี 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง 16 คน เพื่อประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งหมด 318 คน

ขั้นตอนที่ 2 การประมวลผลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ATLAS.ti) โดยแบ่งวิเคราะห์เป็น 5 กลุ่มธุรกิจหลัก

ขั้นตอนที่ 3 สรุปภาพรวมของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารของทุกกลุ่มธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 4 สรุป 5 ปัจจัยหลัก ที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารกลางและระดับสูง

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการวิจัยเชิงสถิติ

ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไป

4.3.1 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ซึ่งคือผู้บริหารระดับสูง 16 คน จาก 8 บริษัท ได้แก่ ระดับ 1 : President/CEO/MD 8 คน และระดับ 2 : Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/ DMD อีก 8 คน เพื่อประเมินผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งหมด 318 คน ได้ผลลัพธ์ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งคือผู้บริหารระดับสูงทั้ง 16 คน คิดว่า “เลือกได้ถูกต้อง” คำถามที่ถาม คือ อะไรเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงถึง ในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎของปีเตอร์ และ กลุ่มผู้บริหารที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งคือผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว คิดว่า “เลือกผิด” คำถามที่ถาม คือ สำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เป็นเพราะเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ไม่ถูกต้อง ไม่ครอบคลุม หรือเป็นเพราะเหตุใด และทั้ง 2 กลุ่ม จะถูกถามในคำถามปิดท้ายที่เหมือนกัน 2 คำถาม คือ 1) ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร หรือกลุ่ม “ผู้มีศักยภาพ” คืออะไร และ 2) ผู้บริหารระดับกลาง ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารระดับสูง” ควรคำนึงถึงปัจจัยใดเป็นหลัก

ข้อมูลจะถูกนำมารวบรวมและแยกแยะเป็น 5 กลุ่มที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (literature review) และแบ่งออกเป็นรหัส (code manager) 5 กลุ่ม ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความรับผิดชอบ การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา การมีทัศนคติที่ดี และการร่วมมือ เพื่อเติมเต็มและต่อยอด ในแต่ละกลุ่ม มีการแยกแยะทั้งเชิงบวกและเชิงลบ แยกแยะตามกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนี้

ตารางที่ 4.4

แสดงประมวลข้อมูลของ 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเชี่ยวชาญ

Code Manager - Expertise 1/6



Expertise									
ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน (Power Plant & Energy)		Count	สำนักงานบริหารกลาง (Corporate Office)		Count	บริการด้านคมนาคม (Concession Expressway)		Count	
ข้อดี	ประเด็นที่ต้องปรับปรุง		ข้อดี	ประเด็นที่ต้องปรับปรุง		ข้อดี	ประเด็นที่ต้องปรับปรุง		
Expertise		65	Expertise		162	Expertise		56	283
Technical / Professional Experiences		44	Technical / Professional Experiences		132	Technical / Professional Experiences		40	216
E1 Technical / Professional Experiences		26	E1 Technical / Professional Experiences		66	E1 Technical / Professional Experiences		22	114
+ มี Technical Skill สามารถนำทีมงานด้วยตนเอง จนบรรลุผลสำเร็จ (1) + มีความละเอียดมาก ในด้านเนื้อหา ข้อความ โดยเฉพาะเงื่อนไขต่าง ๆ ที่กำหนดในสัญญา (1) + ความรู้เชี่ยวชาญด้านโรงไฟฟ้า (2) + ความรู้ในเรื่องของโรงไฟฟ้าเป็นอย่างดี (1) + มีความรู้ความสามารถที่ดีในเรื่อง Simulator (2) + ความรู้ในงานระดับที่ดี (2) + มีความรู้ด้าน Boiler เฉพาะทาง (1) + มีความเชี่ยวชาญด้าน C&I (1) + มีความรู้เกี่ยวกับ Operation ของโรงไฟฟ้าเป็นอย่างดี (2) - Business management / Basic finance เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องมี (1) - ควรเรียนรู้ด้าน Operation ให้มากขึ้น (1) - ต้องเพิ่มความรู้ด้านโรงไฟฟ้า (1) - ความรู้ด้าน C&I และไฟฟ้าในอัยพยายามที่เรียนรู้ (1)			+ มี Technical Skill สามารถนำทีมงานด้วยตนเอง จนบรรลุผลสำเร็จ (1) + Focus on new energy business trend ie. LNG (1) + มี Professional Skill ในส่วนงานที่รับผิดชอบ (1) + เก่ง Finance, Project Finance, M&A (2) + เป็น Corporate Lawyer ที่เก่งมาก (1) + เก่ง Technical (11) + เป็น Sales & Marketing หลักใน Conventional Power Plant (1) + เคยทำงานด้าน Project Construction ขนาดใหญ่ (1) + เป็น Electrical Engineer (EE) ที่รู้เรื่องโรงไฟฟ้าดีมาก (1) + เป็น Sales ดูแลการขายไฟฟ้าน 30 ปี (1) + เป็น Technical Man และสามารถให้การรับรองคุณภาพและมาตรฐานของการเดินเครื่อง โรงไฟฟ้า ก่อนอนุมัติให้ดำเนินการเปิดโรงไฟฟ้า (1) + เป็น Coaching ด้านเทคนิค (1) + เป็นผู้บริหารสายส่ง (Transmission and Distribution) ที่มีความเชี่ยวชาญสูง (1) + เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย เรื่องการจัดทะเบียนนิติบุคคล, Compliance (ในระดับที่เข้าใจได้) (1) + เชี่ยวชาญด้าน EIA, ใบอนุญาตเกี่ยวกับเรื่องสิ่งแวดล้อม (Permit & License) (1) + เชี่ยวชาญ Project Management, Procurement (1) + เชี่ยวชาญด้าน Internal Audit, บัญชี (1) + เชี่ยวชาญด้านบัญชี, Controller (2) - ควรเรียนรู้ด้านเทคนิคให้มากขึ้น (6) - เพิ่ม T&D Maintenance Skill (1) - เพิ่ม Skill ในเรื่องภาษีมูลค่าเพิ่ม (1) - อ่อน Technical (5) - เพิ่ม Logic ด้าน Finance (1) - เพิ่มการเข้าใจใน nature ของงาน และ nature ของคน (1) - พยายามยึดติดกับการศึกษางาน Technical (1) - เพิ่ม Managerial Skill (1) - วิเคราะห์อะไรต้องอาศัย Engineer ช่วยด้านเทคนิค (1)			+ มีความรู้ในงาน (ระบบ IT, ไฟฟ้า สื่อสารบนทาง) ดีมาก (1) + คุ้นเคย Surveillance ซึ่งตรงกับ ความรู้และทักษะ (Right man) (1) + DMT รับเข้ามาเพื่อเป็นเลขานุการ บริษัท และมีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งดีมาก (1) + มีพื้นฐานและรู้เรื่องเครื่องย่นในระดับหนึ่ง (1) + มีความเชี่ยวชาญด้าน IT และ ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อดูแล ETC/MTC (1) + เก่งในวิชาชีพ (1) + บริหารจัดการงานเรื่องอุบัติเหตุได้ดี (1) + เก่งในงาน สามารถปิด Gap จาก ผู้สอบบัญชีได้หมด (1) + จุดแข็ง บัญชีทุกประเภท, funding (1) + เชี่ยวชาญในกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง (1) + ทำงานธุรการได้ดี (1) - หลายองค์กรไม่ได้วางคนให้ถูกกับ งาน (Put the right man to the right job) (1) - ต้องเตรียม Re-Skill / Up-Skill สำหรับงาน (2) - ควรเป็น Specialist (1) - มีความเชี่ยวชาญในงาน แต่ integrate ข้อมูลไม่ได้ (1) - ควรเพิ่มวิธีการปฏิบัติในเรื่อง Internal Control (1) - ขาดความเชี่ยวชาญในการประเมิน ราคาโครงการซ่อมบำรุง (1) - ไม่สามารถใช้ความรู้ในการ ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ (1) - ต้องเพิ่มความรู้ด้านบัญชีและภาษี (1) - จุดอ่อน ไม่ถนัดการซื้อขายหุ้น บริษัท (1) - ไม่มี Skill การเงิน เป็น admin ที่ทำ excel ไม่ได้ (1)			

จากตารางที่ 4.4 ซึ่งเป็นผลของขั้นตอนที่ 1 ประมวลและจัดกลุ่มพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งออกเป็นหมวดหมู่ เช่น เหตุผลที่เลือกผู้บริหารคนที่ 1 เนื่องจากมีการศึกษาและประสบการณ์ที่โดดเด่น จบปริญญาโทสาขากฎหมายจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ เป็นผู้อำนวยการกฎหมายที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี กับบริษัทที่ปรึกษากฎหมายที่มีชื่อเสียงในระดับ top 5 ของประเทศ มีการนำความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้จริง ช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (Critical cases) ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็น “ผู้เชี่ยวชาญ (expertise)” ในงานที่ทำ

ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น รับผิดชอบในงานที่ทำ แม้จะได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ก็สามารถดำเนินการเป็นผลสำเร็จภายในเวลาที่กำหนด ขณะเดียวกันก็มีความกระตือรือร้น ตอบสนองเร็ว มีวินัยและมีความสำนึกของความเป็นเจ้าของสูง จึงมองว่าเป็นผู้ที่มี “ความรับผิดชอบสูง (accountability)” จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีแนวคิดในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learn from fail) มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ (Growth Mindset) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มี “ทัศนคติ (attitude)” ที่ดีด้วย ในส่วนนี้จะนำมากรอกในตารางทำนองเดียวกัน แต่เป็นส่วนของความรับผิดชอบ และการมีทัศนคติที่ดี เป็นต้น

ตารางที่ 4.5

แสดงตัวอย่างองค์ประกอบของการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี

Code Manager - Synergy 3/4



ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน (Power Plant & Energy)		Count	สำนักงานบริหารกลาง (Corporate Office)		Count	บริการด้านคมนาคม (Concession Expressway)		Count	
Communication		42	Communication		55	Communication		13	110
S11 Presentation skill		3	S11 Presentation skill		7	S11 Presentation skill		2	12
	- การนำเสนองาน แนวคิด (1) - ขาดการนำเสนอ ไม่ค่อยเสนอความคิด (1) - Conceptual Skill ตอน Present งาน ฟังไม่รู้เรื่อง (1)		+ เต้น เรื่องการทำ Presentation Workflow และคู่มือการทำงาน (1)	- พูดในเชิง technical ค่อนข้างเยอะ อาจทำให้ผู้ฟังที่ไม่ได้อยู่ในสายงาน ไม่ค่อยเข้าใจ (2) - รู้สึกประหม่นเมื่อต้องพูดต่อหน้าคนเป็นจำนวนมาก (1) - เพิ่ม Presentation Skill (2) - การนำเสนอ วิธีการเรียบเรียงและนำเสนอ ไม่สามารถชี้ประเด็นสาระสำคัญของ Project ได้ (1)		+ สามารถสะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การให้สัมภาษณ์สื่อ (1) + นำเสนอดี (1)			
S5 Active Listening		5	S5 Active Listening		2	S5 Active Listening		1	7
+ รับฟังคนอื่น (1)	- Deep Listening ยังไม่ดี พูดเยอะ ฟังน้อย (3) - ต้องเพิ่มทักษะการรับฟังที่ดี (1)		- ไม่ Attentive Listening ไม่ค่อยฟัง Idea คนอื่น (2)				- มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร รับสาร (1)		
S7 Influencing/Negotiate		1	S7 Influencing/Negotiate		15	S7 Influencing/Negotiate		2	18
	- Negotiation		+ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้เกิด win-win negotiation (8)	- ต้องพัฒนาเรื่อง "การเจรจาต่อรอง" เพราะคนที่ซื้อสัปดาห์ไว้ได้กับคนที่เจรจาต่อรองเก่ง มักจะเป็นคนละคนกัน (โดยเฉพาะงานจัดซื้อ) (1) - เพิ่ม Sales Skill, Negotiation Skill (3) - Negotiation Skill (ในปัจจุบัน คู่สนทนามันจะเป็นฝ่ายเดียวที่ win) (2) - เพิ่ม Commercial Skill (1)		+ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (1)	- ด้อยเรื่องเจรจาต่อรอง (1)		
S6 Concise/Clarity		4	S6 Concise/Clarity		4	S6 Concise/Clarity		2	10
	- พูดวกไปวนมาในบางครั้ง (1) - พูดเร็วเกินไป จับใจความไม่ได้ ผู้อื่นตามไม่ทัน (3)		+ Communicate ให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนที่ต้องการสื่อสาร The right user requirement (2)	- สื่อสารได้ไม่ตรงประเด็น อ่อน เหนือการพูด พูดเยอะ จับใจความไม่ได้ (1) - สื่อสารแล้วฟังคนอื่นไม่เข้าใจ ตอบไม่ตรงคำถาม (1)			- ขาดความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลจากหัวนำไปยังลูกน้อง มักใช้คำพูดเพ้อและวกวน ลูกน้องไม่ค่อยเข้าใจ (2)		

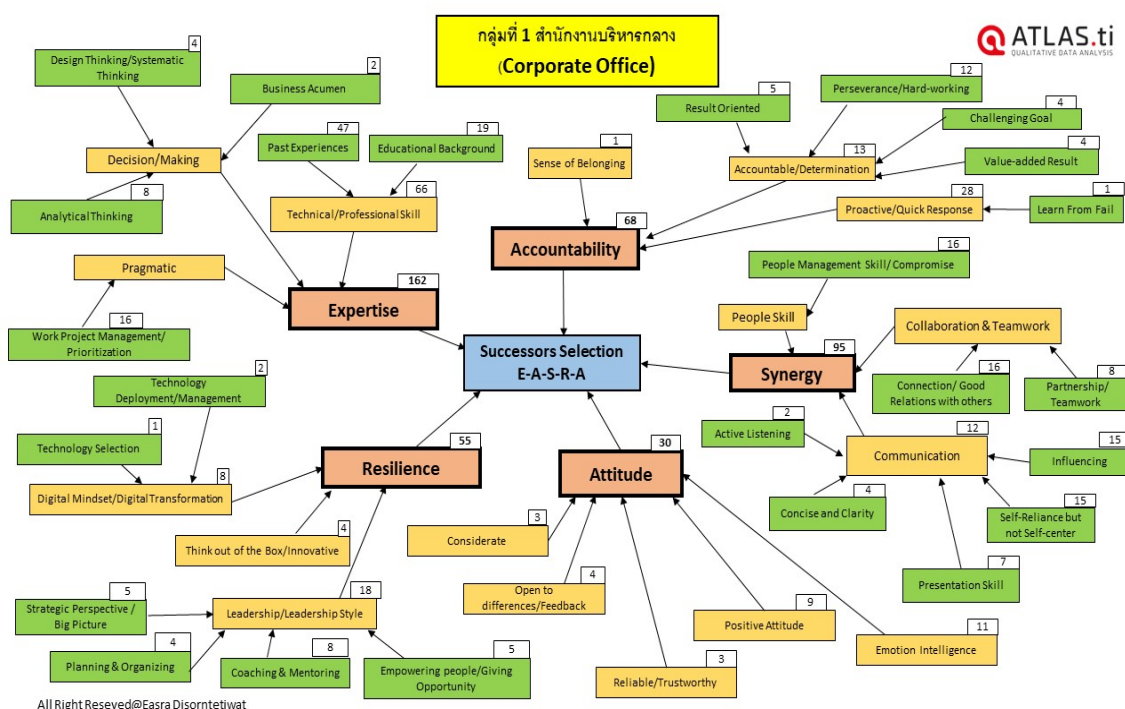
เหตุผลที่เลือกผู้บริหารคนที่ 2 เนื่องจากเป็นผู้รอบรู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว (Well – Rounded) มีความสามารถในการถ่ายทอด สื่อความ ในสิ่งที่ตนเองต้องการจะบอกกับผู้อื่นได้อย่างตรงประเด็น สามารถให้คำแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาแก่ลูกน้องได้เป็นอย่างดี มีการเปิดประเด็น และผลักดันให้คนในทีมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และมีการงานมอบหมายงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีการบริหารจัดการคนที่ดี เป็นผู้บริหารที่สามารถร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกันและการเจรจาต่อรอง (negotiation) เพื่อให้เกิด win-win negotiation โดยรวมเป็นผู้บริหารที่เน้น “การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)”

ขณะเดียวกันก็เป็นคนที่คิดนอกกรอบปฏิบัติ (Think out of the box) กล่าวคือสามารถสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และนำไอเดียใหม่ ๆ มานำเสนอ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในให้เป็นการทำงานโดยใช้ดิจิทัล (Digital Workflow) เพื่อลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มักจะตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ (Data Analytics) และพยายามสร้างนวัตกรรมเพื่อเป็นทางเลือกที่ 2 ทัวทั้งองค์การ (Innovative Culture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงนำมาลงในตารางที่เกี่ยวข้องกับ”การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย” เป็นต้น

4.3.2 การประมวลผลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ATLAS.ti)

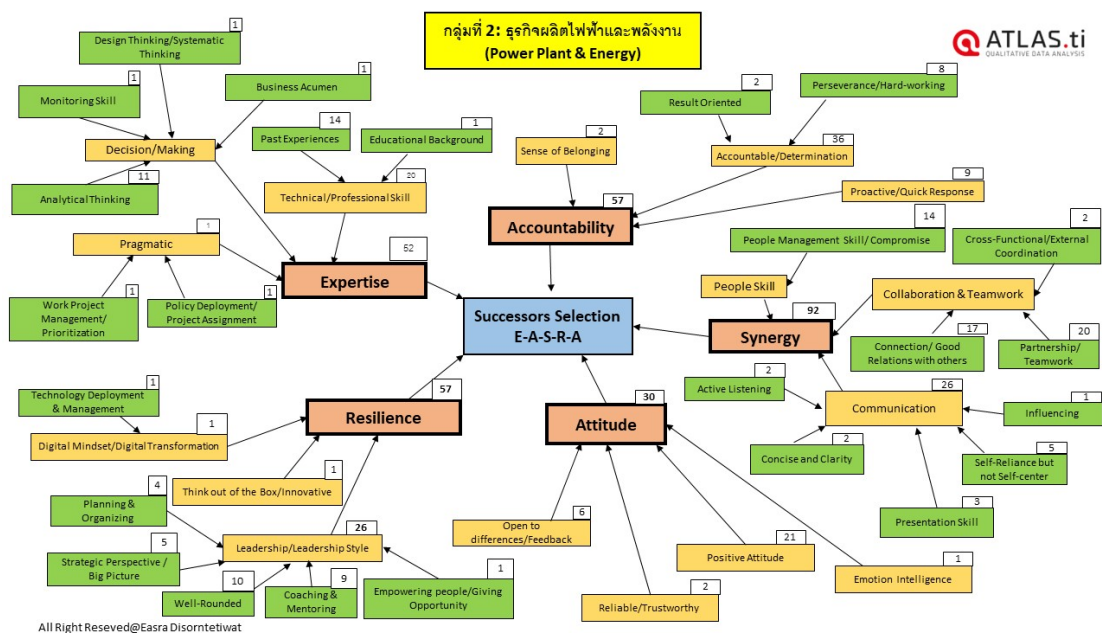
ภาพที่ 4.5

แสดงตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 สำนักงานบริหารกลาง (ATLAS.ti)



ภาพที่ 4.6

แสดงตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน (ATLAS.ti)



ผลของขั้นตอนที่ 2 ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ATLAS.ti)

ขั้นตอนนี้ เป็นผลมาจากการเชื่อมโยง และจัดกลุ่มของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์ ในขั้นตอนที่ 1 จะเห็นว่าปัจจัยใดมีความเชื่อมโยงกัน หรือปัจจัยใดเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกัน สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบหรือตัวแปรจากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้เป็นรหัส (code) เช่น การศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ และ ความเชี่ยวชาญ มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จในอดีต และประสบการณ์เป็นส่วนหนึ่งของการนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว เป็นต้น

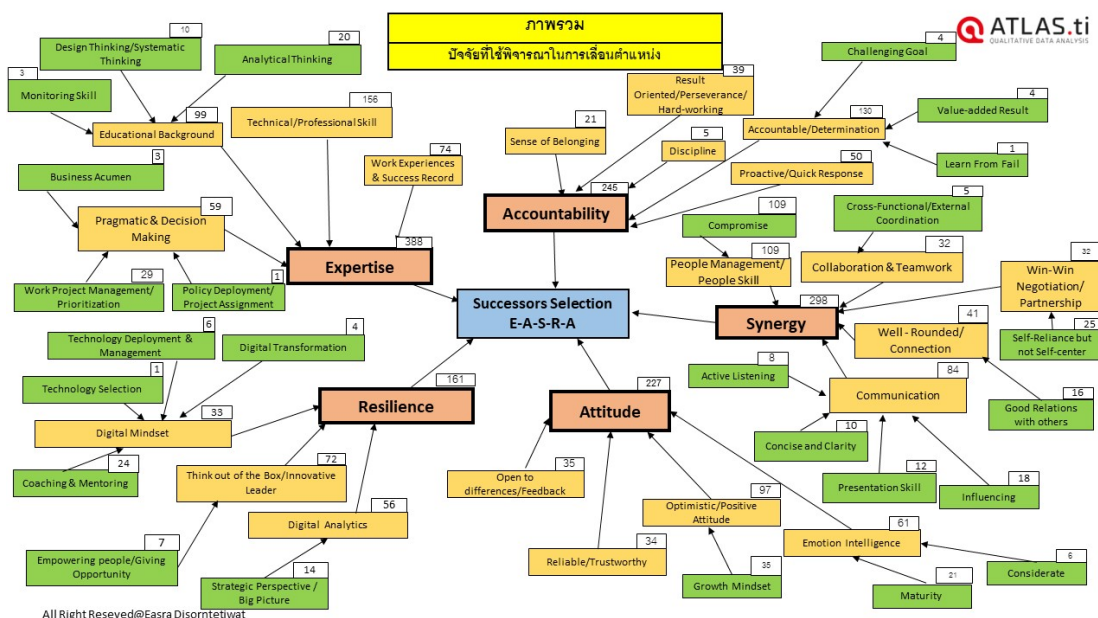
สรุปโดยย่อ คือ ความเชี่ยวชาญในงานเกิดจาก 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงาน 3) ความสำเร็จในอดีต และ 4) การนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริง และสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว หรือ

การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี เกิดจาก 5 ปัจจัยย่อย ได้แก่ 1) รู้ออบ วิเคราะห์ สิ่งรอบข้างได้เร็ว 2) การสื่อสาร 3) การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม 4) ความสามารถในการบริหารจัดการคน และ 5) การเจรจาต่อรอง และการร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกัน ดังภาพ 4.3

4.3.3 สรุปภาพรวมของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร

ภาพที่ 4.7

แสดงภาพรวมปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง (ATLAS.ti)



ผลของขั้นตอนที่ 3 จากภาพที่ 4.7 สรุปภาพรวมของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารของทุกกลุ่มธุรกิจ

ขั้นตอนนี้เป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรระดับ President, CEO และระดับรองลงมา รวม 16 คน เพื่อค้นพบปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป จำนวน 318 คน โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ผลที่ได้ก็คือ ก็จะเป็นแผนภูมิคล้ายกับขั้นตอนที่ 2 แต่เป็นตัวเลขรวม ดังจะแจกแจงรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป

4.3.4 สรุป 5 ปัจจัยหลัก ที่มีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารกลางและระดับสูง

ตารางที่ 4.6

แสดงปัจจัยที่ 1 ความเชี่ยวชาญ (expertise)

ปัจจัยที่ 1: Expertise		Group 1 (ธุรกิจบริหาร กลาง) N = 161	Group 2 (ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าและ พลังงาน) N = 82	Group 3 (ธุรกิจบริการ คมนาคม) N = 22	Group 4 (ธุรกิจผลิต น้ำมัน ปิโตรเลียมดิบ) N = 41	Group 5 (ซีเมนต์และ ผลิตภัณฑ์ คอนกรีต) N = 12		
Expertise		162	65	56	93	12	388	29%
E	1. Technical/ Professional Skill	66	26	22	31	11	156	
E	2. Pragmatic & Decision Making (incl. Work Project Management/Prioritization/ Business Acumen)	30	12	16	0	1	59	
E	3. Work Experiences & Success Record	47	17	10	0	0	74	
E	4. Education Background (incl. Analytical Thinking/ Design Thinking/Systematic Thinking)	19	10	8	62	0	99	

ในส่วนของความเชี่ยวชาญ สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือเรื่อง ความรู้และทักษะทางเทคนิค รวมทั้งความเป็นมืออาชีพ (ถูกกล่าวอ้างถึง 156 จาก 388 ครั้ง) รองลงมา คือเรื่องพื้นฐานการศึกษา ซึ่งรวมถึงทักษะการวิเคราะห์ (analytical thinking) กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) (ถูกกล่าวอ้างถึง 99 จาก 388 ครั้ง) รองลงมา คือ ประสบการณ์และความสำเร็จในอดีต และเรื่องสุดท้ายคือ ความสามารถในการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่จะนำมาสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง เหล่านี้คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4.7

แสดงปัจจัยที่ 2 ความรับผิดชอบ (accountability)

ปัจจัยที่ 2: Accountability		Group 1 (ธุรกิจบริหาร กลาง) N = 161	Group 2 (ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าและ พลังงาน) N = 82	Group 3 (ธุรกิจบริการ คมนาคม) N = 22	Group 4 (ธุรกิจผลิต น้ำมัน ปิโตรเลียมดิบ) N = 41	Group 5 (ซีเมนต์และ ผลิตภัณฑ์ คอนกรีต) N = 12		
Accountability		68	88	27	62	0	245	19%
A1	1. Accountable/Determination	13	49	6	62	0	130	
A1	2. Proactive/Quick Response	28	15	7	0	0	50	
A1	3. Result Oriented/Perseverance/ Hard-working	21	14	4	0	0	39	
A1	4. Sense of Belonging	6	10	5	0	0	21	
A1	5. Discipline	0	0	5	0	0	5	

ในส่วนของความรับผิดชอบ สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือเรื่องความรับผิดชอบและความตั้งใจแน่วแน่ (ถูกกล่าวอ้างถึง 130 จาก 245 ครั้ง) รองลงมา คือเรื่องการทำงานอย่างกระตือรือร้นและตอบสนองเร็ว (ถูกกล่าวอ้างถึง 50 จาก 245 ครั้ง) รองลงมา คือ เรื่องความขยันอดทน ตั้งใจทำงานอย่างหนัก ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค รองลงมา คือ เรื่องสำนึกของความเป็นเจ้าของและความมีวินัย

ตารางที่ 4.8

แสดงปัจจัยที่ 3 การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

ปัจจัยที่ 3: Synergy		Group 1 (ธุรกิจบริหาร กลาง) N = 161	Group 2 (ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าและ พลังงาน) N = 82	Group 3 (ธุรกิจบริการ คมนาคม) N = 22	Group 4 (ธุรกิจผลิต น้ำมัน ปิโตรเลียมดิบ) N = 41	Group 5 (ซีเมนต์และ ผลิตภัณฑ์ คอนกรีต) N = 12		
Synergy		95	107	34	62	0	298	23%
S	1. Well - Rounded/ Connection (incl. Good Relations with others)	16	21	4	0	0	41	
S	2. Communication (incl. Verbal Skill, Writing Skill, Non-verbal/ Active Listening/ Concise and Clarity/ Influencing/ Presentation Skill)	40	34	10	0	0	84	
S	3. People Management/ People Skill	16	16	15	62	0	109	
S	4. Collaboration & Teamwork (incl. Cross-Functional/External Coordination)	8	22	2	0	0	32	
S	5. Win-Win Negotiation/ Partnership (incl. Self-Reliance)	15	14	3	0	0	32	

ในส่วนของการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือเรื่องการบริหารจัดการคน (ถูกกล่าวอ้างถึง 109 จาก 298 ครั้ง) รองลงมา คือเรื่องการสื่อสาร (ถูกกล่าวอ้างถึง 84 จาก 298 ครั้ง) รองลงมา คือ การประสานงานและการทำงานเป็นทีม และสุดท้าย คือ การเจรจาต่อรอง รวมถึงการต่อยอดและเติมเต็มกับพันธมิตรทุกฝ่าย

ตารางที่ 4.9

แสดงปัจจัยที่ 4 การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)

ปัจจัยที่ 4: Resilience		Group 1 (ธุรกิจบริหาร กลาง) N = 161	Group 2 (ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าและ พลังงาน) N = 82	Group 3 (ธุรกิจบริการ คมนาคม) N = 22	Group 4 (ธุรกิจผลิต น้ำมัน ปิโตรเลียมดิบ) N = 41	Group 5 (ซีเมนต์และ ผลิตภัณฑ์ คอนกรีต) N = 12		
	Resilience	55	45	26	22	13	161	12%
R	1. Digital Mindset (incl. Digital Transformation/ Technology Selection/ Technology Deployment & Management/Coaching)	19	10	4	0	0	33	
R	2. Data Analytics (incl. MIS & ESS/ Strategic Perspective / Big Picture Planning)	25	27	4	0	0	56	
R	3. Think out of the Box (incl. Innovative/ Empowering people/Giving Opportunity/ Leadership Style)	11	8	18	22	13	72	

ในส่วนของการฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาสิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือเรื่อง การปรับตัวของคนในองค์กร ตลอดจนความคิดและพฤติกรรม ให้เข้ากับระบบดิจิทัลในการทำงาน (ถูกกล่าวอ้างถึง 72 จาก 161 ครั้ง) รองลงมา คือเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน (ถูกกล่าวอ้างถึง 56 จาก 161 ครั้ง) และสุดท้าย คือ การคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

ตารางที่ 4.10

แสดงปัจจัยที่ 5 ทศนคติ (attitude)

ปัจจัยที่ 5: Attitude		Group 1 (ธุรกิจบริหาร กลาง) N = 161	Group 2 (ธุรกิจผลิต ไฟฟ้าและ พลังงาน) N = 82	Group 3 (ธุรกิจบริการ คมนาคม) N = 22	Group 4 (ธุรกิจผลิต น้ำมัน ปิโตรเลียมดิบ) N = 41	Group 5 (ซีเมนต์และ ผลิตภัณฑ์ คอนกรีต) N = 12		
Attitude		30	42	13	142	0	227	17%
A2	1. Optimistic/ Positive Attitude (incl. Growth Mindset)	9	24	2	62	0	97	
A2	2. Emotional Intelligence (incl. Maturity/Considerate)	14	10	2	35	0	61	
A2	3. Reliable/Trustworthy	3	2	9	20	0	34	
A2	4. Open to Differences/ Feedback	4	6	0	25	0	35	
							1,319	100%

ในส่วนของการมีทัศนคติที่ดี สิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือเรื่องความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความคิดด้านบวกอยู่เสมอ (ถูกกล่าวอ้างถึง 97 จาก 227 ครั้ง) รองลงมา คือการมีความมั่นคงทางอารมณ์ (ถูกกล่าวอ้างถึง 61 จาก 227 ครั้ง) รองลงมา คือ ความเชื่อถือได้และไว้วางใจ และสุดท้าย คือ เรื่องความสามารถในการจัดการคำวิจารณ์ และลักษณะนิสัยที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

4.3.5 ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่ามี 5 ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญ (expertise)	388	(29%)
2. ความรับผิดชอบ (accountability)	245	(19%)
3. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)	298	(23%)
4. การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience)	161	(12%)
5. การมีทัศนคติที่ดี (attitude)	<u>227</u>	<u>(17%)</u>
รวม	<u>1,319</u>	<u>(100%)</u>

ตัวเลขที่แสดง หมายถึงจำนวนครั้งที่ถูกกล่าวถึง เมื่อผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) ถูกถามว่าอะไรเป็นปัจจัยหลัก ที่ต้องคำนึงถึงในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎหมายของปีเตอร์ และปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร หรือกลุ่ม “ผู้มีศักยภาพ” คืออะไร และหากผู้บริหารระดับกลาง ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งเป็น “ผู้บริหารระดับสูง” ควรคำนึงถึงปัจจัยใดเป็นหลัก ฉะนั้น สำหรับผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแล้ว

คน 1 คน ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง อาจจะมีถึง 5 เรื่องที่ถูกกล่าวถึง เช่น พิจารณาจาก ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จในอดีต ความสามารถในการนำเอาความรู้และ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ การปรับตัวและการนำเอาเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน ความรู้รอบทั้งกว้างและลึก สามารถวิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว เป็นต้น ซึ่ง ใน 5 เรื่องหลักดังกล่าวนี้ อยู่ในส่วนของความเชี่ยวชาญ (expertise) 3 เรื่อง อยู่ในส่วนการฟื้นตัวได้ เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา(resilience) 1 เรื่อง การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) อีก 1 เรื่อง และทั้งหมดรวมอยู่ใน 3 ปัจจัยหลัก เป็นต้น

โดยสรุป จาก 5 ขั้นตอนของกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหาร ระดับสูงในองค์กรดังกล่าว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

แนวคิดเรื่องการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (human resource management) การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสำคัญมาก มีข้อถกเถียงเชิงวิชาการ รวมทั้งแนวคิดที่พูดถึงเรื่องนี้มากมาย ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง พบว่ามีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำ หรือ ทฤษฎีวิถีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งระหว่างที่ทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้พบว่าทฤษฎี “กฎของปีเตอร์” ได้ชี้ประเด็นสอดคล้องตรงกับปัญหาที่บริษัทขนาดใหญ่ของไทยกำลังประสบอยู่

กฎของปีเตอร์ (Peter Principle) 5 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยกฎของปีเตอร์ กล่าวว่า ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร (promotion from within) จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ (level of incompetence) ซึ่งเห็นได้จากการมีผลงานด้อยลง และส่งผลให้ผลิตผลโดยรวมขององค์กรลดต่ำลง หลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง กฎของปีเตอร์ จะพิจารณาเฉพาะ “ผลการปฏิบัติงาน (performance)” เป็นเกณฑ์เพียงอย่างเดียว

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อหาคำตอบว่า บริษัทไทยพบปัญหา “กฎของปีเตอร์” หรือไม่ และเพื่อตอบคำถามว่า ผู้ที่เป็นคนเลือกผู้บริหารควรคำนึงถึง ปัจจัยใดบ้าง เพื่อป้องกันหรือลด ปัญหา “กฎของปีเตอร์” รวมทั้งแสดงหลักฐานที่มาของเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กร 5 ด้าน

การเลือกผู้บริหาร โดยทั่วไปเกิดขึ้นได้ทั้ง 2 กรณี ทั้งกรณีการซื้อตัว และกรณีเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร รวมทั้งกับอาชีพอื่น ๆ เช่น ประธานาธิบดี นักกีฬา ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และตำแหน่งงานระดับสูงทั้งหลาย ที่มีกยิตผลงานในอดีตมาประเมินศักยภาพในอนาคต ว่าน่าจะทำได้แต่เมื่อได้ตำแหน่งแล้ว กลับทำไม่ได้

ในกรณีของประเทศไทย ก็มีปัญหาคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผิด คำถามคือ ทำอย่างไรที่จะป้องกันการเลือกผิด หรือคัดเลือก “คนที่ใช่” เนื่องด้วยผู้บริหารระดับสูงนั้น ยิ่งตำแหน่งสูงเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กรยิ่งขึ้นเท่านั้น เป็นผู้ชี้เป็นชี้ตาย และธารังไว้ซึ่งการอยู่รอดขององค์กรจึงถือเป็นหนึ่งในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญอย่างยิ่ง

ทฤษฎีกฎของปีเตอร์ ชี้ประเด็นสอดคล้องตรงกับปัญหาที่บริษัทขนาดใหญ่ของไทยกำลังประสบอยู่ “ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก่อนได้รับการคัดเลือกนั้นมักมีผลงานโดดเด่นมาก แต่หลังจากได้รับการคัดเลือกแล้วกลับแสดงผลงานไม่ได้ตามที่คาดหวังไว้” หรือแม้แต่ที่กล่าวว่า “การ

เลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กรของพนักงานทุกคน มีแนวโน้มที่จะก้าวหน้าไปจนถึงระดับที่ตนเองไร้ความสามารถ”

หากองค์กรเลือกผู้บริหารผิด จะเกิดผลเสียต่อองค์กร พนักงาน และสังคม กล่าวคือ ในส่วนที่เป็นผลเสียต่อองค์กร บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ของไทย จะถูกบริหารโดยผู้บริหารที่ไร้ความสามารถ ยากที่จะยกระดับสู่มาตรฐานสากล ทำให้ต้องสูญเสียพนักงาน งบประมาณ และเวลา ส่งผลกระทบด้านลบทำให้องค์กรนั้นเสียชื่อเสียง ในส่วนที่เป็นผลเสียต่อพนักงาน ผู้บริหารไม่ได้รับความเชื่อถือ หรือไม่ได้รับการยอมรับ อาจไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของการก่อตั้งและส่งต่อกิจการ และส่วนที่เป็นผลเสียต่อสังคมคือ จะก่อให้เกิดผลเสียค่อนข้างสูงต่อการสร้างศรัทธาและการยอมรับในสังคม

จุดเด่น (originality) ของงานวิจัยนี้ คือความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกขององค์กรเหล่านี้ รวมทั้งผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาแล้วในช่วง 20 ปี ที่ผ่านมา จำนวน 318 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 1,560 คน และนำเอาข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เป็นครั้งแรก ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ ที่มักทำการศึกษาในสถานศึกษา หรือองค์กรธุรกิจที่มีกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ที่ไม่มากในโลกตะวันตก จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องศึกษาว่า ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามกฎของปีเตอร์ คืออะไร และเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูง และผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเป็นเกณฑ์เดียวกันหรือไม่

องค์กรที่นำมาศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 8 แห่ง แต่ละแห่งก่อตั้งมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี มีส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) สูง เป็น 5 อันดับแรก ในแต่ละอุตสาหกรรม ทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป และประสบความสำเร็จ แต่ไม่น่าเชื่อว่า ทุกแห่งยังประสบปัญหาเกี่ยวกับกฎของปีเตอร์ เหตุผลที่งานวิจัยนี้เลือกศึกษาองค์กรเหล่านี้ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในแต่ละอุตสาหกรรมของไทย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงถือเป็นบุคคล สำคัญ การคัดเลือกจึงต้องพิถีพิถันเพื่อให้ได้ “คนที่ใช่” โดยทั่วไปองค์กรมีการเตรียมคน มีระบบเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และในงานวิจัยนี้ต้องการองค์กรที่เก็บข้อมูลการเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลงานของพนักงานในช่วง 20 ปีย้อนหลัง ข้อสังเกตคือ มีความเป็นมายาวนาน ลองผิดลองถูกในการเลือกผู้บริหารระดับสูง และปรับปรุงพัฒนาระบบการคัดเลือกมาโดยตลอด การศึกษาองค์กรเหล่านี้ทำให้ได้เป็นบทเรียนที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรขนาดใหญ่อื่น ๆ ซึ่งอาจนำมาปรับใช้เป็นต้นแบบสำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กได้

เหตุผลที่ผู้วิจัยศึกษาองค์กรในไทย เพราะเศรษฐกิจไทยมีการพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่อง เกิดบริษัทเอกชนจำนวนมากขึ้น มีบริษัทขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารของบริษัทขนาดใหญ่แต่เดิมมักเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง และทายาท หรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการขยายกิจการออกไปทั้งในและ

ต่างประเทศ จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารมืออาชีพคนนอกเพิ่มมากขึ้น ทำให้ระบบการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ (employed managers) มีความสำคัญเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิเชิงประจักษ์ยังมีน้อยมาก ฉะนั้นผลการวิจัยที่ได้ในประเทศไทย นอกจากจะเป็นประโยชน์ให้กับบริษัทเอกชนไทยที่จะต้องพุ่มพักและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเพิ่มมากขึ้นแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์การมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจซึ่งอาจจะศึกษาเป็นต้นแบบ (model) ได้

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) (Creswell & Clark, 2011, pp. 174-175) เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้เพียงแค่ทดสอบสมมติฐานทฤษฎีของปีเตอร์ แต่ยังต้องการที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของการบริหารจัดการการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรเอกชนไทย กระบวนการการเลื่อนตำแหน่ง ที่มา หรือหลักการที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การวิจัยเชิงปริมาณอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ ต้องใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วย

ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหาร 1,560 คน จาก 8 บริษัทชั้นนำ ใน 5 หมวดธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน 2) ธุรกิจผลิตและส่งไฟฟ้า 3) ธุรกิจบริการด้านคมนาคม 4) ธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ และ 5) ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือผู้บริหารจำนวน 318 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 1,560 คน ตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) คืออยู่ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95%

เครื่องมือสำหรับการสำรวจเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) หรือลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961, pp. 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ มาก ปานกลาง และน้อย มีการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน จาก 4 สาขา หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence หรือ IOC) (Riviovelli & Hambleton, 1997) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96 แสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับสูง และมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ในขณะเดียวกันก็ได้มีการทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) โดยนำไปทดสอบกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างในบริษัทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรจริง จำนวน 20 ชุด และวิเคราะห์โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951, pp. 297-334) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.95 ซึ่งถือว่า แบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือได้

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ใช้แบบสัมภาษณ์แนวลึกที่มีโครงสร้าง (structured in-depth interview) ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 16 คน (ตามเกณฑ์ คือ 13-17 คน) ดังกล่าว ถือเป็นจำนวนที่เหมาะสมซึ่งทำให้อัตราคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่จะนำมาสรุปผลการวิจัยลดลงเหลือ

เพียง 0.04 จัดได้ว่ามีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ และใช้โปรแกรมทางสถิติ (ATLAS.ti) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative analysis) ที่ทันสมัยที่สุด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือข้อมูลที่มีลักษณะหลากหลาย สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบหรือตัวแปรจากข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งกำหนดไว้เป็นรหัส (code) เช่น A เป็นส่วนหนึ่งของ (is part of) B หรือ B เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิด (is cause of) C หรือ C มีความเชื่อมโยงกับ (is associated with) D เป็นต้น

5.1 การอภิปรายผล

5.1.1 นัยยะของงานวิจัยในเชิงทฤษฎี (Theoretical Implication)

ข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้ ส่วนใหญ่สอดคล้องกับกลุ่มที่เห็นด้วยกับกฎของปีเตอร์ ได้แก่ Romaine (2014), Valentina et al. (2017), Fairburn and Malcolmson (2000), Faria (2000), McCue (2008) และ Cohen (2009) เช่น Romaine (2014) มองว่าคนส่วนใหญ่ล้มเหลวเนื่องจากไม่มี KSA ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และพฤติกรรม (attribute)] ที่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต้องการ Valentina et al. (2017) มองว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับระดับใหม่ อาจไม่สัมพันธ์กับความสามารถที่กำหนดในระดับก่อนหน้า ดังนั้นพนักงานจึงตกอยู่ในตำแหน่งที่เขากลายเป็นผู้ที่ไร้ความสามารถ ผู้บริหารควรมีทักษะทางการบริหาร ทางด้านเทคนิค และทางด้านสังคม ซึ่งควรพิจารณาจากผลรวมของทักษะทั้ง 3 ส่วนที่สูงสุด สอดคล้องกับปัจจัยในการคัดเลือกผู้บริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง ในเรื่องของความเชี่ยวชาญ (expertise) และ การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy)

Fairburn and Malcolmson (2000), Faria (2000), McCue (2008) มองว่าเมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ดีในตำแหน่งปัจจุบัน พวกเขาก็จะได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีความรับผิดชอบและความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น (accountability) ในขณะที่ Cohen (2009) ตั้งข้อสังเกตว่า การไร้ความสามารถไม่ควรถูกปล่อยผ่าน แต่ก่อนที่จะลงโทษ ควรทราบถึงสาเหตุว่า ความล้มเหลวนั้น เป็นผลมาจากการไร้ความสามารถ หรือเป็นเพราะเหตุผลอื่น เช่น การไร้ประสบการณ์ เป็นต้น

ในขณะเดียวกันก็เห็นด้วยกับข้อเสนอแนะทางทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถหลีกเลี่ยงกฎของปีเตอร์ เช่น James (2019) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลก่อนการเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากเส้นทางอาชีพสองเส้นทาง ระหว่างผู้ที่มีทักษะด้านเทคนิคที่โดดเด่น (expertise) และผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (management), Fairburn and Malcolmson (2001) ให้แยกแยะระหว่างมาตรการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานกับการ

เลื่อนตำแหน่ง, Valentina et al. (2017) และ Ghinea et al. (2019) เสนอว่าทางแก้ไขปัญหาเพื่อเปิดทางให้พนักงานที่มีความสามารถก้าวขึ้นมาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยการโยกย้ายพนักงานที่ไร้ความสามารถไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้นแต่ไม่มีความรับผิดชอบใหม่ ๆ เพิ่ม (percussive sublimation) หรือ ย้ายออกนอกพื้นที่ทำงานหลัก โดยไม่เพิ่มอันดับ (rank) หรือค่าจ้าง (pseudo-Promotion), Reh (2019) เสนอทางแก้ปัญหโดยการโยกย้ายผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่งานใหม่ในต่างหน่วยงาน ซึ่งมีค่างานหรือระดับต่ำกว่าเดิม ที่เรียกว่า วิธี inverse promotion หรือ lateral career mobility, Artz et al. (2020) มองว่าความจำเป็นต้องพัฒนา technical หรือ professional expertise ที่จำเป็นของแต่ละสายอาชีพ เช่น หมอ นักบัญชี นักกฎหมาย ไอที เป็นต้น Benson et al. (2019) มองว่าควรนำตาราง 9 ช่อง (9-Box Grid) มาใช้ในการประเมิน 2 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และศักยภาพในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้วิเคราะห์ปัญหาจากของปีเตอร์เป็นจุด ๆ งานวิจัยนี้เป็นการนำเอาผลการศึกษาที่ผ่านมา มาหลอมรวมเป็นหมวดหมู่ที่เหมาะสม และเชื่อมโยงให้เป็นภาพรวม ของศักยภาพที่จำเป็น รวมทั้งแยกแยะเป็นองค์ประกอบย่อยเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

ฉะนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นการต่อยอดทางทฤษฎี ดังที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดคุณูปการในบริบทของสังคมไทย ทั้งในเชิงวิชาการ และในเชิงการบริหารจัดการ ซึ่งถือเป็น จุดเด่น (originality) ของงานวิจัยนี้

คุณูปการในเชิงวิชาการ (academic/theoretical contribution):

1. งานวิจัยนี้แตกต่างจากงานอื่น คือ เป็นการศึกษาจากบริบทสังคมไทย ตัวองค์กรที่นำมาศึกษาเป็นองค์กรที่น่าสนใจ ต่างจากองค์กรที่ถูกนำมาศึกษาในตะวันตก
2. หากนำตัวแบบที่นำเสนอไปประเมินผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จะเป็นการป้องกันปัญหาการเกิดกฎของปีเตอร์ในองค์กรได้
3. งานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้านในการใช้คัดเลือกพนักงานดาวเด่นและผู้สืบทอด โดยพบว่าการคัดเลือกพนักงานดาวเด่นเกณฑ์ทั้ง 5 ด้านสำคัญพอ ๆ กัน แต่ในการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารระดับสูงนั้น นอกเหนือจากผลงานในอดีตและศักยภาพในอนาคตแล้ว ควรตระหนักถึงปัจจัยการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) เพื่อช่วยในการเลือก “คนที่ใช่” ด้วย
4. ถ้าองค์กรชั้นนำเหล่านี้ไม่มีปัญหาจากของปีเตอร์ องค์กรเหล่านี้จะสามารถประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นอีกมาก ในแง่ของผลิตผล (productivity) ประสิทธิภาพ (efficiency) การบริหารจัดการคน (people) กำไร (profit) รวมทั้ง การตอบแทนสังคม (social contribution)

5.1.2 นัยยะของงานวิจัยในเชิงบริหารจัดการ (Managerial Implication)

ในประเทศไทย มีปัญหาการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงในองค์กรผิด คำถาม คือ ทำอย่างไรที่จะป้องกันการเลือกผิด หรือคัดเลือก “คนที่ใช่” เนื่องด้วยผู้บริหารระดับสูงนั้น ยังตำแหน่งสูงเท่าไร ก็ยิ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรยิ่งขึ้นเท่านั้น งานวิจัยนี้ได้นำเสนอ ข้อค้นพบเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว 2 ประการด้วยกัน ซึ่งถือเป็นคุณูปการในเชิงบริหารจัดการ

คุณูปการในเชิงบริหารจัดการ (managerial contribution):

ในแง่เชิงบริหารจัดการ ได้มีข้อค้นพบที่สำคัญใน 2 ประการ

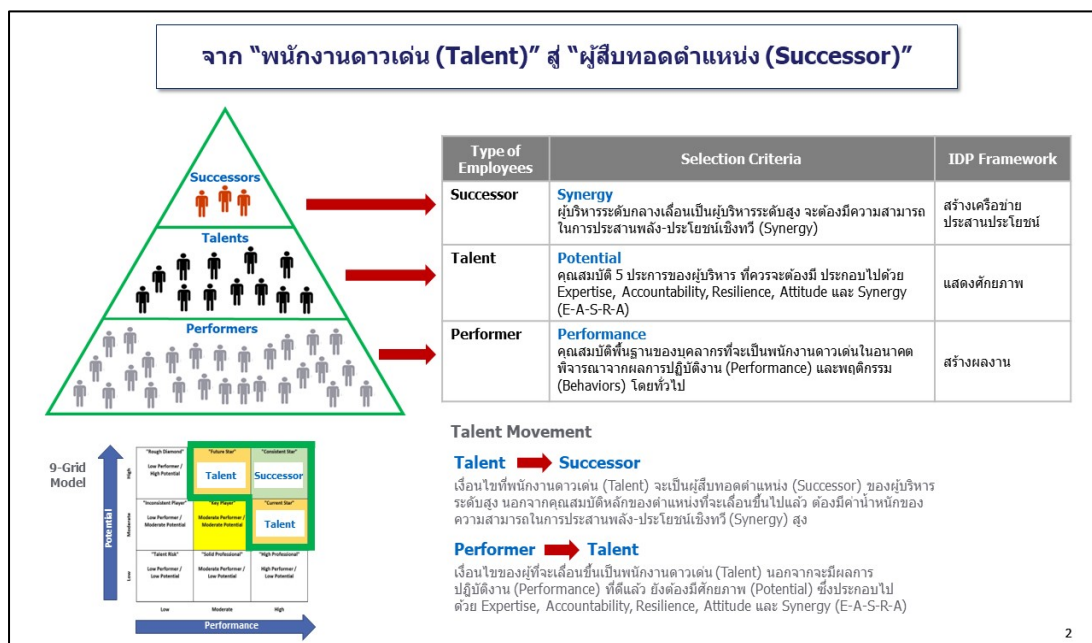
ข้อค้นพบที่ 1: ตัวแบบ (model) 5 กลุ่มปัจจัย (E-A-S-R-A model) ในการ ป้องกันปัญหาการเกิดกฎของปีเตอร์ ที่จะต้องคำนึงถึงในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อ นำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปปรับใช้สำหรับ “เตรียมการป้องกันปัญหา” การเลือกผู้บริหารระดับสูงผิด เพื่อ “ลดความล้มเหลวในการเลื่อนตำแหน่ง” หากไม่มีปัญหากฎของปีเตอร์ บริษัทเหล่านี้อาจจะประสบ ความสำเร็จและมีผลประกอบการที่ดีกว่านี้อีกอย่างต่อเนื่องก็ได้ ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญในงาน (expertise) ซึ่งครอบคลุมถึง การศึกษา การนำมา ปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว ประสิทธิภาพการทำงาน และ ความสำเร็จในอดีต
2. ความรับผิดชอบ (accountability) ซึ่งครอบคลุมถึง ความรับผิดชอบใน หน้าที่และมีความมุ่งมั่นในงาน ขยัน อดทน ทำงานหนัก กระตือรือร้น และตอบสนองเร็ว มีวินัยใน การทำงาน และคิดเหมือนเจ้าของ
3. การฟื้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหา (resilience) ซึ่งครอบคลุมถึงการปรับตัว ให้เข้ากับระบบดิจิทัล การคิดนอกกรอบปฏิบัติ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการสร้าง นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
4. การมีทัศนคติที่ดี (attitude) ซึ่งครอบคลุมถึง แสดงทัศนคติเชิงบวก เรียนรู้ มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ เปิดกว้างทาง ความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การได้รับความไว้วางใจ และการบริหารจัดการอารมณ์
5. การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) ซึ่งครอบคลุมถึง รู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว การสื่อสาร การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม ความเป็น ผู้นำ/ความสามารถในการบริหารจัดการคน และการร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกันและการ เจริญต่อรอง

ข้อค้นพบที่ 2: ตัวแบบ (model) ที่ช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่ ประสบผลสำเร็จใน การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง “ผู้บริหารระดับสูง”

ภาพที่ 4.8

แสดงข้อค้นพบเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร



จาก “พนักงานดาวเด่น (talent)” สู่ “ผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor)” นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย expertise, accountability, resilience, attitude และ synergy หรือที่เรียกว่า “ศักยภาพ” แล้ว ยังต้องมีความสามารถในการประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวีสูง หรือ “synergy” สูงด้วย

5.2 ข้อจำกัดและนัยยะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ข้อจำกัดและนัยยะสำหรับงานวิจัยในอนาคต มีดังต่อไปนี้

1. ข้อจำกัดด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (corporate image)

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีชื่อเสียง ในระดับชั้นนำของประเทศ ผลที่ได้เกี่ยวกับร้อยละของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นไปตามกฎหมายของปีเตอร์ เมื่อทำการวิจัยผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคล อาจค่อนข้างต่ำกว่าความเป็นจริง คือ 10.6% จากทฤษฎีที่ระบุว่า ทุกตำแหน่งบริหารระดับสูงจะพบปัญหาของปีเตอร์ อาจมีข้อจำกัดของผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการรักษาภาพลักษณ์องค์กร และความยากในการวัดผลงานให้เป็นรูปธรรม

การวิจัยในอนาคต อาจจะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทที่เกี่ยวข้องหรือย้ายไปแล้ว ซึ่งไม่มีส่วนได้เสีย เพื่อนำข้อมูลมาซึ่งน้ำหนักกัน และ/หรือ การประเมินผลงานควรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเชื่อถือได้

2. ข้อจำกัดของหลักเกณฑ์ที่จะนำไปใช้ได้อย่างครอบคลุม (limited generalization)

กลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้ คือบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ 8 บริษัทชั้นนำ ใน 5 หมวดธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจผลิตไฟฟ้าและพลังงาน 2) ธุรกิจผลิตและส่งไฟฟ้า 3) ธุรกิจบริการด้านคมนาคม 4) ธุรกิจผลิตน้ำมันปิโตรเลียมดิบ และ 5) ธุรกิจซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์คอนกรีต และวัสดุก่อสร้าง บริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 1,000 ล้านบาท และสูงสุดถึง 24,932 ล้านบาท มีส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูง ดำเนินธุรกิจอย่างน้อย 20 ปีในประเทศไทย เป็นบริษัทแนวหน้า 5 อันดับแรก เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในแต่ละอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบ (model) ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง น่าจะใช้ได้ดีกับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ แต่อาจจะไม่ตอบโจทย์ SME หรือบริษัทที่เป็นสตาร์ทอัพ อย่างไรก็ตาม สามารถนำกรอบความคิด (framework) มาปรับใช้กับรัฐวิสาหกิจ หรือองค์การมหาชนได้ ถือเป็นข้อจำกัดในการนำไปใช้อย่างครอบคลุม

การวิจัยในอนาคต ควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ โดยสุ่มเลือกวิสาหกิจกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมโครงสร้างประชากรวิสาหกิจของไทย โดยให้ครอบคลุมถึงวิสาหกิจขนาดย่อม กลาง และใหญ่ บริษัทที่เป็นสตาร์ทอัพที่เน้นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว หรืออาจจะทำ case study วิสาหกิจทั้ง 4 ประเภทนี้เพิ่มเติม เพื่อให้ได้บทวิเคราะห์เชิงลึก อันนำไปสู่ตัวแบบเฉพาะในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ของวิสาหกิจแต่ละประเภทในอนาคต

3. ข้อสังเกตอย่างหนึ่ง คือ ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) อธินาถ ขุนสิทธิ์ (2550) ขององค์กรไทย น่าจะเอื้อให้เกิดคนในแบบกฎของปีเตอร์ด้วยเช่นกัน จะสังเกตได้จาก การใช้เส้นสาย ความสามารถไม่มีจริง ขณะที่คนเก่งไม่ได้ขึ้นมาทำงานระดับสูง หากไม่มีเส้นสาย นำไปสู่ความไร้ความสามารถขององค์กรในที่สุด เพราะระดับผู้บริหารขององค์กรอาจเต็มไปด้วยคนไร้ความสามารถซึ่งมาด้วยเส้นสายและการสร้างภาพ คนเก่งจริงไม่ได้โอกาสแสดงความสามารถหรือถูกมองข้าม

งานวิจัยในอนาคต ควรวิเคราะห์ว่าระบบวัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์มีหรือไม่มีผลต่อปัญหาปีเตอร์อย่างไร ในบริบทของสังคมไทย

4. ข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้คือ การประสานพลัง-ประโยชน์เชิงทวี (synergy) เป็นผลการวิจัยสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะต้องมีการต่อยอดในเรื่องของการ

จัดทำ competency dictionary ในรายละเอียดเพิ่มขึ้น เพื่อกำหนดความชัดเจนของความคาดหวัง
ที่องค์กรมีต่อผู้บริหารในแต่ละระดับ

งานวิจัยในอนาคต ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยค้นคว้าเชิงลึกในลักษณะของกรณีศึกษา
(case study) ของแต่ละบริษัทที่ให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในเรื่อง “synergy” ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงการบริหารจัดการได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

หนังสือ

- จตุรงค์ นภาธร. (2561). *การบริหารพนักงานดาวเด่น (TALENT MANAGEMENT) : เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติ*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2563). *การบริหารดาวเด่นและเส้นทางสู่ผู้บริหารระดับสูงในมิติทางเศรษฐศาสตร์ (Talent Management and Paths to the Top in Economic Dimension)*. สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปีเตอร์, ลอเรนซ์ เจ. และ ฮัลล์, เรย์มอนด์ (2540). *หลักบริหารของปีเตอร์*. (พลวัต เรียบเรียง). วิชาการ.

บทความวารสาร

- ดุษฎี อายุวัฒน์ และ วณิชชา ณรงค์ชัย. (2014). ทักษะคิดต่อโรงงาน พนักงานโรงงาน การทำงานเป็นทีม บริษัทพินิคซ์ พัลพ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด (มหาชน). *Humanities and Social Sciences*, 31(2), 119-136.
- อิสรา ดิสระเตติวัฒน์. (2566). การประยุกต์กฎของปีเตอร์ในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 24(1), 79-88.
- อิสรา ดิสระเตติวัฒน์ และ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2566). ปัจจัยที่ช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 12(1), 46-53.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- จิรประภา อัครบวร. (2551). *Competency คืออะไรกันแน่*. <https://www.pcc.kmitl.ac.th/person/library/know/whatisCompetency.pdf>
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). *ตาราง 9 ช่องเพื่อการบริหารและพัฒนาพนักงาน*. <https://drpiyanan.com/2021/11/12/9-box-grid-for-talent-management/>

อินนาถ ขุนสิทธิ์. (2550). *การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การด้านการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล: กรณีศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ*. <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/research-atinart-2550.pdf>

Books

- Barman, J. P. (2020). *Employee Promotion: The Types, Benefits, & Whom to Promote*. <https://blog.vantagecircle.com/employee-promotion>.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2021). *Potential and the Gender Promotion Gap*. Working Paper. Alan Benson University of Minnesota.
- Bersin, J. (2019). *Build Vs. Buy: The Days of Hiring Scarce Technical Skills Are Over*. Forbes.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2006). *Research in Education. Tenth edition*. Pearsons Education.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating quantitative and qualitative Research*. Prentice Hall.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research. Second edition*. Sage.
- Dayton, B. W. (2009). *Crisis Management*. Moynihan Institute of Global Affairs, Syracuse University.
- Dive, B. (2008). *The Accountable Leader: Developing Effective Leadership Through Managerial Accountability*. London and Philadelphia. Kogan Page.
- Gbervbie, D., Joshua, S., Excellence-Oluye, N., & Oyeyemi, A. (2017). *Accountability for Sustainable Development and the Challenges of Leadership in Nigeria, 1999-2015*. Sage.
- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. Sage.
- Lauby, S. (2018). How to Create a Recruiting Strategy. Build, and Borrow It. In *The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent*. SHRM.
- Likert, R. A. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.

- Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management. (Chapter 10), Employment Policy & Human Resource*. Prentice-Hall.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. William Morrow & Co.
- Saxena, D. S. (2017). *Emotional Profile of a Leader: Top 10 Leadership Competencies Identified*. Research Scholar, Women's Institute for Studies in Development Oriented Management, India.
- Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?* Centre for Performance-led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School. DOI:10.13140/RG.2.1.3991.7044
- Ughakpoteni, P. (2015). *Top Management and Leadership Antecedents of Corporate Sustainability Performance*. A Scoping Review. School of Leadership, Organizations and Behaviour. Henley Business School.
- Vries, M. K., & Korotov, K. (2013). *Developing Leaders and Leadership Development*. INSEAD.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. Harper & Row.

Articles

- Aletaiby, A. A., Rathnasinghe, A. P., & Kulatunga, P. (2021). Influence of top management commitment towards the effective implementation of TQM in Iraqi oil companies. *Journal of Petroleum Exploration and Production*. <https://doi.org/10.1007/s13202-021-01131>.
- Artz, B., Goodall, A. H., & Oswald, A. J. (2020). how common are bad bosses? Industrial relations. *A Journal of Economy and Society*, 59(1), 3-39.
- Belyh, A. (2020). When and how to promote your employees. *Cleverism. Economics*, 33(4), 823-861.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). 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.

- Dobson, J. R. (1988). Seniority promotion systems - A review. *Personal Review*, 17(5), 19-27. DOI: 10.1108/eb055597
- Ekinci, E., Kauhanen, A., & Waldman, M. (2018). Bonuses and Promotion Tournaments: Theory and Evidence. *The Economic Journal*. 129(4) DOI:10. 1111/ecoj.12631
- Fairburn, J. A., & Malcomson, J. M. (2001). Performance, promotion, and the Peter Principle. *The Review of Economic Studies*, 68(1), 45-66.
- Faria, J. R., & Mixon Jr., F. G. (2020) .The Peter and Dilbert Principles. *Applied to academe. Economics of Governance*, 21(1),15–132.
- Fariasa, B., Rapôso Jr, O., Penna, T. J. P., & Girardi, D. (2021). The Peter Principle and learning: A safer way to promote workers. *Elsevier*, 576(15), <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. 10.25103/jestr.081.10.
- Garrett, S. K., Caldwell, B. S., Harris, E. C., & Gonzalez, M. C. (2009). Six dimensions of expertise: A more comprehensive definition of cognitive expertise for team coordination. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 10(2), 93–105. <https://doi.org/10.1080/14639220802059190>
- Gerhard, B., Schurink, W. & Roodt, G. (2007). Towards a substantive theory of synergy. *South African Journal of Human Resource Management*. 5. 10.4102/sajhrm.v5i2.115.
- Goold, M., & Campbell A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 130-143.
- Hidayat, N., Hubeis, M., Sukmawati A., & Eriyatno. (2000). Competency-based human resources management in the Industry 4.0 era, *International Journal of Management*, 11(9), 953-961. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.9.2020.086>
- Koch, A.K., & Nafziger J. (2012). Job assignments under moral hazard: The Peter Principle revisited. *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(4), 1029-1059.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Top Management Team Competence and Sustained Growth*, 14(6), 707-719.
- Lazear, E. (2004). The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of Political Economy*, 112(1), S141-S163.

- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.
- Lazear, E., Shaw, K., & Stanton, C. (2015). The value of bosses. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 823-861.
- Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, 13, 13492. 10.3390/su132313492.
- Persky, A. M., & Robinson, J. D. (2017). Moving from novice to expertise and its implications for instruction. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(9), 6065. DOI: <https://doi.org/10.5688/ajpe6065>.
- Phelan, S. E., & Lin, Z. (2001). Promotion systems and organizational performance: A contingency model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7(3), 207-232.
- Romaine, J. (2014). The Peter Principle resuscitated: Are promotion systems useless?. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 410-423.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 24(2), 220-241.
- Sabatier, M. (2022) Promotion and productivity in French academia: A test of The Peter Principle. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 74(6), 886-902.
- Schaap, J. I. (2019.). The Peter Principle: Is this phenomenon in decline or growing? A review. *The Journal of International Management Studies*, 14(2). 60-68.
- Schaap, J. I., & Ogulnick, S. (2009). The Peter principle: Is this forty-year-old universal phenomenon in decline or growing? *The Journal of Global Business Management*, 3(5), 1-11.
- Saptono, E., Sudarya, A., & Pudjiatmoko, S. (2022, January). *The synergy of human resources management between the regional governments of the Riau Islands Province with elements of defense in facing non military threats. Technium Social Sciences Journal* 27, 546-555. DOI:10.47577/tssj.v27i1.5426
- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency – based management in organizational context: A literature review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.

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.

Dissertations and Thesis

Bennerson, J. A. (2021). *Twenty-First Century Organizations – Perceive Succession Management and Leadership Style: A Quantitive Survey study*. [Doctoral dissertation, Capella University]. ProQuest.

Etame, H. R. S. (2017). Best Leadership Practices of Turnaround K-12 Administrators. (Order No. 10638676) [Doctoral dissertation, Pepperdine University]. ProQuest.

Glick, M. B. (2011). *The role of Chief Executive Officer*. [Doctoral dissertation, Colorado State University]. ProQuest.

Holloway, C. M. (2014). *Evaluating Five Leadership Traits in the rising stars Succession Planning Program*. [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest.

Lange S. (2015). *Global Leadership Effectiveness: The predictive value of cognitively oriented global leadership competencies*. [Master dissertation, San Jose State University]. ProQuest.

Mandi, A. R. (2008). *A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organizations in The Kingdom of Bahrain*. [Doctoral dissertation]. The George Washington University.

Singh, R. (2016). *An Analysis of Transformational Leadership Skills of Marketing, Sales, Human Resources, and Information Technology Leaders in Relation to Their Job*. [Doctoral dissertation, Brandman University]. ProQuest.

Terrell, S. (2011). *How Global Leaders Develop: A Phenomenological Study of Global Leadership Development*. [Doctoral dissertation, The George Washington University]. ProQuest.

Thurmond, G. (2018). Leadership Succession Planning and Management in Healthcare Organizations: A Qualitative Exploratory Multiple Case Study. (Order No. 10749972) [Doctoral dissertation, Northcentral University]. ProQuest.

- Wiesman, J. M. (2012). *Succession Planning and Management Practice in Washington State Local Public Health Agencies: The current situation and recommendations for better practice*. [Doctoral dissertation, the University of North Carolina]. ProQuest.
- Witts, J. (2016). *The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability*. [Doctoral dissertation, Walden University, College of Management and Technology]. ProQuest.
- Zvalo-Martyn, J. (2018). Toward an Emerging Theory of Leadership Competencies for Early Care and Education Systems Leaders. (Order No. 10933760) [Doctoral dissertation, Brandman University]. ProQuest.

Other Documents

- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi Technique*. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California.
- Wikirefu, N. (2020). *The Peter Principle and Why It Matters to Every Organization*. Industrial Psychology Consultants

Electronic Media

- Budhia, H. (2020). *Creating a sense of Ownership and Responsibility at work*. <https://www.linkedin.com/pulse/creating-sense-ownership-responsibility-work-himanshu-budhia>.
- Farias, B., Rapôso, O., Penna, T.J.P., & Girardi, D. (2021). *The Peter Principle and learning: A safer way to promote worker*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2021.126023>.
- Katiyar, V. (2021). *Perseverance – A Quality Needed for Great Leadership*. <https://www.linkedin.com/pulse/perseverance-quality-needed-great-leadership-vimal-katiyar>.
- Ovans, A. (2014). *Overcoming the Peter Principle*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/12/overcoming-the-peter-principle>.

- Reh, F. J. (2019). *The Peter Principle and how to beat it. The Balance Careers.*
<https://www.thebalancecareers.com/the-peter-principle-2275684>.
- Schleu, J., & Krumm, S., & Zerres, A. & Hüffmeier, J. (2020). *High Performers = Better Leaders? Probing the Validity of Meritocratic Promotion Strategies to Fill Leader Positions.* DOI:10.31234/osf.io/q3vma

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง



ภาคผนวก ข

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

1	2	3	4	5
Poor	Fair	Good	Very Good	Excellent

ปัจจัยที่ 1 : Expertise		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
Technical & Professional Skill	การเป็นมืออาชีพ หรือทักษะทางเทคนิค มักมีพื้นฐานมาจากการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่สั่งสมมา จนเกิดความเชี่ยวชาญและความชำนาญในสาขานั้น ๆ เช่น การเงิน บัญชี กฎหมาย วิศวกรรม เป็นต้น	
Education	ระดับการศึกษา และสาขาวิชาที่จบ เช่น กำหนดว่า บางตำแหน่งจะต้องจบอย่างต่ำ ปริญญาโทสาขากฎหมาย หรือ ปริญญาตรีสาขาวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น	
Work Experience	ประสบการณ์การทำงานที่สั่งสมมา รวมทั้งการเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เชื่อมโยงกับฐานความรู้จากการศึกษา ทำให้สามารถบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ในขอบเขตที่กว้างขึ้นได้	
Success Record	ความสำเร็จและความภาคภูมิใจในการทำงานที่ผ่านมาคน ๆ หนึ่ง ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือให้บุคคลนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็น การศึกษาที่โดดเด่น ความสามารถในการพลิกสถานการณ์ให้พ้นวิกฤต หรือเป็นความสำเร็จที่ได้มาอย่างยากลำบาก	
Pragmatic & Decision Making	ความสามารถในการนำเอาความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้และบรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นพื้นฐานที่จะนำมาสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง	

ปัจจัยที่ 2 : Accountability		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
Accountable/ Determination	ความสามารถในการทำงานหลายอย่างพร้อมกัน (Ability to multitask)	
	ความสามารถในการรับผิดชอบการกระทำของตนเอง (Ability to take accountability of own action)	
	ความสามารถในการส่งมอบความสำเร็จทางการเงิน (The ability to deliver financial success)	
	ความสามารถในการระบุตำแหน่งที่สำคัญ เลือกคนศักยภาพ และสมรรถภาพสูง การพัฒนาสมรรถนะและภาวะผู้นำ รวมทั้งคัดเลือกผู้มีความสามารถ เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งต่อไป (Succession planning & management)	
Perseverance/ Hardworking	ขยัน อดทน ทำงานหนัก มีความพยายามตั้งใจทำงานอย่างหนัก ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรคและอดทนต่อแรงกดดันที่เกิดขึ้น ท่วมเทให้กับการทำงานเป็นหลัก	
Proactive/Quick Response	ทำงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว สามารถแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเร็ว เมื่อได้รับการมอบหมายงาน ก็สามารถติดตามผลของงาน โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มักมีความทะเยอทะยาน ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า	
Discipline/ Conscientiousness	มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ พังพาได้ รักษาและปฏิบัติตามระเบียบได้เป็นอย่างดี มีวินัยในตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สามารถทำงานได้ตามกรอบเวลาที่วางแผนไว้ มีการขาด ลา มาสาย น้อยมาก หรือเท่าที่จำเป็น	
Sense of Belongings	การทำงานด้วยทัศนคติที่ดี ใส่ใจเสมือนเป็นองค์กรของตนเอง มีสำนึกของความเป็นเจ้าของสูง มองประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดและสมควร รักองค์กรและต้องการที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ และมีความต้องการที่จะให้องค์กรพัฒนาต่อไปข้างหน้า	

ปัจจัยที่ 3 : Resilience		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
Think out of the box/innovative culture	นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (technology disruption) (innovation & creativity)	
	การที่ทุกธุรกิจต้องใส่ใจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน หรือสังคมโดยรวม เป็นการดำเนินธุรกิจที่สังคมและสิ่งแวดล้อมเติบโตไปพร้อมกับองค์กร เพื่อให้ได้ใจลูกค้า ได้ใจสังคม และยังช่วยสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืน และกำไรในระยะยาว (sustainability)	
	ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเกิดจากการมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในสินค้าหรือบริการ (competitiveness)	
Digital Mindset	การปรับตัวของคนในองค์กร ตลอดจนความคิดและพฤติกรรม ให้เข้ากับระบบดิจิทัลในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน อันเป็นผลพวงมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล (digital technology)	
Risk Taking/Data Analytics	ความสามารถในการรับความเสี่ยง ความพร้อมที่จะลงทุน และความสามารถของธุรกิจ ที่จะยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดจากการขาดทุนได้มากน้อยเพียงใด (ability to take risk)	
	การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน มีระบบการคิดที่มองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน อย่างเป็นเหตุเป็นผล ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (systematic thinking)	
	ลักษณะนิสัยการเตรียมพร้อม วางแผนเตรียมรับมือสิ่งต่าง ๆ ไว้เป็นอย่างดี เนื่องด้วยมีความกังวลถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่จะเกิดขึ้น (neuroticism)	

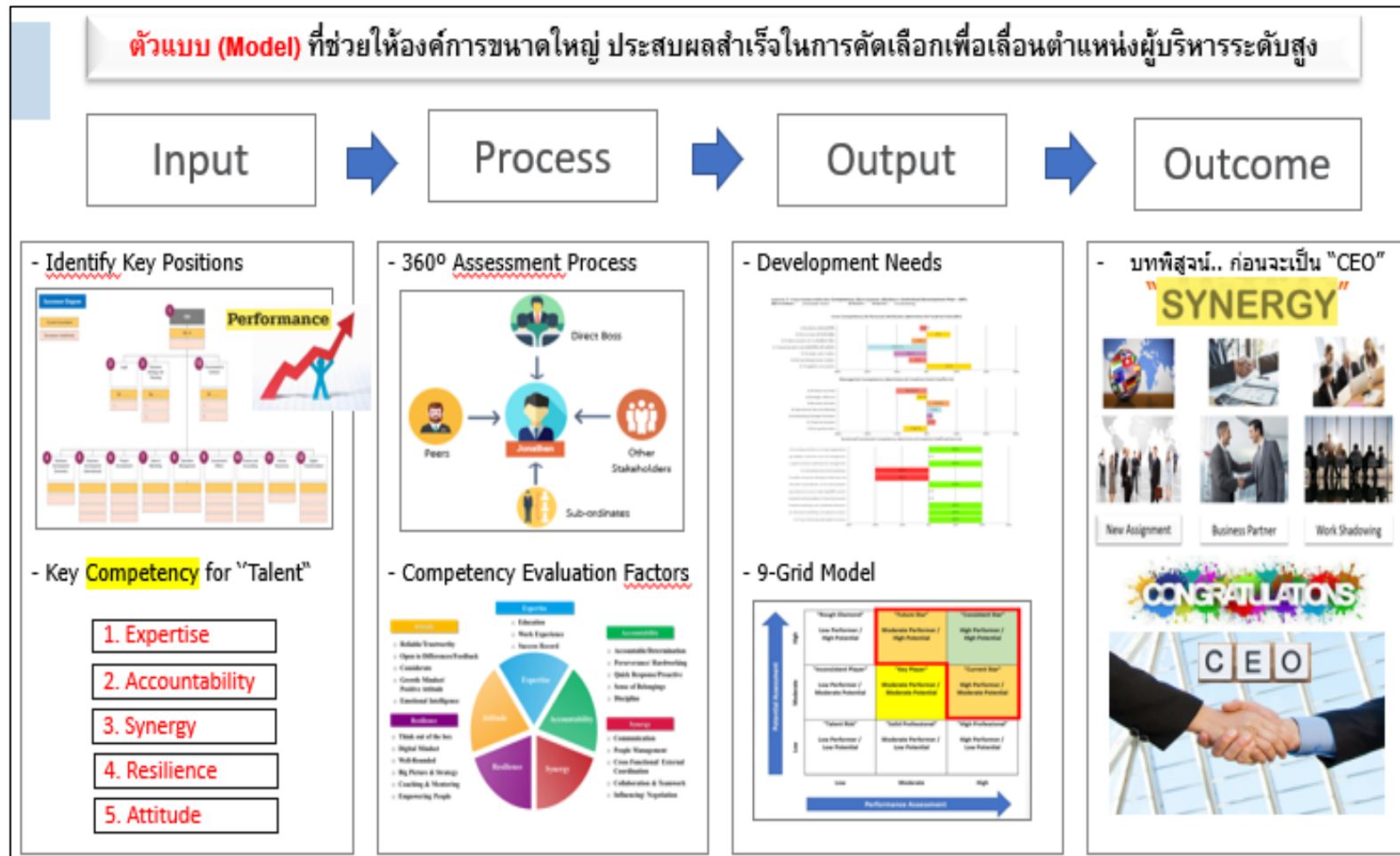
ปัจจัยที่ 4 : Attitude		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
Optimistic/Positive Attitude	ลักษณะนิสัยที่เข้าอกเข้าใจคนอื่น นึกถึงใจคนรอบข้าง มีจิตใจที่หวังดีต่อผู้อื่น (agreeableness)	
	ความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก (The ability to foster a positive organizational culture) (growth mindset)	
Open to Differences/ Feedback	ความสามารถในการจัดการคำวิจารณ์ (ability to manage criticism)	
	ลักษณะนิสัยที่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มักจะสงสัยและ สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (Openness)	
Reliable & Trustworthy	การประยุกต์ใช้ TQM (Total Quality Management) และ TMC (Top Management Commitment)	
Emotional Intelligence	ลักษณะของคนที่ดีเป็นมิตร มองโลกในแง่ดี มีพลังงานบวก ในการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น (extraversion)	

ปัจจัยที่ 5 : Synergy		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
Well – Rounded	• รู้รอบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว มีความสามารถในการคิดสิ่งที่อยู่รอบข้างได้ครบถ้วน มีความรู้รอบด้านและหลากหลาย ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ • มักจะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ด้วยการศึกษาด้วยตนเอง หรือ สามารถมองประเด็นได้ครบทุกมิติ นำมาวิเคราะห์ได้ มักจะมองเห็นการทำงานที่เป็น ภาพรวมเสมอ (big picture perspective)	
Leadership/ People Management	สามารถบริหารจัดการคน นำทีม สามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ บริหารลูกน้องหรือผู้คนภายในและภายนอกองค์การ (ลูกน้อง ผู้รับเหมาช่วง เอเจนซี่ และผู้เกี่ยวข้อง) ได้เป็นอย่างดี (people skill)	
	ประนีประนอม และใส่ใจ บุคคลรอบข้าง ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน (considerate)	
Communication	มีทักษะสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด (ให้ตรงประเด็นและผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ) การเขียน และการฟัง (communication & active listening)	
	ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง ได้เป็นอย่างดี (coordination)	
Collaboration & Teamwork	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ (collaboration)	
	สามารถประสานรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของ ผู้สร้างฉันทามติ, การประสานงานกับคณะกรรมการ, การมีส่วนร่วมและการเข้าถึงของชุมชน (liaison roles/consensus builder)	
	สามารถประสานกับผู้รู้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งด้าน นักลงทุนสัมพันธ์ การกำกับดูแลการเงิน การระดมทุน (driver of sustainability)	

ปัจจัยที่ 5 : Synergy		
Keywords	ความหมาย	Rating (ระดับ 1-5)
	มีไหวพริบ สามารถที่จะเล่าเรื่อง สรุปประเด็นอย่างชาญฉลาด และรู้รอบต่อผู้พบเห็นและสังคม (chief storyteller/ thought leader)	
Win-Win Negotiation/ Partnership	ความสามารถในการทำงานกับทีมที่มีความแตกต่าง (ability to work with diverse teams)	
	การพัฒนาความสัมพันธ์และการเป็นหุ้นส่วน โดยการต่อยอดและเติมเต็มกับพันธมิตรทุกฝ่าย (win-win) (developing relationships and partnerships)	
	มีบุคลิกของผู้นำ มีเสน่ห์ดึงดูด (charismatic)	

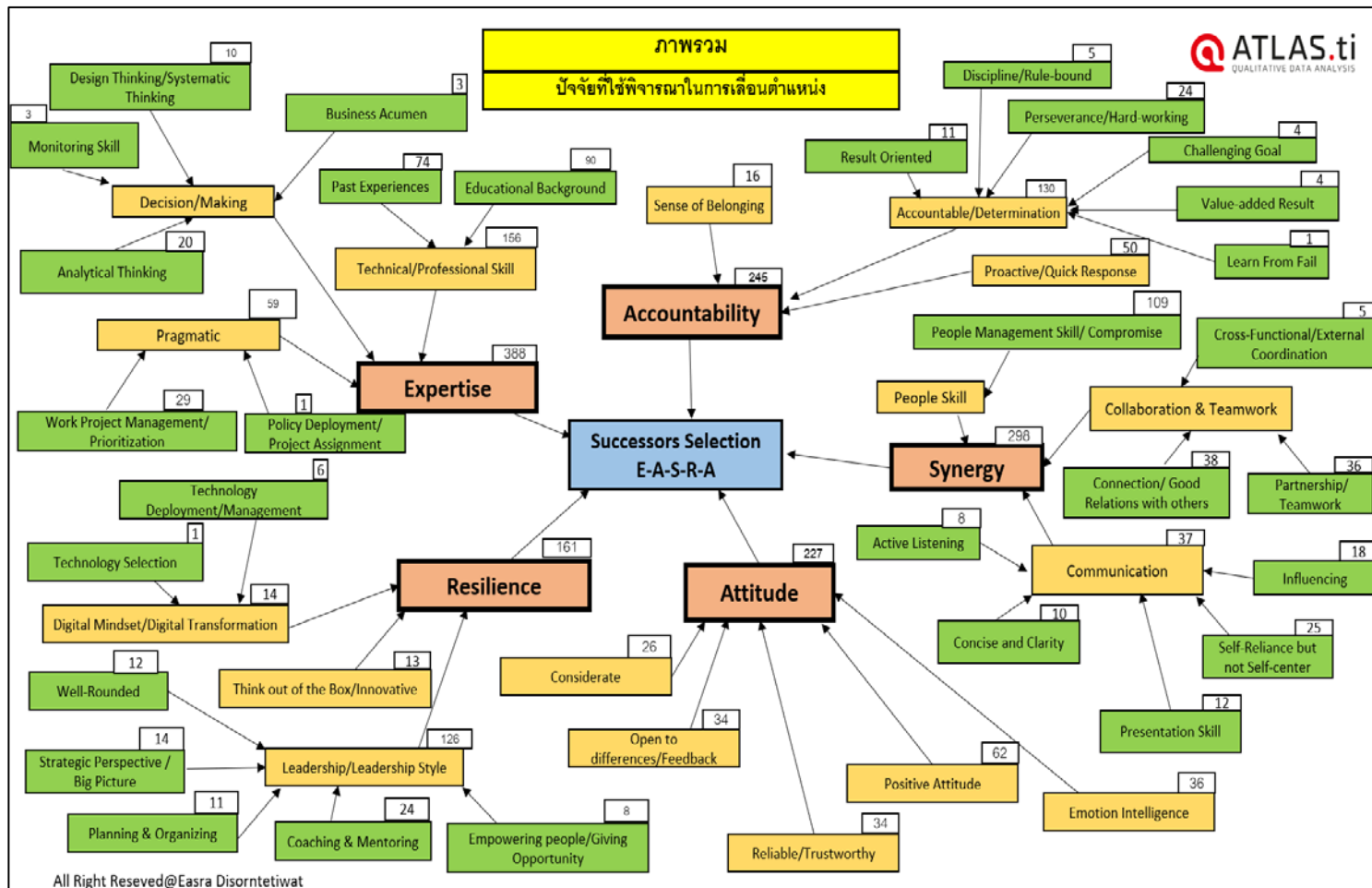
ภาคผนวก ค

ตัวแบบ (Model) ที่ช่วยให้องค์กรขนาดใหญ่ ประสบผลสำเร็จในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง “บริหารระดับสูง”



ภาคผนวก ง

ภาพรวมปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง (ATLAS.ti)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

อิสรา ดิสรเตติวัฒน์

วุฒิการศึกษา

ปีการศึกษา 2529: รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2534: Master's Degree in

Management Information System (MIS),

Ball State University, Indiana, USA

ปีการศึกษา 2561: Ph.D. in Public Administration,

Eastern Asia University