



Received: 27 October 2022

Revised: 14 December 2022

Accepted: 13 April 2023

# FACTORS REDUCING THE EFFECTS OF PETER PRINCIPLE IN THE PROMOTION OF THE MANAGEMENT: A CASE STUDY OF LARGE PRIVATE COMPANIES IN THAILAND

Easra DISORNTETIWAT<sup>1</sup> and Natenapha WAILERDSAK<sup>2</sup>

1 College of Interdisciplinary Studies, Thammasat University, Thailand; easra@csrgroup.co.th

2 Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thailand; natenapa@tbs.tu.ac.th

## Handling Editor:

Associate Professor Dr.Sukanya BURANADECHACHAI Bangkok Thonburi University, Thailand

(This article belongs to the Theme 1: Humanities & Social Sciences for Sustainable Development)

## Reviewers:

1) Professor Dr.Sutham LERTPONGPRASERT

Krirk University, Thailand

2) Dr.Pisit CHUMNANNA

Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Thailand

3) Dr.Rungarun KHASASIN

Thai-Nichi Institute of Technology, Thailand

## Abstract

In this research, the researcher used Peter Principle as a research framework. The objective is to study the problems and factors that cause the performance of executives to decline. after being promoted within the organization and propose solutions or reduce the problem of Peter's Law to executives whose performance has deteriorated. A qualitative research method was used to collect data from interviews with 16 senior executives using the ATLAS.ti program. which is a program for analyzing qualitative data. The results found that in selecting the talented people for promotion to 5 factors were considered including expertise, accountability, resilience, attitude, synergy, talent, performance, competency by analyzing the 9-Box-Model and Competencies that are essential for selecting the talent who will be "Successor" of "Chief Executive Officers" (CEOs), which especially requires the primary significant factor that is "Synergy" Nevertheless, the effect of Peter Principle occurs because many Thai organizations usually stresses "Performance" factor alone in selecting successor.

**Keywords:** Promotion, Promotion Factors, Peter Principle, Competency, Performance, Successor

**Citation Information:** Disorntetiwat, E., & Wailerdsak, N. (2023). Factors Reducing the Effects of Peter Principle in the Promotion of the Management: A Case Study of Large Private Companies in Thailand. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 12(1), 46-53. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2023.4>

## ปัจจัยที่ช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย

อิสรา ดิสเรตติวัฒน์<sup>1</sup> และ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์<sup>2</sup>

1 วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; easra@csrgroup.co.th

2 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; natenapa@tbs.tu.ac.th

### บรรณาธิการผู้รับผิดชอบบทความ:

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา บุรณเดชาชัย

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

(บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของหัวเรื่องที่ 1: มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน)

### ผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาบทความ:

1) ศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม เลิศพงษ์ประเสริฐ

มหาวิทยาลัยเกริก

2) อาจารย์ ดร.พิเชษฐ์ ชำนาญนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3) อาจารย์ ดร.รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กฎของปีเตอร์ เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารที่มีผลงานด้อยลง หลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร และเสนอแนวทางแก้ไขหรือลดปัญหาของปีเตอร์ให้กับผู้บริหารที่มีผลงานด้อยลง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ซึ่งเป็นโปรแกรมวิเคราะห์เชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) ความเชี่ยวชาญในงาน 2) ความรับผิดชอบ 3) การฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเผชิญกับปัญหาและความท้าทาย 4) การมีทัศนคติที่ดี 5) พลังร่วมเพื่อเติมเต็มและต่อยอด ผู้ที่มีศักยภาพต้องมีการพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพโดยดูจาก 9-Box Model และความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาศักยภาพนั้นครอบคลุมใน 5 เรื่องดังกล่าว สำหรับผู้ที่เป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ของ “ผู้บริหารระดับสูง” มักจะพิจารณาจากศักยภาพที่มีความสามารถในเรื่อง “การร่วมใจทำงานเพื่อเติมเต็มและต่อยอด” เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม กฎของปีเตอร์ เกิดขึ้นเพราะองค์กรพิจารณาเฉพาะ “ผลการปฏิบัติงาน” เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ถูกต้อง

**คำสำคัญ:** การเลื่อนตำแหน่ง, ปัจจัยในการเลื่อนตำแหน่ง, กฎของปีเตอร์, ความสามารถ, ผลการปฏิบัติงาน, ผู้สืบทอดตำแหน่ง

**ข้อมูลอ้างอิง:** อิสรา ดิสเรตติวัฒน์ และ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2566). ปัจจัยที่ช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง: กรณีศึกษา บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 12(1), 46-53. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2023.4>

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

## บทนำ

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรนั้น เป็นปัญหาใหญ่โดยเฉพาะสำหรับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในสังคมไทยขณะนี้ การไม่สามารถที่จะเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและถูกต้อง ทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง และมีความเสี่ยงที่ตามมาอีกหลายประการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูง คือ ระดับ CEO (Chief Executive Officer) CFO (Chief Financial Officer) และ COO (Chief Operating Officer) หรือแม้กระทั่ง MD (Managing Director) หลายองค์กรมักจะพิจารณาจากความสำเร็จในอดีตเป็นหลัก ฉะนั้นไม่จำเป็นจะเป็นการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเข้ามาในตำแหน่งสำคัญ หรือสร้างบุคลากรของตนเองจากภายในองค์กร และเลื่อนตำแหน่งจากภายใน ก็นำมาซึ่งปัญหาดังกล่าวเช่นเดียวกัน ในงานวิจัยนี้จะเน้นเฉพาะ “การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน” ซึ่งสอดคล้องกับ “กฎของปีเตอร์ (Peter Principle)” โดยนำมาจากงานของ Peter & Hull (1969) มาเป็นทฤษฎีหลักในการศึกษา ที่กล่าวว่า “ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ ผู้บริหารที่มีผลงานด้อยลง หลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรโดยรวมลดต่ำลง” ทั้งนี้ กฎของปีเตอร์ พิจารณาเฉพาะ “ความสำเร็จในอดีต” เพียงอย่างเดียว ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหาร

งานวิจัยของ Schaap (2011) พบว่า ปรากฏการณ์สากล ที่พูดถึงกับกฎของปีเตอร์ ในปี 1969 แม้จะผ่านไปแล้วร่วม 50 ปี ยังเป็นหลักการที่คงใช้ได้อยู่ และไม่ได้เป็นจริงน้อยลง โดยผู้เข้าร่วมวิจัย 74% เชื่อว่าหลักการนี้ยังมีอยู่จริง และพวกเขายังพบเห็นสถานการณ์นี้เกิดขึ้น ในช่วง พ.ศ.2549-2554

งานวิจัยฉบับนี้จึงต้องการตอบคำถามว่า ปัจจัยอะไร ที่จะช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือจะทำอย่างไรให้องค์กรมั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้จริง หรือ ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถที่จะทำได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควมคำนึงถึง ปัจจัยใดบ้าง เพื่อป้องกันหรือลดความผิดพลาดตาม “กฎของปีเตอร์” และเพื่อศึกษาว่าองค์กรจะมีแนวทางแก้ไข หรือลดความผิดพลาดตาม “กฎของปีเตอร์” อย่างไรบ้าง

## ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กฎของปีเตอร์ หมายถึง ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาไร้ความสามารถ ซึ่งเห็นได้จากการมีผลงานด้อยลง และส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมขององค์กรลดต่ำลงหลังได้รับการเลื่อนตำแหน่ง กฎของปีเตอร์ จะพิจารณาเฉพาะ “ผลการปฏิบัติงาน” เป็นเกณฑ์เพียงอย่างเดียว วัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อหาคำตอบว่า ปัจจัยอะไร ที่จะช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ 1) ก้าวหน้าไปถึงระดับไร้ความสามารถ 2) การไร้ความสามารถเกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น 3) ทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่ไร้ความสามารถ 4) กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งเป็นไปตามลำดับชั้น และ 5) ด้านไม่อาจทำงานที่เป็นประโยชน์ได้อีก (Peter & Hull, 1969)

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

ด้านที่ 2: เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งทุกลำดับชั้น (Incompetence at all levels of every hierarchy) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ เกิดขึ้นในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นทุกชั้น

ด้านที่ 3: ทุกตำแหน่งบริหารโดยผู้ที่ไร้ความสามารถ (Every post occupied by incompetent employee) หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ จะนำไปสู่การที่ทุกตำแหน่งในองค์กรถูกบริหารโดยพนักงานที่ไร้ความสามารถ

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

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

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

## วิธีการวิจัย

### ประชากรและตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 16 คน (จาก 8 บริษัท) โดยผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยคัดเลือกแบบเจาะจงบุคคล (Guest et al., 2013) ได้แก่ ระดับ 1 (President/CEO/MD) (8 คน) และระดับ 2 (Senior Vice President/Vice President/CFO/COO/DMD) (8 คน)

### เครื่องมือในการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในบริษัทเอกชนไทยขนาดใหญ่ ตามกฎของปีเตอร์ 5 ด้านๆ ละ 2 ข้อคำถาม รวม 10 ข้อคำถาม และคำถามในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน

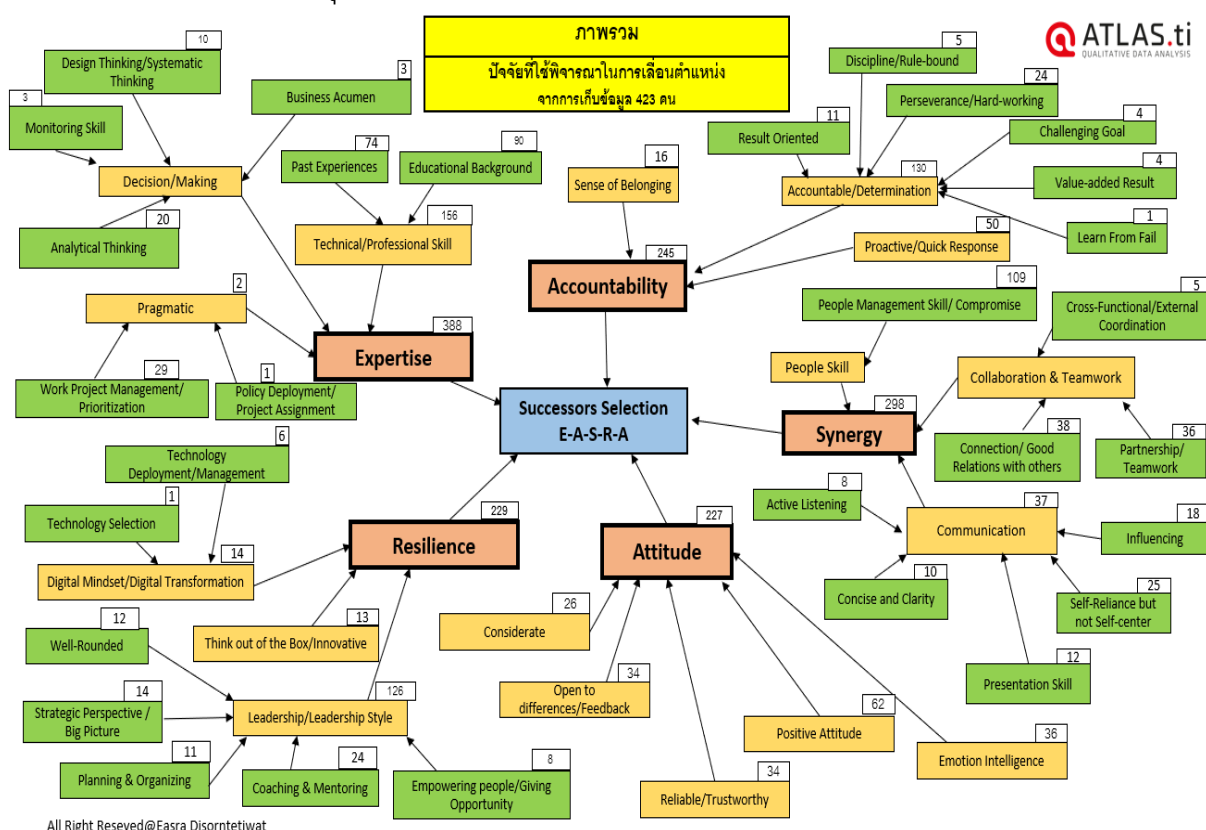
### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้ “กฎของปีเตอร์” เป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย ในส่วนที่กล่าวว่า “ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร จนถึงระดับหนึ่ง ทุกคนมีโอกาที่จะก้าวหน้าไปถึงระดับการไร้ความสามารถ” หมายความว่า ในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นภายในองค์กร มีแนวโน้มทำให้พนักงานทุกคนเติบโตก้าวหน้าไปจนถึงตำแหน่งหรือระดับที่ตนเองไร้ความสามารถ (Peter & Hull, 1969) เช่นนี้ เป็นลักษณะของการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนเกินความสามารถของพนักงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เหมาะกับงาน คือ เลื่อนพนักงานขึ้นไปทำงานที่ไม่สอดคล้องกันกับงานหรือลักษณะงาน ทำให้พนักงานกลายเป็นคนที่ไร้ความสามารถ ในตำแหน่งนั้น โดยมี “ความสำเร็จในอดีต” เป็นตัวแปรอิสระ (เหตุ) และ “การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารจากภายในองค์กร” เป็นตัวแปรตาม

## ผลการวิจัย

จากผลการการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร (CEO) และระดับรองลงมา (COO, CFO, CMO) หลังจากที่ได้รับผลการประเมิน KPI ก่อนการเลื่อนตำแหน่ง 3 ปี และหลังจากการเลื่อนตำแหน่งอีก 2 ปี โดยใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti ดังภาพที่ 2

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญสำหรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงประสบผลสำเร็จ

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ความสามารถ มีส่วนสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง Talent ที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปนั้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1) ความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 1 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “Expertise” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงาน 3) ความสำเร็จในอดีต และ 4) การนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว (Garrett et al., 2009) กล่าวคือ องค์การมักจะดูระดับการศึกษา และสาขาวิชาที่จบ เช่น จะต้องจบอย่างต่ำ ปริญญาโทสาขา กฎหมาย หรือ ปริญญาตรีสาขา ในด้านประสบการณ์การทำงานและความสำเร็จในอดีต คือต้องมีความรู้ และ ประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการกฎหมายมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี กับบริษัทที่ปรึกษา กฎหมายที่มีชื่อเสียงในระดับ top 5 ของประเทศ หรือ สำหรับผู้อำนวยการสายงานพัฒนาธุรกิจมีประสบการณ์ทำงาน ด้านโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ อย่างน้อย 2 โครงการ หรือ มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์โครงการ อย่างน้อย 3 โครงการ หรือ มีประสบการณ์ด้านการทำ Project Finance, Mergers and Acquisitions (M&A) อย่างน้อย 3 ปี เป็นต้น ส่วนในด้านการนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติได้จริงและสามารถตัดสินใจบนข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว คือการนำ ความรู้และประสบการณ์ มาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้จริง รวมทั้งสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (Critical cases) ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เช่น สามารถบริหารโครงการ (Project Management) ขนาดใหญ่ แล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมายถึง 5% และสามารถเริ่มโครงการขนาดใหญ่ (โรงไฟฟ้า, ทางด่วน, โรงงาน ใหม่ในต่างประเทศ) ได้อย่างราบรื่น ภายในเวลาที่กำหนด

2) ความรับผิดชอบ (Accountability) สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 2 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “Accountability” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบในหน้าที่และความมุ่งมั่นในงาน

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

2) ขยัน อดทน ทำงานหนัก 3) กระตือรือร้น และตอบสนองเร็ว 4) มีวินัยในการทำงาน และ 5) คิดเหมือนเจ้าของ ตัวอย่างพฤติกรรม กล่าวคือมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองได้รับและมีความตั้งใจในงาน เช่น ชอบทำงานที่มีความท้าทาย มีเป้าหมายและเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน หรือ เมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ก็สามารถดำเนินการเป็นผลสำเร็จ มีความคิดและสมาธิในการทำงาน จนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความพยายามตั้งใจทำงานอย่างหนัก และอดทนต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น เช่น สามารถทำงานที่ได้รับคำสั่งมาได้อย่างเต็มที่ หรือสามารถอดทนต่อแรงกดดันในงานได้โดยที่การทำงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว สามารถแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเร็ว เมื่อได้รับการมอบหมายงาน ก็สามารถติดตามผลของงาน หรือตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มักมีความทะเยอทะยาน ชอบการเรียนรู้สิ่งใหม่ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า มีวินัยในการทำงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยการทำงานได้เป็นอย่างดี มีวินัยในตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สามารถทำงานได้ตามกรอบเวลาที่วางแผนไว้ มีการขาด ลา มาสาย น้อยมาก หรือเท่าที่จำเป็น และมีความคิดเหมือนเจ้าของรักองค์กร และต้องการที่จะเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ มีความสำคัญของความเป็นเจ้าของสูง และมีความต้องการที่จะให้องค์กรพัฒนาต่อไปข้างหน้า มองประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

3) พ้นตัวได้เร็ว เมื่อเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทาย (Resilience) สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 3 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “Resilience” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 4 เรื่อง ได้แก่ 1) การปรับตัวให้เข้ากับระบบดิจิทัล 2) การคิดนอกกรอบปฏิบัติ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและ 4) การสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (Liu et al., 2021). กล่าวคือมีการปรับความคิดและพฤติกรรมในการทำงานให้เข้ากับระบบดิจิทัล เช่น ผู้บริหารมีการนำระบบหรือโปรแกรมต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงานให้มากขึ้น หรือ มีความต้องการในการผลักดันระบบต่าง ๆ ในองค์กร ปรับเปลี่ยนเป็น Digital Workflow เพื่อลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ต้องมีการคิดนอกกรอบปฏิบัติอย่างไม่เป็นไปตามแบบแผน เพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และนำไอเดียใหม่ ๆ มานำเสนอ หรือ สามารถหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อยืดหยุ่นในการทำงาน หรือ มีการนำเอาผลิตภัณฑ์ การบริการ และระบบการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยไม่ยึดติดกับกรอบความคิดเดิม รวมไปถึงการรวบรวมข้อมูลและผ่านกระบวนการคิดอย่างรอบคอบ นำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เช่น หัวหน้าสามารถ integrate ข้อมูลทางระบบได้ รวมทั้งมีการติดตามและการประสานงานอย่างต่อเนื่อง หรือ ผู้บริหารมองอย่างเป็นระบบ ถึงความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ โดยผ่านระบบ Digital และต้องมีการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรเน้นความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการคิดนอกกรอบอย่างต่อเนื่อง ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี และนำมาปรับปรุง รวมถึงกระตุ้นทีมงานและหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อหาทางออกในการสนับสนุนให้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ให้แก่ องค์กร และลูกค้า

4) ทักษะที่ดี (Attitude) สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 4 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “Attitude” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) แสดงทัศนคติเชิงบวก 2) เรียนรู้ มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ 3) เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 4) การได้รับความไว้วางใจ และ 5) การบริหารจัดการอารมณ์ กล่าวคือการแสดงทัศนคติที่ดีต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ เช่น หัวหน้ามีทัศนคติที่ดีในการแก้ไขปัญหา หรือ การจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ในเชิงบวกและปรับพฤติกรรมใหม่ ๆ และอริยาไยดี มีข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นเชิงบวก และคิดถึงส่วนรวมก่อนเสมอ อีกทั้งสามารถเรียนรู้ มองเห็นโอกาสในปัญหาและนำความผิดพลาดในอดีต มาแก้ไขจนเกิดความสำเร็จ ได้ด้วยการฝึกฝนและเรียนรู้ มีความคิดที่จะเรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น แนวคิดในการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส และเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน มีความต้องการที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จที่มากขึ้นกว่าเดิม และต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นโดยไม่ใช้อารมณ์ หรือยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก และมีความพร้อมเปิดรับแนวคิด มุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ เปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันระดมความคิดรวมไปถึงความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ในมุมมองของผู้อื่นที่ต่อตนเอง การได้รับความไว้วางใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้บริหารระดับกลางได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงให้คุมโครงการในฐานะที่เป็นผู้จัดการโครงการ ทั้งนี้เนื่องจากมีทำงานร่วมกันมานาน ผู้บริหารมองเห็นถึงความซื่อสัตย์และสามารถเฉพาะ จึงได้รับความไว้วางใจในการบริหารเงิน บริหารงาน และบริหารคนและต้องมีความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถรับแรงกดดันในที่ทำงานได้ดี และเก็บอารมณ์เชิงลบไว้ได้ มีความใจเย็น และ มีความสามารถในการจัดการความเครียดของตนเอง โดยไม่นำต้นเหตุที่ทำให้ทำงานไม่สำเร็จ เป็นผู้ใหญ่ และมีวุฒิภาวะที่ดี

ข้อสังเกตคือ ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารได้ตั้งแต่ระดับต้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการมีทัศนคติที่ดี (Positive Attitude) ต่อตนเอง และผู้อื่นก่อน ถือเป็น Pre-Requisite ของผู้บริหาร งานวิจัยที่ผ่านมา และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงมีความสอดคล้องกันในเรื่องนี้

5) การร่วมใจทำงาน เพื่อเติมเต็มและต่อยอด (Synergy) สิ่งที่ค้นพบส่วนที่ 5 จากการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า “Synergy” ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง จะดูจาก 5 เรื่อง ได้แก่ 1) รู้ออบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็ว 2) การสื่อสาร 3) การประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม 4) ความสามารถในการบริหารจัดการคน และ 5) การเจรจาต่อรอง และการร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกัน กล่าวคือ มีความรู้ออบ วิเคราะห์สิ่งรอบข้างได้เร็วมักจะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา ด้วยการศึกษาด้วยตนเอง หรือ สามารถมองประเด็นได้ครบทุกมิติ นำมาวิเคราะห์ได้ แล้วยังมีความสามารถในการถ่ายทอด สื่อความ ในสิ่งที่ตนเองต้องการจะบอกกับผู้อื่นได้อย่างตรงประเด็น เช่น หัวหน้าสามารถให้คำแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาแก่ลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานได้อย่างเข้าใจลึกซึ้ง และมีการประสานร่วมมือกันทำงานและทำงานเป็นทีม แต่ไม่เป็นการทำงานซ้ำซ้อน มีการร่วมมือการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและข้ามสายงาน มีความใส่ใจ ช่วยเหลือผู้อื่น หลังจากทำงานของตนเองเสร็จแล้ว หรือมีงานอื่นที่เร่งด่วนกว่า หัวหน้ามักจะเปิดประเด็น และผลักดันให้คนในทีมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และมีการงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล มีความเป็น Teamwork ที่ดี อีกทั้งต้องมีความเป็นผู้นำ/ความสามารถในการบริหารจัดการคน ทำงานและติดตามงานได้ดี สามารถที่จะตัดสินใจในการทำงานได้อย่างสมเหตุสมผล เก่งงานและเก่งคน สามารถนำเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มีความสามารถในการบริหารลูกน้องหรือผู้คนในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันทีมงานก็มีความสุขในการทำงานด้วย มักมีบุคลิกภาพที่ค่อนข้างประนีประนอม และใส่ใจบุคคลรอบข้าง รวมไปถึงการร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อต่อยอดธุรกิจร่วมกันและการเจรจาต่อรอง ให้ความช่วยเหลือ มีส่วนร่วมและทำงานกับทีมงานได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันมีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิด win-win negotiation ดังนั้นข้อค้นพบ ซึ่งถือว่าเป็น “เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง” มีดังนี้:

1) Peter Principle เกิดขึ้นเพราะองค์กรพิจารณา เฉพาะผลการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ที่อยู่ในเกณฑ์ดี เพียงอย่างเดียว

2) ผู้ที่เป็น “บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ” ต้องมีการพิจารณาทั้ง 1) ผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ 2) ศักยภาพของบุคลากร ซึ่งดูจากผลการประเมิน Competency และ Competency ที่จำเป็นสำหรับการพิจารณา Talent มี 5 เรื่อง ได้แก่ Expertise, Accountability, Resilience, Attitude และ Synergy

3) จาก Talent สู่การเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” โดยเฉพาะสำหรับตำแหน่ง “ผู้บริหารระดับสูง” มักจะพิจารณาจากเกณฑ์หลัก คือ “Synergy” (การร่วมใจ เพื่อเติมเต็มและต่อยอด) ซึ่งจากการค้นพบ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในทุกๆ องค์การ การค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 8 บริษัท เห็นสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร แต่ความแตกต่างที่เป็นนัยสำคัญคือ คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหาร ในงานวิจัยที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นจนถึงผู้บริหารระดับกลาง คือ เน้นมากขึ้นเมื่อตำแหน่งสูงขึ้นในเรื่อง Expertise, Accountability, Attitude, Resilience แต่สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น “Synergy” เป็นปัจจัยสำคัญมากโดยเฉพาะในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ได้แยกแยะในสิ่งนี้อย่างชัดเจน

## เอกสารอ้างอิง

- Garrett, S., Caldwell, B., Harris, E., & Gonzalez, M. (2009). Six dimensions of expertise: a more comprehensive definition of cognitive expertise for team coordination. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 10(2), 93-105.
- Guest, G., Namey, E., & Mitchell, M. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. California: Sage Publications, Inc.
- 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(23), 13492.
- Peter, L., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: Buccaneer Books. Inc.
- Schaap, J. (2011). *The Peter Principle: Is This Forty-Year-Old Universal Phenomenon in Decline or Growing?*. Nevada: University of Nevada.

**Data Availability Statement:** The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

**Conflicts of Interest:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

**Publisher's Note:** All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



**Copyright:** © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).