

April 1983

## หลักของปีเตอร์ : หนทางขึ้นใจสู่ความไม่เอาไหน

ลอเรนซ์ ปีเตอร์

เรย์มอนด์ ฮิลล์

วิชัย โขควิวัฒน์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

ปีเตอร์, ลอเรนซ์; ฮิลล์, เรย์มอนด์; and โขควิวัฒน์, วิชัย (1983) "หลักของปีเตอร์ : หนทางขึ้นใจสู่ความไม่เอาไหน," *Journal of Education Studies*: Vol. 11: Iss. 4, Article 10.

DOI: 10.58837/CHULA.EDUCU.11.4.10

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol11/iss4/10>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

# แปลและเรียบเรียง

## หลักของปีเตอร์ : หนทางขึ้นไปสู่ความไม่เอาไหน

ลอเรนซ์ ปีเตอร์ และ เรย์มอนด์ ฮัลล์ เขียน

วิชัย โชควิวัฒน์ แปล

### เปิดม่าน

เมื่อผมเป็นเด็ก ผมได้รับการสั่งสอนว่า ผู้หลักผู้ใหญ่เขารู้ว่าเขากำลังทำอะไร เขาบอกผมว่า “ปีเตอร์ ยิ่งเธอเรียนรู้มากเท่าไร เธอก็จะก้าวหน้ามากเท่านั้น” ผมก็เลยตั้งหน้าตั้งตาเล่าเรียนจนจบมหาวิทยาลัย ได้ประกาศนียบัตรทางการสอน และออกไปเผชิญโลกด้วยความเชื่อมั่นในแนวคิดที่ผู้ใหญ่ได้สอนไว้ ปีแรกของงานสอนหนังสือ ผมเริ่มหวั่นเสียที่พบว่า องค์กรใหญ่ ศึกษานิเทศก์ และศึกษาธิการ จำนวนไม่น้อยที่ไม่รู้หน้าที่รับผิดชอบในวิชาชีพ และไม่มีความสามารถที่จะบริหารงานในหน้าที่ของตน ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่ของผม วัน ๆ แกล้วอยู่กับการเผ่าควา ม่านหน้าต่างทุกบานจะต้องซักให้เสมอกันหมด ห้องเรียนทุกห้องจะต้องเงียบสงบ และจะต้องไม่มีใครเดินไปใกล้ร่องกุหลาบ ศึกษาก็คอยระวังแต่ว่าจะไม่ไปขัดใจใครไม่ว่าในกรณีใด ๆ ทั้งสิ้น แต่เอกสารราชการทุกชั้นจะต้องส่งให้เกณฑ์ตามกำหนด การศึกษาของเด็กจะไม่ใช่ในความสนใจของผู้บริหารเหล่านั้นเลย

ที่แรกผมคิดว่า ปัญหาพวกนี้คงจะมีแต่ในโรงเรียนที่ผมสอนอยู่เท่านั้น ผมจึงลองสมัครไปอยู่จังหวัดอื่น ผมกรอกใบสมัครและแนบเอกสารที่จำเป็นต่าง ๆ ส่งไปอย่างเรียบร้อยหลายสัปดาห์ต่อมา ใบสมัครและเอกสารทั้งหลายถูกส่งคืนมาหมด !

เปล่าหรือครับ ผมรอกใบสมัครถูกต้อง และแนบเอกสารที่จำเป็นไปครบ ทางแผนกรับ-ส่งก็ได้ตอกตราลงรับหนังสือของผมอย่างดี แต่ได้แนบจดหมายแจ้งผมมาว่า “ตามระเบียบใหม่ แบบฟอร์มเหล่านี้ ทางคณะศึกษาศาสตร์จะรับได้ต่อเมื่อได้ส่งมาโดยการลงทะเบียน เพื่อแน่ใจได้ว่าเอกสารจะไม่หาย ขอความกรุณาส่งไปให้ทางคณะใหม่ คราวนี้กรุณาอย่าลืมลงทะเบียนเสียให้เรียบร้อยด้วย”

ผมเริ่มสงสัยว่า ไม่เฉพาะโรงเรียนระดับท้องถิ่นเท่านั้นที่กระมัง ที่เป็นเจ้าของ “ความไม่เอาไหน” (แปลจากคำว่า incompetence) แต่เพียงผู้เดียว

เมื่อผมมองกว้างออกไป ก็ได้พบว่า ในทุกหน่วยงาน จะมีคนจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ที่ตัวรับผิดชอบให้ก็ได้

## ปรากฏการณ์สากล

คนที่ “ไม่เอาไหน” ในงานอาชีพมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง คุณเคยสังเกตบ้างหรือเปล่า ? บางที่เราทุกคนจะได้เคยสังเกตแล้ว

เรามีนักการเมืองที่ไม่กล้าตัดสินใจ แต่ต้องทำหน้าที่ในการออกเสียงลงมติ เรามีผู้ทรงความรู้ที่รู้ผิด ๆ แล้วบอกว่าไอ้ที่ผิด ๆ นั้นไม่ใช่เรื่องสำคัญหรอก เรามีข้าราชการจำนวนมากที่เกี่ยวข้องวันและอาทิตย์ เรามีนายทหารที่จริง ๆ แล้วซื่อสัตย์แต่ทำพุงจาโพงผาง และเรามีผู้ว่าการที่ธาตุแท้จริง ๆ ชอบเป็นบริกร ไม่ชอบปกครอง เพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากของเราเอง เราอาจจะยกไหล่ให้กับพระพุทธรูปศิลปะการกินสินบน อัยการเงอะงะ นักประพันธ์ที่เขียนหนังสือไม่ออก และครูสอนภาษาอังกฤษที่สะกดตัวอักษรไม่ใคร่จะถูก ที่มหาวิทยาลัย เราจะเห็นประกาศคำสั่งที่เขียนโดยผู้บริหารที่ปล่อยให้สำนักงานของตัวเองยุ่งเหยิง และเราจะได้ยินการบรรยายเสียงจิ้งจก ๆ จากอาจารย์ที่หัดหรือสอนไม่เป็น

หลังจากได้เห็นคน “ไม่เอาไหน” ในทุกระดับของทุกวงการ ไม่ว่าจะป็นวงการเมือง กฎหมาย การศึกษา และวงการอุตสาหกรรม ผมได้ตั้งสมมติฐานว่า สาเหตุที่น่าจะมาจากความผิดพลาดในหลักการบริหารงานบุคคลนั่นเอง จากนั้นผมได้พยายามศึกษาหาข้อมูลอย่างจริงจัง ดูว่าระบบการเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่งเขาทำกันอย่างไร และหลังจากที่ได้เลื่อนตำแหน่งแล้ว เกิดอะไรขึ้น

ผมได้รวบรวมประวัติการทำงานของคนวงการต่าง ๆ ไว้ฉบับร้อยคน นี่เป็นตัวอย่าง

### 3 ราย

แฟ้มประวัติพนักงานเทศบาล หมายเลข 17 : เจ. เอส. มิเนียน (ชื่อในแฟ้มที่หยิบยกมานั้นเป็นชื่อสมมติทั้งสิ้น) เป็นหัวหน้าคนงานฝ่ายบำรุงรักษา ในแผนกงานสาธารณะของเทศบาลเมืองเอ็กเซลเซียร์ ในสายตาของผู้ใหญ่แล้ว มิเนียนเป็นคนสุภาพ อ่อนโยน น่ารัก

“ผมชอบมิเนียน” นี่เป็นคำพูดของผู้ตรวจการเทศบาล “แกทัศนคติดี ผมพอใจและเห็นด้วยกับแกเสมอ”

บุคลิกอันนี้เหมาะกับตำแหน่งของมิเนียน ในฐานะที่เขาไม่ต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย และเขาไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะไปมีความเห็นขัดแย้งกับเจ้านายเหนือเขา

ต่อมาผู้ตรวจการครบเกษียณ มิเนียนได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปแทน มิเนียนยังคงบุคลิกเดิมไว้ไม่เปลี่ยนแปลง นั่นคือเขาจะเห็นด้วยกับทุกคน หัวหน้าคนงานเสนอแนะอะไรขึ้นมา มิเนียนก็เพียงแต่เสนอผ่านไปให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผลก็คือข้อเสนอแนะบางอย่างไปขัดกับนโยบายเข้า ทำให้ต้องเปลี่ยนแผนงานอยู่เรื่อย ๆ คนงานในแผนกเริ่มขวัญเสีย เสี่ยงบ่นหลังไหลมาจากทุกทาง ทั้งจากนายกเทศมนตรีจากพนักงานแผนกอื่น จากประชาชน และจากสหพันธ์คนงาน

มิเนียนยังคงถือคติ “ขอรับกระผม” กับทุกคน ลุกน่องว่ามาอย่างไร ก็ส่งผ่านไปให้เจ้านายอย่างนั้น เจ้านายส่งมาอย่างไรก็ส่งลุกน่องต่อไปอย่างนั้น โดยตำแหน่งเขาเป็นผู้ตรวจการ แต่เขาทำหน้าที่เป็นเพียง “เด็กรับ-ส่ง” เท่านั้น แผนกนี้ใช้เงินเกินงบประมาณเสมอ แต่ก็ทำงานไม่ได้ครบตามโครงการ กล่าวโดยสรุป มิเนียนถูกเลื่อนจากหัวหน้าคนงานที่สามารถขึ้นไปเป็นผู้ตรวจการที่ “ไม่เอาไหน”

แฟ้มประวัติคนงานโรงงานอุตสาหกรรม หมายเลข 3 : อี. ทิงเกอร์ เป็นคนงานที่อยู่ซ่อมรถ จี. วี. คีท ทิงเกอร์เป็นลูกมือที่ขยัน และเอาใจใส่งานอย่างยิ่ง ไม่ช้าเขาก็ได้เลื่อนขึ้นเป็นช่างเครื่อง ในตำแหน่งช่างเครื่อง เขาทั้งเก่ง ทั้งทนทานต่องานยาก ๆ ในที่สุดเขาก็ได้เลื่อนขึ้นเป็นหัวหน้าช่าง

ถึงตอนนั้น ใจรักงานซ่อมเครื่องและใจรักความเรียบร้อยบริบูรณ์ของงานเริ่มจะไม่เหมาะกับเขาเสียแล้ว เขาจะลงมือทำงานทุกอย่างที่เขาสนใจเองโดยไม่สนใจว่างานทั่วไปในอยู่จะยุ่งแค่ไหน “งานนะเราจะทำวิธีไหนมันก็เหมือนกัน” เขาว่า

งานทุกชิ้น เขาจะไม่ยอมให้ผ่านไปจนกว่าเขาเองจะพอใจจริง ๆ

เขาจะเข้าไปยุ่งกับคนงานคนโน้นคนนี้เป็นประจำ นาน ๆ จึงจะเห็นเขากลับไปประจำ ที่โต๊ะเขาจะมุดเข้าไปใต้ท้องรถเสียเองในขณะที่ลูกน้องของเขากลับเป็นคนยืนอยู่ข้าง ๆ และช่างคนอื่น ๆ นั่งรอเขาแจกงานใหม่ให้ ผลก็คือ งานของอยู่ล้นมือและยุ่งเหยิงอยู่ตลอดเวลา และรถมักจะซ่อมไม่เสร็จทันตามกำหนด

ทิงเกอร์ไม่เข้าใจว่า เจ้าของรถทั่วไปเขาไม่สนใจกับความเรียบร้อยบริบูรณ์ในจุดเล็ก ๆ น้อย ๆ จุดสำคัญคือเขาต้องการให้รถเขาเสร็จทันตามกำหนด ! ทิงเกอร์ไม่เข้าใจว่าลูกน้องของเขาโดยมากสนใจกับค่าแรงมากกว่างานซ่อม ผลคือ เขาไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าและลูกน้องเขาเป็นช่างเครื่องที่ดี แต่เป็นหัวหน้าช่างที่ “ไม่เอาไหน”

เพิ่มทหาร หมายเลข 8 : เป็นเรื่องของนายทหารชื่อดังคนหนึ่งคือ นายพล เอ. กัดวิน เขาเป็นวีรบุรุษของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยบุคลิกที่น่าสนใจหลายอย่าง เขาเป็นคนเบิกบาน ไม่ถือตัว การมณีใครอื่น ไม่สนใจกับระเบียบจุกจิก และมีความกล้าหาญอย่างเหลือเชื่อ เขานำทหารของเขาไปสู่ชัยชนะหลายครั้งหลายหน

ต่อมาเขาได้เลื่อนขั้นเป็นจอมพล ตอนนั้นหน้าที่ของเขาไม่ได้เกี่ยวข้องกับทหารทั่วไปเสียแล้ว แต่จะต้องไปคลุกคลีกับนักการเมืองและกับจอมทัพของประเทศพันธมิตร

แต่เขาไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งใหม่ได้ เขาไม่สามารถเปลี่ยนบุคลิกจากคนที่มีคารมเผด็จการ ไปเป็นคนปากหวานได้ ไม่ว่าจะใหญ่โตแค่ไหนเขาจะทะเลาะกับเขาซะไปหมด และจะมานอนหมกตัวอยู่แต่ในรถเทรลเลอร์ของตัวเป็นวัน ๆ งานบัญชาการรบตกไปเป็นหน้าที่รับผิดชอบของลูกน้องรอง ๆ เขาลงไป เขาถูกเลื่อนขั้นไปอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้เขากลายเป็นคน “ไม่เอาไหน”

## ทางร่วมที่สำคัญ !

ผมว่าทุกรายที่กล่าวมาแล้วนี้ มีลักษณะเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่ง นั่นคือ ทุกคนจะถูกเลื่อนจากระดับที่ทำงานดี ไปสู่ระดับที่ “ไม่เอาไหน” ผมเห็นด้วยว่า ไม่ช้าก็เร็ว เหตุการณ์นี้จะต้องเกิดกับทุกคนในทุกหน่วยงาน

เพิ่มกรณีสมมติ หมายเลข 1 : สมมติว่าคุณเป็นเจ้าของโรงงานปัมเม็คยาแห่งหนึ่ง หัวหน้าคนงานของคุณตายเพราะกระเพาะทะลุ คุณต้องการจะหาคนแทน เป็นธรรมชาติอย่างที่คุณจะต้องหาจากแฟ้มประวัติคนงานของคุณในแผนกนั้น

นางสาวกลม นางกระบอก นายรี และนายเหลี่ยม ล้วนเป็นพนักงานที่ไม่เอาไหน เป็นธรรมดาที่พวกนี้จะไม่ได้รับเลื่อนตำแหน่ง คุณจะต้องเลือกนายตุ้มซึ่งเป็นพนักงานที่ดีกว่าคนอื่นแล้วเลื่อนขึ้นไปเป็นหัวหน้าคนงาน

ทสมมติว่า นายตุ้มทำหน้าที่หัวหน้าคนงานได้อย่างดี พอหัวหน้าฝ่ายได้เลื่อนเป็นผู้จัดการฝ่ายคนงาน นายตุ้มก็อาจจะได้รับการเลื่อนขึ้นไปแทน

ในทางตรงกันข้าม ถ้านายตุ้มเป็นหัวหน้าคนงานที่ไม่เอาไหน เขาก็ไม่มีโอกาสจะได้เลื่อนตำแหน่ง เขาจะมาถึง “ระดับไม่เอาไหน” ของเขา และจะอยู่ในตำแหน่งนั้นจนออกจากงาน

คนงานบางคน อย่างรี และเหลี่ยม เขาขึ้นถึงระดับไม่เอาไหนตั้งแต่แรกเข้าทำงาน และไม่มีโอกาสจะได้เลื่อนตำแหน่งเลย แต่บางคนอย่างตุ้ม (สมมติว่าเขาเป็นหัวหน้าคนงานที่ทำงานไม่ดี) เขาจะมาถึงระดับไม่เอาไหนหลังจากได้เลื่อนระดับหนึ่งครั้ง

อี. ทิงเกอร์ หัวหน้าช่างซ่อมรถ ขึ้นถึงระดับไม่เอาไหนหลังจากได้เลื่อนตำแหน่งสองครั้ง นายพลกูดวินถึงระดับไม่เอาไหนที่ระดับสูงมาก

หลังจากวิเคราะห์กรณีต่าง ๆ นับร้อยราย ผมพอจะสรุปทฤษฎีหนทางขึ้น ไปสู่ความไม่เอาไหนของผมได้ว่า

ในหน่วยงานทั่วไป คนทำงานทุกคนมีความโน้มเอียงที่จะถูกเลื่อนขึ้นไปสู่ระดับแห่งความ “ไม่เอาไหน”

## ศาสตร์แขนงใหม่

พอตั้งทฤษฎีขึ้นแล้ว ผมได้พบศาสตร์แขนงใหม่โดยบังเอิญคือ “ศักติวิทยา” (Hierarchiology) คือ ศาสตร์ว่าด้วยศักดิ์ ชั้น ตำแหน่ง ระดับ

คำว่า “ศักดิ์” (Hierarchy) เดิมทีใช้ในระบบการปกครองคณะสงฆ์ ซึ่งจะแบ่งตำแหน่งออกไปเป็นชั้น ๆ ความหมายในปัจจุบันหมายถึงหน่วยงานทุกแห่งที่พนักงานถูกจัดเป็นระดับ เป็นชั้น เป็นชั้น

ศักติวิทยา แม้จะเป็นศาสตร์แขนงใหม่ แต่ก็ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างมาก ทั้งในหน่วยงานของราชการและของเอกชน

## คุณด้วยเหมือนกัน !

ทฤษฎีของผมเป็นกุญแจไขไปสู่ความเข้าใจระบบยศศักดิ์ทุกชนิด และเป็นกุญแจไขไปสู่ความเข้าใจในโครงสร้างของอารยธรรมทั้งหมด มีคนแผลง ๆ อยู่ไม่กี่คนที่พยายามจะหลีกเลี่ยงระบบยศศักดิ์ แต่ทุกคนในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม สหพันธ์แรงงาน การเมือง รัฐบาล กองทัพ ศาสนา และการศึกษาล้วนหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทุกคนถูกควบคุมโดย “หลักของปีเตอร์”

หลายคนจะสามารถได้เลื่อนจากระดับที่ตัวยังงงานได้ดี แต่เพราะทำงานดี เขาจะได้อเลื่อนขึ้นไปอีก การเลื่อนครั้งสุดท้าย คือ การเลื่อนจากระดับที่ทำงานได้ดีไปสู่ระดับไม่เอาไหน

ฉะนั้น ขอให้มัวเวลาพอเท่านั้นแหละ และขอให้มัวตำแหน่งมากพอเถอะ ทุกคนจะถูกเลื่อนไปรวมอยู่ในระดับไม่เอาไหนทั้งนั้น หลักของปีเตอร์—เพิ่มเติม กล่าวว่

ถ้าหากไม่จำกัดเวลา ทุกตำแหน่งจะมีแต่คนทำงานที่ไม่เอาไหนทั้งนั้น

## ใครเป็นคนที่ทำให้งานดำเนินไปได้ ?

แน่ละ คุณจะไม่มีใครได้เห็นหน่วยงานที่คนทำงานทุกคนล้วนถูกเลื่อนขึ้นไปถึงระดับไม่เอาไหนโดยมากจะมีการทำอะไรบางอย่างเพื่อให้หน่วยงานนั้น ๆ ดำรงอยู่ได้

งานทั้งหลายที่ทำสำเร็จ เป็นผลงานของคนที่ยังไม่ได้เลื่อนไปถึงระดับไม่เอาไหน

## ปีศาจ

บทความนี้เรียบเรียงจากบทแรกของหนังสือ The Peter Principle เขียนโดย ค็อกเตอร์ลอเรนซ์ เจ. ปีเตอร์ และเรย์มอนด์ ฮิลล์ เป็นหนังสือขายดีมากของอเมริกา พิมพ์ครั้งแรก ปี 1969 พอถึงปี 1977 ได้พิมพ์ไปแล้วถึง 26 ครั้ง เป็นหนังสืออ่านประกอบวิชา Public Administration ที่มหาวิทยาลัยยูทูเลน บทนี้หนังสือ American Public Administration, Concepts & Cases คัดไปตีพิมพ์ทั้งบท

ทฤษฎีนี้เป็นความพยายามที่จะชี้ให้เห็นจุดอ่อนของระบบการเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาที่ความรู้ความสามารถที่เป็นอยู่เป็นเกณฑ์ ใครจะเชื่อไม่เชื่อแค่ไหนยอมเป็นเอกสิทธิ์ของแต่ละบุคคล การเสนอบทความนี้ใช้เพื่อสนับสนุนการเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งโดยระบบ

อุปถัมภ์ซึ่งประพศติปฏิบัติกันอยู่มากในบ้านเรา ผู้เรียบเรียงยังเห็นด้วยกับการเลื่อนตำแหน่งโดยระบบความรู้ความสามารถ แต่ต้องการจะชี้ว่าระบบนี้ก็มีจุดอ่อนอยู่เหมือนกัน เพื่อจะได้หาทางแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อนดังกล่าวนี้

สาเหตุของความล้มเหลวอันนี้ ส่วนหนึ่งน่าจะอยู่ที่ว่าในการเลื่อนตำแหน่งมักจะมีการพิจารณาความรู้ความสามารถ “ในตำแหน่งปัจจุบัน” เท่านั้น ไม่คำนึงถึงตำแหน่งที่เขาจะต้องไปรับใหม่ไปพร้อมกัน ถ้าทั้งผู้เลื่อนและผู้ถูกเลื่อนได้มีการพิจารณาถึงจุดที่กล่าวนี้ด้วย ความล้มเหลวดังกล่าวก็อาจจะหลีกเลี่ยงได้หรือลดน้อยลง