

## استخدام و ارتقاء کارکنان با آگاهی از اصل پیتر

دکتر غلامرضا بردبار - استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه بزد  
فرانک صفری شاد - دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه بزد  
نجیبه عباسی رستمی - کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه اصفهان

اصل پیتر در مدیریت یا اصل سطح بی کفایتی بیان می‌کند که افراد در یک سازمان سلسله مراتبی تا حدی بالا می‌روند که به حد بی کفایتی خود برسند. لارنس پیتر، واضع اصل پیتر است، او به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. با توجه به پیشرفت زندگی شغلی، انتخاب بین استخدام از خارج شرکت و یا ارتقاء درون شرکت یک تصمیم مهم مدیریتی است. اگر شرکت‌ها آگاهی لازم و انتظارات منطقی از اصل پیتر داشته باشد، در تصمیم‌گیری بین ارتقاء از داخل و یا استخدام از خارج شرکت، درست عمل خواهند کرد. این مقاله در نظر دارد تا به این مسئله مهم بپردازد. ابتدا مفهومی از اصل پیتر شرح داده می‌شود و پس از آن به طور کامل مسئله تصمیم‌گیری بین ارتقاء از داخل و یا استخدام از خارج شرکت با آگاهی از اصل پیتر شرح داده می‌شود. در پایان مقاله مطالبی در مورد واکسن ضد اصل پیتر بیان می‌گردد.

اساس اصل پیتر، مدیران تمایل دارند تا سطح ناشایستگی هایشان پیشرفت نمایند. به ویژه اگر مدیری در یک شغل موفق و کامیاب گردد، این کامیابی ممکن است وسیله ارتقاء وی به جایگاه بالاتری که مهارت‌های مورد نیاز آن جایگاه را ندارد، گردد. اگر چه در گزینش و استخدام بالندگی فردی نادیده انگاشته نمی‌گردد اما، اصل پیتر کمک می‌کند که همچون زنگ خطر، فراگرد گزینش، استخدام و ارتقاء را ساده‌نگیریم.

### مفهوم اصل پیتر

اصل پیتر<sup>۳</sup> توسط دکتر لارنس پیتر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۶۸ در کتاب خود با همین نام بیان گردید. بر اساس این اصل (افراد در یک سازمان سلسله مراتبی تا حدی بالا می‌روند که به حد بی کفایتی خود برسند).

اصل پیتر یا اصل حد بی کفایتی در سازمان می‌گوید: کارکنان به

واکسن کلیدی: اصل پیتر، استخدام، ارتقاء، واکسن ضد اصل پیتر.

### مقدمه

بهره‌وری یک سازمان از نظر بهبود توانایی انجام یک کار و به حداقل رساندن هزینه‌های مربوطه یک مفهوم کلیدی در زمینه‌های مختلف مانند اقتصاد است (فارمر و لو، ۱۹۹۹). اصل پیتر بیان می‌کند که همه اعضای یک سازمان سلسله مراتبی تا رسیدن به بالاترین سطح بی کفایتی خود ارتقا پیدا می‌کنند. هنگامی که این امر اتفاق بیفتد، پیشرفت حرفه‌ای متوقف شده و کارمند در نقشی که می‌تواند به طور موثر به انجام برساند ثابت باقی می‌ماند. این بی کفایتی در داخل سازمان اثرات مخربی بر جای می‌گذارد و در نهایت بر بهره‌وری و به تبع آن بر درآمد اثر می‌گذارد (فتا و همکاران، ۲۰۱۲).

در گزینش افراد، کارکنان و مدیران امکان اشتباه وجود دارد. بر

3. Peter Principle  
4. Laurence J. Peter

1. Farmer and Lo  
2. Fetta et al

توسط افرادی اشغال می‌شوند که برای انجام فعالیت های آن پست کفایت و شایستگی لازم را ندارند و اضافه می‌کند که در این زمان کار توسط افرادی انجام می‌شود که هنوز به حد بی کفایتی خود نرسیده‌اند.

معمولاً برای به وجود آمدن این حالت دو دلیل می‌آورند:

\* یکی این‌که افراد معمولاً خواسته‌هایی دارند و معمولاً با رسیدن به یک حد از موقعیت شغلی به اشباع رسیده و لذا دیگر بیش از آن پیشرفت نمی‌کنند.

\* دلیل دیگر می‌تواند به این خاطر باشد که فرد با رسیدن به یک پست سازمانی دیگر از نظر توانایی، قدرت انجام کارهای مربوط به آن سمت را ندارد.

یک راه برای اجتناب از این مسئله آن است که افراد قبل از ارتقاء به موقعیت شغلی بهتر مورد ارزیابی قرار بگیرند تا اطمینان حاصل شود که می‌توانند از عهده کار جدید برآیند. برای مثال کسی که کاندید احراز مدیریت می‌باشد باید ابتدا توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی را در خود نشان دهد و سپس ارتقاء پیدا کند. در غیر این صورت، فرد در ازای موفقیتش در پست فعلی خود فقط پاداش بیشتری دریافت می‌کند ولی به موقعیت بالاتری در سازمان منتقل نمی‌شود.

در نتیجه این کار افرادی که در مراتب بالاتر سلسله مراتب سازمانی باشند قطعاً از نظر کفایت و شایستگی بالاتر از افراد زیر مجموعه خود قرار دارند علاوه بر آن در موقعیت جدید خود نیز دارای مهارت کافی می‌باشد.

برای نمونه چه اتفاقی می‌افتد اگر کسی که برنامه ریزی یک پروژه را انجام می‌دهد در حد بی کفایتی خود باشد؟ اگر وی در سطح بی کفایتی خود برنامه‌ای برای پروژه تهیه کند، این برنامه پایین‌تر از سطح استاندارد کارکنان اصلی تیم پروژه می‌باشد که دارای تجربه‌ای بیش از وی می‌باشند. البته این به این معنا نیست که هر مدیری در سطح بی کفایتی قرار دارد. بسیاری از مدیران به سختی کار می‌کنند تا در سازمان رشد کنند و ارتقا پیدا نمایند (سالک، ۱۳۹۰).

### ترس از موفقیت و رسیدن به حد بی کفایتی در کارکنان

ترس از موفقیت به منزله مانعی بر سر راه رشد و ترقی فردی، باعث می‌شود که کارکنان برای نشان دادن شایستگی‌های

دلیل نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر می‌روند. و این روند تا آن جا ادامه می‌یابد که کارمند به حد بی کفایتی در یک شغل می‌رسد و همان جا باقی می‌ماند. از این رو ما اغلب در سازمان‌ها با افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست. واضح این اصل، که نویسنده‌ای به نام لارنس پیتر است، به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد. امروزه همه سازمان‌ها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن هشیار باشند، اصل پیتر این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد (الوانی، ۱۳۸۹، ص ۲۸۸-۲۸۷).

در جریان روند سلسله مراتب، هر کارمندی ممکن است تنها سطح ناتوانایی‌های خود را بالا ببرد. ممکن است افراد در جایگاهی قرار داشته باشند که نتوانند توانایی‌های خود را ابراز دارند. در اصل پیتر هیچ کس استثنا نیست. برای همه افراد، حرکت به سمت یک توانمندی، می‌تواند راهی به سوی شرکت و ناتوانی هم باشد. بنابراین باید زمان کافی به این کار اختصاص دهید و وجود رتبه‌های متعدد در سلسله مراتب را بپذیرید. هر کارمندی ممکن است در سطحی از ناتوانی‌هایی خود قرار داشته باشد. ممکن است سمت‌های سازمانی توسط کارمندانی اشغال شوند که توانایی انجام وظایفشان را ندارند.

اگر شما در ابتدای فعالیت خود موفق نشوید، باید ببینید در چه سطحی از ناتوانی هستید. اگر نمی‌دانید دارید به کجا می‌روید، احتمالاً به بن بست خواهید رسید. یک اقتصاددان، کارشناسی است که می‌داند چرا آنچه که دیروز پیش بینی شده، امروز رخ نداده است. لذا ناتوانی انسان موضوعی عمومی است زیرا توان انسان برای ایجاد بسیاری از ساختارها، محدود است. امروزه ما شاهد انبوهی از سلسله مراتب‌های گوناگون هستیم. مشکل اینجا است که ما با سلسله مراتب‌هایی مبهم و گنگ رو در رو هستیم (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۸۷).

بر اساس استنباط پیتر، با گذشت زمان همه پست‌های سازمانی

ادبیات موجود اصل پیتر را بعنوان یک پیامد جانبی از مسائل مختلف انگیزشی و یا به عنوان یک سازه آماری تفسیر کرده اند، درحالی که در تفسیر جدید از اصل پیتر می توان گفت که اصل پیتر ممکن است حتی هنگامی که این جوانب و ملاحظات هیچ نقشی نداشته باشند و کنترل شوند باز هم باقی بماند.

تشویق و پاداش به کارکنان بخاطر عملکردشان ممکن است به مدیرانی واگذار شود که از سیستم پاداش دهی در جهت منافع و نفوذ خود در کارکنان استفاده کنند. استفاده از ارتقاء بجای پاداش می تواند به کاهش این مسئله کمک کند. با این حال، اگر کارکنان ریسک گریز باشند، تصمیمات مربوط به ارتقاء ممکن است منحرف کننده و منجر به ناکارآمدی کارکنان در انجام وظایف محوله شود. بطور خاص، آستانه عملکرد برای ارتقاء ممکن است نزول کند و بسیاری از کارکنان ارتقاء یابند که این به عنوان شهادی بر اصل پیتر تفسیر خواهد شد (فربرن و ملکوسون، ۲۰۰۱).

مادامی که کارکنان در سلسله مراتب حرکت صعودی داشته باشند، احتمال این که تلاش کم منجر به خروجی بالا شود، کاهش می یابد. شغل های سطوح بالاتر سازمانی اطلاعات بیشتری پیرامون تلاش های کارمندان در اختیار ما قرار می دهد، به عبارت دیگر اصل پیتر به عنوان خروجی یک فرایند آماری (رگرسیون) تفسیر می شود، بدین معنا که یک کارمند از شوک بهره وری بالای موقتی که خروجی بالا دارد و احتمال دریافت ارتقاء را افزایش داده منتفع شده، در طول زمان، سطح بهره وری او به مقدار متوسط و سطح میانگین بر می گردد. در نتیجه این تصور را ایجاد می کند که بهره وری کارمند بعد از ارتقاء سقوط کرده است. (کچ و نازیگر، ۲۰۱۲).

شرکتهایی که فرایند انگیزش و تشویق خود را از طریق ارتقای افرادی که در شغل فعلی خود خوب عمل کرده اند به سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی، دنبال می کنند، ممکن است به راحتی موجب انتقال آن ها به پستی شوند که برای آن خیلی مناسب نبوده و سطح دشواری و میزان مسئولیت ها در شغل جدید مشابه شغل قبلی فرد نباشد (فربرن و ملکوسون، ۲۰۰۱).

## استخدام از خارج یا ارتقاء، درون شرکتی

مطالعات پیرامون بازار کار داخلی نشان داده است که کارکنان با

خود انگیزه کمتری داشته باشند. افرادی که ترس از موفقیت از جمله ویژگی های شخصیتی آنان محسوب می شود، در مواجهه با موقعیت های موفقیت آمیز شغلی، مکانیزم مقاومت در مقابل موفقیت را از خود بروز می دهند. کم رنگ شدن شایستگی ها، فرد را به حد بی کفایتی که آخرین سکوی ارتقای شغلی است، نزدیک می کند (متقی، ۱۳۸۲).

فریدمن ترس از مسئولیت های ناشی از موفقیت یکی از دلایل اجتناب از موفقیت و مسامحه در انجام دادن کارهایی را که به موفقیت منجر می شوند، می داند. وی این احساس را به دو عامل نسبت می دهد:

۱. عزت نفس کم که در نتیجه آن فرد قادر به استفاده از توانایی های خود نیست و نمی تواند تصویر ذهنی مثبتی از خویش بسازد و موفقیت های کوچکش را تقویت کند.

۲. آگاهی صادقانه فرد از بی کفایتی های خود و اطلاع واثق از این که در اثر موفقیت به جایی می رسد که لارنس پیتر متخصص امور مدیریت آن را سطح بی کفایتی نامیده است. در چنین وضعیتی، فرد قبول می کند که از عهده کار بر نمی آید و توانایی کنار آمدن با موفقیت مورد نظر را نخواهد داشت پس می کوشد اهداف ملایم تر و احتمالاً واقع بینانه تری را انتخاب کند. این گونه افراد از رسیدن به آخرین سکو در مسیر شغلی می ترسند؛ زیرا به رغم نداشتن صلاحیت های لازم برای انجام دادن فعالیت در آن ماندگار خواهند شد و مجبور به در جا زدن هستند. این همان حد بی کفایتی است که بزرگترین مشکل در فقدان پیشروی در پیشرفت محسوب می شود. جایی که سرانجام فرد با بالا رفتن سن، از دست دادن انگیزه یا دریافت نکردن آموزش های لازم، در آن جا مجبور به توقف و نظاره کردن عملکرد ضعیف خود است (متقی، ۱۳۸۲).

## استخدام و ارتقاء کارکنان با آگاهی از اصل پیتر

انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می کنند، زیان ها و هزینه های گزافی را به سازمان تحمیل می کند، از جمله منجر به اصل پیتر که می گوید: مدیران میل دارند تا در سطح بی کفایتی خود پیشرفت کنند، خواهد شد. (کونتر، ۱۳۷۰).

1. Fairburn and Malcomson

2. Koch and Nafziger

بالاتر از حد انتظار باشد آن‌ها را ننگه داشته و در صورتی که عملکردشان پایین و بدتر باشد اخراج می‌کند (آکوستا، ۲۰۱۰). گاهی ممکن است کارفرما برای انتخاب کارکنان از خارج سازمان و یا ارتقاء از داخل سازمان به نقش جایگاه آن شغل در سازمان نگاه کند. اگر آن شغل جزء شغل‌های کلیدی و حیاتی در سازمان باشد و در تولیدات و خروجی‌های سازمان نقش اصلی را ایفا کند، کارفرما ترجیح می‌دهد که کارکنان را از بین سایر افراد شاغل در سازمان انتخاب کند که اصطلاحاً به آن غربال‌گیری گفته می‌شود.

عمل غربال‌گیری با هدف افزایش عملکرد و خروجی سازمان در بلندمدت است. بدین معنی که از نظر کارفرما، بین عملکرد فرد شاغل در کوتاه مدت و بلندمدت به نوعی یک رابطه تبادلی وجود دارد یعنی کارفرما ترجیح می‌دهد که خروجی‌های کوتاه‌مدت افراد شاغل در سازمان را به منظور انتخاب درست بررسی کند و براساس عملکرد کوتاه مدت آن‌ها اقدام به ارتقاء کارکنان کند، با این دیدگاه که این رویه عملکرد بالا در بلندمدت هم تداوم می‌یابد. بصیرت و درک مستقیمی که پشت این نتیجه است به شرح زیر است: مشاهده یک کارمند، البته در یک شغل متفاوت، به کارفرما اطلاعات متفاوتی پیرامون سطح مهارتش نسبت به نامزدهای خارجی بالقوه، می‌دهد. بنابراین شرکت ممکن است با انتخاب کارمندی که شناخت نسبی از او دارد نسب به زمانی که فردی را از بیرون وارد سازمان کند که هیچ شناختی از او ندارند، وضعیت بهتری پیدا کند (بریلون، ۲۰۱۵).

از طرف دیگر ممکن است که نتایج حاصل از ارتقای داخلی همچنان کارآمد باشد؛ حتی اگر سطح خروجی عملکرد بعد از ارتقاء به اندازه ی قبل از ارتقاء نباشد. در این صورت اصل پیتر به عنوان یک نتیجه و پیامدی از تصمیماتی ظهور می‌کند که از نبود اطلاعات در مورد متقاضیان کار نشأت گرفته است، زیرا در این وضعیت کارفرما ممکن است به جای استخدام افراد از خارج سازمان که شناختی از آن‌ها و عملکردشان ندارد، تمایل به ارتقای کارکنانی داشته باشد که حداقل اطلاعات و شناختی از او دارند، حتی اگر خروجی عملکرد این کارکنان در شغل فعلی بیشتر از خروجی پس از ارتقای آنها باشد (بریلون، ۲۰۱۵).

بر مبنای تئوری‌های یادگیری و ارتباط شغلی (جوانوویچ، ۱۹۷۹)، شرکت‌ها و کارکنانشان نیاز دارند تا زمانی برای یادگیری و

میزان بالایی از رقابت داخلی و خارجی جهت بالا رفتن در سطوح شرکت مواجه هستند. با توجه به پیشرفت زندگی شغلی، انتخاب بین استخدام از خارج از شرکت و یا ارتقاء درون شرکت یک تصمیم مهم مدیریتی است (آکوستا، ۲۰۱۰). یک پیامد طبیعی از پیشگویی اصل پیتر این است که کارمندی که از سطح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی (فعلی) ارتقا یافته است؛ نسبت به افرادی که از خارج استخدام شده‌اند، به احتمال کمتری در آینده به پیشرفت شغلی دست خواهد یافت (آکوستا، ۲۰۱۰).

چان<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) و اگروال و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، در تئوری ناتوانی (معلولیت) خود به ارتباط منفی بین ترفیع قبلی و پیشرفت حرفه‌ای بعدی دست پیدا کرده‌اند، در تئوری آنها هنگامی که مجموعه گسترده‌ای از رقبای خارجی به طوری که شانس برنده شدن در مسابقات ارتقاء را به صفر کاهش می‌دهد، وجود دارند، متقاضیان خارجی در رقابت با نامزدهای داخلی که سازمانشان مشوق‌های ارتقا را برای کارکنان موجود ارائه می‌دهند، ناتوان و معلول هستند. این بدان معنی است که یک نامزد خارجی که موفق به ورود به شرکت می‌شود باید از لحاظ توانایی‌های نسبی فوق‌العاده برتر از کارکنان داخلی که ارتقاء پیدا کرده‌اند، باشد و بنابراین با احتمال بالاتری به پیشرفت‌های شغلی بیشتری نسبت به کارکنان داخلی، دست خواهد یافت. (چان، ۱۹۹۶؛ اگروال و همکاران، ۲۰۰۶). در حقیقت در چشم کارفرمایان، بعضی از کارکنان ذاتاً مستعدتر، اجتماعی‌تر، و به عبارتی دیگر تواناتر از دیگران هستند، بنابراین تلاش می‌کنند که به دنبال پایداری و دوام این تمایز باشند (آکوستا، ۲۰۱۰).

بررسی مستندات (پرونده‌های) پرسنلی که شامل ارزیابی عملکرد کارکنان قبل و بعد از ارتقاء در میان گروه‌های مختلف کارکنان (به عنوان مثال افرادی که از سطوح پایین‌تر ارتقاء یافته‌اند در مقابل افرادی که از خارج از سازمان استخدام شده‌اند) بوده است به تشخیص این مطلب که روند خروجی عملکرد این افراد بعد از ارتقاء رو به افول و کاهش است، کمک می‌کند؛ همان‌گونه که اصل پیتر پیش‌بینی کرده بود. همچنین کارفرما ممکن است تمایل بیشتری به استخدام امیدوارکننده اما همراه با ریسک کارکنان (کارگران) خارجی داشته باشد، زیرا در این صورت اگر عملکردشان

1. Acosta
2. Chan
3. Agrawal et al.

4. Brilon
5. Jovanovic

جایی های فرعی صورت گرفته است، وجود نداشته باشد و البته تحقیقات بیشتری را می طلبد (آگوستا، ۲۰۱۰). اگر شرکتها آگاهی لازم و انتظارات منطقی از اصل پیتر داشته باشد، در تصمیم گیری بین ارتقاء از داخل و یا استخدام از خارج شرکت، درست عمل خواهد کرد. بدین معنا که اجازه نمی دهد که ترفیع تنها به عملکرد گره بخورد، و مانع از تصمیم گیری بر مبنای معیارهای دیگری متفاوت از عملکرد مانند وفاداری، نفوذ، پارتی و روابط شخصی باشد، بلکه به دنبال ایجاد یک محیط با فرصت برابر در بین همکاران برای ارتقاء خواهد بود (آگوستا، ۲۰۱۰).

## واکسن ضد اصل پیتر

پیتر بیان می کند که افراد در سلسله مراتب اداری آن قدر رشد می کنند تا به حد بی کفایتی برسند، یعنی در فرآیند ارتقاء سازمانی به سطوح سازمانی نائل می شوند که شایستگی آن را ندارند. نام دیگر این اصل، اصل حد بی کفایتی است. او برای به تعویق انداختن سطح بی کفایتی افراد، آموزش را تجویز می کند و از آن به عنوان واکسن ضد پیتر نام می برد. چون آموزش باعث می شود که سطح کفایت افراد ارتقاء یابد.

«لارنس جی پیتر» با ارائه تئوری مشهور و فراگیری بنام خود یعنی «اصل پیتر» مدعی شده است که مدیران و تمامی کارمندان سازمان، مستعد رشد و ترقی در مسیر عمودی سلسله مراتب سازمانی تا حد بی کفایتی خویش اند و بعد از آن به سمت و جایگاهی دست می یابند که شایستگی و صلاحیت لازم را برای ایفای وظایف و انتظارات متصوره را نداشته و امور محوله را به هم می ریزند.

اندیشمندان و تئوری پردازان بین المللی مدیریت و سازمان، در همین رابطه و برای این که سازمانها متضرر بزرگ و مستمر در چنین شرایطی نباشند، چاره ای اندیشیده و واکسنی را بنام «واکسن ضد اصل پیتر» طراحی و ابداع کرده اند که طی آن سازمان های مربوطه تدابیر متنوع ذیل را برای جبران آسیب های ناشی از آن به اجرا می گذارند:

**الف - کارآموزی و بهسازی مقتضی قبل از تحرک عمودی و ارتقاء سازمانی افراد**

ب - گزینش هوشمندانه افراد متناسب برای مشاغل مدیریتی به تناسب شخصیت و انتظارات آنها.

آموزش بهره وری و عملکرد درست و ارتباط صحیح با مجموعه های از موقعیت های شغلی قابل دسترس در شرکت در نظر بگیرند. زمان ارتقا بسیار مهم است؛ همانگونه که یافته های مطالعات لازیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) نشان داده است افرادی که مدت طولانی در شغل قبلی خود باقی می مانند عملکرد بدتری نسبت به افرادی که زودتر ارتقا یافته اند دارند. ارتقاء که در گذشته انجام شده است حتی می تواند شانس پیشرفت های شغلی در آینده را تحت تاثیر قرار دهد.

اگر تصمیم کارفرما برای ترفیع بر مبنای بهره وری باشد و اگر بهره وری در شرکت به توانایی ذاتی کارکنان خاصی که عملکردشان بهتر از هم کارانشان است، مربوط باشد، می توان انتظار داشت که افرادی که در گذشته ارتقاء یافته اند دوباره احتمال دستیابی به فرصت ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی را در مدت زمانی کوتاه بدست خواهند آورد (آگوستا، ۲۰۱۰).

رفتارهای استراتژیک هم می تواند افراد را بعد از ارتقاء به سمت عملکرد بدتر سوق دهد (افرادی که ارتقای آنها در گذشته به دلیل یک عملکرد مهم و برجسته باشد). اگر شرکت نتواند تعاملی درست بین عملکرد و نوع مشوق هایی که استفاده می کند برقرار کند، افراد ممکن است انگیزه کمتری برای نگه داشتن سطح بالای تلاششان در پست جدید داشته باشند (روسن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). با این حساب شرکت تنها هنگامی افراد جدید را استخدام می کند که سطح توانایی بالفعل این افراد نسبت به نیروهای داخلی بالاتر باشد (آگوستا، ۲۰۱۰).

مطالعات مختلف نشان داده است که بیشتر کارکنان ارتقاء یافته، قبل از ارتقاء سطح پایینی از جبران خدماتات را دریافت می کرده اند (گیبس و هندریکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). شواهد کلی نشان می دهد که احتمال ارتقاء به طور قابل ملاحظه ای با میزان زمان سپری شده در شغل فعلی مرتبط است. این موضوع از طریق نظریه های رفتاری این گونه تفسیر می شود که افراد برای بالا بردن خروجی های عملکرد در شغلشان به منظور نشان دادن شایستگی شان برای ارتقاء تلاش می کنند و بعد از این که به این هدف موقتی خود رسیدند، احساس آرامش خاطر کرده و در شغل جدید از میزان تلاش و کیفیت عملکرد خود می کاهند. البته به نظر می رسد که این مسئله در شغل های مدیریتی و یا برنامه ریزی که بر اثر تغییر شغل و یا جایه

1. Lazear
2. Rosen
3. Gibbs and Hendricks

اگر چه پیتر در سالهای دور به این پدیده در دنیای غرب اشاره مشهودی داشته است، اما واقعیت این است که دنیای مدرن و پیشرفته از اصل پیتر گذر کرده و امروز نمونه بارز اجرای اصل مریتوکراسی یا همان شایسته‌سالاری و حتی فرار از آن شایسته‌سالاری آنلاین و به تعبیر ما شایسته‌سالاری در لحظه اکنون است و آنها با بکارگیری افراد متخصص و متعهد به نظام سکولار سلطه جهانی، عملاً با این پدیده قرون وسطایی مواجه نبوده و نه تنها در کف ناتوانی‌های مدیران سیر نمی‌کنند، بلکه در اندیشه شکار سقف توانایی‌های مدیران سازمانها هستند (رنجبر، ۱۳۹۳).

در شایسته‌سالاری معمولاً استعداد های نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بستر سازی استعداد ها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان می‌باشد (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰، ص ۱۷).

## نتیجه گیری

این مقاله به موضوع استخدام و ارتقاء کارکنان با آگاهی از اصل پیتر پرداخته است. همان طور که اشاره شد، اصل پیتر بیان می‌دارد که در یک نظام سلسله مراتبی، هر کارمندی به طور مداوم ارتقای شغل می‌گیرد تا این‌که بالاخره به جایی می‌رسد که لیاقت آن را ندارد. مطابق با این اصل در شرکتی که ارتقاء کارکنان مبتنی بر انجام کار باشد افراد بیشتر از صلاحیت و شایستگی خود ارتقاء پیدا می‌کنند و در نهایت به حد بی‌کفایتی خود خواهند رسید و از آن به بعد هیچ نقش مثبتی در عملکرد و خروجی سازمان نخواهند داشت. در بسیاری از شرکت‌ها، عملکرد خوب باعث ارتقای افراد به سمت‌های بالاتر می‌شود. در واقع، آنها به سطحی که احتمالاً از عهده‌ی وظایف آن بر نمی‌آید، ارتقا پیدا می‌کنند. تمرکز اشتباه تصمیمات مدیریتی سازمان بر یک مولفه و تک بعدی بودن معیار ارتقا ضربه‌های بدی به پیکره سازمان وارد خواهد کرد. مدیران کارآزموده باید افراد را در جایی به کار می‌گیرند که بیش‌ترین تناسب را با توانایی‌های آنها دارد.

## منابع

۱. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۹)، مدیریت عمومی، چاپ سی و هشتم، تهران: نشر نی.
۲. رنجبر، صادقعلی (۱۳۹۳)، <http://razmandeshomal.com/showpost.asp?id=14854>.
۳. سالک، حسن. (۱۳۹۰)، ۳۶
۴. عطافر، علی و کریم آذربایجانی، (۱۳۸۰)، بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، دانش مدیریت، چهاردهم، شماره ۵۴.
۵. کونتز و ویهریخ، (۱۳۷۰). اصول مدیریت، ترجمه طوسی و دیگران، تهران، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۸۵.
۶. متقی، محمد حسین. (۱۳۸۲). ترس از موفقیت و رسیدن به حد بی‌کفایتی در کارکنان، پیام مدیریت، شماره ۷ و ۸، ص ۷۵-۹۲.
۷. یار احمدی خراسانی، مهدی. (۱۳۸۷). اصل پیتر: اصل حد بی‌کفایتی،
8. <http://athir.blogfa.com/post-263.aspx>
9. Acosta, P. (2010). Promotion dynamics the Peter Principle: Incumbents vs. external hires, Labour Economics, 17, 975-986.
10. Agrawal, A., Knoeber, C., & Tsoulouhas, T. (2006). Are outsiders handicapped in CEO successions?, Journal of Corporate Finance, 12, 619-644.
11. Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle, Labour

- Economics, 32, 112-121.
12. Chan, W. (1996). External recruitment versus internal promotions. *Journal of Labor Economics* 14, 555-570.
  13. Chan, W. (2006). External recruitment and intrafirm mobility. *Economic Inquiry*, 44, 169-184.
  14. Fairburn, J., & Malcomson, J. (2001). Performance, promotion, and the Peter Principle. *Review of Economic Studies*, 68, 45-66.
  15. Gathmann, C., & Schonberg, U. (2010). How general is human capital? A task-based approach. *J. Labor Econ*, 28 (1), 1-49.
  16. Gibbs, M., & Hendricks, W. (2004). Do formal salary systems really matter? *Industrial and Labor Relations Review*, 58, 71-93.
  17. Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 972-990.
  18. Koch, A. K., & Nafziger, J. (2012). Job assignments under moral hazard: the Peter Principle revisited. *J. Econ. Manag. Strate*, 21 (4), 1029-1059.
  19. Lazear, E. (1992). The job as a concept. In: Bruns, W. (Ed.), *Performance Measurement, Evaluations, and Incentives*. Harvard Business School Press, Boston, M.A.
  20. Lazear, E. (2004). The Peter Principle: a theory of decline. *Journal of Political Economy*, 112, S141-S163.
  21. Rosen, S. (1986). Prizes and incentives in elimination tournaments. *American Economic Review* 76, 701-715.
  22. Farmer, J. D., & Lo, A. W. (1999). "Frontiers of finance: Evolution and efficient markets", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 96, 9991-9992.
  23. Fetta, A. G. & P. R. Harper, V. A. Knight, I. T. Vieira, J. E. Williams. (2012). "On the Peter Principle: An agent based investigation in to the consequential effects of social networks and behavioural factors", *PhysicaA*, 391, 2898-2910.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی