

HR Tips

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวดี พิธีพรวิฑูร
 สาขาองค์การ ผู้ประกอบการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มุมมองของการวิเคราะห์ระบบ การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นหัวข้อเล็กๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นเรื่องสำคัญเมื่อมีตำแหน่งบริหารว่าง และต้องพิจารณาหาผู้ทดแทน ยิ่งเป็นตำแหน่งสูง ยิ่งทวีความสำคัญ มันเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องใคร่ครวญว่าจะเลื่อนตำแหน่งเพื่อทดแทนอย่างไร ในเมื่อการเลื่อนตำแหน่งมีหลายระบบหรือหลายแนวทาง แต่ละระบบหรือแนวทางต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาเปรียบเทียบก่อนตัดสินใจ บทความนี้จะนำเสนอ 3 มุมมองของระบบการเลื่อนตำแหน่ง 3 ระบบ และวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละระบบ โดยนำเสนอตามลำดับเป็น 4 หัวข้อ คือ การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก การเลื่อนตำแหน่งแบบผสม และบทสรุป

1. การเลื่อนตำแหน่งในระบบปิด การสรรหา และคัดเลือกจากภายใน

การเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร (Promotion from within) หมายถึงการเลื่อนบุคลากรหรือพนักงานภายในองค์กรจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งว่างที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นนโยบายหรือวิธีปฏิบัติขององค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ใช้วิธีนี้ พบได้ในองค์กรทุกประเภททั่วโลก จะมีการยกเว้นบ้างก็เป็นส่วนน้อย การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นที่นิยมเพราะมีข้อดีอย่างน้อย 4 ประการ :

1. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในสอดคล้องกับจิตวิทยาความต้องการของมนุษย์ คนเราทำงานก็ย่อมต้องการความก้าวหน้า ไม่ปรารถนาจะย่ำอยู่กับที่ การมีตำแหน่งที่สูงขึ้นนอกจากเป็นความก้าวหน้า ยังตามมาซึ่งอำนาจ ข้อมูล อภิสถิติ บริวาร ผลตอบแทน รวมทั้งเครื่องประดับหรือสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งอาจเรียกว่า “อัฐบริวาร” ของการบริหาร เช่น เลขานุการ รถประจำตำแหน่ง ที่จอดรถมือถือ ฯลฯ หากบุคคลทำงานมานาน แต่ไม่ก้าวหน้า ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งในเวลาอันสมควร จะท้อถอย หมดกำลังใจ เกิดภาวะคับข้องใจ (Frustration) จนถึงขั้นลาออก หากไม่ออกก็แสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาต่างๆ เช่น ไม่ใส่ใจในงาน ทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถ ขาดงาน ลางาน ฯลฯ

2. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในเป็นความถูกต้องในความรู้สึกรู้สึกของคนทั่วไป และเป็นความชอบธรรมและยุติธรรมในความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร ใครเข้ามาก่อนควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อน ใครเข้างานที่หลังควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งทีหลัง ยกเว้นว่า คนในไม่มีผู้เหมาะสมจริงๆ หรือคนมาทีหลังดีกว่าคนอยู่ก่อนอย่างเทียบกันไม่ได้ เรียกว่าเหนือกว่ากัน “ทุกประตู” เป็นที่รู้จักกันทั้งหน่วยงาน อย่างเป็นทางการก็ต้องตั้งคนนอก การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจึงเป็นการสร้างพลัง ความหวัง ขวัญและกำลังใจ หากองค์กรไม่เลื่อนคนใน ให้แต่คนนอก พนักงานย่อมสิ้นหวัง หมดกำลังใจจะอยู่ดังตัวอย่าง วิศวกรหนุ่มซึ่งทำหน้าที่ดูแลการจัดอบรมแอบกระซิบบริษณกร ว่ากำลังหางานใหม่ ถ้าได้จะลาออกทันที

เหตุผลคือ ผู้บริหารบอกว่า ถ้ามีตำแหน่งผู้จัดการว่าง จะหาจ้างจากนอกบริษัท แล้วจะอยู่ไปทำไม

3. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้ไม่ต้องเสียเวลาและเงินตราในการสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก คนในที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งทำงานได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาทำความรู้จักกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้อง ไม่ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมใหม่ และไม่ต้องเครียดมากเหมือนผู้มาใหม่ ซึ่งต้องปรับตัวสารพัดและรับแรงกดดันที่ต้องแสดงฝีมือให้เป็นที่ประจักษ์ภายในเวลาสั้นๆ

4. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้เกิดการไหลเลื่อนของบุคลากรภายใน เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งระดับสูงหนึ่งตำแหน่ง ระดับรองๆ ลงไปในสายเดียวกันก็จะได้รับการปรับหรือเลื่อนตำแหน่งแทนกันไปเป็นลำดับ ได้ขยับกันขึ้นไปเป็นแถว ทุกคนยินดีและมีความสุข หากเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกก็จะมีตำแหน่งใดได้ขยับหรือปรับขึ้นไป อาจทำให้คนในเกิดความไม่พอใจได้ ดังจะเห็นได้จากระบบราชการไทย เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงจากภายนอก เช่น มีการแต่งตั้งอธิบดี ปลัดกระทรวง หรือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐจากภายนอก ที่เรียกว่าเกิด “การข้ามหัว” บางครั้งมีการประท้วงด้วยการโหนหัวหรือแต่งชุดดำ เพราะเห็นว่าไม่เป็นธรรมและปิดกั้นการไหลเลื่อนของคนในกรมหรือกระทรวงนั้น

แม้การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะมีข้อดีอย่างน้อย 4 ประการ แต่ก็มีข้อเสียเหมือนกัน กล่าวคือ คนในมีธรรมชาติแบบคนใน คือ เคยชินต่อผู้คน วิธีคิด และวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงนวัตกรรม รวมทั้งเคยชินต่อวัฒนธรรมองค์กร และเคยชินต่อปัญหา จนไม่เห็นปัญหาหรือกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา คิดว่าองค์กรดีอยู่แล้ว ไม่มีปัญหา ไม่ต้องพัฒนาอะไร พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กรในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง

การเลื่อนตำแหน่งจากภายในทำให้มีตัวเลือกที่จำกัด ไม่มากมายและหลากหลายเหมือนเลือกจากภายนอก การ

เลื่อนตำแหน่งจากภายในถ่ายเดียว ไม่เหลียวมองตัวเลือกจากภายนอก นานๆ ไปอาจทำให้เกิดภาวะ “Inbreeding” คือ การที่เผ่าพันธุ์มนุษย์หรือสัตว์เลวลง อันเกิดจากการแต่งงานกันเองในครอบครัว องค์การที่มีแต่การเลื่อนจากภายใน ไม่มีการเลื่อนจากภายนอกตามสมควรหรือตามความจำเป็น จะมี “สุขภาพ” ไม่สมบูรณ์และแข็งแรง ซึ่งจะไม่มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

2. การเลื่อนตำแหน่งในระบบเปิด การสรรหาและคัดเลือกจากภายนอก

การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกองค์การ (Promotion from without) หมายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนจากภายนอกองค์การ แทนการเลื่อนบุคลากรหรือพนักงานภายในหน่วยงาน ไปดำรงตำแหน่งว่างที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกโดยทั่วไปเป็นนโยบายหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นข้อยกเว้นเมื่อจำเป็นต้องอาศัยผู้มาใหม่จากภายนอก การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ :

1. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเป็นการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่มีความเหมาะสม เช่น คุณสมบัติไม่ครบ ประสบการณ์ไม่พอ ความสามารถไม่มี และบารมีไม่ถึง จึงจำเป็นต้องอาศัยคนนอก หรือในกรณีที่ต้องมีการ “เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่” ซึ่งคนในจะทำได้เพราะติดข้อจำกัดมากมายก่ายกอง เช่น ติดความคิดเก่า ติดความเคยชิน ติดวัฒนธรรมองค์กร ติดความสำเร็จที่ผ่านมา ติดอำนาจที่มี ติดบุญคุณที่ต้องตอบแทน ติดหน่วยงานที่สร้างมา กับมือ รวมทั้งติดคนของตน จนมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือเห็นความจำเป็น แต่ไม่เห็นแนวทางที่จะเปลี่ยน มันติดโนน ติดนี้ อึนงตุงนัง ยุ่งไปหมดจนเปลี่ยนอะไรไม่ได้ จึงต้องใช้คนนอก ซึ่งปลอดข้อจำกัดใดๆ ไม่มีอะไรให้ต้องติด สามารถคิดใหม่และทำใหม่ ในการนำพาองค์การเปลี่ยนผ่านหรือพลิกวิกฤติ

2. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเพิ่มโอกาสในการได้ผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถมากกว่าการเลื่อน

ตำแหน่งจากภายใน เพราะสรรหาและคัดเลือกจากในก็ได้ ไม่จำกัดเฉพาะผู้ที่อยู่ภายใน หากองค์กรนั้นมีแรงดึงดูดดุจ “แม่เหล็ก” คือ มีฐานะ ดีกรี ศักดิ์ศรีและบารมีสูง เป็นที่ต้องตาของบรรดานักบริหาร ก็ยิ่งเพิ่มตัวเลือกที่มีความรู้และความสามารถที่จะมาสร้างสรรค์ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร ตัวอย่างคือ สหรัฐอเมริกา ก้าวขึ้นมาเป็นมหาอำนาจเพราะมีคนเก่งจากทั่วโลกอพยพเข้าไป โดยเฉพาะนักวิทยาศาสตร์ และนักวิชาการจากเยอรมนี ประเทศที่ก้าวหน้าต่างพากัน “เปิดประตูกว้าง” รับผู้เชี่ยวชาญและทรัพยากรบุคคลที่ทันขาดแคลนเข้ามาทำงานในประเทศ ไม่ว่าจะสหรัฐอเมริกาหรือว่าสิงคโปร์และญี่ปุ่น

3. การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกเป็นครั้งคราวเสมือนการลด “การแต่งงานในครอบครัวเดียวกัน” เพื่อบรรเทาภาวะ “Inbreeding” ป้องกันไม่ให้ครอบครัวหรือองค์กรอ่อนแอลง การตั้งคนนอกบ้างเป็น “การถ่ายเลือดเก่า” เดิม “เลือดใหม่” เพื่อให้เกิดความคิดต่าง ความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่หลากหลาย ซึ่งจำเป็นมากในโลกธุรกิจปัจจุบัน หากมีแต่การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน ไม่มีภายนอกบ้าง องค์กรจะจำเจอยู่กับคนเดิม ๆ และความคิดเก่า ๆ การเลื่อนตำแหน่งจากภายนอกบ้างตามความจำเป็น ยังมีข้อดี ทำให้คนในต้องพัฒนาและตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพราะว่ามีคู่แข่งทั้งภายในและภายนอก

แม้การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ แต่ก็มิใช่เสียไม่น้อย ผู้มาใหม่จากภายนอกไม่สามารถทำงานได้ทันที ต้องมีเวลาศึกษางานและทำความเข้าใจกับองค์กรและผู้คน รวมทั้งปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ หากผู้มาใหม่เป็นผู้บริหาร ปกติก็มาได้แต่ตัว ไม่สามารถหยิบมือทำงานหรือบริหารติดตัวมาได้ แม้แต่บารมีที่สั่งสมมาก็หาได้ติดตัวมาด้วยไม่ ต้องมาเริ่มต้นที่ศูนย์ คือ การสร้างบารมีในที่ใหม่ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลาสั่งสม

ผู้บริหารจากภายนอกต้องเผชิญกับความเครียดหลายด้าน นอกจากการปรับตัว ยังต้องพิสูจน์ฝีมือ ด้วยการสร้างผลงานตามความคาดหวัง ให้เป็นที่ประจักษ์โดยเร็ว ซึ่งไม่ใช่

เรื่องง่าย เพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในที่หนึ่ง อาจล้มเหลวเมื่อมาบริหารอีกที่หนึ่ง ซึ่งมีสถานการณ์ต่างกัน ผู้บริหารภายในอาจไม่ให้ความร่วมมือและรอชมความล้มเหลวของผู้บริหารจากภายนอกที่หาญกล้ามา “ข้ามห้วย” และ “ข้ามหัว” คิวตำแหน่ง แย่งไปจากคนใน ซึ่งอยู่มาก่อนหลายปี

3. การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสม สรรหาผู้บริหารสูงสุดจากภายในและภายนอก

การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสม (Mixed Promotion Systems) เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กรในระดับล่าง ขึ้นไปจนถึงระดับรองผู้บริหารสูงสุด (Promotion from within) ไม่รับจากภายนอกมาดำรงตำแหน่ง แต่สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดนั้น เปิดกว้างให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครรับการคัดเลือกแข่งกับผู้สมัครคนในซึ่งเป็นรองผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น (Promotion from within and without) ผู้นำองค์กรคนใหม่จึงอาจเป็นคนนอกหรือคนในก็ได้ การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสมมักพบได้ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งเปิดทางให้นักบริหารจากภาคเอกชนที่สนใจรับความท้าทายในการแก้ปัญหาการบริหารงานสาธารณะ การเลื่อนตำแหน่งในระบบนี้มีการใช้มากในการบริหารงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ในประเทศไทยพบได้ในรัฐวิสาหกิจ เมื่อผู้ว่าการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ใกล้หมดวาระในการดำรงตำแหน่ง จะมีการเปิดรับสมัครรองผู้ว่าการหรือรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และนักบริหารจากภายนอกที่มีคุณสมบัติครบถ้วน รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารสูงสุด การเลื่อนตำแหน่งในระบบผสมมีข้อดี 3 ประการ :

1. องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้นำจากทั้งภายในหรือภายนอก จึงเพิ่มโอกาสที่จะได้ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงภายในต้องกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน หากต้องการเป็นผู้นำมา “กุมบังเหียน” องค์กร ต้องผ่านกระบวนการพิสูจน์ ต้องทำงานหนัก มีผลงานความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์รองรับ ต้องพัฒนาตนเองและเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพราะมี

คู่แข่งมากจากทั้งภายในและภายนอก

2. องค์การมีโอกาสได้ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นสูงกว่าผู้นำที่ไหลเลื่อนจากภายใน เพราะมาด้วยความสมัครใจ มีไฟปรารถนา มิได้มาเพราะสภาพบังคับ ต่างกับระบบเดิมที่ผู้นำอาจมาเพราะอาวุโส และที่สำคัญกว่า ต้องมาบริหารภายใต้สัญญาจ้างซึ่งกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ผลงานที่ต้องทำให้ได้ และความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) โดยมีดัชนีวัดผลงานและความสำเร็จอย่างชัดเจน

3. บุคลากรภายในองค์การมีขวัญและกำลังใจดี เพราะมีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตไปตามสายงานและอาชีพ ไม่ต้องกลัวว่าจะมีคู่แข่งจากภายนอกมาแย่งตำแหน่ง เพราะเป็นระบบที่เปิดกว้างเฉพาะตำแหน่งสูงสุดขององค์การ ตำแหน่งที่ต่ำกว่าไหลเลื่อนไปตามปกติ

แม้การเลื่อนตำแหน่งแบบผสมจะมีข้อดีอย่างน้อย 3 ประการ แต่ก็มีข้อเสียเหมือนกัน แม้ผู้นำใหม่เป็นมืออาชีพจากภายนอก มีประวัติยอดเยี่ยมเพียงใด ก็อาจล้มเหลวไม่เป็นท่า เพราะว่าที่ใหม่กับที่เก่าแตกต่างกัน ทั้งประเภทธุรกิจ ลักษณะองค์การ วัฒนธรรมและสถานการณ์ และถ้าผู้นำใหม่จากภายนอกไร้บาร์มี และไม่มีความเป็นผู้นำ ก็อาจไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควรจากทีมรองบริหาร ซ้ำร้ายอาจถูกต่อต้านจากพนักงานภายใน หากผู้นำใหม่เป็นคนในก็อาจเกิดปัญหา หากว่าองค์การต้องปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ ซึ่งคนในทำไม่ได้ การมีผู้นำเป็นคนใน ในขณะที่บุคคลากรทั้งหมดก็คือคนใน ไม่มีสายเลือดใหม่ อาจเกิดปัญหา "Inbreeding" ดังกรณีการสรรหาในระบบที่หนึ่ง

ผู้นำในระบบผสมไม่ว่ามาจากภายในหรือภายนอก จะมีความเครียดและความวิตกกังวลกว่าระบบที่ไหลเลื่อนจากภายใน กล่าวคือ หากเป็นคนในได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่ง ต้องลาออกจากตำแหน่งเดิม เพื่อรับการจ้างในตำแหน่งใหม่ และต้องถูกประเมินผลงานเป็นระยะๆ ตามข้อตกลง หากประเมินไม่ผ่านก็ "ตกงาน" ทันที ไม่มีที่ให้ยืนในองค์การนั้นอีกต่อไป ภายใต้เงื่อนไขนี้ ท่านรองที่เป็นคนในจึงอาจ

เปลี่ยนไปหลังได้รับการคัดเลือก กลายผู้นำที่เร่งรัด เคร่งครัด เคร่งเครียด วิตกกังวล มุ่งงานมากกว่ามุ่งคน ไม่ผ่อนปรนใดๆ และเอาใจตนเป็นที่ตั้ง พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเป็นที่เข้าใจได้ ชะตากรรมของท่านขึ้นอยู่กับผลการประเมินในแต่ละงวด

4. บทวิเคราะห์สรุป

ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ดีที่สุดไม่มี ระบบที่สมบูรณ์แบบที่สุดยังไม่มีใครคิดได้ แต่ระบบที่มีอยู่ต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัว ระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายในมีข้อดีและข้อเสียตรงข้ามกับระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก ระบบการเลื่อนตำแหน่งแบบผสมก็รวมข้อดีและข้อเสียของระบบการเลื่อนตำแหน่งจากภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน การที่องค์การหรือหน่วยงานใดจะเลือกใช้รูปแบบใดในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ ธรรมชาติ ลักษณะธุรกิจ วิวัฒนาการ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และประเพณีปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง ซึ่งแตกต่างกัน ดังกรณีจะชี้ให้เห็นเป็นตัวอย่างวิเคราะห์หลังท้าย

ในภาครัฐ การเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานในระบบราชการจะเลื่อนจากภายในเท่านั้น เพราะเป็นระบบปิดสนิท ยกเว้นตำแหน่งระดับสูงสุด เช่น อธิบดีหรือปลัดกระทรวง อาจเลื่อนข้ามกรมหรือกระทรวงได้ แต่ก็ต้องอยู่ในระบบราชการด้วยกัน รัฐวิสาหกิจไทยก็เป็นระบบปิดเช่นเดียวกับระบบราชการ ยกเว้นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดมาจากระบบสรรหา จึงอาจเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ แต่ในกรณีของรัฐวิสาหกิจใหญ่ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยหรือไฟฟ้านครหลวง การสรรหาได้แต่คนใน เพราะคนนอกติดขัดด้วยข้อจำกัดเรื่องประสบการณ์ในการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องมีงบประมาณตามที่กำหนด โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โรงพยาบาลของรัฐนอกส่วนราชการเพียงแห่งเดียว ผู้อำนวยการที่ผ่านมาทั้ง 3 ท่านต่างมาจากคนใน เพราะกฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ห้ามนักการเมืองมาเป็นผู้บริหารและกรรมการบริหาร ที่สำคัญคือ โรงพยาบาล

บ้านแพ้วมีประวัติความเป็นมาและวัฒนธรรมเฉพาะ คือ โรงพยาบาลที่ชาวบ้านมีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการสร้างและบริจาค จึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสูงมาก หากคนนอกที่ไม่เข้าใจจะบริหารได้ยาก

ในภาคเอกชน ระบบการเลื่อนตำแหน่งจะมีวิธีที่หลากหลายมาก ตามความหลากหลายของประเภทหน่วยงาน ธุรกิจและขนาด บริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นในอดีตเป็นระบบปิด บริษัทจะรับบัณฑิตปริญญาตรีจบใหม่มาทำงาน ทำการปลูกฝังจิตวิญญาณบริษัท แล้วค่อยๆ พัฒนาให้เติบโต เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความสามารถ จะไม่รับผู้จัดการหรือผู้บริหารจากภายนอก บริษัทจึงลงทุนพัฒนาพนักงานอย่างเต็มที่ ไม่กลัวพนักงานลาออก บริษัทเครือซิเมนต์ไทยก็เป็นเช่นนี้ รับบัณฑิตจบใหม่ แล้วมาปั้นให้เป็น “พนักงานแบบ SCG” ลงทุนพัฒนาและเติบโตจากภายใน ไม่รับผู้จัดการหรือผู้บริหารจากภายนอก

องค์กรเอกชนประเภทพลังงาน เช่น น้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ความอยู่รอดอยู่ที่ความสามารถในการแสวงหาแหล่งพลังงานใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่ๆ จากภายนอก ด้วยความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กรประเภทนี้ต้องหนีความล่าสมัย มีความรู้ใหม่ๆ ไม่งั้นไปไม่รอด จึงไม่สามารถใช้ระบบเลื่อนตำแหน่งจากภายในเท่านั้น แต่ต้องเสริมด้วยระบบการเลื่อนตำแหน่งระบบเปิด รับผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงานที่มีความรู้ทันสมัยจากภายนอก

องค์กรประเภททีมกีฬา บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา สำนักงานกฎหมายและบริษัทวิจัยต่างๆ องค์กรประเภทนี้ไม่มีการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน เพราะไม่มี “บันไดบริหาร” ให้พนักงานไต่ จึงไม่มีแผนทดแทนบุคลากร (Succession Planning) พนักงานแต่ละคนอยู่ได้ด้วยผลงานซึ่งเกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงนวัตกรรมของตนโดยแท้ ตัวอย่างที่เห็นง่ายคือ นักฟุตบอลจะเก่งและอยู่ในทีมนานแค่ไหน ก็ยังคงเป็นนักฟุตบอล ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นโค้ชหรือผู้จัดการ ยกเว้นบางกรณี หากฝีเท้าตกก็ต้องออก ทีมก็ซื้อนักฟุตบอลใหม่

เข้ามาแทน หากผลงานทีมไม่ดี ถึงจุดหนึ่งโค้ชและผู้จัดการทีมก็ถูกปลด แล้วจ้างใหม่จากภายนอก บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา และบริษัทที่กล่าวมา ก็เป็นเช่นนี้ บริษัทโฆษณาไม่จ้างพวกทำงาน Creative นานเกินไป ระยะเวลาหนึ่งไม่มีความคิดใหม่ๆ ก็ให้ออก แล้วรับคนใหม่ที่มีความคิดแปลกใหม่กว่ามาทำงานแทน

สุดท้าย องค์กรประเภทพรรคการเมือง หากเป็นพรรคในระบบสังคมนิยม เช่น พรรคคอมมิวนิสต์จีน ผู้นำและผู้บริหารไหลเลื่อนจากภายใน พรรคการเมืองในระบบประชาธิปไตยแบบอังกฤษ ผู้นำและผู้บริหารก็ไหลเลื่อนจากภายในพรรคเป็นหลัก พรรคการเมืองในระบบประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีหรือผู้ว่าการรัฐอาจมาจากผู้มีชื่อเสียงจากนอกพรรค ไม่จำเป็นต้องเป็นคนในพรรคเสมอไป เพราะระบบของสหรัฐอเมริกาให้คุณค่าประสบการณ์และความสำเร็จของคนมากกว่าประสบการณ์ในพรรคการเมือง สำหรับการเมืองระบบรัฐสภาของไต้หวัน มีลักษณะเฉพาะแบบไทยๆ ตามหลักการนายกรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรีมาจากคนในพรรคที่ได้เสียงข้างมาก แต่ในสถานการณ์ที่พรรคการเมืองอ่อนแอและไม่มีพรรคใดได้เสียงข้างมาก นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีอาจมาจากคนนอก เช่น ยุค พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ซึ่งเป็นนายกรัฐมนตรีนานถึง 8 ปี ภายใต้ระบอบรัฐบาลผสม **A**