

แรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้าง  
จังหวัดสุรินทร์

THE MOTIVATION OF HEIRS WHO INHERIT  
THE FAMILY BUSINESS CONTRACTOR IN SURIN

ประวิทย์ ภิรมย์

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ต่อตระกูล ยมนาค

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์ โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทายาทผู้ประกอบการ เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งผลที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่ทายาทต่อการตัดสินใจสืบทอดกิจการ รวมถึงประโยชน์แก่ผู้ก่อตั้งที่จะเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทมีความสนใจในกิจการของตน

วิธีการศึกษาจะเป็นการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ Herzberg และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Dept Interview) เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ จากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์โดยตรงจำนวน 10 บริษัทรวมถึงการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ บริษัท เนาวิชั่นพัฒนาการ จำกัด (มหาชน) และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชาญ อีสสระ ดิวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบเพิ่มเติม

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ จากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการมีผลสนับสนุนต่อทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยมีทายาทที่มีแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) จำนวน 1 คน และมีแรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) จำนวน 9 คน โดยทั้ง 9 คนมีแรงจูงใจจากภายนอกที่เหมือนและแตกต่าง อาจด้วยสาเหตุจากปัจจัยส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ ความสัมพันธ์ และการศึกษาที่อาจนำไปสู่การศึกษาในโอกาสครั้งต่อไปได้ ส่วนผลจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการทั้ง 2 ได้ผลที่ตรงกันคือมีปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นแรงจูงใจในการสืบทอด

กิจการ รวมทั้งได้ให้แนวทางในการปลูกฝังทายาทด้วยการให้การศึกษาและการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่ออำนวยความสะดวก

ผลการศึกษานี้สามารถนำไปปรับปรุงใช้กับธุรกิจอื่นๆ หรือหน่วยงานของรัฐอาจนำไปเป็นกรณีศึกษาเพื่อแผนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติต่อไป

## ความสำคัญของปัญหา

เมื่อพูดถึงธุรกิจครอบครัว หลายคนอาจคิดว่าเป็นเพียงส่วนประกอบเล็กๆทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ในความเป็นจริง ตัวเลขทางสถิติในหลายประเทศชี้ให้เห็นถึงความสำคัญอันยิ่งยวดที่ธุรกิจครอบครัวมีผลต่อระบบเศรษฐกิจ ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นหน่วยธุรกิจที่มีบทบาทสูงที่สุดในระบบธุรกิจโลกมาตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน ทั้งยังเป็นรูปแบบขององค์กรธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุดที่สามารถพบเห็นได้ทั่วไปในทุกประเทศทั่วโลก

ในเอเชียประเทศในแถบตะวันออกกลางและหลายประเทศในยุโรป เช่น อิตาลีและสเปน ธุรกิจครอบครัวมีส่วนการครอบครองกิจการประมาณ 95% ของมูลค่าธุรกิจทั้งหมด ในประเทศอุตสาหกรรมที่ตลาดพัฒนาไปมากแล้ว เยอรมันนีและฝรั่งเศส ธุรกิจครอบครัวมีมูลค่ากิจการรวมกันมากกว่า 80% ของมูลค่าธุรกิจทั้งหมดของประเทศ

ในขณะที่สหรัฐอเมริกาซึ่งมีตลาดทุนเข้มแข็ง ธุรกิจครอบครัวก็ยังครอบครองกิจการมากกว่า 60-70% ของมูลค่าองค์กรธุรกิจทั้งหมด โดยประมาณการว่าธุรกิจครอบครัวสร้างรายได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ( Gross Domestic Product : GDP ) ของสหรัฐอเมริกาและสร้างงานมากกว่าครึ่งหนึ่งของแรงงานทั้งหมดในสหรัฐอเมริกา จากการสำรวจการจัดลำดับธุรกิจที่ทำรายได้มากที่สุดในโลก 500 บริษัทของนิตยสาร Fortune หรือ Fortune 500 พบว่ากว่าหนึ่งในสามของบริษัทที่ติดอันดับล้วนเป็นธุรกิจครอบครัว

ตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จระดับโลกได้แก่ แอลวีเอ็มเอช ( เจ้าของแบรนด์หลุยส์วิตตอง ) มิชลิน และคาร์ฟูร์จากฝรั่งเศส ไอเกียจากสวีเดน บีเอ็มดับเบิลยู จากเยอรมนี เบนetton จากอิตาลี ไฮเนเกน จากเนเธอร์แลนด์ บอมบาร์ดิเออร์ จากแคนาดา วอลมาร์ทและเก็ป

## วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ( Quality Study ) โดยการศึกษาเชิงวิเคราะห์พรรณนา ( Descriptive Analysis ) ซึ่งมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาจากทางเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง ( Documentary Research ) เช่น ทฤษฎีแนวความคิด และการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สื่อสิ่งพิมพ์ รวมถึงรายงานจากเอกสารการศึกษาทางวิชาการ
2. รวบรวมเนื้อหาและสรุปสาระสำคัญจากการเข้าร่วมฟังการบรรยายเรื่อง กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้าง ณ อาคารเอนกประสงค์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาลัยบางเขน วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2554
3. ใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบไม่มีข้อคำถามหรือแบบสอบถาม ( Less or Non Structured Interview ) และ เป็นลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก ( Dept Interview ) ซึ่งแนวคำถามจะเป็นลักษณะของคำถามเชิงคุณภาพ โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบได้อย่างอิสระไม่จำกัดคำตอบซึ่งอาจจะเป็นคำตอบที่ไม่ได้คาดหวัง แต่อาจจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษา

## กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา

ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Dept Interview ) ข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์โดยตรงจำนวน 10 บริษัท รวมถึงข้อคิดเห็นจากผู้เป็นบิดาและจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ บริษัท เนวรัตน์พัฒนาการจำกัด(มหาชน) และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชาญอิสสระ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับกิจการด้านการก่อสร้างของประเทศไทย โดยมีแนวคำถามที่ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษา

## ระยะเวลาที่ศึกษา

ระยะเวลาที่ออกทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อยู่ระหว่างวันที่ 12 พฤษภาคม ถึง 10 ตุลาคม พ.ศ 2554

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญจากการเข้าร่วมฟังการบรรยาย
3. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บิดาและทายาทของผู้ประกอบการครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์
4. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปสู่การเรียบเรียง เพื่อสรุปผลในประเด็นที่ต้องการศึกษา

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการก่อสร้างในจังหวัดสุรินทร์

จากการสำรวจข้อมูลทั่วไปของผู้รับเหมาก่อสร้างในจังหวัดสุรินทร์ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับเหมาขนาดเล็กที่มีเงินทุนของการจดทะเบียนที่ ส้านบาทโดยประมาณ เป็นกิจการรับเหมางานก่อสร้างทั่วไป 3-1 ส่วนของทางราชการ หรืองานเอกชน สำหรับส่วนของทางราไม่จำเพาะเจาะจง ว่าเป็นงานชิ้นงานนั้น 70% จากงบประมาณทั้งหมดของแต่ละปี จะถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาทางด้านก่อสร้าง โดยที่มีการจัดสรรปันส่วนไปทั่วทั้งจังหวัดใน อำเภอ เนื่อง 17จากหลายอำเภอของจังหวัดสุรินทร์ อยู่ในช่วงของการขยายตัวเพื่อรองรับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ ลักษณะงานจึงเป็นการก่อสร้างและปรับปรุงถนนหนทาง สถานที่ราชการ หมู่บ้าน รวมทั้งอาคารพาณิชย์ต่างๆ

### ตาราง ข้อมูลบริษัทที่จดทะเบียนและเลิกกิจการ

ลำดับที่	บริษัท	ทุนจดทะเบียน	วันที่จดทะเบียน	วันที่เปลี่ยนสถานะ
1	พงษ์วุฒิรัตนบุรีก่อสร้าง	2	17 พ.ค.2538	24 พ.ย.2553
2	จอมทวนกิจการโยธา	2	30 เม.ย.2542	6 ก.ย.2553
3	นารุ่งเรืองก่อสร้าง	2	22 มิ.ย.2542	3 ก.พ.2553
4	สมสุขก่อสร้าง	1	27 เม.ย.2548	19 ม.ค.2553
5	พีนิค คอนสตรัคชั่น 2007	1	11 ก.ค.2550	28 เม.ย.2553
6	ทัศพรการโยธา	1	7 ม.ค.2551	5 เม.ย.2553
7	ศรีสุระก่อสร้าง	3	20 ส.ค.2545	2 มี.ค.2554
8	คณัยเจริญกิจการก่อสร้าง	1	15 พ.ค.2550	4 เม.ย.2554
9	เทพสมบัติ คอนสตรัคชั่นกรุ๊ป	1	5 ส.ค.2551	12 ก.ค.2554
10	ธีรศักดิ์สุรินทร์ก่อสร้าง	3	15 ก.ย.2551	28 ม.ค.2554

จากข้อมูลการจดทะเบียนและเลิกกิจการของบริษัท ส่วนใหญ่จะใช้เวลาในการดำเนินงานไม่นานนักซึ่งอาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่ 2 ได้ และจากการสำรวจสาเหตุของการเลิกกิจการของหลายๆบริษัท ปัญหาของการสืบทอดกิจการซึ่งผู้ก่อตั้งได้ฝากความหวังไว้กลับทายาทผู้ที่จะมาสืบทอดนั้นก็ เป็นหนึ่งในหลายๆปัญหาที่ทำให้กิจการไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

**ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจจากการสัมภาษณ์ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ**

### ทายาทของกิจการที่ 1

เพศ ชาย

อายุ ปี 25

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ เนื่องจากเรียนจบมาทางด้านนี้อยู่แล้ว อีกทั้งเป็นลูกชายคนเดียวที่ติดตามคุณพ่อทำงานมาตลอด เหมือนอยู่ในสายเลือด และไม่เคยมได้ไปทำงานด้านอื่นเลย อาจเกิดมาจากการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กโดยไม่รู้ตัวมากกว่า ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ มีความชื่นชอบในงานที่ทำอยู่แล้ว

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ เขาเป็นคนที่ชอบงานด้านนี้มาตั้งแต่เด็ก ชอบติดตามพ่อไปดูงานอยู่เสมอ เป็นงานเกือบทุกอย่าง ที่มอบหมายให้ช่วยทำ ไม่ได้บังคับเขา คิดว่าเขาชอบเขาเอง ”

### ทายาทของกิจการที่ 2

เพศ ชาย

อายุ ปี 30

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ เป็นผู้รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ ไม่ได้เรียนมาทางด้านงานก่อสร้างเลย และได้เคยไปทำงานเป็นลูกจ้างของบริษัทเอกชนในกรุงเทพฯ รู้สึกไม่มีความสุข เพราะไม่ค่อยชอบผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะหัวหน้างาน และคิดว่าไปที่ไหนก็คงมีปัญหาเหมือนกัน กลับมาทำงานของเราเองค่อยๆ เรียนรู้เพิ่มจากที่เคยเห็นพ่อทำมา อีกอย่าง ทำงานกับคนในครอบครัวเดียวกันน่าจะเข้าใจกันง่ายกว่า ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การได้ทำงานกับคนที่รักและเข้าใจกัน

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“ ไม่ได้หวังว่าจะให้เขาเข้ามาทำงานด้านนี้ เพราะที่แรกดูเหมือนเขาไม่ชอบ แต่หลังจากกลับมาอยู่บ้านดูเขาสนใจมากขึ้น ก็ต้องค่อยๆ สอนงานเขาไป หลังจากเขาเล่าปัญหาให้ฟัง ก็เข้าใจและอยากใช้ความรักความเข้าใจเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานต่อจากพ่อ ”

### ทายาทของกิจการที่ 3

เพศ ชาย

อายุ ปี 27

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ หลาน

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานเอกชน

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

“ คุณลุงผมเขาไม่มีลูกชายไว้ช่วยงาน โดยเฉพาะงานทางด้านช่าง อาศัยเป็นลูกจ้างช่วยงานแกมาหลายปีเป็นที่ไว้ใจ คิดว่าการเป็นผู้รับเหมา แม้ไม่ใหญ่โตมาก ก็ถือว่าเป็นที่ยอมรับนับถือกว่าเป็นชาวไร่ชาวนา ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การทำงานที่ทำ

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลุง**

“ มีหลานชายไว้มาช่วยงานทุกอย่าง และเป็นงาน ก็หวังว่าจะสานต่องานรับเหมาของลุงต่อไปได้ไม่ยาก งานรับเหมาเป็นที่รู้จักกันว่าผลตอบแทนและการยอมรับทางสังคม ซึ่งลุงเองพยายามสร้างให้เขาเห็นและอาจเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งให้เขาเห็นความสำคัญของการทำงานด้านนี้ ”

### ทายาทของกิจการที่ 4

เพศ หญิง

อายุ ปี 40

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกสาว

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

## ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ จบด้านบริหารการจัดการมา ช่วยดูแลงานคุณพ่อมาตลอด ส่วนใหญ่ดูแลด้านการเงิน ติดต่อกับธนาคารบ้าง สรรพกรบ้าง พอแต่งงานก็ให้แฟนช่วยคุณพ่อดูแลงานด้านช่าง คุณงาน แรงจูงใจน่าจะมาจากกิจการที่ค่อนข้างมั่นคงแล้ว เพียงแต่ต้องรักษาและอยากให้ลูกมาดูแลต่อไปในวันข้างหน้า ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ แรกๆไม่คิดว่าเขาสานต่องานให้ไปได้ เนื่องจากเขาเป็นผู้หญิงและไม่ถนัดงานด้านช่างซึ่งเป็นหนักและค่อนข้างที่จะต้องลุยพอสมควร แต่พอเขามีแฟนและแฟนเขาสามารถเข้ามาเติมเต็มส่วนนี้ได้ จึงทำให้ทุกอย่างลงตัวและเริ่มดีขึ้น แรงจูงใจที่สร้างไว้น่าจะเป็นเรื่องของความมั่นคง ซึ่งเป็นสิ่งที่พ่อได้สร้างไว้ให้ดีแล้ว ”

## ทายาทของกิจการที่ 5

เพศ ชาย

อายุ 35 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ ย้อนไปตอนนั้นไม่ได้คิดจะทำงานด้านก่อสร้างต่อจากพ่อเท่าไร อยากเป็นนักการเมืองมากกว่า ตอนนี้ได้เป็นแล้ว แม้จะเป็นแค่ระดับท้องถิ่นก็ถือว่าเป็นที่นับหน้าถือตา และคิดว่ากิจการที่ทำอยู่มีส่วนช่วยผลักดันซึ่งกันและกัน ช่วยให้เราได้ป็นที่รู้จักของคนในท้องถิ่น ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ คุณพ่อก่อนชอบงานก่อสร้างมากนักแต่เนื่องจากงานรับเหมาทำให้เขาควมมีน้ำมีดาในสังคมไปด้วย และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เขาได้ก้าวมาเล่นการเมืองได้ดังที่ใจเขาต้องการ แต่เขาก็ยังคงทำงานด้านนี้ควบคู่กันไปได้เป็นอย่างดี ส่วนหนึ่งมาจากการที่พ่อเองได้สร้างฐานะ เป็นที่นับหน้าถือตาของคนในพื้นที่ อาจเป็นแรงจูงใจให้เขาเห็นเป็นแบบอย่าง ”

## ทนายทของกิจการที่ 6

เพศ ชาย

อายุ ปี 27

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ เป็นลูกชายคนสุดท้ายที่มีพี่สาวคน ช่วงวัยรุ่นเกเรมากไม่ค่อยสนใจช่วยงานพ่อ ส่วนพี่ๆก็คง 2 ไม่สนใจอยู่แล้ว เรียนด้านก่อสร้างมาก็ไม่ได้ชอบเท่าไร ถึงช่วงหนึ่ง เห็นพ่อบอกว่าเริ่มทำงานไม่ไหวแล้ว มีอยู่ จึงอยากลองเข้ามาจับงานจริงๆจังๆ เพราะตัวเองก็จะเลิกกันไปก็เสียขายเครื่องมือเครื่องจักรที่เริ่มเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ควรที่จะต้องทำงานเพื่อความมั่นคงของครอบครัวในอนาคต ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ เดิมทีไม่คิดว่าเขาจะสนใจมาช่วยงานที่บ้านได้ เพราะเขาเกเรมาก จนไม่อยากตั้งความหวัง แต่พอเขาเริ่มโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้น เหมือนความคิดเขาเริ่มเปลี่ยน กลับมาสนใจงานรับเหมาแบบพ่อมากขึ้น และเป็นช่วงที่พ่อเริ่มทำไม่ไหวแล้ว เนื่องจากพ่อทำงานด้านนี้มานานและได้สร้างรากฐาน เครื่องมือเครื่องจักรก็พร้อมสามารถทำงานต่อได้เลย คิดว่าความพร้อมจากความมั่นคงตรงนี้เป็นส่วนที่จูงใจให้เขาเปลี่ยนความคิด ”

## ทนายทของกิจการที่ 7

เพศ หญิง

อายุ ปี 20

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกสาว

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ ช่วยคุณพ่อดูแลกิจการร้านค้าที่ขายวัสดุช่วงว่างจากการเรียน ส่วนงานรับเหมาคุณพ่อดูแลเอง ให้ไปทำเองคงไม่ไหว แต่ส่วนตัวคิดว่า งานรับเหมาได้ผลตอบแทนดี น่าเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้หลายคนสนใจ ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา



“ คงไม่คิดหวังว่าเขาจะเข้ามาดูงานด้านก่อสร้างแทนพ่อ แต่อาจจะคงให้เขาดูแลร้านก่อสร้างต่อไป เพราะพ่อบอกเสมอว่าถ้าเราดูแลดีมีความเข้าใจในระบบก็มีกำไรพอให้เราอยู่ได้ ”

### ทายาทของกิจการที่ 8

เพศ ชาย

อายุ ปี 18

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ ยังไม่คิดเรื่องการสืบทอดกิจการ เนื่องจากยังเป็นนักศึกษาอยู่ และด้านการศึกษาก็ไม่ตรงกับสายงานที่ทางบ้านทำอยู่เท่าไร แต่คิดว่าเรื่องผลตอบแทน น่าจะเป็นเหตุจูงใจให้สนใจงานด้านรับเหมาก่อสร้าง เพราะรายได้ของครอบครัวส่วนใหญ่มาจากงานรับเหมาของพ่อ ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ ไม่บังคับเขาว่าเขาจะสนใจจะทำต่อจากพ่อหรือไม่ แต่คงต้องพูดถึงรายได้ให้เขารับรู้เพื่อจูงใจให้เขาสนใจ เพราะงานรับเหมาที่ทำอยู่ช่วยทำรายได้หลักให้กับครอบครัวอยู่ ”

### ทายาทของกิจการที่ 9

เพศ ชาย

อายุ ปี 17

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

“ กำลังศึกษาวิชาก่อสร้างอยู่ คิดว่าคงต้องทำงานแบบเดียวกับพ่อ แรงจูงใจเกิดจากความรู้สึกที่ว่าเป็นผู้รับเหมาแล้วคุณมีฐานะ เป็นที่ยอมรับจากคนรอบข้าง ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การทำงานที่ทำ

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ไม่แน่ใจว่าเขาจะสามารถสานงานต่อได้หรือไม่ แต่พยายามให้เขารักและอยากทำงานด้านก่อสร้างเหมือนพ่อ เพราะมีความพร้อมเป็นพื้นฐานอยู่บ้างแล้ว โดยใช้การยอมรับจากเพื่อนฝูงและสังคมเป็นแรงจูงใจ ”

### ทายาทของกิจการที่ 10

เพศ ชาย

อายุ ปี 17

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ กำลังศึกษาอยู่มัธยมปลาย ไม่คิดว่าจะต้องทำกิจการต่อจากพ่อเพราะพ่อไม่ได้ถึงกับบังคับแล้วแต่ความชอบ แต่ถ้าสนใจจริงน่าจะเกิดจากภาพลักษณ์มากกว่า เพราะผู้รับเหมาจะดูดีกว่าอาชีพอื่นๆในต่างจังหวัด ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การทำงานที่ทำ

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ แล้วแต่ลูก แต่ถ้าอยากให้เราสนใจงานรับเหมาก่อสร้างคงต้องให้เขามองพ่อเป็นแบบอย่างในเรื่องได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูงรวมทั้งญาติพี่น้อง ”

#### ข้อมูลจากการบรรยายเรื่อง กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้าง

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการเข้าร่วมฟังการบรรยายพิเศษเรื่อง กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้าง โดยมีวิทยากร 2 ท่านที่ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้างของเมืองไทย ได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวผ่านพ้นอุปสรรคจนประสบความสำเร็จมาได้ ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้าร่วมฟังการบรรยายเป็นอย่างมาก โดยท่านทั้ง 2 ได้กล่าวถึง 2 ารจากผู้เป็นพ่อไว้อย่างน่าฟังว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ท่านได้ตัดสินใจเข้ามาสานต่อกิจการ

“เริ่มแรกที่เรียนจบมาก็ทำงานกับธนาคารของต่างชาติ ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆที่ได้รับถือว่าสูงมากรวมกับรายได้ของภรรยา ถือว่าเลี้ยงครอบครัวได้อย่างสบายและไม่ได้คิดจะทำงานกับคุณพ่อเลย แต่เนื่องเป็นลูกชายคนโตและมีเชื้อสายชาวจีน คุณพ่อก็หวังที่อยากจะให้เข้ามาช่วยงาน และก็ได้ลาออกจาก

งานประจำเข้ามาทำงานกับคุณพ่ออย่างเต็มตัว การทำธุรกิจครอบครัวยากมากเนื่องจากต้องบริหารเงินบริหารคนของเราเอง แต่ปัจจัยหลักที่เป็นแรงจูงใจให้เข้ามา น่าจะเกิดจากความกตัญญูที่ถูกทุกๆคนทิ้งระลึกถึง เพื่อความสุขความสบายใจของผู้เป็นพ่อ แม้งานที่เราทำอาจจะไม่ชอบ ไม่ถนัด ก็ต้องค่อยเรียนรู้และปรับตัวไป” คำกล่าวของคุณสงกรานต์ อิศสระ กรรมการผู้จัดการบริษัท ชาญอิศสระ คิวเวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

” จบการศึกษามาทางด้านการบริหาร โดยที่คุณพ่อคุณแม่ไม่ได้ชี้นำเรื่องการศึกษาอะไรมากนัก แต่ได้เห็นและติดตามคุณพ่อทำงานมาตลอด คุณพ่อชอบงานช่าง และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความขยันและการต่อสู้อุปสรรคต่างๆ พร้อมหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ คุณพ่อเป็นคนคุมงานทุกอย่างต้องได้ตั้งใจ แต่หลังจากพี่ชายคนโตเสียชีวิต คุณพ่อก็เริ่มอ่อนลง ผมเป็นลูกคนรองจึงต้องมารับหน้าที่ดูแลทั้งที่ไม่ได้คิดไว้ก่อนเลย แน่ใจความกตัญญู ถือเป็นปัจจัยหลักที่เข้ามาช่วยพ่อแบ่งเบาภาระของธุรกิจครอบครัว ” คำกล่าวของคุณพลพัฒน์ วรรณสุต นายกสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประธานกรรมการบริษัท เนวาร์ตันพัฒนาการ จำกัด (มหาชน )

#### ตารางความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของทายาทต่อทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

ทายาท	เพศ	อายุ	ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ	ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยค้ำจุน
1	ชาย	25	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน	x	
2	ชาย	30	ลูก	ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
3	ชาย	27	หลาน	ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
4	หญิง	40	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
5	ชาย	25	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
6	ชาย	27	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
7	หญิง	20	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
8	ชาย	18	ลูก	ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
9	ชาย	17	ลูก	มีส่วนสัมพันธ์กัน		x
10	ชาย	17	ลูก	ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน		x

## สรุปสิ่งที่ค้นพบ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทายาทผู้รับเหมาก่อสร้างทั้ง คนนั้น พอจะนำมาวิเคราะห์หา 10 ความสัมพันธ์กับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg โดยสามารถอธิบายเหตุปัจจัยในการจูงใจในการสืบทอดของทายาทแต่ละคน ได้ดังต่อไปนี้

**ทายาทกิจการที่ 1** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ มีความชื่นชอบในงานที่ทำอยู่แล้ว ซึ่งตรงกับปัจจัยจูงใจในหัวข้อของลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทายาทให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

**ทายาทกิจการที่ 2** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การได้ทำงานกับคนที่รักและเข้าใจกันซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูง ในหัวข้อของ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

**ทายาทกิจการที่ 3** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

**ทายาทกิจการที่ 4** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

**ทายาทกิจการที่ 5** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ สถานะของอาชีพ

**ทายาทกิจการที่ 6** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ ความมั่นคงในการทำงาน

**ทายาทกิจการที่ 7** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

**ทายาทกิจการที่ 8** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ เงินเดือน

**ทายาทกิจการที่ 9** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงในหัวข้อของ สถานะของอาชีพ

**ทฤษฎีการที่ 10** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค้ำจุนในหัวข้อของ สถานะของอาชีพ

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บิดาหรือผู้ก่อตั้งบริษัทส่วนใหญ่มีความต้องการอยากให้ทายาทสืบทอดกิจการต่อจากตน ซึ่งอาจมีบ้างที่ยังไม่ได้วางแผนและแนวทางในการสร้างแรงจูงใจที่บิดาหรือผู้ก่อตั้งบริษัทแต่ละคนได้วางแผนไว้นั้นพอสรุปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ก่อนหน้านั้นได้ดังนี้

**กิจการที่ 1** เนื่องจากทายาทเองมีความชื่นชอบและเต็มใจที่จะทำงานด้านนี้อยู่แล้ว ผู้เป็นพ่อจึงมีหน้าที่ส่งเสริม ซึ่งในเรื่องนี้ Venter, Boshoff, and Maas (2005) อธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของความเต็มใจของทายาทในการรับช่วงกิจการต่อ ประกอบด้วย ความต้องการหรือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของทายาทในการบริหารธุรกิจครอบครัว โดยทายาทต้องมีความสุข ความภาคภูมิใจ และเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมีความตื่นเต้น และมีความท้าทายมากกว่าองค์กรอื่น

**กิจการที่ 2** เป็นการจูงใจโดยว่าด้วยเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งในการศึกษาของต่างประเทศ Morris, Williams, and Nel (1996) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่าความสัมพันธ์ภายในครอบครัวเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ในด้านการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี และค่านิยมร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูง และ Morris, Williams, Allen, and Avila (1997) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว พบว่า การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะเกิดขึ้นอย่างราบรื่น

**กิจการที่ 4 และ 6** เป็นการจูงใจโดยว่าด้วยเรื่องของความมั่นคง ซึ่งมาสโลว์ได้ระบุว่าถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นลำดับขั้นต่อไป ซึ่งได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง การพึ่งพาอาศัย การป้องกัน อิศระจาก ความกลัวและความกังวล และความต้องการโครงสร้าง คำสั่งการและกฎระเบียบ องค์กรอาจมีการกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน เช่น สัญญาจ้าง เป็นต้น

**กิจการที่ 7 และ 8** เป็นการจูงใจโดยว่าด้วยเรื่องผลตอบแทนซึ่ง Venter, Boshoff, and Maas. (2005) ได้ให้ความหมายของคำว่า รางวัลจากธุรกิจ (Rewards from Business) คือ ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา เงินปันผล หุ้น สวัสดิการ เป็นต้น และผลตอบแทนที่ไม่ได้จัดใน รูปของตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ความท้าทายในการทำงาน เป็นต้น

จากความหมายดังกล่าว พบว่าไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือผลตอบแทนที่ไม่ได้จัดในรูปของตัวเงิน ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด การจูงใจ (Motivation) โดยวิชัย โสสุวรรณจินดา (2547) อธิบายว่า การจูงใจเป็นวิธีการสร้างสิ่งเร้า เพื่อชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้เกิดการคล้อยตาม และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะทำให้พนักงานเกิด ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

กิจกรรมที่ 3, 5, 9 และ 10 เป็นการจูงใจโดยว่าด้วยเรื่องความต้องการการยอมรับจากสังคม ซึ่งมาสโลว์ได้ระบุว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการอารมณ์ความรัก มิตรภาพ และปฏิสัมพันธ์กับคนทั่วไป องค์กรอาจจัดกิจกรรมในรูปสโมสร กีฬาสัมผัส หรืองานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการของทายาทส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการสิ่งเร้าจากภายนอกหรือปัจจัยค่าจูง ซึ่งแตกต่างกันไปตามวัยและการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน มีเพียงทายาทของกิจการที่ ภายใน แรงจูงใจที่มีความรักความชอบในงานที่ทำซึ่งเกิดจากปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจจาก 1 ที่เกิดจากปัจจัยค่าจูงไม่ขึ้นอยู่กับเพศ อายุ ความสัมพันธ์ และ การศึกษา ของทายาท เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปถึงแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยค่าจูงต่ออายุของทายาทพบว่า ช่วงวัย ปี จะให้ความสำคัญในเรื่องของ 25-17 เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องของความ 40-24 ช่วงวัยค่าตอบแทนและความมีเกียรติในสังคมเป็นหลัก ส่วนมั่นคงในอาชีพ สรุปข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กต่อทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีส่วนสนับสนุนกัน ซึ่งส่วนใหญ่มีปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยจากภายนอกเป็นแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ

จากข้อมูลของวิทยากรทั้ง 2 ท่าน ที่กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวมาจากความกตัญญู ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ลูกๆควรนำมาประกอบการตัดสินใจ และการสืบทอดกิจการหรือเพียงเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือก็ถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ลูกทุกคนพึงกระทำ จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจของวิทยากรทั้งสองท่านสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ในเรื่องปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ว่าด้วยเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลนั้นๆ

### ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาเรื่องนี้มีประโยชน์สำหรับการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นไปตามทฤษฎีที่ Herzberg ได้

ศึกษาไว้ ซึ่งง่ายต่อการที่ ทายาทนำกลับมาทบทวนเพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการสืบทอดกิจการจากผู้เป็นพ่อหรือผู้ก่อตั้ง ส่วนประโยชน์ที่ผู้เป็นพ่อสามารถนำเอาทฤษฎีดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ โดยนำเอาปัจจัย จูงใจหรือปัจจัยคำจูงใจไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของทายาท ซึ่งส่วนนี้นั้น ผู้เป็นพ่อควรต้องสังเกต พฤติกรรมความต้องการของทายาทเอง

ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมผู้ศึกษาขออาศัยคำกล่าวจากวิทยากรทั้ง 2 ท่าน ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องยาก มีปัจจัยหลายๆปัจจัยที่เป็นปัญหาและกิจการในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในด้านการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นจริงๆแล้วมีน้อย ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างมาก โดยเน้นไปที่การศึกษา การปลูกจิตสำนึกเป็นสิ่งสำคัญ การให้ลูกมีการศึกษาที่ดี มีความสามารถทางด้านการควบคุมอารมณ์ จะทำให้ลูกเติบโตไปในทางที่ดี จะเป็นการง่ายต่อการสืบทอดกิจการในวันที่เขาพร้อม ” คำกล่าวของคุณสงกรานต์

“ ผมติดตามคุณพ่อทำงานมาตั้งแต่เด็ก ท่านขยันมากสู้งานไม่ยอมแพ้ต่อปัญหา คิดว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูก ไม่เฉพาะการทำงานแต่กับทุกๆด้านของชีวิต ก็จะเป็นสิ่งที่ดี ” คำกล่าวของคุณพลพัฒน์

นอกจากปัจจัยต่างๆตามแนวทฤษฎี ของ Herzberg แล้ว ผู้เป็นพ่อยังสามารถเอาแนวความคิดของวิทยากรทั้ง 2 ท่านที่ว่าด้วยเรื่องการศึกษา ภาวะทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี ไปเป็นแบบปฏิบัติในการปลูกฝังผู้เป็นทายาทไว้ เพื่อวันที่ทุกอย่างพร้อมจะเป็นการง่ายต่อการสืบทอดกิจการ และในความคิดเห็นของผู้ศึกษาเอง ขอเสนอว่า หากผู้เป็นบิดาหรือผู้ก่อตั้งมีความต้องการที่จะให้ทายาทของตนสืบทอดกิจการต่อ ควรอย่างยิ่งที่จะเตรียมการดังต่อไปนี้คือ

### การเตรียมความพร้อมของทายาท

ปัจจัยการเตรียมความพร้อมของทายาท เกี่ยวข้องกับแนวทางการทำธุรกิจให้ ประสบความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ไม่เพียงแต่ความสามารถและทักษะของผู้บริหารรุ่นก่อนเท่านั้นที่จะมีผล การจะต้องคำนึงถึงความสามารถของทายาทรุ่นถัดไปที่จะมาสืบทอดธุรกิจก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ประกอบการรุ่นก่อนจึงต้องมีการตระเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทด้วยวิธีการดังนี้

1. การให้ทายาทมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวได้มี การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นประสบการณ์ซึ่งต้องอาศัยการเปิดกว้างของผู้บริหารที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของทายาทและเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ ซึ่งอาจจะเป็นการลองทำโครงการหนึ่งดู โดยเริ่มจากโครงการที่มีความเสี่ยงไม่สูงนัก เพื่อให้ลองผิดลองถูก ซึ่งแน่นอนว่าอาจจะ ประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่จะได้แน่นอนคือ บทเรียนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

2. การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของทายาทให้สามารถ สานต่อธุรกิจครอบครัวนั้น ควรให้ทายาทออกมาทำงานหาประสบการณ์จากบริษัทภายนอกเสียก่อน หากเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็จะทำให้สร้างเสริมความชำนาญในประเภทของธุรกิจนั้นด้วย ซึ่งการทำงานนอกกิจการของครอบครัวนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ทราบถึงชีวิตและพฤติกรรมการทำงานจริงในองค์กรว่าเป็นเช่นไร มีความขัดแย้ง และจะต้องมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อให้ผลงานออกมาตามต้องการ โดยไม่มีความช่วยเหลือจากคนในครอบครัว หรือไม่มีความเกรงใจจากคนอื่นๆในองค์กรว่าเป็นลูกเจ้านายและเป็นคนที่จะสืบทอดกิจการ

3. การสร้างความคุ้นเคยและความรักความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว วิธีการจะให้ทายาทของธุรกิจครอบครัวมีความคุ้นเคยและมีความรักผูกพันต่อกิจการคือ การให้ทายาทเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เด็ก เพื่อให้เกิดการซึมซับการดำเนินธุรกิจ เสมือนหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะละทิ้งไปไม่ได้ รวมถึงต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจการนั้นๆด้วย

4. การปลูกฝังทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของครอบครัว การปลูกฝังให้ทายาทมีความเข้าใจต่อธุรกิจครอบครัว ผู้ที่มีบทบาทที่สุดคือพ่อแม่ โดยพูดถึงแง่ดีของกิจการที่มีต่อครอบครัวให้ทายาทเกิดการรับรู้ทีละน้อย เมื่อเริ่มเติบโตขึ้นก็จะมีความรู้สึกใกล้ชิดกับธุรกิจจนกระทั่งเป็นความผูกพันและยอมรับในภาระหน้าที่ที่จะต้องดูแลกิจการต่อไป ซึ่งประเด็นนี้ มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ เนื่องจากหากถูกบังคับให้ทำ การสืบทอดโดยไม่มีความเต็มใจแล้ว ก็ยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็น้อยลง

## การสร้างแรงจูงใจ

อาจมีหลักเกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในครอบครัว เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. การประเมินด้านการเงิน สักคม อารมณ์ และความเต็มใจของสมาชิก รวมทั้งความ เป็นอยู่ของครอบครัว
2. การพัฒนาเครื่องมือในการทำธุรกิจ พัฒนาความสามารถ และรักษาไว้ซึ่ง สัมพันธภาพ
3. ความโปร่งใสในด้านการบริหารการเงินในครอบครัว
4. ความปรองดองกันในครอบครัว



5. การให้ทายาทมีความรู้เรื่องธุรกิจของครอบครัว ค่านิยม ความสามารถในการทำธุรกิจ และการเป็น เจ้าของธุรกิจ

### ข้อจำกัดในการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่องข้อมูลและจำนวนของทายาทธุรกิจที่มีการสืบทอดรุ่นที่ 2 ในจังหวัดสุรินทร์เท่านั้น
2. การศึกษานี้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดธุรกิจรับเหมาะก่อสร้างเพื่อหาความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เท่านั้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มจำนวนทายาทในการศึกษา เนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้ง รวมถึงการศึกษา ว่ามีอิทธิพลต่อการเกิดแรงจูงใจไปในทิศทางใด เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์รอบด้าน
2. อาจนำเอาทฤษฎีแรงจูงใจของท่านอื่นๆ มาศึกษา เพื่อนำไปสู่ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ก่อตั้งกิจการและต่อทายาทรุ่นต่อไป

### บรรณานุกรม

- กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2548). การวางแผนทางกฎหมายกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว (ตอนที่ 1). วารสารการเงินธนาคาร, เมษายน : 216-218.
- เกศินี วิฑูรชาติ. (2546). การสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่วงทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ. วารสารบริหารธุรกิจ, ฉบับที่ 97 (มกราคม-มีนาคม) : 1-13.
- คณัย เทียนพุด. (2550). ธุรกิจครอบครัวฮีโร่ตัวจริงของประเทศ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=dnt&group=23>.
- คณัย เทียนพุด. (2550). โมเดลของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=412653smart%20SMEs/2007>.

พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ. (2551). **ธุรกิจครอบครัว**. [ออนไลน์] ได้จาก : [http://www.smethailandclub.com/content/article\\_detail.asp?articleid=346](http://www.smethailandclub.com/content/article_detail.asp?articleid=346).

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). **จุดเด่น จุดด้อยของธุรกิจครอบครัว**. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.jobjob.co.th/th/Hr\\_variety/322](http://www.jobjob.co.th/th/Hr_variety/322) .

อำนาจ ชีระวนิช. (2546). **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

