

แรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้าง  
จังหวัดสุรินทร์

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

ประวัติ ภิรมย์

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ต่อตระกูล ยมนาค

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์ โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทายาทผู้ประกอบการเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งผลที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่ทายาทต่อการตัดสินใจสืบทอดกิจการ รวมถึงประโยชน์แก่ผู้ก่อตั้งที่จะเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทที่มีความสนใจในกิจการของตน

วิธีการศึกษาจะเป็นการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของ Herzberg และสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ( Dept Interview) เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการจากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์โดยตรงจำนวน 10 บริษัท รวมถึงการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน) และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชาญอิสสระ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบเพิ่มเติม

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการจากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการมีผลสนับสนุนต่อทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยมีทายาทที่มีแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) จำนวน 1 คน และมีแรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) จำนวน 9 คน โดยทั้ง 9 คนมีแรงจูงใจจากภายนอกที่เหมือนและแตกต่างกัน อาจด้วยสาเหตุจากปัจจัยส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ ความสัมพันธ์ และการศึกษาที่อาจนำไปสู่การศึกษาในโอกาสครั้งต่อไปได้ ส่วนผลจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการทั้ง 2 ได้ผลที่ตรงกันคือมีปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ รวมทั้งได้ให้แนวทางในการปลูกฝังทายาทด้วยการให้การศึกษาและการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อง่ายต่อการสืบทอดกิจการ

ผลการศึกษาสามารถนำไปปรับปรุงใช้กับธุรกิจอื่นๆ  
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 ) ของสหรัฐอเมริกา

และสร้างงานมากกว่าครึ่งหนึ่งของแรงงานทั้งหมดในสหรัฐอเมริกา  
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 รวมถึงขอความคิดเห็นจากผู้เป็นบิดาและจากการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการ บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการจำกัด(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 1-3 ล้านบาทโดยประมาณ เป็นกิจการรับเหมางานก่อสร้างทั่วไปไม่จำเพาะเจาะจง ว่าเป็นงานในส่วนของการราชการ หรืองานเอกชน สำหรับส่วนของการราชการนั้น 70 % จากงบประมาณทั้งหมดของแต่ละปี จะถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาทางด้านก่อสร้าง โดยที่มีการจัดสรรปันส่วนไปทั่วทั้งจังหวัดใน 17 อำเภอ เนื่องจากหลายๆอำเภอของจังหวัดสุรินทร์ อยู่ในช่วงของการขยายตัวเพื่อรองรับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ ลักษณะงานจึงเป็นการก่อสร้างและปรับปรุงถนนหนทาง สถานที่ราชการ หมู่บ้าน รวมทั้งอาคารพาณิชย์ต่างๆ

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	ทศพรการโยธา	1	7 ม.ค 2551	5 เม.ย 2553
7	ศรีสุระก่อสร้าง	3	20 ส.ค 2545	2 มี.ค 2554
8	คณัยเจริญกิจการก่อสร้าง เทพสมบัติ	1	15 พ.ค 2550	4 เม.ย 2554
9	คอนสตรัคชั่นกรุ๊ป	1	5 ส.ค 2551	12 ก.ค 2554
10	ธีรศักดิ์สุรินทร์ก่อสร้าง	3	15 ก.ย 2551	28 ม.ค 2554

จากข้อมูลการจดทะเบียนและเลิกกิจการของบริษัท ส่วนใหญ่จะใช้เวลาในการดำเนินงานไม่มากนักซึ่งอาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่ 2 ได้ และจากการสำรวจสาเหตุของการเลิกกิจการของหลายๆบริษัท ปัญหาของการสืบทอดกิจการซึ่งผู้ก่อตั้งได้ฝากความหวังไว้กลับทายาทผู้ที่จะมาสืบทอดนั้นก็เป็นหนึ่งในหลายๆปัญหาที่ทำให้กิจการไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

## ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจจากการสัมภาษณ์ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ

### ทายาทของกิจการที่ 1

เพศ ชาย

อายุ 25 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ เนื่องจากเรียนจบมาทางคานนี้อยู่แล้ว อีกทั้งเป็นลูกชายคนเดียวที่ติดตามพ่อทำงานมาตลอด เหมือนอยู่ในสายเลือด และไม่เคยมได้ไปทำงานคานอื่นเลย อาจเกิดมาจากการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กโดยไม่รู้ตัวมากกว่า ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ มีความชื่นชอบในงานที่ทำอยู่แล้ว

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ เขาเป็นคนที่ชอบงานคานนี้มาตั้งแต่เด็ก ชอบติดตามพ่อไปคานอยู่เสมอ เป็นงานเกือบทุกอย่างที่มอบหมายให้ช่วยทำ ไม่ได้บังคับเขา คิดว่าเขาชอบเขาเอง ”

## ทายาทของกิจการที่ 2

เพศ ชาย

อายุ 30 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ เป็นผู้รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

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

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การได้ทำงานกับคนที่รักและเข้าใจกัน

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ ไม่ได้หวังว่าจะให้เขาเข้ามาทำงานคานนี้ เพราะที่แรกดูเหมือนเขาไม่ชอบ แต่หลังจากกลับมาอยู่บ้านดูเขาสนใจมากขึ้น ก็ต้องค่อยๆ สอนงานเขาไป หลังจากเขาเล่าปัญหาให้ฟัง ก็เข้าใจและอยากใช้ความรักความเข้าใจเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานต่อจากพ่อ ”

## ทายาทของกิจการที่ 3

เพศ ชาย

อายุ 27 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ หลาน

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมางานเอกชน

### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ คุณลุงผมเขาไม่มีลูกชายไว้ช่วยงานโดยเฉพาะงานทางคานช่าง อาศัยเป็นลูกจ้างช่วยงานแกมาหลายปีเป็นที่ไว้วางใจ คิดว่าการเป็นผู้รับเหมา แม้ไม่ใช่ใหญ่มาก ก็ถือว่าเป็นที่ยอมรับนับถือกว่าเป็นชาวไร่ชาวนา ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ  
**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลุง**

“ มีหลานชายเฒ่ามาช่วยงานทุกอย่าง และเป็นงาน  
 ก็หวังว่าจะสานต่องานรับเหมาของลุงต่อไปได้ไม่ยาก  
 งานรับเหมาเป็นที่รู้จักกันว่าผลตอบแทนและการยอมรับทางสังคม  
 ซึ่งลุงเองพยายามสร้างให้เขาเห็นและอาจเป็นแรงจูงใจส่วนหนึ่งให้เขาเห็นความสำคัญของการทำงานด้านนี้  
 ”

#### **ทายาทของกิจการที่ 4**

**เพศ หญิง**

**อายุ 40 ปี**

**ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกสาว**

**ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน**

**ลักษณะของกิจการ รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก**

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

“ จบด้านบริหารการจัดการมา ช่วยดูแลงานคุณแม่พ่อมาตลอด ส่วนใหญ่ดูแลด้านการเงิน  
 ติดต่อกับธนาคารบ้าง สรรพกรบ้าง พ่อแต่งงานก็ให้แฟนช่วยคุณแม่พ่อดูแลงานด้านช่าง คุณนาง  
 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 แม่จะเป็นแค่ระดับท้องถิ่นก็ถือว่าเป็นที่นับหน้าถือตา  
 และคิดว่ากิจการที่ทำอยู่มีส่วนช่วยผลักดันซึ่งกันและกัน ช่วยให้เราได้เป็นที่รู้จักของคนในท้องถิ่น ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ  
**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“ คุณเขาไม่ค่อยชอบงานก่อสร้างมากนักแต่เนื่องจากงานรับเหมาทำให้เขาดูมีหน้ามีตาในสังคมไปด้วย และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เขาได้ก้าวมาเล่นการเมืองได้ดังที่ใจเขาต้องการ แต่เขาก็ยังทำงานด้านนี้ควบคู่กันไปได้อย่างดี ส่วนหนึ่งมาจากการที่พ่อเองได้สร้างฐานะเป็นที่นับหน้าถือตาของคนในพื้นที่ อาจเป็นแรงจูงใจให้เขาเห็นเป็นแบบอย่าง ”

### **ทายาทของกิจการที่ 6**

**เพศ** ชาย

**อายุ** 27 ปี

**ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ** ลูกชาย

**ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ** มีส่วนสัมพันธ์กัน

**ลักษณะของกิจการ** รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

“ เป็นลูกชายคนสุดท้องที่มีพี่สาว 2 คน ช่วงวัยรุ่นเกเรมากไม่ค่อยสนใจช่วยงานพ่อ ส่วนพี่ๆก็คงไม่สนใจอยู่แล้ว เรียนด้านก่อสร้างมาก็ไม่ได้ชอบเท่าไร ถึงช่วงหนึ่งเห็นพ่อบอกว่าเริ่มทำงานไม่ไหวแล้ว จะเลิกเราไปก็เสียขายเครื่องมือเครื่องจักรที่มีอยู่ จึงอยากลองเข้ามาจับงานจริงๆจังๆ เพราะตัวเองก็เริ่มเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ควรที่จะต้องทำงานเพื่อความมั่นคงของครอบครัวในอนาคต ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ** การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“ เดิมทีไม่คิดว่าเขาจะสนใจมาช่วยงานที่บ้านได้ เพราะเขาเกเรมาก จนไม่อยากตั้งความหวัง แต่พอเขาเริ่มโตเป็นผู้ใหญ่ขึ้น เหมือนความคิดเขาเริ่มเปลี่ยน กลับมาสนใจงานรับเหมาแบบพ่อกับมากขึ้น และเป็นช่วงที่พ่อเริ่มทำไม่ไหวแล้ว เนื่องจากพ่อทำงานด้านนี้มานานและได้สร้างรากฐานเครื่องมือเครื่องจักรก็พร้อมสามารถทำงานต่อได้เลย คิดว่าความพร้อมจากความมั่นคงตรงนี้เป็นส่วนที่จูงใจให้เขาเปลี่ยนความคิด ”

### **ทายาทของกิจการที่ 7**

**เพศ** หญิง

**อายุ** 20 ปี

**ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ** ลูกสาว

**ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ** มีส่วนสัมพันธ์กัน

**ลักษณะของกิจการ** รับเหมางานของทางราชการเป็นหลัก

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

“ช่วยคุณพ่อดูแลกิจการร้านค้าที่ขายวัสดุช่วงว่างจากการเรียน ส่วนงานรับเหมาคุณพ่อดูแลเอง ให้ไปทำเองคงไม่ไหว แต่ส่วนตัวคิดว่า งานรับเหมาได้ผลตอบแทนดี

น่าเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้หลายคนสนใจ ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ**

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“คงไม่คิดหวังว่าเขาจะเข้ามาดูงานด้านก่อสร้างแทนพ่อ แต่อาจจะคงให้เขาดูแลร้านก่อสร้างต่อไป เพราะพ่อบอกเสมอว่าถ้าเราดูแลดีมีความเข้าใจในระบบก็มีกำไรพอให้เราอยู่ได้ ”

### ทายาทของกิจการที่ 8

เพศ ชาย

อายุ 18 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์**

“ยังไม่คิดเรื่องการสืบทอดกิจการ เนื่องจากยังเป็นนักศึกษาอยู่ และด้านการศึกษาก็ไม่ตรงกับสายงานที่ทางบ้านทำอยู่เท่าไร แต่คิดว่าเรื่องผลตอบแทน น่าจะเป็นเหตุจูงใจให้สนใจงานด้านรับเหมาก่อสร้างเพราะรายได้ของครอบครัวส่วนใหญ่มาจากงานรับเหมาของพ่อ ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ**

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“ไม่บังคับเขาว่าเขาจะสนใจจะทำต่อจากพ่อหรือไม่ แต่คงต้องพูดถึงรายได้ให้เขารับรู้เพื่อจูงใจให้เขาสนใจ เพราะงานรับเหมาที่ทำอยู่ช่วยทำรายได้หลักให้กับครอบครัวอยู่ ”

### ทายาทของกิจการที่ 9

เพศ ชาย

อายุ 17 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

“กำลังศึกษาวิชาก่อสร้างอยู่ คิดว่าคงต้องทำงานแบบเดียวกับพ่อ แรงจูงใจเกิดจากความรู้สึกที่ว่าเป็นผู้รับเหมาแล้วคุณมีฐาน เป็นที่ยอมรับจากคนรอบข้าง ”

**สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การทำงานที่ทำ**

**ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา**

“ไม่แน่ใจว่าเขาจะสามารถสานงานต่อได้หรือไม่ แต่พยายามให้เขารักและอยากทำงานด้านก่อสร้างเหมือนพ่อ เพราะมีความพร้อมเป็นพื้นฐานอยู่บ้างแล้ว โดยใช้การยอมรับจากเพื่อนฝูงและสังคมเป็นแรงจูงใจ ”

### ทายาทของกิจการที่ 10

เพศ ชาย

อายุ 17 ปี

ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งกิจการ ลูกชาย

ความสัมพันธ์ของการศึกษากับกิจการ ไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน

ลักษณะของกิจการ รับเหมาช่วงจากผู้รับเหมาหลัก

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

“ กำลังศึกษาอยู่มัธยมปลาย ไม่คิดว่าจะต้องทำกิจการต่อจากพ่อเพราะพ่อไม่ได้ถึงกับบังคับ แต่ความชอบ แต่ถาสนใจจริงน่าจะเกิดจากภาพลักษณ์มากกว่า เพราะผู้รับเหมาจะดูดีกว่าอาชีพอื่นๆในต่างจังหวัด ”

สรุปปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การทำงานที่ทำ

#### ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บิดา

“ แลแต่ลูก แต่ถาอยากให้เขาสนใจงานรับเหมาก่อสร้างคงต้องให้เขามองพ่อเป็นแบบอย่างในเรื่องได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูงรวมทั้งญาติพี่น้อง ”

#### ข้อมูลจากการบรรยายเรื่อง กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้าง

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการเข้าร่วมฟังการบรรยายพิเศษเรื่อง

กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้าง โดยมีวิทยากร 2

ท่านที่ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแวดวงกิจการก่อสร้างของเมืองไทย ได้เล่าถึงประสบการณ์การทำงาน การศึกษา ปัญหาและอุปสรรค

รวมทั้งแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวผ่านพ้นอุปสรรคจนประสบความสำเร็จมาได้

ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่ผู้เข้าร่วมฟังการบรรยายเป็นอย่างมาก โดยท่านทั้ง 2

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ท่านได้ตัดสินใจเข้ามาสานต่อกิจการจากผู้เป็นพ่อไว้อย่างน่าฟังว่า

“ เริ่มแรกที่เรียนจบมาก็ทำงานกับธนาคารของต่างชาติ

ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆที่ได้รับถือว่าสูงมาก รวมกับรายได้ของภรรยา

ถือว่าเลี้ยงครอบครัวได้อย่างสบายและไม่ได้คิดจะทำงานกับคุณพ่อเลย

แต่เนื่องเป็นลูกชายคนโตและมีเชื้อสายชาวจีน คุณพ่อก็หวังที่อยากจะให้เข้ามาช่วยงาน

และก็ได้ลาออกจากรานประจำเข้ามาทำงานกับคุณพ่ออย่างเต็มตัว

การทำธุรกิจครอบครัวยากมากเนื่องจากต้องบริหารเงิน บริหารคนของเราเอง

แต่ปัจจัยหลักที่เป็นแรงจูงใจให้เข้ามา น่าจะเกิดจากความกดดันที่ถูกทุกๆคนฟังระลึกลงถึง

เพื่อความสุขความสบายใจของผู้เป็นพ่อ แม่ งานที่เราทำอาจจะไม่ชอบ ไม่ถนัด ก็ต้องค่อยเรียนรู้และปรับตัวไป” คำกล่าวของคุณสงกรานต์ อิศสระ กรรมการผู้จัดการบริษัท ชาญอิสสระ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

“ จบการศึกษามาทางด้านการบริหาร โดยที่คุณพ่อคุณแม่ไม่ได้ชี้นำเรื่องการศึกษาอะไรมากนัก แต่ได้เห็นและติดตามคุณพ่อทำงานมาตลอด คุณพ่อชอบงานช่าง และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของความขยันและการต่อสู้อุปสรรคต่างๆ พร้อมหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ คุณพ่อเป็นคนคุมงานทุกอย่างต้องได้ตั้งใจ แต่หลังจากที่ชายคนโตเสีย คุณพ่อก็เริ่มอ่อนลง ผมเป็นลูกคนรองจึงต้องมารับหน้าที่ดูแลทั้งที่ไม่ได้คิดไว้ก่อนเลย แน่นนอนความกตัญญู ถือเป็นปัจจัยหลักที่เข้ามาช่วยพ่อแบ่งเบาภาระของธุรกิจครอบครัว” คำกล่าวของคุณพลพัฒน์ วรรณสูต นายกษมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประธานกรรมการ บริษัท เนาวาร์ตันพัฒนาการ 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 10 คนนั้น  
 พอนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg  
 โดยสามารถอธิบายเหตุปัจจัยในการจูงใจในการสืบทอดของทายาทแต่ละคนได้ดังต่อไปนี้

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

**ทายาทกิจการที่ 2** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ  
 การได้ทำงานกับคนที่รักและเข้าใจกันซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา  
 หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

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

**ทายาทกิจการที่ 4** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ  
 ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง  
 ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

**ทายาทกิจการที่ 5** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ  
 การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ  
 สถานะของอาชีพ

**ทายาทกิจการที่ 6** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำ  
 ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ ความมั่นคงในการทำงาน

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

**ทายาทกิจการที่ 8** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ ผลตอบแทนที่ได้รับ  
 ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ เงินเดือน

**ทายาทกิจการที่ 9** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ  
 การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ  
 สถานะของอาชีพ

**ทายาทกิจการที่ 10** มีปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ  
 การต้องการการยอมรับจากสังคมต่อหน้าที่การงานที่ทำ ซึ่งตรงกับปัจจัยค่าจูงใจในหัวข้อของ  
 สถานะของอาชีพ

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บิดาหรือผู้ก่อตั้งบริษัทส่วนใหญ่มีความต้องการอยากให้ทายาท  
 สืบทอดกิจการต่อจากตน

ซึ่งอาจมีบางที่ยังไม่ได้วางแผนและแนวทางในการสร้างแรงจูงใจที่บิดาหรือผู้ก่อตั้งบริษัทแต่ละคนได้วางแผน  
ทางไว้นั้นพอสรุปเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ได้ดังนี้

**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 พบว่า  
ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว  
ในด้านการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี และค่านิยมร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูง  
และ Morris, Williams, Allen, and Avila (1997)

ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว พบว่า  
การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะเกิดขึ้นอย่างราบรื่น

**กิจการที่ 4 และ 6** เป็นการจูงใจโดยว่าด้วยเรื่องของความมั่นคง  
ซึ่งมาสโลว์ได้ระบุว่าถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจแล้ว  
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นลำดับขั้นต่อไป ซึ่งได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง  
การพึ่งพาอาศัย การป้องกัน อิสระจากความกลัวและความกังวล 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

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

สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการของทายาทส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการสิ่งร่าจากรายานอกหรือปัจจัยค่าจูง ซึ่งแตกต่างกันไปตามวัยและการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องการทำงาน มีเพียงทายาทของกิจการที่ 1 ที่มีความรักความชอบในงานที่ทำซึ่งเกิดจากปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจจากภายใน แรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยค่าจูงไม่ขึ้นอยู่กับเพศ อายุ ความสัมพันธ์ และ การศึกษา ของทายาท เมื่อวิเคราะห์หลักลงไปถึงแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยค่าจูงต่ออายุของทายาทพบว่า ช่วงวัย 17-25 ปี จะให้ความสำคัญในเรื่องของค่าตอบแทนและความมีเกียรติในสังคมเป็นหลัก ส่วนช่วงวัย 24-40 เริ่มให้ความสำคัญในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพ

สรุปข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ห้ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับหมาก่อสร้า ขนาดเล็กต่อทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีส่วนสนับสนุนกัน

ซึ่งส่วนใหญ่มีปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยจากรายานอกเป็นแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ

จากข้อมูลของวิทยากรทั้ง 2 ท่าน

ที่กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวมาจากความกตัญญู ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่ลูกๆควรนำมาประกอบการตัดสินใจ และการสืบทอดกิจการหรือเพียงเข้ามามีส่วนช่วยเหลือก็ถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ลูกทุกคนพึงกระทำ จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจของวิทยากรทั้งสองท่านสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ในเรื่องปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ที่ว่าด้วยเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลนั้นๆ

### ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้

ผลการศึกษาเรื่องนี้มีประโยชน์สำหรับการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจรับหมาก่อสร้า โดยส่วนใหญ่แล้วเป็นไปตามทฤษฎีที่ Herzberg ได้ศึกษาไว้ ซึ่งง่ายต่อการที่ ทายาทนำกลับมาทบทวนเพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการสืบทอดกิจการจากผู้เป็นพ่อหรือผู้ก่อตั้ง ส่วนประโยชน์ที่ผู้เป็นพ่อสามารถนำเอาทฤษฎีดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ โดยนำเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยค่าจูงไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของทายาท ซึ่งส่วนนี้นั้น ผู้เป็นพ่อควรต้องสังเกตพฤติกรรมความต้องการของทายาทเอง

ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมผู้ศึกษาขออาศัยคำกล่าวจากวิทยากรทั้ง 2 ท่าน ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องยาก

มีปัจจัยหลายๆปัจจัยที่เป็นปัญหาและกิจการในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในด้านการสืบทอดจากรุ่น

สู่รุ่นจริงๆแล้วมีน้อย ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างมาก โดยเน้นไปที่การศึกษา การปลูกจิตสำนึกเป็นสิ่งสำคัญ การให้ลูกมีการศึกษาที่ดี มีความสามารถทางด้านการควบคุมอารมณ์ จะทำให้ลูกเติบโตไปในทางที่ดี จะเป็นการง่ายต่อการสืบทอดกิจการในวันที่เขาพร้อม ”

คำกล่าวของคุณสงกรานต์

“ ผมติดตามคุณพ่อทำงานมาตั้งแต่เด็ก ท่านขยันมากสูงงานไม่ยอมแพ้ต่อปัญหา คิดว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูก ไม่เฉพาะการทำงานแต่กับทุกๆด้านของชีวิต ก็จะเป็นสิ่งที่ดี ”

คำกล่าวของคุณพลพัฒน์

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

## การเตรียมความพร้อมของทายาท

ปัจจัยการเตรียมความพร้อมของทายาท เกี่ยวข้องกับแนวทางการทำธุรกิจให้ ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ไม่เพียงแต่ความสามารถและทักษะของผู้บริหารรุ่นก่อนเท่านั้นที่จะมีผล

การจะต้องคำนึงถึงความสามารถของทายาทรุ่นถัดไปที่จะมาสืบทอดธุรกิจก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ประกอบการรุ่นก่อนจึงต้องมีการตระเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทด้วยวิธีการดังนี้

1. การให้ทายาทมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวได้มี การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นประสบการณ์ซึ่งต้องอาศัยการเปิดกว้างของผู้บริหารที่จะรับฟัง

ความคิดเห็นของทายาทและเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ ซึ่งอาจจะเป็นการลองทำโครงการหนึ่งดู

โดยเริ่มจากโครงการที่มีความเสี่ยงไม่สูงนักเพื่อให้ลองผิดลองถูก ซึ่งแน่นอนว่าอาจจะ

ประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่จะได้แน่นอนคือบทเรียนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

2. การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของทายาทให้สามารถ

สานต่อธุรกิจครอบครัวนั้น ควรให้ทายาทออกมาทำงานหาประสบการณ์จากบริษัทภายนอกเสียก่อน

หากเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็จะทำให้สร้างเสริมความชำนาญในประเภทของธุรกิจนั้นด้วย

ซึ่งการทำงานนอกกิจการของครอบครัวนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ทราบถึงชีวิตและพฤติกรรมการทำงานจริงในองค์กรว่าเป็นเช่นไร มีความขัดแย้ง และจะต้องมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

เพื่อให้ผลงานออกมาตามต้องการ โดยไม่มีความช่วยเหลือจากคนในครอบครัว

หรือไม่มีความเกรงใจจากคนอื่นๆในองค์กรว่าเป็นลูกเจ้านายและเป็นคนที่สืบทอดกิจการ

### 3. การสร้างความคุ้นเคยและความรักความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว

วิธีการจะให้ทายาทของธุรกิจครอบครัวมีความคุ้นเคยและมีความรักผูกพันต่อกิจการคือการให้ทายาทเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เล็ก เพื่อให้เกิดการซึมซับการดำเนินธุรกิจเสมือนหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะละทิ้งไปไม่ได้ รวมถึงต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจการนั้นๆ ด้วย

### 4. การปลูกฝังทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของครอบครัว

การปลูกฝังให้ทายาทมีความเข้าใจต่อธุรกิจครอบครัว ผู้ที่มีบทบาทที่สุดคือพ่อแม่ โดยพูดถึงแง่ดีของกิจการที่มีต่อครอบครัวให้ทายาทเกิดการรับรู้ที่ละเอียด เมื่อเริ่มเติบโตขึ้นก็จะมีความรู้สึกใกล้ชิดกับธุรกิจจนกระทั่งเป็นความผูกพันและยอมรับในภาระหน้าที่ที่จะต้องดูแลกิจการต่อไป ซึ่งประเด็นนี้ มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ เนื่องจากหากถูกบังคับให้ทำ การสืบทอดโดยไม่มีใจเต็มใจแล้ว ก็ยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็น้อยลง

## การสร้างแรงจูงใจ

อาจมีหลักเกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในครอบครัว เพื่อให้เขามีสวนร่วมดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. การประเมินด้านการเงิน สังคม อารมณ์ และความเต็มใจของสมาชิก รวมทั้งความเป็นอยู่ของครอบครัว
2. การพัฒนาเครื่องมือในการทำธุรกิจ พัฒนาความสามารถ และรักษาไว้ซึ่ง สัมพันธภาพ
3. ความโปร่งใสในด้านการบริหารการเงินในครอบครัว
4. ความปรองดองกันในครอบครัว
5. การให้ทายาทมีความรู้เรื่องธุรกิจของครอบครัว ค่านิยม ความสามารถในการทำธุรกิจ และการเป็นเจ้าของธุรกิจ

## ข้อจำกัดในการศึกษา

1. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้มีข้อจำกัดในเรื่องข้อมูลและจำนวนของทายาทธุรกิจที่มีการสืบทอดรุ่นที่ 2 ในจังหวัดสุรินทร์เท่านั้น
2. การศึกษานี้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเพื่อหาความสัมพันธ์กับทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เท่านั้น

## ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

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

## บรรณานุกรม

- กิตติพงษ์ อูร์พีพัฒนพงศ์. (2548). การวางแผนทางกฎหมายกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว (ตอนที่ 1). วารสารการเงินธนาคาร, เมษายน : 216-218.
- เกศินี วิฑูรชาติ. (2546). การสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่วงทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ. วารสารบริหารธุรกิจ, ฉบับที่ 97 (มกราคม-มีนาคม) : 1-13.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2550). ธุรกิจครอบครัวอีโรตัวจริงของประเทศ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=dnt&group=23>.
- คนัย เทียนพุ่ม. (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.

