

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

##### ความหมายของธุรกิจครอบครัว

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2551) ได้ให้นิยามของ ธุรกิจครอบครัวว่า ธุรกิจที่มีหุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งที่เป็นส่วนของเจ้าของ ซึ่งมีสมาชิกภายในครอบครัวเป็นผู้ดูแลหรือเป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษจนมาสู่ลูกหลานรุ่นต่อรุ่น

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2550) ได้กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวว่า เจ้าของกิจการเป็นบุคคลในครอบครัวซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง และเป็นผู้บริหารกิจการ โดยมีสมาชิกในครอบครัวช่วยกันบริหารกิจการ

อำนาจ ธีระวนิช (2544) ได้ให้นิยามของธุรกิจครอบครัวว่า เป็นธุรกิจที่สมาชิกในครอบครัวเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งในฐานะเจ้าของและ/หรือการทำหน้าที่ในธุรกิจ

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ให้ความหมายของ ธุรกิจครอบครัวว่า ขอบเขต ที่แสดงความ เป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด หรือการ แต่งงาน และหนึ่งคน หรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการ ถูกวางตัวจากกลุ่มของตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วน แบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้

Dyer (1986 quoted in Brockhaus, 2004) ได้ให้นิยามของธุรกิจครอบครัวว่า เป็นองค์กรที่มีเจ้าของเป็นผู้ตัดสินใจ หรือบริหารจัดการ โดยมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ภายในครอบครัว

Rosenblatt, Mik, Anderson, and Johnson (1985 quoted in Brockhaus, 2004) ได้ให้นิยาม ของธุรกิจครอบครัวว่า เป็นธุรกิจที่มีหุ้นส่วนของเจ้าของเป็นส่วนใหญ่ หรือการควบคุม โดย

ครอบครัวเดี่ยว และในกิจการอาจจะมีสมาชิกในครอบครัวสองคน หรือมากกว่าที่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจครอบครัว หมายถึง บุคคลที่เป็นสมาชิกในครอบครัวมีส่วนร่วมในการก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งมีหัวหน้าครอบครัวเป็นผู้นำ มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียว โดยสมาชิกคนอื่น ๆ จะเป็นเพียงแค่ผู้บริหารตามที่ได้รับมอบหมาย

### ส่วนประกอบของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย ธุรกิจ และครอบครัว ซึ่งธุรกิจจะมีการกำหนด ตัวบุคคลที่เป็นเจ้าของบริหารกิจการ มีเป้าหมายของกิจการ ลักษณะการดำเนินงาน และค่านิยมภายในองค์กร เหมือนกิจการอื่นๆ ทั่วไป แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างธุรกิจและครอบครัวอยู่ ซึ่งความเหลื่อมล้ำระหว่างธุรกิจและครอบครัวเกิดขึ้นจากปรัชญาการดำเนินชีวิตของสมาชิกในครอบครัว และการดำเนินธุรกิจที่มีหลักการและเหตุผลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หน้าที่หลักของครอบครัวคือการเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัว โดยมีเป้าหมายของครอบครัว คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาสมาชิกในครอบครัวแต่ละคนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถและโอกาส ส่วนหน้าที่ของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการ โดยมีเป้าหมายของธุรกิจ คือ กำไรและความอยู่รอด ซึ่งความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว ( อำนาง ชีระวนิช, 2544)

Ward (2005 อ้างถึงใน คณัย เทียนพูน, 2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบจำลองของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ครอบครัวที่เข้ามารับผิดชอบดูแลกิจการตั้งแต่วัยผู้ก่อตั้ง (Founder) หรืออาจจะเรียกว่า รุ่นที่ 1 ทายาท (รุ่นที่ 2) ที่จะมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกับรุ่นพ่อแม่ เพราะ ความใกล้ชิด เห็นความเป็นมาของธุรกิจ แต่จะมีปัญหาในรุ่นที่ 3 ซึ่งเป็นรุ่นหลาน (ลูกของทายาทในรุ่นที่ 2) ก็ไม่ยอมให้ลำบากเหมือนตนเอง
2. ธุรกิจหรือการจัดการมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง
3. ความเป็นปัจเจกบุคคล หรือลักษณะของผู้นำครอบครัวที่เข้ามาบริหารกิจการ ว่ามีคุณลักษณะอย่างไร
4. ความเป็นเจ้าของ สิ่งนี้จะมีผลต่อกลยุทธ์ วัฒนธรรม ความสำเร็จ และ การบริหารจัดการ

แบบจำลองธุรกิจดังกล่าวจะทำให้เห็นกรอบใหญ่ในการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจะต้องมีการสร้างคุณภาพของเป้าหมายในการดูแลซึ่งกันและกันของครอบครัว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพัฒนาให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้

### ลักษณะเด่นของธุรกิจครอบครัว

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2551) ได้กล่าวถึง ลักษณะเด่นของธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. สมาชิกในครอบครัวมีอุดมการณ์เหมือนกัน มีค่านิยมร่วม และความเป็นหนึ่งเดียวกันในครอบครัว จึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
2. สมาชิกในครอบครัวทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ และสละเวลาในการทำงาน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
3. สมาชิกในครอบครัวมีความซื่อสัตย์ มีสัมพันธ์กันระหว่างกัน แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
4. มีความมั่นคง เนื่องจากความเป็นธุรกิจของครอบครัว ทุกคนจึงตระหนักดีว่าจะต้องเก็บธุรกิจนี้ไว้ให้รุ่นหลานสืบทอดไป
5. เป็นการช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในธุรกิจ เนื่องจากสมาชิกในครอบครัวไม่หวังผลประโยชน์จากธุรกิจของครอบครัว

ในเรื่องนี้ธุรกิจครอบครัวบางแห่งได้ใช้ความเป็นครอบครัวเป็นจุดเด่นในการโฆษณาเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งแนวทางการโฆษณาจำนวนมากต่างพยายามชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงที่ว่าครอบครัวเป็นเจ้าของกิจการมีผลต่อความรับผิดชอบทั้งใน ด้านข้อตกลงที่มีต่อคู่สัญญา จริยธรรมและพันธะส่วนบุคคลที่มีต่อลูกค้าและสังคม นอกจากนั้นยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบจนสามารถสร้างผลประกอบการที่ดี ต่อธุรกิจ ซึ่ง Peter Davis (มปป. อ้างถึงใน อานาจ ชีระวนิช, 2544) กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบไว้ดังนี้

1. การรักษาและทะนุถนอมกิจการมีมากกว่าที่พบในกิจการทั่ว ๆ ไป
2. การเน้นการทำธุรกิจในระยะยาว ธุรกิจครอบครัวมักจะมองเป้าหมายการทำกิจการในระยะยาวมากกว่าผู้บริหารในกิจการประเภทอื่นที่มักจะพิจารณาผลการดำเนินงานแบบปีต่อปี

3. การเน้นคุณภาพ ธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณภาพและคุณค่าให้กับลูกค้าของตน ทั้งนี้เพื่อให้กิจการของตนเองอยู่รอด

### วงจรของธุรกิจครอบครัว

ในการนำเสนอวงจรของธุรกิจครอบครัว ได้มีหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ โดยคณีย์ เทียนพุด (2550) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวจะมีวงจรอยู่ 2 วงจร คือ

วงจรแรก เป็นวงจรความผูกพันของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะทำให้ก่อกำเนิดธุรกิจขึ้นมา โดยมีความเชื่อหรือคติหลักที่ยึดอยู่ของครอบครัว คู่ทางหรือความคิดด้านธุรกิจครอบครัว และฝันไกลๆ ของครอบครัว โดยเฉพาะผู้ก่อตั้งอาจจะเป็นรุ่นพ่อแม่หรือก่อน-หลังรุ่นดังกล่าว วงจรที่สอง เป็นการวางแผนดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ต่อเนื่องยั่งยืน ซึ่งจะมี การวางแผนในส่วนของการพัฒนาความเป็นเจ้าของกิจการให้มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้บุคคลในครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วม การเตรียมผู้บริหารและผู้นำในธุรกิจครอบครัว

ส่วนพันธ์ศักดิ์ ลิลาวรรณกุลศิริ (2551) อธิบายถึงพัฒนาการของธุรกิจครอบครัว ที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด ตลอดจนการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง โดยสามารถแบ่งวงจรธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นของธุรกิจ เป็นช่วงเวลาลงทุนมากกว่าได้กำไร ซึ่งเป็น ช่วงเริ่มต้นทำธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องทุ่มเทเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด

ระยะที่ 2 เป็นช่วงเติบโต และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งในช่วงนี้จะต้องหากคนมาช่วยบริหารธุรกิจ และเป็นช่วงที่ผู้บริหารจะต้องมองการไกลและวางแผนในการบริหาร

ระยะที่ 3 เป็นช่วงที่ธุรกิจเติบโตและอยู่ตัว ซึ่งในช่วงนี้จะเป็นการขยายธุรกิจ หรือการนำกลยุทธ์เข้ามาบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ และในช่วงนี้จะมีการวางตัว ผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นช่วงเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อ ที่ผู้นำและทีมจะต้องร่วมกันคิด และทำในสิ่งที่ประ โยชน์ให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ ในครอบครัวจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และโปร่งใส การตัดสินใจจะต้องดูเสียงส่วนใหญ่และความเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจครอบครัว

จากการศึกษาของ Crowe, Chizek and Co (มปป. อ้างถึงใน บิสิเนสไทย, 2551) ได้ทำการสำรวจให้กับนิตยสาร Family Business เพื่อสอบถามผู้บริหารระดับ CEO ของธุรกิจครอบครัว

จำนวน 339 คนในปี 1999 โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาระดับของปัจจัยทางธุรกิจและปัจจัยด้านครอบครัวในอีก 10 ปี (คือปี 2009)

ตารางที่ 2.1 ปัจจัยที่ธุรกิจครอบครัวต้องคิดถึงในปี 2009		
ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง	น้อย (%)	ปานกลางถึงมากที่สุด (%)
<b>ปัจจัยทางธุรกิจ</b>		
- การดำเนินการด้วยเทคโนโลยี	6	94
- การดึงดูด/รักษาผู้บริหารที่เก่ง ซึ่งไม่ใช่คนในครอบครัว	7	91
- การขาดระดับพนักงานที่มี คุณภาพ	7	90
- ความต้องการลูกค้าที่มี ศักยภาพ	12	90
- การศึกษาของพนักงาน	13	85
- กฎระเบียบของภาครัฐ	13	85
- การเพิ่มขึ้นของต้นทุนแรงงาน และวัสดุอุปกรณ์	14	83
<b>ปัจจัยด้านครอบครัว</b>		
- การเลิกและตระเตรียม ทายาท	12	79
- ค่าตอบแทนพนักงานที่เป็น สมาชิกครอบครัว	29	66
- การขัดแย้งในครอบครัว	30	65
- ความคาดหวังด้านการเงินจาก สมาชิกในครอบครัวที่อยู่นอก ธุรกิจ	37	60
- ขาดการเห็นพ้องในคุณค่าและ ภารกิจของครอบครัว	46	54
- การสร้างสภาครอบครัว	37	52

ที่มา : Kurato & Hodgetts (2004) Entrepreneurship. P.658

จากตาราง เราจะเห็นว่าประเด็นใหญ่ๆ ที่ธุรกิจครอบครัวจะต้องคำนึงถึงเพื่อ ความอยู่รอด ธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วยปัจจัยใหญ่ ๆ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยทางธุรกิจและปัจจัยด้านครอบครัว เรา จะเห็นว่าข้อมูลในตาราง สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องนี้ที่มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยด้านครอบครัว จาก การตอบแบบสอบถามผู้บริหารระดับ CEO ของธุรกิจครอบครัว จำนวน 339 คนในปี 1999 ปัจจัย ด้านครอบครัวในประเด็นการเลือกและเตรียมทายาท เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นอันดับ แรก นั่นเองที่เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาเรื่องนี้ให้ความสนใจ เพราะนอกจาก การทำการศึกษาผู้เลือก ซึ่ง เป็นหัวหน้าครอบครัวและเป็นเจ้าของธุรกิจแล้ว การศึกษาผู้ถูกเลือกอย่างทายาทที่จะสืบทอดธุรกิจ ในประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ในการย้ำว่า ปัจจัยด้านครอบครัว โดยเฉพาะในประเด็นของการสืบทอดธุรกิจของทายาท เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อ ความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ได้มีผู้กล่าวไว้ว่าธุรกิจครอบครัว จะ โดดได้ไม่เกินสามชั่วอายุคน (ถาวร พรประภา, มปป. อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546) ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่ 2 จะมีอัตราการอยู่รอดประมาณร้อยละ 30 ส่วนอัตราการอยู่รอดจากรุ่นที่ 2 ไปสู่รุ่นที่ 3 ประมาณร้อยละ 14 และน้อยกว่าร้อยละ 3 ที่มีอัตรา การอยู่รอดถึงรุ่นที่ 4 (Bjuggren and Sond, 2001; Fleming, 1997; Matthews, Moore, & Fialko, 1999 quoted in Venter, Boshoff, and Maas, 2005) เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เกิดมาจาก ในช่วงแรกของการ เริ่มกิจการที่เรียกแทนได้ว่าเป็นยุคคุณปู่ สมาชิกในครอบครัวมีการแบ่งปันผลประโยชน์ ซึ่งอยู่ในรูปของ กงสี เมื่อมีการสืบทอดเป็นรุ่นที่ 2 ก็จะเป็น รุ่นพ่อแม่ หรือญาติพี่น้อง ในรุ่นนี้ยังมีความสัมพันธ์กันดี เนื่องจากมีการพูดคุยกัน และสามารถแบ่งหน้าที่กันทำในธุรกิจ และเมื่อมาถึงรุ่น ที่ 3 ซึ่งเป็นช่วงลูกหลานเข้ามาบริหาร จะเริ่มมีปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีสมาชิกในครอบครัว มากขึ้น จึงมีการเกิดข้อพิพาทกันมากขึ้น และผลประโยชน์ในธุรกิจไม่ลงตัว จึงทำให้เกิดปัญหาใน ระหว่างธุรกิจขึ้น (กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2548)

ในที่นี้ได้มีการแยกประเด็นไว้อย่างชัดเจนถึงสาเหตุของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งมี เกี่ยวพัน โดยตรงกับปัจจัยด้านครอบครัวว่าเกิดมาจาก (Ibrahim and Ellis, 2003 quoted in Ibrahim, Soufni, and Lam, 2003)

1. บทบาทของผู้บริหารทับซ้อนกัน นั่นคือ การมีบทบาทเป็นฝ่ายบริหาร เจ้าของกิจการ และคนในครอบครัว
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในครอบครัว
3. ผู้ประกอบการรุ่นก่อนไม่เต็มใจที่จะวางมือ

4. ผู้ประกอบการรุ่นก่อนต่อด้านความคิดของทายาท
5. การขาดความเชื่อถือความสามารถของทายาท
6. การขาดการวางแผนในการสืบทอด
7. การดำเนินกิจการที่ถดถอยในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอำนาจ

ทั้งที่ปัจจัยด้านครอบครัว โดยมีประเด็นความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นหนึ่งในนั้น มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างยิ่ง และในงานวิจัยของต่างประเทศผู้บริหารก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน แต่ในการศึกษาของประเทศไทยกลับพบว่าเรายังขาดความเข้าใจกับเรื่องนี้ จีระเดช อุ่สวัสดิ์ (มปป. อ้างถึงใน ธนากร กสิกรไทย, 2550) ได้วิเคราะห์เรื่องนี้ว่า ท่ามกลางสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผันแปรในปัจจุบัน ยังมีธุรกิจครอบครัวอีกจำนวนมากซึ่งเป็นธุรกิจดั้งเดิมและเป็นธุรกิจโครงสร้างหลักของเศรษฐกิจไทย รอคารสานต่อและเติบโต และแม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะใช้หลักการจัดการเหมือนกับบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว แต่ความเป็นจริงแล้วมีหลักการในการบริหารงานไม่ว่าด้านกลยุทธ์ การเงิน การตลาด และการจัดการองค์การ ล้วนมีความแตกต่างจากบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว อย่างสิ้นเชิง แต่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา รวมไปถึงองค์กรเอกชนต่างๆ ยังขาดความเข้าใจในเรื่องของการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างแท้จริง ทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถจะเจริญเติบโตได้อย่างที่ควรจะเป็น

ในการศึกษาของเกศินี วิฑูรชาติ (2546, หน้า 224) เรื่องการสำรวจสภาพปัจจุบัน และปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่องทางทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พบว่าปัญหาที่รุนแรงที่สุดในสายตาผู้ประกอบการคือปัญหาด้านการตลาดซึ่งประกอบด้วย จำนวนคู่แข่งขั้นที่เพิ่มขึ้น การหดตัวของตลาด ความสามารถของพนักงานขายด้านการตลาด และความสามารถของคู่แข่ง ปัญหาที่มีความรุนแรงเป็นอันดับสองคือ ปัญหาด้านการเงินประกอบด้วยปัญหาในการหาแหล่งเงินทุน ปัญหานี้สูญ และปัญหาด้านการจัดการทางการเงิน ปัญหาที่มีความรุนแรงอันดับสามคือ ปัญหาทางด้านการจัดการ และปัญหาที่มีความรุนแรงอันดับสี่คือ ปัญหาด้านการผลิต ประกอบด้วยปัญหาด้านวัตถุดิบและปัญหากระบวนการผลิต ส่วนปัญหาด้านการสืบทอดกิจการให้กับทายาทนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญน้อยกว่าปัญหาอื่น เหตุผลก็คือบางรายต้องการพัฒนาให้ธุรกิจอยู่รอดก่อน และผู้สืบทอดกิจการบางส่วนก็ไม่ต้องการดำเนินรอยตามพ่อแม่เพราะได้รับการศึกษาสูงขึ้น แนวคิดและทัศนคติของทายาทไม่สอดคล้องกับครอบครัว นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวอาจเป็นธุรกิจที่ไม่ทันสมัย มีสภาพแวดล้อมที่ไม่คึกคัก ปัจจัยด้านครอบครัว ซึ่งจะมี 2 ฝ่ายคือจากมุมมองของผู้เลือกทายาทและตัวของทายาท สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว และ ได้เห็นว่าเรื่องนี้ส่งผลต่อความอยู่รอดของ

ธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ รวมไปถึงการศึกษากระบวนการสืบทอดและการรับช่วงกิจการต่อของทายาท จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกันอย่างจริงจัง

### การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

โดยทั่วไปทายาทของผู้ก่อตั้งกิจการจะไม่สามารถที่จะเข้ามาเป็นผู้นำของธุรกิจครอบครัวได้อย่างทันทีทันใด แต่เมื่อผู้ประกอบการรุ่นก่อนไม่สามารถจะบริหารกิจการต่อไปได้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากผู้ประกอบการรุ่นก่อนเสียชีวิตหรือป่วย นั่นเองจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมและการถ่ายโอนอำนาจ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวนั้นยังคงอยู่ โดยต้องเริ่มจากการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ จากนั้นก็เป็นการดำเนินงานในแต่ละระยะในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

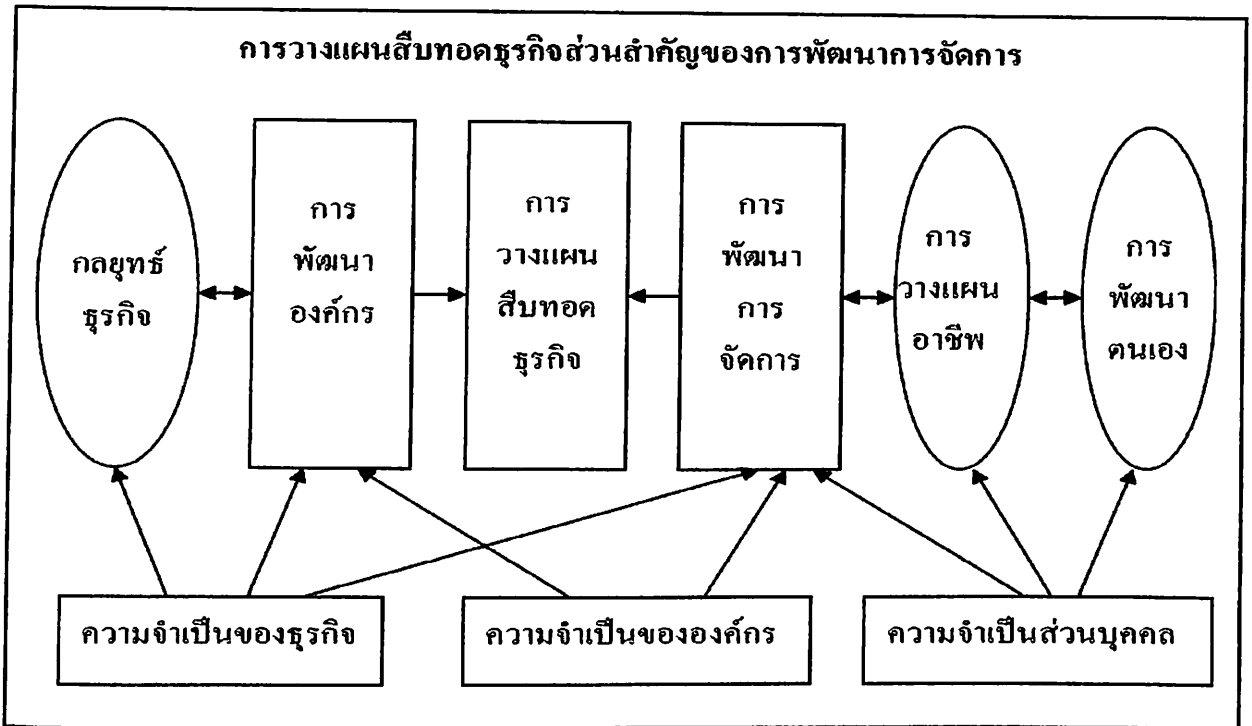
### การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ

การกำหนดและการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสร้างรากฐานและการต่อยอดให้ธุรกิจเจริญเติบโต นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ทายาท เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้ธุรกิจครอบครัว โดย Woodall and Winstanly (1998 อ้างถึงใน คณัย เทียนพูน, 2550) ได้อธิบายการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) เกี่ยวกับแนวคิดในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่เกิดจากความจำเป็นใน 3 ส่วน คือ

1. ความจำเป็นของธุรกิจ (Business Needs) ในด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาการจัดการ
2. ความจำเป็นขององค์กร (Organization Needs) ในด้านการพัฒนาองค์กรและ การพัฒนาการจัดการ
3. ความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs) ในเรื่องการพัฒนาตนเองและ การวางแผนอาชีพของตนให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร



ภาพที่ 2.1 การวางแผนสืบทอดธุรกิจส่วนสำคัญของการพัฒนาการจัดการ



ปรับปรุงจาก Woodall, J. and Winstanley, D. (1998). Management Development. P.10 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2550

จากภาพ เราจะเห็นว่า การวางแผนสืบทอดธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในเรื่องการพัฒนาองค์กร การวางแผนสืบทอดธุรกิจคือ กลยุทธ์ธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินต่อไปได้ ในเรื่อง การพัฒนาการจัดการ การวางแผนสืบทอดธุรกิจ เป็นทั้งความจำเป็นขององค์กรและยังเป็นความจำเป็นในระดับบุคคลของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในเรื่องของการวางแผนอาชีพและการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 85 ของเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมทั้งหมด มีการแผนที่จะให้บุตรหลานเข้าร่วมทำงานในธุรกิจ และร้อยละ 78 ของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวทั้งหมดตั้งใจที่จะมอบกิจการให้กับบุตรหลานของตน แต่มีเพียงร้อยละ 34 ที่มีการวางแผนการสืบทอดอย่างเป็นทางการ (อำนาจ ชีระวนิช , 2544) ในประเทศไทยก็มีการศึกษาในประเด็นนี้เช่นเดียวกัน โดย เกศินี วิฑูรชาติ (2546) พบว่า การวางแผนสืบทอดกิจการขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

1. ขนาดและประเภทธุรกิจ ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่หรือมีการลงทุนสูงจะมีการวางแผนสืบทอดที่ชัดเจน

2. ศักยภาพของธุรกิจ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ หรือธุรกิจที่กำลังขยาย มีฐานลูกค้าจำนวนมาก และธุรกิจส่งออก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการวางแผนเพื่อการเติบโต

3. อายุของกิจการและอายุของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการที่มีอายุมาก และได้มีการพัฒนากิจการเป็นเวลานาน ธุรกิจมีโอกาสเติบโต จะพยายามหาผู้สืบทอด

การวางแผนมีความสำคัญในการช่วยสร้างกระบวนการอย่างเป็นวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป การวางแผนจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงให้กับกิจการ การพัฒนาแผนที่ดีจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบเรียบและนุ่มนวล กิจการควรมี การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคตให้กับครอบครัว การมีบุคคลในครอบครัวที่มีความตั้งใจและสามารถบริหารกิจการของครอบครัวถือเป็น ความปรารถนาของผู้ก่อตั้งกิจการแทบทุกราย ดังนั้นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะให้หลักประกันแก่ผู้ก่อตั้ง อย่างไรก็ตามผู้ก่อตั้งกิจการไม่ควรตั้งสมมติฐานไว้ล่วงหน้าว่าผู้ที่คุณต้องการให้สืบทอดตำแหน่งจะให้ความสนใจหรือเป็นบุคคลที่มีความสามารถ อย่างเพียงพอที่จะรับช่วงกิจการต่อจากตน ในระหว่างกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเขาเหล่านั้นอาจไม่มีความปรารถนาที่จะรับช่วงกิจการต่อไป ดังนั้นจงอย่ากลัวที่จะตั้งคำถามที่ตรงไปตรงมาเพียงเพราะไม่ต้องการที่จะรู้คำตอบที่ตนเองไม่ต้องการให้เป็น นอกจากนั้นพึงระลึกไว้เสมอว่าทักษะและศาสตร์แห่งการจัดการไม่ใช่สิ่งที่สามารถถ่ายทอดให้กันได้ได้อย่างสมบูรณ์ จงอย่าสร้างความสัมพันธ์แบบผิด ๆ กับผู้ที่คุณต้องการให้สืบทอดตำแหน่งโดยทำให้เขา รู้สึกว่ากำลังถูกบังคับให้ต้องรับช่วงกิจการ ผู้ก่อตั้งควรวางแผนการสืบทอดตำแหน่งโดยคำนึงถึงบุคคลที่มีความสนใจและความสามารถมากกว่าลำดับในการเกิดของบุคคลในครอบครัว

2. การเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง เมื่อผู้ก่อตั้งกิจการกำหนดบุคคลที่มีทั้งความสนใจและความสามารถได้แล้ว จงอย่าเก็บการตัดสินใจของตนไว้เป็นความลับ จงประกาศให้บุคคลในกิจการและครอบครัวได้รับรู้ว่าใครคือคนที่จะสืบทอดตำแหน่งต่อไป นอกจากนั้นควรให้รายชื่อที่ปรึกษาคนสำคัญ ๆ ที่สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดีและได้รับความนับถือมาเป็นเวลานาน

ผู้ก่อตั้งควรบอกสถานที่ที่ใช้เก็บเอกสารและตัวเอกสารที่สำคัญ ๆ เช่น พันิชกรรม หลักทรัพย์ ใบคำประกัน หลักฐานทางการเงิน กฎระเบียบของกิจการและเอกสารสำคัญอื่น ๆ และจงแน่ใจว่าผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งอ่านเอกสารทั้งหมดและเข้าใจอย่างถูกต้อง นอกจากนั้นควรให้รายชื่อลูกค้า คู่ค้าหรือตัวแทนจำหน่ายที่สำคัญ ๆ ของกิจการและอธิบายประวัติความเป็นมาและความสัมพันธ์เพื่อทำให้การรับช่วงกิจการเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น ตลอดจนกระบวนการสืบทอด

ตำแหน่งนี้ผู้ก่อตั้งควรทบทวนเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของกิจการและปัจจัยที่นำกิจการสู่ความสำเร็จ จงเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องอาศัยระยะเวลาและการเปิดกว้างของทั้งสองฝ่าย

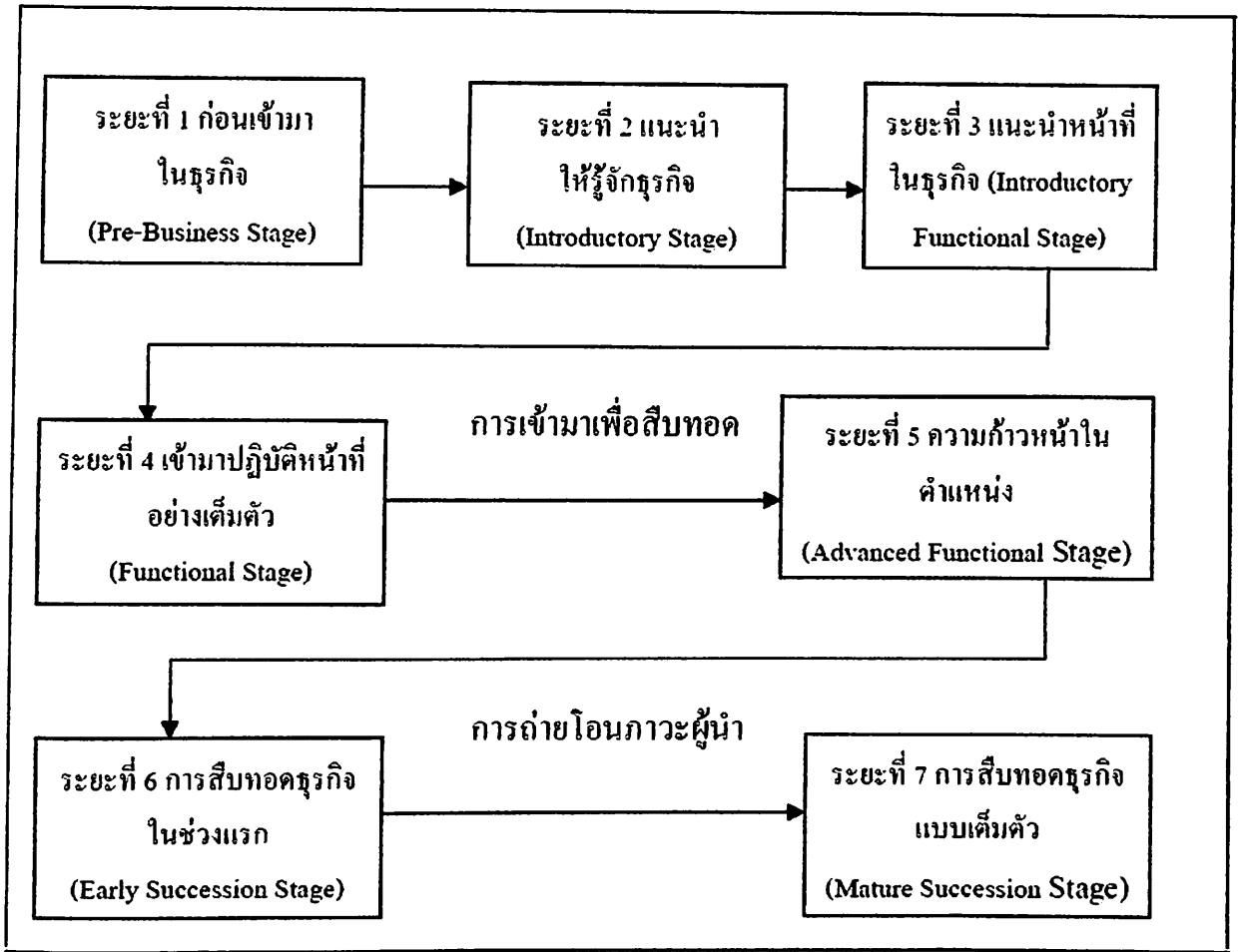
ในการมอบอำนาจนั้นควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งควรมีความรับผิดชอบและได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามที่สมควรได้รับในแต่ละขั้นตอน ในช่วงเวลาเหล่านี้ควรให้ผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งได้รับการฝึกฝนจนกระทั่งได้รับมอบอำนาจในขั้นสุดท้าย ในการเตรียมตัวให้กับผู้ที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่งนี้ถือเป็นช่วงของการพัฒนาทักษะ ทางการจัดการและความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นผู้ก่อตั้งควรต้องมีความอดทน ยอมรับข้อผิดพลาด พัฒนาทักษะการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่ง (อำนาจ ธีระวนิช , 2544)

ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจึงต้องมีการวางแผนการสืบทอดและวางตัวทายาทไว้ตั้งแต่ผู้ประกอบการรุ่นแรก โดยมีการเตรียมความพร้อมให้กับทายาท ทั้งในด้านความคุ้นเคยกับธุรกิจ การเรียนรู้วัฒนธรรมภายในธุรกิจ ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเคารพนับถือ ความเชื่อถือ รวมทั้งการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ

### กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Longenecker and Schoen (1978) ได้กล่าวถึงแบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังภาพนี้

ภาพที่ 2.2 แบบจำลองการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว



ปรับปรุงจาก Justin G. Longenecker and John E. Schoen, (1978). Management Succession in The Family Business.

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ามาในธุรกิจ (Pre-Business Stage) คือ ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่ง ควรเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม และควรได้รับคำแนะนำธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว

ระยะที่ 2 แนะนำให้รู้จักธุรกิจ (Introductory Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับประสบการณ์ โดยการเข้ามาศึกษา รู้จักธุรกิจ พนักงาน และสภาพแวดล้อม ซึ่งขั้นตอนนี้จะมีเจตนาที่จะแนะนำบุตรหลานให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในธุรกิจ

ระยะที่ 3 แนะนำหน้าที่ในธุรกิจ (Introductory Functional Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นพนักงานแบบไม่เต็มเวลาในช่วงปิดภาคการศึกษา หรือหลังจาก เลิกเรียนในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ของกิจการ

ระยะที่ 4 เข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มตัว (Functional Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นทำงานเป็นพนักงานอย่างเต็มตัว โดยเข้ามามีบทบาท และความรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ในธุรกิจ

ระยะที่ 5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advanced Functional Stage) คือ ภายหลังจากเริ่มงานในระดับต้น ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายงานหลัก ๆ

ระยะที่ 6 การสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก (Early Succession Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเข้ารับการดำรงตำแหน่งประธาน หรือ CEO โดยทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดของกิจการ แต่ ยังได้รับการสนับสนุนจากพ่อแม่ที่คอยดูแลอยู่เบื้องหลัง ในระยะนี้บทบาทการเป็นผู้นำยังไม่ได้รับการถ่ายโอนอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากผู้บริหารคนก่อนอาจจะยังไม่ยอมให้ทำการตัดสินใจทั้งหมด

ระยะที่ 7 การสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว (Mature Succession Stage) คือ ในระยะนี้ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะ ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงสุด และได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์

### ทฤษฎีรูปแบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท

Feldman (1981 quoted in Griffeth, Allen and Barrett, 2006) ได้นำเสนอทฤษฎีรูปแบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท โดยกล่าวว่ามี 3 ขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความคาดหวังในองค์กร ทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว และเป็นเจ้าของกิจการในอนาคตนั้น จะต้องมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ค่านิยม ตลอดจนความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างธุรกิจให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การเผชิญหน้า ค่านิยม ความสามารถ เจตคติ ของแต่ละบุคคลมี ความแตกต่างกัน หากบุคคลแต่ละบุคคลแสดงออกมาโดยที่ไม่มีการยับยั้งความรู้สึกส่วนตัว หรือความเป็นตัวของตัวเองมากเกินไป จะมีผลกระทบต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท ดังนั้นในระบบนี้ ทายาทจึงควรมีการเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการ แนวทางการจัดการของบริษัท และใน การทำงานต้องศึกษาถึงข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มของทายาท มีการสำรวจถึงค่านิยมร่วม และความชัดเจนในองค์กร และความคุ้นเคยในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเปลี่ยนแปลง และการได้มาซึ่งตำแหน่งของทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นกระบวนการที่บุคคลภายนอกเข้ามาอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่เข้ามา อยู่ก่อนแล้ว และเพียงจะเข้ามาบริหารธุรกิจนั้น บุคคลภายนอกเหล่านี้จะต้องมีประสบการณ์ มีการ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจที่มีรูปแบบในการปฏิบัติงานที่องค์กรร่วมจัดตั้งขึ้นอยู่แล้ว ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเชิงธุรกิจ

### การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

การสืบทอดธุรกิจจากรุ่นผู้ก่อตั้งไปสู่ทายาทรุ่นถัดไปให้เกิดประสบความสำเร็จนั้น ธนพล พูนศักดิ์อุคมสิน (2550, หน้า 250) ได้ให้แนวทางในการปฏิบัติ 2 แนวทาง ดังนี้

1. ก่อตั้งเครือข่ายทางธุรกิจครอบครัว โดยเปิดโอกาส และสนับสนุนให้สมาชิกในครอบครัวออกไปบุกเบิกธุรกิจใหม่ตามความถนัด โดยการใช้เงินทุนจากธุรกิจดั้งเดิม เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งจากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นภายในครอบครัว

2. มุ่งสู่การเป็นบรรษัทที่มีอาชีพ โดยจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก อย่างเท่าเทียมกัน และแบ่งแยกความเป็นเจ้าของกิจการและการบริหารอย่างชัดเจน เนื่องจาก การดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิมจะไม่จ้างนักบริหารมืออาชีพจากภายนอก แต่จะเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะความสามารถจากภายในครอบครัว และให้เครือญาติดำรงตำแหน่งที่สำคัญในกิจการ การที่คุมอำนาจในการบริหารไว้ในมือของสมาชิกในครอบครัว จะเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### ความหมายของแรงจูงใจ

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายแง่มุมดังนี้

อารี พันธุ์ณี (2546, หน้า 232) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาอาจจะเป็นเครื่องล่อรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง เป็นต้น

เดิมศักดิ์ คทวณิช (อ้างถึงใน พาสนา จุลรัตน์, 2548, หน้า 194) สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ปัจจัยทั้งหลาย ที่จะทำให้นักบุคคลเกิดความต้องการ เพื่อสร้างแรงขับและแรงจูงใจไปกระตุ้นร่างกายให้แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้โดย

ปัจจัยดังกล่าวนั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าภายนอกกับสิ่งเร้าภายในหรือทั้งสองประการก็ได้  
 เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 208) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมาย  
 หนึ่ง คือ การจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็น  
 ความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วยความ  
 ต้องการ (needs) พลัง (force) ความพยายาม (effort) และเป้าหมาย (goal)

พวงเพชร วัชรอยู่ และสุปราณี สนธิรัตน์ (2537, หน้า 187) ให้ความหมายของ แรงจูงใจ  
 (Motivation) คือ สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

สุชา จันทน์เอม (2533, หน้า 101) กล่าวว่า การจูงใจโดยทั่ว ๆ ไป หมายถึง ประการแรก  
 สถานะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง  
 (goal) ที่ตั้งไว้ ประการที่สองพฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์ และเป็นพฤติกรรมที่  
 นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ประการที่สามพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับ (drive) ของแต่ละ  
 บุคคล มีแนวโน้มมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่ง และร่างกายอาจจะสมประสงค์ใน  
 ความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้ เมื่อร่างกายเกิดความต้องการ (needs) ขึ้นก็จะเกิดแรงขับ  
 ซึ่งทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้น มนุษย์และสัตว์จะต้องค้นหาทางบำบัดความต้องการนี้

พรรณราย ทรัชยะประภา (2529, หน้า 41) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า คือสถานะที่อินทรีย์  
 ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปยังจุดมุ่งหมายปลายทาง(goal)

Daft (2000, p. 534) กล่าวถึง แรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้ง ภายนอกและ  
 ภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้น  
 ไว้

Griffin (1999, p. 484) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็น สาเหตุให้  
 มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

Vroom (1995, p. 7) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการ ควบคุม  
 หรือครอบงำทางเลือกโดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (lower organism) โดยไม่ เปิด โอกาสให้เลือก  
 ทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อ  
 ตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มี โอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Chemngton (1994, p. 132) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น (intensity) ความมุ่งมั่น  
 (direction) และความทนฝั่งแน่น (persistence) ของพฤติกรรม ทฤษฎี ด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่  
 วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

Dubrin and Ireland (1993, p. 294) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกทำให้เพื่อขับเคลื่อน  
 และสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

Luthans (1992, p. 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอ หรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็น แรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งที่ล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (needs) แรงขับ (drive) และรางวัล อันเป็นสิ่งที่ล่อใจ (incentive)

Bolles (1967, p. 147) อธิบายว่าแรงจูงใจ คือ ตัวแทน (agency) หรือปัจจัย (factor) หรือพลังขับเคลื่อน (force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในตัวของมนุษย์หรืออินทรีย์ต่างๆ

สรุปแล้ว แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า สิ่งจูงใจ หรือแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีแนวทาง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

## ทฤษฎีแรงจูงใจ

### ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow (1954, pp.35) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอย่างแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีสาระสำคัญดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่
  2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป
  3. ความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที
- จากสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยอาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (safety and security needs) เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจฐานะการทำงาน เป็นต้น
3. ความต้องการทางด้านสังคม (social and belonging needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคมต้องการความรักต้องการเป็นเจ้าของ



4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (esteem on status needs) เป็นความต้องการให้สังคมยกย่องตนเองมีคนนับหน้าถือตามีเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (needs for self-actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

### ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุกคนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่างๆที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่า ปัจจัยหลายๆอย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและที่ไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆเหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (achievement) การยอมรับ (recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (hygiene or maintenance factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอ สำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor)

## ปัจจัยจูงใจ

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะ ปัจจัยนี้สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคล ได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดีไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

## ปัจจัยค้ำจุน

หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ

### ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานรวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆอีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุขและพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใจขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็อาจจะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่มคือทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

## ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็แรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (thematic apperception test (tat) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (nach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation (naff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (need for power (npower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนดได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเต็มใจของทายาท

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วยปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย ได้แก่

1. รางวัลจากธุรกิจ
2. การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท
3. ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล
4. การเตรียมความพร้อมของทายาท
5. การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว
6. การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล

โดยใช้ปัจจัยทั้ง 6 ตั้งว่ามีความสัมพันธ์กับ ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า มีเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่ผลการศึกษาให้การยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความเต็มใจของทายาท ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ รางวัลจากธุรกิจ ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และได้ให้ความหมายของปัจจัยทั้ง 3 ไว้ดังนี้

รางวัลจากธุรกิจ (Rewards From the Business) หมายถึง ปัจจัยรางวัลธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่ทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่จะได้รับ โดยปัจจัยด้านนี้มีความโดดเด่นตรงที่จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกเต็มใจ

ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล (Personal Needs Alignment) หมายถึง ปัจจัยความสอดคล้องความต้องการส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดตัวทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก การได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความเต็มใจ

การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว (Perceived Family Harmony) หมายถึง ปัจจัย การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความสามัคคีของสมาชิกใน ครอบครัว การที่สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี อันจะ ส่งผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากที่กล่าวมาในเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดๆ รวมถึงธุรกิจ รับเหมาก่อสร้าง ที่ผู้ศึกษาเองให้ความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้า เพราะเข้าใจดีว่าการสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวจะสามารถเป็นไปได้จะต้องมีการวางแผนการสืบทอด โดยจะต้องเข้าใจกระบวนการ และต้องศึกษาว่ามีปัจจัยใดที่ทำทายาทนั้นมีความสนใจที่จะสืบทอดธุรกิจของผู้เป็นบิดาหรือผู้ก่อตั้ง เพราะทายาทเหล่านี้คือปัจจุบันและอนาคตของความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว การศึกษาปัจจัยที่มี ผลต่อแรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จึงมีความสำคัญควรค่าที่จะต้อง ทำการศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป