



วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่
Modern Public Administrative Science-MPAS

homepage: <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi>
E-mail: jppissues@gmail.com



Theory X and Theory Y in Thai and international public administration: A comparative theoretical analysis and implications in the digital age

Pattanan Rojanapeerapat^{1*} and Sanyasorn Swasthaisong²

^{1, 2} The Master of Public Administration Degree, Program in Public Administration, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: yokpattanan.2020@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: February 15, 2026

Revised: March 29, 2026

Accepted: April 18, 2026

Keyword: local Theory X,

Theory Y, Public

Administration, Digital

Government, Bureaucratic

Reform, Situational

Leadership

ABSTRACT

This academic article aims to conduct a comparative analysis of Douglas McGregor's Theory X and Theory Y within the context of Thai public administration in comparison with international counterparts, integrating dimensions of public sector reform in the digital era. Theory X reflects a negative assumption about human nature at work, positing that employees require control, direction, and external motivation. Conversely, Theory Y presents a positive assumption that humans are intrinsically motivated, capable of self-direction, and possess creative potential. The analysis reveals that Thailand's highly hierarchical bureaucratic system exhibits structural tendencies aligned with Theory X, while the "Government 4.0" policy and digital government reform initiatives reflect systematic efforts to transition toward a Theory Y paradigm. Nevertheless, this transition confronts structural inconsistencies between policy intent and the legal and organizational culture constraints inherent in the Thai civil service system. Comparative analysis with Singapore, Japan, and Scandinavian countries—which have successfully integrated both theories within their respective cultural and institutional contexts—demonstrates that reform success depends on institutional restructuring rather than managerial style adjustments alone. This article proposes a Contingency Management Framework that synthesizes both theories within a digital context, accommodating the diversity of personnel in modern public and private sector organizations.

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในบริบทการบริหารรัฐกิจไทยเปรียบเทียบนานาชาติ: การวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและข้อเสนอแนะในยุคดิจิทัล

พัทธนันท์ โจรนพวิภากร^{1*} และ สันติยาพรณ์ สวัสดิ์ไธสง²

^{1, 2} หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*Corresponding author's e-mail: yokpattanan.2020@gmail.com

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
ประวัติบทความ: Received: February 15, 2026 Revised: March 29, 2026 Accepted: April 18, 2026 คำสำคัญ: ทฤษฎี X, ทฤษฎี Y, การบริหารรัฐกิจ, รัฐบาลดิจิทัล, การปฏิรูประบบราชการ, ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์	บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ในบริบทการบริหารรัฐกิจของประเทศไทยเปรียบเทียบกับต่างประเทศ โดยบูรณาการมิติของการปฏิรูปภาครัฐในยุคดิจิทัล ทฤษฎี X สะท้อนสมมติฐานเชิงลบต่อธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงาน กล่าวคือ บุคลากรต้องการการควบคุม การสั่งการ และแรงจูงใจภายนอก ในขณะที่ทฤษฎี Y นำเสนอสมมติฐานเชิงบวกที่เชื่อว่ามนุษย์มีแรงจูงใจภายใน สามารถกำกับตนเองได้ และมีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิเคราะห์พบว่าระบบราชการไทยซึ่งมีโครงสร้างแบบลำดับชั้นสูงมีแนวโน้มเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับทฤษฎี X ในขณะที่นโยบาย "ราชการ 4.0" และการปฏิรูปรัฐบาลดิจิทัลสะท้อนความพยายามเปลี่ยนผ่านไปสู่กระบวนทัศน์ของทฤษฎี Y อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังเผชิญกับความไม่สอดคล้องเชิงโครงสร้างระหว่างเจตนารมณ์ของนโยบายกับข้อจำกัดทางกฎหมาย และวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย เมื่อเปรียบเทียบกับสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียซึ่งประสบความสำเร็จในการผสมผสานทั้งสองทฤษฎีเข้ากับบริบทวัฒนธรรมและสถาบันของตน พบว่าความสำเร็จของการปฏิรูปขึ้นอยู่กับกรอบโครงสร้างสถาบัน ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเท่านั้น บทความนี้เสนอกรอบการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Management Framework) ที่ผสมผสานทฤษฎีทั้งสองเข้ากับบริบทดิจิทัลและความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนสมัยใหม่

บทนำ

ในยุคที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเผชิญกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างเข้มข้น สมมติฐานที่ผู้บริหารยึดถือต่อธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานได้กลายเป็นตัวแปรวิกฤตที่กำหนดความสามารถขององค์กรในการปรับตัว สร้างนวัตกรรม และรักษาประสิทธิภาพในระยะยาว Douglas McGregor นักวิชาการจากสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ได้เสนอกรอบแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ในงานสำคัญ The Human Side of Enterprise (1960) โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารไม่ได้เกิดจากทักษะหรือเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังรากอยู่ใน "สมมติฐานพื้นฐาน" ที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากร กรอบแนวคิดนี้แม้จะถือกำเนิดมากกว่าหกทศวรรษ แต่ยังคงมีความเกี่ยวข้องสูงในการอธิบายพฤติกรรมองค์กรร่วมสมัย โดยเฉพาะในบริบทของการปฏิรูปภาครัฐและการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล

สำหรับประเทศไทย การปฏิรูประบบราชการตามแนวทาง "รัฐบาล 4.0" นับตั้งแต่ พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา สะท้อนให้เห็นความพยายามของภาครัฐในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจากโครงสร้างอำนาจนิยมแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและการมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านการบริหารรัฐกิจชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายโดยไม่มีการปฏิรูปสถาบันอย่างจริงจังมักประสบความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารในทางปฏิบัติ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่ประสบความสำเร็จในการปฏิรูปภาครัฐ เช่น สิงคโปร์ที่ใช้แนวทาง New Public Management ผสมกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ "รัฐบาลที่มีสมรรถนะสูง" หรือญี่ปุ่นที่พัฒนาทฤษฎี Z ซึ่งผสมผสานสมมติฐานทั้งสองทฤษฎีเข้ากับวัฒนธรรมการทำงานระยะยาว พบว่าความสำเร็จของการปฏิรูปขึ้นอยู่กับ การปรับระบบนิเวศสถาบันโดยรวม ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ การระบาดของโรค COVID-19 ยังเร่งให้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Remote Work และ Hybrid Work) กลายเป็นความจำเป็นเชิงโครงสร้าง ซึ่งท้าทายรูปแบบการบริหารแบบทฤษฎี X ที่อาศัยการควบคุมโดยตรงอย่างรุนแรง และเน้นย้ำความสำคัญของสมมติฐานแบบทฤษฎี Y ที่เน้นความไว้วางใจและการกำกับตนเอง ทั้งนี้ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติยังได้เปลี่ยนลักษณะของงานบางประเภท ทำให้ "งานที่ต้องการการควบคุมเข้มงวด" ตามทฤษฎี X ถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติมากขึ้น ขณะที่งานที่เหลือสำหรับมนุษย์มักเป็นงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจเชิงซับซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของทฤษฎี Y

บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อทบทวนและสังเคราะห์แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในบริบทการบริหารรัฐกิจร่วมสมัย (2) เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน และขอบเขตการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทั้งสองในบริบทภาครัฐและภาคเอกชน (3) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของระบบราชการไทยในกรอบทฤษฎีทั้งสองเปรียบเทียบกับประสบการณ์นานาชาติในยุคดิจิทัล และ (4) เพื่อเสนอกรอบการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์สำหรับองค์กรไทยในยุคดิจิทัล

ทฤษฎีและแนวคิดของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

พื้นฐานทางปรัชญาและที่มาของทฤษฎี

Douglas McGregor พัฒนารอบแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยได้รับแรงบันดาลใจจากลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow (1943) เป็นสำคัญ McGregor ตั้งข้อสังเกตว่า วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและแรงจูงใจภายนอก (เงินเดือน รางวัล การลงโทษ) นั้นตอบสนองเพียงความต้องการระดับต่ำของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow คือความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัย เท่านั้น และจะสูญเสียพลังจูงใจเมื่อความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียงแล้ว ข้อสังเกตนี้นำไปสู่การตั้งคำถามว่า "สมมติฐานของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานคืออะไร?" และนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดสองขั้ว (McGregor, 1960)

แนวคิดของ McGregor มีรากฐานร่วมกับกระแสความคิดสำนัก "Human Relations" ของ Elton Mayo และ "Humanistic Psychology" ของ Carl Rogers ที่เน้นศักยภาพของมนุษย์ในการพัฒนาตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับหลักการของ Scientific Management ของ Frederick Taylor ที่มองแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่ต้องได้รับการควบคุมอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีของ McGregor จึงเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบต่อระบบการบริหารแบบ Taylorism ซึ่งครองอำนาจอยู่ในองค์กรอเมริกันและยุโรปในช่วงกลางศตวรรษที่ 20

สมมติฐานหลักของทฤษฎี X

ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐาน 3 ประการหลัก ได้แก่ ประการแรก มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส ประการที่สอง เพราะลักษณะดังกล่าว บุคลากรจึงต้องถูกควบคุม สั่งการ และขู่ลงโทษเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประการที่สาม มนุษย์ต้องการความมั่นคงมากกว่าความรับผิดชอบ และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเมื่อทำได้ สมมติฐานเหล่านี้นำไปสู่รูปแบบการบริหารที่เน้นการควบคุมเชิงระบบ (Control-oriented Management) ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

ในบริบทร่วมสมัย งานวิจัยในภาคสาธารณะชี้ว่าทฤษฎี X ไม่ควรถูกมองว่า "ผิดโดยสิ้นเชิง" แต่มีความเหมาะสมในบริบทเฉพาะ เช่น งานที่ต้องการความถูกต้องสูง ระบบงานที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานชัดเจน (SOPs) สถานการณ์วิกฤต และบุคลากรใหม่ที่ยังอยู่ในช่วงสร้างทักษะ ยิ่งไปกว่านั้น Brehm และ Gates (2002) ได้ชี้ให้เห็นว่าในบริบทของหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบต่อประชาธิปไตย (Democratic Accountability) การควบคุมเชิงระบบและความโปร่งใสในกระบวนการมีความจำเป็นเพื่อป้องกันการใช้อำนาจโดยมิชอบ จึงทำให้ทฤษฎี X มีความชอบธรรมเชิงสถาบันในบางบริบทของภาครัฐ

สมมติฐานหลักของทฤษฎี Y

ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การใช้ร่างกายและแรงใจในการทำงานเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ไม่ต่างจากการพักผ่อนหรือการเล่น บุคลากรสามารถกำกับตนเองและมีวินัยในตนเองเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนด มนุษย์ไม่ได้เพียงยอมรับการรับผิดชอบเท่านั้น แต่แสวงหาความรับผิดชอบภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม และศักยภาพในการใช้จินตนาการ ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์นั้นกระจายอยู่ในบุคคลทั่วไปในสังคม มิใช่เฉพาะในบุคคลพิเศษ

หลักฐานเชิงประจักษ์สมัยใหม่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพฤติกรรมการบริหารแบบทฤษฎี Y กับผลลัพธ์องค์กร การศึกษาของ Lawter, Kopelman, และ Prottas (2015) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีแบบหลายระดับและหลายแหล่งข้อมูล พบว่าพฤติกรรมการบริหารแบบทฤษฎี Y มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยพฤติกรรมของผู้บริหารทำหน้าที่เป็น "ตัวแปรสื่อกลาง" ระหว่างทัศนคติของผู้บริหารกับผลลัพธ์ขององค์กร ผลการวิจัยนี้มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ กล่าวคือ การพัฒนาผู้บริหารไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการเปลี่ยนความเชื่อ แต่ควรเน้นการพัฒนา "ทักษะเชิงพฤติกรรมที่วัดได้" เช่น ทักษะการมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแรงจูงใจภายใน

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y กำหนดกรอบความคิดที่ตรงกันข้ามต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ระบบแรงจูงใจ และรูปแบบความเป็นผู้นำ ตารางที่ 1 สรุปความแตกต่างหลักในมิติสำคัญ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบสมมติฐานหลักของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

มิติของการเปรียบเทียบ	ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
มุมมองต่อการทำงาน	โดยธรรมชาติแล้วหลีกเลี่ยงงาน	การทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ
แรงจูงใจ	แรงจูงใจภายนอก (เงิน ความมั่นคง)	แรงจูงใจภายใน (การเติบโต ความหมาย)
ความรับผิดชอบ	หลีกเลี่ยง ต้องการคำสั่ง	แสวงหา ใช้การกำกับตนเอง
รูปแบบการควบคุม	ควบคุมภายนอกอย่างเข้มงวด	ควบคุมตนเอง มุ่งเน้นความไว้วางใจ
ความคิดสร้างสรรค์	ต่ำ ขาดความคิดริเริ่ม	สูง กระจายในบุคลากรทั่วไป
โครงสร้างองค์กร	ลำดับชั้นสูง รวมศูนย์อำนาจ	แบน กระจายอำนาจ
บริบทที่เหมาะสม	งานมาตรฐาน วิกฤต ความปลอดภัยสูง	งานนวัตกรรม ทีมที่มีประสบการณ์

ตารางที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อจำกัด
ทฤษฎี X	เหมาะกับงาน SOPs และสถานการณ์วิกฤต มีประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงสูง รักษาความรับผิดชอบต่อระบบสถาบัน	นำสู่ขวัญกำลังใจต่ำ อัตราลาออกสูง ยับยั้งนวัตกรรม เกิด Micromanagement	ขัดกับความต้องการระดับสูงของ Maslow ไม่รองรับพนักงาน Knowledge Worker ในยุคดิจิทัล
ทฤษฎี Y	ส่งเสริมนวัตกรรม ความผูกพัน และความยั่งยืน สอดคล้องกับการทำงานแบบยืดหยุ่น รองรับความหลากหลายของบุคลากร	ยากต่อการระบุผู้รับผิดชอบ ต้องลงทุนสูงในการสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจ	อาจล้มเหลวในสภาพแวดล้อมที่ขาดการปฏิรูปสถาบัน ไม่เหมาะกับบุคลากรที่ต้องการโครงสร้างชัดเจน

จากตารางแสดงให้เห็นว่าทั้งสองทฤษฎีมีคุณค่าเชิงบริบท (Contextual Value) แทนที่จะมีความเหมาะสมสากล (Universal Applicability) การที่นักวิชาการจำนวนมากในช่วงทศวรรษ 1970–1990 มองทฤษฎี X ว่า "ล้าสมัย" นั้นเป็นการลดทอนคุณค่าของทฤษฎีมากเกินไป เนื่องจากในบริบทองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง ความถูกต้องแม่นยำสำคัญ และความรับผิดชอบต่อระบบประชาธิปไตย ทฤษฎี X ยังคงมีความชอบธรรมเชิงสถาบัน

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในภาครัฐและเอกชน: บทเรียนจากนานาชาติ

การประยุกต์ใช้ในภาคเอกชน

ในองค์กรภาคเอกชนซึ่งต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การนำแนวคิดทฤษฎี Y มาประยุกต์ใช้มีแพร่หลายในอุตสาหกรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ เช่น Google ใช้นโยบาย "20% Time" ที่เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลาทำงาน 20% เพื่อพัฒนาโครงการที่ตนเองสนใจ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์สำคัญอย่าง Gmail และ Google News แนวทางนี้สะท้อนสมมติฐานของทฤษฎี Y อย่างชัดเจน คือ พนักงานสามารถนำศักยภาพสร้างสรรค์มาใช้ประโยชน์ได้หากได้รับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

การเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานแบบยืดหยุ่นที่เร่งตัวขึ้นในช่วงหลังการระบาดของ COVID-19 ยิ่งเน้นย้ำความสำคัญของ ทฤษฎี Y ในภาคเอกชน เนื่องจากรูปแบบ Remote Work และ Hybrid Work ต้องอาศัยการไว้วางใจในความสามารถของ พนักงานในการบริหารตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจของสมมติฐานทฤษฎี Y อย่างไรก็ตาม การวิจัยของ Touma (2021) ชี้ว่าในช่วง วิกฤตเศรษฐกิจ การผสมผสานทฤษฎี X และ Y อย่างเหมาะสมกลับให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการใช้ทฤษฎี Y เพียงอย่างเดียว เนื่องจากบุคลากรบางส่วนต้องการโครงสร้างและทิศทางที่ชัดเจนในสภาวะความไม่แน่นอนสูง

การประยุกต์ใช้ในภาครัฐ: บทเรียนจากนานาชาติ

ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย โดยเฉพาะเดนมาร์กและสวีเดน แนวคิดทฤษฎี Y ถูกผสมเข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน ในภาครัฐอย่างลึกซึ้ง ระบบราชการสแกนดิเนเวียมีลักษณะโครงสร้างแบบแบน (Flat Structure) ระดับความไว้วางใจใน องค์กรสูง และการมอบอำนาจให้บุคลากรระดับปฏิบัติการตัดสินใจได้อย่างมีนัยสำคัญ สิ่งนี้เป็นไปได้เพราะมีระบบ "ความ รับผิดชอบแบบมืออาชีพ" (Professional Accountability) ที่เข้มแข็ง ซึ่งทดแทนการควบคุมเชิงระบบราชการ สิ่งโคปรเป็นกรณีศึกษาที่น่าสนใจในเอเชีย ระบบราชการของสิงคโปร์ผสมผสานการควบคุมเชิงสถาบันที่เข้มแข็ง (สอดคล้องกับ ทฤษฎี X) เข้ากับการลงทุนสูงในการพัฒนาบุคลากรและระบบเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (สอดคล้องกับทฤษฎี Y) ส่งผลให้ได้รับ การจัดอันดับว่ามีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในโลกอย่างต่อเนื่อง สูตรความสำเร็จของสิงคโปร์แสดงให้เห็นว่าการ ผสมผสานทฤษฎีทั้งสองอย่างต้องการออกแบบระบบสถาบันที่รัดกุม ไม่ใช่การเลือกใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเป็นหลัก

ญี่ปุ่นได้พัฒนาแนวทางที่ Ouchi (1981) สรุปเป็น "ทฤษฎี Z" ซึ่งขยายจากทฤษฎี Y ของ McGregor โดยเพิ่มมิติการ ใช้งานตลอดชีวิต การตัดสินใจแบบฉันทามติ (Nemawashi) และการดูแลสวัสดิภาพพนักงานทั้งในและนอกเวลางาน แม้ว่า แบบจำลองญี่ปุ่นจะเผชิญกับความท้าทายในยุคเศรษฐกิจฟองสบู่แตก แต่หลักการพื้นฐานของทฤษฎี Z ยังคงมีอิทธิพลต่อการ บริหารองค์กรระยะยาวในเอเชียตะวันออก รวมถึงในบริบทขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทย

บริบทประเทศไทย: การวิเคราะห์เชิงทฤษฎีและข้อเสนอแนะในยุคดิจิทัล

โครงสร้างระบบราชการไทยกับสมมติฐานทฤษฎี X

ระบบราชการไทยมีลักษณะโครงสร้างที่สอดคล้องกับสมมติฐานของทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในแง่การรวมศูนย์ อำนาจ ลำดับชั้นสูง ระบบตำแหน่งและเงินเดือนที่เน้นอาวุโสมากกว่าผลงาน (Seniority-based System) และกระบวนการ งบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้างที่มีขั้นตอนซับซ้อน เหล่านี้ล้วนสะท้อนสมมติฐานทฤษฎี X ที่ว่าบุคลากรต้องการการควบคุม และกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทยยังได้รับอิทธิพลจากระยะห่างทางอำนาจ (Power Distance) สูงตามกรอบ ทฤษฎีวัฒนธรรมของ Hofstede ซึ่งทำให้บุคลากรมีแนวโน้มปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งคำถาม ลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของนักวิชาการด้านการบริหารรัฐกิจไทยที่ชี้ว่าระบบอุปถัมภ์ (Patron-Client Relationship) ที่ฝัง รากในระบบราชการไทยยิ่งเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงทฤษฎี X ในเชิงวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม มิใช่ว่าทฤษฎี X จะ "ผิด" สำหรับบริบทไทยทั้งหมด สำหรับงานราชการที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ความปลอดภัยสาธารณะ การจัดเก็บรายได้ และการดูแลสาธารณูปโภค การควบคุมเชิงระบบที่รัดกุมยังคงมีความจำเป็นเพื่อ รักษาความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายสำคัญของภาครัฐไทยมาอย่างต่อเนื่อง

นโยบายราชการ 4.0 และความพยายามเปลี่ยนผ่านสู่ทฤษฎี Y

นโยบาย "ราชการ 4.0" และ "รัฐบาลดิจิทัล" ตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบ ดิจิทัล พ.ศ. 2562 สะท้อนความพยายามของรัฐบาลไทยในการปรับกระบวนการบริหารจากทฤษฎี X ไปสู่ทฤษฎี Y โดย

มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการ "ผู้ประกอบการภาครัฐ" (Intrapreneur) ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการประชาชน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านนี้เผชิญกับความไม่สอดคล้องเชิงโครงสร้าง (Structural Incongruence) ที่สำคัญ กล่าวคือ แม้นโยบายจะเรียกร้องให้ข้าราชการมีความคิดสร้างสรรค์และรับความเสี่ยง แต่ระบบการประเมินผลที่ยังเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance-based Evaluation) ระบบการลงโทษทางวินัยที่เข้มงวด และวัฒนธรรม "ไม่ทำผิดพลาด" (Risk-averse Culture) ยังคงส่งสัญญาณเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทฤษฎี X แก่ข้าราชการในทางปฏิบัติ ความขัดแย้งดังกล่าวอาจนำไปสู่ภาวะ "การปฏิบัติตามแนวทาง" (Ceremonial Adoption) คือ หน่วยงานอ้างว่าใช้แนวทางทฤษฎี Y แต่ในทางปฏิบัติยังคงดำเนินการตามรูปแบบทฤษฎี X

มิติดิจิทัลและนัยต่อการเลือกใช้ทฤษฎี

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในภาครัฐไทยทั้งระบบ Biz Portal การบริการอิเล็กทรอนิกส์ และการใช้ AI ในงานวิเคราะห์นโยบาย ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน "ลักษณะของงาน" อย่างมีนัยสำคัญ งานซ้ำซากที่เคยต้องการการควบคุมเข้มงวดแบบทฤษฎี X กำลังถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ ขณะที่งานที่เหลือสำหรับข้าราชการมากขึ้นเรื่อย ๆ คืองานที่ต้องใช้การวิเคราะห์เชิงซับซ้อน การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนในระดับที่ลึกซึ้ง ซึ่งล้วนต้องการสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมมติฐานทฤษฎี Y

เมื่อเปรียบเทียบกับสิงคโปร์และเกาหลีใต้ซึ่งผสมผสานการปฏิรูปดิจิทัลเข้ากับการปรับระบบทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เช่น การประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results-Based Performance Management) การให้รางวัลสำหรับนวัตกรรม และการสร้างพื้นที่ทดลองนโยบาย (Policy Sandbox) พบว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในภาครัฐนั้นต้องอาศัยการปรับโครงสร้างระบบแรงจูงใจและความรับผิดชอบควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยี ประสพการณ์ของประเทศไทยในการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ปฏิรูประบบ HR สะท้อนข้อจำกัดที่ McGregor เตือนไว้ว่าการใช้ทฤษฎี Y "เพียงผิวเผิน" โดยไม่เปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานของระบบจะไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

การวิพากษ์เชิงวิชาการและพัฒนาการต่อเนื่อง

ข้อจำกัดของกรอบแนวคิดไบนารี

ข้อวิพากษ์สำคัญต่อทฤษฎีของ McGregor คือการนำเสนอมนุษย์ใน "สองขั้วความคิด" (Binary Framework) ซึ่งไม่สามารถสะท้อนความซับซ้อนของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรจริงได้อย่างครบถ้วน ในความเป็นจริง บุคลากรส่วนใหญ่มีลักษณะผสมผสาน (Hybrid Character) กล่าวคือ ในบางสถานการณ์หรือบางบริบทอาจต้องการโครงสร้างและการชี้นำ ในขณะที่สถานการณ์อื่นสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์และการกำกับตนเองได้อย่างเต็มที่

นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรร่วมสมัยมองว่าทฤษฎีทั้งสองควรถูกตีความใหม่ว่าเป็น "สเปกตรัม" (Spectrum) มากกว่าสองขั้ว และผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถประเมินตำแหน่งของแต่ละบุคคลและสถานการณ์บนสเปกตรัมนี้ได้ อย่างแม่นยำ การมองเช่นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของ Hersey และ Blanchard ที่เน้นการปรับรูปแบบผู้นำตามระดับความพร้อม (Readiness Level) ของพนักงาน

การยืนยันเชิงประจักษ์และการพัฒนาแบบจำลอง

ความก้าวหน้าทางวิชาการที่สำคัญในทศวรรษที่ผ่านมาคือการพัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมการบริหารแบบทฤษฎี X/Y ที่สามารถแยกแยะระหว่าง "ทัศนคติ" ที่ผู้บริหารมีกับ "พฤติกรรม" ที่แสดงออกจริง งานวิจัยของ Lawter, Kopelman, และ Prottas (2015) พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง (Mediator) ที่สำคัญระหว่างทัศนคติกับ

ผลลัพธ์องค์กร ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร กล่าวคือ การฝึกอบรมที่มุ่งเปลี่ยนเพียง "ความเชื่อ" อาจไม่เพียงพอ หากไม่ฝึกทักษะเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกันด้วย

นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบของ Galani และ Galanakis (2022) ซึ่งวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี X/Y ในช่วง 60 ปีที่ผ่านมา พบว่าแม้ทฤษฎีดังกล่าวจะถูกพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 แต่ยังคงมีความเกี่ยวข้องสูงกับการอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์กรร่วมสมัย โดยเฉพาะในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรและการรักษาบุคลากร

การขยายผล: ทฤษฎี Z และมิติที่เกินกว่าการตระหนักรู้ในตนเอง

จากข้อวิพากษ์ดังกล่าว Ouchi (1981) ได้พัฒนา “ทฤษฎี Z” เพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จของรูปแบบการจัดการแบบญี่ปุ่น ทฤษฎี Z สร้างบนฐานของทฤษฎี Y แต่เพิ่มมิติทางสังคมและวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเข้าไป ได้แก่ การจ้างงานระยะยาวที่สร้างความภักดีต่อองค์กร การตัดสินใจร่วมกันแบบฉันทามติ ความรับผิดชอบร่วมกัน และการดูแลพนักงานในฐานะ “มนุษย์ทั้งหมด” ไม่ใช่เพียงแรงงาน ทฤษฎี Z ชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจของมนุษย์ขยายเกินกว่าการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Actualization) ตามที่ Maslow เสนอ ไปสู่มิติของความหมายและการมีส่วนร่วมในชุมชน ซึ่งเป็นนัยสำคัญสำหรับการออกแบบระบบแรงจูงใจในองค์กรภาครัฐที่มีพันธกิจสาธารณะ

ข้อเสนอแนะ: กรอบการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ในยุคดิจิทัล

แนวทางการเลือกใช้ทฤษฎี X และ Y แบบยืดหยุ่น

ข้อสรุปที่นักวิชาการสมัยใหม่เห็นพ้องต้องกันคือ การบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จต้องใช้แนวทางสถานการณ์ (Contingency Approach) มากกว่าการยึดติดกับทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำของ Fiedler (1967) ซึ่งเน้นว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาทักษะ “การวินิจฉัยสถานการณ์” (Diagnostic Skill) และปรับพฤติกรรมการบริหารตามความจำเป็น

ตารางที่ 3 กรอบการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ในยุคดิจิทัล (Digital Contingency Management Framework)

บริบทสถานการณ์	ลักษณะงาน/บุคลากร	สมมติฐานที่เหมาะสม	เครื่องมือการบริหาร	ตัวอย่างในบริบทไทย
ความมั่นคงสูง / วิกฤต	งาน SOPs ความปลอดภัยสูง บุคลากรใหม่ ควบคุม	ทฤษฎี X (สั่งการ / ควบคุม)	SOPs เข้มงวด การตรวจสอบใกล้ชิด แรงจูงใจภายนอก	งานด้านกฎหมาย ความปลอดภัย การจัดเก็บรายได้
นวัตกรรม / พัฒนา	งานซับซ้อน ทีมมีประสบการณ์ R&D Hybrid Work	ทฤษฎี Y (มอบอำนาจ / ไว้วางใจ)	MBO การมอบอำนาจ วัฒนธรรมความไว้วางใจ OKRs	นโยบายราชการ 4.0 ศูนย์นวัตกรรมรัฐบาล
การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล	งานที่ถูก Automate บางส่วน บุคลากรต้องพัฒนาทักษะใหม่	ผสมผสาน X→Y (เปลี่ยนผ่านตามขั้นตอน)	Upskilling/Reskilling การโค้ช การประเมินผลตามสมรรถนะ	โปรแกรม HiPPS ของ กพ. การพัฒนาข้าราชการดิจิทัล

บริบท สถานการณ์	ลักษณะงาน/บุคลากร	สมมติฐานที่เหมาะสม	เครื่องมือการบริหาร	ตัวอย่างในบริบทไทย
บริหารความ หลากหลาย	บุคลากรหลายรุ่น หลาย พื้นหลัง Multi-dynamic (Individualized)	ยึดหยุ่นตามบุคคล	การประเมินแรงจูงใจส่วนบุคคล Career Coaching	หน่วยงานที่มี Gen Z / Millennial เข้าสู่ ระบบ

การจัดการตามโลกทัศน์และผลกระทบระยะยาว

สิ่งที่ McGregor เน้นย้ำมากที่สุดคือความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำการ "สำรวจตนเอง" (Self-Reflection) เพื่อทำความเข้าใจว่าสมมติฐานของตนเอนเอียงไปทางทฤษฎีใด เนื่องจากสมมติฐานดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารโดยอัตโนมัติ แม้ผู้บริหารจะไม่ตระหนักก็ตาม การบริหารที่ยึดติดกับทฤษฎี X เพียงอย่างเดียวในระยะยาวจะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงลบที่วัดได้ ทั้งอัตราการลาออกที่สูงขึ้น ความพึงพอใจในงานที่ลดลง ความเครียดสะสม และการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงซึ่งมีทางเลือกในตลาดแรงงาน ในยุคดิจิทัลที่ "Knowledge Worker" มีอำนาจต่อรองสูงขึ้น ต้นทุนของการบริหารแบบทฤษฎี X ยิ่งเพิ่มขึ้น

ในทางกลับกัน การบริหารตามแนวทางทฤษฎี Y ที่ออกแบบอย่างรัดกุมจะส่งผลในเชิงบวกต่อการรักษาบุคลากรคุณภาพสูง ความผูกพันต่อองค์กร การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน สำหรับองค์กรภาครัฐไทยในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎี Y ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบในสามระดับพร้อมกัน ได้แก่ ระดับนโยบาย (การปฏิรูประบบ HR ราชการ) ระดับสถาบัน (การปรับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผล) และระดับบุคคล (การพัฒนาทักษะการบริหารตามสถานการณ์)

องค์ความรู้ใหม่

บทความวิชาการนี้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ คือ กรอบการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ในยุคดิจิทัล (Digital Contingency Management Framework) ซึ่งผสานทฤษฎี X และทฤษฎี Y เข้ากับบริบทการปฏิรูปภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี โดยชี้ให้เห็นว่าทั้งสองทฤษฎีไม่ได้เป็นขั้วตรงข้ามที่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็น "สเปกตรัมสมมติฐาน" ที่ผู้บริหารสามารถปรับใช้ตามลักษณะงาน บุคลากร และบริบทสถาบัน องค์ความรู้ที่โดดเด่นอีกประการคือการชี้ให้เห็น "ความไม่สอดคล้องเชิงโครงสร้าง" (Structural Incongruence) ของระบบราชการไทย กล่าวคือ นโยบายราชการ 4.0 เรียกร้องกระบวนทัศน์ทฤษฎี Y แต่ระบบประเมินผล กฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์กรยังคงส่งสัญญาณแบบทฤษฎี X ทำให้เกิดเพียง "การปฏิบัติตามแนวทางเชิงพิธีกรรม" โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริง นอกจากนี้ บทความยังเสนอแนวคิดใหม่ที่ว่าในยุคที่ AI และระบบอัตโนมัติเข้ามาแทนที่งานซ้ำซาก บทบาทของทฤษฎี X กำลังถูกทดแทนโดยเทคโนโลยี ขณะที่งานของบุคลากรมนุษย์ที่เหลืออยู่กลับต้องการสมรรถนะสอดคล้องกับทฤษฎี Y มากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้การเปลี่ยนผ่านสู่กระบวนทัศน์ทฤษฎี Y ไม่ใช่เพียงทางเลือกเชิงปรัชญา แต่เป็นความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชนไทยในระยะยาว

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ในบริบทการบริหารรัฐกิจไทยเปรียบเทียบกับนานาชาติในยุคดิจิทัล โดยมีข้อสรุปสำคัญสามประการ ดังนี้

ประการแรก ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ใช่ทฤษฎีที่ขัดแย้งกันอย่างสิ้นเชิง แต่เป็นกรอบสมมติฐานสองขั้วที่ผู้บริหารควรเข้าใจเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร การประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมต้องอาศัยการวินิจฉัยสถานการณ์ ลักษณะงานระดับบุคลิกภาพของบุคลากร และบริบทสถาบันที่แวดล้อมองค์กร

ประการที่สอง ระบบราชการไทยมีแนวโน้มเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับสมมติฐานทฤษฎี X แต่นโยบายราชการ 4.0 และรัฐบาลดิจิทัลสะท้อนความพยายามเปลี่ยนผ่านไปสู่กระบวนการทัศน์ทฤษฎี Y ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านนี้ต้องอาศัยการปฏิรูประบบสถาบัน ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนนโยบายหรือการฝึกอบรมในระดับผิวเผิน เมื่อเปรียบเทียบกับสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และประเทศแอฟริกาใต้ พบว่าความสำเร็จของการผสมผสานทั้งสองทฤษฎีอยู่ที่การออกแบบระบบนิเวศสถาบันที่รัดกุม ไม่ใช่เพียงทางเลือกทางปรัชญาการบริหาร

ประการที่สาม ในยุคดิจิทัล บทบาทของทฤษฎี X กำลังถูกทดแทนโดยระบบอัตโนมัติในงานซ้ำซาก ขณะที่งานที่เหลือสำหรับบุคลากรมนุษย์มีแนวโน้มต้องการสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมมติฐานทฤษฎี Y มากขึ้น องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องการความอยู่รอดในระยะยาวจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนผ่านสู่กระบวนการทัศน์ทฤษฎี Y แต่การเปลี่ยนผ่านที่ยั่งยืนต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการออกแบบสถาบัน และพัฒนาทักษะการบริหารตามสถานการณ์อย่างเข้มข้น ประเด็นที่ต้องการการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในบริบทไทย ได้แก่ การศึกษาเชิงประจักษ์ที่วัดพฤติกรรมการบริหารแบบทฤษฎี X/Y ในหน่วยงานราชการไทยอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้บริหารกับประสิทธิภาพขององค์กร ภาครัฐในบริบทวัฒนธรรมไทย และการประเมินผลนโยบายราชการ 4.0 ในมิติของการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานของผู้บริหารต่อบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.). (ม.ป.ป.). การจัดการภาครัฐและเอกชน: การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความท้าทาย.

https://doi.nrct.go.th/admin/doc/doc_658117.pdf

Anastasia Galani and Michael Galanakis. (2022). Organizational Psychology on the Rise—McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review, 13(5).

<https://doi.org10.4236/psych.2022.135051>

BusinessBalls.com. McGregor's XY theory of management. <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>

David Publishing. (2565). The evolution of McGregor's X and Y theory. Psychology Research, December. Vol. 12. No. 12. 946-950. สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2568. <https://doi.org 10.17265/2159-5542/2022.12.005>

EBSCO. Theory X and Theory Y | Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/theory-x-and-theory-y>

European Institute of Management and Technology. Understanding Theory X and Theory Y: A comparative analysis of management styles. <https://www.eimt.edu.eu/understanding-theory-x-and-theory-y-a-comparative-analysis-of-management-styles>

- International Journal of Business and Economic Affairs. (2022). The impact of Theory X and Theory Y on organization performance in the private banking sector of Sindh, Pakistan.
<https://ijbea.com/ojs/index.php/ijbea/article/download/266/221>
- Ivey Business Journal. (2554). Douglas McGregor - A lasting impression.
<https://iveybusinessjournal.com/publication/douglas-mcgregor-a-lasting-impression/>
- Lumen Learning. Theory X, Theory Y, and Theory Z | Introduction to Business.
<https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/>
- ManageBetter. How managers can use McGregor's Theory X & Theory Y to motivate employees.
<https://managebetter.com/blog/how-managers-can-use-mcgregors-theory-x-amp-theory-y-to-motivate-employees>
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
- Planyway. McGregor's Theory X and Y: A comprehensive exploration.
<https://planyway.com/blog/mcgregor-theory-x-and-y>
- Principles of management. (2012). Douglas Murray McGregor's: Theory Y & Theory X.
<https://nitieim19pomb120.blogspot.com/2012/07/douglas-murray-mcgregors-theory-y.html>
- Positive Psychology. (2567) Contingency theory: Mastering leadership flexibility.
<https://positivepsychology.com/contingency-theory/>
- Positive Psychology. (2567). Theory X and Theory Y (& Z): Employee motivation explained.
<https://positivepsychology.com/theory-x-and-theory-y/>
- Quest Journals. (2015). The critical evaluation of theory X and theory Y and its application in Personal and professional perspective. Journal of Research in Business and Management, 12 (2), 116-124
<https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol12-issue2/1202116124.pdf>
- ResearchGate. (2003). (PDF) A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled. Journal of Public Administration Research and Theory 13(3). <https://doi.org10.1093/jopart/mug022>
- Routledge. (2560). An analysis of Douglas McGregor's The Human Side of Enterprise.
<https://www.routledge.com/An-Analysis-of-Douglas-McGregors-The-Human-Side-of-Enterprise/Stoyanov-Diderich/p/book/9781912128181>
- Sacred Heart University. (2015). McGregor's Theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis (Article 408). https://digitalcommons.sacredheart.edu/wcob_fac/408/
- Jacques Touma. (2021). Theories X and Y in combination for effective change during economic crisis. Scientific Research Publishing (SCIRP) <https://doi.org10.4236/jhrss.2021.91002>
- Steven M. Brown Portfolio. Theory XY (Douglas McGregor) and Theory Z (William Ouchi).
<https://stevenmbrownportfolio.weebly.com/uploads/1/7/4/6/17469871>

/theory_xyz_onthewaterfront.pdf

Study.com. Fiedler's Contingency Theory | Leadership, Model & Constraints - Lesson.

<https://study.com/academy/lesson/fiedlers-contingency-theory-a-leaders-situational-control.html>

TSW Training. (2568). McGregor's Theory X and Y: How to increase team performance.

<https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/mcgregors-theory-x-vs-theory-y/>

TSW Training. Herzberg's Two-Factor Theory: How Leaders & Managers Can Motivate Their Team.

<https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/herzbergs-two-factor-theory/>

Wikipedia. Douglas McGregor. https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor

Wikipedia. Theory X and Theory Y. https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y

Wikipedia. Theory Z. https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z