

## การเพิ่มแรงจูงใจการปฏิบัติงานนายทหารชั้นประทวน กองทัพน้อยที่ 2

กองทัพน้อยที่ 2 จัดตั้งตามอนุมัติ รมว.กท. ท้ายหนังสือ สนผ.กท. (กพจ.) ลับ - ด่วนมาก ที่ (ฉบับ กท. เลขรับ 990/31) ลง 18 ก.ค. 31 เรื่อง ขออนุมัติหลักการจัดตั้งกองบังคับการ และกองร้อยกองบังคับการกองทัพน้อยที่ 2 โดยให้กองทัพบกดำเนินการจัดตั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา วางแผน ควบคุมกำกับดูแลต่อการปฏิบัติการยุทธ์ของหน่วย กำลังรบเพื่อแบ่งเบาภาระให้กับ กองทัพภาคที่ 2 ตามแผนป้องกันประเทศ และป้องกันชายแดน โดยเป็นหน่วยของกองทัพบกและบรรจุมอบให้เป็นหน่วยขึ้นการบังคับบัญชา โดยตรงกับกองทัพภาคที่ 2 รวมทั้งปฏิบัติภารกิจอื่นๆ ตามที่กองทัพภาคที่ 2 มอบหมาย ทั้งนี้มีงานที่สำคัญที่กองทัพน้อยที่ 2 รับผิดชอบ ได้แก่ การฝึกซึกซ้อมและทดสอบแผนป้องกันประเทศและการปฏิบัติการในพื้นที่ส่วนหลัง กองทัพภาคที่ 2 ประจำปี 2560 ผลการฝึกประเมินได้ร้อยละ 97.00<sup>1</sup>, การฝึกกรมทหารราบเฉพาะกิจ กองทัพภาคที่ 2 ประจำปี 2560 ผลการฝึกประเมินได้ร้อยละ 77.74<sup>2</sup>, การฝึกกองพันเฉพาะกิจ กองทัพภาคที่ 2 ประจำปี 2561 ผลการฝึกประเมินได้ร้อยละ 93.42<sup>3</sup> ซึ่งจะพบว่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบตามมาตรฐานที่กองทัพบกกำหนด รวมทั้งงานตามวงรอบปกติก็ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ไม่พบข้อบกพร่องสำคัญ

โลกยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการแข่งขันสูง สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์กรในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในอันที่จะก่อให้เกิดภาวะการแข่งขัน ค่านิยม ตามความต้องการของบุคลากรในองค์กร ผลกระทบอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงนี้ หากองค์กรใดมีขีดความสามารถในการกำหนด บริบทหรือสามารถวิเคราะห์ และคาดคะเนถึงผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างแม่นยำ และสามารถปรับปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม องค์กรนั้นก็ย่อมได้รับประโยชน์สูงสุด

การที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับ ความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วที่สุด ดังนั้น ควรเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้

ความสามารถ ทักษะ และทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม หากองค์กรใดก็ตามที่มีบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะเกิดปัญหาต่างๆ การบริหารทุกด้านและความสำเร็จของงานจะไม่เกิดขึ้น หน่วยงานก็จะสิ้นเปลืองทั้งทรัพยากรและงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ ผลงานก็ไม่อาจสำเร็จลงอย่างมีคุณภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังต่อไปนี้ ฮอแกนด์ แฮฟแมนน์ (Hogan Havemann) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น เกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนถูกกำหนด และควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริหาร คือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ (Affinitive needs) ความต้องการอำนาจ (Power needs) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs)<sup>4</sup>

คริบบิน (Cribbin) กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ (Psychic Income) จากผลงานของตนมากขึ้น ด้วยการจูงใจทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทอุตสาหพยายามอย่างเต็มความสามารถ หากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วย<sup>5</sup> ดาฟิ (Dafy) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร<sup>6</sup> ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระตุ้นเร่งเร้า และการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะยังผลให้คนเกิดความรู้สึกภายในเป็นพลังที่มีการเร่งเร้า หรือการเคลื่อนไหวที่บังการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ โดยอาจกระตุ้นเร่งเร้า และทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้นด้วยวิธีการเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive Incentive) ดังเช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่างๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative Incentive) เช่น การดำเนินการบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่างๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องการจะได้รับโทษ<sup>7</sup>

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใดๆ ก็ตาม que กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขึ้น<sup>8</sup>

แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่ม กำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง<sup>9</sup>

แรงจูงใจ หมายถึง ผลของความต้องการภายในของตัวบุคคล และจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งออกมาเพื่อบรรลุเป้าหมาย หากเป็นการผลักดันในการทำงาน เรียกว่า แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation)<sup>10</sup>

จากการให้ความหมายของแรงจูงใจหลากหลายแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้คนมีพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นซึ่งเราสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน การบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันในครอบครัว ผลของความสำเร็จทางด้านธุรกิจ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และความสุขในชีวิตประจำวันก็เกิดจากแรงจูงใจนั่นเอง

หลักพื้นฐานของการจูงใจ (Fundamental of Motivation) จากผลการศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคล การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้มีสาเหตุมาจากปัจจัยในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้ง 3 ประการ คือ ความสามารถ สภาพแวดล้อม และการจูงใจ<sup>11</sup>

การกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีสิ่งเร้าให้เกิดการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นอิทธิพลภายในที่เกี่ยวข้องในระดับบุคคล ส่งผลให้เกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้

มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหารด้วยการจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจแก่ตน สิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือเป็นอิทธิพล (Forces) ซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลจะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ เนื่องจากบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน ความแตกต่างระหว่างการจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การจูงใจ (Motivation) เป็นสิ่งเร้าและความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ ซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจขึ้นแล้วสามารถตอบสนองแรงจูงใจนั้นจะได้ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจ<sup>12</sup>

ประเภทของแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1.แรงจูงใจภายใน (Intensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั่นเองที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่น การเล่นเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น 2.แรงจูงใจภายนอก (Extensive motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติ เพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทน หรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้ เช่น แรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่ คำติชม รางวัลที่เป็นสิ่งของ เงิน ตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น<sup>13</sup>

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Components of performance) ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถ (Ability)

สิ่งแวดล้อม (Environment) และการจูงใจ (Motivation) ถ้าบุคคลมีความสามารถและได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร และมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าส่วนหนึ่งของปัจจัยขาดไปการทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดีผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจจะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใดบุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารมีหลายประการ ดังนี้ 1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร 2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน 3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร 5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย 7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น<sup>14</sup>

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจหลายกลุ่มในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน จึงแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Reinforcement Theory and Behavior Modification) ดังนี้

ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหาจะกล่าวถึงโครงสร้างทางจิตวิทยาของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมและทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไป หรือกล่าวได้ว่าทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหาว่ามุ่งที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจในทางการบริหาร ได้มีการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีความต้องการไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรดังเช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ทฤษฎีแรงจูงใจที่รู้จักกันมาก คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการ (The hierarchy of psychological needs)

ออก เป็น 5 ชั้น ดังนี้ 1.ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องได้รับการตอบสนองจาก อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย และความสัมพันธ์ทางเพศ 2.ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง และการปกป้อง (Security or safety needs) จากภัยอันตรายต่างๆ เช่น ความต้องการสวัสดิการ การรักษาพยาบาล การได้รับประโยชน์เกี่ยวเนื่องจากการทำงาน เป็นต้น 3.ความต้องการทางสังคมและความรัก (Social or belonging needs, love) ต้องการการยอมรับและมิตรภาพจากพวกพ้อง จากครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง เป็นความต้องการทางสังคม การสมาคมและมีความต้องการด้านจิตใจมากขึ้น 4.ความต้องการการยอมรับในคุณค่าตนเอง (Esteem or status needs) ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ต้องการประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องยอมรับจากคนอื่น เพื่อตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนเอง ต้องการความเคารพนับถือตนเองและจากบุคคลอื่น 5.ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self - actualization needs) หรือเข้าถึงอัตลักษณ์ของตัวเอง สามารถจะเป็นได้ในทุกๆ สิ่งที่ยากจะเป็น ถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่คนเราต้องการไปถึง เป็นความต้องการให้สำเร็จตามที่ตนเองนึกคิดทุกอย่างต้องการความสมหวังในชีวิต มาสโลว์ มีความเห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับ มีความสำคัญต่อมนุษย์ ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่เท่ากันเสมอไป ความต้องการใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการนั้นก็จะเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมอีกต่อไป โดยความต้องการขั้นสูงกว่าจะทำหน้าที่เป็นพลังกระตุ้นแทนต่อไป มนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของตนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ไม่มีใครยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แนวความคิดนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารต้องคอยสนใจศึกษาความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อจะได้รู้ว่าความต้องการขั้นใดกำลังมีอิทธิพลอยู่ในขณะนั้น และพยายามตอบสนองความต้องการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับทฤษฎี ERG (ERG theory : Alderfer) แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้เสนอแนะทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ทฤษฎี ERG ได้ย่อลำดับความต้องการ 5 อย่างของมาสโลว์ เหลือเพียง 3 อย่าง ดังนี้ 1.ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมี

ลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น 2.ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ให้เกิดความความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น 3.ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบงานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่คนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกจูงใจอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการเลือกที่จะกระทำและพยายามที่จะกระทำ และความคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom theory) ทฤษฎีการจูงใจของวรูม หรือ ทฤษฎีตามความคาดหวัง (Expectancy Theory) ได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้กระทำการซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย มีสาระสำคัญ ดังนี้ 1.การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังของแต่ละบุคคล ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล 2.การจูงใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับคุณค่าที่แต่ละคนจะได้รับจากการทำงาน บุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการเปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานตามแนวคิดทฤษฎีนี้สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่มความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม (J. Stacy Adam) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิจรณ์ญาณของบุคคลกับความเสมอภาค หรือความยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับ

ปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ และการศึกษา แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผล ดังนี้ 1.ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจและจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต 2.ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป 3.ถ้าบุคคลคิดว่าได้รับรางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิกริยาบางประการได้ เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) และปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ระบุว่าผลลัพธ์ของพฤติกรรมในปัจจุบันของบุคคลได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมในอดีต ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce Theory) ของสกินเนอร์ (B.F. Skinner) ซึ่งได้พัฒนาทฤษฎีการเสริมแรง และนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มกระทำซ้ำๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา พฤติกรรมนั้นจะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไปในที่สุด รูปแบบการเสริมแรงมี ดังนี้ 1.การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforce) 2.การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforce) 3.การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) 4.การลงโทษ (Punishment) การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) การปรับพฤติกรรมเป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำหลักของการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ควบคู่ไปกับการเสริมแรง จากพื้นฐานความคิดว่าผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่าคนอื่นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร และบังเกิดผลอย่างไรตามมา ซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำพฤติกรรมตามเพื่อจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเช่นนั้นบ้าง

การศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคของ บริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน จำนวน 132 คน ผลการวิจัย สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานด้าน



ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในการงาน ด้านความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ<sup>15</sup> สอดคล้องกับการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษากรณีกองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจมีทิศทางที่สอดคล้องกับสมมติฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างยศกับแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าและด้านนโยบายในการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแรงจูงใจด้านความผูกพันกับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับแรงจูงใจด้านสภาพการทำงาน<sup>16</sup>

การศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสำนักงานตำรวจสันติบาล โดยได้ศึกษาจากเจ้าหน้าที่ตำรวจสันติบาล ตั้งแต่ระดับรองสารวัตรขึ้นไป จำนวน 138 นาย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคง ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและการควบคุมดูแล นโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน สำหรับแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ความรักในงาน ความสัมพันธ์ผล ความเจริญเติบโตในงาน และการยอมรับนับถือ<sup>17</sup>

การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 นาย โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสุขอนามัย ปัจจัยจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมทหารราบที่ 12 รักษาพระองค์ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านขั้นยศ ด้านสุขอนามัย ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา เงินรายได้ต่อเดือน<sup>18</sup>

การศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในกลุ่มโรงเรียนเลิศหล้า มีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านสภาพหน่วยงาน ด้านภาวะเงื่อนไขในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและ

การบริหาร ด้านความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านเงินเดือนและรายได้<sup>19</sup>

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ พบว่า พนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและความมั่นคง ผลประโยชน์ตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา รวมทั้งนโยบายและการบริหาร<sup>20</sup>

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้บริหารที่เป็นชาวเกาหลีและผู้บริหารที่เป็นชาวญี่ปุ่น ที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารของทั้งสองประเทศให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจ โดยผู้บริหารของทั้งสองประเทศยอมรับว่าแรงจูงใจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า โดยคิดว่าค่าจ้างและเงินโบนัสคือปัจจัยที่สำคัญมากในการสร้างแรงจูงใจ นอกจากนี้ผู้บริหารชาวเกาหลีคิดว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ คือ เสถียรภาพของการจ้างงาน ในขณะที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคิดว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ คือ การเข้าใจถึงนโยบายขององค์กร และวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ทำให้เห็นว่าผู้บริหารชาวเกาหลีตระหนักถึงปัจจัยค้ำจุนมากกว่า ในขณะที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจมากกว่า<sup>21</sup>

การศึกษาวิจัยปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในเวียดนามเหนือ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แรงจูงใจได้รับอิทธิพลจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน ปัจจัยหลักของแรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุข คือ ความประทับใจในการทำงานจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและสังคมที่อยู่ งานที่มั่นคงและรายได้ และการฝึกอบรม ปัจจัยหลักที่จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง คือ การได้เงินเดือนที่น้อยลง และการอยู่ในสถานการณ์การทำงานที่ยุงยาก<sup>22</sup>

การศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจ การสำรวจการทำงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ทักษะ ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน อีสาระในการทำงาน ผลตอบรับ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน และค่าชดเชย คือปัจจัยที่สำคัญของแรงจูงใจของพนักงาน<sup>23</sup>

จากผลการศึกษา พบว่าการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบของกองทัพหน่วยที่ 2 มีส่วนในความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ป้องกันประเทศ และป้องกันชายแดนของกองทัพภาคที่ 2 ทั้งนี้ จากผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่กองทัพบกกำหนด นั้นแสดงถึงขีดความสามารถ การปฏิบัติงานของกำลังพลนายทหารชั้นประทวนกองทัพหน่วยที่ 2 อยู่ในเกณฑ์ดี แต่อย่างไรก็ตามยังสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อีก ประกอบกับการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น จะพบว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และในการสร้างแรงจูงใจนั่นเอง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องศึกษาถึงความต้องการพื้นฐานและความต้องการในด้านต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานตามที่องค์กรต้องการต่อไป รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคาดหวัง ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่งที่เหมาะสมของบุคคล หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคล เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่า ตนเองควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยพิจารณาถึงความเสมอภาค และความยุติธรรมด้วย และที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคือต้องเรียนรู้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเป็นเครื่องมือโดยให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เราต้องการและลงโทษ หรือใช้การหลีกเลี่ยงแก่พฤติกรรมที่ไม่เป็นที่พึงปรารถนา โดยองค์กรจะต้องวางระบบการให้รางวัล เพื่อให้การให้รางวัลนำไปสู่การจูงใจบุคคลเพื่อแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และที่สำคัญที่สุดเป็นการเลือกนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ซึ่งจะต้องเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

ประกอบกับการศึกษางานวิจัยในเรื่องแรงจูงใจ ก็พบว่าแรงจูงใจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยหลักๆ ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารองค์กร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความมั่นคง ผลประโยชน์ตอบแทน ความสำเร็จในการทำงาน รวมไปถึงการฝึกอบรม

สรุปผลการศึกษาทั้งทฤษฎี งานวิจัย ประกอบกับประสบการณ์ของผู้วิจัยที่มีโอกาสรับราชการทั้งในกองบัญชาการกองทัพภาค กองพลทหารราบ พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนายทหารชั้นประทวนกองทัพหน่วยที่ 2 มีจำนวน 10 ด้าน คือ 1.ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2.ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3.ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน 4.ด้านความรับผิดชอบการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ 5.ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 6.ด้านนโยบายและการบริหาร 7.ด้านการปกครองบังคับบัญชา 8.ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 9.ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง 10.ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

การเพิ่มแรงจูงใจการปฏิบัติงานนายทหารชั้นประทวนกองทัพหน่วยที่ 2 เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ ที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่นทำให้รู้วิธี ที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี สิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ทำทนายที่สุดก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกล่าวได้ว่า หัวใจสำคัญของการศึกษาการจูงใจคือ ต้องสามารถบูรณาการทฤษฎีและมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากัน รวมทั้งสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในองค์กรปัจจุบันที่ต้องการให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มที่ทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยมีแนวทางการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนายทหารชั้นประทวนกองทัพหน่วยที่ 2 ทั้ง 10 ด้าน ดังนี้ 1.ด้านความสำเร็จในการทำงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างต้องสนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันจนบังเกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน 2.ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างให้ความสำคัญ รั้งฟังในความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับและชมเชยในความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในทุกระดับ 3.ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน มีความท้าทายน่าสนใจต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นงานที่สามารถปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง รวมถึงเป็นงานที่มีลักษณะเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพตนเองด้วย 4.ด้านความรับผิดชอบ การมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ปฏิบัติจนบรรลุสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจเป็นงานที่บุคคลอื่นไม่สามารถปฏิบัติได้ ให้มีอำนาจและเอกภาพในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่และมีเสรีในการปฏิบัติ 5.ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

การงาน ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองทั้งความรู้ ความสามารถ จัดให้มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีการพิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่งอย่างเป็นธรรม มีแนวทางการเจริญเติบโตในสายงานอย่างชัดเจน 6.ด้านนโยบายและการบริหาร ควรมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบอย่างเข้าใจโดยทั่วถึง 7.ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความยุติธรรม ในการปกครอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และดูแลครอบครัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง 8.ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง 9.ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อกุลในการปฏิบัติงาน มีความปลอดภัย มีอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ ทันสมัย ต่อการปฏิบัติงาน มีสถานที่ทำงานพอเพียง เหมาะสมกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน 10.ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ควรจัดให้มีผลตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงสวัสดิการต่างๆ ในอันที่จะเพิ่มรายได้ และลดรายจ่าย จัดให้มีบ้านพักสำหรับกำลังพลอย่างพอเพียง รวมทั้งมีสาธารณูปโภคที่สมบูรณ์