

บรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร

Supportive Organizational Climate and Intrinsic Motivation That Drives the Learning-Oriented Behavior of Employees in Bangkok Metropolitan Administration

พณีพรรณ สมบัติ¹, คมกริช นันทะโรจวงศ์²,
และสัญญา บริสุทธิ์³

¹สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, ²
และ ³มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ประวัติย่อ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พณีพรรณ สมบัติ (Corresponding author) คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง e-mail: paneepan.so@kmitl.ac.th
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมกริช นันทะโรจวงศ์ คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ e-mail: khomkrit@g.swu.ac.th
3. ดร.สัญญา บริสุทธิ์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก e-mail: sanya_bo@rmutto.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ทดสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 266 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบโควต้า ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรมากที่สุด มีแรงจูงใจภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีแรงจูงใจภายในด้านความท้าทายในงานสูงกว่าแรงจูงใจภายในด้านความสนุกสนานในงาน และมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมในด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้มากที่สุด การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยบรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ และมีบทบาทเป็นตัวแปรคนกลางส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ จากผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางให้องค์กรที่มีบริบทใกล้เคียงนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในการเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร อันเป็นพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรที่จะมีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการปรับตัวและพัฒนาได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตต่อไป

คำสำคัญ: บรรยากาศแห่งการสนับสนุน, แรงจูงใจภายใน, พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้

Abstract

The objectives of this study were to 1) study the influence of supportive organizational climate and intrinsic motivation on the learning-oriented behavior of employees in Bangkok Metropolitan Administration, and 2) test the causal relationship model of supportive organizational climate and intrinsic motivation on the learning-oriented behavior of employees in Bangkok Metropolitan Administration by comparing it with empirical data. It was quantitative research. Data was gathered by using a questionnaire. The sample were 266 employees who were affiliated with the Bangkok Metropolitan Administration by quota sampling. The results revealed that the overall perception of the climate of support was high. There was the most awareness of the climate of support for the unity of employees. There is a high level of intrinsic motivation in the whole. They have a higher intrinsic motivation for challenging tasks than intrinsic motivation for having fun at work and have a high level of overall learning-oriented behavior. The behavior in terms of commitment to learning is the most. The analysis of the structural equation model showed that the causal relationship model of the supportive organizational climate and internal motivation for the learning-oriented behavior of personnel was consistent with the empirical data. The supportive organizational climate has a direct and positive influence on the intrinsic motivation and learning-oriented behavior of employees. Intrinsic motivation has a direct positive influence on learning-oriented behavior and plays a mediation role in the indirect influence of the supportive organizational climate on learning-oriented behavior. This is positive employee behavior that will contribute to driving the organization to adapt and develop to keep up with the next dynamic changes.

Keywords: Supportive Organizational Climate, Intrinsic Motivation, Learning-oriented Behavior

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ล้วนต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัต (Dynamic Change) ทั้งในส่วนงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการดำเนินงาน อันเป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ กระแสสังคม ภาวะการณ์ระบาดของโรคระบาด ตลาดจนแนวโน้มของการพัฒนาที่มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้น บุคลากรถือเป็นกุญแจสำคัญของทุกองค์กรที่จะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัล (Digital Transformation) องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการพัฒนามุขบุคลากรให้มีทักษะ (Skills) และสมรรถนะ (Competencies) ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานั้น ไม่สามารถอาศัยการพัฒนาที่มาจาก การสนับสนุนจากองค์กรได้เพียงฝ่ายเดียว หากแต่ต้องอาศัยปัจจัยภายในที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรแต่ละคนที่จะจูงใจและเป็นแรงขับจากภายในในการฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะ การเสริมสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน และมีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรยุคสมัยใหม่ (Modern Organization) ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง (สุธินี ฤกษ์ขำ, 2564)

พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นกลไกที่มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการผลักดันองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งแม้ว่าการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลนั้นต่างได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน ในการกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ปัจจัยภายในที่สำคัญซึ่งสามารถสร้างความต้องการ (Passion) ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอคือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานต่อไปได้ในทุก ๆ วัน และผลักดันให้บุคลากรแต่ละคนมีพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย เมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจภายในสูงย่อมก่อให้เกิดพฤติกรรมในเชิงบวก ในทางกลับกันเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจภายในลดลง ย่อมมีแนวโน้มก่อให้เกิดพฤติกรรมในเชิงลบมากขึ้น นอกจากนี้การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรแต่ละคนยังต้องอาศัยปัจจัยภายนอกที่สำคัญซึ่งเป็นบริบทที่อยู่รอบตัวและมีความใกล้ชิดกับบุคลากรแต่ละคนคือตัวองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งที่บุคลากรแต่ละคนจะประเมินการรับรู้จากประสบการณ์การทำงานกับองค์กรผ่านนโยบาย กระบวนการทำงาน การได้รับการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ และปฏิกิริยาจากตัวแทนองค์กรว่าองค์กรให้ความหวังใจ ใส่ใจ ให้คุณค่าและการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างไร (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาจะมีการศึกษาบทบาทของการสนับสนุนขององค์กรและแรงจูงใจภายในในฐานะตัวแปรสาเหตุต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากพอสมควร เช่น การศึกษาของ Quan et al. (2023) ที่พบว่าบรรยากาศแห่งการสนับสนุนในรูปแบบของการได้รับการสนับสนุนและความเข้าใจจากผู้บังคับบัญชาช่วยเพิ่มทุนทางสังคมของพนักงานด้วยการสร้างความไว้วางใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้พนักงานให้บริการได้ดีขึ้น ขณะที่การศึกษาของ Susanto and Erdiansyah (2024) พบว่าบรรยากาศองค์กรแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทั้งต่อแรงจูงใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Song et al. (2024) พบว่าบรรยากาศ

แห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานและยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมในทีมและการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานด้วย อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อขับเคลื่อนพฤติกรรมกรรมการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรยังมีจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของบุคลากรของรัฐที่ต้องเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความรู้ความสามารถให้พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนนโยบายระดับมหภาค การปรับใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่ช่วยขับเคลื่อนพฤติกรรมกรรมการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นกุญแจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทดสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานครโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐาน

1. บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน
2. บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้
3. แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้
4. บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ผ่านแรงจูงใจภายใน

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ทำให้ทราบถึงตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานครโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศแห่งการสนับสนุน

บรรยากาศขององค์กร (Organizational climate) เป็นชุดของคุณสมบัติที่วัดได้ของสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และสันนิษฐานว่ามีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมของพวกเขา (Litwin & Stringer, 1968) การศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรทำให้นักวิชาการต่าง ๆ มุ่งความสนใจไปที่การทำความเข้าใจสาเหตุของการรับรู้บรรยากาศองค์กร ซึ่งมีการศึกษาจำนวนมากพบว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร (Kuenzi & Schminke, 2009; Kurt, 2012; Taştan, 2013) โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกอันเป็นผลมาจากบรรยากาศแห่งการสนับสนุนขององค์กร (Supportive Organizational Climate: SOC) ซึ่งเป็นบรรยากาศโดยรวมของการสนับสนุนของบุคลากรจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำ และจากหน่วยงานอื่น ๆ ในการให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการสนับสนุนภายในองค์กร เอื้อต่อการสนับสนุนและส่งเสริมความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และประสิทธิภาพของบุคลากร (Rogg et al., 2001; Luthans et al., 2008; Sen & Elmas, 2015) ทั้งยังเป็นการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับการมีอยู่ของความเชื่อหรือวัฒนธรรมร่วมกันในองค์กรที่ยอมรับหรือสนับสนุนพฤติกรรมบางอย่าง จากสมาชิกขององค์กร

ทฤษฎีการสนับสนุนองค์กร (Organizational Support Theory) มุ่งเน้นว่าการสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อบุคลากรเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคลากรเต็มใจที่จะอยู่ต่อและมีส่วนร่วมไปกับองค์กร (Xintian & Peng, 2023) บุคลากรจะรับรู้ได้ถึงการมีอยู่ของแรงสนับสนุนในรูปแบบของความสัมพันธ์ทางใจ (Psychological Connection) และการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำไปสู่ความตระหนักถึงเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้เมื่อองค์กรสร้างเสริมระบบการทำงานที่มีความผูกพันสูง บุคลากรย่อมสัมผัสได้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรทั้งทางวัตถุและจิตวิญญาณ (Hao & Wang, 2022) และสามารถพัฒนาต่อเป็นทุนทางจิตใจ (Psychological Capital) ซึ่ง Rogg et al. (2001) ได้จำแนกบรรยากาศแห่งการสนับสนุนออกเป็นมิติต่าง ๆ ประกอบด้วย ความสามารถและความคงที่ในการบริหารจัดการ ความร่วมมือและการประสานงาน ความมุ่งมั่นของบุคลากร และการมุ่งเน้นลูกค้า โดยในองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการสนับสนุนสูง บรรยากาศเหล่านั้นจะเปรียบเสมือนทรัพยากรของบุคลากรในการเผชิญกับความยากลำบากต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (Luthans et al., 2008; Li, 2022) ทำให้บุคลากรเชื่อว่าเขามีคุณค่าและความต้องการต่าง ๆ ของพวกเขาจะได้รับการใส่ใจ จึงทำให้บุคลากรไม่เกิดความล้าที่ระงับความพยายามและอุทิศตนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Randall et al., 1999)

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

ในทุกองค์กร บุคลากรมักจะถูกกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นจากความเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อที่จะเติมเต็มการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) จึงเกี่ยวข้องกับกำลังใจหรือแรงบันดาลใจที่บุคลากรหลงใหลในงานที่เขาสนใจมากกว่าอิทธิพลภายนอก (Siyal et al., 2021) หรือสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแรงจูงใจภายในคือแนวโน้มของบุคลากรที่จะแสดงออกถึงการกระทำที่สนุกกับงานโดยปราศจากความคาดหวังต่อรางวัลภายนอก (External Reward) (Lepper et al., 1973) โดย Deci et al. (2017) ได้ระบุว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจตามธรรมชาติ ความพึงพอใจดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสนุกสนานและความสนใจของบุคลากรในงานที่ทำ แทนที่จะเป็นเหตุผลอื่น เช่น รางวัลหรือการชื่นชม (Olafsen et al., 2015) ทั้งนี้จากฐานคติของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ความรู้สึกของบุคลากรมีความสำคัญ เพราะเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าการให้กำลังใจต่อความเป็นอยู่ของพวกเขา ให้การสนับสนุนในสิ่งต่าง ๆ ผ่านบรรยากาศแห่งการสนับสนุน บุคลากรจะมีแรงจูงใจภายในอย่างแท้จริง และมีส่วนร่วมในงานและองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ในลักษณะของความพยายาม ความสนใจ และความใฝ่รู้ (Alam et al., 2023) จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้

พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-oriented Behavior: LOB) ได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของความสามารถด้านทรัพยากรฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-based Resource Capability) ที่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการปฏิบัติงานของธุรกิจ (Aziz & Omar, 2013) เมื่อปัจจุบันมีการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น ความท้าทายในการประสานสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้และการตัดสินใจของบุคลากรยิ่งเพิ่มขึ้น วิธีการหนึ่งที่ช่วยรับมือกับความท้าทายเหล่านี้คือการใช้ประโยชน์จากพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นอิสระซึ่งเกิดขึ้นในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญในความรู้ ทักษะ และความสามารถใหม่ ๆ (Bezuijen et al., 2009) พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้จึงเป็นพฤติกรรมอิสระที่เกิดขึ้นในกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ตนมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ส่งเสริมความ

เชี่ยวชาญและการมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับงานนั้น (Hirst et al., 2009) ทั้งนี้วรรณกรรมเกี่ยวกับเป้าหมายการเรียนรู้ (Heimbeck et al., 2003; Matsuo et al., 2022) ชี้ให้เห็นว่าทิศทางการเรียนรู้สามารถส่งเสริมการเชี่ยวชาญในงานที่ทำหยาบและการมีส่วนร่วมที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นกับงานนั้น และเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ ผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้จะมีแนวโน้มที่จะรับมือกับผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการระบุและนำกิจกรรมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มาใช้ (Dweck, 2013) ผู้ที่มีแนวโน้มในการแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้จึงมีแนวโน้มที่จะมั่นใจที่จะตอบสนองต่อความยากและความท้าทาย รวมถึงมีมุมมองเชิงบวกเกี่ยวกับบทบาทในปัจจุบันหรืออนาคตของตน (Kim et al., 2015) นอกจากนี้ Maurer (2002) ได้อธิบายแนวโน้มการเรียนรู้ของพนักงาน โดยชี้ว่าการเรียนรู้ขึ้นเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างทางปัญญา โครงสร้างทางอารมณ์ และโครงสร้างทางพฤติกรรม และพบว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมหลายอย่างเช่น ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพการทำงาน (Hirst et al., 2009; Walumbwa et al., 2009) พฤติกรรมการเรียนรู้ยังสะท้อนถึงการกระทำเชิงรุกที่พนักงานแสดงออกผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น โดยมีเป้าหมายและความต้องการส่วนตัวเป็นแรงขับเคลื่อน

อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นของแต่ละบุคคลในการสร้างความรู้ใหม่ที่เกิดจากการผสมผสานกัน ทั้งในระดับบุคคลและกับเพื่อนร่วมงาน จากการศึกษาของ (Gong et al., 2009) เป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานและการเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และได้ศึกษาผลกระทบของตัวแปร ต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Creative Self-efficacy) พบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของพนักงานและการเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และได้รับการส่งเสริมผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้

นอกจากนี้ตามทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-determination Theory) (Deci & Ryan 1985, 2000) ได้อธิบายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองบนฐานความคิดว่ามนุษย์จะสามารถเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ พัฒนาตนเอง เรียนรู้ประสบการณ์ และมีสุขภาวะที่ดีจากการถูกใจและควบคุมพฤติกรรม โดยการเลือกในสิ่งที่แสดงออกถึงความเป็นตัวเอง (อาภา กำวิจิตรรัตน์โยธา, 2563) แรงจูงใจภายในจึงมีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจและอดทนเมื่อเผชิญกับงานต่าง ๆ ในทางตรงข้ามหากบุคลากรไม่ได้รับความพึงพอใจ ไม่ได้รับการสนับสนุน แรงจูงใจภายในก็จะลดลง ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมเพิกเฉยของบุคลากร (Ryan & Deci, 2000) นอกจากนี้พฤติกรรมดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของบุคลากร สนับสนุนพฤติกรรมในการแสวงหาความรู้ความเชี่ยวชาญ อีกทั้งแรงจูงใจส่วนบุคคลช่วยให้พนักงานเปลี่ยนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในงานให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมความสามารถในการสร้างการผสมผสานที่เป็นเอกลักษณ์ของความรู้ที่แตกต่างกัน พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่แข็งแกร่งจะช่วยให้พนักงานสามารถขยายคลังความรู้ของตนเองและรับเอาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการแลกเปลี่ยนมุมมองร่วมกับผู้อื่น (Harvey et al., 2019) จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

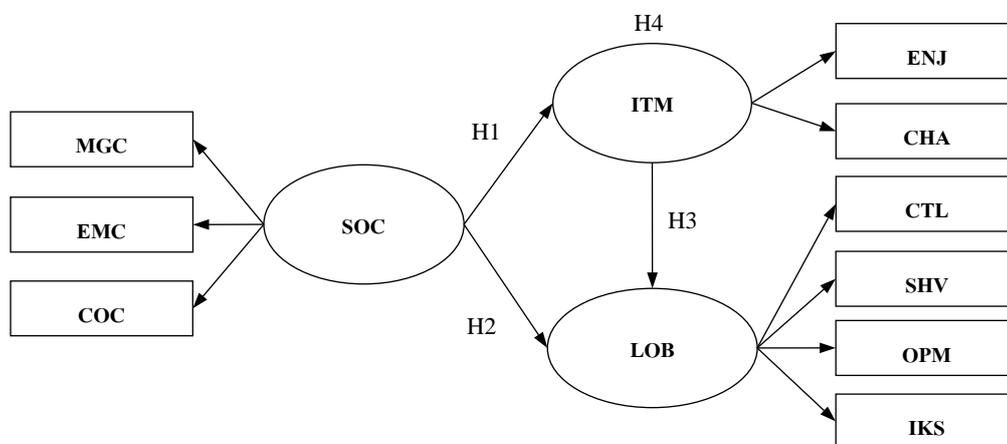
สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม Luthans et al. (2008) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นการรับรู้โดยรวมของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้นำ และการได้รับความช่วยเหลือจากแผนกอื่น ๆ รวมถึงการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับการมีอยู่ของวัฒนธรรมร่วมกันใน

องค์กรที่ยอมรับหรือสนับสนุนพฤติกรรมบางอย่าง (เช่น สร้างความเชื่อมั่น) จากสมาชิก ทฤษฎีการสนับสนุนในองค์กรเน้นว่า การสนับสนุนขององค์กรต่อพนักงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานยินดีที่จะอยู่และมีส่วนร่วมร่วมกับองค์กร กล่าวคือองค์กรต้องให้การสนับสนุนแก่พนักงานก่อนที่พนักงานจะมีความภักดีต่อองค์กร ทฤษฎีการประมวลผลข้อมูลทางสังคม (Fulk et al., 1987) กล่าวว่ามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ปรับตัวได้ที่เข้าใจและตีความพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นโดยอิงจากสิ่งแวดล้อมและปรับทัศนคติและพฤติกรรมของตนตามข้อมูลที่ได้รับ ทฤษฎีการประมวลผลข้อมูลทางสังคมมักถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายอิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมของบุคคลในการก่อตัวของสภาพแวดล้อมในองค์กร หรือเพื่ออธิบายกลไกของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน (เช่น พฤติกรรมการให้คำแนะนำ พฤติกรรมการช่วยเหลือ ฯลฯ) และผลลัพธ์ขององค์กร (Priesemuth et al., 2014) ตามทฤษฎีการประมวลผลข้อมูล พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมการทำงานและผลจากพฤติกรรมในอดีต สภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมการทำงาน เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กรและมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานโดยการให้ข้อมูลและสัญญาณเกี่ยวกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ สนับสนุนหรือส่งเสริมและพัฒนาขึ้นในกระบวนการนั้น องค์กรที่มีระดับการสนับสนุนสูงจะส่งเสริมการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ฯลฯ และส่งเสริมการรับรู้ที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำที่เปิดกว้างจะช่วยส่งเสริมการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับอัตลักษณ์ภายในองค์กรแตกต่างกันไปตามระดับของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่สนับสนุน สภาพแวดล้อมในองค์กรที่สนับสนุนมีผลต่อกระบวนการและผลลัพธ์การประมวลผลข้อมูลทางสังคมของพนักงาน ปรับขอบเขตบทบาทของผู้นำที่เปิดกว้าง ในสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศแห่งการสนับสนุนสูง องค์กรจะจัดหาแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนพนักงานในการทำงานให้สำเร็จ เนื่องจากความหลากหลายทางคุณค่า มันจึงทดแทนการขาดแคลนทรัพยากรทางอารมณ์ ข้อมูล และจิตวิทยา ในขณะที่ บุคคลจะใช้ทรัพยากรเหล่านี้เพื่อรับการสนับสนุนทางอารมณ์ ความเชื่อมั่นในตนเองที่รับรู้ และการควบคุมที่เป็นอิสระในการทำงาน และมีแรงจูงใจมากขึ้นในการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ จากแนวคิดดังกล่าวจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านแรงจูงใจภายใน

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดกรุงเทพมหานครประเภทลูกจ้างประจำ ซึ่งข้อมูลประจำปีงบประมาณ 2565 มีจำนวนทั้งสิ้น 20,359 คน ทั้งนี้เนื่องจากประชากรมีจำนวนมากจึงใช้การสุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง 377 ตัวอย่าง ร่วมกับการพิจารณาหลักเกณฑ์ของขนาดตัวอย่างที่สอดคล้องกับสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ซึ่ง Hair et al. (2010) ระบุอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรเพื่อให้มีความเหมาะสมในการวัดคือ 20 ตัวอย่างต่อ 1 ตัวแปร การวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งสิ้น 12 ตัวแปร จึงควรมีขนาดขั้นต่ำ 240 ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบโควตา มีการตอบแบบสอบถามกลับที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 266 ตัวอย่าง ซึ่งมีขนาดตัวอย่างเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้างต้น

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก คือ บรรยากาศแห่งการสนับสนุน (SOC) มีตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (MGC) ความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร (EMC) และการประสานความร่วมมือ (COC)

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน (ITM) มีตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความสนุกสนานในงาน (ENJ) และความท้าทายในงาน (CHA) 2) พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LOB) มีตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (CTL) การมีส่วนร่วม (SHV) การเปิดใจเรียนรู้ (OPM) และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (IKS)

เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุน ปรับใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Rogg et al. (2001) ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในด้านความสนุกสนานในงานและความท้าทายในงาน ปรับใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Amabile et al. (1994) และส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ ด้านความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมในการเรียนรู้ การเปิดใจเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับใช้ข้อคำถามจากงานวิจัยของ Jyoti and Dev (2015)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดยมีค่า IOC มากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถาม และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นแอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.70 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Jump, 1978) จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบเงื่อนไขการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยตรวจสอบข้อมูลว่ามีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ และพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งพบว่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ (Kline, 2011) พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตพบว่าไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร (Multicollinearity) ซึ่งแสดงว่าข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ระดับของการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุน แรงจูงใจภายใน และพฤติกรรม

มุ่งเน้นการเรียนรู้ ใช้เกณฑ์การวัดระดับความคิดเห็นและแปลความหมายของ Best and Kahn (1998) และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล และตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 64.29) มีอายุ 31-35 ปี (ร้อยละ 25.94) มีระยะเวลาทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี (ร้อยละ 37.59) มีระดับการศึกษาสูงสุดคือระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.51)

2. บุคลากรรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.96$, S.D.=0.54) มีการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากรสูงที่สุด ($\bar{x}=4.04$, S.D.=0.65) รองลงมาคือการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนด้านการประสานความร่วมมือ ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.62) และการรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ ($\bar{x}=3.89$, S.D.=0.65) ตามลำดับ มีแรงจูงใจภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.89$, S.D.=0.51) มีแรงจูงใจภายในด้านความท้าทายในงาน ($\bar{x}=3.92$, S.D.=0.53) ซึ่งมากกว่าแรงจูงใจภายในด้านความสนุกสนานในงาน ($\bar{x}=3.85$, S.D.=0.59)

3. บุคลากรมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.58) มีพฤติกรรมในด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้มากที่สุด ($\bar{x}=3.89$, S.D.=0.62) รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{x}=3.82$, S.D.=0.67) ด้านการเปิดใจเรียนรู้ ($\bar{x}=3.76$, S.D.=0.64) และด้านการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ($\bar{x}=3.72$, S.D.=0.70) ตามลำดับ

4. การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.60 (Hair et al., 2010) มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) 0.4 ขึ้นไป มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) มากกว่า 0.50 และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CR) มากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแบบการวัด (Measurement Model) มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Hair et al., 2010) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของตัวแปรพบว่าทุกตัวอยู่ในขอบเขตที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม กล่าวคือ บรรยากาศแห่งการสนับสนุน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.79-0.83 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการมีค่าสูงที่สุด แรงจูงใจภายในมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.79-0.84 องค์ประกอบด้านความสนุกสนานในงานมีค่าสูงที่สุด พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานตั้งแต่ 0.75-0.86 องค์ประกอบด้านการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าสูงที่สุด แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

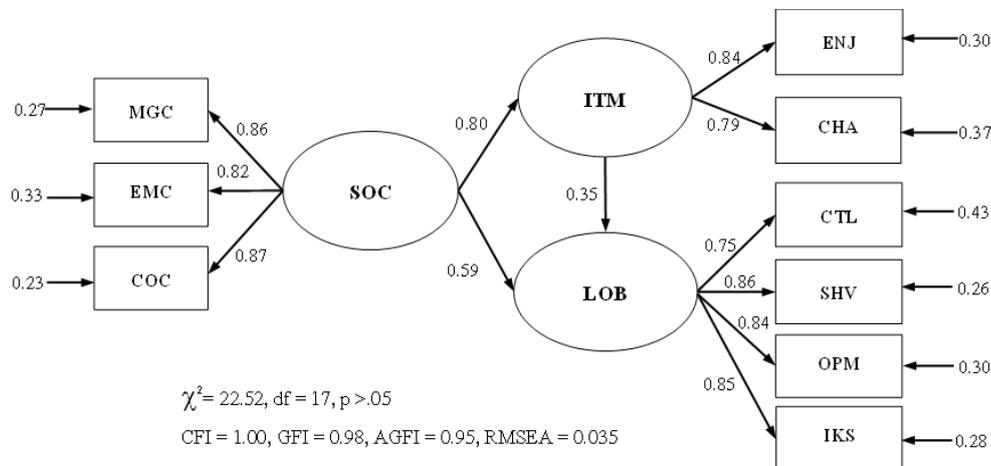
ตารางที่ 1 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปรแฝง / ตัวแปรสังเกต	Mean	S.D.	Factor Loading	R^2	AVE	CR
บรรยากาศแห่งการสนับสนุน (SOC)	3.96	0.54			0.662	0.855
- ด้านการบริหารจัดการ (MGC)	3.89	0.65	0.85	0.72		
- ด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร (EMC)	4.04	0.56	0.79	0.63		
- ด้านการประสานความร่วมมือ (COC)	3.95	0.62	0.80	0.64		
แรงจูงใจภายใน (ITM)	3.89	0.51			0.665	0.851
- ความสนุกสนานในงาน (ENJ)	3.85	0.59	0.84	0.71		
- ความท้าทายในงาน (CHA)	3.92	0.53	0.79	0.62		
พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LOB)	3.80	0.58			0.691	0.900
- ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (CTL)	3.89	0.62	0.75	0.56		
- การมีวิสัยทัศน์ร่วม (SHV)	3.82	0.67	0.86	0.74		

ตัวแปรแฝง / ตัวแปรสังเกต	Mean	S.D.	Factor Loading	R ²	AVE	CR
- การเปิดใจเรียนรู้ (OPM)	3.76	0.64	0.85	0.72		
- การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (IKS)	3.72	0.70	0.86	0.75		

ตารางที่ 2 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05	22.52	-
df	-	17	-
p-value	p>0.05	0.16550	-
χ^2/df	$\chi^2/df \leq 2$	1.32	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.035	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้างของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากตารางที่ 2 และภาพที่ 2 ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Fit Indices มีค่า $\chi^2 = 22.52$, $df = 17$, $\chi^2/df = 1.32$, $p\text{-value} = 0.166$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.035$ ซึ่งทุกค่าผ่านเกณฑ์ (Hair et al., 2010) บรรยากาศแห่งการสนับสนุนสามารถอธิบายตัวแปรแรงจูงใจภายในได้ร้อยละ 64 และบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในสามารถอธิบายตัวแปรพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ได้ร้อยละ 80

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรผลลัพธ์	R ²	อิทธิพล (Effect)	ตัวแปรสาเหตุ	
			บรรยากาศแห่งการสนับสนุน (SOC)	แรงจูงใจภายใน (ITM)
แรงจูงใจภายใน	0.64	DE	0.80**	-

(ITM)		IE	-	-
		TE	0.80**	-
พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LOB)	0.80	DE	0.59**	0.35**
		IE	0.28**	-
		TE	0.87**	0.35**

หมายเหตุ: * ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05, ** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01, อิทธิพลทางตรง (DE), อิทธิพลทางอ้อม (IE), อิทธิพลรวม (TE)

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้พบว่าได้รับอิทธิพลจากบรรยากาศแห่งการสนับสนุนมากที่สุด และได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านแรงจูงใจภายใน ผลการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	Beta	SE	t-statistics	สรุปผล
H1: บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน	0.80	0.07	12.09**	สนับสนุน
H2: บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้	0.59	0.10	6.13**	สนับสนุน
H3: แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้	0.35	0.09	3.66**	สนับสนุน
H4: บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านแรงจูงใจภายใน	0.28	0.08	3.64**	สนับสนุน

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value > 1.960), ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (t-value > 2.576)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศแห่งการสนับสนุน เช่น การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงออกถึงความคิด ความเห็น และมีการตัดสินใจได้อย่างอิสระ รวมถึงบรรยากาศการแสดงความเข้าใจและการยอมรับความสามารถที่บุคลากรแต่ละคนมีนั้นมีส่วนช่วยเติมเต็มความต้องการจากภายในตัวบุคคล ส่งผลให้บุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานครรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองและพึงพอใจในสิ่งที่ทำผลักดันให้เกิดแรงจูงใจภายในขึ้นในตัวบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ซึ่งระบุว่าปัจจัยภายนอกตัวบุคคลที่สนับสนุนความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา ได้แก่ ความสามารถ ความสัมพันธ์ และความรู้สึกมีส่วนร่วมสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในที่เกิดจากความพึงพอใจในการกระทำเองโดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทน ดังนั้นบรรยากาศเชิงบวกที่แสดงถึงการให้การสนับสนุน เช่น การให้คำแนะนำ การยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย และการส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง ช่วยสร้างสภาวะที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการมีคุณค่าและได้รับการยอมรับ ซึ่งสนับสนุนการเกิดแรงจูงใจภายในที่จะขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Schalk and Poell (2014) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนจากองค์กรมีผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในทำนอง

เดียวกัน การศึกษาของ Simona and Luminita (2023) พบว่าการสนับสนุนที่เหมาะสมจากองค์กรสามารถกระตุ้นแรงจูงใจภายในที่เชื่อมโยงกับค่านิยมส่วนบุคคลได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาแรงจูงใจภายนอก เช่น ผลตอบแทนเชิงวัตถุ ผลลัพธ์ที่ได้จากแรงจูงใจภายในนี้ไม่เพียงส่งเสริมความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในงานเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร และส่งเสริมความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว การสนับสนุนในลักษณะดังกล่าวยังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและเปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโตอย่างต่อเนื่อง

บรรยากาศแห่งการสนับสนุนมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศแห่งการสนับสนุนขององค์กร เช่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงการให้โอกาสเพื่อพัฒนาตนเอง มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการมีสภาพแวดล้อมแวดล้อมของการทำงานที่ส่งเสริมความไว้วางใจ และการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและกล้าที่จะก้าวออกจากสถานะคุ้นชินในปัจจุบัน (Comfort Zone) รวมถึงยอมรับข้อผิดพลาดว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Cognitive Theory) ที่มีแนวคิดว่าการแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคคลได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางสังคม หากบุคลากรรู้สึกถึงการสนับสนุน และได้รับการส่งเสริมจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถตนเองและสร้างแรงผลักดันให้มีพฤติกรรมที่พยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนจึงช่วยลดความวิตกกังวล สร้างแรงจูงใจภายใน และกระตุ้นการพัฒนาชุดความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) บรรยากาศดังกล่าวยังเสริมสร้างความมั่นใจในศักยภาพของผู้เรียน เพิ่มความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ ส่งผลให้พฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนี้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Bandura (1977) การเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อม แต่ยังเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เช่น การให้กำลังใจ การให้คำแนะนำ หรือการให้โอกาสทดลองปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้

แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความพึงพอใจหรือความสนใจในกิจกรรมเองโดยไม่ต้องพึ่งพารางวัลหรือการบังคับจากภายนอก บุคลากรผู้ที่มีแรงจูงใจภายในจะมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deci and Ryan (1985) บ่งชี้ว่าแรงจูงใจภายในช่วยเสริมความต้องการทางจิตวิทยาพื้นฐานสามประการ ได้แก่ ความสามารถ ความสัมพันธ์ และความมีอิสระ การที่บุคลากรรู้สึกว่าพวกเขามีอิสระในการเลือกเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะช่วยกระตุ้นให้พวกเขามีความกระตือรือร้นและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง บุคลากรที่มีแรงจูงใจภายในสูงมักแสดงถึงความมุ่งมั่นในกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มากกว่า มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้น และมีความพึงพอใจในการเรียนรู้สูงกว่า ซึ่งส่งผลให้ผลการเรียนรู้ดีขึ้นในระยะยาว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าแรงจูงใจภายในมีบทบาทในการเป็นตัวแปรคั่นกลางส่งผ่านอิทธิพลของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนต่อพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งยิ่งเป็นการบ่งชี้ความสำคัญของแรงจูงใจภายในของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง หากบุคลากรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง แรงจูงใจภายในของบุคลากรแต่ละคนจะได้รับการกระตุ้น และส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ เช่น การใฝ่รู้ การทดลองสิ่งใหม่ การคิดเชิงออกแบบ และมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรที่

สามารถสร้างเสริมบรรยากาศแห่งการสนับสนุน เช่น การให้ข้อมูลสะท้อนกลับในเชิงบวก (Positive Feedback) การยอมรับความคิดเห็นและความต่าง ตลอดจนการสร้างความรู้สึกรับประกันและปลอดภัยในที่ทำงานจะช่วยตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ส่งผลให้แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผลให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ด้านบรรยากาศแห่งการสนับสนุน (SOC) จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรรับรู้บรรยากาศแห่งการสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร ซึ่งได้รับการรับรู้ในระดับสูงสุด ตามมาด้วยด้านการประสานความร่วมมือและด้านการบริหารจัดการที่อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมและรักษาความเป็นหนึ่งเดียวกันของบุคลากร การรับรู้ถึงความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์กรในระดับสูงสุด ควรส่งเสริมและรักษาแนวทางนี้ต่อไป โดยการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น การทำกิจกรรมกลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ในทีม เพื่อเพิ่มความร่วมมือและการเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้น

2. ด้านแรงจูงใจภายใน (ITM) จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายในในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านความท้าทายในงานที่ได้รับการรับรู้ในระดับสูงสุด มากกว่าด้านความสนุกสนานในงาน ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมความท้าทายในการทำงาน เนื่องจากแรงจูงใจภายในด้านความท้าทายในงานได้รับการรับรู้ในระดับสูง ควรพัฒนาและส่งเสริมการจัดการงานที่ท้าทายและน่าสนใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกมีแรงบันดาลใจและมีเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง เช่น การมอบหมายงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้าน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และการเสริมสร้างแรงจูงใจด้านความสนุกสนานในงาน แม้ว่าผลการวิจัยแสดงว่า แรงจูงใจด้านความท้าทายมีความสำคัญสูงสุด แต่การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความสนุกสนานในงานก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะความสนุกสนานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน

3. ด้านพฤติกรรมการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LOB) จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีพฤติกรรมการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการรับรู้ในระดับสูงสุด รองลงมาคือการมีส่วนร่วม การเปิดใจเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ดังนั้น ควรส่งเสริมความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ จากการที่พนักงานมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ในระดับสูงสุด ควรส่งเสริมแนวทางการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้จากการทำงานจริง การจัดกิจกรรมอบรมที่เน้นการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับการทำงาน นอกจากนี้ ควรสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่น การให้รางวัลหรือการยอมรับพนักงานที่แสดงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง ควรส่งเสริมการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายการศึกษาครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรอื่น เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลกระทบของบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในที่มีต่อพฤติกรรมการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในภาคส่วนอื่น ๆ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีลักษณะองค์กรแตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาในระยะยาวเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากรเมื่อมีการพัฒนาบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและแรงจูงใจภายในในระยะยาว โดยการติดตามและประเมินผลจากข้อมูลที่เกิดขึ้นในระยะยาว เพื่อยืนยันถึงผลกระทบที่ยั่งยืนของการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศแห่งการสนับสนุน, แรงจูงใจภายใน, และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, หรือการรับรู้ความเป็นผู้นำ อาจช่วยให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งเสริมพฤติกรรมมุ่งเน้นการเรียนรู้ในเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 643-654.
- สุชินี ฤกษ์ขำ. (2564). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาภา กำวิจิตรรัตนโยธา. (2563). *ผลของเป้าหมายการกำกับต่อความมุ่งมั่นในตนเอง: การเปรียบเทียบระหว่างวัยรุ่นและผู้ใหญ่ตอนต้น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alam, M., Gul, F., & Kazmi, S. I. H. (2023). The impact of perceived organizational support and extrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(1), 1-18.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950.
- Aziz, N. A., & Omar, N. A. (2013). Exploring the effect of internet marketing orientation, learning orientation and market orientation on innovativeness and performance: SME (exporters) perspectives. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 257-278.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84.
- Best, J.W., & Kahn, J.V. (1998). *Research in education*. (8th ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Bezuijen, X. M., Van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Dweck, C. S. (2013). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. Psychology Press.*
- Fulk, J., Steinfield, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). A social information processing model of media use in organizations. *Communication Research, 14*(5), 529-552.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal, 52*(4), 765-778.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.F. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hao, Y., & Wang, G. (2022). The Effect of Supportive Organizational Climate on Employee Turnover Intention: A Cross-Level Analysis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10*(3), 334-355.
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations, 72*(11), 1726-1751.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology, 56*(2), 333-361.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal, 52*(2), 280-293.
- Jump, N. (1978). *Psychometric Theory* (2nd. Ed.). New York: McGraw Hill.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies, 9*(1), 78-98.
- Kim, S., Kim, H., & Lee, J. (2015). Employee self-concepts, voluntary learning behavior, and perceived employability. *Journal of Managerial Psychology, 30*(3), 264-279.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*, 607-610.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management, 35*(3), 634-717.
- Kurt, İ. (2012). *The Relationship Between Organizational Climate, Individual Values & Creativity: The Mediating Role of Leadership*. Unpublished Doctorate Dissertation,

- Yeditepe University, Graduate Institute of Social Science, Department of Organizational Behavior, Istanbul.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the over justification hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*(1), 129-137.
- Li, Y. (2022). When employees experience mistreatment by customers: the buffering effect of supportive organizational climate and implications of withdrawal behaviors. *Management, 19*, 63-71.
- Litwin, G. H., & Stringer, J. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston: Harvard University.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), 219-238.
- Matsuo, Y., LeCun, Y., Sahani, M., Precup, D., Silver, D., Sugiyama, M., & Morimoto, J. (2022). Deep learning, reinforcement learning, and world models. *Neural Networks, 152*, 267-275.
- Maurer, T. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review, 1*(1), 9-44.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology, 56*(4), 447-457.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1513-1534.
- Quan, X., Choi, M. C., & Tan, X. (2023). Relationship between Organizational Climate and Service Performance in South Korea and China. *Sustainability, 15*(14), 10784.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*(2), 159-174.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management, 27*(4), 431-449.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54-67.
- Schalk, M. J. D., & Poell, R. F. (2014). *What motivates employees to learn from e-learning?* Master's thesis Human Resource Studies. Tilburg: Tilburg University

- Sen, Y., & Elmas, S. (2015). Effects of supportive organizational climate and positive psychological capital on organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 7(26), 62-67.
- Simona, P. T., & Luminița, S. M. (2023). The relationship between perceived organizational support and workplace motivation. *BlackSea Journal of Psychology*, 14(4), 418-427.
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.
- Song, L., Inmor, S., & Cuijten, N. (2024). The Influence of Supportive Organizational Climate on Employees' Innovation Behavior: The Mediating Role of Team Engagement and Work Engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 2219-2232.
- Susanto, M., & Erdiansyah, R. (2024). The Influence of Compensation, Physical Work Environment, Organizational Climate On Performance With Work Motivation As An Intervening Variable on Workers In DKI Jakarta. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(10), 8641-8661.
- Taştan, S.B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Xintian, L., & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12.