

การจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย
The Happiness Management in the Digital Age of Personnel in Thai justice

ปรางทิพย์ มั่งธานี,
ธีรพล วินิจวัฒน์โกมล และ รุ่งนภา ศรีตะปัญญะ
นักวิจัยอิสระ

**Prangthip Mangthanee,
Theerapon Vinidwattanakomal and Rungnapa Sritapanya**
Independent Researcher
Corresponding Author, E-mail: mprangthip@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน และความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย (2) แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย และ (3) การจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง รวมจำนวนทั้งสิ้น 24 คน รวบรวมข้อมูลจากการเอกสารทางวิชาการ การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ใช้แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา นำเสนอในรูปแบบพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

1) การศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่าบุคลากรมีปัญหาเรื่องการปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ขาดความเท่าเทียมในที่ทำงาน และไม่สามารถรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงานได้

2) การศึกษาแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า การรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ความเท่าเทียมในที่ทำงาน และการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

3) การศึกษาการจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า การจัดการในมิติของทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์มีผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

* วันที่รับบทความ : 14 กันยายน 2567; วันแก้ไขบทความ 23 กันยายน 2567; วันที่รับบทความ : 24 กันยายน 2567

Received: September 14, 2024; Revised: September 23, 2024; Accepted: September 24, 2024

องค์ความรู้ด้านการจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรที่ได้ สามารถนำไปปรับใช้ ในการวางแผนนโยบายการพัฒนาและสร้างความสุขในการทำงานของบุคลากร เพื่อประโยชน์อย่างยั่งยืนใน การดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรและการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

คำสำคัญ: การจัดการความสุข; การทำงานยุคดิจิทัล; กระบวนการยุติธรรมของไทย

Abstract

The rapid changes in the digital age are impacting work processes, behaviors at work, and happiness at work. The objectives of this research were to study (1) the problems of working in the digital age of personnel, (2) the motivation that leads to happiness at work, and (3) the happiness management at work in the digital age of personnel in Thai justice. The method of qualitative research was used, and a key informant selection was purposive random sampling with a total of 24 persons. Data were collected from academic documents, in-depth interviews, and focus group discussions. The instruments used were a semi-structured interview form. The content was analyzed and synthesized, and information was presented in a descriptive form.

The results of research were as follows:

1) A study of the problems of working in the digital age of personnel in the Thai justice personnel have problems adapting to using new technologies at work, lack of equality in the workplace, and unable to maintain a work-life balance.

2) A study of motivations that lead to happiness at work among personnel in the Thai justice found that maintaining work-life balance, equality in the workplace, and receiving appropriate compensation were motivations that led to happiness at work.

3) A study of the happiness management at work in the digital age of personnel in the Thai justice found that the dimensions of psychological capital and emotional quotient contribute to employees' greater happiness at work.

The knowledge of happiness management at work in the digital age of personnel can be applied to develop policies and create happiness at work of personnel for sustainable benefits in maintaining the personnel and increasing organizational efficiency.

Keywords: Happiness management; Working in the digital age; Thai justice

บทนำ

ยุคดิจิทัลได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนในหลาย ๆ ด้าน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมถึงนวัตกรรมในเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์การอย่างแพร่หลาย ซึ่งในแง่มุมหนึ่งได้เปลี่ยนแปลงวิธีการดูแลบุคลากรขององค์การไปอย่างสิ้นเชิง ในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการจัดการกระบวนการทำงานภายในองค์การ รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ความก้าวหน้าดังกล่าวจึงมาพร้อมกับความท้าทายและ

ความกังวล เช่น ความแตกต่างในทักษะด้านดิจิทัล การปกป้องข้อมูล และการบูรณาการระบบ (Wahdaniah, Ambalele & Tellu, 2023)

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมที่จะต้องปรับตัวในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น 1) ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ที่ต้องพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและเรียนรู้การใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์การจัดการโปรเจกต์ ระบบการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ และเทคโนโลยีอัตโนมัติ 2) การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working) การปรับเปลี่ยนในเรื่องสถานที่และเวลาในการทำงาน โดยเฉพาะกับการทำงานแบบรีโมท (remote work) และแบบไฮบริด (hybrid work) บุคลากรต้องปรับตัวให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะทำงานจากที่ใดก็ตาม 3) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ (Collaboration) ความสามารถในการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Zoom, Microsoft Teams และ Slack กลายเป็นทักษะสำคัญ บุคลากรต้องสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นผ่านเครื่องมือดิจิทัลได้อย่างราบรื่น 4) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัล (Digitization of Processes) เริ่มใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพและความเร็วในการทำงาน เช่น ระบบการจัดการข้อมูลอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ 5) ทักษะการปรับตัว (Adaptability) จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง การมีความคิดเชิงนวัตกรรม (innovative thinking) และความสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ สภาพปัญหาในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมไทยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานยังมีเรื่องความไม่พึงพอใจในค่าตอบแทน บุคลากรบางส่วนเห็นว่าการได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมและไม่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่นำมาซึ่งความไม่พึงพอใจ ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสุขในงานของบุคลากร ส่วนความท้าทายในงานนั้น แม้ว่าจะงานที่มีความท้าทายจะทำให้บุคลากรบางคนรู้สึกว่ามีคุณค่า มีแรงจูงใจสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างความกดดัน ความเครียดวิตกกังวลให้กับบุคลากรหลาย ๆ คนเช่นกัน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมให้เกิดความสร้างสรรค์ หรือการมีบรรยากาศของความขัดแย้งสร้างความอึดอัดใจ เป็นต้น

การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานของบุคลากรในเชิงลึกจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงทักษะบุคลากร โดยการศึกษาสภาพปัญหาการทำงานจะช่วยให้ทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน หรือการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย การพัฒนาทักษะนี้จะช่วยให้การทำงานในกระบวนการยุติธรรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และองค์กรยังสามารถออกแบบนโยบายที่เสริมสร้างความเท่าเทียมกันภายในองค์กร และส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการวางแผนและกำหนดนโยบายการสร้างแรงจูงใจ

ความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ในขณะเดียวกันนี้ การจัดการความสุขในการทำงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยเป็นแนวทางการจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กรผ่านการจัดการที่อิงตามจิตวิทยา โดยการเชื่อมโยงกับทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสุขในการทำงานส่วนบุคคลของบุคลากร (Guojuan, Shuling & Junli, 2010) ฉะนั้น การนำแนวทางการจัดการความสุขในการทำงานมาปรับใช้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ที่ส่งเสริมความพึงพอใจให้กับบุคลากร การสร้างการรับรู้และตระหนักหรือรู้สึกถึงการมีคุณค่าของตนและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาทางจิตใจและอารมณ์ของตนร่วมด้วย จะเป็นการสร้างความสุขในการทำงานอย่างยั่งยืน (Wahdaniah, Ambalele & Tellu, 2023; Bhatnagar et al. 2012)

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน และความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย ดังนั้น การศึกษาเชิงลึกเพื่อตรวจสอบสภาพปัญหา แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการความสุขในการทำงาน จึงมีความสำคัญอย่างมากในการช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดนโยบาย กำหนดแผนการดำเนินงาน ตลอดจนวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากร และแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากร รวมถึงการจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านการสร้างความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลให้กับบุคลากรขององค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย
3. เพื่อศึกษาการจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. **รูปแบบการวิจัย** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) รวบรวมข้อมูลจากการเอกสารทางวิชาการ การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย จากผู้แทนบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม

2. กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยนี้ใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมจำนวนทั้งสิ้น 24 คน ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือน ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 8 ท่าน, ข้าราชการตุลาการชั้น 2 หรือตุลาการศาลปกครองชั้น 1 ขึ้นไป จำนวน 7 ท่าน ข้าราชการอัยการชั้น 3 ขึ้นไป จำนวน 6 ท่าน ข้าราชการตำรวจ ยศพันตำรวจโทขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน

3. **เครื่องมือที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้** ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามประเด็นที่ต้องการการศึกษา พร้อมนำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ใช้แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทุกประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมจากเอกสาร (Documentary Research) โดยศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากบทความ งานวิจัย เอกสารทางวิชาการ เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

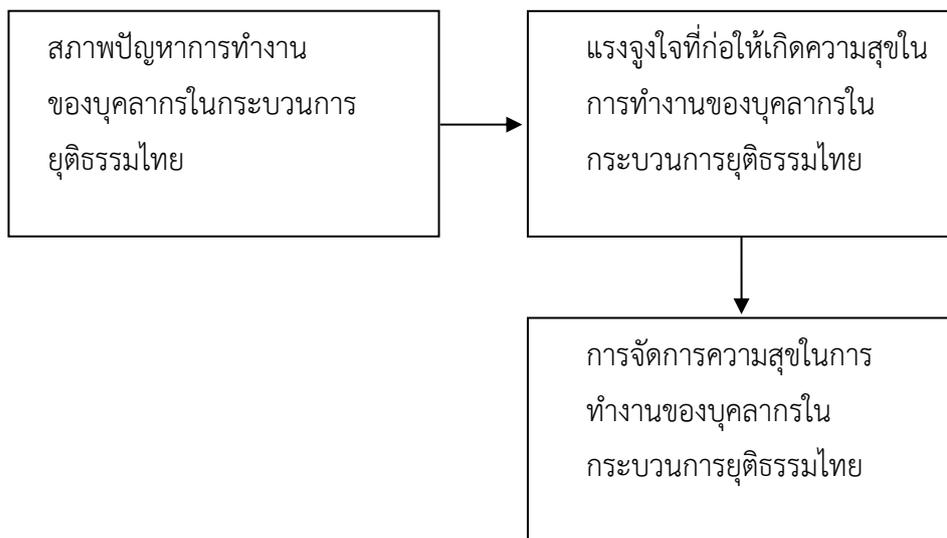
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการยุติธรรม ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกทีละประเด็น เพื่อให้สามารถตอบคำถามของการศึกษาได้ครบถ้วน

3. การประชุมกลุ่มย่อย โดยการเจาะลึกประเด็นที่สำคัญเพื่อแบ่งปันข้อมูล ร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจนกระทั่งได้ข้อสรุป

5. **การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา** สรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมไทย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างซับซ้อนในหลาย ๆ ด้าน ทำให้องค์กรต้องตรวจสอบสภาพปัญหาการทำงานของบุคลากรที่อาจจะก่อให้เกิดความเครียด วิตกกังวลจากการปรับตัว โดยเฉพาะความวิตกกังวลเกี่ยวกับความแตกต่างในทักษะด้านดิจิทัล การปกป้องข้อมูล การบูรณาการระบบ (Wahdaniah, Ambalele & Tellu, 2023) และ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ทั้งนี้ ยังจำเป็นต้องศึกษาแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากร เช่น ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความสุขในการทำงาน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Maslow, 1943) รวมถึงการจัดการความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมไทย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านการสร้างความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลให้กับบุคลากร จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า การทำงานในยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทยยังคงมีปัญหาดังนี้ 1) การปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน หลายคนไม่มีทักษะที่เพียงพอในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ทำให้รู้สึกท้อแท้หรือไม่มั่นใจในการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งกระทบต่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของทีมงาน รวมถึงบุคลากรบางกลุ่มยังมีความเคยชินกับวิธีการทำงานแบบเดิมหรือกลัวการเปลี่ยนแปลงจึงไม่พยายามปรับตัว ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านที่กล่าวว่า “ปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในการทำงาน ซึ่งมีทั้งระบบ แอปพลิเคชันต่างๆ และ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ใหม่ ๆ เช่น ChatGPT; Gemini; Trello หรือ การใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ฯลฯ สวนทางกับการปรับตัวที่ยังเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป บางครั้งเพิ่งจะปรับตัวกับแอปพลิเคชันหนึ่งได้ ก็มีแอปพลิเคชันใหม่ หรือปัญญาประดิษฐ์ (AI) ใหม่เข้ามาเรื่อย ๆ ทำให้มีปัญหาในการปรับตัว” 2) ขาดความเท่าเทียมในที่ทำงาน มีการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการมอบหมายงานสำคัญให้เฉพาะกลุ่มเดียวกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “คนไม่ใช่ทำอะไรก็ผิด ถ้าไม่เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชาทำดีเท่าไรก็มองไม่เห็น” และเนื่องจากงานในกระบวนการยุติธรรมไทยบางส่วนเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย อัตราของบุคลากรในการทำงานที่มีความเสี่ยงสูงยังคงเป็นบุคลากรเพศชาย 3) ไม่สามารถรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงานได้ ส่วนใหญ่มีการทำงานนอกเวลา งานมากเกินไปหรือไม่มีเวลาพักผ่อนทำให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวล มีความรู้สึกเหน็ดเหนื่อย ส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นที่น่าพอใจ การทำงานอาจไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกระทบต่อเวลาในการใช้ชีวิตส่วนตัว

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า แรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานในยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงาน กล่าวคือ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมเป็นความต้องการของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำมาวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน แยกแยะสิ่งที่สำคัญและเร่งด่วน รวมถึงจะสามารถโฟกัสและใช้เวลาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถจัดสรรเวลาเพื่อไม่ให้กระทบกับการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ 2) ความเท่าเทียมในที่ทำงาน บุคลากรมีความต้องการความเท่าเทียมในที่ทำงาน โดยหารู้สึกได้ว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จะเป็นแรงจูงใจหรือแรงเสริมให้มีกำลังใจและมีความสุขในการทำงาน ช่วยลดความเครียดระหว่างการทำงานและยังเพิ่มความทุ่มเทในการทำงาน รวมถึงบุคลากรจะพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ที่ว่า “หากผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ มีความสุขในการทำงาน มีแรงขับ และมีความตั้งใจในการทำงานสูงขึ้น” และ 3) การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นแรงจูงใจที่บุคลากรต้องการอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ได้ว่าตนได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมกับคุณค่าที่ตนได้ทุ่มเทกับการทำงาน เช่น สวัสดิการต่างๆ ค่าตอบแทนกรณีทำงานนอกเวลาหรือ ปฏิบัติภารกิจพิเศษ เงินบำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น รวมถึงรู้สึกว่าการพยายามและ ผลงานของตนได้รับการยอมรับและมีคุณค่า ช่วยให้มีมีความสุขในการทำงาน และหากมีความมั่นคงทางการเงิน จะส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตโดยรวม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาการจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรใน กระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า การจัดการความสุขในมิติของทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทาง อารมณ์มีผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การจัดการความสุขในมิติของทุนทางจิตวิทยา ทั้ง 4 องค์ประกอบ “HERO” ได้แก่ Hope (ความหวัง) Efficacy (ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง) Resilience (ความยืดหยุ่นในการ เผชิญกับปัญหา) Optimism (การมองโลกในแง่ดี) เมื่อได้รับการจัดการที่ดีโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องของ องค์กรผ่านการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการกระตุ้นทั้ง 4 องค์ประกอบ มีส่วนช่วยส่งเสริมโอกาสและการสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการค้นหาวิธีการในการ บรรลุเป้าหมายในการทำงานและชีวิต ช่วยเพิ่มความรู้สึกถึงความสำเร็จและมีความสุขในการทำงาน ดังคำ กล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “หลังจากได้อบรม HERO ให้กับบุคลากร เช่น ฝึกการสร้างความหวัง กระตุ้น การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การมองโลกในแง่ดี ฝึกทักษะความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา ทำให้เห็นการ เปลี่ยนแปลง บุคลากรเข้าใจตนเองและเห็นคุณค่าของตนเองมากขึ้น สามารถปรับตัวและพัฒนาการทำงาน อย่างมีความสุข”

2. การจัดการความสุขในมิติของความฉลาดทางอารมณ์ ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ Self-awareness (การตระหนักรู้ในตนเอง) Self-regulation (การจัดการอารมณ์) Self-motivation (แรงจูงใจในตนเอง) Social skills (ทักษะการสร้างความสัมพันธ์) และ Empathy (การเข้าใจผู้อื่น) เมื่อองค์กรมีความเข้าใจองค์ประกอบด้านนี้และฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำมาจัดการโดยผ่านการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากรให้มีความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความสุขในการทำงานมากกว่าเดิม ดังคำ กล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ว่า “ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรสำคัญมากทั้งต่อตัวบุคคลและ องค์กร สามารถสร้างผลกระทบทั้งเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วม และการแก้ปัญหาในระดับองค์กร หากมีความฉลาดทางอารมณ์ก็จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี การทำงานร่วมกับทีมก็ราบรื่น มีความสุขใน การทำงานร่วมกัน และสามารถลดการตัดสินใจที่ผิดพลาดในการแก้ปัญหา หน่วยงานจึงให้ความสำคัญกับ การจัดอบรมเรื่องนี้ และได้ผลเป็นอย่างดี” กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการอบรม พัฒนาทักษะด้านความ

ฉลาดทางอารมณ์ มีผลให้ 1) การสื่อสารมีความชัดเจน มีความสามารถในการอ่านอารมณ์ของผู้อื่น ทำให้การสื่อสารเหมาะสมเกิดประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จึงช่วยลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในทีมได้ 3) การตัดสินใจที่ดี ความเข้าใจในอารมณ์ทำให้ตัดสินใจได้ดีหรือเหมาะสมขึ้น ไม่ถูกอารมณ์ชั่วขณะควบคุม 4) ความสุขในการทำงาน เมื่อสามารถจัดการกับความรู้สึกของตนเองได้ ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงานและเพื่อนร่วมงาน หากบุคลากร ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ส่งผลให้ทุกคนมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย ที่พบว่ามีปัญหาเรื่องการปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ขาดความเท่าเทียมในที่ทำงาน เนื่องจากบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมมีหลายเจนเนอเรชันเช่นเดียวกับหลาย ๆ องค์กร ดังนั้น การปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งนับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและตลอดเวลา จึงทำให้มีความยากลำบากสำหรับบุคลากรในเจนเนอเรชันเอ็กซ์และก่อนนั้น ความไม่เท่าเทียมในการทำงาน การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไม่เสมอภาค เกิดได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น การแบ่งแยกเพศ หรือการเลือกปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน หรือการฝึกอบรม ผลกระทบของความไม่เท่าเทียมสามารถลดความพึงพอใจในการทำงานและทำให้บุคลากรรู้สึกไม่มั่นคงหรือไม่เป็นธรรม งานวิจัยของ Gori et al. (2020) พบว่า ความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมในการปฏิบัติงานและการจัดการค่าตอบแทนส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความสุขของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับความพึงพอใจในงานของ Ozel & Bayraktar (2018) พบว่า ความยุติธรรมในการกระจายทรัพยากร การปฏิบัติต่อบุคลากร และความโปร่งใสในองค์กรส่งผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทั้งยังช่วยลดความเครียดและเพิ่มความสุขในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้สภาพปัญหาที่บุคลากรไม่สามารถรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงานได้ เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อแบบไม่จำกัดเวลา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและอุปกรณ์พกพา เช่น สมาร์ทโฟน และอีเมล ทำให้บุคลากรสามารถติดต่อประสานงานหรือทำงานได้ทุกสถานที่และตลอดเวลา ประกอบกับความคาดหวังขององค์กรที่มีความคาดหวังสูงในแง่ของผลผลิตและประสิทธิภาพ เพื่อให้งานเสร็จลุล่วงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในบางครั้งต้องเสียสละเวลาส่วนตัวและเวลาครอบครัว และยังมีปัจจัยด้านความซับซ้อนของหน้าที่การงาน ซึ่งต้องการทักษะหลายด้าน ทำให้บุคลากรต้องทุ่มเทเวลาเพื่อเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีเวลาส่วนตัวน้อยลง รู้สึกเหน็ด

เหนื่อย อาจจะทำให้เกิดภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout syndromes) และปัจจุบันการทำงานจากที่บ้านกลับส่งผลให้เส้นแบ่งระหว่างเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวไม่ชัดเจน จึงกระทบต่อการรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ผลการศึกษาของ Allen & Finkelstein (2019) พบว่า การมีสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นส่งผลบวกต่อความสุขและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว พนักงานที่ได้รับการส่งเสริมสมดุลนี้จะมีมีความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

2. ผลการศึกษา แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย

2.1 การรักษาความสมดุลของชีวิตและการทำงาน เป็นแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากรักษาสมดุลจะช่วยลดการเผชิญกับระดับความเครียดที่สูงเกินไปในช่วงเวลาทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และยังทำให้แรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับ Greenhaus (2011) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับการรักษาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน พบว่าการมีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวช่วยลดความเครียดและเพิ่มความพึงพอใจในชีวิตและมีความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ogunola (2022) ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่คาดการณ์ความพึงพอใจในงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยความสามารถในการจัดการสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงาน

2.2 ความเท่าเทียมในที่ทำงาน การส่งเสริมความเท่าเทียมในที่ทำงานของบุคลากรในองค์กรนำมาซึ่งความพอใจในการทำงานและยังเพิ่มความสุขในการทำงานอีกด้วย เนื่องจากการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมทั้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำงานร่วมกันในองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจทั้งในงานและต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Shore et al. (2011) ที่พบว่า การรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียมช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งที่มาจากความรู้สึกว่าถูกเลือกปฏิบัติ Greenberg (2011) ชี้ให้เห็นว่าความเท่าเทียมในที่ทำงานส่งผลให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจว่าได้รับการยอมรับ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เท่าเทียมกันช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรไม่ต้องกังวลเรื่องการถูกกีดกันหรือความไม่เป็นธรรม องค์กรที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการรวมตัวของบุคลากรจากหลากหลายวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น Colquitt et al. (2015) ระบุว่าความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจในองค์กร เนื่องจากบุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานจะส่งผลให้มีความภักดีมากขึ้น

2.3 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน โดยหากบุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอหรือเหมาะสม เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ หรือสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ทำให้มีความมั่นคงทางการเงินและลดความเครียดได้ จึงมีผลโดยตรงต่อความสุขของบุคลากรในที่ทำงาน โดยสวัสดิการที่ดีช่วยให้รู้สึกพึงพอใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับ Milkovich, Newman & Gerhart (2014) ที่ให้ทัศนะค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีผลดีต่อความพอใจในงานและความมุ่งมั่นของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ward (2019) ที่พบว่า สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและความสุขในการทำงาน

3. การจัดการความสุขในการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย พบว่า การจัดการความสุขในมิติของทุนทางจิตวิทยาและความฉลาดทางอารมณ์มีผลให้บุคลากรความสุขในการทำงานมากขึ้น

3.1 ทุนทางจิตวิทยา การส่งเสริมและพัฒนาทุนทางจิตวิทยาของบุคลากร เช่น การอบรม การฝึกปฏิบัติตามองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาทั้ง 4 มีผลให้มีผลให้บุคลากรความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับทัศนะของ Firmansyah & Wahdiniwaty (2023) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีทัศนคติเชิงบวกสามารถส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรได้ นั่นคือ การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน การส่งเสริมความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของบุคลากร ช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีคุณค่าและจุดมุ่งหมายของชีวิตในการทำงาน สอดคล้องกับ Luthans (2015) ที่เน้นองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยาซึ่งสนับสนุนความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์การ และสอดคล้องกับ Nolzen, (2018) ที่เน้นเรื่องความสามารถทางจิตวิทยาของบุคคลที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยา ทั้งความหวัง การมองโลกในแง่ดี ความยืดหยุ่น และเชื่อมโยงกับทัศนคติ พฤติกรรม ผลลัพธ์อื่นๆ ที่ต้องการในการทำงาน หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดภายในองค์การ บุคลากรเหล่านี้จะยังคงมีความสุขในการทำงาน

3.2 ความฉลาดทางอารมณ์ บุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์มักจะควบคุมอารมณ์และจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารที่ดี และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงพบว่าบุคลากรที่มีความฉลาดทางอารมณ์ส่วนใหญ่จะมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Abebe & Singh (2023) ความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกและมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงาน รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ยังมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในที่ทำงาน ความสามารถของบุคคลในการควบคุมอารมณ์ของตนเองและรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน และสอดคล้องกับ Sharma & Tiwari (2023) ที่ชี้ให้เห็นว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและเชื่อมโยงกับความสุขของพนักงานในการ

ทำงาน ในขณะที่ Mayer et al. (2011) เห็นว่าความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่ท้าทายจะช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบสภาพปัญหาการทำงานของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมเชิงลึก และทราบแรงจูงใจสำคัญที่ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน รวมถึงมิติสำคัญของการจัดการความสุขในการทำงาน ที่องค์การสามารถนำมากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการภายในองค์การเพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานของบุคลากรต่อไปได้



ภาพที่ 2 การจัดการความสุขในการทำงานยุคดิจิทัลของบุคลากรในกระบวนการยุติธรรมของไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์การควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมความเท่าเทียมในที่ทำงาน โดยจัดทำนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเท่าเทียมในโอกาสในการทำงาน การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพ โดยเน้นการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมสำหรับบุคลากรทุกคน

2. กำหนดนโยบายรองรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ มาตรการการสนับสนุนทรัพยากร เช่น การจัดสรรเครื่องมือ, ซอฟต์แวร์, และการสนับสนุนด้านเทคนิค เพื่อช่วยบุคลากรในการปรับตัว สร้างแผนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมซึ่งรวมถึงการประชุม, อีเมล, และบันทึกช่วยจำ เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลที่จำเป็นปัจจุบันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. การกำหนดมาตรฐานค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ ควรมีการศึกษาข้อมูลค่าตอบแทนในการเทียบเคียงหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียง เพื่อให้แน่ใจว่าค่าตอบแทนขององค์กรอยู่ในระดับที่เป็นธรรม กำหนดนโยบายการปรับขึ้นค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เสนอสิทธิประโยชน์หรือสวัสดิการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสุขในการทำงาน และรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความสุขในการทำงานของบุคลากรหรือพนักงานที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่มีลักษณะที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- Abebe, D. W., & Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: empirical evidence from public higher education institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8 (3), 45-52.
- Allen, T. D., & Finkelstein, L. M. (2019). The impact of work-life balance on employee happiness and well-being: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 104 (4), 720-733.
- Bhatnagar, V. R., Singhi, M., & Gupta Rajen, K. (2012). *From Performance Management System to Happiness Management System*. In 12th IHRM Conference: 10th to 13th December, Management Development Institute: Gurgaon.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment*. McGraw-Hill Education.
- Firmansyah, D., & Wahdiniwaty, R. (2023). Happiness management: Theoretical, practical and impact. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4 (2), 747-756.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 271-327.
- Greenhaus, J. H. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. Handbook of Occupational Health Psychology/American Psychological Association.
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability*, 12 (19), 7902.
- Guojuan, Z., Shuling, W., & Junli, Z. (2010, December). *Research on the happiness management model from the perspective of psychological capital*. In Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

- Li, S. (2024). The Role of Expectancy Theory in the Organizational Management Process in Innovative Entrepreneurial Enterprises. *In International Conference on Finance and Economics*, 6(1),95-104.
- Luthans, F. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Cherkasskiy, L. (2011). *Emotional intelligence*. Cambridge University Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68 (3), 237-277.
- Ogunola, A. A. (2022). Quality of work-life and work-life balance as predictors of employee job satisfaction. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 10 (1), 74-84.
- Ozel, A., & Bayraktar, C. A. (2018). Effect of organizational justice on job satisfaction. *Springer International Publishing*, (), pp. 205-218.
- Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G. Á. D., & Junco, J. G. D. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 327-340.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37 (4), 1262-1289.
- Wahdaniah, R. S., Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023). Human Resource Management Transformation in the Digital Age: Recent Trends and Implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, 1 (3), 239-258.
- Ward, B. (2019). The Impact of Personality on Job Satisfaction: A Study of Bank Employees in the Southeastern US. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18 (2).