

T

# The Effect of Organizational Justice Perception on Polices' Performance

Korkaew Jankingthong<sup>1,\*</sup>

## Abstract

Within a work environment, employees typically expect to see the outcomes of their contributions. If they perceived an inequitable return for their contributions, people might feel like they have been treated unfairly. This situation consequently causes a negative influence on individuals' behavior in a manner that would affect their work performance, thus lead to a negative effect on the organization at the end. The purposes of this research were 1) to study the perception of organizational justice of policemen in Thailand and 2) to construct the predictive equations of the effect of organizational justice on polices' performance. Samples were 396 policemen working in Southern Thailand. Data were collected using a questionnaire. The reliability of the instruments ranked from 0.72 to 0.95. The study employed the stepwise multiple regression analysis technique. Results revealed that policemen's overall perception of organizational justice and their perception of each of the three dimensions (distributive, procedural justice, and interactional justice) were at a high level. In constructing a predictive equation, it was found that the best predictive variables included: procedural justice ( $X_2$ ) and interactional justice ( $X_3$ ), with a multiple coefficient ( $R$ ) at .48 and the predicting power was 22.9 percent. Only two variables significantly predicted polices' performance at the .001 and .05 level, respectively. Then, the predictive equation was constructed in a row-score form as below:

$$Y = 2.670 + .236 X_2 + .093 X_3$$

**Keywords:** organizational justice, perception, performance, police

<sup>1</sup> Department of Business Administration, Hatyai Business School, Hatyai University

\* Corresponding author. E-mail: korkaews@hu.ac.th



# ารรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

กอแก้ว จันทรกิ่งทอง<sup>1\*</sup>

## บทคัดย่อ

ในการทำงานนั้นบุคคลมักคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่ได้ลงทุนไปในการทำงาน หากบุคคลเกิดการรับรู้ว่าการตอบแทนที่ได้รับไม่สมมูลกับสิ่งที่ได้ทำให้แก่องค์การ บุคคลย่อมเกิดความรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม ซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมทางลบและกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น อันจะส่งผลเสียต่อองค์การในที่สุด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการตำรวจ และ 2) สร้างสมการพยากรณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในภาคใต้จำนวน 396 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยที่ระดับ 0.72-0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบสเตปไวส์ (Stepwise Multiple Regression Analysis) และสร้างสมการพยากรณ์ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจมีระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้งในภาพรวม และรายด้านทั้ง 3 ด้าน (ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ) จัดอยู่ในระดับสูง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มีสองตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจได้ คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $x_2$ ) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $x_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ .48 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 22.9 โดยทั้ง 2 ตัวแปรสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 ตามลำดับ โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$Y = 2.670 + .236 X_2 + .093 X_3$$

**คำสำคัญ:** ความยุติธรรมในองค์การ การรับรู้ การปฏิบัติงาน ข้าราชการตำรวจ

<sup>1</sup> สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

\* Corresponding author. E-mail: korkaews@hu.ac.th

## บทนำ

ผลการดำเนินงานขององค์การจะเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การนั้น ๆ เป็นสำคัญ (Jankingthong, 2015) ในองค์การของตำรวจก็มีลักษณะที่ไม่ต่างกัน เพราะสังคมต่างคาดหวังว่าตำรวจต้องเป็นที่พึ่งพิงในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย และอำนวยความสะดวกแก่สังคมด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม (Kannika, 2005) ดังนั้นข้าราชการตำรวจจึงนับเป็นกลุ่มคนที่เสียสละในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างสูง (Jadkrabuanpol, 2013) เพราะเป็นงานที่มีทั้งความเสี่ยงและเป็นงานหนัก ดังนั้นข้าราชการตำรวจจึงต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ มีขวัญและกำลังใจเป็นอย่างดี เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ความยุติธรรมในองค์การนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของคนในองค์การ โดยความยุติธรรมในองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด (Kreitner & Kinicki, 2004) เพราะในการทำงานนั้น บุคคลมักคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่ตนเองได้ลงทุนไปในการทำงาน โดยบุคคลจะนำสิ่งที่ตนเองมี เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความทุ่มเท มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ และสิ่งตอบแทนที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับการลงทุนไป เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างที่ต้องการ แต่หากบุคคลเกิดการรับรู้ว่าการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนที่ได้รับไม่สมมูลกับสิ่งที่ตนเองให้กับองค์การไป บุคคลก็ย่อมเกิดความรู้สึก

ถึงความไม่ยุติธรรม อันอาจส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมทางลบและกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์การในท้ายที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจว่าเกิดจากการรับรู้ความยุติธรรมในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมความยุติธรรมในองค์การ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการตำรวจ
2. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานและความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพฤติกรรมเหล่านี้สามารถถูกประเมินได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบ เพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพทั้งของบุคคลหรือขององค์การ (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) โดยผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการรวมกันของคุณค่าของพฤติกรรมพนักงานทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ โดยผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ หมายถึงการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน และนับเป็น

กิจกรรมที่สำคัญต่อการดำรงชีพ ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์การ อีกทั้งยังเป็นการใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งโดยทางตรงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือโดยทางอ้อมโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Van Scotter, 2000)

### ความยุติธรรมในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การเกิดจากทฤษฎีดุลยภาพ (Equity Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีฐานมาจากการเปรียบเทียบสัดส่วนของสิ่งที่ลงทุนและผลตอบแทนระหว่างตนเองกับผู้อื่น โดยสิ่งที่ลงทุน หมายถึง สิ่งที่บุคคลเสียสละในการแลกเปลี่ยน เช่น บุคคลลงทุนในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกฝนอบรม ดังนั้น บุคคลจึงคาดหวังผลตอบแทนกลับคืน โดยอาจจะเป็นรางวัล ค่าจ้าง อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่าง ๆ โดยทฤษฎีดุลยภาพเชื่อว่าแรงจูงใจของบุคคลขึ้นอยู่กับ การที่แต่ละบุคคลรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ตนได้รับ และหากองค์การสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคคลสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ ย่อมส่งผลเป็นรูปธรรมผ่านพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน และผลงานโดยรวมขององค์การ (Siriyasub, 2015) กล่าวได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเพียงใดในการทำงาน โดยแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 3 มิติ คือ

ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ (Procedural Justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Interactional Justice) โดยความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ คือ การที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ กล่าวคือบุคคลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนของตนเองกับของผู้อื่น ในขณะที่ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติขององค์การที่มีต่อบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิธีการที่องค์การใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การ (Cropanzana, Bowen, & Gilliland, 2007)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ (Devonish & Greenidge, 2010) อีกทั้งจากการศึกษาอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลกับพนักงานในกิจการโทรคมนาคม โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น พบว่า ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ มีอิทธิพลทางบวกกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน = 0.51  $R^2 = 0.25$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01) (Nasurdin & Khuan,

2007) อีกทั้งจากการศึกษาอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่กับพนักงานโรงงาน การเงิน อุตสาหกรรมบริการของเอกชน และหน่วยงานรัฐ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงชั้น พบว่า ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน = .13 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน = .33 และ .17 ตามลำดับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01) (Devonish & Greenidge, 2010) สอดคล้องกับการศึกษาของ แวง และคณะ (Wang, Liao, Xia, & Chang, 2010) ซึ่งได้ทำการศึกษาลักษณะของความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานโดยทำการศึกษากับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศจีน พบว่า ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพล  $\gamma = .10$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05)

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ กับ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ทั้งกับพนักงานในหน่วยงานเอกชนและของรัฐในหลายประเทศ จึงสรุปได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

### สมมติฐานการวิจัย

การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลกับองค์กร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร คือ ข้าราชการตำรวจในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 38,835 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในภาคใต้ จำนวน 396 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกสถานที่ตำรวจ จำนวน 132 สถานี จากนั้นจึงให้สารวัตรอำนาจการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับการสถานีตำรวจ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกข้าราชการที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานี เพื่อให้ได้จำนวนข้าราชการตำรวจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสถานีละ 3 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 396 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ 1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล มี 4 ข้อคำถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยวัดใน 1 มิติ คือ งานตามหน้าที่ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ และ 3) คำถามเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งวัดใน 3 มิติ คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 18 ข้อ โดยใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่นภายใน พบว่า มีค่าระหว่าง .72 ถึง .95

ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดย 1) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการตำรวจ และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบสเตปไวส์ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 396 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 367 คน คิดเป็นร้อยละ 92.7 และเป็นเพศหญิง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 โดยมีอายุ 41 ปี ขึ้นไป จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 และช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 114 คิดเป็นร้อยละ 28.8 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 148 คิดเป็นร้อยละ 37.4 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-20 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และมีประสบการณ์ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8

ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของข้าราชการตำรวจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พบว่า ข้าราชการตำรวจ

มีระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 3.68 และ 3.78 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ทุกค่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .576 ถึง .801 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .801 ในขณะที่ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ( $X_1$ ) กับ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .634 และความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ( $X_1$ ) กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .576 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .332 ถึง .470 ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ( $X_1$ ) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .332 .470 และ .431 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 1



**ตารางที่ 1** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

ตัวแปร	ตัวแปรพยากรณ์			ตัวแปรเกณฑ์ Y
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	
$X_1$		.634**	.576**	.332**
$X_2$			.801**	.470**
$X_3$				.431**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่าตัวแปรด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ระดับนัยสำคัญ .001 คือ ความยุติธรรมด้าน

กระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ .479 ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (Adj  $R^2$ ) เท่ากับ .225 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 22.9 โดยมีความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .449 รายละเอียดดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่เพิ่มเข้ามาในสมการ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าในสมการ	R	$R^2$	Adj $R^2$	F	SE <sub>est</sub>
$X_2$	.470	.221	.219	111.939***	.451
$X_2, X_3$	.479	.229	.225	58.475***	.449

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คะแนนมาตรฐาน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์

พยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .24 และ .09 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (Adj  $R^2$ ) เท่ากับ .23 มีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .45 และค่าคงที่ (a) ของสมการในรูปคะแนนดิบเท่ากับ 2.670 รายละเอียดดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คะแนนมาตรฐาน ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์ที่เข้าในสมการ	b	$\beta$	t	p
Constant	2.670	-	23.224	.000
$X_2$	.236	.350	4.732***	.000
$X_3$	.093	.150	2.031*	.043
Adj $R^2$ = .225 SE <sub>est</sub> = .449 F = 58.475*** a = 2.670				

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจากตัวแปรพยากรณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 3 ตัว พบว่า มี 2 ตัวแปร คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ( $X_2$ ) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ( $X_3$ ) ที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.670 + .236 X_2 + .093 X_3$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .350 X_2 + .150 X_3$$

## สรุปและอภิปรายผล

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการตำรวจมีระดับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้าน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ทุกด้านอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ กับความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ คือ การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ตัวแปรด้านการ



รับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ มี 2 ตัวแปรเท่านั้น คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.670 + .236 X_2 + .093 X_3$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Y = .350 X_2 + .150 X_3$$

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พบว่า ปัจจัยแรกที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในกระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล รองลงมา คือ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมระหว่างวิธีปฏิบัติขององค์การที่มีต่อบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิธีการที่องค์การใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การ ในขณะที่ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การนับเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ทั้งนี้เพราะองค์กรตำรวจเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการกำหนดกระบวนการด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจนเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของข้าราชการ อีกทั้งในงานตำรวจนั้นมิวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเชื่อฟัง

และรับคำสั่งและยึดถือลำดับชั้นยศนับเป็นสิ่งสำคัญ (Thailand. Ministry of Justice. Committee of Police Development Commission, 2007) จึงทำให้การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในระดับที่ค่อนข้างสูง

การส่งผลกระทบจากปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ เพราะเมื่อบุคคลรับรู้ว่าการกระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล มีความยุติธรรม ไม่ว่าจะโดยการให้ความสำคัญกับบทบาทในการแสดงความคิดเห็นกับข้าราชการตำรวจ หรือการยอมรับกระบวนการและการตัดสินใจต่าง ๆ ว่าต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนปราศจากอคติ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม รวมถึงเมื่อบุคคลรับรู้ถึงวิธีการที่องค์การใช้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การว่าเป็นไปด้วยความสุภาพ การให้เกียรติ และการให้ความสำคัญทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีการอธิบายเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในองค์การแก่บุคคลในเรื่องเกี่ยวกับเหตุผลในการนำกระบวนการต่าง ๆ มาใช้ ด้วยข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาชัดเจน ปราศจากการบิดเบือนซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ย่อมทำให้บุคคลเกิดความตระหนักและเข้าใจองค์การมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ทั้งนี้เพราะแนวคิดพฤติกรรมมององค์การกล่าวไว้ว่า พฤติกรรมในระดับองค์การ เช่น นโยบายขององค์การหรือกฎระเบียบ

ในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลกลับไปยังพฤติกรรมในระดับบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เกิดความพึงพอใจและเกิดเป็นแรงจูงใจในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, 2003)

ในขณะที่ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ เพราะในงานตำรวจนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเชื่อฟังและรับคำสั่ง ดังนั้นการที่บุคคลจะเข้าไปมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก แม้ว่าข้าราชการตำรวจจะไม่สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทนได้ แต่ก็ไม่ได้กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ว่าค่าตอบแทนจะเป็นเช่นใด ตำรวจต่างปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เพราะบุคลากรในภาครัฐเป็นผู้ที่ต้องมีความรู้สึกของการช่วยเหลือสังคมและผู้อื่น (Crewson, 1997)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรสร้างวัฒนธรรมในสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้เป็นวัฒนธรรมที่ไม่เน้นเพียงการเชื่อฟังและปฏิบัติตาม แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแสดงออกถึงตัวตนของบุคคล เพราะหากบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การย่อมส่งผลให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

2. ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพราะบุคคลจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้รับ

กับสิ่งที่ผู้อื่นได้รับว่ามีความยุติธรรมเพียงใด ตลอดจนการรับรู้ของบุคคลถึงการแสดงออกทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการแสดงออกกับตน ด้วยการให้ความสำคัญและการให้เกียรติ ซึ่งหากบุคคลเกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลให้บุคคลพยายามกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นนั้น จนอาจนำไปสู่การลดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานลงอันจะเกิดผลกระทบต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การได้ด้วย 1) การหลีกเลี่ยงการจ่ายผลตอบแทนที่ต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้มีได้หมายถึงเรื่องของเงินเดือนเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทน และการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เป็นต้น 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และ 3) ผู้บังคับบัญชาควรเข้าไปมีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Greenberg & Baron, 2003)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรพยากรณ์เฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเท่านั้น จึงอาจทำให้ภาพของการมองค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในอนาคตจึงควรมีการศึกษาโดยใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่มีมากกว่านี้เพื่อให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในบริบทของประชากรกลุ่มอื่น เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเหมือนหรือแตกต่างของผลการวิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย  
หาดใหญ่

## บรรณานุกรม

- Crewson, P.E. (1997). Public service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Cropanzana, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Greenberg, J., & Baron, R A. (2003). *Behavior in Organizations* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Jadkrabuanpol, S. (2013). Fairness to the police, who acted in the southern region deserve. Retrieved May 28, 2016, from [http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1369132795](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1369132795) (in Thai).
- Jankingthong, K. (2015). The influence of individual, group, and organizational behaviors on the performance of police stations regarding their task of providing public security. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 34(3), 31-41. (in Thai).
- Kannika, N. (2005). Seminar Thailand police to the expectations of society. In K. Kittayarak (Ed.), *The results of the public hearing* (pp. 19-32). Bangkok, Thailand: The Office of Secretariat Police Development Commission. (in Thai).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 9(3), 335-353.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Siriyasub, Y. (2015). Organizational climate and job satisfaction: variables predicting efficiency in work performance. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 35(4), 114-131. (in Thai).
- Thailand. Ministry of Justice. Committee of Police Development Commission. (2007). *Report of the feedback from all sectors*

... *Open stage for the police restructuring*.  
Nonthaburi, Thailand: National Buddhism.  
(in Thai).

Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

Wang, X., Liao, J, Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31, 660-677.