

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจ

The Relationship between Organizational Justice and the Polices' Performance

กอแก้ว จันทร์กิงทอง^{1*}

Korkaew Jankingthong^{1*}

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

¹ Assistant Professor Dr., Department of Business Administration, Hatyai Business School,
Hatyai University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในภาคใต้ จำนวน 396 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.72-0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .332 ถึง .470 ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ผลตอบแทนขององค์การ (X_1) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ (X_2) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .332 .470 และ .431 ตามลำดับ

คำสำคัญ: ความยุติธรรมในองค์การ ผลการปฏิบัติงาน ตำรวจ

Abstract

The purpose of this research was to study factors of organizational justice related to the policemen's performance. The samples are three hundred ninety six policemen whose work in Southern. Data were collected by questionnaires and the reliability of the questionnaires is 0.72-0.95. This research analyzed by pearson correlation coefficient. The results revealed that the internal correlation coefficients between predictive variables and criteria variable with relationships at the .01 level of significance ranged .332 - .470 is distributive justice (X_1), procedural justice (X_2) and interactional justice (X_3) with a correlation coefficient of .332 .470 and .431, respectively.

Keywords: Organizational justice, Performance, Police



ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ผลการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยพฤติกรรมของพนักงานเหล่านี้จะถูกรวดเพื่อเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) โดยผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ หมายถึง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน นับเป็นกิจกรรมสำคัญต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Motowidlo et al., 1997; Van Scotter, 2000; Werner, 2000) อีกทั้งยังเป็นการใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งโดยทางตรงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือโดยทางอ้อมโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Borman & Motowidlo, 1993)

ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ความยุติธรรมในองค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของคนในองค์กร โดยความยุติธรรมในองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด ความยุติธรรมในองค์กรแบ่งเป็น 3 มิติ คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (Distributive justice) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร (Procedural justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (Interactional justice) โดยความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร คือ การที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร กล่าวคือบุคคลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนของตนเองกับของผู้อื่น ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติขององค์กรที่มีต่อบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์กร (Kreitner & Kinicki, 2004)

ในการทำงานนั้น บุคคลมักคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่ตนเองได้ลงทุนไปในการทำงาน โดยบุคคลจะนำสิ่งที่ตนเองมี เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความทุ่มเท มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ และสิ่งตอบแทนที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากการลงทุนไป เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างที่ต้องการ แต่หากบุคลากรเกิดการรับรู้ว่าการแลกเปลี่ยนหรือผลตอบแทนที่ได้รับไม่สมดุลกับสิ่งที่ตนเองให้กับองค์กรไป บุคลากรย่อมเกิดความรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม อันอาจส่งผลการแสดงพฤติกรรมทางลบและกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์กรในท้ายที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมความยุติธรรมในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับการผลปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ



สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่กับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ มีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านตัวแปร ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ และผลการปฏิบัติงาน
2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในภาคใต้
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะสถานีตำรวจที่ตั้งอยู่ในภาคใต้

การตรวจสอบเอกสาร

ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ (Campbell, 1990) และพฤติกรรมเหล่านี้สามารถถูกประเมินได้ทั้งในทางบวกหรือทางลบ เพื่อเป็นการวัดประสิทธิผลทั้งของบุคคลหรือขององค์การ (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) โดยผลการปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการรวมกันของคุณค่าของพฤติกรรมพนักงานทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Borman & Motowidlo, 1993) โดยผลการปฏิบัติงานในงานวิจัยนี้ หมายถึงการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน และนับเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์การ ทั้งนี้เพราะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์การ อีกทั้งยังเป็นการใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งโดยทางตรงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือโดยทางอ้อมโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (Motowidlo et al., 1997; Van Scotter, 2000)

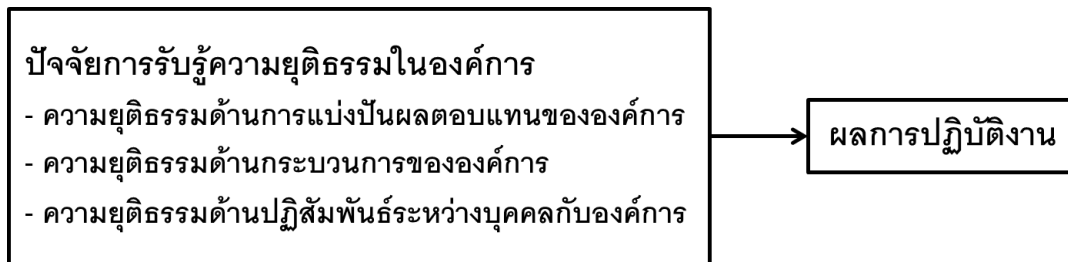
ความยุติธรรมในองค์การ

ความยุติธรรมในองค์การ เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด โดยแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมี 3 มิติ คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ (Procedural Justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Interactional Justice) (Kreitner & Kinicki, 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจากการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงานกับพนักงาน จำนวน 211 คน ใน 9 หน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชน พบว่าความยุติธรรมในองค์การ ทั้ง 3 มิติ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .19-.32) (Devonish & Greenidge, 2010) สอดคล้องกับการศึกษาของ แลม เซาเบรอก และอายุ (2002) ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากร คือ ข้าราชการตำรวจในภาคใต้ของประเทศไทย จำนวน 38,835 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในภาคใต้ จำนวน 396 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกสถานีดำรวจ จำนวน 132 สถานี จากนั้นจึงให้สารวัตรอำนาจการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับการสถานีดำรวจ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกข้าราชการที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานี เพื่อให้ได้จำนวนข้าราชการตำรวจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สถานีละ 3 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม จำนวน 2 ตอน คือ 1) แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน ทำการวัดใน 1 มิติ คือ งานตามหน้าที่ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ และ 2) แบบสอบถามความยุติธรรมในองค์การ ทำการวัดใน 3 มิติ คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 18 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับของลิเคอร์ท ผลการหาคุณภาพเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่น พบว่า มีค่าระหว่าง .721 ถึง .948

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย ทำการหาความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์การแต่ละตัว คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ และหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์การทั้งหมดกับผลการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)



ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์กร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .576 ถึง .801 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร (X_2) กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .801 ในขณะที่ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (X_1) กับ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .634 และความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (X_1) กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .576

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรแต่ละตัวกับผลการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .332 ถึง .470 ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (X_1) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร (X_2) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .332 .470 และ .431 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 1

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรความยุติธรรมในองค์กร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

	X_1	X_2	X_3	Y
X_1		.634**	.576**	.332**
X_2			.801**	.470**
X_3				.431**
Y				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (X_1) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร (X_2) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (X_3) ผลการปฏิบัติงาน (Y)

สรุปผลการวิจัย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในขณะที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร กับ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร ความยุติธรรมด้าน



กระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ คือ การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พบว่า ปัจจัยแรกที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในกระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล รองลงมา คือ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมระหว่างวิถีปฏิบัติขององค์การที่มีต่อบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิธีการที่องค์การใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การ ในขณะที่ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การนับเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ทั้งนี้เพราะองค์กรตำรวจเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการกำหนดกระบวนการด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของข้าราชการ อีกทั้งในงานตำรวจนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเชื่อฟังและรับคำสั่งและยึดถือลำดับชั้นยศนับเป็นสิ่งสำคัญ (คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ กระทรวงยุติธรรม, 2550) จึงทำให้การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในระดับที่ค่อนข้างสูง

ข้อเสนอแนะ

ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพราะแนวคิดพฤติกรรมองค์การกล่าวไว้ว่า พฤติกรรมในระดับองค์การ เช่น นโยบายองค์การหรือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลกลับไปยังพฤติกรรมในระดับบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เกิดความพึงพอใจและเกิดเป็นแรงจูงใจในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, 2003) โดยบุคคลจะทำการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองได้รับกับสิ่งที่ผู้อื่นได้รับว่ามีความยุติธรรมเพียงใด ตลอดจนการรับรู้ของบุคคลถึงการแสดงออกทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการแสดงออกกับตนด้วยการให้ความสำคัญและการให้เกียรติ ซึ่งหากบุคคลเกิดการรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นย่อมส่งผลให้บุคคลพยายามกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อลดความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นนั้น จนอาจนำไปสู่การลดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานลงอันจะเกิดผลกระทบกับประชาชนผู้มาใช้บริการ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การได้ด้วย 1) การหลีกเลี่ยงการจ่ายผลตอบแทนที่ต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริง ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเรื่องของเงินเดือนเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทน และการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เป็นต้น 2) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และ 3) ผู้บังคับบัญชาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Greenberg & Baron, 2003)

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ กระทรวงยุติธรรม. (2550). *รายงานการรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน... เปิดเวทีปรับโครงสร้างตำรวจเพื่อประชาชน*. นนทบุรี: พุทธศาสนาแห่งชาติ.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of organizational behavior, 23*(1), 1-18.
- 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.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 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.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review, 10*(1), 3-24.