



การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจไทย: การสัมภาษณ์เชิงลึกกับอดีตเจ้าหน้าที่ตำรวจ*

PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AMONG THAI POLICE OFFICERS: IN-DEPTH INTERVIEWS WITH FORMER POLICE OFFICERS

พีระพัฒน์ มังคละศิริ, เสกสั่น เครือคำ, ศุภโชค เอกพลพิสิฐ

Phirapat Mangkhalasiri, Seksan Khruakham, Supachok Aekpholphisit
โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

Royal Police Cadet Academy

Corresponding Author E-mail: s.aekpholphisit@rpca.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจไทยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร 2. วิเคราะห์ผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมต่อทัศนคติและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ และ 3. เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงความยุติธรรมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตำรวจ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจงร่วมกับการคัดเลือกแบบลูกโซ่ จำนวน 30 คน ซึ่งเป็นอดีตเจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับสารวัตร รองผู้กำกับการ และผู้กำกับการ จากกองบัญชาการตำรวจ 10 แห่งทั่วประเทศ เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง การเก็บข้อมูลดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยใช้กรอบแนวคิดความยุติธรรมในองค์กร 4 มิติ

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนประสบการณ์เกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ ความไม่เป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ความลำเอียงของผู้บังคับบัญชา การขาดการสื่อสารที่โปร่งใส และความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่ให้เกียรติ 2. ความรู้สึกไม่ยุติธรรมส่งผลให้เกิดความหดใจ ความไม่ไว้วางใจองค์กร พฤติกรรมประชด และปัญหาทางสุขภาพจิต และ 3. แนวทางการปรับปรุงที่เสนอ ได้แก่ การเพิ่มความโปร่งใสในระบบแต่งตั้ง การพัฒนา Soft Skills ของผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาระบบสื่อสารที่ทั่วถึง โดยองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยนี้คือโมเดลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นกลไกความไม่ยุติธรรมในระบบราชการตำรวจไทย ซึ่งเชื่อมโยงกับแรงจูงใจและพฤติกรรม

* Received June 21, 2025; Revised July 24, 2025; Accepted July 28, 2025





ของบุคลากร และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูปองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทวัฒนธรรมไทย

คำสำคัญ: การรับรู้; ความยุติธรรม; การบริหารงานตำรวจ; การปฏิรูปตำรวจ; เจ้าหน้าที่ตำรวจ

Abstract

The objectives of this research article were: 1. To examine the experiences of Thai police officers regarding their perceptions of organizational justice; 2. To analyze the impact of such perceptions on officers' attitudes and behaviours; and 3. To propose recommendations for improving justice-related processes within the police organization. Conducted by a qualitative phenomenological approach, 30 key informants were purposefully selected and snowball method was used comprising former police officers who had held the ranks of Inspector, Deputy Superintendent, and Superintendent, from ten police bureaus across Thailand. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews using open-ended questions, and were analysed thematically based on four-dimensional framework of organizational justice.

The findings indicated that: 1. Participants' experiences reflected perceived injustice across four dimensions; unfair promotion and transferring processes, biased treatment by supervisors, lack of transparent communication, and disrespectful interpersonal relations; 2. These perceptions led to burnout, distrust in the organization, passive or defiant behaviors, and psychological distress; and 3. Proposed improvements included enhancing transparency in promotion systems, strengthening the soft skills of supervisors, and developing equitable internal communication mechanisms. The study contributed to new empirical knowledge by presenting a conceptual model that illustrated the mechanisms of perceived injustice within the Thai police bureaucracy, linking them to individual motivation and behavioural responses. This model could inform future organizational reform efforts tailored to the Thai cultural and institutional context.

Keywords: Perception; Justice; Police Administration; Police Reform; Police Officer





บทนำ

ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมหรือไม่ ทั้งด้านการจัดสรรผลประโยชน์ กระบวนการตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารภายใน (Greenberg, 1987) ระดับความยุติธรรมที่สูงช่วยส่งเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และพฤติกรรมเชิงบวก ขณะที่ความไม่ยุติธรรมส่งผลลบ เช่น ความเบื่อหน่าย ความรู้สึกแปลกแยก และการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ (Colquitt et al., 2013) โดยเฉพาะในองค์กรตำรวจที่มีลำดับชั้นสูง ความยุติธรรมมีผลต่อประสิทธิภาพและวินัยอย่างชัดเจน (Tyler, 1990) แม้จะมีงานศึกษาความยุติธรรมในองค์กรตำรวจในประเทศตะวันตก (เช่น Reynolds et al., 2018) แต่ในประเทศไทยยังขาดงานที่ถ่ายทอดประสบการณ์เชิงลึกของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่มุ่งเน้นปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น การปฏิรูปหรือการทุจริต ทั้งที่บริบทเฉพาะ เช่น ระบบอุปถัมภ์ ความสัมพันธ์แบบอาวุโส และการเมืองภายในองค์กร ล้วนส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรม (Chokprajakchat, 2017) โดยบางรายถึงขั้นลาออกหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎ (Mangkhalasiri, 2024)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีข้าราชการราว 230,000 นาย (Royal Thai Police, 2025) ภายใต้โครงสร้างรวมศูนย์แบบลำดับชั้นสูง ซึ่งอาจสร้างความรู้สึกห่างเหินระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร และส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรม งานของ Khruakham และ Mangkhalasiri (2019) ชี้ว่าความยุติธรรมในสายตาประชาชนส่งผลต่อความเชื่อมั่นในองค์กรตำรวจ โดยเฉพาะในโครงการสถานีตำรวจเพื่อประชาชนที่พบว่า ความโปร่งใสและความยุติธรรมของตำรวจสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจและความไว้วางใจของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างความยุติธรรมภายในกับความชอบธรรมภายนอกขององค์กรอย่างชัดเจน งานวิจัยนี้จึงใช้กรอบแนวคิดของ Greenberg (1987) และ Colquitt et al. (2013) ที่แบ่งความยุติธรรมออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ Distributive, Procedural, Interpersonal และ Informational Justice โดยมุ่งสำรวจประสบการณ์ของอดีตตำรวจไทยผ่านระเบียบวิธีเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา เพื่อทำความเข้าใจกลไกการรับรู้ความเป็นธรรมในระบบราชการ และเสนอองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนานโยบายบริหารงานบุคคลและส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กรตำรวจไทย





วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจไทยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ
2. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมต่อทัศนคติและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงความยุติธรรมในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตำรวจ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจประสบการณ์เกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรของอดีตตำรวจไทยแบบเจาะลึก

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเฉพาะในด้านประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับระบบราชการตำรวจ นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ควบคู่กันไป โดยเริ่มจากการติดต่ออดีตข้าราชการตำรวจที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และขอให้แนะนำผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพิ่มเติม เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น การวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากอดีตข้าราชการตำรวจไทย 30 นาย ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งสารวัตร (สว.) รองผู้กำกับการ (รอง ผกก.) และผู้กำกับการ (ผกก.) จากกองบัญชาการตำรวจนครบาลและกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 ถึง 9 รวม 10 กองบัญชาการ โดยในแต่ละกองบัญชาการคัดเลือกอดีตตำรวจอย่างละ 1 นายในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สะท้อนมุมมองที่หลากหลายทั้งในเชิงพื้นที่และลำดับชั้นในสายงานปฏิบัติของสถานีตำรวจ แม้ไม่มีข้อมูลทางการเกี่ยวกับจำนวนอดีตตำรวจไทยโดยรวม แต่จากจำนวนผู้เกษียณกว่า 6,000 นายต่อปี (The Nation, 2019) และกำลังพลรวมกว่า 210,000–230,000 นาย (Royal Thai Police, 2025) เชื่อว่าอดีตตำรวจเป็นกลุ่มที่มีคุณค่าเชิงประสบการณ์ในการศึกษาประเด็นเชิงโครงสร้างขององค์กรตำรวจ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้เครื่องมือหลักคือการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งได้รับการออกแบบมาอย่างเป็นระบบ โดยใช้คำถามปลายเปิดเพื่อส่งเสริมให้ผู้ให้ข้อมูลสะท้อน





ประสบการณ์ส่วนตัว ความรู้สึก และมุมมองที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ เครื่องมือนี้ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในทั้งสามประการ ได้แก่ การศึกษาประสบการณ์เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม การวิเคราะห์ผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรม ตลอดจนการเสนอแนวทางเชิงปรับปรุง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัยนี้ดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviews) กับอดีตข้าราชการตำรวจ โดยใช้แนวคำถามปลายเปิดที่ออกแบบมาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลถ่ายทอดประสบการณ์ส่วนตัวเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 60–90 นาที และดำเนินการในสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก โดยได้รับความยินยอมล่วงหน้าให้มีการบันทึกเสียง เพื่อให้สามารถถอดเทปและวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ในด้านจริยธรรมการวิจัย การศึกษาได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยของคณะนิติวิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (เลขที่ 680523-001) ผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับการอธิบายสิทธิและขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวิจัยอย่างละเอียด พร้อมลงนามในหนังสือแสดงความยินยอมก่อนการสัมภาษณ์ ข้อมูลทั้งหมดได้รับการจัดเก็บเป็นความลับ และใช้รหัสแทนชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล เช่น “สว. 01” หรือ “ผกก. 09” เพื่อคุ้มครองอัตลักษณ์และความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยถอดเสียงการสัมภาษณ์แบบคำต่อคำและตรวจสอบความถูกต้องกับบันทึกย่อ ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของปรากฏการณ์วิทยา โดยร่วมกับผู้ช่วยวิจัยที่มีประสบการณ์ในงานวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อเสริมความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ผ่านกระบวนการตรวจสอบร่วม และการอภิปรายในกรณีมีความเห็นต่าง จากการวิเคราะห์ได้สังเคราะห์ออกเป็น 4 หัวข้อหลัก สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเรื่องความยุติธรรมในองค์กร 4 มิติ ได้แก่ การจัดสรรผลประโยชน์ กระบวนการ การปฏิบัติต่อกัน และการให้ข้อมูลข่าวสาร

ผลการวิจัย

1. จากข้อมูลประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1.1 การจัดสรรผลประโยชน์และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไม่เป็นธรรม (Distributive Justice) สารวัตร 9 ใน 10 คน, รอง ผกก. 8 ใน 10 คน และ ผกก. 10 ใน





10 คน ระบุว่า การแต่งตั้งและโยกย้ายไม่เป็นธรรม ผู้ไม่มีเส้นสายมักถูกมองข้าม “ผมทำงานในตำแหน่งรองสารวัตรมาหลายปี แต่ถึงเวลาการแต่งตั้งกลับถูกข้ามไป คนที่ได้ดีก็เป็นพวกที่มีเส้นสาย มันน่าหดหู่มาก” (สว.01) “ระบบคุณธรรมมันสู้ระบบสายสัมพันธ์ไม่ได้...เราไม่มีเส้นก็ต้องรอต่อไป” (รอง ผกก.05) สารวัตร 6 คน, รอง ผกก. 5 คน และ ผกก. 6 คน กล่าวถึงความลำเอียงในการให้รางวัลหรือโอกาสอบรม เช่น “เวลามีโอกาสไปอบรมเมืองนอก ชื่อคนใกล้ชิดผู้ใหญ่ได้ไปซ้ำ ๆ ส่วนคนที่ทำงานแทบตายกลับไม่ได้รับโอกาส” (ผกก.09) สารวัตร 6 คน, รอง ผกก. 7 คน และ ผกก. 7 คน ยังระบุถึงการแบ่งงานที่ไม่เท่าเทียม เช่น “เวลาแบ่งงาน คนที่ไม่มีเส้นอย่างผมก็โดนส่วนที่หนักตลอด ต้องออกเหตุทุกคืน ไปคุมมีอบ ไปจับผู้มีอิทธิพล ส่วนบางคนเข้าเวรแต่ในสน. ไม่ค่อยลงพื้นที่เพราะเขาสนิทกับหัวหน้าหรืออ้านโนนนี่ ผู้ใหญ่ก็โอเคไม่บังคับ” (สว.07) หลายคนใช้คำว่า “ไม่แฟร์” และ “สองมาตรฐาน” สะท้อนการรับรู้ที่ตนเสียเปรียบเมื่อเทียบกับผู้อื่น

1.2 การขาดความยุติธรรมกระบวนการ (Procedural Justice) ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 30 คน เห็นว่า กระบวนการภายในองค์กรขาดความโปร่งใสและสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการแต่งตั้งโยกย้ายประจำปี “หลักเกณฑ์มันมีแต่ใช้ไม่จริง พอถึงเวลาจัดไฟแต่งตั้ง ผู้ใหญ่โทรเคลียร์กันหลังฉาก กระบวนการมันไม่โปร่งใสเลย” (สว.02) รอง ผกก. 1 คน เล่าถึงความไม่เสมอภาคในการลงโทษทางวินัยว่า “กรณีคล้ายกัน แต่ลูกน้องคนสนิทของผู้การถูกตักเตือนปากเปล่า...อีกรายไม่มีแบ็ค โดนภาคทัณฑ์” (รอง ผกก.08) หลายคนสรุปว่า “กฎหมายไว้ใช้กับบางคนเท่านั้น” (สว.05) และบางคนเปรียบว่า “กระบวนการก็แค่พิธีกรรม” หรือ “เป็นแค่อย่างลบลบรอยดินสอ”

1.3 ความยุติธรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) เจ้าหน้าที่ 24 ใน 30 คน (สารวัตร 9 คน, รอง ผกก. 8 คน, ผกก. 7 คน) ระบุว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มักห่างเหิน ไม่ได้รับการให้เกียรติ “ผมเคยโดนผู้กำกับด่ากลางที่ประชุม ใช้คำแรงว่าผมไร้ความสามารถ จากนั้นมาผมไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอะไรอีกเลย” (สว.09) ผู้ให้สัมภาษณ์ 21 คน (สว. 7 คน, รอง ผกก. 7 คน, ผกก. 6 คน) ยังกล่าวถึงการเลือกปฏิบัติภายในทีม เช่น การดูแลเฉพาะ “ลูกน้องคนโปรด”: “ตอนเป็นสารวัตร ผมสังเกตหัวหน้าผม (ผู้กำกับ) จะมีลูกน้องที่เรียกว่าเด็กในสังกัดอยู่สองสามคน คนเหล่านี้ทำอะไรก็ไม่ผิด ไปสายก็ไม่โดนตำหนิ แถมได้กินข้าวโต๊ะเดียวกับนาย ส่วนพวกเราที่เหลือ นายไม่ค่อยเห็นค่า งานมากแต่ไหนก็ทำไป นายไม่ค่อยสนใจเท่าเด็ก ๆ เขา ความรู้สึกมันก็แย่นะครับ” (สว.02) อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ 6 คน (สว. 1 คน, รอง ผกก. 2 คน, ผกก. 3 คน) เล่าถึงประสบการณ์เชิงบวกเมื่อได้รับความเคารพและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เช่น “ผมโชคดีที่ช่วงหนึ่งได้ทำงานกับผู้กำกับที่เป็นลูกพี่ที่ผมเคารพมาก ท่านให้เกียรติลูกน้องทุกคนเท่ากัน





ไม่ว่าใครจะมีพื้นเพอย่างไร เราประชุมกันเปิดเผย ท่านรับฟังความเห็น รู้สึกได้ว่าเสียงของเรามีค่า ผมเลยเต็มใจทำงานถวายหัวให้ท่าน” (สว.06) กรณีของ สว.06 ตอกย้ำว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับความยุติธรรมและการให้เกียรติ พวกเขาพร้อมทุ่มเท ต่างจากกรณีที่ถูกละเลยจน “หมดใจ”

1.4 การสื่อสารและการให้ข้อมูลที่ขาดความโปร่งใส (Informational Justice) เจ้าหน้าที่ 20 ใน 30 คน (สารวัตร 7 คน, รองผกก. 8 คน, ผกก. 5 คน) ระบุว่า การสื่อสารภายในองค์กรขาดความโปร่งใส มักไม่ได้รับข้อมูลหรือคำอธิบายจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในกรณีสำคัญ เช่น การโยกย้ายหรือปรับโครงสร้าง เช่น “ผมนั่งดูข่าวในทีวีถึงรู้ว่าตัวเองโดนย้ายข้ามจังหวัด ไม่มีผู้ใหญ่คนไหนเรียกคุยหรือบอกเหตุผลล่วงหน้าเลย พอถามผ่านสายบังคับบัญชาก็ได้แค่ ‘คำสั่งผู้ใหญ่’ มันรู้สึกเหมือนเราเป็นเบี้ยตัวเราไม่มีความหมายพอจะรับรู้เหตุผล” (ผกก.07) หลายคนสะท้อนว่าการสื่อสารแบบเลือกปฏิบัติก็เป็นปัญหา โดยผู้บังคับบัญชาจะแจ้งข้อมูลล่วงหน้าเฉพาะกลุ่มลูกน้องคนสนิท เช่น “ผู้กำกับคนก่อนของผม เวลามีอะไรจะบอก มักจะเรียกคุยแต่กับพวกเด็ก ๆ ที่สนิทให้ข้อมูลเขาก่อน ส่วนพวกผมที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนั้นต้องไปรอฟังตอนประชุมทางการ ซึ่งบางทีก็สายไป หรือรายละเอียดไม่ครบเท่าที่เขาคุยกันนอกรอบ มันรู้สึกแปลกแยกนะ” (สว.04) กรณีของ ผกก.07 และ สว.04 สะท้อนให้เห็นว่าการขาดข้อมูลที่ทั่วถึงและการถูกละเลยในการสื่อสารส่งผลต่อความรู้สึกไม่มีคุณค่าและความแปลกแยก ซึ่งบั่นทอนความรู้สึกผูกพันของเจ้าหน้าที่ต่อองค์กรอย่างชัดเจน

2. ผลกระทบของการรับรู้ความไม่ยุติธรรมต่อทัศนคติและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

2.1 ผลกระทบต่อแรงจูงใจและทัศนคติในการทำงาน เจ้าหน้าที่ 28 ใน 30 คนสะท้อนว่าความไม่ยุติธรรมในองค์กรส่งผลต่อแรงจูงใจและทัศนคติอย่างชัดเจน ทั้งหมดระบुकความรู้สึกหมดไฟ ไม่ไว้วางใจ และไม่เห็นอนาคตในระบบ โดยเฉพาะ สารวัตร 9 ใน 10 คน, รอง ผกก. 9 ใน 10 คน และ ผกก. 10 ใน 10 คน เช่น “ทำงานให้ตายก็ไม่ได้ขึ้น ไม่มีใครเห็นค่า เราก็กินเงินเดือนที่จำเป็น ไม่คิดจะทำเกินหน้าที่อะไรแล้ว” (สว.05) ความสิ้นหวังยังเด่นชัดเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานเติบโตจากเส้นสายมากกว่าความสามารถ: “หลังโดนโยกย้ายแบบไม่เป็นธรรม ผมไม่เชื่อแล้วว่าองค์กรจะปกป้องคนทำงานจริง มันสอนให้เราอย่าไปคาดหวังอะไร” (รองผกก.06) บางคนถึงกับกล่าวว่า “ต้องระวังตัวตลอดเวลา”

2.2 ผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน อดีตตำรวจ 15 รายระบุว่าตนหรือเพื่อนเริ่มแสดงพฤติกรรมประชดหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ: “พอรู้ว่าทำดีไปก็ไม่





ประโยชน์ บางคนก็เริ่มลาป่วยบ่อยขึ้น หรือทำงานแบบขอไปที ผมเองก็เริ่มไม่สนใจมาก เหมือนก่อน” (ผกก.03) หลายคนใช้กลยุทธ์ “เกียร์ว่าง” เพื่อให้หยุดรอด

2.3 ผลกระทบต่อสุขภาพจิตและครอบครัว เจ้าหน้าที่ 9 รายเล่าถึงอาการ เครียด วิตกกังวล และซึมเศร้า เช่น “ตอนโดนย้ายแบบไม่มีคำอธิบาย เครียดจนกินไม่ได้ นอนไม่หลับ ต้องไปหาหมोजิตเวชอยู่พักใหญ่” (ผกก.04) โดยผลกระทบยังลามถึง ครอบครัวและสุขภาพกาย

2.4 ผลกระทบต่อวัฒนธรรมและประสิทธิภาพขององค์กร เจ้าหน้าที่ 21 คน เห็นตรงกันว่าความไม่ยุติธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ทำให้สูญเสียบุคลากรคุณภาพ ขวัญกำลังใจถดถอย และประสิทธิภาพพลดลง หากไม่เร่งแก้ไข

3. แนวทางในการปรับปรุงความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (27 จาก 30 คน) เสนอแนะแนวทางปรับปรุงโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเป็นธรรมอย่างเป็นรูปธรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลักดังนี้

3.1 ด้านการเพิ่มความโปร่งใสในระบบแต่งตั้งโยกย้าย ผู้ให้ข้อมูล 26 คน เห็นว่าเป็นจุดที่สร้างความไม่เป็นธรรมมากที่สุด ควรมีหลักเกณฑ์ชัดเจน ตรวจสอบได้ และเปิดเผย “Shortlist” ต่อบุคลากรภายใน ตามที่สารวัตรและรองผู้กำกับกล่าวว่า “ถ้าเกณฑ์ แต่งตั้งมันชัดเจน เปิดเผย ใครมีสิทธิได้ขึ้นก็จะได้ขึ้นจริง คนทำงานก็จะมีกำลังใจ” (สว.02) และ “เวลาแต่งตั้งแต่ละปี เราไม่รู้เลยว่าเกณฑ์จริง ๆ ใช้อะไร ใครเป็นคนเสนอชื่อบ้าง ถ้า เปิดขึ้นตอนนี้ให้โปร่งใส คนจะรู้สึกว่าคุณปฏิบัติอย่างเป็นธรรม” (รองผกก.07) โดยหลาย คนเสนอให้มี “ผู้ตรวจสอบภายนอก” เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อ ถ่วงดุลอำนาจภายในองค์กร

3.2 ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและอบรมผู้บังคับบัญชา ผู้ให้ข้อมูล 21 คน ต้องการให้พัฒนาผู้นำในระดับสารวัตรถึงผู้กำกับ ผ่านคอร์ส อบรมที่เน้น Soft Skills และการบริหารอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ ตามที่รองผู้กำกับและสารวัตรได้กล่าวว่า “อยากให้ มีคอร์สจริงจังสำหรับนาย ให้รู้ว่าการปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเคารพมันสำคัญแค่ไหน อย่าคิดว่าแค่สั่งแล้วจบ ถ้าเขาปฏิบัติดี ลูกน้องก็พร้อมจะทำงานถวายหัว” (รองผกก.03) และ “นายบางคนมีแต่ความรู้เชิงเทคนิค แต่ไม่เข้าใจการดูแลคนเลย ดูแบบไม่เลือกที่หน้า ประชุมก็ไม่รับฟัง นี่แหละที่ทำให้ลูกน้องหมดใจ” (สว.09)

3.3 ด้านการพัฒนาระบบสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพและเท่าเทียม อดีตเจ้าหน้าที่ 18 คนเสนอให้ปรับปรุงระบบสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ข้อมูลพร้อมกัน เช่น ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ภายใน และชี้แจงคำสั่งล่วงหน้า เช่น ผู้กำกับนายหนึ่งได้กล่าวว่า





“คำสั่งหรือข่าวสำคัญต้องแจ้งให้ทุกคนรู้พร้อมกัน ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มคนสนิทนาย ที่เหลือค่อยได้รู้ทีหลัง บางทีเรื่องโยกย้ายตัวเองยังรู้จากข่าวก่อนเอกสารราชการอีก” (ผกก.07)

อภิปรายผลวิจัย

1. ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ตำรวจไทยต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ของอดีตตำรวจไทยเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร สอดคล้องกับกรอบแนวคิด 4 มิติของความยุติธรรมองค์กรที่เสนอโดย Greenberg (1987) ในบทความ A Taxonomy of Organizational Justice Theories และ Colquitt et al. (2013) ในบทความ Justice at The Millennium, A Decade Later ได้แก่ การจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive), กระบวนการ (Procedural), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) และข้อมูลข่าวสาร (Informational)

1.1 มิติด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) อดีตตำรวจจำนวนมากรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่งหรือรับผลประโยชน์ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับ “คนมีเส้น” หรือ “เด็กของนาย” เส้นสายและอุปถัมภ์ถูกมองว่ามีอิทธิพลสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg (1987) ที่ชี้ว่าการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของตนกับผู้อื่นเป็นแกนกลางของการรับรู้ความยุติธรรม ทั้งยังสอดคล้องกับ Chokprajakchat (2017) ในงาน Politics in the Promotions and Appointments of the Royal Thai Police ที่ชี้ให้เห็นปัญหาการแต่งตั้งที่ไม่เป็นธรรมในระบบราชการไทย และ Mangkhalasiri (2024) ในวิทยานิพนธ์เรื่อง Perceptions of Justice and Police Promotion in Thailand ที่ชี้ว่า “ระบบเส้นสาย” ยังคงมีบทบาทในกระบวนการแต่งตั้งของตำรวจไทยอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม บางคนยอมรับระบบนี้โดยปริยาย เพราะถือเป็น “เรื่องปกติ” ของวัฒนธรรมอุปถัมภ์ในราชการไทย

1.2 มิติความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural Justice) อดีตตำรวจสะท้อนว่ากฎเกณฑ์ในองค์กรมักไม่ถูกใช้กับทุกคนอย่างเสมอหน้า เช่น “ลูกน้องที่ไม่ใช่คนโปรด โดนแรงกว่า” ซึ่งสะท้อนถึงความไม่โปร่งใสและอคติในการบังคับใช้กฎ สอดคล้องกับ Tyler (1990) ในหนังสือ Why People Obey the Law ที่ชี้ว่าความสม่ำเสมอ การมีส่วนร่วม และการให้เสียง คือหัวใจของความยุติธรรมเชิงกระบวนการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Singh (2022) ในบทความ The Causes of Police Corruption ซึ่งพบว่าการรับรู้ความไม่เป็นธรรมในองค์กรสามารถนำไปสู่ความไม่เคารพกฎ และพฤติกรรมเบี่ยงเบนในเชิงลบ ทั้งนี้ยังสัมพันธ์กับ Khruakham และ Mangkhalasiri (2019) ในบทความ Public





Satisfaction towards Police ที่เสนอว่าความไม่เป็นธรรมภายในองค์กรอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่และประชาชน

1.3 มิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จำนวนมากกล่าวถึงการถูก “ต่ำประจานต่อหน้า” หรือ “เลือกปฏิบัติ” ซึ่งสร้างความเจ็บช้ำและหมดศรัทธา เช่น “ไม่กล้าเสนออะไรอีก” หรือ “ทำเท่าที่สั่ง” พฤติกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Bradford et al. (2014) ในบทความ Why do ‘the law’ comply? ที่เสนอว่าการไม่ให้เกียรติสามารถบั่นทอนความร่วมมือในองค์กรในทางกลับกัน ผู้นำที่ให้ความเป็นธรรมและใส่ใจลูกน้องกลับได้รับความไว้วางใจ เช่น “พร้อมถวายหัวให้เจ้านายที่ยุติธรรม” ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ Reynolds et al. (2018) ในบทความเกี่ยวกับการตอบสนองต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจ 4. มิติข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) อดีตตำรวจหลายคนรู้สึกที่ไม่เคยได้รับคำอธิบายหรือเหตุผลในการตัดสินใจ เช่น “ไม่มีใครบอกอะไรเลย” หรือ “มีแต่คำสั่ง ไม่รู้เพราะอะไร” สะท้อนความบกพร่องด้าน Informational Justice ตามแนวคิดของ Colquitt et al. (2013) ที่กล่าวถึงการสื่อสารเหตุผลและข้อมูลอย่างทั่วถึง การให้ข้อมูลเฉพาะ “คนวงใน” ทำให้เจ้าหน้าที่คนอื่นรู้สึกว่าเป็น “เบี้ย” หรือ “ไม่มีความหมาย” ในระบบองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในเชิงทฤษฎีที่ว่า ความไม่เท่าเทียมในการสื่อสารส่งผลให้แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรลดลงอย่างชัดเจน

2. ผลกระทบของความไม่ยุติธรรมต่อทัศนคติและพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ

2.1 ความท้อแท้และหมดไฟในการทำงาน หลายคนยอมรับว่าความไม่ยุติธรรมทำให้ตน “หมดใจกับองค์กร” และไม่เห็นประโยชน์ในการพยายาม เช่น สารวัตรที่ถูกมองข้ามการเลื่อนตำแหน่งและตัดสินใจลาออกก่อนเกษียณเพราะรู้สึกหุดหู่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Reynolds et al. (2018) ที่เสนอว่า เมื่อพนักงานรู้สึกไม่เป็นธรรม มักนำไปสู่การถอนตัวจากองค์กร

2.2 ความไว้วางใจต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชาลดลง เกือบทุกคนที่ประสบเหตุการณ์ไม่เป็นธรรมกล่าวว่า “ไม่เชื่อมั่นในระบบ” อีกต่อไป การขาดความไว้วางใจทำให้ความร่วมมือและการยอมรับคำสั่งลดลง แม้จะยังปฏิบัติตามระเบียบ แต่ขาดศรัทธาอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Dirks & Ferrin (2002) ในบทความ Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice

2.3 พฤติกรรมปฏิบัติงานเชิงลบ ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวว่า “ทำงานเท่าที่จำเป็น” หรือ “ไม่คิดจะทำเกินหน้าที่” บางคนเริ่มแสดงพฤติกรรมประชด เช่น แกล้งลาป่วยไม่ใส่ใจคุณภาพงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Singh (2022) และแนวคิดเรื่อง





“Organizational Defiance” ของ Reynolds et al. (2018) 4. ผลกระทบต่อสุขภาพจิต แม้ไม่ได้สอบถามโดยตรง แต่บางคนพูดถึง “แผลในใจ” หรือ “ฝังใจ” สะท้อนถึงผลกระทบทางอารมณ์ที่ยืดเยื้อ อาจนำไปสู่ Burnout ซึมเศร้า หรือวิตกกังวล ซึ่ง Chokprajakchat (2017) เคยระบุไว้ว่าเจ้าหน้าที่ที่รู้สึกถูกทอดทิ้งมีแนวโน้มเกิดภาวะทางจิตสูง

3. แนวทางในการปรับปรุงความยุติธรรมในองค์กรตำรวจ อดีตเจ้าหน้าที่ตำรวจมีข้อเสนอที่เป็นรูปธรรมต่อการปรับปรุงระบบภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมความยุติธรรม ดังนี้

3.1 ความโปร่งใสในการแต่งตั้งและโยกย้าย ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการแต่งตั้งโยกย้ายที่ขาดเกณฑ์ชัดเจนและตรวจสอบไม่ได้ เป็นแหล่งสำคัญของความไม่ยุติธรรมในองค์กร จึงควรเปิดเผยขั้นตอนการคัดเลือกและรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อ รวมถึงมีผู้ตรวจสอบภายนอกเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิด *Procedural Transparency* ที่ชี้ว่าการมีส่วนร่วมและความเข้าใจในกระบวนการส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กร (Colquitt et al., 2013; Tyler, 1990)

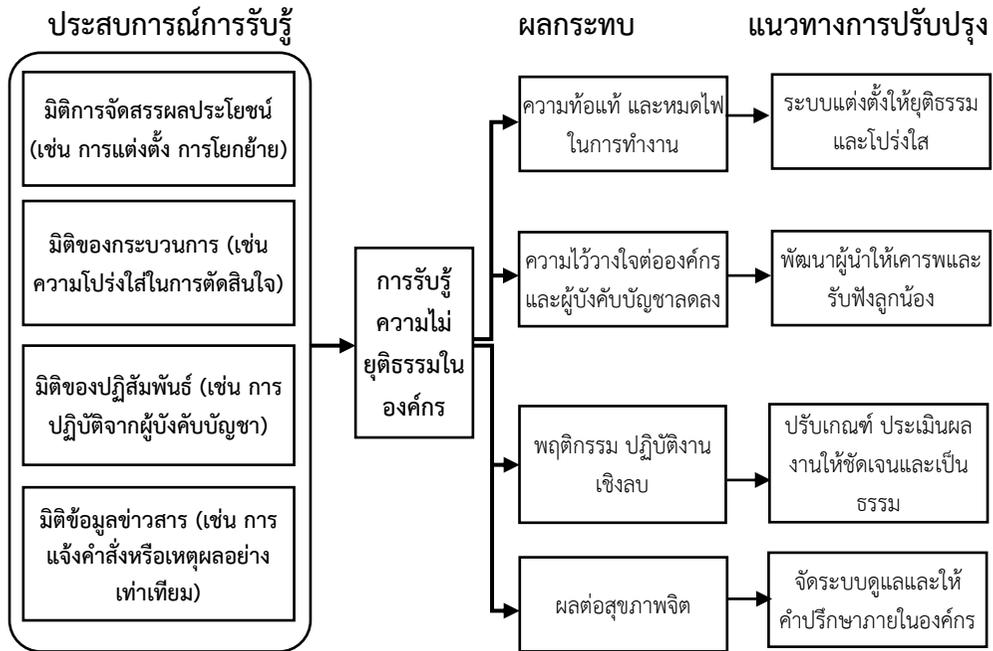
3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำและการอบรมผู้บังคับบัญชา ข้อเสนอรวมถึงการอบรมผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจการบริหารด้วยความยุติธรรมและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในระดับสารวัตรถึงผู้กำกับ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (Reynolds et al., 2018) ผู้นำที่รับฟังและปฏิบัติอย่างให้เกียรติยังช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าในองค์กร (Bradford et al., 2014)

3.3 การปรับปรุงระบบการสื่อสารภายใน ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเสนอว่าควรพัฒนาให้การสื่อสารภายในเข้าถึงบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ เช่น การโยกย้ายหรือคำสั่งนโยบาย เพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติและลดความรู้สึกแปลกแยก แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิด *Informational Justice* ที่เน้นความสำคัญของข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจน และทั่วถึง (Colquitt et al., 2013)





องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

โมเดลองค์ความรู้นี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์การรับรู้ความไม่ยุติธรรมในองค์กรกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ โดยแบ่งประสบการณ์ออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ การจัดสรรผลประโยชน์ที่ไม่เป็นธรรม กระบวนการตัดสินใจที่ขาดความโปร่งใส การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมจากผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารภายในที่ไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน ซึ่งล้วนส่งผลต่อทัศนคติและความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ต่อองค์กร ผลกระทบจากการรับรู้ความไม่ยุติธรรมปรากฏในหลายระดับ ทั้งความหมดไฟในการทำงาน ความไม่ไว้วางใจ พฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไป และปัญหาสุขภาพจิต เพื่อแก้ไขปัญหาลเหล่านี้ โมเดลเสนอแนวทางการปรับปรุงในแต่ละด้าน เช่น การปรับระบบแต่งตั้งให้ยุติธรรม การพัฒนาผู้นำให้มีภาวะอันเหมาะสม การใช้เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน และการดูแลจิตใจเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบภายในองค์กร





ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ปฏิรูประบบแต่งตั้งและร้องเรียน ปรับระบบแต่งตั้งโยกย้ายให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดผลงานและคุณธรรมมากกว่าความสัมพันธ์ ควรมีคณะกรรมการอิสระและช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย ไม่ขึ้นกับสายบังคับบัญชาเดิม เพื่อสร้างวัฒนธรรมเปิดรับฟัง และลดความกลัวการตอบโต้

2. พัฒนาภาวะผู้นำและการสื่อสาร อบรมผู้นำให้เน้นจริยธรรม การฟัง และบริหารความขัดแย้ง โดยบรรจุในแผนพัฒนาอาชีพ พร้อมกำหนดมาตรฐานการสื่อสารภายในองค์กร โดยเฉพาะคำสั่งที่ส่งผลกระทบ ควรแจ้งเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าเพื่อเสริมความไว้วางใจ

3. ติดตามผลคำสั่งและดูแลจิตใจเจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลกระทบจากคำสั่งต่าง ๆ และจัดให้มีระบบดูแลจิตใจหรือเยียวยา เพื่อป้องกันการหมดไฟหรือลาออกโดยไม่สมัครใจ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ปรับระบบประเมินผลงานให้ยุติธรรม หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติควรทบทวนและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจน หลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจล้นเกิน ควรกำหนดระบบที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และเปิดเผยผลการประเมินต่อเจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างความโปร่งใสและลดข้อครหาเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรม

2. พัฒนาทักษะอ่อน (Soft Skills) ผู้นำ สถาบันฝึกอบรมหรือโรงเรียนนายร้อย ตำรวจ และกองบัญชาการศึกษ ควรจัดหลักสูตรอบรมสำหรับผู้บังคับบัญชาในประเด็นสำคัญ เช่น ทักษะการสื่อสาร การฟังอย่างลึกซึ้ง และการให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ โดยควรกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมการนำไปใช้จริงในหน่วยงาน

3. พัฒนาระบบสื่อสารที่เข้าถึงเท่าเทียม กองสารนิเทศและหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานตำรวจแห่งชาติควรพัฒนาระบบสื่อสารภายในที่ปลอดภัยและครอบคลุม โดยหลีกเลี่ยงการจำกัดข้อมูลเฉพาะกลุ่ม และควรกำหนดช่วงเวลาการแจ้งข่าวสารให้เหมาะสมกับภารกิจของเจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและลดช่องว่างด้านการสื่อสาร

4. จัดการคำสั่งโยกย้ายอย่างมีมนุษยธรรม หน่วยงานด้านการบริหารกำลังพล เช่น สำนักงานกำลังพล และหน่วยบริหารระดับอำเภอ จังหวัด และภูมิภาค (เช่น สถานี





ตำรวจภูธร/นครบาล กองบังคับการ และกองบัญชาการของแต่ละภาคส่วน) ควรดำเนินการโยกย้ายเจ้าหน้าที่โดยคำนึงถึงหลักมนุษยธรรม โดยควรมีการพูดคุยรายบุคคล ก่อนออกคำสั่ง ชี้แจงเหตุผล เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สอบถาม และจัดให้มีระบบติดตามการปรับตัวหลังการโยกย้าย เช่น การให้การสนับสนุนทางจิตวิทยาหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลัง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นอดีตตำรวจที่ลาออกหรือเกษียณ อาจมีมุมมองด้านลบมากกว่าผู้ที่ยังรับราชการ ควรศึกษาความเห็นของตำรวจที่ยังปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบมุมมองตามสถานะหน้าที่
2. ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 30 รายไม่ครอบคลุมภาพรวม ควรใช้การวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น เช่น ความพึงพอใจหรือความเครียด
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม เพื่อเข้าใจอิทธิพลของบริบททางวัฒนธรรมต่อการรับรู้ความยุติธรรม และพัฒนานโยบายที่เหมาะสมกับบริบทไทยแต่เทียบเคียงได้ในระดับสากล

เอกสารอ้างอิง

- Bradford, B., et al., (2014). Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European journal of criminology*, 11(1), 110-131.
- Chokprajakchat, S. (2017). Politics in the promotions and appointments of the Royal Thai Police. *Journal of Applied Security Research*, 12(4), 525-542.
- Colquitt, J. A., et al., (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Dirks, K. & Ferrin, D.L., (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.





- Khruakham, S. & Mangkhalasiri, P. (2019). Public Satisfaction towards Police: A Study of the Modern Police Stations Project in Thailand. *Journal of Thai Justice System*, 12(3), 1-24.
- Mangkhalasiri, P. (2024). *Challenges of Investigating and Prosecuting Child Sex Trafficking and Child Labour Trafficking in Thailand* (Doctoral dissertation, University of London, University College London (United Kingdom)).
- Reynolds, P. D., et al., (2018). The expendables: A qualitative study of police officers' responses to organizational injustice. *Police Quarterly*, 21(1), 42-74.
- Royal Thai Police. (2025). *Royal Thai Police*. Retrieved May 10, 2025, from https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Thai_Police
- Singh, D. (2022). The causes of police corruption and working towards prevention in conflict-stricken states. *Laws*, 11(5), 69. <https://doi.org/10.3390/laws11050069>
- The Nation. (2019, August 16). Retiring police officers to leave over 6,000 posts vacant. *The Nation (Thailand)*. Retrieved May 10, 2025, from <https://www.nationthailand.com/in-focus/30374893>
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven, CT: Yale University Press.

