การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาเทศบาลนครปากเกร็ด*

A Study of Organizational Justice Perception and Compensation Management to Increase Personnel Performance: A Case Study of Pakkret City Municipality

นิษฐ์ธิมา ทองธัญประจวบ[1]

Nitthima Thongthunprachuab

6714832019@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทน ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสำรวจจากบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด จำนวน 100 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงาน/ลูกจ้างของเทศบาลนครปากเกร็ด 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ดมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการ การปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ เกณฑ์การประเมินยังไม่สะท้อนความแตกต่างของภาระงานเชิงคุณภาพ การสื่อสารเชิงลึกในระดับรายบุคคลยังไม่เพียงพอ ช่องว่างการรับรู้ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงานหน้างาน และข้อจำกัดเชิงงบประมาณตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แนวทางการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบการประเมินให้เป็นดิจิทัลที่ตรวจสอบได้ การเปิดเผยหลักเกณฑ์และให้ข้อมูลย้อนกลับรายบุคคล และการทบทวนสัดส่วนตัวคูณเงินรางวัลระหว่างประเภทบุคลากรให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของงาน

คำสำคัญ: ความยุติธรรมในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เทศบาลนครปากเกร็ด

Keyword: Corporate justice, compensation management, performance, Pakkret Municipality.

บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาเทศบาลนครปากเกร็ด

[1]นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

เทศบาลนครปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีอัตราการเติบโตของประชากรและภาระงานอย่างรวดเร็วตามการขยายตัวของเมือง มีบุคลากรทั้งในสังกัดที่เป็นข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ รวมกว่า 1,400 คน ครอบคลุมภารกิจที่หลากหลายทั้งงานบริหารสำนักงาน งานบริการสาธารณะ และงานภาคสนามที่มีความเสี่ยงสูง เช่น งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและงานรักษาความสงบเรียบร้อย ความหลากหลายของลักษณะงานและประเภทบุคลากรดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการความเป็นธรรมด้านค่าตอบแทนมีความซับซ้อนเป็นพิเศษ โดยเฉพาะในประเด็นความแตกต่างของตัวคูณเงินรางวัลประจำปีระหว่างข้าราชการกับพนักงานจ้าง ซึ่งอาจส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ แตกต่างกัน ทั้งนี้การบริหารงานขององค์กรเผชิญกับความท้าทายจากการเติบโตของเมืองอย่างรวดเร็ว ประชากรที่หนาแน่นขึ้น และความคาดหวังของประชาชนต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เทศบาลจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรจึงยังคงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความเป็นธรรมขององค์กรและความเหมาะสมของระบบค่าตอบแทนที่ได้รับด้วย

แนวคิดความยุติธรรมในองค์กร เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในสาขาพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีหลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนมากที่ยืนยันว่าการรับรู้ความเป็นธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกัน การบริหารค่าตอบแทน ก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรใช้ในการดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีข้อจำกัดทางกฎหมายเกี่ยวกับกรอบงบประมาณด้านบุคลากรตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต้องไม่เกินร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ข้อจำกัดดังกล่าวทำให้การบริหารค่าตอบแทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความซับซ้อนและท้าทายมากกว่าองค์กรภาคเอกชนที่มีความยืดหยุ่นด้านงบประมาณมากกว่า อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการศึกษาแนวคิดความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนไว้อย่างกว้างขวางในบริบทขององค์กรภาคเอกชนและหน่วยงานราชการส่วนกลาง แต่งานวิจัยที่ศึกษาทั้งสองแนวคิดควบคู่กันในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของประเภทบุคลากรสูง เช่น เทศบาลนครปากเกร็ด ยังมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นช่องว่างเชิงองค์ความรู้ที่งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเพื่อเติมเต็ม มุมมองและประสบการณ์ตรงของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนของเทศบาลนครปากเกร็ด

สมมติฐานการวิจัย

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิดความยุติธรรมในองค์กร แนวคิดการบริหารค่าตอบแทนรวม ที่แบ่งออกเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน และแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมมิติคุณภาพงาน ความรวดเร็ว ความรับผิดชอบ และความร่วมมือ จึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

ตัวแปรต้น

1. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์
2. การบริหารค่าตอบแทน

ตัวแปรตาม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพควบคู่กัน มีวิธีดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด ทั้งข้าราชการ/พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 1,400 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด ทั้งข้าราชการ/พนักงานเทศบาลและพนักงานจ้างตามภารกิจ คำนวณด้วยสูตรของ Taro Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 ค่าความคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 10 หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 100 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 17 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ฝ่ายบริหารและนโยบายบุคคล ประกอบด้วยปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ข้าราชการ/พนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 3 พนักงานและลูกจ้าง (ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจ) จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุราชการ และสังกัด) ส่วนที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร จำนวน 17 ข้อ ส่วนที่ 3 การบริหารค่าตอบแทน จำนวน 10 ข้อ และส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ 4.21–5.00 หมายถึงระดับมากที่สุด 3.41–4.20 หมายถึงระดับมาก 2.61–3.40 หมายถึงระดับปานกลาง 1.81–2.60 หมายถึงระดับน้อย และ 1.00–1.80 หมายถึงระดับน้อยที่สุด

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ออกแบบเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มผู้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกลุ่มฝ่ายบริหารใช้คำถามจำนวน 10 ข้อ เน้นในมิติวิสัยทัศน์ นโยบาย ข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง และหลักธรรมาภิบาล กลุ่มข้าราชการใช้คำถามจำนวน 7 ข้อ เน้นในมิติความสมดุลของงาน ความคาดหวัง และความเสมอภาค และกลุ่มพนักงานและลูกจ้างใช้คำถามจำนวน 8 ข้อ เน้นในมิติการรับรู้ความเหลื่อมล้ำและทฤษฎีความคาดหวัง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและบันทึก เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมานคือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation

Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกข้อมูลออกเป็นประเด็นและแก่นสาระ แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนาประกอบข้อความคำให้สัมภาษณ์

ผลการวิจัย

ประเด็นที่ 1 ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร การบริหารค่าตอบแทน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 88.0 และเพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ด้านอายุ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 36–45 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.0 รองลงมาคือ 46–55 ปี ร้อยละ 25.0 ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.0 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 28.0 ด้านประเภทบุคลากร เป็นข้าราชการ/พนักงานเทศบาล ร้อยละ 62.0 และพนักงานจ้างตามภารกิจ ร้อยละ 38.0 ด้านอายุราชการส่วนใหญ่ 11–15 ปี และ 16–20 ปี เท่ากันที่ร้อยละ 24.0 และด้านสังกัด ส่วนใหญ่สังกัดสำนักปลัดเทศบาล ร้อยละ 21.0

2) ระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.07, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายด้าน ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.18) รองลงมาคือด้านกระบวนการ ($\bar{x}$ = 4.04) และด้านผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 4.00) โดยข้อคำถาม “ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างทั่วถึงและทันเวลา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทั้งฉบับ ($\bar{x}$ = 4.26) ขณะที่ข้อ “ได้รับผลตอบแทนอย่างเท่าเทียมเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในหมวดนี้ ($\bar{x}$ = 3.92)

ตารางที่ 1 สรุปค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมทุกด้าน

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านผลตอบแทน (Distributive Justice)	4.00	0.83	มาก
2. ด้านกระบวนการ (Procedural Justice)	4.04	0.80	มาก
3. ด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)	4.18	0.78	มาก
รวม	**4.07**	**0.76**	**มาก**

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านปฏิสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสามด้าน เท่ากับ 4.18 อยู่ในระดับมาก โดยข้อ “ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างทั่วถึงและทันเวลา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแบบสอบถามส่วนนี้ทั้งฉบับ ($\bar{x}$ = 4.26) รองลงมาคือด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินผลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน” ($\bar{x}$ = 4.14) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ “มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือชี้แจงข้อมูลก่อนมีการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการประเมิน” ($\bar{x}$ = 3.97) และด้านผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสามด้าน เท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “ผลตอบแทนแสดงถึงทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอย่างเหมาะสม” ($\bar{x}$ = 4.05) ขณะที่ข้อ “เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานระดับใกล้เคียงกันได้รับผลตอบแทนอย่างเท่าเทียม” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในหมวดนี้ ($\bar{x}$ = 3.92) ภาพรวมสะท้อนว่าบุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าความเป็นธรรมของการจัดสรรผลตอบแทนที่จับต้องได้โดยตรง

3) ระดับการบริหารค่าตอบแทน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.13, S.D. = 0.69) โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างชัดเจน (4.20 เทียบกับ 4.03) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ “เทศบาลเปิดโอกาสให้พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเหมาะสม” ($\bar{x}$ = 4.41) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในทั้งฉบับคือ “เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ” ($\bar{x}$ = 3.80)

ตารางที่ 2 แสดงระดับการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ	3.80	0.909	มาก
2. เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.36	0.849	มากที่สุด
3. พึงพอใจกับระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของเทศบาลในปัจจุบัน	3.98	0.854	มาก
4. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินสามารถแข่งขันได้เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น	3.98	0.878	มาก
5. ได้รับคำชมเชยหรือการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานได้ดี	4.22	0.819	มากที่สุด
6. เทศบาลเปิดโอกาสให้พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเหมาะสม	4.41	0.688	มากที่สุด
7. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.02	0.829	มาก
8. ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.697	มากที่สุด
9. เทศบาลให้ความสำคัญกับสวัสดิการและคุณภาพชีวิตของบุคลากร	4.14	0.913	มาก
10. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.20	0.913	มาก
รวม	**4.03**	**0.69**	**มาก**

4) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46, S.D. = 0.58) ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งสองตัวแปรต้นอย่างชัดเจน โดยด้านความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.55) และข้อคำถาม “มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทั้งฉบับแบบสอบถาม ($\bar{x}$ = 4.63)

ตารางที่ 3 แสดงระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดไว้	4.31	0.741	มากที่สุด
2. ให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพ	4.47	0.614	มากที่สุด
3. มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	4.63	0.583	มากที่สุด
4. พร้อมให้ความร่วมมือในการผลักดันภารกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ	4.59	0.625	มากที่สุด
5. มีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	4.54	0.598	มากที่สุด
6. คุณภาพของผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.33	0.662	มากที่สุด
7. มีความพร้อมในการรับมือกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของเมือง	4.41	0.689	มากที่สุด
รวม	**4.46**	**0.58**	**มากที่สุด**

การบูรณาการผลการศึกษาด้านการบริหารค่าตอบแทน

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ผลเชิงปริมาณ	ข้อมูลการสัมภาษณ์
1.ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (4.20 เทียบกับ 4.03)	1.ทั้งฝ่ายบริหารและข้าราชการยืนยันตรงกันว่าปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยเฉพาะคำชมเชยและโอกาสก้าวหน้า มีผลต่อแรงจูงใจไม่น้อยไปกว่าเงิน

ผลเชิงปริมาณ	ข้อมูลการสัมภาษณ์
2. “เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบันสอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในหมวดค่าตอบแทน ($\bar{x}$ = 3.80)	2.ข้าราชการและพนักงานและลูกจ้างจำนวนมากยืนยันว่าภาระงานที่ขยายตัวตามการเติบโตของเมืองไม่สอดคล้องกับผลตอบแทน
3.ค่าเฉลี่ยด้านการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.13) แต่ไม่ใช่ระดับมากที่สุด	3.ฝ่ายบริหารยอมรับตรงไปตรงมาว่าข้อจำกัดตามมาตรา 35 ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มค่าตอบแทนได้ตามภาระงานจริง
4.ไม่มีคำถามเชิงปริมาณที่แยกวัดความแตกต่างระหว่างข้าราชการกับพนักงานจ้างโดยตรง	4.ข้อมูลเผยให้เห็นความเหลื่อมล้ำของ “ตัวคูณ” ระหว่างสถานะการจ้างงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานดับเพลิงและพนักงานภาคสนาม

จากตาราง บุคลากรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และมองว่าเงินเดือนที่ได้รับยังไม่สอดคล้องกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานเห็นตรงกันว่าคำชมเชยและโอกาสความก้าวหน้าในสายงานมีผลต่อกำลังใจไม่น้อยไปกว่าเงิน อีกทั้งฝ่ายบริหารยังยอมรับอย่างตรงไปตรงมาว่าข้อจำกัดทางกฎหมายเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นได้

ประเด็นที่ 2 ความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

สรุป การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมและรายด้านย่อยทุกด้าน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยของความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทน	r	Sig. (p-value)	ระดับความสัมพันธ์	ผลการทดสอบ
ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Distributive Justice)	0.423	0.000**	ปานกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)	0.498	0.000**	ปานกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)	0.584	0.000**	ปานกลาง	ยอมรับสมมติฐาน
การบริหารค่าตอบแทน	0.649	0.000**	สูง	ยอมรับสมมติฐาน

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ด สอดคล้องกับบทบาทของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นปัจจัยเชื่อมโยงสำคัญระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับผลการปฏิบัติงาน ดังคำอธิบายดังนี้

“ตลอดระยะเวลามากกว่า 25 ปีที่ผมทำงานที่นี่ ผมสัมผัสได้ถึงการให้เกียรติและความผูกพันที่เป็นเหมือนครอบครัวใหญ่ครับ...เราทำงานกันเป็นทีม ให้ความเคารพในฐานะคนรุ่นใหญ่ที่คอยประคองน้องๆ ลุยแดดลุยฝน เห็นความเหนื่อยและร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาตลอด” สะท้อนว่าความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้บังคับบัญชาช่วยเสริมสร้างการรับรู้ความเป็นธรรมด้านปฏิสัมพันธ์และส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 2569)

ในทางกลับกัน ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2569) ให้ความเห็นว่าดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในกระบวนการประเมินยังเป็นปัจจัยเสี่ยง โดยระบุว่า “แม้จะมีตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขเชิงประจักษ์ แต่ในขั้นตอนการให้คะแนนและการตัดสินใจขั้นสุดท้าย มักขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา เปิดช่องให้มีการใช้เครือข่ายความสัมพันธ์ส่วนตัว (เด็กใคร/สายไหน) มากกว่าผลงานและความสามารถที่แท้จริง” ซึ่งอธิบายได้ว่าเหตุใดขนาดความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น มิใช่ระดับสูง แม้ความยุติธรรมด้านกระบวนการโดยรวมจะอยู่ในระดับมากก็ตาม

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์จากข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ผลเชิงปริมาณ	ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์
1.ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.18)	1.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบทุกรายทั้งข้าราชการและพนักงานและลูกจ้างยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้บังคับบัญชาแบบ "ครอบครัวใหญ่"
2. “การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างทั่วถึงและทันเวลา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในภาพรวมทั้งฉบับ ($\bar{x}$ = 4.26)	2.ฝ่ายบริหารยืนยันว่ามีช่องทางสื่อสารครบถ้วนหลากหลายรูปแบบ
3.ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}$ = 4.00) โดยเฉพาะข้อ "ได้รับผลตอบแทนเท่าเทียมเพื่อนร่วมงาน" ($\bar{x}$ = 3.92)	3.สอดคล้องกับ ความเสมอภาค ที่พนักงานและลูกจ้างแสดงความเหลื่อมล้ำของตัวคูณเงินเดือนระหว่างข้าราชการกับพนักงานจ้างอย่างชัดเจน
5.ค่าเฉลี่ยความยุติธรรมด้านกระบวนการอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.04) ไม่แตกต่างจากด้านอื่น	4.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเผยให้เห็นว่าตัวเลขนี้ซ่อนความขัดแย้งภายในไว้ คือฝ่ายบริหารมั่นใจในกลไกคณะกรรมการ แต่ผู้ปฏิบัติงานยังกังวลเรื่อง ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

จากข้อมูลดังกล่าว บุคลากรพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชามากที่สุด ในขณะที่พึงพอใจน้อยที่สุดในเรื่องความเท่าเทียมของผลตอบแทนเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าบุคลากรมองความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในลักษณะเป็นกันเองแบบครอบครัว จึงทำให้เกิดความรู้สึกเป็นธรรม ขณะเดียวกันก็พบว่าพนักงานจ้างมีความรู้สึกไม่เท่าเทียมกับข้าราชการในเรื่องผลตอบแทนอย่างชัดเจน

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลเชิงปริมาณ	ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์
1.ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในบรรดาตัวแปรทั้งหมด ($\bar{x}$ = 4.46 ระดับมากที่สุด) แม้ค่าเฉลี่ยความยุติธรรมและค่าตอบแทนจะต่ำกว่า	1.ข้าราชการและพนักงานและลูกจ้างแทบทุกรายยืนยันตรงกันในคำถามสุดท้ายของแต่ละชุดว่า ความรู้สึกไม่เป็นธรรมด้านค่าตอบแทน “ไม่ส่งผล” ต่อความตั้งใจให้บริการประชาชน เนื่องจากยึดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะเป็นสำคัญ
2. “มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทั้งฉบับ ($\bar{x}$ = 4.63)	2.สอดคล้องโดยตรงกับปรากฏการณ์ “การแยกแยะความรู้สึก” ที่พบซ้ำในเกือบทุกบทผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสองกลุ่ม
3.สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับค่าตอบแทนสูงมาก (r = 0.887, p < .01)	3.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเผยให้เห็นว่าทั้งสองตัวแปรมีรากฐานร่วมกันในระบบ KPIs และโครงสร้างคะแนน 70/30 เดียวกัน ผู้บริหารระบุว่าใช้เกณฑ์เดียวกันตัดสินทั้งการเลื่อนขั้นและโบนัส
4.สหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (r = 0.525) ต่ำกว่าสหสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับค่าตอบแทนอย่างชัดเจน	4.ข้อมูลเชิงคุณภาพอธิบายว่าจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่สาธารณะ ทำหน้าที่ลดทอนผลกระทบของความไม่เป็นธรรม ต่อพฤติกรรมการทำงาน
5.ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีสหสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงที่สุดในบรรดาตัวแปรย่อยทั้งหมด (r = 0.755)	5.สอดคล้องกับผลเชิงคุณภาพที่ว่ารางวัลเชิดชูเกียรติและการยอมรับมีผลต่อแรงจูงใจอย่างลึกซึ้ง แม้จะกลายเป็นความกดดันได้เช่นกัน

จากตาราง 7. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับที่สูงกว่าตัวแปรด้านความยุติธรรมและค่าตอบแทนอย่างชัดเจน และแม้ตัวแปรทั้ง 3 จะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับประสิทธิภาพการทำงานกลับไม่สนิทเท่ากับความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับค่าตอบแทนด้วยกันเอง บุคลากรแทบทุกคนยืนยันตรงกันว่า ความรู้สึกไม่เป็นธรรมเรื่องค่าตอบแทนไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการให้บริการประชาชน เพราะยึดถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่แยกออกจากเรื่องผลตอบแทนโดยสิ้นเชิง ซึ่งอธิบายได้ว่าเหตุใดประสิทธิภาพการทำงานจึงยังคงอยู่ในระดับสูงแม้ความพึงพอใจด้านอื่นจะไม่สูงเท่า นอกจากนี้ยังพบว่าความยุติธรรมกับค่าตอบแทนมีความเชื่อมโยงกันอย่างมาก เนื่องจากทั้งสองเรื่องถูกตัดสินด้วยหลักเกณฑ์การประเมินผลชุดเดียวกัน

ประเด็นที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนของเทศบาลนครปากเกร็ด

1. เกณฑ์การประเมินยังไม่สามารถสะท้อนความแตกต่างของภาระงานได้อย่างเต็มที่ ฝ่ายบริหารกำหนดโครงสร้างคะแนนเป็นผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และสมรรถนะร้อยละ 30 อย่างชัดเจน แต่ผู้ปฏิบัติงานสายภาคสนามหลายรายสะท้อนว่าตัวชี้วัดยังไม่ครอบคลุมมิติความเสี่ยงและความตรากตรำทางกายภาพ ดังคำให้อธิบายของพนักงานดับเพลิงที่ว่างานป้องกันฯ “ต้องเอาชีวิตและความปลอดภัยเข้าแลกในทุกนาทีที่ออกเหตุ แต่พอถึงเวลาจัดสรรเงินรางวัลประจำปี สัดส่วนหรือตัวคูณของพนักงานจ้างจะถูกกำหนดไว้ต่ำกว่าข้าราชการอย่างเห็นได้ชัด”

2. การสื่อสารในระดับรายละเอียดคะแนนรายบุคคลยังไม่เพียงพอ แม้เทศบาลจะมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น หนังสือแจ้งเวียนและกลุ่มไลน์ แต่ผู้ปฏิบัติงานหน้างานส่วนใหญ่รับรู้เพียง “ผลปลายทาง” มากกว่าเหตุผลเชิงลึกของคะแนนแต่ละหัวข้อ

ดังคำให้อธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (2569) ที่ระบุว่า “ส่วนใหญ่การแจ้งผลประเมินจะเป็นการรับทราบคะแนนในภาพรวม แต่อาจจะไม่ได้มีการชี้แจงลงลึกในรายละเอียดหรือเหตุผลอย่างตรงไปตรงมาว่าทำไมถึงได้คะแนนเท่านี้ หรือมีจุดไหนที่ต้องปรับปรุง ส่วนยอดเงินรางวัลประจำปีมักจะทราบเมื่อมีคำสั่งหรือตอนเงินโอนเข้าแล้ว” ซึ่งยืนยันว่าปัญหานี้มิได้จำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มที่มีทัศนคติเชิงลบต่อระบบเท่านั้น แต่ปรากฏเป็นปัญหาร่วมที่พบได้แม้ในกลุ่มที่พึงพอใจกับระบบโดยรวม (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 2569)

3. เกิดช่องว่างของการรับรู้ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงานหน้างาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานและลูกจ้างที่รู้สึกถึง “ระยะห่าง” จากส่วนกลาง และไม่กล้าใช้สิทธิ์อุทธรณ์ผลการประเมินเนื่องจากเกรงผลกระทบต่อการต่อสัญญาจ้าง

สอดคล้องกับคำอธิบายของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 ที่ระบุว่า “จากหัวหน้างานในสายงานป้องกันฯ ด้วยกัน ถือว่าได้รับเกณฑ์และการให้เกียรติที่ดีมาก เพราะหัวหน้าเข้าใจดีว่างานภาคสนามมันหนักและเสี่ยงภัย จึงอยู่กันแบบพี่น้องและร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน แต่ถ้าเป็นจากหน่วยงานส่วนกลางหรือฝ่ายบริหาร บางครั้งเรายังรู้สึกถึงระยะห่าง หรือการมองว่าพนักงานจ้างเป็นเพียงฟันเฟืองสนับสนุนการปฏิบัติ หรือการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของพวกเราจึงมักจะมาทีหลังข้าราชการเสมอ” สะท้อนว่าการรับรู้ไม่ตรงกันเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ตรงในแต่ละหน่วยงานมากกว่าสถานะการจ้างงานเพียงอย่างเดียว (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, 2569)

4. ข้อจำกัดเชิงงบประมาณตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารทุกรายยอมรับตรงกันว่าเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่สำคัญที่สุด ทำให้ไม่สามารถปรับเพิ่มค่าตอบแทนได้ตามภาระงานที่ขยายตัวตามการเติบโตของเมือง

สำหรับข้อเสนอแนะ มีทิศทางร่วมกันคือ ต้องการให้ปรับระบบการประเมินให้เป็นดิจิทัลที่ตรวจสอบได้ เปิดเผยหลักเกณฑ์และให้ข้อมูลย้อนกลับรายบุคคลมากขึ้น พัฒนาระบบอุทธรณ์ให้ปลอดภัยสำหรับพนักงานจ้าง รวมถึงข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการทบทวนฐานเงินเดือนแรกเข้าและเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษตามระดับความเสี่ยงของงาน

อภิปรายผล

1. ด้านระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครปากเกร็ดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.07) โดยความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x}$ = 4.18) ขณะที่ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}$ = 4.00) และข้อมูลเชิงคุณภาพยืนยันว่าความรู้สึกเหลื่อมล้ำด้านผลลัพธ์กระจุกตัวอยู่ในกลุ่มพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานเสี่ยงภัยเป็นสำคัญ ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะที่น่าสนใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย กล่าวคือ ความเป็นธรรมในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นหลักเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างและรักษาไว้ได้ค่อนข้างดีแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เนื่องจากไม่ต้องอาศัยงบประมาณเพิ่มเติม แต่ความเป็นธรรมในเชิงผลลัพธ์ซึ่งผูกติดกับโครงสร้างค่าตอบแทนและกรอบกฎหมายกลับเป็นสิ่งที่ปรับปรุงได้ยากกว่ามาก เนื่องจากถูกกำกับด้วยเพดานงบประมาณตามกฎหมาย ผลการศึกษานี้จึงแสดงว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมิใช่สิ่งที่แปรผันตามความตั้งใจของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว แต่ยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างเชิงสถาบันที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรระดับปฏิบัติการด้วย ซึ่งเป็นข้อจำกัดเชิงบริบทที่ควรตระหนักเมื่อนำผลการศึกษานี้ไปเปรียบเทียบกับองค์กรภาคเอกชนที่มีความยืดหยุ่นด้านค่าตอบแทนมากกว่า สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดความยุติธรรมในองค์กรสี่ด้านของ Colquitt (2001 อ้างถึงใน พันทะลีและคณะ, 2567) ที่จำแนกความยุติธรรมในองค์กรออกเป็นด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสารสนเทศ โดยชี้ว่าแต่ละด้านมีที่มาและปัจจัยกำหนดที่แตกต่างกัน จึงมีระดับการรับรู้ที่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกันเสมอไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bies and Moag (1986 อ้างถึงใน พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) ที่เสนอว่าความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์มักได้รับการรับรู้เป็นบวกได้ง่ายกว่าด้านอื่น

เนื่องจากเป็นสิ่งที่บุคคลสัมผัสได้โดยตรงในปฏิสัมพันธ์ประจำวัน ต่างจากความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ซึ่งตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams (1965 อ้างถึงในสวรรยา โซะติก และคณะ, 2567) ระบุว่าเกิดจากการเปรียบเทียบอัตราส่วน ปัจจัยนำเข้าต่อผลลัพธ์ของตนกับผู้อื่น ซึ่งมีความอ่อนไหวต่อการรับรู้ความเหลื่อมล้ำได้ง่ายกว่าโดยเฉพาะในบริบทที่มีความแตกต่างเชิงสถานะระหว่างกลุ่มบุคลากรอย่างชัดเจนดังเช่นในกรณีศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pattnaik & Tripathy (2023 อ้างถึงใน โปสินธุ์, สุรัสวดี, และ จิยะจันทน์, จิรศักดิ์, 2561) พบว่า ความเหลื่อมล้ำระหว่างข้าราชการกับพนักงานจ้างในหน่วยงานราชการไทย ซึ่งพบตรงกันว่าความแตกต่างของสถานะการจ้างงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการรับรู้ความไม่เป็นธรรมด้านผลตอบแทนระหว่างกลุ่ม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งที่พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมากกว่าปัจจัยด้านโครงสร้างเงินเดือนอย่างมีนัยสำคัญ

2. ด้านระดับการบริหารค่าตอบแทน

ผลการศึกษา พบว่าการบริหารค่าตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.13) โดยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างชัดเจน (4.20 เทียบกับ 4.03) และข้อคำถามเรื่องความสอดคล้องของเงินเดือนกับภาระงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{x}$ = 3.80) ผลการศึกษานี้แสดงภาวะที่น่าสนใจของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทยในปัจจุบัน กล่าวคือ องค์กรได้ปรับกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจไปสู่ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างมีประสิทธิผล (เช่น โอกาสพัฒนาความก้าวหน้าและการฝึกอบรม) ซึ่งอาจเป็นการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อชดเชยข้อจำกัดด้านงบประมาณตามที่ปรากฏชัดเจนในบทผู้ให้ข้อมูลสำคัญของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตาม ข้อวิจารณ์ที่สำคัญคือ กลยุทธ์นี้อาจมีขีดจำกัดในระยะยาว เนื่องจากปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินไม่สามารถทดแทนความจำเป็นพื้นฐานด้านเศรษฐกิจของบุคลากรได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะในบริบทที่ค่าครองชีพของพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรพึ่งพาปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินมากเกินไปโดยไม่มีการปรับฐานค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควบคู่กัน อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในระยะยาว ดังที่ปรากฏเป็นความกังวลของผู้บริหารระดับสูงในประเด็นการดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบราชการ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องอย่างชัดเจนกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959 อ้างถึงใน พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) ซึ่งจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานออกเป็นปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) อันได้แก่เงินเดือนและสภาพการจ้างงาน ซึ่งมีหน้าที่เพียงป้องกันความไม่พอใจ กับปัจจัยจูงใจ (Motivators) อันได้แก่การยอมรับ ความรับผิดชอบ และโอกาสเติบโต ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นที่แท้จริงให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ผู้ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้หลายรายอ้างอิงถึงทฤษฎีนี้โดยตรง และให้ความเห็นที่สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีในระดับที่แตกต่างกัน แสดงว่าทฤษฎีของ Herzberg ยังคงมีความเที่ยงตรงในการอธิบายปรากฏการณ์แรงจูงใจในบริบทของราชการไทยร่วมสมัย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดค่าตอบแทนรวม (Total Rewards) ของ Armstrong (2010 อ้างถึงใน พันทะลีและคณะ, 2567) ที่เสนอว่าค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผลสูงสุดต้องผสมผสานทั้งองค์ประกอบทางการเงินและองค์ประกอบที่ไม่ใช่การเงินเข้าด้วยกันอย่างสมดุล สอดคล้องกับงานวิจัยของสวรรยา โซะติก และคณะ (2567) พบว่า ปัจจัยด้านโอกาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการพัฒนาศักยภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานสูงกว่าปัจจัยด้านเงินเดือนโดยตรง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พบว่าข้อจำกัดทางกฎหมายด้านงบประมาณบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้หน่วยงานต้องหันไปพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นทางออก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนที่ชี้ว่าบุคลากรภาครัฐให้น้ำหนักความสำคัญกับความมั่นคงและโอกาสพัฒนาตนเองมากกว่าค่าตอบแทนทางการเงินเมื่อเทียบกับบุคลากรภาคเอกชน

3. ด้านระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.46) ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนอย่างชัดเจน และข้อมูลเชิงคุณภาพยืนยันว่าบุคลากรแทบทุกรายแยกความรู้สึกไม่เป็นธรรมด้านค่าตอบแทนออกจากพฤติกรรมการให้บริการประชาชน ข้อค้นพบนี้เป็นประเด็นที่ควรได้รับการวิจารณ์อย่างละเอียด เนื่องจากในทางทฤษฎีทั่วไป หากความยุติธรรมและความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนอยู่ใน

ระดับที่ไม่สูงมากนัก ก็มักจะคาดหวังว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะแปรผันตามในทิศทางเดียวกัน แต่ผลการศึกษาครั้งนี้กลับพบรูปแบบที่ตรงกันข้าม คือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงกว่าตัวแปรต้นทั้งสองอย่างชัดเจน ปรากฏการณ์นี้อาจตีความได้สองแนวทาง แนวทางแรกคือเป็นสัญญาณเชิงบวกที่แสดงว่าบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพและมีจิตสำนึกสาธารณะสูง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรภาครัฐ แต่แนวทางที่สองซึ่งควรระมัดระวังคือ ค่าเฉลี่ยที่สูงมากในตัวแปรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอาจเกิดจากอคติในการประเมินตนเอง (Self-report Bias) หรือความปรารถนาที่จะแสดงตนในเชิงสังคมที่พึงประสงค์ (Social Desirability Bias) ซึ่งเป็นข้อจำกัดทั่วไปของแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมด้วยการประเมินตนเอง จึงควรระมัดระวังในการตีความค่าเฉลี่ยที่สูงเกินไปว่าเป็นภาพแสดงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริงทั้งหมด และควรเสนอแนะให้การศึกษาครั้งต่อไปพิจารณาใช้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม เช่น ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาหรือข้อมูลผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ประกอบ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวัดตัวแปรนี้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) ของ Perry and Wise (1990 อ้างถึงใน โปสินธุ์, สุรัสวดี, และ จิยะจันทน์, จิรศักดิ์, 2561) ซึ่งอธิบายว่าบุคลากรภาครัฐมีแรงขับเคลื่อนเฉพาะที่มาจากความปรารถนาจะให้บริการสังคมและประโยชน์สาธารณะ โดยไม่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับผลตอบแทนทางวัตถุเสมอไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงยังคงอยู่ในระดับสูงแม้ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนจะไม่สูงเท่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964 อ้างถึงใน พันทะลีและคณะ, 2567) ในแง่ที่ว่าความสัมพันธ์เชิงบวกที่บุคลากรรับรู้จากผู้บังคับบัญชา (ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด) อาจเป็นกลไกทดแทนที่ทำให้บุคลากรยังคงตอบแทนองค์กรด้วยผลการปฏิบัติงานที่ดี แม้จะรู้สึกว่าผลตอบแทนทางการเงินยังไม่สมบูรณ์แบบก็ตาม

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระสุมิตร สุจิตฺโต (2563) พบว่า บุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะสายงานที่ใกล้ชิดประชาชนมีระดับ PSM สูงและเป็นปัจจัยสำคัญที่อธิบายผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่พบว่าแม้ระดับความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ระดับความตั้งใจในการให้บริการประชาชนยังคงอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงพฤติกรรมองค์กรที่ชี้ว่าบุคลากรที่มีอายุงานยาวนานมักมีกลไกการปรับตัวทางจิตใจที่ช่วยแยกความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อระบบออกจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการศึกษา พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.525$ และ 0.649 ตามลำดับ) แต่มีขนาดความสัมพันธ์ต่ำกว่าความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมกับค่าตอบแทนด้วยกันเองอย่างชัดเจน ($r = 0.887$) ข้อค้นพบนี้มีนัยสำคัญเชิงวิชาการที่ควรได้รับการวิจารณ์อย่างรอบด้าน กล่าวคือ แม้ผลการทดสอบสมมติฐานจะยืนยันทิศทางความสัมพันธ์เชิงบวกตามที่คาดการณ์ไว้ แต่ขนาดของความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลางถึงสูงเท่านั้น (มิใช่ระดับสูงมาก) บ่งชี้ว่าความยุติธรรมในองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนมิใช่ปัจจัยเดียวที่กำหนดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ยังมีตัวแปรอื่นที่ไม่ได้ถูกวัดในการศึกษาครั้งนี้ร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจากข้อมูลเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าตัวแปรดังกล่าวน่าจะเป็นจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่สาธารณะ ข้อวิจารณ์ที่สำคัญอีก ด้านหนึ่งคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สูงมากระหว่างความยุติธรรมกับค่าตอบแทน ($r = 0.887$) อาจแสดงถึงปัญหาความซ้ำซ้อนของตัวแปร (Multicollinearity) ในเชิงแนวคิด กล่าวคือทั้งสองตัวแปรอาจกำลังวัดโครงสร้างพื้นฐานเดียวกัน มากกว่าที่จะเป็นตัวแปรอิสระจากกันอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดความยุติธรรมในองค์กรที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางองค์กร ของ Cropanzano, Bowen, and Gilliland (2007 อ้างถึงใน พันทะลีและคณะ, 2567) ที่เสนอว่าความยุติธรรมในองค์กรส่งผลต่อผลลัพธ์ทางพฤติกรรมผ่านกลไกตัวแปรกั้นกลางหลายด้าน มิใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงโดยตรงเสมอไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของ Perry and Wise (1990 อ้างถึงใน พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) ที่อธิบายบทบาทของตัวแปรกั้นกลางในบริบทภาครัฐดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.2.3 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (1965 อ้างถึงใน โปสินธุ์, สุรัสวดี, และ จิยะจันทน์, จิรศักดิ์, 2561) ในแง่ที่อธิบายว่าความสัมพันธ์อันแนบแน่นระหว่างการรับรู้

ความยุติธรรมกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นผลจากกระบวนการรับรู้ทางปัญญาเดียวกัน คือการเปรียบเทียบอัตราส่วนปัจจัยนำเข้าต่อผลลัพธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสวรรยา โซะติก และคณะ (2567) พบว่า รูปแบบใกล้เคียงกัน คือระดับความสัมพันธ์อยู่ในช่วงปานกลางถึงสูง มิใช่ระดับสูงมาก และมักมีตัวแปรกั้นกลางเข้ามาเกี่ยวข้อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในฐานะตัวแปรกั้นกลางระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย ซึ่งยืนยันแนวโน้มเดียวกันกับข้อค้นพบของการศึกษาครั้งนี้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานสูงกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างสม่ำเสมอในหลายบริบทการศึกษา สอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด (r = 0.755)

5. ด้านปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนา

ผลการศึกษาพบปัญหาหลัก ได้แก่ เกณฑ์การประเมินไม่แสดงภาระงานเชิงคุณภาพ การสื่อสารเชิงลึกไม่เพียงพอ ช่องว่างการรับรู้ระหว่างระดับองค์กร และข้อจำกัดเชิงงบประมาณตามมาตรา 35 ซึ่งเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่ผู้บริหารทุกรายยอมรับตรงกัน ปัญหาทั้ง 4 ด้านที่พบมีลักษณะแตกต่างกันในเชิงความสามารถแก้ไขได้ขององค์กร กล่าวคือ ปัญหาด้านการสื่อสารและช่องว่างการรับรู้เป็นปัญหาเชิงกระบวนการที่องค์กรสามารถแก้ไขได้เองภายในกรอบทรัพยากรที่มีอยู่ โดยไม่ต้องรอการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย แต่ปัญหาด้านข้อจำกัดงบประมาณตามมาตรา 35 เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างระดับชาติที่อยู่นอกเหนืออำนาจการตัดสินใจของเทศบาลแต่ลำพัง ข้อวิจารณ์ที่สำคัญคือ การที่ฝ่ายบริหารให้น้ำหนักความสำคัญกับข้อจำกัดเชิงงบประมาณมากเป็นพิเศษ อาจนำไปสู่ความเสี่ยงที่จะละเลยการแก้ไขปัญหาเชิงกระบวนการซึ่งอยู่ในวิสัยที่ทำได้ทันที เช่น การปรับปรุงการสื่อสารรายบุคคลหรือการลดดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ทั้งที่ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบต่อการรับรู้ความเป็นธรรมของบุคลากรไม่น้อยไปกว่าประเด็นด้านงบประมาณ ดังนั้น การมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะประเด็นเชิงโครงสร้างโดยละเลยประเด็นเชิงกระบวนการ อาจทำให้การพัฒนาระบบไม่เกิดผลลัพธ์ที่ครอบคลุมเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อวิพากษ์ต่อแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของ Hood (1991 อ้างถึงใน พันทะลีและคณะ, 2567) ที่ชี้ว่าการนำระบบตัวชี้วัดเชิงปริมาณจากภาคเอกชนมาใช้แบบตายตัวโดยไม่ปรับบริบท อาจนำไปสู่ปรากฏการณ์ “Goal Displacement” หรือการที่ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่วัดผลได้จนละเลยเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิด “Street-level Bureaucracy” ของ Lipsky (1980 อ้างถึงใน พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) ที่อธิบายว่าเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการซึ่งอยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุดมักมีประสบการณ์และการรับรู้ต่อองค์กรที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งอธิบายช่องว่างการรับรู้ที่พบในการศึกษาครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kurniawan และ Ulfah (2021 อ้างถึงใน พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) พบว่า ปัญหาลักษณะเดียวกันคือความยากลำบากในการวัดผลงานเชิงคุณภาพของงานบริการสาธารณะ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาข้อจำกัดทางกฎหมายด้านงบประมาณบุคลากรตามมาตรา 35 ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ซึ่งพบว่าเป็นข้อจำกัดร่วมที่ปรากฏในหลายพื้นที่ มิใช่ปัญหาเฉพาะของเทศบาลนครปากเกร็ดเพียงแห่งเดียว และยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาการสื่อสารในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งพบตรงกันว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่มีคุณภาพในระดับรายบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นธรรมของกระบวนการประเมิน มากกว่าความครอบคลุมของช่องทางการสื่อสารในภาพรวมเพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 เทศบาลควรทบทวนสัดส่วนตัวคูณเงินรางวัลประจำปีระหว่างประเภทบุคลากรให้มีความยืดหยุ่นตามระดับความเสี่ยงและความตรากตรำของลักษณะงาน เช่น การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานเสี่ยงภัย (Hazard Pay) แยกต่างหากจากฐานเงินเดือน

1.2 ควรทบทวนฐานเงินเดือนแรกเข้าให้สอดคล้องกับค่าครองชีพในพื้นที่ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

1.3 ควรขยายมาตรการจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินให้เป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงที่สุด โดยควรออกแบบให้มีความสมดุล ไม่สร้างความกดดันสะสมแก่ผู้ได้รับรางวัลต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 พัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รายบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดชี้แจงเหตุผลของคะแนนแต่ละหัวข้อแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล

2.2 พัฒนาระบบอุทธรณ์ผลการประเมินให้เป็นดิจิทัลและปลอดภัย โดยมีกลไกป้องกันมิให้การใช้สิทธิ์อุทธรณ์ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินในรอบถัดไปหรือการต่อสัญญาจ้าง

2.3 ลดความซับซ้อนของเอกสารประกอบตัวชี้วัด โดยเน้นผลลัพธ์เชิงประจักษ์มากกว่าปริมาณเอกสาร

2.4 จัดอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้นเรื่องการประเมินผลอย่างเป็นธรรม เพื่อลดการพึ่งพาดุลยพินิจส่วนบุคคล

2.5 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นเชิงรุกจากพนักงานภาคสนามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความรู้สึก “ระยะห่าง” จากส่วนกลาง

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรออกแบบเครื่องมือเชิงปริมาณให้สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบตามประเภทบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

3.2 ควรขยายขนาดกลุ่มตัวอย่างและศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นเพื่อการเปรียบเทียบ

3.3 ควรใช้แหล่งข้อมูลหลายแหล่งในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อลดข้อจำกัดด้านอคติในการประเมินตนเอง

เอกสารอ้างอิง

พระสุมิตร สุจิตฺโต. (2563). *คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอเมืองสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี*. วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ, 3(2), 1–10.

สวรรยา โซะติก, วริศรา แซ่ลี้, ศศิธร คีรีรักษ์, ฐานิตา อินทรแป้น, อนุตตรีย์ คงคำขวัญ, และชีวนันท์ คุณพิทักษ์. (2567). *การจัดการค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท A: การทบทวนวรรณกรรม*. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติภาคีเครือข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มภาคใต้ ครั้งที่ 4. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

โปสินธุ์, สุรัสวดี, และ จิยะจันทน์, จิรศักดิ์. (2561). อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีต่อทัศนคติในการทำงาน และความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร. *วารสารธรรมศาสตร์,* 36(3), 43–70.

พันทะลี, พระณัฐวุฒิ, มาลัยขวัญ, พระครูวินัยธรวุฒิไกร, และ นามวงษา, พระเดชา. (2567). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดในจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารสิทธิ์ทรรศน์,* 2(2), 112–121.

พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการแห่งหนึ่งในประเทศไทย: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ. *วารสารสถาบันวิจัยพิมลธรรม*, 11(3), 19–34.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward* (3rd ed.). Kogan Page.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. New York :JAI Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York : Wiley.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives,* 21(4), 34–48.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work.* New York: John Wiley & Sons.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration,* 69(1), 3–19.

Kurniawan, D. T., & Ulfah, I. H. (2021). The role of organizational justice in innovative work behavior of female employees in government institution. *Advances in Economics, Business and Management Research,* 193, 9–18.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services.* New York: Russell Sage Foundation.

Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2023). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian public sector units: The role of organizational identification. *Benchmarking: An International Journal,* 30(8), 2583–2607.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review,* 50(3), 367–373.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนบุคคล.* มิถุนายน, 2569

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนบุคคล.* มิถุนายน, 2569

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนบุคคล.* กรกฎาคม, 2569