

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือน
และที่ดิน ของสำนักงานเขตหลักสี่

จัดทำโดย นางสาวเพ็ญรุ่ง แก้วพรหม

ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ
สังกัด ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตหลักสี่

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๑๕
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่

๒. หลักการและเหตุผล

ตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ๑๒ ปี ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๕๙) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร (Mastering Best Service and Mega – City Management) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕.๕ บริหารจัดการการเงินการคลังของกรุงเทพมหานครในภาพรวม ด้วยการบริหารการจัดเก็บรายได้ การงบประมาณของ กทม.อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์หลัก ๕.๕.๑ จัดหาและจัดเก็บรายได้ของ กทม.อย่างเป็นธรรมถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับโครงสร้างภาษี ยกร่างและปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ความเป็นธรรม ความรัดกุม และประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีแต่ละประเภท

การดำเนินการจัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ซึ่งเป็นรายได้หลักของกรุงเทพมหานครยังเก็บได้ไม่ถูกต้องครบถ้วน สิ่งที่มีส่วนสำคัญในการจัดเก็บ ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานและขั้นตอนการตรวจสอบโรงเรือน ที่ดิน และป้ายของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ยังเป็นไปด้วยความล่าช้าไม่ทันสมัย

สำนักงานเขตหลักสี่มีพันธกิจประจำในการดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ให้บรรลุเป้าหมายตามประมาณการที่กรุงเทพมหานครกำหนด ปรากฏว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ สำนักงานเขตหลักสี่ได้รับเป้าหมายการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินเป็นเงิน ๓๒๕,๐๐๐,๐๐๐.- บาท โดยได้ลดลงจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งกำหนดไว้เป็นเงิน ๓๔๐,๐๐๐,๐๐๐.- บาท แม้ว่าจะเป็นเป้าหมายที่ลดลง แต่ก็ถือว่าเป็นยอดเงินที่สูง เมื่อเทียบกับสภาพข้อเท็จจริงของเขตหลักสี่ขณะนี้ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ สำนักงานเขตหลักสี่ สามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินได้ เป็นเงิน ๓๒๗,๙๔๘,๒๖๔.๕๐ บาท ดังนั้น เพื่อให้ กลยุทธ์การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเขตหลักสี่ให้ได้ ตามประมาณการที่กำหนด ประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น เห็นว่าต้องเร่งรัดติดตามจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน รายใหม่ประเภทอาคารต่างๆที่ยังไม่ไ้ยื่นแบบในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ให้ได้ทันภายในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๗

ตาราง สถิติยอดการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ของสำนักงานเขตหลักสี่

ปีภาษี	จำนวนราย	ภาษีโรงเรือนและที่ดิน (บาท)		หมายเหตุ
		เป้าหมาย	ยอดจัดเก็บ	
๒๕๕๔	๒,๘๖๒	๓๒๐,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๓๓๕,๑๘๘,๓๕๕.๑๗	
๒๕๕๕	๒,๕๐๖	๓๐๐,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๓๓๖,๙๒๓,๖๔๗.๓๙	
๒๕๕๖	๒,๙๔๑	๓๔๐,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๓๒๗,๙๔๘,๒๖๔.๕๐	
๒๕๕๗	๑,๒๕๖	๓๒๕,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๑๘๙,๔๗๐,๔๔๑.๖๑	ต.ค.๕๖-มี.ค.๕๗

แต่จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของฝ่ายรายได้ ผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ของสำนักงานเขตหลักสี่แล้ว พบจุดอ่อนได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ประเมินและจัดเก็บภาษีมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับเป้าหมายการจัดเก็บภาษีโรงเรือนที่มีจำนวนเงินมากกว่า ๓๐๐ ล้านบาท และการขอเพิ่มอัตรากำลังเป็นข้อจำกัดอย่างยิ่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่ยังใช้วิธีการทำงานแบบเดิม ขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้า อุปสรรคได้แก่ สภาพพื้นที่เขตเป็นแหล่งที่อยู่อาศัย ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง โรงเรือนประเภทประกอบกรมีน้อย หากยังใช้วิธีการดำเนินงานแบบเดิมอาจทำให้ไม่สามารถจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเขตหลักสี่ให้ บรรลุเป้าหมายการที่กำหนด จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การปรับกระบวนการทำงานแนวใหม่ เพื่อวางแผนกลยุทธ์การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ของเขตหลักสี่ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยยึดหลักว่าต้องจัดเก็บภาษีให้ทั่วถึง ถูกต้อง เป็นธรรมโปร่งใส และการจัดเก็บต้องใช้มาตรฐานเดียวกันสามารถเปิดเผยได้ ซึ่งตรงกับหลักในการบริหารภาษีอากรที่ดีในการดำเนินงานต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานแนวใหม่ในเชิงรุกถึงสถานประกอบการ ถือเป็นวิธีการทำงานที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว ประหยัด และสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อใช้ลดขั้นตอนการทำงานให้เร็วขึ้น และในการทำงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินต้องเกี่ยวข้องกับประชาชน ดังนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องนำเทคนิคการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจแก่ประชาชนมาใช้ ได้แก่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเต็มใจ ที่จะให้บริการ การอำนวยความสะดวก ให้ความเสมอภาค ไม่แสวงหาผลประโยชน์ เคารพในคุณค่าของผู้รับบริการและสามารถร่วมแก้ไข ปัญหาความเดือดร้อนของผู้รับบริการได้ ถ้าได้มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กล่าวมา คาดว่าประชาชนต้องพึงพอใจและให้ความร่วมมือในการเสียภาษีเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเขตหลักสี่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จากการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายรายได้ ยังได้พบจุดแข็ง ได้แก่ เจ้าหน้าที่เต็มใจและ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานดี โอกาส ได้แก่ โรงเรือนประเภทอาคารต่างๆที่มีค่าภาษีสูง และเพื่อให้กลยุทธ์การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเขตหลักสี่ให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น เห็นว่าต้องเร่งรัดติดตามจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน รายใหม่ประเภทอาคารต่างๆที่ยังไม่ได้ยื่นแบบในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ ให้ได้ทันภายในปีงบประมาณพ.ศ. ๒๕๕๗ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน สอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจ อันเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนานโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงจำเป็นต้องเน้นการเพิ่มศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่กรุงเทพมหานครและประชาชนต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

- ๓.๑ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตหลักสี่ ในการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินให้มีสมรรถนะสูง สามารถรองรับปริมาณงานที่มากได้
- ๓.๒ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินรูปแบบใหม่โดยการทำงานเป็นทีม เน้นผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก
- ๓.๓ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปรับกระบวนการทำงานแนวใหม่ในเชิงรุก เข้าถึงสถานประกอบการ โดยเน้นการให้บริการสูงสุดแก่ประชาชน

๔. เป้าหมาย

๔.๑ สำนักงานเขตหลักสี่จัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินบรรลุป่าประมาณการตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด

๔.๒ บุคลากรสามารถประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่ได้รวดเร็ว

๔.๓ สามารถเพิ่มจำนวนรายภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้น

๕. ปัจจัยความสำเร็จ

๕.๑ กรอบแนวคิด

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) พนมเพชรจตุพร ได้สรุปความหมายของ Competency จากแนวคิดของ David Mc Clelland ว่า Competency เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ องค์กรประกอบของ Competency ตามแนวคิดของแมคเคลลีแลนด์มี ๕ ส่วน คือ

๑. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

๒. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น

๓. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

๔. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

๕. แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ความหมายของสมรรถนะดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่นๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance)

องค์กรจะต้องกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะตามวิชาชีพ (Functional Competency) ให้แก่พนักงาน และกำหนดระบบประเมินผลการปฏิบัติตามสมรรถนะ(Key Performance Indicator : KPI) ด้วย เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรตาม Competency ทำให้องค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเหมาะสม คุ่มค่า บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และยกระดับความรู้ความสามารถตามที่องค์กรคาดหวังได้ อันจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดีขึ้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (๒๕๔๗) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ชีตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีชีตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ชีตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์องค์กร

๒. ชีตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นชีตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร

๓. ชีตความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงาน สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หรืออาจเรียกชีตความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะตามแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อส่งผลทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมาย

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาจากเป้าหมาย ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency วิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหรือตามที่องค์กรต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กรโดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น

มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ผูกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP) ซึ่งการพัฒนาคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

บทสรุป การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากร ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักของ Competency ด้วยเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่ดีตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานไปสู่ความเป็นเลิศ

สมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันกรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยสังเคราะห์จากนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและแนวทางการปฏิรูปของกรุงเทพมหานคร รวมถึงจากการสำรวจความคิดเห็นข้าราชการระดับผู้บริหาร ความคิดเห็นข้าราชการทั่วไป และความคิดเห็นจากประชาชน จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการกรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑. คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความสำนึก และรับผิดชอบต่อตนเองตลอดจนวิชาชีพของตน เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ
๒. การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความตั้งใจ ความพยายาม ความพร้อมในการให้บริการประชาชน และอุทิศเวลาที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
๓. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานและคุณภาพงานที่กำหนด และหรือให้เกินจากมาตรฐานที่กำหนด
๔. ทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม
๕. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งยังรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะเท่านั้น สมรรถนะบางตัว เช่น thinking skills, achievement orientation เป็นบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลมีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้นๆ มาตั้งแต่เกิด ต้องใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน (job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (key performance indicator) การประเมินแบบ ๓๖๐ องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นต้น การที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย ๒ งานในรอบประเมิน เท่านั้นก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้ ส่วนการประเมินแบบ ๓๖๐ องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นโดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) กับผู้ถูกประเมิน ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี การทำงานด้วยกัน วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จึงมีแผนการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษี โรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑) การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ให้ความรู้ ทักษะและเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

๒) การปรับกระบวนการทำงานแนวใหม่ในเชิงรุก เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๓) การจัดทำฐานข้อมูลภาษีให้ได้ ๑๐๐% เพื่อทราบจำนวนโรงเรือนในพื้นที่เขตว่าอยู่ในพิกัดภาษีทั้งหมดกี่หลังคาเรือน

๔) การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน

๕.๒ วิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตหลักสี่ สามารถนำไปสู่กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ มีรายละเอียด ดังนี้

- ความรู้ (knowledge) ควรมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ ให้มีความรู้ด้านการจัดเก็บภาษี เช่น ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติภาษีพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการยึด आयัด และขายทอดตลาดทรัพย์สินของผู้ค้างภาษี พ.ศ.๒๕๔๖ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการฟ้องร้องคดี และกระบวนการยึดทรัพย์

- ทักษะ (skill) ควรมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ขาดทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดเก็บภาษี ให้สามารถจัดเก็บภาษีได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการรับ-ส่งข้อมูลเพื่อให้การ

ปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ให้มีการถ่ายทอดเทคนิคเชิงปฏิบัติการจากหัวหน้าฝ่าย หรือผู้มีคุณวุฒิในฝ่าย โดยการสอดแทรกเข้าสู่วาระการประชุมฝ่ายรายเดือน หรือการเสวนาอย่างไม่เป็นทางการ

- ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) ควรมีการพัฒนา เจ้าหน้าที่ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ให้มีเจตคติที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เนื่องจากการขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับจำนวนเงินประมาณการจัดเก็บภาษีที่สูง ให้มีการจัดประชุมเพื่อแจ้งผลความก้าวหน้าในการจัดเก็บภาษี ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบทราบ หากเจ้าหน้าที่ท่านใดไม่สามารถดำเนินการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้ให้เจ้าหน้าที่ประจำแขวงนั้นรายงานเหตุผลหรือข้อขัดข้องในการดำเนินการ เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกันและเพื่อให้การจัดเก็บภาษีเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด

- บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) ควรมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ยังไม่เป็นแนวทางเดียวกัน ให้มีการเสริมสมรรถนะ (Competency) ร่างกายและจิตใจ ให้แข็งแรงสมบูรณ์ พร้อมรับงานหนัก ตลอดจนการส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม และมีค่านิยมร่วมกันในฝ่าย

- แรงจูงใจ/เจตคติ (motives / attitude) ควรมีการสร้างภาพลักษณ์ และการปรับปรุงสถานที่นั่งรอรับบริการให้มีบรรยากาศที่ดีและมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาเสียภาษี เช่น จัดให้มีโทรทัศน์ หนังสือ นิตยสารและน้ำดื่มไว้บริการประชาชน กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

สรุป ผลจากการวิเคราะห์ จึงมีโครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ โดยกำหนดแนวทาง ดังนี้

๑) ด้านบุคลากร

- ผู้บริหารเขต มีนโยบายผลักดัน/สนับสนุนโครงการ โดยการยอมรับและให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้น ผลักดันให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญในการปรับปรุงการทำงานที่มีผลต่อองค์กรและงานในความรับผิดชอบ

- เจ้าหน้าที่ ให้ความร่วมมือในโครงการนี้ โดยการทำงานเป็นทีม มุ่งพัฒนาทีมงาน เน้นความรับผิดชอบต่องานที่กลุ่มมากกว่ารายบุคคล ผู้ร่วมงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ เช่น การประสานงานภายในเขตเพื่อทราบข้อมูลปัจจุบัน ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายปกครอง ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและฝ่ายโยธา ต้องให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อมูลจำนวนหลังคาเรือนทั้งหมด ข้อมูลบ้านรื้อถอน ไฟไหม้ บ้านว่าง ข้อมูลบ้านอยู่อาศัย ข้อมูลหน่วยงานราชการที่ได้รับยกเว้น ข้อมูลสถานประกอบการ และข้อมูลเกี่ยวกับการขออนุญาตปลูกสร้าง ต่อเติม หรือดัดแปลงอาคารเพิ่มเติม เป็นต้น

๒) วิธีการเพิ่มความรู้/ทักษะ จัดให้มีการฝึกอบรม สัมมนา เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ทุกคนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจในบทบาท และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพให้การจัดเก็บรายได้

๓) วิธีการสร้างแรงจูงใจ/วิธีการเปลี่ยนแปลงเจตคติ โดยการให้รางวัล เป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และต้องมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรม

๔) การสนับสนุนงบประมาณ ด้านการอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะด้าน ให้นำทุนการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมด้านภาษี เป็นต้น

๖. ภารกิจที่ดำเนินการ

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้วางกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายดังนี้

๖.๑ จัดทำโครงการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ หัวหน้าฝ่ายรายได้ จัดทำโครงการเสนอผู้อำนวยการเขตอนุมัติ

๖.๒ จัดทำกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- อบรมให้ความรู้ เพิ่มความรู้และทักษะด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินทั้งรายเก่าและรายใหม่ในพื้นที่เขตหลักสี่ให้ครอบคลุมให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อความเข้าใจในบทบาท และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้การจัดเก็บรายได้ และพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ด้วยการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) โดยสำรวจและรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการค้นหาองค์ความรู้ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge

- จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนำข้อมูลองค์ความรู้ต่าง ๆ มาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยกิจกรรมฝึกอบรม การประชุม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการ

- ให้รางวัล/จูงใจ เน้นการสร้างขวัญกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ เช่นมีการยกย่อง ชมเชยผู้มีผลงานดีเด่นโดย ปิดประกาศรายชื่อไว้ในที่เปิดเผยให้ประชาชนและบุคลากรของหน่วยงานได้ทราบโดยทั่วกัน

- สร้างทีมประเมินภาษี จัดประชุมระดมสมองจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ทุกคนเพื่อวางแผนกลยุทธ์การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเขตหลักสี่ให้บรรลุเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ และมีการประชาสัมพันธ์ความรู้เรื่องภาษีโรงเรือนและที่ดินให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เช่น จัดพิมพ์แผ่นพับ ให้เจ้าหน้าที่นำไปแจกประชาชน และสร้างจิตสำนึกที่ดีให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้หน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีของหน่วยงาน

๖.๓ สร้างมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้างของกรุงเทพมหานคร ยึดถือความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ใจเป็นธรรม ยึดมั่นผลงานและพัฒนาตนเอง โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นผู้ริเริ่ม กระตุ้น ผลักดันให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญในการปรับปรุงการทำงานที่มีผลต่อองค์กรและงานในความรับผิดชอบของแต่ละคน

๖.๔ กำหนดตัวชี้วัด

- ยอดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ได้ตามประมาณการที่กำหนด
- ลดระยะเวลาการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เหลือเฉลี่ยรายละไม่เกิน ๗ วันทำการ
- จำนวนรายภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ ของปีก่อน

๖.๕ ร่วมกันปรับกระบวนการทำงาน โดยการปรับกระบวนการทำงานแนวใหม่

๑) การทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาทีมงานคุณภาพ เพื่อพัฒนากระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และบริบทที่เป็นลักษณะเฉพาะของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตหลักสี่ โดยจัดเจ้าหน้าที่ออกทำงานเป็นทีมในเชิงรุกถึงสถานประกอบการเพื่อลดขั้นตอน การทำงานให้เตรียมแบบ ภ.ร.ด.๒ และอุปกรณ์ในการตรวจสอบไปให้ครบ รายไหนมีเอกสารหลักฐานพร้อมให้รับยื่นแบบ ภ.ร.ด.๒ มาได้เลย รายไหนไม่พร้อมให้ตรวจสอบเขียนรายละเอียดในแบบ ภ.ร.ด.๒ แจ้งให้ผู้รับประเมินไปยื่นแบบที่สำนักงานเขตภายใน ๗ วัน

๒) สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชน โดยการสร้างเครือข่าย จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยให้เจ้าหน้าที่หาแนวร่วมจากผู้นำชุมชน การสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง เข้าร่วมกิจกรรมชุมชน ชักจูงผู้นำชุมชนที่มีโรงเรือนที่ต้องเสียภาษีให้มายื่นแบบเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดินให้ถูกต้องเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้อาศัยในชุมชนนั้น ๆ

๓) ตระหนักในคุณภาพ เห็นความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้เจ้าหน้าที่ภาษีโรงเรือนและที่ดินปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท ออกสำรวจโรงเรือนรายใหม่อย่างสม่ำเสมอให้ทั่วพื้นที่

๖.๖ ร่วมกันกำหนดวิธีดำเนินงานและขั้นตอนการปฏิบัติ รายละเอียด ดังนี้

๑) ขั้นการเตรียมการ

- สํารวจและจัดเตรียมแบบพิมพ์ต่าง ๆ ให้ครบถ้วน จัดทำประกาศ และออกหนังสือแจ้งเวียน ให้ผู้เสียภาษีทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้ยื่นแบบพิมพ์ภายในเวลาดำหนด

๒) ขั้นการดำเนินงาน

- จัดทำประกาศ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบล่วงหน้า
- แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- ออกหนังสือแจ้งให้ผู้อยู่ในข่ายต้องเสียภาษี ยื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สิน
- จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์

๓) หลังการดำเนินการ

- ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการจัดการและแผนปฏิบัติงานการจัดเก็บภาษี

ระยะเวลาดำเนินการ

ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

ผู้รับผิดชอบแผนการจัดเก็บรายได้

นางสาวเพ็ญรุ่ง แก้วพรหม ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ

แผนปฏิบัติการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ประจำปี ๒๕๕๗

แยกปฏิบัติตามขั้นตอนของกิจกรรม

ก. ขั้นเตรียมการ

- | | |
|---|------------------------|
| ๑. ตรวจสอบและคัดลอกรายชื่อผู้อยู่ในเกณฑ์เสียภาษี
ในปีงบประมาณ (บัญชีลูกหนี้ตามเกณฑ์ค้างรับ) | กันยายน |
| ๒. สํารวจและจัดเตรียมแบบพิมพ์ต่าง ๆ | ตุลาคม |
| ๓. ประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและวิธีการเสียภาษี | พฤศจิกายน – กุมภาพันธ์ |
| ๔. จัดทำหนังสือแจ้งให้ผู้มีหน้าที่เสียภาษีทราบเพื่อยื่นแบบ
แสดงรายการทรัพย์สิน และควรออกหนังสือเวียน
แจ้งให้ผู้เสียภาษีทราบล่วงหน้า | ก่อนธันวาคม |

ข. ขั้นดำเนินการจัดเก็บ

- | | |
|---|---------------------|
| ๑. รับแบบแสดงรายการทรัพย์สิน (ภ.ร.ด. ๒) และ
ตรวจสอบความถูกต้อง | มกราคม – กุมภาพันธ์ |
| ๒. ประเมินค่ารายปีและกำหนดค่าภาษี / มีหนังสือแจ้งผล
การประเมินภาษี (ภ.ร.ด.๘) | มกราคม – เมษายน |

กรณีปกติ

- รับชำระภาษี (ชำระภาษีในทันที หรือชำระภาษีภายในกำหนดเวลา) มกราคม – พฤษภาคม

กรณีพิเศษ

(๑) ชำระภาษีเกินกำหนดเวลา

(เกิน ๓๐ วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งผลการประเมิน)

- รับชำระภาษีและเงินเพิ่ม

กุมภาพันธ์ – กันยายน

(๒) ผู้รับประเมินไม่พอใจในผลการประเมิน

๑. รับคำร้องอุทธรณ์ขอให้ประเมินค่าภาษีใหม่

มกราคม – พฤษภาคม

๒. ออกหมายเรียกให้มาชี้แจงหรือออกตรวจสถานที่

กุมภาพันธ์ – มิถุนายน

๓. ชี้ขาดและแจ้งผลให้ผู้ร้องทราบ

มีนาคม – กรกฎาคม

๔. รับชำระภาษีและเงินเพิ่ม

มีนาคม – กันยายน

๕. ปฏิบัติตามคำสั่งศาล (กรณีนำคดีไปสู่ศาล)

ค. ขึ้นประเมินผลและเร่งรัดการจัดเก็บ

๑. ไม่ยื่นแบบแสดงรายการทรัพย์สิน (ภ.ร.ด. ๒) ภายในกำหนดเวลา

- เมื่อใกล้จะสิ้นสุดเวลาที่ประกาศกำหนดให้ยื่นแบบ

กุมภาพันธ์

(ภ.ร.ด. ๒) ให้มีหนังสือแจ้งเตือนผู้ที่ยังไม่ยื่นแบบ

- แจ้งความต่อพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง (อำเภอ)

มีนาคม – พฤษภาคม

เพื่อดำเนินคดีแก่ผู้ไม่ยื่นแบบ

- รับชำระภาษี

เมษายน – กันยายน

- ประสานกับอำเภอขอทราบผลคดีเป็นระยะ ๆ

มีนาคม – กันยายน

หมายเหตุ ในปีต่อไปหากไม่ยื่นแบบอีก ให้ดำเนินการตาม ม.๔๘ (ข)

๒. ยื่นแบบ ภ.ร.ด. ๒ แล้วแต่ไม่ยอมชำระภาษี

- มีหนังสือแจ้งเตือนผู้ที่ยังไม่ชำระภาษี

ครั้งที่ ๑

พฤษภาคม

ครั้งที่ ๒

มิถุนายน

ครั้งที่ ๓

กรกฎาคม

- รับชำระภาษีและเงินเพิ่ม

พฤษภาคม – กันยายน

- ดำเนินการบังคับจัดเก็บภาษี (ยึด อาศัย และขาย

ตุลาคม เป็นต้นไป

ทอดตลาดทรัพย์สิน) กรณีหลีกเลี่ยงไม่ยอมชำระภาษี

แผนปฏิบัติการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ประจำปี ๒๕๕๗

แยกปฏิบัติตามเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

นักวิชาการจัดเก็บรายได้

๑. สำรอง เตรียมแบบพิมพ์ต่าง ๆ

๒. ตรวจสอบและจัดทำบัญชีผู้อยู่ในเกณฑ์เสียภาษีในปีงบประมาณหน้า
๓. รับแบบ ภ.ร.ด. (ลงทะเบียน)
- ๔ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารขั้นต้น
๕. รับชำระค่าภาษี / ส่งเงินรายได้ประจำวัน

หัวหน้าฝ่ายรายได้

๑. ออกหนังสือเวียนแจ้งผู้เสียภาษีทราบล่วงหน้า
๒. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบ ภ.ร.ด. ๒
๓. รับคำร้องอุทธรณ์ตามแบบ ภ.ร.ด. ๙ (ลงทะเบียนรับ)
๔. สืบสวนผู้ไม่มายื่นแบบ ภ.ร.ด. ๒ ภายในกำหนด
๕. ประสานกับอำเภอขอทราบผลคดีทุกระยะ
๖. ตรวจสอบความถูกต้องของรายการตามแบบ ภ.ร.ด. ๒ และเอกสารประกอบ
๗. แจ้งผลการประเมินตามแบบ ภ.ร.ด. ๘ (ลงทะเบียน)
๘. ออกตรวจสอบ / ไปพบผู้ค้างชำระภาษี
๙. แจ้งผลการชี้ขาดกรณีอุทธรณ์ภาษี

ผู้อำนวยการเขตหลักสี่

๑. ประชาสัมพันธ์เรื่องการเสียภาษี
๒. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบ ภ.ร.ด. ๒
๓. ประเมินค่ารายปีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงประกอบ
๔. ออกหนังสือแจ้งเตือนกรณีไม่ยื่นแบบ ภ.ร.ด. ๒ ภายในกำหนด
๕. ออกหนังสือเตือนผู้ที่ไม่มาชำระภาษีภายในกำหนด
๖. ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานจัดเก็บรายได้

ผู้อำนวยการกองรายได้

๑. พิจารณาคำร้องอุทธรณ์ภาษี (พิจารณาการประเมินใหม่)
๒. ลงมติชี้ขาดตามคำร้อง และแจ้งผลการชี้ขาดให้ผู้ร้องทราบ
๓. มอบอำนาจแจ้งความดำเนินคดีแก่ผู้ไม่มายื่นแบบ ภ.ร.ด. ๒ ภายในกำหนด
๔. มีคำสั่งยึด आयัด และขายทอดตลาดทรัพย์สิน

นิติกร

๑. แจ้งความต่อพนักงานสอบสวน เพื่อดำเนินคดีต่อผู้ไม่มายื่นแบบ ภ.ร.ด. ๒ ภายในกำหนด
๒. ประสานกับสถานีตำรวจนครบาลขอทราบผลคดีเป็นระยะ ๆ

๗. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๗.๑ ผู้อำนวยการเขต/ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตส่งราชการฝ่ายรายได้ ในฐานะผู้บริหารสำนักงานเขต อนุมัติโครงการการเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของสำนักงานเขตหลักสี่ เป็นที่ปรึกษา ควบคุม กำกับ สนับสนุนการดำเนินงานโครงการ และการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้

๗.๒ สำนักการคลัง โดยเฉพาะกองรายได้ สนับสนุนวิทยากรในการฝึกอบรม และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีรายได้ ด้านกฎระเบียบและกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาคำร้องขอต่างๆ เป็นต้น

๗.๓ หัวหน้าฝ่ายรายได้ ในฐานะเป็นผู้ควบคุมดูแล และสั่งการให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้เสนอโครงการ และดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด

๗.๔ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายรายได้ จำนวน ๕ คน เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ ตามโครงการดังกล่าว และกิจกรรมต่างๆที่กำหนด รวมทั้งเข้าร่วมในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เกี่ยวกับความรู้ข้อกฎหมายและระเบียบต่างๆ เพื่อความสามารถทำงานเป็นทีมและปฏิบัติแทนกันได้ ตลอดจนการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนผู้เสียภาษี

๘. ระยะเวลาการดำเนินการ

๑ ตุลาคม ๒๕๕๗ – ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

๙. แนวทางการประเมิน

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๙.๑.๑ ยอดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ได้ตามประมาณการที่กำหนด

๙.๑.๒ ลดระยะเวลาการประเมินภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เหลือเฉลี่ยรายละไม่เกิน

๗ วันทำการ

๙.๑.๓ จำนวนรายภาษีโรงเรือนและที่ดินรายใหม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ ของปีก่อน

๙.๒ วิธีการ

๙.๒.๑ เปรียบเทียบยอดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีพ.ศ.๒๕๕๗ กับยอดจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีพ.ศ.๒๕๕๖ ตามประมาณการที่กำหนด

๙.๒.๒ เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้ชำระภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีพ.ศ.๒๕๕๗ กับยอดผู้ชำระภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำปีพ.ศ.๒๕๕๖

๙.๓ เครื่องมือ

๙.๓.๑ แบบรายงานสรุปการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน (สนค.๐๑)

๙.๓.๒ ทะเบียนรับยื่นแบบแสดงรายการเพื่อเสียภาษีโรงเรือนและที่ดิน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ เชนนโยบาย กรุงเทพมหานคร ควรมีการให้รางวัล เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ อันจะเป็นการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปอีก อาทิ

- ให้ความดีความชอบแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
- ให้โอกาสศึกษาต่อ หรืออบรมในหลักสูตรต่างๆที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

๑๐.๒ เชิงปฏิบัติ ควรดำเนินการ ดังนี้

- ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ควรพัฒนาให้มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้ครบถ้วน และสามารถเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สำนักการคลังในฐานะเป็นหน่วยงานกลาง ควรทำหน้าที่สนับสนุนทุกด้าน เช่น การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การกำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโดยเฉพาะด้านกฎหมาย

ภาคผนวก

บรรณานุกรม

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, (๒๕๒๖, หน้า๑๗) พิมพ์ครั้งที่ ๘, ๓๓๘ หน้า

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Competency based HRM/HRD case study. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์, ๒๕๕๐, ๒๑๙ หน้า

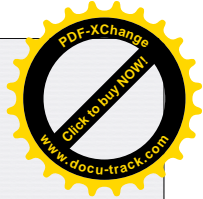
อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. Competency development roadmap (CDR). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์, ๒๕๕๒, ๓๐๘ หน้า

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์. การจัดทำเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาวบนพื้นฐานของขีดความสามารถ Competency-based training road map. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ ซีเอ็นเตอร์, ๒๕๕๓, ๓๓๑ หน้า

จุฑามาส แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา. รายงานเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๑

อดิเรก พันเขียว รายงานฉบับสมบูรณ์. โครงการแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน กรณีศึกษาเทศบาลเมืองแม่สอด จังหวัดตาก ได้รับทุนสนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สสส มิถุนายน 2553

พนม เพชรจตุพร. การจัดการความรู้ ทุนมนุษย์. เข้าถึงได้จาก <[www.msit2005.mut.ac.th - /msit_media/1_2551/ITEC2620/Lecture/20080761913156H.ppt](http://www.msit2005.mut.ac.th/~msit_media/1_2551/ITEC2620/Lecture/20080761913156H.ppt)>. ๒๕ เมษายน ๒๕๕๔.



1. การเพิ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อการจัดเก็บภาษี โรงเรือนและที่ดิน ของสำนักงานเขตหลักสี่

