

การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
ของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร*

Development of populace service system, land and building taxes section,
Samphanthawong district office, Bangkok

นางสาวสรลนุช ประศาสตร์ศิลป์**

Sarunnud Prasartsin

6514832060@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

หน่วยงาน “การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง” ที่มีภาครัฐเป็นผู้ดำเนินการได้รับอิทธิพลจากการปรับเปลี่ยนพัฒนาภาครัฐแบบเต็มสู่ภาครัฐแนวใหม่ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างจากฝ่ายรายได้ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1. เพื่อสำรวจระบบการให้บริการประชาชน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน 3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน ในการวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัย การวิจัยเอกสาร และการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบภายในที่เป็นมาตรฐาน มีความแข็งแกร่งและพร้อมสำหรับการพัฒนา ประกอบกับรูปแบบ บุคลากรและทักษะ ที่มีความพร้อมทั้งในด้านงานและทัศนคติต่อการเดินหน้าขององค์กร อีกทั้งมีค่านิยมร่วมที่เป็นกำลังเสริมให้หน่วยงานแข็งแกร่งขึ้น ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ 1. ระบบที่ไม่ได้มีการเชื่อมโยงกัน แก่ไขจากการวางแผนระบบข้อมูลประสานงาน และสร้างข้อเชื่อมโยงการใช้งาน และความพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยี แก่ไขได้จากการจัดการอบรมทุกครั้งที่มีการใช้งาน 2. การขาดความรู้ของประชาชน แก่ไขจากการปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีแนวทางพัฒนาตามข้อ 3 ได้แก่ การนำเข้าเทคโนโลยีหรือการปรับปรุงที่จะต้องมีการจัดการองค์ความรู้ของคนทั้งองค์กร แผนการรองรับในส่วนของกำลังใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้แก่ผู้อยู่ในภาคของปฏิบัติงานมีสิทธิ์และมีเสียงในการจัดการระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาระบบ; ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง; บริการภาครัฐ

Keywords: System Development; Land and building Tax; Government service

*บทความนี้เรียบเรียงจากการคำคว่าอิสระเรื่อง การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร

**นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ตรีเพ็ชร อำเมือง (2561, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริการมีความสำคัญต่อทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกชน โดยเฉพาะในส่วนขององค์กรภาครัฐที่มีหน้าที่ ภารกิจ หรือพันธกิจ ในการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้ที่รับการ โดยในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จึงทำให้ภาครัฐได้มีทิศทางในการพัฒนาจากการบริหารภาครัฐแบบเดิม สู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (อภิญา บำรุงจิตต์, 2560, หน้า 1292) ได้กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) เป็นวิธีการบริหารโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อตอบสนองเป็นหลักรากการบริการที่เป็นทิศทางหลักของประเทศให้มีความมีความโปร่งใสชัดเจน และมีประสิทธิผล ซึ่งจะมุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ทั้งด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) จากที่กล่าวข้างต้น “การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง” จึงได้ถูกนำมาใช้แทน “การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน” สืบเนื่องจาก พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (2562, หน้า 51) ได้ระบุไว้ว่า ด้วยเหตุผลของความซับซ้อนในการบริหารและรูปแบบของงานที่มีความหลากหลาย จึงทำให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบขององค์กรขึ้นเป็น “การจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง” เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการลดปัญหาข้อบกพร่องในการจัดเก็บภาษีทรัพย์สิน และยังเป็นลดความวุ่นวาย ยุ่งยาก ซับซ้อน ให้แก่ผู้รับบริการ คือ ประชาชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2546, หน้า 15) ที่ได้กล่าวถึง การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน อันหมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิด ความผาสุก และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคม ส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดยคำนึงถึง 1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น ผู้วิจัยที่ได้มองเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนในด้านของภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยผู้วิจัยต้องการศึกษาจากฝ่ายรายได้ ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร เป็นแหล่งศึกษา วิจัย และสร้างข้อสรุปผลการวิจัยที่ได้รับจากการวิจัย โดยวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อสำรวจระบบการให้บริการประชาชน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน และ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเอกสาร จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์สื่ออิเล็กทรอนิกส์รายงานการวิจัย และการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการภายในฝ่ายรายได้ ที่ปฏิบัติงานด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยมีทั้งหมด 5 คน ได้แก่ เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับอาวุโส 1 คน, นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ระดับชำนาญการ 1 คน, เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับชำนาญงาน 1 คน, นักวิชาการจัดเก็บรายได้ ระดับปฏิบัติการ 1 คน และเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ระดับปฏิบัติงาน 1 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าว ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะปฏิบัติงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสามารถให้ข้อมูลตรงตามประเด็น ครอบคลุม ของงานวิจัยครั้งนี้ได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน เป็นคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 53)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเห็นเหมือนหรือแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีผลงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูลก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยจากสภาพข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 63)

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยโดยได้อ้างอิงจากหลักการแนวคิดของการวิจัย 7-S ของ McKinsey (1980, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 9-11) มาสรุปเข้ารวมกัน จะสามารถแบ่งเป็น 3 มิติหลัก อันได้แก่ มิติภายในภาพรวม มิติภายในตัวขับเคลื่อน และมิติของการพัฒนา ที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพของงานบริการประชาชนว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร จะสามารถสรุปออกมาเป็นแนวทาง ได้ดังนี้

1. มิติภายในภาพรวม อันได้แก่ กลยุทธ์, โครงสร้าง และระบบของการปฏิบัติงานในงานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยข้อสัมภาษณ์ในข้อที่ 1 และ 2 จะมีมิติของการปฏิบัติงานออกเป็น 3 มิติหลัก ๆ คือ หลักการ ภาควิปฏิบัติ และผลตอบรับ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คน ที่ทำงานในลำดับชั้นที่แตกต่างกันนั้นได้ ให้ความเห็นของทั้ง 3 มิตินั้นแตกต่างกันออกไป โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1.1 มิติของหลักการ ซึ่งกลยุทธ์ที่เป็นหลักการ และการปฏิบัตินั้น อยู่ในความสอดคล้องกัน เพียงแต่ว่า ช่องโหว่ด้านเทคโนโลยีที่นำเข้ามา นั้น ยังไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีนั้นได้ 100% อันเหตุผล การใช้งานผิดวิธีการ และการตอบสนองของบุคลากรที่ให้บริการนั้น ยังไม่มีความเข้าใจแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเปรียบเทียบได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของสายงาน จะมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาชั้นผู้น้อย ก็จะมีผู้เชี่ยวชาญน้อยที่สุด ในส่วนนี้เราอาจเข้าใจว่า เป็นโครงสร้างที่เป็นมาตรฐานอย่างที่เราหลายคนเข้าใจกัน แต่ในทางของการปฏิบัติงานจริงนั้น ถือว่า เป็นช่องโหว่ที่อาจก่อให้เกิดการดำเนินการที่ผิดแผนไปจากที่หลักการของกลยุทธ์ได้วางไว้ ถึงแม้ว่าในทางของโครงสร้างนั้น จะสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพก็ตาม

1.2 มิติภาควิปฏิบัติ หรือหมายถึง โครงสร้างของหน่วยงานที่จะมีผลต่อการดำเนินการงานบริการประชาชน ในส่วนนี้นั้น ผู้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คนได้ให้การสนับสนุนในส่วนของโครงสร้างออกเป็น 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1.2.1 ผู้ที่ให้การสนับสนุนต่อโครงสร้างปัจจุบัน ได้มองเห็นว่า ทางหน่วยงานได้ให้การสนับสนุนในส่วนของเทคโนโลยีสำหรับการทำงานของผู้ให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารกันผ่านแอปพลิเคชัน Line Email และ Facebook ที่ทำหน้าที่คล้ายกันกับ “สำนักงานหรือหน่วยงาน” แต่เป็นในรูปแบบของออนไลน์ที่จะสามารถให้บริการได้จำนวนมาก ภายใต้บุคคลที่ให้บริการเพียงคนเดียว และมีการพัฒนาในส่วนของการปฏิบัติงานเฉพาะของหน่วยงานที่จะทำให้ผู้ใช้บริการนั้นสามารถดำเนินการได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องเข้ามาใช้บริการ รวมถึงเป็น “บริการตนเอง” ซึ่งลดภาระงานของผู้ให้บริการได้เป็นอย่างดียิ่ง นอกเหนือจากภายนอกแล้ว ผู้สัมภาษณ์ ยังได้เห็นด้วยกับการใช้เทคโนโลยีออนไลน์เข้ามาแทนที่ออฟไลน์ทั้งการใช้งานในระบบภายในและระบบภายนอก ซึ่งจะลดภาระการเกิดข้อผิดพลาด รวมทั้งมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้ผู้รับหน้าที่ต่อหน้า สามารถดำเนินการได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

1.2.2 ผู้ที่ไม่ให้การสนับสนุนต่อโครงสร้างปัจจุบัน ได้มองเห็นว่า โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้นำเทคโนโลยีบางอย่างเข้ามาใช้นั้น ยังไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ มีช่องว่างของผู้ปฏิบัติงานมากจนเกินไป ทำให้การทำงานนั้นมีความรู้สึกที่ติดขัด รวมถึงการที่หน่วยงานยังไม่มีความพร้อมในระดับที่จะสามารถแก้ปัญหาในทุกความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้รวดเร็วพอ นั้นหมายถึง ภาระจะตกไปสู่ผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น จะต้องรับภาระมากยิ่งขึ้น อันส่งผลให้การที่จะสร้างความรวดเร็ว จะต้องถูกบั่นทอนลงไป และไม่นับปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับผู้มารับบริการที่ไม่มีความเข้าใจในตัวระบบ อาจส่งผลทำให้บุคลากรคนนั้นสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงานของช่วงเวลานั้นไปเลย เปรียบเสมือนกับฟันเฟืองที่ติดขัด 1 อัน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพมวลรวมอย่างชัดเจน

1.3. มิติผลตอบรับ หรือหมายถึง ภาพลักษณ์ที่ได้รับมาจากการเตรียมข้อ 1 และ 2 ที่ได้กล่าวมาได้ข้างต้น ซึ่งผู้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คนนั้น ได้ให้ความเห็นที่เหมือนกัน โดยแบ่งออกเป็นมุมมอง 2 มุม คือ

1.3.1 มุมมองในภาคผู้รับบริการ หรือที่นี้หมายถึง ประชาชน โดยมีความเห็นตรงกัน คือ ประชาชนนั้นยังขาดความเข้าใจในหน่วยงานเกี่ยวกับภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็นอย่างมาก โดยอ้างอิงได้ ทั้งข้อมูลในแต่ละปีของการเสียภาษี จำนวนผู้เข้ามารับบริการ และข้อสอบถามที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ประชาชนนั้นยังขาดความเข้าใจในทุกมุมมองของภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเป็น อย่างมาก อีกทั้งเสริมด้วย ความล่าช้า ในรูปแบบของความไม่ทันสมัย ที่หน่วยงานยังคงมีการใช้ไม่ยอม ปรับเปลี่ยน ที่เป็นที่สุดถึงมากที่สุดคือ ระบบเอกสาร ที่ถือเป็นปัญหาและอุปสรรคใหญ่ที่สุดที่ผู้ให้การ สัมภาษณ์ทั้ง 5 คนนั้นได้ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ที่ส่งผลต่อระบบงานภาพรวมทั้งหมดให้ทั้ง หน่วยงาน อีกทั้งข้อมูลด้านความรู้ ความเข้าใจ ที่เป็นสิ่งสื่อสารที่หน่วยงานจำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้ ผู้รับบริการนั้นมีความเข้าใจมากที่สุด ยังเป็นปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถแก้ไขได้ ตรงนั้นจะส่งผลต่อ ผู้ให้บริการจำเป็นต้องใช้เวลาในการให้บริการมากขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นในทีนี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจาก โครงสร้างของงานนั้นหมายถึง ประสิทธิภาพที่แท้จริงนั้นจะถูกกลดลง แม้จะเพียง 1 หรือ 2 บุคคลก็ตาม นอกเหนือจากข้างต้นแล้ว ยังมีในส่วนความแม่นยำ ความถูกต้องจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่ผ่าน กลยุทธ์ที่ทางหน่วยงานได้วางแผนไว้ให้เป็นส่วนร่วมในโครงสร้างองค์กรนั้น ยังไม่มีชัดเจนหรือแม่นยำ 100% อันหมายถึง ความผิดพลาดที่ถึงแม้จะเล็กน้อย อาจก่อให้เกิด “การให้บริการใหม่” ที่จะเป็นการเพิ่มภาระของ งานมากกว่าลดภาระของงาน รวมถึงถ้าบุคลากรนั้นขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในตัวเทคโนโลยีนั้นแล้ว ก็ยิ่ง สร้างความสับสนทั้งตัวของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

1.3.2 มุมมองในการสื่อสาร หรือที่นี้ หมายถึง หน่วยงานด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ยังไม่ สามารถตอบสนองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อ้างอิงจาก ในข้อ 1.3.1 จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของการ สื่อสารเกี่ยวกับภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ยังคงไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้เข้าใจในมุมมองของ ประชาชนได้ รวมไปถึงการสื่อสารภายในนั้น การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้าง หน่วยงานนั้น ก่อให้เกิดช่องว่าง (Gap) ในการสื่อสารที่มากขึ้น ขาดความเข้าใจกันในตัวข้อความ มีความ ผิดเพี้ยนในการสื่อสาร อันเนื่องมาจากความเข้าใจขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน

จากข้างต้นที่กล่าวมานี้ได้เห็นว่า ผู้ให้บริการ นั้นยังคงมีปัญหาสะสมที่เกิดขึ้นมาจากทางภายนอก อันได้แก่ การสื่อสารที่ไม่สามารถสร้างความตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย ความเข้าใจของประชาชนในทั้ง มุมมองของหน้าที่ตนเองและการรับผิดชอบ หรือการเข้ามารับบริการที่จะต้องเตรียมพร้อม และทางภายใน ได้แก่ การสื่อสารที่มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากตัวข้อความ การใช้งานเทคโนโลยีที่ไม่ถูกต้อง การไม่เข้าใจ ตัวของระบบการทำงานของโครงสร้างในหน่วยงาน เป็นต้น ที่เป็นตัวส่งผลให้โครงสร้างของหน่วยงานยังคง ไม่มีความแข็งแรง แข็งแกร่งที่จะสามารถควบคุมดูแลให้พ้นเพียงพอ ซึ่งหมายถึง ผู้ให้บริการและผู้รับบริการนั้น สามารถบรรลุผลลัพธ์ออกมาได้อย่างที่คาดหวัง อันจะส่งผลต่อให้กลยุทธ์ที่ทางหน่วยงานนั้นได้ตั้งใจไว้ไม่ สามารถถูกทำให้เกิดการสัมฤทธิ์ผลได้

ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ในปัจจุบันตัวหน่วยงาน สามารถสร้างโครงสร้างหน่วยงานที่ สามารถสร้างกระบวนการของงานได้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรหรือ ประชาชนนั้นสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น อันส่งผลต่อกลยุทธ์ที่ทางหน่วยงานนั้นได้นำมาใช้เอง มีประสิทธิภาพมากพอที่จะสร้างการบรรลุเป้าหมายได้ แต่ยังคงไว้ซึ่งอุปสรรคปัญหาทั้งในด้านของกลยุทธ์ คือ ช่องว่างในการปฏิบัติงานและหลักการนั้น ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในมิติของหลักการ

ความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และในมิติของการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถดำเนินการได้เต็มรูปแบบ และด้านโครงสร้างที่ยังคงมีช่องโหว่ของการทำงานในช่วงรอยต่อของระบบออฟไลน์ และออนไลน์นั้น ยังคงมีความไม่เข้ากันและไม่สามารถแทนที่กันในมุมมองที่ว่าจะสามารถสร้างประสิทธิภาพทดแทนซึ่งกันและกัน

2. มิติภายในตัวขับเคลื่อน ซึ่งในส่วนของตัวขับเคลื่อนนี้ สามารถแบ่งการวิเคราะห์ห้ออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองในด้านของแรงงานและมุมมองสภาพแวดล้อม

2.1 มุมมองในด้านของแรงงาน อันได้แก่ ด้านบุคลากร, ทักษะและรูปแบบของการปฏิบัติงานในงานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

จากข้อสัมภาษณ์ในข้อที่ 2 และ 3 จะเห็นได้ว่า บุคลากรทั้งหมดนั้นมีทักษะความสามารถในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่แล้วนั้นหมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องได้รับความสนับสนุนในด้านของบุคคล แต่จะเป็นในด้านของข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน ที่หมายถึง การเชื่อมต่อกันของข้อมูลที่จะเป็นส่วนส่งเสริมให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการสนับสนุนของอ้างอิงของแหล่งข้อมูลที่บุคลากรสามารถหยิบเลือกใช้งานได้ตามความต้องการ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานที่มากขึ้น อันส่งผลให้การทำงานของบุคลากรนั้นจะมีความสัมพันธ์กัน เพื่อเกื้อหนุนกันให้งานสามารถบรรลุผลไปได้ด้วยดี จากข้อสังเกตในส่วนของการปฏิบัติงานที่ได้สัมภาษณ์นั้น พบว่า ทุกคนมีทิศทางของการสัมภาษณ์ไปในทางเส้นตรงเดียวกัน นั่นก็คือ ภาคนงานโครงสร้างและภาคประชาชนผู้รับบริการ จึงทำให้ได้เห็นว่าคุณภาพ บุคลากร นั้นมีความสามารถ และทักษะที่ไม่มีความแตกต่างกันมาก โดยความแตกต่างจุดนี้ไม่ได้ส่งผลในการปฏิบัติงานนั้นถูกลดประสิทธิภาพลง แต่ยังเป็นการเกื้อหนุนกันให้การทำงานนั้นมีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหากสามารถเข้าถึงจุดที่บุคลากรได้กล่าวถึงถูกต้อง ส่วนใหญ่แล้วบุคลากรนั้นจะให้น้ำหนักไปในด้านของงานที่ปฏิบัติมากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของบุคคล เนื่องด้วยประสิทธิภาพจากงาน ย่อมจะมาจากกรปฏิบัติ จึงทำให้โดยส่วนใหญ่แล้วจะสามารถเข้าใจได้ถึงทิศทาง แนวคิดการทำงาน และรูปแบบของการทำงานที่จะต้องรอบคอบ รัดกุม ในการทำงานที่จะทำให้ประชาชนผู้มาเข้ารับบริการมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งตรงนี้จะสามารถเห็นผลการสัมภาษณ์ได้ว่า บุคลากร นั้นจะมีความกังวลเป็นอย่างมากเกี่ยวกับรูปแบบงานที่มีความรอบคอบสูง จะไม่ได้ให้น้ำหนักกับการที่เข้ากันได้กับหน่วยงาน หรือก็คือการที่ตัวบุคลากรนั้นมีความเป็นมืออาชีพในหน้าที่ของตนเอง

ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ห้ออกมาโดยสรุปได้ว่า ในด้านของทักษะและบุคลากรของหน่วยงานนั้นถือว่ามี ความแข็งแกร่งในระดับหนึ่งและสามารถที่จะจัดการอุปสรรค ในการดำเนินการของหน่วยงานได้โดยไม่จำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้านบุคคลเข้ามา แต่จะมีการอ้างอิงถึงการสนับสนุนด้านข้อมูลที่ต้องการใช้เพื่อให้การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยบุคลากรในสายการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างนั้น ไม่ได้มีข้อขัดแย้ง ข้ออุปสรรคที่มีต่อตัวบุคลากรด้วยกัน อันสื่อถึงการไม่มีช่องว่างหรือช่องโหว่ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งตัวบุคลากรเองมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนอย่างยิ่ง จึงไม่พบข้อขัดแย้งใดที่จะมีผลกับโครงสร้างการปฏิบัติงาน เพียงแต่ว่าในด้านของรูปแบบการปฏิบัติที่มีจำเป็นต้องมีความรอบคอบและความแม่นยำสูงนั่นเอง ที่จะทำให้เกิดข้อกังวล และ ยังเสริมให้เห็นว่าการเกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้ จะทำให้เกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลประสิทธิภาพของงานให้บั่นทอนลงไปนั่นเอง

2.2 มุมมองสภาพแวดล้อม ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วมของการปฏิบัติงาน ในงานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

จากข้อสัมภาษณ์ข้อที่ 4 นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ยังคงมีมุมมองและพุ่งเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยจากข้อสังเกตจะให้ค่านิยมในเรื่องของการปฏิบัติงานมากกว่าสิ่งอื่นใดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บริการ นั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยเราสามารถอ้างอิงจากข้อสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้มาทั้งหมดนั้น จะกล่าวถึงหัวข้อหลัก ๆ อยู่เพียงแค่ 2 ประเด็น ได้แก่ ภาคปฏิบัติและประชาชน ซึ่งทั้ง 2 ประเด็นนั้นเอง เป็นหัวใจสำคัญของ “งานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง” และนอกเหนือจากการมองเห็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว การเสนอแนะที่ผู้สัมภาษณ์ได้ให้ไว้ 2 มุมมองนั้น คือ มุมมองของการพัฒนาศักยภาพของการทำงานให้บริการในเชิงของการใช้การสนับสนุน ที่ไม่ว่าจะเป็นการเติมเทคโนโลยีให้มีความสะดวก ถูกต้อง และสามารถเข้าถึงได้ง่าย เข้าใจง่าย ทั้งในมุมมองของผู้ให้บริการและมุมมองของผู้ใช้บริการ การเติมรากฐานของข้อมูลที่มีความถูกต้อง สะดวกใช้งานได้ง่าย และทันเวลาต่อการปฏิบัติงาน หรือการเติมข้อมูลสู่ภายนอก โดยให้คำนึกถึงผลลัพธ์ที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น อันส่งผลต่อผู้สัมภาษณ์ที่จะสามารถสัมฤทธิ์ผลกลยุทธ์ตามโครงสร้างของหน่วยงานที่มีขึ้นได้

ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ออกมาโดยสรุปได้ว่า ค่านิยมของหน่วยงานด้านงานบริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ได้มีมุมมองไปในทิศทางเดียวกันคือ “ประสิทธิภาพของงาน” ที่จะมีผลต่อผู้ให้บริการนั้น จะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงหรือไม่ รวมถึงการมองไปถึงการที่สามารถข้ามขีดจำกัดของปัจจุบัน จะต้องมีการจับจ้องสิ่งอื่นใดเข้ามาเติมเสริมให้แข็งแกร่งขึ้น จึงทำให้มองเห็นได้ว่า ค่านิยม จะมุ่งเน้นไปที่ตัวเนื้อหาของงานบริการมากกว่าสิ่งอื่นใด

3. มิติของการพัฒนา อันได้แก่ อุปสรรค ปัญหา การแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานในงานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง สามารถแบ่งมุมมองออกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัญหาจากภายนอก ณ ที่นี้ได้หมายถึง ตัวของประชาชน สื่อภายนอก หรือความเข้าใจของการที่มีหน่วยงานนั้น ไม่ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างมาก

ส่วนที่ 2 ปัญหาจากภายใน ณ ที่นี้ได้หมายถึง ตัวของหน่วยงาน สื่อภายในที่ไม่ได้รับการเชื่อมโยงที่มากพอสมควรอันรวมไปถึง ความพร้อมเพรียง ความถูกต้องของการตัวสื่อที่ใช้ในนั้นยังไม่สามารถตอบสนองได้ 100% อันก่อให้เกิดการลดประสิทธิภาพแท้จริงออกไป

ดังนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ออกมาโดยสรุปได้ว่า การพัฒนา นั้นไม่ใช่คำเกินจริงที่ควรทำเพราะบุคลากรนั้นพร้อมและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่ทำให้หน่วยงานนั้นได้รับการเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดการข้ามขีดจำกัดของหน่วยงานให้มีความโดดเด่น ดีขึ้นกว่าที่มี ซึ่งตรงนี้จากปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา นั้น ได้ถูกคิดขึ้นจากภาคงานปฏิบัติโดยตรง อันหมายถึง การแก้ปัญหาจากตัวของงานอย่างแท้จริง มากกว่าการถูกคิดขึ้นจากภาคหลักการ ที่อันหมายถึงการใช้แนวคิด วิธีการผ่านบทความ หนังสือ หรือสื่อข้อมูลนั้น โดยทุกอุปสรรค ปัญหาที่เกิดขึ้น ทางบุคลากรมีสภาพมากพอที่จะก้าวข้ามผ่านไป

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาระบบการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรในการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง มีความเหมาะสมในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) กลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถตอบ โจทย์ได้ตรงตามพันธกิจ หน้าที่ของหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถตอบสนองได้อย่างเต็มที่ 2) จุดประสงค์ของ กลยุทธ์ตอบโจทย์ได้แต่ยังตอบสนองไม่ได้เต็มที่

2. กระบวนการในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายรายได้สามารถตอบสนองความต้องการในการ ให้บริการกับประชาชนอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารขึ้นโดยการ นำระบบออนไลน์เข้ามาเพิ่มเติมจากออฟไลน์ 2) การพัฒนาที่มีช่องว่างอยู่ โดยเป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นมาจาก ยุคสมัยของผู้ที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น

3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการให้บริการด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในปัจจุบัน อย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) บุคลากรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความ รับผิดชอบมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

4. ในการปฏิบัติงานฝ่ายรายได้ในปัจจุบัน พบปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดในการบริการประชาชน ด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างหรือไม่ และหากพบปัญหา จะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ผู้เข้ามาใช้บริการโดยส่วนใหญ่แล้วยังขาดความรู้ความเข้าใจในด้านของงานภาษี ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่จะส่งผลให้หน่วยงานยังไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการสื่อสาร โดยจำเป็นจะต้องมี การวางแผนและการรับฟังมุมมองของผู้ให้บริการที่เป็นจุดสำคัญให้สามารถเข้าถึงผู้รับบริการได้ 2) การใช้งาน ระบบออนไลน์เข้ามาแทนที่ออฟไลน์ ยังไม่สามารถแทนที่กันได้อย่างลงตัว ทำให้ในบางเหตุการณ์นั้น ออนไลน์ไม่ได้สร้างการพัฒนา แต่เป็นการสร้างปัญหาขึ้นมาเพิ่มก่อให้เกิดการสูญเสียประสิทธิภาพสูงสุดของ การทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการเก็บวิเคราะห์ปัญหาที่ผ่านมา เพื่อให้สร้างได้ถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา 3) การสร้างความยืดหยุ่นและความเชื่อมต่อกันที่เป็นเส้นทางของการพัฒนา โดยปัญหาจากความล่าช้าและ ขั้นตอนที่มากนั้น จะส่งผลต่อการทำงานที่สูญเสียเวลามากจนเกินไป จึงต้องมีการใช้การเชื่อมต่อกัน เพื่อให้ สะดวกต่อการนำเข้าสู่ออกการของระบบงาน รวมถึงยังทำให้เป็นประโยชน์ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

5. การพัฒนาระบบการให้บริการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างควรมีแนวทางอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) การประชาสัมพันธ์ถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์ ปรับเปลี่ยนการเข้าสู่ระบบแจ้งความประสงค์ออนไลน์ โดยใช้การเข้าสู่ระบบผ่านช่องทางอื่นหรือช่องทางอื่น เพื่อให้ประชาชนผู้เสียภาษีทราบถึงหลักเกณฑ์และหน้าที่ของผู้เสียภาษี 2) การเชื่อมโยงกันของระบบที่มีการ ใช้ข้อมูลหรือความเกี่ยวข้องกันให้สามารถใช้งานได้รวดเร็ว เข้าถึง และตอบสนองได้ในระยะเวลาอันสั้นที่เป็น ผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้นเพิ่มสูงขึ้น 3) การพัฒนาระบบให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยลดขั้นตอน ของการทำงานลงให้สามารถเข้าถึงและดึงประสิทธิภาพออกมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันรวมถึงความ ถูกต้อง สร้างความโปร่งใส และป้องกันการทุจริต

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยของการศึกษาระบบการปฏิบัติงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาโดยอ้างอิงในหลักการของ 7-S ของ McKinsey (1980, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 9-11) จะสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) ของฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นกลยุทธ์ ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของตัวงานและการตอบสนองต่อประชาชนผู้เข้ามาใช้บริการเป็นหลัก จึงเป็นการ

ใช้ระบบการวางแผนในการนำผลลัพธ์ (Result) ย้อนกระบวนการ (Backward) แนวความคิดกลับมาสู่ตัวหน่วยงาน กล่าวคือ การจัดตั้งผู้ให้บริการออกเป็นหน่วยแยกกัน และมีการเรียงลำดับของสายผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบน้อยตามลำดับ อยู่ในหน่วยนั้น เป็นหนึ่งในวิธีออกแบบที่ทำให้ครอบคลุมได้ถึงทุกปัญหาที่จะเกิดขึ้นนั้น สามารถที่จะแก้ไขได้ ณ วันเวลาดังกล่าว ซึ่งในแนวคิดนี้นั้น จะสามารถตอบโจทย์ตามที่ต้องการได้อย่างแน่นอน เพียงแต่ว่า การใช้วิธีนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการวางแผนงานอยู่พอสมควร เนื่องด้วยการครอบคลุมถึงปัญหานั้น จะถูกนำมาคิดเป็นหนึ่งกลยุทธ์สำหรับการแก้ไขจากข้างต้นนี้นั้นจะทำให้เราได้พบว่า กลยุทธ์ที่ทางฝ่ายรายได้ ใช้ในงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง มีความแข็งแกร่งอยู่ในตัวเอง และผู้ที่อยู่ภายในกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถรับรู้ไปได้ในทิศทางเดียว ถึงแม้ว่าในทางการปฏิบัตินั้นอาจมีความแตกต่างอยู่บ้าง แต่ยังคงไว้ซึ่งผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งไว้ จึงทำให้ตัวหน่วยงานนั้นจะต้องมีการแลกเปลี่ยนมุมมองของแต่ละชั้นลำดับผู้บังคับบัญชา เพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้นให้มีความ “หลักวิชาการ” น้อยกว่า “ภาคปฏิบัติ” เพื่อเป็นการปรับปรุงกลยุทธ์ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นมาจาก 2 มุมมอง คือ มุมมองของผู้ที่อยู่ใต้ที่จะหลงทางไม่เข้าใจถึงกลยุทธ์เป้าหมายของหน่วยงาน และมุมมองของความลำสมัย ที่ไม่สามารถใช้งานได้อย่างจริง เป็นเพียงแค่แนวคิดที่มีความเด่นแต่ไม่สามารถนำไปดำเนินการได้จริง ดังนั้นแล้ว กลยุทธ์ที่ทางฝ่ายรายได้ใช้ในงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อไม่ให้ถูกกลดทอนความแข็งแกร่งในทิศทางของกลยุทธ์ที่จะมีผลต่อการดำเนินการของหน่วยงานว่าจะสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้หรือไม่

2. โครงสร้าง (Structure) ที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากกลยุทธ์ข้างต้น เราจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่ง ย่อมจะสร้างโครงสร้างหน่วยงานให้มีความแข็งแกร่งได้เช่นกัน ซึ่งโครงสร้างในปัจจุบันสามารถตอบโจทย์ได้ครอบคลุมทุกบริบทที่จะมีปัญหามา รวมถึงการแก้ไขในหน้าที่ที่มีความซ้ำซ้อนในโครงสร้างของหน่วยงาน โดยโครงสร้างหน่วยงานในปัจจุบันนั้นสามารถดำเนินการมาได้อย่างราบรื่นไม่เกิดปัญหาทั้งในด้านของวิชาการและการปฏิบัติการ อีกทั้งมีความเข้าใจง่าย เข้าถึงได้ง่าย และมีโครงสร้างที่เกื้อหนุนกันและกัน ที่จะมีส่วนต่อการดำเนินการที่ราบรื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้นแล้ว โครงสร้างของที่ทางฝ่ายรายได้ ใช้ในงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องมีการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานที่จะต้องผนวกรวมกันกับการนำเข้ามาซึ่งเทคโนโลยีต่างๆ นั้น มีความซ้ำซ้อนหรือสามารถลดขั้นตอนให้การประสานงานนั้นเหลือน้อย แต่จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นหลักด้วยเช่นกัน

3. ระบบ (System) ที่เป็นส่วนเสริมแต่งให้กับโครงสร้างข้างต้น ให้มีความเข้ากันได้ เป็นเหมือนกับแผนที่ ที่นำทางให้แต่ละจุดสามารถเข้ามาถึงได้ โดยสามารถแบ่งระบบในฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็น 2 ระบบ คือ ระบบบุคลากรที่มีการเชื่อมโยงกันตามชั้นลำดับของผู้บังคับบัญชา ที่จะมีส่วนต่อประสานความสามารถในการรับผิดชอบ ซึ่งในปัจจุบันได้มีการวางรากฐานของแต่ละบุคลากรได้อย่างมีความชัดเจน และการใช้ชั้นลำดับที่มีผลต่อการรับผิดชอบตามขอบเขตงาน ทำให้ผู้ที่เข้ามาสามารถเข้าถึงการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง และระบบข้อมูลสนับสนุนการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจัยหลักให้การดำเนินการนั้นสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยมีการเสริมเติมแต่งเทคโนโลยีออนไลน์มาช่วยเหลือ การทำงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และลดทรัพยากรที่จะต้องใช้อย่างเห็นได้ชัด รวมถึงการนำเทคโนโลยีของการบริการตัวเอง (Service yourself) มาเป็นตัวสร้างการเข้าถึงได้ง่าย ลดภาระของหน้างาน ซึ่งอาจหมายถึงการมีผู้ให้บริการเพิ่มขึ้นไปอีก 1 บุคคลก็ว่าได้ ดังนั้นแล้ว ระบบของที่ทางฝ่ายรายได้ ใช้ในงานการให้บริการ

ประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะต้องมีการปรับปรุงให้มีความรัดกุม ถูกต้อง รอบคอบ และเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้น รวมถึงในเรื่องของระบบบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีการรับฟังถึง “ปัญหาที่แท้จริง (Real Problem)” เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนระบบ และระบบของข้อมูลสนับสนุน ที่จะต้องมีการยกระดับให้ถึง “ปัจจุบันมากที่สุด (Real Time)” เพื่อการสนับสนุนของผู้ให้บริการ และลดข้อผิดพลาดได้มากที่สุด

4. บุคลากร (Staff) ของฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ทุกคนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างดีเยี่ยมอยู่แล้ว เนื่องจากเหตุผลในเรื่องของการทำงานและการแก้ปัญหาในส่วนของงาน ของตนเองนั้น ทางบุคลากรฝ่ายรายได้ไม่ได้มีข้อติดขัดหรือข้อปัญหา ที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบของตนเองนั้นขัดข้อง โดยส่วนใหญ่แล้วในสภาวะเวลาที่ต้องรับผิดชอบตามหน้าที่นั้น บุคลากรฝ่ายรายได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี และสามารถทดแทนช่วยเหลืองานกันได้ ถึงแม้ว่าการทดแทนนั้นจะไม่สามารถทดแทนได้เต็มที่เหมือนกับคนที่ประจำอยู่ แต่สามารถทำให้งานผ่านลุล่วงไปได้ ผ่านการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นแล้ว บุคลากรที่ทางฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว และมีคุณภาพมากเพียงพอต่อการพัฒนาเพื่อการสนับสนุนงานให้สามารถผ่านลุล่วงไปได้ในทุกๆ กรณี อีกทั้งนี้ตัวบุคลากรยังมีการเปิดกว้างต่อการพัฒนาที่นอกเหนือไปจากปัจจุบัน เช่น การเข้ามาของเทคโนโลยีที่ไม่มีข้อติดขัดในการนำไปใช้การปรับปรุงของระบบงาน ที่ยินดีเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นต้น

5. ทักษะ (Skill) เป็นส่วนลึกจากในตัวของบุคลากร ที่จะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพที่แท้จริงของบุคลากร คน ๆ นั้น ว่ามีความสามารถหรือประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยจากการที่ได้เห็นในตัวบุคคลนั้น มีความเป็นมืออาชีพมากเพียงพอในหน้าที่ของตนเองแล้วนั้น อย่างน้อยทักษะที่บุคลากรทุกคนของฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างมีคือ “ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ในรูปแบบ One-service” ซึ่งหมายถึงสามารถ บริหารจัดการงานของตนให้ครบจบได้ภายในตัวคน ๆ เดียว หรืออาจเหมือนกับคำว่า “หนึ่ง ต่อ หนึ่ง” ที่จะทำให้ประสิทธิภาพของงานนั้นไม่กระทบต่อกระบวนการของงาน และสิ่งที่สามารถเห็นได้นั้นคือ ความรู้ความสามารถในด้านของสายอาชีพตัวเองนั้น อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง เนื่องจาก ภาระงานหน้าที่ของทางผู้ให้บริการนั้น จำเป็นต้องมีการให้ความรู้ วิธีการ หรือแนวทางของผู้เข้ารับบริการอยู่เสมอ จึงต้องมีการจัดการองค์ความรู้ของตัวเอง อันเนื่องมาด้วยการประชาสัมพันธ์จากทางหน่วยงานนั้นยังไม่ได้มีความเข้มแข็งมากเพียงพอ จึงก่อให้เกิดภาระงานด้านความเข้าใจ และนึกคิดความจำเป็นนั้นตกไปอยู่ที่ผู้ให้บริการ หากผู้ให้บริการไม่มีองค์ความรู้มากเพียงพอ นั้น ก็จะทำให้การบริการไม่สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์สำเร็จในเป้าหมายได้ ซึ่งปัจจุบันนั้น ยังสามารถดำเนินการได้โดยไม่เกิดข้อพิพาทที่ใช้ระยะเวลาาน จึงเป็นการสื่อได้ว่า ความรู้ ความสามารถในสายอาชีพของบุคลากรฝ่ายรายได้ มีประสิทธิภาพมากเพียงพอ ดังนั้นแล้ว ทักษะบุคลากรของฝ่ายรายได้ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ ในมุมมองของหน้าที่งานที่รับผิดชอบและมุมมองของตัวบุคคลนั้น ๆ จากข้างต้นที่ได้กล่าวไว้ จึงทำให้ปัจจัยในด้านของการเติบโตหรือการพัฒนานั้น ไม่เกิดข้อติดขัด เพราะบุคลากรทุกคนมีทักษะความพร้อมของการปฏิบัติงานในสายงานของตนเองอยู่แล้วนั่นเอง

6. รูปแบบ (Style) ในส่วนนี้จะมีความคล้ายคลึงกันกับในหัวข้อของ “โครงสร้าง” แต่เป็นการเจาะลึกในเรื่องของการลงมือปฏิบัติมากกว่า ซึ่งจากทั้งในระบบและโครงสร้าง ที่ได้กล่าวถึงไปในข้างต้นแล้วนั้น จะพบว่ารูปแบบที่ทางหน่วยงานใช้ จะเน้นไปที่คุณภาพของผลลัพธ์และความพึงพอใจของประชาชนเป็นที่ตั้งนั้น หมายถึงการกระจายของงานและการออกแบบของการทำงานนั้น จะเน้นไปที่การครอบคลุมถึงงานทั้งหมด และสามารถดำเนินการจบได้เพียงตัวคนเดียว โดยมีการออกแบบผู้ให้บริการมีครบทุกลำดับขั้นผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึง

การครอบคลุมถึงขอบเขตในความรับผิดชอบให้สามารถดำเนินการ ณ เวลาดังกล่าว (Real Time) ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ เป็นการสื่อถึงประสิทธิผลด้านความรวดเร็ว (Speed) ของการดำเนินงาน และด้วยการที่มีผู้บังคับบัญชาทุกลำดับชั้น จึงสามารถที่ดูแลความถูกต้องได้หลายๆ มิติมากยิ่งขึ้นไปด้วย ดังนั้น รูปแบบที่ทางฝ่ายรายได้มีอยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นการมุ่งเน้นไปที่ “ความสำเร็จของตัวงานและความพึงพอใจของประชาชน” ซึ่งถือเป็นรูปแบบที่มีแนวทางปฏิบัติงาน และการตอบสนองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ และเป้าหมายของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งจุดนี้ทำให้การเติบโตหรือพัฒนาหน่วยงาน จะสามารถกระทำการได้ง่ายยิ่งขึ้น เพราะรูปแบบของหน่วยงานนั้น เป็นไปได้ทิศทางเดียวกันกับความต้องการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) ของการปฏิบัติงาน จะสามารถเห็นได้จากในหัวข้อของรูปแบบเป็นแนวทางได้ว่าในหน่วยงานได้มุ่งเน้นในตัวของคุณภาพของงาน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้เข้ามาใช้บริการให้ดีที่สุด จึงเป็นการสื่อออกถึงภายในหน่วยงานจะต้องมีการพูดคุยในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ และมีการมุ่งเน้นในการปฏิบัติงาน และสามารถพบได้ว่า เป้าหมายของบุคลากรที่ปัจจุบันได้มีการพยายามแก้ไข หรือพบว่า เป็นปัญหาเหมือนกัน ก็คือ ประชาชนยังมีความรู้ในด้านของภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างไม่มากพอ ก่อให้เกิดการให้ความรู้หรือชี้แจงเหตุและผลกับทางประชาชนอยู่บ่อยครั้ง จากเหตุการณ์นี้เองจึงเป็นการเน้นย้ำไปอีกว่า ค่านิยม ที่ทางหน่วยงานมีขึ้นนั้น ได้ตกไปอยู่ในการตอบสนองประชาชน อีกทั้งยังเป็นตัวเสริมกลับให้ทางหน่วยงานจะต้องมีการคิด วิเคราะห์และปรับปรุงระบบงานให้มีสามารถตอบสนองได้นอกเหนือจากเรื่องข้างต้นแล้วนั้น ภายในหน่วยงานไม่ได้มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่แบบเฉพาะเจาะจง แต่เป็นรูปแบบของการยืดหยุ่น โอกาสที่จะก้าวเดินพัฒนาต่อไปข้างหน้าเป็นไปได้อย่างยิ่งขึ้น ดังนั้นแล้ว ค่านิยมของฝ่ายรายได้ ในด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในปัจจุบันนั้น มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของหน่วยงานซึ่งเป็นไปตามกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือระบบของหน่วยงาน เพื่อการตอบสนองต่อประชาชนที่เข้ามาใช้บริการอย่างดีที่สุด รวมถึงมีประสิทธิภาพและคุณภาพที่จะส่งเสริมให้หน่วยงาน สามารถบรรลุตามกลยุทธ์ของหน่วยงานที่วางไว้ อันก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค ปัญหา การแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานในด้านงานของการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่จะส่งผลต่อปัจจัยการพัฒนานั้น ได้แก่

1. ปัญหาและอุปสรรค ที่ทางฝ่ายรายได้ ด้านงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันนั้นสามารถแบ่งออกมาได้เป็น 2 ด้านหลักๆ ได้แก่

1.1 ปัจจัยภายในหน่วยงาน ซึ่งจะสามารถแบ่งออกมาได้เป็น 2 หัวข้อหลัก คือ 1) ระบบการทำงานในปัจจุบันที่ยังขาดเรื่องของการเชื่อมโยงกันภายใน 2) การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดช่องว่างในการประสานงานกันระหว่างยุคสมัยของบุคลากรและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน โดยหลักแล้วจะเป็นในส่วนของประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ โดยส่วนใหญ่แล้ว จะขาดในส่วนของความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ของการชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

2. การแก้ไขปัญหา โดยจะแบ่งเป็นตามหัวข้อปัญหาที่ได้กล่าวในข้างต้น ต่อไปนี้

2.1 การแก้ปัญหาปัจจัยภายในหน่วยงาน

1) การเชื่อมโยงกันของระบบในหน่วยงาน เพื่อเป็นการเข้าใจกันในส่วนของการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแผนการใช้ข้อมูลก่อนว่า กระบวนการหลักของการปฏิบัติงานนั้นจะต้องใช้ข้อมูลหลักอะไร จะต้องให้ความสำคัญตรงนี้ก่อน เพื่อการทำงานหลักจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ แล้วหลังจากนั้นให้ดูว่าในแต่ละกระบวนการนั้นมีเอกสารหรือข้อมูลอย่างอื่นที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน หรือนำมาใช้เป็นส่วนประกอบในการ

ปฏิบัติงานให้สะดวกมากยิ่งขึ้น หลังจากที่เราได้แผนข้อมูลที่จำเป็นจะต้องมีการเรียกใช้แล้ว จึงค่อยเริ่มดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลกัน โดยแยกว่าข้อมูลมาจากส่วนไหน และจะมีการจัดส่งข้อมูลยังไงให้สามารถดำเนินการได้ ซึ่งการส่งข้อมูลนั้นจะต้องสามารถกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงาน ประกอบกับการชี้แจงเหตุผลของระยะเวลาของการจัดส่งด้วย เนื่องจากผู้เข้ารับบริการนั้น จะไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการทางด้านการจัดส่งได้ มีสิทธิในการรับรู้เพียงแค่ผลลัพธ์ของกระบวนการเท่านั้น การที่มีเหตุสุดวิสัย จึงทำให้เกิดการคิดตัดสินใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เช่น ใช้เวลาประมาณ 1-2 วันทำการ เนื่องจากเอกสารหรือข้อมูลจะต้องถูกตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาและตราประทับลงเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลนั้น ๆ หรือสามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ทันที เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ทางหน่วยงานเป็น Open source จึงไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น

2) การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยี โดยทางหน่วยงานหลังจากนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนปรับปรุงให้สามารถเพิ่มขีดจำกัดของการดำเนินงานได้แล้ว จะต้องมีการจัดเตรียมข้อมูล องค์กรความรู้ วิธีการกระบวนการของเทคโนโลยีเหล่านั้นมาชี้แจงให้ทราบทุกครั้ง รวมถึงจะต้องมีการทดสอบ (Test) ผู้ที่มีความใกล้ชิด ผู้ที่มีความรับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวนี้ ว่าสามารถใช้งานเทคโนโลยีดังกล่าวให้ได้ว่าซึ่งผลตอบรับของการดำเนินงานนั้นตรงตามเป้าหมายของการนำเทคโนโลยีนั้นเข้ามาใช้ได้หรือไม่ และเมื่อทำการทดสอบเสร็จสิ้นแล้วสามารถนำไปใช้ได้แล้ว เพื่อการควบคุมคุณภาพและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดังกล่าว จะต้องมีการประเมินทดสอบ รวมถึงการปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์แต่ละช่วงเวลานั้นอยู่บ้างเป็นครั้งคราว โดยจะต้องมีการรับฟังผลตอบรับทั้งในด้านของผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเหล่านั้น สามารถตอบสนองได้จริงจิ่ง อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือต่อผู้ที่มีความใกล้ชิด ผู้ที่มีความรับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีให้มีความคล่องแคล่วและสามารถสร้างประสิทธิภาพของงานเหมือนกับบุคลากรทุกคน อันเป็นเป็นผลสัมฤทธิ์ที่สามารถคาดหวังได้

2.2 การแก้ปัญหาปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

โดยจะต้องแบ่งข้อมูลส่วนนี้ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1) ข้อมูลบริการ อันหมายถึง ข้อมูลที่นำไปสู่กระบวนการการให้บริการโดยสามารถออกแบบให้เข้ากันกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นงานบริการที่ไม่จำเป็นต้องเข้าพบ ที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง และงานบริการที่จำเป็นต้องเข้าพบที่มีความเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบการถูกต้อง ที่จะมีในส่วนของ การประทับตราหรือรับรองทางราชการ ซึ่งให้งานประเภทดังกล่าวนี้ครอบคลุมไปถึงกระบวนการและมีขั้นตอนในการรับบริการที่มีความชัดเจน รวมไปถึงมีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คอยสอดส่องดูแลข้อปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อดำเนินการแก้ไขอย่างทัน่วงที

2) ข้อมูลประชาสัมพันธ์ อันหมายถึง ข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ ข้อมูลหน่วยงาน หรือเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันกับทางหน่วยงานที่จะต้องทำการแจ้งให้ทราบ ข้อมูลในส่วนนี้จะต้องมีการวางแผนเป็นรูปแบบประจำวัน (Routine) เพื่อให้การประชาสัมพันธ์นั้นไม่ออกนอกเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะต้องเน้นหนักในส่วนขององค์ความรู้ และข้อมูลหน่วยงาน ที่จะทำให้ประชาชนหรือผู้เข้ารับบริการนั้นได้ตระหนัก (Acknowledge) ถึงความเกี่ยวข้องต่อทางหน่วยงาน โดยจะต้องมีการจัดเตรียมช่องทางบริการไว้ให้พร้อมเสมอในการให้ข้อมูล องค์กรความรู้ และการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับบริการได้เข้าใจและเตรียมพร้อมเข้าสู่กระบวนการของหน่วยงาน ซึ่งจากข้างต้นนี้ นอกจากการทำแผนที่เป็นรูปแบบ

ประจำวันแล้ว จะต้องมีการนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้ให้ทางผู้ให้บริการได้รับทราบถึงช่องทางนี้ด้วย เนื่องจากผู้รับบริการนั้นจะมีความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการโดยตรง ช่องทางที่จะเข้าถึงผู้รับบริการโดยตรงได้ดีที่สุดคือผ่านทางผู้ให้บริการเป็นกระบอกเสียงสำคัญ ในการดำเนินการเทคโนโลยีดังกล่าวให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกเหนือจากหน้าที่ของทางหน่วยงานแล้วยังมีส่วนของงานภาครัฐหลัก ที่หน่วยงานจะต้องมีการเขียนแผนการดำเนินการเพื่อส่งนำเสนอให้กับทางภาครัฐมีโครงการ กิจกรรม หรือแนวทางในการเข้าพบปะประชาชน เพื่อทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงลักษณะของการขายตรง (Direct Sale) แต่จะไม่ใช้การบังคับให้ดำเนินการ แต่เป็นไปในเชิงของการนำเสนอ ช่วยเหลือ หรือให้ความรู้แก่ผู้ที่ทำการสนทนาด้วยนั้น ให้ได้ทราบถึงสิ่งที่พึงควรกระทำในหน้าที่ และปิดการดำเนินการด้วยการให้ช่องทางในการติดต่อเป็นช่องทางที่ทางหน่วยงานแต่ละพื้นที่นั้นๆ ได้จัดทำขึ้น อ้างอิงจากข้างต้นที่กล่าวไว้ในการแก้ปัญหาของแต่ละหัวข้อ

ซึ่งจากข้างต้นนั่นเอง จะทำให้ปัญหาทุกอย่างได้รับการแก้ไขแบบเชื่อมโยงกันเป็นเส้นทางนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน ผู้ให้บริการสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยไม่เกิดข้อปัญหาที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ตนเอง ผู้รับบริการสามารถได้รับผลตรงตามความต้องการ รวมถึงได้รับการตอบสนองได้ครบถ้วนตามช่องทางที่ทางผู้รับบริการได้รับไว้ และหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์จากการดำเนินงาน นำไปสู่การสัมฤทธิ์ผลของภาครัฐ ตามภารกิจและพันธกิจที่ทางภาครัฐของประเทศได้มอบหมายไว้ให้บริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยของการศึกษาระบบการปฏิบัติงานการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาตามแนวทางของหัวข้ออภิปรายผลการวิจัย จะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความแข็งแกร่งขึ้น โดยมีหลักการทั้งด้านเหตุและผลของการพัฒนา ที่จะช่วยลดความขัดแย้งจากการพัฒนาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อีกทั้งในมุมมองของด้านประชาชน จะได้รับความไว้วางใจมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการที่ประชาชนจะตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้น รวมถึงการบรรลุไปถึงเป้าหมายของการจัดการให้ประชาชนผู้เข้ารับบริการนั้นสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดตามความมุ่งหวังของหน่วยงานภาครัฐ

2. นอกเหนือจากปัญหาดังกล่าวแล้ว จะมีในเรื่องของการบูรณาการระบบของการทำงานแบบทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เข้ามาเป็นส่วนเสริมทางด้านของตัวบุคคลให้มีความเป็นมาตรฐาน ความเป็นเหตุเป็นผล และการแสดงออกถึงความเท่าเทียมที่สามารถวัดผลหรือเห็นคุณค่าได้ด้วยการเป็นประจักษ์ การนำระบบดังกล่าวมาใช้ จะทำให้เกิดความมั่นใจในเรื่องของภาพลักษณ์และการทำงานในหน่วยงานที่จะมีความโปร่งใสเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดข้อโต้แย้งหรือปัญหาภายในลดลงไปอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งในการนำระบบเข้ามาใช้ให้เลือกใช้ตามขีดความสามารถของหน่วยงาน สามารถทำได้โดยให้คำนึงถึงปัจจัยทางด้าน ความผิดพลาดจากการทำงานและการเพิ่มกำลังคนให้มีความพร้อมต่อการทำงานอยู่เสมอ จะลดโอกาสของปัญหาด้านการดำเนินการ และสร้างความไว้วางใจให้แก่ประชาชนและผู้ให้บริการ

3. การพัฒนาที่ประกอบไปด้วย เทคโนโลยี หรือการปรับปรุงองค์กรที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน จะต้องมีการจัดทำ 2 อย่าง คือ 1. คู่มือในการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วย ประโยชน์ ข้อปฏิบัติ และข้อควรระวัง ให้ทราบและมีความเข้าใจตรงกันกับเป้าหมายในการดำเนินการ และ 2. จัดอบรมหรือการประชุมให้กับ

ผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ให้ได้เข้าใจถึงทิศทางของการดำเนินการ เพื่อให้ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องได้ปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้าได้กับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานราบรื่นไม่มีติดขัด

4. งานบริการเป็นงานหนึ่งที่จะต้องมีการพบปะผู้คนอยู่เสมอ การที่ผู้ให้บริการต้องรับหน้าที่บริการ 1 คน จึงหมายถึง 1 อารมณ์หรือความคิด ที่อาจเข้ากันได้กับทางผู้ให้บริการ หรืออาจตรงกันข้ามกับความคาดหมายของผู้ให้บริการก็เป็นได้ ดังนั้นแล้ว หน่วยงานจะต้องมีแผนการรองรับในส่วนของกำลังใจ (Moral) หรือแรงจูงใจ (Passion) ในการทำงานของผู้ให้บริการอยู่บ้างเป็นครั้งคราว จะช่วยให้สามารถสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างดีมากยิ่งขึ้น รวมถึงการจัดให้มีการคลายพฤติกรรม (Behavior Release) ที่เป็นการพบปะกันของผู้ให้บริการในการแลกเปลี่ยน ปรับปรุง แก้ไข และการเข้าใจกัน เพื่อลดสภาวะที่เสี่ยงต่อการดำเนินการที่ผิดพลาด ในจุดนั้นนอกเหนือจากประโยชน์ดังกล่าวแล้ว ยังช่วยให้เกิดการเคารพในหน้าที่ที่แท้จริง (Real Role Respect) ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองที่แท้จริงดียิ่งขึ้น อันนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปัญหาคงที่รวดเร็วและทันทั่วถึง จากความไว้วางใจของบุคลากรในสายบังคับบัญชาของตนเอง

5. หน่วยงานจะเปิดโอกาสให้แก่ผู้อยู่ในภาคของปฏิบัติงาน มีสิทธิและมีเสียงในการจัดการระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง 2 ด้าน คือ ผลประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการจัดการ และผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการจัดการ โดยเป็นแนวคิดที่จะคำนึงถึงภาคปฏิบัติการอย่างลึก ๆ ให้สามารถสร้างประสิทธิภาพออกมาได้ดีมากยิ่งขึ้น โดยการเปิดโอกาสนั้นจะต้องเป็นการดำเนินการที่มีความโปร่งใส ทุกคนเข้าถึงได้พร้อมเพรียงกัน และเป็นทางการ สามารถสรุปออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อให้การพัฒนานั้นลดข้อโต้แย้งและรวมไปถึงเป็นการสร้างแนวทางการเข้าสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งถัดไป

1. การวิจัยในครั้งนี้ถูกจัดขึ้นในมุมมองเดียวของผู้ให้บริการผ่านการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจจะได้ประสิทธิภาพไม่เต็มที่ เนื่องจากเป็นการวิจัยแค่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งการวิจัยครั้งถัดไปควรมีการจัดการวิจัยเชิงปริมาณในมุมมองของผู้รับบริการด้วยถึงเรื่องแนวทางการความต้องการ การเปลี่ยนแปลงหรือความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งใจความสำคัญ (Core) ที่นำไปสู่การพัฒนา จะสามารถสร้างประสิทธิภาพที่มากกว่าในการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างดี

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่เน้นไปในด้านของผู้ให้บริการประชาชน ฝ่ายรายได้ ที่ให้บริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพียงเท่านั้น เนื่องด้วยหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องกันหลายฝ่าย ซึ่งในงานวิจัยครั้งถัดไป ควรจะคำนึงในส่วนของหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกันกับทางหน่วยงานบริการประชาชนด้านภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยให้คุณค่าแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องท่านอื่นนั้น ได้ให้ข้อมูล แนวคิด มุมมองที่เกี่ยวข้อง ผ่านการคิดคำถามให้มีความกว้างขึ้น จะทำให้การพัฒนาสามารถเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงได้ยิ่งขึ้น รวมไปถึงการก้าวข้ามขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- ตรีเพ็ชร อ่ำเมือง. (2559). *คู่มือ-เทคนิคการให้บริการด้วยใจ*. ค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2567, จาก <https://odl.mod.go.th/mid-pic/รับสมัครพนักงานราชการ/เอกสารประกอบการสอบพนักงานบริการ/คอมมอการให้บริการ-งานบริหารและธรรการ-service-mind.aspx>
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, ตุลาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 120(100ก), 2-6.
- พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562. (2562, มีนาคม 9). *ราชกิจจานุเบกษา*, 136(30ก), 51.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- อภิญา บำรุงจิตต์. (2560). *การปฏิรูปราชการไทยสู่การบริหารภาครัฐแนวใหม่*. การประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารกิจการสาธารณะ ครั้งที่ 4, 1292.