

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การจัดทำแนวทางการจัดเก็บภาษีป้าย
ของสำนักงานเขตคันนายาว

จัดทำโดย นางสาวสุจิตตรา แผลงศรี
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน
สังกัด ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตคันนายาว

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๘
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. การจัดทำแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว

๒. หลักการและเหตุผล

สำนักงานเขตคันนายาว ได้รับการจัดตั้งเมื่อวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๔๐ มีพื้นที่ ๒๘.๗๒๐ ตารางกิโลเมตร โดยมีการแบ่งพื้นที่จากเขตบึงกุ่ม ได้แก่ แขวงคันนายาวทั้งแขวง แขวงคลองกุ่มบางพื้นที่ และแบ่งพื้นที่จากเขตลาดพร้าว ได้แก่ แขวงจระเข้บัวบางพื้นที่ จึงทำให้มีพื้นที่ติดต่อกับเขตต่างๆ ดังนี้ ทิศเหนือติดเขตบางเขนและเขตคลองสามวา ทิศตะวันออกติดเขตคลองสามวาและเขตมีนบุรี ทิศใต้ติดเขตสะพานสูง ทิศตะวันตกติดเขตบึงกุ่ม ปัจจุบันแบ่งการปกครองออกเป็น ๒ แขวงตามประกาศเปลี่ยนแปลงพื้นที่เขตคันนายาวโดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้แก่ แขวงคันนายาว และแขวงรามอินทรา โดยใช้ถนนกาญจนาภิเษกเป็นเส้นแบ่งแขวง ซอยเลขคู่กำหนดเป็นแขวงรามอินทรา ซอยเลขคี่กำหนดเป็นแขวงคันนายาว การคมนาคมมีถนนสายหลัก ได้แก่ ถนนกาญจนาภิเษก ถนนเสรีไทย ถนนรามอินทรา ถนนสวนสยาม ถนนประเสริฐมนูกิจ (เกษตร - นวมินทร์ - กาญจนาภิเษก) ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๓๕๐ (รัชดาภิเษก - รามอินทรา) สำนักงานเขตคันนายาวบริหารงานภายใต้พันธกิจวิสัยทัศน์ “เขตคันนายาวจะเป็นเขตที่อยู่อาศัยตามมาตรฐาน มีสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต ระบบสาธารณูปโภคที่ดี มีความปลอดภัย และสร้างความพึงพอใจสูงสุดในการให้บริการ” โดยมีเป้าหมาย “พัฒนาคันนายาว สู่ความเป็นเมืองน่าอยู่”

ฝ่ายรายได้ เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขตคันนายาว มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น ๓ ประเภท ประกอบด้วย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย ซึ่งในภาษี ๓ ประเภท นั้นจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติภาษีและที่ดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๓๔ และ คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๕/๒๕๓๔ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๔ เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีโรงเรือนและที่ดิน, พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. ๒๕๐๘ และ คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๖/๒๕๓๔ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๔ เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีบำรุงท้องที่, พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ และคำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๗/๒๕๓๔ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๔ เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีป้าย

กรุงเทพมหานครได้กำหนดแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) ตามวิสัยทัศน์ “กรุงเทพฯ มหานครแห่งเอเชีย” และได้กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ๒๐ ปี ในระดับ “เป้าประสงค์” โดยสรุปไว้เป็น “ผังยุทธศาสตร์” ผังยุทธศาสตร์ที่ ๔ เมืองที่มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อเพิ่มคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งมีการบริหารจัดการโดยกำหนดยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของการมีหลักบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๖ ประการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า กรุงเทพมหานคร จึงมุ่งพัฒนาด้านบริหารจัดการโดยให้

ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี การจัดการข้อมูลข่าวสาร และการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีคุณภาพรวมทั้งการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของกรุงเทพมหานครได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บภาษี ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ ได้กำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บ ดังนี้

๑. สิ้นไตรมาสที่ ๑ (ตุลาคม – ธันวาคม) ร้อยละ ๕
๒. สิ้นไตรมาสที่ ๒ (มกราคม – มีนาคม) ร้อยละ ๓๕
๓. สิ้นไตรมาสที่ ๓ (เมษายน – มิถุนายน) ร้อยละ ๔๐
๔. สิ้นไตรมาสที่ ๔ (กรกฎาคม – กันยายน) ร้อยละ ๒๐

ผู้จัดทำรายงานการศึกษา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งสำนักงานเขต โดยมีหน้าที่หลักเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดเก็บภาษีป้ายในพื้นที่แขวงคันนายาว ซึ่งประกอบด้วยสถานประกอบการที่เป็นอาคารพาณิชย์ สวนสนุก นิคมอุตสาหกรรม โรงพยาบาล สนามกอล์ฟ และศูนย์การค้า ในการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาวจะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ กฎกระทรวง คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๗/๒๕๓๙ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๙ เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีป้าย รวมทั้งคำสั่งต่างๆ ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง ข้อกฎหมาย และคำสั่งต่างๆ ซึ่งกองรายได้สำนักการคลังได้รวบรวมเป็นรูปเล่มเพื่อความสะดวกในการค้นหา อีกทั้งยังได้จัดทำคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานไว้ทั้ง ๓ ประเภทภาษี แต่เนื่องจากลักษณะของป้ายโฆษณาที่ปรากฏในปัจจุบันจะมีหลากหลายรูปแบบ เจ้าของผู้มีหน้าที่เสียภาษีป้ายก็อาจจะเป็นเจ้าของเดียวกันกับป้ายที่ติดตั้งในพื้นที่แขวงหรือเขตอื่นๆ ในกรุงเทพมหานครบางครั้งในการดำเนินการอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจในการเสียภาษีป้ายของเจ้าของป้ายบางราย หรืออาจเกิดจากการดำเนินการที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันของเจ้าหน้าที่ซึ่งอาจเกิดจากการตีความของกฎหมาย คำสั่ง หรือ ขาดความชำนาญในการปฏิบัติงานเนื่องจากการโยกย้าย หรือมีการแบ่งพื้นที่การดำเนินการตามแขวง ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการประเมินภาษี ตามพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ ได้ให้ความหมายของป้ายไว้ ดังนี้

“ป้าย” หมายความว่า ป้ายแสดงชื่อยี่ห้อหรือเครื่องหมายที่ใช้ในการประกอบการค้าหรือประกอบกิจการอื่นเพื่อหารายได้หรือโฆษณาการค้าหรือกิจการอื่นเพื่อหารายได้ ไม่ว่าจะได้แสดงหรือโฆษณาไว้ที่วัตถุใดๆ ด้วยอักษร ภาพ หรือเครื่องหมายที่เขียน แกะสลัก จารึกหรือทำให้ปรากฏด้วยวิธีอื่น

กฎกระทรวง ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๕๒) ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ.

๒๕๑๐

ข้อ ๒ ป้ายตามมาตรา ๘ (๕) แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติภาษีป้าย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ ต้องเป็นป้ายที่มีพื้นที่ไม่เกินสามตารางเมตร (ป้ายตามมาตรา ๘ (๕) แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ กำหนดไว้ดังนี้ “ป้ายที่แสดงไว้ในอาคารที่ใช้ประกอบการค้า หรือประกอบกิจการอื่น หรือภายในอาคารซึ่งเป็นที่รโหฐาน ทั้งนี้ เพื่อหารายได้ และแต่ละป้ายมีพื้นที่ไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ไม่รวมถึงป้ายตามกฎหมายว่าด้วยทะเบียนพาณิชย์”)

อัตราภาษีป้าย คำนวณตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๓๕)

ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐

- (๑) ป้ายที่มีอักษรไทยล้วน ให้คิดอัตรา ๓ บาท ต่อห้าร้อยตารางเซนติเมตร
- (๒) ป้ายที่มีอักษรไทยปนกับอักษรต่างประเทศหรือปนกับภาพและหรือเครื่องหมายอื่น ให้คิดอัตรา ๒๐ บาท ต่อห้าร้อยตารางเซนติเมตร
- (๓) ป้ายดังต่อไปนี้ ให้คิดอัตรา ๔๐ บาท ต่อห้าร้อยตารางเซนติเมตร
 - (ก) ที่ไม่มีอักษรไทย ไม่ว่าจะมามีภาพหรือเครื่องหมายใดๆ หรือไม่
 - (ข) ป้ายที่มีอักษรไทยบางส่วน หรือทั้งหมดอยู่ใต้หรือต่ำกว่าอักษรต่างประเทศ
- (๔) ป้ายที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขตามมาตรา ๑๔ (๓) ให้คิดอัตราตาม (๑) (๒) หรือ (๓) แล้วแต่กรณีและให้เสียเฉพาะจำนวนเงินภาษีที่เพิ่มขึ้น
- (๕) ป้ายตาม (๑) (๒) (๓) หรือ (๔) เมื่อคำนวณพื้นที่ของป้ายแล้ว ถ้ามีอัตราที่ต้องเสียภาษีต่ำกว่าป้ายละ ๒๐๐ บาท ให้เสียภาษีป้ายละ ๒๐๐ บาท

ตารางเปรียบเทียบผลการจัดเก็บรายได้ ประจำปี ๒๕๕๗ และ ๒๕๕๘

สำนักงานเขตคันนายาว

ปี ภาษี	ภาษีโรงเรือนและที่ดิน		ภาษีบำรุงท้องที่		ภาษีป้าย	
	ประเมิน	จัดเก็บ	ประเมิน	จัดเก็บ	ประเมิน	จัดเก็บ
๒๕๕๗	ประมาณการ ๑๐๕,๐๐๐,๐๐๐.- ๑๑๒,๒๑๕,๐๔๙.๔๔	๑๐๖,๑๗๙,๓๑๑.๗๑	ประมาณการ ๒,๕๐๐,๐๐๐.- ๑,๗๑๖,๓๘๔.๒๗	๑,๙๖๓,๗๓๑.๐๑	ประมาณการ ๑๖,๒๐๐,๐๐๐.- ๑๕,๔๒๑,๑๙๓.๗๕	๑๖,๒๑๖,๙๕๙.๓๓
๒๕๕๘	ประมาณการ ๑๑๗,๐๐๐,๐๐๐.- ๑๑๗,๐๑๑,๖๙๙.๔๔	๑๒๐,๖๒๐,๙๐๓.๓๖	ประมาณการ ๒,๐๐๐,๐๐๐.- ๒,๑๖๖,๕๘๗.๗๕	๒,๑๖๖,๕๘๗.๗๕	ประมาณการ ๑๖,๓๐๐,๐๐๐.- ๑๕,๑๙๓,๒๗๘.๕๐	๑๔,๗๑๒,๖๑๗.๑๓

จากตารางข้างต้น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีดุลยพินิจในการดำเนินการที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น กรณีป้ายที่ติดตั้งภายในสถานประกอบการที่มีพื้นที่เกินสามตารางเมตร ตามพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ มาตรา ๘ (๕) บัญญัติให้

ป้ายที่แสดงไว้ภายในอาคารที่ใช้ประกอบการค้า หรือประกอบกิจการอื่น หรือภายในอาคาร ซึ่งเป็นที่
รโหฐาน ทั้งนี้ เพื่อหารายได้ และแต่ละป้ายมีพื้นที่ไม่เกินที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ไม่รวมถึงป้ายตาม
กฎหมายว่าด้วยทะเบียนพาณิชย์ ในการประเมินภาษีป้ายในกรณีนี้ จะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดใน
กฎกระทรวงฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๒) และกฎกระทรวงฉบับที่ ๕ มาประกอบการประเมินภาษีด้วย

ดังนั้น หากมีการจัดทำแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว
ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งพื้นที่เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยคำนึงถึงปัจจัยความ
สำเร็จของการปรับปรุงการทำงานในเรื่องของการทำงานเป็นทีม

๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ปฏิบัติในการจัดเก็บภาษีป้ายเป็นมาตรฐานเดียวกัน
ลดข้อโต้แย้งระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้มีหน้าที่เสียภาษี

๒. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีป้ายได้จำนวนเงินเพิ่มมากขึ้น

๔. เป้าหมาย

จัดทำแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว จำนวน ๑ เล่ม ให้
แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม ๒๕๕๙

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

เพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร รวมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน
ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการผู้จัดทำรายงานการศึกษา จึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองด้าน
โดยหลักในการวิเคราะห์นั้นได้นำทฤษฎี SWOT คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และ
ศักยภาพขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการ ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทั้งปัจจัย
ภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) โดยที่ปัจจัยภายนอกถือว่า
ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมืองการปกครอง สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และ
เทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น บุคลากร
งบประมาณ เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT
Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา)
ชัดเจนและ วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความหมายดังนี้

S: Strengths คือ จุดแข็ง หรือจุดเด่นที่เป็นปัจจัยภายในที่จะช่วยส่งเสริมให้การ
ดำเนินการขององค์กรประสบผลสำเร็จ

W: Weaknesses คือ จุดอ่อน หรือข้อด้อยที่เป็นปัจจัยภายในซึ่งจะทำให้การดำเนิน
งานเกิดปัญหา ผู้นำองค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องวิเคราะห์
ข้อด้อยขององค์กรและทำการลบข้อด้อยเหล่านั้นก่อนที่จะ
ทำให้เกิดปัญหากับการดำเนินการ

O: Opportunities คือ โอกาสที่เป็นปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นประโยชน์และช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น
ผู้นำขององค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องเห็นถึงโอกาสเหล่านั้นและใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินการ

T: Threats คือ อุปสรรค ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้เกิดการดำเนินการประสบผลสำเร็จ ผู้นำขององค์กรหรือนักบริหารที่ดีจะต้องวิเคราะห์ถึงอุปสรรคที่จะเป็นตัวขัดขวางการดำเนินการ และทำทุกวิถีทางในการป้องกันหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคเหล่านั้น

ดังนั้น ในการดำเนินการจัดเก็บภาษีป้ายของเขตคันนายาวจึงได้กำหนดเป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

๑. ข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่กำหนดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (S:Strengths:จุดแข็งหรือจุดเด่น)

๑.๑ พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔

๑.๒ กฎกระทรวง ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๒) ออกตามความในพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ ข้อ ๒ ป้ายตามมาตรา ๘ (๕) แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติภาษีป้าย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๔ ต้องเป็นป้ายที่มีพื้นที่ไม่เกินสามตารางเมตร

๑.๓ คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๙๗/๒๕๓๙ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ.๒๕๓๙ เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการจัดเก็บและเร่งรัดภาษีป้าย

๑.๔ ระเบียบต่างๆ ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้อง

๒. วิธีการนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ (W: Weaknesses : จุดอ่อน หรือข้อด้อย)

๒.๑ ขาดความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินการจัดเก็บภาษีป้าย

๒.๓ ขาดทักษะและความชำนาญงานเนื่องจากการแต่งตั้ง โอน โยกย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างบ่อย

๓. ปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลให้ประสบผลสำเร็จ (O:Opportunities:โอกาสเป็นปัจจัยภายนอก)

๓.๑ มาตรการภาครัฐในการกระตุ้น ส่งเสริมในด้านการจัดเก็บภาษีอากร

๔. ปัจจัยที่อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ (T: Threats:อุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก)

๔.๑ พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๔ ที่ล้าสมัยไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

๔.๒ ความไม่เข้าใจ หรือไม่พยายามเข้าใจในกฎหมายที่บังคับใช้เกี่ยวกับ

๔.๓ เทคโนโลยีทันสมัยของป้ายโฆษณา

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์แล้วก่อนจะเข้าสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management - KM) โดยรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เกี่ยวกับพระราชบัญญัติภาษีป้าย คำสั่งกรุงเทพมหานคร กฎกระทรวง แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและหนังสือสั่งการต่างๆ รูปแบบป้ายที่ปรากฏในปัจจุบันนำมารวบรวมไว้ในที่เดียวกันเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงความรู้ เพื่อเป็นมาตรฐานนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ PDCA หรือที่เรียกว่าวงจรเดมिंग (Deming Cycle) หรือวงจรชูฮาร์ต (Shewhart Cycle) คือวงจรการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

P: Plan คือการวางแผนจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

D: Do คือการปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

C: Check คือการตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใดบ้าง

A: Action คือการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มี หรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้แผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหา ก็ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อน วนไปเรื่อยๆ จึงเรียกววงจร PDCA และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำทฤษฎี PDCA หรือวงจรเดมिंग มาปรับใช้และกำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

๑. การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน (P:Plan:วางแผน)

๑.๑ จัดทำแผนการดำเนินงาน เสนอผู้อำนวยการเขตให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

๑.๒ จัดตั้งคณะทำงานกำหนดแนวทางการจัดเก็บภาษีป้าย ประกอบด้วย

๑.๒.๑ หัวหน้าฝ่ายรายได้

๑.๒.๒ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีป้าย

๒. ดำเนินการตามโครงการและแผนที่กำหนด (D:Do:ปฏิบัติตามแผน)

๒.๑ จัดฝึกอบรมซักซ้อมความเข้าใจเพื่อให้ปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

๒.๒ แจกแนวทางการจัดเก็บภาษีป้าย

๓. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (C:Check:ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน)

๓.๑ จัดทำแบบทดสอบหลังจากอบรมการปฏิบัติตามแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายเพื่อประเมินผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจข้อกำหนดระเบียบ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

๓.๒ รายงานผลการให้ผู้อนุมัติแผนงานทราบ

๔. การดำเนินการแก้ไขกรณีการปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (A:Action: การปรับปรุงแก้ไข)

๔.๑ นำแนวทางปฏิบัติงาน มาแก้ไขหากมีข้อผิดพลาด

ขั้นตอนการปฏิบัติตามข้อ ๑-๔ รับผิดชอบโดยหัวหน้าฝ่ายรายได้และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีป้าย รวมทั้งเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน และเจ้าหน้าที่ภาษีบำรุงท้องที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องให้ความร่วมมือและช่วยขับเคลื่อนการดำเนินการตามแผนให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการตามโครงการนี้ ประการแรกที่ต้องดำเนินการคือการวิเคราะห์สาเหตุหรือที่มาของปัญหาที่ส่งผลกระทบทำให้การปฏิบัติงานหรือผลงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านใดบ้างวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (SWOT) จะทำให้รู้ว่าในองค์กรหรือหน่วยงานมี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการนำจุดแข็งมาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ และขจัดจุดอ่อนก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้นและพยายามนำโอกาสที่เกิดขึ้นมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและต้องขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อการดำเนินการหรือให้มีผลน้อยที่สุด ดังนี้

๑. **จุดแข็งหรือจุดเด่น (S:Strengths)** คือการมีข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่กำหนดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ได้แก่ พระราชบัญญัติภาษีป้าย, กฎกระทรวง, คำสั่งกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีป้าย
๒. **จุดอ่อนหรือข้อด้อย (W: Weaknesses)** คือการนำข้อกำหนดไปปฏิบัติขาดความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ขาดทักษะและความชำนาญงาน โดยเฉพาะป้ายที่กำหนดในมาตรา ๘ (๕) แห่งพระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ (และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ จะต้องใช้ความหมายตามกฎหมายตามกฎกระทรวง ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๒) มาประกอบในการประเมินภาษีด้วย
๓. **โอกาส (O: Opportunities)** คือการนำปัจจัยหรือสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและบรรลุตามวัตถุประสงค์เช่น เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมาตรการภาครัฐที่ส่งเสริมด้านการจัดเก็บภาษี ส่งผลให้สามารถจัดเก็บภาษีป้ายได้จำนวนเพิ่มมากขึ้น
๔. **อุปสรรค (T: Threats)** คือการพยายามขจัดอุปสรรคที่จะทำให้การดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือให้มีผลกระทบน้อยที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้แล้วจะต้องทำการวางแผนเพื่อนำผลจากการวิเคราะห์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. **การวางแผน (P:Plan)** โดยการจัดทำแผนการดำเนินงาน เสนอผู้อำนวยการเขต ให้ความเห็นชอบก่อนการดำเนินงาน ซึ่งในแผนนั้นจะต้องกำหนดว่าจะดำเนินการในเรื่องใด เมื่อไหร่ เกี่ยวข้องกับใคร และมีวิธีการอย่างไร โดยมีสาเหตุมาจากอะไร
๒. **การปฏิบัติตามแผน (D:Do)** โดยการแจ้งแนวทางและจัดฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ ภาษีป้ายและเจ้าหน้าที่ภาษีอื่นของสำนักงานเขตคันทนาวาย เพื่อให้มีความเข้าใจ ในข้อกำหนดคำสั่งให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
๓. **การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (C:Check)** โดยการจัดทำแบบทดสอบ หลังจากการได้รับแนวทางและการฝึกอบรมแล้ว เพื่อประเมินผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจข้อกำหนด ระเบียบ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการตรวจสอบจากการปฏิบัติงานจริง
๔. **การปรับปรุงแก้ไข (A:Action)** โดยการนำแนวทางที่กำหนดไว้มาปรับปรุงหากมีการตรวจสอบหรือประเมินแล้วไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ตารางแสดงกรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ลำดับที่	รายการ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
๑	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบ	ฝ่ายรายได้	- หน.ฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ภาษีป้าย
๒	จัดทำแผนกำหนดแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายให้เป็นมาตรฐาน เสนอผู้อำนวยการเขตเป็นผู้อนุมัติ	ฝ่ายรายได้	- ผอ.เขต - ผช.ผอ.เขต
๓	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดแนวทางจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันทนาวาย	ฝ่ายรายได้	- ผอ.เขต - หน.ฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ภาษีป้าย
๔	แจ้งกำหนดการกำหนดแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายให้เป็นมาตรฐาน	ฝ่ายรายได้	- หน.ฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ภาษีป้าย

ลำดับที่	รายการ	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง
๕	รวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เกี่ยวกับพระราชบัญญัติภาษีป้าย คำสั่งกรุงเทพมหานคร กฎกระทรวง แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและหนังสือสั่งการต่างๆ กอปรกับรายละเอียดรูปแบบการโฆษณาในปัจจุบัน เพื่อจัดทำแนวทางให้เป็นมาตรฐานในการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคั่นยาว	ฝ่ายรายได้	- คณะทำงาน
๖	แจ้งแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคั่นยาวเพื่อถือปฏิบัติ	ฝ่ายรายได้	- ผอ.เขต - ผช.ผอ.เขต - หน.ฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ภาษีป้าย - เจ้าหน้าที่ภาษีอื่น
๗	กำหนดการประชุม ฝึกอบรม เพื่อทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีป้ายให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	ฝ่ายรายได้	- หน.ฝ่ายรายได้ - เจ้าหน้าที่ภาษีป้าย - เจ้าหน้าที่ภาษีอื่น

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

เดือนตุลาคม ถึง เดือนธันวาคม ๒๕๕๙

๘. งบประมาณ

ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีปกติของหน่วยงาน

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การดำเนินการจัดการความรู้โดยการรวบรวมประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่บังคับใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีป้าย ได้แก่ พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ กฎกระทรวง คำสั่งกรุงเทพมหานคร ที่ ๒๔๗/๒๕๓๙ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๓๙ รวมทั้งคำสั่งต่างๆ ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องที่เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) นำมารวบรวมไว้ในที่เดียวกันเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงความรู้ เพื่อเป็นมาตรฐานนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เป้าหมาย / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ / เครื่องมือ
เป้าหมาย (Output) ๑. จัดทำแนวทางการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว จำนวน ๑ เล่ม ให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม ๒๕๕๙ วัตถุประสงค์ (Outcome) ๑. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ของสำนักงานเขตคันนายาว มีแนวทางปฏิบัติในการจัดเก็บภาษีป้ายเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดข้อโต้แย้งระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้มีหน้าที่เสียภาษี ๒. เพื่อให้การจัดเก็บภาษีป้ายได้จำนวนเงินเพิ่มขึ้น	- แนวทางในการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว จำนวน ๑ เล่ม - จัดอบรมพร้อมทั้งให้คำปรึกษาเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ จำนวน ๑ ครั้ง - ร้อยละ ๕ ของจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นในการจัดเก็บภาษีป้ายของสำนักงานเขตคันนายาว	- แนวทางการปฏิบัติงาน - จัดอบรมพร้อมทั้งให้คำปรึกษา - แบบรายงานสรุปการจัดเก็บภาษี ๓ ประเภท (สนค.๐๑)

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. กรุงเทพมหานครปรับปรุงคู่มือได้มาตรฐานเดียวกันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีความทันสมัยกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการลดข้อโต้แย้งในการดำเนินงานระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้มีหน้าที่เสียภาษีในกรณีที่มีการติดตั้งป้ายในหลายพื้นที่

๒. กรุงเทพมหานครควรให้การสนับสนุนในการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีหรือสื่อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา