

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ของ
สำนักงานเขตบางรักโดยวิธีการสอนงาน

จัดทำโดย นางสาววริยา ปานเจริญ
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน
สังกัด ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรัก

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๙
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ของสำนักงานเขตบางรักโดยวิธีการสอนงาน

๒. หลักการและเหตุผล

เนื่องจากกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบการปกครองแบบท้องถิ่นพิเศษ รายได้หลักของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นรายได้ประจำของกรุงเทพมหานครมาจากการจัดเก็บภาษีทั้ง ๓ ประเภท ได้แก่ ภาษีโรงเรือน ภาษีป้าย และภาษีบำรุงท้องที่ ซึ่งถือเป็นรายได้ที่กรุงเทพมหานครจัดเก็บเอง นอกจากนี้ส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้ ซึ่งการจัดเก็บรายได้ดังกล่าว ผู้บริหารกรุงเทพมหานครจะเป็นผู้กำหนดประมาณการ การจัดเก็บไว้ให้ในแต่ละปีงบประมาณซึ่งจะกำหนดเพิ่มขึ้นทุกปีตามภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ ที่เป็นปัจจุบันความเป็นไปได้ของการจัดเก็บภาษีทั้ง ๓ ประเภท แต่การจัดเก็บภาษีทั้ง ๓ ประเภทนั้นส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ตามปีงบประมาณแต่ละปี

เขตบางรัก เป็นอำเภอที่ตั้งขึ้นเมื่อปี ๒๔๕๕ เป็นเขตชั้นในที่มีความเจริญและเป็นศูนย์กลางทางด้านการค้าที่สำคัญของกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่ตั้งของสำนักงาน สถานที่ทำการของบริษัทสถานประกอบการค้าต่างๆ สถาบันการเงิน ธนาคาร บริษัทเงินทุน โรงแรม โรงเรียน มัสยิด วัด สถานทูต ศาลเจ้า และสถานบริการที่มีชื่อเสียง ด้วยเหตุนี้เขตบางรักจึงมีผู้คนเข้ามาทำงาน ทำการค้า ติดต่อดูธุรกิจ และลงทุนทำธุรกิจเป็นจำนวนมาก และมีสถานะเศรษฐกิจค่อนข้างดี

พื้นที่เขตบางรัก มีประมาณ ๕.๕๓๖ ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย ๕ แขวง ดังนี้

๑. แขวงมหาพฤฒาราม (Maha Phrvettharam) มีพื้นที่ ๐.๘๘๙ ตารางกิโลเมตร
๒. แขวงสีลม (SiLom) มีพื้นที่ ๒.๐๖๔ ตารางกิโลเมตร
๓. แขวงสุริยวงศ์ (Suriyawong) มีพื้นที่ ๐.๒๘๐ ตารางกิโลเมตร
๔. แขวงบางรัก (Bang Rak) มีพื้นที่ ๐.๖๘๙ ตารางกิโลเมตร

และมีพื้นที่ติดต่อกับพื้นที่อื่นๆ ดังนี้

๑. ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตปทุมวัน
๒. ทิศใต้ ติดต่อกับเขตสาทร
๓. ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตปทุมวัน และเขตสาทร
๔. ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตสัมพันธวงศ์ และแม่น้ำเจ้าพระยา

และถึงแม้เขตบางรักจะมีพื้นที่ที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก แต่ก็มีพื้นที่ติดต่อกับเขตอื่นๆที่มีความเจริญและสำคัญต่างๆของกรุงเทพมหานครล้อมรอบ จึงทำให้เขตบางรักเป็นจุดศูนย์กลางของความเจริญต่างๆมากมาย อีกทั้งยังมีความโดดเด่นในเรื่องของธุรกิจ เช่น สถานบริการและสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ซึ่งเป็นที่สนใจของทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ เช่น โรงแรมที่มีชื่อเสียง วัดที่เป็นที่นับถือศรัทธาของทุกศาสนา สถาบันเทিং และสถานประกอบการต่างๆมากมาย

จึงทำให้ ผู้ประกอบการและนักลงทุนให้ความสนใจที่จะมาดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นตลอดเวลา ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้วางเป้าหมายประมาณการ การจัดเก็บรายได้ให้แก่ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรักเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งผู้รายงานได้ขอแสดงสถิติการจัดเก็บภาษี ทั้ง ๓ ประเภทย้อนหลัง ๓ ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗-๒๕๕๙ เพื่อมาประกอบการจัดเก็บภาษีของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรัก ดังนี้

**สถิติการจัดเก็บภาษี โรงเรือนและที่ดิน
สำนักงานเขตบางรัก**

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จำนวนราย	คิดเป็นร้อยละ
๒๕๕๗	๗๐๕,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๗๒๑,๓๐๐,๒๓๐.๐๕	๓,๓๕๙	๑๐๒.๓๑
๒๕๕๘	๗๔๐,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๗๑๑,๗๙๙,๔๖๓.๕๗	๓,๒๐๖	๙๖.๑๙
๒๕๕๙	๘๖๒,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๗๖๘,๕๕๑,๕๕๖.๔๕	๒,๘๙๐	๘๙.๑๖

**สถิติการจัดเก็บภาษีป้าย
สำนักงานเขตบางรัก**

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จำนวนราย	คิดเป็นร้อยละ
๒๕๕๗	๒๓,๐๐๐,๐๐๐.๐๐	๒๑,๘๘๘,๓๐๖.๓๘	๓,๓๔๕	๙๕.๑๗
๒๕๕๘	๒๒,๕๐๐,๐๐๐.๐๐	๒๒,๙๔๔,๙๕๔.๒๕	๓,๓๑๔	๑๐๑.๙๘
๒๕๕๙	๒๘,๗๐๐,๐๐๐.๐๐	๒๓,๐๓๔,๔๐๗.๐๑	๓,๑๕๓	๘๐.๒๖

**สถิติการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่
สำนักงานเขตบางรัก**

ปีงบประมาณ	ประมาณการ	จัดเก็บได้	จำนวนราย	คิดเป็นร้อยละ
๒๕๕๗	๑,๗๕๐,๐๐๐.๐๐	๑,๘๘๑,๕๖๖.๒๔	๖๑๒	๑๐๗.๕๒
๒๕๕๘	๑,๗๕๐,๐๐๐.๐๐	๑,๘๕๕,๐๙๖.๒๗	๕๙๖	๑๐๕.๙๕
๒๕๕๙	๒,๐๒๐,๐๐๐.๐๐	๑,๘๓๘,๙๗๑.๙๕	๕๖๓	๙๑.๐๔

ลักษณะของของทรัพย์สินที่ต้องเสียภาษี ทั้ง ๓ ภาษี

๑. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน

ภาษีโรงเรือนและที่ดิน หมายถึง ภาษีที่จัดเก็บจากเจ้าของบ้านโรงเรือน ซึ่งได้นำโรงเรือนหรือสิ่งปลูกสร้างต่างๆ เพื่อไปใช้หาผลประโยชน์ตอบแทน เช่น ให้เช่า ใช้เป็นที่ค้าขาย ใช้ประกอบอุตสาหกรรม เป็นต้น หรือให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะค่าตอบแทนหรือไม่ เช่น เจ้าของบ้านให้ญาติหรือผู้อื่นอาศัยในบ้านของตนโดยที่ตนไม่ได้อาศัยอยู่ในบ้านดังกล่าว

ผู้ที่มีหน้าที่เสียภาษีเรียกว่า “ผู้รับประเมิน” ซึ่งเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในโรงเรือนที่ต้องเสียภาษี หากเจ้าของโรงเรือนและเจ้าของที่ดินไม่ใช่คนเดียวกันให้เจ้าของโรงเรือนเป็นผู้เสียภาษี

ทรัพย์สินที่ต้องเสียภาษี มี ๒ ประเภทคือ

๑. โรงเรือน อาคาร หรือสิ่งปลูกสร้าง เช่น บ้าน หอพัก ร้านอาหาร ร้านค้า สำนักงาน ธนาคาร โรงแรม โรงภาพยนตร์ โรงเรียน โรงพยาบาล สนามมวย เป็นต้น

๒. ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ร่วมกับโรงเรือนนั้น เช่น ที่จอดรถ

๒. ภาษีป้าย

ภาษีป้าย หมายถึงภาษีที่จัดเก็บจากป้ายโฆษณาสินค้าที่ติดตั้งอยู่ในลักษณะต่างๆ

ผู้มีหน้าที่เสียภาษีคือ “เจ้าของป้าย” หากเจ้าหน้าที่หาตัวเจ้าของป้ายไม่ได้ให้ผู้ครอบครองป้ายเป็นผู้เสียภาษีแทน หากหาตัวผู้ครอบครองป้ายไม่ได้ให้เจ้าของอาคารหรือที่ดินที่ป้ายนั้นติดตั้งอยู่เป็นผู้เสียภาษีแทน

ป้ายที่ต้องเสียภาษี

ป้ายที่แสดงชื่อ ยี่ห้อ หรือเครื่องหมายที่ใช้โฆษณาการค้าหรือกิจการต่างๆเพื่อหารายได้ ไม่ว่าจะแสดงไว้ที่วัตถุใดทั้งด้วยตัวอักษร ภาพ เครื่องหมาย แกะสลัก จารึก หรือทำให้ปรากฏด้วยวิธีอื่นๆ เช่น ป้ายชื่อตามร้านค้าต่างๆ ป้ายโฆษณาบริเวณริมถนนหรือบนหลักคา เป็นต้น

๓. ภาษีบำรุงท้องที่

ภาษีบำรุงท้องที่ หมายถึง ภาษีที่จัดเก็บจากที่ดินที่ใช้ประโยชน์เพื่อปลูกบ้านอาศัย ที่ดินที่ใช้ทำการเกษตรและที่ดินว่างเปล่า และโรงเรียนที่ปิดว่างไว้โดยเจ้าของมิได้อยู่อาศัยเองและเจ้าของโรงเรียนที่ปิดว่างไว้นั้น

ผู้มีหน้าที่เสียภาษีคือ “เจ้าของที่ดิน” ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ครอบครองและใช้สอยที่ดินผืนนั้น

ภารกิจหลัก:กระบวนการจัดเก็บภาษี ซึ่งแบ่งออกเป็นการจัดเก็บทั้ง ๓ ประเภท ดังนี้

๑. กระบวนการจัดเก็บภาษีโรงเรียนและที่ดิน

กระบวนการงานที่ ๑.๑ : กระบวนการรับแบบและประเมินภาษีโรงเรียนและที่ดิน เริ่มตั้งแต่การรับแบบพิมพ์(ภ.ร.ด.๒) ,ตรวจสอบและประเมินภาษี สิ้นสุดด้วยการแจ้งการประเมินภาษี (ภ.ร.ด.๘)

กระบวนการงานที่ ๑.๒ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีโรงเรียนและที่ดิน เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน สิ้นสุดที่การส่งดำเนินคดี และการประเมินภาษีตามมาตรา ๒๔ ทวิ หรือกระบวนการรับแบบและประเมินภาษี แล้วแต่กรณี

กระบวนการงานที่ ๑.๓ : กระบวนการอุทธรณ์ภาษีโรงเรียนและที่ดิน เริ่มตั้งแต่การรับคำร้องขออุทธรณ์ภาษี (ภ.ร.ด.๙) ,ทำคำชี้แจงการประเมิน สิ้นสุดด้วยการดำเนินการตามคำชี้ขาด

กระบวนการงานที่ ๑.๔ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีโรงเรียนและที่ดิน เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน,ออกหนังสือเตือน (ภ.กทผ.๑),ออกหนังสือเตือน (ภ.กทผ.๒) ,สืบสวนหาทรัพย์สิน กรณีพบทรัพย์สินของผู้ค้างทำการรายงานการสืบสวนหาทรัพย์สิน (ภ.กทผ.๓) หรือกรณีล้มละลายทำการขอเฉลี่ยหนี้ หรือกรณีไม่พบทรัพย์สินของผู้ค้างให้สิ้นสุดกระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้าง

๒. กระบวนการจัดเก็บภาษีป้าย

กระบวนการงานที่ ๒.๑ : กระบวนการรับยื่นแบบและประเมินภาษีป้าย เริ่มตั้งแต่การรับแบบพิมพ์ (ภ.ป.๑) ตรวจสอบและประเมินภาษี สิ้นสุดด้วยการแจ้งการประเมินภาษี (ภ.ป.๓)

กระบวนการงานที่ ๒.๒ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีป้าย เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน สิ้นสุดที่การส่งดำเนินคดี และกระบวนการรับแบบและประเมินภาษีแล้วแต่กรณี

กระบวนการงานที่ ๒.๓ : กระบวนการอุทธรณ์ภาษีป้าย เริ่มตั้งแต่การรับคำร้องขออุทธรณ์ภาษี (ภ.ป.๔) ทำคำชี้แจงการประเมิน สิ้นสุดด้วยการดำเนินการตามคำชี้ขาด

กระบวนการงานที่ ๒.๔ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีป้าย เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน ออกหนังสือเตือน (ครั้งที่ 1), ออกหนังสือเตือน (ครั้งที่ 2) สืบสวนหาทรัพย์สิน กองรายได้ออกคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้สืบทรัพย์ กรณีพบทรัพย์สินของผู้ค้างชำระทำรายงานสืบสวนหาทรัพย์สิน (ครั้งที่ 3) หรือกรณีล้มละลายทำการขอเปลี่ยนนี้ หรือกรณีไม่พบทรัพย์สินของผู้ค้างชำระ ให้รวบรวมเอกสารหลักฐานส่งสำนักงานกฎหมายและคดีดำเนินการฟ้องบังคับคดี

๓. กระบวนการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่

กระบวนการงานที่ ๓.๑ : กระบวนการรับยื่นแบบและประเมินภาษีบำรุงท้องที่ เริ่มตั้งแต่การรับแบบพิมพ์(ภ.บ.ท.๕) ,ตรวจสอบและประเมินภาษี สิ้นสุดด้วยการแจ้งการประเมินภาษี (ภ.บ.ท.๙)

กระบวนการงานที่ ๓.๒ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างยื่นแบบภาษีบำรุงท้องที่ เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน สิ้นสุดที่การส่งดำเนินคดี และกระบวนการรับแบบและประเมินภาษีแล้วแต่กรณี

กระบวนการงานที่ ๓.๓ : กระบวนการอุทธรณ์ภาษีบำรุงท้องที่ เริ่มตั้งแต่การรับคำร้องขออุทธรณ์ภาษี (ภ.บ.ท๑๒) ทำคำชี้แจงการประเมิน สิ้นสุดด้วยการดำเนินการตามคำชี้ขาด

กระบวนการงานที่ ๓.๔ : กระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้างชำระภาษีบำรุงท้องที่ เริ่มตั้งแต่การออกหนังสือเตือน,ออกหนังสือเตือน (ภ.กท๑.๑) ออกหนังสือเตือน (ภ.กท๑.๒) สืบสวนหาทรัพย์สิน กรณีพบทรัพย์สินของผู้ค้างทำการรายงานการสืบสวนหาทรัพย์สิน (ภ.กท๑.๓) หรือกรณีล้มละลายทำการขอเปลี่ยนนี้ หรือกรณีไม่พบทรัพย์สินของผู้ค้างให้สิ้นสุดกระบวนการเร่งรัดติดตามผู้ค้าง

ระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านการจัดเก็บภาษีรายได้ที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ๓ ภาษี มีดังนี้

- พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. ๒๔๗๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่๔) พ.ศ. ๒๕๓๔ และระเบียบคำสั่งอื่นๆที่กรุงเทพมหานครกำหนด

- พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. ๒๕๑๐ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๔ และระเบียบคำสั่งอื่นๆที่กรุงเทพมหานครกำหนด

- พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. ๒๕๐๘

ลักษณะงานที่ผู้จัดทำรายงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่จัดเก็บรายได้ ของฝ่ายรายได้สำนักงานเขตบางรักคือ

- เป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินประจำแขวงมหาพฤฒาราม ตั้งแต่ซอยวัดแก้วแจ่มฟ้าจรดถนนพระราม ๔

- เป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บภาษีป้ายประจำแขวงสุริยวงศ์ แขวงบางรัก และแขวงมหาพฤฒาราม

และเนื่องจากฝ่ายรายได้ซึ่งเป็นหน่วยงาน ที่มีหน้าที่จัดเก็บรายได้ของกรุงเทพมหานคร โดยตรงจะสามารถจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นและบรรลุเป้าหมาย ตามที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร กำหนดไว้ได้หรือไม่ นั้น ประเด็นหลักพื้นฐานที่เห็นได้ชัดเจน คือ องค์ประกอบภายในที่สำคัญ คือ ตัวบุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านจัดเก็บรายได้ ที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านจัดเก็บรายได้ไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากมีข้าราชการ

เกษียณอายุราชการและลาออกไป และมีข้าราชการที่บรรจุรับราชการใหม่มาทดแทน และมีการปรับเปลี่ยนลักษณะงานที่เคยปฏิบัติเดิม เป็นลักษณะงานใหม่ที่ยังไม่เคยปฏิบัติ และยังขาดความรู้ความชำนาญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต่อสำนักงานเขตบางรัก และกรุงเทพมหานคร อย่างแท้จริง

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ภายในฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรักทั้ง ๓ ภาษี

๑. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้และความชำนาญในเรื่องกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่ถูกต้องชัดเจน

๒. การทำงานของเจ้าหน้าที่ไม่เปิดกว้างไม่มีกระจายงาน เช่น เจ้าหน้าที่บางคนมีงานในความรับผิดชอบมากเกินไป จึงทำให้การทำงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

๓. การทำงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปในเชิงรับ ไม่กระตือรือร้นหรือเร่งรัด ออกสำรวจพื้นที่เพื่อสร้างกลยุทธ์แรงจูงใจหรือใช้ออกกฎหมายให้ประชาชนที่มีหน้าที่เสียภาษีมายื่นชำระภาษีอย่างจริงจัง

จากปัญหาอุปสรรคดังกล่าว การที่จะพัฒนาและแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานั้น จำเป็นต้องใช้การบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสม ตรงตามเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรักให้ตรงกับปัญหาแท้จริงนั้น ผู้จัดทำรายงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายรายได้จึงได้จัดทำ แนวทางการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาก็กล่าวมาแล้วนี้เพื่อเป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ของสำนักงานเขตบางรักโดยใช้วิธีสอนงาน (Coaching) ตามที่จะได้เสนอต่อไปนี้

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย และภาษีบำรุงท้องที่ ที่เพิ่มมากขึ้น

๓.๒ เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ ได้เพิ่มมากขึ้นและครบถ้วนตามประมาณการที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้

๔. เป้าหมาย

ดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้สำนักงานเขตบางรัก จำนวน ๑๖ คน โดยวิธีการสอนงาน (Coaching) ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและลดข้อบกพร่อง ที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

- Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
- Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

หลักการสำคัญของ SWOT

ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร ธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง

ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิถีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชนชนบทชนเมือง ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอก องค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร ในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อมซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

๓. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ ๔ รูปแบบดังนี้

๓.๑ สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive -Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

๓.๒ สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

๓.๓ สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

๓.๔ สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้จากวิธีการวิเคราะห์ SWOT(Swot Anal ysis)

สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (Stength)	จุดอ่อน(Weakness)
๑. บุคลากรด้านจัดเก็บรายได้จะมีความรู้ที่เป็นคุณสมบัติและลักษณะเฉพาะที่กำหนดไว้ตามลักษณะงานและมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งอยู่แล้ว ซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ฝ่ายรายได้เป็นหน่วยงานโดยตรงในการจัดเก็บรายได้ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการพัฒนารายได้ให้กรุงเทพมหานคร ๓. มีระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ เฉพาะที่เป็นข้อกำหนดในด้านการปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้อยู่แล้ว ๔. มีระบบฐานข้อมูลซึ่งจัดทำไว้ในระบบการจัดเก็บรายได้ไว้บ้างแล้ว	๑. เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่ปฏิบัติงานใหม่อาจยังขาดประสบการณ์และความรู้ ความมั่นใจ ในการปฏิบัติงาน ๒. ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบ กฎหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บรายได้ อย่างถูกต้องและชัดเจน

สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
๑. กรุงเทพมหานครได้กำหนดเป้าหมายในการจัดเก็บรายได้ตามประมาณการการจัดเก็บของปีงบประมาณ ๒๕๖๐ แนวทางการจัดเก็บทั้ง ๓ ภาษีไว้แล้ว ๒. เพิ่มโอกาสการพัฒนาศักยภาพของตนเองและหน่วยงานที่สามารถจัดเก็บได้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	๑. ไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ๒. ความไม่พร้อมที่จะรับฟังข้อมูลต่างๆ เช่น สภาพจิตใจ และสุขภาพกาย และสภาพแวดล้อมต่างๆ ๓. ไม่เชื่อถือ ยอมรับและไม่วางใจในข้อมูล ที่ผู้สอนงานแนะนำหรือสอนงาน ๔. วัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อและไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา

จากการวิเคราะห์สถานะขององค์กร (SWOT Analysis) ของฝ่ายรายได้ พบว่ามีจุดอ่อนที่ทำให้การจัดเก็บรายได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอเกิดจากตัวบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กรทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปแนวทางเดียวกัน และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ จึงมีแนวคิดในการจัดทำแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้โดยวิธีการสอนงาน (Coaching) มาปรับใช้กับบุคลากร ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ เพื่อทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้น

๕.๒ หลักการที่นำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้

คือ วิธีการ Coaching หมายถึง การสอนงานลูกน้องของตนเอง การสอนงานเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรหรือลูกน้องของตน ทั้งนี้จะเรียกผู้สอนงานว่า “Coach” โดยปกติผู้เป็น Coach สามารถเป็นได้ทั้งผู้บริหารระดับสูง (Top Management level) เช่น ผู้อำนวยการระดับกลาง (Middle Management level) เช่น ผู้จัดการฝ่าย และระดับต้น (Low Management level) เช่น หัวหน้างานส่วนผู้ถูกสอนงานโดยปกติจะเป็นลูกน้องที่อยู่ภายในทีม หรือ กลุ่มงานเดียวกัน เรียกว่า **Coachee** การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่หัวหน้าใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาลูกน้องให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบัน การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพ (Potential) ของลูกน้อง เพื่อให้ลูกน้องมีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัว และมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไปเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันนำมาซึ่งตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตนอกจากนี้การสอนงานยังถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการสื่อสารอย่างหนึ่งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือเรียกว่าการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ที่หัวหน้างานใช้ในการแจ้ง/หรือชี้แจง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ของลูกน้องให้เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา และรับฟังสิ่งที่คาดหวังและต้องการของลูกน้อง และเป็นช่องทางในการทำงาน รวมทั้งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและลูกน้องร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพราะหัวหน้างานถือได้ว่าเป็น Line Manager ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร จากการเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ

การจัดระบบ Coaching ในองค์กรเป็นรูปธรรมชัดเจน

- ๑) กำหนดให้ระบบ Coaching เป็นนโยบายขององค์กร
- ๒) สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มี Trust (ความไว้วางใจกัน) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างที่หัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๓) กำหนดใน Job Description ของระดับหัวหน้างานขึ้นไปในเรื่องการทำหน้าที่เป็น Coach
- ๔) กำหนดเรื่องการ Coaching เป็นหนึ่งในเป้าหมายประจำปีของระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยมีการวัด KPI (Key Performance Index)
- ๕) เชื่อมโยงผลการทำ Coaching สู่ระบบ Performance Management และระบบจ่ายค่าตอบแทน
- ๖) กำหนดและสร้าง / ฝึก วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ซึ่งมีทั้ง Learning by doing เรียนรู้โดยการลงมือทำ Learning by Teaching เรียนรู้โดยการถ่ายทอด และ Learning by Sharing เรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อจะได้เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้มากับประสบการณ์ชีวิตส่วนตัว นำมาถ่ายทอด เพื่อสอนให้เรามีการติดต่อสื่อสารที่รู้จักเรียบเรียงเตรียมคำพูดก่อนหลัง จากที่ไม่กล้าทำให้กล้าและมั่นใจมากขึ้น ทำให้ได้เพื่อ ได้ใจ ได้ให้ ได้เสียสละ ได้ปฏิสัมพันธ์กันเกิดความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ผู้คนในองค์กรรักกันมากขึ้นและนำไปสู่การไว้วางใจกัน เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันตามเป้าหมายที่วางไว้

ประโยชน์จากการทำ Coaching

- ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลโดยตรงต่อหัวหน้างาน ลูกน้อง และองค์กร ดังนี้
- ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อหัวหน้างาน**
- ๑) การสอนงานจะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากลูกน้องทำงานได้อย่างถูกต้องส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด
 - ๒) มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง
 - ๓) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการให้ลูกน้องปรับปรุงการทำงาน
 - ๔) สามารถแจ้งให้ลูกน้องรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
 - ๕) มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ลูกน้องคาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของลูกน้อง

๖) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
 ๗) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนงานที่กำหนด

๘) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อลูกน้อง

๑) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงานและความต้องการที่หัวหน้าคาดหวัง
 ๒) ได้รับรู้ถึงสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต
 ๓) ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วนร่วมร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
 ๔) มีโอกาสรู้จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน-หลังของงาน รับรู้เทคนิควิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้างานกำหนด

๖) สร้างขวัญ กำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าการทำงานเพียงผู้เดียว

๗) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ลูกน้องปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เสมอ

๘) ส่งเสริมให้ลูกน้องมีคุณค่า (Value) ในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ลูกน้องทำงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

ประโยชน์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อองค์กร

๑) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) ที่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

๒) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงานทำให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย การทำงาน กลยุทธ์ ขั้นตอน วิธีการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสอนงาน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖.๑ โดยวิธีการสอนงานมีขั้นตอนดังนี้

๑.) จัดทำโครงการเสนอหัวหน้าฝ่ายรายได้เพื่อนำเรียนผู้อำนวยการหรือจัดทำคำสั่งที่นำมาปฏิบัติใช้ภายในฝ่ายรายได้เขตบางรัก

๒.) รวบรวมผลจัดทำข้อมูลที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานภายในฝ่าย เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้น กฎหมายซึ่งปฏิบัติงานสอบถามความต้องการของเจ้าหน้าที่ภายในฝ่ายรายได้

๓.) คำทำสั่งแต่งตั้งบุคคลหรือเจ้าหน้าที่สอนงานจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน ทั้ง ๓ ภาษี

๔.) จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องภายในฝ่ายรายได้

๕.) ลงสำรวจพื้นที่ปฏิบัติจริง

๖.) ตรวจสอบผลงานที่ได้รับและเกิดขึ้นจริงของเจ้าหน้าที่ฝ่ายรายได้

๗.) ประเมินผลการทำงานที่ได้รับจากการสอนงาน

๖.๒ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๑.) ผู้บริหารกรุงเทพมหานครที่มอบหมายนโยบายและประมาณการการจัดเก็บรายได้ไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

๒.) ผู้อำนวยการเขตและหัวหน้าฝ่ายและผู้ปฏิบัติงาน คือเจ้าหน้าที่ภายในฝ่ายรายได้

๓.) ประชาชนผู้เข้ามารับบริการด้านภาษีทั้ง ๓ ภาษี

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณในการดำเนิน

๙.แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย ดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้สำนักงานเขตบางรัก จำนวน ๑๖ คน โดยวิธีการสอนงาน (Coaching) ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบลดข้อบกพร่อง ที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง	ผลผลิต (Output) - มีแนวทางในการดำเนินงานและมีผู้สอนงานกำหนดเป็นวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ - สอบถามความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคลากรภายในฝ่ายรายได้ทั้ง ๑๖ คน - ยอดจัดเก็บรายได้ที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ทั้ง ๓ ภาษี จัดเก็บได้จริงจนถึงสิ้นปีงบประมาณ ๒๕๖๐	- จัดทำเรื่องการสอนงาน (Coaching) เสนอต่อหัวหน้าฝ่ายรายได้ เพื่อขอเห็นชอบจากผู้อำนวยการเขตบางรัก และจัดทำคำสั่งเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติและการดำเนินการภายในฝ่ายรายได้โดยกำหนดผู้ที่จะสอนงานให้ชัดเจนในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ - กำหนดตัวบุคคลที่จะเป็นผู้สอนงานขึ้นเป็นคำสั่งภายในฝ่ายรายได้โดยมอบหมายให้ตามความเหมาะสมของผู้ที่สามารถจะสอนงานได้ ทั้ง ๓ ภาษีโดยกำหนดให้ชัดเจน ๑. นางประไพ รัตนเกษตร ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ ๒. นางสาวชลีพร พูลสวัสดิ์ ตำแหน่ง นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ เพื่อเป็นผู้สอนงาน ทั้ง ๓ ภาษี - จัดทำหนังสือเชิญประชุมภายในฝ่ายรายได้เป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับฟังปัญหา หรือแนวทางการปฏิบัติงานของทั้ง ๑๖ คน ซึ่งเกิดจากการจัดเก็บภาษี ทั้ง ๓ ประเภทและมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นร่วมเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างเดือนละ ๑ ครั้ง จนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ - จัดให้มีการออกสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานจริงร่วมกับผู้สอนงาน

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<u>เป้าหมาย</u>	<u>ผลผลิต (Output)</u>	ทั้ง ๓ ภาษี เช่น การออกตรวจสอบภาษีโรงเรือนรายใหม่หรือรายเก่าที่ยังมีความไม่ชัดเจนในการวัดพื้นที่ใช้ประโยชน์จริง เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แนวทางที่ถูกต้องในการประเมินหรือภาษีป้าย เช่นการวัดขนาดและตรวจสอบประเภทป้ายจากลักษณะจริง ฯลฯ อาทิแต่ละ ๑ วัน - ทำสถิติการจัดเก็บรายได้เสนอต่อหัวหน้าฝ่ายเพื่อนำเสนอต่อผู้อำนวยการเขตบางรักในการดำเนินงานที่ปฏิบัติได้จริงทุก ๑ เดือน จนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ ทั้ง ๓ ภาษี

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<u>วัตถุประสงค์</u> ๑. เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้สำนักงานเขตบางรัก ให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย และภาษีบำรุงท้องที่ ที่เพิ่มมากขึ้น	<u>ผลลัพธ์ (Outcome)</u> ๑. มีการจัดเก็บรายได้ที่ถูกต้องลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน - ประเมินภาษีทั้ง ๓ ภาษี ได้ถูกต้องแม่นยำตามระเบียบกฎหมายที่ปฏิบัติลดระยะเวลาการดำเนินการจัดเก็บตามกำหนดเวลาทั้ง ๓ ภาษี - ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องการจัดเก็บไม่ถูกต้องหรือประเมินผิดพลาด ทั้ง ๓ ภาษี - จัดเก็บได้ตามกำหนดเวลาหรือก่อนระยะเวลา ทั้ง ๓ ภาษี	๑. จัดให้ทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานเสนอต่อหัวหน้าฝ่ายรายได้เป็นประจำทุกสิ้นเดือน เช่นการออกตรวจสอบพื้นที่จริง การประเมินภาษีที่รายได้และจัดเก็บรายได้จริงทั้งหมดรวมที่รายได้ ทั้ง ๓ ภาษีของแต่ละบุคคล ทั้ง ๑๖ คน - จัดทำรายงานแสดงระยะเวลาการดำเนินการ เช่นการตรวจสอบภาษีรายใหม่ ทั้ง ๓ ประเภท และดำเนินการแล้วเสร็จส่งจนกองรายได้หรือ

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
<u>วัตถุประสงค์</u> ๒. เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ได้เพิ่มมากขึ้นและครบถ้วนเป็นไปตามประมาณการที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้	<u>ผลลัพธ์ (Outcome)</u> ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ๒. ยอดจัดเก็บ ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ จะต้องจัดเก็บได้เพิ่มมากขึ้นจากปี ๒๕๕๙ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕ หรือสามารถจัดเก็บได้ครบถ้วนตามประมาณการที่ตั้งไว้ในปี ๒๕๖๐	ประเมินไปแล้ว.ใช้ระยะเวลาดำเนินงานภายในกี่วัน เพื่อลดขั้นตอนได้รวดเร็วขึ้น จากที่พบ. ทั้ง ๓ ภาษี กำหนดไว้เป็นรายบุคคล ทั้ง ๓ ภาษี เป็นรายงานทุกสิ้นเดือน - จัดทำรายงานผลร้องเรียนของประชาชนที่มีรับบริการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของแต่ละบุคคลว่าพบปัญหาดังกล่าวหรือไม่เป็นประจำทุกสิ้นเดือน ทั้ง ๓ ภาษี ๒. รายงานยอดจัดเก็บที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือนโดยจัดทำเป็นสถิติการจัดเก็บของแต่ละบุคคลไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๕ ของฐานภาษีเดิมที่จัดเก็บได้เพิ่มขึ้นทั้ง ๓ ภาษี จนสรุปเป็นผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ทั้ง ๑๖ คน ในฝ่ายรายได้ จนถึงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ เพื่อนำเรียนผู้อำนวยการเขต บางรักเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. ผู้บริหารทุกหน่วยงานควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรภายในองค์กรของตนเองคือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บรายได้

๒. ควรมีการสร้างคลังปัญญาที่เกิดจากการระดมความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน

๓. ตัวบุคลากรเองควรมีจิตสำนึกและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้าง ความรู้ หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นต้นทุนขององค์กรเพื่อจะได้มีคุณภาพและคุณค่าในการพัฒนาความรู้ความสามารถและจะได้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บรายได้ไปสู่ความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย



การพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ของ สำนักงานเขตบางรักโดยวิธีการสอนงาน

นางสาววริยา ปานเจริญ

เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ชำนาญงาน

ฝ่ายรายได้ สำนักงานเขตบางรัก

หลักการและเหตุผล

- ❖ กรุงเทพมหานคร มีรายได้ที่สามารถจัดเก็บเองจากภาษีทั้ง ๓ ประเภท ที่นับเป็นรายได้หลักที่สำคัญ
- ❖ ฝ่ายรายได้เป็นหน่วยงานตรง ที่ทำหน้าที่จัดเก็บรายได้ทั้ง ๓ ประเภทภาษี
- ❖ ประสิทธิภาพการจัดเก็บที่ตั้งไว้ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดเก็บให้ครบถ้วน ถูกต้อง
- ❖ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีหน้าที่จัดเก็บรายได้เขตบางรัก ควรที่ต้องมีการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ



วัตถุประสงค์

๑

- เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ทั้ง 3 ภาษี ให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

๒

- เพื่อให้สามารถจัดเก็บรายได้ที่เพิ่มขึ้น และครบถ้วน ตามประมาณการที่ผู้บริหารกรุงเทพมหานครกำหนดไว้



เป้าหมาย

ดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ สำนักงานเขตบางรัก
จำนวน 16 คน ภายในปีงบประมาณ 2560 เพื่อให้มีความรู้
ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ด้วยความละเอียดรอบคอบ และ
ลดข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถจัดเก็บ
รายได้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง



SWOT Analysis

จุดแข็ง

- มีความรู้ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งอยู่แล้ว
- ฝ่ายรายได้เป็นหน่วยงานตรงที่มีหน้าที่จัดเก็บรายได้
- มีระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับเป็นข้อกำหนดไว้แล้ว
- มีระบบฐานข้อมูล ซึ่งจัดทำไว้อยู่ในระบบแล้ว

จุดอ่อน

- เจ้าหน้าที่ยังขาดประสบการณ์ และความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- ขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้านจัดเก็บรายได้ที่ถูกต้อง

SWOT Analysis

โอกาส

- กรุงเทพมหานครมีการกำหนดเป้าหมายการจัดเก็บไว้เป็นประมาณการไว้แล้ว
- เป็นการเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตน และหน่วยงาน

อุปสรรค

- ไม่สนใจพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ไม่พร้อมที่จะรับข้อมูล
- ไม่เชื่อถือ ยอมรับ ข้อมูลของผู้สอนงาน
- วัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้อ และไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชา

หลักการที่นำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่

วิธีการสอนงาน (**Coaching**) เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมร่วมกัน ทั้งผู้สอนงานและผู้ถูกสอนงานให้มีความพร้อม และมีศักยภาพเพิ่มขึ้น และเป็นการสื่อสารทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งนับเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ควรนำมาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อบุคลากรในองค์กร



แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลผลิต (Output)

- มีแนวทางการดำเนินงาน และกำหนดผู้สอนงาน
- สอบถามปัญหาและความต้องการของบุคลากรภายในฝ่ายทั้ง 16 คน
- ยอดจัดเก็บรายได้ที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บได้จริง ทั้ง 3 ภาษี ณ 30 กันยายน 2560

วิธีการ / เครื่องมือ

- จัดทำเรื่องการสอนงาน (Coaching) เสนอผู้บังคับบัญชา จัดทำเป็นคำสั่งที่ชัดเจน
- กำหนดตัวบุคคลที่จะสอนงานทั้ง 3 ภาษี
- จัดทำหนังสือเชิญประชุมภายในฝ่ายทุกเดือน
- ออกสำรวจพื้นที่ ปฏิบัติงานจริงร่วมกับผู้สอนงาน
- ทำสถิติ การจัดเก็บรายได้ ทั้ง 3 ภาษี เสนอผู้บังคับบัญชาทุกเดือน

แนวทางการติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์ / ตัวชี้วัด

ผลลัพธ์ (Outcome)

- มีการจัดเก็บรายได้ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่มีปัญหา หรือเรื่องร้องเรียน และลดขั้นตอนการทำงานทั้ง 3 ภาษี
- ยอดจัดเก็บ ณ 30 กันยายน 2560 ที่เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 หรือจัดเก็บได้ตามประมาณการที่กำหนดไว้

วิธีการ / เครื่องมือ

- จัดทำรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานเสนอหัวหน้าฝ่ายทุกสิ้นเดือน
- จัดทำรายงานแสดงระยะเวลาที่ดำเนินการแล้วเสร็จทั้ง 3 ภาษี
- รายงานยอดจัดเก็บที่เพิ่มขึ้นเป็นสถิติการจัดเก็บของแต่ละบุคคลทั้ง 3 ภาษี
- นำเรียนผู้อำนวยการเขตเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานทั้ง 16 คน

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

ผู้อำนวยการเขต หัวหน้าฝ่าย และ
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 16 คน

ประชาชนผู้เข้ามารับบริการทั้ง 3 ภาษี