



ด้วยหัวใจและโมที
 เคล็ดลับความสำเร็จระดับโลก
 ของ "สำนักงานบริการ
 ขวัญใจประชาชน"

ในแต่ละปี องค์การสหประชาชาติจะทำการประกาศผลรางวัล United Nations Public Service Awards ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่หน่วยงานที่ดำเนินการด้านการให้บริการสาธารณะด้วยความเต็มใจมาตั้งแต่ปี 2550 จนถึงปัจจุบัน โดยในปี 2554 สำนักงานสรรพากรภาค 7 กรมสรรพากร สามารถคว้ารางวัลชนะเลิศ สาขาการเสริมสร้างการบริหารจัดการองค์ความรู้ภาครัฐ โดยเป็น 1 ใน 8 หน่วยงานจากทั่วโลก และเป็นหนึ่งเดียวจากประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ได้รับรางวัลอันทรงเกียรตินี้

แต่ "รางวัลเกียรติยศ" กลับไม่ใช่เป้าหมายของสำนักงานบริการขวัญใจประชาชนแม้แต่น้อย แล้วอะไรคือสิ่งที่ขับเคลื่อนให้สำนักงานสรรพากรใน 9 จังหวัด 77 อำเภอ สามารถร้อยเรียงดวงใจเป็นหนึ่งเพื่อส่งมอบประสบการณ์บริการอันน่าประทับใจแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องมาจนถึงทุกวันนี้?

เราไปรับทราบคำตอบจากคุณภวณา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 ผู้ริเริ่มโครงการดีๆ ที่วันนี้ได้กลายเป็นต้นแบบของสำนักงานสรรพากรในภาคอื่นๆ และอีกหลากหลายองค์กรทั่วประเทศกัน

ลูกค้าคือประชาชน 67 ล้านคน...จุดเริ่มต้นกับทัศนคติใหม่

"ในช่วงแรกสิ่งที่เราต้องทำก่อนก็คือ เปลี่ยนแปลงความคิด ปรับมุมมองภายใน จากที่เห็นคนที่ยืนแบบเป็นลูกค้า มาสู่การเห็นประชาชน 67 ล้านคนคือลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นคนที่มีหน้าที่ยืนแบบ หรือไม่มี แต่เมื่อทุกคนต้องกินต้องใช้ ต้องเสีย VAT เขาจึงเป็นลูกค้าของเรา ประชาชนมีส่วนช่วยเราในการเก็บภาษี สรรพากรมีหน้าที่เป็นตัวแทนรัฐบาล ถ้าเราคิดได้อย่างนี้เราก็จะทำตัวเป็นตัวแทนที่ดีที่สุด"

"สิ่งที่ต้องเปลี่ยนก่อนคือตัวเราเอง ถ้ามั่นใจอยากเสียภาษีใหม่ เขาก็อยาก แต่เพราะมันยาก เราจึงต้องสอนให้เขาเข้าใจ ยกเว้นความรู้ของเขา แรกๆ ตอนที่เราร่วมโครงการนี้ มันเกิดจากความรู้สึกนี้จริงๆ ความรู้สึกที่ว่าทำไมคนจึงกลัวเรา กลายเป็นว่าเราไม่ประสบความสำเร็จเรื่องภาพลักษณ์ ทำให้ต้องมองย้อนกลับไปจุดเริ่มต้นว่า **ข้าราชการคือใคร?** จริงไหมที่บางทีเราอาจรู้สึกว่ายู่เหนือประชาชนโดยไม่รู้ตัว ทำให้คำพูด ท่าทาง การแสดงออก ภูมิอำนาจเหนือคนอื่น เมื่อเราตระหนักถึงข้อนี้ ทำให้เกิดแนวความคิดที่จะจัดการ หาวิธีการที่จะทำให้คนหายกลัวเรา และนั่นคือจุดเริ่มต้นของโครงการ **สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน**"

ที่มาของชื่อโครงการ คุญแจดอกแรกของความสำเร็จ

"ตอนเริ่มต้นโครงการเราได้นำบุคลากรมารับการอบรม เริ่มแรกทั้งหมดประมาณหนึ่งพันคน มีอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมาสอน ซึ่งสิ่งที่เราเรียนเป็นทฤษฎีมาก ทำให้ตั้งคำถามว่าจะเปลี่ยนนามธรรมเหล่านั้นให้เป็นรูปธรรมได้อย่างไร จึงเริ่มตั้งแต่การตั้งชื่อโครงการ อะไรที่จะสั้นสะเทือนเข้าไปถึงใจของคนได้ นั่นก็คือ คำขอบคุณ การได้เป็นขวัญใจ แปลว่าเมื่อให้บริการทุกครั้ง ได้รับคำขอบคุณหรือคำชมกลับมา นี่จึงกลายมาเป็นชื่อของโครงการในที่สุด"

สู่การเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนสัมผัสได้

"ในปีแรกๆ เรามีการจัดกิจกรรมเยอะมาก เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ปฏิบัติด้วยตนเอง โดยที่ไม่พูดถึงทฤษฎี ตอนนี้ต้องไปดู ไปลองทำ ไปสัมผัสพยายามลบความคุ้นชินเดิมๆ โครงการนี้จะไม่สำเร็จถ้าทุกคนไม่เปลี่ยน แต่เราเปลี่ยนแปลงใครไม่ได้นอกจากตัวเอง ทุกคนก็เหมือนกัน ต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน เราได้ทำแบบสำรวจง่าย ๆ มีอยู่สามปัจจัยหลักที่เราทำก็คือ หนึ่งเราปฏิบัติตัวอย่างไร สองสถานที่เป็นอย่างไร และสามความรู้ของเราเป็นอย่างไร ถ้าหากสามข้อนี้ตอบโจทย์ได้หมด ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว ยกตัวอย่างเรื่องสถานที่ ข้อจำกัดของหน่วยงานราชการคือเราปรับไม่ได้มาก แต่ในอุปสรรคนั้นเราก็มีมุมมองใหม่ ๆ ว่า ไม่ต้องปรับมากแต่ทำให้รู้สึกว่ามันเปลี่ยนก็ใช้ได้เหมือนกัน เช่น เอาโต๊ะที่ไม่ใช้แล้วออกไป ขยับปรับมุมเสียใหม่ให้โล่งสบายตายิ่งขึ้น เท่านี้คนก็สามารถมองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมได้แล้ว"

ไหว้ด้วยใจ ไครๆ ก็นิยม

"อีกปัจจัยที่สำคัญมากคือเรื่องของมารยาท เราต้องปรับตัวให้ยกมือไหว้ลูกค้ายกเดิมที่ไม่ไหว้ใครปฏิบัติ แต่การยกมือไหว้ไม่ต้องซื้อหา มันคือการขอบคุณที่เขามาใช้บริการ ซึ่งเปลี่ยนไม่ยาก ไม่ต้องคิดอะไรมาก คนหนึ่งยกมือไหว้แล้วได้รับคำชม คนอื่นก็อยากทำตาม เราไม่ได้บังคับแต่ให้เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ"

"ตอนนี้เรามีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่มีประสบการณ์มากไปน้อย มีการทำมัลติมีเดียสำหรับเป็นสื่อการสอน โดยส่งคนไปเรียนด้านการจัดทำสื่อมัลติมีเดีย แต่ละสำนักงานมีโควต้าสามคน เพื่อให้กลับมาเป็นโปรดักชั่นทีมที่จะทำสื่อการสอนผ่านวิดีโอ อ่าทิ เรื่องการยื่นแบบฯ ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งได้รับความนิยมมากขึ้น แต่บางคนก็ยังไม่รู้ว่าต้องทำยังไง เราก็สอนให้เขาเรียนรู้ทีละขั้นๆ เรื่องสื่อมัลติมีเดียจึงเป็นก้าวต่อไปของการทำงานของเรา"

ผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ตอบรับอนาคตโลกยุคดิจิทัล

"ต่อไปคนจะนิยมใช้ช่องทางออนไลน์กันมากขึ้น แนวโน้มดังกล่าวทำให้เราตั้งคำถามว่า ถ้าคนยื่นแบบฯ ผ่านอินเทอร์เน็ตหมดแล้วเราจะอยู่อย่างไร? เราจึงถามกลับไปประชาชนว่าเขาอยากให้เราเป็นอะไร ซึ่งก็ได้คำตอบว่า เขาอยากให้เราเป็นที่ปรึกษา การจะเป็นที่ปรึกษาได้ก็ต้องมีความรู้ อธิบาย สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจได้ถูกต้องตรงกัน นี่เป็นอีกจุดเปลี่ยนสู่การพัฒนาบุคลากรให้ก้าวไปอีกขั้น เราสอนให้เขาเป็นคุณครู ส่งไปเรียนการพูด ในหนึ่งพันคนทุกคนต้องได้ไปเรียน จากนั้นก็ทำวิดีโอเพื่อเพิ่มช่องทางในการอธิบาย นี่คือแผนของเรา ซึ่งจะเห็นว่ายังมีอะไรให้ทำอีกมากไม่มีสิ้นสุด วันนึงเราจะเปลี่ยนบทบาทมาเป็นที่ปรึกษาอยู่เคียงข้างประชาชน ก้าวต่อไปคือการบริหารจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งความรู้สู่การเป็นที่ปรึกษามืออาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี เป็นการสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนให้แก่ประเทศชาติสืบไป"