

## What was the situation before the initiative? (the problem)

Describe in no more than 500 words, the problem to which the initiative was a solution, including major issues, trends and conditions, as well as which social groups were affected.

### สภาพปัญหา

#### สภาพปัญหาภายในองค์กร

1. บุคลากรของหน่วยงานสรรพากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี แต่ยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนผู้เสียภาษี และไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่มีอยู่แก่บุคคลอื่นได้เต็มตามศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะสามารถกระทำได้ หากได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาที่ดีและอย่างต่อเนื่อง

2. การปฏิบัติงานด้านการจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากรต้องใช้ข้อมูล ประกอบกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ดังนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในเชิงปฏิบัติงานจริง และบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ(Knowledge Management) โดยนำความรู้ประสบการณ์จากบุคลากรอาวุโส มารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และให้สอนงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนอย่างเหมาะสม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

#### สภาพปัญหานอกองค์กร

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสรรพากร ด้านการให้บริการแก่ประชาชนเกี่ยวกับการรับชำระภาษี การให้คำแนะนำปรึกษาด้านภาษีอากร และบริการอื่นๆ เป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ต้องรอคอยนานในการรับบริการ การให้บริการมิได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนด้านพฤติกรรมกรให้บริการของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ

สำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงจัดตั้ง ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่นำสู่ภาคปฏิบัติในการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์สู่บุคคลอื่นได้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่ดีลบสิ่งภาพลักษณ์เก่าที่ไม่ดีจากใจของผู้รับบริการ โดยสำรวจความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ นำมาพัฒนามาตรฐานการให้บริการ พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก และพัฒนาสถานที่ให้บริการ เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน



#### What is the initiative about? (the solution)

In no more than 500 words, summarize the achievement(s) implemented; how the impact was measured, quantitatively and qualitatively, and who benefited from it.

Please note that the summary should be in narrative, not point form.

#### วิธีการแก้ไขปัญหา

จากสภาพปัญหาดังกล่าวเป็นที่มาของแนวคิดการแก้ไขปัญหา โดยดำเนินการโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ( Service Excellence Tax Office ) ซึ่งได้กำหนด Roadmap ในการดำเนินการตั้งแต่ปี 2552 – 2555 เพื่อพัฒนาบุคลากร พัฒนาสถานที่ให้บริการ และพัฒนากระบวนการทำงาน พร้อมส่งมอบบริการที่เป็นเลิศแก่ประชาชน และบุคลากรในหน่วยงาน วิธีดำเนินการดังกล่าวจะเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นคนดี คนเก่งและคนมีเสน่ห์ ด้วยการบูรณาการแนวคิดการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การปรับกระบวนการทํางานของข้าราชการ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relation Management) เพื่อยกระดับการให้บริการของหน่วยงานสรรพากร ให้มีภาพลักษณ์การให้บริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม เปลี่ยนบทบาทให้บริการ จากเชิงรับเป็นเชิงรุก และส่งมอบบริการในรูปแบบการบริการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการแต่ละคน เมื่อได้ดำเนินการทุกด้านจนกระทั่งมีความพร้อมสำหรับการให้บริการแล้ว จึงนำไปสู่การจัดตั้ง ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) ในปี 2555 ซึ่งเป็น Year Of Service Excellent ตาม Roadmap ของโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ( Service Excellence Tax Office )

ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำปรึกษา การบริการด้านอื่นๆ ตลอดจนใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร และเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการสู่ผู้ให้บริการ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาบุคลากรสู่ที่ปรึกษามืออาชีพ และพัฒนาหน่วยงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Integrated Learning Organization ) การดำเนินการดังกล่าวจะเน้นสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยดำเนินการทุกหน่วยงานในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 ได้แก่ สำนักงานสรรพากรภาค 7 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ และสำนักงาน

สรรพากรพื้นที่สาขา 77 สาขา รวมทั้งสิ้น 86 หน่วยงาน ซึ่งครอบคลุม 8 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง คือ พิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุตรดิตถ์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ พิจิตร และนครสวรรค์ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานประมาณ 1,200 คน เพื่อให้บริการประชาชนผู้เสียภาษี ในท้องถิ่นประมาณ 441,000 คน

การดำเนินการได้นำกระบวนการจัดการ RD HOUSE มาปรับใช้ในการบริการข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำปรึกษา และการให้บริการอื่นๆ คือ 3S 3P และ 1K ดังนี้

### 3S

**Service Mind** เป็นแนวคิดการให้บริการประชาชนและบุคลากรในยุคสมัยใหม่ มีศิลปะการส่งมอบบริการ และ บริการจากใจ โดยให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

**Service Standard** เป็นมาตรฐานการให้บริการแต่ละกระบวนการ (Standard Process) มาตรฐานทางกายภาพ (Physical) มาตรฐานของผู้ให้บริการ (Protocol) และมาตรฐานการรับมือกับปัญหา

**Service Culture** เป็นการการสร้าง RD Culture ด้วยรหัส SMILE ( S : Service Mind M : Marvelous I : Impression L : Lively E : Excellence ) สร้างพฤติกรรมของผู้บริการ ที่เป็นเอกลักษณ์ และเป็นสากล แสดงออกถึงวัฒนธรรมการให้บริการของกรมสรรพากร

### 3P

**People** พัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็น คนเก่ง คนดี คนมีเสน่ห์ รอบรู้ในงานของตนเอง การให้บริการเป็นเลิศการแบ่งปันความรู้ อยู่ในวัฒนธรรมการให้บริการ เดียวกันมี Behavior ที่เหมาะสมเป็นเอกลักษณ์ของกรมสรรพากร

**Place** พัฒนาพื้นที่ให้บริการให้ได้มาตรฐาน โดยคำนึงถึงความสะดวกของประชาชนและบุคลากรในหน่วยงานเป็นหลัก ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบาย และรู้สึกผ่อนคลาย เมื่อต้องรอ โดยดำเนินการอย่างเหมาะสม ตามสภาพของแต่ละพื้นที่

**Process** พัฒนากระบวนการให้บริการให้มีความสะดวกรวดเร็วทันสมัย โดยบริหารจัดการระบบข้อมูล เอกสารต่างๆ ตลอดจนการสื่อสารที่ใช้ IT เป็นแกนนำ

### 1K

**Knowledge Management** บริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้นอยู่ในรูปแบบที่น่าสนใจและทันสมัย มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย โดยจัดองค์ความรู้สำหรับให้บริการบุคลากรในหน่วยงานตามภารกิจงาน เช่น ภารกิจกำกับดูแล ภารกิจกฎหมาย ภารกิจจัดเก็บและคืนภาษี เป็นต้น จัดองค์ความรู้สำหรับประชาชนในเรื่องเกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกรมสรรพากร สำหรับการเผยแพร่องค์ความรู้จะเผยแพร่เป็นสื่อการเรียนรู้ที่ให้เข้าใจง่าย ในระบบภาพและเสียง ในรูปแบบของวีดิทัศน์ และรูปแบบอื่นๆ โดยใช้ทุกช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เอกสาร

เผยแพร่ ระบบ Internet ระบบIntranet แผ่นDVD สถานีวิทยุและโทรทัศน์ท้องถิ่น ห้องสมุด มุมความรู้ และเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นต้น

### ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินการ

สามารถสร้างภาพลักษณ์งานบริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยเป็นความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างภาพลักษณ์การให้บริการที่รวดเร็ว ทันสมัยของหน่วยงานราชการ และเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองของบุคลากรของรัฐให้เกิดทัศนคติการทำงานในมิติใหม่ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการในระดับที่สูงขึ้น จนบรรลุวัตถุประสงค์ของกรมสรรพากรในการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมาย และเป็นการสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนตลอดไป ( ปีงบประมาณ 2555 สำนักงานสรรพากรภาค 7 มีเป้าหมายการจัดเก็บภาษี จำนวน 7,100 ล้านบาท จัดเก็บภาษีได้ จำนวน 7,600 ล้านบาท จัดเก็บภาษีได้เกินกว่าเป้าหมายร้อยละ 7 )



### Who proposed the solution, who implemented it and who were the stakeholders?

In no more than 500 words, specify who contributed to the design and/or implementation of the initiative, including relevant civil servants, public institutions, organizations, citizens, NGOs, private sector, etc.

### ผู้เสนอแนวคิด ผู้สนับสนุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้เสนอแนวคิด คือ นางสาวภาวนา ธรรมศิลา สรรพากรภาค 7 โดยเป็นผู้นำสภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ ตลอดจนนำเสนอแนวคิดการดำเนินการจัดตั้ง ศูนย์บริการ

พระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) มาเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ผู้เสียภาษีในท้องที่สำนักงานสรรพากรภาค 7 ทำให้สามารถจัดเก็บภาษีได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้สนับสนุน คือ กรมสรรพากร และข้าราชการในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 7 ซึ่งรวมทั้งข้าราชการในสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ในเขตภาคเหนือตอนล่างด้วย ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร

ดาก สุโขทัย นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ และกำแพงเพชร จำนวนข้าราชการในท้องถิ่นประมาณ 1,200 คน

**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ ผู้เสียภาษีและผู้มารับคำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับภาษีอากรและบริการอื่นๆ ได้แก่ หน่วยงานราชการ และประชาชนทั่วไป มีจำนวนประมาณปีละ 441,000 คน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ให้บริการของสำนักงานสรรพากรภาค 7 ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 77 อำเภอ ในภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย



Describe how and when the initiative was implemented by answering these questions

**a. What were the strategies used to implement the initiative? In no more than 500 words, provide a summary of the main objectives and strategies of the initiative, how they were established and by whom.**

### วัตถุประสงค์หลัก

การจัดตั้ง ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) มีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาปรับใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน นำสู่การเป็นที่ปรึกษามีอาชีพ
2. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการให้บริการ ให้เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนสามารถมองเห็นได้ สัมผัสได้ และรู้สึกได้ในทุกจุด ( Touch Point ) ของการให้บริการ เป็นการเสริมสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี มุ่งสู่การสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และการจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย

### กลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการ ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) เพื่อพัฒนากระบวนการให้บริการ และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ดังนี้

1. ใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน โดยผ่านรูปแบบการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ดังนี้

- จัดกิจกรรมประกวดคำขวัญ ตราสัญลักษณ์ บทร้อยกรอง บทความ ทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- จัดกิจกรรมประกวดสถานที่ให้บริการ เพื่อพัฒนาสถานที่พร้อมให้บริการทุกหน่วยงานทั้งสำนักงานสรรพากรภาค สำนักงานสรรพากรพื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา รวมทั้งสิ้น 86 หน่วยงาน ให้มีรูปแบบเป็นมาตรฐานเดียวกัน สะอาด สวยงาม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ทั้งในด้านให้คำแนะนำปรึกษา การรับชำระภาษี และการบริการอื่นๆ

- จัดกิจกรรมประกวดทีมงานคุณภาพ และหน่วยงานคุณภาพ ทำให้บุคลากรได้ฝึกทักษะการฟัง การคิด การพูด การเขียน และรู้จักการทำงานเป็นทีม

2. บูรณาการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือในการสร้างความยั่งยืน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการให้บริการนำไปสู่ Service Excellence โดยดำเนินการดังนี้

- สำรวจและรวบรวมความรู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการค้นหาองค์ความรู้ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge และนำข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

- จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

- ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการช่วยในการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การจัดทำคู่มือประชาชนและคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในรูปแบบและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และพัฒนาบุคลากรโดยใช้ Web technology ในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ใช้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relation Management) เป็นแกนหลักในการทำงาน โดยดำเนินการดังนี้

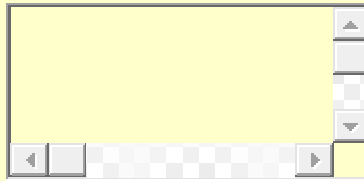
- สำรวจความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง หลายช่องทาง เช่น มีกล่องวัดระดับความพึงพอใจ และมุมสะท้อนความคิดเห็น ณ จุดให้บริการ รวมทั้งจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการตามช่วงเวลาที่กำหนด

- ตรวจสอบคุณภาพการให้บริการ โดยติดตามผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดวิธีดำเนินการรักษามาตรฐานการให้บริการ และปรับปรุงการ

ให้บริการอย่างต่อเนื่อง

- จัดกิจกรรมพบประชาชนทุกสำนักงานสรรพากรพื้นที่ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจัดทำแผนการพบประชาชนอย่างต่อเนื่อง

- จัดกิจกรรม RD go campus ตามโครงการ “สอนภาษีที่มหาวิทยาลัย” เพื่อเป็นการปลูกฝังจิตสำนึก ทักษะคิดที่ดี ทำให้เกิดความตระหนักในการเสียภาษีอย่างถูกต้องโดยความสมัครใจ และยกระดับความรู้ภาษีอากรแก่นิสิต นักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาก่อนเข้าระบบธุรกิจ



**b. What were the key development and implementation steps and the chronology? No more than 500 words**

ขั้นตอนดำเนินการ

สำนักงานสรรพากรภาค 7 ได้มีการกำหนดทิศทางดำเนินการสู่การขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่การบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ปรับคนขององค์กรพร้อมให้บริการอย่างเต็มศักยภาพทั้งกาย วาจา ใจ มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางของการให้บริการ ( Focusing on Customer Centric ) เพื่อมุ่งสู่ที่ปรึกษามืออาชีพ โดยใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สามารถถ่ายทอดและสอนได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนได้

2. ปรับสถานที่ให้ทันสมัย ( Modernized Organization ) โดยจัดสถานที่ให้บริการของสำนักงานสรรพากรภาคและหน่วยงานในสังกัด ได้แก่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา รวมทั้งสิ้น 86 หน่วยงาน พร้อมให้บริการประชาชนเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่สะอาดเรียบร้อยสวยงาม มีศูนย์บริการองค์ความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. ปรับกระบวนการในการทำงาน โดยใช้ IT ให้เต็มรูปแบบ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ( Optimized use of IT ) และพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (integrated learning organization) โดยบริหารจัดการความรู้

อย่างเป็นระบบ ( Knowledge Management ) สำหรับให้บริการบุคลากรในหน่วยงานตามภารกิจงาน และบริการประชาชน ด้วยสื่อการเรียนรู้ที่เข้าใจง่ายในระบบภาพและเสียง ผ่านการสื่อสารทุกช่องทาง เพื่อสร้างการยอมรับจากทุกภาคส่วน

ในการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนทั้ง 3 ด้านตามที่กล่าวข้างต้น ได้ดำเนินการโครงการสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน ( Service Excellence Tax Office ) โดยจัดทำ Roadmap กำหนดทิศทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2552 – 2555 ดังนี้

ปี 2552 กำหนดเป็น **Year Of Awareness** ดำเนินการและสำรวจความต้องการของประชาชนผู้รับบริการนำมาปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ พัฒนาศักยภาพตามแนวทางการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานตามหน้าที่และความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ทุกกระบวนการงานจำนวน 8 กระบวนการใน 8 พื้นที่ มีการจัดประกวดแข่งขันชิงรางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร และเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคล

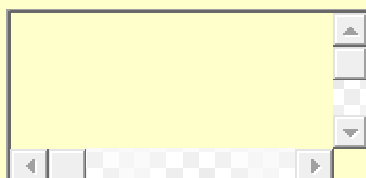
ปี 2553 กำหนดเป็น **Year Of Action** เตรียมความพร้อมและนำมามาตรฐานบริการสู่ภาคปฏิบัติ ตามกระบวนการที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการใจพร้อม ทีมพร้อม และตัวพร้อม เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่สู่ภาคปฏิบัติ

ปี 2554 กำหนดเป็น **Year Of Customer Satisfaction** ด้วยกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการ (Service culture) และพัฒนาสู่ความยั่งยืน ซึ่งได้ผูกกิจกรรมการให้บริการเข้ากับงานประจำ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรได้คิด ได้พูดและได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ผ่านรูปแบบและวิธีการ กระตุ้น ทำให้บุคลากรมีความสุขและสนุกไปกับกิจกรรม มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ กิจกรรมพบประชาชนเพื่อส่งมอบรอยยิ้มและความรู้สู่ประชาชน (Smile and Knowledge) กิจกรรม “ทีวีภาษี” ให้ความรู้ด้านภาษีอากรแก่ประชาชนทางสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่น กิจกรรม “RD Club” ส่งข้อมูลข่าวสารภาษีอากรให้แก่สมาชิกทางสื่อ E-mail และเอกสารแผ่นพับ เป็นต้น

ปี 2555 กำหนดเป็น **Year Of Service Excellent** ซึ่งเป็นปีของการนำความพร้อมด้านบริการที่เป็นเลิศจากการมุ่งมั่นพัฒนาภายใต้กิจกรรมที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งมอบผ่าน “ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7” (RD Service Center) ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสาร บริการด้านการให้คำแนะนำและบริการด้านอื่นๆ ตลอดจนใช้เป็นช่องทางการสื่อสาร และเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการสู่ผู้ให้บริการ ตลอดจนรักษามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมการให้บริการ ด้วยการวางแผนการดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Integrated Learning Organization) จัดกิจกรรมนำบุคลากรสู่ที่ปรึกษามืออาชีพ นำหน่วยงานสู่



หน่วยงานคุณภาพ และปรับการทำงานให้เข้าไปในรูปแบบหุ่นส่วนอย่างแท้จริงด้วยการทำข้อตกลงร่วมกันและบริหารความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ เช่น จัดกิจกรรมพบประชาชนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานในสังกัด และการออกบริการให้ความรู้ด้านภัยอากรเคลื่อนที่ รวมทั้งการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาโดยจัดกิจกรรมสอนหนังสือแก่นักศึกษา (RD go Campus) เพื่อยกระดับความรู้ภัยอากรก่อนเข้าสู่ระบบธุรกิจ



c. *What were the main obstacles encountered? How were they overcome? No more than 500 words*

### ปัญหาอุปสรรค และวิธีการแก้ไข

#### ปัญหาอุปสรรค

ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) สามารถสร้างภาพลักษณ์การให้บริการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม มีความพร้อมที่จะส่งมอบบริการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการแต่ละคน ทั้งสถานที่ บุคลากร และกระบวนการการให้บริการที่ทันสมัย แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักของประชาชนในวงกว้าง ที่จะเข้ามาใช้บริการของศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) ให้เกิดความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุด

#### วิธีการแก้ไข

1. ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบถึงบริการของศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) โดยมีช่องทาง ดังนี้

1.1 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ เช่น โครงการครูภูมิ RD go campus โครงการจังหวัดเคลื่อนที่ โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุมผู้นำท้องถิ่น เป็นต้น

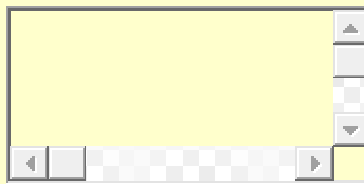
1.2 สื่อรายการวิทยุท้องถิ่น เสียงตามสาย ป้ายไฟวิ่ง รายการทีวีวิทยุทางสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่น และสื่อเอกสารสิ่งพิมพ์

1.3 Web site, youtube, facebook

2. ให้บริการโดยจัดศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) เคลื่อนที่ออกให้บริการนอกสถานที่แก่ผู้รับบริการกลุ่มเป้าหมายทุกจังหวัด เช่น การบริการรับแบบแสดงรายการ บริการให้

คำแนะนำปรึกษาด้านภาษีอากร บริการแนะนำการยื่นแบบแสดงรายการทาง Internet เป็นต้น

3. จัดกิจกรรมให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารทาง E – mail และเอกสารสิ่งพิมพ์ ที่ส่งตรงจาก ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) ผู้รับบริการตามกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ สำนักงาน บัญชี ผู้ประกอบการ และหน่วยงานราชการ เป็นต้น



*d. What resources were used for the initiative and what were its key benefits? In no more than 500 words, specify what were the financial, technical and human resources & costs associated with this initiative. Describe how resources were mobilized.*

#### ทรัพยากรที่ถูกนำมาใช้

การจัดตั้งศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) เพื่อให้บริการเป็นเลิศแก่ประชาชน ดำเนินการโดยใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่แต่ใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่ามาสร้างให้เกิดความคุ้มค่าให้มากขึ้น และ นำทรัพยากรที่ทันสมัยซึ่งต้องมีการลงทุนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้เงินงบประมาณปี 2555 จำนวน 4,000,000 บาท พัฒนาสถานที่ให้บริการ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร จำนวน 1,200 คน เพื่อให้บริการผู้เสียภาษี 441,000 คน โดยดำเนินการดังนี้

1. จัดสถานที่ตั้ง ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) โดยการนำสถานที่ที่มีอยู่ มาพัฒนาสู่รูปแบบมาตรฐาน RD Service Center ทุกหน่วยงานในท้องที่ ได้แก่ สำนักงานสรรพากรภาค 7 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา 77 สาขา รวมทั้งสิ้น 86 หน่วยงาน ซึ่งมีรูปแบบมาตรฐานดังต่อไปนี้

1.1 สถานที่ให้บริการมีความสะอาดสวยงาม มีที่นั่งสำหรับผู้รับบริการที่สะดวกสบาย และมีเครื่องคั้นไว้รับรอง

1.2 มีบุคลากรให้คำแนะนำปรึกษาด้านภาษีอากรแก่ผู้รับบริการ ทั้งการตอบปัญหาทางโทรศัพท์ ทาง E – mail และมารับคำแนะนำด้วยตนเอง

1.3 มีคอมพิวเตอร์ที่มีระบบ Internet ความเร็วสูง ให้บริการด้านข่าวสารข้อมูล และเป็นช่องทางด้านการสื่อสาร รวมถึงเสียงสะท้อนจากผู้รับบริการสู่ผู้ให้บริการ

1.4 มีวิทัศน์สำหรับให้ความรู้ ในรูปแบบของ Multimedia ที่เข้าใจง่ายและ น่าสนใจ โดยให้บริการบนจอทีวี LCD

1.5 มีสถานที่บริการความรู้ในรูปแบบหนังสือ เอกสารและสิ่งพิมพ์ โดย ให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารของทางราชการ ความรู้เกี่ยวกับภาษีอากร ความรู้ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น

1.6 มีช่องทางการประเมินความพึงพอใจและรับฟังเสียงสะท้อน จากผู้รับบริการ ณ จุดให้บริการ เพื่อนำไปพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น

2. พัฒนาบุคลากรขององค์กรทุกคนตามสมรรถนะ โดยจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ จำนวน 44 หลักสูตร และจัดกิจกรรมเพื่อฝึกฝนจนเป็นผู้มีศักยภาพครบทุกด้าน ให้เป็นคนเก่ง คนดี คน มีเสน่ห์ แบบมืออาชีพเพื่อรองรับการให้บริการแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจและได้รับประโยชน์ สูงสุด

3. จัดทำสื่อการเรียนรู้อย่างง่ายและน่าสนใจ ในระบบภาพและเสียงทั้งในรูปแบบ เอกสารประกอบคำบรรยาย และวิทัศน์ ในระบบ Multimedia เพื่อใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน และคู่มือสำหรับบริการประชาชนทั่วไป

4. จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์

5. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ได้แก่ กิจกรรม Smile and Knowledge กิจกรรม Show & Share & Connect กิจกรรม RD go Campus กิจกรรมประกวดขวัญใจสรรพากร และกิจกรรม ประกวดสถานที่ให้บริการ ตลอดจนกิจกรรมการให้บริการประชาชนที่สร้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ ดังนี้

สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบูรณ์ RD Smile Professional

สำนักงานสรรพากรพื้นที่ตาก RD Smile Tax Consult

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กำแพงเพชร RD Smile Delivery

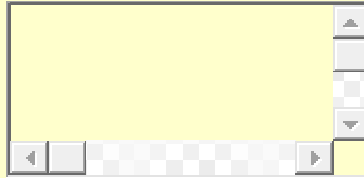
สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุดรดิตถ์ RD Smile Tax Family

สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครสวรรค์ RD Smile Tax Planner

สำนักงานสรรพากรพื้นที่พิจิตร RD Smile Engagement

สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุโขทัย RD Smile Mobile

สำนักงานสรรพากรพื้นที่พิษณุโลก RD Smile Care



### Is the initiative sustainable and transferable?

In no more than 500 words, describe how the initiative is being sustained (for example in terms of financial, social and economic, cultural, environmental, institutional and regulatory sustainability). Describe whether the initiative is being replicated or disseminated throughout the public service at the national and/or international levels and/or how it could be replicated.

#### ความต่อเนื่องยั่งยืนของโครงการ

1. มีการสำรวจความพึงพอใจจากผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการไปพัฒนาการบริการให้ดีขึ้นและตรงกับความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชนทั่วไปให้มากที่สุด

2. ส่งเสริมให้มีกระบวนการจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและประชาชน และมีการเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบสื่อการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย ในระบบภาพและเสียง ในรูปแบบ วิดีทัศน์ และรูปแบบอื่นๆ โดยใช้ทุกช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ เอกสารเผยแพร่ ระบบInternet ระบบIntranet แผ่น DVD สถานีวิทยุและโทรทัศน์ท้องถิ่น เป็นต้น

#### การเผยแพร่ผลงานของโครงการ

1. เผยแพร่โครงการภายในองค์กร ทางเว็บไซต์ของกรมสรรพากร ทำให้ ทุกหน่วยงานของกรมสรรพากร สามารถรับรู้ข่าวสารของโครงการและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุก

## หน่วยงานทั่วประเทศ

2.เผยแพร่โครงการต่อบุคคลภายนอกทางInternet ([www.rd.go.th](http://www.rd.go.th)) เอกสารเผยแพร่  
สถานีวิทยุและโทรทัศน์ท้องถิ่น

3.จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่การให้บริการของ “RD Service Center” อย่างต่อเนื่องทั้ง  
ภายใน และภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ จัดกิจกรรมพบประชาชนทุกหน่วยงาน(Smile and Knowledge )  
เพื่อเป็นการสานความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดี  
มาก กิจกรรมสรรพากรสอนภาษาที่มหาวิทยาลัย (RD go campus ) เพื่อให้ความรู้แก่นักศึกษาด้านภาษ  
อาการก่อนออกไปประกอบอาชีพ เป็นต้น



### What are the impact of your initiative and the lessons learned?

In no more than 500 words, describe the key elements that made your initiative a success.

### องค์ประกอบที่ทำให้โครงการสำเร็จ

1. ลักษณะการดำเนินงานของ ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) เป็น  
การทำงานที่สามารถสร้างความสุขให้แก่บุคลากรในองค์กร เนื่องจากเป็นการผูกงานประจำเข้ากับ  
กิจกรรม พัฒนากระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรได้คิด ได้พูดและได้แสดงออกอย่าง  
สร้างสรรค์ ผ่านรูปแบบและวิธีการกระตุ้น ทำให้บุคลากรมีความสุขและสนุกไปกับกิจกรรม พร้อม  
กับมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง  
ในด้านทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานอย่างเหมาะสม และ  
ยกระดับศักยภาพด้านอื่นๆ ของบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นระบบ บริหารจัดการอย่างโปร่งใส  
ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถ

รักและผูกพันกับหน่วยงาน ซึ่งคอยกระตุ้นและขับเคลื่อนเสมือนมีชีวิต และประสบความสำเร็จ

2. การบริหารศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) เป็นการบริหารจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งในเรื่องกำลังคน เวลา อุปกรณ์ งบประมาณ หรือ แม้กระทั่ง การแสดงตนในบางกรณี รวมถึงมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการถ่ายทอด สื่อสารอย่างชัดเจน ในเรื่องของการวางแผนดำเนินงาน ติดตามและให้คำปรึกษาแนะนำ และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างและข้อจำกัดอื่นๆ ของภาพรวมองค์กรได้เป็นอย่างดี จึงทำให้โครงการ ประสบความสำเร็จและมีความต่อเนื่อง

3. การใช้กลยุทธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วม ในการดำเนินกิจกรรม โดยผ่านรูปแบบการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) ได้แก่ การประกวดทีมงานคุณภาพด้านการบริการ การจัดทำมาตรฐานบริการอิเล็กทรอนิกส์ การประกวดการจัดสถานที่ให้บริการมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคลากรในการอาสาเข้าทำงานด้านการให้บริการ เป็นกลุ่มย่อย และสอดแทรกงานบริการ ไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่แล้วในองค์กรทำให้งานบริการเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง และประสบความสำเร็จ

4. การติดตามและประเมินผล ทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนดำเนินการที่ดี มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการทั้งก่อนและหลังดำเนินกิจกรรม เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และให้สำเร็จลุล่วงต่อไป

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) ได้ดำเนินการให้บริการประชาชน ณ สำนักงานสรรพากรภาค 7 สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 8 พื้นที่ และสำนักงานสรรพากรพื้นที่สาขา 77 สาขา รวมทั้งสิ้น 86 หน่วยงาน ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ให้บริการประชาชน ประมาณปีละ 441,000 คน โดยมีตราสัญลักษณ์ คำขวัญ “เรามุ่งมั่นบริการ ด้วยหัวใจและไม่ตรี” และเพลงมาร์ช เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของ ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center) การดำเนินการได้รับการตอบรับจากบุคลากรภายในหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการเป็นอย่างดี โดยมีผลสำรวจความพึงพอใจหลังดำเนินการในระดับดีมาก สำหรับผลที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

## ภายในองค์กร

บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะ จนกระทั่งสามารถนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ไปใช้ในการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ มีมืออาชีพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การประสานงานและการสื่อสารมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความภาคภูมิใจ เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับได้รับการพัฒนาให้มีบุคลิกภาพที่ดี กริยา วาจาดี การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย มีความกระตือรือร้น และมีอัธยาศัยไมตรีในการให้บริการ ทำให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจแก่ประชาชนได้เป็นอย่างดี

## ภายนอกองค์กร

กรมสรรพากรมีภาพลักษณ์การให้บริการที่ดี มีมาตรฐานเดียวกัน เป็นรูปธรรม ที่ประชาชนสามารถมองเห็นได้ สัมผัสได้ และรู้สึกได้ในทุกจุด ( Touch Point ) ของการให้บริการ เป็นการเสริมสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี ซึ่งนำไปสู่การสร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนของกรมสรรพากร และจัดเก็บภาษีได้เกินเป้าหมาย

**ศูนย์บริการพระอุเทนภาค 7 (RD Service Center)** เน้นการให้บริการเชิงรุก สามารถยกระดับความพึงพอใจในการใช้บริการ และการให้ความรู้ในทุกด้านแก่บุคลากรและผู้รับบริการ โดยทั่วไป สร้างความประทับใจระหว่างบริการอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกับการพัฒนาและปลูกฝังให้

บุคลากรภายในหน่วยงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นที่ปรึกษามืออาชีพ ประกอบกับความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้รับบริการ ถือเป็นมิติใหม่ในการให้บริการประชาชน ซึ่งสะท้อนและถ่ายทอดถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยม และปรัชญาการทำงานก้าวสู่การทำงานของหน่วยงานราชการยุคใหม่ ที่ให้บริการโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง



*For questions, please contact:*

Mr. John-Mary Kauzya  
Chief of Governance and Public Administration Branch  
Division of Public Administration and Development Management  
Telephone: 1-212-963-1973  
Fax: 1-212-963-2916  
e-mail: [kauzya@un.org](mailto:kauzya@un.org)

Submit