



THAILAND
RISSE FUND
ววน



SW.
สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ
เพื่อส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
(องค์การมหาชน)

หน่วยบริหารจัดการทุน
UwN
ด้านการพัฒนาพื้นที่



คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น: เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

Practical Tax Nudging Guidebook

โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย
การฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมสะกิด
กระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี





THAILAND
RISF FUND



โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ด้วยการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี

Enhancing Local Government Revenue Collection Efficiency
through Strategic Training and Nudging Innovations for Tax Compliance

คณะวิจัย

ดร.ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ

หัวหน้าโครงการ

ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไกรวุฒิ ใจคำปัน

ผู้ร่วมวิจัย

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ดร.ดาริน คงสัจวิวัฒน์

ผู้ร่วมวิจัย

ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กฤติมา อินทะกุล

ผู้ร่วมวิจัย

คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ คำเมฆ

ผู้ร่วมวิจัย

คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ภูตะกุล

ผู้ร่วมวิจัย

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ช่วยวิจัย

นางสาวกมลวรรณ ทับทิมทอง

ผู้ช่วยวิจัย

นายธารวิมล คำกว้าง

ผู้ช่วยวิจัย

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ.

คู่มือเชิงปฏิบัติการ "สะกิดภาษีท้องถิ่น: เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ อปท." –
พิษณุโลก : Crackers Books, 2569.

100 หน้า.

1. ภาษีบำรุงท้องที่. I. กมลวรรณ ทับทิมทอง, ผู้แต่งร่วม. II. ธารวิมล คำกว้าง, ผู้แต่งร่วม.
III. ชื่อเรื่อง.

336.2014

ISBN 978-616-95165-4-5

ผู้จัดทำ

ดร.ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ หัวหน้าโครงการวิจัย

นางสาวกมลวรรณ ทับทิมทอง ผู้ช่วยวิจัย

นายธารวิมลคำกว้าง ผู้ช่วยวิจัย

จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ Crackers Books

555 หมู่ 10 ตำบลบึงพระ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

Crackersbook.com

พิมพ์ที่

บริษัท อมรินทร์คอร์ปอเรชันส์ จำกัด (มหาชน)

376 ถนนชัยพฤกษ์ เขตตลิ่งชัน แขวงตลิ่งชัน กทม. 10170

คำนำ

การจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาพื้นที่และการจัดบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ในหลายพื้นที่ยังพบว่าการชำระภาษีท้องถิ่นต่ำกว่าศักยภาพ สะท้อนว่าความท้าทายของการจัดเก็บรายได้มีได้อยู่เพียงด้านกฎหมายหรือการบริหารจัดการ แต่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การรับรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับท้องถิ่น แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมและการสะกิด (Nudge) จึงเป็นแนวทางสำคัญในการออกแบบมาตรการที่ช่วยลดอุปสรรคและส่งเสริมความเต็มใจในการชำระภาษี โดยเน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่าย การเชื่อมโยงภาษีกับผลลัพธ์การพัฒนาพื้นที่ และการเพิ่มความสะดวกในการชำระ คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น: เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ อปท.” จัดทำขึ้นภายใต้ “โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี” เพื่อเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับ อปท. ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้เสียภาษี ออกแบบ ทดลองใช้ และประเมินผลนวัตกรรมสะกิดในบริบทพื้นที่จริง คู่มือนี้พัฒนาจากการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการของหลักสูตร REST & Advanced REST Academy NU68 และประสบการณ์การดำเนินงานของ อปท. ในพื้นที่ต่าง ๆ คณะผู้จัดทำหวังว่าคู่มือนี้จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาการจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน อันนำไปสู่ความร่วมมือทางการคลังและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในระยะยาว

คณะผู้จัดทำ

ธันวาคม 2568

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	2
ทำไมการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นจึงไม่ใช่แค่เรื่องเงิน?	2
1.1 ความท้าทายของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น	2
1.2 ความสำคัญของรายได้ท้องถิ่นและความท้าทายของ อปท. ในการจัดเก็บภาษี	3
1.3 พฤติกรรมการเสียภาษีเป็นมากกว่าเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์	6
1.4 Pain Points: จุดอ่อนในกระบวนการจัดเก็บรายได้	7
1.5 จาก “บังคับ” สู่ “สะกิด”	9
บทที่ 2	12
เครื่องมือวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมเพื่อเข้าใจผู้เสียภาษีท้องถิ่น	12
2.1 ทำไมต้องเริ่มจากความเข้าใจ	12
2.2 เส้นทางพฤติกรรมผู้เสียภาษี (Behavioral Journey)	12
2.3 Empathy Map: มองโลกผ่านสายตาผู้เสียภาษี	13
2.4 เมื่อ “ความไม่ไว้วางใจ” คือรากของปัญหา	16
2.5 แบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีให้ชัด ก่อนออกแบบเครื่องมือ	18
บทที่ 3	22
ความเข้าใจสู่การออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่ใช้ได้จริงใน อปท.	22
3.1 Nudge คืออะไรในบริบทท้องถิ่น?	22
3.2 หลักการออกแบบ Nudge สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	23
3.3 กรอบคิดในการออกแบบนวัตกรรมสะกิด (Design Framework)	24
3.4 กลไกการออกแบบมาตรการสะกิดเพื่อผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่นำไปสู่การขยายฐาน ภาษี	26
บทที่ 4	36
กรณีศึกษา	36
บทที่ 5	42
ชุดเครื่องมือนวัตกรรมสะกิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น	42
5.1 แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือสะกิดในบริบท อปท.	42

5.2 หมวดที่ 1 เครื่องมือสร้างแรงจูงใจเชิงบวก	42
5.3 หมวดที่ 2 เครื่องมือแรงกดดันทางสังคม (Social Norm Tools)	45
5.4 หมวดที่ 3 เครื่องมือเชิงระบบเพื่อลดแรงเสียดทาน (Friction Reduction Tools)	50
5.5 หมวดที่ 4 เครื่องมือความโปร่งใสและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Earmarking & Feedback Tools).....	52
บทที่ 6	58
การวัดผลนวัตกรรมสะกิดและแผนปฏิบัติการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	58
6.1 ความสำคัญของการวัดผลนวัตกรรมสะกิด	58
6.2 การออกแบบการทดลองเชิงพฤติกรรม.....	59
6.3 การประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิด	60
6.4 กรอบตัวชี้วัด Nudging (Nudge Indicators).....	61
6.5 วิธีการวัดผลนวัตกรรมสะกิด	62
บทที่ 7	68
การสังเคราะห์แนวทางการใช้เทคนิคสะกิดในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	68
บทที่ 8	80
ข้อเสนอแนะ	80
ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์	80
ข้อเสนอแนะและแนวทางเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้หลักสูตร REST Academy NU68	88
1) ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารท้องถิ่น.....	88
2) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง.....	90
บรรณานุกรม	93

คู่มือเชิงปฏิบัติการ "สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ อปท."



THAILAND
RSE FUND
รวน



NSF
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
สทสว

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
UWN
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



บทที่



ทำไมการจัดเก็บภาษี
ท้องถิ่นจึงไม่ใช่แค่
เรื่องเงิน?

คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 1

ทำไมการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นจึงไม่ใช่แค่เรื่องเงิน?

1.1 ความท้าทายของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น

การจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่และการให้บริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า อัตราการชำระภาษีและค่าธรรมเนียมท้องถิ่นในหลายพื้นที่ยังคงต่ำกว่าศักยภาพที่ควรจะเป็น แม้ อปท. จะมีอำนาจตามกฎหมายในการจัดเก็บและมีมาตรการบังคับใช้ เช่น การแจ้งเตือน ค่าปรับ หรือการติดตามทวงถามก็ตาม

ข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่ง คือ การจัดเก็บรายได้มักถูกมองเป็นประเด็นด้านกฎหมายและการบริหารจัดการเชิงระบบเท่านั้น โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างอัตราภาษี ฐานภาษี และมาตรการบังคับใช้เป็นหลัก ขณะที่มิติด้านพฤติกรรมของผู้เสียภาษีและความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับท้องถิ่นยังได้รับความสนใจค่อนข้างจำกัด ทั้งที่ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจชำระภาษีอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม ชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจของมนุษย์ไม่ได้ตั้งอยู่บนเหตุผลเชิงเศรษฐศาสตร์เพียงอย่างเดียว แต่ได้รับอิทธิพลจากอารมณ์ ความเชื่อ บรรทัดฐานทางสังคม และบริบทแวดล้อมการตัดสินใจ ดังนั้น ปัญหาการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นจึงไม่อาจอธิบายได้เพียงในกรอบ “ความสามารถในการจ่าย” (ability to pay) เท่านั้นหากยังเกี่ยวข้องกับ “ความเต็มใจจ่าย” (tax morale) และทัศนคติที่ประชาชนมีต่อการจัดเก็บและการใช้จ่ายงบประมาณของท้องถิ่นด้วย (พิจักษ์ณ์ ภูตระกูล, 2568)

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นในหลักสูตร REST NU68 พบว่า พฤติกรรมการชำระภาษีเป็นผลลัพธ์ขององค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาษี ความเชื่อเกี่ยวกับความจำเป็นของการจ่าย ความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แรงจูงใจทางสังคม และความสะดวกของกระบวนการชำระ (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ประชาชนบางส่วนแม้มีศักยภาพในการจ่าย แต่ยังคงเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระภาษี

เมื่อพิจารณาในระดับกระบวนการ พบ Pain Points สำคัญ 4 ด้านที่ส่งผลต่อการจัดเก็บรายได้ ได้แก่ (1) ด้านข้อมูล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือประชาชนไม่ทราบกำหนดเวลา (2) ด้านกระบวนการ เช่น ขั้นตอนซับซ้อนและต้องใช้เอกสารหลายรายการ (3) ด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบออนไลน์ใช้งานยากหรือไม่พร้อมใช้งาน และ (4) ด้านพฤติกรรม เช่น ทัศนคติที่มองว่าการจ่ายภาษีไม่จำเป็นหรือไม่เห็นประโยชน์โดยตรง (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568)

นอกจากนี้ ประเด็นความไว้วางใจยังเป็นข้อจำกัดสำคัญในการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น เนื่องจากประชาชนจำนวนหนึ่งไม่มั่นใจว่าเงินภาษีถูกใช้ตามวัตถุประสงค์หรือก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนจริง ส่งผลให้เกิดทัศนคติว่า “จ่ายไปก็ไม่เห็นพัฒนาอะไร” ซึ่งลดแรงจูงใจในการชำระภาษีและนำไปสู่พฤติกรรมการรอให้ผู้อื่นจ่ายก่อนหรือการเลื่อนการชำระออกไป (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568)

จากข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความท้าทายของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นไม่ได้อยู่ที่เครื่องมือทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่เป็นความท้าทายเชิงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้จึงจำเป็นต้องขยายจากมาตรการบังคับสู่การออกแบบสภาพแวดล้อมการตัดสินใจที่เอื้อต่อความร่วมมือและความเต็มใจในการชำระภาษี

จากข้อจำกัดเชิงพฤติกรรมและกระบวนการดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นไม่ได้เป็นเพียงประเด็นด้านเทคนิคการจัดเก็บเท่านั้น แต่เชื่อมโยงโดยตรงกับศักยภาพทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาพื้นที่และให้บริการสาธารณะ หากรายได้จัดเก็บได้ต่ำกว่าศักยภาพ ย่อมส่งผลต่อขีดความสามารถของท้องถิ่นในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในระยะยาว ดังนั้น การทำความเข้าใจความสำคัญของรายได้ท้องถิ่นควบคู่กับความท้าทายเชิงพฤติกรรมในการจัดเก็บ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในลำดับถัดไป

1.2 ความสำคัญของรายได้ท้องถิ่นและความท้าทายของ อบท. ในการจัดเก็บภาษี

การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบท.) โดยเฉพาะในด้าน รายได้ท้องถิ่นจัดเก็บเอง (Own-source revenues) เป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนทางการคลังของ อบท. อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่าความสามารถในการจัดหารายได้ของ อบท. ยังคงมีข้อจำกัดจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะในช่วงปีงบประมาณ 2563–2564 ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นความท้าทายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพทางการคลังของ อบท. ในการจัดการกับปัญหาสุขภาพและเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรายได้ท้องถิ่นจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา ส่งผลให้รายได้ที่ อบท. จัดเก็บเองลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังที่ปรากฏในข้อมูลช่วงปีงบประมาณ 2560–2564 รายได้ดังกล่าวไม่เพียงแต่ลดลงในเชิงปริมาณ แต่ยังส่งผลกระทบต่อสัดส่วนรายได้ท้องถิ่นเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้รวม และต่อสัดส่วนรายได้ของรัฐโดยรวมอีกด้วย

ด้วยบริบทของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลให้รายได้ของ อบท. มีความผันผวนและอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานคลังในอนาคต การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน อบท. จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในข้อจำกัดและโอกาสของการพัฒนารายได้ท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้จริงในการบริหารจัดการจัดเก็บรายได้ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในระดับท้องถิ่น

ปัญหาวฤติกรรมผู้เสียภษี “ลึม, มอว่ย่งยัก, ขาดแรงจูงใจ, ไม้ไ่ว้ใจระบบ” แนวคิด “Nudge” และเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมจึงใช้แรงจูงใจเชิงบวกมากกว่าการบังคับ

ทฤษฎีสะกิด (Nudging Theory) ซึ่งเสนอโดย Thaler และ Sunstein (2008) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนโดยไม่จำเป็นต้องใช้มาตรการบังคับหรือสิ่งจูงใจทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ กลไกหลักของการสะกิดคือการปรับ “โครงสร้างทางเลือก” (choice architecture) ให้เอื้อต่อการตัดสินใจในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยยังคงไว้ซึ่งเสรีภาพของผู้เลือก ในบริบทของการจัดเก็บภษี แนวคิดการสะกิดถูกนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้เสียภษีปฏิบัติตามข้อกำหนดผ่านวิธีการที่ไม่ใช่การบังคับ เช่น การทำให้พฤติกรรมการเสียภษีถูกจดจำได้ง่ายขึ้นหรือรู้สึกว่าการกระทำนั้น “เป็นเรื่องปกติของคนดี” มากกว่าจะใช้ข้อตราโทษหรือบทลงโทษทางกฎหมาย

โดยพื้นฐานของทฤษฎีสะกิด (Nudge) นั้นมาจากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ที่มักจะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและการออกแบบตัวเลือกที่เขาเผชิญอยู่ และพยายามทำความเข้าใจข้อจำกัดของมนุษย์ในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลสมบูรณ์ ซึ่งแตกต่างจากสมมติฐานพื้นฐานของเศรษฐศาสตร์คลาสสิก ที่ถือว่ามนุษย์เป็น “สัตว์เศรษฐกิจ” (Homo Economicus) ที่มีเหตุผลอย่างเต็มที่ในการเลือกว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร และสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ในทางกลับกัน Thaler และ Sunstein ได้ค้นพบว่ามนุษย์ส่วนใหญ่มักตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ ความคุ้นชิน หรือสัญชาตญาณ (Automatic Thinking) ซึ่งอาจนำไปสู่การเลือกที่ไม่สอดคล้องกับประโยชน์สูงสุดของตนเอง (Thaler & Sunstein, 2008)

แรงบันดาลใจอันเป็นพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งมาจากผลงานของนักจิตวิทยา Daniel Kahneman และ Amos Tversky (1979) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิด Prospect Theory พร้อมกับเสนอการแบ่งระบบการคิดของมนุษย์ออกเป็นสองระบบ ได้แก่ ระบบการคิดแบบอัตโนมัติ (System 1) กล่าวคือ การคิดที่รวดเร็ว ใช้สัญชาตญาณ และมีแนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากอคติทางความคิด (Cognitive Bias) เช่น การให้ความสำคัญกับข้อมูลล่าสุดมากเกินไป (Recency Bias) และระบบการคิดแบบใคร่ครวญ (System 2) คือกระบวนการคิดที่ช้ากว่า ใช้เหตุผล และต้องการทรัพยากรทางจิตใจที่สูง

นอกจากนี้ ทฤษฎีสะกิด (Nudge) ไม่ได้มุ่งหวังแทนที่กฎหมายหรือการควบคุมโดยตรง แต่กลับเสริมสร้างการตัดสินใจที่ดีในลักษณะที่ไม่ขัดต่อเสรีภาพของบุคคล ซึ่งทฤษฎีสะกิด (Nudge) สามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจ เช่น การปรับปรุงเงื่อนไขการทำประกันสุขภาพเพื่อส่งเสริมให้คนหันมาดูแลสุขภาพมากขึ้น หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแจ้งเตือนระบบการจ่ายภษี ทั้งนี้ Martens เสริมว่า การออกแบบการสะกิด (Nudge) ในลักษณะนี้ช่วยลดข้อโต้แย้งจากผู้ที่มีมองว่ากฎหมายเป็นการจำกัดเสรีภาพ และช่วยเพิ่มการยอมรับจากประชาชน การใช้เทคนิคการสะกิดควบคู่ไปกับกฎหมาย จึงเป็นวิธีที่สมดุลระหว่างเสรีภาพส่วนบุคคลและการสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคม (Martens, 2011, pp. 2-3)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา รัฐบาลในหลายประเทศได้ทดลองใช้นวัตกรรมทางพฤติกรรมเพื่อปรับปรุงการจัดเก็บภาษี โดยเน้นการดำเนินการที่มีต้นทุนต่ำแต่ได้ผลจริง เช่น การปรับแบบฟอร์มภาษีให้เข้าใจง่าย การส่งจดหมายแจ้งเตือนที่มีข้อความเปรียบเทียบพฤติกรรมกับบุคคลอื่นในชุมชน (social comparison) หรือการเน้นประโยชน์ของภาษีที่นำไปสู่บริการสาธารณะ การทดลองเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในวิธีการสื่อสารหรือการนำเสนอข้อมูลสามารถนำไปสู่พฤติกรรมการเสียภาษีที่ดีขึ้นในกลุ่มเป้าหมาย

การกระตุ้นให้ประชาชนเต็มใจจ่ายภาษีถือเป็นหนึ่งในความท้าทายสำคัญของการบริหารจัดการรัฐในสังคมปัจจุบัน แม้ระบบภาษีจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสนับสนุนการพัฒนาประเทศ แต่การจ่ายภาษีไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อกฎหมายหรือบทลงโทษเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังพึ่งพาปัจจัยด้านจิตวิทยา ความรู้สึกมีส่วนร่วมของประชาชนต่อสังคม และความไว้วางใจในระบบการบริหารของรัฐ อนึ่งว่าด้วยฐานคติธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่พึงชอบการบังคับขู่เข็ญ แต่ต้องการอิสรภาพในการตัดสินใจหรือเลือกทางเดินชีวิตของตน (Libertarian paternalism) ในบริบทนี้จึงก่อให้เกิดแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Richard H. Thaler และ Cass R. Sunstein (2008) ที่มุ่งเน้น “การออกแบบตัวเลือก” (Choice Architecture) เพื่อช่วยกำหนดทิศทางการตัดสินใจของประชาชนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสังคมในลักษณะที่ไม่บังคับหรือลดทอนเสรีภาพของผู้เลือก (Libertarian) โดยมีเรียกว่า “ทฤษฎีสะกิด” (Nudge Theory) การนิยามการเสริมแรงและชี้นำในสิ่งที่ผู้อื่นพึงกระทำจึงเปรียบเสมือนการสะกิดหรือการกระตุ้นให้มนุษย์หรือบุคคลอื่นเกิดการปรับเปลี่ยนการกระทำหรือเกิดพฤติกรรมในทางที่คาดหวังโดยไม่มี การบังคับ ซึ่งการสะกิดอาจอยู่ในรูปแบบของการปรับปรุงข้อความ การจัดลำดับทางเลือก หรือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การแจ้งข้อความที่ระบุว่า “คนส่วนใหญ่ในชุมชนของคุณจ่ายภาษีตรงเวลา” หรือการแสดงผลลัพธ์เชิงบวกของการจ่ายภาษี เช่น การสนับสนุนระบบสาธารณสุขหรือการพัฒนาการศึกษา แนวทางเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มความไว้วางใจในระบบและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้กับประชาชน

ดังนั้น การกระตุ้นให้ประชาชนเต็มใจจ่ายภาษีเป็นความท้าทายสำคัญของการบริหารรัฐสมัยใหม่ เนื่องจากพฤติกรรมการเสียภาษีไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎหมายหรือบทลงโทษเพียงอย่างเดียว แต่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านจิตวิทยา ความรู้สึกมีส่วนร่วม และความไว้วางใจต่อระบบรัฐ แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมและทฤษฎีสะกิด (Nudge Theory) ซึ่งพัฒนาโดย Thaler และ Sunstein (2008) จึงเสนอการออกแบบสภาพแวดล้อมการตัดสินใจ (choice architecture) เพื่อชี้นำพฤติกรรมในทิศทางที่พึงประสงค์โดยไม่บังคับหรือลดทอนเสรีภาพของบุคคล แนวทางดังกล่าวช่วยให้ประชาชนรับรู้ความสำคัญของภาษีในฐานะกลไกสนับสนุนบริการสาธารณะและการพัฒนาพื้นที่มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือทางการคลังที่เข้มแข็งระหว่างรัฐกับประชาชน ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสร้างความเต็มใจจ่ายภาษีจึงเชื่อมโยงโดยตรงกับศักยภาพในการจัดหารายได้ของท้องถิ่น และสะท้อนความสำคัญของรายได้ท้องถิ่นต่อการพัฒนาชุมชนและ

การให้บริการสาธารณะ ดังจะกล่าวต่อไปในหัวข้อ 1.2 ความสำคัญของรายได้ท้องถิ่นและความท้าทายของ
อปท. ในการจัดเก็บภาษี

1.3 พฤติกรรมการเสียภาษีเป็นมากกว่าเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์

แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมเสนอว่า มนุษย์ไม่ได้ตัดสินใจด้วยเหตุผลเชิงเศรษฐศาสตร์อย่าง
สมบูรณ์เสมอไป หากแต่การตัดสินใจจำนวนมากได้รับอิทธิพลจากอารมณ์ ความเคยชิน ประสบการณ์เดิม และ
แรงกดดันทางสังคม แนวคิดดังกล่าวแตกต่างจากสมมติฐานของเศรษฐศาสตร์คลาสสิกที่มองมนุษย์เป็น
“ผู้ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเต็มที่” (Homo economicus) โดยใช้ให้เห็นว่าพฤติกรรมจริงของมนุษย์มักเกิดขึ้น
ภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และความสามารถในการประมวลผล (Thaler & Sunstein, 2008)

ในบริบทของภาษีท้องถิ่น พฤติกรรมการชำระภาษีจึงไม่ใช่ผลลัพธ์ของการคำนวณต้นทุน ผลประโยชน์
เพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ขององค์ประกอบหลายด้านที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับภาษี
(knowledge) ความเชื่อเกี่ยวกับความจำเป็นของการจ่าย (belief) ความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น (trust) แรงจูงใจและบรรทัดฐานทางสังคม (social motivation) ตลอดจนความสะดวกของ
กระบวนการชำระ (convenience) (ศิวกาญจน์ ไชยเจริญ, 2568)

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นในหลักสูตร REST NU68 ชี้ให้เห็นว่า หากประชาชนไม่
เข้าใจประเภทภาษีหรือขั้นตอนการชำระ ไม่มั่นใจว่าเงินภาษีถูกใช้ตรงวัตถุประสงค์ หรือรับรู้ว่าคนรอบตัวตนยัง
ไม่ชำระภาษี ก็มีแนวโน้มที่จะเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระออกไป พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนอิทธิพลของทั้ง
ปัจจัยด้านความรู้ ความเชื่อ และบรรทัดฐานทางสังคมที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ (ศิวกาญจน์ ไชยเจริญ, 2568)

ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นไม่สามารถพึ่งพามาตรการบังคับ
หรือบทลงโทษทางกฎหมายเพียงอย่างเดียว หากแต่จำเป็นต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจ “รากของ
พฤติกรรม” ของผู้เสียภาษีอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องเข้าใจว่าประชาชนรับรู้ภาษีอย่างไร รู้สึกอย่างไรต่อ
การจ่าย และเผชิญอุปสรรคใดในกระบวนการชำระ เมื่อสามารถระบุปัจจัยเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน
จึงจะสามารถออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือที่ตอบโจทย์บริบทพื้นที่และนำไปสู่ความร่วมมือทางการคลังที่
ยั่งยืนได้

อีกทั้ง จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจชำระภาษีไม่ได้มีเพียงด้านเศรษฐกิจหรือความสามารถในการจ่ายเท่านั้น
แต่เกี่ยวข้องกับมิติด้านความรู้ ความเชื่อ ความไว้วางใจ แรงจูงใจทางสังคม และความสะดวกของกระบวนการ
ชำระ ซึ่งล้วนสะท้อนลักษณะการตัดสินใจเชิงพฤติกรรมของมนุษย์ในสถานการณ์จริง (ศิวกาญจน์ ไชยเจริญ,
2568) การทำความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้สามารถระบุ “รากของปัญหา” ในการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นได้
ชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบนวัตกรรมสเกดที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่และ
กลุ่มเป้าหมาย

เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเชิงพฤติกรรม ปัญหาที่พบ และแนวทางการออกแบบมาตรการเชิงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ ตารางต่อไปนี้จะสรุปองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมชำระภาษีท้องถิ่น พร้อมตัวอย่างแนวทางการออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่สอดคล้องกับแต่ละมิติ

ตาราง ปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีผลต่อการชำระภาษีท้องถิ่นและแนวทางการออกแบบนวัตกรรมสะกิด

ปัจจัยพฤติกรรม	ลักษณะปัญหาที่พบ	ผลต่อพฤติกรรมชำระภาษี	การออกแบบนวัตกรรมสะกิด
ความรู้ (Knowledge)	ไม่เข้าใจประเภทภาษี ขั้นตอน และกำหนดเวลา	ล่าช้า เลื่อน หรือไม่ชำระ	สื่อสารแบบเข้าใจง่าย ป้าย/อินโฟกราฟิก คู่มือภาษีชุมชน
ความเชื่อ (Belief)	มองว่าภาษีไม่จำเป็น ไม่เห็นประโยชน์	ไม่เต็มใจจ่าย	สื่อสารผลลัพธ์การใช้ภาษี (Earmarking) เชื่อมภาษีกับบริการ
ความไว้วางใจ (Trust)	ไม่มั่นใจการใช้จ่ายงบประมาณ	ลังเลหรือไม่ร่วมมือ	LG TAX ROUTE Dashboard โปร่งใส รายงานผลต่อชุมชน
แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation)	รับรู้ว่าคนอื่นยังไม่จ่าย	เลื่อนการจ่ายตามกลุ่ม	Social Norm Letter สติกเกอร์ผู้จ่ายตรงเวลา
ความสะดวก (Convenience)	ขั้นตอนยุ่งยาก ช่องทางจำกัด	เลื่อนแม้ตั้งใจจ่าย	QR Code Pre-filled Form ชำระออนไลน์หลายช่องทาง

ที่มา : ดัดแปลงจากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นในหลักสูตร REST NU68 (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568) และแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Thaler & Sunstein, 2008)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีผลต่อการชำระภาษีท้องถิ่นมีลักษณะเชื่อมโยงกันหลายมิติ ทั้งด้านความรู้ ความเชื่อ ความไว้วางใจ บรรทัดฐานทางสังคม และความสะดวกของกระบวนการ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เสียภาษีในบริบทจริง การเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บรายได้จึงจำเป็นต้องออกแบบมาตรการที่ตอบโจทย์ปัจจัยเหล่านี้อย่างสอดคล้องกัน ไม่ใช่มุ่งเน้นเพียงมาตรการบังคับหรือบทลงโทษทางกฎหมายเท่านั้น การทำความเข้าใจปัจจัยเชิงพฤติกรรมดังกล่าวจึงเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิดเพื่อส่งเสริมความเต็มใจจ่ายภาษีของประชาชนในระดับท้องถิ่นต่อไป

1.4 Pain Points: จุดอ่อนในกระบวนการจัดเก็บรายได้

แนวคิด Pain Points เป็นกรอบวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้เข้าใจจุดอ่อนหรืออุปสรรคในกระบวนการบริการจากมุมมองของผู้ใช้บริการ ในบริบทของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นปัจจัยเชิงระบบและเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนไม่สะดวกหรือไม่เต็มใจชำระภาษี แม้จะมีหน้าที่ตาม

กฎหมายก็ตาม (ศิวกภรณ์ ไชยเจริญ, 2568) การระบุ Pain Points อย่างเป็นระบบจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือที่ตอบโจทย์พฤติกรรมจริงของผู้เสียภาษี

จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดเก็บรายได้ในหลักสูตร Advanced REST NU68 พบ Pain Points หลัก 4 ด้านที่ส่งผลต่อพฤติกรรมชำระภาษีของประชาชน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี และด้านพฤติกรรม ซึ่งสะท้อนอุปสรรคทั้งในระดับการสื่อสาร ระบบงาน และการรับรู้ของผู้เสียภาษี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านข้อมูล (Information) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับภาษีท้องถิ่นในหลายพื้นที่ยังขาดความชัดเจนและความเข้าใจง่าย ประชาชนจำนวนหนึ่งไม่ทราบกำหนดเวลาการชำระหรือไม่เข้าใจประเภทภาษีที่ตนมีหน้าที่ต้องจ่าย ส่งผลให้เกิดการลืมหรือการเลื่อนการชำระโดยไม่ตั้งใจ ปัญหาด้านข้อมูลจึงเป็น Pain Point ขึ้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมชำระภาษีอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านกระบวนการ (Process) ขั้นตอนการชำระภาษีที่ซับซ้อน การต้องใช้เอกสารหลายรายการ หรือการต้องเดินทางไปยังสำนักงาน อปท. ทำให้กระบวนการชำระมีต้นทุนด้านเวลาและความพยายามสูง ส่งผลให้ประชาชนบางส่วนเลือกเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระ แม้มีความตั้งใจที่จะจ่ายก็ตาม Pain Point ด้านกระบวนการจึงสะท้อน “แรงเสียดทาน” ในระบบบริการภาษีท้องถิ่น

ด้านเทคโนโลยี (Technology) แม้หลาย อปท. จะเริ่มนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการชำระภาษี แต่ในทางปฏิบัติยังพบข้อจำกัด เช่น ระบบออนไลน์ใช้งานยาก ไม่เสถียร หรือ QR Code ไม่สามารถใช้งานได้จริง ในบางช่วงเวลา ปัญหาดังกล่าวลดความเชื่อมั่นและเพิ่มความยุ่งยากในการชำระ ส่งผลให้ประชาชนกลับไปใช้ช่องทางเดิมหรือเลื่อนการจ่ายออกไป

ด้านพฤติกรรม (Behavioral) นอกจากข้อจำกัดเชิงระบบแล้ว ทศนคติและการรับรู้ของผู้เสียภาษียังเป็น Pain Point สำคัญ โดยประชาชนบางส่วนมองว่าการจ่ายภาษีท้องถิ่นไม่จำเป็น หรือไม่เห็นประโยชน์ โดยตรงต่อชีวิตประจำวัน การรับรู้เช่นนี้ลดแรงจูงใจในการชำระและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการรอหรือหลีกเลี่ยงการจ่าย โดยเฉพาะเมื่อรับรู้ว่าคุณสมบัติยังไม่ปฏิบัติตาม

จาก Pain Points ทั้งสี่ด้านจะเห็นได้ว่า อุปสรรคในการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลจากทั้งการสื่อสาร ระบบบริการ เทคโนโลยี และการรับรู้ของประชาชนที่เชื่อมโยงกัน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงไม่สามารถอาศัยเพียงการออกประกาศหรือเพิ่มมาตรการบังคับ แต่จำเป็นต้องปรับปรุง “ประสบการณ์การชำระภาษี” ของประชาชนให้สะดวก เข้าใจง่าย และเห็นคุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบเชิงพฤติกรรมและการพัฒนานวัตกรรมสะกิดที่มุ่งลดอุปสรรคและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติตามภาษีท้องถิ่น

1.5 จาก “บังคับ” สู่ “สะกิด”

แนวทางดั้งเดิมในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นมักเน้นมาตรการเชิงบังคับ (force) เช่น การกำหนดค่าปรับ การแจ้งเตือนทางกฎหมาย หรือการติดตามทวงถาม รวมถึงการใช้สิ่งจูงใจทางการเงินโดยตรง เช่น การลดหย่อนหรือส่วนลดสำหรับผู้ชำระภาษีตรงเวลา แม้มาตรการดังกล่าวมีความจำเป็นในเชิงกฎหมาย แต่ในทางปฏิบัติพบว่ามีความจำกัดทั้งด้านต้นทุนการดำเนินงานและผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน โดยเฉพาะเมื่อผู้เสียภาษีรับรู้ระบบภาษีเป็นภาระมากกว่าความร่วมมือ

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมเสนอทางเลือกที่แตกต่างออกไปผ่าน “การสะกิด” (nudge) ซึ่งหมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อมการตัดสินใจ (choice architecture) ให้เอื้อต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยไม่บังคับและไม่ตัดสิทธิ์ในการเลือกของบุคคล (Thaler & Sunstein, 2008) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานความเข้าใจว่าพฤติกรรมมนุษย์มักได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม การรับรู้ และความสะดวกของทางเลือก ดังนั้น การปรับวิธีสื่อสาร การจัดลำดับตัวเลือก หรือการออกแบบขั้นตอนบริการเพียงเล็กน้อย สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยในบริบทของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น การสะกิดสามารถนำมาใช้เพื่อส่งเสริมความเต็มใจในการชำระภาษีผ่านกลไกทางพฤติกรรมหลายรูปแบบ เช่น การใช้แรงกดดันทางสังคม (social norm) โดยแจ้งว่า “9 ใน 10 ของเพื่อนบ้านคุณจ่ายภาษีแล้ว” เพื่อสร้างการรับรู้ว่าการจ่ายภาษีเป็นพฤติกรรมปกติของชุมชน การใช้แนวคิดการระบุการใช้เงินภาษี (earmarking) โดยสื่อสารว่า “ภาษีของคุณช่วยสร้างไฟถนน 3 ดวง” เพื่อเชื่อมโยงการจ่ายกับผลลัพธ์ที่จับต้องได้ หรือการใช้ค่าเริ่มต้น (default) เช่น การตั้งค่าการแจ้งเตือนการชำระอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มความสะดวกและลดโอกาสการลืมชำระ ซึ่งแนวคิดการสะกิดมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นมาตรการต้นทุนต่ำแต่สามารถสร้างผลกระทบเชิงพฤติกรรมสูง หากออกแบบให้สอดคล้องกับ Pain Points และบริบททางสังคมของพื้นที่ การเปลี่ยนจากแนวทาง “บังคับ” ไปสู่ “สะกิด” จึงไม่ใช่การแทนที่กฎหมายหรือมาตรการเดิม แต่เป็นการเสริมเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้ประชาชนตัดสินใจปฏิบัติตามภาษีได้ง่ายขึ้น เต็มใจขึ้น และรู้สึกมีส่วนร่วมกับการพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น

ตาราง เปรียบเทียบแนวทาง “บังคับ (Force)” และ “สะกิด (Nudge)” ในการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น

มิติเปรียบเทียบ	แนวทางบังคับ (Force)	แนวทางสะกิด (Nudge)
หลักคิด	ใช้กฎหมายหรือแรงจูงใจทางการเงินเพื่อบังคับพฤติกรรม	ออกแบบสภาพแวดล้อมการตัดสินใจให้เอื้อต่อพฤติกรรม
กลไก	ค่าปรับ การทวงถาม มาตรการลงโทษ	Social norm, default, earmarking, salience
บทบาทผู้เสียภาษี	ผู้ปฏิบัติตามข้อกำหนด	ผู้ร่วมมือในการพัฒนา
ประสบการณ์ผู้ใช้	รู้สึกถูกควบคุมหรือถูกบังคับ	รู้สึกสะดวกและมีส่วนร่วม
ต้นทุนการดำเนินงาน	สูง (ติดตาม ตรวจสอบ บังคับใช้)	ต่ำ-ปานกลาง (ออกแบบสื่อ/ระบบ)
ผลต่อความไว้วางใจ	อาจลดลง หากใช้เข้มงวด	มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

มิติเปรียบเทียบ	แนวทางบังคับ (Force)	แนวทางสะกิด (Nudge)
ความยั่งยืนพฤติกรรม	อาจเกิดเฉพาะช่วงมีแรงกดดัน	มีแนวโน้มยั่งยืน
ตัวอย่างใน อปท.	ค่าปรับผู้ค้างชำระ หนังสือทวงถาม	“9 ใน 10 จ่ายแล้ว” LG TAX ROUTE แจ้งเตือนอัตโนมัติ

ที่มา : สังเคราะห์จากแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Thaler & Sunstein, 2008) และการประยุกต์ใช้ในบริบทการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น

จากตารางจะเห็นได้ว่า แนวทางบังคับและแนวทางสะกิดมีบทบาทแตกต่างกัน โดยแนวทางบังคับยังคงมีความจำเป็นในฐานะกลไกทางกฎหมายของรัฐ ขณะที่แนวทางสะกิดเป็นเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่ช่วยลดอุปสรรคในการปฏิบัติตามและเสริมสร้างความร่วมมือของประชาชน การผสมผสานทั้งสองแนวทางอย่างเหมาะสมจึงเป็นทิศทางสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ดังนั้น บทที่ 1 ได้แสดงให้เห็นว่า ความท้าทายของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นมิได้จำกัดอยู่เพียงมิติด้านกฎหมายหรือกระบวนการจัดเก็บ หากแต่เชื่อมโยงกับพฤติกรรม การรับรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญ การทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้เสียภาษีในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ความเชื่อ ความไว้วางใจ บรรทัดฐานทางสังคม และความสะดวกของกระบวนการชำระ รวมถึงการวิเคราะห์ Pain Points ในระบบจัดเก็บรายได้ ช่วยให้เห็นรากของอุปสรรคที่ทำให้ประชาชนไม่สะดวกหรือไม่เต็มใจในการชำระภาษีท้องถิ่น

นอกจากนี้ บทนี้ยังได้ชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาการจัดเก็บรายได้จากการพึ่งพามาตรการเชิงบังคับเพียงด้านเดียว ไปสู่การประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมและการสะกิด ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบสภาพแวดล้อมการตัดสินใจให้เอื้อต่อความร่วมมือและความเต็มใจของประชาชนมากขึ้น แนวคิดดังกล่าวช่วยให้การจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นสามารถลดอุปสรรคเชิงพฤติกรรม เพิ่มแรงจูงใจเชิงบวก และเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐกับประชาชนในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ มุมมอง และอุปสรรคของผู้เสียภาษีในบริบทจริงของพื้นที่ ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้เสียภาษีอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถออกแบบนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทและกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม บทถัดไปจึงจะนำเสนอเครื่องมือวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้ อปท. มองเห็นมุมมองของผู้เสียภาษีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบนวัตกรรมสะกิดเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นต่อไป

บทที่

2

เครื่องมือวิเคราะห์ เชิงพฤติกรรม เพื่อเข้าใจ ผู้เสียภาษี ท้องถิ่น



คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 2

เครื่องมือวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมเพื่อเข้าใจผู้เสียภาษีท้องถิ่น

2.1 ทำไมต้องเริ่มจากความเข้าใจ

ในการพัฒนามาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมักเริ่มต้นจากคำถามเชิงผลลัพธ์ เช่น “จะอย่างไรให้ประชาชนชำระภาษีเร็วขึ้น” หรือ “จะลดจำนวนผู้ค้างชำระได้อย่างไร” อย่างไรก็ตาม แนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมเสนอว่า คำถามที่สำคัญกว่าคือการทำความเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรม กล่าวคือ “เหตุใดประชาชนจึงยังไม่ชำระภาษี” ซึ่งเป็นการมองปัญหาจากมุมมองของผู้เสียภาษีแทนที่จะมองจากระบบจัดเก็บเพียงด้านเดียว

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นในหลักสูตร Advanced REST NU68 ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการชำระภาษีไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะการตัดสินใจทันที แต่เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลภาษี การทำความเข้าใจหน้าที่ การตัดสินใจชำระ ไปจนถึงการดำเนินการชำระจริง โดยแต่ละขั้นตอนมีอุปสรรคและปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (ศิวารณ์ ไชยเจริญ, 2568)

ตัวอย่างเช่น ประชาชนบางส่วนอาจไม่ทราบกำหนดเวลาชำระ (อุปสรรคด้านข้อมูล) บางส่วนเข้าใจแต่รู้สึกว่ายากเกินไป (อุปสรรคด้านกระบวนการ) หรือบางส่วนมีความตั้งใจจะชำระแต่เลื่อนออกไปเนื่องจากความเคยชินหรือการลืม (อุปสรรคด้านพฤติกรรม) อุปสรรคที่แตกต่างกันเหล่านี้สะท้อนว่า การออกแบบมาตรการเพิ่มการชำระภาษีจำเป็นต้องตั้งอยู่บนความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์และบริบทการตัดสินใจของผู้เสียภาษีในแต่ละช่วงของกระบวนการ

ดังนั้น การเริ่มต้นจากความเข้าใจพฤติกรรมผู้เสียภาษีอย่างเป็นระบบจึงเป็นขั้นตอนพื้นฐานของการออกแบบนวัตกรรมสะกิดและการปรับปรุงกระบวนการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น เพราะช่วยให้ อปท. สามารถระบุจุดที่ควรแทรกแซง (intervention points) ได้อย่างแม่นยำ และเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละขั้นตอนของการชำระภาษี

2.2 เส้นทางพฤติกรรมผู้เสียภาษี (Behavioral Journey)

จากแนวคิดในหัวข้อก่อนหน้า พฤติกรรมการชำระภาษีท้องถิ่นไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะการตัดสินใจครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ค่อย ๆ พัฒนาไปตามขั้นตอนของการรับรู้และการตัดสินใจของผู้เสียภาษี แนวคิดเส้นทางพฤติกรรม (behavioral journey) จึงช่วยให้เห็นกระบวนการดังกล่าวจากมุมมองของผู้เสียภาษี โดยแสดงให้เห็นว่าในแต่ละช่วงของกระบวนการชำระภาษี ผู้เสียภาษีต้องเผชิญกับการรับรู้ ข้อมูล ความรู้สึก และอุปสรรคที่แตกต่างกัน (ศิวารณ์ ไชยเจริญ, 2568)

โดยทั่วไป เส้นทางการพฤติกรรมของผู้เสียภาษีท้องถิ่นสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงหลัก ได้แก่ การรับรู้ การทำความเข้าใจ การตัดสินใจ และการชำระ ซึ่งแต่ละช่วงมีลักษณะทางอารมณ์ การรับรู้ และ Pain Points ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) การรับรู้ (Awareness) เป็นช่วงที่ผู้เสียภาษียอมรับว่าตนมีหน้าที่ต้องชำระภาษี เช่น ได้รับหนังสือแจ้งเตือน เห็นประกาศ หรือรับรู้จากคนรอบข้าง อุปสรรคสำคัญในช่วงนี้มักเกี่ยวข้องกับการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ทั่วถึงหรือไม่ชัดเจน ทำให้ประชาชนบางส่วนไม่ทราบกำหนดเวลาหรือหน้าที่ของตน ส่งผลให้กระบวนการชำระไม่เริ่มต้นตั้งแต่ต้นทาง

2) การทำความเข้าใจ (Understanding) หลังจากรับรู้แล้ว ผู้เสียภาษีจะพยายามทำความเข้าใจรายละเอียด เช่น ประเภทภาษี จำนวนเงิน ขั้นตอน และช่องทางการชำระ หากข้อมูลซับซ้อน ใช้ภาษาทางราชการมาก หรือขาดคำอธิบายที่เข้าใจง่าย อาจทำให้เกิดความสับสนหรือความไม่มั่นใจ ซึ่งเป็น Pain Point สำคัญที่ทำให้ผู้เสียภาษีชะลอการตัดสินใจ

3) การตัดสินใจ (Decision) เป็นช่วงที่ผู้เสียภาษีประเมินว่าจะชำระหรือเลื่อนการชำระ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงพฤติกรรมหลายด้าน เช่น ความเชื่อเกี่ยวกับความจำเป็นของภาษี ความไว้วางใจต่อ อปท. และการรับรู้พฤติกรรมของคนรอบข้าง หากรับรู้ว่ามีผู้อื่นยังไม่ชำระ หรือไม่เห็นประโยชน์จากการจ่าย อาจนำไปสู่การเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระ

4) การชำระ (Payment) เป็นช่วงดำเนินการจริง เช่น เดินทางไปชำระที่สำนักงานหรือใช้ช่องทางออนไลน์ อุปสรรคในช่วงนี้มักเกี่ยวข้องกับความสะดวกของระบบ เช่น ขั้นตอนยุ่งยาก ช่องทางจำกัด หรือระบบดิจิทัลใช้งานยาก แม้ผู้เสียภาษีจะตัดสินใจชำระแล้ว แต่หากกระบวนการไม่สะดวก ก็อาจเกิดการเลื่อนหรือไม่ชำระในที่สุด

ดังนั้น แนวคิดเส้นทางการพฤติกรรมดังกล่าวช่วยให้เห็นว่า Pain Points ในการจัดเก็บรายได้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกช่วงของกระบวนการ ไม่ใช่เฉพาะขั้นตอนการชำระเท่านั้น การทำความเข้าใจเส้นทางการพฤติกรรมผู้เสียภาษีจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการระบุจุดที่ควรแทรกแซงและออกแบบมาตรการเชิงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงของการตัดสินใจชำระภาษี

2.3 Empathy Map: มองโลกผ่านสายตาผู้เสียภาษี

จากแนวคิดเส้นทางการพฤติกรรมผู้เสียภาษีในหัวข้อก่อนหน้า จะเห็นได้ว่าการชำระภาษีท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของประชาชนในแต่ละช่วงของกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น การออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องตั้งอยู่บนความเข้าใจประสบการณ์ของผู้เสียภาษีจากมุมมองของเขาเอง ไม่ใช่เพียงจากมุมมองของหน่วยงานรัฐ

หนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีในหลักสูตร Advanced REST NU68 คือ Empathy Map ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำความเข้าใจผู้เสียภาษี “คิดอะไร รู้สึกอย่างไร พูดอะไร และทำอะไร” ในสถานการณ์การชำระภาษี เครื่องมือนี้ช่วยสะท้อนมุมมองภายใน (ความคิด ความรู้สึก) และพฤติกรรมภายนอก (การพูด การกระทำ) รวมถึงอุปสรรคและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (ศิวกรรณ ไชยเจริญ, 2568)

โดยทั่วไป Empathy Map ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

Think (คิดอะไร) สะท้อนความคิด ความเชื่อ หรือการรับรู้ของผู้เสียภาษีเกี่ยวกับภาษีท้องถิ่น เช่น มองว่าภาษีเป็นภาระ หรือสงสัยว่าจ่ายแล้วได้ประโยชน์อะไร ความคิดเหล่านี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความตั้งใจในการชำระภาษี

Feel (รู้สึกอย่างไร) สะท้อนอารมณ์หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับกระบวนการชำระภาษี เช่น กังวล กลัวผิดพลาด เบื่อหน่าย หรือไม่ไว้วางใจ ความรู้สึกดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระ

Say (พูดอะไร) สะท้อนคำพูดหรือความคิดเห็นที่ผู้เสียภาษีแสดงออก เช่น “ขั้นตอนเยอะเกินไป” หรือ “ไม่เห็นว่ภาษีช่วยอะไร” ข้อมูลในส่วนนี้ช่วยให้เข้าใจการรับรู้เชิงสังคมและภาพลักษณ์ของระบบภาษีท้องถิ่นในมุมมองประชาชน

Do (ทำอะไร) สะท้อนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง เช่น เลื่อนการชำระ รอใกล้กำหนด หรือสอบถามข้อมูลจากผู้อื่น พฤติกรรมในส่วนนี้แสดงรูปแบบการปฏิบัติตามภาษีในสถานการณ์จริง

Pains (ความกลัวหรืออุปสรรค) สะท้อนปัจจัยที่ทำให้การชำระภาษีเป็นเรื่องยากหรือไม่พึงประสงค์ เช่น ขั้นตอนซับซ้อน ข้อมูลไม่ชัดเจน หรือระบบไม่น่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับ Pain Points ในกระบวนการจัดเก็บรายได้

Gains (แรงจูงใจหรือประโยชน์ที่คาดหวัง) สะท้อนปัจจัยเชิงบวกที่อาจกระตุ้นให้ผู้เสียภาษีชำระ เช่น ความสะดวก ความรวดเร็ว การเห็นผลลัพธ์ของภาษี หรือการได้รับการยอมรับทางสังคม การระบุ Gains ช่วยให้สามารถออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่สร้างแรงจูงใจเชิงบวกได้ตรงจุด

การใช้ Empathy Map ช่วยให้ อปท. สามารถมองเห็นประสบการณ์ของผู้เสียภาษีอย่างรอบด้าน ทั้งความคิด ความรู้สึก พฤติกรรม และอุปสรรคที่เผชิญในกระบวนการชำระภาษี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบมาตรการหรือนวัตกรรมสะกิดที่ตอบโจทย์บริบทจริงของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

ตัวอย่างกรณีศึกษา Empathy Map : ครั้วเรือนทั่วไป

การประยุกต์ใช้ Empathy Map กับผู้เสียภาษีประเภทครั้วเรือนทั่วไปช่วยให้เห็นมุมมอง ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการชำระภาษีท้องถิ่น โดยสะท้อนให้เห็นว่าการเลื่อนหรือไม่ชำระภาษี จำนวนมากมีได้เกิดจากเจตนาหลีกเลี่ยง หากแต่เกิดจากการรับรู้และประสบการณ์ต่อระบบภาษี ดังนี้

Think (คิด) : “ทำไมต้องจ่ายทุกปี ทั้งที่ไม่ได้ใช้บริการโดยตรง?”

สะท้อนความสงสัยเกี่ยวกับความจำเป็นและประโยชน์ของภาษี

Feel (รู้สึก): กังวลเกี่ยวกับขั้นตอนการชำระ และกลัวค่าปรับหากดำเนินการผิดพลาด

สะท้อนความไม่มั่นใจในกระบวนการ

Say (พูด): “ถ้ามี QR Code ก็น่าจะง่ายขึ้น”

สะท้อนความต้องการความสะดวกและช่องทางดิจิทัล

Do (ทำ): เลื่อนการชำระออกไปจนกว่าจะมีเจ้าหน้าที่มาแจ้งเตือน

สะท้อนพฤติกรรมการชำระแบบรอแรงกระตุ้น

Pains (อุปสรรค): ขั้นตอนยุ่งยาก ข้อมูลไม่ชัดเจน

สะท้อน Pain Points ด้านกระบวนการและข้อมูล

Gains (แรงจูงใจ): ต้องการเห็นการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมจากเงินภาษี

บทเรียนเชิงพฤติกรรม จะทำให้เห็นว่า ผู้เสียภาษีจำนวนมากไม่ได้ปฏิเสธการจ่ายภาษี แต่ต้องการความสะดวก ความชัดเจน และความเชื่อมโยงระหว่างภาษีกับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงในชุมชน การออกแบบมาตรการหรือนวัตกรรมสะกิดที่ลดขั้นตอน เพิ่มความสะดวก และสื่อสารผลลัพธ์ของภาษีอย่างชัดเจน จึงมีศักยภาพในการเพิ่มความเต็มใจและความร่วมมือในการชำระภาษีของครั้วเรือนทั่วไปได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม Empathy Map เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้เสียภาษีจากมุมมองของประชาชนได้อย่างรอบด้าน ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก การสื่อสาร พฤติกรรม อุปสรรค และแรงจูงใจ การวิเคราะห์ในมิติเหล่านี้ช่วยให้เห็นว่าการชำระหรือไม่ชำระภาษีมิได้เกิดจากปัจจัยด้านกฎหมายหรือความสามารถในการจ่ายเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลลัพธ์ของประสบการณ์และการรับรู้ต่อระบบภาษีท้องถิ่นในสถานการณ์จริง

การใช้ Empathy Map ทำให้ อปท. สามารถระบุ Pain Points และความต้องการของผู้เสียภาษีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบมาตรการหรือนวัตกรรมสะกิดที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะการลดความซับซ้อนของขั้นตอน เพิ่มความสะดวกของช่องทาง และสื่อสารผลลัพธ์ของภาษีอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น Empathy Map จึงเป็นเครื่องมือเริ่มต้นที่ช่วยเปลี่ยนมุมมองจากการออกแบบระบบจากฝ่ายรัฐ ไปสู่การออกแบบบริการจากประสบการณ์ของผู้เสียภาษี

2.4 เมื่อ “ความไม่ไว้วางใจ” คือรากของปัญหา

นอกจากอุปสรรคด้านข้อมูล กระบวนการ และความสะดวกของระบบแล้ว อีกหนึ่ง Pain Point ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมชำระภาษีท้องถิ่น คือ “ความไว้วางใจ” ของประชาชนต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะความเชื่อมั่นว่าเงินภาษีที่จัดเก็บถูกนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนอย่างแท้จริง

ในหลายพื้นที่พบว่า ประชาชนตั้งคำถามต่อการใช้จ่ายงบประมาณของท้องถิ่น เช่น เงินภาษีถูกนำไปใช้ในกิจกรรมใด เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่มากน้อยเพียงใด หรือมีความโปร่งใสเพียงพอหรือไม่ การขาดข้อมูลหรือการสื่อสารผลลัพธ์การใช้จ่ายที่ชัดเจน ทำให้เกิดการรับรู้เชิงลบต่อระบบภาษีท้องถิ่น และลดความเต็มใจในการชำระภาษี แม้ประชาชนจะมีศักยภาพในการจ่ายก็ตาม (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568)

ความไม่ไว้วางใจดังกล่าวสะท้อนผ่านองค์ประกอบใน Empathy Map โดยเฉพาะในมิติ Think และ Feel เช่น ความคิดว่า “จ่ายไปก็ไม่เห็นพัฒนาอะไร” หรือความรู้สึกไม่มั่นใจต่อการใช้จ่ายเงินภาษี การรับรู้เช่นนี้ส่งผลต่อการตัดสินใจในขั้น Decision ของเส้นทางพฤติกรรมผู้เสียภาษี และนำไปสู่พฤติกรรมการณ์เลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการชำระในที่สุด

ในเชิงพฤติกรรม ความไว้วางใจจึงไม่ใช่เพียงปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร แต่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามภาษี (tax compliance motivation) กล่าวคือ เมื่อประชาชนเชื่อว่าภาษีถูกใช้เพื่อประโยชน์ของชุมชนอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ความเต็มใจในการชำระและความร่วมมือกับท้องถิ่นย่อมเพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน หากความไว้วางใจต่ำ มาตรการบังคับเพียงอย่างเดียวมักไม่สามารถสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืนได้

ดังนั้น การแก้ไข Pain Point ด้านความไว้วางใจจึงจำเป็นต้องอาศัยมากกว่าการเพิ่มการสื่อสารทั่วไป แต่ต้องสร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่าง “เงินภาษีที่จ่าย” กับ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่” เช่น การสื่อสารการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส การแสดงผลลัพธ์เชิงรูปธรรมของโครงการท้องถิ่น หรือการใช้เครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่เน้นการระบุการใช้เงินภาษี (earmarking) ซึ่งช่วยให้ประชาชนมองเห็นคุณค่าของการจ่ายภาษีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ตัวอย่างกรณีศึกษา: “จ่ายไปก็ไม่เห็นพัฒนาอะไร”

ในบางพื้นที่ ประชาชนจำนวนหนึ่งมีทัศนคติต่อภาษีท้องถิ่นในเชิงลบ โดยมองว่าการชำระภาษีไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในชีวิตประจำวัน หรือไม่สามารถเชื่อมโยงเงินภาษีกับการพัฒนาพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ความรับรู้ดังกล่าวสะท้อนผ่านคำพูด เช่น “จ่ายไปก็ไม่เห็นพัฒนาอะไร” หรือ “ไม่รู้ว่าเงินภาษีไปไหน” ซึ่งสะท้อน Pain Point ด้านความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเชิงพฤติกรรม ความรู้เช่นนี้ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการชำระภาษี โดยทำให้ประชาชนลดความสำคัญของการจ่าย เลื่อนการชำระ หรือรอให้มีแรงกดดันจากภายนอกก่อนจึงดำเนินการ แม้จะมีความสามารถในการจ่ายก็ตาม Pain Point ดังกล่าวจึงมิได้เกิดจากอุปสรรคด้านขั้นตอนหรือข้อมูลเท่านั้น แต่มีรากฐานจากการไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างภาษีกับผลลัพธ์สาธารณะในพื้นที่

บทเรียนเชิงพฤติกรรม คือ ความไม่ไว้วางใจเป็นอุปสรรคเชิงแรงจูงใจที่สำคัญ ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการเพิ่มมาตรการบังคับเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างการรับรู้ใหม่เกี่ยวกับคุณค่าของภาษีผ่านการสื่อสารผลลัพธ์ที่จับต้องได้และโปร่งใส

แนวทางนวัตกรรมสะกิด (Nudge): Earmarking และ LG TAX ROUTE ถือเป็นหนึ่งในแนวทางที่ช่วยลด Pain Point ด้านความไว้วางใจ คือการใช้แนวคิด Earmarking ซึ่งเป็นการสื่อสารให้ประชาชนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเงินภาษีที่จ่ายกับผลลัพธ์การพัฒนาพื้นที่อย่างชัดเจน เช่น การระบุว่า “ภาษีของคุณช่วยปรับปรุงถนนหน้าหมู่บ้าน” หรือ “ภาษีของคุณสนับสนุนไฟส่องสว่างในชุมชน” การสื่อสารเช่นนี้ช่วยให้ผู้เสียภาษีรับรู้ว่าการจ่ายของตนมีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์จริง

ในบริบทท้องถิ่นไทย แนวคิดดังกล่าวถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือ LG TAX ROUTE ซึ่งแสดงเส้นทางการใช้เงินภาษีตั้งแต่การจัดเก็บจนถึงการใช้จ่ายในโครงการพื้นที่ เช่น ถนน ไฟส่องสว่าง หรือสิ่งแวดล้อมชุมชน เครื่องมือนี้ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจ โดยทำให้ประชาชนเห็นผลลัพธ์ของภาษีในเชิงพื้นที่และเชิงรูปธรรมมากขึ้น

ผลเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังจากการใช้แนวทางดังกล่าว ได้แก่ การเพิ่มการรับรู้คุณค่าของภาษี ความไว้วางใจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเต็มใจในการชำระภาษีโดยสมัครใจในระยะยาว

ดังนั้น ความไว้วางใจของประชาชนต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยเชิงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจชำระภาษีท้องถิ่น หากประชาชนไม่สามารถเชื่อมโยงเงินภาษีที่จ่ายกับผลลัพธ์การพัฒนาพื้นที่ได้อย่างชัดเจน จะเกิดการรับรู้เชิงลบและลดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามภาษี แม้จะมีศักยภาพในการจ่ายก็ตาม ความไม่ไว้วางใจจึงเป็น Pain Point เชิงแรงจูงใจที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยมาตรการบังคับเพียงอย่างเดียว

การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างความโปร่งใสและการรับรู้คุณค่าของภาษีผ่านการสื่อสารผลลัพธ์เชิงรูปธรรม เช่น การเชื่อมโยงภาษีกับโครงการพัฒนาพื้นที่หรือการใช้เครื่องมือเชิงพฤติกรรมประเภท Earmarking และ LG TAX ROUTE ซึ่งช่วยให้ประชาชนเห็นเส้นทางการใช้เงินภาษีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อความไว้วางใจเพิ่มขึ้น ความเต็มใจและความร่วมมือในการชำระภาษีของประชาชนย่อมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2.5 แบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีให้ชัด ก่อนออกแบบเครื่องมือ

จากการใช้เครื่องมือ Empathy Map ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษี พบว่าผู้เสียภาษีแต่ละกลุ่มมีบริบท แรงจูงใจ และอุปสรรคที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือส่งเสริมการชำระภาษีที่มีประสิทธิภาพจึงไม่ควรใช้แนวทางเดียวกับผู้เสียภาษีทุกกลุ่ม แต่ควรอาศัยการแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษี (taxpayer segmentation) เพื่อให้การออกแบบสอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย (ศิวกาญจน์ ไชยเจริญ, 2568)

แนวคิดการแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีช่วยให้ อปท. สามารถเลือกเครื่องมือและรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับแรงจูงใจและ Pain Points ของแต่ละกลุ่มได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ผู้เสียภาษีบางกลุ่มอาจต้องการความสะดวกของช่องทางการชำระ ขณะที่บางกลุ่มให้ความสำคัญกับความชัดเจนของข้อมูล หรือรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน

จากการวิเคราะห์ในบริบท อปท. ไทย สามารถจำแนกกลุ่มผู้เสียภาษีหลักที่พบได้บ่อยอย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มครัวเรือนทั่วไป ลักษณะสำคัญของกลุ่มนี้คือการชำระภาษีเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย และมักไม่ใช่เรื่องสำคัญในชีวิตประจำวัน Pain Point หลักจึงอยู่ที่ความสะดวกของกระบวนการ เช่น ขั้นตอนยุ่งยาก ช่องทางจำกัด หรือการต้องเดินทางไปสำนักงาน อปท. แรงจูงใจสำคัญของกลุ่มนี้คือความง่ายและความรวดเร็วของการชำระ เช่น ช่องทางดิจิทัล การแจ้งเตือนอัตโนมัติ หรือ QR Code ชำระเงิน

2) กลุ่มผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ กลุ่มนี้มีการรับรู้หน้าที่ภาษีชัดเจนกว่าครัวเรือน แต่ให้ความสำคัญกับความแน่นอนและความชัดเจนของข้อมูล เช่น อัตราภาษี กำหนดเวลา และขั้นตอนที่ถูกต้อง Pain Point หลักคือความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ซึ่งอาจสร้างความเสี่ยงต่อค่าปรับหรือความผิดพลาด แรงจูงใจสำคัญของกลุ่มนี้คือความชัดเจนและความคาดการณ์ได้ของระบบภาษี

3) กลุ่มผู้ค้างชำระภาษี กลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะคือเคยเลื่อนหรือไม่ชำระภาษีในอดีต ซึ่งอาจเกิดจากทั้งอุปสรรคเชิงระบบและเชิงพฤติกรรม การสื่อสารที่เข้มงวดหรือกดดันเกินไปอาจยิ่งเพิ่มความหลีกเลี่ยง Pain Point หลักจึงอยู่ที่ความรู้สึกกดดันหรือความกังวลต่อค่าปรับ แรงจูงใจสำคัญของกลุ่มนี้คือการสื่อสารที่สุภาพชัดเจน และให้โอกาสในการแก้ไข เช่น การแจ้งเตือนเชิงบวกหรือการเสนอช่องทางชำระที่สะดวก

การแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีดังกล่าวจะช่วยให้เห็นว่า เครื่องมือหรือมาตรการเดียวกันอาจส่งผลให้ผลลัพธ์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ดังนั้น ก่อนการออกแบบนวัตกรรมสะกิดหรือมาตรการส่งเสริมการชำระภาษี อปท. จำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร มี Pain Points และแรงจูงใจลักษณะใด เพื่อให้การออกแบบสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้เสียภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพของมาตรการได้อย่างเหมาะสม

จากการวิเคราะห์ Empathy Map และพฤติกรรมผู้เสียภาษีในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้เสียภาษีไม่ได้เป็นกลุ่มที่มีลักษณะเดียวกัน หากแต่มีบริบท แรงจูงใจ และอุปสรรคที่แตกต่างกันตามลักษณะบทบาททางเศรษฐกิจ ประสบการณ์กับระบบภาษี และระดับความคุ้นเคยกับกระบวนการชำระ

การออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือส่งเสริมการชำระภาษีที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มผู้เสียภาษี และเลือกแนวทางการสื่อสารหรือการสะกิดที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่ม

เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างลักษณะพฤติกรรม Pain Points แรงจูงใจ และแนวทางนวัตกรรมสะกิดที่เหมาะสม ตารางต่อไปนี้จะสรุปการแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีท้องถิ่นที่พบได้บ่อย พร้อมแนวทางการออกแบบเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ตาราง การแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีและแนวทางนวัตกรรมสะกิดที่เหมาะสม

กลุ่มผู้เสียภาษี	ลักษณะพฤติกรรม	Pain Points หลัก	แรงจูงใจสำคัญ	แนวทางนวัตกรรมสะกิดที่เหมาะสม
ครัวเรือนทั่วไป	ไม่ได้จ่ายบ่อย ลืมหรือเลื่อนง่าย	ขั้นตอนยุ่งยาก ช่องทางจำกัด	ความสะดวก รวดเร็ว	QR Code, ชำรออนไลน์, แจ้งเตือนอัตโนมัติ
ผู้ประกอบการ/เจ้าของกิจการ	รับรู้หน้าที่ชัด แต่ต้องการความแน่นอน	ข้อมูลไม่ชัด อัตรา/ กำหนดเวลาไม่แน่นอน	ความชัดเจน คาดการณ์ได้	ปฏิทินภาษี, แจ้งกำหนด ล่วงหน้า, คู่มือขั้นตอน
ผู้ชำระสม่ำเสมอ	จ่ายตรงเวลาเป็นประจำ	ไม่เห็นคุณค่าเพิ่ม	การยอมรับ ทางสังคม	เกียรติบัตร, ป้ายผู้จ่าย ดีเด่น, Social recognition
ผู้มีศักยภาพสูง (รายได้สูง/ทรัพย์สินมาก)	จ่ายได้ แต่ไม่รู้สิทธิมีส่วนร่วม	ไม่เห็นผลลัพธ์ พื้นที่	ภาพลักษณ์ การมีส่วนร่วม	Earmarking, LG TAX ROUTE, รายงานผลพื้นที่

ที่มา: สังเคราะห์จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่นและแนวคิดการแบ่งกลุ่มผู้ใช้ในเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม (ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ, 2568)

จากตารางการแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีช่วยให้การออกแบบมาตรการและนวัตกรรมสะกิดสอดคล้องกับบริบทและแรงจูงใจของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของมาตรการอย่างมีนัยสำคัญ การใช้แนวทางเดียวกับผู้เสียภาษีทุกกลุ่มอาจไม่สามารถแก้ไข Pain Points ได้ตรงจุด ดังนั้น การระบุลักษณะพฤติกรรมและแรงจูงใจของกลุ่มเป้าหมายก่อนออกแบบเครื่องมือจึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นเชิงพฤติกรรม

อย่างไรก็ตามบทที่ 2 ได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนามาตรการส่งเสริมการชำระภาษีท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มต้นจากความเข้าใจพฤติกรรมของผู้เสียภาษีในบริบทจริงของพื้นที่ ทั้งในด้านการประกอบการชำระ เส้นทาง การตัดสินใจ อุปสรรคที่เผชิญ และความคาดหวังต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครื่องมือวิเคราะห์เชิงพฤติกรรม เช่น Behavioral Journey และ Empathy Map ช่วยให้เห็นมุมมอง

ของผู้เสียภาษีได้อย่างรอบด้าน และทำให้สามารถระบุ Pain Points ที่เป็นรากของปัญหาในการจัดเก็บรายได้
ท้องถิ่นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การแบ่งกลุ่มผู้เสียภาษีตามลักษณะพฤติกรรมและแรงจูงใจยังช่วยให้เห็นว่าผู้เสียภาษี
แต่ละกลุ่มมีบริบทและความต้องการที่แตกต่างกัน การออกแบบมาตรการหรือเครื่องมือเชิงพฤติกรรมจึงควร
สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่ใช้แนวทางเดียวกับทุกกลุ่ม การมองเห็น Pain Points
และแรงจูงใจของผู้เสียภาษีอย่างชัดเจนจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่แม่นยำและ
เหมาะสมกับบริบทพื้นที่

ดังนั้น ก่อนการออกแบบเครื่องมือหรือมาตรการใด ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่า
ใครคือผู้เสียภาษี เขาเผชิญอุปสรรคอะไร และคาดหวังอะไรจากระบบภาษีท้องถิ่น เมื่อสามารถระบุ
ปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน การออกแบบนวัตกรรมสะกิดในบทถัดไปย่อมมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับ
พฤติกรรมจริง และมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการเพิ่มความร่วมมือและความเต็มใจในการชำระภาษีของ
ประชาชนมากยิ่งขึ้น

บทที่

3



ความเข้าใจ
สู่การออกแบบนวัตกรรมสะกิด
ที่ใช้ได้จริงใน อปท.

คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 3

ความเข้าใจสู่การออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่ใช้ได้จริงใน อบท.

3.1 Nudge คืออะไรในบริบทท้องถิ่น?

จากบทก่อนหน้านี้ได้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการชำระภาษีท้องถิ่นได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเชิงพฤติกรรมหลายด้าน ทั้งอุปสรรคในกระบวนการ ความรู้ต่อระบบภาษี และแรงจูงใจของผู้เสียภาษี ดังนั้น การพัฒนามาตรการส่งเสริมการชำระภาษีจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่ไม่เพียงมุ่งบังคับหรือเพิ่มบทลงโทษ แต่สามารถปรับสภาพแวดล้อมการตัดสินใจให้เอื้อต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของประชาชนได้

แนวคิดการสะกิด (nudge) ในเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมหมายถึง การออกแบบสภาพแวดล้อมหรือโครงสร้างทางเลือก (choice architecture) ให้สนับสนุนการตัดสินใจในทิศทางที่ต้องการ โดยไม่บังคับและไม่ตัดสิทธิ์การเลือกของบุคคล แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักการว่า พฤติกรรมของมนุษย์จำนวนมากได้รับอิทธิพลจากบริบท สัญญาณแวดล้อม และรูปแบบการนำเสนอทางเลือก มากกว่าการพิจารณาเหตุผลอย่างสมบูรณ์เพียงอย่างเดียว (Thaler & Sunstein, 2008)

ในบริบทของภาษีท้องถิ่น การสะกิดจึงมีได้หมายถึงการเพิ่มค่าปรับหรือมาตรการบังคับให้ประชาชนต้องชำระภาษี หากแต่เป็นการออกแบบระบบ ขั้นตอน และการสื่อสารให้เอื้อต่อการชำระภาษีโดยสมัครใจ ผ่านการลดอุปสรรคและเพิ่มแรงจูงใจเชิงบวก กล่าว คือ ทำให้การจ่ายภาษี

- “ง่ายขึ้น” เช่น การเพิ่มช่องทางชำระ การใช้ QR Code หรือการตั้งค่าการแจ้งเตือนอัตโนมัติ
- “เป็นเรื่องปกติ” เช่น การสื่อสารบรรทัดฐานทางสังคมว่าคนส่วนใหญ่ในชุมชนชำระภาษีแล้ว
- “มีคุณค่า” เช่น การแสดงผลลัพธ์ของภาษีต่อการพัฒนาพื้นที่ผ่านแนวคิด Earmarking หรือ LG TAX ROUTE

แนวทางการสะกิดในลักษณะดังกล่าวช่วยลดแรงเสียดทานในกระบวนการชำระภาษี เสริมสร้างความไว้วางใจ และเพิ่มแรงจูงใจเชิงบวกของผู้เสียภาษี ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือและความสมัครใจของประชาชนมากกว่าการควบคุมโดยบังคับ

อย่างไรก็ตาม การนำทฤษฎีสะกิด (Nudge Theory) มาใช้ในการกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี ถือเป็น การออกแบบกลยุทธ์และการสื่อสารที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้คนตัดสินใจจ่ายภาษีอย่างเต็มใจ โดยไม่ใช้การบังคับหรือบทลงโทษที่รุนแรง แต่เน้นการสร้างโครงสร้างทางเลือก (choice architecture) ที่กระตุ้นให้ผู้เสียภาษีมองเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจ่ายภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ Thaler และ Sunstein ได้ยกตัวอย่างถึงปัญหาอัตราการออมส่วนบุคคลของชาวอเมริกันที่ลดต่ำลงในช่วงปี 2005 ซึ่งเป็นครั้งแรก

นับตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) ปี 1932 - 1933 ปัญหานี้เกิดจากการใช้จ่ายที่เกินรายได้และการก่อหนี้สินเพิ่มขึ้น เช่น หนี้จากบัตรเครดิตและสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะเงินออมเพื่อการเกษียณที่อยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งได้พ่วงพานำเสนอโครงการ “Save More Tomorrow” (SMT) อันช่วยกระตุ้นการออมผ่านการตั้งค่าเริ่มต้น (default Options) ที่เพิ่มอัตราการออมโดยอัตโนมัติเมื่อรายได้เพิ่มขึ้น โครงการนี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อลดข้อจำกัดที่เกิดจากพฤติกรรมมนุษย์ เช่น ความไม่สามารถคำนวณความต้องการในอนาคต และการขาดวินัย ในการปฏิบัติตามแผนการออมแบบเดิม SMT ใช้การสะกิดโดยช่วยให้ผู้คนออมเงินได้ง่ายขึ้นโดยไม่ต้องใช้ความพยายามมาก พร้อมทั้งรักษาเสรีภาพทางเลือกในการออมของตนเอง (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 103-104) โดยการตั้งค่าตัวเลือกเริ่มต้น (Default Options) นั้นคือการสร้างเงื่อนไขที่ผู้คนจะถูกกลืนทะเบียนหรือปฏิบัติตามโดยอัตโนมัติ เว้นแต่พวกเขาจะเลือกที่จะไม่ทำ (opt-out) หลักการนี้สามารถนำมาใช้กระตุ้นการจ่ายภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตั้งระบบการหักภาษีอัตโนมัติจากรายได้หรือธุรกรรมทางการเงิน หากมีการตั้งค่าดังกล่าวเป็นมาตรฐาน ประชาชนจะไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม ทำให้ลดโอกาสการลืมหรือการละเลยการจ่ายภาษีตัวอย่างเช่น การผูกบัญชีธนาคารกับการจ่ายภาษีโดยอัตโนมัติเมื่อมีรายได้เข้าบัญชี ช่วยให้การจ่ายภาษีเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติและต่อเนื่อง การนำทฤษฎีสะกิดมาใช้จึงไม่ได้เป็นเพียงวิธีการลดต้นทุนทางการบังคับใช้และสร้างพฤติกรรมที่ยั่งยืน แต่ยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน โดยเน้นความร่วมมือ ความเข้าใจ และความสมัครใจ แทนที่จะใช้การบังคับหรือการลงโทษที่รุนแรง การสะกิดอย่างมีประสิทธิภาพจึงไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มอัตราการจ่ายภาษี แต่ยังเป็นแนวทางที่สร้างสังคมที่มีความร่วมมือและพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.2 หลักการออกแบบ Nudge สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวคิดการสะกิดในบริบทภาษีท้องถิ่น การออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้เสียภาษีและ Pain Points ที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการชำระ โดยสามารถสังเคราะห์เป็นหลักการออกแบบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การทำให้การจ่ายภาษี “ง่ายขึ้น” “เป็นเรื่องปกติ” และ “มีคุณค่า” ซึ่งช่วยลดอุปสรรค เพิ่มแรงจูงใจเชิงบวก และเสริมสร้างความร่วมมือของประชาชนต่อระบบภาษีท้องถิ่น

1) ทำให้การจ่ายภาษี “ง่ายขึ้น” (Make it Easy)

หลักการสำคัญของ Nudge คือ การลดแรงเสียดทาน (friction) ในกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะอุปสรรคด้านขั้นตอน เวลา และความพยายาม ในบริบท อปท. การออกแบบให้การชำระภาษีง่ายขึ้น เช่น การเพิ่มช่องทางดิจิทัล การใช้ QR Code การเตรียมข้อมูลล่วงหน้า หรือการแจ้งเตือนอัตโนมัติ จะช่วยลดการลืมและการเลื่อนการชำระได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น QR Code บนใบแจ้งภาษี, การแจ้งเตือน LINE / SMS ก่อนกำหนด, แบบฟอร์มกรอกข้อมูลล่วงหน้า (pre-filled)

2) ทำให้การจ่ายภาษี “เป็นเรื่องปกติ” (Make it Social)

พฤติกรรมของมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานทางสังคม (social norm) การรับรู้ว่าคุณส่วนใหญ่ในชุมชนปฏิบัติตามภาษีจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำตาม โดยไม่ต้องใช้การบังคับ ในบริบทท้องถิ่น การสื่อสารว่าประชาชนส่วนใหญ่ชำระภาษีตรงเวลา หรือการยกย่องผู้ชำระดี สามารถสร้างบรรยากาศของความร่วมมือและความปกติของการจ่ายภาษีได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความ “80% ของครัวเรือนในชุมชนชำระแล้ว”, ป้ายผู้ชำระดีเด่น, รายชื่อผู้ประกอบการตัวอย่าง

3) ทำให้การจ่ายภาษี “มีคุณค่า” (Make it Meaningful)

แรงจูงใจสำคัญของผู้เสียภาษีคือการเห็นว่าการจ่ายภาษีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่จริง หลักการนี้มุ่งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเงินภาษีกับผลลัพธ์สาธารณะ (earmarking) เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและความเต็มใจในการชำระภาษี ในบริบท อปท. เครื่องมืออย่าง LG TAX ROUTE หรือการสื่อสารโครงการพื้นที่จากภาษี ช่วยให้ประชาชนรับรู้คุณค่าของการจ่ายได้ชัดเจนขึ้น ตัวอย่างเช่น “ภาษีของคุณช่วยซ่อมถนนสายนี้”, แผนที่โครงการจากภาษี, รายงานผลลัพธ์พื้นที่

ดังนั้น หลักการ “ง่าย-ปกติ-มีคุณค่า” จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นออกแบบนวัตกรรมสะกิดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้เสียภาษี ลดอุปสรรคในกระบวนการ และเพิ่มแรงจูงใจเชิงบวกในการปฏิบัติตามภาษี การประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวอย่างเหมาะสมกับบริบทพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายจึงมีศักยภาพในการยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นในระยะยาว

3.3 กรอบคิดในการออกแบบนวัตกรรมสะกิด (Design Framework)

จากหลักการออกแบบนวัตกรรมสะกิดในหัวข้อก่อนหน้า การนำแนวคิด Nudge ไปใช้ในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มาตรการที่ออกแบบสอดคล้องกับพฤติกรรมจริงของผู้เสียภาษีและบริบทพื้นที่ การเลือกเครื่องมือสะกิดจึงไม่ควรเริ่มจากรูปแบบเครื่องมือ แต่ควรเริ่มจากการทำความเข้าใจพฤติกรรมเป้าหมายและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องก่อน

ในหลักสูตร REST NU68 ได้สังเคราะห์กรอบคิดการออกแบบนวัตกรรมสะกิดสำหรับการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การระบุพฤติกรรมเป้าหมาย การวิเคราะห์อุปสรรค การออกแบบเครื่องมือ และการทดลองใช้และประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด EAST Model (Easy, Attractive, Social, Timely) ในเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุพฤติกรรมเป้าหมาย (Target Behavior)

กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมใดของผู้เสียภาษี เช่น การชำระตรงเวลา การไม่ค้างชำระ หรือการใช้ช่องทางออนไลน์ การระบุพฤติกรรมอย่างเฉพาะเจาะจงช่วยให้การออกแบบมาตรการมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ เช่น การเพิ่มสัดส่วนครัวเรือนที่ชำระภาษีภายในกำหนดเวลา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์อุปสรรค (Pain Points)

วิเคราะห์หาเหตุใดพฤติกรรมเป้าหมายจึงยังไม่เกิด โดยใช้เครื่องมือจากบทที่ 2 เช่น Behavioral Journey และ Empathy Map เพื่อระบุอุปสรรคเชิงข้อมูล กระบวนการ เทคโนโลยี หรือความไว้วางใจ การเข้าใจ Pain Points อย่างถูกต้องเป็นพื้นฐานของการเลือกเครื่องมือสะกิดที่เหมาะสม เช่น ผู้เสียภาษีลืม กำหนดเวลา หรือเห็นว่าขั้นตอนยุ่งยาก

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบเครื่องมือสะกิด (Nudge Design: EAST)

ออกแบบมาตรการที่ตอบโจทย์อุปสรรค โดยอาศัยหลัก EAST Model ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นเมื่อมาตรการมีลักษณะ Easy, Attractive, Social และ Timely กล่าวคือ ลดขั้นตอน ทำให้สนใจ สร้างแรงจูงใจทางสังคม และใช้ในเวลาที่เหมาะสม เช่น SMS แจ้งเตือนก่อนกำหนด และ QR Code ชำระทันที

ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้และประเมินผล (Test & Evaluate)

นำเครื่องมือไปทดลองใช้ในพื้นที่จริง ประเมินผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม เช่น อัตราการชำระตรงเวลา หรือ จำนวนผู้ใช้ช่องทางใหม่ แล้วปรับปรุงเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ การทดลองและเรียนรู้จากข้อมูลจริงช่วยให้มาตรการสะกิดมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เช่น ทดลองใน 1 ชุมชน เปรียบเทียบก่อน-หลัง

ดังนั้น กรอบคิดการออกแบบนวัตกรรมสะกิด 4 ขั้นตอนจะช่วยให้ อปท. สามารถพัฒนามาตรการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เสียภาษีและบริบทพื้นที่อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากพฤติกรรมเป้าหมายและอุปสรรคจริง ก่อนเลือกเครื่องมือสะกิดที่เหมาะสม และทดลองใช้ในสถานการณ์จริง แนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความแม่นยำของการออกแบบ ลดความเสี่ยงของมาตรการที่ไม่ตรงจุด และสนับสนุนการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นเชิงพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในบทที่ 3 แสดงให้เห็นว่า การออกแบบนวัตกรรมสะกิดเพื่อส่งเสริมการชำระภาษีท้องถิ่นจำเป็นต้องตั้งอยู่บนความเข้าใจพฤติกรรมของผู้เสียภาษีในบริบทจริงของพื้นที่ ทั้งในด้าน Pain Points แรงจูงใจ และเส้นทางการตัดสินใจของผู้เสียภาษี ตลอดจนการเลือกใช้กลไกเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและเงื่อนไขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การออกแบบดังกล่าวช่วยให้มาตรการที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทและมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมชำระภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การออกแบบนวัตกรรมสะกิดในเชิงแนวคิดเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอ หากยังไม่ได้รับการนำไปประยุกต์ใช้และทดลองดำเนินการในบริบทจริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านบริบทพื้นที่ ศักยภาพหน่วยงาน และลักษณะของผู้เสียภาษี ดังนั้น การถ่ายทอดจากความเข้าใจเชิงพฤติกรรมสู่การปฏิบัติจริงจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้เห็นทั้งศักยภาพและข้อจำกัดของนวัตกรรมสะกิดในสถานการณ์จริง

ดังนั้น บทที่ 4 จึงนำเสนอกรณีศึกษาและตัวอย่างการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิดในการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสะท้อนกระบวนการออกแบบ การนำไปทดลองใช้ และผลลัพธ์ที่

เกิดขึ้นในพื้นที่จริง อันเป็นบทเรียนเชิงปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำแนวคิดเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนต่อไป

3.4 กลไกการออกแบบมาตรการสะกิดเพื่อผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่นำไปสู่การขยายฐานภาษี

การออกแบบมาตรการสะกิด (nudging) ในการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในงานวิจัยนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญว่า การเพิ่มรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้เกิดขึ้นจากการบังคับใช้กฎหมายหรือการเร่งรัดการจัดเก็บเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี ซึ่งเป็นผลมาจากการออกแบบมาตรการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมทัศนคติ และบริบทของพื้นที่อย่างเป็นระบบ ดังนั้น กลไกในการออกแบบนี้ควรประกอบด้วยโครงสร้างเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท การออกแบบมาตรการ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ไปจนถึงผลลัพธ์ในระดับฐานภาษีและผลกระทบเชิงระบบ

1. การวิเคราะห์บริบทพื้นที่ (Context Analysis)

ขั้นตอนแรกของการดำเนินมาตรการคือการวิเคราะห์บริบทของพื้นที่และลักษณะของผู้เสียภาษีในแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาทั้งโครงสร้างประชากร เจือปนทางเศรษฐกิจ สังคม และระดับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลผู้เสียภาษี การวิเคราะห์บริบทดังกล่าวมีความสำคัญ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านขนาดพื้นที่ ความสัมพันธ์ทางสังคม และความสามารถในการบริหารจัดการ หากไม่มีการวิเคราะห์บริบทก่อนการออกแบบมาตรการ อาจทำให้มาตรการที่นำมาใช้ไม่สอดคล้องกับปัญหาที่แท้จริงและไม่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

การวิเคราะห์บริบทพื้นที่และข้อจำกัดเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่า บริบทของพื้นที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดเก็บรายได้อย่างมาก เช่น

- ความสมบูรณ์ของฐานข้อมูลผู้เสียภาษี
- ระดับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- ความพร้อมด้านเทคโนโลยี
- ลักษณะความสัมพันธ์ของชุมชน
- สภาพเศรษฐกิจของประชาชน

ในพื้นที่ที่ฐานข้อมูลไม่ครบจะพบว่าผู้ที่ยังไม่เข้าสู่ระบบจำนวนมาก ขณะที่ในพื้นที่ที่การสื่อสารไม่ทั่วถึง จะพบว่าการชำระล่าช้าสูง ส่วนในพื้นที่ที่ประชาชนมีรายได้ต่ำ พบว่าการค้างชำระมากกว่าพื้นที่อื่น ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้สามารถกำหนดมาตรการที่สอดคล้องกับข้อจำกัดของพื้นที่ได้

2. การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เสียภาษี (Behavioral Analysis)

ภายหลังการวิเคราะห์บริบท อปท. ควรมีการจำแนกกลุ่มผู้เสียภาษีตามรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติตามหน้าที่ เช่น กลุ่มที่ชำระภาษีตรงเวลา กลุ่มที่ชำระล่าช้า กลุ่มที่หลีกเลี่ยงการชำระ และกลุ่มที่ยังไม่เข้าสู่ฐานภาษี การจำแนกกลุ่มดังกล่าวช่วยให้สามารถระบุปัญหาเชิงพฤติกรรมได้อย่างชัดเจน เช่น การลืมหักเวลา การไม่เข้าใจขั้นตอน การมองว่าภาษีไม่คุ้มค่า หรือการไม่รับรู้ว่าตนมีหน้าที่ต้องเสียภาษี การวิเคราะห์พฤติกรรมในลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมที่มองว่าการตัดสินใจของประชาชนไม่ได้ขึ้นอยู่กับเหตุผลทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ได้รับอิทธิพลจากความเคยชิน บรรทัดฐานทางสังคม และข้อจำกัดด้านข้อมูล หากใช้มาตรการเดียวกับทุกกลุ่ม มาตรการมักไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ดังนั้น การออกแบบมาตรการจึงต้องอาศัยข้อมูลพฤติกรรมเป็นฐาน เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มได้

3. การวิเคราะห์ทัศนคติและแรงจูงใจ (Attitude and Motivation Analysis)

นอกจากพฤติกรรมแล้ว การวิเคราะห์ทัศนคติและความเชื่อของผู้เสียภาษีต่อการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ระดับความเชื่อมั่นต่อหน่วยงาน ความรู้สึกว่าการเสียภาษีเป็นหน้าที่ของพลเมือง ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ทางกฎหมาย และความรู้สึกว่าการชำระภาษีเป็นพฤติกรรมปกติของคนในชุมชน ความรู้สึกว่าการเสียภาษีมีความคุ้มค่า หรือความรู้สึกว่ากระบวนการชำระภาษียุ่งยาก ในพื้นที่ที่ประชาชนไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างภาษีกับบริการสาธารณะ ประชาชนผู้เสียภาษีจะมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงการชำระสูง ในขณะที่พื้นที่ที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมสูง พฤติกรรมของบุคคลได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานของชุมชนอย่างชัดเจน ทัศนคติจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความเต็มใจในการปฏิบัติตาม และเป็นเงื่อนไขที่ทำให้มาตรการบังคับเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มรายได้ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การออกแบบมาตรการสะกิดจึงต้องมุ่งปรับเปลี่ยนการรับรู้และแรงจูงใจควบคู่ไปกับการปรับปรุงขั้นตอนการจัดเก็บ

4. การออกแบบมาตรการ Nudging (Nudge Design)

การวิเคราะห์บริบท พฤติกรรม และทัศนคติ ควรมีการออกแบบมาตรการสะกิดที่แตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เช่น

- การใช้สัญลักษณ์หรือการยกย่องเพื่อสร้างบรรทัดฐานทางสังคม
- การปรับรูปแบบหนังสือแจ้งเตือนและการใช้ SMS หรือ LINE
- การสื่อสารที่เชื่อมโยงภาษีกับประโยชน์สาธารณะ
- การสำรวจและปรับปรุงฐานข้อมูล
- การเพิ่มทางเลือกในการชำระภาษี
- การให้บริการเชิงรุกแก่ผู้สูงอายุ

- การเพิ่มช่องทางออนไลน์
- การเปิดเผยข้อมูลการใช้เงินเพื่อสร้างความเชื่อมั่น

มาตรการเหล่านี้เป็นการปรับสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ โดยไม่ใช้การบังคับ แต่ช่วยให้ประชาชนตัดสินใจปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของแนวคิด nudging และนโยบายสาธารณะเชิงพฤติกรรม

5. การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม (Behavioral Change)

ผลจากการใช้มาตรการสะกิดจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมของผู้เสียภาษีหลายด้าน เช่น

- การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ทางภาษีเพิ่มขึ้น
- ความเข้าใจขั้นตอนการชำระชัดเจนขึ้น
- ความเชื่อมั่นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
- ความรู้สึว่าการชำระภาษีเป็นเรื่องปกติของชุมชนเพิ่มขึ้น
- ความเต็มใจในการปฏิบัติตามเพิ่มขึ้น
- ความสะดวกในการเข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถือเป็นผลลัพธ์ขั้นกลาง (intermediate outcome) ที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกลไกที่เชื่อมระหว่างมาตรการกับผลลัพธ์ด้านรายได้ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม การเพิ่มรายได้ที่เกิดขึ้นอาจไม่ยั่งยืน

6. ผลลัพธ์ระดับ Output และ Outcome

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม จะสะท้อนออกมาในรูปของผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ เช่น

- จำนวนผู้ที่อยู่ในฐานภาษีเพิ่มขึ้น
- จำนวนผู้ชำระจริงเพิ่มขึ้น
- การชำระตรงเวลาเพิ่มขึ้น
- การค้างชำระลดลง
- ผู้ที่เคยหลีกเลี่ยงกลับเข้าสู่ระบบ
- ผู้ที่ไม่เคยขึ้นทะเบียนเข้าสู่ระบบใหม่

ผลดังกล่าวทำให้ฐานภาษีขยายตัวโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มอัตราภาษีผลลัพธ์ในระดับนี้ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่แสดงให้เห็นว่ามาตรการสะกิดมีผลในทางปฏิบัติ และเป็นหลักฐานที่เชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้

7. ผลกระทบต่อการขยายฐานภาษีและรายได้ (Impact)

ผลลัพธ์ในระดับต่อมาคือการขยายตัวของฐานภาษี ซึ่งเกิดจากการเพิ่มจำนวนผู้ที่อยู่ในระบบภาษี และการเพิ่มความสม่ำเสมอในการชำระภาษี เมื่อฐานภาษีขยายตัว รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มอัตราภาษีหรือใช้มาตรการบังคับที่เข้มงวดมากขึ้น ผลกระทบในระดับนี้สะท้อนถึงการเพิ่มขีดความสามารถทางการคลังขององค์กร และช่วยให้สามารถให้บริการสาธารณะได้อย่างต่อเนื่อง

8. ความยั่งยืนของระบบรายได้ (Sustainability)

การเพิ่มรายได้ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีแนวโน้มคงอยู่ในระยะยาว เนื่องจากเกิดจากความร่วมมือโดยสมัครใจของประชาชน ทำให้ต้นทุนในการติดตามและบังคับใช้ลดลง และทำให้ระบบรายได้มีเสถียรภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การที่องค์กรสามารถใช้ข้อมูลพฤติกรรมในการออกแบบมาตรการได้ด้วยตนเอง ยังสะท้อนถึงการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะเชิงสถาบัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืน

9. การขยายผล (Scalability) และการนำไปใช้ซ้ำ (Replicability)

กรอบการดำเนินงานที่ใช้ในโครงการไม่ได้ยึดติดกับเครื่องมือเฉพาะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่เน้นกระบวนการวิเคราะห์และออกแบบที่เป็นขั้นตอน จึงสามารถนำไปใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นได้ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ แนวทางดังกล่าวมีต้นทุนต่ำ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม และสามารถพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานในระดับประเทศได้

10. ข้อสรุปเชิงนโยบาย

ผลการวิเคราะห์เชิงระบบยืนยันว่า มาตรการสะกิดสามารถนำไปสู่การขยายฐานภาษีได้ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี โดยเริ่มจากการวิเคราะห์บริบทและพฤติกรรม การออกแบบมาตรการที่เหมาะสม การเกิด behavioral change และการเพิ่มจำนวนผู้เข้าสู่ระบบภาษี ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มรายได้ ความยั่งยืนของระบบรายได้ และศักยภาพในการขยายผลในวงกว้าง จึงควรส่งเสริมให้การใช้มาตรการเชิงพฤติกรรมเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายพัฒนาระบบรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับประเทศ

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้เกิดจากการใช้มาตรการบังคับหรือการเร่งรัดการจัดเก็บเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการออกแบบมาตรการบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และบริบทพื้นที่ของผู้เสียภาษีอย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถกำหนดมาตรการสะกิด (nudging) ที่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและเงื่อนไขของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี และนำไปสู่การขยายตัวของฐานภาษีในที่สุด คณะผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับรายกลุ่มผู้เสียภาษี เพื่อทำความเข้าใจกลไกการตัดสินใจของประชาชน และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการออกแบบมาตรการสะกิด (nudging) ที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

การวิเคราะห์เชิงระบบในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) ลักษณะพฤติกรรมของผู้เสียภาษี (2) ทศนคติหรือความเชื่อที่มีต่อการเสียภาษี และ (3) บริบทของพื้นที่และข้อจำกัดเชิงระบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความแตกต่างของพฤติกรรมการชำระภาษีไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลจากการผสมผสานระหว่างแรงจูงใจส่วนบุคคล การรับรู้ข้อมูล ความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานรัฐ และเงื่อนไขของพื้นที่ เช่น ความสมบูรณ์ของฐานข้อมูล ระดับการเข้าถึงเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจของประชาชน และลักษณะความสัมพันธ์ของชุมชน เมื่อสามารถจำแนกกลุ่มผู้เสียภาษีตามลักษณะพฤติกรรมและบริบทได้อย่างชัดเจน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถออกแบบมาตรการสะกิดที่มีความเฉพาะเจาะจง (targeted nudging) ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของแต่ละกลุ่ม แทนการใช้มาตรการแบบเดียวกับทุกคน ซึ่งมักไม่สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด มาตรการสะกิดที่ออกแบบจึงมีลักษณะเป็นการปรับสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ (choice architecture) เพื่อช่วยให้ผู้เสียภาษีรับรู้ข้อมูลได้ชัดเจนขึ้น มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น หรือสามารถปฏิบัติตามได้สะดวกขึ้น โดยไม่ใช้การบังคับหรือการเพิ่มภาระทางกฎหมาย

เมื่อดำเนินมาตรการสะกิดที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ทศนคติ และบริบทพื้นที่ของแต่ละกลุ่ม พบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษีในหลายด้าน เช่น การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ทางภาษีเพิ่มขึ้น ความเข้าใจขั้นตอนการชำระชัดเจนขึ้น ความเชื่อมั่นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ความเต็มใจในการปฏิบัติตามกฎหมายสูงขึ้น และความสะดวกในการเข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมเหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมระหว่างมาตรการสะกิดกับผลลัพธ์ด้านการคลัง เมื่อพฤติกรรมของผู้เสียภาษีเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เอื้อต่อการปฏิบัติตาม พบว่าจำนวนผู้ที่เข้าสู่ระบบภาษีเพิ่มขึ้น จำนวนผู้ชำระจริงเพิ่มขึ้น การชำระตรงเวลาเพิ่มขึ้น และจำนวนผู้ที่หลีกเลี่ยงหรืออยู่นอกฐานภาษีลดลง ส่งผลให้ฐานภาษีขยายตัวโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มอัตราภาษี และทำให้รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้เห็นกลไกดังกล่าวอย่างชัดเจน การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบรายกลุ่มผู้เสียภาษี (ดังแสดงในตารางถัดไป) จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรม ทศนคติ บริบทพื้นที่ มาตรการสะกิดที่ออกแบบ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และผลที่เกิดขึ้นต่อฐานภาษีและรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า มาตรการ Nudging สามารถนำไปสู่การขยายฐานภาษีผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษีได้อย่างไร ดังนั้น เมื่อพิจารณากลุ่มผู้เสียภาษีแต่ละประเภท การออกแบบมาตรการสะกิดที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ทศนคติ และบริบทพื้นที่ของแต่ละกลุ่ม

สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี และส่งผลต่อการขยายฐานภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. กลุ่มผู้ชำระภาษีตรงเวลา: กลุ่มผู้ชำระภาษีตรงเวลาเป็นกลุ่มที่มีพฤติกรรมปฏิบัติตามหน้าที่ทางภาษีอย่างสม่ำเสมอ และมีทัศนคติที่เห็นว่าการชำระภาษีเป็นหน้าที่ของพลเมือง โดยเฉพาะในพื้นที่ชุมชนขนาดเล็กที่มีความสัมพันธ์ทางสังคมสูง พฤติกรรมของบุคคลมักได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐานของชุมชน ดังนั้นมาตรการสะกิดที่เหมาะสมคือการใช้กลไกทางสังคม เช่น การยกย่องหรือแสดงสัญลักษณ์ว่าผู้เสียภาษีได้ปฏิบัติตามหน้าที่แล้ว เพื่อสร้าง social norm ให้เกิดขึ้นในชุมชน ผลที่เกิดขึ้นคือผู้ที่ปฏิบัติตามอยู่แล้วกลายเป็นแบบอย่าง ส่งผลให้จำนวนผู้ปฏิบัติตามเพิ่มขึ้น อัตราการปฏิบัติตามกฎหมายอยู่ในระดับสูง และฐานภาษีมีความมั่นคงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มีความยั่งยืนสูง และสามารถนำไปใช้ในพื้นที่อื่นได้โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมมาก

ตารางวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะคติ บริบทพื้นที่ และผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมจากมาตรการ Nudging ต่อการขยายฐานภาษี

กลุ่มผู้เสียภาษี	ลักษณะพฤติกรรม	ทัศนคติ / ความเชื่อ	บริบทพื้นที่	มาตรการ Nudging ที่ออกแบบ	การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น	ผลต่อฐานภาษี	ผลต่อรายได้ท้องถิ่น
1. ชำระตรงเวลา	ปฏิบัติตามกฎหมาย สม่ำเสมอ	เห็นว่าภาษีเป็น หน้าที่	ชุมชนขนาดเล็ก ความสัมพันธ์สูง	สติ๊กเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้ว” / การยกย่อง	เกิด social norm ชัดเจน	เพิ่มผู้ปฏิบัติตาม	รายได้คงที่ / เพิ่มเล็กน้อย
2. ชำระล่าช้า	ชำระแต่ไม่ตรงเวลา	ไม่เข้าใจกำหนด เวลา / ลืม	ข้อมูลสื่อสารไม่ ทั่วถึง	หนังสือเตือนแบบใหม่ / SMS / LINE	ชำระเร็วขึ้น	เพิ่มจำนวนผู้ ชำระจริง	รายได้เพิ่ม
3. หลีกเลี่ยง	ไม่ชำระ / เลี่ยง	รู้สึกไม่คุ้มค่ากับ การจ่ายภาษี	ไม่เห็นประโยชน์ จากภาษี	สื่อสารเชื่อมภาษีกับบริการ	ความเต็มใจเพิ่ม	กลับเข้าสู่ระบบ	รายได้เพิ่ม
4. ไม่อยู่ในฐาน ภาษี	ไม่เคยขึ้นทะเบียน	ไม่รู้ว่าต้องเสีย ภาษี	ฐานข้อมูลไม่ครบ	สำรวจ / แจ้งสิทธิ / แจ้งหน้าที่	เข้าสู่ระบบ	ฐานภาษีขยาย	รายได้เพิ่ม
5. ผู้มีภาระสูง	จ่ายยาก	มองว่าภาษีแพง	รายได้ต่ำ	ผ่อนชำระ / ทางเลือก	ตัดสินใจจ่าย	ลดค้างชำระ	รายได้เพิ่ม
6. ผู้สูงอายุ	ไม่สะดวก	กลัวขั้นตอน	เข้าถึงยาก	บริการถึงบ้าน / ช่วยกรอก	ชำระได้จริง	เพิ่มผู้ชำระ	รายได้เพิ่ม
7. ผู้ใช้เทคโนโลยี	ต้องการความสะดวก	พร้อมจ่ายถ้าง่าย	มี internet	QR / online	จ่ายเร็ว	เพิ่ม compliance	รายได้เพิ่ม
8. กลุ่มไม่เชื่อรัฐ	ไม่ยอมจ่าย	ไม่ไว้วางใจ	โปร่งใสน้อย	เปิดเผยการใช้เงิน	ความเชื่อมั่นเพิ่ม	เข้าระบบ	รายได้เพิ่ม
9. กลุ่มตามคนอื่น	ทำตามชุมชน	social influence สูง	ชุมชนแน่น	social norm	ทำตาม	เพิ่มผู้จ่าย	รายได้เพิ่ม
10. กลุ่มใหม่	เจ้าของใหม่	ไม่รู้ระบบ	เมืองขยาย	แจ้งอัตโนมัติ	เข้าระบบ	ฐานเพิ่ม	รายได้เพิ่ม

ที่มา: ประมวลผลโดยคณะผู้วิจัย

2. กลุ่มผู้ชำระภาษีล่าช้า: กลุ่มผู้ชำระล่าช้ามักไม่ได้มีทัศนคติที่ต่อต้านการเสียภาษี แต่เกิดจากการขาดข้อมูล ความไม่เข้าใจในกำหนดเวลา หรือการลืมชำระ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่การสื่อสารไม่ทั่วถึง มาตรการสะกิดที่ใช้จึงเน้นการปรับรูปแบบการแจ้งเตือน เช่น การออกแบบหนังสือแจ้งเตือนใหม่ การใช้ข้อความสั้น หรือช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงง่าย ผลจากมาตรการดังกล่าวทำให้ผู้เสียภาษีตระหนักถึงกำหนดเวลา และสามารถชำระได้เร็วขึ้น ส่งผลให้จำนวนผู้ชำระตรงเวลาเพิ่มขึ้น รายได้ที่จัดเก็บได้เพิ่มขึ้น และฐานภาษีมีเสถียรภาพมากขึ้นในระยะยาว มาตรการประเภทนี้มีต้นทุนต่ำและสามารถขยายผลไปใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นได้ง่าย

3. กลุ่มที่หลีกเลี่ยงการชำระภาษี: กลุ่มที่หลีกเลี่ยงการชำระภาษีมักมีทัศนคติว่าการเสียภาษีไม่คุ้มค่า หรือไม่เห็นประโยชน์จากบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในพื้นที่ที่การสื่อสารเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณไม่ชัดเจน มาตรการสะกิดจึงเน้นการสื่อสารที่เชื่อมโยงภาษีกับประโยชน์สาธารณะ เช่น การแสดงให้เห็นว่าภาษีถูกนำไปใช้พัฒนาพื้นที่อย่างไร ผลที่เกิดขึ้นคือความเต็มใจในการปฏิบัติตามเพิ่มขึ้น ผู้ที่เคยหลีกเลี่ยงเริ่มกลับเข้าสู่ระบบ ทำให้จำนวนผู้เสียภาษีเพิ่มขึ้น ระดับการปฏิบัติตามกฎหมายสูงขึ้น และฐานภาษีขยายตัว ซึ่งเป็นผลกระทบที่มีความยั่งยืนและสามารถนำไปใช้ซ้ำในพื้นที่อื่นได้

4. กลุ่มที่ยังไม่อยู่ในฐานภาษี: กลุ่มที่ยังไม่อยู่ในฐานภาษีมักเกิดจากความไม่สมบูรณ์ของฐานข้อมูลหรือการที่ประชาชนไม่รับรู้ว่ามีหน้าที่ต้องเสียภาษี โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงของที่ดินหรือประชากรอย่างต่อเนื่อง มาตรการสะกิดที่ใช้คือการสำรวจข้อมูล การแจ้งสิทธิและหน้าที่ และการสื่อสารให้ประชาชนเข้าสู่ระบบโดยสมัครใจ ผลที่เกิดขึ้นคือจำนวนผู้มีชื่อในฐานภาษีเพิ่มขึ้น จำนวนผู้เสียภาษีเพิ่มขึ้น และฐานภาษีขยายตัวอย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มอัตราภาษี และเป็นแนวทางที่สามารถขยายผลได้ในวงกว้าง

5. กลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือมีภาระสูง: กลุ่มนี้ไม่ได้มีทัศนคติปฏิเสธการเสียภาษี แต่มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการชำระ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีภาวะเศรษฐกิจอ่อน มาตรการสะกิดจึงเน้นการเพิ่มทางเลือก เช่น การผ่อนชำระ หรือการปรับขั้นตอนให้ยืดหยุ่น ผลที่เกิดขึ้นคือผู้เสียภาษีสามารถตัดสินใจชำระได้ ลดจำนวนผู้ค้างชำระ และเพิ่มรายได้จริงที่จัดเก็บได้ ทำให้ฐานภาษีมีความมั่นคงมากขึ้น และช่วยให้ระบบรายได้มีความยั่งยืนในระยะยาว

6. กลุ่มผู้สูงอายุหรือผู้เข้าถึงยาก: กลุ่มผู้สูงอายุมักมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงบริการและความเข้าใจขั้นตอน ทำให้ไม่สามารถชำระภาษีได้แม้มีความตั้งใจ มาตรการสะกิดที่ใช้คือการให้บริการเชิงรุก เช่น การออกหน่วยบริการหรือการช่วยกรอกเอกสาร ผลที่เกิดขึ้นคือจำนวนผู้ชำระเพิ่มขึ้น ระดับการปฏิบัติตามสูงขึ้น และฐานภาษีขยายตัว แม้ว่าการขยายผลอาจต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น แต่สามารถนำไปใช้ซ้ำได้ในหลายพื้นที่

7. กลุ่มประชาชนในเขตเมืองหรือผู้ใช้เทคโนโลยี: กลุ่มนี้มีทัศนคติพร้อมชำระภาษีหากขั้นตอนสะดวก โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตสูง มาตรการสะกิดที่ใช้คือการเพิ่มช่องทางชำระภาษี

ออนไลน์หรือ QR code ทำให้การชำระง่ายขึ้น ส่งผลให้จำนวนธุรกรรมเพิ่มขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น และฐานภาษีขยายตัว มาตรการประเภทนี้มีความยั่งยืนสูงและสามารถขยายผลได้ในระดับประเทศ

8. กลุ่มที่ไม่เชื่อมั่นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กลุ่มนี้มักไม่ต้องการชำระภาษีเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของหน่วยงาน มาตรการสะกิดจึงเน้นการเปิดเผยข้อมูลการใช้เงินและสร้างความโปร่งใส ผลที่เกิดขึ้นคือความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ความร่วมมือเพิ่มขึ้น ระดับการปฏิบัติตามสูงขึ้น และฐานภาษีเพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยให้ระบบรายได้มีความมั่นคงมากขึ้น

9. กลุ่มที่ได้รับอิทธิพลจากสังคม: ในชุมชนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด พฤติกรรมของบุคคลมักขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนรอบข้าง การใช้มาตรการ social norm เช่น การแสดงให้เห็นว่าคนส่วนใหญ่ชำระภาษีแล้ว สามารถกระตุ้นให้คนอื่นทำตาม ส่งผลให้จำนวนผู้ชำระเพิ่มขึ้น ระดับการปฏิบัติตามสูงขึ้น และฐานภาษีขยายตัว มาตรการนี้มีต้นทุนต่ำและสามารถใช้ได้ในหลายพื้นที่

10. กลุ่มผู้ถือครองใหม่หรือประชากรใหม่: กลุ่มนี้มักไม่เข้าสู่ระบบเนื่องจากขาดข้อมูลหรือยังไม่เข้าใจกระบวนการ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีการขยายตัวของเมือง มาตรการสะกิดที่ใช้คือการแจ้งข้อมูลโดยอัตโนมัติหรือการเชื่อมฐานข้อมูล ผลที่เกิดขึ้นคือผู้เสียภาษีใหม่เข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น ฐานภาษีขยาย และรายได้เพิ่มขึ้น มาตรการนี้มีความเหมาะสมกับการขยายผลในพื้นที่ที่มีการเติบโตของเมือง

ผลการวิเคราะห์ในแต่ละกลุ่มผู้เสียภาษีข้างต้นนี้สะท้อนให้เห็นว่า มาตรการสะกิดส่งผลต่อรายได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี โดยเริ่มจากการออกแบบมาตรการบนฐานข้อมูลพฤติกรรมและบริบทพื้นที่ นำไปสู่การเพิ่มความเต็มใจในการปฏิบัติตาม การเพิ่มจำนวนผู้เข้าสู่ระบบ และการเพิ่มความสม่ำเสมอในการชำระภาษี ซึ่งส่งผลให้ฐานภาษีขยายตัว รายได้เพิ่มขึ้น และระบบรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความยั่งยืน พร้อมทั้งสามารถขยายผลและนำไปใช้ซ้ำในพื้นที่อื่นได้

4

บทที่

กรณีศึกษา



คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความสนใจง่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 4

กรณีศึกษา

งานศึกษาชิ้นหนึ่งในสหราชอาณาจักรของ Michael Hallsworth และคณะ เรื่อง “นักพฤติกรรมนิยมในบทบาทนักเก็บภาษี: การใช้การทดลองภาคสนามตามธรรมชาติเพื่อเพิ่มการปฏิบัติตามการชำระภาษี” The Behavioralist as Tax Collector: Using Natural field experiment to enhance tax compliance. เป็นงานศึกษาที่มุ่งสำรวจการใช้หลักการทางเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม (Behavior economics) มาอธิบายทัศนคติของประชาชนผู้เสียภาษี ซึ่งแนวทางนี้แตกต่างจากสมมติฐานของทัศนคติเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม (Traditional Economy) ที่มองว่า “มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล (Rational Agent)” สามารถเพิ่มการปฏิบัติตามกฎหมายภาษีได้อย่างไร งานศึกษาชิ้นนี้มุ่งเน้นไปที่ปัญหาของผู้ชำระภาษิล่าช้า อันมิใช่จากการตั้งใจหลีกเลี่ยงภาษี แต่เกิดจาก “การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination)” ซึ่งเป็นอุปสรรคทางพฤติกรรม จากประเด็นปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาได้ออกแบบการทดลองภาคสนามเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปและทดสอบประสิทธิภาพของข้อความในจดหมายแจ้งเตือนการชำระภาษีที่แตกต่างกัน

ในการศึกษาของ Hallsworth เขาสร้างการทดลองภาคสนามสองครั้ง โดยในครั้งแรกนั้นได้ออกแบบการทดลองการแจ้งเตือนการชำระภาษีผ่านการใช้จดหมายโดยใช้ข้อความที่แตกต่างกัน และมีผู้เข้าร่วมคือผู้เสียภาษีในพื้นที่การศึกษาว่า 100,000 คน ที่ค้างชำระภาษี ซึ่งแบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะได้รับข้อความจากจดหมายแจ้งเตือนเพื่อกระตุ้นการชำระภาษีที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ข้อความเชิงเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) ดังเช่นการใช้ข้อความว่า “คน 9 ใน 10 คนของสหราชอาณาจักรชำระภาษีตรงเวลา คุณเป็นส่วนน้อยมาก ๆ ที่ยังไม่ได้ชำระภาษี” จากตัวอย่างของการใช้ข้อความเชิงเปรียบเทียบทางสังคมนั้น มักจะเน้นให้เห็นบรรทัดฐานเชิงพรรณนาหรือสิ่งที่คนส่วนใหญ่เลือกที่จะกระทำ
2. การใช้ข้อความที่เน้นประโยชน์สาธารณะ (Public Benefit) ดังเช่น “ภาษีของคุณช่วยสร้างโรงพยาบาลและโรงเรียน”
3. การแจ้งหนี้ (Debt Information) การใช้จดหมายแจ้งว่าจำนวนหนี้ที่ต้องชำระจะเพิ่มขึ้นหากชำระหนี้ล่าช้า”
4. การใช้ข้อความในจดหมายมาตรฐาน กล่าวคือ ใช้ข้อความข้อความแจ้งเตือนการชำระภาษีตามปกติที่เคยกระทำก่อนมีการทดลอง
5. จดหมายควบคุม กล่าวคือ ไม่มีการส่งจดหมายใด ๆ แก่ผู้ค้างชำระภาษี

ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าจากการใช้ข้อความแจ้งเตือนการค้างชำระภาษีในรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น การใช้ข้อความเปรียบเทียบเชิงสังคมมีประสิทธิภาพสูงสุดจากทั้งหมด โดยสามารถเพิ่มอัตราการชำระภาษีได้กว่า 2.367 ล้านปอนด์ ภายใน 23 วัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามนุษย์ผู้เป็นสัตว์สังคมย่อมได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้อื่นและต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มส่วนใหญ่ ทั้งนี้ ผู้ศึกษายังได้ทำการทดลองซ้ำเป็นครั้งที่สอง เพื่อยืนยันผลการศึกษาจากการทดลองภาคสนามในครั้งแรก โดยในการทดลองภาคสนามครั้งที่สองนั้น ได้มีผู้เข้าร่วม อันเป็นผู้ค้างชำระภาษีอีกกว่า 112,527 คนในสหราชอาณาจักร โดยใช้ข้อความที่มีความหลากหลายมากขึ้น รวมถึงทดสอบว่า “บรรทัดฐานทางเชิงพรรณนา (Descriptive Norms) มีผลมากกว่าบรรทัดฐานเชิงคำสั่ง (Injective Norms) หรือไม่

งานชิ้นหนึ่งในเปรูที่ศึกษาว่า “บรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms)” มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติตามภาระภาษี (Tax Compliance) ของประชาชนอย่างไร ผ่านการออกแบบการทดลองภาคสนาม (Field Experiment) แบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomized Controlled Trial) ชื่อว่า “Are the Neighbors Cheating? Evidence from a Social Norm Experiment on Property Taxes in Peru” โดย Lucia Del Carpio (2013) นับเป็นงานศึกษาเชิงประจักษ์ที่สำคัญในสาขาเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมและการคลังสาธารณะ

ก่อนเริ่มการทดลอง ผู้วิจัยพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจว่า ประชาชนมักประเมินระดับการปฏิบัติตามกฎหมายของคนในสังคมต่ำกว่าความเป็นจริง (Underestimate) อย่างมีนัยสำคัญ โดยประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงถึงร้อยละ 30 ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบอรรถประโยชน์แบบสุ่ม (Random Utility Model) เพื่ออธิบายการตัดสินใจชำระภาษี โดยให้ความน่าจะเป็นในการปฏิบัติตามภาระภาษี ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้นทุนของการหลีกเลี่ยงภาษีไม่ได้มีเพียงค่าปรับทางกฎหมาย แต่ยังรวมถึง “ต้นทุนทางสังคมหรือศีลธรรม (Social or Moral Cost of Evasion)” ที่แปรผันตามสัดส่วนของคนในสังคมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย

งานศึกษาชิ้นนี้มุ่งเน้นไปที่ปัญหา “การประเมินบรรทัดฐานทางสังคมที่ผิดพลาด” (Misperception of Social Norms) โดยพบว่าประชาชนส่วนใหญ่มักมีความเชื่อที่ต่ำกว่าความเป็นจริงมาก (Underestimate) ทั้งในประเด็นที่ว่าเพื่อนบ้านจ่ายภาษีหรือไม่ และประเด็นที่ว่าเทศบาลมีการดำเนินคดีกับผู้ค้างชำระจริงหรือไม่ จากประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ออกแบบการทดลองภาคสนามเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหากประชาชนได้รับข้อมูลสถิติที่ถูกต้องผ่านจดหมายแจ้งเตือนการชำระภาษี ในการศึกษาของ Del Carpio ได้ออกแบบการทดลองภาคสนามในเขตเทศบาลเมือง Barranco และ Jesús María โดยมีผู้เข้าร่วมคือผู้เสียภาษีทรัพย์สิน (Property Tax) กว่า 22,000 ราย การทดลองใช้วิธีส่งจดหมายแจ้งเตือนล่วงหน้า 10 วันก่อนถึงกำหนดชำระภาษี ซึ่งแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มหลัก ๆ โดยแต่ละกลุ่มจะได้รับข้อความจากจดหมายแจ้งเตือนเพื่อกระตุ้นการชำระภาษีที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ข้อความบรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms) การใช้จดหมายแจ้งข้อมูลจริงว่า “ประชาชนส่วนใหญ่ร้อยละ 72 ในเขตของท่าน ปฏิบัติตามกฎหมายและชำระภาษีอย่างถูกต้อง” เพื่อเน้นให้เห็นบรรทัดฐานเชิงพรรณนาถึงสิ่งที่คนส่วนใหญ่ในสังคมกระทำ

2. การใช้ข้อความการบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement) การใช้จดหมายแจ้งข้อมูลจริงว่า “เทศบาลได้ดำเนินการทางกฎหมายกับผู้ค้างชำระภาษีสูงถึงร้อยละ 70 ของผู้ที่ไม่ชำระภาษีทั้งหมด”

3. การใช้ข้อความแบบผสม (Norms and Enforcement) การใช้จดหมายที่แจ้งข้อมูลทั้งด้านสัดส่วนคนจ่ายภาษีที่สูง และสถิติการดำเนินคดีที่เข้มงวดควบคู่กัน

4. การใช้ข้อความเตือนความจำ (Payment Reminder) กล่าวคือ ใช้ข้อความแจ้งเตือนวันครบกำหนดชำระภาษีตามปกติ โดยไม่มีข้อมูลสถิติเชิงพฤติกรรมหรือการเปรียบเทียบใด ๆ

5. จดหมายควบคุม (Control Group) กล่าวคือ ไม่มีการส่งจดหมายใด ๆ แก่ผู้เสียภาษี

ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่า จากการใช้ข้อความแจ้งเตือนในรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น การใช้ข้อความบรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms) มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถเพิ่มอัตราการชำระภาษีได้ร้อยละ 20 เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ว่าคุณส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎหมายสามารถช่วยกระตุ้นแรงจูงใจภายในและจิตสำนึกของประชาชนได้ นอกจากนี้ยังพบว่า เพียงแค่การส่งข้อความเตือนความจำตามปกติ ก็สามารถเพิ่มอัตราการชำระภาษีได้ร้อยละ 10 (ลดปัญหาการผิดวันประกันพวง) ในขณะที่การใช้ข้อความขู่ด้วยการบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement) กลับไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนัก และที่น่าสนใจคือ หากนำข้อความการบังคับใช้กฎหมายไปผสมกับข้อความบรรทัดฐานทางสังคม (กลุ่มที่ 3) กลับส่งผลให้ประสิทธิภาพของนวัตกรรมบรรทัดฐานทางสังคมลดลง ซึ่งสะท้อนถึงปรากฏการณ์ที่แรงจูงใจภายนอกเข้าไปทำลายแรงจูงใจภายใน (Crowding-out effect) (Del Carpio, 2013)

งานศึกษาชิ้นหนึ่งในประเทศอาร์เจนตินาของ Lucio Castro และ Carlos Scartascini เรื่อง “การปฏิบัติตามกฎหมายภาษีและการบังคับใช้กฎหมายในทุ่งปัมปัส: หลักฐานจากการทดลองภาคสนาม” (Tax Compliance and Enforcement in the Pampas: Evidence from a Field Experiment) เป็นงานศึกษาที่มุ่งสำรวจการใช้หลักการทางเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมเพื่ออธิบายการตัดสินใจชำระภาษีของประชาชนระดับท้องถิ่น ซึ่งเป็นการต่อยอดจากสมมติฐานของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิมที่เคยมองว่ามนุษย์ตัดสินใจจากความกลัวต่อบทลงโทษเพียงอย่างเดียว โดยนำปัจจัยด้านความเชื่อมั่นต่อการใช้จ่ายของรัฐและบรรทัดฐานทางสังคมเข้ามาพิจารณาเปรียบเทียบร่วมด้วย

งานศึกษาชิ้นนี้มุ่งเน้นไปที่การทดสอบหาเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการลดปัญหาการหลีกเลี่ยงการชำระภาษีบำรุงรักษาพื้นที่สาธารณะ (CVP) หรือภาษีทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประเด็นปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ออกแบบการทดลองภาคสนามเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน และทดสอบประสิทธิภาพของข้อความพร้อมรูปภาพที่สอดแทรกไปในใบแจ้งหนี้ภาษี

ในการศึกษาของ Castro และ Scartascini ได้ออกแบบการทดลองในเขตเทศบาลเมือง Junín โดยมีผู้เข้าร่วมคือผู้เสียภาษีประมาณ 23,000 คน ซึ่งแบ่งกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะได้รับข้อความบนใบแจ้งหนี้เพื่อกระตุ้นการชำระภาษีที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การใช้ข้อความด้านการป้องปราม (Deterrence) โดยใช้ข้อความที่ระบุค่าปรับและบทลงโทษที่ชัดเจน เช่น “คุณรู้หรือไม่ว่าหากค้างชำระหนี้ 1,000 เปโซ คุณจะต้องเสียค่าปรับ 268 เปโซเมื่อสิ้นปี และเทศบาลอาจดำเนินการทางกฎหมาย” พร้อมรูปภาพค้อนของศาล

2. การใช้ข้อความด้านความเป็นธรรม (Fairness) โดยใช้ข้อความที่เน้นผลประโยชน์สาธารณะว่าภาษีถูกนำไปทำอะไรบ้าง เช่น “ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา ภาษีช่วยให้เกิดการติดตั้งไฟถนนใหม่ 28 จุด และระบบประปาใน 29 ถนน” พร้อมรูปภาพป้ายคนกำลังทำงาน

3. การใช้ข้อความเชิงบรรทัดฐานสังคมหรือความเท่าเทียม (Equity) โดยแจ้งข้อมูลว่าคนส่วนใหญ่จ่ายภาษี เช่น “คุณรู้หรือไม่ว่ามีผู้เสียภาษีเพียงร้อยละ 30 เท่านั้นที่ค้างชำระภาษี แล้วคุณล่ะ?” พร้อมรูปภาพกราฟิกสัญลักษณ์บุคคลเพื่อเปรียบเทียบสัดส่วนคนที่จ่ายกับคนไม่จ่าย

4. กลุ่มควบคุม (Control group) กล่าวคือ ได้รับใบแจ้งหนี้ภาษีตามปกติโดยไม่มีการแทรกข้อความเชิงจิตวิทยาหรือรูปภาพใด ๆ

ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่าจากการใช้ข้อความเพื่อกระตุ้นการชำระภาษีในรูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น การใช้ข้อความด้านการป้องปราม (Deterrence) มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นข้อความรูปแบบเดียวที่สามารถเพิ่มอัตราการชำระภาษีในภาพรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถเพิ่มการชำระภาษีได้เกือบ 5 จุดเปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ข้อความด้านความเป็นธรรมและบรรทัดฐานสังคมกลับไม่ส่งผลในภาพรวมเมื่อเทียบกับกลุ่มควบคุม (Castro & Scartascini, 2013).

ทั้งนี้ งานศึกษายังพบปรากฏการณ์ความแตกต่างเชิงบริบทที่สำคัญ (Heterogeneous Effects) กล่าวคือ ผู้เสียภาษีแต่ละกลุ่มต่างตอบสนองต่อข้อความไม่เหมือนกัน เช่น การแจ้งข้อมูลบรรทัดฐานสังคมว่ามีคนค้างชำระร้อยละ 30 กลับส่งผลทางลบ (Disincentive) ต่อกลุ่มผู้ที่ชำระภาษีตรงเวลามาตลอด ซึ่งผลการศึกษาชิ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่าการใช้นโยบายสะกิดแบบเหมารวม (Universal policies) อาจส่งผลเสียได้ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรออกแบบลักษณะการสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละประเภทเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

คู่มือเชิงปฏิบัติการ "สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ อปท."



บทที่



ชุดเครื่องมือนวัตกรรม
สะกิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
การจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น

คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 5

ชุดเครื่องมือนวัตกรรมสะกิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น

5.1 แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือสะกิดในบริบท อปท.

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีและ Pain Points ในกระบวนการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าปัญหาการชำระภาษีไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลจากทั้งแรงจูงใจ การรับรู้ บรรทัดฐานทางสังคม และความสะดวกของระบบบริการ ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่หลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

ในหลักสูตร Advanced REST NU68 ได้พัฒนา “ชุดเครื่องมือนวัตกรรมสะกิด” สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดกลุ่มตามกลไกพฤติกรรมที่มุ่งกระตุ้นการตัดสินใจชำระภาษี ได้แก่ (1) เครื่องมือสร้างแรงจูงใจเชิงบวก (2) เครื่องมือแรงกดดันทางสังคม (3) เครื่องมือเชิงระบบเพื่อลดแรงเสียดทาน และ (4) เครื่องมือความโปร่งใสและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในบริบทพื้นที่จริง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.2 หมวดที่ 1 เครื่องมือสร้างแรงจูงใจเชิงบวก

เครื่องมือที่ 1 สติกเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”

แนวคิดของเครื่องมือนี้ คือ การใช้สัญลักษณ์ความเชื่อในชุมชนเพื่อเสริมแรงจูงใจเชิงบวกและสร้างภาพลักษณ์ทางสังคมให้กับผู้ชำระภาษี โดยมุ่งให้การจ่ายภาษีถูกมองเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และน่ายกย่องในระดับชุมชน เครื่องมือนี้เหมาะกับพื้นที่ชนบทหรือกิ่งเมืองที่ยังมีวัฒนธรรมความเชื่อและความสัมพันธ์ทางสังคมเข้มแข็ง

ภาพ ตัวอย่างสติกเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”



ที่มา: สร้างโดย Gemini โดย Google, 2026. จากคำสั่ง: “สร้างภาพสติกเกอร์สี่เหลี่ยมผืนผ้าแนวนอน พื้นหลังสีแดงเข้ม มีขอบลายกนกสีทอง ตรงกลางมีรูปถุงเงิน และข้อความ บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพตัวอย่างกิจกรรม Workshop ของ
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาไหล



ภาพ ตัวอย่างสติกเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้กลไกบรรทัดฐานทางสังคมในบริบทการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น คือ การใช้สติกเกอร์ “บ้านนี้จ่ายภาษีแล้ว” เพื่อแสดงสถานะของครัวเรือนที่ปฏิบัติตามภาษีในพื้นที่จริง การทำให้พฤติกรรม การชำระภาษี “มองเห็นได้” ในระดับชุมชนช่วยสร้างการรับรู้ว่าการจ่ายภาษีเป็นพฤติกรรมปกติของสมาชิกในสังคม (social norm) และก่อให้เกิดแรงจูงใจเชิงสถานะและการยอมรับทางสังคม (social recognition) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เสียภาษียรายอื่น

การสะกิดในลักษณะนี้ไม่ได้ใช้มาตรการบังคับหรือแรงจูงใจทางการเงิน แต่ใช้เพื่อการออกแบบ สัญลักษณ์ทางสังคมเพื่อเสริมแรงจูงใจภายในและกระตุ้นพฤติกรรมเลียนแบบในชุมชน จึงเป็นเครื่องมือเชิงพฤติกรรมที่มีต้นทุนต่ำและสามารถส่งเสริมการชำระภาษีโดยสมัครใจได้อย่างมีนัยสำคัญ

เทคนิคสะกิดผ่านสติกเกอร์มีเป้าหมายเพื่อ

- (1) ทำให้ผู้จ่ายรู้สึกดีและอยากจ่ายต่อไปในถัดไป
- (2) กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบในชุมชน
- (3) สร้างความภูมิใจในบทบาทพลเมืองผู้รับผิดชอบ

(4) เกิดแรงจูงใจเชิงบวกหรือการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ระหว่างครัวเรือน

นวัตกรรมลักษณะนี้เป็นการสะกิด (nudge) ที่ใช้สัญลักษณ์ทางสังคมแทนการบังคับ ช่วยเสริมแรงจูงใจภายในและส่งเสริมการชำระภาษีโดยสมัครใจในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ 2 เกียรติบัตรหรือป้ายผู้เสียภาษีดีเด่น

เครื่องมือนี้มุ่งสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้ผู้ชำระภาษีตรงเวลา โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการหรือร้านค้าในพื้นที่ ซึ่งให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการยอมรับทางสังคม การมอบเกียรติบัตรหรือป้ายแสดงสถานะผู้เสียภาษีดีเด่นช่วยสร้างแรงจูงใจเชิงอัตตา (ego) และความผูกพันต่อพฤติกรรมที่ดี (commitment)



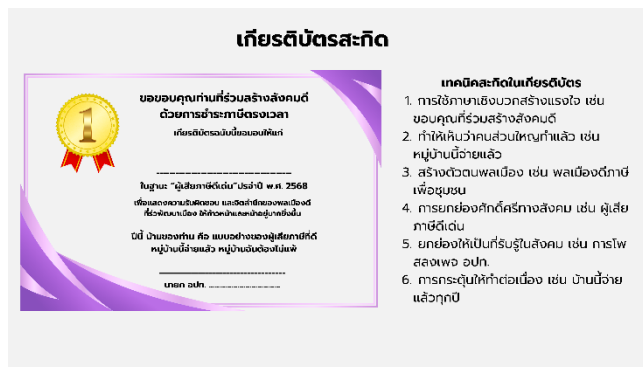
ภาพ ตัวอย่างเกียรติบัตรหรือป้ายผู้เสียภาษีดีเด่น

ที่มา: สร้างโดย Gemini โดย Google, 2026. จากคำสั่ง: “สร้างภาพเกียรติบัตรประกาศเกียรติคุณ แบบเป็นทางการ สำหรับมอบให้ผู้เสียภาษีดีเด่น”

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพตัวอย่างกิจกรรม Workshop ของ เทศบาลตำบลบ้านคลอง



ภาพ เกียรติบัตรหรือป้าย “ผู้เสียภาษีดีเด่น”

เกียรติบัตรหรือป้ายผู้เสียภาษีดีเด่นมอบให้กับคนหรือครัวเรือนที่จ่ายภาษีท้องถิ่นสม่ำเสมอ เพื่อแสดงการยกย่องจากท้องถิ่นและชุมชน คนที่ได้รับจะรู้สึกภูมิใจและรู้สึกรว่าการจ่ายภาษีของตนมีคุณค่า ขณะเดียวกันคนอื่นในชุมชนก็จะเห็นว่าการจ่ายภาษีเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับและน่าชื่นชม จึงเกิดแรงอยากทำตาม นวัตกรรมนี้เป็นการสะกิดที่ใช้การยกย่องทางสังคมแทนการบังคับ ช่วยกระตุ้นให้คนอยากจ่ายภาษีด้วยความสมัครใจ

เทคนิคสะกิดเพื่อให้เกิดการยอมรับ ช่วยให้

- (1) คนที่จ่ายภาษีรู้สึกภูมิใจและอยากจ่ายต่อ
- (2) การจ่ายภาษีเป็นพฤติกรรมที่คนในชุมชนมองเห็น
- (3) คนอื่นอยากทำตามเพื่อให้ได้รับการยอมรับเหมือนกัน
- (4) เกิดค่านิยมในชุมชนว่าคนที่จ่ายภาษีคือพลเมืองที่ดี

5.3 หมวดที่ 2 เครื่องมือแรงกดดันทางสังคม (Social Norm Tools)

เครื่องมือที่ 3 จดหมาย Social Norm “9 ใน 10 จ่ายแล้ว”

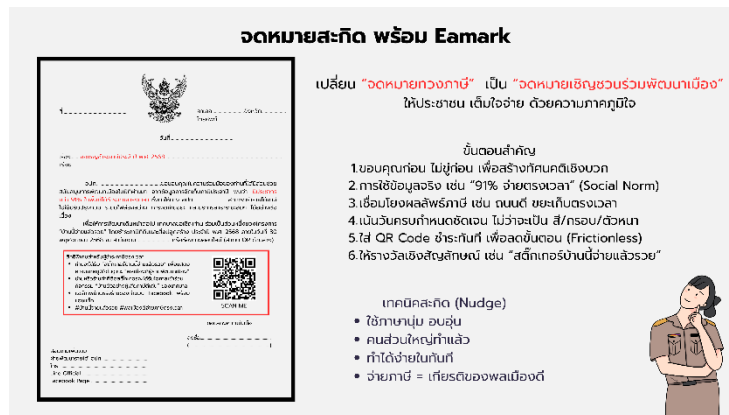
เครื่องมือนี้ใช้หลักบรรทัดฐานทางสังคม (social norm) เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจชำระภาษี โดยสื่อสารให้ผู้เสียภาษีรับรู้ว่าคนส่วนใหญ่ในชุมชนได้ปฏิบัติตามแล้ว เช่น ข้อความ “เพื่อนบ้านในหมู่บ้านของคุณ 90% ได้ชำระภาษีแล้ว” การสื่อสารลักษณะนี้ช่วยสร้างแรงกดดันทางสังคมเชิงบวกและลดความลังเลในการตัดสินใจ



ภาพ ตัวอย่างหนังสือแจ้งเตือนภาษีที่ใช้กลไกบรรทัดฐานทางสังคม (Social Norm) “9 ใน 10 จ่ายแล้ว”
ที่มา: สร้างโดย Gemini โดย Google, 2026. จากคำสั่ง: “สร้างภาพจดหมายราชการที่มีกราฟิกรูปบ้านแสดงสัดส่วน 9 ใน 10 เพื่อสื่อสารเรื่องการชำระภาษีของคนในชุมชน”

ข้อสำคัญในการออกแบบคือ ข้อมูลบรรทัดฐานต้องเป็น “บริบทใกล้ตัว” เช่น ระดับหมู่บ้านหรือชุมชน ไม่ใช่ตัวเลขระดับประเทศ เนื่องจากการรับรู้ความใกล้ชิดทางสังคมมีผลต่อความน่าเชื่อถือและอิทธิพลของข้อมูลบรรทัดฐาน

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพ จดหมายสะกิดพร้อมการสื่อสารผลลัพธ์ภาษี (Earmark)

จดหมายลักษณะนี้ปรับจากหนังสือทวงภาษีแบบเดิม ให้เป็นจดหมายเชิญชวนที่ใช้ภาษานุ่มนวล ขอบคุณผู้เสียภาษี และสื่อสารว่าคนส่วนใหญ่ในพื้นที่ได้ชำระแล้ว (social norm) พร้อมทั้งเชื่อมโยงเงินภาษีกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในชุมชน เช่น ถนนดีขึ้น ขยะเก็บตรงเวลา (earmark) และเพิ่มความสะดวกด้วย QR Code ชำระทันที การสื่อสารแบบนี้ช่วยให้ประชาชนรู้สึกว่าการจ่ายภาษีมีคุณค่า เห็นประโยชน์ชัดเจน และทำได้ง่ายขึ้น จึงกระตุ้นการชำระภาษีโดยสมัครใจได้มากขึ้น

เทคนิคสะกิด : Social norm + Earmark + Frictionless ช่วยให้

- (1) รู้ว่าคนส่วนใหญ่จ่ายแล้ว จึงอยากทำตาม
- (2) เห็นว่าภาษีถูกนำไปใช้พัฒนาพื้นที่จริง
- (3) รู้สึกดีเพราะใช้ภาษานุ่มนวลและขอบคุณก่อน
- (4) จ่ายได้ทันทีผ่าน QR ลดขั้นตอน

เครื่องมือที่ 4 หนังสือแจ้งเตือนแบบระบุสถานะความเร่งด่วน/หนังสือแจ้งค้างชำระภาษี (Salience & Urgency Notification Letter)

แนวคิดและการออกแบบ (Concept & Design)

หนังสือแจ้งเตือนทั่วไปมักมีแต่ตัวหนังสือที่อ่านยากและไม่สื่อถึงความเร่งด่วน เครื่องมือนี้จึงถูกออกแบบใหม่โดยนำหลักจิตวิทยามาใช้ เพื่อเปลี่ยน “จดหมายทวงหนี้” ให้เป็น “เครื่องมือบริหารสถานะ” โดยแบ่งระดับการเตือนภัยออกเป็นขั้นบันได (Escalation) ผ่านการใช้สี และอำนวยความสะดวกสูงสุดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบสำคัญของเครื่องมือ (Key Components)

การใช้สัญลักษณ์ “จุดสี” เพื่อแสดงสถานะการค้างชำระที่ชัดเจน ได้แก่

- สีเขียว: แจ้งเตือนค้างชำระครั้งที่ 1 (เตือนด้วยความสุภาพ)
- สีเหลือง: แจ้งเตือนค้างชำระครั้งที่ 2 (เริ่มมีความเร่งด่วน)
- สีแดง: แจ้งเตือนค้างชำระครั้งที่ 3 (วิกฤต/มาตรการบังคับ)
 - ผลทางจิตวิทยา ผู้รับจะเกิดความรู้สึกไม่อยากให้ตนเองตกอยู่ในสถานะ “สีแดง” (Loss Aversion & Reputation) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้รีบดำเนินการก่อนที่สถานะจะเปลี่ยนไปในทางลบ
 - QR Code ลดแรงเสียดทาน (Zero-Friction Payment) วางตำแหน่ง QR Code ไว้ที่มุมขวาล่างอย่างชัดเจน พร้อมข้อความ “สแกนเพื่อชำระภาษี”
 - ตัดขั้นตอนที่ยุ่งยากออกไป (ไม่ต้องเดินทาง, ไม่ต้องกรอกเลขบัญชี) เมื่อผู้เสียภาษีเกิดความกังวลจากสถานะสีแดง/เหลือง เขาสามารถ “ปลดล็อก” ความกังวลนั้นได้ทันทีเพียงแค่มือถือขึ้นมาสแกน (Immediate Action)

ข้อความเชิงสัญญาทางสังคม (Social Contract Text)

การระบุข้อความ “เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง...” และ “จัดการสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต...”

ผลทางจิตวิทยา ย้ำเตือนว่าเงินค่าธรรมเนียมนี้ไม่ได้สูญเปล่า แต่กลับมาเป็นคุณภาพชีวิตของตัวเอง

เครื่องมือนี้ได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาการเพิกเฉยต่อเอกสารแจ้งเตือนของภาครัฐ โดยประยุกต์ใช้หลักเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมด้าน ความเด่นชัด (Salience) ผ่านการออกแบบระบบติดตามสถานะแบบ “ไฟจราจร” (Traffic Light System) โดยใช้จุดสีเขียว เหลือง และแดง ระบุความรุนแรงของการค้างชำระลงในเอกสาร ซึ่งช่วยสร้างการรับรู้ถึงความเร่งด่วนและกระตุ้นให้ผู้เสียภาษีหลีกเลี่ยงสถานะเชิงลบ (สีแดง) ควบคู่ไปกับการใช้กลยุทธ์ การลดแรงเสียดทาน (Friction Reduction) โดยการผนวก QR Code สำหรับชำระเงินไว้ในตำแหน่งที่เห็นได้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่ได้รับหนังสือสามารถเปลี่ยนความตั้งใจ (Intention) ให้เป็นการกระทำ (Action) ได้ทันทีโดยไม่มีอุปสรรคเรื่องเวลาหรือการเดินทาง ส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ค้างชำระเพิ่มสูงขึ้นและลดต้นทุนการติดตามทวงถามของเจ้าหน้าที่



อำเภอ.....จังหวัด.....
 โทรศัพท์.....

หนังสือแจ้งค้ำชำระ..... ประจำปี ๒๕๖๘

ที่ทำการ.....
 วันที่ เดือน..... พ.ศ. ๒๕๖๘

ด้วยพระราชบัญญัติ..... ได้กำหนดให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
 กำหนด..... เพื่อเป็นไปตามสัญญาและสิ่งแวดล้อม
 และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมืองของประชาชนชาว..... เป็น
 พนักงานได้ตรวจสอบแล้ว ครึ่งหนึ่งของท่านยังไม่ได้ชำระค่าธรรมเนียม..... ประจำปี ๒๕๖๘ ตามทะเบียน
 บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... เป็นจำนวนเงิน ปีละ..... บาท (.....) ร้องขอความร่วมมือ
 ยึดชำระค่าธรรมเนียม..... ณ.....
 เพื่อให้การรัดกุมกับค่าธรรมเนียม..... เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

.....เป็นอย่างยิ่งจะได้รับความร่วมมือจากท่าน เพื่อพัฒนาการ
 จัดการสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตประชาชน..... จึงขอขอบคุณ
 ล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

(มีภาพแสดงสถานะการแจ้งหนี้ ๓ ครั้ง
 โดยมีเครื่องหมายถูกที่ช่องแจ้งเดือนค้ำชำระครั้งที่ ๑ และ ๒)
 หมายเหตุ สถานะ:

- แจ้งเดือนค้ำชำระครั้งที่ ๑
- แจ้งเดือนค้ำชำระครั้งที่ ๒
- แจ้งเดือนค้ำชำระครั้งที่ ๓

๑. หากท่านไม่สะดวกเดินทางมาชำระ
 สามารถติดต่อสอบถามได้ตามเบอร์โทรศัพท์ดังกล่าวข้างต้น

๒. หากท่านได้ชำระเงินค่าธรรมเนียม.....แล้ว
 กรุณานำใบเสร็จมายืนยันเพื่อความสะดวกและครบถ้วน

หากท่านชำระแล้ว ทางกองคลังต้องกรณมา ณ ที่นี้ด้วยค่ะ

๓. กรุณานำหนังสือฉบับนี้มาด้วยเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการชำระเงิน


 สแกนเพื่อชำระภาษี
 ขอแสดงความนับถือ

.....

สอบถามเพิ่มเติม
 ฝ่าย/กอง..... อปท.....
 โทร.....
 Line Official.....
 Facebook Page.....

ลงชื่อ.....
 (.....)

ภาพ ตัวอย่างหนังสือแจ้งค้ำชำระภาษี

หนังสือแจ้งค้ำชำระฉบับนี้ปรับปรุงรูปแบบจากหนังสือทวงแบบเดิม ให้เข้าใจง่าย ใช้ภาษาสุภาพ และ
 แสดงสถานะการชำระด้วยสัญลักษณ์สี (เช่น เขียว เหลือง แดง) เพื่อให้ผู้รับเห็นสถานะของตนชัดเจน พร้อม
 เพิ่ม QR Code สำหรับชำระทันที การออกแบบเช่นนี้ช่วยลดความกังวล ทำให้เข้าใจสถานการณ์ของตนได้ง่าย
 และตัดสินใจชำระได้สะดวกขึ้น เป็นการสะกิดที่ใช้การสื่อสารชัดเจนและลดขั้นตอนการกีดกัน
 เทคนิคสะกิด : Salience + Simplification + Frictionless ช่วยให้

- (1) เห็นสถานะการค้ำชำระของตนชัดเจน (สีสัญลักษณ์)
- (2) เข้าใจข้อมูลได้ง่าย ไม่ซับซ้อน
- (3) ลดความกังวลจากภาษาทวงแบบเดิม
- (4) จ่ายได้ทันทีผ่าน QR ลดขั้นตอน

เครื่องมือที่ 5 รีวิวกู้ประกอบการบนแผนที่ชุมชน

เครื่องมือนี้ใช้แนวทางการแสดงสถานะการชำระภาษีของผู้ประกอบการในพื้นที่ผ่านแผนที่ชุมชนหรือสื่อสาธารณะ เพื่อสร้างการรับรู้ทางสังคมเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางภาษี โดยร้านค้าที่ชำระภาษีตรงเวลาจะได้รับการแสดงสถานะหรือสัญลักษณ์เชิงบวก

เครื่องมือนี้เหมาะกับพื้นที่เมืองหรือพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง เนื่องจากผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในสายตาของลูกค้าและชุมชน ผลที่พบคือ ผู้ประกอบการไม่ต้องการให้ร้านของตนถูกมองว่า “ไม่รับผิดชอบ” จึงมีแนวโน้มชำระภาษีตรงเวลามากขึ้น

กลไกพฤติกรรมของเครื่องมือนี้เชื่อมโยงกับบรรทัดฐานทางสังคม (norms) การมองเห็นเด่นชัด (salience) และผลกระทบด้านชื่อเสียง (reputation effect) ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทางเศรษฐกิจในบริบทสังคม



ภาพ ภาพจำลองแผนที่ชุมชนแสดงสถานะการชำระภาษีของผู้ประกอบการ

ที่มา: สร้างโดย Gemini โดย Google, 2569. จากคำสั่ง: “สร้างภาพกราฟิกแผนที่ชุมชนแบบ 2D ที่แสดงไอคอนร้านค้าพร้อมเครื่องหมายถูกสีเขียวเพื่อระบุสถานะการชำระภาษีแล้ว”

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพตัวอย่างกิจกรรม Workshop ของ องค์การบริหารส่วนตำบลย่นยาว



ภาพ การแสดงสถานะผู้เสียภาษีบนแผนที่ Google Map และเทคนิคการสะกิดผ่านการมองเห็นทางสังคม

แนวทางนี้นำข้อมูลการชำระภาษีของครัวเรือนหรือร้านค้าในพื้นที่มาแสดงบนแผนที่ Google Map โดยใช้สัญลักษณ์หรือสีเพื่อบอกสถานะ เช่น ชำระแล้วหรือยังไม่ชำระ การทำให้สถานะการจ่ายภาษีมองเห็นได้ในระดับพื้นที่ช่วยให้ประชาชนรับรู้ว่าคุณในชุมชนส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแล้ว และทำให้แต่ละบ้านเห็นตำแหน่งของตนเทียบกับผู้อื่น จึงเกิดแรงจูงใจอยากจ่ายภาษีให้สอดคล้องกับชุมชน เป็นการสะกิดที่ใช้การมองเห็นและการเปรียบเทียบทางสังคมแทนการบังคับ

เทคนิคสะกิด : Social visibility + Social norm + Comparison ช่วยให้

- (1) เห็นว่าพื้นที่หรือเพื่อนบ้านส่วนใหญ่จ่ายแล้ว
- (2) เห็นตำแหน่งสถานะของตนเทียบกับผู้อื่น
- (3) เกิดแรงอยากทำตามเพื่อไม่ต่างจากชุมชน
- (4) สร้างบรรทัดฐานว่าการจ่ายภาษีเป็นเรื่องปกติในพื้นที่

5.4 หมวดที่ 3 เครื่องมือเชิงระบบเพื่อลดแรงเสียดทาน (Friction Reduction Tools)

เครื่องมือที่ 6 กลยุทธ์การใช้อิทธิพลทางสังคมผ่านผู้นำทางความคิด (Meta-Nudge)

Meta-Nudge คือ นวัตกรรมทางสังคมที่ประยุกต์ใช้แนวคิดจิตวิทยาพฤติกรรมศาสตร์เรื่องอิทธิพลของผู้ส่งสาร (Messenger Effect) โดยอาศัยบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่เคารพนับถือในชุมชน เช่น ผู้นำท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน พระสงฆ์ หรืออินฟลูเอนเซอร์ในพื้นที่ มาทำหน้าที่เป็น "ตัวกลาง" ในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจแทนหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งช่วยลดแรงต้านทานทางจิตวิทยาและเพิ่มความไว้วางใจจากประชาชน กระบวนการดำเนินงานเน้นการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้นำชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์บริบทพื้นที่ คัดเลือกผู้มีอิทธิพลทางสังคมที่เหมาะสม และออกแบบแคมเปญสื่อสารที่ใช้ “ภาษาท้องถิ่น” ผสมผสานกับการเล่าเรื่อง (Storytelling) ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างภาษากับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นรูปธรรม ผ่านช่องทางที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต เช่น สื่อสังคม

ออนไลน์ชุมชนหรือหอกระจายข่าว อันจะนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานทางสังคมใหม่ ที่มองว่าการชำระภาษีเป็น
ความรับผิดชอบร่วมกันที่น่าภาคภูมิใจ



ภาพ ตัวอย่างคำพูดสำหรับการใช้อิทธิพลทางสังคมผ่านผู้นำทางความคิด

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด จาก อปท.



ภาพตัวอย่างกิจกรรม Workshop ของ เทศบาลตำบลไทรน้อย

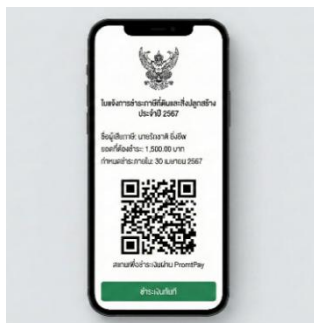
แนวทางนี้ใช้ผู้นำชุมชนหรือบุคคลที่คนในพื้นที่เชื่อถือ เช่น ผู้นำหมู่บ้าน แกนนำชุมชน หรือบุคคล
ต้นแบบ มาเป็นผู้สื่อสารเชิญชวนให้ประชาชนร่วมกันชำระภาษี โดยเล่าประสบการณ์และประโยชน์ที่ชุมชน
ได้รับจากภาษี เช่น ถนนดีขึ้น ไฟสว่างขึ้น หรือพื้นที่ส่วนรวมได้รับการพัฒนา การสื่อสารผ่านคนที่ชุมชน
ไว้วางใจช่วยให้ข้อความมีความน่าเชื่อถือและเข้าถึงความรู้สึกมากขึ้น จึงกระตุ้นให้ประชาชนอยากทำตาม เป็น
การสะกิดที่ใช้อิทธิพลทางสังคมแทนการสั่งการจากหน่วยงาน

เทคนิคสะกิด : Social influence + Role model + Norm activation ช่วยให้

- (1) ข้อความน่าเชื่อถือเพราะมาจากคนที่ชุมชนไว้วางใจ
- (2) เห็นตัวอย่างคนต้นแบบที่ปฏิบัติตามแล้ว
- (3) เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องของชุมชนเรา
- (4) กระตุ้นให้ทำตามผู้นำหรือคนที่เคารพ

เครื่องมือที่ 7 QR Code และการตั้งค่าแจ้งเตือนอัตโนมัติ (Feedback Real-time)

เครื่องมือนี้ใช้หลักค่าเริ่มต้น (default) และความสะดวก (convenience) โดยออกแบบให้การชำระภาษีผ่านระบบดิจิทัลเป็นทางเลือกที่ง่ายที่สุด เช่น การแนบ QR Code ในเอกสารภาษี หรือการตั้งค่าการแจ้งเตือนกำหนดชำระอัตโนมัติผ่านระบบดิจิทัลหรือโทรศัพท์มือถือ



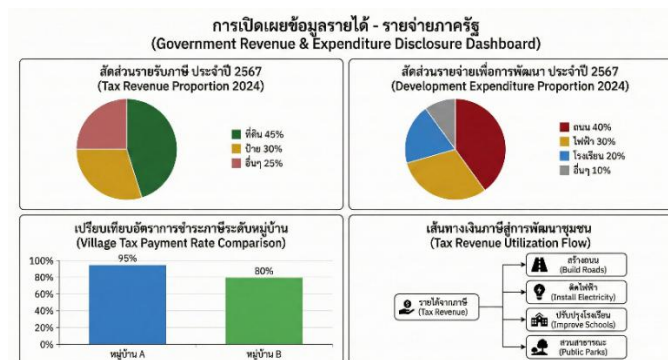
ภาพ ตัวอย่างระบบค่าเริ่มต้น (default) สำหรับ การชำระภาษีผ่านระบบดิจิทัล

เมื่อการชำระออนไลน์กลายเป็นตัวเลือกหลักที่เข้าถึงง่าย ผู้เสียภาษีจำนวนมากจะเลือกช่องทางดังกล่าวโดยไม่ต้องใช้ความพยายามหรือการตัดสินใจเพิ่มเติม ส่งผลให้ลดการลืมนำชำระและเพิ่มความตรงต่อเวลา เครื่องมือนี้จึงช่วยลดแรงเสียดทานเชิงระบบและเสริมพฤติกรรมการปฏิบัติตามโดยอัตโนมัติ

5.5 หมวดที่ 4 เครื่องมือความโปร่งใสและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Earmarking & Feedback Tools)

เครื่องมือที่ 8 แดชบอร์ดเปิดเผยข้อมูลรายได้-รายจ่าย (Public Revenue & Expenditure Dashboard)

เครื่องมือนี้มุ่งเน้นการสร้าง ความโปร่งใสและความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างภาครัฐและประชาชน โดยลดความซับซ้อนของข้อมูลตัวเลขทางบัญชีให้เป็นสิ่งที่เข้าใจง่ายและเข้าถึงได้ทันที ผ่านการออกแบบ Dashboard เพื่อสื่อสารผลลัพธ์การนำภาษีไปพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสร้างถนนหรือระบบไฟฟ้า ทำให้ผู้เสียภาษีเห็นคุณค่าของเงินที่จ่ายไป นอกจากนี้ ยังนำกลไกทางจิตวิทยาเรื่อง การเปรียบเทียบทางสังคม (Social Comparison) มาใช้กระตุ้นพฤติกรรม โดยแสดงข้อมูลเปรียบเทียบอัตราการชำระภาษีระหว่างชุมชน (เช่น “หมู่บ้าน A ชำระครบ 95%” เทียบกับ “หมู่บ้าน B ชำระ 80%”) ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้เกิดความตื่นตัวในการชำระภาษีเพื่อรักษาภาพลักษณ์ของกลุ่มและชุมชนของตนเอง



ภาพ ตัวอย่างการเปิดเผยข้อมูลรายได้-รายจ่ายภาครัฐผ่าน Dashboard

ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพ ตัวอย่าง การเปิดเผยข้อมูลรายได้ - รายจ่ายผ่าน Dashboard

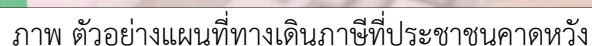
เครื่องมือนี้ช่วยอธิบาย ว่าเงินภาษีท้องถิ่นมาจากไหน และสามารถนำไปใช้พัฒนาบริการสาธารณะด้านใดบ้าง พร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเลือกหรือสะท้อนความต้องการของชุมชนเกี่ยวกับการใช้เงินภาษี การสื่อสารแบบนี้ช่วยให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นของส่วนรวมที่ทุกคนมีสิทธิร่วมกำหนดทิศทาง จึงเห็นคุณค่าและความหมายของการจ่ายภาษีมากขึ้น เป็นการสะกิดที่ใช้การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมแทนการบังคับ

เทคนิคสะกิด : Participation + Ownership + Meaning ช่วยให้

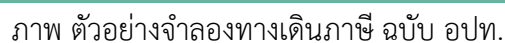
- (1) เห็นว่าเงินภาษีมาจากประชาชน
- (2) รู้สึกว่าตนมีส่วนกำหนดการใช้ภาษี
- (3) มองภาษีเป็นของส่วนรวมของชุมชน
- (4) เกิดความเต็มใจจ่ายเพราะรู้สึกมีส่วนร่วม

เครื่องมือที่ 9 แผนที่ทางเดินภาษีที่ประชาชนคาดหวัง

เครื่องมือนี้มุ่งเน้นการสร้าง จิตสำนึกทางภาษี (Tax Morale) โดยการเปลี่ยนกระบวนการจัดเก็บรายได้จากรูปแบบ “การบังคับ”(Coercive) เป็น “ความร่วมมือ” (Cooperative) เครื่องมือนี้ใช้หลักการความโปร่งใสเชิงปฏิบัติการ (Operational Transparency) โดยการแสดงภาพกราฟิกแผนที่การเดินทางของเงินภาษี (Tax Journey) ให้เห็นความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่าง “เงินที่จ่าย” (Input) กับ “บริการสาธารณะที่ได้รับ” (Output) เช่น ศูนย์เด็กเล็ก หรือสวนสาธารณะ พร้อมทั้งผนวกกลไก งบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เสียภาษีได้ใช้สิทธิเลือกหรือโหวตทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยสร้าง ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Sense of Ownership) และความไว้วางใจในหน่วยงานรัฐ ส่งผลให้ประชาชนมีความเต็มใจที่จะชำระภาษีเพื่อสนับสนุนโครงการที่ตนเองได้มีส่วนร่วมเลือกไว้



Local Government TAX ROUTE เป็นเครื่องมือที่มุ่งแสดงเส้นทางการใช้เงินภาษีอย่างชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงการชำระภาษีกับผลลัพธ์การพัฒนาพื้นที่ เช่น ข้อความ “ภาษีของคุณช่วยสร้างไฟถนน 3 ดวง” หรือ “ภาษีของคุณช่วยปรับปรุงสนามเด็กเล่น” การสื่อสารลักษณะนี้ช่วยให้ประชาชนรับรู้ประโยชน์ของภาษีในรูปแบบ



ตัวอย่างการออกแบบการประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิด



ภาพ ตัวอย่างกิจกรรม Workshop ของ เทศบาลเมืองบางคูรัด

เครื่องมือนี้แสดงเส้นทางของเงินภาษีท้องถิ่นตั้งแต่การจัดเก็บไปจนถึงการนำไปใช้ในแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของ อปท. เช่น โครงสร้างพื้นฐาน การศึกษา สุขภาพ สิ่งแวดล้อม และชุมชน โดยเชื่อมโยงให้เห็นว่าภาษีที่ประชาชนจ่ายถูกนำไปพัฒนาบริการสาธารณะและเกิดประโยชน์กับคนในพื้นที่อย่างไร การสื่อสารเส้นทางภาษีแบบนี้ช่วยให้ประชาชนเห็นคุณค่าของการจ่ายภาษี เข้าใจว่าภาษีถูกใช้เพื่อชุมชนจริง และเกิดความเต็มใจในการชำระมากขึ้น เป็นการสะกิดที่ใช้การสื่อสารผลลัพธ์ของภาษีแทนการบังคับ

เทคนิคสะกิด : Earmark + Transparency + Meaning ช่วยให้

- (1) เห็นว่าเงินภาษีถูกใช้ทำอะไรบ้าง
- (2) เข้าใจว่าภาษีเชื่อมกับบริการสาธารณะ
- (3) รู้สึกว่าการจ่ายภาษีมีความหมายต่อชุมชน
- (4) เพิ่มความไว้วางใจต่อท้องถิ่น

จากกรณีศึกษาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า เครื่องมือนวัตกรรมสะกิดสำหรับการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นสามารถออกแบบได้หลากหลายตามกลไกพฤติกรรม ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจเชิงบวก บรรทัดฐานทางสังคม การลดแรงเสียดทานในระบบ หรือการสร้างความปลอดภัยและความไว้วางใจ เครื่องมือแต่ละประเภทมีจุดเน้นและความเหมาะสมต่อบริบทพื้นที่แตกต่างกัน

ดังนั้น การเลือกใช้เครื่องมือสะกิดจึงควรสอดคล้องกับ Pain Points และลักษณะทางสังคมของพื้นที่ โดยอาจใช้หลายเครื่องมือร่วมกันเพื่อเสริมผลเชิงพฤติกรรม การประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านี้อย่างเหมาะสมสามารถช่วยเพิ่มความเต็มใจในการชำระภาษี ลดต้นทุนการบังคับ และเสริมสร้างความร่วมมือทางการคลังระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชนได้อย่างยั่งยืน

คู่มือเชิงปฏิบัติการ "สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่ายเพื่อเพิ่มรายได้ อปท."

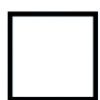


บทที่



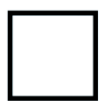
การวัดผล

นวัตกรรมสะกิด



และแผนปฏิบัติการ

ในองค์กรปกครอง



ส่วนท้องถิ่น

คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 6

การวัดผลนวัตกรรมสะกิดและแผนปฏิบัติการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นวัตกรรมสะกิดเพื่อส่งเสริมการชำระภาษีท้องถิ่นจะเกิดผลอย่างยั่งยืนได้ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่ามาตรการที่ดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีได้จริง มีความคุ้มค่า และสามารถนำไปปรับปรุงหรือขยายผลในพื้นที่อื่นได้ การวัดผลจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยยืนยันประสิทธิภาพของนวัตกรรมสะกิด และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ การขับเคลื่อนนวัตกรรมสะกิดในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือสะกิด วิธีการทดลอง ไปจนถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง

ดังนั้น บทที่ 6 จึงนำเสนอแนวทางการวัดผลนวัตกรรมสะกิดและการจัดทำแผนปฏิบัติการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยอธิบายกรอบตัวชี้วัด วิธีการติดตามผล และเครื่องมือวางแผน เช่น Nudge Canvas เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานนวัตกรรมสะกิดอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

6.1 ความสำคัญของการวัดผลนวัตกรรมสะกิด

การพัฒนานวัตกรรมสะกิดเพื่อส่งเสริมการชำระภาษีท้องถิ่นตามกระบวนการจากแนวคิดสู่การทดลองใช้ในพื้นที่จริง จำเป็นต้องมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อยืนยันว่าเครื่องมือสะกิดที่ออกแบบสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีได้จริง มิใช่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวัดผลจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยยืนยันประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของนวัตกรรมสะกิด และเป็นฐานข้อมูลสำหรับการปรับปรุงหรือขยายผลในอนาคต

ในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวัดผลนวัตกรรมสะกิดมุ่งประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้เสียภาษีเป็นหลัก เช่น การเพิ่มขึ้นของอัตราการชำระภาษี การชำระตรงเวลา หรือการใช้ช่องทางการชำระที่สะดวกขึ้น โดยสามารถเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการดำเนินมาตรการ หรือเปรียบเทียบพื้นที่ที่ใช้มาตรการกับพื้นที่ที่ไม่ใช่ เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ของนวัตกรรมอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ การวัดผลยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทดลองเชิงพฤติกรรม (Behavioral Experimentation) ซึ่งช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียนรู้ว่าเครื่องมือสะกิดแบบใดเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและบริบทพื้นที่ของตนมากที่สุด การติดตามข้อมูลพฤติกรรมจริงจากการทดลองใช้ ช่วยให้

หน่วยงานสามารถปรับปรุงเครื่องมือสะกิดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และลดความเสี่ยงของมาตรการที่ไม่ตรงกับ Pain Points ของประชาชน

ในทางปฏิบัติ การวัดผลยังเชื่อมโยงกับการออกแบบนวัตกรรมสะกิดผ่านเครื่องมือ Nudge Canvas ซึ่งกำหนดองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย Pain Points เครื่องมือสะกิด วิธีการทดลอง และตัวชี้วัดผลลัพธ์ การกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบช่วยให้การดำเนินงานสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

ดังนั้น การวัดผลนวัตกรรมสะกิดจึงมิใช่เพียงการตรวจสอบผลลัพธ์ภายหลังการดำเนินงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเชิงพฤติกรรมตั้งแต่การออกแบบ การทดลอง และการประเมินผล ซึ่งช่วยยืนยันประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความเหมาะสมของมาตรการในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันนำไปสู่การพัฒนาการจัดเก็บรายได้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

6.2 การออกแบบการทดลองเชิงพฤติกรรม

การออกแบบการทดลองเชิงพฤติกรรมเป็นการกำหนดโครงสร้างของการทดลองก่อนนำมามาตรการสะกิดไปใช้จริง เพื่อให้สามารถประเมินได้อย่างชัดเจนว่าเครื่องมือสะกิดสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีได้หรือไม่ การออกแบบการทดลองควรกำหนดองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือสะกิด วิธีการทดลอง และตัวชี้วัดผลลัพธ์

6.2.1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการออกแบบการทดลอง เนื่องจากพฤติกรรมการชำระภาษีของประชาชนมีความแตกต่างกันตามลักษณะพื้นที่ ประเภทภาษี และสถานะการชำระ หน่วยงานจึงควรระบุให้ชัดเจนว่าการทดลองมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มใด เช่น ผู้ค้างชำระภาษี ผู้ชำระล่าช้า ผู้ชำระรายใหม่ หรือผู้เสียภาษีในพื้นที่นาร่อง การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้สามารถเลือกเครื่องมือสะกิดและรูปแบบการทดลองที่เหมาะสม รวมถึงทำให้การวัดผลสะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มที่ต้องการได้ตรงจุด

ในบริบทการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น การออกแบบการทดลองจึงอาจเริ่มจากการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยน เช่น การชำระภาษีตรงเวลา จากนั้นกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้เสียภาษีที่เคยชำระล่าช้า เลือกเครื่องมือสะกิดที่จะทดลอง เช่น จดหมายเตือนหรือข้อความ Social norm และกำหนดตัวชี้วัด เช่น อัตราการชำระตรงเวลา หรือจำนวนผู้ตอบสนองต่อมาตรการ การออกแบบที่มีการระบุกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนจะช่วยให้ผลการทดลองมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงหรือขยายผลนวัตกรรมสะกิดได้อย่างเหมาะสม

6.2.2 การเลือกแบบทดลองเชิงพฤติกรรม

การเลือกแบบทดลองเป็นการกำหนดรูปแบบการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของมาตรการสะกิด เพื่อให้สามารถประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ แบบทดลองที่ใช้ในการประเมินนวัตกรรมสะกิดในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทั่วไปมี 3 รูปแบบ ได้แก่ การเปรียบเทียบก่อน-หลัง การทดลองแบบ A/B และการทดลองแบบสุ่ม (Randomized)

1) การเปรียบเทียบก่อน-หลัง (Pre-Post Design) เป็นการวัดพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน ก่อนและหลังการใช้มาตรการสะกิด เช่น เปรียบเทียบอัตราการชำระภาษีตรงเวลาก่อนและหลังส่งจดหมายสะกิด วิธีนี้เหมาะกับการทดลองในพื้นที่จริงที่มีข้อจำกัดด้านข้อมูลหรือกลุ่มควบคุม และช่วยให้เห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายโดยตรง

2) การทดลองแบบ A/B Testing เป็นการเปรียบเทียบเครื่องมือสะกิดสองรูปแบบในกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น กลุ่มหนึ่งได้รับจดหมาย Social norm อีกกลุ่มได้รับจดหมายพร้อมข้อมูลการใช้ภาษี แล้วเปรียบเทียบอัตราการชำระภาษีของแต่ละกลุ่ม วิธีนี้ช่วยให้หน่วยงานทราบว่าเครื่องมือสะกิดแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า

3) การทดลองแบบสุ่ม (Randomized Design) เป็นการแบ่งผู้เสียภาษีออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแบบสุ่ม แล้วให้เฉพาะกลุ่มทดลองได้รับมาตรการสะกิด จากนั้นเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างสองกลุ่ม วิธีนี้ช่วยลดอคติในการเลือกกลุ่มและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการทดลอง เหมาะกับการทดลองที่ต้องการยืนยันผลเชิงเหตุและผลของมาตรการสะกิดอย่างชัดเจน

ดังนั้น การออกแบบและการเลือกแบบทดลองเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะช่วยให้หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรมสะกิดได้อย่างน่าเชื่อถือ เข้าใจว่าเครื่องมือสะกิดแบบใดได้ผลดีที่สุด และสามารถนำไปปรับใช้หรือขยายผลในพื้นที่อื่นได้อย่างเหมาะสม

6.3 การประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิด

ภายหลังการดำเนินมาตรการสะกิดและการทดลองใช้ในพื้นที่จริง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม เพื่อพิจารณาว่ามาตรการที่ดำเนินการมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเหมาะสมต่อการขยายผลหรือไม่ การประเมินความสำเร็จจึงควรพิจารณาอย่างรอบด้าน ทั้งผลต่อพฤติกรรมผู้เสียภาษี ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจของประชาชน และศักยภาพในการขยายผลในอนาคต

กรอบการประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิดสามารถพิจารณาได้ 4 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความสามารถในการขยายผล (Scalability) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินนวัตกรรมเชิงพฤติกรรมในภาครัฐ ดังนี้

- 1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)** ประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถของมาตรการสะกิดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การชำระภาษีตรงเวลาเพิ่มขึ้น จำนวนผู้

ชำระภาษีเพิ่มขึ้น หรือยอดค้างชำระลดลง การประเมินมิตินี้ใช้ตัวชี้วัดพฤติกรรมและผลลัพธ์เป็นหลัก โดยอาศัยข้อมูลจากระบบจัดเก็บภาษีหรือผลการทดลองก่อน-หลังและระหว่างกลุ่ม เพื่อยืนยันว่า มาตรการสะกิดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้จริง

2. **ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ประสิทธิภาพหมายถึงความคุ้มค่าของมาตรการสะกิดเมื่อเปรียบเทียบกับ ต้นทุนการดำเนินงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับ เช่น ค่าใช้จ่ายในการผลิตและส่งจดหมายสะกิดเทียบกับ รายได้ภาษีที่เพิ่มขึ้น หรือเวลาการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่เทียบกับจำนวนผู้ชำระที่เพิ่มขึ้น การ ประเมินมิตินี้ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาว่ามาตรการสะกิดเป็นแนวทางที่ใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่าหรือไม่
3. **ความพึงพอใจ (Satisfaction)** ความพึงพอใจหมายถึงการยอมรับและความรู้สึกของประชาชนต่อ มาตรการสะกิดและกระบวนการจัดเก็บภาษี เช่น ความเข้าใจต่อข้อมูลภาษี ความรู้สึกเป็นธรรม ความ สะดวกในการชำระ หรือความเชื่อมั่นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินสามารถดำเนินการ ผ่านแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการสำรวจความคิดเห็นหลังดำเนินมาตรการ ซึ่งช่วยสะท้อน ผลกระทบทางสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับหน่วยงาน
4. **ความสามารถในการขยายผล (Scalability)** ความสามารถในการขยายผลหมายถึงศักยภาพของ มาตรการสะกิดในการนำไปใช้ต่อเนื่องหรือขยายไปยังพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น เช่น สามารถใช้กับ ภาษีประเภทอื่น พื้นที่อื่น หรือช่วงเวลาการจัดเก็บอื่นได้หรือไม่ การประเมินมิตินี้พิจารณาความง่าย ในการดำเนินการ ต้นทุน ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ และการยอมรับของประชาชน หากมาตรการมี ขึ้นตอนชัดเจน ต้นทุนต่ำ และได้รับการยอมรับสูง จะมีศักยภาพในการขยายผลได้ดี

ดังนั้น การประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิดในทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และความสามารถในการขยายผล จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล รองรับว่ามาตรการสะกิดที่ดำเนินการควรปรับปรุง ยกเลิก หรือขยายผลในอนาคต อันนำไปสู่การพัฒนาการ จัดเก็บรายได้ท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทพื้นที่

6.4 กรอบตัวชี้วัด Nudging (Nudge Indicators)

การวัดผลนวัตกรรมสะกิดจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของมาตรการตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ โดยแนวคิด Nudge Canvas กำหนดให้ “ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ (Key Metrics)” เป็นองค์ประกอบสำคัญควบคู่กับพฤติกรรมเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือสะกิด และวิธีการทดลอง เพื่อให้สามารถประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างเป็นระบบ

โดยในบริบทการส่งเสริมการชำระภาษีท้องถิ่น ตัวชี้วัดมาตรการสะกิดสามารถแบ่งเป็น 4 มิติสำคัญ ได้แก่ ตัวชี้วัดพฤติกรรม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ตัวชี้วัดกระบวนการ และตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม ซึ่งช่วยให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถติดตามผลได้ครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผลลัพธ์ทางการคลัง การดำเนินงาน และผลต่อชุมชน ดังนี้

1. **ตัวชี้วัดพฤติกรรม** ใช้ประเมินว่ามาตรการสะกิดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เสียภาษีได้จริงหรือไม่ เช่น การชำระภาษีตรงเวลามากขึ้น ความตั้งใจชำระด้วยตนเองเพิ่มขึ้น หรือการตอบสนองต่อการสื่อสารสะกิดสูงขึ้น วิธีการวัดผลสามารถทำได้โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมก่อนและหลังการใช้มาตรการ เช่น เปรียบเทียบอัตราการชำระตรงเวลาก่อนส่งจดหมายสะกิดและหลังส่ง หรือใช้ข้อมูลการชำระภาษีจากระบบจัดเก็บเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย
2. **ตัวชี้วัดผลลัพธ์** ใช้วัดผลที่เกิดขึ้นต่อการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น รายได้ภาษีเพิ่มขึ้น จำนวนผู้ชำระรายใหม่เพิ่มขึ้น หรือยอดค้างชำระลดลง วิธีการวัดผลทำได้โดยเปรียบเทียบข้อมูลรายได้ภาษีหรือจำนวนผู้ชำระในช่วงก่อนและหลังการดำเนินมาตรการ หรือเปรียบเทียบพื้นที่ที่ใช้มาตรการสะกิดกับพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้ เพื่อยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากมาตรการสะกิดจริง
3. **ตัวชี้วัดกระบวนการ** ใช้ติดตามว่ามาตรการสะกิดถูกดำเนินการอย่างครบถ้วนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพียงใด เช่น จำนวนจดหมายหรือสื่อสะกิดที่ส่งออก จำนวนครัวเรือนที่เข้าร่วม หรือความถี่ในการสื่อสาร วิธีการวัดผลสามารถทำได้โดยบันทึกข้อมูลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น จำนวนการส่งข้อความแจ้งเตือน จำนวนการแจกสติ๊กเกอร์ หรือจำนวนกิจกรรมที่จัดขึ้น ซึ่งช่วยให้หน่วยงานประเมินความครอบคลุมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
4. **ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม** ใช้วัดผลต่อทัศนคติและความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใสของหน่วยงาน ความพึงพอใจต่อบริการสาธารณะที่มาจากภาษี หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการจ่ายภาษีในชุมชน วิธีการวัดผลสามารถใช้แบบสอบถามหรือการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนก่อนและหลังการดำเนินมาตรการ รวมถึงการประเมินระดับความพึงพอใจต่อบริการของท้องถิ่น

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดนวัตกรรมสะกิดทั้ง 4 มิติ พร้อมวิธีการวัดผลที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่ามาตรการสะกิดสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เสียภาษีเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ และสร้างความไว้วางใจในชุมชนได้มากน้อยเพียงใด อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมการสะกิดให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่และเกิดผลอย่างยั่งยืน

6.5 วิธีการวัดผลนวัตกรรมสะกิด

การวัดผลนวัตกรรมสะกิดในบริบทการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นควรมุ่งประเมินว่ามาตรการที่ดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีได้จริงหรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์จากการทดลองใช้ในพื้นที่จริง วิธีการวัดผลที่ใช้โดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลัก ได้แก่ การเปรียบเทียบก่อน-หลัง การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม และการทดลองเชิงพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการออกแบบการทดลองในนวัตกรรมสะกิด

6.5.1 การเปรียบเทียบก่อน-หลัง (Pre-Post Measurement)

เป็นการวัดพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ของผู้เสียภาษีกลุ่มเดียวกันก่อนและหลังการใช้มาตรการสะกิด เพื่อประเมินว่ามาตรการที่ดำเนินการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ การวัดผลลักษณะนี้สอดคล้องกับการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เสียภาษีที่เปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังการใช้นวัตกรรมสะกิด เช่น การชำระภาษีตรงเวลามากขึ้น หรือความตั้งใจชำระด้วยตนเองเพิ่มขึ้น

ในทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้ข้อมูลจากระบบจัดเก็บภาษีหรือฐานข้อมูลผู้เสียภาษีเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลง เช่น เปรียบเทียบอัตราการชำระตรงเวลาก่อนและหลังส่งจดหมายสะกิด เปรียบเทียบจำนวนผู้ชำระผ่านช่องทางออนไลน์ก่อนและหลังเพิ่ม QR Code หรือเปรียบเทียบยอดค้างชำระก่อนและหลังการใช้นวัตกรรมเตือน วิธีนี้ช่วยให้หน่วยงานเห็นผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายจริงในพื้นที่

นอกจากนี้ การเปรียบเทียบก่อน-หลังยังสามารถใช้ร่วมกับการสำรวจความคิดเห็นหรือแบบประเมินพฤติกรรม เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้และทัศนคติของประชาชน เช่น ระดับความเข้าใจข้อมูลภาษี ความตั้งใจชำระ หรือการรับรู้ความสำคัญของภาษีต่อชุมชน ซึ่งเป็นมิติพฤติกรรมที่สะท้อนผลของมาตรการสะกิดได้อย่างชัดเจน การวัดผลทั้งข้อมูลเชิงปริมาณจากระบบภาษีและข้อมูลเชิงทัศนคติจากแบบสอบถามร่วมกัน จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเมินผลนวัตกรรมสะกิดได้อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่

6.5.2 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Comparison or Control Group)

เป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ระหว่างกลุ่มที่ได้รับมาตรการสะกิดกับกลุ่มที่ไม่ได้รับมาตรการ หรือได้รับมาตรการแตกต่างกัน เพื่อยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลจากนวัตกรรมสะกิดจริง ไม่ใช่ปัจจัยภายนอก วิธีการนี้สอดคล้องกับการออกแบบการทดลองเชิงพฤติกรรมที่แบ่งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์การชำระภาษี

ในทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกพื้นที่หรือกลุ่มผู้เสียภาษีที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น ชุมชนที่มีขนาดหรือประเภทภาษีคล้ายกัน แล้วดำเนินมาตรการสะกิดในกลุ่มหนึ่ง ขณะที่อีกกลุ่มยังใช้แนวทางเดิม จากนั้นเปรียบเทียบอัตราการชำระภาษี จำนวนผู้ชำระใหม่ หรือยอดค้างชำระของทั้งสองกลุ่ม วิธีนี้ช่วยให้หน่วยงานเห็นความแตกต่างของผลลัพธ์ที่เกิดจากมาตรการสะกิดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน

6.5.3 การทดลองเชิงพฤติกรรม (Behavioral Experiment / A/B Testing)

เป็นการทดลองเปรียบเทียบเครื่องมือสะกิดหลายรูปแบบในกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน เพื่อค้นหารูปแบบใดมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เสียภาษี วิธีนี้สอดคล้องกับแนวทางการทดลองที่

เปรียบเทียบเครื่องมือสะกิดสองรูปแบบ เช่น จดหมายแบบมีภาพและไม่มีภาพ หรือข้อความสื่อสารต่างรูปแบบ แล้ววัดอัตราการตอบสนองหรือการชำระภาษีของแต่ละกลุ่ม

ในการดำเนินการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถแบ่งผู้เสียภาษีออกเป็นกลุ่มย่อยแบบสุ่ม โดยแต่ละกลุ่มได้รับเครื่องมือสะกิดต่างรูปแบบ เช่น กลุ่มหนึ่งได้รับจดหมาย Social norm อีกกลุ่มได้รับจดหมายพร้อมข้อมูลการใช้ภาษี (Earmark) จากนั้นเปรียบเทียบอัตราการชำระหรือการตอบสนอง วิธีนี้ช่วยให้หน่วยงานทราบว่าเครื่องมือสะกิดแบบใดเหมาะสมกับบริบทพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และสามารถเลือกใช้มาตรการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการขยายผล

6.6 แบบประเมินนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีท้องถิ่น

การประเมินนวัตกรรมสะกิดเพื่อกระตุ้นความเต็มใจในการชำระภาษีท้องถิ่นเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถติดตามผลการดำเนินมาตรการอย่างเป็นระบบ และสะท้อนว่ามาตรการสะกิดที่นำมาใช้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของประชาชนได้มากน้อยเพียงใด แบบประเมินจึงควรออกแบบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมสะกิดและครอบคลุมทั้งผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และผลกระทบทางสังคม

แบบประเมินนวัตกรรมสะกิดในบริบทการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินหลังการดำเนินมาตรการหรือหลังการทดลองใช้ในพื้นที่นำร่อง โดยอาจใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของประชาชนหรือผู้เสียภาษีร่วมกับข้อมูลจากระบบจัดเก็บภาษี เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การประเมินลักษณะนี้ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจทั้งระดับความเต็มใจในการชำระภาษี ความเข้าใจต่อมาตรการสะกิด และความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดเก็บ

กรอบแบบประเมินควรสอดคล้องกับการประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิด 4 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และความสามารถในการขยายผล โดยสามารถพัฒนาเป็นข้อคำถามที่สะท้อนการรับรู้และประสบการณ์ของประชาชน เช่น การรับรู้ข้อมูลภาษี ความเข้าใจขั้นตอนการชำระ ความรู้สึกเป็นธรรม ความสะดวกในการชำระ และความตั้งใจชำระในอนาคต การประเมินในมิติเหล่านี้ช่วยสะท้อนทั้งผลของมาตรการสะกิดและความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ตาราง แบบประเมินนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีท้องถิ่น

มิติการประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	ตัวอย่างคำถามประเมิน
ประสิทธิผล (Effectiveness)	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมชำระภาษี	หลังได้รับมาตรการสะกิด ท่านมีแนวโน้มจะชำระภาษีตรงเวลามากขึ้นหรือไม่
	ความตั้งใจชำระภาษีในอนาคต	ท่านตั้งใจจะชำระภาษีท้องถิ่นด้วยตนเองในปีถัดไปหรือไม่
	การตอบสนองต่อมาตรการสะกิด	มาตรการสะกิดที่ได้รับกระตุ้นให้ท่านตัดสินใจชำระภาษีหรือไม่

มิติการประเมิน	ประเด็นที่ประเมิน	ตัวอย่างคำถามประเมิน
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	ความคุ้มค่าของมาตรการ	มาตรการสะกิดช่วยให้ท่านชำระภาษีได้สะดวกขึ้นหรือไม่
	ความง่ายในการดำเนินการ	ขั้นตอนหรือช่องทางการชำระภาษีเข้าใจง่ายหรือไม่
	การลดภาระเวลา/ขั้นตอน	มาตรการสะกิดช่วยลดขั้นตอนหรือเวลาในการชำระภาษีหรือไม่
ความพึงพอใจ (Satisfaction)	ความเข้าใจข้อมูลภาษี	ท่านเข้าใจข้อมูลหรือข้อความที่ท้องถิ่นสื่อสารเกี่ยวกับภาษีหรือไม่
	ความรู้สึกเป็นธรรม	ท่านรู้สึกว่าการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่นมีความเป็นธรรมหรือไม่
	ความพึงพอใจต่อมาตรการสะกิด	ท่านพึงพอใจต่อวิธีการสื่อสารหรือมาตรการสะกิดของท้องถิ่นหรือไม่
ความสามารถในการขยายผล (Scalability)	การยอมรับมาตรการ	ท่านเห็นว่ามาตรการสะกิดนี้ควรใช้ต่อเนื่องในอนาคตหรือไม่
	การใช้กับพื้นที่/ภาษีอื่น	ท่านคิดว่ามาตรการนี้สามารถใช้กับพื้นที่หรือภาษีประเภทอื่นได้หรือไม่
	การแนะนำต่อผู้อื่น	ท่านเห็นว่ามาตรการนี้ควรนำไปใช้กับประชาชนในพื้นที่อื่นหรือไม่

ที่มา : คณะผู้วิจัย

ดังนั้น แบบประเมินนวัตกรรมสะกิดจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสรุปผลการดำเนินงาน ประเมินความสำเร็จของมาตรการสะกิด และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการปรับปรุงหรือขยายผลนวัตกรรมในพื้นที่อื่น อันนำไปสู่การส่งเสริมความเต็มใจในการชำระภาษีท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในบทนี้ได้เสนอแนวทางการพัฒนาต้นแบบการทดลองใช้ และการประเมินผลนวัตกรรมสะกิดเพื่อกระตุ้นความเต็มใจในการชำระภาษีท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นการนำเครื่องมือเชิงพฤติกรรมจากบทก่อนหน้าไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การออกแบบการทดลองเชิงพฤติกรรม การวัดผลลัพธ์ และการประเมินความสำเร็จของมาตรการสะกิด

ในด้านการทดลองเชิงพฤติกรรม บทนี้ได้อธิบายการออกแบบการทดลองที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น โดยเน้นการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือสะกิด และตัวชี้วัดผลลัพธ์อย่างชัดเจน รวมถึงการเลือกวิธีการทดลองที่สอดคล้องกับทรัพยากรและบริบทพื้นที่ เช่น การเปรียบเทียบก่อน-หลัง (Pre-Post) การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Comparison) และการทดลองแบบ A/B ซึ่งช่วยยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดจากมาตรการสะกิดจริง

ในด้านการวัดผล บทนี้ได้เสนอกรอบตัวชี้วัดนวัตกรรมสะกิด 4 มิติ ได้แก่ ตัวชี้วัดพฤติกรรม ผลลัพธ์ กระบวนการ และผลกระทบทางสังคม ซึ่งสะท้อนทั้งการเปลี่ยนแปลงการชำระภาษีของประชาชน ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวัดผลดังกล่าวควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้มาตรการ และใช้ข้อมูลจริงจากระบบจัดเก็บรายได้ร่วมกับข้อมูลการทดลอง

นอกจากนี้ การเสนอกรอบการประเมินความสำเร็จนวัตกรรมสะกิด 4 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ และความสามารถในการขยายผล ซึ่งช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพิจารณาความเหมาะสมของมาตรการสะกิดในเชิงพฤติกรรม เศรษฐศาสตร์ และสังคมได้อย่างรอบด้าน รวมทั้งใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงหรือขยายผลนวัตกรรมในพื้นที่อื่น

ท้ายที่สุด ในบทนี้ได้เสนอแบบประเมินนวัตกรรมสะกิดเพื่อกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีท้องถิ่น ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสะท้อนการรับรู้และประสบการณ์ของผู้เสียภาษีต่อมาตรการสะกิดและกระบวนการจัดเก็บรายได้ การประเมินดังกล่าวช่วยให้หน่วยงานสามารถติดตามผลการดำเนินงานเชิงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลเชิงประจักษ์ไปใช้พัฒนานวัตกรรมสะกิดให้เหมาะสมกับบริบทพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมสะกิดในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สิ้นสุดเพียงการออกแบบเครื่องมือ แต่ต้องอาศัยกระบวนการทดลอง การวัดผล และการประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อยืนยันประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของมาตรการในบริบทจริงของพื้นที่ การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาการจัดเก็บรายได้เชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถขยายผลได้ในระยะยาว

7

บทที่



การสังเคราะห์แนวทางการใช้
เทคนิคสะกิดในการจัดเก็บรายได้
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 7

การสังเคราะห์แนวทางการใช้เทคนิคสะกิดในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์และประเมินผลการทดลองใช้นวัตกรรมสะกิดในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า นวัตกรรมเชิงพฤติกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เสียภาษีได้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับภาษี การลดความซับซ้อนของกระบวนการชำระภาษี และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามภาระภาษีของประชาชน ทั้งนี้ ผลการทดลองยังสะท้อนให้เห็นว่า เครื่องมือสะกิดที่มีลักษณะเป็นการออกแบบเชิงข้อมูล การสื่อสาร และการปรับสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกรณีของนวัตกรรมที่มีลักษณะเชิงพัฒนา (Advanced) ซึ่งอาศัยข้อมูลและการออกแบบเชิงระบบร่วมด้วย

อย่างไรก็ตาม การนำผลการทดลองไปใช้ในเชิงนโยบายหรือการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการสังเคราะห์องค์ความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่หลากหลาย ดังนั้น บทนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวทางการใช้เทคนิคสะกิดจากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมา โดยพัฒนาเป็น “คู่มือการใช้เทคนิคสะกิด” ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อีกทั้ง จากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปลักษณะปัญหา (Pain Points) ที่สำคัญได้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการรับรู้ข้อมูล (Information) ประชาชนยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทภาษี กำหนดเวลาการชำระ และการใช้ประโยชน์จากภาษี
2. ด้านกระบวนการ (Process) ขั้นตอนการชำระภาษียังมีความซับซ้อนและไม่สะดวก ส่งผลให้เกิดการหลีกเลี่ยงหรือการชำระล่าช้า
3. ด้านเทคโนโลยี (Technology) ขีดจำกัดด้านระบบสารสนเทศและการเข้าถึงเทคโนโลยีของประชาชนในบางพื้นที่
4. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) ประชาชนบางส่วนขาดแรงจูงใจ ไม่เห็นความสำคัญของการจ่ายภาษี หรือขาดความเชื่อมั่นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดย Pain Points ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้จำเป็นต้องอาศัยแนวทางที่คำนึงถึงพฤติกรรมของผู้เสียภาษีควบคู่กับการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

การสังเคราะห์นวัตกรรมสะกิดเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดเก็บรายได้ จากผลการทดลองในบทที่ 6 สามารถสังเคราะห์นวัตกรรมสะกิดจำนวน 10 รูปแบบ ซึ่งครอบคลุมทั้งการสร้างแรงจูงใจเชิงสังคม การสื่อสารข้อมูล การเพิ่มความโปร่งใส และการออกแบบกระบวนการให้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมดังกล่าว เช่น การใช้สัญลักษณ์เชิงสังคม การสื่อสารแบบมีเป้าหมาย (Earmark) การใช้ข้อมูลเชิงภาพ (Dashboard และ Tax Map) และการออกแบบระบบการชำระภาษีให้สะดวก (Default) ล้วนเป็นการออกแบบ “สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ” (Choice Architecture) ที่ช่วยกระตุ้นให้ประชาชนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ (Thaler & Sunstein, 2008, pp. 6–8)

อย่างไรก็ตาม จากการสังเคราะห์ Pain Points และนวัตกรรมสะกิดทั้ง 10 รูปแบบ สามารถพัฒนาเป็นแนวทางการใช้เทคนิคสะกิดในลักษณะ “คู่มือเชิงปฏิบัติ” (Practical Guideline) ที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง โดยพิจารณาจาก

1. ลักษณะปัญหาในการจัดเก็บรายได้
2. ประเภทและขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ระดับความพร้อมของทรัพยากร

ทั้งนี้ คู่มือดังกล่าวมุ่งเน้นให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร และเพื่อให้การนำเทคนิคสะกิดไปประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จำเป็นต้องพิจารณาความแตกต่างของบริบทในแต่ละพื้นที่ ความแตกต่างด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์และสังคม ความแตกต่างด้านกลุ่มเป้าหมายผู้เสียภาษี และความแตกต่างด้านความพร้อมและข้อจำกัดของ อปท. ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงบริบท (Contextual Analysis) เพื่อเป็นพื้นฐานในการออกแบบและเลือกใช้เครื่องมือสะกิดให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ ดังนี้

บทวิเคราะห์ความแตกต่างเชิงบริบทในการใช้นวัตกรรมสะกิด (Contextual Analysis)

การนำเทคนิคสะกิด (Nudge Theory) ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นไม่สามารถใช้แนวทางรูปแบบเดียวเพื่อตอบสนองต่อทุกพื้นที่ได้ (One-size-fits-all) เนื่องจากการตอบสนองของประชาชนผู้เสียภาษีมีความเชื่อมโยงกับโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และศักยภาพของหน่วยงานที่แตกต่างกัน จากการศึกษาและทดลองในพื้นที่ สามารถสังเคราะห์ความแตกต่างเชิงบริบทที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ต้องนำมาพิจารณาก่อนเลือกใช้เครื่องมือ ได้ดังนี้

ความแตกต่างด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์และสังคม (Urban vs. Rural Context)

พื้นที่ชนบทหรือกึ่งเมืองกึ่งชนบท (Rural/Semi-urban) กล่าวคือ เป็นพื้นที่ที่ประชาชนมีความสัมพันธ์ทางสังคมแบบเครือญาติ มีความใกล้ชิด และให้ความสำคัญกับบรรทัดฐานทางชุมชนสูง เครื่องมือสะกิดที่อาศัย “ความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ทางสังคม” จะมีประสิทธิภาพสูง เช่น การใช้อิทธิพลทางสังคมผ่านผู้นำทางความคิด (Meta-Nudge) การใช้สติ๊กเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย” เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและกระตุ้นพฤติกรรมเลียนแบบ

พื้นที่เขตเมืองหรือย่านพาณิชยกรรม (Urban/Commercial) กล่าวคือ เป็นพื้นที่ที่มีความเป็นปึกแผ่นสูง มีข้อจำกัดด้านเวลา และมีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เครื่องมือสะกิดที่เหมาะสมต้องเน้นไปที่ “การลดแรงเสียดทาน” (Friction Reduction) และ “ภาพลักษณ์ทางธุรกิจ” เช่น การใช้ระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติพร้อม QR Code เพื่อความสะดวกรวดเร็ว หรือการใช้แผนที่รีวิวสถานะผู้เสียภาษีบน Google Map เพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับร้านค้าที่รับผิดชอบต่อสังคม

ความแตกต่างด้านกลุ่มเป้าหมายผู้เสียภาษี (Taxpayer Segmentation)

กลุ่มครัวเรือนทั่วไป มักเผชิญอุปสรรคด้านการลืมหักเวลาและความยุ่งยากของขั้นตอน ควรเน้นมาตรการลดขั้นตอนให้ง่ายที่สุด (Make it Easy)

กลุ่มผู้ประกอบการ มีความคาดหวังความชัดเจนของข้อมูลและต้องการความแน่นอน ควรเน้นมาตรการเชิงระบบ เช่น ปฏิทินภาษี และการมอบเกียรติบัตรเพื่อเสริมภาพลักษณ์

กลุ่มผู้มีศักยภาพหรือรายได้สูง มักตั้งคำถามถึงความคุ้มค่าของการเสียภาษี ควรเน้นมาตรการที่แสดงความโปร่งใสและผลลัพธ์ (Make it Meaningful) เช่น แดชบอร์ดข้อมูล (Dashboard) หรือแผนที่ทางเดินภาษี (LG TAX ROUTE)

ความแตกต่างด้านความพร้อมและข้อจำกัดของ อปท. (LGU Readiness)

อปท. ขนาดเล็กและขนาดกลาง (ทรัพยากรจำกัด) ควรเริ่มต้นจากนวัตกรรมสะกิดที่มีต้นทุนต่ำ (Low-cost interventions) ที่สามารถบูรณาการเข้ากับงานประจำได้ทันที เช่น การปรับเปลี่ยนถ้อยคำในหนังสือแจ้งเตือนให้ใช้ภาษานุ่มนวลขึ้น การระบุสัดส่วนคนในชุมชนที่จ่ายแล้ว (Social Norm Letter) หรือการประทับตรา QR Code ในใบแจ้งหนี้เดิม

อปท. ขนาดใหญ่ (มีความพร้อมสูง) สามารถยกระดับการใช้เทคโนโลยีและระบบข้อมูลขนาดใหญ่มาช่วยเสริมกลไกเชิงพฤติกรรม เช่น การพัฒนาระบบแจ้งเตือนผ่าน LINE Official แบบเจาะจงบุคคล การสร้าง Dashboard รายงานรายรับ-รายจ่ายสาธารณะแบบ Real-time หรือการจัดทำ Participatory Budgeting อย่างไรก็ตาม

ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Recommendations & Policy) เพื่อให้การนำนวัตกรรมสะกิด (Nudge) ไปใช้ในการบริหารงานจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความยั่งยืน และขยายผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับการนำไปปรับใช้ใน อปท. (Practical Recommendations)

การวิเคราะห์ "Pain Points" ก่อนเลือกใช้เครื่องมือ อปท. ไม่ควรดึงเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งไปใช้ทันที แต่ควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจความเห็นอกเห็นใจ (Empathy Map) เพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของผู้เสียภาษีในพื้นที่ตนเองก่อนเสมอ อีกทั้ง การทดลองและประเมินผลขนาดเล็ก (A/B Testing) ก่อนประกาศใช้มาตรการเชิงพฤติกรรมในวงกว้าง ควรเริ่มทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (เช่น นำร่อง 1-2

หมู่บ้าน) เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์และลดความเสี่ยงจากการสื่อสารที่อาจคลาดเคลื่อน และควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรจัดเก็บรายได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของเจ้าหน้าที่จาก "ผู้ทวงถามหรือผู้บังคับใช้กฎหมาย" (Enforcer) ให้เป็น "ผู้ออกแบบและผู้อำนวยความสะดวก" (Choice Architect) ที่เข้าใจหลักจิตวิทยาเบื้องต้น สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรจัดเก็บรายได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของเจ้าหน้าที่จาก "ผู้ทวงถามหรือผู้บังคับใช้กฎหมาย" (Enforcer) ให้เป็น "ผู้ออกแบบและผู้อำนวยความสะดวก" (Choice Architect) ที่เข้าใจหลักจิตวิทยาเบื้องต้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานกำกับดูแล (Policy Recommendations)

การบูรณาการเข้ากับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของท้องถิ่น หน่วยงานส่วนกลาง (เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ควรพิจารณานำเรื่อง "การใช้นวัตกรรมทางสังคมหรือเศรษฐศาสตร์พฤติกรรม" เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของ อปท. (LPA) หรือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) เพื่อใช้เป็นกลไกเชิงระบบในการกระตุ้นให้ อปท. เกิดความตื่นตัวในการพัฒนานวัตกรรม

การสร้างพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Nudge Sandbox) ควรมีการปรับปรุงหรือผ่อนปรนระเบียบข้อบังคับบางประการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทางราชการ เพื่อเปิดโอกาสให้ อปท. นำร่องสามารถใช้ภาษาที่เป็นมิตร การใช้กราฟิกเชิงจิตวิทยา หรือการส่งหนังสือแจ้งเตือนรูปแบบใหม่ ๆ นอกเหนือจากฟอร์มราชการมาตรฐานได้ โดยไม่ถือว่าขัดต่อระเบียบงานสารบรรณ

การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนแบบมุ่งเป้า (Targeted Subsidies) รัฐบาลหรือหน่วยงานส่วนกลาง ควรมีนโยบายสนับสนุนงบประมาณเฉพาะกิจสำหรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure) ให้แก่ อปท. ขนาดเล็กและขนาดกลาง เช่น การจัดทำระบบ LG TAX ROUTE หรือ Dashboard เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเทคโนโลยีและช่วยให้ อปท. ทุกระดับมีเครื่องมือสนับสนุนความโปร่งใสอย่างเท่าเทียม

การสร้างกลไกพี่เลี้ยงและเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Mentoring & Networking) ผลักดันให้เกิดเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบในการจัดเก็บรายได้ โดยให้ อปท. ที่มีความพร้อมหรือประสบความสำเร็จ ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยถ่ายทอดองค์ความรู้และชุดเครื่องมือ (Playbook) ให้แก่ อปท. ช้างเคียง เพื่อให้เกิดการขยายผลอย่างเป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า อปท. แต่ละแห่งมีข้อจำกัดและศักยภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้น การนำเทคนิคสะกิดไปใช้จึงควรมี “แนวทางให้เลือกใช้” มากกว่าการกำหนดรูปแบบตายตัว ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงได้พัฒนาแนวทางดังกล่าวให้อยู่ในรูปแบบ “คู่มือการใช้เทคนิคสะกิด” ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยจำแนกตามลักษณะปัญหา ประเภทของ อปท. และระดับความพร้อมของทรัพยากร ดังแสดงในตารางคู่มือการใช้เทคนิคสะกิดสำหรับการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ตารางการใช้เทคนิคสะกิดสำหรับการจัดเก็บรายได้ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ลักษณะปัญหา (Pain Point)	นวัตกรรมสะกิด	ประเภทของ อปท. ที่เหมาะสม	ระดับความพร้อมของทรัพยากร	แนวทางการนำไปใช้
ประชาชนไม่เห็นแรงจูงใจในการชำระภาษี	สติ๊กเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”	อปท.ขนาดเล็ก / ชุมชนชนบท	ทรัพยากรจำกัด	ใช้สัญลักษณ์เชิงบวกสร้างแรงจูงใจและแรงกดดันทางสังคม
ประชาชนไม่เห็นการเชื่อมโยงระหว่างภาษีกับบริการสาธารณะ	จดหมายสะกิดพร้อม Earmark	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	ส่งจดหมายแจ้งเตือนพร้อมระบุโครงการที่ใช้เงินภาษี
ประชาชนไม่เห็นสถานะการจ่ายภาษีในพื้นที่	รีวิว Google Map พร้อมสถานะผู้เสียภาษี	อปท. เมือง / ขนาดกลาง	ความพร้อมสูง	แสดงข้อมูลผู้เสียภาษีและโครงสร้างพัฒนาผ่าน Google Map
ประชาชนขาดแรงจูงใจในการเป็นผู้เสียภาษีที่ดี	ตรารับรองมาตรฐานผู้เสียภาษีดีเด่น	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	มอบเกียรติบัตร ตรารับรอง หรือประกาศเกียรติคุณ
ประชาชนไม่ทราบข้อมูลรายได้ของท้องถิ่น	การเปิดเผยข้อมูลรายได้ – รายจ่ายผ่าน Dashboard	อปท. เมือง / ขนาดกลาง	ความพร้อมสูง	เปิดเผยข้อมูลการคลังท้องถิ่นผ่าน Dashboard
ประชาชนไม่ได้รับอิทธิพลทางสังคมในการจ่ายภาษี	Meta-Nudge ผ่าน Social Influencer	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	ใช้ผู้นำชุมชนหรือ Influencer ในการสื่อสาร
ประชาชนไม่เห็นผลลัพธ์ของการจ่ายภาษีในทันที	Feedback แบบ Real time ผ่าน Line / กลุ่มชุมชน	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	ออกแบบระบบชำระภาษีให้สะดวก เช่น QR Code
ขั้นตอนการชำระภาษีนั้นยุ่งยาก	Redesign ระบบ Default การจ่ายภาษี	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	แสดงแผนที่โครงการพัฒนาที่ประชาชนคาดหวัง
ประชาชนมีความคาดหวังต่อบริการของท้องถิ่น	Citizen’s Tax Map	อปท. เมือง / ขนาดกลาง	ความพร้อมสูง	แสดงเส้นทางการใช้ภาษีของ อปท.
อปท. ต้องสื่อสารการใช้ภาษีทุกประเภท	Local Government Tax Route	ทุกประเภท	ความพร้อมปานกลาง	แสดงการใช้จ่ายของ อปท.อย่างเป็นระบบ

ที่มา : ประมวลผลโดยคณะผู้วิจัย (2569)

ตารางการใช้เทคนิคสะกิดสำหรับการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างลักษณะปัญหา (Pain Points) นวัตกรรมสะกิด และบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสามารถอธิบายได้ว่า เครื่องมือสะกิดแต่ละรูปแบบไม่ได้ถูกนำมาใช้แบบทั่วไป แต่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับปัญหาเฉพาะด้านที่เกิดขึ้นจริงในการจัดเก็บรายได้ เช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของประชาชนหรือการไม่เห็นความสำคัญของการจ่ายภาษี จะเหมาะกับเครื่องมือที่ใช้แรงกดดันทางสังคมหรือการสร้างการยอมรับจากชุมชน เช่น การยกย่องผู้เสียภาษีหรือการแสดงสถานะการจ่ายภาษี ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ

ในขณะเดียวกัน ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดข้อมูล ความเข้าใจไม่เพียงพอ หรือความไม่โปร่งใส จะสอดคล้องกับเครื่องมือที่เน้นการสื่อสารข้อมูลให้เข้าใจง่ายและเข้าถึงได้มากขึ้น เช่น การจัดทำ Dashboard แสดงรายได้-รายจ่าย หรือแผนที่ภาษี (Tax Map) ซึ่งช่วยให้ประชาชนเห็นภาพว่าภาษีถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานท้องถิ่น

อีกทั้ง สำหรับปัญหาที่เกิดจากความยุ่งยากของขั้นตอนหรือความไม่สะดวกในการชำระภาษี ในตารางยังแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่เหมาะสม คือ การปรับปรุงกระบวนการให้เรียบง่ายขึ้น เช่น การออกแบบระบบการชำระเงินที่สะดวก หรือการตั้งค่าเริ่มต้น (Default) ที่ช่วยลดขั้นตอนในการตัดสินใจของประชาชน ซึ่งจะช่วยลดภาระและทำให้การจ่ายภาษีเป็นเรื่องง่ายขึ้น

ในส่วนของประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตารางสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของบริบทอย่างชัดเจน โดยองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชนบท มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร จึงเหมาะกับการใช้เครื่องมือที่มีต้นทุนต่ำและสามารถดำเนินการได้ง่าย เช่น การใช้แรงกดดันทางสังคมหรือการสื่อสารผ่านชุมชน ขณะที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งมีความพร้อมมากกว่า ทั้งในด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี สามารถใช้เครื่องมือที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เช่น ระบบข้อมูลดิจิทัล การแจ้งเตือนอัตโนมัติ หรือการเปิดเผยข้อมูลแบบ Real-time

นอกจากนี้ การจำแนกระดับความพร้อมของทรัพยากรในตารางยังช่วยให้เห็นแนวทางการนำไปใช้ที่ยืดหยุ่นมากขึ้น โดยองค์กรที่มีข้อจำกัดสามารถเริ่มต้นจากมาตรการที่ทำได้ทันทีและไม่ต้องใช้งบประมาณสูงก่อนจะค่อย ๆ พัฒนาไปสู่เครื่องมือที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อมีความพร้อม ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้การนำเทคนิคสะกิดไปใช้เกิดขึ้นได้จริง ไม่ใช่เพียงแนวคิดเชิงทฤษฎี

เมื่อพิจารณาในมุมของพฤติกรรม จะเห็นได้ว่าการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับปัญหาและบริบทจะช่วยกระตุ้นพฤติกรรมของผู้เสียภาษีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำให้ประชาชนรู้สึกว่าการจ่ายภาษีเป็นเรื่องปกติของสังคม การทำให้ข้อมูลมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย หรือการลดความยุ่งยากของขั้นตอน ซึ่งล้วนส่งผลต่อความเต็มใจในการชำระภาษี

ดังนั้น ตารางนี้จึงไม่เพียงเป็นการรวบรวมเครื่องมือสะกิดเท่านั้น แต่ยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์ปัญหา เลือกเครื่องมือ และนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

เพื่อให้เห็นภาพการนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในส่วนถัดไปจึงได้นำเสนอตารางตัวอย่างนวัตกรรมสะกิด ซึ่งแสดงรายละเอียดของเครื่องมือในแต่ละรูปแบบ พร้อมทั้งอธิบายแนวคิด กลไกเชิงพฤติกรรม และแนวทางการนำไปใช้ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตารางสรุปตัวอย่างนวัตกรรมสะกิดเพื่อกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีท้องถิ่น

นวัตกรรมสะกิด	รายละเอียดของเครื่องมือ	ช่วงเวลา ที่ควรทดลองใช้นวัตกรรม	บริบท ที่ควรทดลองใช้นวัตกรรม	การประเมินผลนวัตกรรม	ประเภทรายได้ท้องถิ่น ที่เหมาะสม กับการทดลองนวัตกรรม
สติ๊กเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย”	ใช้สัญลักษณ์ความเชื่อท้องถิ่นเพื่อ เสริมแรงบวก เช่น โขดลาภจาก การจ่ายภาษี	ช่วงใกล้ถึงกำหนดการ จัดเก็บภาษี	พื้นที่ชนบทหรือกิ่งเมืองที่มี วัฒนธรรมความเชื่อเข้มแข็ง	สังเกตอัตราการชำระภาษีเพิ่ม ขึ้นในพื้นที่ที่แจกสติ๊กเกอร์	ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
จดหมายสะกิด พร้อม Earmark	จดหมายแสดงการใช้เงินภาษีอย่าง ชัดเจน เช่น ภาษีของคุณช่วยซ่อม ถนนหน้าโรงเรียน’	ก่อนรอบจัดเก็บภาษี 1-2 เดือน	ทุกพื้นที่โดยเฉพาะพื้นที่ที่ขาด ความเชื่อมั่นต่อภาครัฐ	เปรียบเทียบอัตราการตอบ สนองระหว่างกลุ่มที่ได้รับกับ กลุ่มที่ไม่ได้รับ	ภาษีป้าย / ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
รีวิว Google Map พร้อมสถานะผู้เสียภาษี	เพิ่มข้อมูลการชำระภาษีของสถาน ประกอบการใน Google Map เพื่อให้ผู้บริโภคเห็น	หลังสิ้นสุดรอบภาษีประจำปี	เมืองท่องเที่ยวที่มีร้านค้า และนักท่องเที่ยวจำนวนมาก	วิเคราะห์พฤติกรรม ผู้ประกอบการก่อน- หลังมีระบบรีวิว	ค่าธรรมเนียมการประกอบ การธุรกิจ / ภาษีป้าย
ตรารับรองมาตรฐาน ผู้เสียภาษีดีเด่น	ออกตราสัญลักษณ์ เช่น 'ผ่านมาตรฐาน ภาษีท้องถิ่น' ให้ผู้ประกอบการแสดง	หลังชำระภาษีครบถ้วนในรอบปี	พื้นที่เศรษฐกิจและชุมชนเมือง	ติดตามจำนวนผู้ประกอบการ สมัครใจเข้าร่วมและการ ขยายผลของตรานี้	ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต / ภาษีป้าย
การเปิดเผยข้อมูล รายได้-รายจ่ายผ่าน Dashboard	แสดงข้อมูลงบประมาณภาษีอย่าง โปร่งใสผ่านเว็บไซต์/สื่อโซเชียล	ตลอดปีงบประมาณ โดยเฉพาะ ก่อนการจัดเก็บรอบใหม่	ทุกพื้นที่ โดยเฉพาะ เมืองที่มี เทคโนโลยีพร้อม	วัดระดับความเชื่อมั่นของ ประชาชนก่อน-หลังใช้งาน	ภาษีทั่วไปทั้งหมด (เน้นภาษีที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง)
Meta-Nudge ผ่าน Social Influencer	ใช้ผู้นำทางความคิดในพื้นที่ เช่น ผู้ใหญ่บ้าน พระ นักกิจกรรม เพื่อสื่อสารคุณค่าการจ่ายภาษี อย่างนุ่มนวลและมีอิทธิพล	ช่วงรณรงค์ประชาสัมพันธ์ก่อน หรือระหว่างการจัดเก็บภาษี	ชุมชนที่มีผู้นำความคิด ทางสังคมเข้มแข็ง	วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ทัศนคติและการจ่ายภาษี ก่อน-หลัง การเผยแพร่โดย Influencer	ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง / ภาษีป้าย

Redesign ระบบ Default การจ่ายภาษี	ออกแบบระบบให้ประชาชนอยู่ในสถานะ 'พร้อมจ่าย' โดยอัตโนมัติ เช่น ส่งใบแจ้งหนี้พร้อม QR Code ชำระล่วงหน้า	ตลอดรอบปีภาษี โดยเฉพาะก่อนกำหนดชำระ	เมืองที่ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลได้ดี	เปรียบเทียบอัตราการชำระภาษีก่อนและหลังใช้ระบบ default ใหม่	ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
แสดง Feedback แบบ Real-Time ผ่าน LINE/ กลุ่มชุมชน	ให้ข้อมูลความคืบหน้าของโครงการ ภาษี เช่น ถนนซ่อมเสร็จแล้ว ผ่านกลุ่มแชทหรือไลน์ชุมชน	ระหว่างและหลังโครงการที่ใช้บภาษีโดยตรง	ทุกพื้นที่ที่ประชาชนมีการใช้งาน LINE หรือสื่อออนไลน์ร่วมกัน	ประเมินความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมผ่านแบบสอบถาม และสถิติการเข้าใช้งาน	ภาษีป้าย / ภาษีโรงเรือน / ค่าธรรมเนียมเก็บ และขณขยะมูลฝอย
แผนที่ทางเดินภาษีที่ประชาชนคาดหวัง (Citizen's Tax Map)	จัดทำแผนที่แบบโต้ตอบแสดงให้เห็นเส้นทางการใช้จ่ายภาษีตามที่ประชาชนต้องการ เช่น โรงเรียน ถนน หรือสุขาภิบาล	ช่วงวางแผนงบประมาณและก่อนการจัดเก็บภาษี	ทุกพื้นที่ที่มีความพร้อมด้านดิจิทัลและกลไกการมีส่วนร่วม	ประเมินจำนวนผู้ใช้งานและความพึงพอใจผ่านแบบสอบถาม	ภาษีที่ดิน, ค่าธรรมเนียมขยะ, ค่าธรรมเนียมพัฒนาเมือง
แผนที่ทางเดินภาษีฉบับ อปท. (Local Government Tax Route)	แสดงแผนที่การใช้จ่ายภาษีจริงของ อปท. เทียบกับผลผลิตที่เกิดขึ้นในพื้นที่ เช่น โครงการซ่อมถนน, ติดไฟสาธารณะ	หลังสิ้นปีงบประมาณเพื่อสื่อสารผลลัพธ์	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการสร้างความโปร่งใส	ติดตามความเปลี่ยนแปลงระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อ อปท.	ภาษีทุกประเภท, ค่าธรรมเนียมที่เชื่อมโยงโครงการสาธารณะ

ที่มา : ประมวลผลโดยคณะผู้วิจัย (2568)

จากตารางสรุปตัวอย่างนวัตกรรมสะกิดเพื่อกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีท้องถิ่น ได้มีการนำเสนอรายละเอียดของนวัตกรรมสะกิดในแต่ละรูปแบบ โดยอธิบายองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ลักษณะของเครื่องมือ แนวทางการดำเนินการ ช่วงเวลาที่เหมาะสม บริบทพื้นที่ที่ใช้ทดลอง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และประเภทของรายได้ท้องถิ่นที่สอดคล้องกับการนำไปใช้ ซึ่งช่วยให้เห็นภาพการประยุกต์ใช้เครื่องมือในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถแบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 3 กลุ่มหลักตามกลไกเชิงพฤติกรรม ได้แก่

1. กลุ่มที่ใช้แรงจูงใจทางสังคม เช่น สติกเกอร์ “บ้านนี้จ่ายแล้วรวย” ตรารับรองผู้เสียภาษีดีเด่น และ Meta-Nudge ผ่าน Social Influencer ซึ่งอาศัยบรรทัดฐานทางสังคม (Social Norm) และความต้องการการยอมรับจากสังคม
2. กลุ่มที่เน้นการสื่อสารข้อมูลและสร้างความโปร่งใส เช่น Dashboard, Citizen’s Tax Map และ Local Government Tax Route ซึ่งช่วยเพิ่มการรับรู้ (Salience) และความเชื่อมั่น (Trust)
3. กลุ่มที่มุ่งลดความยุ่งยากของกระบวนการ เช่น การออกแบบระบบ Default การชำระภาษี หรือ การใช้ระบบแจ้งเตือนและ Feedback แบบ Real-time ซึ่งช่วยลดแรงเสียดทานในการตัดสินใจ (Friction Reduction)

ในมิติของช่วงเวลา (Timing) ตารางสะท้อนให้เห็นว่าเครื่องมือแต่ละประเภทมีความเหมาะสมกับช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เช่น เครื่องมือประเภทการสื่อสารและการกระตุ้นควรใช้ก่อนหรือระหว่างช่วงการจัดเก็บภาษี ขณะที่เครื่องมือที่เน้นการสร้างความเชื่อมั่น เช่น Dashboard หรือ Tax Route ควรใช้หลังการจัดเก็บเพื่อแสดงผลลัพธ์และสร้างความต่อเนื่องของพฤติกรรม

ในด้านบริบทพื้นที่ (Context) จะเห็นว่าพื้นที่เมืองหรือแหล่งเศรษฐกิจเหมาะกับเครื่องมือที่ใช้เทคโนโลยีและภาพลักษณ์ เช่น Google Map หรือ Dashboard ขณะที่พื้นที่ชนบทหรือชุมชนขนาดเล็กเหมาะกับเครื่องมือที่อาศัยความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น Social Norm หรือการสื่อสารผ่านผู้นำชุมชน

ในส่วนของการประเมินผล ตารางแสดงให้เห็นว่าการใช้นวัตกรรมสะกิดสามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณ เช่น อัตราการชำระภาษี และเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการทดลองเชิงพฤติกรรม (Behavioral Intervention) ที่เน้นการประเมินผลก่อน-หลังการดำเนินการ

สุดท้าย เมื่อพิจารณาประเภทของรายได้ท้องถิ่น พบว่าเครื่องมือบางประเภทเหมาะกับรายได้เฉพาะ เช่น ภาษีป้ายหรือค่าธรรมเนียมเชิงพาณิชย์ที่ต้องอาศัยภาพลักษณ์และการแข่งขัน ขณะที่เครื่องมือบางประเภทสามารถใช้ได้กับรายได้ทุกประเภท เช่น การปรับ Default หรือการสื่อสารเชิงพฤติกรรม

ดังนั้น ตารางนี้จึงทำหน้าที่เป็น “คู่มือเชิงปฏิบัติ” ที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกใช้นวัตกรรมสะกิดได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงทั้งช่วงเวลา บริบทพื้นที่ และลักษณะของรายได้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ในระยะยาว

จากการสังเคราะห์นวัตกรรมการสะกิดและการวิเคราะห์ความเหมาะสมเชิงบริบทดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคนิคสะกิดมาใช้ในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งลักษณะปัญหา กลุ่มเป้าหมาย และศักยภาพของหน่วยงานควบคู่กัน โดยไม่มีเครื่องมือใดที่สามารถใช้ได้เหมาะสมในทุกบริบท หากแต่ต้องอาศัยการเลือกใช้และปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของพื้นที่

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมสะกิดสามารถมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี ทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มการรับรู้ข้อมูล และการลดความยุ่งยากของกระบวนการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการชำระภาษีของประชาชน อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการนำไปใช้ยังขึ้นอยู่กับกรอบแบบที่เหมาะสม การทดลองใช้ในบริบทจริง และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้การประยุกต์ใช้นวัตกรรมสะกิดในการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย ซึ่งจะได้นำเสนอในบทถัดไป

8

บทที่

ข้อเสนอแนะ



คู่มือเชิงปฏิบัติการ “สะกิดภาษีท้องถิ่น:
เทคนิคกระตุ้นความเต็มใจจ่าย
เพื่อเพิ่มรายได้ อปท.”

บทที่ 8

ข้อเสนอแนะ

การนำนวัตกรรมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Insights) หรือ นวัตกรรมสะกิด (Nudge) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้เกิดความยั่งยืนและสามารถขยายผลได้ในวงกว้างนั้น จำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนทั้งในระดับนโยบายจากหน่วยงานกำกับดูแล และระดับปฏิบัติการของหน่วยงานในพื้นที่ ดังนี้

ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์

การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นมิได้ขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงวิธีการจัดเก็บภาษีหรือการเร่งรัดรายได้ในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลจากการบูรณาการระหว่างการพัฒนาศักยภาพขององค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การออกแบบมาตรการที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เสียภาษี และการสร้างแรงจูงใจทางพฤติกรรมที่เอื้อต่อความเต็มใจในการปฏิบัติตามหน้าที่ทางภาษี ข้อเสนอพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเพิ่มรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรถูกทำความเข้าใจในฐานะ “กระบวนการพัฒนาเชิงระบบ” มากกว่าการดำเนินมาตรการเฉพาะกิจหรือการใช้แรงกดดันทางกฎหมายเพียงด้านเดียว

ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัยจึงควรมุ่งยกระดับการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นจากแนวทางเชิงปฏิบัติรายกิจกรรม ไปสู่การพัฒนาเป็นกลไกเชิงนโยบายที่มีความต่อเนื่อง ยืดหยุ่น และสามารถขยายผลได้ในบริบทที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจัดเก็บรายได้ การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับผู้เสียภาษี และการเสริมสร้างความยั่งยืนของฐานรายได้ท้องถิ่นในระยะยาว

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรยกระดับการบริหารจัดเก็บรายได้ให้เป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยบรรจุมาตรการส่งเสริมการชำระภาษีและการพัฒนาฐานรายได้ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนพัฒนาประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านรายได้มีได้เป็นเพียงภารกิจประจำตามหน้าที่ของหน่วยงานจัดเก็บเท่านั้น แต่เป็นเป้าหมายร่วมขององค์กรที่สามารถกำหนดตัวชี้วัด ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ การวางมาตรการไว้ในแผนปฏิบัติการจะช่วยให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องมากขึ้น ลดลักษณะการทำงานแบบครั้งคราว และทำให้มาตรการที่ได้ผลสามารถพัฒนาต่อเนื่องเป็นแนวปฏิบัติประจำขององค์กร

ในเชิงเนื้อหา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรออกแบบมาตรการให้ครอบคลุมทั้งมิติการบริหารจัดเก็บและมิติพฤติกรรมของผู้เสียภาษี กล่าวคือ นอกจากการพัฒนาความถูกต้องครบถ้วนของทะเบียนผู้เสีย

ภาษี การสำรวจฐานภาษี การปรับปรุงข้อมูลทรัพย์สิน และการอำนวยความสะดวกในการชำระภาษีแล้ว ควรให้ความสำคัญกับการออกแบบมาตรการสะกิดหรือมาตรการจูงใจเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้เสียภาษีแต่ละกลุ่ม เช่น การสื่อสารผ่านข้อความที่เน้นประโยชน์สาธารณะที่จับต้องได้ การใช้ถ้อยคำเชิงบวกที่สะท้อนความรับผิดชอบร่วมของคนในชุมชน การออกแบบการแจ้งเตือนที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และส่งในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างช่องทางการชำระภาษีที่สะดวกและลดภาระการตัดสินใจของผู้เสียภาษี

พร้อมกันนี้ อปท. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ โดยฐานข้อมูลดังกล่าวไม่ควรจำกัดอยู่เพียงข้อมูลทะเบียนหรือยอดค้างชำระ แต่ควรขยายไปสู่ข้อมูลเชิงพฤติกรรม และข้อมูลเชิงพื้นที่ที่สามารถช่วยให้หน่วยงานเข้าใจรูปแบบการตอบสนองของผู้เสียภาษีในแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มที่ชำระตรงเวลา กลุ่มที่มีแนวโน้มค้างชำระ กลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการเข้าสู่ระบบภาษี หรือกลุ่มที่ยังขาดความเข้าใจต่อหน้าที่ทางภาษี การมีข้อมูลในลักษณะนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบมาตรการแบบพุ่งเป้าได้แม่นยำยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการจัดเก็บในระยะยาว

นอกจากนี้ อปท. ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสาธารณะในฐานะเครื่องมือสร้างความชอบธรรมของการจัดเก็บภาษี โดยควรสื่อสารให้ประชาชนและผู้ประกอบการเห็นความเชื่อมโยงอย่างเป็นรูปธรรมระหว่างภาษีที่ชำระกับบริการสาธารณะหรือการพัฒนาพื้นที่ที่เกิดขึ้นจริง เช่น ถนนที่ได้รับการปรับปรุง ความสะอาดของชุมชน ระบบระบายน้ำ ความปลอดภัย หรือกิจกรรมสาธารณะที่ตอบสนองคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ การสื่อสารในลักษณะดังกล่าวจะช่วยเปลี่ยนมุมมองของผู้เสียภาษีจากการมองภาษีเป็นเพียงภาระทางกฎหมาย ไปสู่การมองว่าภาษีเป็นกลไกสนับสนุนประโยชน์ส่วนรวมที่ตนมีส่วนร่วมได้ ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการสร้างความเต็มใจในการเสียภาษีอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับหน่วยงานกำกับหรือหน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในการผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาการจัดเก็บรายได้โดยอาศัยทั้งเครื่องมือทางการบริหารและเครื่องมือทางพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ โดยควรจัดทำกรอบแนวทางหรือคู่มือสำหรับการออกแบบมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในพื้นที่ต่าง ๆ คู่มือดังกล่าวควรครอบคลุมอย่างน้อย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาและข้อจำกัดของระบบจัดเก็บรายได้ การจำแนกกลุ่มเป้าหมายตามพฤติกรรมและบริบทการชำระภาษี การออกแบบมาตรการสะกิดที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม และการติดตามประเมินผลทั้งด้านรายได้และด้านพฤติกรรม

นอกจากการกำหนดกรอบแนวทาง หน่วยงานกำกับควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในด้านการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ การออกแบบนโยบายสาธารณะเชิงพฤติกรรม การสื่อสารสาธารณะ และการประเมินผลมาตรการที่ดำเนินการแล้ว ทั้งนี้ ประสพการณ์จากพื้นที่วิจัยสะท้อนชัดว่า แม้องค์กรบางแห่งจะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือกำลังคน แต่หากบุคลากรมีความเข้าใจในปัญหาและมีทักษะในการออกแบบมาตรการที่เหมาะสม ก็สามารถพัฒนา

นวัตกรรมการจัดเก็บรายได้ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้น การลงทุนด้านการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงควรถูกมองว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ มิใช่เป็นกิจกรรมสนับสนุนที่แยกขาดจากภารกิจหลัก

อีกประการหนึ่ง หน่วยงานกำกับควรพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่มีมิติหลากหลายมากกว่าการวัดเฉพาะยอดรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพราะผลของมาตรการสะกิดและการปรับปรุงระบบจัดเก็บรายได้จำนวนมากอาจไม่สะท้อนออกมาเป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้ในพื้นที่ แต่ปรากฏในรูปของการขยายฐานภาษี การเพิ่มอัตราการชำระตรงเวลา การลดจำนวนผู้ค้างชำระ การเพิ่มความเข้าใจของผู้เสียภาษี หรือการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ข้อมูลและออกแบบมาตรการอย่างเป็นระบบ ดังนั้น ตัวชี้วัดเชิงนโยบายควรครอบคลุมทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อให้การประเมินสะท้อนคุณค่าของการพัฒนาเชิงสถาบันและเชิงพฤติกรรมได้อย่างรอบด้าน

ในระยะต่อไป หน่วยงานสนับสนุนควรคัดเลือกพื้นที่ที่มีผลการดำเนินงานเด่นชัดมาพัฒนาเป็น “พื้นที่ต้นแบบ” สำหรับการเรียนรู้และการขยายผล โดยให้เกิดการถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านความสำเร็จ ข้อจำกัด เงื่อนไขบริบท และปัจจัยที่ทำให้มาตรการหนึ่งมีประสิทธิภาพในพื้นที่หนึ่งแต่ไม่สามารถใช้ได้ตรงตัวในอีกพื้นที่หนึ่ง การมีต้นแบบเชิงประจักษ์จะช่วยให้การส่งเสริมหรือกำกับดูแลมีฐานข้อมูลที่ชัดเจน และลดการถ่ายทอดนโยบายแบบเหมารวม ซึ่งมักไม่สอดคล้องกับความแตกต่างด้านศักยภาพและบริบทของอปท.

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับเชิงระบบหรือเชิงนโยบายสาธารณะ

ในระดับเชิงระบบ ภาครัฐควรยอมรับให้การใช้มาตรการทางพฤติกรรมหรือมาตรการสะกิดเป็นหนึ่งในเครื่องมือเชิงนโยบายที่มีความชอบธรรมและมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น ทั้งนี้ มิได้หมายความว่ามาตรการดังกล่าวจะเข้ามาแทนที่กลไกทางกฎหมายหรือกลไกทางการบริหารเดิม แต่ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือเสริมที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างหน้าที่ทางกฎหมายกับพฤติกรรมจริงของผู้เสียภาษี โดยทำให้การปฏิบัติตามกฎหมายเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น สมควรใจมากขึ้น และมีความขัดแย้งระหว่างรัฐกับประชาชนน้อยลง

นอกจากนี้ นโยบายสาธารณะด้านรายได้ท้องถิ่นควรเปลี่ยนจากมุมมองที่เน้นเพียง “การเพิ่มรายได้” ไปสู่มุมมองที่ให้ความสำคัญกับ “การสร้างระบบรายได้ที่ยั่งยืนและมีความชอบธรรม” กล่าวคือ การเพิ่มรายได้ไม่ควรวัดเพียงตัวเลขการจัดเก็บที่สูงขึ้นในระยะสั้น แต่ควรพิจารณาพร้อมกับความสามารถขององค์กรในการรักษาฐานภาษี การสร้างความไว้วางใจของผู้เสียภาษี การทำให้ประชาชนรับรู้ถึงความเป็นธรรมของระบบ และการทำให้การชำระภาษีกลายเป็นบรรทัดฐานทางสังคมในระดับพื้นที่ หากระบบรายได้ท้องถิ่นสามารถพัฒนาไปในทิศทางนี้ได้ ย่อมจะช่วยลดต้นทุนการบังคับใช้กฎหมายและเพิ่มเสถียรภาพทางการคลังในระยะยาว

ในมิติเชิงโครงสร้าง ภาครัฐควรสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลของ อปท. ให้สามารถเชื่อมโยงและใช้งานได้อย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งในด้านฐานข้อมูลภาษี ฐานข้อมูลทรัพย์สิน ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ และระบบติดตามพฤติกรรมชำระภาษี เนื่องจากข้อมูลเป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการเก็บ

สมัยใหม่และการออกแบบมาตรการแบบพุ่งเป้า หากปราศจากระบบข้อมูลที่มีคุณภาพ การขยายผลมาตรการ
สะกิดหรือมาตรการเชิงพฤติกรรมจะมีข้อจำกัดมากและอาจกลายเป็นเพียงการสื่อสารทั่วไปที่ไม่สามารถตอบ
โจทย์ผู้เสียภาษีแต่ละกลุ่มได้อย่างแท้จริง

ในอีกด้านหนึ่ง ควรมีการผลักดันให้บทเรียนจากพื้นที่วิจัยได้รับการสังเคราะห์และยกระดับเป็นชุด
ความรู้เชิงนโยบาย คู่มือปฏิบัติการ หรือชุดนวัตกรรมสำหรับใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในวงกว้าง
โดยการสังเคราะห์ดังกล่าวควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบริบทพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นขนาดองค์กร
โครงสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่น ลักษณะของฐานภาษี ความพร้อมของบุคลากร และระดับการยอมรับของ
ประชาชนต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะข้อค้นพบจากการวิจัยชี้ว่า มาตรการที่ได้ผลดีในพื้นที่หนึ่งอาจ
ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบก่อนนำไปใช้ในพื้นที่หนึ่ง ดังนั้น การขยายผลในระดับประเทศจึงควรอยู่บนฐานของ
“ต้นแบบที่ยืดหยุ่น” มากกว่าการกำหนดเป็นสูตรสำเร็จแบบเดียวกันทั้งหมด

4. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการขยายผล

จากบทเรียนของพื้นที่วิจัย ควรกำหนดยุทธศาสตร์การขยายผลอย่างน้อย 4 ด้านควบคู่กัน ได้แก่
ยุทธศาสตร์ด้านองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านศักยภาพองค์กร ยุทธศาสตร์ด้านเครื่องมือและข้อมูล และ
ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการยอมรับทางสังคม

ประการแรก ยุทธศาสตร์ด้านองค์ความรู้ควรมุ่งสังเคราะห์และถ่ายทอดบทเรียนจากพื้นที่ต้นแบบให้
อยู่ในรูปแบบที่ อบต. อื่นสามารถเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย เช่น คู่มือการออกแบบมาตรการสะกิด
ตัวอย่างข้อความสื่อสารสาธารณะ รูปแบบการจำแนกกลุ่มผู้เสียภาษี เครื่องมือวิเคราะห์ฐานภาษี หรือ
กรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นเงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรระวังของแต่ละมาตรการ การจัดการความรู้ในลักษณะ
นี้จะช่วยลดช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริง และทำให้ข้อเสนอเชิงนโยบายไม่หยุดอยู่เพียงระดับ
แนวคิด

ประการที่สอง ยุทธศาสตร์ด้านศักยภาพองค์กรควรมุ่งเสริมสร้างความสามารถของ อบต. ในการ
วิเคราะห์ปัญหา ออกแบบมาตรการ และประเมินผลด้วยตนเอง โดยสนับสนุนให้เกิดทีมงานภายในองค์กรหรือ
กลไกข้ามฝ่ายที่รับผิดชอบการพัฒนารายได้อย่างชัดเจน การมีคณะทำงานที่เชื่อมโยงฝ่ายคลัง ฝ่ายจัดเก็บ
ฝ่ายแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และผู้บริหารท้องถิ่น จะช่วยให้การดำเนินมาตรการมีลักษณะบูรณาการมากขึ้น
และลดข้อจำกัดจากการทำงานแบบแยกส่วนซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนารายได้ในหลายพื้นที่

ประการที่สาม ยุทธศาสตร์ด้านเครื่องมือและข้อมูลควรมุ่งพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจให้
อบต. สามารถใช้ข้อมูลได้จริงในการกำหนดมาตรการ เช่น การจัดทำแดชบอร์ดฐานภาษี การแสดงข้อมูลพื้นที่
ค้างชำระ การติดตามผลการชำระรายกลุ่มเป้าหมาย และการเชื่อมโยงข้อมูลกับการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม
เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้การจัดเก็บรายได้ไม่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่มีฐานจาก
ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถตรวจสอบและพัฒนาต่อได้

ประการที่สี่ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการยอมรับทางสังคมควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมการเสียภาษีใน
ระดับพื้นที่ ผ่านการสื่อสารที่เน้นความเป็นเจ้าของร่วมของประชาชนต่อท้องถิ่น การแสดงให้เห็นว่าภาษีมี

ความหมายต่อคุณภาพชีวิตของชุมชน และการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายหรือผลลัพธ์ของการพัฒนาท้องถิ่นอย่างโปร่งใส ยุทธศาสตร์ด้านนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้ระบบจัดเก็บจะมีประสิทธิภาพเพียงใด หากผู้เสียภาษียังมองไม่เห็นคุณค่าของภาษีหรือไม่ไว้วางใจองค์กร รายได้ที่เพิ่มขึ้นก็อาจไม่ยั่งยืนในระยะยาว

โดยสรุป ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์จากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาระบบรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานสนับสนุน และระดับเชิงระบบ การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้จะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ควบคู่กับการปรับปรุงระบบข้อมูล การออกแบบมาตรการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เสียภาษี และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรัฐท้องถิ่นกับประชาชน

ดังนั้น ทิศทางสำคัญของการพัฒนาในระยะต่อไปจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการแสวงหาวิธีเพิ่มรายได้ในทางเทคนิค แต่ควรมุ่งสร้าง “ระบบรายได้ท้องถิ่นที่มีทั้งประสิทธิภาพ ความชอบธรรม และความยั่งยืน” ซึ่งจะเป็นฐานสำคัญของการยกระดับความสามารถทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำไปสู่การพัฒนาบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้นในระยะยาว

ตารางสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นเชิงนโยบาย	มาตรการ/แนวทางดำเนินการ	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานสนับสนุน
ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น:			
1. การขับเคลื่อน มาตรการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ จัดเก็บรายได้ยังขาด ความต่อเนื่องและยัง ไม่ถูกยกระดับเป็น วาระเชิงองค์กร	กำหนดให้มาตรการส่งเสริมการ ชำระภาษีและการพัฒนาฐาน รายได้เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติ การประจำปี แผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนพัฒนาประสิทธิภาพการ จัดเก็บรายได้ พร้อมกำหนด เป้าหมาย ตัวชี้วัด และระบบ ติดตามประเมินผลที่ชัดเจน	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	กองคลัง, สำนัก/กอง แผนงาน, ผู้บริหาร ท้องถิ่น, สมาชิกสภาท้องถิ่น
2. การสื่อสารภาษี ท้องถิ่นยังไม่สามารถ สร้างแรงจูงใจและ ความเข้าใจต่อผู้เสีย ภาษีได้อย่างเพียงพอ	พัฒนากลยุทธ์การสื่อสารสาธารณะ เชิงรุก โดยเชื่อมโยงการเสียภาษีกับ ผลประโยชน์สาธารณะที่ประชาชน และผู้ประกอบการได้รับอย่างเป็น รูปธรรม เช่น คุณภาพถนน ความ สะอาด ความปลอดภัย และการ พัฒนาพื้นที่	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	งานประชาสัมพันธ์, กอง คลัง, ผู้นำชุมชน, ภาค ประชาสังคม, สถาน ประกอบการในพื้นที่
3. ฐานข้อมูลผู้เสีย ภาษียังไม่ครบถ้วน และไม่เอื้อต่อการ ออกแบบมาตรการ แบบพุ่งเป้า	ปรับปรุงทะเบียนผู้เสียภาษีและ ฐานข้อมูลทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงข้อมูลเชิงพื้นที่และข้อมูล พฤติกรรมชำระภาษี เพื่อใช้ จำแนกกลุ่มเป้าหมายและออกแบบ มาตรการที่เหมาะสมกับบริบทจริง	กองคลังขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	งานแผนและงบประมาณ, งานเทคโนโลยีสารสนเทศ , กองช่าง, ผู้นำชุมชน
4. การจัดเก็บรายได้ ยังพึ่งพาแนวทางเชิง เทคนิคและเชิงบังคับ มากกว่าการออกแบบ พฤติกรรม	นำมาตรการสะกิด (nudging measures) มาใช้ร่วมกับการ บริหารจัดการ เช่น หนังสือแจ้ง เตือนที่เข้าใจง่าย ข้อความเชิงบวก การสื่อสารแบบเจาะกลุ่ม การ อำนวยความสะดวกในการชำระ ภาษี และการใช้ช่องทางดิจิทัลเพื่อ ลดภาระการตัดสินใจของผู้เสียภาษี	องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	หน่วยงานวิชาการ, นักวิจัย, สถาบันการศึกษา, ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรม ศาสตร์

5. การพัฒนารายได้ ยังเป็นภารกิจเฉพาะ ของกองคลังและขาด การบูรณาการภายใน องค์กร	จัดตั้งคณะทำงานหรือกลไกข้าม ฝ่ายเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารายได้ โดยเชื่อมโยงฝ่ายคลัง ฝ่ายแผน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานภาคสนาม เพื่อให้ การดำเนินงานมีลักษณะบูรณาการ และตอบโจทย์เชิงระบบ	ผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	ปลัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น, กองคลัง, สำนัก ปลัด, หน่วยงานภายในที่ เกี่ยวข้อง
ระดับหน่วยงานกำกับหรือสนับสนุน:			
1. อปท. ยังขาดกรอบ แนวทางมาตรฐาน สำหรับออกแบบ มาตรการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ จัดเก็บรายได้ในมิติ พฤติกรรม	จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ หรือชุด เครื่องมือกลางสำหรับการออกแบบ มาตรการสะกิดการชำระภาษี การ จำแนกกลุ่มผู้เสียภาษี และการ ประเมินผลที่สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้ตามบริบทของแต่ละ พื้นที่	กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	สถาบันการศึกษา, หน่วย งานวิจัย, องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต้นแบบ
2. บุคลากรของ อปท. ยังมีข้อจำกัดด้านการ ใช้ข้อมูล การ ออกแบบมาตรการ และการประเมินผล	พัฒนาหลักสูตรและระบบอบรมเชิง ปฏิบัติการด้านการวิเคราะห์ฐาน ภาษี การออกแบบนโยบายเชิง พฤติกรรม การสื่อสารสาธารณะ และการติดตามผล เพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่น อย่างต่อเนื่อง	กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	สถาบันการศึกษา, หน่วยงานฝึกอบรม, เครือข่ายนักวิจัย, องค์กร วิชาชีพท้องถิ่น
3. ระบบติดตามและ ประเมินผลยังมั่ววัด เฉพาะยอดรายได้ที่ เพิ่มขึ้นในระยะสั้น	พัฒนาระบบประเมินผลที่ ครอบคลุมทั้งมิติผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ เช่น การเพิ่มอัตรา การชำระตรงเวลา การขยายฐาน ภาษี การลดการค้างชำระ การ เปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เสียภาษี และการพัฒนาศักยภาพองค์กร	หน่วยงานกำกับดูแล ด้านท้องถิ่น	หน่วยงานประเมินผล, นักวิจัย, สถาบันการศึกษา, องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น
4. การถอดบทเรียน และการขยายผลจาก พื้นที่ต้นแบบยังไม่เป็น ระบบ	คัดเลือกและพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ จัดทำกรณีศึกษาเชิงลึก และสร้าง เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง อปท. เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้และ	กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	สถาบันการศึกษา, หน่วย งานวิจัย, อปท. ต้นแบบ, เครือข่ายท้องถิ่น

รูปแบบการดำเนินงานที่สามารถ
ปรับใช้ได้จริง

ระดับเชิงระบบหรือเชิงนโยบายสาธารณะ:

1. มาตรการสะกิดยัง ไม่ถูกบูรณาการเป็น เครื่องมือเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนา รายได้ท้องถิ่นอย่าง ชัดเจน	ผลักดันให้มาตรการทางพฤติกรรม ได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือ เชิงนโยบายเสริมของการบริหาร รายได้ท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบ นโยบายที่สนับสนุนการใช้ มาตรการสะกิดควบคู่กับเครื่องมือ ทางกฎหมายและการบริหารจัดการเก็บ แบบเดิม	กระทรวงมหาดไทย	กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น, หน่วยงาน นโยบายระดับชาติ, สถาบันวิชาการ
2. การพัฒนารายได้ ท้องถิ่นยังเน้นผลการ จัดเก็บระยะสั้น มากกว่าความยั่งยืน และความชอบธรรม ของระบบ	ปรับกรอบนโยบายให้มุ่งสร้างระบบ รายได้ท้องถิ่นที่มีทั้งประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความโปร่งใส และ ความไว้วางใจจากประชาชน โดย เชื่อมโยงการชำระภาษีกับคุณภาพ บริการสาธารณะและคุณภาพชีวิต ของคนในพื้นที่	รัฐบาลและหน่วยงาน กำหนดนโยบาย ระดับชาติ	กระทรวงมหาดไทย, กรม ส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น, องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น, ภาค ประชาชน
3. โครงสร้างพื้นฐาน ด้านข้อมูลของท้องถิ่น ยังไม่เพียงพอต่อการ บริหารจัดการเก็บรายได้ สมัยใหม่	สนับสนุนการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลภาษี ระบบสารสนเทศ ภูมิศาสตร์ ระบบติดตามพฤติกรรม การชำระภาษี และเครื่องมือดิจิทัล เพื่อช่วยให้ อปท. สามารถใช้ข้อมูล ในการวางแผน ออกแบบมาตรการ และติดตามผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	กระทรวงมหาดไทย	กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น, หน่วยงานดิจิทัล ภาครัฐ, องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น
4. การขยายผล นโยบายยังมีลักษณะ ใช้แนวทางเดียวกันใน ทุกพื้นที่ แม้บริบท และศักยภาพของ อปท. จะแตกต่างกัน	พัฒนาต้นแบบเชิงนโยบายที่ ยึดหยุ่นบนฐานของการสังเคราะห์ บทเรียนจากหลายพื้นที่ โดย คำนึงถึงความแตกต่างด้าน ศักยภาพองค์กร โครงสร้าง เศรษฐกิจท้องถิ่น ลักษณะฐานภาษี และเงื่อนไขทางสังคมของแต่ละ	หน่วยงานนโยบาย ระดับชาติ	หน่วยงานวิจัย, สถาบันการศึกษา, กรม ส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น, องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น

	พื้นที่ เพื่อให้การขยายผลมีความ เหมาะสมและเป็นไปได้จริง		
5. การสร้าง วัฒนธรรมการเสีย ภาษีในระดับพื้นที่ยัง ไม่เกิดขึ้นอย่าง เข้มแข็ง	สนับสนุนมาตรการสร้างการรับรู้ สาธารณะและการมีส่วนร่วมของ ประชาชน เพื่อทำให้การเสียภาษี กลายเป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่ เชื่อมโยงกับความเป็นเจ้าของร่วม ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประโยชน์ สาธารณะ	กระทรวงมหาดไทย และองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	หน่วยงานด้านการสื่อสาร สาธารณะ, สถานศึกษา, ภาคประชาสังคม, ผู้นำ ชุมชน

ข้อเสนอแนะและแนวทางเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้ หลักสูตร REST Academy NU68

ข้อเสนอแนะเพื่อเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ยั่งยืนและเกิด
ประโยชน์สูงสุด แบ่งออกเป็นสองส่วนตามกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารท้องถิ่น และ
ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารท้องถิ่น

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เช่น นายกเทศมนตรี นายก อบต. และผู้บริหารองค์การ
บริหารส่วนจังหวัด) ถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัด
ดังนั้นทีมวิจัยขอเสนอแนะแนวทางที่ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถนำไปปรับใช้ดังนี้

1) กำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนด้านการพัฒนารายได้ท้องถิ่น: ผู้บริหารควรให้
ความสำคัญกับการมี นโยบายการจัดเก็บรายได้ที่ชัดเจน (Policy) กำหนดเป็นวาระขององค์กร เช่น
ตั้งเป้าหมายการเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่จัดเก็บเอง หรือปรับปรุงกระบวนการจัดเก็บให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
มากขึ้น ทั้งนี้ ควรบรรจุแนวทางดังกล่าวลงในแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนการปฏิบัติงานประจำปีอย่างเป็น
รูปธรรม เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบและร่วมมือดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บรายได้ (System): เนื่องจาก
ระบบข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนคือรากฐานสำคัญของการจัดเก็บรายได้ ผู้บริหารท้องถิ่นควรสนับสนุนให้มีการ
จัดทำหรือปรับปรุง ฐานข้อมูลภาษีและค่าธรรมเนียมท้องถิ่น ให้เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศ
เช่น ฐานข้อมูลทรัพย์สินที่ใช้ในการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ฐานข้อมูลผู้ประกอบการในพื้นที่ที่ต้อง
ชำระค่าธรรมเนียม เป็นต้น การลงทุนในเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลและระบบติดตามผู้เสียภาษีที่มี
ประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดการ
รั่วไหลของรายได้ ผู้บริหารควรกำหนดงบประมาณหรือทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับงานนี้ และผลักดันให้

บุคลากรนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานประจำ เช่น ใช้ซอฟต์แวร์การจัดการฐานข้อมูลภาษี หรือ แอปพลิเคชันแจ้งเตือนการชำระภาษีให้ประชาชน เป็นต้น

3) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง: ผู้บริหารท้องถิ่นควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรมหรือหลักสูตรพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ ทั้งหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและหลักสูตรจากภายนอก เช่น REST Academy นอกจากนี้ควรมีระบบพี่เลี้ยงหรือถ่ายทอดความรู้ภายใน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ผ่านการอบรมมาได้แบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน การสนับสนุนดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบการจัดสรรเวลางานให้บุคลากรไปอบรม การให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่พัฒนาตนเอง หรือการให้รางวัล/ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรดีเด่นด้านการพัฒนาตนเอง มาตรการเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและรักษาระดับสมรรถนะของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4) เน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน (Individual): การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่แค่เรื่องความรู้ความสามารถ แต่ยังรวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บริหารควรปลูกฝัง จิตสำนึกด้านการบริการและความรับผิดชอบ ในการจัดเก็บรายได้ต่อบุคลากรทุกระดับ เช่น สร้างความเข้าใจว่ารายได้ท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ดีขึ้น ลดการพึ่งพางบประมาณจากส่วนกลาง และทำให้องค์กรมีความมั่นคงทางการเงิน นอกจากนี้ควรส่งเสริมแนวคิด “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม” ในประชาชนผู้เสียภาษีร่วมด้วย อาจใช้ มาตรการสะกิด (Nudge) หรือการประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเต็มใจและตระหนักถึงการชำระภาษีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การส่งจดหมายแจ้งยอดภาษีที่แสดงข้อมูลว่าภาษีที่จ่ายถูกนำไปใช้พัฒนาชุมชนอย่างไร หรือการมอบส่วนลด/ของที่ระลึกเล็กน้อยๆ สำหรับผู้ชำระภาษีตรงเวลา ผู้บริหารท้องถิ่นที่ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมเหล่านี้จะช่วยให้ทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชนเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการจัดเก็บรายได้ สุดท้ายส่งผลให้ประสิทธิภาพการจัดเก็บดีขึ้นอย่างยั่งยืน

5) สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในการจัดเก็บรายได้: การบริหารจัดการเก็บรายได้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความเชื่อมั่นของประชาชน ผู้บริหารควรเน้นย้ำให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน ทั้งการประเมินภาษี การออกใบเสร็จ และการรายงานการใช้จ่ายเงินภาษีต่อสาธารณะ ควรมีระบบตรวจสอบภายในที่รัดกุมและเปิดเผยข้อมูลสำคัญให้ประชาชนตรวจสอบได้ง่าย การบริหารงานอย่างโปร่งใสจะช่วยลดช่องทางทุจริต เพิ่มความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน และกระตุ้นให้ประชาชนยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการคลังมากขึ้น ผู้บริหารท้องถิ่นอาจจัดประชุมชี้แจงงบประมาณประจำปีแก่ชุมชน หรือเผยแพร่รายงานสรุปการจัดเก็บและใช้จ่ายรายได้ในช่องทางสาธารณะเพื่อสร้างการรับรู้และความไว้วางใจ

6) ติดตามประเมินผลการพัฒนารายได้อย่างต่อเนื่อง: ผู้บริหารควรกำหนดกลไกการติดตามความก้าวหน้าในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้หลังดำเนินมาตรการต่างๆ เช่น ติดตามตัวเลขรายได้รายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตรวจสอบการปรับปรุงฐานข้อมูลภาษีว่าครอบคลุมครบถ้วนเพียงใด และรับฟังรายงานความคืบหน้าจากหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ หากพบปัญหาหรืออุปสรรคก็

สามารถปรับแผนหรือสั่งการแก้ไขได้ทันการณ์ การประเมินผลนี้อาจผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การปฏิบัติงานหน่วยงาน (เช่น ตัวชี้วัดในระบบ LPA – Local Performance Assessment) เพื่อกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการพัฒนารายได้อย่างจริงจัง

2) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นแล้ว การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในที่นี้รวมถึงหน่วยงานภาครัฐส่วนกลางและระดับจังหวัด ตลอดจนสถาบันการศึกษาและหน่วยงานให้ทุนวิจัยต่างๆ ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานเหล่านี้มีดังต่อไปนี้

1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) และหน่วยงานกลางที่กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ควรนำผลการวิจัยและบทเรียนจากโครงการ REST Academy NU68 ไปใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพท้องถิ่นในภาพรวมของประเทศ เช่น สถ.ควรจัดทำนโยบายหรือคู่มือมาตรฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นแจกจ่ายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยสรุปเทคนิคเชิงกลยุทธ์ที่ได้ผลดี (อาทิ หลักการ PSIV ที่เน้นนโยบาย-ระบบ-คน-value chain) เพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถประยุกต์ใช้ได้เอง นอกจากนี้ สถ. ควรสนับสนุนให้ อปท. พึ่งพาตนเองทางการคลังมากขึ้น เช่น ออกข้อกำหนดหรือคำแนะนำให้แต่ละแห่งจัดทำแผนเพิ่มสัดส่วนรายได้ของตนเอง และนำผลการดำเนินการด้านรายได้มาเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (เช่น LPA) เพื่อจูงใจให้ทุกแห่งให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ การที่หน่วยงานระดับประเทศประกาศเป็นนโยบายชัดเจนจะช่วยยกระดับความสำคัญของการพัฒนารายได้ท้องถิ่นในสายตาของผู้บริหารทุกแห่ง และสร้างมาตรฐานปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

2) สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นและหน่วยงานฝึกอบรมอื่นๆ: ควรนำหลักสูตรและแนวทางการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ในโครงการนี้ไปปรับใช้ในหลักสูตรฝึกอบรมประจำของตน สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น (ซึ่งอยู่ภายใต้สังกัด สถ.) สามารถจัดทำหลักสูตรอบรมระยะสั้นในหัวข้อการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ โดยบรรจุสาระสำคัญที่โครงการนี้ได้พัฒนาขึ้น เช่น เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามฐานภาษี หรือการประยุกต์ใช้มาตรการจูงใจ การเสียภาษีของประชาชน การดำเนินการเช่นนี้จะทำให้เกิดการขยายผลองค์ความรู้ไปยังบุคลากรท้องถิ่นวงกว้างยิ่งขึ้น ผ่านกลไกการฝึกอบรมตามปกติของทางราชการ หน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด อาจร่วมจัดหลักสูตรในลักษณะเดียวกันในระดับภูมิภาค เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่อื่นๆ ที่โครงการเดิมยังไปไม่ถึง อาทิ พื้นที่ชนบทห่างไกลหรือจังหวัดที่ยังมีศักยภาพการหารายได้ต่ำ ความร่วมมือเชิงรุกจากหน่วยงานฝึกอบรมเหล่านี้จะช่วยทำให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่นด้านการจัดเก็บรายได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบมากขึ้น

3) หน่วยงานด้านเทคโนโลยีและฐานข้อมูลของรัฐ: เช่น กระทรวงการคลัง กรมที่ดิน หรือ กรมธนารักษ์ ควรเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาระบบฐานข้อมูลและ

เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการจัดเก็บรายได้ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาษีที่เป็นมาตรฐานกลาง ให้เทศบาลและอบต. ใช้งานอย่างสะดวก และเชื่อมโยงกับข้อมูลจากหน่วยงานอื่น (เช่น ข้อมูลที่ดิน/สิ่งปลูกสร้างจากกรมที่ดิน และราคาประเมินจากกรมธนารักษ์) ซึ่งจะช่วยลดภาระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำข้อมูลเองและทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ นอกจากนี้หน่วยงานด้านเทคโนโลยีควรจัดหาเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ ที่ทันสมัยสำหรับช่วยงานจัดเก็บรายได้ เช่น โปรแกรมคำนวณภาษี, แอปพลิเคชันให้ประชาชนตรวจสอบและชำระภาษีออนไลน์, ระบบวิเคราะห์ข้อมูลรายได้เป็นต้น แล้วเปิดให้ท้องถิ่นนำไปใช้งานโดยมีการฝึกอบรมการใช้ การสนับสนุนในด้านนี้จะตอบโจทย์ส่วน System ของโมเดลการพัฒนารายได้ (PSIV) อย่างเป็นรูปธรรม และช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขาดแคลนทรัพยากรสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดทางเทคนิคไปได้

4) หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) และหน่วยงานให้ทุนวิจัย: ควรพิจารณาสนับสนุนโครงการวิจัยและพัฒนาที่ต่อยอดจากความสำเร็จของ REST Academy NU68 เช่น สนับสนุนทุนในการวิจัยเชิงลึกเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ประเภทต่างๆ (ภาษีที่ดิน, ค่าธรรมเนียม, รายได้จากทรัพย์สิน ฯลฯ) เพื่อหาแนวทางใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทไทย หรือสนับสนุนโครงการนำร่อง (pilot projects) ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่กับการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น แล้วนำผลที่ได้มาขยายผลหากประสบความสำเร็จ การลงทุนด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมเหล่านี้จะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่นไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้หน่วยงานให้ทุนควรจัดให้มีการติดตามประเมินผลเชิงพื้นที่ของโครงการพัฒนาศักยภาพต่างๆ ที่สนับสนุน เพื่อเก็บข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์มาชี้วัดความสำเร็จและถอดบทเรียนออกมาใช้ในการออกแบบโครงการในอนาคตต่อไป

5) สถาบันการศึกษาและภาควิชาการในพื้นที่: ควรรักษาและต่อยอดเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กรณีของ REST Academy NU68 แสดงให้เห็นว่าความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย (เช่น ม.นเรศวร) กับท้องถิ่นก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการสร้างนวัตกรรม มหาวิทยาลัยอื่นๆ สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับใช้ เช่น จับคู่กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของตนเพื่อจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการเฉพาะพื้นที่ นอกจากนี้ สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยหรือโครงการที่แก้ปัญหาให้ท้องถิ่นโดยตรง เช่น ระบบสารสนเทศภาษีท้องถิ่น การวิเคราะห์ฐานภาษีในพื้นที่ เป็นต้น การที่สถาบันวิชาการเข้ามาหนุนเสริมอย่างใกล้ชิดจะทำให้ท้องถิ่นมีที่ปรึกษาทางวิชาการและมีข้อมูลวิจัยรองรับสำหรับการตัดสินใจเชิงนโยบาย ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้ทางวิชาการและความรู้ภาคสนามควบคู่กัน การที่ภาควิชาการและภาคปฏิบัติร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดแนวทางที่เหมาะสม และปฏิบัติได้จริงในบริบทของแต่ละพื้นที่

โดยสรุป ข้อเสนอแนะเหล่านี้เน้นย้ำถึงการดำเนินงานร่วมกันของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรท้องถิ่น ตั้งแต่ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปจนถึงระดับ

นโยบายชาติ หากข้อเสนอแนะดังกล่าวได้รับการปรับใช้จริง ก็จะช่วยให้อุปุคลากรท้องถิ่นมีขีดความสามารถสูงขึ้น สามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และนำรายได้เหล่านั้นกลับมาพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้การปกครองท้องถิ่นไทยมีความเข้มแข็ง มั่นคงทางการคลัง และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- พิจักษณ์ ภู่อะกุล. (2568). แนวคิดพื้นฐานเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมและทฤษฎีสะกิดกับการยกระดับการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น. หลักสูตรนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีเพื่อยกระดับการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Advanced REST NU68).
- ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ. (2568). การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เสียภาษีท้องถิ่น: ปัญหาและข้อจำกัด (Pain Points) ของการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น. หลักสูตร Advanced REST NU68.
- ศิวาภรณ์ ไชยเจริญ และคณะ (2569). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัย เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.).
- Castro, L., & Scartascini, C. (2013). Tax compliance and enforcement in the Pampas: Evidence from a field experiment (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-472). Inter-American Development Bank.
- Del Carpio, L. (2013). Are the neighbors cheating? Evidence from a social norm experiment on property taxes in Peru [Job market paper]. Princeton University.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness.

สะกิดอย่างเข้าใจ จูงใจอย่างสร้างสรรค์ เพิ่มรายได้อย่างยั่งยืน

คู่มือเชิงปฏิบัติการเล่มนี้ รวบรวมองค์ความรู้ แนวคิด และเครื่องมือนวัตกรรมสะกิดภาษี (Nudge) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษีของประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน



เข้าใจพฤติกรรม
เรียนรู้พฤติกรรมของผู้เสียภาษี
เพื่อนำไปสู่การออกแบบการสื่อสาร
และมาตรการที่ได้ผล



เครื่องมือนวัตกรรมสะกิดภาษี
เทคนิคการออกแบบทางเลือก การสื่อสาร
และสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้ประชาชน
ตัดสินใจชำระภาษีได้ง่ายขึ้น



เพิ่มรายได้อย่างยั่งยืน
เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี
สร้างรายได้ให้ อปท. เพื่อพัฒนาคุณภาพ
ชีวิตของคนในท้องถิ่น



THAILAND
RSE FUND
FUND



โครงการการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ด้วยการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมสะกิดกระตุ้นความเต็มใจจ่ายภาษี
Enhancing Local Government Revenue Collection Efficiency through
Strategic Training and Nudging Innovations for Tax Compliance

หน่วยบริหารจัดการทุนด้านการพัฒนาพื้นที่
สำนักงานเร่งรัดการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันและการพัฒนาพื้นที่ (องค์การมหาชน)