

## “สุขภาพ” สตรี: เพศสภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ท้องถิ่น<sup>1</sup>

ภาวิณี ช่วยประคอง<sup>2</sup>

วันที่รับบทความ: 2 สิงหาคม 2564

วันที่แก้ไขครั้งสุดท้าย: 31 สิงหาคม 2564

วันที่ตอบรับตีพิมพ์: 21 กันยายน 2564

### บทคัดย่อ

เพศสภาวะมักกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้หญิงหรือผู้ชายควรหรือต้องปฏิบัติ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ท้องถิ่นซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จึงถูกคาดหวังให้มีความสุขภาพอ่อนโยน และต้องไม่โต้เถียงกับประชาชน ในขณะเดียวกัน ต้องบังคับจัดเก็บภาษีได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย ทำให้เจ้าหน้าที่กลุ่มนี้เกิดความเหน็ดเหนื่อยจากการใช้แรงงานทางอารมณ์ หรือการแสดงสีหน้าท่าทาง หรือกริยาที่อาจตรงกันข้ามกับความรู้สึกที่แท้จริง บทความนี้จึงตั้งคำถามว่า “การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการจัดเก็บรายได้ได้อย่างไร?” จากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการติดตามกระบวนการและข้อมูลการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าเจ้าหน้าที่กลุ่มนี้ต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ทั้งแบบผิวเผินและแบบเชิงลึกในระดับสูงตามความคาดหวังของเพศสภาวะ อย่างไรก็ตาม การใช้แรงงานทางอารมณ์ร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น ประสบการณ์การทำงาน การเป็นคนในพื้นที่ ความรู้เกี่ยวกับระบบภาษีท้องถิ่นของประชาชน ความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน คำแนะนำออนไลน์จากเครือข่ายงานจัดเก็บรายได้ เป็นต้น ล้วนช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนและส่งเสริมภาพลักษณ์ธรรมาภิบาลของหน่วยงานได้ ซึ่งท้ายที่สุดความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลที่ดีนี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมได้ดีขึ้น

**คำสำคัญ** เพศสภาวะ, แรงงานทางอารมณ์, ผลการดำเนินงาน, การคลังท้องถิ่น, การติดตามกระบวนการ

<sup>1</sup> ปรับปรุงจากบทความเรื่อง “เพศสภาวะในการบริหารงานคลังท้องถิ่น: แรงงานทางอารมณ์กับผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิง” นำเสนอในงานประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 12 ในวันศุกร์ที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240  
อีเมล: pawinee.chu@nida.ac.th

# Lady Must Be Ladylike: Gender, Emotional Labor, and Performance Among Local Revenue Collectors in Thailand

Pawinee Chuayprakong<sup>3</sup>

Received: August 2, 2021

Revised: August 31, 2021

Accepted: September 21, 2021

## Abstract

Either women or men are expected to play certain roles according to their genders. Since most local revenue collectors are women, they should appear kind and polite and avoid altercations while being able to collect every tax bill issued by their local governments. Often, doing so demands high level of emotional labor—emotive management to show the desirable gestures despite their genuine feelings. Thus, due to gender roles, female local revenue collectors have to perform emotional labor more than their male counterparts to fulfill their job responsibilities of revenue collection. To explore this possible association, this study asks: How emotional labor performed by female revenue collectors are associated with revenue collection performance? Qualitatively, under the context of Thailand’s local governments, this exploratory study of process tracing conducts in-depth interview with fifteen local revenue collectors. The results show that these local revenue collectors perform high levels of emotional labor for both surface acting and deep acting because of the gender roles and the organization’s emotive display rules. However, with high levels of emotional labor as well as other factors such as work experience, local knowledge, team support, and suggestions from online network of local revenue collectors, these female public employees can build good relations with local residents and show that their local governments deliberately follow good governance principles (being transparent, fair, and democratic). Good relations

---

<sup>3</sup> Lecturer, Ph.D., Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok 10240. E-mail: pawinee.chu@nida.ac.th

with the local publics and local governments' good governance can eventually boost tax compliance among local residents which eventually make local revenue collectors successfully increase local revenues.

**Keywords** Gender, Emotional Labor, Performance, Local Public Finance, Process Trancing

## 1. บทนำ

“จะพูดจาปราศรัยกับใครนั้น อย่าตะคั่นตะคอกให้เคืองหู  
ไม่ควรพูดอ้ออิงขึ้นมึงกู คนจะหลู่ถ่มถามไม่ขามใจ  
แม้จะเรียนวิชาทางค้าขาย อย่าปากร้ายพูดจาอ้อฉลาลัย  
จึงซื้อขายง่ายดีมีกำไร ด้วยเขาไม่เคืองจิตระอิดระอา”  
(สุนทรภู่, สุภาชิตสอนหญิง, พ.ศ. 2380)

เพศสภาวะ (Gender) กำหนดความคาดหวัง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ  
ที่แต่ละเพศสภาวะ (โดยเฉพาะผู้หญิงและผู้ชาย) ต้องปฏิบัติตามให้ลุล่วง และเช่นเดียวกัน  
กับปรากฏการณ์ในสังคมโดยรวมทั่วไป ในบริบทของการบริหารงานภาครัฐ ผู้หญิงมีภาระ  
ความรับผิดชอบจากเพศสภาวะของตนเอง (Gender Work) ที่แตกต่างไปจากผู้ชาย  
ตัวอย่างเช่น หากอยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการในองค์การที่ส่งมอบบริการแก่ลูกค้า ผู้หญิงต้อง  
แสดงความเป็นผู้หญิง (Femininity) มากเป็นพิเศษ เช่น ต้องมีจิตบริการ ยิ้มแย้ม เอาใจใส่กับ  
ความต้องการของลูกค้า อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น แต่บุคลากรผู้ชายที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง  
เดียวกันอาจไม่ได้ถูกคาดหวังให้แสดงคุณลักษณะดังกล่าวหรือไม่ต้องแสดงอารมณ์ใดๆ เลยก็ได้  
(Act Cool and Aloof) นอกจากนี้ หากผู้หญิงต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ผู้หญิงจะต้อง  
แสดงออกถึงความเป็นผู้ชาย (Masculinity) กล่าวคือต้องแสดงออกถึงความเข้มงวดเด็ดขาด  
ใช้อำนาจสั่งการ และไม่แสดงอารมณ์ความรู้สึก ซึ่งอาจตรงกันข้ามกับบุคลิกภาพที่แท้จริง  
เป็นต้น เหตุเหล่านี้ทำให้ผู้หญิงมีความเหน็ดเหนื่อยจากการใช้แรงงานเพื่อแสดงอารมณ์ที่  
อาจจะไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริงที่ตนเองมี หรือที่เรียกว่าแรงงานทางอารมณ์ (Emotional  
Labor)

แม้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับแรงงานทางอารมณ์ที่ผ่านมาในภาครัฐจะรวมตัวแปรเพศสภาวะ  
เข้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อความเหน็ดเหนื่อย ความพึงพอใจในการทำงาน และระดับ  
ผลการดำเนินงาน แต่การวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่มิได้ใช้เพศสภาวะเป็นแนวทางหลักในการศึกษา  
อีกทั้งการวิจัยเหล่านี้มุ่งศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะในระดับสูง  
(Experts or Professionals) และมักมีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้รับบริการ เช่น  
แพทย์ พยาบาล ครูอาจารย์ อัยการ ตำรวจ ผู้คุม นักโทษ ฯลฯ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะใช้  
เพศสภาวะเป็นแนวทางหลักในการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการผู้หญิงที่มิได้มีความรู้  
ความสามารถเฉพาะ (Non-professionals) และมีอำนาจต่อรองน้อยกว่าผู้รับบริการ ซึ่ง  
ตัวอย่างหนึ่งที่ชัดเจนในกรณีนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(อปท.) เนื่องจากอาชีพดังกล่าวเป็นอาชีพของผู้หญิง (Female-dominated Occupation)

ที่มีได้ส่งมอบบริการสาธารณะโดยตรงให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น (Quid Pro Quo) เหมือนกับเจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่นๆ ของ อปท. อีกทั้ง ความยินยอมของประชาชนต่ออำนาจในการบังคับจัดเก็บภาษีของ อปท. ยังเป็นไปอย่างจำกัด เนื่องจากระบบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยยังไม่สามารถกระจายอำนาจให้แก่ อปท. ได้ตามที่วางแผนไว้ ส่งผลให้ อปท. ไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการบริหารจัดการเก็บรายได้อย่างแท้จริง (Fiscal Autonomy)

ด้วยเหตุข้างต้น เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ท้องถิ่นผู้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ให้เหมาะสมเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีหน้าที่ชำระภาษีหรือค่าบริการ เพื่อให้สามารถจัดเก็บภาษีและให้บริการด้านการจัดเก็บรายได้อื่นๆ แก่ประชาชนได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น บทความนี้จึงตั้งคำถามวิจัยว่า “การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการจัดเก็บรายได้ได้อย่างไร?” โดยบทความนี้มีเป้าหมายการวิจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านเพศภาวะ (การเป็นผู้หญิง) มีความสัมพันธ์กับลักษณะการทำงานและผลการดำเนินงาน 2) อธิบายการใช้และการจัดการแรงงานทางอารมณ์ในบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ได้มีความรู้ความสามารถเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา และ 3) อธิบายกระบวนการเชิงเหตุเชิงผลโดยละเอียด (Causal Sequence) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศภาวะแรงงานทางอารมณ์ และระดับผลการดำเนินงาน โดยคำตอบที่ได้จากคำถามวิจัยดังกล่าว ในด้านหนึ่งสามารถช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายมองเห็นถึงการมีอยู่และความสำคัญของเพศภาวะและแรงงานทางอารมณ์ซึ่งย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของการบริหารงานคลังท้องถิ่น และในอีกด้านหนึ่ง คำตอบจากคำถามการวิจัยนี้สามารถระบุถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างเพศภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ อันจะช่วยเพิ่มความหลากหลายในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเพศภาวะในบริบทใหม่ อันได้แก่การบริหารงานคลังสาธารณะในระดับท้องถิ่นนั่นเอง

บทความนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) บทนำ 2) การทบทวนวรรณกรรมที่ครอบคลุมเพศภาวะในการบริหารงานภาครัฐ แรงงานทางอารมณ์ และ การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและข้อสมมติฐานเบื้องต้น (Proposition) 3) ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้การติดตามกระบวนการเป็นแนวทางหลักในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก 4) ผลการวิจัยที่อธิบายบริบทของการวิจัย และสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบคำถามวิจัยและพิจารณาข้อสมมติฐานเบื้องต้นที่กำหนดไว้ 5) การอภิปรายผลและข้อค้นพบโดยการใช้เพศภาวะวิเคราะห์แรงงานทางอารมณ์และผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการเก็บรายได้ท้องถิ่น และส่วนสุดท้าย 6) การสรุปผลการวิจัยและทิศทางการศึกษาในอนาคต

## 2. การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในทฤษฎีกรอบคิดแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ เพศสภาวะในการบริหารงานภาครัฐ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานด้านการจัดเก็บรายได้ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดกรอบแนวคิดและข้อสมมติฐานเบื้องต้นต่อไป

**เพศสภาวะในการบริหารงานภาครัฐ** ปัจจัยด้านเพศสภาวะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารงานภาครัฐตลอดมา ทั้งนี้ มีข้อสังเกตหลัก 2 ประการ 1) ผู้หญิงมักอยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือตำแหน่งอื่นๆ ที่มีอยู่ในระดับผู้บริหาร รวมทั้งยังได้รับโอกาสสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งและค่าตอบแทนน้อยกว่าผู้ชายที่เคยดำรงตำแหน่งเดียวกัน (Alkadry & Tower, 2014, pp. 131-133) ซึ่งปรากฏการณ์นี้เรียกว่า “เพดานแก้ว (Glass Ceiling)” (Gedro, 2010, pp. 391-392) 2) ผู้หญิงต้องแบกรับภาระความรับผิดชอบและหน้าที่ในการทำงานมากกว่าผู้ชาย เนื่องจากการคาดหวังของสังคมที่มีต่อบทบาทอันเนื่องมาจากเพศสภาวะ (Social Gender Roles) โดยเฉพาะใน “งานของผู้หญิง (Women’s Jobs)” ซึ่งสัดส่วนของผู้หญิงที่ประกอบอาชีพเหล่านี้มักจะมีมากกว่าผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ (Female-dominated Occupations) ตัวอย่างเช่น ครู พยาบาล นักสังคมสงเคราะห์ เลขาธิการ นักประชาสัมพันธ์ นักบัญชี ฯลฯ (Calas et al., 2014, pp. 6-7) ตารางที่ 1 สรุปบทบาทและลักษณะบุคลิกภาพพื้นฐานของเพศสภาวะ ซึ่งองค์กรภาครัฐและสังคมทั่วไปยอมรับและประยุกต์ใช้กันโดยอัตโนมัติหรือโดยปริยาย (Taken-for-granted Policies)

ตารางที่ 1 บทบาทและลักษณะบุคลิกภาพอันเนื่องมาจากความคาดหวังบนฐานของเพศสภาวะในสังคม

ประเด็น การเปรียบเทียบ	เพศสภาวะ	
	ผู้หญิง	ผู้ชาย
ความคาดหวัง โดยรวมจากสังคม	มีลักษณะของความเป็นผู้หญิง (Feminine Traits) โดยเฉพาะ ความสุภาพอ่อนน้อมและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	มีลักษณะของความเป็นผู้ชาย (Masculine Traits) โดยเฉพาะ การออกคำสั่งและความเคร่งขรึม
บทบาทที่ต้อง แสดงออก	บทบาทของผู้หญิง (Feminine Roles) ได้แก่ ต้องพึ่งพาผู้อื่น ให้การสนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ โอบอ้อมอารีย์ นุ่มนวล	บทบาทของความเป็นผู้ชาย (Masculine Roles) ได้แก่ เป็นหัวหน้า ครอบครั้ว ทะเยอทะยาน ชอบการ

ประเด็น การเปรียบเทียบ	เพศสภาวะ	
	ผู้หญิง	ผู้ชาย
	อ่อนนุ่มถ่อมตน และมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	แข่งขัน อดทนอดกลั้น แข็งแรง มีจุดยืนและมั่นใจในตัวเอง
ลักษณะงานที่ประกอบอาชีพ	เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ (Relational) ในระบบแนวระนาบ (Horizontal & Networking) และแสดงออกถึงการเกื้อกูลสนับสนุน (Supportiveness)	เกี่ยวข้องกับการออกคำสั่ง (Coercive) ในระบบแนวตั้ง (Hierarchical) และต้องแสดงออกถึงการนำและอำนาจ (Directiveness & Authoritativeness)
ทักษะที่ต้องใช้ร่วมกับ KSA	ทักษะด้านอารมณ์ (Emotive)	ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Cognitive)
งานทางเพศสภาวะ (Gender Work)	ผู้หญิงไม่จำเป็นต้องแสดงถึงความเป็นผู้หญิง (Un-doing Gender)	การทำงานของผู้ชายต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้ชาย (Doing Gender)

**ที่มา:** (1) รวบรวมจากความคาดหวังทางสังคมและบุคลิกภาพของแต่ละเพศสภาวะจากหัวข้อในเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ Gender and emotional labor (Yang & Guy, 2015, pp. 5-6); The emotive component of gendered job (Guy, 2017, pp. 50-51); Gender work in municipality (Bishu & Heckler, 2020, p. 2); และ Gender roles prevalent in the United States (Alkadry & Tower, 2014, p. 21)  
(2) KSA หมายถึง ความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills), และความสามารถในการทำงาน (Abilities)

**แรงงานทางอารมณ์** การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานควรสอดคล้องหรือเป็นไปตามแบบแผนการแสดงออกทางอารมณ์ที่องค์กรกำหนดไว้ (Emotional Display Rules) อย่างไรก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีอารมณ์ความรู้สึกในทิศทางเดียวกับที่องค์กรต้องการให้แสดงออก (Emotional Dissonance) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนการแสดงออกของตนเองทั้งทางสีหน้า ท่าทาง อิริยาบถ คำพูด และน้ำเสียงให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม แรงงานที่ใช้ในสถานการณ์นี้ เรียกว่า แรงงานทางอารมณ์ (Emotional Labor) (Guy et al., 2008, p. 6; Hochschild, 1983, pp. 6-8; Mastracci et al., 2006, pp. 124-125) ซึ่งแรงงานทางอารมณ์นี้มีสองประเภท กล่าวคือ 1) การแสดงออกแบบผิวเผิน (Surface Acting) หมายถึง การพยายามปรับเปลี่ยนอารมณ์เพื่อให้เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนสีหน้าท่าทางหรือน้ำเสียงตามแบบแผนที่องค์กรกำหนด และ 2) การแสดงออกเชิงลึก (Deep Acting) หมายถึง การพยายามทำความเข้าใจที่ไปที่มาหรือเหตุผลที่แท้จริงของเป้าหมายและความต้องการขององค์กรที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกอารมณ์ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ก่อนที่จะปรับเปลี่ยนให้ตนเองมีสีหน้าท่าทางหรือน้ำเสียงที่พึงประสงค์ต่อไป

*ผลการดำเนินงาน* ภายใต้บริบทของการบริหารงานภาครัฐผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการกับประชาชนกลุ่มเป้าหมายของนโยบายหรือผู้รับบริการสาธารณะ (Citizen-state encounters or interactions) (Herd & Moynihan, 2019, p. 19; Lipsky, 1980, pp. 3-4; Maynard-Moody & Portillo, 2010, pp. 2-3) แรงงานทางอารมณ์ช่วยให้บุคลากรกลุ่มนี้ดึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รับบริการหรือแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์ขัดข้องที่พบร่วมกันได้ด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยเฉพาะด้วยความพยายามสื่อสาร พูดคุย สร้างความสัมพันธ์ และมีความเข้าใจร่วมกันกับผู้รับบริการ (Guy et al., 2019, pp. 8-10) จึงกล่าวได้ว่าการจัดการแรงงานทางอารมณ์ที่ดีจะสามารถนำมาสู่ผลการดำเนินงานโดยรวมที่ดีของทั้งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและขององค์การโดยรวม (Holman et al., 2008, pp. 339-340; Hulsheger et al., 2010, pp. 507-510)

อนึ่ง ผลการดำเนินงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น มีความหมายครอบคลุมคุณค่าหลักของรัฐประศาสนศาสตร์ 5 กลุ่ม (Boyne, 2002, p. 19; Brewer & Walker, 2009, pp. 238-239) ได้แก่ ผลผลิตของบริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ของการให้บริการหรือประสิทธิผล การส่งเสริมความเป็นธรรม ความสามารถตอบสนองกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการ และการเสริมสร้างคุณค่าประชาธิปไตยทั้งความซื่อสัตย์สุจริตและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมของประชาชน ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบ นอกจากนี้ เนื่องจากการให้บริการของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ต้องดำเนินการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนให้ราบรื่น การประเมินผลการดำเนินงานในกรณีนี้จึงควรพิจารณาคุณภาพการสื่อสารหรือพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือให้ข้อมูลกับผู้รับบริการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประชาชน การควบคุมเหตุการณ์การปะทะทางอารมณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในบางโอกาสโดยที่ยังสามารถรักษามิตรภาพที่ดีในระยะยาวระหว่างผู้รับบริการและองค์กรไว้ได้ (Mastracci et al., 2006, pp. 132-133) ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับรายได้ตรงนั้น โดยทั่วไปแล้ว หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานควรออกแบบและดำเนินการจัดเก็บภาษีเพื่อรักษาสสมดุลระหว่างระดับรายได้ที่น่าพึงพอใจกับการส่งเสริมความเป็นธรรมทางสังคมแก่ผู้เสียภาษี (Mikesell, 2018, p. 387) ทำให้เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารภาษีอาจวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเต็มใจในการชำระภาษี เช่น จำนวนประชาชนที่ชำระภาษีตรงเวลา จำนวนประชาชนที่ชำระภาษีเต็มจำนวน เป็นต้น 2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษี เช่น จำนวนรายได้ที่จัดเก็บได้ ต้นทุนและเวลาที่ใช้ในการจัดเก็บและบริหารการให้บริการภาษี จำนวนผู้ให้บริการภาษีต่อจำนวนผู้เสียภาษี ฯลฯ และ 3) คุณภาพในการให้บริการภาษี เช่น ความถูกต้องครบถ้วนในการออกเอกสารจัดเก็บภาษี

ความรวดเร็วในการให้บริการ ต้นทุนการเข้ารับบริการภาษีของประชาชนลดลง เป็นต้น (National Audit Office of the United Kingdom, 2008, pp. 8-11)

**การวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ดังที่กล่าวมาแล้วว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้เป็นงานของผู้หญิง การอธิบายถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาวะกับแรงงานทางอากรมณ์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในที่นี้ จึงมุ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้หญิง (Being a female) เกี่ยวข้องกับการใช้และการจัดการแรงงานทางอากรมณ์ รวมทั้งผลการดำเนินงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยข้อค้นพบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมามีดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยกระตุ้นให้ใช้แรงงานทางอากรมณ์: โดยทั่วไปนั้น ผู้หญิงยอมรับโดยอัตโนมัติว่าตนเองควรใช้แรงงานทางอากรมณ์ในการทำงานเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ (Self-Stereotyping) และต้องใช้และจัดการแรงงานทางอากรมณ์ให้เป็นไปตามแบบแผนที่องค์กรกำหนดให้ได้ (Ashforth & Humphrey, 1993, pp. 98-101) เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้หญิงจะต้องดูแลเอาใจใส่ลูกค้า เก็บและปิดบังความโกรธและความไม่พึงพอใจที่มีต่อลูกค้าเอาไว้ รวมทั้งแสดงออกถึงความสดชื่นสดใส ความอบอุ่น และความเป็นมิตรเป็นกันเองมากกว่าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินผู้ชาย นักศึกษาคาดหวังให้อาจารย์ผู้หญิงหรือพยาบาลมีความอบอุ่นและคอยสนับสนุนในด้านต่างๆ มากกว่าที่คาดหวังสิ่งเหล่านั้นจากอาจารย์ผู้ชายหรือบุรุษพยาบาล (Prototypical Characteristics) เป็นต้น (Erickson & Ritter, 2001, pp. 157-158; Gray, 2010, pp. 351-354)

(2) การควบคุมทางอากรมณ์: แม้ว่าผู้หญิงจะถูกคาดหวังว่าต้องใช้แรงงานทางอากรมณ์ในระดับสูง พนักงานฝ่ายขายผู้หญิง (Saleswomen) เรียนรู้ที่จะลดระดับของภาระงานทางอากรมณ์ด้วยการเริ่มพูดคุยกับประชาชนก่อนการให้บริการในเรื่องทั่วไปหรือเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากการบริการ (Ikeler, 2016, pp. 976-978)

(3) การใช้แรงงานทางอากรมณ์: ผู้หญิงมักใช้แรงงานทางอากรมณ์ประเภทการแสดงออกเชิงขี้ขลาดและการแสดงอากรมณ์ความรู้สึกที่แท้จริงมากกว่าการแสดงออกผิวเผิน กล่าวคือ ผู้หญิงนิยมใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการควบคุมและจัดการกับอากรมณ์ เช่น ความเข้าใจและยอมรับในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง การยินยอมให้ตนเองมีความรู้สึกและแสดงออกอากรมณ์ที่ตนเองรู้สึกออกมา เป็นต้น (Cheung & Tang, 2010, pp. 330-334; Hwa, 2012, pp. 121-123; Meier et al., 2006, pp. 903-905; Nixon et al., 2011, p. 299)

(4) การได้รับความสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน: การเป็นผู้หญิงที่เพิ่งเข้ามาทำงานในองค์กรส่งผลทางลบต่อการได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้หญิงภายใต้ความเชื่อชายเป็นใหญ่ (Patriarchy) ยังอาจต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ความสามารถให้ได้รับความไว้วางใจในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานผู้ชาย

ในตำแหน่งเดียวกัน (Bakker et al., 2002, pp. 256-257) นอกจากนี้แล้ว เนื่องจากการยอมรับว่าผู้หญิงจะต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงมีเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงหรือหัวหน้างานเป็นผู้หญิง ผู้ปฏิบัติงานรายนี้จะถูกคาดหวังให้ใช้แรงงานทางอารมณ์อย่างเข้มข้นตลอดการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ (Meier et al., 2006, pp. 903-905)

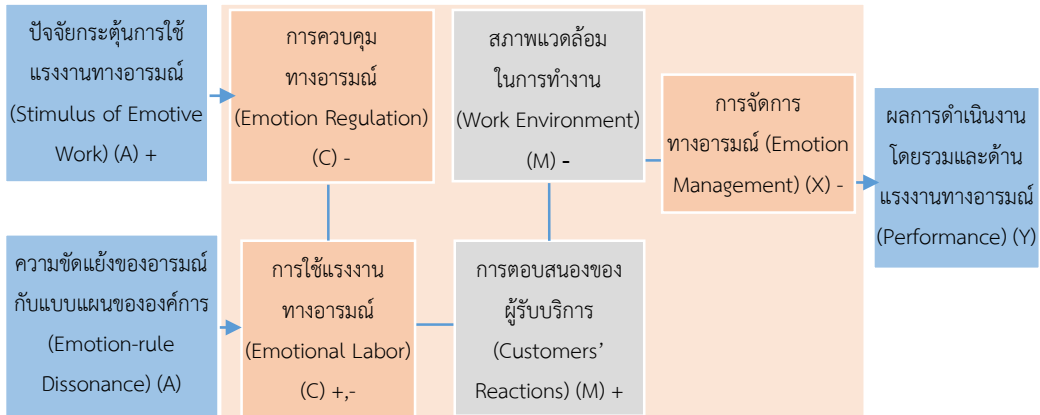
(5) การตอบสนองทางลบจากประชาชนและผู้รับบริการ: หากผู้รับบริการสามารถใช้ความโกรธหรือความไม่พึงพอใจที่มีอยู่รังแกหรือข่มขู่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินการหรือให้บริการได้ลุล่วงหรือเสร็จสิ้นได้ และเลือกที่จะถอนตัวออกจากสถานการณ์ดังกล่าวไป (Nguyen & Velayutham, 2018, pp. 163-166) และอาจใช้ทางเลือกอื่นในการแก้ไขปัญหาแทน เช่น ความสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้หญิงโดยเฉพาะพยาบาลผู้หญิงมักถูกคาดหวังให้มีความเชี่ยวชาญหรือมีความสามารถที่จะพูดคุยอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Engagement) และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานจากการปฏิบัติสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริการได้มากกว่าบุรุษพยาบาล (Gray, 2010, pp. 351-354)

(6) การจัดการทางอารมณ์: ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงในกรณีของพนักงานฝ่ายขายเรียนรู้ที่จะอดทนและคอยสังเกตอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริการเพื่อมิให้ความไม่พึงพอใจของผู้บริการลุกลามออกไป รวมทั้งพยายามที่จะแสดงความเป็นตัวของตัวเองหรือมีวิธีการแก้ไขปัญหาตามประสบการณ์ที่เคยพบมา จากการปะทะอารมณ์กับลูกค้าที่ตนเองคิดว่าใช้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Ikeler, 2016, p. 974)

(7) ผลการดำเนินงาน: เนื่องจากการยอมรับโดยปริยายว่าผู้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์อย่างเข้มข้นนั้นเป็นภาระงานที่สำคัญประเภทหนึ่งของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้หญิงจึงใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์อย่างระมัดระวังและตั้งใจ ส่งผลให้สามารถปฏิสัมพันธ์และผูกสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการได้ดี ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงจึงมีแนวโน้มที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีในงานที่ต้องใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ในระดับสูง (Erickson & Ritter, 2001, p. 155)

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้วกับแผนภาพกระบวนการใช้และการจัดการแรงงานทางอารมณ์ บทความนี้ขอเสนอกรอบแนวคิดหรือแผนภาพเชิงเหตุเชิงผล (Causal Graph) (Gerring, 2012, pp. 228-230) ของเพศสภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงตามแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้

**แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดกระบวนการเชิงเหตุผลของการใช้และการจัดการแรงงานทางอารมณ์กับผลการดำเนินงานในกรณีบุคลากรระดับปฏิบัติการผู้หญิง**



**หมายเหตุ:** (1) A: ปัจจัยตั้งต้น (Antecedents); X: ตัวแปรต้น (Causal Factors); M: ปัจจัยลด/เพิ่มอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (Mediators); และ Y: ผลลัพธ์(outcomes)

(2)  $\longrightarrow$  หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และ  $\longleftarrow$  หมายถึง ความสัมพันธ์ที่อาจเป็นเหตุเป็นผล

(3) - และ + หมายถึง การใช้แรงงานทางอารมณ์มีแนวโน้มที่จะลดลงและเพิ่มขึ้นตามลำดับ

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศสภาวะกับแรงงานทางอารมณ์ และแรงงานทางอารมณ์กับผลการดำเนินงาน บทความนี้จึงเสนอข้อสมมติฐานเบื้องต้นสำหรับคำถามวิจัยที่ว่า “การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการจัดเก็บรายได้ได้อย่างไร?” 2 ข้อ ข้อแรก (Proposition 1) คือ “เพศสภาวะมีความสัมพันธ์กับระดับและประเภทของแรงงานทางอารมณ์” ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการนี้ 1) ก่อนให้บริการ: การเป็นผู้หญิงทำให้ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่ในการใช้แรงงานทางอารมณ์อย่างเข้มข้นและให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดกำหนดอย่างเคร่งครัด อย่างไม่รู้เหน็ดเหนื่อย เพื่อให้ผ่อนคลายไม่ต้องใช้แรงงานทางอารมณ์มากเกินไปในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์ด้านการบริการกับผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงจะพูดคุยอย่างเป็นกันเองเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการเสียก่อน 2) ขณะให้บริการ: ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงมักจะใช้การแสดงออกเชิงลึกหรือเลือกที่จะแสดงอารมณ์ที่แท้จริงของตนเองออกมาแล้วแต่กรณี แต่บ่อยครั้งมากกว่าการแสดงออกผิวเผิน 3) เมื่อผู้รับบริการมีการตอบสนองกลับมา: ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงมักถูกคาดหวังให้ใช้แรงงานทางอารมณ์ต่อไป และหากเป็นผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่ยังมีประสบการณ์จำกัด ผู้หญิงอาจได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานน้อย อย่างไม่รู้ดี ผู้ปฏิบัติงานผู้หญิงเรียนรู้ที่จะอดทนเก็บความรู้สึกที่แท้จริงเอาไว้และ

ไม่ตอบโต้ผู้รับบริการกลับไป รวมทั้งจะต้องพยายามควบคุมสถานการณ์ด้วยการเป็นตัวของตัวเองและการแสดงอารมณ์ที่แท้จริงออกมาเพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาจากการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ สำหรับข้อสมมติฐานที่ 2 (Proposition 2) “แรงงานทางอารมณ์สัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน” ทั้งนี้ เนื่องจาก 4) หลังจากปฏิสัมพันธ์สิ้นสุดลง: ความพยายามที่จะใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานผู้หญิง มักทำให้ผู้หญิงมีผลการดำเนินงานที่ดีในด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน รวมทั้งด้านการจัดการและการควบคุมเหตุการณ์การปะทะทางอารมณ์ บทความนี้ใช้กรอบแนวคิดในแผนภาพที่ 1 ข้างต้นเป็นแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในส่วนถัดไป

### 3. ระเบียบวิธีวิจัย

บทความนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) บนพื้นฐานของการติดตามกระบวนการ (Process-tracing) เป็นแนวทางหลักสำหรับการออกแบบการวิจัย การสุ่มตัวอย่าง การจัดเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อการสร้างกระบวนการเชิงเหตุเชิงผลที่อยู่บนฐานของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเพศสภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้ว โดยรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพของการติดตามกระบวนการมีดังต่อไปนี้

**การออกแบบการวิจัย** บทความนี้ออกแบบการวิจัยตามการติดตามกระบวนการโดยใช้ทฤษฎีเป็นตัวนำทาง (Theory-guided process tracing-method) กล่าวคือ เป็นการศึกษาที่ใช้การวิเคราะห์ลำดับของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วขณะใดชั่วขณะหนึ่งและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเหตุการณ์เหล่านั้นเพื่อประกอบกันเป็นกระบวนการโดยรวมที่มีแนวคิดทฤษฎีสนับสนุนอย่างชัดเจน (Falleti, 2016, p. 457) ระเบียบวิธีวิจัยดังกล่าวนี้ใช้การให้เหตุผลแบบหรรณัย (Abductive Reasoning) หรือการสร้างความรู้ผ่านการให้เหตุผลทั้งแบบนิรนัย (Deductive Reasoning) และอุปนัย (Inductive Reasoning) ร่วมกัน (Bennett & Checkel, 2014, p. 252; Van de Ven, 2007, pp. 64-65) กล่าวคือ ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบเห็นอยู่โดยทั่วไป (Recurring Empirical Regularities) เพื่อยืนยันความสามารถในการอธิบายของกรอบแนวคิดรวมทั้งสมมติฐาน (Hypotheses) หรือข้อสมมติฐานเบื้องต้น (Propositions) (Collier, 2011, p. 824; George & Bennett, 2005, pp. 205-206) โดยการใช้เหตุผลแบบอุปนัยนั้นประกอบไปด้วยการสังเกตการณ์ข้อมูลที่สามารถช่วยเชื่อมโยงเหตุไปยังผลที่การวิจัยกำหนดไว้ได้ (Casual-process observations or diagnostic evidence) การรวบรวมข้อมูลดังกล่าวกระทำ

ได้ 2 วิธี (Collier, 2011, p. 823) ได้แก่ 1) การลำดับขั้นตอนย่อยของเหตุการณ์ (Sequence) ที่แยกออกจากกันตามอิทธิพลของที่ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และตัวแปรแทรกซ้อน (ถ้ามี) และ 2) การอธิบายขั้นตอนย่อยโดยละเอียด (Analytic Explanation) ที่แสดงขั้นตอนย่อยและความเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนย่อยนั้นๆ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่พึงได้รับจากการใช้การติดตามกระบวนการ คือ ลำดับขั้นตอนเชิงเหตุเชิงผลที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยที่เกิดขึ้นภายในเวลาใกล้เคียงกันและแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วยคำอธิบายของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Extensive Process) และแสดงให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุเชิงผลที่ค่อยๆ เชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนย่อยเข้าด้วยกัน (Intensive Process) (Falletti, 2016, p. 459; George & Bennett, 2005, pp. 206-207)

**กลุ่มตัวอย่างและบริบทของกรณีศึกษา** ระเบียบวิธีวิจัยตามการติดตามกระบวนการนั้นมักใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากกรณีศึกษามาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาหรือสร้างทฤษฎี (Theory-development Case) การศึกษาแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ของ อปท. ในที่นี้จึงเลือกตัวอย่างที่เป็นกรณีทั่วไป (Typical Case) (Gerring, 2007, pp. 91-97) จากค่ากลางของตัวแปรตามที่บทความนี้สนใจ อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของการจัดเก็บรายได้ที่ครอบคลุมทั้งจำนวนภาษีที่จัดเก็บได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน และการรับรู้ของประชาชนต่อการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลของ อปท. เป็นสิ่งที่ยังไม่มีการบันทึกไว้ในเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบ (Unknown) บทความนี้จะพิจารณาเลือกกรณีศึกษาผ่านเกณฑ์ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจที่พึงสะท้อนถึงระดับ ประเภท และลักษณะกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประชาชน รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างครัวเรือนในชุมชนกับ อปท. และเกณฑ์รูปแบบของ อปท. ตามกฎหมายจัดตั้งที่กำหนดโครงสร้างภาษี (ประเภทภาษีและค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บได้ ฐานภาษี และอัตราภาษี) และรูปแบบและระบบบริหารจัดการของงานการจัดเก็บรายได้ ดังนั้น เกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งสองประการนี้จึงสามารถครอบคลุมองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่บทความนี้ให้ความสนใจได้อย่างครบถ้วน

สำหรับระดับของการพัฒนาเศรษฐกิจนั้น บทความนี้ใช้ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับจังหวัด (Gross Provincial Product) ปี พ.ศ. 2562 (สำนักงานสภาพัฒนาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) เป็นหลัก ซึ่งปรากฏว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิตของผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับจังหวัดต่อหัวและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 172,789.92 บาท และ 158,695.55 บาท ตามลำดับ ซึ่งจังหวัดที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมระดับจังหวัดต่อหัวที่อยู่ในกลุ่มใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยเลขคณิตมากที่สุดหรืออยู่ภายใน  $+1$  ของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและมีค่า Z-score อยู่ระหว่าง  $-0.16$  ถึง  $+0.16$  มีทั้งหมดจำนวน 8 จังหวัด (ประมาณร้อยละ 10 ของจังหวัดทั้งหมดในประเทศไทย) บทความนี้สุ่มอย่างง่ายเลือกพื้นที่การศึกษานำร่องมา 1 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เป็นกรณีศึกษา ซึ่งมีผลิตภัณฑ์มวลรวมต่อหัวในปี พ.ศ. 2562 เท่ากับ

195,923 บาท และค่า Z-score เท่ากับ +0.1457 สำหรับเกณฑ์รูปแบบของ อปท. จากข้อมูลรูปแบบของ อปท. ในประเทศไทยทั้งหมด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2563 พบว่า อปท. ของประเทศไทยส่วนใหญ่บริหารจัดการผ่าน อบต. เป็นจำนวนประมาณ 5,300 แห่งจากจำนวนอปท. ทั้งหมด 7,850 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 67.52) (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563) ดังนั้น บทความนี้จึงเลือกกรณีศึกษาเป็นใช้ อบต. ในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์เป็นกรณีศึกษา

**ผู้เข้าร่วมและการจัดเก็บข้อมูล** เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับประชาชนมีความสลับซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับตัวแปรจำนวนมาก บทความนี้จึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) เพื่อให้สามารถอธิบายและเข้าใจบริบทของปรากฏการณ์ซึ่งเป็นฉากทัศน์กำหนดขั้นตอนย่อยและความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนย่อยเหล่านั้น (Leech & Onwuegbuzie, 2007a, p. 267) บทความนี้สัมภาษณ์บุคลากรระดับปฏิบัติการจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว (Saturated) หรือข้อมูลจากการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระของผลการวิจัย (Miles et al., 2014, p. 286) ทั้งนี้ การสัมภาษณ์ในที่นี้ประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับแรงงานทางอารมณ์และเพศสภาวะเป็นหลัก ซึ่งคำถามที่ใช้ในการวิจัยนี้มีทั้งหมด 10 ข้อดังต่อไปนี้ (Guy et al., 2008, p. 13)

- (1) ท่านทำงานจัดเก็บรายได้มานานเพียงใด มีประสบการณ์อื่นมาก่อนหรือไม่ และเหตุใดจึงทำงานนี้
- (2) การวัดผลการดำเนินงานของงานจัดเก็บรายได้หรือของเจ้าหน้าที่แต่ละคนทำอย่างไร
- (3) ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพราะเหตุใด
- (4) งานประจำวันของท่านมีอะไรบ้าง
- (5) สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานของท่านเป็นอย่างไร
- (6) ในการทำงานนั้น จะต้องมีการปฏิสัมพันธ์หรือสร้างมิตรภาพกับผู้รับบริการหรือไม่อย่างไร
- (7) องค์กรของท่านมีแนวทางปฏิบัติหรือมีความคาดหวังเกี่ยวกับให้บริการอย่างไรบ้าง
- (8) ท่านมีประสบการณ์หรืออยู่ในเหตุการณ์ที่มีความตึงเครียดบ้างหรือไม่ อย่างไร
- (9) ท่านจัดการอารมณ์หรือความเครียดที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถทำงานต่อได้
- (10) การเป็นผู้จัดเก็บรายได้ผู้หญิงหรือการเป็นผู้จัดเก็บรายได้ผู้ชายทำให้การปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ และมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

**การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลในที่นี้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยเปรียบเทียบ (Constant Comparative Analysis) (Leech & Onwuegbuzie, 2007b, pp. 565-566; Strauss & Corbin, 1998, pp. 143-161) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการอ่านบทสัมภาษณ์

(Open Coding) สรุปลงและเลือกเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง (Selective Coding) กับแนวคิดที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1 และ 2 รวมทั้งรวบรวมเป็นใจความสำคัญ (Themes) เพื่อตอบคำถามการวิจัยและยืนยันข้อสมมติฐานเบื้องต้นที่กำหนดไว้ในกรอบทบทวนวรรณกรรม นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถมีคำอธิบายโดยละเอียดสำหรับอธิบายขั้นตอนย่อยหรืออธิบายความสัมพันธ์ของขั้นตอนย่อย บทความนี้ใช้คำกล่าวโดยตรงของผู้ให้สัมภาษณ์ (In-vivo Coding) (Strauss & Corbin, 1998, pp. 105-109) เป็นส่วนหนึ่งของการอธิบายขั้นตอนย่อยโดยละเอียดด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ การใช้คำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรงจะระบุถึงตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ เพศสถานะ และใช้ชื่อสมมติสำหรับ อบต. ซึ่งในที่นี้มี อบต. ทั้งหมด 5 แห่งที่ให้สัมภาษณ์ อันได้แก่ 1) อบต.กุหลาบ 2) อบต.กล้วยไม้ 3) อบต.ดาวเรือง 4) อบต.มะลิ และ 5) อบต.เบญจมาศ

#### 4. ผลการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการและพนักงานของ อบต. ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเก็บรายได้ในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ทั้งหมด 5 แห่ง มีขึ้นระหว่างวันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2564 ถึง 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 15 คน จากทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ ลักษณะทางประชากรของผู้ให้สัมภาษณ์ปรากฏดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งตามเพศสถานะและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่ง	จำนวนตามเพศสถานะ [คน/(ร้อยละ)]		รวม [คน/(ร้อยละ)]
	ผู้หญิง	ผู้ชาย	
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล	-	2 (100.00)	2 (13.33)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	-	1 (100.00)	1 (6.67)
ผู้อำนวยการกองคลัง	3 (100.00)	-	3 (20.00)
เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้	5 (100.00)	-	5 (33.33)
ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้	3 (75.00)	1 (25.00)	4 (26.67)
รวม [คน/(ร้อยละ)]	11 (77.33)	4 (22.67)	15 (100.00)

หมายเหตุ: บุคลากรระดับบริหาร ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้อำนวยการกองคลัง เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ และผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้

#### 4.1 บริบทของการบริหารจัดการเก็บรายได้ของ อบต.

สภาพชุมชนในพื้นที่ อบต. ทั้ง 5 แห่งที่ใช้เป็นกรณีศึกษาแสดงให้เห็นถึงลักษณะของชนบทไทยโดยทั่วไป กล่าวคือ ประชาชนมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกันตามระบบเครือญาติ และส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมทั้งการทำประมง การเลี้ยงสัตว์ และโดยเฉพาะยิ่งการปลูกพืชสวน พืชเศรษฐกิจที่สำคัญในพื้นที่ ได้แก่ มะพร้าวและปาล์มน้ำมัน ในขณะที่ประชาชนบางส่วนประกอบอาชีพค้าขาย กล่าวคือ เปิดร้านค้าขนาดเล็กในหมู่บ้านหรือซื้รถจักรยานยนต์พ่วงข้างเร่ขายของระหว่างชุมชน ในเวลากลางวัน ประชากรวัยแรงงานโดยเฉพาะผู้ชายจะออกไปทำไร่ทำสวน ในขณะที่ผู้หญิงและผู้สูงอายุอยู่บ้าน และอาจประกอบอาชีพเสริมเพื่อหารายได้ให้แก่ครอบครัว เช่น ปอกและกะเทาะมะพร้าวเพื่อทำกะทิ เหลือก้านมะพร้าวทำไม้กวาดทางมะพร้าว ทำอาหารทะเลตากแห้งหรือทำกล้วยฉาบส่งขายในตลาดสดและตลาดนัด ฯลฯ

สำหรับการจัดเก็บรายได้ของ อบต. นั้น หน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้และผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่โดยตรง ได้แก่ การประชาสัมพันธ์การจัดเก็บภาษีในชุมชน การลงพื้นที่ชุมชนเพื่อประเมินภาระภาษี เช่น การวัดขนาดป้ายและกำหนดประเภทของป้าย การวัดขนาดที่ดินและกำหนดลักษณะการใช้ประโยชน์ของที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น การรับชำระภาษีและค่าบริการที่สำนักงาน อบต. และนอกสถานที่โดยการขับซื้รถจักรยานยนต์เพื่อออกไปจัดเก็บตามบ้านของประชาชน การติดตามภาษีและค่าบริการค้างชำระทั้งการโทรศัพท์ทวงถามและการออกไปพูดคุยกับประชาชนตามบ้าน การตอบคำถามและข้อสงสัยเกี่ยวกับภาษีและค่าธรรมเนียมให้แก่ประชาชน รวมทั้งการจัดทำเอกสารสรุปรายได้ภาษีและค่าบริการส่งต่อผู้อำนวยการกองคลังทุกวัน

ในขณะเดียวกัน การจัดเก็บภาษีถูกมองว่าเป็นงานของผู้หญิง เพราะต้องใช้ทั้งกิริยามารยาทที่นุ่มนวลอ่อนหวาน และใช้ความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล องค์การจึงคาดหวังว่าผู้หญิงอาจปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ได้ดีกว่าผู้ชาย

“งานจัดเก็บรายได้มักเป็นผู้หญิงล้วน งานเป็นงานเอกสาร ผู้หญิงจะมีความละเอียดมากกว่า ต้องบวกลบคูณหาร และผู้หญิงอัยยาคัยดีและพูดจาอ่อนหวานมากกว่าผู้ชาย” (ผู้อำนวยการกองคลัง อบต.มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

## 4.2 ขั้นตอนในกระบวนการการใช้และการจัดการแรงงานทางอารมณ์

### 4.2.1 ปัจจัยที่กระตุ้นหรือต้องการให้ปฏิบัติงานใช้แรงงานทางอารมณ์

(1) แบบแผนการแสดงอารมณ์ที่องค์กรกำหนด: การจัดเก็บรายได้เป็นงานของผู้หญิง เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้และผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ต่างยอมรับและมีความเข้าใจตรงกันว่าเมื่อพบประชาชน เจ้าหน้าที่ควรออกมาต้อนรับประชาชน ยกมือไหว้ทักทาย ยิ้มแย้มแจ่มใส และห้ามโต้เถียงกับประชาชนโดยเด็ดขาด แม้ว่าแบบแผนเหล่านี้จะมีได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Institutions) ก็ตาม ดังเช่นคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เวลาชาวบ้านมาต้องพูดดีๆ งานเราเป็นงานบริการ นายๆ จะบอกไว้เลย ใครเข้ามา อบต. เราต้องทักทายก่อน มาทำอะไร บางทีเค้าไม่ได้มาติดต่อเรื่องภาษี แต่เราต้องช่วยแนะนำว่าต้องไปหาเจ้าหน้าที่คนไหน ไต๊ะไหน” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต.กล้วยไม้, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2564)

“พูดจาให้อ่อนน้อม ทำให้เกิดความประทับใจเวลาเค้าเข้ามา พยายามอะลุ่มอล่วย แนะนำวิธีการให้จ่ายที่สะดวกสบายให้” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

(2) ลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์: การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีหน้าที่ชำระภาษีหรือค่าธรรมเนียมถือเป็นหนึ่งภาระหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ โดยเฉพาะฤดูกาลภาษี (มกราคมถึงมีนาคมของทุกปี) ที่จะต้องจัดเก็บภาษีป้ายและภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างไปพร้อมๆ กับการจัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะมูลฝอยและค่าบริการน้ำประปา ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ต้องใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์สูงกว่าปกติ

“เรามีหลายภาษี (หลายแหล่งรายได้) จะเจอคนเยอะมาก คนซ้ำๆ ทุกเดือน บางที 400-500 คนต่อเดือน ยิ่งในช่วงหน้าภาษี ยิ่งต้องเจอคนเยอะ” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต.กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“เราต้องเจอคนเยอะมาก บางคนเข้ามาก็ถามเราว่า ทำไมจำเค้าไม่ได้ ปีที่แล้วก็มา ... งานบันทึกบัญชีหรือรายงานการเงินไม่ยาก แต่ยากเรื่องจัดการกับคนมากกว่า ร้อยพ่อพันแม่ บางทีใส่อารมณ์กัน เข้ามา บางทีเค้าเหมือนพร้อมที่จะมาระเบิดใส่เรา” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

อนึ่ง ปฏิสัมพันธ์ที่มักทำให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่เป็นผู้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์มากกว่าเป็นพิเศษเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี ได้แก่ หนึ่ง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงกับประชาชนผู้หญิง ซึ่งมักมีความเป็นไปได้มากกว่าในกรณีอื่นๆ ได้แก่ กรณีเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชายกับประชาชนผู้หญิงหรือกับประชาชนผู้ชาย และกรณีเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงกับประชาชนผู้ชาย ทั้งนี้ ประชาชนทั่วไป (ไม่ว่าผู้ชายหรือผู้หญิง) อยากสอบถามข้อมูลหรือขออธิบายจากเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงมากกว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชาย และในกรณีที่ประชาชนผู้หญิงเป็นผู้ชำระภาษีจะมีคำถามและข้อสงสัยมากกว่าประชาชนผู้ชาย

“ผู้ชายเค้าจะจ่ายเงินเร็วกว่าผู้หญิง ไม่ค่อยมีคำถาม แต่ผู้หญิงชอบถามคำถาม หรือไม่ก็บ่น อ้าว...ถึงครบเดือนอีกแล้วหรือ ทำไมเร็วจัง” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบรม. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

สอง กรณีการจัดเก็บภาษีเป็นรายได้ที่มีได้เชื่อมโยงกับประโยชน์โดยตรง (Earmarked Revenue) ตามหลักผลประโยชน์ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการภาษีที่ดี (Benefit Principle) และการจัดเก็บค่าบริการที่ต้องไปจัดเก็บบ่อยครั้งโดยเฉพาะกรณีการจัดเก็บเป็นรายเดือนทุกเดือน เช่น ค่าธรรมเนียมขยะมูลฝอยจัดเก็บเพื่อใช้สำหรับการจัดการขยะ เป็นต้น หน่วยงานมักนิยมส่งเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงพูดคุยทำความเข้าใจ อธิบาย ขยายความ หรือโน้มน้าวให้ประชาชนเข้าใจ

“ชาวบ้านมักถามว่าเก็บเงินไปทำไม ภาษีเอาไปใช้ทำอะไร เงินเข้า อบรม. แล้วจะเอาไปใช้ทำอะไรไม่รู้” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบรม. กล้วยไม้, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“ผู้หญิงถูกหวังเรื่องมารยาท การพูดและทำความเข้าใจกับชาวบ้านได้ง่ายกว่า อบรม. จะส่งผู้หญิงไปพูดคุยกับชาวบ้านเรื่องค่าน้ำ ค่าขยะ หรือค่าภาษีต่างๆ” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบรม. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

#### 4.2.2 แรงงานทางอารมณ์

(1) การแสดงอารมณ์แบบผิวเผิน: การแสดงออกแบบผิวเผินเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งเมื่อเปรียบเทียบกับ การแสดงออกแบบเชิงลึก ส่วนใหญ่จะเป็นกรณีที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่เพิ่งมาทำงานใหม่ (ยังไม่มีประสบการณ์) หรือเป็นปัญหาขัดข้องใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นหรือไม่เคยรับมือมาก่อน เช่น การจัดเก็บภาษีใหม่ที่เจ้าหน้าที่เองก็ยังไม่เข้าใจมากนัก เป็นต้น

“ตอนทำงานใหม่ๆ ก็รู้สึกไม่ดีบ้าง ..... จะรับ ‘จ้ำ’ ไว้ก่อน ใจดีสู้เสือไว้ก่อน เราแสดงกริยาว่าโกรธหรือโมโหไม่ได้ เค้าว่ามากี่เฉยๆ แล้วเราก็ออมาว่ากันทีหลัง

ค่อยมาดูระเบียบ .... ถ้ามีการปะทะจริงๆ เราต้องพยายามนิ่งๆ เราต้องคิดว่าเราเป็นผู้ให้บริการ ต้องปรับตัวให้ได้ เก็บความรู้สึกตัวเองให้ได้” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

“เราต้องมีมารยาท การไปเถียงกับเค้านั้นไม่มีประโยชน์ เอะระเบียบมาทางเค้าก็ไม่อ่านไม่ฟัง เราต้องจึงค่อยๆ บอกว่าใจเย็นๆ นะ ค่อยๆ ค่อยๆ ไม่เข้าใจตรงไหน ค่อยๆ กันก่อน คำพูดหรือการสื่อสารให้ออกมาได้แบบนี้สำคัญมาก” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

“เวลามีคนมาโวยวาย เรามีความเบื่อน่ายมากกว่า จะตอบโต้อะไรก็ไม่ได้” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

(2) การแสดงอารมณ์แบบเชิงลึก: การแสดงออกทางอารมณ์แบบเชิงลึกเกิดขึ้นในหลายกรณี เช่น เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้มีความรู้และเข้าใจที่มากขึ้นหรือลักษณะนิสัยของประชาชนแต่ละคน เข้าใจฐานะความเป็นอยู่ของประชาชน เป็นต้น

“เราต้องไม่หน้าบึ้งหน้าอ ... ชาวบ้านแทบไม่เข้าใจภาษีตัวใหม่เลย ประชาสัมพันธ์ก็มี แต่เค้าไม่มีเวลาได้ดูทีวี จริงๆ คนแก่เค้าอยากเสียภาษี” (ผู้อำนวยการกองคลัง อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“การจัดการอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญ ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจว่าชาวบ้านไม่ได้อยากจ่าย ชาวบ้านก็จะว่ามันแพง หรือไม่ก็อารมณ์ร้อนอารมณ์เสียเข้ามาบ้าง .... เราต้องเข้าใจว่าเค้าเป็นคนแบบนี้ คนอื่นมาเก็บก็โดนเหมือนกัน” (ผู้อำนวยการกองคลัง อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

“พูดจาให้อ่อนน้อมไว้ บางทีก็ต้องเข้าใจ คำน้ำประปามันบ่อย มาเก็บทุกเดือน” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

“มันอยู่ที่หลักการพูดและการเข้าใจประชาชน แต่ละคนไม่เหมือนกัน เราต้องเข้าใจเค้าบ้าง บางคนบางบ้านเค้าไม่มีจ่ายจริงๆ เราก็ควรแนะนำไปว่าจะทำอย่างไร” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. เบญจมาศ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

### 4.2.3 การตอบสนองจากประชาชน

(1) (กรณีแรก) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชาย: การชำระภาษีให้ทันที เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชายจึงไม่ต้องต่อรองหรือพูดคุยกับประชาชนนานมากนัก กล่าวคือ ไม่ต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ต่อไปอีก

“ถ้าเป็นผู้ชาย ชาวบ้านจะไม่กล้าต่อรอง จะไม่พูดเยอะ ประชาชนจะเกรงใจผู้ชาย มองว่าผู้ชายมีวุฒิภาวะมาก ดูดีกว่า ... ผู้หญิงมันเถียงกันได้ ถ้าเป็นผู้ชายก็จะต่อยกัน เลย” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“ถ้าเป็นผู้ชายไปเก็บ เค้าจะจ่ายง่ายกว่าผู้หญิง ชาวบ้านจะเกรงใจผู้ชาย ไม่ค่อยมีคำถามกับผู้ชาย ค่าน้ำประปาหรือบางทีภาษี แบ่งจำนวนเท่าๆ กัน แต่ไปเก็บมาแล้วผู้ชายเก็บเงินได้เยอะกว่า” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

(2) (กรณีที่สอง) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงและมีภุมิลาเนาเป็นคนในพื้นที่: ประชาชนอาจขอต่อรองภาระภาษีหรือค่าบริการ เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์เพื่อยังคงแสดงความสุภาพอ่อนน้อม ไม่แสดงกริยาอันไม่สมควร แม้ว่าจะทราบเป็นอย่างดีว่าการต่อรองไม่ควรเกิดขึ้น

“คนที่ไม่ยอมจ่าย มาหลายรอบ เราบอกเค้าว่าต้องรีบส่งเงินแล้ว เค้าก็จะบอกให้เราออกเงิน (ค่าธรรมเนียมขยะมูลฝอย) ให้เค้าไปก่อน นี่ก็สารองให้ไปหลายรอบแล้ว การทำเรื่องขออนุญาตคั้นถึงขยะมันยุ่งยาก .... บางทีเราก็ต้องออกเงินให้ก่อน เพราะไม่อย่างมีลูกหนี้” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“คนนอกพื้นที่ จะดีกว่า คนในพื้นที่ทำงานยาก ประชาชนรู้จัก จะจู้จี้มากไม่ได้ เห็นกันอยู่ทุกวัน คนนอกพื้นที่ ชาวบ้านจะเกรงใจ” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

“ป้ายวัดแล้ว ชาวบ้านว่าภาษีไม่สมดุลงกับรายได้ จะแนะนำให้เจ้าของป้ายลดหย่อนขนาดป้าย เวลาทำงานก็ต้องนิดหน่อย ถ้าโหดมาก เค้าจะปิดบ้านหนี” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

“คนในพื้นที่ที่ได้เปรียบ เวลามีปัญหา คนในพื้นที่ที่ลำบากมาก คนโมโหจะไม่ใส่อารมณ์มาก เพราะรู้จักกัน” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

(3) (กรณีที่สาม) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงกับผู้ชำระภาษีหรือค่าธรรมเนียมที่เป็นผู้หญิง: ประชาชนโดยเฉพาะผู้หญิงมักจะซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เพิ่งบังคับใช้ใหม่ เจ้าหน้าที่ผู้หญิงถูกคาดหวังให้อธิบายให้ประชาชนเข้าใจซึ่งอาจจะทำให้เกิดแรงงานทางอารมณ์ในขณะที่สื่อสาร การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ภาษา และการปรับหรือจัดการอารมณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น

“เค้าไม่เข้าใจ (พรบ.ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562) เรายังต้องอธิบายจนกว่าเค้าจะเข้าใจ แต่ต้องใจเย็นๆ ต้องรอให้เค้าพูดจบก่อน แล้วเราค่อยพูด” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต.กล้วยไม้, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2564)

“การอบรมของกรม (ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) ไม่ได้บอกเรื่องปฏิบัติจริงเลยจะไปเก็บภาษี ก็ต้องเรียนรู้อเองจริงๆ ควรมีการแนะนำเวลาที่ปะทะกับชาวบ้าน วิธีการที่เก็บเงินมาได้ตรงตามระเบียบ วิธีคุยกับกลุ่มชาวบ้านแต่ละกลุ่ม” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

“อยากรู้เทคนิคการให้ความรู้เรื่องภาษีกับชาวบ้าน เทคนิคการพูดง่ายๆ ให้เข้าใจง่าย ทักษะการปรับอารมณ์ เหมือนแบบที่พนักงานโรงแรมทำ” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

#### 4.2.4 การจัดการทางอารมณ์

(1) ความมั่นใจในความสามารถของตนเอง: ความสามารถในการใช้แรงงานทางอารมณ์ของตนเองและประสบการณ์ของตนเองในการแก้ไขสถานการณ์ (Self-efficacy) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้หญิงอาจยังต้องใช้แรงงานทางอารมณ์แต่ก็ทำให้สามารถจัดเก็บภาษีหรือค่าบริการได้ในที่สุด

“เคยปะทะกับประชาชนมา การปะทะเป็นเรื่องธรรมดา นัดมาใหม่ เค้าจะมาจ่ายเอง” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. เบญจมาศ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 3 กุมภาพันธ์ 2564)

(2) ความสมัครสมานสามัคคีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบุคลากรงานจัดเก็บรายได้: ปัจจัยเหล่านี้มักช่วยให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ไม่ต้องใช้แรงงานทางอารมณ์หรือใช้ในระดับที่ลดลงมา และสามารถจัดเก็บรายได้จากประชาชนได้สำเร็จ

“ลูกน้องเรากลับมา เราก็ต้องให้คำปรึกษา บอกเค้าไม่ต้องเก็บมาคิด อย่าใส่ใจ เราต้องไม่ใช่แนวก้าวร้าว บางคนแอบร้องไห้มากลางทาง เค้าทะเลาะกับชาวบ้านมา เราก็จะปลอบแล้วบอกว่า บางทีชาวบ้านเค้ากำลังโมโหอย่างอื่น เราไปเก็บเงินตอนเค้าโมโหพอดี ตอนหลังค่อยไปเก็บใหม่ ซึ่งเค้าก็ให้” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“งานจัดเก็บขึ้นตรงกับปลัด ถ้าปลัดเข้าใจ และเข้ามาช่วยเรา งานของเราจะง่ายขึ้นเยอะ” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

(3) ความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้จัดเก็บท้องถิ่น: การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือระหว่างเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่ อบต.อื่น ทั้งทางโทรศัพท์และทางกลุ่มในแอปพลิเคชันไลน์ หากเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้มีปัญหาในการทำงาน ก็สามารถสอบถามได้จากผู้ที่เคยมีปัญหาคคล้ายคลึงกันจะมาช่วยให้ข้อมูลหรือช่วยกันหาทางออก

“เวลาด่วนก็จะโทรถามเพื่อนร่วมงานในเครือข่าย ผู้จัดเก็บด้วยกันก็ช่วยเหลือกัน ข้อมูลอะไรที่มีก็จะเอามาแชร์กันทุกวัน (ในแอปพลิเคชันไลน์) เอื้อเพื่อ แบ่งปันกัน” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“ในกลุ่มไลน์งานจัดเก็บด้วยกัน มีหลายกลุ่ม ช่วยๆ กันถามตอบ ในกลุ่มนั้นมีตั้ง 2-3 พันคน มีปัญหาอะไร ถามรุ่นพี่ แล้วเอามาแชร์” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กล้วยไม้, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

#### 4.2.5 ผลการดำเนินงาน

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานจากหน่วยงานส่วนกลาง ผู้บริหาร อบต. พิจารณาวัดประเมินผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้จากจำนวนภาษีที่จัดเก็บได้เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี รายได้ที่จัดเก็บได้จริงของ อบต. ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มผันผวน และมักจะลดลงเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกัน อบต. ยังมีได้มีเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลหรือด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ชัดเจนแต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการดำเนิน

ทั้งสองด้านนี้จะเป็นผลจากการใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์โดยตรง ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความเห็นไว้ในกรณีสัมภาษณ์รายละเอียดยกต่อไป

(1) ผลการจัดเก็บรายได้: ผลการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมที่มาจากทั้งเพศสภาวะที่อาจจะช่วยให้เงินรายได้จากการจัดเก็บอยู่ระดับที่แตกต่างกันไป แต่ผลจากการปรับลดอัตราภาษีตามนโยบายของภาครัฐ และผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้ผลการจัดเก็บรายได้โดยรวมของ อบต. ผันผวนและมีแนวโน้มที่จะลดลงไปมากเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะหากพิจารณาจากสถิติการจัดเก็บรายได้ของ อบต. ทั้ง 5 แห่งในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาตามตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 รายรับจริงที่จัดเก็บเองของ อบต. กลุ่มตัวอย่างในระหว่างปีงบประมาณ 2560-2563

อบต.	รายรับจริงที่จัดเก็บเองจริง (ล้านบาท)				ร้อยละการเพิ่ม/ลด ของรายรับจริงที่จัดเก็บเอง			
	2560	2561	2562	2563	2560-61	2561-62	2562-63	เฉลี่ย 4 ปี
อบต. กล้วยไม้	1.52	1.22	2.62	2.01	(19.74)	114.75	(23.28)	23.91
อบต. กุหลาบ	0.78	0.67	0.83	0.60	(14.10)	23.88	(27.71)	(5.98)
อบต. ดาวเรือง	3.39	3.15	4.04	3.22	(7.08)	28.25	(20.30)	(0.29)
อบต. เบญจมาศ	1.87	0.86	2.34	1.28	(54.01)	172.09	(45.30)	25.36
อบต. มะลิ	0.49	0.30	0.44	0.12	(38.78)	46.67	(72.73)	(21.61)
ค่าเฉลี่ย 5 อบต.	1.61	1.24	2.05	1.45	(26.74)	77.13	(37.86)	4.18

ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป.)

ผลการจัดเก็บรายได้จากจำนวนรายได้ภาษีและค่าบริการที่ลดลงส่งผลให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีผลการดำเนินงานในระดับต่ำลง ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง โดยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้อธิบายถึงผลการดำเนินงานในด้านจำนวนรายได้ที่จัดเก็บได้จริงไว้ดังนี้

“บางทีมันท้อ ตอนลดภาษี ก็หมดกำลังใจ มันก็เหี่ยวแห้งเหมือนกัน” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

“ผู้หญิงกับผู้ชายน่าจะเหมือนกัน ถ้าผู้ชายพูดเก่ง ชาวบ้านจะดูเวลาผู้จัดเก็บจะคิดว่าผู้หญิงไม่รู้เรื่อง แต่เชื่อว่าผู้ชายรู้เรื่อง ผู้หญิงต้องต้อรอง และคุย พูดนั่นนี่ .... ประสิทธิภาพประสิทธิผลเหมือนกัน งานเอกสารก็มีประสิทธิภาพเหมือนกัน” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. มะลิ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 กุมภาพันธ์ 2564)

(2) ผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล: การพูดคุยและอธิบายข้อคำถามหรือข้อสงสัยของประชาชนถือเป็นโอกาสของ อบต. และงานจัดเก็บรายได้จะแสดงภาพลักษณ์ของการส่งเสริมความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบ (Accountability) ซึ่งอาจช่วยให้สามารถจัดเก็บรายได้จากประชาชนได้ด้วยในที่สุด

“เจ้าหน้าที่จัดเก็บที่ดี ต้องมีความเป็นธรรม รักษาผลประโยชน์ของรัฐ และของชาวบ้าน เพราะชาวบ้านไม่รู้ข้อมูล .... บางทีเค้าคิดว่า อบต.คิดเอง” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. ดาวเรือง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 21 มกราคม 2564)

“ผู้หญิงเก็บเงินได้เยอะกว่า สื่อสารดีกว่า ค่อยๆ คุย ถ้างั้นสื่อทวง ก็อธิบายความให้ฟัง .... การทำงานสำเร็จของเราก็คือ ชาวบ้านมียอดค้างชำระ ได้ไปอธิบาย เค้ายอมจ่ายโดยดี จริงๆ เค้าพร้อมจะจ่ายเรา บางที่เราเอาเครื่องคิดเลขไปตีตให้เค้าดู เค้าก็สับสน เราพร้อมอธิบาย” (ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กล้วยไม้, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มกราคม 2564)

“ตอนออกไปเก็บ จะเอากระดานเล็กๆ ปากกาเมจิก กับกฎหมายภาษีไปช่วยกันคิดภาษีพร้อมกับชาวบ้านเลย” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

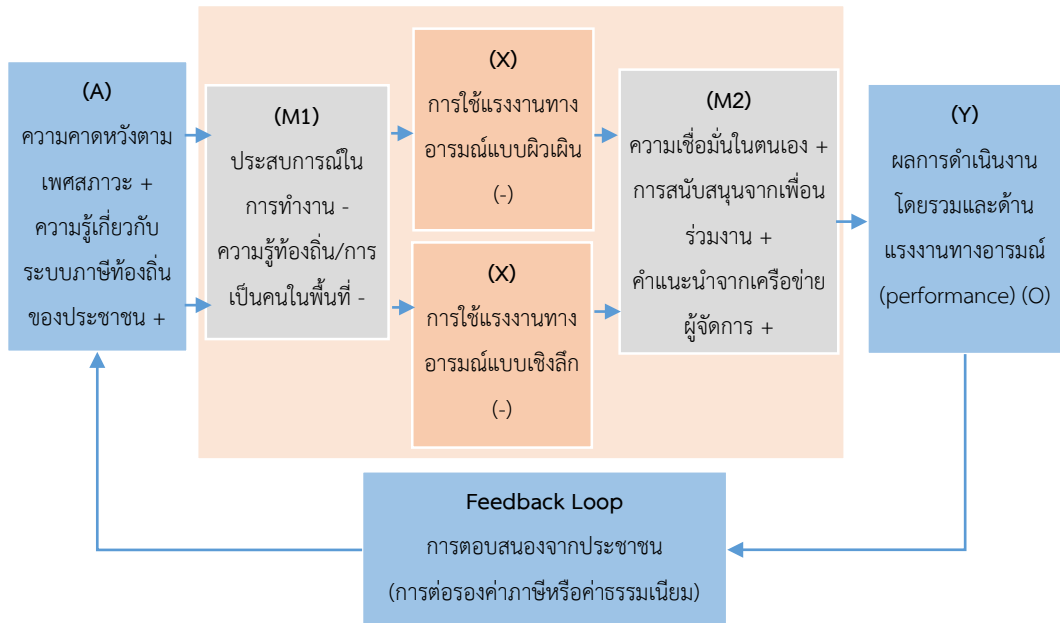
(3) ผลการดำเนินงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งอาจช่วยให้สามารถจัดเก็บภาษีและค่าบริการได้ด้วย ทำให้ผู้จัดเก็บรายได้หลายรายเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับการจัดเก็บภาษีเป็นการเฉพาะ

“ไปผูกสัมพันธ์เอาไว้ เค้าถึงจะจ่ายภาษี” (เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อบต. กุหลาบ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 11 มกราคม 2564)

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาวะ การจัดการแรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงาน จากกระบวนการเชิงเหตุเชิงผลที่กล่าวมาแล้ว ข้อเขียนในส่วนนี้จะสรุปกระบวนการนี้ตามระเบียบวิธีวิจัยของการติดตามประเมินผลจากตัวแปรต้น (ผู้หญิง) และตัวแปรลด/เพิ่มอิทธิพล (ความฉลาดทางอารมณ์ ทักษะการจัดการทางอารมณ์ ความสามัคคีและความช่วยเหลือกันในกลุ่มงาน และความรู้ท้องถิ่น) ที่อาจส่งผลต่อตัวแปรตาม (แรงงานอารมณ์และผลการจัดเก็บรายได้) ที่ปรับปรุงจากแผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของบทความนี้เพื่อแสดงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง กลไกเหตุผล และผลที่เกิดขึ้น

กระบวนการและความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลในแผนภาพที่ 2 สามารถสรุปเป็นคำตอบสำหรับคำถามวิจัยของบทความนี้ที่ว่า “การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการจัดเก็บรายได้ได้อย่างไร?” ได้ดังนี้

**แผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเพศภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้หญิง**



- หมายเหตุ**
- (1) A: ปัจจัยตั้งต้น (antecedents); X: ตัวแปรต้น (causal factors); M: ปัจจัยลด/เพิ่มอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (mediators); และ Y: ผลลัพธ์(outcomes)
  - (2)  $\longrightarrow$  หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล
  - (3) - และ + หมายถึง การใช้แรงงานทางอารมณ์มีแนวโน้มที่จะลดลงและเพิ่มขึ้นตามลำดับ

คำตอบที่ 1 “เพศภาวะมีความสัมพันธ์กับในทางบวกกับระดับแรงงานทางอารมณ์ของผู้หญิง” กล่าวคือ 1) ความคาดหวังของบทบาทตามเพศภาวะที่กำหนดให้ผู้หญิงสุภาพ นอบน้อม และโอภาปราศรัย 2) ความจำเป็นที่จะต้องอธิบายภาษีที่มีได้เชื่อมโยงกับผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับโดยตรง หรือต้องอธิบายภาษีที่เพ็งบังคับใช้ใหม่ และ 3) การที่ประชาชนต่อรองภาษีหรือค่าธรรมเนียม สถานการณ์เหล่านี้ผลักดันให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ทั้งการแสดงออกแบบผิวเผินและการแสดงออกแบบเชิงลึกในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ถ้าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ที่เป็นคนในพื้นที่และมีประสบการณ์

ทำงานมานานก็อาจพึ่งพาความฉลาดทางอารมณ์และทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการสถานการณ์เบื้องต้น หรือถ้าเป็นเจ้าของหน้าที่จัดเก็บที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยก็อาจพึ่งการสนับสนุนจากทีมงานและ/หรือคำแนะนำจากเครือข่ายเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ปัจจัยเหล่านี้ก็อาจจะช่วยให้ลดระดับแรงงานทางอารมณ์ที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงต้องใช้ในขณะปฏิบัติงานได้

คำตอบที่ 2 “แรงงานทางอารมณ์เชิงลึกของผู้หญิงสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานจัดเก็บรายได้” การใช้แรงงานทางอารมณ์แบบเชิงลึกด้วยการอธิบายและให้ความรู้แก่ประชาชนแต่ละคนโดยละเอียดนั้นจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน และประชาชนมีแนวโน้มที่จะมองเห็นว่า อบต. มีความโปร่งใส เป็นธรรม และรับผิดชอบ ผลักดันให้ประชาชนมีความยินยอมในการเสียภาษีมากขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดผลการจัดเก็บรายได้จะเพิ่มขึ้นได้อย่างยั่งยืนนั่นเอง

ทั้งนี้ บทความนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า คำตอบวิจัยส่วนที่ 1 สอดคล้องเป็นไปตามข้อสมมติฐานเบื้องต้นในข้อแรกในบางส่วน กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ในระดับที่สูงกว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชาย อย่างไรก็ตาม เพศสภาวะมิได้มีความสัมพันธ์ชัดเจนกับประเภทของแรงงานทางอารมณ์ที่ใช้ สำหรับคำตอบวิจัยส่วนที่ 2 สอดคล้องกับข้อสมมติฐานเบื้องต้นในข้อที่สอง กล่าวคือ ความเป็นผู้หญิงสามารถช่วยให้ตนเองมีผลการดำเนินงานด้านมนุษยสัมพันธ์ได้ในระดับสูง

## 5. การอภิปรายผลการวิจัย

จากกระบวนการเชิงเหตุเชิงผลตามระเบียบวิธีวิจัยของการติดตามกระบวนการและคำตอบสำหรับคำถามวิจัยของบทความนี้ จะเห็นว่าภายใต้บริบทของการใช้แรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่หญิงผู้ปฏิบัติหน้าที่จัดเก็บรายได้ท้องถิ่นของประเทศไทย มีข้อค้นพบเบื้องต้นและข้อเสนอแนะทางนโยบาย ต่อไปนี้

(1) เพศสภาวะที่มีผลต่อการแบ่งภาระหน้าที่และลักษณะในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้: ตามกฎเกณฑ์ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคมแม้ว่าจะมิได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หรือที่เรียกว่าสถาบัน (Institutions) (North, 1990, pp. 1-2) ผู้หญิงถูกมองว่าควรปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้ข้อมูล การอธิบาย และการบริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อมมากกว่าผู้ชาย ความคาดหวังตามเพศสภาวะนี้ทำให้องค์การมักให้ผู้หญิงรับผิดชอบในการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้เสียภาษีหรือค่าบริการมากกว่าผู้ชาย ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่จัดเก็บหญิงยังอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความยากลำบากกว่าผู้ชาย

เนื่องจากประชาชนคาดหวังจะได้ข้อมูล ความสุภาพนุ่มนวลในการให้บริการ หรือการช่วยเหลือในการออกค่าบริการให้ก่อน แต่ในขณะเดียวกัน ประชาชนไม่เชื่อว่าผู้หญิงจะมีความรู้เรื่องภาษีและความน่าเชื่อถือเท่ากับผู้ชาย เหล่านี้จึงทำให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติงานมากกว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชายอยู่บ้างไม่มากก็น้อย

(2) เพศสภาพจะมีผลต่อระดับแรงงานทางอารมณ์: จากความคาดหวังในข้อ (1) เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงจะต้องใช้แรงงานทางอารมณ์แบบเชิงลึกเพื่อพยายามในการสื่อสารทางภาษีกับประชาชน แม้ว่าจะไม่เคยได้รับการอบรมหรือพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นการเฉพาะ เช่น การประชาสัมพันธ์ การอธิบายให้ข้อมูล การให้ความรู้ด้านภาษี การคำนวณภาษี ฯลฯ ทั้งนี้รวมทั้งการใช้แรงงานทางอารมณ์แบบผิวเผินเพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะกับประชาชนที่ไม่พึงพอใจกับค่าภาษีที่เพิ่มขึ้นหรือมีอารมณ์โกรธด้วยเหตุอื่น เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้หญิงไปจัดเก็บภาษีหรือค่าบริการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ต้องทำด้วยความสุภาพเรียบร้อย อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีได้พิจารณาผลการใช้แรงงานทางอารมณ์ ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับประชาชน และความสามารถในการส่งเสริมภาพลักษณ์ธรรมาภิบาลให้แก่ อปท. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีแต่อย่างใด นอกจากนี้ หน่วยงานส่วนกลางที่จัดการฝึกอบรมก็ยังมีได้ให้จัดกิจกรรมการอบรมในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการเป็นการเฉพาะเพื่อสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สามารถใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่ที่พึงเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ผู้หญิงที่เพิ่งบรรจุเข้าทำงานเกิดความหมดไฟในการทำงาน (Burnout) และมีความต้องการที่จะโยกย้ายเปลี่ยนงานสูงขึ้น (Turnover Intention) (Brotheridge & Grandey, 2002, p. 17) หน่วยงานในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นอาจพิจารณาเริ่มให้ความสำคัญกับทักษะในการใช้และการจัดการอารมณ์กับเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ท้องถิ่นที่ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง แม้ว่าจะยังไม่สามารถให้คำตอบแทนกับแรงงานประเภทนี้ได้ การยอมรับถึงการมีอยู่ของแรงงานทางอารมณ์ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายการใช้แรงงานทางอารมณ์ในช่วงฤดูภาษีก็อาจเป็นมาตรการที่สามารถดำเนินการในเบื้องต้นได้ก่อน

(3) ตัวกลางที่ช่วยผ่อนคลายแรงงานทางอารมณ์จากความคาดหวังของเพศสภาพ: ความช่วยเหลือจากทีมงาน ทั้งหัวหน้างานหรือผู้อำนวยการกองคลังและผู้บริหารในสายงาน โดยเฉพาะปลัด อบต. แต่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงจะได้รับประโยชน์ในเฉพาะกรณีที่ประชาชนเข้ามาในสำนักงานที่ทำการของ อบต. เท่านั้น อย่างไรก็ตาม โดยแท้จริงแล้ว ภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ภายในเขตชนบทต้องอาศัยการออกไปในชุมชนหรือหมู่บ้านที่ประชาชนอาจยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาษีโดยเฉพาะภาษีที่เพิ่งบังคับจัดเก็บใหม่ จำกัด และไม่เชื่อถือว่าเจ้าหน้าที่จัดเก็บผู้หญิงจะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่ากับผู้ชาย

การใช้แรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่ผู้หญิงในการออกไปจัดเก็บภาชนะนอกสำนักงานยังอยู่ในระดับสูง การส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการจัดการอารมณ์และการสื่อสารทางภาชนะที่ประสิทธิภาพตามกลุ่มประชากรและ/หรือตามลักษณะพื้นที่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพึงพิจารณาอย่างถ้วนถี่ดังเช่นที่กล่าวไว้ในข้อ (2)

(4) แรงงานทางอารมณ์ของผู้หญิงส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี: แรงงานทางอารมณ์ผ่านการให้ความรู้แก่ประชาชนด้วยความอดทน ความสุภาพอ่อนน้อม และการอธิบายให้เข้าใจได้โดยง่ายของผู้หญิงในขณะที่พูดคุยกับประชาชนเรื่องภาชนะหรือค่าบริการมีส่วนช่วยให้ประชาชนเข้าใจที่มาที่ไปของการจัดเก็บภาชนะ และมีความมั่นใจมากขึ้นว่าการทำงานของ อบต. เป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ ในด้านหนึ่งเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่จัดเก็บผู้ชายอาจเรียนรู้เพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่จัดเก็บผู้หญิงได้ และในอีกด้านหนึ่ง สำหรับระยะสั้นแล้วนั้น การใช้แรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงจะช่วยให้ประชาชนมีความยินยอมและความเต็มใจในการจ่ายภาชนะเพิ่มขึ้น และในระยะยาว ความยินยอมและความเต็มใจในการชำระภาชนะนี้จะเป็นเครื่องกันชนและสร้างความความยืดหยุ่นทางการคลัง (Fiscal Resilience) ของ อบต. ที่จะช่วยให้ท้องถิ่นสามารถรับมือกับรายได้ของหน่วยงานที่จะลดลง แต่ต้องมีกระแสเงินสดเพียงพอในการส่งมอบสินค้าสาธารณะที่จำเป็นแก่ชุมชน ดังนั้น ความยินยอมและความเต็มใจในการจ่ายภาชนะของประชาชนนี้จะช่วยให้รายได้ที่ อบต. จัดเก็บเองยังมีเสถียรภาพ และช่วยจุนเจือการปฏิบัติงานพื้นฐานตามภารกิจของ อบต. ได้บ้างไม่มากนักน้อย (Maher et al., 2020, pp. 645-646)

(5) เพศสภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานมีในบริบทใหม่: บทความนี้แสดงให้เห็นถึงแรงงานทางอารมณ์ในบริบทเฉพาะ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมิได้มีความรู้ความสามารถเฉพาะ มิได้มีอำนาจต่อรองเหนือกว่าผู้รับบริการ และอยู่ในองค์กรที่ยังไม่มีอิสระในการบริหารงานของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ผ่านกลุ่มเพศสภาวะชายขอบหรือผู้หญิงที่มักมีค่านิยมและความเชื่อว่ามีความรู้ความสามารถด้อยกว่าผู้ชาย แต่จะต้องให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนน้อมและโอภาปราศรัยอย่างมาก โดยซึ่งมีข้อค้นพบสำคัญทางวิชาการเพิ่มเติม (Emergent Themes) (Shaw & Gould, 2001, pp. 40-42) ที่กดดันให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างต้องใช้แรงงานทางอารมณ์ในระดับสูง ได้แก่ ระดับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการคลังและภาชนะท้องถิ่น ภาระทางการบริหารที่ประชาชนต้องแบกรับ (ต้นทุนในการปฏิบัติและต้นทุนในการเรียนรู้นโยบายภาชนะใหม่) การต่อรองภาชนะหรือค่าธรรมเนียมจากประชาชนโดยเฉพาะการเป็นคนที่อยู่ในพื้นที่มานานหรือมีบ้านเกิดอยู่ในตำบลเดียวกับที่ทำการ อบต.) และสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่ผู้หญิงปฏิสัมพันธ์กับประชาชนที่เป็นผู้หญิง ฉากทัศน์เหล่านี้แสดง

ถึงความเชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผลกับแรงงานทางอารมณ์และผลการจัดเก็บรายได้ (Causal Process) ด้วยเช่นกัน

## 6. สรุปผลการวิจัย

บทความนี้ตั้งคำถามการวิจัยว่า “การใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้หญิงสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านบริการจัดเก็บรายได้ได้อย่างไร?” จากการรวบรวมข้อมูลจากทั้งการวิจัยที่ผ่านมาและการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยระเบียบวิธีวิจัยการติดตามกระบวนการพบว่า เพศสถานะและความคาดหวังต่อจากสังคมต่อบทบาทที่เพศสถานะเป็น ความเป็นผู้หญิง สภาพแวดล้อมในการให้บริการที่ประชาชนมีความรู้ด้านภาษีจำกัด หรือการที่ประชาชนต้องรอค่าภาษีหรือค่าธรรมเนียม ต่างเป็นปัจจัยร่วมที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้หญิงต้องใช้และจัดการแรงงานทางอารมณ์ในระดับที่สูง อย่างไรก็ตาม การใช้แรงงานทางอารมณ์แบบเชิงลึกในระดับสูงเพื่อการอธิบายและให้ความรู้เกี่ยวกับภาษีแก่ประชาชนนั้น ไม่เพียงแต่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถจัดเก็บรายได้เข้า อดต.ได้แล้ว ยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและสร้างความยินยอมหรือความเต็มใจในการชำระภาษีในกลุ่มประชาชนได้อีกด้วย ซึ่งประการหลังนี้จะส่งผลดีแก่การจัดเก็บรายได้ของ อดต.ในระยะยาวให้ผ่านมรสุมความเสี่ยงทางการคลังในตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น การให้ความช่วยเหลือจากกลุ่มงาน การได้รับคำปรึกษาจากเครือข่ายผู้จัดเก็บ ประสบการณ์และความสามารถในการจัดการแรงงานทางอารมณ์ เป็นต้น อาจเป็นปัจจัยที่ช่วยลดการใช้แรงงานทางอารมณ์และเพิ่มผลการดำเนินงานด้านรายได้ภาษีและค่าธรรมเนียมและด้านธรรมาภิบาลแก่ อดต. ด้วยเช่นกัน

แม้ว่าหน่วยงานส่วนกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านนโยบายการบริหารงานบุคคลให้แก่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ยังมิได้ให้ความสำคัญกับการจัดการแรงงานทางอารมณ์ แต่ในระยะสั้นนั้น อดต. อาจสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ (Team Support) เพิ่มเติมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ปลัด และหัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองคลังควรยื่นมือให้ความช่วยเหลือเมื่อเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ต้องอยู่สถานการณ์ที่ต้องใช้แรงงานอารมณ์ในระดับสูงหรือให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้เป็นกรณีพิเศษในช่วงฤดูทูลเกล้าฯ (เดือนมกราคม-มีนาคม) แต่ในระยะยาว หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องและ อดต. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับที่ไปที่ไป ลักษณะเด่น และการจัดการแรงงานทางอารมณ์ รวมทั้งแนวทางแก้ไขภาวะหมดไฟในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ อีกทั้งควรระบุในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ว่าการบริหารแรงงานทางอารมณ์

เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการคัดเลือก บรรจุ ประเมิน และเลื่อนขั้นให้แก่เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับกลไกการพัฒนาการบริหารแรงงานทางอารมณ์ดังที่กล่าวมานี้ น่าจะสามารถช่วยผลักดันให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้สามารถพัฒนาการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมจากประชาชนในพื้นที่ได้อย่างความเป็นมิตร ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรมได้อย่างยั่งยืนไม่มากนักน้อย

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดอยู่อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) บทความนี้จัดเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้จัดเก็บรายได้ผู้หนึ่งเป็นหลักหรืออยู่บนพื้นฐานสตรีนิยม ดังนั้น การศึกษาข้อมูลของเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้ผู้ชายเป็นการเฉพาะหรือนำข้อมูลมาเปรียบเทียบอาจสามารถช่วยให้เห็นอิทธิพลของเพศสภาวะกับแรงงานทางอารมณ์และผลการดำเนินงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) บทความนี้อาจมีความตรงภายในจำกัด (Internal Validity) เนื่องจากมิได้ควบคุมอิทธิพลของตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับแรงงานทางอารมณ์และผลการดำเนินงาน เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ ลักษณะและระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ผลตอบแทนในการทำงาน ฯลฯ การออกแบบวิจัยในอนาคตควรพิจารณาในการควบคุมตัวแปรเหล่านี้ด้วย และ 3) บทความนี้อาจมีความตรงภายนอกจำกัด (External Validity) เพราะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาในบริบทของชุมชนชนบทเท่านั้น การวิจัยในอนาคตจึงควรศึกษาในบริบทของชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท หรือชุมชนเมืองต่อไป เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศสภาวะ แรงงานทางอารมณ์ และผลการดำเนินงานที่มีความสลับซับซ้อน และขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมเป็นสำคัญ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถวางแผนส่งเสริมและพัฒนางานจัดเก็บรายได้ท้องถิ่นให้เหมาะสมแก่กลุ่มประชาชนและลักษณะชุมชนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). ข้อมูลรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564, จาก <http://www.dla.go.th/work/money/data3.jsp>  
\_\_\_\_\_. (2563). *สรุปข้อมูล อปท. ทั่วประเทศ*. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564, จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *ผลิตภัณฑ์ภาคและจังหวัด*.

สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564, จาก [https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=gross\\_regional](https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=gross_regional)

## ภาษาอังกฤษ

- Alkadry, M. G., & Tower, L. E. (2014). *Women and Public Service: Barriers, Challenges, and Opportunities*. Armonk, NY: M.E.Shape, Inc. doi: 10.1177/0886109914533698
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influences of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3), 245-260. doi: 10.1080/1061580021000020716
- Bennett, A., & Checkel, J. T. (2014). *Process Tracing: From Metaphor to Analytic Tool*. Cambridge, England: Cambridge University Press. doi: 10.1007/9781139858472
- Bishu, S. G., & Heckler, N. (2020). Women and Men Municipal Managers Doing and Undoing Gender. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(4), 1-17. doi: 10.1093/jopart/muaa052
- Boyne, G. A. (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17-24. doi: 10.1111/1467-9302.00303
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2009). The Impact of Red Tape on Governmental Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257. doi: 10.1093/jopart/mun040
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39. doi: 10.1006/jvbe.2001.1815
- Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing Gender-and-Organization: Changing Times...Changing Theories? In Kumra, S., Simpson, R., & Burke, R. J. (Eds.). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 1-45). Oxford, England: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199658213013.025
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2010). Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses.

- Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339. doi: 10.1111/j.1758-0854.2010.01037.x
- Collier, D. (2011). Understanding Process Tracing. *Political Science and Politics*, 44(4), 823-830. doi: 10.1017/S1049096511001429
- Erickson, R., & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Falleti, T. G. (2016). Process Tracing of Extensive and Intensive Processes. *New Political Economy*, 21(5), 455-462. doi: 10.1080/13563467.2015.1135550
- Gedro, J. (2010). The Lavender Ceiling atop the Global Closet: Human Resource Development and Lesbian Expatriates. *Human Resource Development Review*, 9, 385-404. doi: 10.1177/1534484310380242
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Social Science Methodology: A Unified Framework*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Gray, B. (2010). Emotional Labour, Gender and Professional Stereotypes of Emotional and Physical Contact, and Personal Perspectives on the Emotional Labour of Nursing. *Journal of Gender Studies*, 19(4), 349-360. doi: 10.1080/09589236.2010.514207
- Guy, M. (2017). Mom Work Versus Dad Work in Local Government. *Administration and Society*, 49(1), 48-64. doi: 10.1177/0095399716641989
- Guy, M. E., Mastracci, S. H., & Yang, S. B. (2019). Introduction: Why Emotional Labor Matters in Public Service. In Guy, M. E., Mastracci, S. H., & Yang, S. B. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Global Perspectives on Emotional Labor in Public Service* (pp. 1-21). London, England: Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-24823-9\_1
- Guy, M. E., Newman, M. A., & Mastracci, S. H. (2008). *Emotional Labor: Putting the Service in the Public Service*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

- Herd, P., & Moynihan, D. P. (2019). *Administrative Burden: Policymaking By Other Means*. A New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling with a New Afterword*. Oakland CA: University of California Press.
- Holman, D., Martinez-Iñigo, D., & Totterdell, P. (2008). Emotional Labor, Well-being, and Performance. In Cartwright, S., & Cooper, C. L. (Eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (Issue June, pp. 1-25). Oxford, England: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0014
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., & Maier, G. W. (2010). Emotional Labor, Strain, and Performance: Testing Reciprocal Relationships in a Longitudinal Panel Study. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 505-521. doi: 10.1037/a0021003
- Hwa, M. A. C. (2012). Emotional Labor and Emotional Exhaustion: Does co-worker Support Matter? *Journal of Management Research, 12*(3), 115-127.
- Ikeler, P. (2016). Deskillling Emotional Labour: Evidence from Department Store Retail. *Work, Employment and Society, 30*(6), 966-983. doi: 10.1177/0950017015609031
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007a). A Typology of Mixed Methods Research Designs. *Quality and Quantity, 43*(2), 265-275. doi: 10.1007/s11135-007-9105-3
- \_\_\_\_\_. (2007b). An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call for Data Analysis Triangulation. *School Psychology Quarterly, 22*(4), 557-584. doi: 10.1037/1045-3830.22.4.557
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individuals in Public Services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Maher, C. S., Hoang, T., & Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID-19: Evidence from Local Governments and Nonprofits. *Public Administration Review, 80*(4), 644-650. doi: 10.1111/puar.13238
- Mastracci, S. H., Newman, M. A, & Guy, M. E. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor Is Valued in Government Jobs. *American Review of Public Administration, 36*(2), 123-138. doi: 10.1177/0275074005280642

- Maynard-Moody, S., & Portillo, S. (2010). Street-level Bureaucracy Theory. In Durant, R. F. (Ed.). *The Oxford Handbook of American Bureaucracy* (pp. 252-277). Oxford, England: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199238958.003.0011
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00657.x
- Mikesell, J. L. (2018). *Fiscal Administration (10th ed.)*. Boston, MA: Cengage Learning. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315535012-12>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- National Audit Office of the United Kingdom. (2008). *Benchmarking of Tax Administration*. London, England: EROSai Congress.
- Nguyen, T., & Velayutham, S. (2018). Street-level Discretion, Emotional Labour and Welfare Frontline Staff at the Australian Employment Service Providers. *Australian Journal of Social Issues*, 53(2), 158-172. doi: 10.1002/ajs4.35
- Nixon, A. E., Yang, L. Q., Spector, P. E., & Zhang, X. (2011). Emotional Labor in China: Do Perceived Organizational Support and Gender Moderate the Process? *Stress and Health*, 27(4), 289-305. doi: 10.1002/smi.1359
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, England: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511808678
- Shaw, I., & Gould, N. (2001). *Qualitative Research in Social Work*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Yang, S. B., & Guy, M. E. (2015). Gender Effects on Emotional Labor in Seoul Metropolitan Area. *Public Personnel Management*, 44(1), 3-24. doi: 10.1177/0091026014550491