

ปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพ การให้บริการในบริบทขององค์การภาครัฐ

Factors of Internal Marketing to Taxpayer Orientation and Service Quality in the context of Government Organization

Received: 18 November 2022 Revised: 19 March 2023

Accepted: 2 April 2023

อุษณิษา อร่ามเสาวภาคย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
สมบัติ อารังสินถาวร, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
ศรัณยูฯ แสงลิมสุวรรณ, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
सानนท์ อนันตานนท์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาพรวมกระบวนการบริหารการตลาดภายในของกรมสรรพากร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษี และคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร โดยดำเนินการวิจัยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 20 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารกรมสรรพากรรับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการตลาดภายใน จำนวน 4 คน 2) เจ้าหน้าที่กรมสรรพากรรับผิดชอบเกี่ยวกับการผลักดันกระบวนการบริหารการตลาดภายใน จำนวน 6 คน และ 3) เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ในสังกัดหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการด้านภาษีให้แก่ผู้เสียภาษีโดยตรง จำนวน 10 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาพรวมกระบวนการบริหารการตลาดภายในประกอบด้วย เป้าหมายของการนำการตลาดภายในมาใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภาวะวิกฤต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกรมสรรพากร และการบริหารจัดการการตลาดภายใน 2) ปัจจัยของการตลาดภายในส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ 2.1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2.2) การสื่อสารภายใน 2.3) การให้รางวัลและแรงจูงใจ 2.4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2.5) การบริหารจัดการความหลากหลาย 2.6) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2.7) การสนับสนุนจากองค์กร 2.8) การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

คำสำคัญ: การตลาดภายใน, การมุ่งเน้นผู้เสียภาษี, คุณภาพการให้บริการ

Abstract *The objectives of this research are 1) To study the overview process of the Internal marketing's management of the Revenue Department, and 2) To study factors of internal marketing that affect taxpayer focus and service quality of revenue department officials. The research was conducted by using a qualitative research method with a survey from a sample size of 20 people, including 1) 4 Executives of the Revenue Department who responsible for the internal marketing management process, 2) 6 Officers of the Revenue Department who responsible for driving the process of internal marketing's management, and 3) 10 Officers of the Revenue Department who are under the main agency responsible for delivering tax services directly to taxpayers. Purposive sampling was employed to collect and analyze data from in-depth interviews. The instrument used for data collection was a semi-structured interview. The research found that 1) The internal marketing management process consists of the target of implementing internal marketing, the internal marketing strategy analysis with the external environment and crisis analysis, and the analysis of the internal environment of the Revenue Department, the internal marketing management, and 2) 8 Factors of internal marketing that affect the taxpayer focus and service quality are 2.1) Training and development, 2.2) Internal communication, 2.3) Rewards and Motivation 2.4) Empowerment, 2.5) Diversity management, 2.6) Transformational Leadership 2.7) Organizational support, and 2.8) Interfunctional Coordination & Intergration*

Keywords: Internal Marketing, Taxpayer Orientation, Service Quality

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

กรมสรรพากร เป็นหน่วยงานภาครัฐ ตระหนักดีว่ากำลังเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสถานะทางเศรษฐกิจ ทั้งจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) และการค้าขายบนโลกดิจิทัลที่ไร้พรมแดน ในยุคที่เศรษฐกิจและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เสียภาษี ทำให้การจัดเก็บภาษีของกรมสรรพากร เกิดความไม่สอดคล้องกับรูปแบบการจัดเก็บภาษีและวิธีการ ยื่นชำระภาษีแบบเดิม ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของกรมสรรพากรเสี่ยงต่อการไม่บรรลุถึงเป้าหมายในการจัดเก็บภาษี (กรมสรรพากร, 2561) จึงมีนโยบายกำหนดยุทธศาสตร์ D²RIVE เก็บภาษีตรงเป้า (Tax Collection) นโยบายตรงกลุ่ม (Tax Policies) บริการตรงใจ (Tax Services) โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดยึดผู้เสียภาษี เป็นศูนย์กลาง (Taxpayer Centric) (Techsauce, 2019) เพื่อให้กรมสรรพากรเป็นองค์กรที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจให้กับประเทศบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ การบริหารกรมสรรพากร ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น หัวใจสำคัญ คือ กรมสรรพากร ต้องมีความสามารถในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ ตรงต่อความต้องการ

ที่แท้จริงของผู้เสียภาษีจนสามารถสร้างความพึงพอใจและพัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างกรมสรรพากร กับผู้เสียภาษีได้ในระยะยาว

แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การขาดแคลนอัตรากำลังของหน่วยปฏิบัติ ถือเป็นปัญหาสำคัญของกรมสรรพากร เนื่องจาก มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐในการจัดสรรคืนอัตราว่าง จากผลเกษียณอายุราชการ ประกอบกับปริมาณงานและความท้าทายในการจัดเก็บภาษีเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมหรือลักษณะการประกอบธุรกิจของผู้เสียภาษีที่มีความหลากหลาย วิธีการดำเนินการยุ่งยากและซับซ้อนจากความเจริญก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีปริมาณงานที่มากกว่ามาตรฐานงานปกติที่ควรจะเป็นส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียด ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้เจ้าหน้าที่ขอโอนไปอยู่หน่วยงานอื่น จึงส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการให้บริการของกรมสรรพากรซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้เสียภาษีทุกพื้นที่ในประเทศ เพราะต้องอาศัยความต่อเนื่องของการส่งสมทักษะ ความรู้การทำงานและประสบการณ์ที่มากพอ เพื่อการบริการผู้เสียภาษีที่มีประสิทธิภาพ (กรมสรรพากร, 2563)

ดังนั้น เพื่อรักษาพันธะสัญญาที่กรมสรรพากรทำไว้ต่อผู้เสียภาษี จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร เพื่อสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพและสร้างความน่าประทับใจให้แก่ผู้เสียภาษีได้ เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้กรมสรรพากร สามารถรักษาพันธะสัญญาดังกล่าวได้ คือ การตลาดภายใน (Internal Marketing) เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ได้นำแนวทางการตลาดมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่เสมือนเป็นลูกค้าภายใน ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มุ่งตอบสนองให้เจ้าหน้าที่มีความสุขและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ตระหนักถึงพันธกิจที่กรมสรรพากรมีต่อผู้เสียภาษี มุ่งกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ เพื่อช่วยให้กรมสรรพากรสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของกรม (Salehzadeh, Pool, Tabaeian, Amani, & Mortazavi, 2017; Sohail & Jichul, 2017; Sarker, & Ashrafi, 2018; Berhanu, 2020; Bruin, Lombard, & Heydenrych, 2020; Rihayana, Salain, & Rismawan, 2021)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาพรวมกระบวนการบริหารการตลาดภายในของกรมสรรพากร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้ Research paradigm แบบ constructivist paradigm โดย Creswell (2009) กล่าวว่า ทฤษฎี Constructivist เป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนแสวงหาความเข้าใจ ความรู้ความจริงในโลกใบนี้ที่พวกเขาอาศัยอยู่ นักวิจัยตามทฤษฎี Constructivist เน้นที่กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบการวิจัยนี้ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิธีการศึกษาแบบยืดหยุ่นธรรมชาติ การตีความ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเข้าใจความหมายที่ผู้คนยึดกับปรากฏการณ์ เช่น การกระทำ การตัดสินใจ ความเชื่อ และมูลค่า ภายใต้บริบททางสังคมของพวกเขา ดังนั้น การวิจัยนี้จึงใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพเป็นแนวทางในการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวม และศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide) มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open ended Questions) ซึ่งใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview guide) เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ใช้แนวทางการสัมภาษณ์ตามวิธีการของ Patton (1990) และ Joungrakul (2010) โดยออกแบบคำถามจากการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาดภายใน จำแนกเป็นคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ (Experience) ความคิดเห็น (Opinion) ความรู้สึก (Feeling) ความรู้ (Knowledge) เนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ระบบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมสรรพากร แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการตลาดภายใน แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลูกค้าและคุณภาพการให้บริการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบราชการ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการเลือกตัวอย่างกรณีหลากหลาย (Maximum Variation Sampling) เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลจากมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการตลาดภายใน ทั้งในส่วนของต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารของกรมสรรพากร รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการตลาดภายในกรมสรรพากร จำนวน 4 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร รับผิดชอบเกี่ยวกับการผลักดันกระบวนการบริหารการตลาดภายใน จำนวน 6 คน และ 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ระดับชำนาญการ ปฏิบัติการ ชำนาญงาน และปฏิบัติงาน โดยมีเงื่อนไขต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในกรมสรรพากรอย่างน้อย 6 เดือน สังกัดหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ส่งมอบบริการด้านภาษีให้แก่ผู้เสียภาษีโดยตรง จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) พิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์โดยตรงในการให้บริการกับผู้เสียภาษีค่อนข้างสูงและมีประสบการณ์การทำงานลักษณะดังกล่าวอย่างน้อย 3 ปี เป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และทำการสัมภาษณ์ต่อไปจนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น และไม่มีอะไรเหลือให้เรียนรู้ได้อีกต่อไป (Nothing left to learn) ที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ ซึ่งใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อคน การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาและได้รับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขรหัสที่ G-HU099/2564

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation technique) โดยเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจดบันทึกมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาได้อย่างครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องและได้ข้อมูลที่แท้จริง และ

ตอบปัญหาการวิจัย โดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาในแหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้การตรวจสอบจากแหล่งบุคคลมากที่สุด โดยการสอบถามข้อมูลในคำถามเดียวกัน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับ ว่ามีความถูกต้องกันหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจำแนกประเภทข้อมูล (Identifying) การลงรหัส (Coding) การจัดกลุ่มข้อมูล (Categorizing) วิเคราะห์และนำเสนอข้อสรุป (Conclusion) ตามแนวคิดของ Patton (1990) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลา 6 เดือน

ผลการวิจัย

หลังจากที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจัดกลุ่มข้อมูล (Categories) เนื้อหาที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ทำการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละส่วนเข้าด้วยกันเพื่อหาข้อสรุป (Proposition) ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญตามความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ภาพรวมกระบวนการบริหารการตลาดภายใน (Internal Marketing Process) โดยผู้วิจัย ได้สรุปความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1.1 เป้าหมายของการนำการตลาดภายในมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า เป้าหมายของการตลาดภายใน เป็นกระบวนการที่นำแนวทางการตลาดมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง ในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงพันธกิจที่กรมสรรพากรมีต่อผู้เสียภาษี มุ่งกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการและการมอบอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องประสานงานไปในแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้กรมสรรพากรสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของกรม อีกทั้ง ยังมุ่งตอบสนองให้เจ้าหน้าที่มีความสุขและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและความภาคภูมิใจต่อกรมสรรพากร ซึ่งแนวคิดการตลาดภายใน มีหลักการว่า หากเจ้าหน้าที่มีความสุขในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพควบคู่กันไปติดมากขึ้นเพียงใด ย่อมส่งผลถึงความมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เสียภาษีที่ดีและส่งมอบการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษีได้มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มข้อมูล ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
เป้าหมาย	เจ้าหน้าที่เปรียบเสมือนลูกค้าภายใน
	เชื่อมโยงเป้าหมายกับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องและสนับสนุนกัน
	มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ
	มุ่งกระตุ้นสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ
	มอบอำนาจหน้าที่กระจายอย่างเหมาะสม เพื่อส่งมอบบริการที่มีประสิทธิภาพ
	กรมบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี

“...คนสรรพยากร เก่ง ดี มีสุข เป็นโครงการที่ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นลูกค้าภายใน...” “...เป็นเครื่องมือสนับสนุน เชื่อมโยง ปรับพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกรม...” (A01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564) “...ปรับ Mindset โดยเฉพาะการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ...” “...เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาศัยแนวทางการตลาดมาปรับใช้บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564) “...เป็นการสร้าง Work design มอบอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับกระจายอย่างเหมาะสม...” “...เป้าหมายในท้ายที่สุด คือ กรมส่งมอบบริการที่ดี สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้เสียภาษีตามที่กรมได้ให้พันธกิจไว้...” (A02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 11 ตุลาคม 2564)

1.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภาวะวิกฤต ผลการวิจัยพบว่า ในยุคปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนและการเกิดธุรกิจใหม่ กระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ตลอดจนทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต กรมสรรพากร จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภาวะวิกฤต ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกรมผู้เสียภาษีอย่างถาวร เพื่อนำมาวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ที่เป็นปัญหาส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจและไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ได้แก่ 1) ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงาน และ 2) ปัญหาเกี่ยวกับระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่ยังไม่รองรับธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากนั้น จึงนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายใน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา มุ่งเน้นการ Upskill และ Reskill เสริมสร้างความรู้ทักษะและความชำนาญที่ทันสมัย เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา 2) การสนับสนุนจากองค์กร ต้องปรับกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานชัดเจนเป็นระบบ ประเมินผลแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันทั่วทั้งที่ อีกทั้ง การจัดเตรียมอุปกรณ์ทันสมัยและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาระบบการให้บริการ อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับการทำงาน สะดวก รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในทุกช่วงวัย ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในกรมสรรพากร เพื่อสามารถปรับทิศทาง เป้าหมาย นโยบายของกรมสรรพากร ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มข้อมูล ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนและการเกิดธุรกิจใหม่
	กระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Disruption
	สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19
	ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

“...ในยุคดิจิทัล รูปแบบของการประกอบธุรกิจการขายสินค้าออนไลน์ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกันผู้เสียภาษีก็นำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้เสียภาษีก็นำความคาดหวัง และมีความต้องการ ได้รับการจากภาครัฐที่มีความสะดวกสบาย รวดเร็ว เข้าถึงง่าย...” (B02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564) “...Digital Disruption ทำให้พฤติกรรมของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป กรมสรรพากร ก็ต้องมีการปรับตัวโดยอาศัยเทคโนโลยี เช่น Big Data, AI มาช่วยปรับการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้ง่ายและสะดวกมากขึ้น...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564) “...ทักษะในการทำงาน Reskill Upskill ต้องทำเป็นแผนให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายของกรม...” (B01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

1.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า กรมสรรพากร จำเป็นต้องวิเคราะห์และพิจารณาหน่วยงานภายในสังกัดของกรมทุก ๆ หน่วยงาน เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์ระบบองค์กร ที่เป็นแกนหลักในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กฎหมาย วัฒนธรรมองค์กร ระบบการจัดการปฏิบัติการของกรมสรรพากร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว จะช่วยให้กรมสรรพากรสามารถวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ที่เป็นปัญหาส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจและไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ 1) กรอบความคิด Mindset ของเจ้าหน้าที่ยังคงมีกรอบแนวคิดที่ว่าหน่วยงานราชการเป็นผู้ออกกฎหมายระเบียบ ควบคุม ผู้เสียภาษีต้องทำตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดคิดจากมุมมองแบบเดิม โดยไม่ได้มองในมุมพฤติกรรมและความต้องการของผู้เสียภาษี ส่งผลทำให้รูปแบบการให้บริการไม่ตอบโจทย์ที่แท้จริงแก่ผู้เสียภาษี ซึ่งอาจทำให้บางครั้งเกิดการโต้แย้งกันระหว่างผู้เสียภาษีกับเจ้าหน้าที่ จึงเป็นผลสะท้อนกลับมาที่ตัวเจ้าหน้าที่ไม่มีความสุขในงาน 2) ขาดการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ 3) เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย 4) ความหลากหลายของอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน 5) โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานขาดความทันสมัยและไม่เป็นระบบ 6) หน่วยงานภายในกรมทำงานแบบแยกส่วนต่างคนต่างทำ (Silo) และ 7) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ เนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มักถูกสอนกันมาเสมอว่าต้องปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ กฎหมาย อย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นเกราะป้องกันตัวเองและป้องกันความผิดในการทำงาน จนทำให้ไม่เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากนั้น จึงนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายใน ได้แก่ 1) การสื่อสารภายใน โดยมุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ แนวทาง การปฏิบัติงาน ผ่านเครื่องมือการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความชัดเจนและทั่วถึง นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทันเวลาและต่อเนื่อง ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงาน 2) การให้รางวัลและแรงจูงใจ ต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลงาน มีความชัดเจนและเหมาะสม และเป็นธรรม สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การบริหารจัดการความหลากหลาย มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่แตกต่าง กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ในการยอมรับความหลากหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของเจ้าหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นในการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของงาน โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป 4) การสนับสนุนจากองค์กร ให้มีความสำคัญกับ

เจ้าหน้าที่เสมือนเป็นลูกค้าภายใน 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ มุ่งเน้นการมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานอย่างเหมาะสมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการผู้เสียภาษี สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง 6) การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์มุ่งผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มข้อมูล ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	กรอบความคิด (Mindset)
	ขาดการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ
	เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย
	ความหลากหลายของอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน
	โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการทำงานขาดความทันสมัยและไม่เป็นระบบ
	หน่วยงานภายในกรมทำงานแบบแยกส่วนต่างคนต่างทำ (Silo)
	วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

“...Mindset ของเจ้าหน้าที่ที่ยังยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ ผูกติดกับกฎระเบียบที่ยึดถือกันปฏิบัติกันมานาน ไม่กล้าเสี่ยงที่จะคิดทำอะไรนอกกรอบระเบียบที่กำหนด ...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564) “...ปัญหาการสื่อสารภายในที่พบเจอบ่อยครั้ง คือ การไม่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา อาจเกิดจากวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564) “...เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย ไม่สอดคล้องกับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา ทำให้แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพก็น้อยลงตามไปด้วย...” (C07, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 ธันวาคม 2564)

1.4 การบริหารจัดการการตลาดภายใน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการการตลาดภายใน กรมสรรพากร ได้มีการพิจารณาจำแนกแบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ให้ครอบคลุมตรงจุด สนับสนุนกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้การทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ประกอบกับผู้บริหารเข้ามาเป็นผู้ริเริ่มเบื้องต้นและทำให้ผู้ตามได้เห็นเป็นต้นแบบ (Role Model) ย่อมส่งผลผลักดันไปยังกระบวนการตลาดภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มข้อมูลได้ดังนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การบริหารจัดการ	แบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่
	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ Design Thinking
	นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน Digital Transformation
	ผู้บริหารต้องทำเป็นต้นแบบ Role Model
	บูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และปรับวิธีการทำงาน Agile
	ประเมินผลการปฏิบัติงานจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลอย่างเป็นระบบ

“...แบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่เป็นกลุ่ม ๆ เพราะความต้องการของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน...”
 “การคิดแบบ Design Thinking นำมาปรับ Mindset เจ้าหน้าที่ให้คิดจาก Paint point ผู้เสียภาษีเป็นหลัก...” (A01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564) “...Digital Transformation ไม่ใช่แค่การเปลี่ยนการทำงานจากกระดาษมาเป็น Digital แต่เป็นการเปลี่ยนกระบวนการเปลี่ยนวิธีการ...”
 “...ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้เป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นต้นแบบ...” “...บูรณาการความร่วมมือการเชื่อมโยงข้อมูลหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมาเป็นตัวเร่งให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564) “การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทุกฝ่ายตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่จนถึงระดับบริหารหรือเพื่อร่วมกำหนด KPI ร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายมองภาพที่ตรงกัน...” (B04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2564)

2. ส่วนที่ 2 ปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ผลจากการวิจัยพบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาการสื่อสารภายใน การให้รางวัลและแรงจูงใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การบริหารจัดการความหลากหลายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 6 ปัจจัย ดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ โดยผู้วิจัยได้สรุปความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการสร้างจิตสำนึกที่ดี ในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ สอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การฝึกอบรมและพัฒนา	มีความเป็นระบบและต่อเนื่อง
	สร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ
	สอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร

“...เป็นกระบวนการที่ต้องวางแผน ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกันไป...” (B03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2564) “...การฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องการปลูกฝัง Service Mindset สร้างจิตสำนึกที่ดีในการบริการ ให้กับเจ้าหน้าที่

กรมสรรพากร...” (B01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564) “...พิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของกรมว่าไปในทิศทางไหน ทักษะไหนที่จำเป็นในการทำงานในอนาคต ผลสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันของเจ้าหน้าที่ ...” (B06, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 พฤศจิกายน 2564)

2.2 การสื่อสารภายใน (Internal Communication) เป็นกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ข้อมูล นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านเครื่องมือ การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความชัดเจนและทั่วถึง เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องทันเวลาและต่อเนื่อง ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงาน ตรงตามเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของกรมสรรพากร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การสื่อสารภายใน	มีความชัดเจนและทั่วถึง
	ทันเวลาและต่อเนื่อง
	หลากหลายช่องทาง

“...ต้องให้เกิดความชัดเจนและทั่วถึง ควบคุมประเด็น นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ สื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ การให้ข้อมูลผ่านอินโฟกราฟิกให้ชัดเจนเข้าใจง่าย...” (A01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564) “...ต้องสื่อสารภายในให้เจ้าหน้าที่รับรู้ก่อนว่ามีข้อมูล ข่าวสาร ประเด็น สำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้เสียภาษี ต้องให้ทันเวลา ต่อเนื่อง เพราะเจ้าหน้าที่เป็นส่วนสำคัญในการให้บริการกับผู้เสียภาษีโดยตรง ...” (C03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 3 ธันวาคม 2564) “...พัฒนาหลากหลายช่องทาง ในการสื่อสาร ผ่านสื่อต่าง ๆ Line facebook Intranet e-mail เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เสียภาษี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง...” (B02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

2.3 การให้รางวัลและแรงจูงใจ (Reward and Motivation) รูปแบบและวิธีการให้รางวัล ตอบแทนที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม ยืดหยุ่นและเป็นไปได้ ที่กรมสรรพากรมอบแก่เจ้าหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างแรงจูงใจให้กับ เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การให้รางวัล และแรงจูงใจ	มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ
	มีความยืดหยุ่นและเป็นไปได้
	มีความเป็นธรรม

“...เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน กรมจึงต้องประเมินหาว่า รางวัลรูปแบบ ไหนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับเจ้าหน้าที่...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564) “สถานการณ์ โควิด 19 การออกตรวจแนะนำผู้เสียภาษีอากร เป็นไปได้ยาก กรมจึงปรับหลักเกณฑ์ KPI ยืดหยุ่นปรับตาม สถานการณ์ โดยกำหนด KPI งานค้างอื่นที่สำคัญและมีความจำเป็นที่สามารถทำได้ เจ้าหน้าที่รู้สึกปลอดภัย ไม่เครียด ไม่กดดัน สามารถมีความเป็นไป...” (C01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2564)

“...สิ่งสำคัญสุด คือ ความเป็นธรรม เจ้าหน้าที่ย่อมรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมในสิ่งที่เขาได้รับ...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564)

2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานแก่เจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม มุ่งเน้นแนวทางการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้เสียหายเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการผู้เสียหายได้สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การเสริมสร้าง พลังอำนาจ	การมอบอำนาจและให้อิสระอย่างเหมาะสม
	ความคล่องตัว
	สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

“...มอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ได้มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกถึงความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของในงาน ส่งผลทำให้การให้บริการด้วยความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564) “...เจ้าหน้าที่ย่อมทราบถึงปัญหาในหน่วยงานของตนเอง เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ร่วมกันระดมความคิด จัดระบบกระบวนการทำงานใหม่ อาจได้รับความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือแนวปฏิบัติที่ทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น...” (C04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2564)

2.5 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นการมุ่งเน้นการบริหารจัดการที่แตกต่าง เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ในการยอมรับความหลากหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์กรบูรณาการความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ที่โดดเด่นของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ด้วยรูปแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การบริหารจัดการ ความหลากหลาย	มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่แตกต่าง
	บูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น
	มีความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
	ความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม

“...กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย มุ่งสนับสนุนการบริหารจัดการความแตกต่าง เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรที่มีความแตกต่างว่าจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากกรมอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม...” “...หากเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการตอบสนอง Paint point ของผู้เสียหายได้เป็นอย่างดี...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564) “...นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ๆ มีความโดดเด่น บูรณาการร่วมกัน

ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ...” (B02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564) “...เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของงาน และความสามารถที่มีความแตกต่างของเจ้าหน้าที่ การประเมินผล ควรยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป...” (B02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564) “...หากเจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ ตอบสนอง Paint point ของผู้เสียภาษีได้เป็นอย่างดี...” (A04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2564)

2.6 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
	มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ
	กระตุ้นการใช้ปัญญา
	คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

“...ผู้นำที่มีอุดมการณ์ที่ดี วางเป้าหมายชัดเจน จะสามารถสื่อสารกับลูกน้องให้มองเห็นเป้าหมายเดียวกันได้...” (B05, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2564) “...ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ลูกน้องเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผลักดันให้งานก้าวหน้าและงานประสบความสำเร็จได้ง่าย...” “...ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ลูกน้องตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มุ่งเน้นให้ลูกน้องหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564) “...วิเคราะห์ความต้องการลูกน้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แต่ละคนว่า ต้องการพัฒนาทักษะ ความสามารถ หรือช่วยเพิ่มศักยภาพของลูกน้องแต่ละคนในด้านไหนที่เขาต้องการ...” (B01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

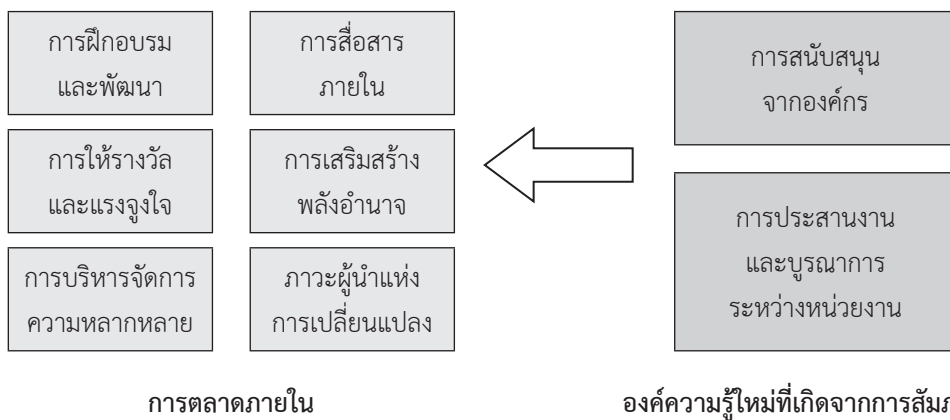
จากนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม โดยได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์เพื่อหา ปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 2 ส่วน โดยข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวไว้ ในส่วนที่ 1 ภาพรวมกระบวนการบริหารการตลาดภายใน (Internal Marketing Process) (part1) ซึ่งผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มข้อมูล (Categories) ได้ 10 กลุ่มข้อมูล เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ได้รับการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วว่าเป็นปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ (part 2) ทั้ง 6 ปัจจัย เพื่อหาปัจจัยอื่นที่อาจจะส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธั้ของการตลาดภายใน (Internal Marketing)

ปัจจัย	ส่วนที่ 1				ส่วนที่ 2	ผลการวิเคราะห์
	ภาพรวมของกระบวนการบริหารจัดการภายใน					
	เป้าหมาย	วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน	วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภาวะวิกฤต	การบริหารจัดการตลาดภายใน		
1.	เจ้าหน้าที่กรมสรรพากรเปรียบเสมือนลูกค้าภายใน	ความหลากหลาย อายุ เพศ ตำแหน่งงาน	-	แบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่	การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management)	-
2.	เชื่อมโยงเป้าหมายของกรมกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ให้สอดคล้องสนับสนุนกัน	กรอบความคิด (Mindset)	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน และการเกิดธุรกิจใหม่ และการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19	กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)	-	การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)
3.	มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ	โครงสร้างพื้นฐาน และกระบวนการทำงาน ขาดความทันสมัยและไม่เป็นระบบ	กระแสการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีดิจิทัล	การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ในการทำงาน (Digital Transformation)	-	การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)
4.	มุ่งกระตุ้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ	-	ทักษะที่จำเป็นในการทำงาน (Reskill Upskill)	-	การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)	-
5.	การมอบอำนาจและหน้าที่ กระจายอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมบริการที่มีประสิทธิภาพ	-	-	-	การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)	-
6.	การบรรลุเป้าหมายตามพันธสัญญา และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี	-	-	-	-	-
7.	-	-	-	ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ (Role model)	ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	-
8.	-	ขาดการสื่อสารภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ	-	-	การสื่อสารภายใน (Internal Communication)	-
9.	-	วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ	-	บูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน Agile	-	การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
10.	-	เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย	-	ประเมินผลการปฏิบัติงานจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลเป็นระบบ	การให้รางวัลและแรงจูงใจ (Reward & Motivation)	-

จากตารางที่ 1 จากกลุ่มข้อมูล 10 กลุ่มข้อมูล พบว่า มี 6 กลุ่มข้อมูลที่มีความสอดคล้อง (corresponding) กับการตลาดภายใน ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสารภายใน การให้รางวัล และแรงจูงใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การบริหารจัดการความหลากหลาย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยืนยันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วว่าเป็นปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษี และคุณภาพการให้บริการ เหลือเพียง 3 กลุ่มข้อมูลที่ไม่พบความสอดคล้อง (not corresponding) เมื่อนำมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลใหม่ ได้ 2 ปัจจัยสำคัญของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร และการประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงในรายละเอียดของทั้ง 6 ปัจจัย ที่ได้รับการยืนยันว่าเป็นปัจจัยการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ดังนั้น จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ปัจจัย 8 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

ปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ



การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรเสมือนเป็นลูกค้าภายใน สนับสนุนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ และการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาระบบการให้บริการ อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยส่งเสริมการให้บริการมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การสนับสนุนจากองค์กร	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์
	กระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ
	การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยและการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการให้บริการ

“...การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ของกรมที่ชัดเจน มันเป็นแก่นสำคัญที่ช่วยสร้าง Engagement ให้เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ได้ ช่วยสร้างความสุขในการทำงาน ตลอดจนเกิดความผูกพันกับกรม ในระยะยาว...” (B01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564) “...ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน อยากให้กรมสนับสนุนระบบการทำงานที่มีมาตรฐานเป็นระบบ มีการประเมินผลแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่าง ทันทั่วถึงที่สามารถนำจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นมาพัฒนาปรับปรุงแบบการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้นครับ...” (C04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2564) “...การจะเป็นองค์กรดิจิทัลได้นั้น ต้อง จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน ประยุกต์ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาใช้ในทุกกระบวนการ ทำงาน สะดวก รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในทุกช่วงวัย และออกแบบระบบการให้บริการ ที่ตรงกับความต้องการเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับความสะดวก รวดเร็วด้วยค่ะ...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564)

การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Interfunctional Coordination & Intergration) การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ อาศัยความเชี่ยวชาญ และความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน ก่อให้เกิด ความประหยัดเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นหลัก มุ่งผลสำเร็จและ เป้าหมายของงานร่วมกันดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ประเภท (Category)	รหัส (Code)
การประสานงานและ บูรณาการร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน	มุ่งผลสำเร็จและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ร่วมกัน
	อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ

“...ทุกวันนี้กรมสรรพากร เริ่มหันมามุ่งเน้นลักษณะการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ลักษณะแบบ Project มากยิ่งขึ้น ซึ่งงานแต่ละ Project จะสำเร็จได้ต้องมีการทำงานข้ามหน่วยงานต้องใช้หลาย ๆ หน่วยงาน Function ในการทำให้สำเร็จร่วมกัน ซึ่งอาศัยแก้ปัญหาในการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ต้องปรับการทำงานแบบบูรณาการ ...” (B01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564) “...ปัจจุบัน มีธุรกิจเกิดใหม่และธุรกิจข้ามชาติ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ปัญหาภาษีอากร มีความซับซ้อนการแก้ปัญหา การออกมาตรการภาษีต่าง ๆ ไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้โดยหน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียว จำเป็นต้องใช้ความรู้ ทักษะจากหลายหน่วยงานร่วมกันคิด ร่วมกันทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง การทำงานของแต่ละหน่วยงานได้ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กรมตั้งไว้...” (A03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2564)

การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยของการตลาดภายในต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการในบริบท ขององค์การภาครัฐ การอภิปรายผลการวิจัยแบ่งการอภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ภาพรวมกระบวนการตลาดภายใน (Internal Marketing Process) ผลการวิจัยพบว่า

ภาพรวมกระบวนการตลาดภายในของกรมสรรพากร ประกอบด้วย

1.1 เป้าหมายของการนำการตลาดภายในมาใช้ กรมสรรพากร ได้นำแนวทางการตลาดภายในมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง สำหรับการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มุ่งตอบสนองให้เจ้าหน้าที่มีความสุข และมีขวัญกำลังใจในปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันและความภาคภูมิใจต่อองค์กร กระตุ้นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องประสานงานไปในแนวทางเดียวกัน ช่วยให้กรมสรรพากรสามารถส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของกรมสรรพากร สอดคล้องกับงานวิจัย Srikrajang Sirisugandha & Chotivanich (2016) อธิบายว่า แนวคิดกลยุทธ์การตลาดภายใน เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะลูกค้าภายในที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก มุ่งเน้นการจูงใจบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันกับองค์กร เมื่อบุคลากรผู้ให้บริการมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายนอกต่อไป

1.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและภาวะวิกฤต ผลการวิจัยพบว่า ในยุคปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือลักษณะการประกอบธุรกิจของผู้เสียภาษีมีความหลากหลาย วิธีการดำเนินการยุ่งยากและซับซ้อน กระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล และสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ตลอดจนทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต สถานการณ์ดังกล่าว ล้วนเป็นความท้าทายที่สำคัญต่อการให้บริการผู้เสียภาษี อีกทั้ง ยังเป็นสาเหตุส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียด ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ อิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายใน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรได้อย่างตรงจุด ซึ่งได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา โดยมุ่งเน้นการจัดฝึกอบรมและพัฒนา เสริมสร้างความรู้ทักษะและความชำนาญที่ทันสมัยเพื่อเตรียมความพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการลักษณะงานแนวใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น 2) การสนับสนุนจากองค์กร ปรับกระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานชัดเจน ระบบขั้นตอนที่เหมาะสม ประเมินผลแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และจัดเตรียมอุปกรณ์นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาระบบการให้บริการ อำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่และพัฒนานวัตกรรมบริการ ที่เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในทุกช่วงวัย ประกอบกับออกแบบระบบการให้บริการที่ตรงกับความต้องการเพื่อให้ผู้เสียภาษีได้รับความสะดวก รวดเร็ว

1.3 การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายในด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า กรมสรรพากร วิเคราะห์และพิจารณาหน่วยงานภายในสังกัดของกรมทุก ๆ หน่วยงาน เริ่มตั้งแต่วิเคราะห์ระบบองค์กร ที่เป็นแกนหลักในการบริหารกรมสรรพากร ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ วัฒนธรรมองค์กร ระบบการจัดการปฏิบัติการของกรมสรรพากร วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ที่เป็นปัญหาส่งผลให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจและ

ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) กรอบความคิด Mindset ของเจ้าหน้าที่ 2) ขาดการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ 3) เงินเดือนและค่าตอบแทนน้อย 4) ความหลากหลายของอายุ การศึกษาดำรงตำแหน่งงาน 5) โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานขาดความทันสมัยและไม่เป็นระบบ 6) หน่วยงานภายในกรมทำงานแบบแยกส่วนต่างคนต่างทำ (Silo) และ 7) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ

ดังนั้น การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดภายใน จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรได้อย่างครอบคลุม ได้แก่ 1) การสื่อสารภายใน มุ่งเน้นกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารผ่านเครื่องมือการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความชัดเจนและทั่วถึง เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทันเวลา ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงาน 2) การให้รางวัลและแรงจูงใจ ปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลงาน มีความชัดเจนและเหมาะสมและเป็นธรรม สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การบริหารจัดการความหลากหลาย มุ่งเน้นการบริหารจัดการ เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในการยอมรับความหลากหลาย บูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของเจ้าหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นในการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของงานและความสามารถที่มีความแตกต่าง โดยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป 4) การสนับสนุนจากองค์กรให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่เสมือนเป็นลูกค้าภายใน สนับสนุนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและจัดเตรียมอุปกรณ์ทันสมัย และนำเทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาการให้บริการสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยส่งเสริมการให้บริการมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ มอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานอย่างเหมาะสมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการผู้เสียภาษี สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง 6) การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์มุ่งผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน

ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภาวะวิกฤต ต้องนำมาพิจารณาควบคู่กับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในกรมสรรพากร เพื่อสามารถปรับทิศทาง เป้าหมาย นโยบาย ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนุตร์ เอี่ยมอร่าม (2559) สรุปไว้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำการตลาดภายในได้นั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่

1.4 การบริหารจัดการการตลาดภายใน กรมสรรพากร ได้จำแนกแบ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการให้ครอบคลุมตรงจุด สนับสนุนกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้การทำงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารเข้ามาเป็นผู้ริเริ่มและทำให้ผู้ตามได้เห็นเป็นต้นแบบ (Role Model) ย่อมส่งผลผลักดันไปยังกระบวนการตลาดภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัย อิศน์อุไร เตชะสวัสดิ์ (2552) สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารการตลาดภายใน สามารถนำเอากระบวนการบริหารการตลาดภายนอกมาประยุกต์ใช้

โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) กำหนดกลุ่มพนักงานเป้าหมาย 3) การพัฒนากลยุทธ์การตลาดภายใน และ 4) การวางแผนปฏิบัติการและการควบคุมการตลาดภายใน

2. การศึกษาปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ผลการวิจัยพบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันปัจจัยการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ทั้ง 6 ปัจจัยตามที่ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การสื่อสารภายใน 3) การให้รางวัลและแรงจูงใจ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) การบริหารจัดการความหลากหลาย และ 6) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เมื่อได้นำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์เพื่อหาปัจจัยที่อาจจะส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า เมื่อวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลใหม่ได้พบ 2 ปัจจัยสำคัญของการตลาดภายใน ได้แก่ 1) การสนับสนุนจากองค์กร และ 2) การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่ได้มีการกล่าวถึงในรายละเอียดของทั้ง 6 ปัจจัย ดังนั้น จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสรุปปัจจัยของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วยปัจจัย 8 ปัจจัย

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้เจ้าหน้าที่กรมสรรพากร มีทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการของเจ้าหน้าที่สรรพากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกรมสรรพากร สอดคล้องกับงานวิจัย Nigussie & Hiruy (2018) พบว่า ผลของการตลาดภายในที่มีต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานเอธิโอเปียแอร์ไลน์ พบว่า การตลาดภายในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการตลาดภายใน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงานธนาคารประเทศเอธิโอเปีย พบว่า การตลาดภายใน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา มีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการเช่นกัน (Dessalegn, 2019)

2.2 การสื่อสารภายใน (Internal Communication) กระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ข้อมูล นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน ผ่านเครื่องมือการสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อให้มีความชัดเจนและทั่วถึง เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทันเวลาและต่อเนื่อง ลดปัญหาการผิดพลาดในการทำงาน ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกรมสรรพากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Samen & Alshurideh (2012) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ กรณีบริษัทยาในประเทศจอร์แดน พบว่า การตลาดภายใน ด้านการสื่อสารมีผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการและสอดคล้องกับงานวิจัยผลกระทบของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานธนาคารพาณิชย์ประเทศเอธิโอเปีย พบว่า การตลาดภายใน ด้านการสื่อสาร ส่งผลทางบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้า (Zerihun, 2017)

2.3 การให้รางวัลและแรงจูงใจ (Reward and Motivation) รูปแบบและวิธีการให้รางวัลตอบแทน ที่มีคุณค่าและมีความเป็นธรรม ยืดหยุ่นและเป็นไปได้ที่กรมสรรพากรมอบแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้าง

แรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Choi & Woo Joung (2017) พบว่าการให้รางวัลมีผลทางบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานบริการอุตสาหกรรมอาหารประเทศสหรัฐอเมริกา และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการตลาดภายใน ความพึงพอใจในงานต่อการให้บริการที่มีคุณภาพภาคสาธารณสุขประเทศยูกันดา Kowa, Wakibi & Ong'unya (2019) พบว่า การตลาดภายในด้านการให้รางวัลและแรงจูงใจ มีผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการภาคสาธารณสุข

2.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงานอย่างเหมาะสมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน สามารถให้บริการผู้เสียภาษีสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฏฐ์ บุญด้วง และวรพล วัฒนานนท์ (2563) ศึกษาผลกระทบของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายในและคุณภาพบริการภายใน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย สรุปว่า ปัจจัยของการตลาดภายใน การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพบริการภายในมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khalili, Sameti & Sheybani (2016) ได้ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงานธนาคารเตหะรานตะวันตก ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของพนักงาน

2.5 การบริหารจัดการความหลากหลาย (Diversity Management) เป็นความสามารถในการนำศักยภาพที่โดดเด่นของเจ้าหน้าที่ ที่มีความหลากหลาย มาสร้างคุณค่าให้กับกรมสรรพากร ด้วยรูปแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่าง การบูรณาการความรู้ความสามารถที่โดดเด่น ความยืดหยุ่นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ El-Said (2014) ศึกษาการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการความหลากหลายต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงานโรงแรมประเทศอียิปต์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการความหลากหลายส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการของพนักงาน

2.6 ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahdikhani & Yazdani (2020) ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อคุณภาพการให้บริการธุรกิจ e-commerce พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณภาพการให้บริการอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mostafa (2019) ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของผู้จัดการและพนักงานร้านอาหารในสหราชอาณาจักร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้าของผู้จัดการและพนักงาน

2.7 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่กรมสรรพากรเสมือนเป็นลูกค้าภายใน สนับสนุนกระบวนการทำงาน ที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ และการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยและ

นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาระบบการให้บริการ อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยส่งเสริมการให้บริการมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Samen & Alshurideh (2012) ศึกษาการตลาดภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ กรณีศึกษาบริษัทเภสัชกรรมยาในประเทศจอร์แดน พบว่า การตลาดภายใน ด้านการสนับสนุนจากองค์กรมีผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการ

2.8 การประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Interfunctional Coordination & Intergration) การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ อาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นหลัก มุ่งผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Prasertsomboon & Saijam (2015) ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลกลยุทธ์การตลาดบริการของร้านอาหารฮาลาลไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า การตลาดภายในด้านการประสานงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ส่งผลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาปัจจัยของการตลาดภายในต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการในบริบทขององค์การภาครัฐ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยของการตลาดภายใน มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสารภายใน การให้รางวัลและแรงจูงใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การบริหารจัดการความหลากหลาย และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยพบตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการตลาดภายใน การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมอีก 2 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนจากองค์กร และการประสานงานบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันในการส่งเสริมการตลาดภายในของกรมสรรพากร ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการจากการตลาดภายในองค์กร ให้มีการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.1 ประโยชน์ต่อกรมสรรพากร

การนำแนวทางการตลาดภายในมาปรับใช้ ทำให้ผู้บริหารกรมสรรพากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากนำปัจจัยของการตลาดภายใน จากผลงานวิจัยนี้ นำมาวางแผนกลยุทธ์การตลาดภายใน เพื่อปิดจุดอ่อนของแต่ละปัจจัยของการตลาดภายในได้สำเร็จอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้กรมสรรพากรได้บุคลากรที่สามารถในการปฏิบัติงาน เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจของกรมสรรพากร มีขวัญกำลังใจที่ดีและความสามารถในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพตรงต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เสียภาษีจนสามารถสร้างความพึงพอใจและพัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างกรมสรรพากรกับผู้เสียภาษีได้ในระยะยาว

2.2 ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร

การนำปัจจัยของการตลาดภายในจากผลการวิจัยนี้ มาเป็นแนวทางบริหารการตลาดภายในของกรมสรรพากร ย่อมทำให้เจ้าหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานภายใต้การมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกรมสรรพากร และเข้าใจดีว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการให้บริการและการส่งเสริมความพึงพอใจแก่ผู้เสียภาษี

2.3 ประโยชน์ต่อผู้เสียภาษี

การที่กรมสรรพากรและเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ให้ความสำคัญต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ ย่อมทำให้ผู้เสียภาษีได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ตรงต่อความต้องการที่แท้จริง จนสามารถสร้างความพึงพอใจและพัฒนาเป็นความผูกพันระหว่างกรมสรรพากรกับผู้เสียภาษีได้อย่างยั่งยืน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กรและภาวะวิกฤตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พิจารณาควบคู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้การมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการของกรมสรรพากร มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 ควรมีการนำผลการค้นพบในเชิงคุณภาพไปศึกษาในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบโมเดลอิทธิพลของการตลาดภายในที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้เสียภาษีและคุณภาพการให้บริการ บทบาทของวัฒนธรรมองค์การแบบราชการฐานตัวแปรกำกับ ประยุกต์ใช้กับบริบทขององค์กรภาครัฐอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นผู้รับบริการและคุณภาพการให้บริการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

กรมสรรพากร. (2561). รายงานประจำปี 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th>

กรมสรรพากร. (2563). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กรมสรรพากร. เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th>

จันทร์ธิดา ศรีกระจำง, ธนกร สิริสุคันธา, และปิยนิภรณ์ โชติวณิช. (2559). กลยุทธ์การตลาดภายใน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลเอกชนไทย. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 11(1), 155-171.

ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม. (2559). การจัดการตลาดภายใน: แหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันภายในองค์กร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 10(21), 104-116.

ณัฏฐ์ บุญด้วง และวรพล วัฒนานนท์. (2563). ผลของการตลาดภายใน การบูรณาการโซ่อุปทานภายใน และคุณภาพการบริการภายในที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 10(2), 9-16.

อัสน์อุไร เตชะสวัสดิ์. (2552). แนวคิดการตลาดภายในเพื่อประสิทธิผลทางการตลาดขององค์กร. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 29(1), 189-204.

- Abbas R. A., & Riaz M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: An Investigation among Private Banks in Faisalabad, Pakistan A study based on different dimensions of internal marketing). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 7(1), 147-165. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/322899162>
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N. & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278.
- Berhanu L. (2020). *The Effect of Internal Marketing on Employees' Customer Orientation in Case of Dashen Bank*. (Master's thesis). St. Mary University. Ethiopia.
- Bruin L. D., Lombard M. R., & Heydenrych C. D. M. (2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing Emerald Publishing Limited*. 12(1), 199-224. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JIMA-09-20190185/full/html> doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185
- Choi E.K. & Joung H.W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251.
- Dessalegn M. (2019). *The Effect of Internal Marketing on Service Quality: An Empirical Study of the Banking Industry in Ethiopia*. Master Thesis, Addis Ababa University. Ethiopia.
- Kowa J.B., Wakibi A., & Ong'unya G.O. (2019). The Effect of Internal Marketing on Quality Health Service Delivery in the Public Sector: A Case Study of a Local Government in Uganda. *African Journal of Business Management*. doi: 10.5897/AJBM2019.8789
- Kundu S. C., & Mor A. (2016). Effect of Diversity Management on Employees' organizational Commitment: A Study of Indian Organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 5(1), 16-22.
- Nigussie Y., & Hiruy Y. M. (2018). Effects of Internal Marketing on Employees' Customer Orientation in Ethiopian Airlines. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 43, 45-54.
- Rihayana I. G., Salain P. P. P., & Rismawan P. A. E. (2021). Internal Marketing as a Basic in Building Job Satisfaction and Service Quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International*, 6(2), 13-24.



- Salehzadeh R., Pool J. K., Tabaeian R. A., Amani M., & Mortazavi M. (2017). The Impact of Internal Marketing and Market Orientation on Performance: An Empirical Study in Restaurant Industry. *Emerald publishing Limited*. doi/10.1108/MBE-02-2016-0009/full/htmldoi.org/10.1108/MBE-02-2016-0009
- Sarker Md. A. R., & Ashrafi D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159.
- Sohail M.S., & Jichul J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85.
- Thamkuekool N. (2020). Influence of Transformational Leadership on Internal Marketing and Organizational Commitment. *Panyapiwat Journal*, 12(3), 63-74.
- Zoghby J. C. (2022). *The Diversity Ecosystem : Toward An Understanding of Its Role on Internal Marketing In Diversity Goals and Outcomes*. Doctor of Philosophy Dissertation, University of South Alabama. USA.
- Zerhiun B. (2017). *Effect of Internal Marketing on Employees' Customer Orientation* (A Case of Commercial Bank of Ethiopia). Master Thesis, Addis University. Ethiopia.