



การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ:
กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ในยุควิธีการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

โดย

กฤตพจน์ คนกล้า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2566

IMPLEMENTING TRANSPARENCY MANAGEMENT POLICY:
CASE STUDY OF THE FOOTBALL ASSOCIATION OF THAILAND DURING
THE TENURE OF GENERAL POL. COL. DR. SOMYOT POOMPUANGMUANG

BY

KRITTAPOT KONGLA

AN INDEPENDENT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF POLITICAL SCIENCE
(PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS)
EXECUTIVE PROGRAM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC AFFAIRS
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

กฤตพจน์ คนกล้า

เรื่อง

การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ
กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ.ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)

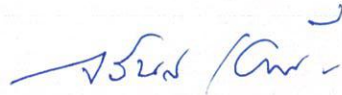
เมื่อ วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2567

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัย ไชยชิต)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. กุรี พวงค์เจริญ)

| | |
|---------------------------------|---|
| หัวข้อการค้นคว้าอิสระ | การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง |
| ชื่อผู้เขียน | กฤตพจน์ คนกล้า |
| ชื่อปริญญา | รัฐศาสตรมหาบัณฑิต |
| สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย | สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ | รองศาสตราจารย์ ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์ |
| ปีการศึกษา | 2566 |

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ใช้วิธีการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทการศึกษาค้นคว้าข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส เพื่อประเมินผลของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ภายใต้แนวคิดบรรษัทภิบาลมาใช้ในการประเมินผล และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติและปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับที่ตรงตามวัตถุประสงค์ การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือหลัก รวมถึงการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ และวิเคราะห์เชิงนโยบาย เพื่อเสนอข้อเสนอนะที่เป็นประโยชน์ให้กับหน่วยงาน

ผลการศึกษาพบว่า ในด้านผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมของสมาคมฯ การดำเนินการตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ถือได้ว่าสามารถช่วยให้ภาพรวมของการนำนโยบายไปปฏิบัติเห็นผลลัพธ์และมีประสิทธิผลเชิงประจักษ์ อีกทั้งเป็นการวางรากฐานให้กับสมาคมฯ ในด้านการมีระบบเพื่อบริหารจัดการความโปร่งใสได้ ต่อมาในด้าน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความเข้มแข็งของทีมผู้บริหาร ความชัดเจนของนโยบาย รวมถึงการได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ อันนำไปสู่ความเข้าใจในภารกิจงานหรือบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยปัญหาและอุปสรรคคือ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย และการเร่งปลูกฝังค่านิยมในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น และข้อท้าทายคือความผันแปรทางการเมืองภายใน และความถี่ในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ส่งผลถึงความต่อเนื่องในด้านการดำเนินตามนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ พบว่า (1) ความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยการดำเนินงานตามนโยบาย FAIR ทำให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์และสุจริตที่จะส่งผลการทำงานต่อไปยังการบริหารจัดการงานที่ดี ให้มีความเหมาะสม (2) ความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร โดยมีการให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม การสร้างพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมเชิงบวก (3) ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย มีการจัดประชุมสามัญประจำปี โดยเป็นการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงาน รายรับ รายจ่าย เป็นต้น (4) ความรับผิดชอบขององค์กรต่อการปฏิบัติงาน จากการปรับโครงสร้างสำหรับผู้บริหารทั้งหมด เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานภายใต้ความโปร่งใสและยุติธรรม และ (5) ภาวะรับผิดชอบต่อด้านการสื่อสารองค์กรและการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส มีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญของทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้นโยบายมีความน่าเชื่อถือ และทุกคนภายในหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม (2) การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องเพราะการวางรากฐานในการส่งผ่านนโยบายจากผู้บริหารให้มีความสอดคล้องกันได้ จะสามารถช่วยให้การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติมีความต่อเนื่อง (3) การสร้างความตระหนักรู้ในด้านความโปร่งใสภายในหน่วยงาน หรือการกำหนดเพื่อแฝงฝังให้เกิดเป็นค่านิยมองค์กรที่มีการส่งผ่านทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และ (4) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จากการประกอบสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างความตระหนักรู้ผ่านการสืบทอดจากกลไกของค่านิยมองค์กร จะช่วยให้เกิดเป็นระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: แผนการป้องกันภัยในช่วงเทศกาล, แผนแม่บทด้านการป้องกันภัยในช่วงเทศกาล, บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ

| | |
|--------------------------------|--|
| Independent Study Title | IMPLEMENTING TRANSPARENCY MANAGEMENT POLICY: CASE STUDY OF THE FOOTBALL ASSOCIATION OF THAILAND DURING THE TENURE OF GENERAL POL. COL. DR. SOMYOT POOMPUANGMUANG |
| Author | Krittapot Kongla |
| Degree | Master of Political Science |
| Major Field/Faculty/University | Executive Program in Public Administration and Public Affairs Political Science Thammasat University |
| Independent Study Advisor | Associate Professor Wasan Luangprapat, Ph. D. |
| Academic Year | 2023 |

ABSTRACT

This qualitative research collected data by in-depth semi-structured interviews to study transparency management policy implementation and outcomes during the presidency of Somyot Poompanmoung at the Football Association of Thailand (FAT). Five key areas of good corporate governance (GCG) are focused on to assess policy implementation and propose recommendations to address related challenges and enhance transparency management policies. Key informants included senior managers involved in FAT governance and operational staff, chosen by targeted sampling methods. Data collection was supplemented by document analysis to evaluate policy implementation outcomes and analyze policy.

Results were overall policy implementation during the Somyot presidency significantly contributed to visible, effective outcomes for FAT, establishing systematic transparent management. Influential factors in policy implementation included strong management team commitment, unambiguous policies, and internal staff cooperation, clarifying comprehension of job responsibilities and individual roles. Challenges included policy inconsistency and paucity of work ethics needed for consistent policy

adherence. Internal political shifts and frequent management changes were other issues, affecting transparent management policy implementation continuity.

Operational GCG analysis and evaluation revealed: 1) adherence to the findable, accessible, interoperable, and reusable (FAIR) policy has fostered integrity and transparency, contributing to ongoing effective management practices; 2) commitment to FAIR practices and organizational behavior ensure equitable rewards and foster positive behavior and environments; 3) regular annual meetings transmit operational information, including income and expenses, to promote transparency in management and disclosure; 4) restructuring for all managers boosts transparent practices to enhance organizational and operational accountability; and 5) structural organizational changes aim to strengthen and facilitate positive directional changes, particularly in communication and clear internal auditing.

Policy recommendations for developing transparency management policies: 1) emphasize the importance of all individual stakeholders to enhance trustworthiness of organizational policies to be adhered to; 2) operational foundation stability ensures policy implementation alignment transmitted by management along with transparent policies; 3) formal or informal organizational transparency awareness builds an associative culture embodying related principles; and 4) a continuous, systematic approach should start by emphasizing managerial importance, establishing operational stability, and creating awareness through organizational values to enhance efficient operational systems.

Keywords: Transparency management policy implementation, Football Association of Thailand (FAT), Good corporate governance

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความรักที่ผู้ศึกษาได้รับจากคนรอบข้าง และความอนุเคราะห์ของผู้มีพระคุณจากบุคคลที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังสำคัญให้กับผู้วิจัย และขอเกี่ยวข้องกับทุกประการที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. วสันต์ เหลืองประภัสร์ ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และกรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะแนวทางให้ผู้ศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้จนสำเร็จ ประสิทธิ์ประสาทความรู้หลากหลายแขนงให้กับผู้ศึกษามาโดยตลอด ขอขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างสูง รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชาย ไชยชิต ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเสมอมา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณครอบครัว และกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยสนับสนุน และอยู่เคียงข้างเสมอมา หากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือผู้ที่สนใจในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสภายในองค์กรไปปฏิบัติ รวมถึงผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถช่วยพัฒนาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ได้ ผู้ศึกษาขออุทิศให้แก่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบุคคลทั้งหมดที่อยู่ข้างต้นนี้

กฤตพจน์ คนกล้า

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | (1) |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | (3) |
| กิตติกรรมประกาศ | (5) |
| สารบัญ | (6) |
| สารบัญตาราง | (9) |
| สารบัญภาพ | (10) |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 คำถามการศึกษา | 3 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ | 3 |
| 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| 1.5 ขอบเขตของการศึกษา | 4 |
| 1.6 ระเบียบวิธีวิจัย | 5 |
| 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ | 7 |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม | 9 |
| 2.1 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) | 9 |
| 2.2 แนวคิดความโปร่งใส (Accountability) | 11 |
| 2.3 แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation) | 12 |
| 2.4 แนวคิดความรับผิดชอบ (Responsibility) | 14 |

| | หน้า |
|--|------|
| 2.5 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory) | 15 |
| 2.6 แนวคิดบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) | 18 |
| 2.7 นโยบาย FAIR | 20 |
| 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 21 |
| 2.9 บทสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม | 24 |
| 2.10 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้าอิสระ | 25 |
| | |
| บทที่ 3 ที่มาของการศึกษาการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ | 28 |
| | |
| 3.1 ที่มาของการศึกษาการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ | 28 |
| 3.2 การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา | 29 |
| 3.3 ข้อมูลพื้นฐานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ | 30 |
| | |
| บทที่ 4 | 54 |
| | |
| 4.1 ผลการศึกษาจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง | 54 |
| 4.2 การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ | 58 |
| 4.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส | 61 |
| | |
| บทที่ 5 | 64 |
| | |
| 5.1 สรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ | 64 |
| 5.2 การอภิปรายผล | 68 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 69 |
| | |
| รายการอ้างอิง | 71 |

ภาคผนวก

หน้า
73

ภาคผนวก ก

74



สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 3.1 การแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานภาคนอก | 44 |
| 3.2 การแสดงค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสด | 47 |
| 3.3 การแสดงงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก | 47 |
| 3.4 การแสดงบุคลากรของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ | 48 |
| 3.5 การแสดงการวัดผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ | 51 |



สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|--|------|
| 2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาฯ | 27 |
| 3.1 โครงสร้างของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย | 31 |
| 3.2 การแสดงจำนวนเงินที่เกี่ยวข้องกับสมาคมฟุตบอล | 43 |
| 3.3 การแสดงเงินสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอลอาชีพ | 46 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กีฬาฟุตบอล (Football) เป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก โดยได้รับความนิยมทั้งจากการรับชมเป็นผู้เล่น และเป็นผู้รับชมในศึกการแข่งขันฟุตบอลโลก เหตุที่ได้รับความนิยมนี้อาจเกิดมาจากความง่ายในการเข้าถึง ความง่ายของกติกา และความง่ายในการปรับประยุกต์ให้สามารถเล่นที่ใดก็ได้ โดยอาจพบเห็นการเล่นฟุตบอลได้ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นบนถนน สวนหลังบ้าน ทั้งในร่มหรือกลางแจ้ง ชายหาด หรือพื้นที่ลานกว้างที่สามารถวิ่งเล่นได้ โดยอุปกรณ์มีเพียงลูกฟุตบอล และจุดทำคะแนน (Goal) เท่านั้น¹ ประวัติศาสตร์ของกีฬาฟุตบอล เท่าที่หลักฐานปรากฏเด่นชัดคือการละเล่นคูจู (Cuju) ของประเทศจีนในสมัยราชวงศ์ฮั่น ประมาณ 206 - 220 ปีก่อนคริสตกาล โดยการละเล่นคูจู (Cuju) ในภาษาจีนแปลว่า เตะบอล และกติกาหรือการเตะลูกบอลให้เข้าประตู ซึ่งห้ามใช้มือ ต่อมาในสมัยกรีกโบราณมีกีฬาที่เล่นคล้ายกับของจีน เรียกว่า เอพิสกีรอส (Episkyros) แต่มีกติกาที่แตกต่างกัน คือผู้เล่นฝ่ายป้องกันสามารถใช้มือได้ จึงทำให้การละเล่นนี้มีความรุนแรงมากกว่าฟุตบอล² และในยุคแห่งการคิดค้นและจัดระเบียบกติกาของฟุตบอล เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ 19 โดยในประเทศอังกฤษได้มีการกำหนดกติกาขึ้นโดยสมาคมฟุตบอลอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1863 เป็นต้นมา ซึ่งกฎและกติกาของกีฬาฟุตบอลได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย นับแต่นั้นเรื่อยมา

ในประเทศไทย กีฬาฟุตบอลเป็นกีฬาที่ได้รับความนิยมมากเช่นกัน ทั้งการเล่นเพื่อออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพที่ดี หรือเป็นการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศด้านกีฬาฟุตบอล ซึ่งในปัจจุบันมีการส่งเสริมให้กีฬาเป็นอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่คนกีฬา ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมกีฬาอาชีพ พ.ศ. 2556 โดยกำหนดให้มีหน่วยงานในประเทศไทยที่มีพันธกิจหลักในการส่งเสริมกีฬาฟุตบอล นั่นคือสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีแผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติ ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สโมสรฟุตบอลมีการพัฒนาในทุกด้าน เสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในด้านของสโมสรอาชีพที่มีความยั่งยืน มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง

¹ สันติภาพ เหลืองอ่อน, “สู่จุดเริ่มต้น : ฟุตบอลเกิดขึ้นได้อย่างไร ใครเป็นผู้ค้นคิด?”, GOAL, 20 พฤศจิกายน 2566, <https://www.goal.com/th/ข่าว/สู่จุดเริ่มต้น--ฟุตบอลเกิดขึ้นได้อย่างไร-ใครเป็นผู้ค้นคิด/b1t3c47fc31795406b1>

² เรื่องเดียวกัน.

รวมถึงการเป็นแหล่งอาชีพของนักกีฬาอาชีพและเป็นตัวแทนของประเทศไทยเพื่อสร้างชื่อเสียงระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก การมีบุคลากร สถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและตรงตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีแฟนคลับที่ให้การสนับสนุนสมาคมอย่างต่อเนื่อง³

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นสมาคมที่อยู่คู่กับวงการกีฬาฟุตบอลมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผ่านช่วงการเปลี่ยนผ่านมาหลายยุคหลายสมัย พร้อมทั้งมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับของสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (Fédération Internationale de Football Association: FIFA) ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานด้านกีฬาฟุตบอล เช่น การจัดแข่งขันฟุตบอลโลกหรือฟุตบอลเยาวชนเพื่อชิงแชมป์โลกมากมายหลายรายการ ซึ่งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีสัญลักษณ์ของสมาคมคือ รูปภูเขา น้ำแข็ง แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบที่อยู่เหนือน้ำเป็นทีมชาติของชายและหญิง ซึ่งเป็นส่วนที่ปรากฏต่อสาธารณชนและเป็นตัวแทนของประเทศไทย ในขณะเดียวกันสิ่งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนของการพัฒนา ด้านเทคนิค การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์การกีฬา และการขับเคลื่อนงานด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขันกีฬาฟุตบอล เป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องการรักษากฎภูเขา น้ำแข็งให้สามารถคงอยู่ได้โดยที่ไม่จมลงใต้น้ำ

แต่ด้วยปัญหาการบริหารจัดการความโปร่งใสของนายวรวิทย์ มะกุดี ถูกตั้งข้อสังเกตในเรื่องการบริหารจัดการ และความผิดฐานละเมิดจรรยาบรรณขององค์กร โดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ หลังจากนั้นได้มีการเลือกตั้งใหม่ โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ได้รับคะแนนเลือกตั้งโดยชนะเลิศลอย ด้วยการเสนอนโยบาย FAIR เป็นหัวใจของการทำงาน ซึ่งเน้นการบริหารจัดการความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งในเรื่องของบัญชีบุคคลสมาคม สิทธิประโยชน์การบริหารงานของบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก การตัดสินใจของคณะกรรมการ และความพร้อมในการยกระดับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับสากลมากยิ่งขึ้น ภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการระดับเยาวชนไปจนถึงทีมชาติไทยทุกชุด และด้านการสร้างกระแสความนิยม เช่น การตลาด สื่อมวลชน และแฟนคลับ โดยมีความมุ่งหวังให้บุคลากรฟุตบอลในประเทศไทยมีจำนวนที่เพิ่มขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น โดยสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากสถานการณ์และสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย

³ อนุรักษ์ มุลมาตย์. “การนำนโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพไปปฏิบัติสำหรับสโมสรฟุตบอลของประเทศไทย.” *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*. ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (2565) : 36 - 46.

ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง เพื่อทำการศึกษาถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ความเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการปรับใช้นโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสภายในองค์กร และข้อท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อรวบรวมข้อมูลและออกแบบเป็นแนวทางการแก้ไข ปัญหาในการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร อีกทั้งเพื่อให้เป็น การบรรลุตามเป้าหมายภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร และการสร้างกระแสนิยม ทางสังคม ก่อให้เกิดเป็นสมาคมที่เอื้อประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับบุคคลผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล ผู้ที่ชื่นชอบฟุตบอล และผู้ที่มีความฝันในการเป็นนักกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยได้ต่อไปในอนาคต

1.2 คำถามการศึกษา

1.2.1 การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส มาปฏิบัติในสมาคมฟุตบอล แห่งประเทศไทย ประสบความสำเร็จหรือไม่

1.2.2 ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ไปปฏิบัติและสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อศึกษาการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

1.3.2 เพื่อประเมินผลของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ภายใต้นวัตกรรมสหกิจบาลมาใช้ในการประเมินผล

1.3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาของการนำนโยบายด้านการบริหาร จัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติและปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ได้ทราบถึงการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส
ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

1.4.2 ทำให้ได้ประเมินผลของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส
ไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

1.4.3 นำผลการวิจัยไปเสนอแนะต่อสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับแนวทาง
ในการแก้ไขปัญหาของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ รวมถึงหน่วยงานอื่น
ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์เพื่อปรับใช้ในการขับเคลื่อนนโยบายฯ ต่อไป

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส
ไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหาร
โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง โดยประเด็นหลักที่ทำการศึกษาคือ การนำนโยบายด้าน
การบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัตินับตั้งแต่การถูกตั้งข้อสังเกตในเรื่องของการบริหารจัดการ
และความผิดฐานละเมิดจรรยาบรรณขององค์กร โดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ โดยทำการศึกษาว่า
ภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติภายในองค์กรแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง
และมีความแตกต่างจากเดิมหรือไม่อย่างไร

ลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
อยู่ในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ โดยจำแนกเป็น 2 รูปแบบ คือ
การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร
และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการศึกษาจากบทความวิชาการ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี รวมถึง
ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง มีแหล่งอ้างอิงและสามารถเชื่อถือได้ เพื่อศึกษาถึงการขับเคลื่อน
นโยบาย อีกทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการนำนโยบาย
ไปปฏิบัติ และออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง
การขับเคลื่อนนโยบายและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาคมต่อไป โดยกำหนด
ระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าอิสระอยู่ในช่วงระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2567

1.6 ระเบียบวิธีวิจัย

1.6.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ศึกษาคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามวัตถุประสงค์ โดยจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่มรวมจำนวน 6 คน ดังนี้

1.6.1.1 กลุ่มผู้บริหาร - ผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 3 คน

1.6.1.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน - บุคลากรสังกัดสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ที่ผ่านการปฏิบัติงาน มาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน

1.6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะการสัมภาษณ์แบบผสมผสาน กล่าวคือ ทั้งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบไร้โครงสร้าง จึงทำให้ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน แต่มีข้อโดดเด่น ในการปรับเปลี่ยนบริบทคำถามตามสถานการณ์และให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในเรื่องของคำถามได้ ซึ่งมักนิยมใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง เพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่ครอบคลุมทุกประเด็น

1.6.3 กรอบการสัมภาษณ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ศึกษาถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเปลี่ยนแปลงจากการปรับใช้นโยบายภายในองค์กร และข้อท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติ

1.6.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2567 มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1.6.4.1 การกำหนดประเด็นคำถาม เพื่อออกแบบเครื่องมือในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของการสัมภาษณ์ได้ การตั้งแนวคำถามหลักแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ว่างล่วงหน้า โดยไม่กำหนดชัดเจนหรือเรียงลำดับหัวข้อคำถามแบบแน่นอน แต่มุ่งเน้นไปที่การสัมภาษณ์ในลักษณะของการสนทนาแบบธรรมชาติ

และไม่สร้างความอึดอัดใจให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ 2 ลักษณะ คือ (1) การสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเป็นอิสระที่จะเล่าเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการขับเคลื่อนงานด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ความพึงพอใจ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไขปัญหาหลังจากการขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งผู้ศึกษา ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในระหว่างการให้ข้อมูลควบคุมไปด้วยทุกครั้ง และ (2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการสัมภาษณ์เจาะจงในบางประเด็นที่เป็นจุดสนใจ ของผู้ศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และการสะท้อนถึงรูปแบบการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการ ความโปร่งใส

1.6.4.2 การจัดบันทึกข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในระหว่างการสัมภาษณ์และการ สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ศึกษาอาจมีการจัดบันทึกเพื่อป้องกันการลืม การตั้งข้อสังเกต ตั้งสมมติฐานชั่วคราวจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ช่วยให้สามารถเรียบเรียงความคิด ในการวิเคราะห์ การวางแผนการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไปได้ โดยส่วนใหญ่การสังเกตนั้นจะทำความคุ้นเคย กับการสัมภาษณ์

1.6.4.3 การบันทึกเสียงของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ศึกษาจะทำการขออนุญาตใช้ เครื่องบันทึกเสียงก่อนทุกครั้งที่มีการสัมภาษณ์ และเมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญอนุญาตหรือให้ความยินยอม อย่างไม่ขัดข้อง การบันทึกเสียงจะทำให้ผู้ศึกษาสามารถเก็บรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น โดยไม่ต้องเป็นกังวลกับการจัดบันทึกมากเกินไปทำให้การสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์นั้นดำเนินไป อย่างเป็นธรรมชาติ และสามารถที่จะสังเกตดูอาการปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูลและสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์ ได้อย่างอิสระ

1.6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการถอดเทปเสียง จากการสัมภาษณ์เพื่อแปลงเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้อง จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่ สำคัญ รายละเอียดของการขับเคลื่อนนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย จากนั้นจึงนำผลการศึกษามาวิเคราะห์โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และภาวะรับผิดชอบต่อ ทรัพย์สินมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผลการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ไปปฏิบัติ และทำการสรุปผลเพื่อส่งต่อข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.6.6 การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือการดำเนินการใด ๆ ผู้ศึกษาจะดำเนินการแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษา และรายละเอียดด้านการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีสิทธิที่จะตอบรับหรือปฏิเสธในการเข้าร่วมการให้ข้อมูลในครั้งนี้ หรือเมื่อเข้าร่วมการให้ข้อมูลสามารถยุติการให้ข้อมูลหรือการสัมภาษณ์ในช่วงใดก็ได้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผลหรือแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ทั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์จะถูกเก็บไว้เป็นความลับและนำไปใช้อย่างถูกต้องเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระเท่านั้น เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความยินยอมในการที่จะสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร (Consent Form) แล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการตามขั้นตอนของการศึกษาค้นคว้าอิสระต่อไป

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขต และความหมายของคำศัพท์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

1.7.1 นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติ โดยมีรัฐบาล สถาบัน กลุ่มหรือบุคคลใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันภายในสังคมนั้น ๆ โดยผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรองและวิเคราะห์มาแล้ว โดยปกตินโยบายจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงอาจเป็นการลดปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยจัดระเบียบทางสังคมให้เป็นไปในครรลองเดียวกัน

1.7.2 ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การกระทำการใด ๆ ที่บุคคลอื่นสามารถมองเห็น คาดการณ์ และเข้าใจได้ รวมถึงทุกการกระทำที่เป็นผลจากการตัดสินใจจากผู้บริหาร การดำเนินงานทางธุรกิจ และงานสาธารณประโยชน์ ที่มีระบบการทำงานอย่างชัดเจน โดยความโปร่งใสเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความถูกต้อง และป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต รวมถึงการกระตุ้นสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนงานร่วมกันต่อไปได้⁴

1.7.3 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือ

⁴ องค์การบริหารส่วนตำบลศรีโนนงาม, “การแสดงความเจตจำนงสุจริต,” (ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2560).

เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ถูกต้อง และประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้⁵

1.7.4 นโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส (The Good Government for Administration Transparency Policy) หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เน้นความมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล วิสัยทัศน์และการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ถูกต้อง พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส ปราศจากทุจริต ซึ่งมีการแสดงเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ว่าจะบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมสามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี⁶

⁵ กรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ, “สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดบทเรียนองค์กรด้านคนพิการ,” (ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2555), 5-6.

⁶ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), “นโยบายการสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน,” (ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2563), 10.

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

งานศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มุ่งเน้นการศึกษาในเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ซึ่งได้ทำศึกษาค้นคว้าจากบทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี รวมไปถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตซึ่งมีความน่าเชื่อถือที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการออกแบบเครื่องมือในงานศึกษาวิจัย โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎี ดังต่อไปนี้

- 2.1 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
- 2.2 แนวคิดความโปร่งใส (Accountability)
- 2.3 แนวคิดการมีส่วนร่วม (Participation)
- 2.4 แนวคิดความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 2.5 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory)
- 2.6 แนวคิดบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)
- 2.7 นโยบาย FAIR
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 บทสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม
- 2.10 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2.1 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาล ถูกนำเสนอครั้งแรกโดยองค์กรระหว่างประเทศ คือ ธนาคารโลกและ องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ซึ่งมีความหมายสากล คือ ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศโดยเฉพาะภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อพัฒนาการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะ แปลว่าความถูกต้องดีงาม อภิบาล แปลว่า การปกครองหรือการปกป้องรักษา เมื่อรวมกันจึงกลายเป็น ธรรมาภิบาล มีความหมายว่า การปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลัก หรือการปกครองโดยธรรม

ความหมายของธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมในทุกฝ่าย สามารถอยู่ร่วมกันได้ อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์อันตรายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพราะจะทำให้สังคมรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข¹

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยหลักธรรมาภิบาลได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย มีการบัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ และกฎหมายลำดับรอง รวมทั้งการนำมาปรับใช้ในสังคมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมมาเป็นระยะเวลานาน รัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศ หน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศมีการให้ความสำคัญกับเรื่องของหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมาก อีกทั้งในปัจจุบัน สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการปลูกฝังให้นักเรียนหรือนักศึกษาเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำไปปรับใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน²

จากการจำกัดนิยามความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อเป็นหลักยึดในการทำงาน ที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ข้าราชการ หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ได้นำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสังคม ซึ่งหลักธรรมาภิบาลนั้นถูกบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับต่าง ๆ และถึงแม้จะมีการยกเลิกรัฐธรรมนูญแต่ละฉบับไปแล้วนั้น เมื่อมีการยกร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักสากลนำมาบัญญัติไว้อยู่เสมอ เป็นการยืนยันว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักสำคัญที่ใช้คู่กับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาล เข้ามาใช้ภายหลังจากที่ประเทศไทยประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย ในปี พ.ศ. 2540 ประกอบกับ มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในขณะนั้นสังคมได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล และได้นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารภาครัฐ ส่งผลให้การบริหารภาครัฐดีขึ้นเป็นลำดับจากการกำหนดนโยบายต่าง ๆ รัฐบาลต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหารงาน

¹ ราชกิจจานุเบกษา, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542,” LIRT, 25 พฤศจิกายน 2566, <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/234833>

² อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, “หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ รัฐสภา, 2542), 105.

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และนำข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานมาปรับปรุงการทำงาน การบริหารจัดการ การให้บริการ หรือการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนงานทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

2.2 แนวคิดหลักความโปร่งใส (Accountability)

แนวคิดหลักความโปร่งใส (Accountability) เป็นหนึ่งในหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการทุจริต และการฉ้อราษฎร์บังหลวง³

หากกล่าวถึงความหมายในภาพกว้างของการดำเนินงานอย่างโปร่งใส คือ การที่สาธารณชนมีโอกาสรับรู้ถึงรายละเอียดปลีกย่อยภายใน รวมถึงข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล หรือหน่วยงานนั้น เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นใจได้ว่ารัฐบาลมีความตั้งใจจริงในการดำเนินงานหรือขับเคลื่อนตามนโยบายนั้น ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงาน ค่าชี้แจง และถ้อยคำแถลงของรัฐบาลได้ และกระบวนการทางการเมืองในการกำหนดและดำเนินการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ความโปร่งใยังทำให้การติดตามตรวจสอบของสาธารณชนมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพเงื่อนไขทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม หรืออาจพิจารณาตามความหมายของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งสาระสำคัญของใจความมีความหมายที่เหมือนกัน คือ หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสในระดับประเทศ ประชาชนมีอิสระในการสื่อสาร สื่อมวลชนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และมีจริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

เมื่อพิจารณาความหมายของความโปร่งใสแล้ว ต้องพิจารณาความหมายของกรณีตรงกันข้ามกับความโปร่งใส หรือการทุจริตและประพฤติมิชอบในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นที่มาหรือเป็นสาเหตุของการดำเนินการอย่างโปร่งใส การทุจริตประพฤติมิชอบในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่หรือการอาศัยความไว้วางใจที่สาธารณชนมอบให้ไปในการหาผลประโยชน์ส่วนตน การทุจริตนั้นเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร หรือสถาบัน ทั้งในภาครัฐหรือภาคเอกชน ในส่วนระบบราชการทุจริตส่วนใหญ่ หมายถึง การกระทำของหน่วยงานราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

³ อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, “หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ รัฐสภา, 2542), 106 - 108.

ที่มีขอบด้วยกฎหมาย การปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบจึงถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงถึงความตั้งใจในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น นั้นหมายถึงหากรัฐดำเนินการอย่างโปร่งใสย่อมมีการป้องกันการทุจริตได้ เพราะการสร้างระบบที่โปร่งใสย่อมมีความตรงไปตรงมา เปิดเผยทำตามขั้นตอน สามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ และตรวจสอบการดำเนินการได้ จึงเป็นเกราะป้องกันที่ดีที่สุด สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน⁴

จากการจำกัดนิยามความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การปรับปรุงกิจการบ้านเมืองและสังคม จะต้องนำหลักความโปร่งใสจากหลักธรรมาภิบาลมาสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เป้าหมายคือ การขจัดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสงบสุขของประชาชน เพื่อสร้างเสถียรภาพความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนบางประการ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ของสังคมใหม่ โดยปรากฏใน “รัฐธรรมนูญฉบับประชาชน” เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2540 ซึ่งมีสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับนี้คือความพยายามในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และสุดท้ายนี้ สาระสำคัญในการดำเนินการของรัฐคือความโปร่งใส ซึ่งหากรัฐสามารถดำเนินการโดยโปร่งใสได้ เป้าหมายการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.3 แนวคิดหลักการมีส่วนร่วม (Participation)

แนวคิดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) เป็นอีกหนึ่งหลักสำคัญประกอบอยู่ในหลักธรรมาภิบาล โดยมีบุคคล หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ให้ความหมายอย่างแตกต่างกัน ดังนี้

องค์การสหประชาชาติ ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการกระทำอย่างแข็งขัน ที่มีผู้มีส่วนร่วมได้ริเริ่ม และลงมือกระทำตามความคิด และวิจารณ์ญาณของตนเอง รวมทั้งเป็นกระบวนการที่พวกเขาสามารถควบคุมได้

แนวคิดหลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ชาวบ้าน ทั้งในรูปของส่วนบุคคลและกลุ่มคนต่าง ๆ ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือหลายกิจกรรม โดยต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ มิใช่เข้าร่วมเพราะการหวัง

⁴ จารุวรรณ เมณฑกา, “ความโปร่งใสในการดำเนินการของรัฐ.” *วารสารผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐบาล*, ปีที่ 2, ฉบับที่ 1, (2548).

ผลตอบแทน และสิ่งที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องสอดคล้องกับชีวิต ความจำเป็น ความต้องการ และวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ในชุมชนด้วย⁵

การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินโครงการ และร่วมรับผลประโยชน์จากโครงการพัฒนา รวมถึงความพยายามที่จะ ประเมินผลโครงการนั้น ๆ ด้วย⁶

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยา เป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญคือผู้ที่มีส่วนร่วม จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด ในท้ายที่สุดแล้วนั้นก็ส่งผลให้เกิดผลดีต่อการบริหารหน่วยงาน องค์กร ซึ่งในความหมาย ของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงกับการตัดสินใจ เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะนำไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีคุณค่าและชอบธรรม และจะต้องเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง นำไปสู่การปฏิบัติ หากผู้มีอำนาจเห็นว่าการตัดสินใจนั้นไม่เหมาะสม หรือขัดกับการตัดสินใจ ของการมีส่วนร่วมของทุกคน จะต้องมีการอธิบายได้โดยมีมาตรฐานแห่งความชอบธรรมที่จะเลือก ตัดสินใจเช่นนั้น โดยที่สังคมส่วนใหญ่ยอมรับได้⁷

จากการจำกัดนิยามความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการกระจายอำนาจจากผู้มีอำนาจ แต่เดิมมักจะใช้อำนาจเหนือตามทฤษฎีผู้มีอำนาจที่ได้ใช้อำนาจเหนือ เช่น เจ้าของบริษัทมีอำนาจมากกว่าลูกน้อง มักจะสั่งการตามที่ตนเองพึงพอใจโดยมิได้สนใจถึงผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะจะเป็นในระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการที่ค้น ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำให้ผู้มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมที่จะปฏิบัติตาม และตกลงยอมรับได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ

⁵ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันไฟฟ้า,” (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530), 67.

⁶ นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา, “แนวทางแนวการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท,” (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2538), 167.

⁷ วันชัย วัฒนศัพท์, “เอกสารประกอบการสัมมนานายจ้างและลูกจ้างภาครัฐวิสาหกิจ: การมีส่วนร่วม (Participation),” (พทยา ชลบุรี: กองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน, 2546), 86.

และสบายใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมจะส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน งานที่ยากสามารถสำเร็จได้
ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ เป็นต้น

2.4 แนวคิดความรับผิดชอบ (Responsibility)

Responsibility หรือ ความรับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยตั้งเป้าหมายไปที่บทบาท หน้าที่ การกระทำ หรือกระบวนการทำงานเฉพาะตัวของงานนั้น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างถูกต้องและตรงเวลา โดยความรับผิดชอบ (Responsibility) นั้น สามารถเป็นสิ่งที่ทำร่วมกันกับผู้อื่นได้ มิใช่เป็นเพียงเป้าหมายที่เราต้องพิสูจน์ความสามารถของตนเอง

ความรับผิดชอบ มีความหมายว่า เป็นความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงาน และ วัตถุประสงค์ โดยยังหมายรวมถึงการสำนึกในหน้าที่และบทบาทของตนเอง โดยทำงานในหน้าที่ให้สำเร็จ ด้วยตนเอง ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อตนเองในการรักษาสุขภาพอนามัย การเก็บรักษาสິงของเครื่องใช้ การตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัว ได้แก่ การช่วยเหลืองานต่าง ๆ ในบ้าน การถนอมรักษาเครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในบ้าน การดูแลระวังความปลอดภัยให้ครอบครัว เป็นต้น

องค์กรในฝันของผู้นำหลายคน คงหนีไม่พ้นการมีภาพจินตนาการถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หรือแม้แต่การที่ทีมมีงานบุคลากรคุณภาพ การทำงานแบบ Agile แต่ภายใต้ลักษณะที่ผู้นำองค์กรพึงปรารถนาเหล่านี้ อีกหนึ่งคุณสมบัติที่สำคัญ ที่ควรมีควบคู่กันไปด้วย คือ “ความรับผิดชอบ” หรือ Responsibility องค์กรส่วนใหญ่มักใช้นโยบาย หรือระบบการทำงานภายใน เพื่อจูงใจพนักงานมีความรับผิดชอบ ซึ่งระบบเหล่านี้กระตุ้นให้เกิด ความรับผิดชอบขึ้นมาได้จริง แต่เป็นความรับผิดชอบที่เกิดจากความกลัว กลัวว่าหากทำผิดพลาด จะมีผลกระทบเชิงลบตามมา ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยหลายฉบับที่พบว่า การสร้างแรงจูงใจผ่านความกลัวนั้น เป็นแรงจูงใจที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่ยั่งยืน สิ่งที่จะผลักดันให้ผู้คนพร้อมรับผิดชอบต่อผลงาน ของตนเองอย่างยั่งยืนที่แท้จริง คือ ความต้องการรับผิดชอบจากใจจริง สามารถสร้างได้ผ่าน “วัฒนธรรมที่มีความรับผิดชอบเป็นฐาน” (Responsibility-Based Culture) และปัจจัยที่จะสร้าง วัฒนธรรมเช่นนั้นคือ การสร้างความไว้วางใจระดับสูงระหว่างผู้นำองค์กรและคนในทีม สมาคมพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ อย่าง Society of Human Resource Management (SHRM) ระบุไว้ว่า องค์กร ที่มีความไว้วางใจกันในระดับสูง จะเป็นองค์กรที่แลกเปลี่ยนข้อมูล แสร์ความรู้สึก แสดงความคิดเห็น ระหว่างกันอย่างเปิดเผย และให้คุณค่ากับความแตกต่างระหว่างบุคคล จนทำให้สามารถหามติ

ในทุกข้อขัดแย้ง และส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกถึงความเคารพที่มีต่อกันและกัน พร้อมรับผิดชอบต่อดัวยมาตรฐานที่เป็นเลิศ (Excellence) และพร้อมวางใจสนับสนุนและขอความช่วยเหลือจากคนในทีม ผู้นำองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมที่มีความรับผิดชอบเป็นฐานผ่านการบริหารทีมด้วยวิธีการให้คนในทีมเลือกกระบวนการทำงาน มีการให้อิสระในการตัดสินใจ การสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร การส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน การชื่นชมคนที่เลือกความรับผิดชอบ ซึ่งท้ายที่สุดก็จะผลักดันและทำให้คนในทีมสามารถซึมซับความรู้สึกที่จะอยากรับผิดชอบต่องานของตนเอง และส่งผลที่ดีต่อภาพรวมองค์กร⁸

จากความหมายและการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการที่บุคคลมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความเพียรพยายามเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และยอมรับผลของการกระทำของตนเองทั้งผลดีและผลเสียในเรื่องความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อชุมชน ถือเป็นเรื่องที่ดีที่จะทำให้การทำการอื่น ๆ ประสบความสำเร็จไปด้วย และหากในบางองค์กรที่มีความมุ่งหวังอยากจะให้คนในทีมมีความรับผิดชอบ เพื่อการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มจากผู้นำองค์กรที่จะปฏิบัติตนเองต่อคนในทีม ปลูกฝังทัศนคติเชิงบวกหรือพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งเน้นไปที่การกระตุ้นสร้างความรู้สึกร่วมกัน หรือความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร เพื่อให้สามารถเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพได้ และผลลัพธ์ที่ดีก็จะส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร

2.5 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Theory)

การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (Public Policy Implementation) หรือการบริหารนโยบาย ซึ่งให้เห็นถึงการกระทำที่อาศัยกลไกทางการบริหารมาทำให้นโยบายถูกปฏิบัติหรือดำเนินงานอย่างจริงจังโดยองค์กรที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และโครงการให้ดีขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงสมรรถนะขององค์กร พฤติกรรมขององค์กร ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มบุคคล การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงสภาพแวดล้อมและตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย

⁸ ฐานิตา ภูวนานนรานูบาล, “Responsibility-Based Leadership: บริหารทีมงานสู่ “วัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบ,” brightside, 26 พฤศจิกายน 2566, <https://www.brightsidepeople.com/responsibility-based-leadership-บริหารทีมงานสู่-วั/>

ที่ระบุไว้ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหารหรือระบบราชการ กลุ่มกดดัน องค์กรชุมชนหรือภาคประชาสังคม

การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญหลายประการ ทั้งนี้ นโยบายสาธารณะมีผลกระทบโดยตรงต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของพลเมือง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย รวมถึงหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการ ตลอดจนจนถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจากนโยบาย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงมีการศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างลึกซึ้ง โดยได้รับความสนใจจากกลุ่มนักรัฐศาสตร์ และนักรัฐประศาสนศาสตร์เป็นอย่างมาก ในช่วงปี ค.ศ. 1970 ตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) และทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) แนวทางตามทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน รวมไปถึงการติดตาม กำกับดูแลและควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับสมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ (1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเริ่มต้นมาจากการตัดสินใจของรัฐบาลกลาง (2) เน้นที่กระบวนการทางการเมืองตามทฤษฎีระบบ (3) มักไม่สนใจผลกระทบของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติที่มีต่อการให้บริการตามนโยบาย (4) นโยบายเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิต (Outputs) และ (5) แนวการศึกษาที่เน้นบทบาทการใช้อำนาจของผู้นำ

2.5.2 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Theories of Implementation) ทฤษฎีนี้เน้นผู้ปฏิบัติเชิงพื้นที่ในฐานะผู้ให้บริการและมองการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อรองที่เกิดในเครือข่ายของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทฤษฎีนี้เกิดขึ้นช่วงทศวรรษ 1970 - 1980 สมมติฐานของทฤษฎีนี้ ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของนโยบาย (2) การเชื่อมโยงเชิงสาเหตุและผลตามความเชื่อของทฤษฎีจากบนลงล่างก็อาจไม่เป็นจริงเสมอไปหรืออาจไม่ได้ผลจริงตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย (3) สนใจศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระดับของการรับบริการและสาเหตุที่แท้จริงที่มีผลต่อการปฏิบัติในระดับล่าง (4) การศึกษาจะเริ่มจากการระบุเครือข่ายของตัวแสดงในการให้บริการที่แท้จริงเป็นอย่างไร และ (5) ปฏิเสธแนวคิดนโยบายเริ่มมาจากระดับบนและส่งนโยบายลงมาให้ผู้ปฏิบัติ

เพื่อปฏิบัติตามจะให้ผลสำเร็จมากที่สุด แต่มีแนวคิดว่าการใช้ดุลพินิจการให้บริการระดับล่าง เป็นปัญหาที่แท้จริงมากกว่าการพิจารณาจากระดับบน

2.5.3 ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบผสม (Hybrid Theories of Implementation)

ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนเป็นประเด็นโต้แย้งทางวิชาการอยู่หลายปี นักวิจัยหลายคนจึงพยายามสังเคราะห์ทฤษฎีทั้งสองเข้าด้วยกัน เช่น เอลมอร์ ในปี ค.ศ.1985 ซาบาเตียร์ ในปี ค.ศ.1986 และก๊อकिन และคณะ เมื่อปี ค.ศ. 1990 ทฤษฎีผสมนี้รวมเอา องค์ประกอบทั้งสองฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อปิดจุดอ่อนของแต่ละฝ่าย เป็นต้นว่า (1) ทฤษฎีบนลงล่าง เน้นการเริ่มต้นจากข้างบนมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทฤษฎีทั่วไป ยึดถือตามแนวกระบวนการและขั้นตอน นโยบาย เน้นการนำการตัดสินใจระดับบนไปปฏิบัติยึดประชาธิปไตยแบบตัวแทนหรือตัวแบบผู้นำ (2) ทฤษฎีล่างขึ้นบนเริ่มต้นจากล่างและขยายออกไปทางข้าง มีจุดมุ่งหมายที่จะพรรณนาและอธิบาย ปฏิบัติการของตัวแสดงในการให้บริการถือว่าขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติแยกไม่ออกจากขั้นตอนการก่อรูป หรือยึดตามหลักการหลอมรวม (Fusionist Model) มากกว่าจะกระจายออกไป ปฏิเสธขั้นตอน ของนโยบายซึ่งอธิบายว่าไม่มีทางที่ระดับบนจะคุมระดับล่างได้หมดเนื่องจากระดับล่างมีดุลพินิจ และผลประโยชน์เป็นของตัวเอง ทฤษฎีล่างขึ้นบนยึดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมกล่าวคือนอกจากผู้นำแล้วยังต้องคำนึงถึงเจ้าหน้าที่ระดับท้องถิ่น ภาคเอกชนและกลุ่มเป้าหมายด้วย ดังนั้นการผสมตามทฤษฎีใหม่ทำให้เกิดแนวทางบูรณาการขึ้นมาจำนวนมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ การบูรณาการของการศึกษา โดยใช้ทฤษฎีนิรนัยและทฤษฎีอุปนัย อาศัยหลักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตรรกะหรือการใช้เหตุใช้ผล ตลอดจนการพิจารณาเปรียบเทียบกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาในแต่ละวิธีแล้วสามารถสรุป เงื่อนไขหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น สามารถจำแนกได้ 12 ด้าน ดังนี้ นโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ทรัพยากร หน่วยงานหรือองค์การ ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม กลุ่มเป้าหมายหรือประชากร ผู้รับบริการ การประสานงานและความร่วมมือ การประชาสัมพันธ์ การวางแผนและการควบคุม มาตรการในการตรวจตราและประเมินผล

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในปัจจุบันพบว่า ในนโยบายหนึ่ง มีตัวแบบอยู่หลากหลายหลายตัวแบบ ซึ่งอยู่ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และจะเห็นได้ว่าการวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายออกไปปฏิบัติ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญเพียงผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และสุดท้ายต้องคำนึงถึง ผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcomes) เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร สังคม ชุมชน และประเทศ

2.6 แนวคิดบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

แนวคิดบรรษัทภิบาล ถูกพัฒนาและต่อยอดมาจากทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ซึ่งในทฤษฎีตัวแทนกล่าวว่า การอธิบายกลไกการกำกับดูแลกิจการจะสะท้อนพฤติกรรมของบุคลากร และความเป็นไปได้ภายในองค์กร โดยมองว่าผู้บริหารระดับสูงจะไม่สามารถบริหารงานได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยให้บุคคลภายในองค์กรเข้ามาช่วยในการบริหารงานแทนผู้บริหารระดับสูง⁹ สามารถอธิบายได้อีกว่า การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ต้องมีความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายตัวการ (Principal) เป็นผู้นิยามมอบสิทธิและอำนาจในการบริหารจัดการของตนที่มีอยู่ ให้กับฝ่ายตัวแทน (Agency) ซึ่งจะดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินการอันเป็นประโยชน์นั้น โดยมีการจำแนกแบ่งฝั่งฝ่ายแยกกันอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในด้านการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตน โดยแต่ละฝ่ายต้องมีการตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อลดการเกิดความเสียหายต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทน การลงทุน ผลกำไร เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายตัวการและฝ่ายตัวแทน ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวต้องมีความเป็นกลางโดยไม่มีการเอนเอียงเพื่อผลประโยชน์ของฝั่งฝ่ายใด แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร¹⁰

จึงกล่าวได้ว่า การแบ่งฝั่งฝ่ายเพื่อให้เกิดตัวแทนในการดำเนินการใด ๆ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการดำเนินงานเพื่อให้เกิดขั้นตอนในการดำเนินการอย่างชัดเจน ฝั่งฝ่ายใดไม่สามารถละเมิดซึ่งกันและกันได้ หากแต่จะเป็นการตรวจสอบกระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือที่เป็นกลางสำหรับการตรวจสอบการดำเนินงาน และผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน ซึ่งเน้นไปที่เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อทุกฝ่ายจะไม่มีการเอนเอียงผลประโยชน์ไปที่ฝั่งฝ่ายใด แต่มุ่งเน้นการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

จากการกล่าวถึงฝ่ายตัวการและฝ่ายตัวแทนในทฤษฎีตัวแทนแล้ว แนวคิดบรรษัทภิบาลได้รับการพัฒนามาจากฐานแนวคิดของการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบ ภายใต้แนวคิดการส่งเสริมให้

⁹ เวณิกา อ้ายเป็ง, “ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการจ่ายเงินปันผลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย,” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2557.)

¹⁰ ศันสนีย์ ศรีวรรเดชไพศาล, “การจัดการกำไรของบริษัทที่จะเสนอขายหุ้นใหม่แก่ประชาชนเป็นครั้งแรก ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549).

องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ โดยการวางโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการกำกับดูแล การติดตาม และการประเมินผล เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่

2.6.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ ความซื่อสัตย์สุจริตน่าเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้องในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดี

2.6.2 ความยุติธรรม (Fairness) คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน เช่น ผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในการตัดสินกรณีมีความผิดหรือข้อกล่าวหาที่ร้ายแรงและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงลบ เป็นต้น

2.6.3 ความโปร่งใส (Transparency) คือ การดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถร้องขอให้มีการตรวจสอบได้ รวมถึงการเผยแพร่ผลการตรวจสอบนั้นให้กับสาธารณะหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร้องขอ หรือการทำการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานรายไตรมาส/ปีงบประมาณ เป็นต้น

2.6.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลลัพธ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสามารถมีผลสัมฤทธิ์อื่นใดที่สามารถช่วยพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร และสามารถพัฒนาองค์กรได้

2.6.5 ภาวะรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการกระทำ การสั่งการ การมอบหมาย และการตัดสินใจ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ รวมถึงสามารถดำเนินการด้านการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสได้

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เป็นการมุ่งศึกษาถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ซึ่งมีการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัตินับตั้งแต่การถูกตั้งข้อสังเกตในเรื่องของการบริหารจัดการ และความผิดฐานละเมิดจรรยาบรรณขององค์กร โดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ โดยทำการศึกษาว่าภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติภายในองค์กรแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง และมีความแตกต่างจากเดิมหรือไม่อย่างไร หากพิจารณาถึงทฤษฎีตัวแทนและแนวคิดบรรษัทภิบาลที่กล่าวถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อทุกฝ่าย

แต่มุ่งเน้นการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้ เป้าหมายขององค์กร หรือการดำเนินการตามนโยบายเป็นสำคัญแล้ว หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และภาวะรับผิดชอบ สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินนโยบาย FAIR โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วงได้ โดยมีประเด็นมุ่งเน้นไปที่ความยุติธรรมในการทำงานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยอย่างไรภายหลังจากการดำเนินงานตามนโยบาย FAIR ทั้งนี้ เพื่อให้ผลของการศึกษาในครั้งนี้นำไปใช้ต่อยอดและพัฒนาการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ต่อไป

2.7 นโยบาย FAIR

พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ได้เสนอนโยบาย FAIR เป็นหัวใจของการทำงาน ซึ่งเน้นการบริหารจัดการความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งในเรื่องของบัญชีบุคคลสมาคม สิทธิประโยชน์การบริหารงานของบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก การตัดสินใจของคณะกรรมการ และความพร้อมในการยกระดับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับสากลมากยิ่งขึ้น ภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยมีรายละเอียดของนโยบาย FAIR¹¹ ดังนี้

FAIR 1 คือ การปรับปรุงรูปแบบระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใสบริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้แทนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากที่สุด โดยมีการปรับโครงสร้างสภากฎหมายใหม่ ประกอบด้วยผู้แทนจากสมาคมภูมิภาค จำนวน 6 คน โดยทำการคัดเลือกภายใน ภูมิภาคละ 1 คน ผู้แทนของแต่ละแผนก จำนวน 4 คน ผู้แทนไทยพรีเมียร์ลีก 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารจำนวน 4 คน โดยมีการทำงานภายใต้ความโปร่งใสและยุติธรรม

FAIR 2 ปรับปรุงการบริหารสิทธิและประโยชน์ รายรับ รายจ่าย ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

FAIR 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอลลีก ให้ทุกสโมสรในลีกนั้นได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้น และเป็นผู้บริหาร ต่างจากปัจจุบันที่บริษัทไทยพรีเมียร์ลีกถูกบริหารโดยกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คน โดยนำกรณีจากต่างประเทศมาปรับใช้ ตัวอย่างเช่น พรีเมียร์ลีกอังกฤษ มีการเปิดโอกาสให้ตัวแทน 20 ทีม

¹¹ โปสต์ทูเดย์, "FAIR นโยบายหลักจากนายกлубหนึ่งคนที่ 17 สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง, POST TODAY, 20 พฤศจิกายน 2566, <https://www.posttoday.com/lifestyle/415509>

ในทุกสโมสรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้เกิดความโปร่งใส เนื่องจากทุกสโมสรจะทราบที่มาของรายได้ และเม็ดเงินที่ถูกกระจายออกไป การมีส่วนร่วมตรงนี้เป็นพื้นฐานความแข็งแกร่งของสโมสร

FAIR 4 ทุกเกมในสนามต้องมีการเล่นอย่างเป็นธรรม (Fair Play) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันฟุตบอล ซึ่งวันนี้เป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกสโมสรต้องเจอคือ การทำหน้าที่ของกรรมการผู้ตัดสินบางกลุ่ม

FAIR 5 การพัฒนาทีมชาติไทย ต้อง FAIR กับทุกสโมสรและ FAIR กับเด็ก ๆ ทุกคน ต้องสร้างทีมชาติไทยขึ้นมาด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่งตั้งแต่ระดับเยาวชน โดยจะมีการขับเคลื่อนการสร้างสมาคมของทีมชาติไทย เปิดโอกาสให้ทุกสโมสรส่งนักฟุตบอลระดับเยาวชนเข้ามาพัฒนาอย่างเท่าเทียมด้วยมาตรฐานสากล โดยสมาคมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป้าหมายคือ ภายใน 5 ปี ทีมชาติไทยชุดอายุ 17 ปี และอายุ 19 ปี จะต้องไปให้ถึงฟุตบอลโลกรอบสุดท้าย

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขจรเกียรติ ขนชิต ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย ด้วยการวิจัยแบบบูรณาการ ระหว่างการวิจัยแบบบรรยาย และการวิจัยอนาคต โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 17 ราย ให้การสัมภาษณ์ในรอบแรกนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์กับข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณา และเก็บข้อมูลกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับฟุตบอลจำนวน 40 ราย โดยผลการศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย

- 1) นักเรียนที่เข้าร่วมการแข่งขันฟุตบอลแบ่งเป็นกลุ่มอายุ 12 14 16 18 ปี ตามแบบกรมพลศึกษา
- 2) กรมพลศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการแข่งขัน
- 3) การแข่งขันฟุตบอลโดยแบ่งเป็นประเภท ก ข ความระบอบลึก แบ่งเป็นระบบโซนตามภูมิภาค
- 4) ระยะเวลาในการดำเนินการแข่งขันฟุตบอลหกเดือน
- 5) ทีมที่เข้าร่วมการแข่งขันแบ่งเป็นรุ่นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย
- 6) ควรจำกัดจำนวนทีมเพื่อไปเล่น Small League แล้วนำมาแข่งแบบ Tournament
- 7) ผู้ฝึกสอนฟุตบอลต้องผ่านวุฒิปัตรี ผู้ฝึกสอน T License ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย
- 8) อัตราส่วนของผู้ฝึกสอนต่อผู้เล่นเป็น 2:18 ผู้ช่วยฝึกสอน 3-5 คน
- 9) ผู้ฝึกสอนกีฬาฟุตบอลนักเรียนต้องมีวุฒิปัตรีอย่างน้อยระดับ T License ของกรมพลศึกษา
- 10) กรมพลศึกษา สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย และกระทรวงศึกษาธิการควรมีการวางแผนการทำงานร่วมกันและการประเมินคุณภาพการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนแห่งประเทศไทยเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาได้ และมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ควรนำรูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาฟุตบอลนักเรียน

ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ และติดตามติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนาต่อไป และควรมีการศึกษา รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาในประเภทอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่น รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย เป็นต้น¹²

ณัฐพร มุลมาตย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำนโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพ ไปปฏิบัติสำหรับสโมสรฟุตบอลของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการขาดทุน ของสโมสรฟุตบอล ซึ่งใช้เงินมหาศาล แต่ปรากฏว่าสโมสรเกือบทั้งหมดมีผลประกอบการขาดทุน ผู้เขียนจึงศึกษานโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพไปปฏิบัติสำหรับสโมสรฟุตบอล โดยนำตัวอย่าง การพัฒนานักกีฬาอาชีพในต่างประเทศมาเป็นกรณีศึกษา โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือการศึกษา แห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ใช้วิธีวิจัยแบบคุณภาพ โดยผลการศึกษาวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพของกีฬาแห่งประเทศไทย มีความคล้ายคลึงกับนโยบายการพัฒนานักกีฬาฟุตบอลอาชีพผ่านทางสโมสร โดยการบริหารงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งมีแผนแม่บทพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี พ.ศ. 2560 - 2579 เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้สโมสรฟุตบอลมีการพัฒนาในทุกด้าน และมีผลสัมฤทธิ์คือสโมสรอาชีพ ที่ยั่งยืน และมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยคือ หน่วยงานภาครัฐ คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย จะต้องทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานให้กีฬาอาชีพของประเทศไทยมีมาตรฐาน โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย บริหารจัดการสโมสรฟุตบอลทุกทีม ซึ่งสามารถมีรายได้ มีกำไร อันจะเป็นการช่วยสนับสนุนการพัฒนาสโมสรฟุตบอลให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน¹³

ปีติเทพ ยืนอยู่ยง ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง เกณฑ์มาตรฐานภาวะผู้นำที่ส่งเสริม ความหลากหลายในกีฬาฟุตบอลของสมาคมฟุตบอลอังกฤษ เพื่อศึกษาเกณฑ์มาตรฐานของผู้นำ ที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานของสมาคมฟุตบอลอังกฤษ โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง สโมสรกีฬาฟุตบอลอาชีพ ใช้วิธีวิจัยแบบคุณภาพ โดยผลการศึกษาวิจัย พบว่า เกณฑ์มาตรฐาน Football Leadership Diversity Code ประกอบไปด้วยเป้าหมาย 4 กลุ่มด้วยกัน อันประกอบด้วย เป้าหมายกำหนดสัดส่วน (อัตราส่วน) ผู้ที่ถูกจ้างเข้ามาทำงานใหม่ในตำแหน่งผู้นำองค์กรอาวุโส (Senior Leadership) ผู้ฝึกสอน (Coaching Staffs) พนักงานทีมปฏิบัติการ (Team Operations) ได้แก่ การกำหนดสัดส่วนชายหญิงและสัดส่วนบุคลากรต่างผิวสีในผู้นำองค์กรอาวุโสและพนักงานทีมปฏิบัติการ การกำหนดสัดส่วนชายหญิงและสัดส่วนบุคลากรต่างผิวสีในผู้ฝึกสอนสโมสรกีฬาฟุตบอลอาชีพทีมชาย

¹² ขจรเกียรติ ขนชิต, “รูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย,” *วารสารสุขศึกษา พลศึกษา และสันทนาการ*, ปีที่ 48, ฉบับที่ 1, (2565).

¹³ ณัฐพร มุลมาตย์, “การนำนโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพไปปฏิบัติสำหรับสโมสรฟุตบอลของประเทศไทย,” *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, ปีที่ 5, ฉบับที่ 2, (2565).

การกำหนดสัดส่วนชายหญิงและสัดส่วนบุคลากรต่างผิวสีในผู้ฝึกสอนสโมสรกีฬาฟุตบอลอาชีพทีมหญิง และการกำหนดการสรรหาบุคลากร โดยข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ เกณฑ์มาตรฐาน Football Leadership Diversity Code ที่สมาคมกีฬาฟุตบอลอังกฤษได้กำหนดขึ้นมานั้น ย่อมเป็นนโยบายสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างและอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม อีกทั้งสมาคมกีฬาฟุตบอลอังกฤษได้แสดงให้เห็นว่าสโมสรกีฬาฟุตบอลอาชีพที่อยู่ภายใต้ระบบการแข่งขันแบบลีกในประเทศอังกฤษให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคและความหลากหลายของผู้มองการณ์¹⁴

องอาจ ก่อสินคำ ได้ศึกษาเรื่องตัวแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพในไทยพรีเมียร์ลีก สู่การแข่งขันฟุตบอลอาชีพระดับนานาชาติ ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยทำการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพผ่านผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน และผู้บริหารสโมสรฟุตบอล 18 ท่าน รวม 28 ท่าน เพื่อหาประวัติความเป็นมาของการแข่งขันฟุตบอลในระดับนานาชาติ เกณฑ์มาตรฐานการจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพของ AFC ทั้ง 11 เกณฑ์ และวิธีการประเมินคะแนนเพื่อกำหนดโควตาของแต่ละประเทศให้สามารถเข้าไปแข่งขันใน Asian Champions League ตลอดจนปัจจัยจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จากนั้นจึงนำไปสร้างเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยพรีเมียร์ลีกสู่การแข่งขันระดับสโมสรฟุตบอลอาชีพนานาชาติ ผลการศึกษาพบว่า สโมสรฟุตบอลอาชีพในไทยพรีเมียร์ลีก มีจุดแข็ง ได้แก่ มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นสากล มีการสนับสนุนการเงินจากรัฐและเอกชน มีแนวทางในการพัฒนาลีกและบุคลากร รวมถึงคุณภาพนักเตะดีขึ้น มีจุดอ่อน เช่น รายได้ของสโมสรไม่พอต่อค่าใช้จ่าย สนามการแข่งขันของหลายสโมสรยังไม่ได้มาตรฐาน นักเตะมีจำนวนน้อย จำนวนแฟนคลับมีน้อย สื่อประชาสัมพันธ์มีน้อย และถ้ามองในมุมของโอกาส เช่น มีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเพื่อการแข่งขันที่มีคุณภาพ ทีมชาติทำให้มูลค่าของนักเตะเพิ่มขึ้น มีการจัดตั้งสถาบันผู้ตัดสิน และส่วนอุปสรรค เช่น ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรยังไม่เพียงพอ ผู้ตัดสินเกิดความผิดพลาดบ่อย เป็นต้น ในส่วนของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เรื่องการพัฒนาโครงสร้าง TPL (Governing Body) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของ TPL มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.85 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างสโมสร ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการพัฒนาด้านเทคนิคมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.83 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านสิทธิประโยชน์ และการตลาด ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการจัดทำ Marketing License Management มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.75 และยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับสมาคมฟุตบอลฯ เพื่อจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้ตัดสินอาชีพ ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการพัฒนาคุณภาพ

¹⁴ ปิติเทพ อยู่ยืนยง, “เกณฑ์มาตรฐานภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความหลากหลายในกีฬาฟุตบอลของสมาคมกีฬาฟุตบอลอังกฤษ,” *วารสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, ปีที่ 50, ฉบับที่ 2, (2564).

ผู้ตัดสินอาชีพให้มีความเชื่อมั่น และการยอมรับในการทำหน้าที่ผู้ตัดสินอาชีพ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.89¹⁵

อิษฏี ภูอินทร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการทีมฟุตบอลทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันฟุตบอลโลก ปี ค.ศ. 2026 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการของทีมฟุตบอลทีมชาติไทย กับแนวปฏิบัติที่ดีของทีมฟุตบอลทีมชาติในต่างประเทศ ในการนำมาซึ่งการพัฒนาในรูปแบบสำหรับพัฒนาทีมฟุตบอลทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศในการแข่งขันฟุตบอลโลกปี ค.ศ. 2026 โดยรูปแบบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสารในด้านการดำเนินงานของทีมฟุตบอลทีมชาติไทย ทั้งในนโยบายระดับประเทศและหน่วยงาน เอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย และแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการทีมฟุตบอลทีมชาติในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น เบลเยียม เยอรมนี และแอฟริกาใต้ โดยผลการศึกษาพบว่า ทีมชาติไทยควรตั้งเป้าหมายในการผ่านเข้าแข่งขันฟุตบอลโลกรอบสุดท้าย โดยเน้นการพัฒนาทีมชาติในชุดเยาวชนรุ่นอายุไม่เกิน 16 ปี พัฒนาตามรูปแบบของ Thailand's Way ซึ่งได้มาจากการสัมมนาผู้ฝึกสอน โดยรูปแบบการพัฒนาทีมชาติไทยเพื่อความเป็นเลิศในฟุตบอลโลกปี ค.ศ. 2026 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ การบริหารจัดการทีม การฝึกซ้อมของทีมชาติ การบริหารความสัมพันธ์กับสโมสร การคัดเลือกผู้เล่น การวางแผนการแข่งขัน การนำวิทยาศาสตร์การกีฬาและการวิเคราะห์เกมมาใช้ การบริหารศูนย์ฝึกซ้อม และการบริหารผู้ฝึกสอน และมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ ควรมีการศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการทีมชาติในเชิงลึกของชาติที่เป็นคู่แข่งสำคัญในทวีปเอเชีย และควรศึกษาอุปสรรคระหว่างเส้นทางในการพัฒนาของชาติเพื่อให้มีการวางแผนระยะยาวที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น¹⁶

2.9 บทสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ประเด็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการทีมฟุตบอลทีมชาติทั้งในไทยและในต่างประเทศ เป็นประเด็นที่ต้องใช้หลักการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เข้ามาปรับใช้ผ่านแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น หลักธรรมาภิบาล หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ

¹⁵ องอาจ ก่อสินคำ, “ตัวแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาสโมสรฟุตบอลอาชีพในไทยพรีเมียร์ลีกสู่การแข่งขันฟุตบอลอาชีพระดับนานาชาติ,” *วารสารวิจัย มสค*, ปีที่ 10, ฉบับที่ 1, (2557).

¹⁶ อิษฏี ภูอินทร์, “รูปแบบการบริหารจัดการทีมฟุตบอลทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศ,” *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, ปีที่ 11, ฉบับที่ 3, (2561).

หลักการมีส่วนร่วม ทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสโมสรหรือทีมฟุตบอลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยการบริหารงานของทีมฟุตบอล จะต้องเริ่มจากผู้นำองค์กรที่ดี กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม คือการพัฒนาทีมฟุตบอลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการมีทีมงานที่ดีก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ทั้งในเชิงบวกและเชิงข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้การพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีให้กับทีมงานที่ช่วยบริหารทีมฟุตบอลก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการบูรณาการการทำงาน เพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานเฉพาะเพื่อฝึกความเชี่ยวชาญในแขนงงานนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน

2.10 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

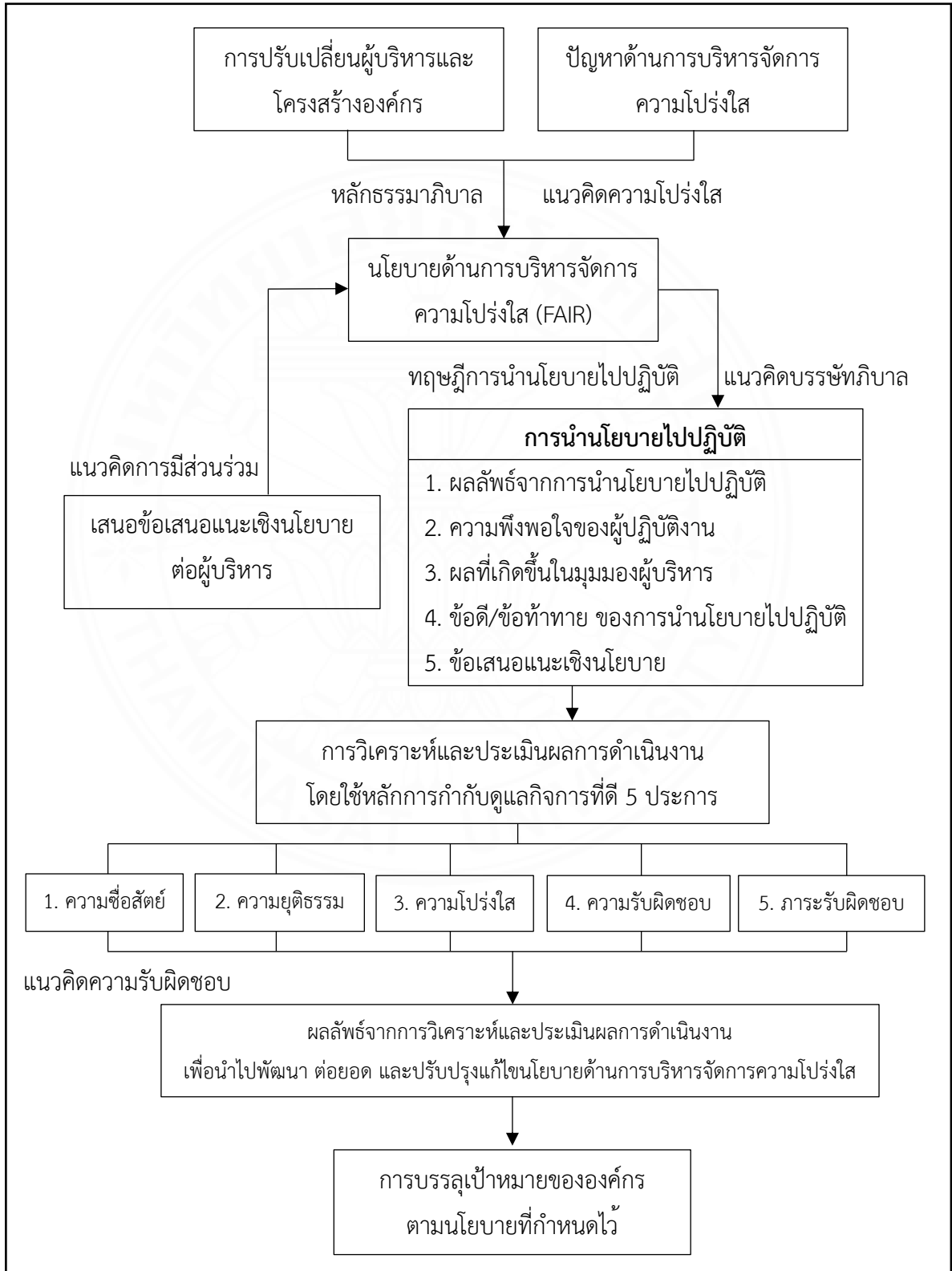
จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้ทราบถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การจัดการความโปร่งใส รวมถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นมากที่สุดนั่นคือ เมื่อมีจุดประสงค์หรือประเด็นที่ต้องการจะขับเคลื่อนแล้ว การนำเอาสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์และบรรลุวัตถุประสงค์ จะมีวิธีการอย่างไรได้บ้างในการทำให้บรรลุเป้าหมายได้ ปัจจัยใดที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงข้อเสนอแนะภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว เพื่อนำจุดดีและจุดทำหายไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายในครั้งต่อไป มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ผู้ศึกษามีกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ในประเด็นการศึกษาผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส กรณีศึกษาสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง โดยเริ่มจากการศึกษาถึงประเด็นปัญหาสำคัญของการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ก่อน เพื่อทำความเข้าใจถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อมาเป็นการศึกษานโยบาย 4 FAIR ซึ่งเป็นนโยบายที่พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ได้ประกาศและนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งทำการศึกษาในประเด็นการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวสอดรับหรือมีการมุ่งแก้ไขปัญหาในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส หรือสภาพปัญหาอื่นที่พบหรือไม่รวมถึงความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อเสนอแนะข้อดี และข้อทำหายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์ผลการบริหารจัดการความโปร่งใสโดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และภาวะรับผิดชอบต่อ ภายใต้แนวคิดบรรษัทภิบาล มาใช้ในการประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สอดรับกับการแก้ไขปัญหาที่พบในการบริหารจัดการสมาคมฯ และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อไป โดยผู้ศึกษาได้ออกแบบกรอบแนวคิด

ของการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ดังผังภาพที่ 1 การแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าอิสระ
เรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอล
แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง



รูปภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการ
ความโปร่งใสไปปฏิบัติ: กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง



บทที่ 3

ที่มาของการศึกษาการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ทำการศึกษาวิเคราะห์ภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส รวมถึงวิเคราะห์ และประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการขับเคลื่อนนโยบายและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาการที่มาของการศึกษาการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษานั้น มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ที่มาของการศึกษาการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นสมาคมที่อยู่คู่กับวงการกีฬาฟุตบอล มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผ่านช่วงการเปลี่ยนผ่านมาหลายยุคหลายสมัย พร้อมทั้งมีการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับของสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานด้านกีฬาฟุตบอล โดยสัญลักษณ์ของสมาคมฯ คือ รูปภูเขาน้ำแข็ง แสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบที่อยู่เหนือน้ำเป็นทีมชาติของชายและหญิง ซึ่งเป็นส่วนที่ปรากฏต่อสาธารณชน และเป็นตัวแทนของประเทศไทย ในขณะเดียวกันสิ่งที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนของการพัฒนาด้านเทคนิค การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์การกีฬา และการขับเคลื่อนงานด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขัน กีฬาฟุตบอล เป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องการรักษา ภูเขาน้ำแข็งให้สามารถคงอยู่ได้โดยที่ไม่จมลงใต้น้ำ

ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดพลิกผันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจากปัญหาการบริหารจัดการ ความโปร่งใสของนายวรวิทย์ มะกุติ ถูกตั้งข้อสังเกตในเรื่องการบริหารจัดการ และความผิดฐานละเมิด จรรยาบรรณขององค์กร โดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ จึงทำให้เกิดการเลือกตั้งผู้บริหารใหม่ โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง เสนอนโยบาย FAIR เป็นหัวใจของการทำงาน ซึ่งเน้นการบริหาร จัดการความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งในเรื่องของบัญชีบุคคลสมาคม สิทธิประโยชน์ การบริหารงานของบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก การตัดสินใจของคณะกรรมการ และความพร้อม ในการยกระดับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับ สากลมากยิ่งขึ้น ภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการระดับเยาวชนไปจนถึงทีมชาติไทยทุกชุด และด้านการสร้างกระแสความนิยม โดยมีความมุ่งหวังให้บุคลากรฟุตบอลในประเทศไทยมีจำนวนที่เพิ่มขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น โดยสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน จึงทำให้พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ได้รับคะแนนเสียงสูงสุด

การบริหารจัดการความโปร่งใสภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานและขับเคลื่อนองค์กร หากองค์กรปราศจากความโปร่งใส หรือไม่สามารถบริหารจัดการกับความโปร่งใสไม่ได้ อาจทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก และไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้ อีกทั้งประเด็นการเปลี่ยนผ่านผู้บริหารจากการประสบกับปัญหา และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้มีความชอบธรรมมากยิ่งขึ้น การขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปข้างหน้า โดยไม่หลีกเลี่ยงต่อปัญหา แต่เป็นการแก้ไขปัญหามาผ่านการออกแบบนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนและดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืนได้ โดยการศึกษาในครั้งนี้นี้มุ่งเน้นถึงการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ความเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการปรับใช้นโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสภายในองค์กร และข้อท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อรวบรวมข้อมูลและออกแบบเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร อีกทั้งเพื่อให้เป็นการบรรลุตามเป้าหมายภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร และการสร้างกระแสความนิยมทางสังคม ก่อให้เกิดเป็นสมาคมที่เอื้อประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับบุคคลผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกีฬาฟุตบอล ผู้ที่ชื่นชอบฟุตบอล และผู้ที่มีความฝันในการเป็นนักกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยได้ต่อไปในอนาคต

3.2 การรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา

ผู้ศึกษาจำแนกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร และ 2) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการศึกษามาจากความวิชาการ งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี รวมถึงข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง มีแหล่งอ้างอิงและสามารถเชื่อถือได้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ภายหลังจากการขับเคลื่อนนโยบายการวิเคราะห์และประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และออกแบบแนวทางการแก้ไขปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการขับเคลื่อนนโยบายและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

การสร้างบรรยากาศภายในสมาคมฯ ที่เอื้อต่อการพัฒนาและต่อยอดการขับเคลื่อนนโยบาย โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

โดยการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ อยู่ในขั้นตอนการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งผู้ศึกษาคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามวัตถุประสงค์ โดยจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม รวมจำนวน 6 คน ได้แก่ (1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการบริหารจัดการของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน และ (2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นบุคลากรสังกัดสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ที่ผ่านการปฏิบัติงาน มาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน

ต่อมาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กับการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะการสัมภาษณ์แบบผสมผสาน กล่าวคือ ทั้งการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบไร้โครงสร้าง จึงทำให้ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน แต่มีข้อโดดเด่น ในการปรับเปลี่ยนบริบทคำถามตามสถานการณ์และให้สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในเรื่องของคำถามได้ ซึ่งมักนิยมใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง เพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาที่ครอบคลุมทุกประเด็น โดยมีกรอบในการสัมภาษณ์คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเปลี่ยนแปลงจากการปรับใช้นโยบายภายในองค์กร และข้อท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3 ข้อมูลพื้นฐานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

3.3.1 โครงสร้างสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นนิติบุคคลเอกชน ประเภทสมาคมกีฬา จัดทะเบียนสมาคมกีฬากับการกีฬาแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่กำกับดูแลกีฬาฟุตบอล ฟุตซอล และฟุตบอลชายหาดในประเทศไทย รวมถึงนักกีฬาทีมชาติที่เข้าร่วมแข่งขันฟุตบอลระดับนานาชาติ ภายใต้ข้อบังคับลักษณะปกครองของสมาคมฯ ซึ่งรับรองโดยสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) และสมาคมฟุตบอลเอเชีย (AFC) โครงสร้างของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์¹ ดังรูปภาพที่ 3.1

¹ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ, “รายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานกิจกรรมของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2566”, 25 มิถุนายน 2567, <https://fathailand.org/uploads/download/7912ddb6705218ee9e542ed4371ceaf.pdf>



รูปภาพที่ 3.1 โครงสร้างของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย²

จากรูปภาพที่ 3.1 ทำให้ได้ทราบว่า โครงสร้างของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ประกอบด้วยดังนี้

- (1) นายกสมาคม
- (2) อุปนายกสมาคม
- (3) สภากรรมการบริหาร
- (4) คณะกรรมการฝ่าย
- (5) ที่ปรึกษาสมาคม
- (6) เลขาธิการสมาคม
- (7) ฝ่ายเทคนิคและทีมชาติ (ประกอบด้วย งานเทคนิคและทีมชาติ และงานฝึกอบรมและพัฒนาเยาวชน)
- (8) ฝ่ายฟุตบอลหญิง
- (9) ฝ่ายจัดการแข่งขันและกิจกรรม
- (10) ฝ่ายพัฒนาผู้ตัดสิน
- (11) ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- (12) ฝ่ายต่างประเทศ
- (13) ฝ่ายกฎหมาย
- (14) ฝ่ายการบัญชีและการเงิน (ประกอบด้วย งานการบัญชี และงานการเงิน)
- (15) ฝ่ายการตลาดและบริหารความสัมพันธ์องค์กร

² สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, “เกี่ยวกับสมาคมฯ,” FA THAILAND, 10 กรกฎาคม 2567, <https://fathailand.org/about>

3.3.2 กรอบแผนการดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. 2566

สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เป็นองค์กรที่กำกับดูแล การแข่งขันฟุตบอลภายในประเทศ ตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐาน เยาวชน ฟุตบอลหญิง ฟุตบอลชาย ฟุตซอล และฟุตบอลชายหาด สำหรับการแข่งขันของสโมสรสมาชิกฟุตบอลลีก คือจัดแข่งขันฟุตบอลลีกอาชีพ โดยปัจจุบันลีกอาชีพถือว่าเป็นหนึ่งในกีฬาภายในประเทศที่ได้รับความนิยม โดยเฉพาะไทยลีก ถือเป็นลีกฟุตบอลที่มีการพัฒนาและได้รับการจัดอันดับเป็นลีกที่มีคุณภาพในทวีปเอเชีย มีการพัฒนาคุณภาพนักเตะ ผู้ฝึกสอน เกมการแข่งขัน สิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา โดยแผนการดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ. 2566 มีดังนี้

3.3.2.1 ฟุตบอล Professional หรือ ไทยลีก (Thai League) เป้าหมายสูงสุดของฟุตบอลลีกชาย คือการสร้างอาชีพ หรือไทยลีกให้เติบโตอย่างมั่นคง โดยปัจจุบันลีกอาชีพถือว่าเป็นหนึ่งในจุดแข็งสำคัญของวงการฟุตบอลไทย เพราะลีกฟุตบอลสูงสุดหรือไทยลีก 1 ถือเป็นลีกฟุตบอลระดับแนวหน้าของเอเชีย มีการพัฒนาคุณภาพนักเตะ โค้ช เกมการแข่งขัน สิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา

3.3.2.2 ฟุตบอลหญิง (Thai Women's League) การแข่งขันฟุตบอลหญิงของประเทศไทย โดยสมาคมฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาฟุตบอลหญิงภายในประเทศ เพื่อก้าวสู่ฟุตบอลลีกหญิงอาชีพ

3.3.2.3 ทีมชาติ (National Team)

3.3.2.4 ทีมเยาวชน (Thai Youth League)

3.3.3 งบประมาณ แหล่งที่มาของรายได้ และการบริหารจัดการงบประมาณหรือรายได้

3.3.3.1 งบประมาณ แหล่งที่มาของรายได้

(1) สมาพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) อนุมัติโครงการ FIFA Forward 3.0 และกรอบวงเงิน จำนวน 3 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 100 ล้านบาท³ เพื่อให้สมาคมฯ นำไปดำเนินการก่อสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลแห่งชาติครบวงจร ประกอบด้วย

- (1.1) สนามฟุตบอลมาตรฐาน ระดับฟีฟ่า ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
- (1.2) อาคารที่พัก
- (1.3) อาคารสำนักงาน
- (1.4) อาคารสำหรับวิทยาศาสตร์การกีฬา
- (1.5) พื้นที่สาธารณะให้กับชุมชน

³ สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ, “รายงานประจำปีของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566”.

สำหรับโครงการก่อสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลแห่งชาติครบวงจร เป็นการพัฒนาและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมชาติไทย ทั้งประเภทชายและหญิงในทุกรุ่นอายุ และมีสำนักงานเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมความสามารถของนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน นักกายภาพบำบัด การฝึกอบรม และการมอบโอกาสในการศึกษาที่เกี่ยวกับกีฬาฟุตบอลในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาเยาวชน รวมถึงสนับสนุนการพัฒนากีฬาฟุตบอลในระดับภูมิภาค ตามแผนพัฒนาฟุตบอลไทยทั้งระบบ ไปจนถึงนักวิทยาศาสตร์การกีฬาฟุตบอล ซึ่งถือเป็นหนึ่งในโครงการตามแผนแม่บทพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

(2) การกีฬาแห่งประเทศไทย ร่วมกับ กระทรวงการท่องเที่ยว และกองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ บูรณาการการทำงานเพื่อขับเคลื่อนวงการฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ด้วยการสนับสนุนทุนการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในทุกระดับให้แก่สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และ บริษัท ไทยลีก จำกัด เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้การแข่งขันฟุตบอลอาชีพ โดยมีการสนับสนุนทุนในครั้งนี้ ประกอบด้วย

(2.1) รายการ เอฟเอ คัพ เป็นเงิน 6,000,000.- บาท

(2.2) รายการไทยลีก 3 เป็นเงิน 16,000,000.- บาท

(2.3) รายการไทยลีก 2 เป็นเงิน 9,950,000.- บาท

(2.4) รายการ ไทยลีก 1 เป็นเงิน 17,500,000.- บาท

ซึ่งการขับเคลื่อนวงการฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยครั้งนี้ มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับกีฬาฟุตบอล ซึ่งเป็นกีฬาที่ส่งเสริมเศรษฐกิจของประเทศ สร้างกระแสความนิยม การชม และการเชียร์ รวมถึงสร้างโอกาสให้นักกีฬาของประเทศไทย มีโอกาสประสบความสำเร็จในแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งปัจจุบันกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มอบหมายให้การกีฬาแห่งประเทศไทย สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้นักกีฬามีเส้นทางประสบความสำเร็จในการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ และเชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าการสนับสนุนรางวัล ในการแข่งขันฟุตบอลอาชีพนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือนักกีฬาฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ และบุคลากรกีฬาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย และพัฒนาศักยภาพเพื่อการเตรียมความพร้อมไปสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติต่อไป

3.3.3.2 การบริหารจัดการงบประมาณหรือรายได้

การบริหารจัดการงบประมาณของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จากการแถลงการณ์ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2566 โดยรายละเอียดของแถลงการณ์ดังกล่าวในด้านการชี้แจงด้านการบริหารจัดการงบประมาณ มีดังนี้

สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 มาตรา 78 และ ข้อบังคับลักษณะการปกครองของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ.2558 แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 6) พ.ศ. 2565 หมวดที่ 8 เรื่อง การเงิน และทรัพย์สิน ข้อ 76 การตรวจสอบบัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ที่ระบุว่า “บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม จะต้องจัดทำในรอบสิบสองเดือนและได้รับการรับรองจากคณะกรรมการฝ่ายการเงิน ทั้งนี้ จะต้องให้ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองเพื่อเสนอให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันที่สิ้นปีการบัญชีด้วย”

ข้อบังคับนี้จัดทำขึ้นเกี่ยวกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ในฐานะนายทะเบียน เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2565 ทั้งนี้ สมาคมกีฬาฟุตบอลฯ ได้จัดทำ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตรวจสอบและรับรองตามข้อบังคับและตามกฎหมาย ก่อนการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2566 ซึ่งจัดให้มีขึ้นเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2566 ที่ผ่านมา ได้ส่งให้สโมสรสมาชิกตรวจสอบความถูกต้องล่วงหน้าตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ต่อมาที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2566 เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2566 ได้พิจารณาวาระ เกี่ยวกับ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 สโมสรสมาชิก ผู้มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนได้ลงมติอนุมัติเห็นชอบ ด้วยกับ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 ด้วยคะแนนเสียง 56 เสียง งดออกเสียง 1 เสียง จากจำนวนผู้มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนที่อยู่ในที่ประชุม จำนวน 57 ราย รวมทั้งที่ประชุมได้มีมติอนุมัติงบประมาณการค่าใช้จ่ายในปีถัดไปด้วย ทั้งนี้ ได้กระทำเช่นนี้มาทุกปีอย่างต่อเนื่องหลังจากที่ประชุมใหญ่ ได้มีมติอนุมัติเห็นชอบกับ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 แล้ว สมาคมฯ ได้ดำเนินการส่งรายงานการประชุมใหญ่และงบดุล แสดงจำนวนสินทรัพย์ และหนี้สิน บัญชี รายรับรายจ่าย งบดุล ซึ่งที่ประชุมใหญ่ได้อนุมัติภายในกำหนด 120 วันนับแต่สิ้นปีการบัญชี ให้แก่ การกีฬาแห่งประเทศไทย ตามกำหนดตั้งแต่วันที่ 9 พฤษภาคม 2566 การกีฬาแห่งประเทศไทย ในฐานะ ผู้ควบคุมกำกับดูแลสมาคมฯ มิได้ท้วงติงและขณะนี้ได้ล่วงพ้นระยะเวลาที่สมาชิกผู้มีสิทธิออกเสียงจะร้องขอให้เพิกถอนมติดังกล่าวแล้ว สมาคมฯ ได้ดำเนินการถูกต้องด้วยข้อบังคับลักษณะปกครองและถูกต้องตามกฎหมายมาตลอดทุกปีโดยการกีฬาแห่งประเทศไทย มิได้ท้วงติง สโมสรสมาชิกผู้มีสิทธิออกเสียง มิได้ร้องขอเพิกถอนมติที่ประชุม ในส่วนของบริษัท ไทยลีก จำกัด ก็ได้ดำเนินการเช่นเดียวกับ

สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในฐานะผู้ถือหุ้น ร้อยละ 99.98 ของบริษัท ไทยลีก จำกัด ได้ตรวจสอบความถูกต้องในการบริหารกิจการ การจัดทำบัญชี พบว่า

ดำเนินการด้วยความโปร่งใส มีการตรวจสอบ รับรองงบการเงิน โดย ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ของสำนักงานรัษฎาพิชชา สอบบัญชีและการภาษี ตามกฎหมายว่าด้วยการสอบบัญชีของประเทศไทย สำหรับ สมาคมฯ ได้รับเงินสนับสนุนในฐานะประเทศสมาชิกของ เอเอฟซี และ ฟีฟ่า จึงถูกตรวจสอบ ความถูกต้อง ในการใช้จ่ายเงินสนับสนุนดังกล่าวด้วย โดยในแต่ละปีมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ทำการตรวจสอบ 3 ราย กล่าวคือ (1) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต จากบริษัทธิดา การบัญชี จำกัด (2) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต จากสำนักงาน AFC Gerard Paulian - Annuit Consulting เป็นผู้ตรวจสอบในส่วนของเงินสนับสนุนโครงการต่างๆ ของ เอเอฟซี (AFC Audit) เพื่อแจ้งต่อ เอเอฟซี ประกอบการพิจารณาต่อไป และ (3) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต จากสำนักงาน Nicholas Clough - BDO LLP เป็นผู้ตรวจสอบในส่วนของเงินสนับสนุนโครงการต่างๆ ของฟีฟ่า (FIFA Audit) เพื่อแจ้งต่อ ฟีฟ่า ประกอบการพิจารณาต่อไป

การตรวจสอบ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 ในส่วนของเงินสนับสนุนจาก เอเอฟซี และ ฟีฟ่า ทั้งสองหน่วยงาน ไม่ได้ท้วงติง เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินแต่อย่างใด สมาคมฯ ได้กระทำการทุกขั้นตอนของการตรวจสอบ บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม ประจำปี 2565 ตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย อย่างถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และได้ดำเนินการเช่นนี้มาโดยตลอด

3.3.4 การบริหารงานบุคคล

ในด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ศึกษาขอเสนอรูปแบบเกณฑ์ ในการคัดเลือก และวิธีการคัดเลือก ตำแหน่งสำหรับบุคลากรในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ดังนี้

3.3.4.1 เจ้าหน้าที่ประสานงานทีมชาติ (ชาย, หญิง, ฟุตซอลและบิช ซอคเกอร์)

(1) เกณฑ์ในการคัดเลือก

(1.1) วุฒิการศึกษา: ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

(1.2) สวัสดิการ: ค่าใช้จ่ายในกรณีเดินทางไปต่างประเทศ

พร้อมทั้งเบี้ยเลี้ยง และสิทธิในการได้รับเลือกเป็นตัวแทนไปอบรมทักษะความรู้กับองค์กรฟุตบอลนานาชาติ

(2) วิธีการคัดเลือกบุคลากร

(2.1) ลักษณะการทำงาน: สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

มีความต้องการจะขยายงานในด้านการเตรียมความพร้อมและประสานงานกับทีมฟุตบอลในทุก รุ่นอายุ เพื่อวางแผนการเตรียมทีมเข้าแข่งขัน การจัดการแข่งขันของทีมชาติ และอำนวยความสะดวก ให้กับทีมชาติเมื่อมีการแข่งขันในต่างประเทศ ดังนี้

- ประสานงานกับสมาคมฟุตบอลในประเทศต่าง ๆ
ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันระดับทั่วนาเมนต์หรือกระชับมิตร

- ประสานงานกับองค์กรกีฬาระหว่างประเทศ (ฟีฟ่า, เอเอฟซี, เอเอฟเอฟ, โอลิมปิก ฯลฯ) ในการส่งรายชื่อและลงทะเบียนนักฟุตบอลทีมชาติ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับผู้จัดการทีมชาติ เพื่อส่งและติดตามเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทีมชาติรุ่นนั้นๆ ประสานงานอื่นๆ ในด้านการแข่งขันฟุตบอลที่เกี่ยวข้อง

(2.2) คุณลักษณะ:

- มีความสนใจในกีฬาฟุตบอล หรือ กีฬาอื่นๆ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรที่ทำงานด้านบริหารจัดการกีฬาฟุตบอล

- มีประสบการณ์ในการทำงานติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างประเทศจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการขอวีซ่า จองโรงแรม และตั๋วเครื่องบิน และมีความรู้ในด้านการเดินทางต่างประเทศจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีความสามารถในการใช้ภาษาได้มากกว่า ภาษาไทย และ ภาษาอังกฤษ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีความสามารถในการประสานงาน เขียนสรุปการประชุมสรุปประเด็นได้ดี

- สามารถใช้ภาษาสื่อสารที่ถูกต้องและชัดเจน

- มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทางการสื่อสารทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียน ในระดับดี

- ต้องมีผลคะแนนสอบ TOEIC หรือ TOEFL มิฉะนั้นจะ
ไม่ได้รับการพิจารณา

- สามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมออฟฟิศ และอีเมลเป็นภาษาอังกฤษและไทย

- สามารถทำงานล่วงเวลาและเดินทางไปต่างจังหวัด
และต่างประเทศไทยได้

- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเครือข่ายและภาคีร่วมงาน และมีทัศนคติการทำงาน

3.3.4.2 เจ้าหน้าที่ประสานงานฝ่ายโครงการพัฒนา

(1) เกณฑ์ในการคัดเลือก

(1.1) วุฒิการศึกษา: ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

(1.2) สวัสดิการ: ค่าใช้จ่ายในกรณีเดินทางไปต่างประเทศพร้อมทั้งเบี้ยเลี้ยง และสิทธิในการได้รับเลือกเป็นตัวแทนไปอบรมทักษะความรู้กับองค์กรฟุตบอลนานาชาติ

(2) วิธีการคัดเลือกบุคลากร

(2.1) ลักษณะการทำงาน: สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีความต้องการจะขยายงานในด้านการพัฒนาโครงสร้างของฟุตบอล ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับการขอสมัครโครงการความช่วยเหลือต่างๆจากทั้งสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) สหพันธ์ฟุตบอลอาเซียน (AFF) และจากสมาคมฟุตบอลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยตำแหน่งดังกล่าวจะต้องรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- สหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ (FIFA) สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย (AFC) สหพันธ์ฟุตบอลอาเซียน (AFF) และจากสมาคมฟุตบอลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาฟุตบอลที่มีให้

- ทำสรุปโครงการ วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลที่ได้รับจากแต่ละโครงการ

- นำเสนอโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฟุตบอลในประเทศ โดยเฉพาะกับสโมสรสมาชิก ฟุตบอลเยาวชน รวมถึง Grassroots

- ทำเอกสารสมัครขอเข้าร่วม ติดตามผล และรายงานต่อผู้บริหารของสมาคมกีฬาฟุตบอล

(2.2) คุณลักษณะ:

- มีความสนใจในกีฬาฟุตบอล หรือ กีฬาอื่นๆ และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรที่ทำงานด้านบริหารจัดการกีฬาฟุตบอล

- มีประสบการณ์ในการเขียนและบริหารโครงการ หรือทำ รายงานประจำปีขององค์กรทำเอกสารสมัครขอเข้าร่วม ติดตามผล และรายงานต่อผู้บริหารของสมาคมกีฬาฟุตบอลจะได้รับพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีประสบการณ์ในการทำงานติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างประเทศจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีความสามารถในการใช้ภาษาได้มากกว่า ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

- มีความสามารถในการประสานงาน เขียนสรุปการประชุม สรุปประเด็นได้ดี

- สามารถใช้ภาษาสื่อสารที่ถูกต้องและชัดเจน

- มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทางการสื่อสารทั้งการฟัง พูด อ่าน และเขียน ในระดับดี
- ต้องมีผลคะแนนสอบ TOEIC หรือ TOEFL มิฉะนั้นจะไม่ได้รับการพิจารณา
- สามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น โปรแกรมออฟฟิศ และอีเมลเป็นภาษาอังกฤษและไทย
- สามารถทำงานล่วงเวลาและเดินทางไปต่างจังหวัด และต่างประเทศไทยได้
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเครือข่ายและภาคีร่วมงาน และมีทัศนคติการทำงาน

3.3.5 กฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานของสมาคม

3.3.5.1 พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558⁴

โดยในหมวดที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ได้แก่

มาตรา 78 ให้สมาคมกีฬาจัดทำงบดุลอย่างน้อยครั้งหนึ่งทุกรอบ สิบสองเดือนอันจัดว่าเป็นรอบปีในทางบัญชีของสมาคมกีฬานั้น

งบดุลนั้นต้องมีรายการแสดงจำนวนสินทรัพย์และหนี้สิน ของสมาคมกีฬา กับทั้งบัญชีรายรับรายจ่ายงบดุลต้องทำให้แล้วเสร็จและจัดให้มีผู้สอบบัญชีตรวจสอบ แล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ของสมาคมกีฬาภายในกำหนดหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันที่สิ้นปีการบัญชี

3.3.5.2 ข้อบังคับลักษณะการปกครองของสมาคมกีฬาฟุตบอล แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2558 แก้ไขเพิ่มเติม (ครั้งที่ 6) พ.ศ. 2565⁵ โดยในหมวดที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ได้แก่

หมวดที่ 8 การเงิน และทรัพย์สิน

ข้อ 73 กำหนดระยะเวลาด้านการเงิน

⁴ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, “พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558”, MOTs, 10 กรกฎาคม 2567, [https://www.mots.go.th/download/Law/ActSportsAuthorityOfThailand2558\(edit\).pdf](https://www.mots.go.th/download/Law/ActSportsAuthorityOfThailand2558(edit).pdf)

⁵ การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, “ข้อบังคับลักษณะการปกครองของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2558”, FA THAILAND, 10 กรกฎาคม 2567, <https://fathailand.org/uploads/download/b5525bcd297c9315a42a1bf85ef9f66c5.pdf>

73.1 กำหนดระยะเวลาด้านการเงิน (ปีบัญชี) ของสมาคมมีระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มต้นจากวันที่ 1 มกราคม และสิ้นสุดในวันที่ 31 ธันวาคม

73.2 ต้องมีการบริหารจัดการรายได้ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของสมาคม ให้สมดุลและเพียงพอสำหรับใช้ทั้งปีบัญชี และควรมีการสำรองเงินไว้ล่วงหน้าก่อนสำหรับงานหลักด้านต่าง ๆ ของสมาคม

73.3 เลขาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีของสมาคม โดยให้ครอบคลุมถึงวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปี

ข้อที่ 74 รายได้

รายได้ของสมาคม เกิดจากกิจกรรมที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

74.1 ค่าธรรมเนียมและค่าบำรุงของสมาชิกค่าลงทะเบียนและเงินสนับสนุนต่าง ๆ

74.2 จำนวนเงินต่าง ๆ ที่ได้รับมาซึ่งเกิดขึ้นจากสิทธิประโยชน์ของสมาคม

74.3 ค่าปรับต่าง ๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งมา

74.4 เงิน ทรัพย์สิน หรือทรัพย์สิน ที่ได้รับจากการบริจาค

74.5 เงินสนับสนุนจากกีฬา เอเอฟซี และเอเอฟเอฟ

74.6 เงินรายได้อื่น ๆ และดอกผลจากรายได้

ข้อ 75 ค่าใช้จ่ายของสมาคม มีค่าใช้จ่ายดังนี้

75.1 ค่าใช้จ่ายที่ระบุไว้ในแผนการใช้จ่ายเงินประจำปี

75.2 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ได้รับการอนุมัติโดยที่ประชุมใหญ่ และค่าใช้จ่ายในนามของสภากรรมการเกิดขึ้นอันอยู่ภายใต้อำนาจของสภากรรมการ

75.3 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาคม

ข้อ 76 การตรวจสอบบัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคม

บัญชีรายรับ รายจ่าย งบดุล และงบการเงินของสมาคมจะต้องจัดทำทุกรอบสิบสองเดือนและได้รับการรับรองจากคณะกรรมการฝ่ายการเงิน ทั้งนี้จะต้องให้ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองเพื่อเสนอให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันที่สิ้นปีการบัญชีด้วย

ให้ที่ประชุมใหญ่เป็นผู้อนุมัติแต่งตั้งผู้สอบบัญชีรับอนุญาต โดยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี

ข้อ 80 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน

สมาคมจะต้องแสดงข้อมูลงบการเงินและงบประมาณต่อส่วนราชการ เพื่อทำการตรวจสอบตามกฎหมาย ซึ่งรวมทั้งคำตอบแทนของสภากรรมการ เลขานุการ และกรรมการในคณะกรรมการอิสระด้วย

3.3.6 บทบาท อำนาจ หน้าที่ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่เกี่ยวข้องฟุตบอลทั้งในลีกไทยและในต่างประเทศ

บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่เกี่ยวข้องฟุตบอลทั้งในลีกไทยและในต่างประเทศ สามารถจำแนกได้ทั้งหมด 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดจำแนกรายด้าน ดังนี้

3.3.6.1 ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

จากฐานความนิยมของกีฬาฟุตบอลในประเทศไทยที่สามารถเข้าถึงทุกช่วงวัย ส่งผลต่อความต้องการการผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่เกี่ยวข้องในด้านกีฬาฟุตบอล รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งความต้องการบริโภคนี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาค และมหภาค ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศในด้านอุตสาหกรรมฟุตบอล และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น เครื่องแต่งกายกีฬา การคมนาคมขนส่ง พลังงาน อาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม การท่องเที่ยว และของที่ระลึก และนอกเหนือจากการส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจแล้ว กีฬาฟุตบอลยังช่วยให้ลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมด้วย เช่น สถาบันครอบครัวมีความใกล้ชิด และมีเวลาทำกิจกรรมร่วมกันมากยิ่งขึ้น ลดปัญหายาเสพติด ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียน การเสริมสร้างสุขภาพและความกินอยู่ที่ดี แรงบันดาลใจด้านอาชีพ ชุมชนและท้องถิ่นได้รับประโยชน์ และความภูมิใจของคนในชาติ

หากยกตัวอย่างการกระตุ้นเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในวันแข่งขัน มีความต้องการของผู้บริโภค นับตั้งแต่ ตัวเข้าชม การเดินทาง อาหาร เครื่องดื่ม สินค้า และตลาดนัด กิจกรรมการตลาด และสินค้าสปอนเซอร์ นอกเหนือจากนี้ ยังมีสินค้าของสโมสรแต่ละแห่งที่มีความเป็นเอกลักษณ์ เช่น เสื้อ ชุดกีฬา ผ้าพันคอ หมวก สติกเกอร์ แก้วน้ำ เคสโทรศัพท์มือถือ แปะทูป และพวงกุญแจ การกระตุ้นเศรษฐกิจดังกล่าว เป็นผลมาจากการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดที่มีการแข่งขัน อีกทั้งส่งเสริมธุรกิจการท่องเที่ยว โรงแรม อาหารและเครื่องดื่ม และของที่ระลึกในจังหวัดนั้น ๆ อีกด้วย นับได้ว่าเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจทุกระดับจากการจัดแข่งขันกีฬาฟุตบอล

3.3.6.2 ความยั่งยืนทางสังคม

สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีสโมสรฟุตบอลอาชีพ 106 แห่ง กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาค ใน 61 จังหวัดทั่วประเทศ ได้แก่ ภาคเหนือ 16 สโมสร

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 18 สโมสร ภาคกลาง 8 สโมสร กรุงเทพฯและปริมณฑล 29 สโมสร ภาคตะวันออก 16 สโมสร ภาคตะวันตก 6 สโมสร และภาคใต้ 13 สโมสร จากการศึกษาที่มีความทั่วถึง ในด้านการจัดตั้งสโมสรฟุตบอลมืออาชีพ ส่งผลต่อความยั่งยืนทางสังคมและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ จากสถิติกีฬาฟุตบอลช่วยให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพ 6,286 บาท/คน และช่วยลดปัญหาหาเสพติด สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการบำบัดฟื้นฟูยาเสพติด 4,680 บาท/คน นอกเหนือจากการส่งเสริมและลดปัญหาทางสังคมแล้ว ยังช่วยให้เด็กและเยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ที่มีความฝันและอยากจะเป็นนักกีฬาฟุตบอลอาชีพ สามารถเข้าถึงการเรียนการสอนจากครูผู้สอน ได้ใกล้บ้าน ประหยัดเวลาและอำนวยความสะดวก อีกทั้งเป็นการส่งเสริมในระยะยาวอีกด้วย

3.3.6.3 ความยั่งยืนทางทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของความยั่งยืนทางทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างคุณค่า หรือมูลค่าให้กับมนุษย์ ซึ่งมีได้เป็นการตีตรามนุษย์ หรือประทับตรามนุษย์เหมือนสินค้า แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจหรือผลตอบแทนอย่างเป็นธรรมที่นักกีฬาคนหนึ่งเสียสละทั้งเวลา ความอดทน และมุมนานะฝ่าฟันอุปสรรคอย่างมากมาย และเมื่อวันหนึ่งได้เป็นนักกีฬาทีมชาติ และได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจด้านอาชีพให้กับเยาวชน นักกีฬาฟุตบอลอาชีพไทยในเวทีระดับสากลได้ ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่างของ ชนาธิป สรงกระสินธ์ ในปี พ.ศ. 2562 มีค่าตัวถึง 2.4 ล้านยูโร หรือคิดเป็นเงินไทย ประมาณ 89.9 ล้านบาท/ปี ต่อมา ธีรภัทร บุญมาทัน ปี พ.ศ. 2562 และธีรศิลป์ แดงดา ปี พ.ศ. 2557 มีค่าตัวถึง 1 ล้านยูโร และกวินทร์ ธรรมสัจจานันท์ มีค่าตัวถึง 800,000 ยูโร ในปี พ.ศ. 2561

นอกเหนือจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลแล้ว ในด้านการพัฒนาขีดความสามารถของสโมสรฟุตบอลไทยและสโมสรฟุตบอลอาชีพไทยในเวทีสากล พบว่า ยอดรวมของสินทรัพย์หรือมูลค่าทางการตลาดของสโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด คิดเป็น 6.7 ล้านยูโร หรือคิดเป็นเงินไทย 251 ล้านบาท บีจี ปทุม ยูไนเต็ด คิดเป็น 6.65 ล้านยูโร การท่าเรือ คิดเป็น 6.33 ล้านยูโร ทрку แบงค็อก ยูไนเต็ด คิดเป็น 6 ล้านยูโร และเอสซีจี เมืองทอง ยูไนเต็ด คิดเป็น 4.88 ล้านยูโร

3.3.6.4 การพัฒนาและความท้าทาย

สถิติของ AFC Club Competitions Ranking ประเทศไทยมี พัฒนาการลำดับในเอเชียอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากอันดับ 8 ปี พ.ศ. 2562 จาก 46 ประเทศในเอเชีย เพิ่มขึ้น จากอันดับที่ 10 ในปี พ.ศ. 2560 และเป็นอันดับ 3 ปี พ.ศ. 2562 จาก 19 ประเทศในเอเชีย ตะวันออก (และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้) ในปี พ.ศ. 2560

การพัฒนาฐานแฟนบอล ซึ่งระดับความผูกพันของแฟนบอลไทย มีโอกาสขับเคลื่อนได้ใกล้เคียงกับระดับเอเชีย ในด้านความจุของสนาม โดยสนามของสโมสรที่สูงสุด

ของไทย ห่างจากสโมสรที่สูงสุดของเอเชีย 2 เท่า และห่างจากสนามสโมสรที่มีความจุสูงสุดของโลก 3 เท่า ต่อมาจำนวนผู้ชมในสนาม ค่าเฉลี่ยของผู้ชมในสนามสโมสรที่สูงสุดในไทยห่างจากสโมสรที่สูงสุดของเอเชีย 3 เท่า และห่างจากสโมสรที่สูงสุดของโลก 6 เท่า และจำนวนผู้ติดตามสโมสรฐานแฟนคลับของสโมสรไทยห่างจากสโมสรที่สูงสุดของเอเชีย 4 เท่า และห่างจากสโมสรที่สูงสุดของโลกถึง 47 เท่า

จากการกลับมาฟื้นตัวของเศรษฐกิจในปัจจุบัน จะช่วยส่งเสริมให้อุตสาหกรรมฟุตบอลมีแนวโน้มการได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้น ทั้งจากฐานแฟนคลับเดิมที่มีอยู่ รวมถึงฐานแฟนคลับใหม่ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ส่งต่อไปยังการพัฒนาของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

3.3.7 ระบบการควบคุม กำกับดูแล และกลไกการบริหารจัดการความโปร่งใส

ระบบการควบคุม กำกับดูแล และกลไกในการบริหารจัดการความโปร่งใส สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีคณะกรรมการบริหารฝ่ายบริหารและความโปร่งใส ทำหน้าที่ดูแลระบบการบริหารด้าน บริหารบุคลากร การเงินและการบัญชี ด้านกฎหมาย การว่าจ้าง และการมอบสิทธิประโยชน์ การตรวจสอบด้านจริยธรรมและความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลฯ และวงการฟุตบอล โดยมีนายกสมาคมฯ เป็นประธานคณะกรรมการด้านบริหารและความโปร่งใส และเลขาธิการทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อดูแลด้านจริยธรรมและความโปร่งใส เพื่อขับเคลื่อนให้สมาคมฯ ยึดหลักธรรมาภิบาล

3.3.8 สถานการณ์ก่อนเกิดนโยบาย FAIR

3.3.8.1 สภาพปัญหาและสถานการณ์ภายในสมาคม

ปลายปี พ.ศ. 2558 วงการฟุตบอลไทยตกเป็นข่าวใหญ่ระดับโลก เมื่อสหพันธ์ฟุตบอลนานาชาติ The Fédération Internationale de Football Association: FIFA) ออกคำสั่ง 2 ฉบับ ได้แก่ (1) คำสั่งห้าม นายวรวิทย์ มะภูติ นายกสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เข้ามายุ่งเกี่ยวกับวงการฟุตบอลชั่วคราวเป็นเวลา 90 วัน และ (2) คำสั่งตั้งคณะกรรมการกลางขึ้นมาเพื่อจัดการเลือกตั้งนายกสมาคมฟุตบอลฯ คนใหม่ แทนนายวรวิทย์ฯ ที่หมดวาระไปเมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2558 โดยมี พล.ร.อ. สุรวุฒิ มหารมณ เป็นประธาน จากการออกคำสั่งดังกล่าว ทำให้ได้ทราบข่าว ตลอดเวลา 7 ปีครึ่งที่นายวรวิทย์ฯ ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมฟุตบอลฯ (มีนาคม 2551 - ตุลาคม 2558) มีทั้งเสียงชื่นชมที่ช่วยพัฒนางานวงการฟุตบอลไทยให้เติบโตก้าวกระโดด ทั้งในเชิงผลงานและในเชิงธุรกิจ แต่อีกด้านก็มีเสียงวิจารณ์ว่าการบริหารงานภายในสมาคมฟุตบอลฯ เป็นไปอย่างไม่โปร่งใส

ข้อมูลจากสำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิกา ได้ตรวจสอบข้อมูลที่เผยแพร่ตามสื่อต่าง ๆ รวมถึงเว็บไซต์ทางการ เช่น เว็บไซต์ของสมาคมฟุตบอลฯ เว็บไซต์สมาพันธ์ฟุตบอลเอเชีย

(Asian Football Confederation: AFC) ไปจนถึงเว็บไซต์ของ FIFA เพื่อรวบรวมข้อมูลว่า สมาคมฟุตบอลฯ ยุคนายวรวิทย์ เข้าไปเกี่ยวข้องกับ “ผลประโยชน์” โดยเฉพาะที่เป็นตัวเงินมากน้อยเพียงใด โดยไม่มีเจตนาจะกล่าวหาบุคคลใด เพราะต้องยอมรับว่าการบริหารจัดการผลประโยชน์ของสมาคมฟุตบอลฯ มีความโปร่งใสในระดับหนึ่ง ทั้งการแจกแจงการใช้จ่ายเงินในงบดุลให้สโมสรสมาชิกได้รับทราบเป็นประจำทุกปี และมีการทำพิธีรับมอบเงินสนับสนุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ และผลจากการตรวจสอบ พบว่า ในช่วงระยะเวลาที่นายวรวิทย์ฯ ดำรงตำแหน่ง สมาคมฟุตบอลฯ ของไทย เข้าไปเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ราว 9,000 - 10,000 ล้านบาท



รูปภาพที่ 3.2 การแสดงจำนวนเงินที่เกี่ยวข้องกับสมาคมฟุตบอล⁶

จากรูปภาพที่ 3.2 ทำให้ได้ทราบว่า เงินที่ภาคเอกชนให้กับสมาคมโดยตรง เช่น ค่าสปอนเซอร์ต่างๆ ค่าสนับสนุนการดำเนินงาน ค่าสนับสนุนการเตรียมทีมชาติ ค่าสนับสนุนเสื้อทีมชาติ ฯลฯ รวม 898 ล้านบาท ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามช่วงระยะเวลาดังตารางที่ 1.1 การแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชน

⁶ ไทยพับลิก้า, “เปิดผลประโยชน์หมื่นล้านในวงการลูกหนังไทย กับสมาคมฟุตบอลฯ ยุควรวิทย์ มะกุดี,” 10 กรกฎาคม 2567, <https://thaipublica.org/2015/11/tpl-6/>

ตารางที่ 3.1 การแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

| ปี พ.ศ. | รายละเอียด |
|-------------|---|
| 2551 - 2555 | บริษัท ไนกี้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้จัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์กีฬา ยี่ห้อ Nike ในประเทศไทย สนับสนุนเสื้อทีมชาติ 100 ล้านบาท |
| 2552 - 2555 | บริษัท แมคไทย จำกัด เจ้าของเฟรนไชส์ McDonald's ในประเทศไทย สนับสนุน 90 ล้านบาท |
| 2553 - 2554 | บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตเบียร์ช้าง สนับสนุน 60 ล้านบาท |
| 2553 - 2556 | บริษัท แอลจี อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ยี่ห้อ LG ในประเทศไทย สนับสนุน 45 ล้านบาท |
| 2555 | บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด ผู้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ Air Asia สนับสนุน 3 ล้านบาท |
| 2555 - 2556 | บริษัท ไทยเบฟฯ สนับสนุนต่อ 60 ล้านบาท |
| 2555 - 2556 | บริษัท อีซี บาย จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการบัตรเงินสด Umay+ สนับสนุน 44 ล้านบาท |
| 2555 - 2558 | บริษัท แกรนด์สปอร์ตกรุ๊ป จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและอุปกรณ์กีฬา ยี่ห้อ Grand Sport สนับสนุนเสื้อทีมชาติ 96 ล้านบาท |
| 2558 - 2565 | บริษัท ไทยเบฟฯ สนับสนุน 400 ล้านบาท |

ต่อมาเป็นเงินที่ภาครัฐให้กับสมาคมโดยตรง เพื่อสนับสนุนการดำเนินการกิจกรรม โดยเฉพาะเงินสนับสนุนจากการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ซึ่งสมาคมฟุตบอลฯ ได้รับในอัตราเฉลี่ยมากกว่า 100 ล้านบาท/ปี โดยเงินจาก กกท. ส่วนใหญ่จะถูกนำไปใช้เป็นเงินสนับสนุนการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในระดับดิวิชั่น 2 หรือลีกภูมิภาค (ทั้งเงินสนับสนุนทีม ค่าจัดการแข่งขัน ค่าตอบแทนผู้ตัดสิน ฯลฯ) ซึ่งแต่ละปีจะมีสโมสรฟุตบอลอาชีพระดับจังหวัด ส่งทีมเข้าแข่งขันราว 70-90 ทีม ทั้งนี้ ยังมีเงินสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐอื่นๆ ที่ได้มาเป็นครั้งคราว

เช่น จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ให้ตามนโยบาย “1 กีฬา 1 รัฐวิสาหกิจ” ของรัฐบาล รวมเป็นเงิน 100 ล้านบาท และจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล อีก 3 ล้านบาท

เงินสนับสนุนจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น FIFA โดยสมาคมฟุตบอลฯ จะได้เงินสนับสนุนจาก FIFA ขั้นต่ำ 7.5 ล้านบาท/ปี ตามโครงการให้เงินช่วยเหลือด้านการเงิน (The Financial Assistance Programme: FAP) ที่ FIFA จ่ายให้กับประเทศสมาชิกขั้นต่ำ 250,000 เหรียญสหรัฐ/ปี ทั้งนี้ ในเว็บไซต์ของ FIFA ได้เปิดเผยตัวเลขการให้เงินช่วยเหลือแก่สมาคมฟุตบอลฯ ตามโครงการ FAP ย้อนหลัง เป็นเวลา 5 ปี ระหว่างปี 2554-2558 โดยในปี 2554 ให้เงินรวม 550,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 16.5 ล้านบาท) ปี 2555 ให้เงินรวม 250,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 7.5 ล้านบาท) ปี 2556 ให้เงินรวม 250,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 7.5 ล้านบาท) ปี 2557 ให้เงินรวม 500,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 15 ล้านบาท) ปี 2558 ให้เงินรวม 300,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 9 ล้านบาท)

นอกจากนี้ FIFA ยังให้เงินสนับสนุน ผ่านโครงการ Goal Programme ที่ให้ยื่นขอเป็นรายโปรเจกต์ ซึ่งถึงปัจจุบัน สมาคมฟุตบอลฯ ได้ยื่นขอไปแล้ว 4 โปรเจกต์ ได้รับงบประมาณรวม 1.2 ล้านเหรียญสหรัฐ (ราว 36 ล้านบาท) ยังไม่รวมกับเงินรางวัลที่ได้จากการส่งทีมเข้าร่วมแข่งขันรายการสำคัญ อาทิ การส่งทีมเข้าร่วมแข่งขันฟุตบอลหญิงชิงแชมป์โลก ที่ประเทศแคนาดา ช่วงต้นปี 2558 ซึ่งจะได้รับเงินสนับสนุน 12 ล้านบาท หรือกรณีที่ FIFA จ่ายเงินสนับสนุนเฉพาะคราว (เงินโบนัส) เช่น ภายหลังการแข่งขันฟุตบอลชายชิงแชมป์โลก ที่ประเทศบราซิล ในปี 2557 ที่มีกำไรค่อนข้างมาก FIFA ก็มีมติจ่ายเงินโบนัสครั้งเดียวให้กับสมาคมฟุตบอลของประเทศสมาชิก ประเทศละ 500,000 เหรียญสหรัฐ (ราว 15 ล้านบาท) เป็นต้น โดยยังไม่รวมถึงเงินช่วยเหลือจาก AFC ที่สมาคมฟุตบอลฯ ของไทย เป็น 1 ใน 47 ประเทศสมาชิก



รูปภาพที่ 3.3 การแสดงเงินสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอลอาชีพ⁷

เงินที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฟุตบอลอาชีพในประเทศ หลังถูก AFC บังคับให้ต้องจัดตั้งนิติบุคคลเข้ามาทำหน้าที่บริหารจัดการฟุตบอลลีกภายในประเทศ นำไปสู่การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทไทยพรีเมียร์ลีกฯ ในปี 2551 (ที่มีนายวรวิร์เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ 45%) วงการฟุตบอลไทยก็เข้าสู่ยุคการทำธุรกิจลูกหนังอย่างจริงจัง และเติบโตอย่างก้าวกระโดด กระทั่งมีมูลค่าราว 3,500 ล้านบาท/ปี ในปัจจุบัน จากการประเมินโดยนายองอาจ ก่อสินค้า ประธานบริษัทไทยพรีเมียร์ลีกฯ คนปัจจุบัน ผลประโยชน์ในส่วนนี้เป็น “ก้อนใหญ่ที่สุด” ซึ่งสมาคมฟุตบอลฯ เข้าไปเกี่ยวข้อง โดยมีการทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชน ได้แก่ บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เป็นผู้บริหารจัดการสิทธิประโยชน์

ทั้งนี้ จากการรวบรวมโดยคำนวณรวมกับสัญญาที่ทำล่วงหน้าไปด้วย พบว่า มีมูลค่ารวมกัน 7,703 ล้านบาท โดยมากกว่าสามในสี่ (6,600 ล้านบาท) เป็นค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดจากบริษัท ทูรูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเพิ่งต่อสัญญาฉบับล่าสุด ระหว่างปี 2560 - 2563 ด้วยมูลค่ามหาศาลถึง 4,200 ล้านบาท ดังตารางที่ 1.2 การแสดงค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสด

⁷ ไทยพับลิก้า, “เปิดผลประโยชน์หมื่นล้านในวงการลูกหนังไทย กับสมาคมฟุตบอลฯ ยุควรวิร์ มะกุดี,”

10 กรกฎาคม 2567, <https://thaipublica.org/2015/11/tpl-6/>

ตารางที่ 3.2 การแสดงค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสด⁸

| องค์กร | รายละเอียด |
|--------------------------|---|
| ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสด | ปี 2554 - 2556 บริษัททรูวิชั่นส์ฯ รวม 600 ล้านบาท (ปีละ 200 ล้านบาท) |
| | ปี 2557 - 2559 บริษัททรูวิชั่นส์ฯ รวม 1,800 ล้านบาท (ปีละ 600 ล้านบาท) |
| | ปี 2560 - 2563 บริษัททรูวิชั่นส์ฯ รวม 4,200 ล้านบาท (ปีละ 1,050 ล้านบาท) |

นอกจากนั้นเป็นเงินสนับสนุนการจัดการแข่งขันรายการต่าง ๆ ทั้งฟุตบอลลีกและฟุตบอลถ้วย โดยบางส่วนถูกกันไว้เป็นเงินรางวัลสำหรับแชมป์ รองแชมป์ และลำดับอื่น ๆ รวม 1,103 ล้านบาท สามารถจำแนกได้ดังตารางที่ 1.3 การแสดงงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 3.3 การแสดงงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก⁹

| องค์กร | รายละเอียด |
|-----------------|---|
| ไทยพรีเมียร์ลีก | ปี 2553 บริษัท เครื่องดื่มสปอนเซอร์ จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มเกลือแร่ Sponsor สนับสนุน 25 ล้านบาท |
| | ปี 2554 - 2555 บริษัทเครื่องดื่มสปอนเซอร์ฯ สนับสนุน 140 ล้านบาท (ปีละ 70 ล้านบาท) |
| | ปี 2556 - 2558 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สนับสนุน 200 ล้านบาท (ปีละ 66.7 ล้านบาท) |
| | ปี 2559 - 2561 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สนับสนุน 300 ล้านบาท (ปีละ 100 ล้านบาท) |

⁸ ไทยพับลิก้า, “เปิดผลประโยชน์หมื่นล้านในวงการลูกหนังไทย กับสมาคมฟุตบอลฯ ยุควรวิวัธน์ มะกูดี,” 10 กรกฎาคม 2567.

⁹ เรื่องเดียวกัน.

| องค์กร | รายละเอียด |
|-----------------------|---|
| ทีวีชั้น 1/ลีกวัน | ปี 2555 - 2557 บริษัท ไทย ยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อ Yamaha ในประเทศไทย สนับสนุน 60 ล้านบาท (ปีละ 20 ล้านบาท) |
| | ปี 2558 บริษัทไทยยามาฮ่าฯ สนับสนุน 15 ล้านบาท |
| | ปี 2559 บริษัทไทยยามาฮ่าฯ สนับสนุน 15 ล้านบาท |
| ทีวีชั้น 2/ลีกภูมิภาค | ปี 2552 บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ AIS สนับสนุน 15 ล้านบาท |
| | ปี 2553 - 2558 บริษัทแอดวานซ์ฯ สนับสนุน 120 ล้านบาท (ปีละ 20 ล้านบาท) |
| | ปี 2559 บริษัทแอดวานซ์ฯ สนับสนุน 35 ล้านบาท |
| เอฟเอคัพ | ปี 2552 มูลนิธิไทยคม สนับสนุน 3 ล้านบาท |
| | ปี 2553 - 2555 มูลนิธิไทยคม สนับสนุน 25 ล้านบาท (ปีละ 8.3 ล้านบาท) |
| | ปี 2556 - 2557 มูลนิธิไทยคม สนับสนุน 20 ล้านบาท (ปีละ 10 ล้านบาท) |
| | ปี 2558 - 2562 บริษัทไทยเบฟฯ สนับสนุน 100 ล้านบาท (ปีละ 20 ล้านบาท) |
| ลีกคัพ | ปี 2553 - 2555 บริษัทโตโยต้าฯ สนับสนุน 30 ล้านบาท (ปีละ 10 ล้านบาท) |

สำหรับการใช้จ่ายเงินที่สมาคมฟุตบอลฯ ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรระหว่างประเทศอย่าง FIFA จะมีการแจกแจง “งบดุล” ต่อสโมสรสมาชิกอยู่เป็นประจำทุกปีในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งจากการตรวจสอบข่าวสารที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อออนไลน์ พบข้อมูลดังตารางที่ 1.4 การแสดงงบดุลของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

ตารางที่ 3.4 การแสดงงบดุลของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย¹⁰

| ปี พ.ศ. | รายรับ (ล้านบาท) | รายจ่าย (ล้านบาท) | คงเหลือ (ล้านบาท) |
|---------|------------------|-------------------|-------------------|
| 2551 | 117.55 | 115.11 | 2.44 |
| 2552 | 147.40 | 141.02 | 6.38 |
| 2553 | - | - | - |

¹⁰ ไทยพับลิก้า, “เปิดผลประโยชน์หมิ่นล้านในวงการลูกหนังไทย กับสมาคมฟุตบอลฯ ยุครวีร์ มะกุดี,” 10 กรกฎาคม 2567.

| ปี พ.ศ. | รายรับ (ล้านบาท) | รายจ่าย (ล้านบาท) | คงเหลือ (ล้านบาท) |
|---------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| 2554 | รายรับมากกว่า รายจ่าย 1 ล้านบาท | - | - |
| 2555 | 131.93 | 153.30 | 21.37 |
| 2556 | - | - | - |
| 2557 | - | - | - |
| 2558 | - | - | - |

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการแจกแจง “งบดุล” ของสมาคมฟุตบอลฯ ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี หรือมีการทำพิธี “ส่งมอบเงินสนับสนุน” ให้กับสโมสรสมาชิก อย่างเปิดเผย แต่ก็ยังมีคำถามจากสโมสรสมาชิกบางราย เรื่อง “ส่วนต่าง” ของเงินที่สมาคมฟุตบอลฯ ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง นำไปสู่การตั้งคำถามว่า “เงินหายไปไหน?” จากสโมสรสมาชิกจำนวนหนึ่ง นำโดยนายเนวิน ชิดชอบ ประธานสโมสรบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด เมื่อปี 2555

3.3.8.2 ข้อวิจารณ์และภาพลักษณ์ของสมาคมก่อนการมีนโยบาย FAIR

ตลอด 7 ปีครึ่ง ที่นั่งอยู่บนเก้าอี้นายกสมาคมฟุตบอลฯ เสียงวิพากษ์วิจารณ์นายวรวิทย์มั่งกวนเวียนอยู่กับเรื่องการบริหารงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ “ผลประโยชน์” แต่ปี 2555 น่าจะเป็นปีที่ตัวเขาถูกตรวจสอบหนักที่สุด หลังจากในเดือนมีนาคม 2555 นายเนวิน ชิดชอบ ประธานสโมสรฟุตบอลบุรีรัมย์ ยูไนเต็ด ออกมาตั้งคำถามเรื่องความโปร่งใส ในการบริหารงานของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเฉพาะเรื่องเงินที่ บจ.ไทยพรีเมียร์ลีก ได้รับจากการจัดแข่งขันฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกในขณะนั้น ทั้งเงินจากเครื่องดื่มเกลือแร่สปอนเซอร์ (ปีละ 70 ล้านบาท) และค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสดจาก บมจ.ทิวทัศน์ส์ (ปีละ 200 ล้านบาท) ว่า หายไปไหน?

เมื่อนายอดิศักดิ์ วารินทร์ศิริกุล ตัวแทน บมจ.สยามสปอร์ต ซินดิเคท บริษัทเอกชนที่สมาคมฟุตบอลฯ ว่าจ้างให้ดูแลสิทธิประโยชน์ซึ่งเกี่ยวข้องกับฟุตบอลอาชีพจากสมาคมฟุตบอลฯ ต้องออกมาชี้แจงอย่างละเอียด ว่า ในปี 2554 รายได้ของการแข่งขันฟุตบอลอาชีพไทย มี 3 ส่วน คือ 1. ค่าลิขสิทธิ์การถ่ายทอดสด จาก บมจ.ทิวทัศน์ส์ 2. ผู้สนับสนุนการแข่งขัน ทั้งเครื่องดื่มเกลือแร่สปอนเซอร์สำหรับไทยพรีเมียร์ลีก และ บมจ.เอไอเอส สำหรับดิวิชั่น 2 และ 3. ผู้สนับสนุนอื่นๆ เช่น บมจ.ปตท บมจ.ไทยเบฟเวอเรจ บจ.ไทยน้ำทิพย์ และ บจ.ยามาฮา รวมเป็นเงินทั้งหมด 218 ล้านบาท “96% เป็นค่าใช้จ่าย เหลือเพียง 4% หรือ 8 ล้านบาทเศษ ที่เป็นกำไรแบ่งให้กับสมาคมฟุตบอลฯ และ บมจ.สยามสปอร์ต ซินดิเคท อย่างละครึ่ง คือรายละ 4 ล้านบาทเศษ เท่านั้น” อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบเรื่องสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอลอาชีพของไทยยังเดินทางต่อไป

ทำให้ บมจ.สยามสปอร์ตฯ ตัดสินใจยกเลิกสัญญาการเป็นผู้ดูแลสิทธิประโยชน์ของสมาคมฟุตบอลฯ ในปี 2555 (ก่อนจะกลับมาเซ็นสัญญาใหม่ในปี 2556 มีอายุสัญญาถึงปี 2560)

หลังจากนั้น หลายหน่วยงานก็เข้ามาตรวจสอบการบริหารงาน และการจัดการผลประโยชน์ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเฉพาะคณะกรรมการ (กมธ.) ป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ สภาผู้แทนราษฎร และ กมธ.การกีฬา วุฒิสภามีการแตกประเด็นเพิ่มเติมมากมาย อาทิ การไม่เสียภาษีต่อกรมสรรพากรตั้งแต่ปี 2550 ตามคำกล่าวอ้างของนายเนวิน, การให้ บมจ.สยามสปอร์ตฯ เป็นผู้ดูแลสิทธิประโยชน์เพียงรายเดียว โดยไม่เปิดให้มีการแข่งขัน, โฉนดที่ดินที่ใช้อก่อสร้างศูนย์ฝึกฟุตบอลแห่งชาติ ย่านหนองจอก ติดจำนองกับธนาคารหรือไม่, การนำเงินสนับสนุนจาก FIFA ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ฯลฯ

ทำให้นายวรวิทย์ ผู้บริหารของทั้งสมาคมฟุตบอลฯ และ บจ.ไทยพรีเมียร์ลีก ต้องออกมาชี้แจงแทบทุกสัปดาห์ รวมไปถึงปมประเด็นที่น่าสนใจ กรณี บจ.แดนอัน 21 ของประเทศเกาหลีใต้ ที่ยื่นฟ้องสมาคมฟุตบอลฯ และนายวรวิทย์ต่อศาลแขวงพระนครเหนือฐานฉ้อโกงทรัพย์ กรณีสมาคมฟุตบอลฯ ทำสัญญามอบสิทธิให้เป็นตัวแทนดำเนินธุรกิจด้านการตลาดในทุกด้าน ระหว่างปี 2550-2554 แต่หลังจาก บจ.แดนอันฯ วางเงินประกันราว 28-30 ล้านบาทแล้ว แต่สมาคมฟุตบอลฯ กลับไม่ได้มอบสิทธิให้บริษัทแต่อย่างใด ขณะที่นายวรวิทย์แถลงข่าวตอบโต้ว่าเป็น บจ.แดนอันฯ เองที่ไม่ปฏิบัติตามสัญญา โดยเข้ามาทำงานให้กับสมาคมฟุตบอลฯ เพียง 1 ปี จากอายุสัญญา 5 ปี แล้วก็หายตัวไป ต่อมาในปี 2556 ศาลแขวงพระนครเหนือได้ยกคำฟ้อง บจ.แดนอันฯ เนื่องจากเห็นว่าคดีนี้เป็นคดีแพ่ง ไม่ใช่คดีอาญา

นอกจากนี้ ชื่อของนายวรวิทย์ยังถูกเชื่อมโยงจากสื่อต่างชาติว่าเป็น 1 ในรายชื่อของผู้ที่จะถูกสอบสวนว่าอาจเกี่ยวกับกรณีสินบนโหวตเลือกเจ้าภาพฟุตบอลโลกในปี ค.ศ. 2018 (ที่ประเทศรัสเซียเป็นเจ้าภาพ) และปี ค.ศ. 2022 (ที่ประเทศกาตาร์เป็นเจ้าภาพ) แต่เจ้าตัวก็ออกมาปฏิเสธว่าไม่เป็นความจริง และพร้อมให้ถูกตรวจสอบ ก่อนจะถูก FIFA สั่งห้ามยุ่งเกี่ยวกับวงการฟุตบอลชั่วคราวเป็นเวลา 90 วัน โดยยังไม่มีเปิดเผยว่า มีสาเหตุมาจากเรื่องใด

3.3.9 การวัดผลการดำเนินงาน

สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีการเริ่มเก็บข้อมูลการวัดผลการดำเนินงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในด้านการบรรลุตามเป้าหมาย หรือตามแผนที่กำหนดไว้รายปีหรือไม่ ซึ่งสามารถจำแนกข้อมูลต่าง ๆ ได้ ดังตารางที่ 3.5 การแสดงการวัดผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

ตารางที่ 3.5 การแสดงการวัดผลการดำเนินงานของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย¹¹

| ปี พ.ศ. | การวัดผลการดำเนินงาน |
|-------------|---|
| 2556 - 2557 | <p>1. โครงสร้างองค์กรไปตามแผน โดยมีการทำงานแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ควบคุมโดย ประธานกรรมการ (ตามวาระ) และผู้อำนวยการ (พนักงานประจำ) ฝ่ายต่างๆ</p> <p>2. เปิดเผยแพร่ข้อมูลด้านบัญชีต่อสาธารณชน แผนฟื้นฟูฟุตบอลแห่งชาติ NATIONAL FOOTBALL RESTORATION PLAN</p> <p>3. การวางจ้าง และมอบสิทธิประโยชน์ทุกด้าน เปิดให้มีการแข่งขันโดยการเปิดประมูล</p> <p>4. นายกสมาคมฯ ประธานคณะกรรมการด้านบริหารและความโปร่งใส และเลขาธิการทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อดูแลด้านจริยธรรมและความโปร่งใส</p> |
| 2558 - 2560 | <p>1. มีการแก้ไขกฎข้อบังคับของสมาคมฯ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมมากขึ้น ในฐานะ “สมาชิกบุคคลธรรมดา” และ “เครือข่ายฟุตบอลไทย” ชำระค่าสมาชิก และมีสิทธิเลือกตั้งในระบบสัดส่วน โดยไม่เกินร้อยละ 40 ของจำนวนเสียงเลือกตั้งทั้งหมด</p> <p>2. ยึดหลักการทำงานโดยให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความโปร่งใส</p> <p>3. มีการประเมินผล และเปิดรับความคิดเห็นจากสาธารณะอย่างน้อยปี ละ 1 ครั้ง</p> |
| 2561 - 2565 | <p>- สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้รับการยอมรับจากในและต่างประเทศ ในฐานะองค์กรที่มีการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ชั้นสูงสุด</p> |

¹¹ ชมรมเชียร์ไทย พาวเวอร์, แผนฟื้นฟูฟุตบอลแห่งชาติ 2556 - 2565.

จากตารางที่ 1.5 ทำให้ได้ทราบว่า ระหว่างปี พ.ศ. 2556 - 2557 มุ่งเน้น การวัดผลในประเด็นการดำเนินงานตามแผนและหน้าที่ การเปิดเผยข้อมูลด้านบัญชีต่อสาธารณชน การมอบสิทธิประโยชน์ทุกด้านอย่างยุติธรรม และการมุ่งเน้นด้านจริยธรรมและความโปร่งใส ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 - 2560 มีการแก้ไขกฎข้อบังคับของสมาคมฯ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วม มากขึ้น ยึดหลักจริยธรรมและความโปร่งใส และมีเปิดรับความคิดเห็นจากสาธารณะ จากการวัดผล อย่างต่อเนื่องดังกล่าว ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2561 - 2565 สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้รับการยอมรับจากในและต่างประเทศ ในฐานะองค์กรที่มีการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ชั้นสูงสุด

3.3.10 ข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

3.3.10.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารความโปร่งใส

กลยุทธ์ด้านการบริหารความโปร่งใส เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นถึงการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร และทีมแฟนฟุตบอลในด้านการสร้างพลังศรัทธา เพื่อสร้างความโปร่งใสและคำนึงถึงความสวยงามของเกม (Beauty of the Game) และประโยชน์ต่อวงการฟุตบอลของชาติมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้สมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้อต่อการสร้างและรักษาศรัทธาของประชาชนไทย โดยมีการเชื่อมพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ

3.3.10.2 คณะกรรมการบริหารฝ่ายบริหารและความโปร่งใส

คณะกรรมการบริหารฝ่ายบริหารและความโปร่งใส ทำหน้าที่ดูแลระบบ การบริหารด้าน บริหารบุคลากร การเงินและการบัญชี ด้านกฎหมาย การว่าจ้างและการมอบสิทธิประโยชน์ การตรวจสอบด้านจริยธรรมและความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลฯและวงการฟุตบอล โดยมีนายกสมาคมฯ เป็นประธานคณะกรรมการด้านบริหารและความโปร่งใส และเลขาธิการทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อดูแลด้านจริยธรรมและความโปร่งใส เพื่อขับเคลื่อนให้สมาคมฯ ยึดหลักธรรมาภิบาล

3.3.10.3 นโยบาย FAIR

พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ได้เสนอนโยบาย FAIR เป็นหัวใจ ของการทำงาน ซึ่งเน้นการบริหารจัดการความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ทั้งในเรื่อง ของบัญชีบุคคลสมาคม สิทธิประโยชน์การบริหารงานของบริษัทไทยพรีเมียร์ลีก การตัดสินใจ ของคณะกรรมการ และความพร้อมในการยกระดับสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ให้มีมาตรฐาน

ที่สอดคล้องกับสากลมากยิ่งขึ้น ภายใต้แผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยมีรายละเอียดของนโยบาย FAIR¹² ดังนี้

FAIR 1 คือ การปรับปรุงรูปแบบระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใสบริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้แทนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากที่สุด โดยมีการปรับโครงสร้างสภากรรมการใหม่ ประกอบด้วยผู้แทนจากสมาคมภูมิภาค จำนวน 6 คน โดยทำการคัดเลือกภายใน ภูมิภาคละ 1 คน ผู้แทนของแต่ละแผนก จำนวน 4 คน ผู้แทนไทยพรีเมียร์ลีก 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารจำนวน 4 คน โดยมีการทำงานภายใต้ความโปร่งใสและยุติธรรม

FAIR 2 ปรับปรุงการบริหารสิทธิและประโยชน์ รายรับ รายจ่าย ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม

FAIR 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอลลีก ให้ทุกสโมสรในลีกนั้นได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหาร ต่างจากปัจจุบันที่บริษัทไทยพรีเมียร์ลีกถูกบริหารโดยกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คน โดยนำกรณีจากต่างประเทศมาใช้ ตัวอย่างเช่น พรีเมียร์ลีกอังกฤษ มีการเปิดโอกาสให้ตัวแทน 20 ทีมในทุกสโมสรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้เกิดความโปร่งใส เนื่องจากทุกสโมสรจะทราบที่มาของรายได้ และเม็ดเงินที่ถูกกระจายออกไป การมีส่วนร่วมตรงนี้เป็นพื้นฐานความแข็งแกร่งของสโมสร

FAIR 4 ทุกเกมในสนามต้องมีการเล่นอย่างเป็นธรรม (Fair Play) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันฟุตบอล ซึ่งวันนี้เป็นปัญหาใหญ่ที่ทุกสโมสรต้องเจอคือ การทำหน้าที่ของกรรมการผู้ตัดสินบางกลุ่ม

FAIR 5 การพัฒนาทีมชาติไทย ต้อง FAIR กับทุกสโมสรและ FAIR กับเด็ก ๆ ทุกคน ต้องสร้างทีมชาติไทยขึ้นมาด้วยการวางรากฐานที่แข็งแกร่งตั้งแต่ระดับเยาวชน โดยจะมีการขับเคลื่อนการสร้างสมาคมของทีมชาติไทย เปิดโอกาสให้ทุกสโมสรส่งนักฟุตบอลระดับเยาวชน เข้ามาพัฒนาอย่างเท่าเทียมด้วยมาตรฐานสากล โดยสมาคมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป้าหมายคือ ภายใน 5 ปี ทีมชาติไทยชุดอายุ 17 ปี และอายุ 19 ปี จะต้องไปให้ถึงฟุตบอลโลกรอบสุดท้าย

¹² โพสต์ทูเดย์, "FAIR นโยบายหลักจากนายกлубหนึ่งคนที่ 17 สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง, POST TODAY, 20 พฤศจิกายน 2566, <https://www.posttoday.com/lifestyle/415509>

บทที่ 4 ผลการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหาร โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง โดยทำการศึกษาถึงผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ปัญหาอุปสรรคและข้อท้าทาย เพื่อวิเคราะห์และประเมินผล การนำนโยบายไปปฏิบัติ และออกแบบแนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ผู้ศึกษาได้จัดกลุ่มผลการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) แบบอุปนัย (Analytic Induction) ในประเด็นด้านการขับเคลื่อนนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

4.1.1 ผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมของสมาคมฯ

4.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.1.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อท้าทายในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.2 การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ดังนี้

4.2.1 ความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน

4.2.2 ความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร

4.2.3 ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล

4.2.4 ความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อการปฏิบัติงาน

4.2.5 ภาวะรับผิดชอบต่อด้านการสื่อสารองค์กรและการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส

4.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

4.1 ผลการศึกษาจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

4.1.1 ผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมของสมาคมฯ

การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ภายใต้การดำเนินนโยบาย FAIR จากการเสนอโดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง เพื่อมุ่งเน้นการบริหารจัดการความ

โปร่งใส ความเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งมีความสอดคล้องกับแผนแม่บทในการพัฒนาฟุตบอลแห่งชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในนโยบาย FAIR ข้อที่ 1 ปรับปรุงระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้แทนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากที่สุด รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกสามารถตรวจสอบการทำงานของสมาคมฯ ได้

ในประเด็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกในการร่วมตรวจสอบการทำงานและการใช้งบประมาณ รวมถึงผลการดำเนินงานในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีให้กับผู้เข้าร่วมประชุม ทั้งจากคณะผู้บริหาร และคณะกรรมการให้ได้รับทราบ และเปิดโอกาสให้ประชาชนและหน่วยงานภายนอกได้สอบถามถึงการดำเนินงาน และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้อย่างเสรี เนื่องจากงบประมาณในการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ค่อนข้างมาก รวมถึงมีแฟนคลับฟุตบอลที่มีความสนใจในด้านการบริหารจัดการสมาคมฯ จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและสามารถส่งผลให้องค์กรมีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เป็นการบรรลุตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

จึงอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินการตามนโยบาย FAIR ข้อที่ 1 เป็นการช่วยส่งเสริมให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และควรเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินการของสมาคมฯ ทุกแห่ง ไม่จำกัดเฉพาะสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เท่านั้น เนื่องจากรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือการสร้างฐานรากของความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาการดำเนินงาน หรือต่อยอดได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการวางรากฐานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมให้เป็นการวางรากฐานของการพัฒนาให้กับผู้บริหารยุคต่อไปได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือต่อยอดนโยบายเดิมให้มีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้นไปอีก จากความรอบคอบและการวางแผนอย่างเป็นระบบของนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของผู้บริหารและคณะผู้บริหารในยุคถัดไปสามารถปฏิบัติและดำเนินการได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้นจากการวางรากฐานอย่างเป็นระบบในยุคการบริหารของพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

“การบริหารจัดการงานอย่างโปร่งใสก็จะเป็นเรื่องที่ดีครับ เพราะประชาชนก็จะสามารถตรวจสอบได้ และเป็นผลดีต่อสมาคม และเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานต้องมีอยู่แล้วครับ”¹

“ในจุดนี้สมาคมสามารถทำได้ครับ เนื่องจากการประชุมสามัญประจำปี จะมีการเชิญสโมสรสมาชิกมาประชุมร่วมกัน จะมีการถ่ายทอดสดเพื่อให้ประชาชนหรือแฟนบอลชาวไทยสามารถเข้าร่วมรับชมได้ โดยมีการแจกจ่ายรายรับรายจ่าย การดำเนินงาน เพื่อให้สโมสรสมาชิกได้รับรู้รับทราบ และสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานประจำปีได้ครับ”²

“เป็นนโยบายที่ดีในด้านการปูทางและลดภาระของทีมบริหารในรุ่นต่อไปได้ด้วยครับ เนื่องจากนโยบายนี้มีความละเอียดมาก และส่งผลดีต่อการทำงานของทีมบริหารรุ่นต่อไปได้เลยครับ”³

4.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ต้องได้รับการดำเนินการตั้งแต่ในระดับผู้บริหาร ส่งผ่านมาถึงระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้สามารถนำนโยบายใช้เป็นแนวทางในการดำเนินตามนโยบาย หรือประเด็นในการนำไปปฏิบัติได้ โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มุ่งเน้นการนำเอานโยบาย FAIR ในข้อที่ 1 ปรับปรุงระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้สมาชิกและผู้แทนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากที่สุด รวมถึงสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภาคเอกชนตรวจสอบการทำงาน of สมาคมฯ ได้ นั้น เป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีบทบาทในการร่วมออกแบบแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องในประเด็นการบริหารจัดการความโปร่งใส รวมถึงนโยบาย FAIR ในข้ออื่นที่มีความเกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส คือ FAIR ข้อที่ 2 ปรับปรุงการบริหารสิทธิและประโยชน์ รายรับ รายจ่าย ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และ FAIR ข้อที่ 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอล ให้ทุกสโมสรในลีกนั้นได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวทางในการช่วยกระตุ้นให้เกิดการนำเอานโยบายในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติได้

อาจกล่าวได้อีกว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่ออิทธิพลในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส คือ ความเข้มแข็งของทีมผู้บริหาร ความชัดเจนของนโยบาย รวมถึงการได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่ยอมรับและมีความเห็นด้วยต่อนโยบายดังกล่าว อีกทั้งความเป็นมืออาชีพหรือการมีความเข้าใจในภารกิจงาน หรือบทบาทของตนเอง

¹ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์โดย กฤตพจน์ คนกล้า, วันที่สัมภาษณ์ 4 มิถุนายน 2567)

² ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์โดย กฤตพจน์ คนกล้า, วันที่สัมภาษณ์ 8 มิถุนายน 2567)

³ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์โดย กฤตพจน์ คนกล้า, วันที่สัมภาษณ์ 8 มิถุนายน 2567)

ในแต่ละคนที่ปฏิบัติงานที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จึงช่วยส่งเสริมให้เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนให้นโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสามารถเห็นผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ซึ่งช่วยลดปัญหาที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีการตั้งเป้าหมายและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และการมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

“เนื่องจากทุกฝ่ายในสมาคม มีความเป็นมืออาชีพและสามารถตรวจสอบได้ จึงทำให้ไม่ค่อยทำให้ได้พบปัญหา”⁴

4.1.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อท้าทายในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ อาจกล่าวถึงได้ในส่วนของการต่อยอดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานที่อาจยังมีความไม่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการต่อยอดหรือสานต่อกิจกรรม โครงการ หรือแนวทางนโยบายที่เกี่ยวข้องในประเด็น การบริหารจัดการความโปร่งใส เพื่อให้เกิดเป็นการสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบันที่ส่งผลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถมีกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน การฝังรากฐานของค่านิยม ในด้านความโปร่งใส การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส หรือการมุ่งเน้นเพื่อให้เกิด การดำเนินงานใด ๆ ที่ส่งผลในเชิงบวกต่อสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ให้ได้มากที่สุด ซึ่งนับได้ว่า ต้องมีการเร่งสร้างจิตสำนึกและกระตุ้นให้ทุกคนภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เกิดความตระหนักต่อการบริหารจัดการความโปร่งใสภายในหน่วยงาน

ข้อท้าทายอีกประเด็นหนึ่งของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ คือ ความผันแปรทางการเมืองภายใน รวมถึงการแต่งตั้งประธานสมาคมฯ ที่อาจมีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งความผันแปรนี้จะส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และทีมผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารคนใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมถึงการดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารที่มีความแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบและลักษณะ หรือความมุ่งมาดต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่อาจมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรได้ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและการออกนโยบายของผู้บริหารมีความแตกต่างกันในเชิงประเด็น หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานด้านประเด็นที่เกี่ยวข้องบ่อยครั้งอาจส่งผลต่อความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงานหรือการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้น ทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสมาคมฯ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ควรมีการประชุมเพื่อส่งต่อหรือมอบหมายงานให้กับผู้บริหารหรือทีมผู้บริหารได้รับรู้และรับทราบ เพื่อให้เกิดแนวทางในการร่วมกัน

⁴ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์โดย กฤตพจน์ คนกล้า, วันที่สัมภาษณ์ 8 มิถุนายน 2567)

และสร้างการบูรณาการร่วมระหว่างนโยบายเดิมและนโยบายใหม่ที่จะส่งผลดีต่อสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ต่อไป

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง พบว่า การดำเนินการตามนโยบาย FAIR ข้อที่ 1 ในประเด็นการส่งเสริมให้หน่วยงานมีการบริหารจัดการความโปร่งใส มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร การสร้างฐานรากของความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อมาในด้านปัจจัยคือผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบนโยบายที่มีความชัดเจน และความเข้มแข็ง ของทุกฝ่ายที่ร่วมกันสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบ่อยครั้งจึงจำเป็นต้องมีการสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องได้ต่อไป

4.2 การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แนวคิดบริษัทภิบาลได้รับการพัฒนามาจากฐานแนวคิดของการใช้เครื่องมือในการตรวจสอบ ภายใต้แนวคิดการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ผู้ศึกษานำแนวคิดบริษัทภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา และได้ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินผล การดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ โดยมีผลการศึกษาดังนี้

4.2.1 ความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Integrity) ตามความหมายของแนวคิดบริษัทภิบาล คือ ความซื่อสัตย์สุจริตน่าเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้อง ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดี โดยสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ดำเนินการ ตามนโยบาย FAIR 1 การปรับปรุงรูปแบบระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใสบริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ FAIR 2 เปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิก อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม FAIR 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอลลีก ให้ทุกสโมสรในลีกนั้น ได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหาร รวมไปถึงการบริหารจัดการภายในของ FAIR 4 ทุกเกมในสนาม ต้องมีการเล่นอย่างเป็นธรรม (Fair Play) การดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวจึงมีความสำคัญ ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานและการดำเนินการใด ๆ ภายใต้ภาพลักษณ์ของสมาคมฟุตบอล แห่งประเทศไทยฯ มีความซื่อสัตย์และสุจริตที่จะส่งผลการทำงานต่อไปยังการบริหารจัดการงานที่ดี

ให้มีความเหมาะสม อีกทั้งการดำเนินงานบนความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และแฟนคลับฟุตบอล จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

4.2.2 ความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร (Fairness) ตามความหมายของแนวคิดบรรษัทภิบาล คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย FAIR ข้อที่ 2 ปรับปรุงการบริหารสิทธิและประโยชน์ รายรับ รายจ่าย ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และข้อที่ 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอลลีก ให้ทุกสโมสรในลีกนั้นได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหาร เพื่อสร้างการได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม รวมถึงการตอบแทนที่เหมาะสมจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม จะส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างพฤติกรรมเชิงบวกในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานก็จะไปในเชิงบวก และมีส่วนในการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ รวมถึงในกรณีที่มีการกระทำความผิดเกิดขึ้น จะมีการตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง มีการชดเชยค่าเสียหาย รวมถึงการเยียวยาอย่างเป็นธรรม

4.2.3 ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล (Transparency) ตามความหมายของแนวคิดบรรษัทภิบาล คือ การดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถร้องขอให้มีการตรวจสอบได้ ซึ่งสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการตามนโยบาย FAIR ข้อที่ 2 ปรับปรุงการบริหารสิทธิและประโยชน์ รายรับ รายจ่าย ของสมาคมฟุตบอลฯ โดยเปิดเผยและกระจายงบประมาณให้เพื่อนสมาชิกอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีการจัดประชุมสามัญประจำปีของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จึงทำให้มีการเผยแพร่ข้อมูล การดำเนินงาน รายรับ รายจ่ายของสมาคมฯ ให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน แฟนคลับฟุตบอล รวมถึงหน่วยงานภายนอกได้รับทราบและตั้งข้อคำถามกับการใช้งบประมาณ หรือการดำเนินงานได้ การตรวจสอบในประเด็นที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการร้องขอ ข้อเสนอแนะต่อการใช้จ่ายงบประมาณ การปรับปรุงการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเหมาะสม เป็นต้น ซึ่งในการประชุมแต่ละปีจะมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานรายปี ทั้งในที่ประชุมและในเว็บไซต์ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

4.2.4 ความรับผิดชอบขององค์กรต่อการปฏิบัติงาน (Responsibility) ตามความหมายของแนวคิดบรรษัทภิบาล คือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลลัพธ์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีการปรับโครงสร้างสำหรับผู้บริหารทั้งหมด ตามนโยบาย FAIR ข้อที่ 1 ในด้านการปรับโครงสร้าง สภากรรมการใหม่ ประกอบด้วยผู้แทนจากสมาคมภูมิภาค จำนวน 6 คน โดยทำการคัดเลือกภายในภูมิภาคละ 1 คน ผู้แทนของแต่ละแผนก จำนวน 4 คน ผู้แทนไทยพรีเมียร์ลีก 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ทางด้านการบริหารจำนวน 4 คน โดยมีการทำงานภายใต้ความโปร่งใสและยุติธรรม เพื่อให้เกิด

การวางรากฐานนโยบายที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางของนโยบายหน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถช่วยขับเคลื่อนสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4.2.5 ภาระรับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กรและการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส (Accountability) ตามความหมายของแนวคิดบรรษัทภิบาล คือ ความรับผิดชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น ในประเด็นนี้มีความชัดเจนอย่างมากในนโยบาย FAIR ข้อที่ 1 การปรับปรุงรูปแบบระบบการบริหารงานของสมาคมฯ ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใสบริสุทธิ์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก และ FAIR ข้อที่ 3 ปรับโครงสร้างบริษัทจัดการแข่งขันฟุตบอลลีกให้ทุกสโมสรในลีกนั้นได้สิทธิเป็นผู้ถือหุ้นและเป็นผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กรใหม่จะมีส่วนในการช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ การมีรากฐานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใสเมื่อมีการร้องขอจะต้องสามารถทำได้ในทันที ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการให้ความร่วมมือสำหรับการตรวจสอบ การรับผิดชอบและการกระทำของหน่วยงาน ซึ่งต้องสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ รวมถึงสามารถดำเนินการด้านการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสได้อีกทั้งในปัจจุบัน อิทธิพลของสื่อส่งผลอย่างมากต่อการดำเนินงานและภาพลักษณ์ของหน่วยงาน การที่ผู้บริหารมีทักษะในการชี้แจงและการพูดในพื้นที่สาธารณะจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก โดยคณะผู้บริหารของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยต่างก็มีความสามารถในด้านการสื่อสารขององค์กร นับได้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป จากการนำแนวคิดบรรษัทภิบาลและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการ ความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในด้านความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน (Integrity) ด้านความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร (Fairness) ด้านความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล (Transparency) ด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อการปฏิบัติงาน (Responsibility) และภาระรับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กร และการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส (Accountability) พบว่า การนำนโยบาย FAIR โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีการดำเนินการในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสที่มีความโดดเด่นในด้านการมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน แฟนคลับฟุตบอล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกในการตรวจสอบการดำเนินงาน รายรับรายจ่ายของสมาคมฯ รวมถึงการรับรู้รับทราบแผนการดำเนินงานของสมาคมฯ

ต่อไปในอนาคต มีการให้ความสำคัญกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการพัฒนา ต่อยอดนโยบาย เพื่อให้เกิดการวางรากฐานในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินผล การดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในภาพรวมที่ดี และผลการประเมินเป็นไปในทิศทางเชิงบวก จากการนำนโยบาย FAIR ไปปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

4.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีแนวทางดังนี้

4.3.1 การให้ความสำคัญของทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน

การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการถูกให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ส่งผ่านต่อไปยังผู้ปฏิบัติงานที่นำนโยบายที่ได้รับมาออกแบบและดำเนินการตามแนวทางของนโยบายอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการสร้างให้นโยบายมีความน่าเชื่อถือและทุกคนภายในหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

4.3.2 การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน

ความผันแปรของอำนาจผู้บริหารอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานในด้านตำแหน่งผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้ความต่อเนื่องและเสถียรภาพในการปฏิบัติงานไม่สามารถส่งต่อได้โดยรุ่นต่อรุ่น แต่เป็นการเริ่มต้นการออกแบบนโยบายใหม่ตามวิสัยทัศน์ ทักษะคิด และความเชื่อต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกัน หากมีการวางรากฐานหรือแนวทางในการส่งผ่านนโยบายจากผู้บริหารคนก่อนและผู้บริหารคนใหม่ ให้ความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกันได้ จะสามารถช่วยให้การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติเกิดความน่าเชื่อถือและมีการส่งผ่านเป็นนโยบายสำคัญหรือนโยบายแม่บทของหน่วยงานให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นการช่วยแก้ไขปัญหาของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้

4.3.3 การสร้างความตระหนักรู้ในด้านความโปร่งใสภายในหน่วยงาน

การจะสร้างความมั่นคงในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ จำเป็นจะต้องมีการสร้างความตระหนักรู้ หรือการกำหนดเพื่อแฝงฝังให้เกิดเป็นค่านิยมองค์กรที่มีการส่งผ่านทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างความตระหนักรู้ผ่านค่านิยมองค์กรที่มีการสืบทอดดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการดำเนินงานตามนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งค่านิยมองค์กรหรือความเชื่อร่วมกันระหว่าง

ผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จะช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในระดับฐานราก การมอบนโยบายจากบนลงล่างจะมีประสิทธิภาพและไม่ได้รับการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน แต่จะเป็น การได้รับความยินยอมและการดำเนินการตามแนวทางของนโยบายได้ จากการใช้ความร่วมมือ โดยความยินยอมและสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า การสร้างความตระหนักรู้ผ่านค่านิยมองค์กร จะช่วยให้การดำเนินการตามนโยบายการบริหารจัดการความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ

4.3.4 การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

จากการประกอบสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างความตระหนักรู้ผ่านการสืบทอดจากกลไก ของค่านิยมองค์กร จะช่วยให้เกิดเป็นระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการส่งผ่าน และส่งต่อค่านิยมที่ถูกต้องจากผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง และคณะทีมผู้บริหารที่สามารถดำเนินการ ออกแบบนโยบายและขับเคลื่อนนโยบายในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส และสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างเห็นผลลัพธ์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมถึงเป็นการเรียกความน่าเชื่อถือจากแฟนคลับ ฟุตบอล หรือหน่วยงานภาคเอกชนและภาคประชาสังคมต่าง ๆ ที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการ ตรวจสอบการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจึงจะช่วยให้การดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการ ความโปร่งใสสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหา และการบริหารจัดการภายในได้อย่างเกิดประสิทธิผลสูงสุด

กล่าวโดยสรุป การศึกษาค้นคว้าเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหาร โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง มีการศึกษาถึงผลจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการ ความโปร่งใสไปปฏิบัติ พบว่า การดำเนินงานตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง เป็นการสร้างรากฐานให้กับคณะผู้บริหารในยุคถัดไปสามารถดำเนินการเพื่อสร้างการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้ ทั้งในด้านการส่งเสริมการบริหารจัดการ ความโปร่งใส การตรวจสอบภายใน และการเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่สามารถตรวจสอบได้ เมื่อมีการร้องขอ และสร้างความยุติธรรมให้กับทุกฝ่าย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบาย ไปปฏิบัติคือการให้ความสำคัญของผู้บริหาร และความเข้มแข็งของทีมผู้บริหาร เมื่อเกิดความชัดเจน ในเชิงโครงสร้างจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในการดำเนินการได้ ซึ่งปัญหา อุปสรรค และข้อท้าทายที่พบจากการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งส่งผลต่อความไม่ต่อเนื่อง ของนโยบาย ที่เป็นผลมาจากความผันแปรทางการเมืองภายในและภายนอกสมาคมฯ ที่มุ่งเน้นในเรื่อง ของผลประโยชน์ทับซ้อน จึงนำไปสู่การวิเคราะห์และประเมินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติงาน

โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ พบว่า ด้านความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และภาระรับผิดชอบของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีแนวโน้มการดำเนินงานไปในทิศทางที่ดีจากการดำเนินงานตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง เนื่องจากเป็นการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ทั้งหมด จึงส่งผลต่อการปฏิรูปการทำงานที่มีความชัดเจน นโยบายที่มีความชัดเจน กำหนดให้ระดับผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการประเมินดังกล่าวจึงนำไปสู่แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ได้แก่ การให้ความสำคัญของทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน การสร้างความตระหนักรู้ในด้านความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ จากแนวทางดังกล่าวนี้จะช่วยให้การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบ และช่วยแก้ไขปัญหของสมาคมฯ ได้อย่างยั่งยืนต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ กรณีศึกษา สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ทำให้ได้ทราบถึงผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนนโยบาย ปัญหาอุปสรรคและข้อท้าทาย ผลการวิเคราะห์และประเมินผล การนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส โดยสามารถสรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ

5.1.1 บทสรุปการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

5.1.2 บทสรุปจากการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ

5.1.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ

5.1.1 บทสรุปการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

5.1.1.1 ผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมของสมาคมฯ

การดำเนินการตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ถือได้ว่าสามารถช่วยให้ภาพรวมของการนำนโยบายไปปฏิบัติเห็นผลลัพธ์และมีประสิทธิผลเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบาย FAIR ข้อที่ 1 การส่งเสริมให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และควรเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินการของสมาคมฯ ทุกแห่ง ไม่จำกัดเฉพาะสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เท่านั้น เนื่องจากรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือการสร้างฐานรากของความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาการดำเนินงาน หรือต่อยอดได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน การสร้างการมีส่วนร่วม

ของประชาชนและหน่วยงานภายนอก ในการร่วมตรวจสอบการทำงานและการใช้งบประมาณ การจัดประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ นับได้ว่าเป็นการวางรากฐาน อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เป็นการวางฐานรากของการพัฒนา ให้กับผู้บริหารยุคต่อไปได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือต่อยอดนโยบายเดิมให้มีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้นไปอีก จากความรอบคอบและการวางแผนอย่างเป็นระบบ ของนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานของผู้บริหาร และคณะผู้บริหารในยุคถัดไปสามารถปฏิบัติและดำเนินการได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น จากการวางรากฐานอย่างเป็นระบบในยุคการบริหารของพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

5.1.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่ส่งผลต่ออิทธิพลในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ความโปร่งใส คือ ความเข้มแข็งของทีมผู้บริหาร ความชัดเจนของนโยบาย รวมถึงการได้รับความร่วมมือ จากผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ที่ยอมรับและมีความเห็นด้วยต่อนโยบาย ดังกล่าว อีกทั้งความเป็นมืออาชีพหรือการมีความเข้าใจในภารกิจงาน หรือบทบาทของตนเองในแต่ละคน ที่ปฏิบัติงานที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จึงช่วยส่งเสริมให้เป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยขับเคลื่อน ให้นำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ และสามารถเห็นผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ซึ่งช่วยลดปัญหาที่สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีการตั้งเป้าหมายและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และการมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

5.1.1.3 ปัญหา อุปสรรค และข้อท้าทายในด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัญหาและอุปสรรคในด้านการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ไปปฏิบัติ อาจกล่าวถึงการต่อยอดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานที่อาจยังมีความไม่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการต่อยอดแนวทางนโยบายที่เกี่ยวข้องในประเด็นการบริหารจัดการความโปร่งใส เพื่อให้เกิดเป็นการสร้างความเข้มแข็งเชิงสถาบันที่ส่งผลตั้งแต่ระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถมีกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน การฝังรากฐานของค่านิยมในด้านความโปร่งใส การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส ต้องเร่งสร้างจิตสำนึกและกระตุ้นให้ทุกคน ภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เกิดความตระหนักต่อการบริหารจัดการความโปร่งใส ภายในหน่วยงาน โดยข้อท้าทายสำคัญของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ คือ ความผันแปร ทางการเมืองภายใน รวมถึงการแต่งตั้งประธานสมาคมฯ ที่อาจมีความถี่ในการเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งความผันแปรนี้จะส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และทีมผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารคนใหม่อยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานด้านประเด็นที่เกี่ยวข้องบ่อยครั้งอาจส่งผลต่อความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน หรือการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องได้

5.1.2 บทสรุปจากการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดบรรษัทภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และได้ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

5.1.2.1 ความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Integrity) โดยการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีการดำเนินการตามนโยบาย FAIR จึงทำให้การขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์และสุจริตที่จะส่งผลการทำงานต่อไปยังการบริหารจัดการงานที่ดี ให้มีความเหมาะสม อีกทั้งการดำเนินงานบนความซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และแฟนคลับฟุตบอล จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน

5.1.2.2 ความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร (Fairness) โดยการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ คือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร และสร้างพฤติกรรมเชิงบวก ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานก็จะเป็นไปในเชิงบวก และมีส่วนในการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ รวมถึงในกรณีที่มีการกระทำความผิดเกิดขึ้น จะมีการตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง มีการชดเชยค่าเสียหาย รวมถึงการเยียวยาอย่างเป็นธรรม

5.1.2.3 ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล (Transparency) โดยการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีการจัดประชุมสามัญประจำปีของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ จึงทำให้มีการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงาน รายรับ รายจ่ายของสมาคมฯ ให้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน แฟนคลับฟุตบอล รวมถึงหน่วยงานภายนอก ซึ่งการประชุมแต่ละปีจะมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานรายปี ทั้งในที่ประชุมและในเว็บไซต์ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ

5.1.2.4 ความรับผิดชอบขององค์กรต่อการปฏิบัติงาน (Responsibility) โดยการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีการปรับโครงสร้างสำหรับผู้บริหารทั้งหมด เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานภายใต้ความโปร่งใสและยุติธรรม เพื่อให้เกิดการวางรากฐานนโยบายที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทางงานที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานภายในสมาคมฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางของนโยบายหน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถช่วยขับเคลื่อนสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5.1.2.5 ภาวะรับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กรและการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส (Accountability) โดยการดำเนินงานของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้

5.1.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีแนวทางดังนี้

5.1.3.1 การให้ความสำคัญของทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน เนื่องจากการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติจำเป็นต้องได้รับการให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้นโยบายมีความน่าเชื่อถือและทุกคนภายในหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

5.1.3.2 การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงานในด้านตำแหน่งผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้ความต่อเนื่องและเสถียรภาพในการปฏิบัติงานไม่สามารถส่งต่อได้โดยรุ่นต่อรุ่น หากมีการวางรากฐานหรือแนวทางในการส่งผ่านนโยบายจากผู้บริหารคนก่อนและผู้บริหารคนใหม่ให้มีความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกันได้ จะสามารถช่วยให้การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติเกิดความน่าเชื่อถือและมีการส่งผ่านเป็นนโยบายสำคัญหรือนโยบายแม่บทของหน่วยงานให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5.1.3.3 การสร้างความตระหนักรู้ในด้านความโปร่งใสภายในหน่วยงาน หรือการกำหนดเพื่อแฝงฝังให้เกิดเป็นค่านิยมองค์กรที่มีการส่งผ่านทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างความตระหนักรู้ผ่านค่านิยมองค์กรที่มีการสืบทอดดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการดำเนินงานตามนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

5.1.3.4 การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จากการประกอบสร้างความเชื่อมโยงตั้งแต่ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างความตระหนักรู้ผ่านการสืบทอดจากกลไกของค่านิยมองค์กร จะช่วยให้เกิดเป็นระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบจึงจะช่วยให้การดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการความโปร่งใสสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหา และการบริหารจัดการภายในได้อย่างเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 บทสรุปการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

ภายหลังจากการดำเนินการตามนโยบาย FAIR โดยพล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ส่งผลให้ภาพรวมของการนำนโยบายไปปฏิบัติเห็นผลลัพธ์และมีประสิทธิผลเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบาย FAIR ข้อที่ 1 การส่งเสริมให้สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร คือการสร้างฐานรากของความเป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้องค์กรเกิดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกจากการดำเนินการในด้านการนำนโยบาย FAIR ไปปฏิบัติดังกล่าวช่วยสนับสนุนให้การทำงานของผู้บริหารและคณะผู้บริหารในยุคถัดไปสามารถปฏิบัติและดำเนินการได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งในประเด็นการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติจากบนลงล่าง (Top-down Theories of Implementation) ในด้านที่ผู้บริหารกำหนดนโยบาย FAIR และนำไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และแก้ไขปัญหาภายในสมาคมฯ โดยมีการมองภาพของนโยบายเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) และการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นผลผลิต (Outputs) ซึ่งผลผลิตจากการนำนโยบาย FAIR ไปปฏิบัตินั้น เป็นการสร้างรากฐานที่ดีในการเปลี่ยนแปลงให้สมาคมฯ เป็นองค์กรธรรมาภิบาล โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

5.2.2 บทสรุปจากการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ

ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดบรรษัทภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และได้ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์ในด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (2) ความยุติธรรมต่อการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กร (3) ความโปร่งใสในการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูล (4) ความรับผิดชอบขององค์กรต่อการปฏิบัติงาน และ (5) ภาระรับผิดชอบในด้านการสื่อสารองค์กรและการตรวจสอบภายในอย่างโปร่งใส ซึ่งการประเมินทั้ง 5 ด้านดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิดบรรษัทภิบาล มีจุดประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการตรวจสอบกระบวนการทำงานโดยใช้เครื่องมือที่เป็นกลาง มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อทุกฝ่ายจะไม่มีกรณีเอนเอียงผลประโยชน์

ไปที่ฝั่งฝ่ายใด แต่มุ่งเน้นการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางแผนไว้และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจากการนำนโยบาย FAIR โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง ไปประยุกต์ใช้พบว่าการดำเนินงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความโปร่งใสมีแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจน และสร้างรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรธรรมาภิบาลได้ เพื่อให้ในการบริหารยุคต่อไปมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและกระบวนการภายในองค์กรเป็นระบบ

5.2.3 แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส

แนวทางการพัฒนานโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้แก่ (1) การให้ความสำคัญของทุกฝ่ายภายในหน่วยงาน (2) การสร้างเสถียรภาพในการปฏิบัติงาน (3) การสร้างความตระหนักรู้ในด้านความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และ (4) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่กล่าวถึงการปฏิบัติงานภายใต้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าให้นำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อสังคม รวมถึงความสอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีแนวคิดพื้นฐานในด้านการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเริ่มจากผู้นำองค์กรที่จะปฏิบัติตนเองต่อคนในทีม ปลูกฝังทัศนคติเชิงบวกหรือพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งเน้นไปที่การกระตุ้นสร้างความรู้สึกรักที่อยากจะทำดีร่วมกัน หรือความเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์กร เพื่อให้สามารถเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในเชิงบวก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ

5.3.1.1 จากการนำนโยบาย FAIR ไปปฏิบัติ ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าควรศึกษาในประเด็นการนำนโยบาย FAIR ไปปฏิบัติในภาพรวมจะมีการมองภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้มากกว่าการศึกษาเฉพาะประเด็น เช่น การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ เนื่องจากมีความทับซ้อนของการใช้นโยบาย หรือคำที่เรียกใช้อาจมีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ผลการศึกษามีความซ้ำซ้อน

5.3.1.2 เนื่องจากประเด็นการบริหารจัดการความโปร่งใสเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อน ส่งผลให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจไม่ได้ให้คำตอบในประเด็นได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการบริหารจัดการความโปร่งใสมุ่งหมายถึงการบริหารจัดการงบประมาณ การใช้จ่ายภายในสมาคม รวมถึงด้านรายรับและรายจ่ายของสมาคมฯ ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจมีความลำบากใจในการตอบประเด็นด้านงบประมาณ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

5.3.2.1 ปัจจุบันผู้บริหารสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายตำแหน่ง อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงได้ไม่นาน หากการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งต่อไปสามารถทำการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้บริหารได้ และนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบเพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสจะช่วยให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.3.2.2 ในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป ผู้ศึกษาอาจต้องทำการศึกษาในห้วงระยะเวลาของการจัดกิจกรรมหรือการจัดโปรแกรมการแข่งขันของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทยฯ ด้วย เนื่องจากการทำการศึกษาในครั้งนี้มีการศึกษาในห้วงระหว่างที่มีการจัดการแข่งขันหลายประเภท ส่งผลให้มีความยากต่อการเข้าถึงข้อมูลและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จึงทำให้การได้รับข้อมูลและนำมาประมวลข้อมูลมีความล่าช้ามากกว่าที่กำหนดไว้



รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

กรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการ. *สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดบทเรียนองค์กร
ด้านคนพิการ*. ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2555.

นรินทร์ชัย พัฒนาพงศา. แนวทางแนวการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2538.

วันชัย วัฒนศัพท์. เอกสารประกอบการสัมมนานายจ้างและลูกจ้างภาครัฐวิสาหกิจ : *การมีส่วนร่วม
(Participation)*. พัทยา ชลบุรี: กองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
กระทรวงแรงงาน, 2546.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). *นโยบายการสร้างคุณธรรม
และความโปร่งใสในหน่วยงาน*. ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2563.

องค์การบริหารส่วนตำบลศรีโนนงาม. การแสดงเจตจำนงสุจริต. ม.ป.ท.:ม.ป.พ., 2560.

อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า. *หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.
พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการ รัฐสภา, 2542.

บทความวารสาร

ขจรเกียรติ ขนชิต. *รูปแบบการจัดการแข่งขันฟุตบอลนักเรียนในประเทศไทย*.

วารสารสุขศึกษา พลศึกษา และสันทนาการ. ปีที่ 48, ฉบับที่ 1 (2565) : 238 - 248.

จรรววรรณ เมณฑกา. *ความโปร่งใสในการดำเนินการของรัฐ*. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา.
ปีที่ 2, ฉบับที่ 1 (2548) : 39 - 47.

ชมรมเชียร์ไทย พาวเวอร์. *แผนฟื้นฟูฟุตบอลแห่งชาติ 2556 - 2565*.

ณัฐพร มูลมาตย์. *การนำนโยบายการพัฒนานักกีฬาอาชีพไปปฏิบัติสำหรับสโมสรฟุตบอลของประเทศไทย*.
วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์. ปีที่ 5, ฉบับที่ 2 (2565) : 36 - 46.

ปิติเทพ อยู่ยืนยง. *เกณฑ์มาตรฐานภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความหลากหลายในกีฬาฟุตบอลของสมาคมกีฬา
ฟุตบอลอังกฤษ*. วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ปีที่ 50, ฉบับที่ 2 (2564) : 240 - 248.

องอาจ ก่อสินคำ. *ตัวแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาลิเกต์ฟุตบอลอาชีพในประเทศไทยพรีเมียร์ลีกสู่การแข่งขัน
ฟุตบอลอาชีพระดับนานาชาติ*. วารสารวิจัย มสส. ปีที่ 10, ฉบับที่ 1 (2557) : 131 - 147.

อิษฎี ภูอินทร์. *รูปแบบการบริหารจัดการทีมฟุตบอลทีมชาติไทยสู่ความเป็นเลิศ*.

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย

สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ 11, ฉบับที่ 3 (2561) : 220 - 237.

วิทยานิพนธ์

วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันไฟป่า. วิทยานิพนธ์,

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530.

เวณิกา อ้ายเป็ง, ความสัมพันธ์ระหว่างการค้ากับดูแลกิจการกับการจ่ายเงินปันผลของบริษัทจดทะเบียน

ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การศึกษาค้นคว้าอิสระ, บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2557.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การกีฬาแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. “ข้อบังคับลักษณะการปกครอง

ของสมาคมกีฬาฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2558.”

สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567,

<https://fathailand.org/uploads/download/b5525bd297c9315a42a1bf85ef9f66c5.pdf>

ฐานิตา ภูวนาถนรานูบาล. “Responsibility-Based Leadership: บริหารที่มุ่งงานสู่ “วัฒนธรรม

แห่งความรับผิดชอบ.” สืบค้นเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2566,

<https://www.brightsidepeople.com/responsibility-based-leadership-บริหารที่มุ่งงานสู่-วิ/>.

ราชกิจจานุเบกษา. “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง

และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542.” สืบค้นเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2566,

<https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/234833>.

คันสนีย์ ศรีวรรณไพศาล. การจัดการกำไรของบริษัทที่จะเสนอขายหุ้นใหม่แก่ประชาชนเป็นครั้งแรก

ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)

DOI https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14457/KU.the.2006.35

สันติภาพ เหลืองอ่อน. “สู่จุดเริ่มต้น : ฟุตบอลเกิดขึ้นได้อย่างไร ใครเป็นผู้ค้นคิด?”

สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2566, <https://www.goal.com/th/ข่าว/สู่จุดเริ่มต้น-->

ฟุตบอลเกิดขึ้นได้อย่างไร-ใครเป็นผู้ค้นคิด/b1t3c47fc31795406b1.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. “พระราชบัญญัติการกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558.”

สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567, [https://www.mots.go.th/download/Law/Act-](https://www.mots.go.th/download/Law/Act-SportsAuthorityOfThailand2558(edit).pdf)

[SportsAuthorityOfThailand2558\(edit\).pdf](https://www.mots.go.th/download/Law/Act-SportsAuthorityOfThailand2558(edit).pdf)

โพสต์ทูเดย์. "FAIR นโยบายหลักจากนายกกลุ่กหนึ่งคนที่ 17 สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง." สืบค้นเมื่อวันที่

20 พฤศจิกายน 2566, <https://www.posttoday.com/lifestyle/415509>.

ไทยพับลิก้า. “เปิดผลประโยชน์หมื่นล้านในวงการลูกหนังไทย กับสมาคมฟุตบอลฯ ยุควรวิร์ มะกุดี.”

สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2567, <https://thaipublica.org/2015/11/tpl-6/>



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามสัมภาษณ์ต่อการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ - นามสกุล
2. อายุ
3. ตำแหน่ง
4. ประวัติการศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงาน
6. ภาระงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ 2 : การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างต่อการการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ปัญหา อุปสรรค และข้อท้าทายของการนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสไปปฏิบัติ มีอะไรบ้าง และอย่างไร

.....

.....

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการต่อยอดนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสเพื่อนำไปปฏิบัติภายในสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อแนวทางการขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสของสมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ในอนาคตต่อไปหลังจากนี้

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง การนำนโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส สามารถจัดการความโปร่งใส และแก้ไขปัญหาด้านความโปร่งใสภายในสมาคมฯ ได้ อย่างไรบ้าง

.....

.....

7. ท่านคิดว่า นโยบายด้านการบริหารจัดการความโปร่งใส ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง มีข้อควรปรับปรุงเพื่อนำไปต่อยอดในการจัดทำนโยบายต่อไปได้ อย่างไร

.....

.....

8. ท่านคิดว่า รูปแบบการบริหารโดยการประยุกต์ใช้นโยบาย Fair โดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารงานภายในสมาคมได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

9. ท่านคิดว่า การบริหารจัดการด้านความโปร่งใสในปัจจุบันของสมาคมฯ ได้รับการแก้ไขปัญหาแล้ว ในยุคการบริหารโดย พล.ต.อ. ดร. สมยศ พุ่มพันธุ์ม่วง หรือสมาคมฯ ต้องให้ความสำคัญกับด้านความโปร่งใส หรือด้านอื่นเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในด้านการบริหารจัดการความโปร่งใสเพื่อนำไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....