

## แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น Guidelines to Managing the Establishment of Juristic Person in Housing Project, Muang Khonkean

ศิริพัฒน์ ศรีจันทร์<sup>1</sup> อธิษฐาน ทองเชื้อ<sup>2</sup> รศ.ดร.ยาใจ พงษ์บริบูรณ์<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<sup>3</sup>ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

199/19 ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000 โทรศัพท์: 043 222959-61 ต่อ 536 Email: siripatu@yahoo.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการเป็นสมาชิกนิติบุคคลและสภาพการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากสมาชิกนิติบุคคล 5 หมู่บ้านคือ พิมานเพลสศรีฐาน สุพัชรี แก่นทองธานี 2 ราชพฤกษ์ ม.ภาค และชัยพฤกษ์เลควิว จำนวน 40 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบบโควตา (Quota Sampling) และแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) จำแนกตามขนาดหลังคาเรือนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และระยะที่ 2 การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีผู้เข้าร่วม 12 คน ในตำแหน่งประธานคณะกรรมการ และสมาชิกนิติบุคคล 5 แห่ง ผู้ประกอบการและผู้แทนจากสำนักงานที่ดิน ใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นความเรียง พบว่า 1) สมาชิกนิติบุคคลมีความรู้ในระดับน้อยเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 และการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ทั้ง 6 ด้านมีการบริหารงานอย่างเหมาะสม 2) แนวทางการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร 3 ด้าน ดังนี้ (1) การเตรียมการบริหาร ควรตรวจสอบรายการและเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภค แต่งตั้งคณะกรรมการ และจัดทำระเบียบข้อบังคับของหมู่บ้าน (2) การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม ควรมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี และ (3) การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกนิติบุคคล และ คณะกรรมการนิติบุคคลให้เป็นไปตามระเบียบ สำหรับข้อเสนอแนะการบริหารจัดการนิติบุคคลหมู่บ้าน คือ (1) ควรเพิ่มไม้ดอก และเพิ่มแสงสว่าง (2) ควรเพิ่มเครื่องออกกำลังกายและซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ชำรุด (3) การจัดเก็บรายได้ ควรนำเงินส่วนที่เหลือไปหาผลประโยชน์เพิ่มเติมโดยไม่มีความเสี่ยง (4) ต้องการให้เป็นตัวแทนร้องเรียนหน่วยงานภายนอก (5) ควรรณรงค์ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเข้มงวด

**คำสำคัญ :** นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ผู้ประกอบการ สาธารณูปโภค ประสิทธิภาพ

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the management of the Housing Estate Juristic Persons 2) to study the guidelines for the management of the Housing Estate Juristic Persons 3) to study the recommendations on the management of the Housing Estate Juristic Persons. The research is divided into two stages: Phase 1 data was collected during at a semi-structured interview. The samples were 40 members of the Housing Estate Juristic Persons from Pimanchalee Sriwan, Supachari, Kaenthongthani2, Ratchaphruek mopak and Chaiyaphruek Lakeview. The Phase 2 focus group discussions were 12 members from stakeholders.

The findings were as follows:

1) Knowledge about Land Appropriation Act B.E.2543 of the members was at the low level. The management committee were 6 overall as the most appropriate.

2) Guidelines for the management of Housing Estate Juristic Persons have been included in order to enhance the operation of the Board of Directors for three reasons: (1) Preparation prior to administration (2) planning, implementation and control, and (3) roles and responsibilities.

3) The suggests some of following: (1) The environment in the village should plant more trees and vegetation in the park (2) The Maintenance and Service Center infrastructure should have more advanced security, and be responsible for the repair of any equipment failure. (3) Revenue collection: the remaining funds should be used to obtain additional benefits with no risk (4) Represent all external agency complaints, and (5) Alert members to the following rules.

**Keywords :** Housing Estate Juristic Persons, Entrepreneurs, Public Utilities, Efficiency

## 1. บทนำ

จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดที่มีความเจริญทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การศึกษา และเป็นศูนย์กลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีพื้นที่ประมาณ 10,900 ตารางกิโลเมตร และมีประชากร 1.7 ล้านคน มีจำนวนที่อยู่อาศัยที่มีทะเบียนบ้านสะสม ประมาณ 5 แสนหลัง และมีโครงการจัดสรรที่อยู่อาศัยประเภทบ้านเดี่ยว อาคารพาณิชย์ ประมาณ 40 โครงการ รวมทั้งสิ้น 4,500 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 90 อยู่ในเขตอำเภอเมือง และร้อยละ 10 อยู่ในอำเภอพล ส่วนอำเภอที่เหลือ 24 อำเภอ ไม่มีการจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัย [1] และมีผลสำรวจสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ร้อยละ 32 ยังไม่มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ร้อยละ 73 มีความต้องการซื้อบ้านในระยะเวลามากกว่า 1 ปีขึ้นไป และต้องการบ้านราคาไม่เกิน 2 ล้านบาท [2] ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ได้เห็นถึงช่องทางการเจริญเติบโตของธุรกิจจึงเร่งขยายโครงการบ้านจัดสรรอย่างต่อเนื่อง และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่โครงการบ้านจัดสรรโดยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและสาธารณูปโภคครบครัน เช่น สวนสาธารณะ สระว่ายน้ำ สนามเด็กเล่น สโมสร เป็นต้น สำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดูแลบำรุงรักษาสาธารณูปโภคนั้น ผู้ประกอบการจะเรียกเก็บจากผู้ซื้อที่ดินจัดสรรไว้ล่วงหน้าจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการ

ตามพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 44 [3] กำหนดว่า เมื่อผู้ประกอบการขายที่ดินจัดสรรหมดแล้วสามารถโอนการดูแลบำรุงรักษาสาธารณูปโภคให้แก่ (1) นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น หรือ (2) การยกให้เป็นสาธารณประโยชน์ หรือ (3) ผู้จัดสรรที่ดินดูแลต่อไป คณะผู้วิจัยได้ทำการสำรวจในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า มีการจดทะเบียนนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร .ศ.2550-2552 จำนวน 12 หมู่บ้าน จำแนกเป็นการบริหารงานในรูปนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร จำนวน 10 แห่ง การบริหารงานโดยผู้ประกอบการ 1 แห่ง และอยู่ระหว่างโอนให้เทศบาล 1 แห่ง คณะผู้วิจัยจึงมีคำถามการวิจัยว่า (1) ทำไมไม่มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรเพียงร้อยละ 30 (2) ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติจัดสรรที่ดินหรือไม่ (3) หมู่บ้านที่จดทะเบียนนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีการบริหารงานอย่างไร และ (4) นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีการบริหารงานอย่างไรเพื่อเป็นแนวทางแก่หมู่บ้านที่สนใจจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร คณะผู้วิจัยเห็นความสำคัญในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จึงเลือกศึกษาเฉพาะหมู่บ้านที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเทศบาลบ้านเปิดที่เป็นตัวแทนหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการเป็นสมาชิกนิติบุคคลและสภาพการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
- 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอนโยบายการบริหารจัดการของคณะกรรมการนิติบุคคล

## 3. กฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรนั้น มีข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คือ

- 1) พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 และ 70
- 2) กฎกระทรวงว่าด้วยการจดทะเบียนจัดตั้ง การบริหาร การควบคุม และการยกเลิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร พ.ศ. 2545
- 3) ระเบียบคณะกรรมการจัดสรรที่ดินกลาง ว่าด้วยการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น และการขออนุมัติดำเนินการเพื่อการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค
- 4) ระเบียบคณะกรรมการจัดสรรที่ดินกลาง ว่าด้วยการกำหนดค่าใช้จ่าย หลักเกณฑ์และวิธีการจัดเก็บค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและการจัดการสาธารณูปโภค และการจัดทำบัญชี พ.ศ. 2545

## 4. วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากร คือ นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ตั้งแต่ปี 2550 – 2552 จำนวน 10 แห่ง
- 2) กลุ่มเป้าหมาย คือ นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรเขตเทศบาลบ้านเปิดที่บริหารงานอย่างมีระบบและต่อเนื่อง จำนวน 5 แห่ง คือ พิมานเพลสศรีฐาน สุพัชรี้ แก่นทองธานี 2 ราชพฤกษ์ ม.ภาค และชัยพฤกษ์เลควิว โดยจำแนกตามขนาดหลังคาเรือนขนาดเล็ก 3:4 ขนาดกลาง 1:1 และขนาดใหญ่ 1:1 (ดังตารางที่ 1)
- 3) วิธีการสุ่มตัวอย่าง ระยะที่ 1 กลุ่มเป้าหมาย คือ สมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) คือ แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แบบโควตา (Quota Sampling) และแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) จำนวน 40 คน จากหมู่บ้านขนาดเล็ก 20 หลังคาเรือน ขนาดกลาง 10 หลังคาเรือน และขนาดใหญ่ 10 หลังคาเรือน และระยะที่ 2 กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จำนวน 5 กลุ่ม จากประธานนิติบุคคล คณะกรรมการนิติบุคคล สมาชิกนิติบุคคล ผู้ประกอบการและผู้แทนจากสำนักงานที่ดินจังหวัดขอนแก่น รวมทั้งสิ้น 12 คน

**ตารางที่ 1** หมู่บ้านจัดสรรที่จดทะเบียนนิติบุคคล ตามชนิดบ้านเดี่ยว และขนาดหลัง

ชื่อหมู่บ้าน	ขนาด (หลัง)	เล็ก (1-100)	กลาง (101-200)	ใหญ่ (201ขึ้นไป)	วันเดือนปีจดทะเบียน
1. พิมานเพลสศรีฐาน		✓			20 พ.ย. 50
2. ทีเอสโฮม		✓			27 พ.ย. 50
3. พิมานบุรีเกษร		✓			11 เม.ย. 51
4. สุพัชรี		✓			25 ธ.ค. 51
5. พิมานธานีโนนทัน 5		✓			25 ธ.ค. 51
6. แก่นทองธานี 2		✓			11 ก.พ. 52
7. ราชพฤกษ์ ม.ภาค			✓		30 ก.ค. 52
8. ชัชพฤกษ์เลควิว				✓	22 ก.ย. 52
9. พิมานชล 5		✓			15 ธ.ค. 52
10. พิมานชล 3		✓			15 ธ.ค. 52
จำนวนหมู่บ้านที่เลือก		3	1	1	(หมู่บ้าน)

4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interviews) ใช้ระยะเวลา 15 วัน และระยะที่ 2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 12 กันยายน 2552 เวลา 13.30-16.30 น. ห้องประกาย 4 มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอเป็นความเรียง

## 5. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย แบ่งตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

### 1) ผลการศึกษาสภาพทั่วไป

1.1 สภาพทั่วไปของสมาชิกหมู่บ้านจัดสรรเป็นหญิง ร้อยละ 57.5 อายุ 36-45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นครอบครัวเดี่ยว มีรายได้ 10,000-20,000 บาทต่อเดือน ส่วนใหญ่เข้ามาอยู่ในหมู่บ้าน 3-5 ปี ขนาดพื้นที่ 50-60 ตารางวา ราคาบ้าน 1-2 ล้านบาท จำนวนผู้อยู่อาศัยในครัวเรือน 3-4 คน เสียค่าใช้จ่ายส่วนกลาง 500 บาทต่อเดือน มีความรู้ในพระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 ร้อยละ 42.5 ส่วนใหญ่เข้าร่วมประชุมจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ร้อยละ 75.0 เข้าประชุมด้วยตนเองทุกครั้ง ร้อยละ 57.5 และได้รับข่าวสารทางจดหมายเวียน/มีคนมาส่ง ร้อยละ 50.0

1.2 สภาพการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สามารถเรียงตามลำดับความเหมาะสม ดังนี้

1.2.1 การให้ความรู้ ข้อมูล และการติดต่อสื่อสารระหว่างคณะกรรมการนิติบุคคลกับสมาชิกนิติบุคคล ใช้วิธีการส่งจดหมายเวียนเป็นวิธีที่เหมาะสมมาก ความถี่ในการส่งข้อมูลทุกเดือน และข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการนิติบุคคลมีความชัดเจนครบถ้วนและตรวจสอบได้

1.2.2 การจัดกิจกรรมและประเภทของกิจกรรม มีความหลากหลาย ได้แก่ งานปีใหม่ งานสงกรานต์ งานทำบุญหมู่บ้าน

งานทอดผ้าป่า ค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมส่วนใหญ่ต้องการให้ใช้เงินของส่วนกลางและของสมาชิกนิติบุคคล ในอัตราส่วน 8 : 2 และการดำเนินงานมีคณะทำงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.2.3 การดูแลสิ่งแวดล้อมในหมู่บ้าน มีการจ้างผู้รับผิดชอบทำความสะอาด/ขยะ การปลูกต้นไม้และดูแลสวนสาธารณะได้อย่างสะอาดและเป็นระเบียบดี และมีการจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยดูแลเป็นมาตรฐานสากล

1.2.4 การซ่อมบำรุงและบริการด้านสาธารณูปโภคส่วนกลาง เช่น ไฟฟ้า ประปา ถนน บ่อขยะ สวนสาธารณะ และการจัดการน้ำเสีย มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการต่อเติมบ้านเป็นสิทธิส่วนบุคคล สมาชิกนิติบุคคลไม่ต้องแจ้งแก่คณะกรรมการนิติบุคคล แต่ควรแจ้งบ้านข้างเคียงทราบและถูกต้องตามกฎหมายการต่อเติม

1.2.5 การบริหารงานสำนักงาน มีการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับของหมู่บ้านไว้อย่างชัดเจน มีแผนการสร้างสำนักงานนิติบุคคล และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนิติบุคคลระดับปานกลาง สำหรับเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานนิติบุคคลไม่ควรว่าจ้าง เนื่องจากมีภาระงานไม่มากคณะกรรมการนิติบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้

1.2.6 การจัดเก็บรายได้ อัตราที่จัดเก็บค่าส่วนกลางเหมาะสม ส่วนใหญ่เก็บตามขนาดพื้นที่ ตารางวาละ 5 บาท มีพนักงานจัดเก็บค่าส่วนกลางและออกไปเก็บเงินทุกครั้ง และการนำเงินจัดเก็บค่าส่วนกลางไปใช้ประโยชน์ต่อส่วนรวมมักเสนอต่อที่ประชุมใหญ่และจัดสรรงบประมาณได้อย่างเหมาะสม

2) ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร จากการสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เสนอแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงาน 3 ด้านคือ

2.1 การเตรียมการบริหารจัดการก่อนการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ผู้จัดสรรที่ดินขายที่ดินจัดสรรหมดแล้ว ประสงค์โอนหน้าที่การดูแลบำรุงรักษาสาธารณูปโภคและเงินทุนประเดิมค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคแก่นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร จึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกนิติบุคคลและคณะกรรมการนิติบุคคล ดังนี้

2.1.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกหมู่บ้าน แนวทางที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ ต้องศึกษาขนาดพื้นที่ จำนวนหลังคาเรือน จำนวนประชากร แผนผังโครงสร้างภายในหมู่บ้าน รายการสาธารณูปโภคที่จะรับโอนพร้อมโฉนดที่ดิน จำนวนเงินทุนประเดิมค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภค และอุปกรณ์ต่างๆ สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ที่ดินติดภาระจำยอม (ยอมให้ที่ดินแปลงที่ติดกันผ่านเข้าออกได้) ส่วนใหญ่เป็นถนนทางเข้าออก สังเกตจากป้อมรักษาความปลอดภัยมักอยู่ใกล้จากถนนใหญ่เข้ามายังหมู่บ้าน หากเป็นเช่นนั้นถนนทางเข้าออกดังกล่าวต้องเปิดให้ที่ดินแปลงข้างเคียงเข้าออกได้ ห้ามปิดกั้น มิฉะนั้นจะถูกฟ้องร้องได้ วิธีแก้ไข สอบถามจากผู้จัดสรรที่ดิน และเจรจากับเจ้าของที่ดินข้างเคียงเพื่อปลดใช้เป็นการจำยอมต่อไป

2.1.2 การจดทะเบียนนิติบุคคล ผู้จัดสรรที่ดิน ต้องแจ้งผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทุกแปลงให้เข้าประชุมและต้องมีจำนวน ผู้เข้าประชุมเกินครึ่งหนึ่ง ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรต้องปฏิบัติดังนี้ (1) เข้า ประชุมการชี้แจงของผู้จัดสรรที่ดิน (2) เลือกตัวแทนไปจดทะเบียนจัด ตั้งนิติบุคคล (3) เลือกตั้งคณะกรรมการ (4) ร่างกฎระเบียบข้อบังคับ แนวทางที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ การเลือกตั้งคณะกรรมการ การ เลือกตัวแทนไปจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรที่สำนักงาน ที่ดินจังหวัด และร่วมกันพิจารณาร่างข้อบังคับของนิติบุคคลควร จะจัดประชุมในวันเดียวกัน โดยผู้จัดสรรที่ดินจะต้องส่งจดหมายเชิญ ขวนเข้าประชุมและมีใบตอบรับการเข้าประชุม มีวาระที่ชัดเจน และ ในวันประชุมควรมีพนักงานเขียนเชิญผู้ซื้อที่ดินเข้าประชุมอีกครั้ง หนึ่ง จะทำให้มีผู้ซื้อที่ดินเข้าประชุมจำนวนมาก สามารถสรรหา คณะกรรมการที่มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี เมื่อ จดทะเบียนจัดตั้งเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแล้ว ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจะมีฐานะเป็นสมาชิกนิติบุคคล

2.1.3 การกำหนดกฎระเบียบในการอยู่อาศัย และการใช้ประโยชน์สาธารณูปโภคร่วมกันและร่างข้อบังคับ เมื่อ คณะกรรมการนิติบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งแล้ว ประธานคณะกรรมการ จึงนัดประชุมเพื่อร่างระเบียบการอยู่อาศัยและการใช้สาธารณูปโภค แนวทางที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ ควรมุ่งเน้นการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการสาธารณูปโภคและประโยชน์ส่วน รวมมากกว่าส่วนบุคคล สำหรับระเบียบการดูแลและรักษา ความปลอดภัย คณะกรรมการนิติบุคคลควรประสานงานกับบริษัทรักษา ความปลอดภัยให้ออกวิธีปฏิบัติแจ้งให้สมาชิกนิติบุคคล กรณีเกิดเหตุ ด้านการรักษาความปลอดภัย เช่น การถูกโจรกรรม การไม่อยู่บ้าน หลายวัน และการทะเลาะวิวาท เป็นต้นหลังจากร่างระเบียบเรียบร้อย แล้วจึงนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เห็นชอบ คณะกรรมการนิติบุคคลจึง บริหารจัดการสาธารณูปโภคของหมู่บ้านได้

2.1.4 การจัดซื้อ/จัดหาวัสดุอุปกรณ์ คณะ กรรมการนิติบุคคลจะต้องจัดหาอุปกรณ์เพื่อใช้ในการดูแลรักษา สาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ แนวทางที่ได้จากการสนทนา กลุ่มคือ การเจรจากับผู้จัดสรรที่ดินเพื่อขอสนับสนุนอุปกรณ์บางอย่าง จากการสร้างหมู่บ้าน เช่น มีม้าน้ำ การสร้างสำนักงานนิติบุคคล และ ควรมีการเสนอแก้ไขข้อกฎหมาย จาก “มีที่ตั้งสำนักงาน” เป็น “มีที่ตั้งพร้อมสำนักงานนิติบุคคล” สำหรับอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่างยี่ห้อที่ หมู่บ้านควรจะมีคือ กล้องวงจรปิด

2.2 การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม คณะ กรรมการควรมีการประชุมและวางแผนการดำเนินงานและควบคุม ดังนี้

2.2.1 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี แนวทางที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ ส่วนใหญ่นิติบุคคลไม่มีการทำ แผนการปฏิบัติงานประจำปี จึงควรมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน ประจำปี ประกอบด้วย แผนงานบริหาร แผนงานดูแลรักษาความ ปลอดภัย แผนงานดูแลรักษาความสะอาด แผนงานดูแลบำรุงรักษา ทรัพย์สินส่วนรวม และแผนงานบริการหรือกิจกรรม

2.2.2 การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการ แนวทางที่ได้จากการสนทนากลุ่มคือ นิติบุคคลมักจะไม่มีการเขียนเป็น

แผนพัฒนา ส่วนใหญ่จะทำงานตามปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรมีการจัด ทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการระยะสั้น (1 ปี) ระยะกลาง (3-5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ประกอบด้วย แผนงานบริหาร แผนงาน ดูแลรักษาความปลอดภัย แผนงานดูแลรักษาความสะอาด แผนงาน ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินส่วนรวม และแผนงานบริการหรือกิจกรรม ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้แก่คณะกรรมการนิติบุคคลชุดต่อไป และควร เขียนเป็นโครงการ (Project) ประกอบด้วย ชื่อแผนงาน ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ รับ วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ โครงการ หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน และการประเมินผล

2.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.3.1 ผู้จัดสรรที่ดิน/ผู้ประกอบการ แนวทางที่ได้ จากการสนทนากลุ่มคือ ผู้จัดสรรที่ดินมีหน้าที่ (1) ทำบัญชีทรัพย์สิน สาธารณูปโภค (2) แจ้งให้ผู้ซื้อที่ดินจัดตั้งนิติบุคคลภายในเวลาไม่น้อย กว่า 180 วัน (3) อำนวยความสะดวกสถานที่ประชุมและจัดทำบัญชี รายชื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรร (4) โอนทรัพย์สินสาธารณูปโภคให้นิติบุคคล (5) ให้ข้อมูลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของ การเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแก่ผู้ซื้อที่ดินจัดสรร

2.3.2 สมาชิกนิติบุคคล แนวทางที่ได้จาก การสนทนากลุ่มคือ สมาชิกนิติบุคคลมีหน้าที่ (1) เข้าร่วมประชุม จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (2) จัดทำข้อบังคับนิติบุคคล (3) เข้าประชุมใหญ่สามัญให้การเห็นชอบและอนุมัติการใช้จ่ายเงินดูแล สาธารณูปโภค (4) ออกเงินค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะหรือค่าส่วนกลาง (5) ร่วมกันดูแลรักษา สาธารณูปโภค และ (6) ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับของนิติบุคคล อย่างเคร่งครัด

2.3.3 คณะกรรมการนิติบุคคล แนวทางที่ได้ จากการสนทนากลุ่มคือ คณะกรรมการนิติบุคคล มีหน้าที่ (1) ดูแล บำรุงรักษาสาธารณูปโภคและจัดให้มีบริการสาธารณะ (2) ออก กฎระเบียบต่างๆ ที่อยู่ในขอบเขตของกฎหมายและข้อบังคับของ นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร (3) เรียกเก็บเงินค่าใช้จ่ายส่วนกลาง (4) เป็นโจทก์แทนสมาชิก (ตั้งแต่ 10 รายขึ้นไป) และดำเนินการอื่นตาม กฎหมาย และ (5) ประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ของสมาชิกนิติบุคคล และผู้อยู่อาศัยได้ทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และข้อกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินค่าส่วนกลางล่าช้าหรือค้างชำระ ค่าส่วนกลางเกิน 3 เดือนขึ้นไป

3) ข้อเสนอแนะของสมาชิกนิติบุคคลต่อการบริหาร จัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร มีดังนี้

3.1 ด้านการดูแลสิ่งแวดล้อม ควรมีการปรับภูมิทัศน์ ในหมู่บ้านให้สวยงาม เพิ่มไม้ดอก และเพิ่มแสงสว่างของถนน และ พิจารณาการเพิ่ม/ลดลูกกระนวด สำหรับการดูแลรักษาความปลอดภัย ต้องการให้บริษัทรักษาความปลอดภัยเข้มงวดการปฏิบัติหน้าที่ของ พนักงาน โดยเฉพาะเรื่องการแลกบัตรเข้าออกหมู่บ้าน การตรวจสอบ การขนของออกจากหมู่บ้าน และควรมีระบบฝากบ้าน

3.2 ด้านการซ่อมบำรุงและบริการสาธารณูปโภค ควรเพิ่มเครื่องออกกำลังกาย เครื่องเล่นสำหรับเด็ก และซ่อมแซมอุปกรณ์เดิมที่ชำรุด

3.3 ด้านการจัดเก็บรายได้ ควรมีการจัดทำระบบบัญชี รายรับและรายจ่ายให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ และควรมีการวางแผนการบริหารเงินส่วนกลางให้เกิดประโยชน์โดยไม่มีความเสี่ยง เช่น ซื้อพันธบัตรรัฐบาล ซื้อสลากออมสิน เปิดร้านขายของเบ็ดเตล็ด (Variety Store) ในหมู่บ้าน เป็นต้น

3.4 ด้านการบริหารงานสำนักงาน ต้องการให้คณะกรรมการนิติบุคคลสร้างความสัมพันธ์และประสานงานกับเทศบาลจะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อหมู่บ้าน และต้องการให้คณะกรรมการนิติบุคคลเป็นตัวแทนร้องเรียนหน่วยงานภายนอก เช่น การไม่ได้รับความสะดวกจากไฟฟ้าและน้ำประปา

3.5 ด้านการให้ความรู้ ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่อาศัย ควรตั้งเดือนสมาชิกนิติบุคคลที่เลี้ยงสัตว์ และการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเข้มงวด

3.6 สำหรับด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่มีข้อเสนอแนะเนื่องจากมีการบริหารจัดการดีแล้ว

## 6. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ขออภิปรายผลตามระยะที่ศึกษาดังนี้

ระยะที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกนิติบุคคลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของการเป็นสมาชิกและสภาพการบริหารจัดการของนิติบุคคล 6 ด้าน และข้อเสนอแนะต่อการบริหารจัดการนิติบุคคล คณะผู้วิจัยอภิปรายผลดังนี้

1) ข้อเสนอแนะของสมาชิกนิติบุคคลต่อการบริหารจัดการของคณะกรรมการนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดเก็บรายได้ ด้านการซ่อมบำรุงและบริการสาธารณูปโภค ด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านการให้ความรู้ ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ และด้านการบริหารงานสำนักงานนั้น นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรทุกแห่งได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบข้อบังคับของนิติบุคคล แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกนิติบุคคลและผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่ให้ความสำคัญและละเมิดกฎระเบียบ ดังนั้นคณะกรรมการควรนำหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) [4] เพื่อจูงใจให้สมาชิกนิติบุคคลและผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของหมู่บ้านด้วยความเต็มใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน นอกจากนี้คณะกรรมการควรเข้าไปสร้างความเข้าใจกับสมาชิกที่ละเมิดข้อบังคับและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันแบบกัลยาณมิตรและใช้สุนทรียะสนทนา [5] ประกอบด้วย การฟังเหตุผลของสมาชิกที่ละเมิดข้อบังคับด้วยการเปิดใจ เปิดมุมมอง ตั้งใจฟัง อย่าเพิ่งตัดสินใจ รอการตรวจสอบ พิจารณาการชี้แจงเหตุผลของสมาชิกอย่างมีสติและพูดโต้ตอบโดยใช้ปัญญาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2) ผลการศึกษาพบว่าทุกหมู่บ้านมักจะมีปัญหาคล้ายคลึงกัน คือ ปัญหาจากการเก็บค่าส่วนกลางได้ไม่ครบ การจ่าย

ล่าช้า แต่ส่วนใหญ่สมาชิกนิติบุคคลยินดีจ่ายค่าส่วนกลาง เพราะเป็นอัตราที่เหมาะสม และเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของสมาชิกนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพิศ ดวงคำ [6] พบว่าค่าใช้จ่ายส่วนกลางที่จัดเก็บมีความเหมาะสม เพราะการจัดเก็บค้ำค่ากับการดูแลและการจัดเก็บไม่แพงมาก หากมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรสามารถจัดเก็บได้ตามจำนวนมากที่สุด และความพึงพอใจในการจ่ายค่าส่วนกลางขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของผู้อยู่อาศัยจึงควรมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการสาธารณูปโภคโดยการให้สมาชิกนิติบุคคลมีส่วนร่วม และร่วมรับรู้ในการบริหารจัดการด้วย

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร คณะผู้วิจัยอภิปรายผลและเสนอแนะดังนี้

1) แนวทางการบริหารจัดการนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร 3 ด้าน คือ (1) ด้านการเตรียมการบริหารจัดการ ควรนำหลักการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ซึ่งการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระดับของการกำหนดนโยบาย หรืองานที่จะต้องทำ ส่วนการจัดการเป็นเรื่องของการนำเอาไปปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องบรรลุตามเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ [7] คือการดูแลรักษาสาธารณูปโภคให้มีสภาพดั้งเดิมและเกิดความสงบสุขในการอยู่ร่วมกันในหมู่บ้าน กระทำการใดๆ ที่เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิกนิติบุคคล และเกิดการใช้งบประมาณที่เหมาะสม (2) ด้านการวางแผนการดำเนินการและการควบคุม ควรนำหลักการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Gulick และ Urwick [8] คือ "POSDCORB" ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) การร่วมมือ (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting) มาใช้บริหารจัดการนิติบุคคลและตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินส่วนกลางและบริการสาธารณะแก่สมาชิกนิติบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (3) ด้านบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ มีวาระ 1 ปี คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่าคณะกรรมการนิติบุคคลทุกชุดที่จะหมดวาระควรมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและความเป็นนิติบุคคลคงอยู่ตลอดไป และจากผลการวิจัยคณะผู้วิจัยพบว่า คุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการนิติบุคคลควรมีจิตวิญญาณของความเสียสละ มีจิตสำนึก จิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส เนื่องจากไม่มีคำตอบแทน และการเลือกตั้งคณะกรรมการ ควรมีอาสาสมัครจากทุกชอย

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้ความรู้เรื่องนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรควรเป็นหน้าที่ของภาครัฐและเอกชน คือ (1) สำนักงานที่ดินจังหวัดเพื่อเผยแพร่กฎหมายที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนทั่วไป และ (2) ผู้จัดสรรที่ดินควรประชาสัมพันธ์แก่ลูกค้า เพราะโดยส่วนใหญ่ผู้จัดสรรที่ดินจะเก็บเงินค่าส่วนกลางไว้ล่วงหน้า 1-2 ปีแล้ว และควรแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับค่าส่วนกลางในการดูแล บำรุงรักษาสาธารณูปโภค ทำให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรและการเป็นสมาชิกนิติบุคคล ตลอดจนข้อดีข้อเสียของการเป็นนิติบุคคล นอกจากนี้การจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ยังสามารถจัดตั้งเป็นนิติบุคคลอื่นตามกฎหมายได้เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับผู้

อาศัยได้ด้วย ซึ่งงานวิจัยของยูวดี ศิริ [9] ได้ศึกษาแนวทางการจัดตั้งองค์กรบริหารชุมชนสำหรับโครงการบ้านจัดสรรในลักษณะการตั้งสหกรณ์บริการชุมชน เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการหมู่บ้านเหมือนกัน เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง

[9] ยูวดี ศิริ, “แนวทางการจัดตั้งองค์กรบริหารชุมชนสำหรับโครงการบ้านจัดสรร”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, 2540.

## 8. กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ทุนสนับสนุน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ประธาน คณะกรรมการ และสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร 5 แห่ง คือ หมู่บ้านสุพิชรี หมู่บ้านแก่นทองธานี2 หมู่บ้านพิมานเพลสศรีฐาน หมู่บ้านราชพฤกษ์ ม.ภาค และหมู่บ้านชัยพฤกษ์เลควิว กรุณาให้ข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้แทนจากสำนักงานที่ดินและผู้ประกอบการหมู่บ้านชัยพฤกษ์เลควิวที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลและความร่วมมือในการทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณคณะผู้วิจัยทุกท่านที่ร่วมทำงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## 9. เอกสารอ้างอิง

- [1] สัมมา คีตสิน, ตลาดที่อยู่อาศัยในโคราชและขอนแก่น, โพสต์ทูเดย์, 10 มีนาคม 2552. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.reic.or.th/images/samma/PostToday090331.jpg>. [เข้าถึง: 29 มีนาคม 2553].
- [2] ธนาคารอาคารสงเคราะห์, สถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยเมืองขอนแก่น, ไทยพีอาร์ดอทเน็ต, 1 มิถุนายน 2550. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thaipr.net/nc/readnews.aspx?newsid=DC74B2F2F124D5B1A09F60524F9AAE70>. [เข้าถึง: 15 ธันวาคม 2553].
- [3] สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.law.moi.go.th/012.pdf> [เข้าถึง: 17 สิงหาคม 2553].
- [4] เสนาะ ดิยาวี, หลักการบริหาร, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- [5] มกราพันธ์ จุฑะรสก, กระบวนการเรียนรู้จิตบริการด้วยความหวังใจความเป็นมนุษย์ภายใต้ระบบครอบครัวเสมือน, ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, 2552.
- [6] สมพิศ ดวงคำ, “ทัศนคติและความพึงพอใจในการจัดเก็บค่าใช้จ่ายเพื่อการดูแลสาธารณูปโภคส่วนกลาง”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, 2545.
- [7] พงษ์สันต์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ธรรมณี, หลักการตั้งองค์กรและการจัดการ, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523.
- [8] R. L. Daft, Management, 5<sup>th</sup> ed. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000.