

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษา "วิธีบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรโครงการบ้านแถว : กรณีศึกษา 13 โครงการบ้านแถวในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร" ซึ่งการบริหารจัดการหมู่บ้านจัดสรร มีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบในการดำเนินงานแตกต่างกันไปในแต่ละหมู่บ้าน และโครงสร้างการบริหาร หรือ รูปแบบการดำเนินการก็จะถูกพิจารณาเลือกใช้โดยคณะกรรมการหมู่บ้านซึ่งยังไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน จำเป็นต้องศึกษาแนวคิด ความหมาย ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ความหมายของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร
2. แนวคิดด้านรูปแบบการดูแลระบบสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ
3. แนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ
4. แนวความคิดในการบริหารจัดการองค์การ
5. งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร¹

พระราชบัญญัติการจัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 ได้ให้ความหมาย คือ นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรใดที่จัดทะเบียนแล้วให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร และให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรเป็นผู้ดำเนินการของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรตามกฎหมายและข้อบังคับของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรภายใต้การควบคุมดูแลของที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก คณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรเป็นผู้แทนของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรในกิจการอื่นเกี่ยวกับบุคคลภายนอก²

นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร คือ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายคล้ายกับบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนโดยต้องมาจากผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทั้งหมด ประชุมตกลงกันว่าจะจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะรับโอนทรัพย์สินประเภทสาธารณูปโภค และ บริการสาธารณะจากผู้จัดสรรที่ดินมาจัดการและบำรุงรักษา และที่ประชุมมีมติที่จะจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร และยอมรับข้อบังคับนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรที่ร่วมกันจัดตั้งมา และมีมติแต่งตั้งตัวแทนไปจดทะเบียนที่สำนักงานที่ดินขึ้นเป็นนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรและจดทะเบียนรับโอนทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่ผู้จัดสรรที่ดินได้จดทะเบียนไว้ตอนขออนุญาตจัดสรรที่ดิน เมื่อมีการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรขึ้นมาแล้ว ผู้เป็นเจ้าของที่ดินจัดสรรทุกรายต้องเป็นสมาชิกของนิติบุคคลรวมถึงแปลงที่ดินจัดสรรที่ยังไม่ได้จำหน่าย ผู้จัดสรรที่ดินผู้เป็นเจ้าของก็ต่อเป็นสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร โดยมีการ

¹ เวทย์ ทัพยจันทร์, รูปแบบและขอบเขตในการดูแลระบบสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร กรณีศึกษา ถนนประดิษฐ์มนูธรรม ระหว่างถนนลาดพร้าวถึงถนนรามอินทรา 2550

² มาตรา 46, พ.ร.บ. จัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543.

เลือกตั้งคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรจากสมาชิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีหน้าที่ดูแลและบำรุงรักษาสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะของหมู่บ้านจัดสรร นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรบริหารงานโดยคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรร ซึ่งคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรต้องได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่³

2.2 แนวคิดด้านรูปแบบการดูแลระบบสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ⁴

แนวคิดในด้านการดูแลระบบสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะที่ได้จัดทำขึ้นตามที่ขออนุญาตจัดสรรและแสดงรายละเอียดในระบบสาธารณูปโภคโดยแสดงระยะเวลา และวิธีในการดูแลรักษาระบบสาธารณูปโภคที่แล้วเสร็จให้มีสภาพที่ดี โดยกฎหมายเปิดทางออกให้ผู้ประกอบการที่มีความประสงค์ต้องการพิจารณาการดูแลสาธารณูปโภคที่ได้จัดทำขึ้นกำหนดไว้ใน มาตรา 44 เพื่อรับโอนสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะหรือกล่าวโดยความหมายรวมว่าทรัพย์สินส่วนกลางไปบริหารจัดการดูแล ไว้ 3 รูปแบบดังต่อไปนี้⁵

1. ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น เพื่อรับโอนทรัพย์สินที่ได้จัดทำขึ้นตามที่ขออนุญาตจัดสรรไปจัดการและดูแลบำรุงรักษา
2. ผู้จัดสรรที่ดินได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการให้ดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค
3. ผู้จัดสรรที่ดินจดทะเบียนโอนทรัพย์สินดังกล่าวให้เป็นสาธารณประโยชน์

การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อมาดูแลระบบสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อกำกับการดูแลระบบสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะตาม พ.ร.บ. จัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 ได้กล่าวไว้ให้มีการจัดตั้ง 2 วิธีการ คือ

1. รูปแบบการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรจากความประสงค์ของผู้ประกอบการโดยมีเนื้อหา ดังนี้คือ ผู้จัดสรรที่ดินต้องการพ้นจากหน้าที่บำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตภายหลังจากครบกำหนดระยะเวลาที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบการบำรุงรักษาสาธารณูปโภคและมีผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยตามแผนผังโครงการแล้ว ให้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.1 จัดทำบัญชีทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินจัดขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตพร้อมแสดงรายละเอียดหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและเอกสารอื่นที่

³ วิรัช มัญจศิริ, บ้านเรือนเคียงกันมาจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรกันเถอะ. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง ก.พ.2547), หน้า 12-13

⁴ เวทย์ ทิพย์จันทร์, รูปแบบและขอบเขตในการดูแลระบบสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรกรณีศึกษา : ถนนประดิษฐ์มนูธรรม ระหว่างถนนลาดพร้าวถึงถนนรามอินทรา, 2550

⁵ ระเบียบคณะกรรมการการจัดสรรที่ดินกลาง, เรื่องการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นและการขออนุมัติดำเนินการเพื่อการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค, พ.ศ. 2545, หมวด 1.

เกี่ยวข้องรวมทั้งระบุจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องไม่น้อยกว่าจำนวนเงินที่ทำสัญญาค่าประกันการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค

1.2 แจ้งให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรทุกรายทราบ พร้อมบัญชีทรัพย์สินเพื่อดำเนินการ จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นเพื่อรับโอนทรัพย์สินดังกล่าวไปจัดการดูแลบำรุงรักษา

1.3 ผู้จัดสรรที่ดินทำเป็นหนังสือส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนไปยังภูมิลำเนาของผู้ซื้อที่ดินจัดสรร และประกาศในหนังสือพิมพ์ซึ่งแพร่หลายในท้องถิ่นนั้นไม่น้อยกว่าสามวันพร้อมทั้งปิดประกาศสำเนาหนังสือแจ้งผู้ซื้อที่ดินจัดสรรและบัญชีทรัพย์สินที่เป็นสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะไว้ตามที่ที่เปิดเผย ณ บริเวณที่ดินที่ทำการจัดสรรไว้ตามกำหนดระยะเวลา โดยการปิดประกาศดังกล่าวต้องมีผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่าห้าคนลงลายมือชื่อเป็น พยาน และ ให้ถือว่าผู้ซื้อที่ดินจัดสรรได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดินในวันที่ผู้จัดสรรที่ดินได้ดำเนินการ ส่งหนังสือทางไปรษณีย์ลงทะเบียนประกาศในหนังสือพิมพ์ และปิดประกาศครบถ้วนแล้ว

1.4 กำหนดระยะเวลาให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรต้องจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นและรับโอนทรัพย์สินตามบัญชี ให้แล้วเสร็จ ไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรรายสุดท้ายได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดิน

2. รูปแบบการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรจากความประสงค์ของผู้ซื้อที่ดินโดยมีเนื้อหาดังนี้คือ

2.1 ในกรณีที่ผู้ซื้อที่ดินต้องการจะจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร เมื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรรได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดิน ให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจัดประชุม เพื่อมีมติจัดตั้ง นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร และแต่งตั้งตัวแทนยื่นคำขอจดทะเบียน จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรพร้อมด้วยข้อบังคับนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร มติที่ประชุมให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรตามวรรคหนึ่ง ต้องมีผู้ซื้อที่ดินจัดสรรจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยที่จัดจำหน่ายตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตลงคะแนนเสียงให้จัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร

2.2 ในการลงคะแนนเสียง ให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรแต่ละแปลงมีเสียงเท่ากับ หนึ่งคะแนนเสียงในกรณีที่ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรได้แบ่งแยกที่ดินแปลงย่อยตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตออกไปอีกให้ถือว่าผู้ซื้อที่ดินจัดสรรแปลงเหลือและผู้ซื้อที่ดินจัดสรรแปลงที่ได้แบ่งแยกออกไปภายหลังมีเสียงรวมกันเท่ากับหนึ่งคะแนนเสียง เช่นเดียวกับเจ้าของรวม

2.3 ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรต้องจัดทำรายงานการประชุมทุกครั้งที่มีการประชุม

2.4 เมื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรรดำเนินการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแล้ว ให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรแจ้งให้ผู้จัดสรรที่ดินทราบ พร้อมทั้งกำหนดวันจดทะเบียน โอนทรัพย์สินและส่งมอบจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบ ตามบัญชีใน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดต้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.5 ในกรณีที่ผู้ซื้อที่ดินต้องการจะจัดตั้งนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น เมื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรรได้รับแจ้งจากผู้จัดสรรที่ดิน ให้ผู้ซื้อที่ดินจัดสรรดำเนินการจัดตั้ง นิติบุคคลตามกฎหมายอื่น ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อรับโอนทรัพย์สินที่

เป็นสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินได้จัดให้มีขึ้น เพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาตไปจัดการดูแลและบำรุงรักษา ทั้งนี้ นิติบุคคลตามกฎหมายอื่นนั้นจะต้องมีสมาชิก ผู้ถือหุ้น หรือ ผู้เป็นหุ้นส่วนซึ่งเป็นผู้ซื้อที่ดินจัดสรรเท่านั้น

เมื่อจัดตั้งนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นแล้ว ให้นิติบุคคลดังกล่าวดำเนินการให้มีสมาชิก หรือผู้ถือหุ้น หรือผู้เป็นหุ้นส่วนเป็นผู้ซื้อที่ดินจัดสรรไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนแปลงย่อยที่จัดจำหน่ายตามแผนผังโครงการ และแจ้งให้ผู้จัดสรรที่ดินทราบพร้อมทั้งกำหนดวันจดทะเบียนโอนทรัพย์สิน และส่งมอบจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบตามบัญชีใน ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดต้องให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.6 ในการประชุมของผู้ซื้อที่ดินจัดสรรเพื่อดำเนินการจัดตั้งนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่น ให้ผู้จัดสรรที่ดินอำนวยความสะดวกในด้านเอกสารบัญชีรายชื่อผู้ซื้อที่ดินจัดสรร และสถานที่ประชุมตามสมควร

2.7 ผู้จัดสรรที่ดินจะพ้นจากหน้าที่การบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ได้จัดให้มีขึ้นเพื่อการจัดสรรที่ดินตามแผนผังและโครงการที่ได้รับอนุญาต เมื่อได้จดทะเบียนโอนทรัพย์สินและส่งมอบจำนวนเงินค่าบำรุงรักษาสาธารณูปโภคที่ผู้จัดสรรที่ดินต้องรับผิดชอบตามบัญชี ให้แก่นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือนิติบุคคลตามกฎหมายอื่นแล้ว

2.2.1 การบริหารนิติบุคคล

ในการบริหารนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรของคณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่ต้องดำเนินการบริหารแก่สมาชิกเพื่อดูแลระบบสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะร่วมกันกล่าวไว้ใน พ.ร.บ. จัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 ได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้ดังนี้¹

1. นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
2. นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรจะเรียกประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อใดก็ได้แล้วแต่จะเห็นสมควร สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือ สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ จะทำหนังสือร้องขอต่อคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้ ในหนังสือร้องขอนั้นต้องระบุว่าประสงค์ให้เรียกประชุมเพื่อการใด เมื่อคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรได้รับหนังสือร้องขอให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญตามวรรคสอง ให้คณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรเรียกประชุมใหญ่วิสามัญ โดยจัดให้มีการประชุมขึ้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำร้องขอ

ถ้าคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรไม่เรียกประชุมภายในระยะเวลาตามวรรคสาม สมาชิกผู้ร้องขอให้เรียกประชุมหรือสมาชิกอื่นจำนวนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในข้อบังคับจะเรียกประชุมเองก็ได้

¹ กฎกระทรวง ว่าด้วยการจดทะเบียนจัดตั้ง การบริหาร การควบคุม และการยกเลิกนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร พ.ศ. 2545, หมวด 2

3. ในการเรียกประชุมใหญ่ คณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรต้องส่งหนังสือนัดประชุมและเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังสมาชิกทุกคนก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน หนังสือนัดประชุมตามวรรคหนึ่งต้องระบุวัน เวลา สถานที่ และระเบียบวาระการประชุม
4. การประชุมใหญ่ต้องมีสมาชิกมาประชุม ซึ่งมีเสียงลงคะแนนรวมกันไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนเสียงลงคะแนนทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม เว้นแต่ข้อบังคับจะกำหนดองค์ประชุมไว้เป็นอย่างอื่น

ในการประชุมใหญ่ครั้งใด ถ้าไม่ได้องค์ประชุมตามที่กำหนดไว้และการประชุมใหญ่นั้นไม่ได้เรียกตามคำร้องขอของสมาชิก ก็ให้งดการประชุม แต่ถ้าเป็นการประชุมใหญ่ที่สมาชิกมิได้เป็นผู้ร้องขอให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรเรียกประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง โดยจัดให้มีการประชุมขึ้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่นัดประชุมใหญ่ครั้งแรก การประชุมครั้งนี้ต้องมีสมาชิกมาประชุมซึ่งมีเสียงลงคะแนนรวมกันไม่น้อยกว่าหนึ่งในสิบของจำนวนเสียงลงคะแนนทั้งหมด และมีจำนวนสมาชิกเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าสิบคนจึงจะเป็นองค์ประชุม

5. มติของที่ประชุมใหญ่ถือเอาเสียงข้างมาก เว้นแต่ข้อบังคับจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ในการลงคะแนนเสียง ให้สมาชิกคนหนึ่งมีเสียงเท่ากับอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและจัดการสาธารณูปโภค ถ้าสมาชิกคนเดียวมีคะแนนเสียงเกินครึ่งหนึ่งของจำนวนคะแนนเสียงทั้งหมด ให้ลดจำนวนคะแนนเสียงของผู้นั้นลงมาเหลือเท่ากับจำนวนคะแนนเสียงของสมาชิกอื่นรวมกันในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้นับจำนวนสมาชิกที่ออกเสียงลงคะแนนเป็นเกณฑ์ในการลงคะแนนเสียง

6. ในการประชุมใหญ่ครั้งใด ถ้าได้มีการประชุมหรือการลงมติโดยไม่ปฏิบัติตามหรือฝ่าฝืนกฎหมาย หรือข้อบังคับ สมาชิกอาจร้องขอให้ศาลสั่งเพิกถอนมติในการประชุมครั้งนั้นได้แต่ต้องร้องขอต่อศาลภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ที่ประชุมใหญ่ลงมติ

7. ห้ามมิให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรโอนที่ดินอันเป็นสาธารณูปโภคหรือบริการสาธารณะทั้งหมด หรือบางส่วนให้เป็นสาธารณประโยชน์หรือให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือบุคคลอื่น เว้นแต่ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิคนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรจะมีมติให้ดำเนินการได้ และต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการ

การพิจารณาของคณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์หรือการได้รับบริการของสมาชิคนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรประกอบด้วย และคณะกรรมการจะอนุญาตโดยกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อให้ผู้รับโอนที่ดินดังกล่าวต้องดำเนินการด้วยก็ได้

8. ให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรรายงานกิจการงบดุล บัญชีรายรับรายจ่ายซึ่งผู้สอบบัญชีได้รับรองแล้วต่อคณะกรรมการภายในสามเดือนนับแต่วันสิ้นงวดการบัญชีและประกาศรายงานดังกล่าวโดยเปิดเผยให้สมาชิกทราบ

ให้คณะกรรมการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อตรวจสอบกิจการ การบัญชี และการเงินของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรตามที่คณะกรรมการกำหนด

9. ในกรณีที่ดินิบุคคลหมู่บ้านจัดสรรมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงินหรือการบัญชีตามรายงานของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือรายงานของคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรกระทำการไม่ถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ จนทำให้เกิดข้อบกพร่อง เสียหาย หรือเสียหายประโยชน์ของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร หรือสมาชิกให้คณะกรรมการแจ้งเป็นหนังสือให้นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร หรือคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

นิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรต้องดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง ถ้าไม่แก้ไขให้เสร็จภายในกำหนดเวลาดังกล่าวโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร คณะกรรมการอาจมีคำสั่งดังต่อไปนี้

1. ให้ระงับการปฏิบัติบางส่วนที่เป็นเหตุให้เกิดข้อบกพร่อง เสียหาย หรือเสียหายประโยชน์ของนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรรหรือสมาชิก
2. ให้นำชุดดำเนินการชั่วคราวเพื่อปฏิบัติการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นให้เสร็จตามวิธีการและภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด

2.1.2 การดูแลระบบสาธารณสุขโรคและบริการสาธารณสุข

แนวความคิดด้านการดูแลระบบสาธารณสุขโรคและบริการสาธารณสุขนั้น เป็นการดูแลโครงการในความหมายของโครงการอยู่อาศัยรวมทั้งการอยู่อาศัยแบบทางสูงและแบบทางราบโดยมีแนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการอยู่อาศัยรวม⁷ โดยมีหลักการเพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันของผู้อยู่อาศัยหรือเจ้าของอย่างสันติและเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางรัฐได้กำหนดให้มีกฎหมายออกมา 3 ฉบับสำคัญ ได้แก่ พ.ร.บ. อาคารชุด พ.ศ. 2522 พ.ร.บ. จัดสรรที่ดิน พ.ศ. 2543 และกฎกระทรวงว่าด้วยการขอจดทะเบียนจัดตั้งการบริหาร การควบคุมและการยกเลิกนิติบุคคลบ้านจัดสรร พ.ศ. 2545 สาระหลักของกฎหมายมุ่งเน้น การกำหนดกฎระเบียบ การจัดตั้งนิติบุคคลทางกฎหมายร่วมกันของชุมชน การจัดการให้ทรัพย์สินส่วนกลางอยู่ในสภาพที่ดี กฎหมายดังกล่าวเป็นผลให้ต้องมีการจัดตั้ง "นิติบุคคลที่อยู่อาศัย" ทำหน้าที่ดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของโครงการฯ มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ "ผู้จัดการนิติบุคคล" เป็นตัวแทน "นิติบุคคลฯ" ดำเนินการทางกฎหมายมีการกำหนดให้จัดเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางรายเดือนและกองทุน การออกข้อกำหนดระเบียบและข้อตกลงร่วมกันในชุมชน การประชุมประจำปี และการต้องจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและอยู่ในสภาพที่ดีใช้งานได้ในทางปฏิบัติ "นิติบุคคลที่อยู่อาศัย" ทำหน้าที่ดูแลงาน 2 ส่วน ได้แก่ งานด้านกฎหมาย หมายความว่าถึงภาระหน้าที่ ที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสงบสุขและเป็นระเบียบ รวมทั้งเพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง เป็นงานที่รับทราบกันโดยทั่วไป ส่วนงานด้านกายภาพนั้นหมายความว่าถึงภาระหน้าที่ในการ

⁷ ผศ. ดร. เสรีชัย โชติพานิช, วารสารวิชาการ, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548-2549 ฉบับที่ 02-2549, หน้า 103-108

ดูแลหรือจัดให้มีการดูแลให้สิ่งปลูกสร้างหรือตัวอาคาร ระบบสาธารณูปโภค หรือระบบประกอบอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งจะรวมเรียกว่าทรัพยากรกายภาพ หรือบ้างถูกเรียกว่าทรัพย์สินอาคาร อันเป็นทรัพย์สินส่วนกลางของเจ้าของร่วมหรือผู้อยู่อาศัย ให้อยู่ในสภาพที่ดี ผู้ใช้ได้รับความสะดวกและปลอดภัย

1 บริบทด้านกายภาพของโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวม

โครงการที่อยู่อาศัยแบบรวมเป็นการพัฒนาด้านกายภาพ เพื่อให้เป็นที่อยู่อาศัยแบบหลายครัวเรือนในพื้นที่หรืออาคารเดียวกันพร้อมจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การพัฒนาโครงการประเภทนี้จึงเป็นการก่อสร้างให้เกิดทรัพยากรกายภาพขนาดใหญ่ขึ้น ทรัพยากรกายภาพภายในโครงการฯ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน ตามประเภทของสิทธิ์ในการครอบครอง ได้แก่ ทรัพย์สินบุคคล และ ทรัพย์สินกลางตามกฎหมายแล้ว ทรัพย์สินที่ต้องมีการดำเนินการร่วมกันของทั้งชุมชนเพื่อจัดการและดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี คือ ทรัพย์สินกลางเมื่อวิเคราะห์ตามลักษณะและหน้าที่ใช้สอยสามารถจำแนกทรัพย์สินกลางได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้

1.1 ระบบสาธารณูปโภค หรือระบบประกอบอาคาร โดยที่ระบบสาธารณูปโภคของโครงการฯ แนวราบ ได้แก่ ถนน ทางเท้า ระบบระบายน้ำ ระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบไฟฟ้าแสงสว่าง ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ส่วนระบบประกอบอาคารของอาคารชุดพักอาศัย จะ ได้แก่ ลิฟท์ ระบบไฟฟ้าแสงสว่าง ระบบไฟฟ้ากำลัง ระบบประปาและสุขาภิบาล ระบบปรับอากาศ ระบบอัดอากาศ ระบบระบายอากาศ ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

1.2 พื้นที่ส่วนกลางและสิ่งอำนวยความสะดวก ในโครงการฯ แนวราบ มักได้แก่ สวน สนาม ภูมิทัศน์ อาคารสโมสร ที่จอดรถ ฯลฯ ส่วนในอาคารชุดฯ มักได้แก่ ห้องโถง ห้องประชุม ทางเดิน โถงลิฟท์ ส่วนในอาคาร ห้องออกกำลังกาย ที่จอดรถของผู้มาติดต่อ บริเวณโดยรอบอาคาร เป็นต้น

1.3 สิ่งแวดล้อม ได้แก่ คู คลอง ทางน้ำสาธารณะที่ผ่านเข้ามาในหรืออยู่โดยรอบพื้นที่โครงการฯ อากาศ พลังงาน ทัศนียภาพ สัตว์ และแมลง ฯลฯ

1.4 พื้นที่อื่น ๆ เช่น สิ่งประดับโครงการ ได้แก่ ชุมประตู่ทางเข้าหมู่บ้าน ภูมิทัศน์ริมถนน เป็นต้น จุดบริการขนส่ง แปลงที่ดิน/บ้าน/ห้องชุด ที่รอการขาย

การใช้งานและการดูแลรักษาทรัพยากรกายภาพล้วนแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ทั้งค่าสาธารณูปโภคค่าจ้างผู้มาดำเนินการงานบริการต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งเมื่อนำมาคิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมแล้วก็เป็นจำนวนค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายเหล่านี้เป็นภาระของผู้อยู่อาศัยทุกคนที่มีหน้าที่ต้องช่วยกันจัดให้มีงบประมาณเพียงพอ ทั้งการดำเนินการประจำเดือนและกองทุนเพื่อดำเนินการดูแลรักษาฯ ใหญ่ เช่น การเปลี่ยนทดแทนระบบประกอบอาคาร หรือการบูรณะอาคาร ทั้งนี้หากขาดการบริหารและจัดการที่ดี

ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็มีโอกาสที่จะสูงขึ้นอย่างไม่จำเป็นหรือไม่คุ้มค่ากับการใช้งาน และค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็มีโอกาสที่จะสูงขึ้นอย่างไม่จำเป็นหรือไม่คุ้มค่ากับการใช้งานและค่าใช้จ่ายบางอย่างหากไม่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าหรือทยอยจัดเก็บก็อาจเป็นปัญหาได้ เช่น ค่าใช้จ่ายเพื่อการเปลี่ยนทดแทนระบบประกอบอาคารเมื่อหมดอายุการใช้งาน หรือการบูรณะซ่อมแซมใหญ่ระบบสาธารณูปโภค

2.1.3 ประเภทของการเลือกบริหารชุมชน

การบริหารชุมชนที่อยู่อาศัยมีรูปแบบหลัก 2 รูปแบบได้แก่ การดูแลบริหารชุมชนหมู่บ้านโดยภาครัฐบาล และการดูแลบริหารชุมชนหมู่บ้านโดยภาคเอกชนซึ่งมีลักษณะการดูแลดังนี้

1. การดูแลโดยภาครัฐบาล

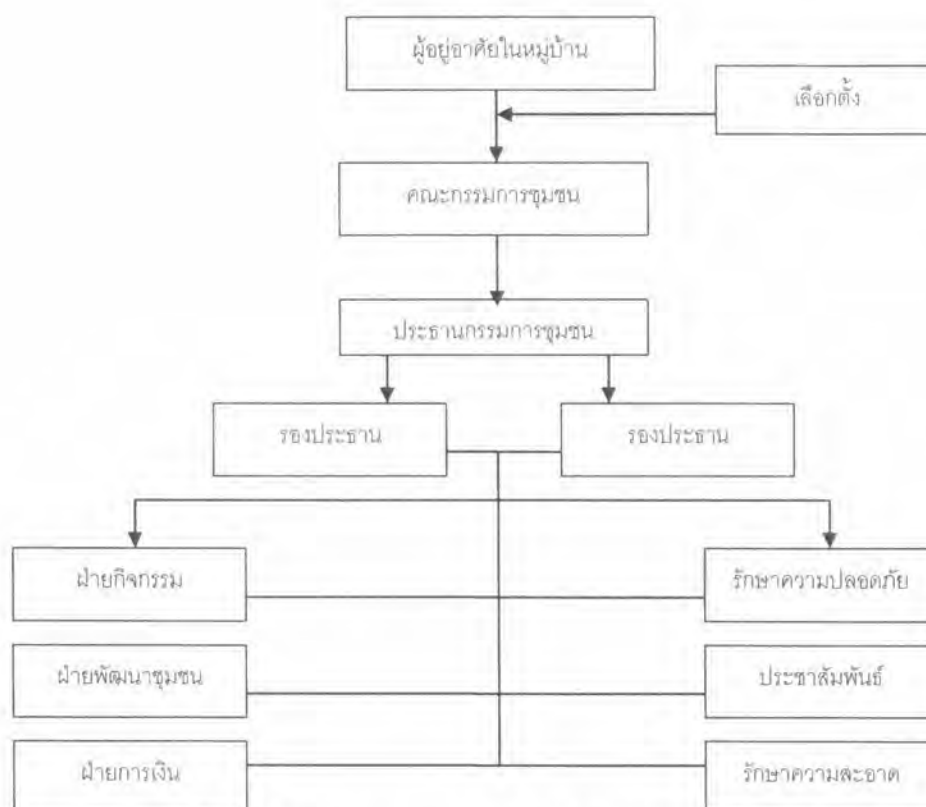
มีลักษณะการดูแลที่พิทักษ์อาศัยของการเคหะแห่งชาติ¹ เป็นหน่วยงานของรัฐเพียงแห่งเดียวที่ดำเนินการจัดสร้างที่อยู่อาศัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยและปานกลางค่อนข้างต่ำ ปัจจุบันการเคหะแห่งชาติดำเนินการบริหาร โดยได้มีการจัดตั้งฝ่ายจัดการทรัพย์สินและเคหะชุมชนขึ้นมาเพื่อบริการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และมีความสุขความสบายตามสมควร โดยการเคหะได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพย์สินและการดูแลชุมชนเป็น 2 อย่าง คือ

การจัดการทรัพย์สิน (Estate Management) คือ การจัดการให้ทรัพย์สินที่มีอยู่ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยคิดในด้านเศรษฐกิจ

การดูแลชุมชน (Housing Management) คือ การจัดการให้ผู้อยู่อาศัยหรือผู้ได้รับความดูแลให้มีความพึงพอใจสูงสุดโดยเน้นทางสังคมการอยู่ร่วมกัน การสร้างบรรยากาศน่าอยู่ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยรวมทั้งการควบคุมให้อยู่ในระเบียบที่สร้างไว้ สำหรับรูปแบบการจัดตั้งองค์กรชุมชนประเภทที่อยู่อาศัยดำเนินการดังนี้ คือ ผู้อยู่อาศัยทั้งหมดภายในหมู่บ้านจัดสรรเลือกตั้งกรรมการชุมชน จากนั้น กรรมการชุมชนจะเลือก ประธาน รองประธาน และฝ่ายต่าง ๆ ที่จัดให้มีตามลักษณะชุมชน ได้แก่ ฝ่ายกิจกรรม พัฒนาชุมชน การเงิน ประชาสัมพันธ์ รักษาความสะอาด โดยมีฝ่ายจัดการทรัพย์สินเคหะชุมชนให้ความช่วยเหลือและให้บริการ โดยที่ผู้บริหารฝ่ายจัดการทรัพย์สิน จะเป็นผู้ดูแลฝ่าย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.1

¹ ศูนย์ข้อมูลที่อยู่อาศัยการเคหะแห่งชาติ, การบริหารงานเคหะชุมชนตามนโยบายใหม่, กรุงเทพฯ : การเคหะแห่งชาติ, 2526, หน้า 3. (อ้างใน, วรวิทย์ ก่อทองวิศุทธิ์ - กรุงเทพฯ 2543)

แผนภูมิที่ 2.1 แสดงการบริหารชุมชนที่พักอาศัยของกรเคหะแห่งชาติ



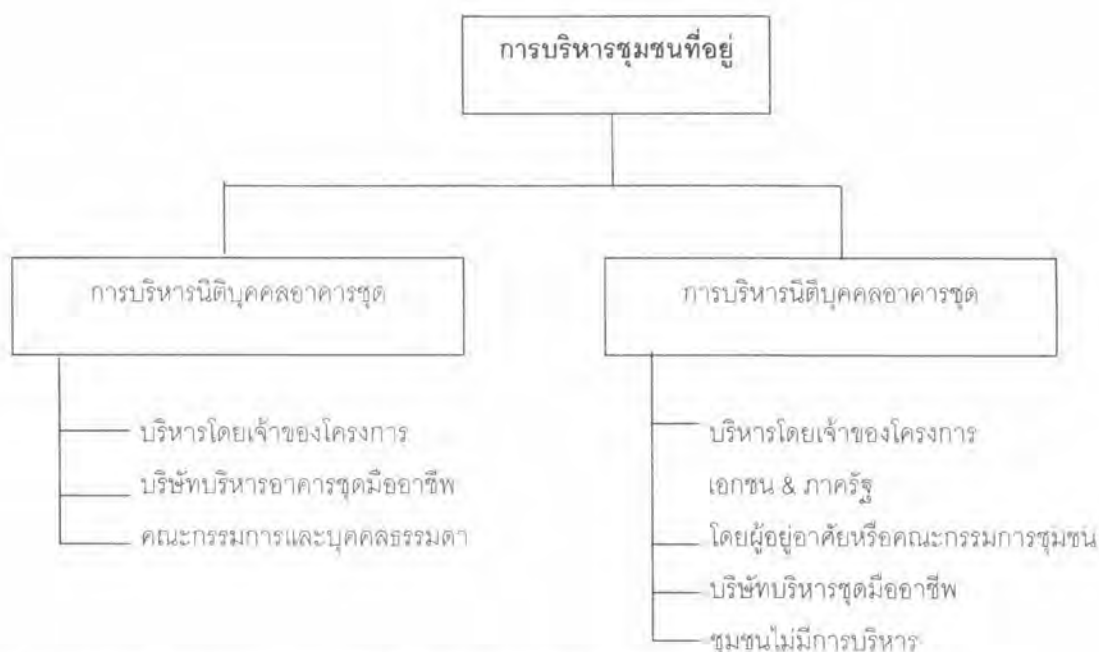
ที่มา : การเคหะแห่งชาติ, การบริหารงานเคหะชุมชนตามนโยบายใหม่, ศูนย์วิชาการเคหะแห่งชาติ. (อ้างใน วรวิทย์ ก่อทองวิศรุต :2543)

2. การบริหารชุมชนในภาคเอกชน

การบริหารชุมชนที่อยู่อาศัยสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ การบริหารนิติบุคคลอาคารชุด และการบริหารชุมชนบ้านจัดสรร ซึ่งแต่ละประเภท มีวิธีการบริหารในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้คือ⁹

⁹ คณะอนุกรรมการนโยบายที่อยู่อาศัย คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ รายงานสถานการณ์ที่อยู่อาศัย 2539 แนวโน้มปี 2540 (กรุงเทพฯ : ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2539) หน้า 164-165, (อ้างใน, วรวิทย์ ก่อทองวิศรุต : กรุงเทพฯ 2543)

แผนภูมิที่ 2.2 การบริหารชุมชนที่อยู่อาศัยในรูปแบบต่างๆ



ที่มา : รายการสถานการณ์ที่อยู่อาศัย ปี 2539 และแนวโน้มปี 2540

1. การบริหารนิติบุคคลอาคารชุด

1.1 บริหารโดยเจ้าของโครงการ เป็นการบริหารชุมชนโดยเจ้าของโครงการแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเข้าไปเป็นผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดเอง

1.2 บริหารโดยบริษัทบริหารอาคารชุดมืออาชีพ เป็นการบริหารชุมชนโดยเจ้าของโครงการได้จ้างบริษัทบริหารอาคารชุดที่เป็นมืออาชีพ เข้ามาดูแลแทน

1.3 บริหารโดยคณะบุคคลและบุคคลธรรมดาเป็นการบริหารชุมชนโดยมีการแต่งตั้งให้กรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นผู้จัดการนิติบุคคล และรวมถึงการที่คณะกรรมการจ้างบุคคลเข้าไปทำหน้าที่เป็นผู้จัดการนิติบุคคล

2. การบริหารชุมชนบ้านจัดสรร

2.1 การบริหารโดยเจ้าของโครงการ (เอกชนและภาครัฐ) เป็นชุมชนบ้านจัดสรรที่เจ้าของโครงการเป็นผู้ดูแลเอง ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่ยังโอนกรรมสิทธิ์ยังไม่ครบ ทุกแปลงหรือไม่สามารถปิดการขายได้ หรือเจ้าของโครงการได้ออนเงินดูแลทรัพย์สินส่วนกลางให้กรรมการหมู่บ้านแล้วแต่ค่าใช้จ่ายในชุมชนบางส่วนของผู้ขายโครงการยังเป็นผู้รับภาระอยู่

2.2 บริหารโดยผู้อยู่อาศัยหรือคณะกรรมการชุมชน การบริหารรูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะมีการรวมกลุ่มผู้อยู่อาศัยเป็นองค์กรชุมชนในหลายรูปแบบ เช่นสมาคม กรรมการหมู่บ้าน สหกรณ์ คณาบาล เป็นต้น

2.3 การบริหารโดยบริษัทบริหารงานมืออาชีพ เป็นชุมชนที่เจ้าของโครงการหรือผู้อยู่อาศัยจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดูแลและรวมไปถึงบริษัทย่อยซึ่งเจ้าของโครงการตั้งขึ้นมาเพื่อบริหารโครงการ

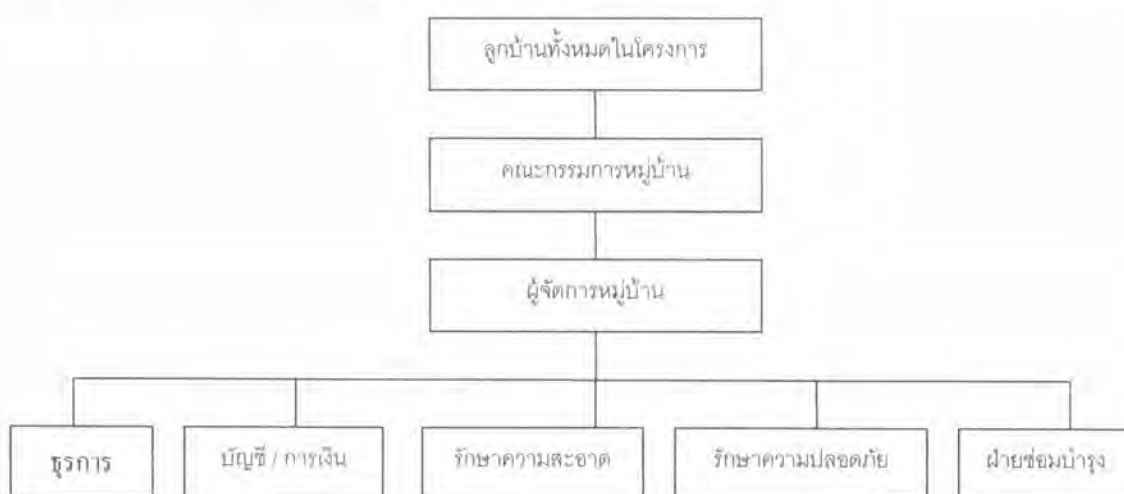
2.4 ชุมชนที่ไม่มีการบริหาร เป็นชุมชนที่ไม่มีกลุ่มหรือบุคคลใดเข้าไปดูแล โดยเป็นชุมชนใหม่หลังจากการเข้าอยู่อาศัยแล้ว 1-2 ปีที่ไม่มีกรเข้าไปบริหาร

3. ลักษณะและรูปแบบการบริหารชุมชนบ้านจัดสรรภาคเอกชน

การบริหารชุมชนบ้านจัดสรร หมายถึงการบริหารและการจัดการเกี่ยวกับสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ ที่ทุกคนในหมู่บ้านจัดสรรต้องใช้ร่วมกันให้เป็นไปโดยสงบ เรียบร้อย มีความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพตลอดจนสามารถ อำนวยประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยในโครงการบ้านจัดสรรและสิ่งแวดล้อม

ลักษณะการบริหารงานของหมู่บ้านจัดสรรเอกชน จะเริ่มจากผู้อาศัยในหมู่บ้านเลือกตั้งคณะกรรมการหมู่บ้านขึ้นมาเป็นตัวแทน จากนั้นจึงจัดหาผู้จัดการหมู่บ้านเข้ามาดำเนินการบริหารหมู่บ้านหรือในกรณีที่บริษัทผู้ประกอบการได้จัดตั้งผู้จัดการหมู่บ้านไว้แล้ว คณะกรรมการหมู่บ้านก็จะทำการประสานงานกับผู้จัดการหมู่บ้านที่ได้แต่งตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้วผู้จัดการหมู่บ้านจะมีบุคลากรเพื่อบริหารและบริการแยกเป็นดังนี้ คือด้านธุรการ บัญชี การเงิน รักษาความสะอาด ฝ่ายซ่อมบำรุง ดึงแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 2.3 แสดงการบริหารงานของหมู่บ้านจัดสรรเอกชน



การจัดรูปแบบองค์กรบริหารชุมชนหมู่บ้านจัดสรร โดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ นั้น ยังไม่มีรูปแบบองค์กรที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการบริหารชุมชน แต่ละหมู่บ้านจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างการบริหารตนเองดังนั้น รูปแบบขององค์กรที่สมควรนำมาพิจารณาเลือกใช้ในการบริหารและการจัดการชุมชนบ้านจัดสรร ได้แก่ การจัดตั้งสหกรณ์ชุมชนบ้านจัดสรร และการจัดตั้งองค์กรเพื่อบริหารจัดการชุมชนบ้านจัดสรร

2.3 แนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ¹⁰

2.3.1 การบริหารทรัพยากรกายภาพ

ปัจจุบันองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรกายภาพนั้น ได้แพร่หลายไปหลายประเทศ และมีผู้ให้คำนิยามของคำว่า Facility Management ivo มากมาย ยกตัวอย่างที่น่าสนใจ เช่น

The US Library of Congress (1982) : The Practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organization, integrating the principles of business administration, architecture, and the behavioral and engineering sciences.

หมายถึง กระบวนการประสานการทำงานระหว่าง สถานที่ทำงาน กับผู้คน และงานขององค์กร โดยเป็นการประสานความรู้ร่วมกันทางด้านการบริหารธุรกิจ กับศาสตร์ด้านสถาปัตยกรรม พฤติกรรม และวิศวกรรม

International Facilities Management (IFMA) (early 1980s) : Facility Management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.

การบริหารทรัพยากรกายภาพ เป็นวิชาชีพที่ครอบคลุมหลายเรื่อง เพื่อรับประกันภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของอาคาร โดยรวมเอาเรื่องของผู้ใช้อาคาร อาคาร กิจกรรมภายในอาคาร และเทคโนโลยีของอาคารไว้ด้วย

Nutt (2004) : The management of infrastructure resource and services to support and sustain the operational strategy of an organization.

หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร และงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทรัพยากรอาคารนี้สนับสนุนการทำงาน และกิจการขององค์กรนั้นๆ ตลอดเวลา

ตามคำจำกัดความของคณะกรรมการสมาคม TFMA " Facilities Management (FM) หรืองานบริหารทรัพยากรอาคาร คือ การบริหารจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้ สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น และกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล "

จากนิยามที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้น มีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดตีความได้เหมือนกัน คือ การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกิจการการทำงานของคน ซึ่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริชย์ โชติพานิช ได้ให้นิยามไว้ได้อย่างครอบคลุม และเข้าใจง่าย กล่าวคือ "กระบวนการทำงาน บริหารจัดการ กำกับการใช้ และดูแลซ่อมบำรุงอาคาร และทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้ และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรม และ

¹⁰ บัณฑิต จุลาสัยและเสริชย์ โชติพานิช, การบริหารทรัพยากรกายภาพ (กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547)

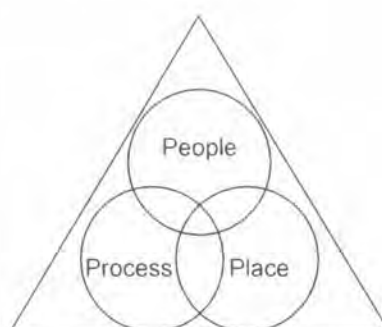
เป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

2.3.2 หลักการ และแนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพ

จากหนังสือ "การบริหารทรัพยากรกายภาพ" กล่าวไว้ว่า อาคารจะต้องกลายเป็นเครื่องมือ หรืออาวุธในทางธุรกิจอันใหม่ ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพในทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และ ผลผลิตให้กับองค์กร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างอาคาร องค์กร และมนุษย์ ตลอดจนประสิทธิภาพของ อาคาร building performance จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

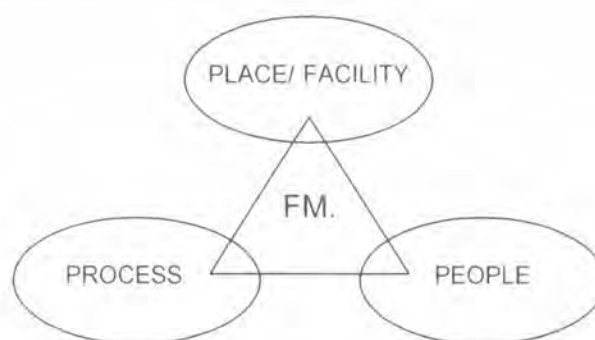
Facility Management มุ่งเน้นให้การให้บริการต่อ ผู้คนในอาคาร people การทำงาน process และอาคารสถานที่ place ให้สามารถทำงานกันได้อย่างสอดคล้อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จของ องค์กรตามที่มุ่งหมายไว้ ดังแผนผังข้างล่าง ที่แสดงปฏิสัมพันธ์ของทั้งสามองค์ประกอบ ซึ่งจะเห็นว่า อาคารไม่ได้ถูกกำหนดโดยอิทธิพลจากผู้ใช้แต่เพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดให้เป็นไปตามความ ต้องการของงานด้วย

แผนภูมิที่ 2.4 ผังแสดงปฏิสัมพันธ์ของ people process และ place



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริชย์ โชติพานิช อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานของ FM ซึ่งได้ขยายความ จากหนังสือ "การบริหารทรัพยากรกายภาพ" ไปอีกว่า FM เป็นกลไกกำกับให้สถานที่ ทำหน้าที่สอดคล้อง กับความต้องการ และการทำงานของผู้ใช้อาคาร และกิจกรรมที่เกิดขึ้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.5

แผนภูมิที่ 2.5 ผังแสดงปฏิสัมพันธ์ของ people process และ place



ความหมายของแนวคิดขั้นพื้นฐาน คือ อาคารเป็นปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็นสถานที่รองรับการใช้สอยของผู้ใช้สอย ดังนั้นในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรกายภาพมักมีปัจจัย 3 สิ่ง เข้ามาเกี่ยวข้องกันเป็นพื้นฐานสำคัญ ประกอบด้วย

คน (People) หมายถึง บุคคลผู้ใช้อาคารประจำ ได้แก่ พนักงาน และบุคคลผู้ใช้อาคาร บางครั้ง ได้แก่ ผู้มาติดต่อธุรกิจ ชาวบ้านข้างเคียง เป็นต้น

งาน (Process) หมายถึง กิจกรรม ธุรกิจ หรือธุรกรรม การทำงานที่เกิดขึ้นภายในอาคารนั้น

สถานที่ (Place) หมายถึง สถานที่รองรับการทำงานของผู้ใช้อาคาร ได้แก่ อาคาร พื้นที่ทำงาน สถานที่ และบริเวณ สิ่งแวดล้อม และเครื่องใช้สำนักงาน

การบริหารจัดการทรัพยากรอาคารสถานที่ มุ่งเน้นการสนับสนุน 3 กิจกรรมต่อไปนี้

1. การบริหารทรัพย์สินอาคาร (property management)
2. การดำเนินงาน และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ (property operations and maintenance)
3. การบริหารงานบริการสำนักงาน (office administration)

การทำงานทั้ง 3 กิจกรรมนี้ ต้องอาศัยความเข้าใจการทำงานขององค์กร ผู้ใช้อาคารสถานที่ และงานบริการ ความรู้ทางเทคนิค รวมถึงการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และยังคงอาศัย ความรู้ในเรื่อง Building Management เพื่อจัดการงานอาคารให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพ เพิ่มมูลค่าในการใช้อาคาร และลดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะครอบคลุมงานต่างๆดังนี้

- ควบคุมการทำงาน และบำรุงรักษาระบบของอาคาร
- บำรุงรักษามนังภายนอกอาคาร
- การจัดการการใช้พลังงาน
- จัดการ ดำเนินการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอาคาร
- การรักษาความปลอดภัย

- การควบคุมดูแลความสะอาด เรียบร้อย
- การจัดระบบการสื่อสาร
- การควบคุมดูแลการดำเนินงาน

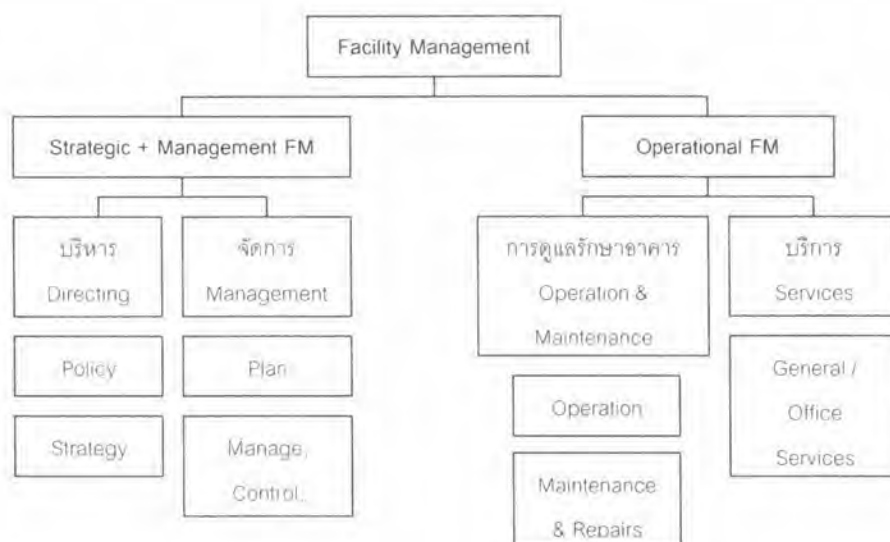
ขอบเขตงานบริหารจัดการอาคาร Facility Management คือการบริหารจัดการอาคารสถานที่และงานบริการสนับสนุน เพื่อให้อาคารบรรลุตามความต้องการทางธุรกิจ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กร และความต้องการของผู้ใช้อาคาร เป็น Business Approach

Facility Management Services ดำเนินถึงเรื่อง Cost – effective เป็นหลัก โดยเน้นที่จะต้องหาลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ

รูปแบบการทำงาน

1. การให้บริการงาน Facilities Management ลักษณะงานเชิงปฏิบัติการ (Operational) ดังนี้
 - Routine งานประจำไม่ซับซ้อน
 - Preventive งานประเภทป้องกัน ครอบคลุม การป้องกันอุบัติเหตุ การเสียหายของอาคาร และการติดขัดของการทำงาน
 - Operational งานดำเนินการในการใช้ทรัพยากรอาคารสถานที่
 - General / Office Services งานบริการทั่วไป ได้แก่ งานรักษาความปลอดภัย งานรักษาความสะอาด งานจัดซื้อจัดหา งานบริการจัดหาอาหาร งานบริการสนับสนุน งานดูแลรักษาสัญญา และงานบริการทั่วไป
2. การวางแผนกลยุทธ์ และบริหารงาน Facility Management เน้นการวางแผนระยะยาว โดยมีลักษณะเป็น การประสานความสัมพันธ์ของการทำงานในองค์กร งานจัดการอาคารสถานที่ และการสร้างรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน
 - Facility Planning ได้แก่ การวางแผนและจัดการพื้นที่ทำงาน การกำหนดกลยุทธ์การใช้พื้นที่ การกำหนดมาตรฐานขนาดพื้นที่ และอุปกรณ์ในสำนักงาน การติดตามการใช้งานพื้นที่ การประเมินสมรรถภาพการใช้พื้นที่ การสำรวจความต้องการของผู้ใช้
 - Real Estate เป็นงานเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ อสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับอาคารใหม่ การวางแผนการเช่าพื้นที่ การลงทุนทางอสังหาริมทรัพย์ การควบคุมงบประมาณ

แผนภูมิที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารทรัพยากรกายภาพ



จากแผนภาพสามารถอธิบายขอบเขตการบริหารทรัพยากรกายภาพได้ว่า แบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. Strategic + Management FM คือ การบริหารจัดการ และการวางแผนเป็นระยะๆ และ 2. Operational FM คือ การดำเนินการที่สนองความต้องการที่เป็นปัจจุบัน

1.) Strategic + Management FM : เป็นการทำงานในเชิงวางแผนในระยะสั้น กลาง ยาว การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ทิศทาง และการควบคุม กำกับ และประเมิน

2.) Operational FM : การดำเนินการที่สนองความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ประกอบด้วย

2.1) การดูแลรักษาอาคาร เป็นงานทางด้านเทคนิคอาคาร มีหน้าที่หลักในการควบคุม ดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมอาคาร และระบบประกอบอาคารให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา ได้แก่

- อาคาร
- พื้นที่อาคาร
- ระบบประกอบอาคาร (ระบบปรับอากาศ ระบบระบายอากาศ ระบบอัดอากาศ ระบบไฟฟ้า ลิฟต์ ระบบสุขาภิบาล ระบบสื่อสาร ระบบรักษาความปลอดภัย ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบดับเพลิง (Building Automation System)
- พื้นที่ และบริเวณโดยรอบ
- ภูมิทัศน์ และสวน
- เฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ภายในอาคาร

2.2) การบริการ คือ กิจกรรมที่ให้บริการเพื่อรองรับการทำงาน และการใช้อาคาร เพื่อให้อาคารสามารถใช้งานได้ ผู้ใช้อาคารได้รับความสะดวกปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่ดี เมื่อเข้าใช้อาคาร ได้แก่

- การดูแลรักษาอาคาร
- บริการอาคาร
- บริการสำนักงาน

จากข้อมูลเบื้องต้นทำให้รู้ว่าการบริหารทรัพยากรกายภาพนั้นเราต้องเข้าใจลักษณะขององค์กร และลักษณะทรัพยากรกายภาพขององค์กรก่อน เพื่อกำหนดนโยบาย แนวคิด แผนกลยุทธ์ ทิศทาง และวิธีการในการบริหารจัดการ และดำเนินการให้อาคารสถานที่ต่อไป

2.4 แนวความคิดในการบริหารจัดการองค์กร

องค์กร¹¹ (Organization) เป็นการรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม หรือเป็นระบบการบริหารที่มีการออกแบบและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานเข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง

การจัดโครงสร้างองค์กร¹²

การจัดองค์กร หมายถึง ความพยายามที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่จัดทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา ซึ่งมีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้งานทุกอย่างในองค์กรดำเนินไปด้วยความล้าเร่งด้วยดี
3. ทำให้ประหยัดและคุ้มค่าเพราะไม่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อน
4. ทำให้สมาชิกเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
5. ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตต่อไป
6. ทำให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

¹¹พ. ศิววรรณ เสรวิรัตน์ และคณะ, องค์กรและการจัดการ (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545) หน้า 144

¹²ปริญญช ทองสูง "เอกสารประกอบการสอนวิชา องค์กรและการจัดการ" เทคโนโลยีศรีราชา, 2550

2.4.1 ทฤษฎีองค์การ แบ่งเป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีดั้งเดิม Classical organization theory

- การจัดองค์การแบบราชการ Bureaucracy , Max Weber ประกอบด้วย

1. ต้องมีการแบ่งงานกันทำ ตามความชำนาญ
2. การปฏิบัติถือกฎเกณฑ์ระเบียบโดยเคร่งครัด
3. สายการบังคับบัญชาชัดเจน
4. บุคคลในองค์การไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ เพียงแต่มุ่งสู่เป้าหมายให้ดีที่สุด
5. การคัดเลือกบุคคล ขึ้นอยู่กับความสามารถ

- การจัดองค์การแบบวิทยาศาสตร์ Scientific Management ; Frederic W Taylor นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน ใช้การทดลองเป็นเกณฑ์หามาตรการการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เชื่อว่าเงินตัวเดียวล่อใจให้คนทำงาน ละเลยการจูงใจ อารมณ์ และความต้องการทางสังคม

2. ทฤษฎีสมัยใหม่ Neo Classical organization theory

คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ เน้นความสำคัญของคน มนุษยสัมพันธ์ ขวัญกำลังใจ การมีส่วนร่วม สร้างความพึงพอใจสร้างผลผลิตได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เป็นยุคของ Elton Mayo

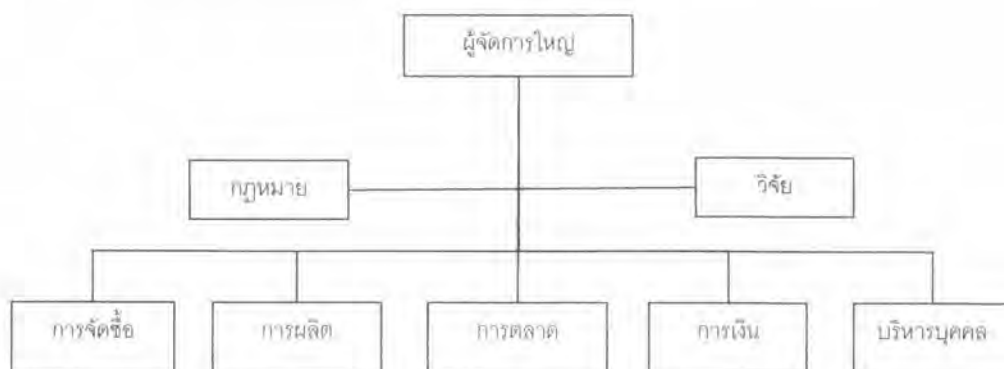
3. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน Modern organization theory

เน้นการวิเคราะห์เชิงระบบ คำนึงถึงองค์ประกอบทุกส่วน ตั้งแต่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ผลกระทบ สิ่งแวดล้อม

2.4.2 การจัดโครงสร้างองค์การ Organization Structure

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน Functional Organization Structure

แผนภูมิที่ 2.7 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่การงาน



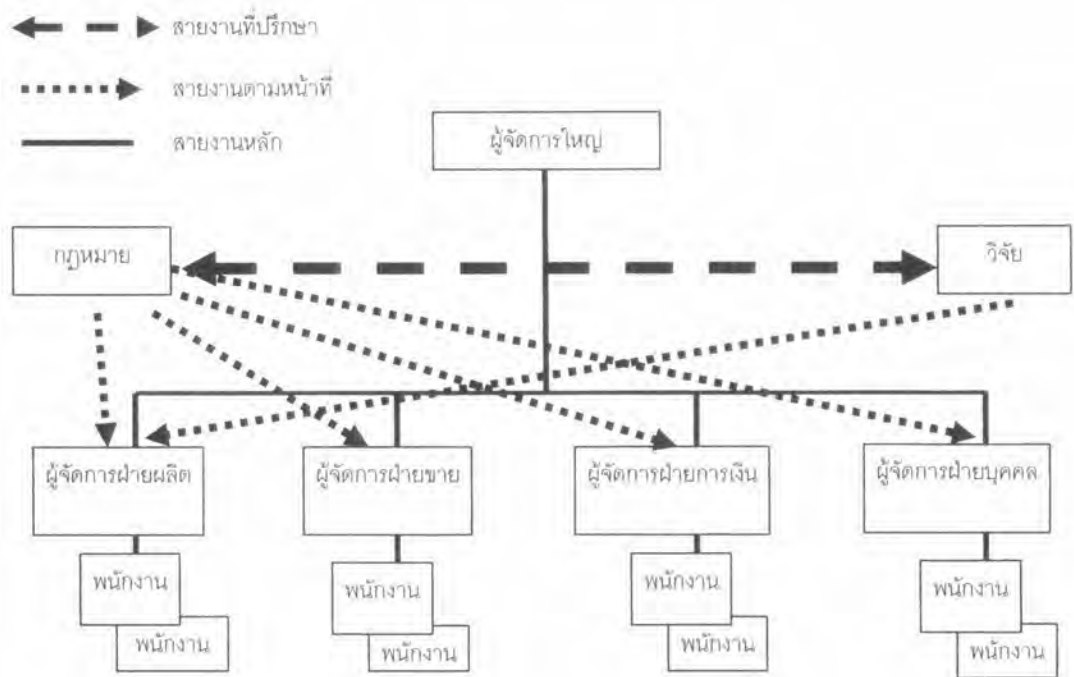
2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก Line Organization Structure

แผนภูมิที่ 2.8 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก



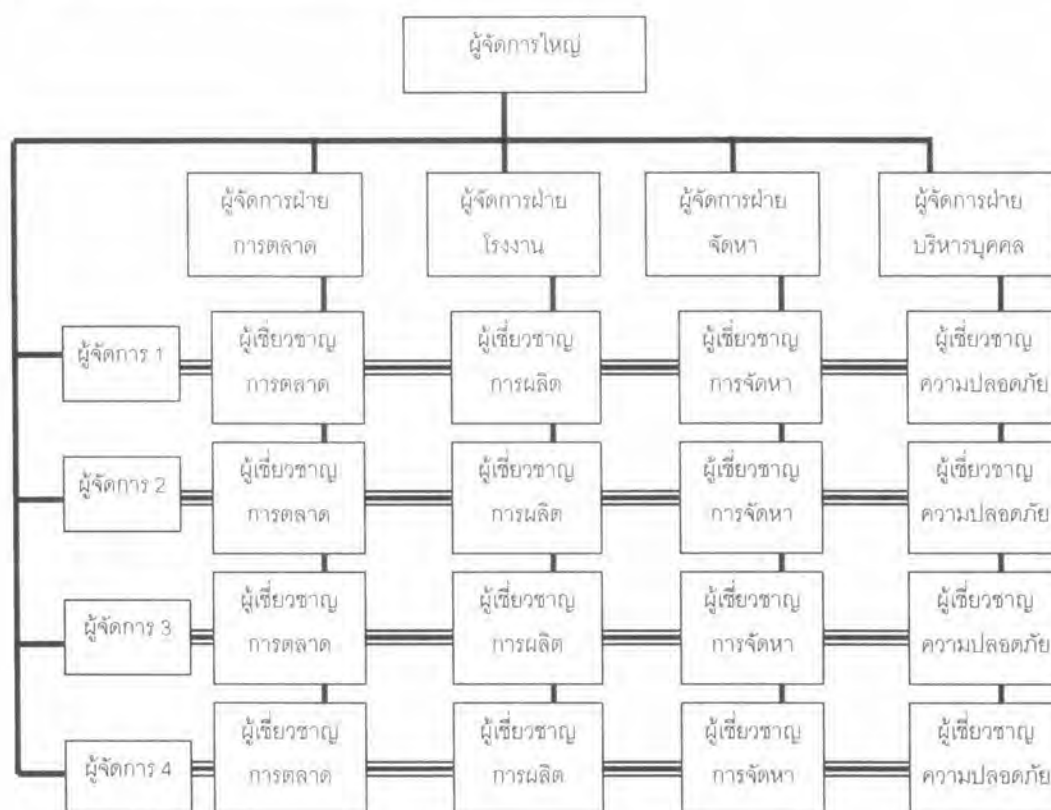
3. โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา Staff Organization Structure

แผนภูมิที่ 2.9 โครงสร้างองค์การแบบสายงานที่ปรึกษา



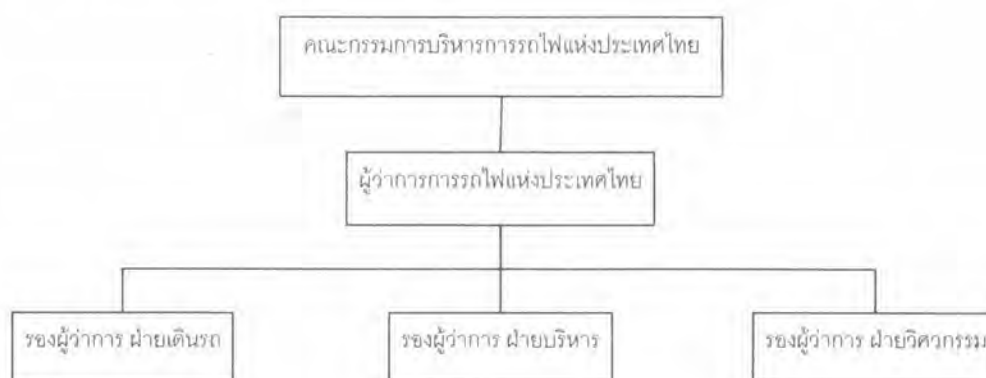
4. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ Matrix Organization Structure

แผนภูมิที่ 2.10 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์



5. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ Committees Organization Structure

แผนภูมิที่ 2.11 โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ



การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆด้วย

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) คือ กรอบโครงงานขององค์การที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้ เป็นแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการเพื่อบ่งบอกถึง งานที่กำหนดให้หน่วยงานและพนักงานแต่ละคน, ความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับบัญชา และระบบที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ

โครงสร้างองค์การ จะแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนผ่านผังโครงสร้างองค์การ เป็นแผนผังที่บอกให้รู้ถึงการจัดกลุ่มงานอย่างเป็นทางการและการกำหนดความสัมพันธ์ในเชิงการบังคับบัญชา (ว่าใครต้องรายงานตรงต่อใคร ใครบังคับบัญชาใคร) ในองค์การ

1. ระดับชั้นของผู้บริหาร (The Level of management hierarchy)
2. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
3. หน่วยงานและประเภทของงาน (The division & type of work)
4. การจัดแผนกงาน (Departmentalization)

การออกแบบองค์การ (Organization Design) คือ เป็นการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

1. ความชำนาญงาน (Work Specialization)
2. การจัดฝ่ายและแผนกงาน (Departmentalization)
3. การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
4. การกำหนดขนาดของการควบคุม (Span of Control)
5. การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)
6. การจัดระเบียบงาน (Formalization)

การตัดสินใจในการออกแบบองค์การ (Organization Design Decisions) รูปแบบของการออกแบบองค์การที่สำคัญมี 2 แบบ คือ

องค์การแบบจักรกล (Mechanistic designs) คือ การออกแบบองค์การที่แน่นอนตายตัว มีการควบคุมอย่างเข้มงวด มีกฎระเบียบมากมายทุกขั้นตอนปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสใช้ดุลพินิจ ได้แก่ องค์การขนาดใหญ่และหน่วยราชการ

องค์การแบบมีชีวิต (Organic designs) คือ การออกแบบองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นสูง พนักงานจะได้รับการอบรม มีทักษะ ความรู้ ได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ

รูปแบบองค์การแบบดั้งเดิม การออกแบบองค์การเพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารอาจเลือกรูปแบบองค์การแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบนี้ คือ

1. โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรเล็กๆ ที่เพิ่งเริ่มกิจการใหม่ การแบ่งฝ่ายแบ่งแผนกน้อย การกำหนดขนาดของการควบคุมกว้าง อำนาจหน้าที่รวมอยู่ที่คนๆ เดียวและการจัดระเบียบงานน้อย
2. โครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น มีพนักงานมากขึ้น โครงสร้างองค์กรจะมีแนวโน้มมีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น มีการจัดระเบียบงานมากขึ้น กฎระเบียบต่างๆมากขึ้น มีการจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดขนาดของการควบคุม ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น การบริหารจะมีความเป็นราชการมากขึ้น เป็นรูปแบบองค์กรที่จัดกลุ่มงานตามหน้าที่ที่เหมือนกันเป็นฝ่าย เป็นแผนก
3. โครงสร้างแบบแบ่งตามหน่วยงาน (Divisional Structure) เป็นรูปแบบองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานที่แต่ละหน่วยงานจะมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและตัดสินใจ มีศูนย์กำไรของแต่ละหน่วยเองโดยเฉพาะตัวอย่าง เช่น โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามลูกค้า แบ่งตามกระบวนการผลิต

รูปแบบการออกแบบองค์กรในปัจจุบัน (Contemporary Organizational Designs)

1. โครงสร้างแบบทีมงาน (Team-Based Structure) เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยทีมงานหรือกลุ่มทำงานทั้งองค์กร ไม่มีสายการบังคับบัญชา พนักงานได้รับมอบอำนาจเต็มที่ มีอิสระในการทำงานในแนวทางของทีม เช่น ทีมงานช่าง ทีมงานให้บริการ
2. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายแผนกมาร่วมทำงานในโครงการพิเศษ ในขณะที่ยังต้องปฏิบัติงานประจำด้วยโครงสร้างแบบนี้จึงมีการสายการบังคับบัญชา 2 สายและมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงมีปัญหาเรื่องเอกภาพในการบังคับบัญชาและความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาทั้ง 2 คน แต่มีข้อดีที่มุ่งผลงานและความประหยัด
3. โครงสร้างแบบโครงการ (Project Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่พนักงานทำงานในลักษณะโครงการโดยตลอด จะไม่มีสังกัดในฝ่ายใด เมื่อหมดโครงการที่ปฏิบัติก็เปลี่ยนไปทำงานในโครงการใหม่ มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น สามารถปรับทีมและการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กรได้ดี
4. โครงสร้างแบบหน่วยงานอิสระภายในองค์กร (Autonomous Internal Units) ในองค์กรขนาดใหญ่สมัยใหม่ จะจัดหน่วยงานอิสระแยกความรับผิดชอบในสินค้า ลูกค้า คู่แข่งของหน่วยงานเอง มีเป้าหมายกำไรไม่ขึ้นกับองค์กรใหญ่ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปฏิบัติ และมีความยืดหยุ่น ไม่ต้องผูกติดอยู่กับองค์กรใหญ่
5. องค์กรที่ไม่มีขอบเขต (Boundaryless Organization) เป็นองค์กรที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบทั้งแนวนอน (Horizontal) แนวตั้ง (Vertical) และตัดอุปสรรคภายนอกที่เป็นปัญหาขององค์กรกับลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบ จึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา มีทีมงานที่กระชับและได้รับอำนาจการตัดสินใจสูง

6. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการพัฒนาความสามารถ เพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ มีข้อมูลทันสมัย นำมาประยุกต์การทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม มีผู้นำที่ดี มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความสามัคคี ร่วมมือของคนในองค์การ

ปัจจัยในการจัดโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการจัดองค์การ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ลักษณะของงาน, ลักษณะของพนักงาน และจำนวนพนักงาน
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงาน, ความเปลี่ยนแปลงของหมู่บ้าน, ระดับการแข่งขันทางธุรกิจ, ความเคลื่อนไหวทางการเมือง และปัจจัยด้านอื่น ๆ

2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วสันต์ วัฒนวัฒนาภิจ, 2536 ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและความคิดเห็นในการบริหารชุมชนประเภทบ้านจัดสรรขนาดกลางและรายได้ปานกลาง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาได้สรุปว่า จากการศึกษาประชากรตัวอย่างมีปัญหาในการอยู่อาศัยอันดับหนึ่งคือเรื่อง การบริการสาธารณสุข อันดับสอง การดูแลสาธารณูปโภคส่วนกลาง และ ความปลอดภัย และมีความเห็นว่าการทำงานของคณะกรรมการปัจจุบันควรมีการปรับปรุง 78% การจัดการด้านการเงินและมีความเห็นว่าบริษัทที่พัฒนาหมู่บ้านควรมีส่วนร่วมในการออกเงินค่าดูแลส่วนกลางด้วย

วรวิทย์ ก่อทองวิศรุต, 2543 ได้ศึกษาเรื่อง การเลือกระบบการบริหารดูแลชุมชนหมู่บ้านจัดสรรระดับราคาปานกลางในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาได้สรุปว่า หมู่บ้านที่เข้าศึกษามีเพียง 157 หมู่บ้านที่เข้าอยู่อาศัย และมีเพียง 78 หมู่บ้านมีการจัดการดูแลอย่างชัดเจน ในขณะที่บางหมู่บ้านเจ้าของโครงการยังดูแลรับผิดชอบอยู่ และ บางส่วนไม่มีการดูแล จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการหมู่บ้านการบริหารชุมชน 3 แนวทาง นั้นพบว่าร้อยละ 51.30 เลือกแบบนิติบุคคลหมู่บ้านจัดสรร ร้อยละ 23.07 ยกให้เป็นสาธารณะประโยชน์ มีเพียงร้อยละ 1.28 ต้องการให้เจ้าของดูแลรับผิดชอบนอกจากนี้มีหมู่บ้านร้อยละ 24.35 เห็นว่าแม้มีการบริหารชุมชนหมู่บ้านจัดสรรตามกฎหมายแล้ว อาจไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด และเสนอแนวความคิดการบริหารที่มีการประสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างชุมชน

สมพิศ ดวงคำ, 2545 ได้ศึกษาเรื่อง ทศนคติและความพึงพอใจในการจัดเก็บค่าใช้จ่ายเพื่อการดูแลสาธารณูปโภคส่วนกลางโดยผู้ประกอบการ, คณะกรรมการหมู่บ้าน และคณะกรรมการหมู่บ้านที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมบริหารมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการให้บริการดูแลสาธารณูปโภคและบริการสาธารณะ วิธีการจัดเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางในการบำรุงรักษาสาธารณูปโภค และบริการสาธารณะ รวมทั้งการศึกษาทัศนคติและความพึงพอใจของผู้อยู่อาศัยในหมู่บ้านจัดสรรที่มีแนวทางการบริหารดูแลสาธารณูปโภค ทั้ง 3 รูปแบบ ข้อค้นพบประเด็นที่น่าสนใจ 1) ในด้านการดำเนินการจัดเก็บค่าใช้จ่าย เพื่อการดูแลสาธารณูปโภค

ส่วนกลางที่จัดเก็บโดยคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรสามารถจัดเก็บได้ตามจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ คณะกรรมการหมู่บ้านที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมบริหาร เพราะผู้ที่อยู่อาศัยในหมู่บ้านทั้ง 2 แห่ง มีส่วนร่วมในการเลือกตั้งตัวแทนเข้ามาบริหารจัดการ 2) ในด้านวิธีการจัดเก็บค่าใช้จ่ายเพื่อการดูแลสาธารณูปโภค พบว่า คณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรร จัดเก็บโดยใช้ยามรักษาความปลอดภัยที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อยู่อาศัยเป็นผู้จัดเก็บ สำหรับหมู่บ้านที่มีการบริหารโดยคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรรและองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมบริหาร (อบต.) เนื่องจากมีสภาพบังคับในการจัดเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางรวมกับค่าน้ำ จึงทำให้สามารถเก็บได้ครบตามจำนวน ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจในการจ่ายค่าใช้จ่ายส่วนกลางขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของผู้อยู่อาศัยทำให้เกิดการยอมรับในการที่จะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายดังกล่าว จึงเกิดความพึงพอใจที่จะจ่ายในระดับที่สูง ดังนั้นแนวทางหนึ่งซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางและทำให้ผู้อยู่อาศัยมีความพึงพอใจได้นั้น คือ การปรับรูปแบบการบริหารจัดการสาธารณูปโภคโดยการให้ผู้อยู่อาศัยมีส่วนร่วมและร่วมรับรู้ในการบริหารจัดการด้วย

อัญชลิกา เรื่องกิตติวิลาส, 2546 ได้ศึกษาเรื่อง การได้มาซึ่งคณะกรรมการหมู่บ้านจัดสรร ระดับราคาปานกลางในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาได้สรุปว่า ก่อนมี พ.ร.บ. 2543 การบริหารชุมชนเป็นองค์กรที่มีการยุบและจัดตั้งใหม่ค่อนข้างมาก และแต่ละคณะกรรมการหมู่บ้านมีความหลากหลายในด้านโครงสร้าง, รูปแบบ, การได้มา, แตกต่างกันไปตามสภาพหมู่บ้านและการเลือกใช้ของลูกบ้าน การศึกษาพบว่า ประธานคณะกรรมการอยู่ในระดับการศึกษาไม่เกินปริญญาตรีก็มีอาชีพค้าขาย ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญวิทยุสมัครสมัคร คุณวุฒิ และ การได้มาของคณะกรรมการโดยการเลือกตั้งโดยใช้เกณฑ์ออกเสียง 1 คน 1 เสียงการสมัครคณะกรรมการส่วนใหญ่ไม่ระบุตำแหน่ง และในส่วนโครงสร้างคณะกรรมการ มีการใช้โครงสร้างตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยกรรมการชุมชน พ.ศ. 2543 และมีปัญหาการไม่ระบุตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการที่ชัดเจน อำนาจสั่งการเด็ดขาดจึงเกิดได้ยาก