

## บทที่ 7

## สรุปและข้อเสนอแนะ

โครงการปลูกพืชทดแทนและการตลาดที่สูงไทย/สหประชาชาติ เป็นโครงการความช่วยเหลือจากองค์การสหประชาชาติ ในการลดพื้นที่ปลูกฝิ่นของชาวเขาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยเฉพาะในเขตจังหวัดเชียงใหม่ วิธิดำเนินการของโครงการฯ เป็นการเข้าไปส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชเศรษฐกิจอื่นที่โครงการฯ ได้เลือกสรรแล้วทดแทนฝิ่น และช่วยเหลือด้านการตลาดสำหรับผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งช่วยรับซื้อผลผลิตด้วย เพื่อให้รายได้จากพืชที่ส่งเสริมทัดเทียมหรือดีกว่ารายได้จากการปลูกฝิ่น ซึ่งจะทำให้ชาวเขาหันมาปลูกพืชส่งเสริมแทนการปลูกฝิ่นกันมากขึ้น และลดพื้นที่ปลูกฝิ่นได้ในที่สุด นอกจากนี้ โครงการฯ ยังดำเนินการพัฒนาหมู่บ้านชาวเขาในด้านการสร้างปัจจัยพื้นฐาน การอนามัย และการศึกษา เพื่อให้ชาวเขามีความเป็นอยู่ดีขึ้น และลดการพึ่งพาฝิ่นให้น้อยลง

โครงการปลูกพืชทดแทนฯ ได้เริ่มดำเนินงานต่อจากโครงการพัฒนาเศรษฐกิจชาวเขาไทยภูเขา ไทย/สหประชาชาติ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 มีหมู่บ้านที่เข้าดำเนินการทั้งหมด 51 หมู่บ้าน เมื่อสิ้นสุดโครงการฯ ระยะที่ 1 ในปี พ.ศ. 2525 โครงการฯ ได้มอบโอนหมู่บ้านจำนวน 37 หมู่บ้านให้แก่หน่วยงานหลักที่ร่วมในโครงการฯ รับไปดำเนินงานแทน และดำเนินงานในอีก 14 หมู่บ้านที่เหลือต่อไปจนสิ้นสุดโครงการฯ ระยะที่ 2 ในสิ้นปี พ.ศ. 2527

ลักษณะการดำเนินงานส่งเสริมพืชทดแทน เริ่มต้นจากการค้นคว้าวิจัยหาพืชที่เหมาะสม จากนั้น จึงให้เจ้าหน้าที่นำพืชไปแนะนำชาวเขา โดยโครงการฯ สนับสนุนในด้านวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย, ยากำจัดศัตรูพืชให้แก่ชาวเขา สนับสนุนด้านสินเชื่อการเพาะปลูกโดยร่วมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) ในการปล่อยสินเชื่อแก่ชาวเขาในพื้นที่ของโครงการฯ สนับสนุนด้านการฝึกอบรมความรู้ให้แก่ชาวเขา เมื่อได้ผลผลิตออกมา โครงการฯ จะดำเนินการช่วยเหลือด้านการตลาด โดยการช่วยรับซื้อผลผลิตทั้งในราคาประกัน ราคาตลาด และจัดหาตลาดรับซื้อให้

หน่วยงานที่ร่วมดำเนินงานในโครงการฯ ประกอบด้วย สำนักงาน ปปส. และ องค์การสหประชาชาติ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนและประสานงานในโครงการฯ หน่วยงานหลักอีก 3 หน่วยงานคือ ศูนย์พัฒนาชาวเขาของกรมประชาสงเคราะห์ กองอนุรักษ์ค้ำน้ำของกรมป่าไม้ และคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมในพื้นที่โครงการฯ

เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานส่งเสริมมีหลายด้าน แต่ละด้านโครงการฯ ได้จัด กำลังเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการดำเนินงานในหมู่บ้าน ชาวเขา มีการจัดกำลังเจ้าหน้าที่จาก 2 หน่วยงานขึ้นไปปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเสริมอัตรา กำลังเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอ ดังนั้น การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมของโครงการฯ จึงจำต้องอาศัยการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่หน่วยต่าง ๆ อยู่มาก

จากการศึกษาพบว่า การจัดรูปองค์การเป็นแบบแมทริกซ์ หรือ ทีมโครงการ ซึ่งเป็นการดึงตัวเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ มาปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ แต่ละพื้นที่ของ โครงการฯ ได้ก่อให้เกิดปัญหาด้านสายการบังคับบัญชา และการควบคุมขึ้นในระหว่างเจ้าหน้าที่ ต่างสังกัดที่ปฏิบัติงานด้วยกัน กล่าวคือ การควบคุม การสั่งงาน กระทำได้ลำบาก เจ้าหน้าที่ไม่ ยอมรับบทบาทของกันและกัน เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานต่อผู้บริหารโครงการฯ นอกเหนือจาก ผู้บังคับบัญชาตามสังกัด จึงเกิดความสับสนในการเลือกปฏิบัติงานให้กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ สำหรับการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมการผลิต การตลาด การฝึกอบรม ลินเชื่อ จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่มีการประสานงานกันเป็น อย่างดี

สำหรับความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินโครงการฯ นั้น จากการศึกษพบว่า ไม่ได้ขึ้น อยู่กับการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการฯ แต่เพียงประการเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับวิธี ดำเนินงานของโครงการฯ และการยอมรับพิชิตทดแทนของชาวเขา ว่ามีมากน้อยเพียงใดด้วย ถ้าหากถือว่า ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการฯ คือ การขยายพื้นที่ปลูกพิชิตทดแทน และการขยาย ปริมาณผลผลิตที่ได้ เจ้าหน้าที่ของโครงการฯ ในด้านต่าง ๆ ก็มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี โดยสามารถขยายพื้นที่ส่งเสริมสำหรับพิชิตทดแทน 6 ชนิด ให้เพิ่มขึ้นจาก 2,094 ไร่ ในปี พ.ศ.



2523 เป็น 7,954 ไร่ ในปี พ.ศ. 2525 และผลผลิตเพิ่มจาก 928.7 ตัน ในปี พ.ศ. 2523 เป็น 2,171 ตันในปี พ.ศ. 2525 สำหรับหมู่บ้านในโครงการฯ ระยะที่ 2 ได้ส่งเสริมให้ปลูก กาแฟไปแล้วในปี พ.ศ. 2526 เป็นจำนวน 103,307 ตัน ได้ผลผลิตจำหน่ายบ้างแล้วจำนวน 3,460.6 กิโลกรัม ถั่วแดงส่งเสริมในปี พ.ศ. 2526 จำนวน 627.44 ไร่ได้ผลผลิต 41.12 ตัน และมีพืชส่งเสริมอื่นอีกหลายชนิด

แต่ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการฯ จะต้องประเมินด้วยว่า ชาวเขาสามารถปลูกพืชทดแทนได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องหรือไม่ หลังจากสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว และพื้นที่ปลูกฝิ่นลดลงหรือไม่หลังจากการส่งเสริมแล้ว ในประเด็นแรก จากการศึกษาการดำเนินงานของโครงการฯ พบว่า วิธีดำเนินงานในโครงการฯ ระยะที่ 1 ไม่เอื้ออำนวยต่อการให้ชาวเขาปลูกพืชทดแทนได้อย่างต่อเนื่อง เพราะโครงการฯ ได้ให้ความช่วยเหลือด้านการผลิต และการตลาดแก่ชาวเขา จนชาวเขาเกิดความเคยชินต่อการเป็นผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียวจากโครงการฯ จึงช่วยเหลือตนเองไม่ได้ และหน่วยงานหลักที่ดำเนินงานแทนโครงการฯ ก็ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีงบประมาณเพียงพอ ในโครงการฯ ระยะที่ 2 ได้มีแนวทางการส่งเสริมแตกต่างไปจากระยะแรก โดยเน้นให้ชาวเขาช่วยเหลือตนเอง ด้านการผลิตและการตลาดมากขึ้น มีการจัดตั้งกลุ่มชาวเขา เพื่อให้ชาวเขาช่วยเหลือกันเองภายในกลุ่ม ซึ่งมีแนวโน้มว่า จะทำให้ชาวเขาคำเนินการปลูกพืชทดแทนได้อย่างต่อเนื่องมากกว่าโครงการฯ ระยะแรก

ส่วนประเด็นที่สอง พื้นที่ปลูกฝิ่นลดลงหรือไม่หลังจากการส่งเสริมแล้ว จากการศึกษาเอกสารและรายงานพบว่า หลังการส่งเสริมในโครงการฯ ระยะที่ 1 ผ่านพ้นไปแล้ว พื้นที่ปลูกฝิ่นลดลงหนึ่งในสามของพื้นที่ปลูกฝิ่นเดิม ในโครงการฯ ระยะที่ 2 จนถึงขณะที่เขียนวิทยานิพนธ์อยู่ พื้นที่ปลูกฝิ่นลดลงหนึ่งในหกของพื้นที่ปลูกฝิ่นเดิม อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วน ที่ผลจากการส่งเสริมพืชทดแทนฝิ่น จะมีต่อการลดของพื้นที่ปลูกฝิ่นได้ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น การปราบปรามผู้ปลูกฝิ่น ความสูญเสียของฝิ่นอันเกิดจากธรรมชาติ ฯลฯ ซึ่งถ้าคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย ผลของการส่งเสริมที่มีต่อการลดลงของพื้นที่ปลูกฝิ่น จะมีอัตราส่วนต่ำกว่าที่กล่าวมา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการฯ ในด้านการลดพื้นที่ปลูกฝิ่นยังต่ำอยู่

สาเหตุที่ชาวเขายังทำการปลูกฝิ่นในโครงการฯ แม้ว่า จะมีการขายพื้นที่ปลูกพืชทดแทนแล้วก็ตาม เป็นเพราะ

1. ชาวเขามักจะปลูกพืชที่ส่งเสริมควบคู่กับฝิ่น เพื่อผลทางรายได้ และหวังความช่วยเหลือจากโครงการฯ
2. มีชาวเขาส່วนที่ไม่ยอมรับการส่งเสริมจากโครงการฯ ชาวเขาส່วนนี้จะมุ่งปลูกฝิ่นเพียงอย่างเดียว
3. ในบางพื้นที่ รายได้จากฝิ่นมีมากกว่าพืชทดแทน จึงจูงใจให้ชาวเขาปลูกฝิ่นมากกว่า
4. งานปราบปรามผู้ปลูกฝิ่น ไม่สัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานส่งเสริมในโครงการฯ จึงทำให้ยังมีผู้ปลูกฝิ่นอยู่

ในด้านปัญหาการดำเนินงานโครงการฯ มีปัญหาที่ไต่พบจากการศึกษา คือ

1. ปัญหาด้านการจัดการโครงการฯ
  - เจ้าหน้าที่ในระดับสนาม ประสบปัญหาด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะสภาพการทำงานไม่ดี ระยะเวลาดำเนินงานสั้น และเกิดความขัดแย้งด้านสายการบังคับบัญชา และการควบคุมระหว่างเจ้าหน้าที่
  - การวางแผนงานในโครงการฯ ระยะแรก ขาดการวางแผนทางและกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้กิจกรรมบางกิจกรรมไม่ส่งผลต่อเป้าหมาย ไม่สัมพันธ์ต่อเนื่อง และสิ้นเปลืองทรัพยากร
  - การสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย ยังไม่ดีเท่าที่ควร ไม่มีการกำหนดให้หน่วยงานต้องสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน
  - เจ้าหน้าที่ยังไม่พอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากโครงการฯ และสวัสดิการที่ไม่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
  - การจัดตั้งหน่วยประสานงานขึ้นภายในโครงการฯ ไม่สามารถจะประสานงานได้เต็มที่ เพราะเจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในสังกัดเดิมของตนด้วย จึงมีเวลามาประสานงานในโครงการฯ ได้น้อย
  - การควบคุมเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามแผนของโครงการฯ กระทำไม่ได้โดยตรง ต้องผ่านทางผู้บังคับบัญชาตามสังกัด ซึ่งกำกับดูแลได้ไม่เต็มที่ เพราะมีเวลาประสานงานกับโครงการฯ น้อย



## 2. ปัญหาด้านการดำเนินงานโครงการฯ

- การส่งเสริมพืชทดแทนมีปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าพื้นราบโดยทั่วไป
- ผลผลิตที่ได้จากการส่งเสริมยังมีปริมาณที่ไม่แน่นอน
- ชาวเขายังไม่ยอมรับพืชทดแทนและที่ยอมรับ ก็ยังขาดการดูแลเอาใจใส่
- การดำเนินงานแปลงสาธิตภายในหมู่บ้านชาวเขา ยังไม่ได้ออกผลเท่าที่ควร
- การดำเนินงานด้านสินเชื่อ ไม่อาจต่อเนื่องต่อไปได้ในบางพื้นที่ หลังจาก

สิ้นสุดโครงการฯ แล้ว

- วงเงินสินเชื่อที่ให้กู้ยืมยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของชาวเขา
- ผลจากการฝึกอบรมชาวเขายังได้ผลต่ำ
- การดำเนินงานด้านพัฒนาหมู่บ้านในโครงการฯ ระยะแรก ไม่เกื้อกูลให้

ชาวเขาสามารถช่วยเหลือตนเองได้ หลังจากสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว

- คุณภาพของผลผลิตยังไม่ดีพอ เพราะชาวเขายังไม่ตั้งใจปรับปรุงคุณภาพ
- ชาวเขาบางส่วนยังไม่สามารถช่วยเหลือตนเองด้านการตลาดได้ ภายหลังจาก

จากสิ้นสุดโครงการฯ แล้ว

### ข้อเสนอแนะด้านการจัดการโครงการฯ

#### 1. การจัดรูปองค์กรในการบริหาร รูปองค์กรของโครงการฯ ที่เป็นอยู่ มีข้อเสียคือ

1.1 เกิดความขัดแย้งในด้านสายการบังคับบัญชา เพราะเจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานกับผู้บังคับบัญชาหลายคน

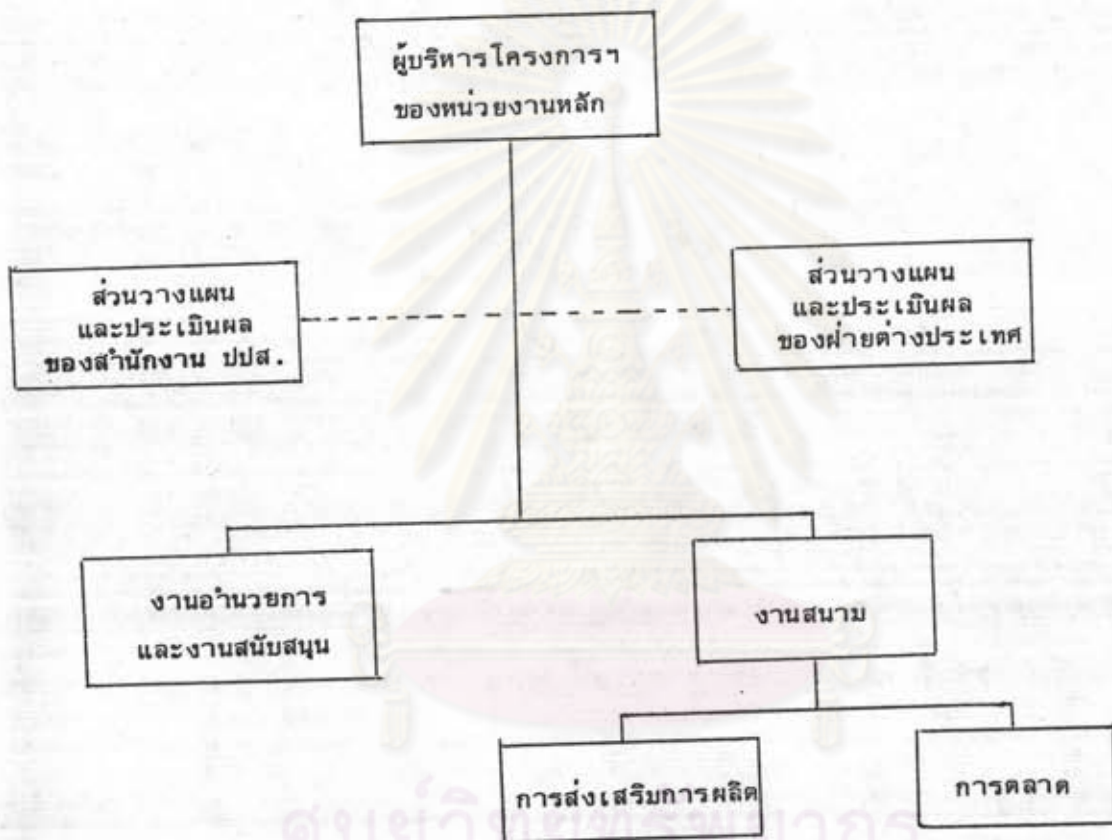
1.2 ผู้บริหารโครงการฯ ไม่สามารถควบคุมเจ้าหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เพราะอยู่คนละสังกัดกัน

1.3 การจัดสายงานและการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้แก่หน่วยงานหลัก ไม่ได้ทำให้หน่วยงานหลักเรียนรู้งาน และดำเนินงานแทนโครงการฯ ได้ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหลัก รับผิดชอบงานด้านส่งเสริมการผลิต แต่เพียงด้านเดียวโดยไม่มีความรู้ด้านการตลาด การให้สินเชื่อ และการพัฒนาหมู่บ้านอย่างเพียงพอ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงควรจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปองค์กรเสียใหม่ เพื่อลดความขัดแย้งในด้านสายการบังคับบัญชา ให้ผู้บริหารโครงการฯ มีขีดความสามารถในการควบคุมเจ้าหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และทำให้หน่วยงานหลักสามารถรับงานแทนโครงการฯ ได้อย่างต่อเนื่อง

รูปองค์กรที่เหมาะสมสำหรับโครงการส่งเสริมพืชทดแทนฝิ่น ที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ และมีสำนักงาน ปปส. เป็นผู้ประสานงานฝ่ายไทยอยู่ ควรจะเป็นโครงสร้างตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 7-1 แสดงการจัดรูปองค์กร ที่ควรจะเป็นของโครงการส่งเสริมพืชทดแทนฝิ่น



ผู้จัดการโครงการ ควรเป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหลัก รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโครงการ ควรเป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหลักทั้งหมด เพื่อให้ผู้จัดการโครงการสามารถควบคุมเจ้าหน้าที่ได้ตามสายบังคับบัญชาโดยตรง ในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ผู้จัดการโครงการ จะจ้างลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้งบประมาณของโครงการ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารฯ และควรจะดำเนินการให้ลูกจ้างชั่วคราวนี้เปลี่ยนเป็นลูกจ้างประจำต่อไป เพื่อประโยชน์ในด้านขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่

ส่วนเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ปปส. และฝ่ายต่างประเทศ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการฯ ร่วมกับผู้บริหารโครงการฯ รวมทั้งจัดทำแผนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน และประเมินผลงาน หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะแจ้งให้ผู้บริหารโครงการฯ ทราบเพื่อสั่งการให้เจ้าหน้าที่ติดตามแก้ไขต่อไป สำหรับงบประมาณดำเนินโครงการฯ ทั้งจากสำนักงาน ปปส. และฝ่ายต่างประเทศ ควรจัดสรรให้หน่วยงานหลักรับผิดชอบเบิกจ่ายแทน โดยให้เป็นไปตามแผนงานที่ร่วมกันวางไว้

2. การวางแผนงาน การวางแผนงานในโครงการปลูกพืชทดแทนฯ มีลักษณะที่เป็นข้อเสียคือ

2.1 แผนของโครงการฯ ไม่ได้กำหนดขึ้นไว้ให้สอดคล้องกับแผนของหน่วยงานในท้องถิ่น ในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด ดังนั้น เมื่อโครงการฯ ได้ส่งเสริมหรือพัฒนาไปแล้ว จึงไม่มีหน่วยงานที่จะมารองรับงานที่ได้ทำไปแล้ว นอกจากหน่วยงานหลักที่โครงการฯ มอบโอนงานให้เท่านั้น ซึ่งก็ประสบปัญหาด้านการประสานงานกับหน่วยงานในท้องถิ่นอื่น ๆ และมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานต่อจากโครงการฯ

2.2 ขาดการวางแผนรวม ซึ่งเป็นแผนครอบคลุมตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการฯ เชื่อมโยงกิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละปี ให้สนับสนุนซึ่งกันและกันไปสู่เป้าหมายของโครงการฯ

2.3 ขาดการกำหนดนโยบายที่แน่นอนในด้านการส่งเสริมการผลิตและการตลาด

2.4 การขาดนโยบายที่แน่นอนของโครงการฯ และการไม่มีแนวทางในการวางแผนที่ชัดเจน ทำให้กิจกรรมบางกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่เสนอเข้าไปในแผน ไม่เกิดผลต่อเป้าหมายอย่างแท้จริง บางครั้งขัดแย้งกับกิจกรรมอื่น เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรของโครงการฯ

การวางแผนงานในโครงการปลูกพืชทดแทนฯ ควรจะมีการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับอำเภอ และระดับจังหวัด เพื่อให้หน่วยงานในท้องถิ่นได้ร่วมประสานงานกับโครงการฯ และสนับสนุนงานต่อจากโครงการฯ แผนงานควรจะเป็นแผนรวม ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ดำเนินโครงการฯ มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานในแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน และคำนึงถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมให้เกิดประโยชน์ต่อกัน เช่น กิจกรรม



ในปีที่ 1 เป็นกิจกรรมที่จะขยายพื้นที่เพาะปลูกเพิ่มขึ้น กิจกรรมในปีที่ 2 จึงต้องเน้นการจัดระบบขนส่ง การปรับปรุงการคมนาคม และการขยายตลาด ฯลฯ การมีแผนรวมเท่ากับเป็นการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติงานที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า กิจกรรมที่เจ้าหน้าที่เสนอไว้ในแผน จึงอยู่ในกรอบที่มุ่งสู่เป้าหมายเท่านั้น ไม่ซ้ำซ้อน และถูกต้องตามลำดับก่อนหลังที่ควรจะเป็น การให้เจ้าหน้าที่สนามเป็นผู้เสนอข้อมูล และกำหนดกิจกรรมในแผนเช่นที่ปฏิบัติในโครงการฯ เป็นการเหมาะสมแล้ว เพราะเป็นคนใกล้ชิดงานมากที่สุด และรู้ขีดความสามารถของงานดี ว่าปฏิบัติได้หรือไม่ แต่จะต้องควบคุมให้อยู่ในแนวทางที่ต้องการมากขึ้น โดยมีการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบถึง แนวทางที่โครงการฯ จะปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่น โครงการฯ มีแนวทางที่จะให้ชาวเขาช่วยเหลือตนเองในการพัฒนาหมู่บ้าน ดังนั้น กิจกรรมที่เสนอขึ้นมาจะต้องเน้นการปฏิบัติที่มีชาวเขาร่วมด้วยเท่านั้น จึงจะสามารถบรรลุเข้าไว้ในแผนได้ นอกจากนั้นควรเน้นให้เจ้าหน้าที่เสนอกิจกรรมที่ประหยัด และเกิดผลคือเป้าหมายของโครงการฯ อย่างแท้จริง

นอกเหนือจากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาแล้ว ควรมีแผนงานบริหารในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ด้วยคือ

- แผนการจัดองค์กร
- แผนการมอบหมายอำนาจหน้าที่
- แผนการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
- แผนการประสานงาน
- แผนการควบคุมงาน
- แผนการประเมินผลงาน
- แผนการกระตุ้นการปฏิบัติงาน
- แผนการรายงานผลการปฏิบัติงาน

แผนงานบริหารควรจะได้จัดทำก่อนอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนประเภทอื่นต่อไป

3. การควบคุมงาน เนื่องจากรูปองค์กรของโครงการฯ ไม่สามารถปรับปรุงลักษณะการควบคุมให้เปลี่ยนแปลงได้มากนัก เพราะเป็นหน่วยงานคนละสังกัดกัน หนทางที่ปรับปรุงได้ ควรจะเป็นการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่สามารถติดตามผลได้



ใกล้ชิดมากขึ้นกว่าเดิม และจัดให้มีการประชุมเป็นกรณีพิเศษเพื่อพิจารณาผลงานของเจ้าหน้าที่ โดยมีฝ่ายบริหารของโครงการฯ กับผู้บังคับบัญชาตามแต่ละสังกัด ร่วมประชุมกันรับทราบข้อมูลต่าง ๆ นำไปแก้ไข ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาตามแต่ละสังกัดไม่มีเวลาเพียงพอ ควรจัดตั้งเจ้าหน้าที่ช่วยเหลืองานในด้านนี้เพิ่มขึ้น

การจัดรูปองค์กรใหม่ดังที่เสนอแนะไปแล้วนั้น จะช่วยให้การควบคุมงานสามารถกระทำได้ตามสายการบังคับบัญชาโดยตรงมากขึ้น และแก้ปัญหาในการควบคุมงานได้

4. ควรจัดสวัสดิการต่าง ๆ การประกันภัย และเบี้ยเลี้ยง ให้แก่เจ้าหน้าที่สนามมากขึ้น เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

#### ข้อเสนอแนะด้านการส่งเสริมการผลิต

1. การยอมรับพืชทดแทนของชาวเขาไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การส่งเสริมของโครงการฯ แต่เพียงประการเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับ การปราบปรามผู้ปลูกฝิ่นของหน่วยงานรัฐบาลด้วย หากเจ้าหน้าที่ รัฐบาลตัดทำลายต้นฝิ่น ชาวเขาจะไม่มีรายได้ทางอื่น จึงจำเป็นต้องหันกลับมายอมรับพืชทดแทน ในที่สุด ดังนั้น การส่งเสริมพืชทดแทนจึงไม่ควรดำเนินการด้านเดียวตามลำพัง โครงการฯ ควรจะประสานงานกับหน่วยงานที่ปราบปรามฝิ่น เพื่อวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกันในแต่ละปี เช่น กำหนดแผนว่า เมื่อโครงการฯ ได้ส่งเสริมให้ปลูกพืชทดแทนไปได้ระยะหนึ่งแล้ว หน่วยปราบปรามก็เข้าดำเนินการตัดฝิ่นในพื้นที่โครงการฯ ได้ โดยทั้งสองฝ่ายดำเนินงานแยกจากกันต่างหาก

การปราบปรามฝิ่น ถ้าใช้มาตรการเด็ดขาดปราบปรามให้เสร็จสิ้นไปในครั้งเดียว อาจมีผลทำให้ชาวเขาเกิดความรู้สึกต่อต้านโครงการฯ และปฏิเสธพืชทดแทน ๆ ที่จะยอมรับ และอาจจะหาทางออกไปปลูกฝิ่นในพื้นที่นอกโครงการฯ อีก ดังนั้น จึงควรส่งเสริมพืชทดแทนสักระยะหนึ่งก่อนให้ชาวเขาเกิดความคุ้นเคย จากนั้นจึงดำเนินการปราบปรามฝิ่น อาจมีการกำหนดในแผนว่า ปีแรกจะยังไม่ปราบปรามฝิ่นเลย ชั้นปีที่สองจึงปราบปรามให้พื้นที่ลดลงเหลือ 50% ปีที่สามเหลือ 25% จนหมดไปในที่สุด วิธีนี้จะลดการต่อต้านของชาวเขาให้น้อยลง และชาวเขาก็จะมีรายได้จากพืชทดแทนชดเชยฝิ่นบ้างแล้ว หากใช้มาตรการปราบปรามให้หมดในทันที ชาวเขาจะไม่มีรายได้ทางอื่นอีกเลยในการยังชีพ

สิ่งสำคัญที่ต้องการในการดำเนินงานส่งเสริมพืชทดแทนคือ ต้องมีแผนการปราบปรามฝิ่นที่แน่ชัดและสอดคล้องกับการส่งเสริม

2. พืชที่ส่งเสริมให้ปลูกแทนกัน ควรจะเป็นพืชที่ชาวเขาเคยปลูกอยู่แล้ว โครงการฯ เพียงแต่ช่วยเหลือนำเอาพันธุ์พืชที่ได้รับการปรับปรุงพันธุ์ให้มีผลผลิตสูงแล้ว ไปส่งเสริมให้แก่ชาวเขา ชาวเขาก็จะยอมรับได้ง่ายและรวดเร็วกว่าพืชอื่นที่เขาไม่รู้จัก

3. โครงการที่ส่งเสริมการปลูกพืชทดแทน ควรจะมีระยะเวลาดำเนินงานต่อเนื่องกันไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาขั้นต่ำสำหรับ

- การผลิตพืชเศรษฐกิจระยะยาวออกสู่ตลาด เช่น กาแฟอาราบิก้า (ซึ่งมีผลผลิตออกในปีที่ 3-4 หลังการปลูก)
- การยอมรับพืชทดแทนของชาวเขา ว่าเป็นแหล่งรายได้ที่ถาวร
- ความคุ้นเคยของชาวเขาต่อการจำหน่ายผลผลิต
- การดำเนินงานพัฒนาด้านการศึกษาและการอนามัยภายในหมู่บ้าน
- การดำเนินงานด้านการให้สินเชื่อแก่ชาวเขา ในระยะปานกลางและระยะยาว
- การฝึกอบรม พัฒนาเจ้าหน้าที่และชาวเขา ให้พร้อมที่จะดำเนินงานโดยปราศจากความช่วยเหลือของโครงการฯ
- การขยายข่ายงานการส่งเสริมจากหมู่บ้านหลัก ไปยังหมู่บ้านบริวาร

4. การส่งเสริมให้ชาวเขาปลูกพืชทดแทน ควรกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม ดังนี้

1) หมู่บ้านชาวเขาที่ตั้งอยู่ใกล้อำเภอหรือจังหวัด ควรเน้นการส่งเสริมพืชเศรษฐกิจที่ให้ผลผลิตในระยะสั้น หมุนเวียนปลูกต่อเนื่องกันตลอดปี

2) หมู่บ้านชาวเขาที่ตั้งอยู่ไกล ควรเน้นการส่งเสริมพืชบริโภค และพืชเศรษฐกิจที่ให้ผลในระยะยาว ไม่น่าเสียดาย และมีราคาสูง

การที่หมู่บ้านชาวเขาที่ตั้งอยู่ใกล้ตัวเมือง ควรเน้นให้มีการปลูกพืชเศรษฐกิจระยะสั้น เพราะต้นทุนในการขนส่งถูกกว่า สามารถขนส่งจำหน่ายได้รวดเร็ว ชาวเขาสามารถทำรายได้หมุนเวียนตลอดปีพอจะหาซื้อข้าวและอาหาร จากตัวเมืองขึ้นไปบริโภคได้ จึงไม่จำเป็นต้องปลูกพืชเพื่อบริโภคให้เสียเนื้อที่อีก และยังทำให้ชาวเขาผูกพันกับระบบเศรษฐกิจในตัวเมืองมากขึ้น

ส่วนหมู่บ้านชาวเขาที่อยู่ห่างไกล ควรให้มีการปลูกพืชบริโภคเพื่อให้มีอาหารบริโภคในครัวเรือนอย่างเพียงพอ ในขณะที่เดียวกันก็ส่งเสริมพืชเศรษฐกิจระยะยาวไปพร้อม ๆ กัน



เนื่องจากเป็นหมู่บ้านอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง พืชที่ปลูกจึงไม่ควรมีผลผลิตที่เน่าเสียง่าย และราคาจำหน่ายต้องสูง เพื่อให้คุ้มกับต้นทุนการขนส่งที่สูง

5. ควรสนับสนุนให้มีธนาคารหมู่บ้าน ธนาคารยา และธนาคารเมล็ดพันธุ์พืช เกิดขึ้นในแต่ละหมู่บ้านอย่างถาวร โดยมีกลุ่มชาวเขาร่วมกันบริหารและควบคุมวัสดุให้มีหมุนเวียนอยู่ในธนาคารตลอดเวลา โครงการฯ จะได้ไม่ต้องรับภาระจัดซื้อวัสดุให้ทุกปี และเมื่อหมดโครงการฯ แล้ว ชาวเขาสามารถพึ่งพาตัวเองในการจัดหาวัสดุได้

6. ในด้านการฝึกอบรมชาวเขา ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ใช้ชาวเขาฝึกอบรมชาวเขาด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาคำไม่เข้าใจภาษา และให้โอกาสชาวเขาได้ซักถามปัญหาระหว่างกันได้สะดวก
- 2) การฝึกอบรมควรเน้นภาคปฏิบัติในสนามให้มากที่สุด เพื่อให้ชาวเขาได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง
- 3) การฝึกอบรมโดยหน่วยเคลื่อนที่ ในหลักสูตรเฉพาะด้านเป็นสิ่งจำเป็น เพราะให้ความรู้ถึงตัวชาวเขาโดยตรง ถ้าหากมีงบประมาณควรดำเนินการต่อไป
- 4) เจ้าหน้าที่ที่ฝึกอบรมชาวเขา ควรประเมินผลการฝึกอบรมด้วยทุกครั้งหลังจากฝึกอบรมแล้ว เพื่อนำข้อบกพร่องต่าง ๆ มาแก้ไขใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

7. เจ้าหน้าที่วิชาการของโครงการฯ ควรจะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมในระดับสนามให้มากที่สุด เพื่อรับทราบถึงปัญหาต่าง ๆ และกำหนดแนวทางแก้ไขที่ถูกต้องร่วมกัน

8. แผนการส่งเสริมพืชทดแทน ควรเป็นแผนระยะยาว ที่กำหนดกิจกรรมในแต่ละปี ให้เสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน เป้าหมายในแผนจะต้องชัดเจนและวัดผลได้

9. การดำเนินการส่งเสริมโดยใช้แปลงสาธิตเป็นเครื่องจูงใจชาวเขา ควรมีการวัดความคิดเห็นของชาวเขาว่า แปลงสาธิตนั้นมีประโยชน์แก่ชาวเขาหรือไม่ หากไม่มีประโยชน์ ควรเน้นการสาธิตในไร่ชาวเขาโดยตรง จะให้ผลมากกว่า และใช้วัสดุได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

10. ควรมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่วัดทัศนคติหรือความคิดเห็นของชาวเขา เกี่ยวกับการดำเนินงานส่งเสริมของโครงการฯ เป็นระยะ ๆ เพราะในบางกรณีกิจกรรมที่ส่งเสริมไป อาจ

ไม่ใช่ความต้องการของชาวเขา แต่เป็นความต้องการของเจ้าหน้าที่เอง ทำให้การส่งเสริมไม่เกิดผลอย่างแท้จริง การประเมินผลจากรายงานของเจ้าหน้าที่แต่เพียงด้านเดียว ก็อาจจะไม่ถูกต้องนัก จึงควรประเมินจากทางด้านของชาวเขาคด้วย

#### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานตลาด

1. โครงการฯ ควรเน้นในด้านการสร้างและปรับปรุงเส้นทางการคมนาคมไปสู่หมู่บ้านชาวเขา ให้อยู่ในสภาพใช้การได้ดีก่อนเป็นประการแรก เพื่อให้เกิดความสะดวกในการส่งเสริมการผลิต และการตลาด การดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ขณะที่ยังไม่มีการสร้างหรือปรับปรุงถนนให้ดีพอจะเป็นการเพิ่มต้นทุนในด้านการขนส่ง บังคับการผลิตไปยังหมู่บ้านชาวเขาให้สูงขึ้นมาก และทำให้การพัฒนาาระบบตลาดต้องล่าช้าออกไปกว่าที่ควรจะเป็น เพราะพ่อค้าจะไม่อยากขึ้นไปรับซื้อสินค้า และชาวเขาก็จะไม่อยากนำสินค้าลงมาจำหน่าย ปัญหาจึงตกอยู่กับโครงการฯ ที่จะต้องเป็นผู้ขึ้นไปรับซื้อแทนพ่อค้า และเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงานรับซื้อ ชาวเขาเองก็ไม่ได้เรียนรู้ในการพึ่งพาตนเองในด้านการตลาดเพิ่มขึ้น

2. เพื่อเป็นการลดภาระของโครงการฯ ในการรับซื้อและขนส่งผลผลิตบางชนิดจากหมู่บ้านชาวเขา โครงการฯ ควรจะสนับสนุนให้เกิดระบบตลาดขึ้นภายในหมู่บ้านชาวเขา เพื่อให้บุคคลต่อไปนี้ช่วยเป็นภาระในการรับซื้อและขนส่งผลผลิตแทนโครงการฯ

- ชาวเขาในหมู่บ้าน ซึ่งมีเศรษฐกิจดี มียานพาหนะพร้อม ควรชักจูงให้เข้ามาประกอบธุรกิจซื้อขายผลผลิตในบรรดาชาวเขาด้วยกัน พ่อค้าชาวเขานี้ควรจะมีอยู่หลายคนภายในหมู่บ้าน เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันรับซื้อ ในเบื้องต้น โครงการฯ อาจจะเป็นผู้แนะนำหรือหาตลาดให้แก่พ่อค้าชาวเขาเหล่านี้ก่อน เมื่อติดต่อรูจักคุ้นเคยกับตลาดดีแล้ว จึงปล่อยให้ดำเนินการด้วยตนเองต่อไป

- พ่อค้าจีนฮ่อในหมู่บ้าน บุคคลเหล่านี้ปกติจะตั้งบ้านเรือนภายในหมู่บ้าน เพื่อติดต่อซื้อขายโดยตรงกับชาวเขาอยู่แล้ว และมักจะมียานพาหนะเพียงพอที่จะขนส่งผลผลิตด้วยโครงการฯ จึงน่าจะชักจูงให้ชาวเขานำสินค้ามาจำหน่ายให้กับพ่อค้าเหล่านี้ ในขณะเดียวกันโครงการฯ ก็จะต้องชักจูงให้พ่อค้าจีนฮ่อหันมาเป็นผู้รับซื้อสินค้าจากชาวเขา โดยอาจจะจัดหาตลาดหรือแนะนำตลาดให้กับพ่อค้าเหล่านี้ก่อนในเบื้องต้น ซึ่งเมื่อพ่อค้าติดต่อซื้อขายกับตลาดดีแล้ว ก็จะเปลี่ยนเป็นพ่อค้าคนกลางที่คอยรับซื้อ และขนส่งผลผลิตจากชาวเขาไปจำหน่ายในตลาดได้



ตลอดไป และเช่นเดียวกับพ่อค้าชาวเขา พ่อค้าจีนฮ่อที่รับซื้อผลผลิตจำ เป็นจะต้องมี เกิดขึ้นหลายคน เพื่อผลในด้านการแข่งขันกันรับซื้อ

ในการจัดระบบตลาดขึ้นนี้ โครงการฯ ควรจะจัดให้มีการฝึกอบรมโดยนำชาวเขา พ่อค้าชาวเขา และพ่อค้าจีนฮ่อ มาฝึกอบรม ซึ่งแรงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการติดต่อซื้อขายระหว่างกันภายในหมู่บ้าน ซึ่งแรงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเอาเปรียบของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น ถ้าพ่อค้ารายใดกดราคารับซื้อ ก็จะไม่สามารถซื้อผลผลิตไปขายเอากำไรได้ เพราะชาวเขาจะเลือกไปจำหน่ายให้แก่ผู้อื่นแทน และในกรณีที่ชาวเขานำผลผลิตไม่เต็มขาย พ่อค้าทุกคนก็จะซื้อในราคาต่ำเหมือนกันหมด ชาวเขาจึงควรปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ดี เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมควรจะมีการชี้แจงมาตรฐานของผลผลิตให้ทุกฝ่ายได้เห็นพ้อง และเข้าใจเหมือน ๆ กัน เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการรับซื้อ เมื่อทุกฝ่ายได้มาฝึกอบรมด้วยกันก่อนเช่นนี้ โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะมีน้อยลง

3. แม้ว่า จะเกิดระบบตลาดขึ้นในหมู่บ้านแล้วก็ตาม โครงการฯ ควรจะจัดหาพ่อค้าขึ้นไปรับซื้อผลผลิตถึงหมู่บ้าน หรือรับซื้ออยู่ในตัวจังหวัด เพื่อให้เกิดผลต่าง ๆ ดังนี้

- พ่อค้าที่ขึ้นไปรับซื้อผลผลิตถึงหมู่บ้าน จะเข้าไปแข่งขันรับซื้อกับพ่อค้าในหมู่บ้าน ทำให้ชาวเขามีโอกาสเลือกจำหน่ายได้มากขึ้น

- ในกรณีที่ระบบตลาดในหมู่บ้านเกิดล้มเหลว ชาวเขาสามารถที่จะนำสินค้าไปจำหน่ายกับพ่อค้าในตัวเมืองได้

4. ควรสนับสนุนให้เกิดกลุ่มชาวเขาภายในหมู่บ้าน เพื่อจุดประสงค์ดังต่อไปนี้

- ให้เกิดการรวมตัวกันเพื่อจำหน่ายสินค้ากับพ่อค้าในหมู่บ้าน หรือพ่อค้าในตัวจังหวัดโดยพร้อมเพรียงกัน ในกรณีที่เกิดมีชาวเขารายใดต้องการเงินโดยรีบด่วน ทำให้จำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าก่อนผู้ใดในกลุ่ม กลุ่มควรจะช่วยเหลือโดยออกเงินให้แก่ชาวเขาผู้นั้นส่วนหนึ่งก่อน และมัดจำสินค้าไว้เพื่อเก็บไว้จำหน่ายพร้อม ๆ กัน ในภายหลัง การมีโอกาสนำจำหน่ายสินค้าพร้อมกัน จะทำให้ชาวเขาสามารถต่อรองกับพ่อค้าได้มากขึ้น และมีโอกาสที่จะเลือกจำหน่ายสินค้าได้ขณะที่มีราคาสูง

- ให้กลุ่มทำการควบคุมคุณภาพของสินค้าภายในกลุ่มเอง โดยกลุ่มจะต้องถือหลักว่า จำหน่ายสินค้าพร้อมกันให้ได้คุณภาพเหมือนกัน และเป็นราคาเดียวกัน ผู้ที่นำสินค้าไม่เต็มมาเข้า

กลุ่ม จะต้องถูกกลุ่มตำหนิเพราะจะทำให้มาตรฐานคุณภาพสินค้าของกลุ่มลดลง และถ้าเขายังไม่ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้นแล้ว จะต้องออกพ้นจากกลุ่มไปจำหน่ายสินค้าเองตามลำพัง การจะสนับสนุนให้เกิดกลุ่มชาวเขา เพื่อจุดประสงค์ทั้งสองประการดังกล่าว โครงการฯ ควรจะคัดเลือกกลุ่มชาวเขาที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกันในหมู่บ้านมาหลาย ๆ กลุ่ม กลุ่มละประมาณ 4-5 คน นำลงมาฝึกอบรมและประกอบกิจกรรมที่สมมติขึ้นร่วมกัน เพื่อให้ชาวเขาได้เรียนรู้ถึงผลดีผลเสียจากการรวมกลุ่มกันด้วยตนเอง ชาวเขากลุ่มเล็ก ๆ นี้ เมื่อได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะต้องนำหลักการที่ได้เรียนรู้ไปขยายกลุ่มให้ใหญ่ขึ้นในหมู่บ้าน กลุ่มที่รวมตัวกันได้มากเท่าใด ก็จะเป็นผลดีต่อชาวเขาเองมากเท่านั้น

5. โครงการฯ ควรสนับสนุนให้ชาวเขาใช้ยานพาหนะที่มีในหมู่บ้าน เพื่อการขนส่งผลผลิตไปจำหน่ายในตลาด หรือสนับสนุนให้ชาวเขาที่มียานพาหนะเป็นของตนเอง ทำธุรกิจ "รับจ้างขนส่ง" ให้แก่ชาวเขาในหมู่บ้านด้วยกัน การที่ทั้งสองฝ่ายจะทำธุรกิจด้านนี้ร่วมกันได้ โครงการฯ จะต้องจัดประชุมขึ้นภายในหมู่บ้าน โดยมีชาวเขาทั้งสองฝ่ายเข้าร่วมประชุมด้วย เจ้าหน้าที่จะต้องชี้แนะผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับ คือ ฝ่ายชาวเขาที่ไม่มียานพาหนะสามารถให้บริการขนส่งได้ ในเมื่อต้องการนำผลผลิตลงจำหน่าย โดยจะต้องเสียค่าบริการให้แก่ผู้มียานพาหนะ ส่วนผู้มียานพาหนะก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการประกอบบริการขนส่งในที่ประชุมควรมีการตกลงอัตราค่าบริการขนส่งให้แน่นอน และเหมือนกันหมด หากมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในค่าบริการ เจ้าหน้าที่สนามจะต้องประสานงานให้เกิดความเห็นพ้องทั้งสองฝ่ายในที่ประชุมหมู่บ้านจึงจะเปลี่ยนแปลงค่าบริการได้

หากชาวเขาประกอบธุรกิจในด้านบริการขนส่งนี้กันมากขึ้น ภาระในด้านการขนส่งของโครงการฯ ก็จะลดลงในที่สุด

6. หลังจากโครงการฯ ดำเนินการรับซื้อผลผลิตบางชนิดในหมู่บ้าน เป็นเวลา 1-2 ปีแล้ว โครงการฯ ไม่ควรจะขึ้นไปรับซื้อเองอีก แต่ควรจะตั้งรับซื้อ ณ สำนักงานโครงการฯ เพื่อให้ชาวเขาได้มีโอกาสเรียนรู้ที่จะขนส่งผลผลิตลงมาจากด้วยตนเอง โดยการใช้บริการยานพาหนะภายในหมู่บ้าน หรืออาจจะจำหน่ายผ่านทางพ่อค้ารับซื้อในหมู่บ้าน ซึ่งจะรับซื้อและขนส่งลงมายังโครงการฯ อีกค่อหนึ่ง

ในกรณีที่โครงการฯ รับซื้อผลผลิตจากพ่อค้าในหมู่บ้าน ควรมีการกำหนดราคารับซื้อที่แน่นอน และแจ้งให้ชาวเขาในหมู่บ้านทราบ เพื่อป้องกันการกดราคาจากพ่อค้า



7. ในระหว่างที่โครงการฯ ดำเนินการรับซื้อผลผลิตอยู่นั้น ควรจะจัดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสนามของหน่วยงานหลัก ให้สามารถเป็นผู้รับซื้อผลผลิต หรือเป็นผู้รวบรวมผลผลิตภายในหมู่บ้าน ลงมาจำหน่ายในตลาดด้วย เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้จะต้องมีบทบาทที่สำคัญด้านการตลาด หลังจากทีสิ้นสุดโครงการลงแล้ว

บทบาทของเจ้าหน้าที่สนามด้านการตลาด คือ ในกรณีที่หน่วยงานหลักเป็นผู้รับซื้อผลผลิตแทนโครงการฯ ต่อไป เจ้าหน้าที่จะต้องเป็นผู้รวบรวมผลผลิต และให้บริการขนส่งภายในหมู่บ้านนำตัวแทนชาวเขาพร้อมทั้งผลผลิต ลงมาจำหน่ายในตัวจังหวัด อันจะเป็นการลดภาระด้านการใช้จ่ายพาหนะของหน่วยงานหลักให้น้อยลง

8. การฝึกอบรมด้านการตลาดแก่ชาวเขา และเจ้าหน้าที่สนามของหน่วยงานหลัก ควรจะกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งโครงการฯ และเน้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด คือ รู้วิธีการจำหน่ายรู้ตลาด จนสามารถจำหน่ายสินค้าได้โดยไม่ต้องมีใครคอยช่วยเหลือ

นอกจากนั้น การติดต่อข่าวสารด้านการตลาด ระหว่างหมู่บ้านและโครงการฯ ควรจัดให้มีการสื่อสารเกิดขึ้นทั้งสองทางและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทางหนึ่งที่สามารถทำได้คือ จัดตั้งวิทยุสื่อสารประจำทุกหมู่บ้าน เพื่อให้เจ้าหน้าที่และชาวเขา ที่ต้องการทราบข่าวสารด้านการตลาด สามารถสอบถามมายังโครงการฯ ได้ทันที

9. ก่อนสิ้นสุดโครงการฯ ควรมีการจัดตั้ง "ศูนย์กลางตลาดพืชทดแทน" ขึ้น และมอบหมายงานให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง รับผิดชอบดำเนินงานแทนต่อไป ศูนย์ฯ ดังกล่าวจะต้องมีปัจจัยที่ใช้ดำเนินงานคือ

- 1) เงินทุนสำหรับรับซื้อผลผลิต และเงินทุนสำหรับดำเนินงานศูนย์ฯ ซึ่งมาจากเงินกองทุนของโครงการฯ
- 2) อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ ซึ่งมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบศูนย์ฯ
- 3) สถานที่สำหรับซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า และโกดังสำหรับเก็บสินค้า

ศูนย์กลางตลาดพืชทดแทนที่จัดตั้งขึ้น ควรมีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นสถานที่ติดต่อซื้อขายพืชทดแทนพื้นทุกชนิด ให้แก่พ่อค้าและชาวเขา
- 2) เป็นศูนย์กลางรับซื้อผลผลิตบางชนิด เช่น กาแฟอาราบิก้า เพื่อจำหน่ายสู่ตลาด
- 3) เป็นศูนย์เผยแพร่ข่าวสารด้านการตลาดพืชทดแทนทุกชนิด ให้แก่พ่อค้าและชาวเขาได้ทราบ

4) เป็นผู้กำหนดมาตรฐานคุณภาพของพืชทดแทนขึ้น โดยจัดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพ่อค้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชาวเขา ได้มีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานขึ้นร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับและปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น

5) เป็นผู้ช่วยเหลือในการจัดจำหน่ายพืชทดแทนที่ประสบปัญหาด้านตลาด

6) เป็นแหล่งฝึกอบรมชาวเขาและเจ้าหน้าที่ในด้านการตลาด

10. แผนงานส่งเสริมการผลิตพืชทดแทน ควรมีการกำหนดให้สอดคล้องกับแผนงานด้านการตลาดในแต่ละปี เพื่อให้ปริมาณผลผลิตที่ออกมาใกล้เคียงกับความต้องการของตลาด และประสบปัญหาด้านการจำหน่ายน้อยลง



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย