

## บทบาทของ CIO

ดร. ครรชิต มัลย์วงศ์

1 มิถุนายน 2546

ในอดีตนั้นหน่วยงานต่าง ๆ มองเห็นคอมพิวเตอร์เป็นเพียงเครื่องพิมพ์ดีด หรือ เครื่องคิดเลข ราคาแพงซึ่งไม่มีประโยชน์อะไรมากไปกว่าการช่วยทำตัวเลขและรายงานได้รวดเร็วเท่านั้น ที่สำคัญยังมองว่าคอมพิวเตอร์เป็นภาระด้านการเงินที่หน่วยงานมีแต่จะต้องจ่ายออกไปไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงไม่ได้ทุ่มเทความสนใจในการบริหารจัดการด้านคอมพิวเตอร์มากนัก ต่อมาเมื่อประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ ไต้หวัน ฮองกง ได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างว่าสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่งคั่งให้แก่ประเทศได้ อีกทั้งได้นำมาใช้ช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานต่าง ๆ ของไทยจึงเริ่มหันมาสนใจเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และเริ่มพิจารณาหาทางใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศและของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น

ความพยายามที่จะพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอยู่หลายด้านด้วยกันและด้านหนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้เป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer หรือ CIO)

เมื่อเทียบกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของไทยแล้วอาจกล่าวได้ว่า ภาคเอกชนได้เห็นความสำคัญและแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่เป็น CIO มาก่อนหน่วยงานภาครัฐ แต่ประเด็นเรื่องการแต่งตั้ง CIO ในภาครัฐได้รับการประชาสัมพันธ์และผลักดันจนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายมากกว่า

ปัจจุบันนี้ในภาครัฐนั้นมีการกำหนดว่าหน่วยงานระดับกรมทุกแห่งจะต้องแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งให้ทำหน้าที่เป็น CIO หน้าที่ที่กำหนดขึ้นนี้ยังไม่ถึงขั้นเป็นตำแหน่งต่างหาก แต่ให้เป็นหน้าที่พิเศษซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำงานนี้ให้ได้ผล การกำหนดเช่นนี้ยังมีปัญหาอยู่บ้าง เพราะผู้ที่ได้รับมอบหมายจำนวนมากเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับหรือเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากนัก ทำให้ไม่สามารถชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

บทความนี้ต้องการอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของ CIO เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

## CIO กับวิวัฒนาการในการใช้ไอซีที

การประยุกต์คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มต้นมาประมาณครึ่งศตวรรษแล้ว ในช่วงแรกอาจกล่าวได้ว่าการใช้และการบริหารยังไม่มีแนวทางหรือขั้นตอนที่ชัดเจนนัก ต่อมาในช่วงปี 1970 เป็นต้นมาการใช้และการบริหารเริ่มมีแนวทางชัดเจนขึ้นหลังจากที่บริษัทไอบีเอ็มได้นำคอมพิวเตอร์ตระกูล 360 ออกมาจำหน่ายอย่างกว้างขวางไปทั่วโลก และเริ่มกำหนดวิธีการคิดเงินค่าซอฟต์แวร์แทนการแจกจ่ายซอฟต์แวร์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้โดยไม่คิดมูลค่า

หลังจากความสนใจใช้คอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้นในทศวรรษที่ 70 นั้นสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ก็เริ่มพัฒนาหลักสูตรทางด้านคอมพิวเตอร์ขึ้น ที่เด่นก็คือ หลักสูตรวิทยาการคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ หรือ การประมวลผลข้อมูล และ วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ทำให้บุคลากรทางด้านคอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้นและหน่วยงานสามารถใช้บุคลากรเหล่านี้สร้างงานประยุกต์ได้มากขึ้น

โดยที่เครื่องคอมพิวเตอร์ตระกูล IBM 360 และเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทอื่น ๆ ล้วนเป็นเครื่องชนิดเมนเฟรมที่มีราคาแพง ดังนั้นการประยุกต์ในช่วงนั้นจึงเน้นไปที่การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือของบริษัทมากกว่าด้านอื่น ผู้ใช้เองก็ไม่ได้แสดงความสนใจที่จะเรียนรู้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มากนัก คงปล่อยให้เป็นที่ของบุคลากรคอมพิวเตอร์ที่จะดูแลระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน ส่วนตนเองนั้นสนใจที่จะได้รับบริการที่น่าเชื่อถือจากคอมพิวเตอร์อย่างรวดเร็วเท่าที่ตนเองต้องการใช้เท่านั้น พุดง่าย ๆ ก็คือผู้ใช้งยังไม่ต้องสัมผัสหรือใช้งานระบบคอมพิวเตอร์โดยตรง

สำหรับทางด้านบุคลากรคอมพิวเตอร์เองนั้น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ยังคงใช้ภาษาคอมพิวเตอร์ยุคที่สองและสาม ผู้พัฒนารู้รายละเอียดของทุกคำสั่งภายในระบบและสามารถตรวจสอบทบทวนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปจนถึงคำสั่งที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ ได้

ผู้บริหารงานคอมพิวเตอร์ในช่วงทศวรรษที่ 70 นั้นยังไม่ได้มีตำแหน่งเป็น CIO อาจจะเป็นเพียงแค่ MIS Manager หรือผู้จัดการแผนก MIS เท่านั้น และบทบาทหน้าที่ของพวกเขาในช่วงนี้นอกจากการเป็นผู้นำของแผนกแล้วก็คือการดูแลให้บริการคอมพิวเตอร์ที่น่าเชื่อถือและเป็นไปตามที่ผู้ใช้งานหวังไว้

ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 80 กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานเริ่มเปลี่ยนไป ไอบีเอ็มเป็นผู้บุกเบิกพัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer หรือ PC) และได้ทำให้การใช้งานคอมพิวเตอร์แพร่กระจายออกไปอย่างกว้างขวางทั่วโลก ตลอดจนไปสู่มือผู้ใช้ทุกเพศ ทุกวัย และทุกอาชีพ การใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานระยะนี้เริ่มเปลี่ยนไป เป็นแบบผสมผสานระหว่างการใช้เมนเฟรมที่ทำงานในแบบ Centralization กับการใช้เครื่องพีซีเป็นเอกเทศในแผนก

ต่าง ๆ ซึ่งหมายความว่าศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS เริ่มสูญเสียอำนาจในการที่จะกำหนดทิศทางการใช้และพัฒนางานประยุกต์คอมพิวเตอร์ของหน่วยงานโดยรวม

เมื่อเครื่องพีซีเริ่มกระจายออกไปอย่างกว้างขวางแล้ว บริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์จำนวนมากก็เริ่มเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์สำเร็จสำหรับใช้ทั้งในงานส่วนตัว และในงานของสำนักงาน ซอฟต์แวร์ที่หาซื้อมาใช้ได้ทันทีเหล่านี้มีความสามารถและคุณภาพทั่วไปมากกว่าซอฟต์แวร์ที่บุคลากรคอมพิวเตอร์จะสามารถพัฒนาขึ้นใช้เองได้ ดังนั้นหน่วยงานจำนวนมากจึงเริ่มหันมาซื้อซอฟต์แวร์สำเร็จใช้แทนการพัฒนาซอฟต์แวร์เอง การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้กิจกรรมด้านซอฟต์แวร์ในศูนย์คอมพิวเตอร์หรือฝ่าย MIS เปลี่ยนแปลงไป และผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงต้องหันไปเน้นที่การจัดการหาซอฟต์แวร์ให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานให้ได้มากที่สุด เรื่องนี้สำคัญมากและอันที่จริงมีบริษัทขนาดใหญ่บางแห่งในประเทศไทยเองก็ประสบปัญหานี้จนถึงกับต้องสูญเสียเงินไปเป็นจำนวนมากเมื่อซอฟต์แวร์สำเร็จที่ซื้อมาไม่สามารถใช้งานได้ตามที่กำหนดไว้

ในช่วงทศวรรษที่ 90 กระบวนทัศน์ในการใช้งานคอมพิวเตอร์ได้เปลี่ยนแปลงไปอีก ในช่วงนี้ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับใช้เป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กจนก้าวหน้ามากและได้กลายเป็นระบบการใช้งานพื้นฐานของหน่วยงานแทบทุกแห่ง พัฒนาการที่นำมาสู่การเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้นต้องกล่าวว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาเพราะการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการสื่อสารกัน ต้องมีการทำงานร่วมกัน การใช้งานคอมพิวเตอร์ในระบบเมนเฟรมนั้นเอื้ออำนวยต่อการทำงานลักษณะนี้อยู่แล้ว แต่เมื่อแผนกต่าง ๆ นำเครื่องพีซีมาใช้แบบเอกเทศการประสานงานกันภายในหน่วยงานก็กลับกลายเป็นเรื่องยาก ดังนั้นเมื่อเทคโนโลยีระบบเครือข่ายก้าวหน้าและใช้งานได้สะดวกหน่วยงานต่าง ๆ จึงหันมาเชื่อมโยงเครื่องพีซีในหน่วยงานเข้าเป็นเครือข่ายเดียวกัน

ความจำเป็นทางด้านเครือข่ายยังเพิ่มมากขึ้นอีกเพราะในช่วงปลายทศวรรษที่ 90 นั้นระบบอินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นเครื่องมือที่จำเป็นของหน่วยงานและบริษัททุกแห่ง ผู้บริหารระดับสูงเริ่มพูดคุยกันถึงเรื่องอินเทอร์เน็ต ประโยชน์ที่จะได้จากระบบอินเทอร์เน็ต และการก้าวไปสู่ยุคอินเทอร์เน็ต

เมื่อเป็นเช่นนี้จุดสนใจของผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงจึงมาอยู่ที่การดูแลให้มีการวางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ไปยังผู้ใช้ทั่วหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง ขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนให้ระบบเครือข่ายนั้นมีแบนด์วิธที่พอเพียงทั้งในการใช้ภายในและการเชื่อมต่อไปยังระบบอินเทอร์เน็ต

ประเด็นสำคัญที่ตามมาจากการมีระบบเครือข่ายก็คือ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายให้ปลอดภัยจากการก่อวินาศกรรมทั้งจากไวรัสคอมพิวเตอร์และจากแฮกเกอร์ผู้ก่อวินาศกรรมทั้งหลาย การ

ป้องกันนี้เป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้หากหน่วยงานไม่ต้องการให้หน่วยงานต้องประสบกับความสูญเสียทั้งทางด้านข้อมูลและทางด้านธุรกิจ

ในช่วงตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นมา หน่วยงานยิ่งเผชิญหน้ากับความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น หน่วยงานหลายแห่งเริ่มเปลี่ยนความสนใจจากการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการทำบัญชี มาเป็นการจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้ทราบความสนใจของลูกค้าและทิศทางของตลาด นอกจากนี้ยังเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ในด้านการดำเนินงานกับพันธมิตร งานประยุกต์ตัวอย่างเช่น Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management, Call Center, Business Intelligence เริ่มเป็นที่สนใจมากขึ้น นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีอย่างเช่น Data Warehouse และ Data Mining

เมื่อถึงจุดนี้หน่วยงานหลายแห่งเริ่มพบว่า งานด้านไอซีทีได้ขยายตัวไปจนเกินกว่าที่จะสามารถตามทันโดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก หน่วยงานจึงเริ่มสงสัยว่าจำเป็นด้วยหรือไม่ที่จะต้องดำเนินงานด้านไอซีทีเอง และที่สุดก็ได้คำตอบว่าไม่จำเป็น ทางที่ดีหน่วยงานควรเน้นที่จะดูแลและพัฒนาภารกิจหลักของหน่วยงานให้ก้าวหน้า และจัดซื้อบริการด้านไอซีทีจากบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้านนี้มากกว่า นั่นนำไปสู่การใช้บริการจากภายนอก หรือ Outsourcing มากขึ้น

## บทบาทของ CIO

CIO เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดหาและให้บริการด้านไอซีทีแก่หน่วยงาน การจัดหา นั้นจะเป็นการพัฒนาระบบขึ้นใช้เอง ซึ่งระบบสำเร็จมาใช้ หรือการใช้บริการจากภายนอกนั้น เป็นเรื่องนโยบายที่ CIO ควรจะชั่งน้ำหนักและนำเรื่องขึ้นหารือกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ทั้งหน่วยงานปฏิบัติตาม

บทบาทการเป็นผู้กำหนดนโยบายนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารนั้นจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายที่แน่นอนและต้องให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนเข้าใจทั้งนโยบายและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังนโยบายเหล่านั้นด้วย CIO จำเป็นจะต้องทราบว่าหน่วยงานจะต้องมีนโยบายอะไรบ้าง และจะต้องพิจารณาเลือกนโยบายที่เหมาะสมมาใช้ ตัวอย่างนโยบายที่สมควรพิจารณากำหนดและประกาศได้แก่

- นโยบายในการจัดหาอุปกรณ์ไอซีที
- นโยบายในการจัดหาซอฟต์แวร์และระบบ
- นโยบายในการจัดเก็บและใช้งานข้อมูล

- นโยบายในการให้บริการอินเทอร์เน็ต
- นโยบายในการประกันคุณภาพ

ต่อจากบทบาทในการกำหนดนโยบายก็คือบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน นโยบายเป็นเพียงเค้าโครงหรือกรอบของแนวทางที่หน่วยงานควรจะต้องเลือกเดินอย่างกว้าง ๆ การปฏิบัติเป็นเพียงแต่ต้องเลือกให้อยู่ภายในกรอบเท่านั้น ส่วนมาตรฐานเป็นข้อกำหนดที่แน่นอนและตายตัว เมื่อหน่วยงานได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วก็จำเป็นที่ทุกฝ่ายและทุกคนจะต้องยึดมาตรฐานนั้นในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด หากหย่อนคลายไปก็จะไม่ใช่มาตรฐาน

CIO เป็นผู้ที่จะต้องประกาศมาตรฐานตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านไอซีทีของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือ คณะกรรมการอำนวยการไอซีที (ICT Steering Committee) ก็ได้ CIO เองไม่ใช่ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐานขึ้นเอง แต่อาจจะแนะนำให้เกิดมาตรฐานหรือสั่งการให้มีการพิจารณาร่างมาตรฐานขึ้นแล้วนำมาประกาศใช้ในหน่วยงานก็ได้ ตัวอย่างมาตรฐานทางด้านไอซีทีที่หน่วยงานควรกำหนดได้แก่

- มาตรฐานทางด้าน Platform ของหน่วยงาน
- มาตรฐานทางด้านอุปกรณ์
- มาตรฐานทางด้านบุคลากร
- มาตรฐานทางการพัฒนาระบบ
- มาตรฐานทางด้านข้อมูล

CIO ต้องพิจารณากำหนดโครงสร้างองค์กรของศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือ แผนก MIS โดยพิจารณาจากนโยบายของหน่วยงาน แล้วกำหนดภารกิจที่จะต้องทำให้สอดคล้องกับนโยบาย จากนั้นจึงกำหนดตำแหน่งและภารกิจของกำลังคนที่จะอยู่ใน โครงสร้างองค์กรนั้น โดยยึดมาตรฐานทางด้านบุคลากรที่ได้กำหนดขึ้น โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์กรของฝ่ายที่ให้บริการไอซีทีนั้นมีความสำคัญมาก หากกำหนดโครงสร้างไว้ไม่เหมาะสมการดำเนินงานก็อาจจะไม่ราบรื่นและไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร

CIO ต้องประกาศแผนงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS โดยแผนงานนี้ CIO อาจสั่งการให้ทางศูนย์คอมพิวเตอร์จัดทำขึ้น หรือหากไม่มีประสบการณ์มากพอที่จะจัดทำแผนได้ก็อาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกให้มาดำเนินการให้ แผนงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS นั้นควรกำหนดเป็นสองระดับ ระดับแรกคือแผนแม่บท (Master Plan) หรือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ระบุทิศทางในการให้บริการไอซีทีของหน่วยงานว่าในสามปีข้างหน้าจะไปทางใด จะขยายการให้บริการไปมากน้อยเพียงใด และการให้บริการนั้นจะตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้มาก

น้อยเพียงใด แผนระดับที่สองก็คือแผนงานประจำปีซึ่งใช้สำหรับการตั้งงบประมาณด้านไอซีที และการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น

ในฐานะผู้บริหารทางด้านไอซีทีของหน่วยงาน CIO จะต้องพิจารณาว่าแผนแม่บท และ แผนงานประจำปีนั้นสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือไม่ มีกิจกรรมที่จะช่วยให้หน่วยงานดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้หรือไม่ หากเห็นว่าแผนงานนั้นไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือไม่ได้อ้างอิงหลักการที่เหมาะสม CIO ก็ควรจะสั่งการให้จัดทำแผนงานขึ้นมาให้พิจารณาใหม่

การมีแผนงานนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเพราะนอกจากจะใช้เป็นแผนที่สำหรับดำเนินการแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ รวมทั้งใช้เป็นเงื่อนไขสำหรับการตั้งงบประมาณด้วย เมื่อ CIO อนุมัติแผนงานแล้ว ก็เท่ากับ CIO อนุมัติวงเงินงบประมาณที่จัดทำขึ้นมาพร้อมกับแผนงานประจำปีหรือแผนแม่บทนั้นโดยปริยาย ดังนั้น CIO ควรพิจารณาแผนงานควบคู่ไปกับวงเงินงบประมาณที่ต้องการด้วย หากไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ ก็ควรพิจารณาปรับแก้แผนงานให้สอดคล้องกับวงเงินที่สามารถจะจัดสรรให้ได้

บทบาทสำคัญอีกด้านหนึ่งของ CIO ก็คือการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหา โดยปกติแล้วการปฏิบัติงานใด ๆ ในหน่วยงานย่อมประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เป็นประจำ ยิ่งงานไอซีทีซึ่งเป็นงานบริการที่จะต้องจัดให้แก่หน่วยงานย่อยทุกแห่งในหน่วยงานหลักด้วยแล้วยิ่งอาจจะประสบปัญหาได้มากขึ้นเป็นเงาตามตัว ปัญหาสำคัญเรื่องหนึ่งก็คือปัญหาการกำหนดลำดับของระบบที่จะต้องจัดหาหรือพัฒนาขึ้นก่อน เมื่อศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS กำหนดว่าจะพัฒนาระบบใดก่อนหลังแล้ว การกำหนดนั้นย่อมต้องกระทบต่อผู้ใช้ที่ไม่ได้รับการเลือก และอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะผู้ใ้รายนั้นอาจจะดิ้นรนแสวงหาบริการไอซีทีจากภายนอกเอง หรืออาจจัดหาระบบมาใช้งานเอง วิธีการแก้ปัญหาของผู้ใช้เช่นนี้จะทำให้เกิดความยุ่งยากได้ในภายหลัง ดังนั้น CIO จะต้องเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้ และหาทางแก้ปัญหาให้โดยละมุนละม่อม

บทบาทสำคัญไม่แพ้กันอีกอย่างหนึ่งก็คือบทบาทในฐานะผู้นำด้านไอซีทีของหน่วยงาน ในบทบาทนี้ CIO จะต้องเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการนำเสนอแผนงานและงบประมาณขึ้นไปสู่ระดับสูง หรือต่อบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก นอกจากนั้นยังจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นในบริการไอซีทีที่ตนเองรับผิดชอบด้วย

ในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานนี้ จำเป็นที่ CIO จะต้องคอยกำกับดูแลและวัดผลการดำเนินงานและการให้บริการของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS อยู่เสมอ ในการแสดงบทบาทนี้ผู้บริหาร

จะต้องประชุมรับฟังรายงานผลการดำเนินการจากผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS เป็นประจำ จะต้องชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดีขึ้น

### ประเด็นวิกฤติสำหรับ CIO

แฮร์ริส เกิร์นส์และคณะได้ยกประเด็นวิกฤติในหน่วยงานที่ผู้บริหารไอซีทีหรือ CIO จะต้องประสบมาให้พิจารณา มีหลายประเด็นที่ได้กล่าวถึงไปแล้วข้างต้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาท แต่ก็ยังมีอีกหลายประเด็นที่สมควรนำไปหาทางบริหารจัดการให้เหมาะสม

- การจัดเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการบริการลูกค้า
- การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ได้ผลในหน่วยงาน
- การจัดหน่วยงานเพื่อรองรับแนวคิดเรื่ององค์กรแบบใหม่
- การแก้ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรที่ทำงานตามแบบเก่า กับบุคลากรที่ทำงานแบบใหม่
- การกำหนดบทบาทการสนับสนุนและความรับผิดชอบในงานไอซีที
- การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน และการนำข้อมูลไปใช้
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัย
- กระบวนการรีปรับระบบ (Reengineering)
- การจัดการความเปลี่ยนแปลง
- การเลือกและการใช้เครื่องมือสำหรับจัดการระบบ
- การจัดหา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน
- การสร้างระบบงานประยุกต์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- การจัดการทรัพยากรที่ขาดแคลนให้รองรับเทคโนโลยีที่มีความแตกต่างหลากหลาย

### สรุป

CIO คือผู้บริหารสูงสุดทางด้านไอซีทีของหน่วยงานแต่อาจไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานสูงสุดของหน่วยงานก็ได้ CIO ในภาครัฐของไทยนั้นทางคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของรองผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน เช่นรองปลัดกระทรวง รองอธิบดี หรือ รองผู้อำนวยการ

การมีตำแหน่ง CIO ในหน่วยงาน ทำให้ทุกคนในหน่วยงานเชื่อมั่นว่ามีผู้ดูแลสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านไอซีทีของหน่วยงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ก่อนหน้าที่คณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้มีตำแหน่งนี้นั้น การใช้ไอซีทีในหน่วยงานส่วนใหญ่อยู่ในสภาพล่าช้า เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ได้

เห็นความสำคัญของไอซีที หรือถึงแม้ผู้บริหารระดับสูงบางท่านจะเห็นความสำคัญจริงก็ประสบปัญหาว่าไม่ทราบจะทำอย่างไรจึงจะพัฒนางานด้านไอซีทีให้ก้าวหน้าได้

ในฐานะผู้ที่รับผิดชอบต่อการให้บริการไอซีทีโดยตรง CIO จึงมีบทบาทสำคัญหลายประการ นับตั้งแต่การเป็นผู้นำ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย เป็นผู้กำกับดูแล และ เป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ออกมาบังคับใช้ CIO แต่ละคนจะต้องศึกษาบทบาทเหล่านี้ให้เข้าใจและจะต้องแสดงบทบาทให้สมกับที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำด้านไอซีทีของหน่วยงาน

---