

ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง

ดร. ครรชิต มัลย์วงศ์

(หมายเหตุขั้นต้น บทความนี้ผมได้เขียนขึ้นตั้งแต่ปี 2542 เมื่อเริ่มมีแนวคิดในการจัดให้มีตำแหน่งงาน ผู้บริหารสารสนเทศระดับสูงใหม่ ๆ เมื่อผมย้อนกลับมาอ่านอีกครั้งก็เห็นว่าเรื่องนี้ควรจะต้องนำมาปรับปรุงใหม่อีกครั้ง อย่างไรก็ตามเนื้อหาที่ท่านจะได้อ่านต่อไปนี้ยังคงเป็นแบบเดิมที่ผมเขียนไว้ ยังไม่ได้ปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้เพื่อเก็บไว้เป็นบันทึกว่าแนวคิดเรื่องนี้ของผมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง - 30 เมษายน 46)

การส่งเสริมงานเทคโนโลยีสารสนเทศของไทยนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (National Information Technology Committee หรือ NITC) ซึ่งมี ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน แต่ปกติแล้วทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนรัฐบาล ท่านนายกรัฐมนตรีก็จะมอบหมายให้รองนายกรัฐมนตรีคนใดคนหนึ่งเป็นประธานแทน คณะกรรมการเห็นว่าหน่วยงานราชการเวลานี้ยังใช้คอมพิวเตอร์กันอย่างไม่มีทิศทาง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากคอมพิวเตอร์มีน้อยเกินไป ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนซื้อหาอุปกรณ์มาใช้กันปีละมาก ๆ เรื่องนี้เมื่อสืบสาวดูแล้วก็พบว่าเพราะหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้วางแผนการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศกันอย่างเป็นระบบ หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีแผนงานด้านไอที เมื่อต้องการได้อุปกรณ์ก็รีบเร่งเขียนโครงการเสนอไปยังสำนักงบประมาณ หากได้รับการอนุมัติก็ดำเนินการจัดซื้อโดยไม่ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับระบบงานที่มีอยู่เดิม หรือระบบงานที่มีอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลก็คือการใช้ไอทีในแต่ละหน่วยงานมีสภาพอย่างที่ฝรั่งเรียกกันว่า เกาะอัตโนมัติ (Island of Automation) คือต่างแผนกต่างมีกลุ่มหรือห่อหุ้มการใช้คอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ไม่มีการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าหากันเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้

ด้วยเหตุนี้เองประธาน NITC จึงมีความเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องจัดทำแผนแม่บทด้านไอทีขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางชี้แนะว่าการจัดหาอุปกรณ์ไอที และการพัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงานสมควรเดินไปทางไหน ประธานเห็นว่าหากหน่วยงานมีแผนแม่บทที่ดีแล้ว การจัดหาอุปกรณ์แต่ละครั้งก็จะสอดคล้องกัน และเมื่อซื้อมาได้แล้วก็ทำให้หน่วยย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้เราจะได้อินได้ฟังประธาน NITC กล่าวถึงเรื่องความพยายามที่ต้องการผลักดันการจัดทำแผนแม่บทไอทีของหน่วยงานราชการบ่อยครั้ง

การที่หน่วยงานราชการขาดแผนแม่บทไอทีนั้นเกิดจากสาเหตุแตกต่างกันหลายประการ หน่วยงานบางแห่งมีผู้บริหารที่มีความสามารถทางด้านไอทีสูงมาก การทำงานทุกอย่างราบรื่นไปหมดดังนั้นก็อาจจะไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผนแม่บท หน่วยงานบางแห่งมีผู้บริหารที่ไม่สนใจด้านไอทีเลยดังนั้นถึงแม้ว่าเจ้าหน้าที่ระดับล่างจะผลักดันให้มีการทำแผนแม่บทอย่างไร ๆ ก็ไม่เป็นผลเพราะไม่ได้รับการสนับสนุน หน่วยงานบางแห่งมีแค่คอมพิวเตอร์ขนาดเล็กเพียงไม่มาก

นักและอาจจะไม่มีผู้ปฏิบัติงานทางด้านไอทีเลย ดังนั้นก็ไม่เห็นความสำคัญของการมีแผนแม่บทอีกเช่นกัน

ในประเทศที่ก้าวหน้าทางด้านไอทีมากกว่าประเทศไทยนั้น เขายอมรับกันว่าแผนแม่บทไอทีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประยุกต์ไอทีในหน่วยงาน หากไม่มีแผนแม่บทไอทีแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่หน่วยงานจะผลักดันให้เกิดการประยุกต์ไอทีที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นหาก NITC ต้องการที่จะผลักดันให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความก้าวหน้าทางด้านไอทีมากขึ้นก็จำเป็นต้องผลักดันให้เกิดแผนไอทีขึ้น

นอกจากแผนไอทีแล้วหน่วยงานในภาครัฐก็จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่รู้งานไอทีมากพอสมควร ผู้บริหารนี้ไม่ได้หมายถึงผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือ ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ อันเป็นตำแหน่งสูงสุดของสายงานบริหารด้านคอมพิวเตอร์ แต่หมายถึงผู้บริหารที่ดูแลและจัดการงานไอทีทั้งหมดของหน่วยงาน ดูแลงบประมาณด้านสารสนเทศ ดูแลเรื่องของฐานข้อมูล เรื่องของสำนักงานอัตโนมัติ เรื่องของเครือข่ายและระบบโทรคมนาคม เรื่องของบุคลากรด้านไอที และที่สำคัญคือดูแลเรื่องสารสนเทศที่หน่วยงานจะต้องใช้

ผู้บริหารนี้เรียกกันว่า Chief Information Officer หรือ ประธานผู้บริหารสารสนเทศ เรียกย่อๆ ว่า CIO

หลังจากคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศมองเห็นปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็ได้ทำเป็นเรื่องเสนอต่อทางคณะรัฐมนตรีให้พิจารณาอนุมัติเป็นสองประเด็น

ประเด็นแรกคือ ให้หน่วยงานระดับกรมและระดับกระทรวงต้องจัดทำแผนแม่บทไอที โดยกำหนดให้มีระยะเวลาสามถึงห้าปี และจะต้องเสนอแผนนี้มาให้สำนักงบประมาณพิจารณามิฉะนั้นจะไม่จัดสรรงบประมาณด้านไอทีให้ใช้ในอนาคต

ประเด็นที่สองคือ ให้หน่วยงานในระดับกรมและกระทรวงแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองหัวหน้าสูงสุดท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็น ประธานบริหารสารสนเทศ

เมื่อปลายเดือนมิถุนายนปี 2541 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาข้อเสนอของคณะกรรมการสารสนเทศและได้มีมติเห็นชอบด้วยกับข้อเสนอ จึงมีคำสั่งให้ ก.พ. ดำเนินการกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติต่างๆ ของ CIO ขึ้น และให้หน่วยงานต่าง ๆ แต่งตั้ง CIO แล้วแจ้งชื่อมาให้ NITC ทราบพร้อมกันนั้นก็ได้สั่งการให้ศูนย์เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ร่วมกับ ก.พ. ร่วมกันจัดหลักสูตรฝึกอบรม CIO ขึ้น

ในที่นี้จะอธิบายบทบาทของ CIO และชี้ให้เห็นว่า ณ พ.ศ. 2542 นี้ CIO กำลังจะเผชิญกับสิ่งใดบ้าง

นาย ชาร์ลส์ บี. ริง ประธานผู้บริหารของบริษัท Computer Associates หรือ CA ซึ่งเป็นบริษัทซอฟต์แวร์ที่ยิ่งใหญ่ของโลก มีกิจการขนาดปีละสี่พันล้านเหรียญ รวมรายรับสุทธิแต่ละปีเกือบพันล้านเหรียญ ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งชื่อ Techno Vision ซึ่งมีผู้นำมาแปลเป็นไทย

ในชื่อว่า **วิสัยทัศน์ไอที [7]** ข้อเขียนของเขาในหนังสือเล่มนี้รวมกับการบรรยายในที่ต่าง ๆ ทำให้เขาได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่อง ประธานผู้บริหารสารสนเทศ หรือ CIO ออกไปทั่วโลก ชาร์ลส์ ริงได้ให้คำนิยามของ Information Technology ในหนังสือนี้ว่า “A fundamental force in reshaping organizations by applying investments in computing and communications to promote competitive advantage, customer service, and other strategic benefits.”

“ไอที คือ พลังแรงพื้นฐานในการปรับปรุงองค์กรด้วยการลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้การบริการลูกค้าดีขึ้น และทำให้เกิดผลกำไรเชิงกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ”

คำนิยามของชาร์ลส์ ริงนี้ ไม่ได้เน้นที่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เน้นไปที่การปรับปรุงองค์กร การลงทุน และ การทำให้ธุรกิจได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อมองจากแง่มุมนี้ เราคงพอจะมองเห็นได้ชัดเจนแล้วว่า CIO ในทัศนะของชาร์ลส์ ริง ไม่ได้มีบทบาทอยู่แต่เพียงการรู้เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่รู้ว่าจะนำเทคโนโลยีไปปรับปรุงองค์กร และ การดำเนินธุรกิจได้อย่างไร

ชาร์ลส์ ริง ให้คำแนะนำเอาไว้ว่า “ผู้จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จจะต้องมองออกไปนอกศูนย์สารสนเทศ และจะต้องเข้าใจความต้องการทางธุรกิจของบริษัทในระยะยาวได้ บทบาทใหม่นี้จำเป็นต้องใช้ทักษะและทัศนคติที่แตกต่างออกไปจากเดิม ผู้จัดการจะต้องมองเลขข้อมูล และ ประเด็นทางด้านเทคนิคในการจัดทำสารสนเทศออกไปให้ได้ แม้ว่าทั้งสองส่วนนี้จะยังคงมีความสำคัญอยู่ หากผู้จัดการไอทีต้องการให้ผู้บริหารของบริษัทยอมรับตนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารแล้ว พวกเขาจะต้องแสดงให้เห็นว่าตนมีความสามารถในการแก้ปัญหาทางการดำเนินงาน ด้านการเงิน และ ด้านอื่น ๆ

“ผู้จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกทั้งจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาด้วย นอกจากนี้ยังมีความหมายว่า จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ช่วยออกความคิดเห็น และ เสนอตัวออกไปช่วยให้หน่วยงานมีผลกำไรมากขึ้น และ มีความสามารถในการแข่งขันดียิ่งขึ้นด้วย

“การเปลี่ยนบทบาทของนักเทคโนโลยีสารสนเทศจากการเป็นผู้ทรงความรู้ทางด้านเทคนิค มาเป็นที่ปรึกษาที่มีรอบรู้นั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนใหม่ไปอีกแบบหนึ่ง การเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทางให้แก่ผู้บริหารนั้นต้องใช้ความพยายามมากกว่าการบอกให้ผู้บริหารทำตามทางเดินที่จำกัด ผู้บริหารเองก็ควรให้รางวัลผลตอบแทนแก่ความพยายามนี้ ผู้บริหารควรเปลี่ยนนโยบายการให้ผลตอบแทนที่เข้มงวดตายตัวเสียใหม่ และหาทางให้รางวัลแก่ผู้ที่มีทัศนคติที่เน้นในด้านการช่วยเหลือกันและกันเพราะจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่ยึดหยุ่นมากขึ้น”

จากคำอธิบายของชาร์ลส์ ริง ข้างต้นนี้เราคงมองเห็นแล้วว่า ลำพังผู้ที่เป็นผู้จัดการด้านไอทีของหน่วยงาน และ สนใจเฉพาะทางด้านเทคนิคอย่างเดียว นั้น ไม่อาจจะเป็นประธานผู้

บริหารสารสนเทศหรือ CIO ได้ หากต้องการเป็นก็จะต้องปรับทัศนคติและพฤติกรรมอย่างกว้างขวางก่อน โดยเฉพาะต้องเน้นไปที่ความสามารถในการใช้ไอทีเพื่อนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

ประธานผู้บริหารสารสนเทศมีบทบาทในการชี้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เป็นศูนย์กลางของการประยุกต์การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางด้านไอที ทั้งทางด้านการประมวลผล การสื่อสาร ระบบสำนักงานอัตโนมัติ ระบบโรงงานอัตโนมัติ ถึงแม้ว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่เช่นกระทรวงจะมีหลายกรม และแต่ละกรมก็อาจจะมีผู้ดูแลสารสนเทศหรือ CIO ของกรมเองอยู่แล้ว แต่ประธานผู้บริหารสารสนเทศของกระทรวงก็ยังจำเป็นเพราะต้องเป็นคนประสานงานด้านสารสนเทศของแต่ละกรมให้เข้ากัน และเป็นผู้ดูแลให้เกิดมาตรฐานกลางด้านไอทีสำหรับกระทรวง

เมื่อคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้หน่วยงานต่าง ๆ มีตำแหน่ง CIO ตามข้อเสนอของ คณะกรรมการ NITC นั้น ได้กำหนดให้งานของ CIO เป็นหน้าที่ ไม่ใช่ตำแหน่งประจำ อีกนัยหนึ่งคือให้เลือกผู้บริหารระดับรองของหน่วยงานมาทำหน้าหนึ่งเพื่อทำหน้าที่นี้ ในต่างประเทศนั้นหน่วยงานหลายแห่งมีตำแหน่ง CIO ประจำกันแล้ว และในบางประเทศก็มีตำแหน่ง CIO ระดับชาติด้วย สำหรับไทยนั้นเราคงจะต้องพอใจกับความก้าวหน้าในขั้นนี้ไปก่อน การจะมีตำแหน่ง CIO เป็นชื่อประจำได้หรือไม่จะต้องรอดูต่อไปในอนาคต

หน้าที่หรือภาระงานของ CIO ในหน่วยงานราชการน่าจะมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรฐานด้านไอที ทุกวันนี้เรากล่าวถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกันมากขึ้น หน่วยงานทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นเรื่องเป็นราวและจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นเปรียบเสมือนกับภาพในอนาคตอันสวยสดงดงามของหน่วยงาน เป็นภาพของสิ่งที่เราอยากจะเป็น และโดยเฉพาะเป็นภาพที่ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้สึกร่วมกัน นอกจากในระดับหน่วยงานหลักแล้ว แม้แต่ทางด้านไอทีหน่วยงานก็จำเป็นจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ของการใช้ไอทีให้ชัดเจนด้วย เช่นกำหนดเป็นภาพที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะใช้ไอทีทำอะไรบ้างจึงจะตอบสนองและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ นอกจากวิสัยทัศน์แล้วหน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายด้านไอทีอย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์คืออะไรคงไม่ต้องอธิบายมากเพราะชื่อก็บอกชัดเจนอยู่แล้ว ส่วนนโยบายด้านไอทีที่จำเป็นจะต้องพิจารณามีหลายประเด็นด้วยกัน อาทิ หน่วยงานต้องการที่จะดำเนินการด้านไอทีเองหรือไม่ หรือต้องการที่จะซื้อบริการด้านไอทีจากบริษัทภายนอก หน่วยงานต้องการที่จะควบคุมการดำเนินงานด้านไอทีเป็นแบบรวมอำนาจ หรือต้องการที่จะกระจายอำนาจในการใช้ไอที การจัดหาอุปกรณ์ไอที และการดำเนินการด้านไอทีออกไปยังหน่วยงานย่อยอื่น ๆ หน่วยงานต้องการที่จะใช้ระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ตหรือไม่ ต้องการให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงและใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรือไม่ ฯลฯ การกำหนดนโยบายด้านไอทีนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการใช้ไอที หน่วยงานควรผลักดันให้

หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ยึดถือนโยบายแบบเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างมีนโยบายไปคนละทาง จะทำให้การบริหารจัดการด้านไอทีของหน่วยงานยุ่งยากมาก นอกจากในด้านนโยบายแล้ว เรื่องที่ CIO จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือมาตรฐานทางด้านไอที มาตรฐานที่จะต้องกำหนดขึ้นนั้นมีหลายประเด็นด้วยกัน นับตั้งแต่มาตรฐานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ข้อมูล รหัสข้อมูล ตำแหน่งงาน ฯลฯ หากหน่วยงานไม่เร่งรีบกำหนดมาตรฐานในด้านไอทีให้พอเพียงแก่การใช้งานแล้ว การปฏิบัติงานด้านไอทีก็จะไม่สามารถเข้ากันได้ สนิทดีเท่าที่ควร เช่นไม่สามารถถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลจากระบบหนึ่งไปสู่อีกระบบหนึ่งได้ หรือไม่สามารถหาข้อมูลสรุปจากทุกหน่วยงานได้เพราะต่างหน่วยต่างใช้รหัสข้อมูลคนละแบบกัน

2. **การวางแผนแม่บทด้านไอที** CIO มีหน้าที่ต้องกำกับดูแลให้หน่วยงานมีแผนแม่บทด้านไอทีที่เหมาะสม แผนแม่บทด้านไอทีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเปรียบเสมือนกับเป็นแผนที่สำหรับการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ไอที และการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้ หากไม่มีแผนแม่บทไอทีแล้ว การดำเนินการด้านไอทีก็จะเปรียบเสมือนกับการเดินงมอยู่ในที่มืด ได้แต่เดินวนไปวนมาไม่รู้จุดหมาย แผนแม่บทด้านไอทีที่เหมาะสมนั้นจำเป็นจะต้องเขียนให้ครอบคลุมยาวนานไปประมาณสามปี และจะต้องระบุรายละเอียดสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ สถาปัตยกรรมระบบสำหรับแสดงรายชื่อระบบหลักและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างระบบเหล่านี้ สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับแสดงกลุ่มฐานข้อมูลหลักของหน่วยงาน สถาปัตยกรรมเครือข่ายสำหรับแสดงข้อกำหนดพื้นฐานของระบบเครือข่ายของหน่วยงาน และ ลักษณะการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายทั้งหมดของหน่วยงาน แผนกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการพัฒนาระบบ และ แผนการพัฒนาระบบ ตลอดจนแผนการพัฒนาคูคลากรด้านไอทีของหน่วยงานด้วย อันที่จริงแล้ว CIO ไม่ใช่ผู้ที่ลงมือวางแผนเอง แต่เป็นผู้สนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำแผนแม่บทขึ้น CIO จะต้องผลักดันและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผน เป็นผู้เชื่อมโยงคณะทำงานวางแผนเข้ากับกลุ่มผู้บริหารที่จะเป็นผู้ให้ข้อกำหนดความต้องการในการพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศ

3. **การอนุมัติและจัดสรรงบประมาณ** CIO เป็นผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งของหน่วยงาน ดังนั้นจึงมีหน้าที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เป็นไปตามแผนแม่บท และ แผนปฏิบัติงานประจำปีกับทางศูนย์สารสนเทศได้จัดทำขึ้น ความจริงแล้วการคาดคะเนงบประมาณด้านไอทีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นที่ทราบกันดีว่าฮาร์ดแวร์ทางด้านคอมพิวเตอร์นั้นเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ทุก ๆ วันที่ผ่านไปมีการผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น และราคาย่อมเยากว่าเดิมออกจำหน่าย สำหรับทางด้านซอฟต์แวร์เองก็มีผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ต่าง ๆ นานา ออกมาอีกมากมายเช่นกัน ส่งผลให้บางครั้งเกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ที่มีใช้แต่เดิมให้เป็นซอฟต์แวร์รุ่นใหม่โดยไม่ได้คาดฝันมาก่อน ยกตัวอย่างเช่นปัจจุบันนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งยังคงใช้คอสมอสและวินโดวส์รุ่นเก่าอยู่ ในขณะที่อีกหลายแห่งได้เปลี่ยนไปใช้

วินโดวส์ 95 แล้ว และอาจจะต้องเปลี่ยนไปใช้วินโดวส์ 98 ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้สำรวจหรือทดลองใช้ความสามารถของวินโดวส์ 95 ได้เต็มที่นัก

4. **การติดตามการพัฒนาระบบสารสนเทศ** จากแผนแม่บทด้านไอทีที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว นั้น ทางศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศจำเป็นต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นทุกปี โดยเลือกระบบที่ได้กำหนดความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ขึ้นมาพัฒนา ก่อนพร้อมกันนั้นก็ต้องเสนอรายละเอียดของงบประมาณที่ต้องการขึ้นไปให้ CIO อนุมัติ เมื่อแผนการพัฒนาระบบได้รับการอนุมัติ และได้รับการจัดสรรงบประมาณเรียบร้อยแล้ว การพัฒนาระบบสารสนเทศก็จะเริ่มได้ อย่างไรก็ตาม CIO ไม่ใช่หัวหน้าโครงการหรือเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเอง หากเป็นผู้คอยสนับสนุน และ ติดตามกำกับดูแลให้การพัฒนาระบบดำเนินไปอย่างราบรื่น งานนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะหน่วยงานหลายแห่งในไทยเราก็มีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดีนักเกี่ยวกับการพัฒนาระบบมาแล้ว โดยเฉพาะเมื่อไม่มีผู้บริหารระดับสูงคอยติดตามการพัฒนาระบบ ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยสนใจ หรือ เพราะไม่ค่อยเข้าใจงานไอทีมากนักจึงไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ในต่างประเทศบางแห่งมีสำนักงาน CIO คอยติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างใกล้ชิด หากเห็นว่าโครงการมีปัญหา ก็จะรีบเข้ามาพิจารณาหาสาเหตุของปัญหา และ พยายามแก้ปัญหาให้ แต่ถ้าหากเห็นว่าโครงการนั้นจะไปไม่รอดในอนาคต CIO ก็อาจจะสั่งระงับการดำเนินงานโครงการนั้นได้ก่อนที่จะสูญเสียเงินไปมากกว่าที่เสียไปแล้ว

5. **การกำกับดูแลการปฏิบัติงานสารสนเทศ** CIO ไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการงานประจำวันของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศ ไม่ได้ควบคุมพนักงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ ไม่ต้องตรวจสอบค่าใช้จ่ายประจำวัน ไม่ต้องดูแลว่าการบันทึกข้อมูลหรือการจัดทำรายงานประจำวันดำเนินไปอย่างเรียบร้อยหรือไม่ หน้าที่ที่กล่าวมาในข้อนี้ทั้งหมดเป็นงานของหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์โดยตรง แต่กระนั้น CIO ก็ต้องรับผิดชอบในการดูแลให้ งานของศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างราบรื่น และจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับรายงานโดยตรงจากหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นผู้ช่วยเหลือและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ให้แก่หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์

6. **การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพของงานสารสนเทศ** งานนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากงานที่กล่าวถึงในข้อที่แล้ว CIO มีหน้าที่จะต้องติดตามดูว่าการปฏิบัติงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศมีผลอย่างไรบ้าง การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎข้อบังคับหรือไม่ ผลงานที่ได้มีคุณภาพดีตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ในอดีตนั้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์นั้นมักจะไม่มีใครกล้าตรวจสอบเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องเทคนิคที่ซับซ้อน ไม่มีใครกล้าวิจารณ์หรือท้วงติง ดังนั้นศูนย์คอมพิวเตอร์ก็อาจจะทำอะไรต่าง ๆ ไปได้ตามใจชอบ ผู้ใช้ก็ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการให้ประจักษ์ แต่ปัจจุบันนี้การใช้คอมพิวเตอร์เริ่มแพร่หลายมากขึ้น ผู้ใช้ตั้งแต่ระดับเสมียนพนักงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงมีโอกาการใช้คอมพิวเตอร์

มากขึ้น คอมพิวเตอร์ไม่ใช่เรื่องลึกลับซับซ้อนอีกต่อไป ดังนั้นจึงต้องมีผู้คอยดูแลและประเมินว่าการทำงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศมีคุณภาพดีหรือไม่ หากไม่ดีก็ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่วางไว้

7. การเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานบางแห่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่กำกับดูแลงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ในทำนองเดียวกับหน้าที่ของ CIO ยกตัวอย่างเช่นกระทรวงหลายแห่งเวลานี้ก็มีการแต่งตั้งกรรมการในลักษณะนี้ขึ้นตั้งนานมาแล้ว โดยประธานกรรมการก็มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงเทียบเท่าตำแหน่งรองปลัดกระทรวง และ กรรมการก็เป็นผู้แทนจากกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ เท่าที่ผมมีประสบการณ์อยู่บ้างพบว่ากรรมการลักษณะนี้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเหมือนกับกรมที่มี CIO เหตุผลก็คือกรรมการทุกคนไม่ได้มีความคิดในทางที่จะปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม แต่เป็นผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเป็นตัวแทน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่นำมาสู่คณะกรรมการจึงไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นเพราะมักจะมีการได้หรือเสียผลประโยชน์กันบ้าง อย่างไรก็ตามข้อดีของกรรมการอำนวยการไอทีที่มีอยู่ ก็เป็นที่สำหรับชี้แจงให้ทุกหน่วยงานย่อยได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์ งบประมาณ แผนการพัฒนา ฯลฯ เป็นที่รับทราบรายละเอียดการดำเนินงานต่างๆ ของทั้งหน่วยงาน อีกทั้งเป็นที่สำหรับการไกล่เกลี่ยหรือแก้ปัญหาบางประการด้วย เมื่อมีการแต่งตั้ง CIO ขึ้นแล้ว ก็ควรให้ CIO ทำหน้าที่เป็นประธานของกรรมการชุดนี้ด้วย อย่างเช่นในระดับกระทรวงนั้นทางคณะกรรมการไอทีแห่งชาติได้เสนอให้ CIO ระดับกรมร่วมเป็นกรรมการ หรือ รายงานการดำเนินงานต่อ CIO ระดับกระทรวง อีกนัยหนึ่งก็คือให้ CIO ของทุกกรมร่วมเป็นกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับกระทรวงนั่นเอง

8. การรายงานผลการปฏิบัติงานสารสนเทศแก่ผู้บริหารของหน่วยงาน ทุกวันนี้เราจำเป็นต้องยอมรับว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานทุกแห่งจำเป็นต้องรู้จักใช้ไอทีเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ไปจนถึงการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานทุกระดับในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องทราบความก้าวหน้าในการมีการใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของการใช้ไอทีของหน่วยงานอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของ CIO ที่จะต้องคอยรายงานความก้าวหน้านี้ให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบเป็นระยะ ๆ ตามความจำเป็น

ขณะนี้มีผู้ได้รับมอบหมายแต่งตั้งจากกระทรวงและกรมต่างๆ ให้เป็น CIO ครบถ้วนแล้ว แต่ทว่า CIO หลายคนก็เป็นกังวลว่าตนเองไม่รู้เรื่องไอทีเลยแล้วจะทำหน้าที่เป็น CIO ได้อย่างไร เหตุนี้เองทางเนคเทคและสำนักงาน กพ. จึงได้วางหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ CIO ขึ้น โดยกำหนดหัวข้อให้ผู้เป็น CIO ต้องมีความรู้ในด้านต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านไอที ความรู้พื้นฐานด้านไอทีเป็นเรื่องจำเป็นอันดับแรกสำหรับ CIO อย่างน้อย CIO ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทร

คนมากมายนี่ไม่ต้องถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องเป็นระดับผู้ใช้ที่ฉลาด คือรู้ว่าคอมพิวเตอร์ประกอบด้วยอะไรบ้าง เราจะใช้คอมพิวเตอร์ทำงานอะไรให้แก่งานหน่วยงานได้บ้าง ซอฟต์แวร์ระบบอย่างเช่น Unix หรือ Windows คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์คืออะไร ระบบอินเทอร์เน็ตคืออะไร ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์จัดการฐานข้อมูลมีอะไรบ้าง ต้องรู้จักพื้นฐานการประยุกต์ด้านไอทีในองค์กร และที่สำคัญคือควรใช้คอมพิวเตอร์เป็นในระดับผู้ใช้ที่ดี เช่นใช้อินเทอร์เน็ตได้ หรือใช้สเปรดชีตในการคำนวณพื้นฐานได้ ความรู้พื้นฐานเหล่านี้พวกเราส่วนมากคิดกันว่าผู้บริหารระดับสูงน่าจะรู้กันแล้ว แต่ในความเป็นจริงยังมีผู้บริหารอีกหลายท่านที่ไม่ทราบเรื่องเหล่านี้มากนัก บางท่านยังมีความเข้าใจผิด ๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ด้วยซ้ำ และบางท่านก็คิดไปว่าตนเองมีอายุมากแล้วไม่ต้องเรียนรู้เรื่องนี้ก็ได้ ในที่นี้ผมใคร่ขอเชิญชวนให้ท่านผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ CIO ของหน่วยงาน รีบเร่งศึกษาทำความเข้าใจเรื่องไอทีให้มากขึ้น ท่านจะพบว่าคอมพิวเตอร์ไม่ใช่เรื่องยาก และบางครั้งท่านอาจจะถึงกับเสียดายที่เรียนรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ช้าเกินไปด้วยซ้ำ

2. **ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าและแนวโน้มด้านไอทีและการประยุกต์** นอกจากจะต้องมีความรู้ด้านไอทีแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าและแนวโน้มด้านไอทีที่สำคัญ ๆ ด้วย เช่นรับทราบว่าปัจจุบันนี้ทางไมโครซอฟต์ได้ประกาศตัวระบบ Windows 98 แล้ว หรือบริษัทโนเวลล์ ซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญของไมโครซอฟต์ทางด้านระบบเครือข่าย ก็นำซอฟต์แวร์จัดการระบบเครือข่ายชื่อ Netware 5 ออกสู่ตลาดแล้ว ความรู้ในด้านแนวโน้มของการประยุกต์ก็มีความสำคัญมาก อย่างเช่นความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ระบบภาพลักษณะ (Image Processing) มัลติมีเดีย (Multimedia) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ฯลฯ ความรู้ในด้านเหล่านี้ไม่สามารถเผลอให้รู้ได้หมดได้ทันที ผู้เป็น CIO จะต้องเสียดสีเวลาติดตามอ่านข่าวเกี่ยวกับไอทีในหน้าสื่อพิมพ์เป็นประจำ หรือมิฉะนั้นก็จะต้องให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์คอมพิวเตอร์มาสรุปความก้าวหน้ามาให้รับทราบเป็นระยะ ๆ

3. **ความรู้เกี่ยวกับการรีปรับระบบ (Reengineering) และการจัดองค์กร** การนำไอทีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นจำเป็นจะต้องออกแบบการใช้ให้มีลักษณะเป็นงานอัตโนมัติมากขึ้น เช่นการบันทึกข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ต้องใช้คนน้อยลง และให้ข้อมูลไหลเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรงด้วยการใช้อุปกรณ์อัตโนมัติ หรือหากวิเคราะห์ให้ละเอียดอาจจะถึงกับยกเลิกงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นไปได้เพราะงานนั้นเกิดขึ้นเพื่อควบคุมให้การทำงานด้วยมือแต่เดิมดำเนินไปอย่างถูกต้อง เมื่อเปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์แล้วงานนั้น รวมไปถึงตำแหน่งงานนั้นก็จำเป็นด้วย กรณีเหล่านี้เป็นตัวอย่างของการรีปรับระบบอย่างง่าย ๆ ซึ่งผู้เป็น CIO ควรมีความรู้พื้นฐานเอาไว้บ้างอีกทั้งจะต้องเข้าใจด้วยว่าการรีปรับระบบขององค์กรทั้งหลายนั้นไม่อาจทำได้หากไม่นำเอาคอมพิวเตอร์หรือไอทีเข้ามาเป็นเครื่องมือ

4. **ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร** จากการทำงานในแวดวงไอทีมากกว่าสามสิบปีผมพบว่าผู้บริหารจำนวนมากไม่เข้าใจเรื่องของข้อมูลและสารสนเทศ ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่าตนเองต้องใช้สารสนเทศอะไรในการบริหาร เมื่อบอกไม่ได้การพัฒนากระบวนการสารสนเทศก็ไม่อาจจัดทำให้สมบูรณ์ได้เพราะไม่ทราบว่าอะไรจะเก็บข้อมูลอะไร ดังนั้นผู้เป็น CIO จะต้องใช้เวลาศึกษาในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และ สารสนเทศของหน่วยงานให้เข้าใจชัดเจน โดยเฉพาะ CIO ของหน่วยงานราชการนั้นจำเป็นจะต้องศึกษา พรบ. ข้อมูลข่าวสารราชการฉบับปีพ.ศ. 2540 ให้เข้าใจ เพราะปัจจุบันนี้ได้ตกลงกันแล้วว่า ผู้เป็น CIO ของหน่วยงานรัฐจะต้องรับผิดชอบดูแลงานด้านนี้ด้วย

5. **ความรู้เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย** ระบบสารสนเทศ ตลอดจนอุปกรณ์ไอทีทั้งหลายนั้นมีโอกาสที่จะได้รับความเสียหายจากการโจรกรรมและจารกรรมได้ง่าย ดังนั้นผู้เป็น CIO จะต้องมีความรู้พอเพียงในเรื่องหลักการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ไอที ต้องเข้าใจและตัดสินใจได้ว่าควรเข้ารหัสลับข้อมูลหรือไม่ ควรจัดทำสำรองข้อมูลแบบใด ควรมีส่วนช่วยคอมพิวเตอร์สำรองหรือไม่ ถ้ามีการเป็นลักษณะแบบใด ฯลฯ

6. **ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายด้านไอที** การใช้งานไอทีนั้นจำเป็นจะต้องเข้าใจแง่มุมของกฎหมายหลายเรื่องด้วยกัน ที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับหนึ่งก็คือกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เช่นกฎหมายลิขสิทธิ์ซึ่งปัจจุบันให้การคุ้มครองโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้ว ผู้เป็น CIO ต้องเข้าใจว่าการใช้ซอฟต์แวร์ที่ละเมิดจะเกิดผลเสียหายในด้านกฎหมายแก่หน่วยงานและผู้บริหารอย่างไร อีกทั้งต้องเข้าใจแนวทางในการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของหน่วยงานด้วย ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและสัญญาในการเช่า การเช่าซื้ออุปกรณ์ไอที การว่าจ้างพัฒนาซอฟต์แวร์ การ Outsource การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ฯลฯ สัญญาเกี่ยวกับการใช้งานซอฟต์แวร์บางอย่างมีความซับซ้อนมากขึ้น และผู้เป็น CIO ควรมีความเข้าใจในเรื่องนี้ค่อนข้างดี นอกจากนี้ CIO ยังจำเป็นจะต้องติดตามความก้าวหน้าในการตราพระราชบัญญัติอื่น ๆ ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การใช้ไอทีต่อไปในอนาคตด้วย

7. **ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแม่บทไอที** ได้กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนแม่บทไอทีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องเร่งรัดจัดทำแผนแม่บทด้านไอทีขึ้น งานในส่วนนี้แม้จะเป็นงานด้านเทคนิค แต่ผู้เป็น CIO ก็ควรทราบกรอบของระเบียบวิธีการจัดทำแผนไอที อีกทั้งมีความสามารถในการเข้าใจสัญลักษณ์และแผนภาพบางอย่างสำหรับแสดงแผนแม่บทไอทีด้วย พุดง่าย ๆ ก็คือ CIO จะต้องอ่านพิมพ์เขียวของแผนแม่บทไอทีเป็นนั่นเอง

8. **ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ** เมื่อมีแผนแม่บทไอที และ แผนการพัฒนาระบบสารสนเทศแล้ว ต่อมาก็เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยที่ CIO จะต้องเป็นคนติดตามผลการพัฒนาระบบสารสนเทศว่าดำเนินไปโดยเรียบร้อยหรือไม่ ดังนั้น CIO ก็จะต้อง

เข้าใจวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งมีทั้งการจัดซื้อระบบเบ็ดเสร็จมาใช้ การว่าจ้างบริษัทให้พัฒนาระบบ หรือ การพัฒนาระบบขึ้นใช้เอง CIO ต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศบ้างเพื่อจะได้ติดตามและควบคุมให้การพัฒนาระบบสารสนเทศดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยปกติแล้วการพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงานนั้นมักจะทำในรูปแบบงานโครงการ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้อีกอย่างหนึ่งว่า CIO จะต้องมีความเข้าใจแนวทางการบริหารงานโครงการด้านไอทีนั่นเอง

9. ความรู้เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ ความรู้เรื่องนี้มีค่ามากเพราะ CIO จะต้องบอกได้ว่างานด้านไอทีของหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จดีหรือไม่ ดังนั้น CIO จะต้องเข้าใจดัชนีต่าง ๆ สำหรับใช้วัดผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศ น่าเสียดายที่ในปัจจุบันนี้เรายังไม่ได้ศึกษาวิจัยในด้านการลงทุนทางด้านไอทีมากนัก เรายังบอกไม่ได้ว่าหน่วยงานของรัฐควรได้รับงบประมาณทางด้านไอทีเป็นสัดส่วนเท่าใดกับงบประมาณรวม เรายังไม่มีข้อมูลว่าจำนวนคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานควรเป็นเท่าใด ควรจะเป็นอัตราส่วนข้าราชการกี่คนต่อพีซีหนึ่งเครื่อง ศูนย์คอมพิวเตอร์ควรมีอัตรากำลังเท่าใด

10. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรสารสนเทศ การจัดการงานต่าง ๆ นั้นมีความท้าทายอยู่ตรงที่หน่วยงานทั้งหลายล้วนมีทรัพยากรที่จำกัด หากมีทรัพยากรเหลือเฟือก็ไม่จำเป็นต้องมี CEO หรือ CIO ก็ได้ ถ้าพึงเสียดายคนเดี๋ยวก็อาจจะดูแลให้กิจการของหน่วยงานดำเนินไปได้แล้ว เพราะไม่ต้องวิตกว่าจะต้องใช้จ่ายมากเท่าใด แต่โดยที่ทรัพยากรทั้งหลายมีจำกัด ดังนั้น CIO ก็จำเป็นต้องบริหารงานในขีดจำกัดนี้ด้วย ทรัพยากรสารสนเทศที่สำคัญก็คือฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ข้อมูลและสารสนเทศ บุคลากร และงบประมาณ ประธานผู้บริหารสารสนเทศจำเป็นต้องเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรเหล่านี้เป็นอย่างดี ทรัพยากรสารสนเทศที่สำคัญและควรจะทราบก็คือ ฮาร์ดแวร์ได้แก่เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ทั้งที่เป็นซอฟต์แวร์ระบบสำหรับควบคุมฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ประยุกต์ ข้อมูล เพิ่มข้อมูล และฐานข้อมูล ได้แก่บรรดาข้อมูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดเก็บเอาไว้เพื่อใช้อ้างอิงและการปฏิบัติงาน ระบบสื่อสารโทรคมนาคม ได้แก่ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อให้คอมพิวเตอร์ที่ตั้งกระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ในหน่วยงานสามารถสื่อสารติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว บุคลากรคอมพิวเตอร์ ได้แก่เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และ พนักงานเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

11. ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร ผู้เป็น CIO มีหน้าที่ในการสื่อสารความคิด นโยบาย มาตรฐาน การสั่งการ ฯลฯ ไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังต้องสื่อสารกับบุคคลภายนอกอันได้แก่บริษัทผู้ขายอุปกรณ์ไอทีและซอฟต์แวร์ หน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ฯลฯ ดังนั้น CIO จึงต้องมีความรู้ในด้านการสื่อสารต่าง ๆ เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการเป็นประธานการประชุม การจัดทำ

รายงานสรุป การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การสั่งการ ฯลฯ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ CIO จะต้องมีความสามารถในการพูดปราศรัยในที่สาธารณะอย่างเป็นทางการและเป็นเรื่องเป็นราวและไม่เคอะเขิน ปี 2542 มีความสำคัญหลายประการต่อประวัติศาสตร์การพัฒนาและการบริหารงานไอทีของหน่วยงานรัฐ ประการแรกปีนี้เป็นปีสุดท้ายก่อนที่จะมีการเปลี่ยนเลขปี ค.ศ. สองหลักแรกจาก 19 ไปเป็น 20 ในที่นี้ผมไม่อยากเรียกว่าเป็นการขึ้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 เพราะปี 2000 ยังอยู่ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 อยู่ จะต้องรอไปถึงปี 2001 จึงจะเป็นคริสต์ศตวรรษที่ 21 ในปีหน้านี้คาดว่าจะมีเรื่องราวเกิดขึ้นมากมายหลายอย่างที่มีผลต่อการบริหารจัดการไอที และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เป็น CIO จะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง เรื่องแรกก็คือการจัดทำแผนแม่บทไอที ส่วนเรื่องที่สองก็คือ ปัญหาคอมพิวเตอร์กับปี ค.ศ. 2000 ในที่นี้จะนำเรื่องแผนแม่บทมาอธิบายก่อน และจะแยกเรื่องปี ค.ศ. 2000 ไปอธิบายต่างหาก

หน้าที่หลักที่ CIO จะต้องรับผิดชอบมากที่สุดก็คือการจัดทำแผนแม่บทด้านไอทีออกมาเสนอต่อสำนักงบประมาณให้ได้ เพราะสำนักงบประมาณนั้นได้รับบัญชาจากรองนายกรัฐมนตรีมาแล้วว่าหากไม่มีแผนแม่บทไอทีมาแสดงก็ไม่ต้องจัดสรรงบประมาณด้านนี้ให้หน่วยงานนั้น เรื่องนี้ผมไม่ทราบว่าจะทางสำนักงบประมาณจะดำเนินการจริงจังมากน้อยแค่ไหน และไม่แน่ใจอีกเหมือนกันว่าเมื่อมีแผนแม่บทมาแสดงแล้วสำนักงบประมาณก็จะจัดสรรงบประมาณให้ เนื่องจากปีนี้ประเทศไทยก็จะยังคงประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำเหมือนปีที่แล้วอีก และหากพิจารณาตามแนวทางการจัดสรรงบประมาณที่ผ่านมา งบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นงบที่จะถูกเลื่อนทิ้งก่อนงบอื่น

เรื่องการวางแผนแม่บทไอทีนี้ได้เกริ่นไปแล้วว่าเป็นความรู้ที่ CIO จะต้องทราบ แม้จะต้องรู้ในด้านเทคนิค แต่ก็ต้องทราบว่าแผนควรจะประกอบด้วยอะไรบ้าง และ ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นอย่างไร ในที่นี้จะขอมุ่งเข้าสู่ประเด็นทันทีว่า CIO จะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างจึงจะทำให้ได้แผนแม่บทตรงตามที่กำหนดไว้

1. CIO จะต้องตรวจสอบว่าหน่วยงานมีแผนแม่บทด้านไอทีแล้วหรือยัง ความคิดเรื่องแผนแม่บทไอทีนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เมื่อครั้งผมเป็นกรรมการผู้หนึ่งในคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของรัฐก็ได้เคยสั่งการให้หน่วยงานหลายแห่งจัดทำแผนแม่บทมาเสนอ อีกทั้งยังเคยเห็นแผนแม่บทของหน่วยงานหลายแห่งมาแล้ว ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าหน่วยงานของท่านนั้นมีแผนแม่บทแล้ว ก็สร้างแล้วแต่ยังไม่ได้นำมาใช้แล้วก็เลยอาจจะเก็บขึ้นหิ้งเอาไว้ หากมีแผนแม่บทแล้วก็ขอให้นำมาปิดฝุ่น และ แก้ไขให้เนื้อหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในยุคเศรษฐกิจตกต่ำเช่นปัจจุบัน สำหรับหน่วยงานระดับกระทรวง ท่านอาจจะมีเฉพาะแผนแม่บทของสำนักงานปลัดกระทรวงอยู่แล้ว แต่ก็ยังไม่พอ ท่านจะต้องตรวจสอบด้วยว่า ทุกกรมและหน่วยงานในสังกัด

ของท่านนั้นมีแผนแม่บทไอทีอยู่แล้วหรือไม่ หากยังก็ขอให้รีบเร่งดำเนินงานในขั้น
ต่อ ๆ ไป

2. การจัดทำแผนแม่บทไอทีนั้นมักจะต้องอาศัยประสบการณ์ในด้านการวางแผนมาก่อน
หน่วยงานราชการส่วนมากมักจะไม่มีประสบการณ์ทางด้านนี้ ดังนั้นจึงอาจจะจัดทำ
แผนแม่บทได้ไม่คึก หน่วยงานราชการจึงควรว่าจ้างให้บริษัทที่ปรึกษา หรือ หน่วยงาน
อื่นเช่นมหาวิทยาลัยที่เคยมีประสบการณ์ด้านนี้มาช่วยจัดทำแผนแม่บทให้ แต่
การว่าจ้างนี้มักจะใช้เวลาไม่น้อยกว่า 6 ถึง 8 เดือน ซึ่งจะเกินกำหนดเวลาที่จะต้อง
ส่งแผนเสนอสำนักงบประมาณ ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ อาจจะต้องจัดทำแผนแม่บท
ไอทีเอง เมื่อเป็นเช่นนี้ผมจึงใคร่เสนอให้ CIO รับผิดชอบตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง
เพื่อสำรวจเนื้อหาและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับไอทีและการประยุกต์เพื่อนำมาจัดทำ
เป็นแผนแม่บทไอทีโดยด่วน หาก CIO วิตกว่าจะไม่มีผู้รู้ด้านการวางแผนแม่บท
ไอทีในคณะทำงาน ก็สมควรเชิญให้ผู้มีประสบการณ์เช่นอาจารย์ทางด้านระบบสาร
สนเทศจากมหาวิทยาลัยมาร่วมเป็นกรรมการด้วย
3. CIO จะต้องรีบเร่งพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และ กลยุทธ์
ในการดำเนินงานด้านไอทีโดยด่วน รายละเอียดเหล่านี้เป็นส่วนที่ผู้บริหารจะต้อง
กำหนดเอง คณะทำงานจัดทำแผนแม่บทเป็นเพียงแต่ผู้นำไปใช้ในการกำหนดราย
ละเอียดด้านอื่น ๆ ต่อไปเท่านั้น หาก CIO ยังไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ฯลฯ ให้
หน่วยงานได้แล้ว ก็ยากที่จะจัดทำแผนแม่บทไอทีได้
4. นำเสนอแผนแม่บทไอทีที่ร่างขึ้นให้คณะผู้บริหารของหน่วยงานพิจารณาออกความ
เห็น และช่วยกันปรับปรุงจนเห็นพ้องต้องกัน จากนั้นจึงจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อนำ
เสนอต่อสำนักงบประมาณต่อไป

แนวคิดเรื่องการให้กระทรวงและกรมมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งทำหน้าที่
เป็น CIO นั้นเป็นเรื่องที่ดี ปัจจุบันนี้เราต้องยอมรับว่าการพัฒนาและการใช้งานเทคโนโลยีสาร
สนเทศในหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างจะไม่มีเอกภาพ หน่วยงานหลายแห่งทำงานซ้ำซ้อนและไม่
ร่วมมือกัน ดังนั้นการที่กำหนดให้มี CIO ก็จะช่วยกำจัดปัญหาเหล่านี้ไปได้บ้าง อย่างไรก็ตาม
โดยที่เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ไม่แต่เฉพาะกับหน่วยงานราชการเท่านั้น แม้ในรัฐวิสาหกิจ และ ภาคเอกชน
ไทยเองก็ยังไม่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้กันแพร่หลายนัก ดังนั้นเราจึงคงจะต้องติดตามผลการ
กำหนดให้มีภาระหน้าที่ CIO นี้ต่อไปอีกสักระยะหนึ่ง

สิ่งที่ผมยังเป็นกังวลอยู่ก็คือความพร้อมและความเต็มใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น
CIO ทั้งหลาย หากท่านเหล่านี้เห็นความสำคัญของงานนี้ และยินดีดูแลงานที่ผมนำมาอธิบายข้าง
ต้นอย่างจริงจังแล้วจะทำให้การใช้งานไอทีในภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
มากขึ้น หน่วยงานรัฐเองก็จะได้รู้เท่าทันบริษัทเอกชนบางรายที่จ้องจะเอาเปรียบภาครัฐได้มากขึ้น

และอาจจะสามารถปกป้องหน่วยงานรัฐไม่ให้ถูกนักการเมืองเข้ามาหาผลประโยชน์เข้าตัวเองได้ในที่สุด