

บทบาทของ CIO

ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์

15 กรกฎาคม 2541

ขณะลงมือเขียนเรื่องนี้ผมเพิ่งกลับมาจาก การไปฟัง คุณชาร์ลส์ บี. วัง บรรยายแก่ผู้บริหารงานสารสนเทศชาวไทยที่โรงแรมไฮแอท เอราวัณมาหมาด ๆ คุณ ชาร์ลส์ วัง ผู้นี้เป็นประธานผู้บริหารของบริษัท Computer Associates หรือ CA ซึ่งเป็นบริษัทซอฟต์แวร์ที่ยิ่งใหญ่ของโลก มีกิจการขนาดปีละสี่พันล้านเหรียญ รวมรายรับสุทธิแต่ละปีเกือบพันล้านเหรียญ รายได้ขนาดนี้ต้องนับเป็นเรื่องธรรมดาเพราะบริษัท CA มีซอฟต์แวร์สำคัญ ๆ อยู่ในมือสำหรับขายสิทธิให้ผู้อื่นใช้นับไม่ถ้วน เมื่อหลายปีมาแล้ว คุณ ชาร์ลส์ วัง ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งชื่อ Techno Vision ซึ่งมีผู้นำมาแปลเป็นไทยในชื่อว่า **วิสัยทัศน์ไอที** ข้อเขียนของเขาในหนังสือเล่มนี้รวมกับการบรรยายในที่ต่าง ๆ ทำให้เขาได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่อง ประธานผู้บริหารสารสนเทศ หรือ CIO ออกไปทั่วโลก

ในที่นี้ผมจะไม่เล่าถึงการบรรยายของคุณชาร์ลส์ วังมากนัก เพราะเขามัวแต่พูดเรื่องเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ของ CA แทนที่จะพูดเรื่อง CIO หรือ Chief Information Officer ซึ่งเป็นเรื่องที่พวกเราอยากฟัง อย่างไรก็ตามในที่นี้ผมจะยกข้อความบางตอนที่เขาเขียนไว้ในหนังสือข้างต้นมาอ้างอิงบ้างตามความจำเป็น การที่ผมนำเรื่อง CIO มาเล่าสู่กันฟังในที่นี้ก็เพราะทาง คณะรัฐมนตรีเพิ่งมีมติไปเมื่อปลายเดือนมิถุนายนนี้เองว่าจะต้องให้หน่วยงานต่าง ๆ มีผู้ทำหน้าที่นี้ทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม ดังนั้นเราน่าจะต้องมาทำความรู้จักกับตำแหน่ง CIO กันสักเล็กน้อย และหากท่านเห็นว่ามิใช่ประโยชน์จะลองคิดตั้งตำแหน่ง CIO ในบริษัทของท่านบ้างก็จะดี

แนวคิดเรื่อง CIO ของไทย

การส่งเสริมงานเทคโนโลยีสารสนเทศของไทยนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ซึ่งมี ฯพลฯ รองนายกรัฐมนตรี นายสุวิทย์ คุณกิตติ เป็นประธาน ท่านรองนายกฯ สุวิทย์พิจารณาเห็นว่าหน่วยงานราชการเวลานี้ยังใช้คอมพิวเตอร์กันอย่างไม่มิติศทาง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากคอมพิวเตอร์มีน้อยเกินไปไม่คุ้มค่ากับการลงทุนซื้อหาอุปกรณ์มาใช้กันปีละมาก ๆ เรื่องนี้เมื่อสืบสาวดูแล้วก็พบว่าเป็นเพราะหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้วางแผนการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศกันอย่างเป็นระบบ หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีแผนงานด้านไอที เมื่อต้องการได้อุปกรณ์ก็รีบเร่งเขียนโครงการเสนอไปยังสำนักงบประมาณ หากได้รับการอนุมัติก็ดำเนินการจัดซื้อ โดยไม่ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับระบบงานที่มีอยู่เดิม หรือระบบงานที่มีอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลก็คือการใช้ไอทีในแต่ละหน่วยงานมีสภาพอย่างที่ว่า

เรียกกันว่า เกาะอัตโนมัติ (Island of Automation) คือต่างแผนกต่างมีกลุ่มหรือห่อมการใช้คอมพิวเตอร์ของตนเอง แต่ไม่มีการเชื่อมโยงกันและทำให้ทำงานร่วมกันไม่ได้

ด้วยเหตุนี้เองท่านประธานคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติจึงเสนอความเห็นว่าจะจำเป็นต้องกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องจัดทำแผนแม่บทด้านไอทีขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางชี้แนะการจัดการอุปกรณไอที และการพัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงานต้องไปทางไหน หากมีแผนที่ดีแล้ว การจัดหาอุปกรณ์แต่ละครั้งก็จะสอดคล้องและสนับสนุนให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาอีกประการหนึ่งที่น่ามาสู่การขาดแคลนแผนแม่บทไอทีในแต่ละหน่วยงาน ก็คือการที่หน่วยงานทั้งในระดับกรมและระดับกระทรวงไม่มีผู้บริหารที่รู้งานไอที

ผู้บริหารนี้ไม่ได้หมายถึงผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือ ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ อันเป็นตำแหน่งสูงสุดของสายงานด้านคอมพิวเตอร์ แต่หมายถึงผู้บริหารที่ดูแลและจัดการงานไอทีทั้งหมดของหน่วยงาน ดูแลเรื่องของฐานข้อมูล เรื่องของสำนักงานอัตโนมัติ ดูแลเรื่องของเครือข่ายและระบบโทรคมนาคม ดูแลเรื่องของบุคลากรด้านไอที และที่สำคัญคือดูแลเรื่องสารสนเทศที่หน่วยงานจะต้องใช้

ผู้บริหารนี้เรียกกันว่า Chief Information Officer หรือ ประธานผู้บริหารสารสนเทศ

หลังจากคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศมองเห็นปัญหานี้แล้ว ก็ได้ทำเป็นเรื่องเสนอต่อทางคณะรัฐมนตรีให้พิจารณาอนุมัติเป็นสองประเด็น

ประเด็นแรกคือ ให้หน่วยงานระดับกรมและระดับกระทรวงจัดทำแผนแม่บทไอที มิฉะนั้นจะไม่จัดสรรงบประมาณด้านไอทีให้ใช้ในอนาคต

ประเด็นที่สองคือ ให้หน่วยงานทั้งสองระดับแต่งตั้งผู้บริหารระดับรองหัวหน้าสูงสุดท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็น CIO

เมื่อปลายเดือนมิถุนายนที่ผ่านมาคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาข้อเสนอของคณะกรรมการสารสนเทศและได้มีมติเห็นชอบด้วยกับข้อเสนอ ดังนั้นไม่ช้าเราก็จะได้เห็นผู้บริหารชั้นผู้ใหญ่ในหน่วยงานราชการให้ความสนใจต่อการส่งเสริมงานไอทีกันมากขึ้น นั่นเป็นนิมิตหมายที่ดีว่าในอนาคตอันใกล้งานประยุกต์ไอทีของเราก็คงจะก้าวหน้าไปถึงขั้นแข่งขันกับประเทศอื่นได้

ว่าแต่ว่างานในความรับผิดชอบของ CIO นั้นมีอะไรบ้าง

บทบาทของ CIO

ชาร์ลส์ วัง ได้ให้คำนิยามของ Information Technology ในหนังสือที่ผมกล่าวถึงข้างต้นไว้ว่า “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 วัตน์ ไม่ได้เน้นที่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เน้นไปที่การปรับปรุงองค์กร การลงทุน และ การทำให้ธุรกิจได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อมองจากแง่มุมนี้ เราคงพอจะมองเห็นได้ชัดเจนแล้วว่า CIO ในทัศนะของชาร์ลส์ วัตน์ ไม่ได้มีบทบาทอยู่แต่เพียงการรู้เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่รู้ว่าจะนำเทคโนโลยีไปปรับปรุงองค์กร และ การดำเนินธุรกิจได้อย่างไร

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

“ผู้จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อีกทั้งจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาด้วย นอกจากนี้ยังมีความหมายว่า จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ช่วยออกความคิดเห็น และ เสนอตัวออกไปช่วยให้หน่วยงานมีผลกำไรมากขึ้น และ มีความสามารถในการแข่งขันดียิ่งขึ้นด้วย

“การเปลี่ยนบทบาทของนักเทคโนโลยีสารสนเทศจากการเป็นผู้ทรงความรู้ทางด้านเทคนิคมาเป็นที่ปรึกษาที่มีรอบรู้จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนใหม่ไปอีกแบบหนึ่ง การเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทางให้แก่ผู้บริหารนั้นต้องใช้ความพยายามมากกว่าการบอกให้ผู้บริหารทำตามทางเดินที่จำกัด ผู้บริหารเองก็ควรให้รางวัลผลตอบแทนแก่ความพยายามนี้ ผู้บริหารควรเปลี่ยนนโยบายการให้ผลตอบแทนที่เข้มงวดตายตัวเสียใหม่ และหาทางให้รางวัลแก่ผู้มีทัศนคติที่เน้นในด้านการช่วยเหลือกันและกันเพราะจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น”

จากคำอธิบายของชาร์ลส์ วัตน์ ข้างต้นนี้เราคงมองเห็นแล้วว่า ถ้าพึงผู้ที่เป็นผู้จัดการด้านไอทีของหน่วยงาน และ สนใจเฉพาะทางด้านเทคนิคอย่างเดียวนั้น ไม่อาจจะเป็นประธานผู้บริหารสารสนเทศหรือ CIO ได้ หากต้องการเป็นก็จะต้องปรับทัศนคติและพฤติกรรมอย่างกว้างขวางก่อน โดยเฉพาะต้องเน้นไปที่ความสามารถในการใช้ไอทีเพื่อนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

ประธานผู้บริหารสารสนเทศมีบทบาทในการชี้้นำการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เป็นศูนย์กลางของการประยุกต์การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทางด้านไอที ทั้งทางด้านการประมวลผล การสื่อสาร ระบบสำนักงานอัตโนมัติ ระบบโรงงานอัตโนมัติ ถึงแม้ว่าในหน่วยงานขนาด

ใหญ่เช่นกระทรวงจะมีหลายกรม และแต่ละกรมก็อาจจะมีผู้ดูแลงานสารสนเทศหรือ CIO ของกรมเองอยู่แล้ว แต่ประธานผู้บริหารสารสนเทศของกระทรวงก็ยังจำเป็นเพราะต้องเป็นคนประสานงานด้านสารสนเทศของแต่ละกรมให้เข้ากัน และเป็นผู้ดูแลให้เกิดมาตรฐานกลางด้านไอทีสำหรับกระทรวง

งานของ CIO

จากบทบาทของประธานผู้บริหารสารสนเทศที่กล่าวมาข้างต้น เราอาจสรุปงานของ CIO ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายและมาตรฐานด้านไอที หน่วยงานจำเป็นต้องมีนโยบายด้านไอทีที่เหมาะสม นโยบายด้านไอทีที่จำเป็นจะต้องพิจารณามีหลายประเด็นด้วยกัน อาทิ หน่วยงานต้องการที่จะดำเนินการด้านไอทีเองหรือไม่ หรือต้องการที่จะซื้อบริการด้านไอทีจากบริษัทภายนอก หน่วยงานต้องการที่จะควบคุมการดำเนินงานด้านไอทีที่เป็นแบบรวมอำนาจ หรือต้องการที่จะกระจายอำนาจในการใช้ไอที การจัดหาอุปกรณ์ไอที และการดำเนินการด้านไอทีออกไปยังหน่วยงานย่อยอื่น ๆ หน่วยงานต้องการที่จะใช้ระบบอินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ตหรือไม่ ต้องการให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าถึงและใช้ระบบอินเทอร์เน็ตหรือไม่ ฯลฯ การกำหนดนโยบายด้านไอทีนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการใช้ไอที หน่วยงานควรผลักดันให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ยึดถือนโยบายแบบเดียวกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างมีนโยบายไปคนละทาง จะทำให้การบริหารจัดการด้านไอทีของหน่วยงานยุ่งยากมาก นอกจากในด้านนโยบายแล้ว เรื่องที่ CIO จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือมาตรฐานทางด้านไอที มาตรฐานที่จะต้องกำหนดขึ้นนั้นมีความสำคัญประเด็นด้วยกัน นับตั้งแต่มาตรฐานเกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ข้อมูล รหัสข้อมูล ตำแหน่งงาน ฯลฯ หากหน่วยงานไม่เร่งรีบกำหนดมาตรฐานในด้านไอทีให้พอเพียงแก่การใช้งานแล้ว การปฏิบัติงานด้านไอทีก็จะไม่สามารถเข้ากันได้สนิทดีเท่าที่ควร เช่นไม่สามารถถ่ายโอนแฟ้มข้อมูลจากระบบหนึ่งไปสู่อีกระบบหนึ่งได้ หรือไม่สามารถหาข้อมูลสรุปจากทุกหน่วยงานได้เพราะต่างหน่วยต่างใช้รหัสข้อมูลคนละแบบกัน

2. การวางแผนแม่บทด้านไอที CIO มีหน้าที่ต้องกำกับดูแลให้หน่วยงานมีแผนแม่บทด้านไอทีที่เหมาะสม แผนแม่บทด้านไอทีนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเปรียบเสมือนกับเป็นแผนที่สำหรับการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์ไอที และการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นใช้ หากไม่มีแผนแม่บทไอทีแล้ว การดำเนินการด้านไอทีก็จะเปรียบเสมือนกับการเดินงมอยู่ในที่มืดได้แต่เดินวนไปวนมาไม่รู้จุดหมาย แผนแม่บทด้านไอทีที่เหมาะสมนั้นจำเป็นจะต้องเขียนให้ครอบคลุมยาวนานไปประมาณสามปี และจะต้องระบุรายละเอียดสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้คือ สถาปัตยกรรมระบบสำหรับแสดงรายชื่อระบบหลักและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างระบบเหล่านั้น สถาปัตยกรรมข้อมูลสำหรับแสดงกลุ่มฐานข้อมูลหลักของหน่วยงาน สถาปัตยกรรมเครือข่าย

ขายสำหรับแสดงข้อกำหนดพื้นฐานของระบบเครือข่ายของหน่วยงาน และ ลักษณะการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายทั้งหมดของหน่วยงาน แผนกำหนดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการพัฒนาระบบ และ แผนการพัฒนาระบบ ตลอดจนแผนการพัฒนากุศลกรด้านไอทีของหน่วยงานด้วย อันที่จริงแล้ว CIO ไม่ใช่คนที่ลงมือวางแผนเอง แต่เป็นคนที่สนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำแผนแม่บทนี้ เขาจะต้องเป็นคนผลักดันและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการจัดทำแผน เป็นคนที่เชื่อมโยงคณะทำงานวางแผนเข้ากับกลุ่มผู้บริหารที่จะเป็นผู้ให้ข้อกำหนดความต้องการในการพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศ

3. การอนุมัติและจัดสรรงบประมาณ CIO เป็นผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งของหน่วยงาน ดังนั้นจึงมีหน้าที่สำคัญในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เป็นไปตามแผนแม่บท และ แผนปฏิบัติงานประจำปีกับทางศูนย์สารสนเทศได้จัดทำขึ้น ความจริงแล้วการคาดคะเนงบประมาณด้านไอทีนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เป็นที่ทราบกันดีว่าฮาร์ดแวร์ทางด้านคอมพิวเตอร์นั้นเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ทุกวันที่ผ่านไปมีผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้นและราคาย่อมเยากว่าเดิมออกจำหน่าย สำหรับทางด้านซอฟต์แวร์เองก็มีผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ต่าง ๆ นานา ออกมาอีกมากมายเช่นกัน ส่งผลให้บางครั้งเกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ที่มีใช้แต่เดิมให้เป็นซอฟต์แวร์รุ่นใหม่โดยไม่ได้คาดฝันมาก่อน ยกตัวอย่างเช่นปัจจุบันนี้นักคอมพิวเตอร์จำนวนมากยังคงใช้ดอสและวินโดวส์รุ่นเก่าอยู่ ในขณะที่หลายคนได้เปลี่ยนไปใช้วินโดวส์ 95 แล้ว และอาจจะต้องเปลี่ยนไปใช้วินโดวส์ 98 ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้ใช้ความสามารถของวินโดวส์ 95 ได้เต็มที่นัก

4. การติดตามการพัฒนาระบบสารสนเทศ จากแผนแม่บทด้านไอทีที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว นั้น ทางศูนย์สารสนเทศจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบสารสนเทศขึ้นทุกปี โดยเลือกระบบที่ได้กำหนดความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ขึ้นมาพัฒนาก่อน พร้อมกันนั้นก็ต้องเสนอรายละเอียดของงบประมาณที่ต้องการขึ้นไปให้ CIO อนุมัติ เมื่อแผนการพัฒนาระบบได้รับการอนุมัติ และได้รับการจัดสรรงบประมาณเรียบร้อยแล้ว การพัฒนาระบบสารสนเทศก็จะเริ่มได้ อย่างไรก็ตาม CIO ไม่ใช่หัวหน้าโครงการหรือเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเอง หากเป็นผู้คอยสนับสนุน และ ติดตามกำกับดูแลให้การพัฒนากระบวนการดำเนินไปอย่างราบรื่น งานนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะหน่วยงานหลายแห่งในไทยเราก็มีประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดีนักเกี่ยวกับการพัฒนาระบบมาแล้ว โดยเฉพาะเมื่อไม่มีผู้บริหารระดับสูงคอยติดตามการพัฒนาระบบ ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยสนใจ หรือ เพราะไม่ค่อยเข้าใจงานไอทีมากนักจึงไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ในต่างประเทศหลายแห่ง CIO จะติดตามความก้าวหน้าของโครงการอย่างใกล้ชิด หากเห็นว่าโครงการมีปัญหา ก็จะรีบเข้ามาพิจารณาหาสาเหตุของปัญหา และ พยายามแก้ปัญหาให้ แต่ถ้าหากเห็นว่าโครงการนั้นจะไปไม่รอดในอนาคต CIO ก็อาจจะสั่งระงับการดำเนินงานโครงการนั้นได้ก่อนที่จะสูญเสียเงินไปมากกว่าที่ควรจะเสีย

5. การกำกับดูแลการปฏิบัติงานสารสนเทศ CIO ไม่ได้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารจัดการงานประจำวันของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศ ไม่ได้ควบคุมพนักงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ ไม่ต้องตรวจสอบค่าใช้จ่ายประจำวัน ไม่ต้องดูแลว่าการบันทึกข้อมูลหรือการจัดทำรายงานประจำวันดำเนินไปอย่างเรียบร้อยหรือไม่ หน้าที่ที่กล่าวมาในข้อนี้ทั้งหมดเป็นงานของหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์โดยตรง แต่กระนั้น CIO ก็ต้องรับผิดชอบในการดูแลให้งานของศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างราบรื่น และจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับรายงานโดยตรงจากหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นผู้ช่วยเหลือและตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ ให้แก่หัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์

6. การประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพของงานสารสนเทศ งานนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากงานที่กล่าวถึงในข้อที่แล้ว CIO มีหน้าที่ที่จะต้องติดตามดูว่าการปฏิบัติงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศมีผลอย่างไรบ้าง การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎข้อบังคับหรือไม่ ผลงานที่ได้มีคุณภาพดีตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ในอดีตนั้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์นั้นมักจะไม่มีใครกล้าตรวจสอบเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องเทคนิคที่ซับซ้อน ไม่มีใครกล้าวิจารณ์หรือท้วงติง ดังนั้นศูนย์คอมพิวเตอร์ก็อาจจะทำอะไรต่าง ๆ ไปได้ตามใจชอบ ผู้ใช้ก็ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการให้ประจักษ์ แต่ปัจจุบันนี้การใช้คอมพิวเตอร์เริ่มแพร่หลายมากขึ้น ผู้ใช้ตั้งแต่ระดับเสมียนพนักงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงมีโอกาสใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น คอมพิวเตอร์ไม่ใช่เรื่องลึกลับซับซ้อนอีกต่อไป ดังนั้นจึงต้องมีผู้คอยดูแลและประเมินว่าการทำงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศมีคุณภาพดีหรือไม่ หากไม่ดีก็ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่วางไว้

7. การเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงานบางแห่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่กำกับดูแลงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ในทำนองเดียวกับหน้าที่ของ CIO ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงหลายแห่งเวลานี้ก็มีการแต่งตั้งกรรมการในลักษณะนี้ขึ้นตั้งนานมาแล้ว โดยประธานกรรมการก็มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงเทียบเท่าตำแหน่งรองปลัดกระทรวง และ กรรมการก็เป็นผู้แทนจากกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ เท่าที่ผมมีประสบการณ์อยู่บ้างพบว่า กรรมการลักษณะนี้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเหมือนกับการมี CIO เหตุผลก็คือกรรมการทุกคนไม่ได้มีความคิดในทางที่จะปกป้องผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม แต่เป็นผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยที่ตนเป็นตัวแทน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ที่นำมาสู่คณะกรรมการจึงไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นเพราะมักจะมีการได้หรือเสียผลประโยชน์กันบ้าง อย่างไรก็ตามข้อดีของกรรมการอำนวยการไอทีก็มีอยู่ คือเป็นที่สำหรับชี้แจงให้ทุกหน่วยงานย่อยได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์ งบประมาณ แผนการพัฒนา ฯลฯ เป็นที่รับทราบรายละเอียดการดำเนินงานต่าง ๆ ของทั้งหน่วยงาน อีกทั้งเป็นที่สำหรับการไกล่เกลี่ยหรือแก้

ปัญหาบางประการด้วย เมื่อมีการแต่งตั้ง CIO ขึ้นแล้ว ก็ควรให้ CIO ทำหน้าที่เป็นประธานของกรรมการชุดนี้ด้วย อย่างเช่นในระดับกระทรวงนั้นทางคณะกรรมการไอทีแห่งชาติได้เสนอให้ CIO ระดับกรมร่วมเป็นกรรมการ หรือ รายงานการดำเนินงานต่อ CIO ระดับกระทรวง อีกนัยหนึ่งก็คือให้ CIO ของทุกกรมร่วมเป็นกรรมการอำนวยการเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับกระทรวงนั่นเอง

8. การรายงานผลการปฏิบัติงานสารสนเทศแก่ประธานผู้บริหาร (CEO) โดยปกติแล้ว CEO คือผู้มีหน้าที่ในการบริหารสูงสุดของหน่วยงาน ทุกวันนี้ CEO จำเป็นจะต้องรู้จักใช้ไอทีเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ไปจนถึงการติดตามความก้าวหน้าของการทำงานทุกระดับในองค์กร ดังนั้น CEO จำเป็นจะต้องทราบความก้าวหน้าในการมีการใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของการใช้ไอทีของหน่วยงานอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของ CIO ที่จะต้องคอยรายงานความก้าวหน้าให้ CEO ได้รับทราบเป็นระยะ ๆ ตามความจำเป็น

ความรู้ของ CIO

ระยะนี้มีผู้ได้รับมอบหมายแต่งตั้งจากกระทรวงและกรมต่าง ๆ ให้เป็น CIO หลายคนแล้ว แต่ละคนก็เริ่มเป็นกังวลว่าตนเองไม่รู้เรื่องไอทีเลยแล้วจะทำหน้าที่เป็น CIO ได้อย่างไร เรื่องนี้ก็สมควรเป็นห่วงอยู่ แต่ทางเนคเทคและสำนักงาน กพ. ก็ไม่ได้นั่งนอนใจกำลังวางแผนทางสำหรับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ CIO อยู่ ขณะนี้ยังไม่มีต้นร่างหลักสูตรมานำเสนอในที่นี้ แต่ผมใคร่ขอเสนอความเห็นเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานสำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่เป็น CIO ได้อย่างราบรื่น เพื่อให้ท่านผู้อ่านที่สนใจแนวคิดเรื่องนี้นำไปพิจารณา

1. **ความรู้ด้านไอที** ถึงอย่างไร ๆ ความรู้พื้นฐานด้านไอทีก็เป็นเรื่องจำเป็นเป็นอันดับแรก อย่างน้อย CIO ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคม ไม่ต้องถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ แต่ต้องเป็นระดับผู้ใช้ที่ฉลาด คือรู้ว่าคอมพิวเตอร์ทำอะไรให้แก่หน่วยงานได้บ้าง ซอฟต์แวร์ระบบอย่างเช่น Unix หรือ Windows คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์คืออะไร ระบบอินเทอร์เน็ตคืออะไร ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์จัดการฐานข้อมูลมีอะไรบ้าง ต้องรู้จักพื้นฐานการประยุกต์ด้านไอทีในองค์กร และที่สำคัญคือควรใช้คอมพิวเตอร์เป็นในระดับผู้ใช้ที่ดี เช่นใช้อินเทอร์เน็ตได้ หรือใช้ สเปรดชีตในการคำนวณพื้นฐานได้

2. **ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าและแนวโน้มด้านไอทีและการประยุกต์** นอกจากจะต้องมีความรู้ด้านไอทีแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าและแนวโน้มด้านไอทีที่สำคัญ ๆ ด้วย เช่นรับทราบว่าปัจจุบันนี้ทางไมโครซอฟต์ได้ประกาศตัวระบบ Windows 98 แล้ว หรือบริษัทโนเวลล์ กำลังจะนำ Netware 5 ออกสู่ตลาด ความรู้ในด้านแนวโน้มของการประยุกต์ก็มีความสำคัญมาก อย่างเช่นความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ระบบภาพลักษณ์ มัลติมีเดีย ปัญญา

ประดิษฐ์ ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ฯลฯ ความรู้ในด้านเหล่านี้ไม่สามารถเนรมิตได้ทันที ผู้เป็น CIO จะต้องเสียเวลาติดตามอ่านข่าวเกี่ยวกับไอทีในหนังสือพิมพ์เป็นประจำ หรือมิฉะนั้นก็จะต้องให้เจ้าหน้าที่ของศูนย์คอมพิวเตอร์มาสรุปความก้าวหน้าให้รับทราบเป็นระยะ ๆ

3. ความรู้เกี่ยวกับการรีปรับระบบ (Reengineering) และการจัดองค์กร การนำไอทีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นจำเป็นจะต้องออกแบบการใช้ให้มีลักษณะเป็นงานอัตโนมัติมากขึ้น เช่นการบันทึกข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ต้องใช้คนน้อยลง และให้ข้อมูลไหลเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์โดยตรง หรือหากวิเคราะห์ให้ละเอียดอาจจะถึงกับยกเลิกงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นไปได้เพราะงานนั้นเกิดขึ้นเพื่อควบคุมให้การทำงานด้วยมือแต่เดิมดำเนินไปอย่างถูกต้อง เมื่อเปลี่ยนมาใช้คอมพิวเตอร์แล้วงานนั้น รวมไปถึงตำแหน่งงานนั้นก็จำเป็นด้วย กรณีเหล่านี้เป็นตัวอย่างของการรีปรับระบบอย่างง่าย ๆ ซึ่งผู้เป็น CIO ควรมีความรู้พื้นฐานเอาไว้บ้างอีกทั้งจะต้องเข้าใจด้วยการรีปรับระบบขององค์กรทั้งหลายนั้นไม่อาจทำได้หากไม่นำเอาคอมพิวเตอร์หรือไอทีเข้ามาเป็นเครื่องมือ

4. ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศและข้อมูลข่าวสาร จากการทำงานในแวดวงไอทีมากกว่าสามสิบปีผมพบว่าผู้บริหารจำนวนมากไม่เข้าใจเรื่องของข้อมูลและสารสนเทศ คือยังไม่สามารถบอกได้ว่าตนเองต้องใช้สารสนเทศอะไรในการบริหาร เมื่อบอกไม่ได้การพัฒนาสารสนเทศก็ไม่สามารถจัดทำให้สมบูรณ์ได้เพราะไม่ทราบว่าต้องเก็บข้อมูลอะไร ดังนั้นผู้เป็น CIO จะต้องใช้เวลาศึกษาในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และ สารสนเทศของหน่วยงานให้เข้าใจชัดเจน โดยเฉพาะ CIO ของหน่วยงานราชการนั้นจำเป็นจะต้องศึกษา พรบ. ข้อมูลข่าวสารราชการฉบับปีพ.ศ. 2540 ให้เข้าใจ เพราะอาจจะต้องขยายความรับผิดชอบมาดูแลงานด้านนี้ด้วย

5. ความรู้เกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ระบบสารสนเทศ ตลอดจนอุปกรณ์ไอทีทั้งหลายนั้นมีโอกาสที่จะได้รับความเสียหายจากการโจรกรรมและจารกรรมได้ง่าย ดังนั้นผู้เป็น CIO จะต้องมีความรู้เพียงพอเพียงในเรื่องหลักการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ไอที ต้องเข้าใจและตัดสินใจได้ว่าควรเข้ารหัสลับข้อมูลหรือไม่ ควรจัดทำสำรองข้อมูลแบบใด ควรมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองหรือไม่ ถ้ามีควรเป็นลักษณะแบบใด ฯลฯ

6. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายด้านไอที การใช้งานไอทีนั้นจำเป็นจะต้องเข้าใจแง่มุมของกฎหมายหลายเรื่องด้วยกัน ที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับหนึ่งก็คือกฎหมายเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เช่นกฎหมายลิขสิทธิ์ซึ่งปัจจุบันให้การคุ้มครองโปรแกรมคอมพิวเตอร์แล้ว ผู้เป็น CIO ต้องเข้าใจว่าการใช้ซอฟต์แวร์ที่ละเมิดจะเกิดผลเสียหายในด้านกฎหมายแก่หน่วยงานและผู้บริหารอย่างไร อีกทั้งต้องเข้าใจแนวทางในการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของหน่วยงานด้วย ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบและสัญญาในการเช่า การเช่าซื้ออุปกรณ์ไอที การว่าจ้างพัฒนาซอฟต์แวร์ การ Outsource การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา ฯลฯ สัญญาเกี่ยวกับการใช้งานซอฟต์แวร์บางอย่างมีความซับซ้อนมากขึ้น และผู้เป็น CIO ควรมีความเข้าใจในเรื่องนี้ค่อนข้างดี นอกจากนั้น CIO

ยังจำเป็นจะต้องติดตามความก้าวหน้าในการตราพระราชบัญญัติอื่น ๆ ที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ไอทีต่อไปในอนาคตด้วย

7. **ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนแม่บทไอที** ได้กล่าวมาแล้วว่าการวางแผนแม่บทไอทีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องเร่งรีบจัดทำแผนแม่บทด้านไอทีขึ้น งานในส่วนนี้แม้จะเป็นงานด้านเทคนิค แต่ผู้เป็น CIO ก็ควรทราบกรอบของระเบียบวิธีการจัดทำแผนไอที อีกทั้งมีความสามารถในการเข้าใจสัญลักษณ์และแผนภาพบางอย่างสำหรับแสดงแผนแม่บทไอทีด้วย พูดย่าง ๆ ก็คือ CIO จะต้องอ่านพิมพ์เขียวของแผนแม่บทไอทีเป็นนั่นเอง

8. **ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ** เมื่อมีแผนแม่บทไอที และ แผนการพัฒนาระบบสารสนเทศแล้ว ต่อมาก็เป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยที่ CIO จะต้องเป็นคนติดตามผลการพัฒนาระบบสารสนเทศว่าดำเนินไปโดยเรียบร้อยหรือไม่ ดังนั้น CIO ก็จะต้องเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งมีทั้งการจัดซื้อระบบเบ็ดเสร็จมาใช้ การว่าจ้างบริษัทให้พัฒนาระบบ หรือ การพัฒนาระบบขึ้นใช้เอง CIO ต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศบ้างเพื่อจะได้ติดตามและควบคุมให้การพัฒนาระบบสารสนเทศดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยปกติแล้วการพัฒนาระบบสารสนเทศของหน่วยงานนั้นมักจะทำในรูปแบบงานโครงการ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้อีกอย่างหนึ่งว่า CIO จะต้องมีความเข้าใจแนวทางการบริหารงาน โครงการด้านไอทีนั่นเอง

9. **ความรู้เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของศูนย์สารสนเทศ** ความรู้เรื่องนี้มีความจำเป็นมากเพราะ CIO จะต้องบอกได้ว่างานด้านไอทีของหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จดีหรือไม่ ดังนั้น CIO จะต้องเข้าใจดัชนีต่าง ๆ สำหรับใช้วัดผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือศูนย์สารสนเทศ

10. **ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรสารสนเทศ** การจัดการงานต่าง ๆ นั้นมีความท้าทายอยู่ตรงที่หน่วยงานทั้งหลายล้วนมีทรัพยากรที่จำกัด หากมีทรัพยากรเหลือเฟือก็ไม่จำเป็นต้องมี CEO หรือ CIO ก็ได้ ถ้าพึงเสียดคนเดียวก็จะดูแลให้กิจการของหน่วยงานดำเนินไปได้แล้ว เพราะไม่ต้องวิตกว่าจะต้องใช้จ่ายมากเท่าใด แต่โดยที่ทรัพยากรทั้งหลายมีจำกัด ดังนั้น CIO ก็จำเป็นจะต้องบริหารงานในขีดจำกัดนี้ด้วย ทรัพยากรสารสนเทศที่สำคัญก็คือฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ระบบเครือข่าย ข้อมูลและสารสนเทศ บุคลากร และงบประมาณ ประธานผู้บริหารสารสนเทศจำเป็นจะต้องเข้าใจหลักการบริหารทรัพยากรเหล่านี้เป็นอย่างดี

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 จะต้องมีความสามารถในการพูดปราศรัยในที่สาธารณะอย่างเป็นเรื่องเป็นราวและไม่เคอะเขิน

บทส่งท้าย

แนวคิดเรื่องการให้กระทรวงและกรมมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็น CIO นั้นเป็นเรื่องที่ดี ปัจจุบันนี้การพัฒนาและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานภาครัฐค่อนข้างจะไม่มีเอกภาพ หน่วยงานหลายแห่งทำงานซ้ำซ้อนและไม่ร่วมมือกัน ดังนั้น การที่กำหนดให้มี CIO ก็จะช่วยกำจัดปัญหาเหล่านี้ไปได้บ้าง อย่างไรก็ตาม โดยที่เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ไม่แต่เฉพาะกับหน่วยงานราชการเท่านั้น แม้ในรัฐวิสาหกิจ และ ภาคเอกชนไทยเองก็ยังไม่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้กันแพร่หลายนัก ดังนั้นเราจึงคงจะต้องติดตามผลการกำหนดให้มีภาระหน้าที่ CIO นี้ต่อไปอีกสักระยะหนึ่ง

สิ่งที่ผมยังเป็นกังวลอยู่ก็คือความพร้อมและความเต็มใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น CIO ทั้งหลาย หากท่านเหล่านี้เห็นความสำคัญของงานนี้ และยินดีดูแลงานที่ผมกล่าวข้างต้นอย่างจริงจังแล้วจะทำให้การใช้งานไอทีในภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น หน่วยงานรัฐจะได้รู้เท่าทันบริษัทเอกชนบางรายที่จ้องจะเอาเปรียบภาครัฐได้มากขึ้น และอาจจะสามารถปกป้องหน่วยงานรัฐไม่ให้ถูกนักการเมืองเข้ามาหาผลประโยชน์ได้ในที่สุด