

## การปฏิรูปไอทีในหน่วยงาน

ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์

27 สิงหาคม 2542

เวลานี้เราได้ยินคำว่าปฏิรูปกันบ่อยครั้ง โดยเฉพาะในวงการราชการซึ่งมีนโยบายว่าจะต้องดำเนินการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินกันยกใหญ่ ถ้าไม่เร่งปฏิรูปจะเกิดปัญหาใหญ่หลวง เพราะระบบราชการไทยนั้นอู้ยอ้ายมากเหลือเกินแล้ว จำนวนข้าราชการก็มีมากเหลือเกินและในหลาย ๆ แห่งอาจจะมากเกินความจำเป็น คิดกันเล่น ๆ ว่า ถ้าปล่อยไปเช่นนี้ไม่ช้าพลเมืองทั้งหมดของประเทศไทยก็จะกลายเป็นข้าราชการไปหมด ไม่เว้นแม้แต่ลูกเด็กเล็กแดง แล้วถ้าเป็นเช่นนั้นเราจะหาเงินที่ไหนมาจ่ายเป็นเงินเดือนคนเหล่านี้

ความจริงแล้ว คำว่า **ปฏิรูป** นั้นตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า **Reform** ซึ่งแปลว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ แต่คำว่าปฏิรูปที่ใช้กันอยู่ในเวลานี้เป็นที่เข้าใจกันว่าต้องการให้ตรงกับคำว่า **Reengineering** หรือ **รีอับระบบ** มากกว่า เนื่องจากคาดหวังกันมากกว่าการปฏิรูปคงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ และอาจทำให้ระบบราชการที่กำลังจะอ้วนลงพุงตายไปนั้น กลับคึกคักกระชุ่มกระชวย และสามารถผลักดันให้ประเทศของเราก้าวกระโดดไปได้อีก

ด้วยเหตุนี้เองเราจึงหวังว่าการปฏิรูปจะทำให้เกิดอะไร ๆ ดี ๆ หลายอย่าง เช่น ลดจำนวนข้าราชการลงไปได้มาก เปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่ต้องอู้มชุกด้วยเงินจำนวนมากให้เป็นมหาวิทยาลัยอิสระที่รัฐอู้มชุน้อยลงไปหน่อย เปลี่ยนโรงพยาบาลให้เป็นอิสระ และเปลี่ยนกรมกองหลายแห่งที่มีความพร้อมให้เป็นอิสระ รวมไปถึงการขายรัฐวิสาหกิจที่มีอยู่จำนวนมากให้ประชาชนและต่างชาติเข้าถือหุ้น

ผมจะไม่เปิดการถกเถียงว่าการปฏิรูปเช่นนี้ก่อให้เกิดผลดีอย่างไรหรือไม่ แต่ก็เห็นใจรัฐบาลมากทีเดียวเนื่องจากเวลานี้รายได้ของรัฐบาลก็น้อยลงไปจนไม่อาจอู้มชุกหน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นการอยู่ในกำกับก็มีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อีกมากที่ทำให้ไม่คล่องตัว การเป็นอิสระจะทำให้การบริหารและการดำเนินงานสะดวกขึ้น อาจทำมาค้าขายได้เงินมาเลี้ยงตัวเองได้มากขึ้น แน่นนอนครับ การทำเช่นนี้ต้องมีผู้เสียผลประโยชน์มาก และผู้เสียผลประโยชน์ก็ไม่ใช่อื่นใด หากคือประชาชนนี่เอง เช่น จะต้องเสียเงินค่าหน่วยกิตสำหรับเรียนในมหาวิทยาลัยแพงขึ้น หรือต้องเสียเงินค่ารักษาพยาบาลมากขึ้น แต่รัฐบาลก็กำลังพิจารณาว่าจะหาทางช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ ได้อย่างไรบ้างจึงจะไม่เดือดร้อนมากนัก

เห็นไหมครับว่า เรื่องปฏิรูปนี้พูดกันได้เป็นวันก็ไม่จบ เพราะมีเรื่องต้องถกเถียงกันมาก และบางหน่วยงานก็ยังประท้วงเรื่องนี้อย่างยืดเยื้อไม่มีวันจบสิ้น ด้วยเหตุนี้เองในฉบับนี้ผมจึงขอเปลี่ยนมาเขียนเรื่องปฏิรูปที่ง่ายกว่า คือการปฏิรูปไอทีในหน่วยงาน

## ทำไมต้องปฏิรูป

คอมพิวเตอร์เข้ามาเมืองไทยเมื่อสามสิบปีเศษมาแล้ว ในช่วงแรกนั้นคนรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ก็มีน้อย การใช้คอมพิวเตอร์ก็แสนยาก และจำนวนคอมพิวเตอร์เองก็มีจำกัด อย่างเช่นในภาครัฐนั้น คงมีเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่และจำเป็นต้องใช้งานจริง ๆ เท่านั้น หน่วยงานอื่น ๆ แม้จะเห็นความสำคัญแต่ถ้าหากไม่มีงบประมาณ หรือไม่ได้รับอนุมัติให้มีจากคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของรัฐก็ไม่ได้ สำหรับภาคเอกชนนั้นก็มิใช่กันบ้างประปราย โดยเฉพาะในบริษัทที่หุตากว้างขวางและได้รู้ได้เห็นประโยชน์ของคอมพิวเตอร์ในด้านต่าง ๆ เท่านั้น ส่วนบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางนั้นมาเริ่มใช้มากขึ้นในระยะหลัง

การประยุกต์คอมพิวเตอร์ในระยะแรกนั้นอยู่ในมือของบรรดาผู้เชี่ยวชาญคอมพิวเตอร์เป็นส่วนใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้คิดว่าน่าจะใช้คอมพิวเตอร์ทำอะไร หรือใช้อย่างไร ก็เสนอความคิดขึ้นมา ทางผู้บริหารก็อนุมัติไปโดยอาจจะไม่ทราบแน่ชัดว่าจะได้ประโยชน์จริงหรือไม่ บางทีก็ไม่อนุมัติเพราะคิดว่าเมืองไทยน่าจะยังไม่ถึงเวลาใช้ ตัวอย่างที่รู้จักดีก็คือ คุณบรรณวิทย์ บุญญรัตน์ เคยเสนอให้เจ้านายนำระบบเอทีเอ็มมาใช้ แต่ไม่ได้รับความสนใจ คุณบรรณวิทย์ ก็เลยมาเสนอความคิดให้ธนาคารไทยพาณิชย์ และทำให้ธนาคารแห่งนี้เป็นธนาคารแรกที่บุกเบิกงานด้านเอทีเอ็ม จนได้ชื่อว่าเป็นธนาคารคอมพิวเตอร์ไป

การทำงานของคอมพิวเตอร์จะอยู่ในมือของผู้เชี่ยวชาญด้านนี้นั้น ไม่ใช่เรื่องเสียหายอะไรมากนัก หากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะมีความรู้ด้านการบริหาร การแข่งขัน และ การให้บริการที่เป็นเลิศ บังเอิญผู้เชี่ยวชาญคอมพิวเตอร์ส่วนมากก็สนใจเฉพาะด้านเทคโนโลยี ดังนั้นเมื่อคอมพิวเตอร์ได้รับการพัฒนาในมือท่านเหล่านั้นไป งานคอมพิวเตอร์ก็ไม่ได้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้มากนัก และทำให้ผู้ใช้จำนวนมากปฏิเสธที่จะใช้คอมพิวเตอร์

ความจริงแล้ว ผู้ใช้คอมพิวเตอร์นั้นมีสามกลุ่มใหญ่ กลุ่มแรกก็คือลูกค้าของบริษัทหรือหน่วยงาน เช่นลูกค้าที่มาใช้เครื่องเอทีเอ็มเพื่อถอนเงิน กลุ่มที่สองก็คือพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการทำงาน และกลุ่มที่สามก็คือผู้บริหาร ที่จะต้องดูแลจัดการให้งานในความรับผิดชอบดำเนินไปด้วยดีที่สุด

กลุ่มแรกนั้นความจริงมีอิทธิพลมาก หากผู้ใช้กลุ่มนี้ไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับการใช้คอมพิวเตอร์ ก็ต้องสรุปว่างานประยุกต์นั้นล้มเหลว ผู้ใช้กลุ่มที่สองไม่ค่อยมีปัญหาเพราะต้องทำงานตามหน้าที่อยู่แล้ว หากจัดทำแนวทางให้ใช้เครื่องได้โดยไม่รู้สึกลึนหรือขาดความรู้สึกมากนัก ก็พอจะกล่อมเกลี้ยงทำงานไปได้ ส่วนผู้ใช้กลุ่มที่สามนี่สิที่มีปัญหามาก เพราะผู้ใช้กลุ่มนี้

ส่วนมากเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่าสามสิบสี่ปีขึ้นไป และหากยังไม่ได้สนใจหรือเรียนรู้คอมพิวเตอร์  
มาก็มักจะ ไม่อยากเรียนรู้วิธีใช้คอมพิวเตอร์

แต่ที่เป็นปัญหามากกว่านั้นก็คือ ผู้ใช้กลุ่มหลังนี้ส่วนมากยังไม่ค่อยรู้จักการใช้ข้อมูลและ  
สารสนเทศในการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาที่ต้องตัดสินใจก็มักจะตัดสินใจไปตามอารมณ์ ความรู้สึก  
หรือ ข้อมูลที่รู้อย่างงู ๆ ปลา ๆ ในสมองมากกว่า

ตรงนี้ทำให้การใช้คอมพิวเตอร์ที่กล่าวกันว่าก้าวหน้ากว้างขวาง และมีการซื้อคอมพิวเตอร์  
มาใช้กันปีละมาก ๆ นั้น อันที่จริงแล้วยังไม่ได้ก้าวไปถึงไหนเลย คงวนเวียนอยู่ที่เก่าด้วย  
เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่นั่นเอง

## ปัญหาอยู่ที่ไหน

ปัญหาสำคัญที่ทำให้การใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนยังไม่ได้ก้าวไป  
จากวงจรเก่า ๆ ที่ใช้กันมานานกว่าสามสิบปีนั้น อาจสรุปลงได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารไม่เข้าใจว่าคอมพิวเตอร์หรือไอทีนั้นเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้หน่วยงานก้าว  
หน้า สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารคิดว่าคอมพิวเตอร์เป็นภาระอันหนักหน่วงที่จะต้องเสีย  
เงินค่าบำรุงรักษา จัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ อีกทั้งนักคอมพิวเตอร์ก็เป็นกลุ่มคน  
ที่แบมือขอเงินงบประมาณเอาไปปลุกกับสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่เห็นเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ  
หน่วยงานแต่อย่างใด

2. เจ้าหน้าที่และพนักงานในหน่วยงานหลายแห่งไม่ได้สนใจที่จะพัฒนางานคอมพิวเตอร์  
ในลักษณะที่จะทำให้หน่วยงานก้าวหน้า หากซังกะตายพัฒนางานไปวัน ๆ แก้ไขปัญหาไปวัน ๆ  
เพราะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ไม่ได้ได้รับการพัฒนาในด้านสติปัญญาความรู้  
หรือเทคโนโลยี คนที่มีไฟแรงต้องการพัฒนาระบบให้ดี ครั้นพอไปพูดคุยกับผู้บริหารก็ได้รับคำ  
ตอบเชิงลบ เช่นถามว่าต้องการใช้สารสนเทศอะไรบ้าง ก็ตอบไม่ได้ ต้องการให้ระบบทำอะไร  
บ้างก็ไม่ตอบ ไม่ซำก็หมดความกระตือรือร้นสนใจที่จะพัฒนางานใหม่ให้ดีขึ้น

3. หน่วยงานไม่มีความเข้าใจในเรื่องข้อมูลอันเป็นเส้นเลือดสำคัญของหน่วยงาน ไม่มี  
การจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญเอาไว้อย่างเป็นระเบียบที่ดี ข้อมูลไหลเข้าสู่ระบบบ้างไม่ไหลบ้าง ที่ไหล  
เข้ามาในฐานะข้อมูลก็อาจจะไม่มีการปรับให้เป็นปัจจุบันตามความเหมาะสม ข้อมูลสูญหายบ้าง  
และที่สำคัญคือซ้ำซ้อนจนบอกไม่ได้ว่าข้อมูลของใครถูกของใครผิด

4. การออกแบบระบบงานประยุกต์ไม่เหมาะสม เช่นไม่ยืดหยุ่นมากพอที่จะปรับเปลี่ยน  
ขยาย หรือ คัดแปลงให้ใช้กับงานอื่น ๆ ได้ ทำให้ต้องเสียทรัพยากรจำนวนมากสร้างระบบซ้ำ ๆ  
กันขึ้น นอกจากนี้ยังอาจจะใช้แนวทางการพัฒนาแบบเก่าที่ไม่ทันต่อความก้าวหน้าทาง  
เทคโนโลยี

5. ไม่ได้จัดกระแสการทำงานตามลักษณะของ Process ที่เหมาะสม ในบางครั้งนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ทำงานเลียนแบบการทำงานเดิม โดยไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เย็นเยื่ออีกทอด หรือ กระบวนการที่ไม่จำเป็น ทำให้ระบบการทำงานที่สร้างขึ้นมีความซับซ้อน และ ยุ่งยากจนผู้ใช้อย่างไม่ยอมให้
6. ไม่ได้มีการควบคุมความมั่นคงปลอดภัยของระบบอย่างพอเพียง ทำให้เกิดความเสียหายอย่างยิ่งต่อความสูญเสียข้อมูล โปรแกรม หรือ ระบบงาน ซึ่งความสูญเสียนี้อาจนำมาซึ่งความเสียหายอย่างใหญ่หลวงต่อหน่วยงานโดยไม่อาจแก้ไขกลับคืนได้
7. ไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในระยะหลัง เช่นระบบอินเทอร์เน็ต ระบบเหมือนข้อมูล ระบบความรู้ เทคโนโลยีเชิงวัตถุเข้ามาใช้ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทำให้ในภาพรวมแล้ว หน่วยงานอาจไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นในระยะเวลาอันใกล้ได้
8. ไม่ได้มีการประสานหรือช่วยเหลือในกลุ่มผู้ประกอบการเดียวกัน บริษัทบางแห่งมีการแข่งขันกันค่อนข้างมากในด้านไอที เช่นธนาคารใหญ่ในประเทศของเรานั้นต่างก็พยายามแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันทางด้านคอมพิวเตอร์ แต่การประยุกต์ในภาพรวมแล้วอาจจะยังสู้ธนาคารต่างประเทศไม่ได้ ดังนั้นหากประเทศไทยต้องเปิดตลาดเสรี และมีธนาคารจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมากขึ้น ธนาคารก็อาจจะไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศได้

## ภาพรวมของการใช้ไอทีในอนาคต

เทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอทีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากเหลือเกิน ทุกวันต้องมีคนคิดค้นงานประยุกต์แปลก ๆ ใหม่ ๆ ออกมาอยู่เสมอ นอกจากนั้นในด้านระเบียบวิธีการทำงานหรือความรู้พื้นฐานเองก็ยังเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ส่งผลให้ผู้ที่บริหารงานทางด้านไอทีนั้นต้องเป็นคนที่ดีต้นตัวสนใจต่อความก้าวหน้า สามารถพัฒนาบุคลากรไอทีให้ตามทันเทคโนโลยีได้ มีความสามารถในการเลือกสรรเทคโนโลยีมาใช้ และ เป็นผู้ที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นและเหมาะสม

ในภาพรวมแล้ว ผมเห็นว่าภาพรวมของการใช้ไอทีในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก ดังอาจสรุปได้เป็นข้อ ๆ คือ

1. การทำงานในบริษัทหรือหน่วยงานที่มีลักษณะแบบทำตามคำสั่ง ข้าคิดคนเดียว ข้าทำคนเดียว หรืออัสวินจีมีชาวมาคนเดียวนั้น จะหมดไป บริษัทหรือหน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) ใหม่หมด โดยเฉพาะจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากลักษณะเดิมที่เคยทำมาไปสู่การเป็นบริษัทหรือหน่วยงานแบบเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น การทำงานอย่างเป็นทางการแบบเดิม เช่น ต้องเดินเรื่องหรือเสนอเรื่องตามลำดับชั้นเหมือนหนังสือราชการจะต้อง

เปลี่ยนรูปแบบเป็นการเสนอเรื่องในลักษณะไม่เป็นทางการมากขึ้น ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนการจัด การทุกอย่างเองหมด หรือต้องเซ็นเอกสารทุกแผ่นที่ออกจากสำนักงาน ก็จะเปลี่ยนรูปแบบการ ทำงานไปเป็นการทำงานแบบผู้นำ หรือมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองทำแทน การควบคุมอย่างเข้มงวด ก็เปลี่ยนมาเป็นการร่วมมือร่วมแรงกันทำงาน หรือการทำงานแบบคนเดียวก็จะ ต้องเปลี่ยนเป็นการทำงานแบบเป็นทีม การเปลี่ยนในลักษณะที่กล่าวมานี้จำเป็นจะต้องจัดหา เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งปัจจุบันมีผู้ผลิตระบบงานและซอฟต์แวร์สำหรับงาน เหล่านี้ออกมาจำหน่ายกันมากแล้ว

2. การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสื่อสารประชาสัมพันธ์จะเกิดมากขึ้นและแพร่หลาย มากขึ้น ความแพร่หลายของระบบอินเทอร์เน็ตนั้นจะไม่ได้จำกัดเฉพาะแต่คนที่มีความรู้คอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์เท่านั้น ต่อไปเมื่อบริษัทขนาดใหญ่ทางด้านคอมพิวเตอร์อย่างเช่น ไมโครซอฟต์ ไอบีเอ็ม และ ออปีเอ็ม สนใจผลักดันทางด้านนี้มากขึ้น ก็อาจจะเกิดเครื่องรับโทรทัศน์ที่สามารถเข้าถึง ระบบอินเทอร์เน็ตได้โดยตรง สามารถสืบค้นข้อมูล หรือ ค้นหาข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเป็นเช่นนั้นอินเทอร์เน็ตก็จะกลายเป็นสื่อสำคัญที่บริษัทและหน่วยงานจะต้องใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปรู้เห็นและเข้าใจว่าบริษัทและหน่วยงานกำลังทำอะไร บริษัทที่พร้อมก็ คงจะต้องเข้าสู่สนามการค้าอิเล็กทรอนิกส์ เพราะถ้าหากไม่เข้าไปเปิดตลาดในไซเบอร์สเปสแล้ว ก็อาจจะไม่สามารถขายสินค้าต่อไปได้อีก

3. ลักษณะการจัดเก็บข้อมูลจะต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง จากการที่ผู้บริหารไม่เคยตัดสินใจทางการใช้ข้อมูล ก็จะต้องหันมาใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการทำงานมากขึ้น ดังนั้น ระบบในอนาคตจะต้องมีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลได้ตั้งแต่เริ่มเกิดไม่ว่าจะ ณ ที่ใด จากนั้นข้อมูลก็จะถูกส่งเข้าไปเก็บในฐานข้อมูลรวมที่ผู้ใช้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิ์และหน้าที่ ข้อมูลเหล่านี้จะต้องได้รับการปรับให้เป็นปัจจุบันทุกวันหรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือไว้ใจได้ บริษัทและหน่วยงานในอนาคตจะไม่สามารถยอม ให้เกิดความสับสนเปลืองในการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนได้ เพราะนั่นหมายถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่สมควรเกิด

4. การพัฒนาระบบสารสนเทศและระบบอื่น ๆ จะมีลักษณะบูรณาการ คือรวมระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน เพื่อให้ระบบเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้ ระบบเหล่านี้จะมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้ขยายตัว หรือ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้โดยง่าย ระบบเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ทุกระดับมากเป็นพิเศษ และจะเป็นเสมือนเส้นใยประสาทของบริษัทและหน่วยงาน

5. การปกป้องความมั่นคงปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์ และ ระบบข้อมูลจะมีความสำคัญสุดยอด ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารกลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งของบริษัทนั้น ย่อมจะเป็นยุคที่มีผู้ต้องการใช้ข้อมูลและข่าวสารเป็นอาวุธฟาดฟันเรากลับได้เช่นกัน หากเราละเลยทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และคู่แข่งของเราสามารถเข้าถึงและแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลของเราใน

ทางที่เป็นโทษแก่เราได้ หรือ ทำลายระบบของเราได้แล้ว บริษัทหรือหน่วยงานก็อาจจะเสียหาย หรืออาจถึงขั้นต้องล้มหายตายจากไปได้

6. ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อสงวนกระดาษ หรือเพื่อลดกระดาษจะได้แพร่หลายมากขึ้น ระบบเช่นนี้จะนำมาใช้ร่วมกับระบบสำนักงานอัตโนมัติ หรือ ระบบกระแสน้ำ เพื่อใช้ในการ เปลี่ยนสำนักงานที่เคยล่าช้าเพราะทำงานกับกระดาษ กลายเป็นสำนักงานแบบใหม่ที่ทำงานใน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ไป

## เราจะปฏิรูปไอทีอย่างไร

ภาพที่วาดให้ดูข้างต้นนี้นั้น ไม่ใช่เรื่องที่อยู่ไกลออกไปในอนาคตมากนัก ความจริงบริษัท ชี้นำหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา และ ยุโรปก็ไปถึงจุดนี้อยู่แล้ว และแน่นอนพวกเขาขอมได้ เปรียบพวกเราก่อนข้างมากหากเข้ามาทำกิจการแข่งกับบริษัทไทย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัท และหน่วยงานทั้งหลายจะต้องเร่งให้ความสนใจและหาวิธีปฏิรูปการใช้ไอทีในองค์กรของตนอย่าง เข้มแข็งและจริงจัง หัวข้อต่อไปนี่คือประเด็นที่ผมเห็นว่าสำคัญและจะต้องเร่งรับดำเนินการ โดย ค่วน และนั่นก็คือขั้นตอนในการปฏิรูปไอทีนี่เอง

1. กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานผู้บริหารงานสารสนเทศ หรือ Chief Information Officer หรือเรียกย่อ ๆ ว่า CIO ตำแหน่งนี้จะให้เป็นตำแหน่งเต็มเวลาก็ ได้ แต่ถ้าหากคิดว่ายังเร็วไปก็อาจจะขอให้ผู้บริหารระดับสูงมาก ๆ ท่านหนึ่งทำหน้าที่นี้ไปก่อน แต่ผู้บริหารท่านนั้นจะต้องมีความสนใจไอที เข้าใจวัตถุประสงค์และประ โยชน์ของไอทีเป็นอย่างดี หากแต่งตั้งคนที่ไม่สนใจไอทีมาทำหน้าที่นี้ สถานการณ์การใช้ไอทีก็จะมีแต่จะเสื่อมถอยลง นอกจากเป็นผู้บริหารระดับสูงแล้ว CIO จะต้องมียอำนาจมากพอที่จะสั่งการ หรือ กำหนดงบประมาณทางด้านไอที หรือกำหนดมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานได้โดยไม่มีใครกล้า ละเมิดหรือแก่งออกนอกกลุ่มนอกทาง เรื่องไอทีนั้นผมเห็นว่าจะใช้ประโยชน์ได้จริงก็ต่อเมื่อ บริหารในแบบใช้อำนาจควบคุมสั่งการ จะปล่อยให้ต่างคนต่างทำโดยอำเภอใจไม่ได้ ดังนั้น CIO จะต้องเข้าใจจุดนี้ และจะต้องออกคำสั่งหรือใช้อำนาจอย่างถูกต้อง

2. หน่วยงานจะต้องสร้างทีมงานไอทีที่เข้มแข็ง เรื่องนี้ทำได้ง่ายสำหรับบริษัท แต่เป็น เรื่องยากสำหรับภาครัฐ เพราะทุกวันนี้พนักงานไอทีที่เก่งก็มักจะพยายามหนีออกจากระบบราชการอยู่ แล้ว แต่ถึงยากอย่างไรก็จะต้องทำ ถึงจะติดขัดระเบียบของ กพ. อย่างไร ก็ต้องทำ เพราะถ้าหาก หน่วยงานไม่มีคนที่รู้ไอทีเลยแล้วจะพัฒนาหรือดูแลให้งานไอทีเติบโตกระไรได้ จริงอยู่มีผู้เสนอ ให้ซื้อบริการไอทีมาจากข้างนอกซึ่งเรียกกันว่า Outsourcing แต่การซื้อบริการเช่นนี้เป็นเรื่อง ใหม่สำหรับไทย และยังมีปัญหาด้านการบริหารอีกมากที่จะต้องแก้ไข ด้วยเหตุนี้หน่วยงานจำ เป็นจะต้องหาคนที่สนใจไอทีมารวมกลุ่มเพื่อให้เป็นมันสมอง หรือ เป็นมือเป็นเท้าที่จะ ดำเนินงานให้หน่วยงาน เมื่อหาได้แล้วก็ต้องพัฒนาให้มีความสามารถและความชำนาญอย่าง

จริงจัง เรื่องการพัฒนานี้ส่วนมากแล้วเรามักจะละเลย บุคลากรไอที ตลอดจนผู้ใช้ไม่ได้รับการพัฒนาให้รู้งานอย่างถูกต้องวิธี ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่ผลงานออกมามีปัญหาดังกล่าวแล้ว เราต้องไม่ลังเลสงสัยว่า การลงทุนจะเสียเปล่าหรือไม่ หากลงทุนพัฒนาไปแล้วคนของเราไม่ต้องการอยู่ เราจะทำอย่างไร เรื่องเหล่านี้ น่าจะแก้ไขได้ไม่ยากครับ แต่จะแก้อย่างไรก็เป็นเรื่องนโยบายและระเบียบของหน่วยงานแต่ละแห่ง

3. วางแผนไอทีอย่างจริงจัง สาเหตุที่ทำให้ระบบต่างๆ ในหน่วยงานเกิดอย่างกระปริบกระปรอย ที่โน่นบ้างที่นี้บ้าง และทำงานประสานกันไม่ได้ ก็เพราะระบบเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างไม่ มีแผน ใครใคร่ทำอะไรทำ ใครใคร่พัฒนาอะไรก็ทำไป ใครอยากคิดซื้ออะไรระบบอะไร หรือ ซอฟต์แวร์อะไรมาใช้ก็ซื้อไป ตรงนี้จะต้องเร่งรีบแก้ไขโดยการวางแผนไอทีอย่างจริงจังและถูกต้องตามหลักการ ไม่ใช่เขียนเป็นแผนงานว่าปีนี้จะซื้ออะไร ปีหน้าจะซื้ออะไร เพียงไม่กี่แผ่นเท่านั้น แผนงานไอทีจะต้องกำหนดสถาปัตยกรรมระบบงาน สถาปัตยกรรมเครือข่ายและ คอมพิวเตอร์ สถาปัตยกรรมข้อมูล และ แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านไอที การจะกำหนดแผนงานเช่นนี้ได้จะต้องเริ่มด้วยการสำรวจว่าเวลานี้เรามีอะไรอยู่แล้วบ้าง สิ่งที่มีอยู่นั้นมีปัญหาอะไร เราควรไปทางไหน เราควรมีระบบอะไร และเราจะทำให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร การวางแผนไอทีเป็นเรื่องสำคัญ หากทำลวกๆ แบบขอไปทีก็อย่าทำเสียเลยจะดีกว่า

4. จัดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ให้เชื่อมโยงกับระบบอินเทอร์เน็ต และส่งเสริมให้ผู้ บริหารรู้จักใช้อินเทอร์เน็ต หากมีเงินมากพอหน่วยงานอาจคิดสร้างระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งก็คือ ระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรเอง จากนั้นก็นำงานประยุกต์ต่างๆ ที่ใช้ในหน่วยงานมาบรรจุลงในอินเทอร์เน็ต เช่น งานด้านสารบรรณ งานด้านการนัดหมายผู้บริหาร งานด้านจัดทำและค้น ระเบียบปฏิบัติ ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร ระบบกระแสด่วน ฯลฯ ส่วนในระบบอินเทอร์เน็ตก็ให้จัดทำโฮมเพจสำหรับประชาสัมพันธ์หน่วยงาน โดยจัดทำทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยต้องไม่ลืมจัดกระบวนการปรับปรุงโฮมเพจให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5. จัดระบบข้อมูลใหม่ จัดหาซอฟต์แวร์จัดการฐานข้อมูลที่มีสมรรถนะดีมาใช้ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่ทำเป็นจะต้องมี จัดทำแบบจำลองข้อมูล พยายามคิดหาอุปกรณ์สำหรับจัดเก็บ ข้อมูลจากแหล่งเกิดเพื่อส่งเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ทันที จัดวิธีการป้องกันรักษาความมั่นคง ปลอดภัยของข้อมูล จัดวิธีสำรองข้อมูลและกู้ระบบ นอกจากนั้นยังจะต้องคอยตรวจสอบว่าข้อมูล ที่จัดเก็บมานั้นมีข้อมูลหรือไม่ หากได้ข้อมูลพร้อมแล้ว ก็ให้เตรียมตัวที่จะเลือกระบบเหมือง ข้อมูล (Data mining) มาใช้เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล

6. ประชาสัมพันธ์การใช้ไอทีของหน่วยงานให้รู้จักกันทั้งหน่วยงาน ตลอดจนให้ถึงกลุ่ม ลูกค้าประชาชนด้วย การใช้ไอทีนั้นยังคงเป็นหัวข้อที่สามารถนำมาประชาสัมพันธ์ได้อย่างดี เพราะทั้งไอทีและคอมพิวเตอร์นั้นยังคงเป็นเสมือนเครื่องมือลึกลับในสายตาของบุคคลจำนวนมาก

หากเราจัดทำประชาสัมพันธ์ได้อย่างกว้างขวาง ก็จะทำให้ลูกค้าประชาชนเกิดความเลื่อมใสศรัทธา  
ในการทำงานของหน่วยงานของเรามากขึ้น

## ประเด็นที่สำคัญยิ่ง

ไอทีนั้นเปลี่ยนแปลงรวดเร็วก็จริงอยู่ แต่ก็สามารถกำราบหรือปราบให้เชื่องได้ หากรู้วิธี  
ดั่งนั้น โดยพื้นฐานแล้วผมคิดว่าจัดการไม่ยาก

เรื่องที่ยากกว่าในการปฏิรูปไอทีก็คือคน หรือโดยเฉพาะก็คือทัศนคติของคน คนในที่  
นี้ก็คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

เราต้องเปลี่ยนทัศนคติในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติมาเป็น  
ผู้ซึ่งชอบสนใจไอที ต้องมองเห็นว่าไอทีเป็นเครื่องมือที่จะขาดเสียมิได้ในการบริหารหน่วยงาน  
และจะต้องรู้จักใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วยตัวเอง ตรงนี้เป็นเรื่องยากลำบากที่สุดสำหรับผู้  
บริหารไทยที่ไม่เคยทำอะไรเองเลย จนกระทั่งแม้จะเดินจากห้องประชุมก็ยังคงต้องมีพนักงานเก็บ  
แฟ้มถือออกมาให้ ที่ยากอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ข้อมูลและสารสนเทศใน  
การตัดสินใจ ไม่ใช่ใช้ทางสังหรณ์หรือไปให้หลวงพ่อดีดเอาไม่เคาะหัว

สำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้น เราต้องสร้างทัศนคติในด้านการรักการทำงาน การทำงานอย่าง  
มีคุณภาพ และการมีสามัคคีในระหว่างการทำงาน เรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผมเห็นว่าคนไทย  
ยังขาดตกบกพร่องอยู่อีกมาก หากแก้ไขได้แล้วจะทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความสามารถไม่  
แพ้คนในชาติอื่นใด

## สรุป

กล่าวโดยสรุป ผมเห็นว่าเราจะต้องเร่งรีบปฏิรูปไอทีในหน่วยงาน โดยพิจารณาปฏิรูปผู้  
บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ปฏิรูปการทำงานไอทีโดยการกำหนดให้มีการวางแผนไอที การวาง  
ระบบโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ การปรับปรุงระบบข้อมูล และการนำอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ นี่เป็น  
การปฏิรูปขั้นต้นซึ่งไม่น่าจะยากอะไร หากทำได้แล้วเราก็จะเริ่มก้าวเข้าสู่ประตูที่เปิดเข้าไปสู่วิถี  
แห่งความเป็นเลิศ และพร้อมที่จะแข่งขันกับใคร ๆ ที่จะรุกเข้ามาจากต่างประเทศได้อย่างสบายใจ