

## หัวข้อเรื่อง 1. บทบาทของ CIO 2. ประเด็นวิกฤติสำหรับ CIO

วันพุธที่ 28 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุมKamolmartชั้น ๒โรงแรม เดอะสุโกศล กรุงเทพฯ

### สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น เครื่องมือในการสร้างความมั่นคงให้แก่ประเทศไทย อีกทั้งได้นำมาใช้ช่วยในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูง ในหน่วยงานต่าง ๆ ของไทยเริ่มหันมาสนใจเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และเริ่มพิจารณาหาทาง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านที่จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศและของหน่วยงานให้เพิ่มขึ้น ความพยายามที่จะพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอยู่หลายด้านด้วยกันและด้านหนึ่งที่มีความสำคัญมากก็คือการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้เป็นผู้บริหารสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer หรือ CIO) เมื่อเทียบกับระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของไทยแล้วอาจ กล่าวได้ว่าภาคเอกชนได้ เห็นความสำคัญและแต่งตั้งทำหน้าที่เป็น CIO มาก่อนหน่วยงานภาครัฐ แต่ประเด็นเรื่องการแต่งตั้ง CIO ในภาครัฐได้รับการประชาสัมพันธ์และผลักดันจนเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายมากกว่า ปัจจุบันนี้ในภาครัฐนั้น เป็นการกำหนดว่าหน่วยงานระดับกรมทุกแห่งจะต้องแต่งตั้งบริหาร ระดับสูงท่านหนึ่งให้ทำหน้าที่เป็น CIO หน้าที่ที่กำหนดขึ้นยังไม่ถึงกับ เป็นตำแหน่งต่างหาก แต่ให้ เป็นหน้าที่พิเศษซึ่งผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องทำงานนี้ให้ไ้ผล การกำหนดเช่นนี้ยังมีปัญหาอยู่บ้าง เพราะผู้ที่ได้รับมอบหมายจำนวนมากเป็นผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เกี่ยวข้องหรือเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมากนัก ทำให้ไม่สามารถชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการประยุกต์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานใหม่มีประสิทธิภาพได้มาก

### 1. บทบาทของ CIO

CIO เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการจัดหาและให้บริการด้านไอซีทีแก่หน่วยงาน การจัดหา นั้นจะเป็นการพัฒนาระบบขึ้นใจเอง ซื่อระบบสำเร็จมาใช้ หรือการให้บริการจากภายนอกนั้น เป็น เรื่องนโยบายที่ CIO ควรจะชั่งน้ำหนัก หรือหารือกับผู้บริหารระดับสูงอื่นๆเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติตาม

บทบาทการเป็นผู้กำหนดนโยบายนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารนั้น จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องกำหนดนโยบายที่ แน่นนอนและต้องให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนเข้าใจทั้งนโยบายและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังนโยบายเหล่านั้นด้วย CIO จำเป็นจะต้องทราบหาหน่วยงานจะ ต้องมีนโยบายอะไรบ้าง และจะต้องพิจารณาเลือกนโยบายที่เหมาะสมมาใช้ ตัวอย่างนโยบายที่ สม ควรพิจารณากำหนดและประกาศได้แก่

- นโยบายในการจัดหาอุปกรณ์ไอซีที
- นโยบายในการจัดการซอฟต์แวร์และระบบ
- นโยบายในการจัดเก็บและใช้งานข้อมูล
- นโยบายในการใช้บริการอินเทอร์เน็ต
- นโยบายในการประกันคุณภาพ

ต่อจากบทบาทในการกำหนดนโยบายก็คือบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน นโยบายเป็นเพียง เค้าโครงหรือกรอบของแนวทางที่หน่วยงานจะต้องเลือกเดินอย่างกว้าง ๆ การปฏิบัติเป็นเพียงแต่ ต้องเลือกให้อยู่ภายในกรอบเท่านั้น สวณมาตรฐานเป็นข้อกำหนดที่ แน่นนอนและตายตัว เมื่อหน่วยงานได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วก็จำเป็นที่ทุกฝ่ายและทุกคนจะต้องยึดมาตรฐานนั้นในการปฏิบัติอย่าง เคร่งครัด หากหย่อนคลายไปก็จะไม่ใชมาตรฐาน

CIO เป็นผู้ที่จะต้องประกาศมาตรฐานตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านไอซีทีของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าศูนย์คอมพิวเตอร์หรือคณะกรรมการอำนวยการไอซีที (ICT Steering Committee) ก็ได้ CIO เองไม่ใช่ผู้ที่กำหนดมาตรฐานขึ้นเอง แต่อาจจะแนะนำให้เกิดมาตรฐาน หรือสั่งการให้มีการพิจารณาร่างมาตรฐานขึ้นแล้วนำมาประกาศใช้ในหน่วยงานก็ได้ ตัวอย่างมาตรฐานทางด้านไอซีทีที่หน่วยงานควรกำหนดได้แก่

- มาตรฐานทางด้าน Platform ของหน่วยงาน
- มาตรฐานทางด้านอุปกรณ์
- มาตรฐานทางด้านบุคลากร
- มาตรฐานทางด้านการพัฒนาระบบ
- มาตรฐานทางด้านข้อมูล

CIO ต้องพิจารณากำหนดโครงสร้างองค์กรของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS โดย พิจารณาจากนโยบายของหน่วยงาน แล้วกำหนดภารกิจที่จะต้องทำให้สอดคล้องกับนโยบาย จากนั้น จึงกำหนดตำแหน่งและภารกิจของกำลังคนที่จะอยู่ในโครงสร้างองค์กรนั้นโดยยึดมาตรฐานทางด้าน บุคลากรที่ได้กำหนดขึ้น โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์กรของฝ่ายที่ให้บริการไอซีทีนั้นมีความสำคัญมาก หากกำหนดโครงสร้างไม่เหมาะสมการดำเนินงานก็อาจจะไม่ราบรื่นและไม่มีประสิทธิภาพ มากเท่าที่ควร CIO ต้องประกาศแผนงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS โดยแผนงานนี้ CIO อาจสั่ง การให้ทางศูนย์คอมพิวเตอร์จัดทำขึ้น หรือหากไม่มีประสบการณ์มากพอที่จะจัดทำแผนได้ก็อาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกให้มาดำเนินการให้ แผนงานของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS นั้นควร กำหนดเป็นสองระดับ ระดับแรกคือแผนแม่บท (Master Plan) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งเป็นแผนที่ ระบุทิศทางในการให้บริการไอซีทีของหน่วยงานว่าในสามข้างหน้าจะไปทางใด จะขยาย การให้บริการไปมากน้อยเพียงใด และการให้บริการนั้นจะตอบสนองยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด แผนระดับที่ สองก็คือแผนงานประจำซึ่งใช้สำหรับการตั้งงบประมาณด้านไอซีทีและ การกำหนดกิจกรรมที่ จะต้องดำเนินการในปีนั้น ในฐานะผู้บริหารทางด้านไอซีทีของหน่วยงาน CIO จะต้องพิจารณาว่าแผนแม่บท และแผน งานประจำปีนั้นสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือไม่ มีกิจกรรมที่จะช่วยให้หน่วยงานดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้หรือไม่ หากเห็นว่าแผนงานนั้นไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือไม่ได้อาอิงหลักการที่ เหมาะสม CIO ก็ควรจะสั่งการให้จัดทำแผนงานขึ้นมาใหม่ การมีแผนงานนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเพราะนอกจากจะเป็นแผนที่สำหรับดำเนินการแล้ว ยังใช้ เป็นเครื่องมือในการประสานงานกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ รวมทั้งใช้เป็นที่ปรึกษาสำหรับการตั้งงบประมาณด้วย เมื่อ CIO อนุมัติแผนงานแล้ว ก็เท่ากับ CIO อนุมัติวงเงินงบประมาณที่จัดทำขึ้นมา พร้อมกับแผนงานประจำหรือแผนแม่บทนั้นโดยปริยาย ดังนั้น CIO ควรพิจารณาแผนงานควบคู่ไป กับวงเงินงบประมาณที่ต้องการด้วย หากไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้ ก็ควรพิจารณาปรับแก้ แผนงานให้สอดคล้องกับเงินที่ สามารถจะจัดสรรให้ได้บทบาทสำคัญอีกด้านหนึ่งของ CIO ก็คือการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหา โดยปกติแล้วการ ปฏิบัติงานใด ๆ ในหน่วยงานย่อมประสบปัญหาในดานต่าง ๆ เป็นประจำ ยิ่งงานไอซีทีซึ่งเป่งงาน บริการที่ จะต้องจัดให้แกหน่วยงานย่อยทุกแห่งในหน่วยงานหลักด้วยแล้วยังอาจจะประสบปัญหาได้ มากขึ้นเป็นเงาตามตัว ปัญหาสำคัญเรื่องหนึ่งก็คือปัญหาการกำหนดลำดับของระบบที่ จะต้องจัดหาหรือพัฒนาขึ้นมาก่อน เมื่อศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS กำหนดว่าจะพัฒนาระบบใดก่อนหลังแล้ว การกำหนดนั้นย่อมต้องกระทบต่อผู้ใช้ที่ไม่ได้รับการเลือก และอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้เพราะ ผู้ใช้รายนั้นอาจจะค้นคว้าหาบริการไอซีทีจากภายนอกเอง หรืออาจจัดหาระบบมาใช้งานเอง วิธี การแก้ปัญหาของผู้ใช้เช่นนี้ จะทำให้เกิดความยุ่งยากได้ในภายหลัง ดังนั้น CIO จะต้องเขามาช่วยไกล่ เกลี่ยสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ใช้ และหาทางแก้ปัญหาให้โดยละมุนละม่อม บทบาทสำคัญไม่แพ้กันอีกอย่างหนึ่ง ก็คือบทบาทในฐานะผู้นำด้านไอซีทีของหน่วยงาน ใน บทบาทนี้ CIO จะต้องเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการนำเสนอแผนงานและงบประมาณขึ้นไปสู่ระดับ สูง หรือต่อบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก นอกจากนั้นยังจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ และเชื่อมั่นใน บริการไอซีทีที่ตนเองรับผิดชอบด้วย ในการเป็นตัวแทนของหน่วยงานนี้จำเป็นที่ CIO จะต้องคอยกำกับดูแล และวัดผลการดำเนินงานและการให้บริการของศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS อยู่เสมอ ในการแสดงบทบาทนี้ผู้บริหารจะต้อง

ประชุมรับฟังรายงานผลการดำเนินการจากผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์หรือแผนก MIS เป็น ประจำ จะต้องชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ดีขึ้น

## 2. ประเด็นวิกฤติสำหรับ CIO

ประเด็นวิกฤติสำหรับ CIO ผู้บริหารไอซีทีหรือ CIO จะต้อง ประสบมาใหพิจารณา มีหลายประเด็นที่ไต่กลางถึงไปแลวทางตนในสวนที่เกี่ยวกับกับบพบาท แตกัก็ยังมีอีกหลายประเด็นที่สมควรนำไปหาทางบริหารจัดการให้เหมาะสม

- การจัดเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการบริการลูกค้า
- การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่ไต่ผลในหน่วยงาน
- การจัดหน่วยงานเพื่อรองรับแนวคิดเรื่ององค์กรแบบใหม่
- การแก้ปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรที่ทำงานตามแบบเก่ากับบุคลากรที่ทำงานแบบใหม่
- การกำหนดบทบาทการสนับสนุนและความรับผิดชอบในงานไอซีที
- การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน และการนำข้อมูลไปใช้
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัย
- กระบวนการรี้อปรับระบบ (Reengineering)
- การจัดการความเปลี่ยนแปลง
- การเลือกและการใช้เครื่องมือสำหรับจัดการระบบ
- การจัดหา เก็บรักษาและพัฒนาพนักงาน
- การสร้างระบบงานประยุกต์ใหม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการทรัพยากรที่ขาดแคลนให้รองรับ

เทคโนโลยีที่มีความแตกต่างหลากหลาย

สรุป CIO คือผู้บริหารสูงสุดทางด้านไอซีทีของหน่วยงานแต่อาจจะไม่ไ้เป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานสูงสุดของหน่วยงานก็ไ้ CIO ในภาครัฐของไทยนี้ นทางคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้เป้นหน้าที่ ของรองผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน เช่นรองปลัดกระทรวง รองอธิบดี หรือรองผู้อำนวยการ การมีตำแหน่ง CIO ในหน่วยงาน ทำให้ทุกคนในหน่วยงานเชื่อมั่นได้ว่ามีผูดูแลสนับสนุนให้การดำเนินงานด้านไอซีทีของหน่วยงานดำเนินไปไ้ได้อย่างราบรื่น

-----