

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นเป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมาย และใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติและสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การสร้างเสริมความสามารถของบุคลากรและระบบ
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการปรับปรุงพัฒนาระบบการภายใน
3. มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
4. มุมมองด้านการเงิน

แนวคิดเรื่อง BSC มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่าง ๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานขององค์กรมีโอกาสได้ร่วมมือประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมขององค์กรร่วมกัน

ข้อดีของ BSC คือ มีหลักพื้นฐานอยู่บนดัชนีที่แยกตามมุมมองด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมสอดคล้องตามพันธกิจและเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงพิจารณาในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ BSC ยังเป็นความพยายามที่จะแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และนำเสนอดัชนีเพื่อวัดผลการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

การตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองต่าง ๆ ตามวิธีของ BSC เป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจในการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาได้ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศหลายแห่งได้นำแนวคิด BSC มาใช้แล้ว การนำ BSC มาใช้ในระบบคุณภาพของ

หน่วยงานในมหาวิทยาลัยจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุล ดัชนีวัดผลสำเร็จเหล่านี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยบริหารงานและดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ขณะเดียวกันก็จะเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติภารกิจว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด

การนำ BSC มาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย สิ่งที่จะต้องคำนึงก่อนเป็นอันดับต้น ๆ ก็คือ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัยขึ้นมาก่อน และการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่ มหาวิทยาลัยดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และสามารถเป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการตามความคาดหวังของสังคมหรือไม่

องค์กรประกอบทุกส่วน หน่วยงานทุกหน่วย กิจกรรมและการดำเนินงานทุกอย่าง ทุกระบบ ทุกกลไกของมหาวิทยาลัยล้วนมีความสำคัญเชื่อมโยง ส่งผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น มุมมองในแต่ละด้าน มีปัจจัยต่อความสำเร็จส่งผลต่อกันเป็นทอด ๆ อันนำไปสู่ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในที่สุด ดร.วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล ได้เสนอแนวทางการพิจารณา มุมมองทั้ง 4 ด้านในการนำ BSC มาใช้ในมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ที่ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอันประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสิ่งของ ระบบ เครื่องมือ เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยต่อความสำเร็จ คือ งานวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ปัจจัยเหล่านี้นับเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2. **มุมมองด้านกระบวนการภายใน** กระบวนการภายในของมหาวิทยาลัยแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ กระบวนการที่เน้นคุณภาพ และกระบวนการที่เน้นประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานทุกกระบวนการจำเป็นต้องมีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพควบคู่กันไป ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือ งานด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ การวิจัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ขณะเดียวกันภารกิจดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้ต้องอาศัยกลไกงานสนับสนุนและงานบริหารที่มีประสิทธิภาพ เช่น ห้องสมุด อาคารสถานที่ งานโสตทัศนูปกรณ์ ทะเบียนและวัดผล งานกิจการนักศึกษา และงานธุรการอื่น ๆ กระบวนการภายในเหล่านี้มีบทบาทหน้าที่ให้บริการแก่ทั้งบุคลากรภายใน และให้บริการแก่นักศึกษา ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการหลักโดยตรงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งชุมชนภายนอกที่รับบริการทางวิชาการ

3. **มุมมองด้านลูกค้า** สำหรับผลกระทบที่มหาวิทยาลัยจะสร้างให้กับนักศึกษาปัจจุบัน คือ ความพึงพอใจจากการได้รับบริการของกระบวนการภายในต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความรัก และความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย นักศึกษามีความเชื่อมั่นในวิชาความรู้ที่ได้รับ เชื่อมั่นในศักดิ์ศรีแห่งปริญญาที่ได้รับ บัณฑิตเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน และสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไป รวมทั้งการยอมรับในภาพลักษณ์และชื่อเสียงในสายตาของสังคมภายนอก อันเป็นผลจากคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ซึ่งบางครั้งต้องอาศัยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ทั้งโดยลูกค้าเอง และโดยอาศัยกลไกการสื่อสารอื่น ๆ

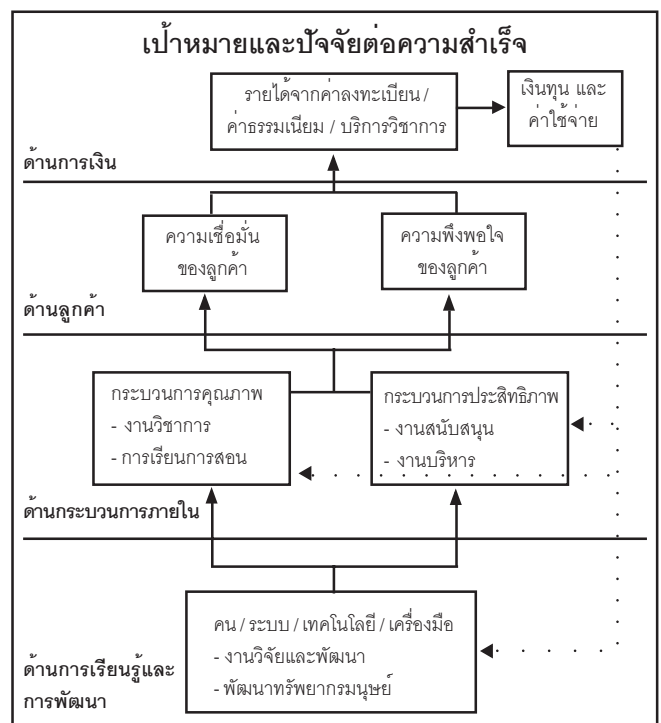
4. **มุมมองด้านการเงิน** ผลตอบแทนทางการเงินเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินงานที่นำมาซึ่งความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ซึ่งจะให้บุตรหลานเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย และเรียนจนสำเร็จตามหลักสูตรหรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ อีกพร้อมกันนั้น ค่าแนะนำ ชีวชน เพื่อให้ผู้อื่นเข้ามาเรียนก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลต่อผลประโยชน์ที่บ่งชี้ได้ถึงถึงความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นในรูปของการเข้ามาลงทะเบียนเรียน

ข้อมูลทางการเงินที่ใช้เป็นดัชนีหนึ่งในการวัดผลสำเร็จจะเป็นข้อมูลที่สะท้อนการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วในอดีต และเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงสถานภาพในอนาคตของมหาวิทยาลัยได้โดยขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะมีความยั่งยืนก็ด้วยความสามารถ

และศักยภาพในการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน อันนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชนและสังคมให้เกิดความพึงพอใจและการยอมรับในมหาวิทยาลัย การตรวจสอบคุณภาพของมหาวิทยาลัยจากดัชนีวัดความสำเร็จซึ่งครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมา จะเป็นสิ่งที่สะท้อนเป้าหมายและเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย รวมทั้งช่วยบ่งชี้และช่วยพยากรณ์ได้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินงานได้บรรลุพันธกิจที่กำหนดไว้หรือไม่และเพียงใด

BSC จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบคำถาม 4 ข้อ คือ

1. มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
2. มหาวิทยาลัยต้องดีเด่นในเรื่องใด (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)
3. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร และมหาวิทยาลัยควรตอบสนองลูกค้า (นักศึกษา ผู้ปกครอง นายจ้าง ศิษย์เก่า) อย่างไร (มุมมองด้านลูกค้า)
4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)



ที่มา : วรณรัตน์ วัฒนานามิตกุล. "การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย" เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ Quality Assurance in Higher Education Institutions : A Strive toward Professionalism. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 12 กันยายน 2546.