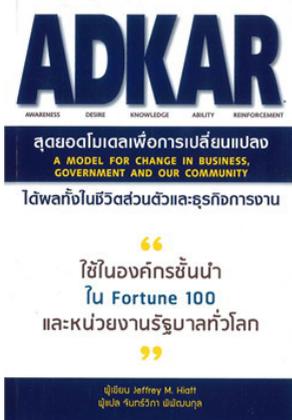


แนะนำหนังสือ



ADKAR สุดยอดโมเดลเพื่อการเปลี่ยนแปลง
A Model for Change in Business, Government
and our Community

ISBN : 978-616-991-46-0-8

ผู้เขียน : เจฟฟีย์ เอ็ม ไฮแอตต์

Jeffrey M. Hiatt

ผู้แปล : จันทริภา พิพัฒน์กุล

พิมพ์ครั้งที่ 1 : สิงหาคม 2561

สำนักพิมพ์ : บริษัท บีคอนด์ อีพิซเซ็นซี จำกัด

จำนวนหน้า : 199 หน้า

สุรีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์

“การเปลี่ยนแปลงบางครั้งก็มีขั้นตอนที่ซับซ้อนและยุ่งยาก โมเดล ADKAR ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราเข้าใจได้ และสนุกไปกับมัน หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือที่มีค่าสำหรับผู้บริหารธุรกิจ และผู้บริหารโครงการ ที่จะสามารถนำเอาเทคนิคในการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปใช้กับโครงทุกขนาด และทุกรูปแบบ”

Lori Bocklund

ประธานบริษัท Strategic Contact, Inc.

(คำนิยม)

โมเดล ADKAR พัฒนาขึ้นจากศูนย์การเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านกระบวนการวิจัยมามากมายจนได้โมเดล ADKAR ซึ่งเป็นไปที่ผลลัพธ์ และใช้ได้ง่าย ๆ กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จึงเป็นโมเดลที่ถูกนำไปใช้ในองค์กรชั้นนำในอเมริกา และหน่วยงานรัฐบาลต่างๆ ทั่วโลก

การมุ่งไปที่ผลลัพธ์ทำให้เกิดคำถามว่า “ทำไมจึงทำแบบนี้?” “ต้องการให้ได้ผลลัพธ์อะไร?” ซึ่งทำให้พบว่า “เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น” จึงทำให้เกิดเป็นโมเดลข้อแรกของ ADKAR คือการรับรู้ (Awareness)

และตามมาด้วยปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ คือ Desire (ความปรารถนา) Knowledge (ความรู้) Ability (ความสามารถ) และ Reinforcement (แรงสนับสนุน)

หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 14 บท นำเสนอเนื้อหาตามลำดับ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโมเดล ADKAR และการนำโมเดลนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จโดยการอธิบาย และยกตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นความคิดของผู้อ่านให้เกิดความรู้ ความเข้าใจตามลำดับขั้นตอนซึ่งเป็นประสบการณ์ตรงจากผู้เขียนที่ได้ให้การบรรยาย และอบรมเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้แก่หน่วยงาน และสถาบันการศึกษาหลาย ๆ แห่ง จึงเป็นโมเดลที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ

บทที่ 1 โมเดล ADKAR คืออะไร

หัวใจของความสำเร็จอยู่ในสิ่งที่ดูธรรมดามาก นั่นคือการช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้สำเร็จ โมเดล ADKAR ได้กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนเพื่อบริหารจัดการผู้คนให้เปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

The ADKAR MODEL

A Awareness

การรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

D Desire

ความปรารถนาที่จะสนับสนุน และเข้าร่วมในการ

เปลี่ยนแปลง

K Knowledge

ความรู้ว่าจะเปลี่ยนได้ต้องทำอะไร

A Ability

ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องใช้ในการ

เปลี่ยนแปลง

R Reinforcement

แรงสนับสนุนที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

เนื่องยิ่งขึ้น

บทที่ 2 – 7 กล่าวถึงแต่ละองค์ประกอบของโมเดล พร้อมทั้งกรณีศึกษา
บทที่ 8 – 14 กล่าวถึงกลยุทธ์และกลวิธีที่จะทำให้สามารถบรรลุผลใน
แต่ละองค์ประกอบของ ADKAR

บทที่ 2 การรับรู้ Awareness ขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลง
เป็นการรับรู้ และความเข้าใจของบุคคลถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เหตุผลของ
การเปลี่ยนแปลง และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ยอมเปลี่ยน รวมถึงข้อมูล
ทั้งภายในและภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผลที่ได้จาก
การเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3 ความปรารถนา Desire แสดงถึงแรงจูงใจ และการตัดสินใจ
เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทางเลือกส่วนบุคคล มีอิทธิพลมาจากลักษณะของ
การเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ส่วนตัว และแรงจูงใจภายในที่แตกต่างกันในแต่ละ
บุคคล

บทที่ 4 ความรู้ Knowledge หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล การฝึก
อบรมเกี่ยวกับทักษะ และการศึกษาที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม
ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ ระบบ เครื่องมือ
ใหม่ ๆ ตำแหน่งงาน ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ
เปลี่ยนแปลง และเทคนิคที่ต้องใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 5 ความสามารถ Ability คือ ความสามารถที่จำเป็นต่อการ
เปลี่ยนแปลง ความสามารถที่ทำได้จริง เปลี่ยนความรู้เป็นการกระทำ ซึ่งจะสำเร็จ
ได้เมื่อบุคคล หรือกลุ่มคนแสดงความสามารถในการปฏิบัติถึงระดับที่ต้องการเพื่อให้
บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลถึงความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ คือ อุปสรรค
ทางจิตใจ ความสามารถทางกาย ความเฉลียวฉลาด สติปัญญา เวลาในการพัฒนา
ทักษะ และทรัพยากรสนับสนุน

บทที่ 6 แรงสนับสนุน Reinforcement หมายถึง แรงสนับสนุนทั้ง
ภายในและภายนอก ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างยั่งยืน เช่น การยอมรับ
ยกย่อง การให้รางวัล ส่วนแรงสนับสนุนภายในจะเป็นความพึงพอใจของบุคคลนั้นๆ
ต่อความสำเร็จของตนเอง

บทที่ 7 โมเดล ADKAR เป็นการสรุปภาพรวมของโมเดล เน้นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของโมเดล ทั้งกิจกรรมการบริหารจัดการ บทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ของธุรกิจ โดยการจัดทำเป็นภาพตารางประกอบ และกรณีศึกษา

บทที่ 8 การสร้างการรับรู้ Building Awareness วิธีการสร้างการรับรู้ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพจากสปอนเซอร์ ผู้บริหาร การให้การแนะนำโดยผู้จัดการหัวหน้างาน การเข้าถึงข้อมูลทางธุรกิจ

บทที่ 9 ก่อให้เกิดความปรารถนา Creating Desire คำพูดและการกระทำของผู้จัดการ และผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความปรารถนาของพนักงาน ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จึงอาจใช้กลวิธีในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ด้วยสปอนเซอร์ที่มีประสิทธิภาพ ฝึกผู้จัดการให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประเมินความเสี่ยง และคาดการณ์การต่อต้านล่วงหน้า ให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาแผนการให้คำตอบแทนให้สอดคล้องกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 10 พัฒนาความรู้ Developing Knowledge เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงาน ระบบงาน และหน้าที่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือทีมบริหารจำเป็นต้องจัดหาความรู้เพื่อพัฒนาความรู้จากการใช้ผู้พัฒนาการฝึกอบรมโดยพิจารณาจากโปรแกรมฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ คู่มือการปฏิบัติงาน การดูแลแนะนำแบบตัวต่อตัว และการสร้างกลุ่มผู้ใช้ (กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่แบ่งเป็นความรู้ และประสบการณ์)

บทที่ 11 ส่งเสริมความสามารถ Fostering Ability กลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง คือ การดูแลประจำวันจากหัวหน้างาน การเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง การติดตามวัดผลงาน และการทดลองปฏิบัติระหว่างฝึกอบรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาการเรียนรู้ วัดผลความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการจากการเปลี่ยนแปลง และเป็นการฝึกฝนการใช้เครื่องมือ และกระบวนการใหม่ๆ ก่อนนำไปใช้จริง

บทที่ 12 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง Reinforcement Change การสร้างกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จของโครงการ เช่น การยกย่องชมเชย และชะลอความสำเร็จ การให้รางวัล การรับฟังความคิดเห็น และผลตอบรับจากพนักงาน ระบบตรวจสอบ และวัดผลงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ

บทที่ 13 สรุปวิธีการสร้าง ADKAR ADKAR Enabling Elements Summary แสดงถึงการใช้กิจกรรมในการจัดการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การสื่อสาร การแนะนำ การฝึกอบรม การสนับสนุนจากสปอนเซอร์ การจัดการลดการต่อต้าน และผลลัพธ์ที่ต้องการของแต่ละกิจกรรม

บทที่ 14 นำ ADKAR ไปใช้ เป็นเครื่องมือสำหรับสอนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การประเมินความพร้อมของแผนการเปลี่ยนแปลง และเป็นแนวทางของกิจกรรมต่าง ๆ เครื่องมือโค้ชสำหรับผู้จัดการ และผู้ควบคุมงาน เครื่องมือประเมินการเปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่ และเป็นเครื่องมือวางแผนการเปลี่ยนแปลง

หนังสือ **ADKAR สูดยอดโมเดลเพื่อการเปลี่ยนแปลง** เล่มนี้จึงเหมาะสำหรับผู้บริหาร และผู้จัดการทุกระดับชั้นควรอ่าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการให้เกิดความสำเร็จ และให้ผลประโยชน์ที่สูงสุดแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร ซึ่งจะสามารถลดความเสี่ยงจากการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทุกรูปแบบ

