



Модель ADKAR от Prosci для успешного внедрения  
организационных изменений

# ADKAR

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
ИЗМЕНЕНИЯ НЕ  
ВЫБИРАЮТ.  
УСПЕХ – ДА

---

**Prosci**<sup>®</sup>



Вы, возможно, уже знакомы с моделью индивидуальных изменений ADKAR® от Prosci. Но знали ли вы, что она также является мощным инструментом для преодоления трудностей в реализации организационных проектов и инициатив?

Уже 25 лет модель ADKAR помогает руководителям, руководителям проектов и командам по управлению изменениями в крупнейших компаниях мира. Они используют её для решения таких задач, как:

- вовлечение ключевых лидеров и команд,
- преодоление сопротивления сотрудников,
- формирование организационной готовности к изменениям и многое другое.

Узнайте, как применять модель ADKAR в масштабных проектах и инициативах, чтобы ваша организация достигала успеха в изменениях.

## ADKAR Модель Prosci

**A**

Awareness - **Понимание** необходимости изменений

**D**

Desire - **Желание** участвовать в изменениях и поддерживать их

**K**

Knowledge - **Знание**, как действовать по-новому

**A**

Ability - **Способность** применять необходимые навыки и модели поведения

**R**

Reinforcement - **Закрепление** для обеспечения устойчивости изменений



# Как модель ADKAR способствует организационным изменениям

Модель ADKAR позволяет управлять изменениями на индивидуальном уровне — но даже самые масштабные организационные трансформации происходят «по одному человеку за раз». Сложные изменения действительно приживаются только тогда, когда люди принимают их. Успешная организационная трансформация — это результат того, что группы людей переходят от текущей реальности к будущему видению вместе.

Вот как каждый элемент модели ADKAR — Понимание, Желание, Знания, Способность и Закрепление изменений — способствует вашему успеху в управлении организационными изменениями:

## Понимание необходимости изменений

Достижение понимания необходимости изменений создает начальный импульс и вовлеченность. Сотрудники должны понимать, почему происходят изменения, и получать ясные ответы от тех, кому они доверяют. Если люди не знают, зачем нужны изменения, это приводит к путанице, дезинформации, снижению морального духа и дорогостоящему сопротивлению.

Например, если сотрудники не понимают, зачем внедряется новая ERP-система, они вряд ли будут ее поддерживать или использовать. Они будут спрашивать: «Зачем нам нужно это изменение?», «Почему именно сейчас?», «А что будет, если мы этого не сделаем?»

Прозрачные ответы на эти вопросы помогают сформировать понимание необходимости изменений. Это создает основу для изменений, объединяя всех вокруг общих бизнес-целей.

# Желание участвовать в изменениях и поддерживать их

Когда у людей появляется понимание необходимости изменений, следующий вопрос, который они задают: «А что это даст лично мне?» Эффективный ответ на этот вопрос помогает превратить понимание в вовлеченность.

Желание участвовать в изменениях — один из самых сложных элементов модели ADKAR для организаций. Чтобы оно возникло, человек должен сделать личный выбор в пользу изменений. Организации необходимо добиться не просто формального согласия, а осознанного личного участия сотрудников. Когда люди по-настоящему хотят изменений, они проявляют инициативу, вкладываются и способствуют успеху.

## Знание, как действовать по-новому

Знания — это обеспечение сотрудников необходимым обучением, чтобы они могли участвовать в изменениях и поддерживать их. К сожалению, многие организации проводят обучение слишком рано — до того, как у сотрудников появилось понимание необходимости изменений и желание участвовать. Это создает барьеры и вызывает сопротивление, потому что люди не готовы учиться.

Если обучение проводится в нужный момент, оно помогает сформировать у сотрудников те знания, которые необходимы для понимания новых процессов, инструментов, систем, навыков и моделей поведения, поддерживающих организационные изменения. Без формирования знаний даже самые мотивированные сотрудники могут столкнуться с трудностями и в итоге отказаться от изменений.

### Основные причины сопротивления со стороны сотрудников и руководителей



Основные причины сопротивления со стороны **сотрудников**

1. Непонимание причины изменений
2. Изменение выполняемого функционала
3. Страх
4. Отсутствие поддержки со стороны руководства или недоверие
5. Отсутствие вовлеченности в изменения



Основные причины сопротивления со стороны **руководителей**

1. Организационная культура
2. Недостаток понимания и знаний об изменениях
3. Отсутствие заинтересованности в изменениях
4. Противоречия между целями проекта и личной мотивацией
5. Отсутствие уверенности в своей способности управлять человеческой стороной изменений

Source: Prosci Research Hub, © 2023

## Способность применять необходимые навыки и модели поведения

Формирование способности к изменениям превращает знания в действие. Часто между тем, чтобы знать, как что-то делать, и уметь это применять на практике, существует разрыв. К тому же, люди учатся по-разному и в разном темпе.

После обучения организациям важно поддержать сотрудников: дать возможность попрактиковаться, получить обратную связь и пройти через коучинг. Такая поддержка помогает формировать способность применять новые подходы в работе, укрепляет уверенность и профессиональную компетентность сотрудников.

## Закрепление для обеспечения устойчивости изменений

Когда у людей сформирована способность применять изменения, следующий ключевой шаг — закрепление изменений для устойчивости. Этот этап начинается после запуска и помогает сохранить достигнутые результаты.

Зачем вообще нужно заниматься закреплением изменений? Потому что мозг человека стремится к привычному. Если не обеспечить устойчивое закрепление новых подходов, сотрудники возвращаются к старым моделям поведения или начинают искать обходные пути.

В таких случаях возникают переработки, сроки сдвигаются, сопротивление возвращается — а ожидаемая отдача от проекта исчезает.

Организации могут избежать этого, если будут целенаправленно поддерживать закрепление изменений — через признание, вознаграждение, подотчетность и устранение барьеров, мешающих новым способам работы.



# Как преодолевать организационные сложности с помощью модели **ADKAR**

Применение модели ADKAR в управлении организационными изменениями помогает командам четко и эффективно планировать изменения. Этот подход позволяет проактивно справляться со сложными вызовами, поддерживать сотрудников на всех этапах перехода и достигать результатов, которые ранее казались недостижимыми. Давайте рассмотрим ключевые причины, по которым специалисты по управлению изменениями выбирают модель ADKAR для решения самых острых организационных задач:

## **Вызов 1:** Руководство организационными изменениями требует системного подхода

Исследования Prosci показывают, что организации достигают больших успехов, когда используют структурированный подход к управлению изменениями.

**Модель ADKAR** основана на исследованиях, проверена на практике, проста для понимания и применения, масштабируема, гибка и универсальна для разных культурных контекстов. Она эффективна при внедрении изменений любого масштаба и уровня сложности.

Структура **ADKAR** помогает упростить процесс изменений за счёт:

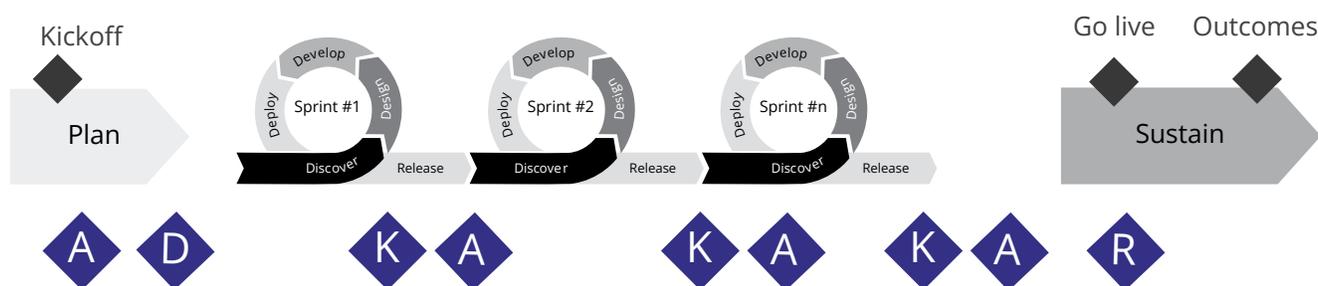
- Разделения изменений на управляемые, понятные компоненты
- Определения четких критериев успеха для каждого элемента
- Возможности точечной работы с барьерами, когда они возникают
- Формирования единого языка изменений внутри всей организации
- Обеспечения повторяемости и масштабируемости управления изменениями — для компаний любого размера, от 10 до 10 000 и даже 100 000 человек

## **Вызов 2:** Согласование с современными подходами к управлению проектами — непростая задача

Интеграция элементов модели ADKAR в планы управления проектом помогает руководителям проектов выстраивать каждую фазу в соответствии с соответствующими этапами ADKAR.

Гибкость модели ADKAR позволяет применять её в рамках любой методологии управления проектами — будь то каскадный (waterfall), Agile или гибридный подход.

### Вехи ADKAR в итеративном процессе



## Вызов 3: Получить приверженность ключевых лидеров и команд — сложно

Для успешного внедрения организационных изменений необходимо вовлекать ключевых людей — таких как руководители и сотрудники на передовой — чтобы они играли критически важные роли.

Согласно исследованию Prosci Best Practices in Change Management, специалисты по управлению изменениями часто сталкиваются с недостаточной поддержкой со стороны топ-менеджмента и слабо выраженным активным спонсорством. Это происходит, потому что многие руководители просто не знают, как именно исполнять свою роль спонсора изменений.

Модель ADKAR является эффективным инструментом, помогающим руководителям пройти свой путь изменений, чтобы они могли действительно поддерживать организационные изменения.

Аналогично, трудно вовлекать тех сотрудников, чья работа напрямую затрагивается изменениями. Помочь этим группам принять и использовать изменения, поддержать их в процессе и устранить барьеры для внедрения — критически важно для успеха.

*«Интеграция модели ADKAR с управлением проектами сделала программу управления изменениями более целостной и адаптивной. Она обеспечила структурированный фреймворк, позволяющий согласовать проектные активности с этапами индивидуального изменения, благодаря чему проектная команда получила инструменты для сопровождения и поддержки трансформационного пути».*

Операционный директор  
Autocheck Africa

### Модель ADKAR усиливает вовлечённость, помогая организациям:

- Чётко и последовательно объяснять бизнес-причины изменений
- Помогать руководителям и сотрудникам понять риски отказа от изменений
- Отвечать на вопрос «Что это даст лично мне?» для разных групп менеджеров и сотрудников
- Мотивировать лидеров активно поддерживать и продвигать изменения
- Создавать возможности для вовлечения сотрудников в процесс изменений
- Слушать, понимать и заранее реагировать на возникающие опасения и вопросы



## Вызов 4: Управление сопротивлением изменениям — необходимость

Сопротивление — это естественная человеческая реакция на организационные изменения, особенно когда они затрагивают рабочие обязанности. Это эмоциональный и психологический отклик, возникающий при ощущении неопределённости, угрозы или недостатка понимания причин изменений. Игнорировать тревоги сотрудников — не вариант: сопротивление замедлит внедрение, снизит моральный дух и производительность.

Без структурированного подхода к предотвращению и преодолению сопротивления компании могут невольно сформировать культуру сопротивления изменениям. Такое сопротивление проявляется в виде плохого отношения, внутренних игр и личных интересов — всё это становится серьёзным барьером на пути к успеху. К счастью, исследования Prosci показывают: примерно половины сопротивления можно избежать с помощью правильных стратегий профилактики. Модель ADKAR помогает организациям выявлять и устранять барьеры до того, как они станут проблемой. Она также позволяет находить коренные причины сопротивления и разрабатывать точечные стратегии для его преодоления.

### Вот как работает этот превентивный подход:

- Анализируя препятствия на этапе **Понимания** необходимости изменений на ранних стадиях, организации могут выявить и устранить пробелы в коммуникации. Например, если сотрудники не понимают, зачем проводится цифровая трансформация, организация может усилить свои сообщения и создать более целенаправленные коммуникации до того, как возникнет сопротивление.

- На этапе **Желания** организации могут прогнозировать личные опасения сотрудников, которые могут привести к сопротивлению. Проактивно отвечая на вопросы и вовлекая сотрудников в формирование изменений, организация способствует развитию чувства владения и приверженности.
- Дефицит **Знания** — частая причина сопротивления. Модель ADKAR помогает определить, какие навыки и информация необходимы людям для успешного внедрения изменений. Раннее предоставление соответствующего обучения и ресурсов предотвращает разочарование и проявления сопротивления, вызванные неготовностью.
- Элемент **Способности** помогает выявить возможные препятствия на этапе реализации. Если сотрудники понимают и принимают изменения, но испытывают трудности с их применением, организация может организовать дополнительный коучинг и практические занятия, чтобы устранить барьеры к освоению новых способов работы.
- С помощью планирования **Закрепления** изменений организации могут определить, где старые привычки или системы могут подтягивать людей обратно к прежним методам работы. На основе этого создаются механизмы, которые помогают закрепить изменения и предотвращают использование обходных путей.



## Вызов 5: Развитие способности к изменениям — ключ к успеху организации

«Развитие способности к изменениям» означает создание организационных структур, процессов и компетенций сотрудников, которые обеспечивают эффективное управление изменениями. Современная рабочая среда характеризуется высокой степенью нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности. Это значит, что организациям необходимо развивать способность к изменениям, чтобы быть успешными. Быстрые технологические инновации, рыночные сдвиги и глобальные потрясения создали условия, при которых изменения становятся постоянными и ускоряются, а не происходят время от времени. Без развитой способности к изменениям организации рискуют отстать от конкурентов, потерять долю рынка и не успеть адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов.

# Успешные изменения становятся естественной частью бизнес-процессов организации.

Модель ADKAR — это надежная структура и фундамент для развития способности к изменениям. Она обеспечивает структурированный подход как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне всей организации.

- **Понимание необходимости изменений (Awareness)** помогает организациям и их сотрудникам осознать, почему важно развивать способность к изменениям. Руководители и сотрудники начинают видеть, как дорого обходится неэффективное управление изменениями, и насколько ценно развитие этой компетенции. Такое понимание становится основой для инвестиций в ресурсы и инфраструктуру, необходимые для управления изменениями.
- **Желание (Desire)** превращает понимание необходимости изменений в стремление развивать способность к изменениям. Организации формируют это стремление, демонстрируя преимущества эффективного управления изменениями, рассказывая истории успеха и создавая стимулы для развития навыков управления изменениями.
- **Знания (Knowledge)** обеспечивают понимание того, как эффективно управлять изменениями. Это включает обучение методологии управления изменениями, лучшим практикам спонсорства, предотвращения и управления сопротивлением, подходам к оценке, а также использованию различных инструментов и техник управления изменениями.
- **Способность (Ability)** выходит за рамки знаний и означает практическое применение. Организации развивают способность сотрудников через практический опыт управления изменениями, программы коучинга и наставничества, тренировки с использованием инструментов управления изменениями, участие в реальных проектах, а также через циклы обратной связи и совершенствования.
- **Закрепление изменений (Reinforcement)** помогает встроить управление изменениями в культуру организации. Для этого компании используют метрики эффективности, поощряют эффективное лидерство в изменениях, подчеркивают успешную интеграцию управления изменениями с проектными процессами, обеспечивают постоянное обучение и развитие, а также делятся историями успеха.

# Клиенты Prosci достигают организационных выгод с моделью ADKAR

Роль модели ADKAR в успешных организационных изменениях очевидна на примере успехов наших клиентов по всему миру за последние 25 лет. Эти реальные кейсы показывают, как организации используют модель ADKAR для прохождения через сложные изменения и достижения измеримых результатов.



## Интеграция сложной ERP-системы

Компания UKG, один из мировых лидеров в области облачных решений для управления человеческим капиталом (HCM), реализовала многолетний проект по интеграции ERP-системы, затронувший 12 000 сотрудников в разных странах, а также клиентов и партнёров. Внедрение модели ADKAR в структуру проекта стало ключевым фактором его успеха.

*«Благодаря применению модели ADKAR мы видим, как происходят личные трансформации. Люди начинают осознавать, что им нужно сделать, чтобы принять эти изменения, связанные с интеграцией систем».*



## Цифровая трансформация с акцентом на людей

Компания Mateco из Нидерландов, специализирующаяся на тяжёлой технике, приобрела ряд компаний как внутри страны, так и за рубежом. Чтобы выстроить единые процессы в растущем бизнесе и реализовать цифровую трансформацию, им нужно было учитывать особенности культур и потребностей присоединившихся организаций. Применяя модель ADKAR и поддерживая сотрудников в сложные периоды изменений, Mateco успешно внедрила ориентированный на людей подход и теперь регулярно получает вовлечённость и поддержку для своих ключевых проектов.

*«Воспринимайте ADKAR не как инструмент, а как способ мышления. Чем глубже вы понимаете её возможности, тем больше способов найдёте, чтобы использовать её с максимальной пользой».*



## Интеграция процессов и культуры после слияния

Thermo Fisher Scientific — глобальная биотехнологическая компания с более чем 135 000 сотрудников в 65 странах мира — столкнулась с трудностями адаптации после слияния и ряда поглощений. Размер компании, а также разрозненные культуры и процессы мешали успешным изменениям. Внедрение модели ADKAR помогло обеспечить поддержку со стороны лидеров, сформировать единый язык изменений и достичь экономии затрат в \$2 млн в год.

## Становитесь сильнее благодаря изменениям с моделью ADKAR

Модель ADKAR от Prosci основана на понимании того, что организационные изменения происходят по одному человеку за раз. Она практична, проста в применении и подходит для сложных организационных изменений любого масштаба. Вы можете использовать модель ADKAR, чтобы заручиться поддержкой ключевых людей и команд, предотвратить и управлять сопротивлением, а также развить способность к изменениям для устойчивого успеха. Модель ADKAR обеспечивает структуру и направление для принятия и закрепления организационных изменений. Когда вы ставите людей в центр изменений, вы достигаете успешных результатов. **Это и есть правильно реализованные изменения.**

# Может ли модель ADKAR помочь людям внедрять и эффективно использовать технологии искусственного интеллекта?

Внедрение корпоративных технологий искусственного интеллекта может вызвать у сотрудников самые разные реакции. Если вы внедряете такие инструменты в ключевых областях бизнеса, вы знаете, что сопротивление — особенно сложный вызов. Как поддержать людей так, чтобы изменения действительно сработали — и инвестиции в ИИ дали ощутимую отдачу?

Используйте **модель ADKAR** от Prosci, чтобы управлять трансформацией.

**A** **Понимание** необходимости изменений (**Awareness**): ИИ — не угроза, а возможность. Руководители помогают это увидеть.

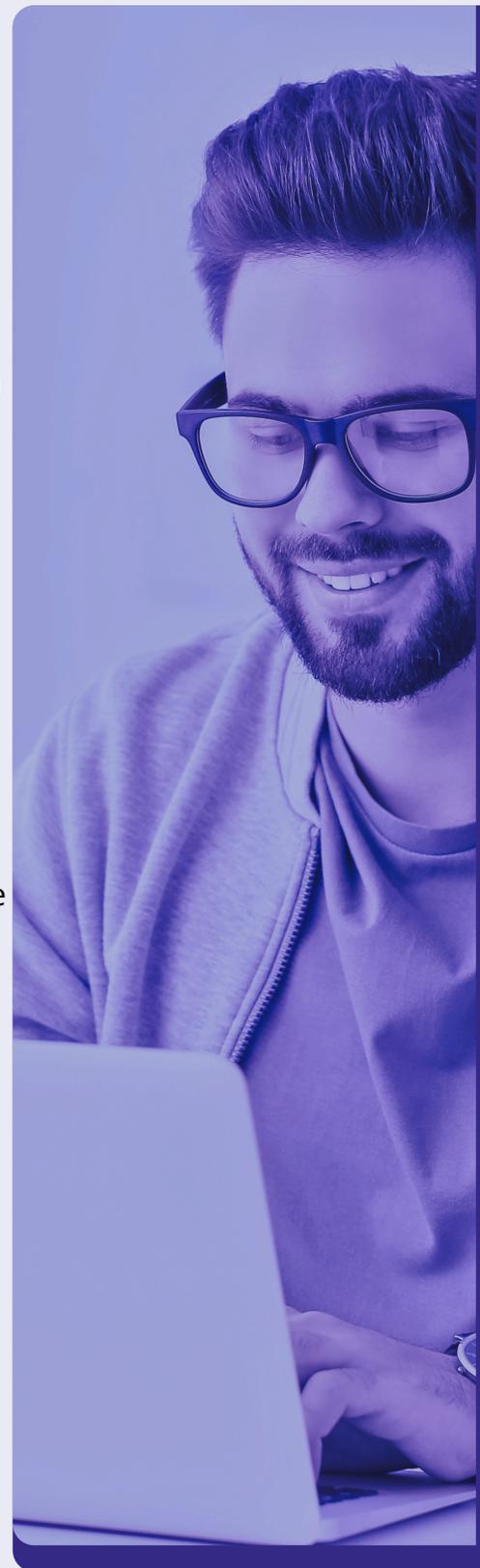
**D** **Желание** (**Desire**): Сотрудники вовлечены в принятие решений — у них появляется интерес и мотивация использовать ИИ.

**K** **Знание** (**Knowledge**): Практическое обучение по ролям помогает сотрудникам понять, как эффективно применять ИИ в своей работе.

**A** **Способность** (**Ability**): Наставничество помогает освоить ИИ на практике — опытные пользователи обучают коллег в реальных задачах.

**R** **Закрепление** (**Reinforcement**): Отмечайте успехи и проводите регулярную обратную связь — это помогает встроить ИИ в культуру компании.

С помощью модели ADKAR организации могут достигать высокого уровня внедрения ИИ, формируя культуру постоянного обучения, повышая вовлечённость сотрудников и стимулируя рост продуктивности и инноваций по всей компании. Откройте для себя инновационный подход Prosci к успешной работе с ИИ.





## Сертификационный тренинг по управлению изменениями Prosci®

Всеобъемлющая интерактивная программа обучения успешному внедрению изменений на материале вашего проекта. Управление изменениями на индивидуальном и организационном уровне с помощью модели **ADKAR®** и разработанного вами плана управления изменениями.

### Почему эта программа?

- Сертификат Prosci признан во всём мире стандартом компетенций в управлении изменениями. Сертификационный тренинг Prosci — самый посещаемый сертификационный тренинг по управлению изменениями в мире.
- Методологией Prosci пользуются 80% компаний из списка Fortune 100, а также крупнейшие компании региона, в том числе, Сбербанк, Газпром нефть, Росатом, Самрук-Казына, Казцинк, Тенгизшевройл, NCOC и другие.
- Практическая ориентация тренинга и доступ к portalу с лучшими практиками.
- 3 дня общения с реформаторами. Это истории побед и поражений, обмен опытом, полезные знакомства и реальные кейсы масштабных трансформаций.
- Фасилитаторы курса — Юрий Проскурня и Фархад Мантеев — Prosci Certified Advanced Instructors с более чем 14-летним опытом по управлению изменениями в российских, казахстанских и международных компаниях.

### Для кого эта программа?

- Лидеры изменений
- Руководители проектов
- Специалисты по управлению изменениями
- Специалисты в области постоянных улучшений (Lean, 6 Sigma)
- Специалисты в области IT
- HR бизнес-партнеры
- Специалисты в области организационного развития
- Участники проектных и продуктовых команд