



Центр научно-технической информации и библиотек
– филиал ОАО «РЖД»

Дифференцированное Обеспечение Руководства

83/2025

Подход к управлению изменениями на основе вовлечения персонала ADKAR и опыт его внедрения в транспортной отрасли США

В современных условиях ведения бизнеса постоянные изменения стали нормой. Чтобы оставаться конкурентоспособными и эффективно реагировать на вызовы рынка, компаниям часто приходится внедрять новые бизнес-процессы: от оптимизации производственных операций до цифровой трансформации. Однако изменение привычных схем работы редко проходит гладко – сотрудники могут оказывать сопротивление, технологии не всегда работают, как задумано, а результаты часто оказываются далеки от ожидаемых.

В таких условиях для успешного внедрения новых процессов необходимо не просто техническое решение, а грамотное управление изменениями. Одним из самых эффективных и широко используемых инструментов в этой области является методология ADKAR – системный подход к управлению изменениями, который помогает организациям эффективно внедрять нововведения и обеспечивать их устойчивое принятие сотрудниками. ADKAR расшифровывается как Awareness, Desire, Knowledge, Ability и Reinforcement, что в переводе означает Осознание, Желание, Знание, Способность и Подкрепление. Каждый из этих элементов представляет собой определенный этап:

– осознание (Awareness) – речь идет об осознании необходимости изменений. На этом этапе с сотрудниками проводится разъяснительная работа, полностью посвященная причинам происходящих изменений и их влиянию на всю компанию в целом и каждого ее сотрудника в отдельности. Пример: Компания внедряет новую систему управления проектами.

Руководство проводит серию встреч, на которых объясняет, как текущая система неэффективна и какие преимущества даст новая система (сокращение сроков выполнения задач, улучшение качества работы и т.д.);

– желание (Desire). На втором этапе необходимо создать мотивацию у сотрудников к участию в изменениях. Важно, чтобы сотрудники не только понимали необходимость изменений, но и хотели участвовать в их реализации. Пример: В компании запускается программа обучения новым процессам. Перед началом обучения сотрудники получают бонусы за участие и возможность карьерного роста после успешного внедрения новой системы;

– знание (Knowledge). Третий этап включает в себя обучение сотрудников новым навыкам и методам работы. Важно предоставить сотрудникам все необходимые инструменты и ресурсы для успешного перехода на новые процессы. Пример: Проведение серии обучающих семинаров и вебинаров, где сотрудники могут узнать о новых процедурах, получить практические навыки и задать вопросы. Использование интерактивных методов обучения, таких как ролевые игры и кейсы, помогает лучше усвоить материал;

– способность (Ability). На этом этапе сотрудники должны применить полученные знания на практике. Важно обеспечить поддержку и сопровождение сотрудников в процессе внедрения новых методов работы. Пример: Назначение наставников для новых сотрудников, которые будут помогать им в освоении новых процессов. Регулярные встречи с руководством для обсуждения возникающих вопросов и проблем;

– подкрепление (Reinforcement). Последний этап – закрепление изменений и поддержание мотивации сотрудников. На этом этапе важно поощрять сотрудников за успешное внедрение новых процессов и продолжать поддерживать их в новых условиях. Пример: Введение системы поощрений за успешное выполнение новых задач. Регулярные встречи для обсуждения результатов и выявления областей для улучшения. Проведение корпоративных мероприятий, направленных на укрепление новой корпоративной культуры.

В транспортной отрасли, включая железнодорожный сектор, ADKAR применяется для адаптации сотрудников и организаций к масштабным изменениям – от внедрения цифровых технологий до реализации новых схем управления активами. Одним из наглядных примеров является деятельность Santa Clara Valley Transportation Authority (VTA) в Калифорнии – оператора городского общественного транспорта, включающего в себя сеть линий легкорельсового транспорта. В их официальном плане управления активами (Transit Asset Management Plan) указано использование ADKAR в качестве методологической основы для его внедрения. С помощью этой модели VTA

обеспечило постепенное вовлечение сотрудников, начиная с этапа формирования осведомлённости о целях изменений и заканчивая закреплением новых практик в ежедневной работе. Это позволило выстроить единый подход к эксплуатации и модернизации легкорельсового транспорта, а также снизить сопротивление внутри организации.

Другим ярким примером является SunRail во Флориде – региональная система пригородного железнодорожного сообщения. В стратегических документах подчёркивается, что этап «Ability» из модели ADKAR является критически важным для подготовки персонала к новым задачам, связанным с внедрением инструментов управления активами и обновлением процессов обслуживания. Здесь ADKAR используется как структурная основа для обучения и оценки готовности работников к изменению привычных процедур, что обеспечивает повышение уровня устойчивости эксплуатации железнодорожной инфраструктуры.

Схожие результаты продемонстрировал Департамент транспорта штата Колорадо (CDOT). Организация столкнулась с необходимостью внедрения масштабных реформ и приняла решение об использовании методологии ADKAR для построения системы осведомлённости среди руководителей и сотрудников, а также для создания сети «агентов изменений». Это позволило не только существенно снизить сопротивление со стороны персонала, но и увеличить темп адаптации к новым процессам. Несмотря на то, что CDOT работает преимущественно с дорожной инфраструктурой, опыт ведомства полезен для железнодорожной сферы, где аналогичные вызовы возникают при цифровизации и интеграции в рабочий процесс новых технологий.

Пример применения ADKAR на уровне федеральных структур показывает деятельность Федерального авиационного управления США (FAA). Здесь модель использовалась при составлении экспериментальных обучающих программ, а также для подготовки топ-менеджмента к ключевым реформам: основное внимание уделялось формированию осведомлённости и желания участвовать в изменениях. Для железнодорожных операторов подобный опыт важен с точки зрения взаимодействия с регуляторами и надзорными органами, где согласованность в восприятии реформ играет ключевую роль.

Важным свидетельством признания модели ADKAR в транспортной сфере являются и официальные методические материалы. Так, в руководстве Американской ассоциации государственных автомобильных дорог и транспорта (AASHTO) *Transportation Asset Management Guide*, подготовленном для транспортной отрасли США, ADKAR фигурирует в качестве одной из моделей, рекомендованных для внедрения изменений при управлении объектами инфраструктуры.

Таким образом, модель ADKAR постепенно становится стандартом управления изменениями в транспортной отрасли, включая железнодорожный сектор. Опыт транспортных ведомств и операторов подтверждает, что данная модель подходит как для проведения изменений на локальном уровне (например, внедрение новых систем учёта и обслуживания), так и для масштабных реформ, охватывающих целые организации и регионы. Для железнодорожных компаний это особенно актуально в условиях цифровизации, необходимости адаптации к глобальным экологическим вызовам и постоянного повышения требований к качеству обслуживания пассажиров.

В настоящее время методология ADKAR представляет собой проверенный и эффективный инструмент, который помогает внедрять новые бизнес-процессы с максимальным уровнем вовлечённости сотрудников и минимальными потерями. Успех изменений в значительной степени зависит от того, насколько хорошо сотрудники осознают необходимость перемен, хотят в них участвовать, обладают нужными знаниями и навыками, а также получают поддержку и мотивацию закрепить новые подходы. Глубокое понимание и грамотное применение каждого из пяти этапов ADKAR значительно повышают шансы, что новые бизнес-процессы не останутся временной новинкой, а станут частью повседневной работы и будут способствовать росту и развитию.

*Источники: researchgate.net, 04.06.2024 (англ. яз.);
материалы Интернет-сайта vta.org (англ. яз.);
материалы Интернет-сайта urs-rus.com;
prosci.com, 16.12.2024 (англ. яз.)*