



مروری کلی بر مدل آدکار (ADKAR)

«یک مدل مدیریت تغییر هدف محور برای هدایت تغییرات فردی و سازمانی»

WWW.SABAMCG.COM

مدل ADKAR که توسط مؤسسه Prosci توسعه یافته است، یکی از شناخته شده ترین و کاربردی ترین مدل های مدیریت تغییر به شمار می آید. این مدل با تمرکز بر بعد انسانی تغییر، فرایند تغییر را از دیدگاه افراد و سازمان بررسی می کند و نشان می دهد که موفقیت هر تغییر سازمانی در گرو ایجاد تغییر مؤثر در رفتار و نگرش افراد است. به بیان دیگر، تغییر در سطح سازمان زمانی پایدار و موفق خواهد بود که ابتدا در سطح فردی تحقق یابد. مدل ADKAR یک چارچوب هدف محور برای مدیریت تغییر است که مسیر لازم برای عبور افراد از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را مشخص می کند. این مدل از پنج مؤلفه اصلی تشکیل شده است که نام ADKAR نیز از حروف اول آن ها گرفته شده است:

- Awareness (آگاهی): آگاهی از ضرورت و دلایل ایجاد تغییر
- Desire (تمایل): تمایل و انگیزه برای مشارکت و حمایت از تغییر
- Knowledge (دانش): دانش و آگاهی از نحوه انجام تغییر و مهارت های مورد نیاز
- Ability (توانایی): توانایی عملی برای اجرای تغییر در عمل
- Reinforcement (تقویت): تقویت و تثبیت تغییر به منظور جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبلی



این پنج عنصر به صورت مرحله‌ای و وابسته به یکدیگر عمل می‌کنند و هر یک پیش‌نیاز مرحله بعدی محسوب می‌شود. در واقع، اگر یکی از این مراحل به درستی شکل نگیرد، احتمال موفقیت فرایند تغییر کاهش می‌یابد. به همین دلیل، مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از مدل ADKAR موانع تغییر را شناسایی کرده و اقدامات مناسب برای تسهیل و تثبیت تغییر در میان کارکنان را طراحی و اجرا کنند.

به طور کلی، مدل ADKAR ابزاری مؤثر برای برنامه‌ریزی، هدایت و ارزیابی تغییرات در سازمان‌ها محسوب می‌شود و به مدیران کمک می‌کند تا با تمرکز بر عامل انسانی، احتمال موفقیت فرایند تغییر را افزایش دهند.



چرا مدل ADKAR ؟

درک تغییر در سطح فردی

- استفاده از مدل ADKAR همراه با فعالیت‌های سنتی مدیریت تغییر
- چارچوب اجرای تغییر
- بُعد سازمانی تغییر
- بُعد فردی و انسانی تغییر

نحوه استفاده از مدل ADKAR

- مدل ADKAR در تغییرات فردی
- مدل ADKAR در سازمان
- قدرت مدل ADKAR در مدیریت تغییر

تمرین ADKAR - پیاده‌سازی مدل ADKAR

- ارزیابی ADKAR
- به‌کارگیری نتایج ارزیابی ADKAR
- گام‌های عملیاتی

بهبود نتایج حاصل از تغییر

چرا مدل ADKAR؟

تغییر اغلب فرایندی پیچیده و دشوار است. هدایت موفقیت‌آمیز تغییر در میان افراد و در سراسر سازمان‌ها نیازمند شیوه‌های تفکر جدید و ابزارهای نوین است. مدل ADKAR مؤسسه Prosci چارچوبی ارزشمند برای رهبران سازمانی، مدیران تغییر و مدیران پروژه فراهم می‌کند تا بتوانند انواع مختلف تغییرات را به‌طور مؤثر هدایت کنند. نگاه از دریچه مدل ADKAR، هم مفاهیم کلیدی مؤثر بر موفقیت تغییر را آشکار می‌سازد و هم بینش‌ها و راهکارهای عملی برای اجرای این مفاهیم ارائه می‌دهد.

داشتن روشن‌ترین چشم‌انداز یا حتی مؤثرترین راه‌حل طراحی شده برای یک مسئله، به تنهایی نمی‌تواند موجب تحقق تغییر موفق شود. راز هدایت موفق تغییر در واقع در موضوعی بسیار ساده‌تر نهفته است: اینکه چگونه می‌توان تغییر را در یک فرد تسهیل کرد.

تغییر در سطح فردی رخ می‌دهد. برای اینکه یک گروه یا سازمان تغییر کند، تمام افرادی که در آن گروه یا سازمان حضور دارند باید تغییر کنند. این بدان معناست که برای ایجاد تغییر در سازمان‌ها، کسب‌وکارها و جوامع خود، ابتدا باید درک کنیم که چگونه می‌توان تغییر را در هر فرد، به صورت جداگانه، ایجاد کرد. مدل ADKAR مؤسسه Prosci چارچوبی برای درک و مدیریت تغییر در سطح فردی فراهم می‌کند و ساختار و راهنمایی‌های ملموسی را در اختیار رهبرانی قرار می‌دهد که می‌خواهند دیگران را به سمت تغییر هدایت کنند. واژه ADKAR مخفف پنج نتیجه یا دستاوردی است که یک فرد باید برای موفقیت‌آمیز بودن یک تغییر به آن‌ها دست یابد: آگاهی (Awareness)، تمایل (Desire)، دانش (Knowledge)، توانایی (Ability) و تقویت (Reinforcement). هنگامی که این مدل در تغییرات سازمانی به کار گرفته می‌شود، به رهبران و تیم‌های مدیریت تغییر کمک می‌کند تا فعالیت‌های خود را بر عواملی متمرکز کنند که در مجموع موجب ایجاد تغییر در افراد و در نهایت دستیابی به نتایج سازمانی می‌شود.

نتایج یا اهدافی که در مدل ADKAR تعریف شده‌اند به صورت مرحله‌ای و تجمعی هستند؛ یعنی باید به ترتیب تحقق یابند. برای آنکه یک تغییر به طور مؤثر اجرا و پایدار شود، فرد باید از هر یک از این مراحل عبور کند و این فرایند با مرحله آگاهی آغاز می‌شود. جف هایات (Jeff Hiatt)، بنیان‌گذار مؤسسه Prosci، مدل ADKAR را نخستین بار در جریان پژوهش‌های اولیه خود با هدف هم‌راستا کردن فعالیت‌های سنتی مدیریت تغییر با اهداف و نتایج پروژه طراحی کرد. در ابتدا از این مدل برای ارزیابی میزان اثربخشی فعالیت‌های مدیریت تغییر، مانند ارتباطات و آموزش، در دستیابی به نتایج مطلوب تغییر سازمانی استفاده می‌شد.

مدل ADKAR مسیر موفقیت‌آمیز یک فرد در فرایند تغییر را ترسیم می‌کند. هر یک از مراحل این مدل به‌طور طبیعی با فعالیتهای رایج در مدیریت تغییر هم‌راستا است و اهداف روشنی برای این فعالیتهای مشخص می‌کند.

برای مثال:

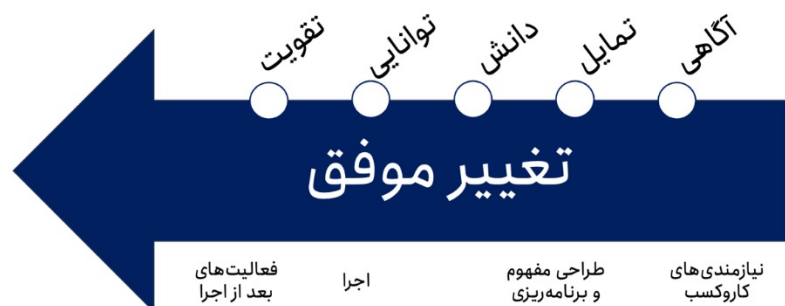
۱. **آگاهی** از دلایل مرتبط با کاروکسب تغییر آگاهی، هدف یا نتیجه ارتباطات اولیه مرتبط با یک تغییر سازمانی است.
۲. **تمایل** به مشارکت و همراهی در تغییر تمایل، هدف یا نتیجه حمایت و پشتیبانی مدیران (حامیان تغییر) و همچنین مدیریت مقاومت در برابر تغییر است.
۳. **دانش** درباره چگونگی ایجاد تغییر دانش، هدف یا نتیجه فعالیتهایی مانند آموزش و مربی‌گری است.
۴. **توانایی** تحقق یا اجرای تغییر در سطح عملکرد مورد انتظار توانایی، هدف یا نتیجه مربی‌گری بیشتر، تمرین و صرف زمان برای تسلط بر تغییر است.
۵. **تقویت** برای اطمینان از پایدار ماندن تغییر تقویت، هدف یا نتیجه اقداماتی مانند سنجش میزان پذیرش تغییر، اقدامات اصلاحی و قدردانی از اجرای موفق تغییر است.

با مشخص کردن نتایج مورد انتظار از فعالیتهای مدیریت تغییر، مدل ADKAR چارچوبی کاربردی برای تیم‌های مدیریت تغییر فراهم می‌کند تا هم در مرحله برنامه‌ریزی و هم در مرحله اجرای فعالیتهای خود از آن استفاده کنند.

از مدل ADKAR می‌توان برای شناسایی شکاف‌ها در فرایند مدیریت تغییر استفاده کرد. با تقسیم یک تغییر به اجزای مدل ADKAR، می‌توان تشخیص داد که تغییر در کجا و به چه دلیلی به درستی پیش نمی‌رود. با این درک، می‌توان موانعی را که افراد را از پذیرش تغییر بازمی‌دارد برطرف کرد، برای کارکنان راهنمایی و مربی‌گری مؤثرتری ارائه داد و اقدامات لازم را برای افزایش موفقیت تغییر انجام داد.

مدل ADKAR در موارد زیر کاربرد دارد:

- تشخیص مقاومت کارکنان در برابر تغییر
- کمک به کارکنان برای عبور از فرایند تغییر
- ایجاد یک برنامه اقدام موفق برای پیشرفت فردی و حرفه‌ای در طول یک اجرای تغییر
- تدوین برنامه مدیریت تغییر برای کارکنان



تغییر در دو بُعد شکل می‌گیرد: بُعد سازمانی یا پروژه‌ای تغییر و بُعد فردی و انسانی تغییر. تغییر موفق زمانی رخ می‌دهد که هر دو بُعد به‌طور هم‌زمان رشد و تکامل یابند. مدیریت پروژه و مدیریت تغییر دو حوزه مکمل هستند که هدف مشترک آن‌ها دستیابی به نتایج و دستاوردهای مطلوب است.

بُعد سازمانی تغییر

تغییرات سازمانی، چه از طریق مدیریت رسمی پروژه و چه از طریق رویکردهای غیررسمی، معمولاً از مراحل مشخصی عبور می‌کنند:

-شناسایی یک نیاز یا فرصت سازمانی

-تعریف پروژه (دامنه و اهداف)

-طراحی راه حل (فرایندهای جدید، سیستم‌ها و ساختار سازمانی)

-توسعه و ایجاد فرایندها و سیستم‌های جدید

- اجرای راه حل در سازمان

بُعد فردی و انسانی تغییر

پروژه‌ها اغلب زمانی با شکست مواجه می‌شوند که در بُعد انسانی تغییر مشکلاتی وجود داشته باشد؛ حتی اگر برنامه پروژه به خوبی طراحی شده باشد.

پنج نتیجه‌ای که سازمان‌ها برای موفقیت در بُعد انسانی تغییر باید به آن دست یابند، همان عناصر مدل ADKAR مؤسسه Prosci را تشکیل می‌دهند:

-**آگاهی** از ضرورت تغییر

-**تمایل** برای مشارکت و حمایت از تغییر

-**دانش** درباره نحوه ایجاد تغییر

-**توانایی** اجرای مهارت‌ها و رفتارهای مورد نظر

- **تقویت** برای تداوم و پایداری تغییر



در ادامه به دو نمونه از کاربرد مدل ADKAR می‌پردازیم؛ نمونه نخست در یک موقعیت تغییر فردی و نمونه دوم در یک موقعیت تغییر حرفه‌ای. برای درک بهتر این مدل و نحوه به‌کارگیری آن، فعالیت ADKAR که در ادامه ارائه شده است را انجام دهید.

مدل ADKAR در تغییرات فردی

افزودن یک برنامه منظم برای فعالیت بدنی نمونه‌ای از تغییرات فردی است که بسیاری از افراد تلاش می‌کنند آن را آغاز کنند، اما در حفظ و تداوم آن با مشکل مواجه می‌شوند. هر یک از عناصر مدل ADKAR را در این مثال در نظر بگیرید.

- **آگاهی:** آیا از ضرورت انجام فعالیت ورزشی آگاه هستید؟ چرا باید یک برنامه ورزشی را آغاز کنید؟ برای ایجاد آگاهی، ممکن است مقالاتی مطالعه کنید یا گزارش‌های خبری درباره فواید سلامتی ورزش منظم، مانند پیشگیری از بیماری‌ها، کنترل وزن و کاهش استرس، مشاهده کنید.
- **تمایل:** آیا انگیزه شخصی برای شروع ورزش دارید؟ بسیاری از افراد از ضرورت ورزش آگاه هستند، اما ممکن است تمایل شخصی لازم برای آغاز آن را نداشته باشند. تمایل مفهومی کاملاً فردی است. انگیزه شما ممکن است کاهش وزن برای همگام شدن با فعالیت‌های فرزندانتان باشد، یا شاید در محل کار به توان جسمی بیشتری نیاز داشته باشید. همچنین ممکن است به دنبال راهی برای کاهش اضطراب باشید. در هر صورت، باید بر اساس انگیزه‌های شخصی و منحصر به فرد خود تصمیم به تغییر بگیرید.
- **دانش:** آیا می‌دانید چگونه به‌طور مؤثر و ایمن ورزش کنید؟ در این مرحله لازم است دانش لازم را کسب کنید. ممکن است یک مربی شخصی استخدام کنید تا اصول اولیه را به شما آموزش دهد، در یک کلاس ورزشی با حضور مربی شرکت کنید، یا یک ویدئو یا کتاب آموزشی درباره تمرینات ورزشی تهیه کنید. برای ایجاد تغییر مؤثر، باید بدانید چگونه این کار را انجام دهید.

- **توانایی:** آیا می‌توانید دانش خود را در عمل به کار بگیرید؟ صرف دانستن نحوه انجام یک کار به این معنا نیست که حتماً قادر به انجام آن هستید. اغلب هنگام اجرای رفتارهای جدید به راهنمایی و مربی‌گری نیاز داریم. ممکن است برای انجام صحیح تمرین‌ها یا حفظ فرم مناسب، به زمان تمرین بیشتر با یک مربی شخصی نیاز داشته باشید. همچنین ممکن است تعهدات زمانی دیگر مانع ورزش کردن شما و لازم باشد اولویت‌های خود را تغییر دهید تا زمان لازم برای آن فراهم شود.
- **تقویت:** آیا سازوکارهایی برای تقویت رفتار جدید در نظر گرفته‌اید تا از بازگشت به عادت‌های قبلی جلوگیری شود؟ در این مثال، ممکن است برای رسیدن به نقاط عطف ورزشی برای خود پاداش تعیین کنید. یا شاید یک همراه ورزشی داشته باشید که شما را نسبت به حضور در باشگاه مسئول و متعهد نگه دارد.

توجه داشته باشید که هر یک از پنج عنصر مدل ADKAR نمایانگر نتیجه مشخصی است که باید به آن دست یافت. همچنین این عناصر ماهیتی تجمعی دارند و باید به ترتیب تحقق پیدا کنند. برای مثال، اگر مرحله **تمایل** برای شروع ورزش نادیده گرفته شود، تلاش‌ها برای یادگیری نحوه ورزش کردن (کسب دانش و توسعه توانایی) اثربخشی کمتری خواهند داشت و حتی ممکن است بی‌نتیجه باشند.

با استفاده از مثال ورزش، به راحتی می‌توان مشاهده کرد که تغییر در سطح فردی چگونه از طریق مدل ADKAR رخ می‌دهد. اکنون می‌توان بررسی کرد که این چارچوب چگونه در مورد کارکنانی که در محیط حرفه‌ای با تغییر مواجه هستند کاربرد دارد و چگونه می‌توان پیشرفت آن‌ها را به سوی نتایج مطلوب هدایت کرد.

همان‌طور که در تغییرات فردی مشاهده شد، مدل ADKAR به ما کمک می‌کند نیازهای یک فرد را در هنگام مواجهه با تغییر در محیط کار درک کنیم و نوع حمایتی را که برای تحقق یک تغییر موفق لازم است مشخص سازیم. تغییری که در اینجا مورد بررسی قرار می‌گیرد، پیاده‌سازی یک ابزار نرم‌افزاری جدید است.

آگاهی (Awareness)

اگر سازمان نرم‌افزار جدیدی را پیاده‌سازی کند و کارکنان از این که اصلاً نیازی به تغییر وجود دارد آگاه نباشند، واکنش آن‌ها ممکن است چنین باشد:

“هیچ وقت به ما نمی‌گویند
چه خبر است”

“قبلاً هم که خوب کار می‌کرد”

“این فقط اتلاف وقت است”

یک واکنش طبیعی انسان در برابر تغییر، حتی در بهترین شرایط، مقاومت است. آگاهی از نیاز تجاری یا سازمانی به تغییر، یکی از اجزای حیاتی برای غلبه بر این مقاومت به شمار می‌آید. اما اگر کارکنان به روشنی درک کنند که نسخه قدیمی نرم‌افزار دیگر توسط فروشنده پشتیبانی نخواهد شد، یا این که نرم‌افزار جدید به آن‌ها کمک می‌کند نیازهای مشتریان را مؤثرتر برآورده کنند، واکنش آن‌ها (به دلیل افزایش آگاهی) می‌تواند بسیار متفاوت باشد:

“چه زمانی این اتفاق
خواهد افتاد؟”

“این تغییر چه تأثیری روی من
خواهد داشت؟”

“آیا برای این موضوع آموزش
جدیدی دریافت می‌کنم؟”

• تمایل (Desire)

حتی اگر یک کارمند از ضرورت تغییر آگاه شده باشد، ممکن است همچنان تمایل کمی برای ورود به سیستم و استفاده از نرم افزار جدید داشته باشد. انگیزه‌ها یا موانع شخصی هر فرد، نقش تعیین کننده‌ای در میزان تمایل او برای استفاده از نرم افزار جدید دارند. هر فرد می تواند دلایل خاص خود را برای همراهی یا مقاومت داشته باشد— دلایلی که گاهی حتی مستقیماً به خود تغییر هم مرتبط نیستند. اگر کارمندی هیچ تمایلی به تغییر نداشته باشد، ممکن است با برجسب‌هایی مانند «سخت گیر»، «غیر منعطف»، «بدبین» یا «غیر حامی» شناخته شود. در چنین شرایطی، بهترین فرد برای کمک به یک کارمند مقاوم، مدیر یا سرپرست مستقیم اوست؛ کسی که معمولاً بیشترین ارتباط را با کارمند دارد و می تواند تغییر را در بستر شخصی او معنا کند. مدیران باید گفت وگوهای مربی‌گرانه انجام دهند تا تغییر را به انگیزه‌های شخصی کارکنان پیوند دهند و موانع را شناسایی کرده و حذف یا حداقل کاهش دهند. نمونه واکنش‌ها:

“فکر نمی‌کنم واقعاً در این مورد جدی باشند”

“این تغییر چه نفعی برای من دارد؟”

“علاقه‌ای به تغییر ندارم”

• دانش (Knowledge)

تنها پس از ایجاد آگاهی و تمایل است که باید ارائه دانش تفصیلی درباره نحوه استفاده از نرم افزار جدید آغاز شود. متأسفانه، سازمان‌ها اغلب زمانی که متوجه یک تغییر می‌شوند، اولین اقدامی که انجام می‌دهند ارسال کارکنان به دوره‌های آموزشی است. نتیجه این رویکرد معمولاً این است که آموزش اثربخشی بالایی ندارد. کارکنان درگیر جزئیات و قابلیت‌های نرم افزار نمی‌شوند، زیرا هنوز آمادگی یادگیری را ندارند و حتی ممکن است ندانند اساساً چرا در دوره آموزشی حضور دارند. برای آن که سرمایه‌گذاری در آموزش بیشترین بازده را داشته باشد، آموزش باید پس از ایجاد آگاهی و تمایل اولیه ارائه شود.

• توانایی (Ability)

پس از آن که به کارکنان کمک شد تا درک نظری از نحوه کار با نرم افزار پیدا کنند، ممکن است هنوز فاصله‌ای میان دانش و توانایی وجود داشته باشد.

دانش یعنی دانستن این که چه کاری باید انجام داد؛ اما توانایی یعنی بتوان آن دانش را در عمل به کار گرفت.

توانایی واقعی در کار با نرم افزار در یک موقعیت واقعی و عملی نشان داده می شود و دقیقاً در همین مرحله است که تغییر واقعاً رخ می دهد. اگر کارمندی دانش داشته باشد اما هنوز توانایی کافی نداشته باشد، ممکن است چنین جملاتی شنیده شود:

“دستورالعمل‌ها را می فهمم ولی در هنگام اجرا ناتوانم”

“در نهایت انجامش می دهم، اما دو برابر بیشتر طول می کشد”

“در انجام این مراحل جدید درست عمل نمی کنم”

برای پر کردن فاصله میان دانش و توانایی، کارکنان به مربی‌گری عملی و فرصت تمرین با نرم افزار قبل از شروع رسمی کار با آن نیاز دارند. این تمرین می تواند در یک محیط آموزشی رسمی یا در یک محیط شبیه سازی شده شبیه شرایط واقعی انجام شود. مهم این است که کارکنان فرصت داشته باشند نرم افزار را امتحان کنند، اشتباه کنند و در یک محیط امن سؤال بپرسند. در بسیاری از موارد، کارکنان صرفاً به زمان برای تمرین و عادت کردن به تغییر نیاز دارند.

• تقویت (Reinforcement)

آخرین عنصر مدل ADKAR تقویت است. مغز انسان به طور طبیعی به سمت عادت‌ها گرایش دارد و از نظر فیزیولوژیکی تمایل داریم به عادت‌های قبلی خود بازگردیم. اگر سازوکارهای تقویتی وجود نداشته باشد، ممکن است کارکنان به راه‌حل‌های جایگزین روی بیاورند یا به جای استفاده از نرم افزار جدید، دوباره از فایل‌ها و صفحات گسترده قدیمی خود استفاده کنند. در چنین شرایطی ممکن است جملاتی مانند این شنیده شود:

“مدام یادم می رود بخش جدید را اضافه کنم.”

“روش جدید خیلی زمان می برد؛ من همان روش خودم را ادامه می دهم”



برای تقویت تغییر، لازم است بررسی کنیم که آیا تغییر پایدار مانده است یا خیر. چه کسانی وارد سیستم می‌شوند، از گردش کارها پیروی می‌کنند و با موفقیت از نرم‌افزار جدید استفاده می‌کنند؟ در کجا افراد کارایی‌های جدیدی در کار خود مشاهده می‌کنند؟ با در اختیار داشتن این اطلاعات، نخستین گام این است که مواردی را که تغییر در آن‌ها تثبیت شده است جشن بگیریم و به رسمیت بشناسیم. قدردانی و بازخورد مثبت راهی بسیار مؤثر برای پاداش دادن به کارکنانی است که برای ایجاد تغییر تلاش کرده‌اند و همچنین به کل سازمان نشان می‌دهد که مشارکت در این تغییر اهمیت دارد. اگر برخی کارکنان به روش‌های جایگزین یا فرآیندهای قدیمی بازگردند، لازم است پیگیری انجام شود تا موانع تغییر برای آن‌ها مشخص گردد. آیا به آموزش یا مربی‌گری بیشتری نیاز دارند؟ آیا یکی از عناصر مدل ADKAR در مورد آن‌ها کامل نشده است؟ تقویت تغییر به کارکنان یادآوری می‌کند و تأیید می‌کند که انتظار می‌رود همچنان به روش جدید کار ادامه دهند.



قدرت مدل ADKAR در مدیریت تغییر

استفاده از مدل ADKAR به شما کمک می‌کند تا برای یک تغییر جدید به طور مؤثر برنامه‌ریزی کنید. اگر یک تغییر جاری با شکست مواجه شود، این مدل به شما امکان می‌دهد به سرعت تشخیص دهید که فرآیند در کدام مرحله دچار مشکل شده است تا بتوانید اقدامات اصلاحی مناسب را انجام دهید. این رویکرد نتیجه‌محور همچنین به شما کمک می‌کند انرژی و منابع خود را بر حوزه‌هایی متمرکز کنید که بیشترین احتمال موفقیت را دارند، در حالی که هم‌زمان ساختار و جهت مشخصی برای مدیریت تغییر فراهم می‌کند. علاوه بر این، مدل ADKAR به شما کمک می‌کند عناصری را که ممکن است در طول مسیر نادیده گرفته شده باشند شناسایی کنید.

«اجرای برنامه پذیرش و مدیریت تغییر خود بر اساس مدل ADKAR باعث شد سطح بالاتری از دلبستگی ایجاد شود... ما با افراد به شکل متفاوتی برخورد می‌کردیم.»

— ژان-کلود مونه، مایکروسافت

اکنون که با مدل ADKAR پروسکی (Prosci) آشنا شده‌اید، بیایید آن را در عمل به کار بگیریم. این تمرین عناصر کلیدی مدل را روشن‌تر می‌کند و به شما کمک می‌کند خودتان شروع به استفاده از آن کنید.

• دستورالعمل‌ها:

1. فردی از میان دوستان، اعضای خانواده، همکاران یا کارکنان را انتخاب کنید که دوست دارید یک تغییر مشخص را بپذیرد. فردی را انتخاب کنید که با وجود تلاش‌های شما برای حمایت از او در مسیر تغییر، هنوز در پذیرش آن موفق نبوده است.
2. با در نظر گرفتن این فرد، به پرسش‌های موجود در جدول زیر پاسخ دهید. از جدول برای ثبت پاسخ‌ها، یادداشت‌ها و امتیازها استفاده کنید.
3. پس از تکمیل جدول، لحظه‌ای وقت بگذارید و امتیازها را مرور کنید. همه بخش‌هایی را که امتیاز ۳ یا کمتر گرفته‌اند مشخص یا برجسته کنید.





WWW.SABAMCG.COM

دانلود چک لیست
ارزیابی ADKAR از
وبسایت مشاوره
مدیریت سبا

بهبود نتایج حاصل از تغییر

مدل ADKAR پروسکی بر این درک بنا شده است که تغییرات سازمانی، فرد به فرد اتفاق می‌افتد. این مدل کارآمد، ساده برای درک، و قابل استفاده در تقریباً هر محیط سازمانی است. همچنین اگر یک تغییر با شکست مواجه شود، می‌توان از مدل ADKAR برای تشخیص مشکلات و شکاف‌ها، شناسایی اقدامات اصلاحی، و افزایش موفقیت پروژه‌ها و ابتکارات تغییر استفاده کرد.

مدل ADKAR ساختار و جهت‌گیری لازم را برای برنامه‌ریزی مؤثر تغییر در اختیار شما قرار می‌دهد. از تحولات دیجیتال و فرایندهای عملیاتی جدید گرفته تا بازساختاردهی سازمانی و تغییرات فرهنگی. مدل ADKAR تغییرات پروژه را با بُعد انسانی تغییر همسو می‌کند؛ امری که در نهایت به **نتایج موفق‌تر** منجر می‌شود.

- 
- Awareness (آگاهی)
 - Desire (تمایل)
 - Knowledge (دانش)
 - Ability (توانایی)
 - Reinforcement (تقویت)



ما همبال روزی هستیم که سازمان‌ها و افراد بالاترین سطح خود شکوفایی را تجربه و به بهترین نسخه خود تبدیل شده و آن را حفظ کنند.

بزرگترین دغدغه مدیرانی که قرار است سازمان خود را از خوب به عالی تبدیل کنند چالش‌هایی است که راه‌حل آن‌ها درون سازمان وجود دارد و ما اعتقاد داریم که با رشد و بالندگی افراد و همچنین بلوغ سازوکارهای سازمانی، سازمان می‌آموزد چگونه با آن‌ها روبرو شده و مسیر تبدیل شدن به بهترین نسخه خود را طی نماید. سبا در این مسیر همبال مدیران ارشدی است که برای ایجاد بهبودهای متمایز، پایدار و اساسی در عملکرد خود در تلاش بوده و آرزو دارند سازمانی عالی داشته باشند، سازمانی که بتواند ضمن جذب افراد استثنایی، آن‌ها را مشتاق و حفظ نماید. سبا بر این باور است که سازمان‌های زیادی استحقاق رسیدن به این ظرفیت را دارند.



بود خود سیمرغ سی مرغ مدام

WWW.SABAMCG.COM

خویش را دیدند سیمرغ تمام

آدرس دفتر: تهران، خیابان جمال‌الدین
اسدآبادی (یوسف آباد)، بین خیابان
دهم و دوازدهم، پلاک ۹۴، واحد ۱۸

SABAMCG.COM

INFO@SABAMCG.COM

۰۲۱-۸۸۴۸۰۵۶۱

با تشکر از توجه شما
فصل‌های بعدی و قبلی مدل را از وب سایت ما دانلود کنید

ای هدهد صبا به سبا می‌فرستمت بنگر که از کجا به کجا می‌فرستمت