

HOST

Αριθμός έργου: 2022-1-CY01-KA220-VET-000086365

Ενότητα 3

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Συγγραφέας :

BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH

Αυστρία

Αυτό το έργο έχει χρηματοδοτηθεί με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Αυτή η δημοσίευση αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.



Co-funded by
the European Union

Τίτλος ενότητας	Ενότητα 3 : Διαχείριση Αλλαγών
Στόχοι μάθησης	<p>Οι στόχοι της Ενότητας 3 είναι:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Να εκπαιδεύσει τους διευθυντές φιλοξενίας στον σχεδιασμό, τη διαχείριση και την ηγεσία της αλλαγής στην οργάνωσή τους, που είναι απαραίτητη για την ένταξη μελών του προσωπικού με αυτισμό. 2. Να προσφέρει μια επισκόπηση γνωστών και πρακτικών μοντέλων διαχείρισης αλλαγών που μπορούν να προσαρμοστούν στον τομέα της φιλοξενίας σε μια τέτοια συγκεκριμένη κατάσταση. 3. Να παρέχει βασικές πληροφορίες για το πώς να δημιουργήσουν ένα σχέδιο διαχείρισης αλλαγών και ένα σχέδιο μεταφοράς για την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ μελών του προσωπικού με και χωρίς αυτισμό. 4. Να δώσει πληροφορίες σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα της επιτυχούς ομαδικής εργασίας και συνεργασίας μεταξύ ατόμων με και χωρίς αυτισμό σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. 5. Να ενημερώσει τους διευθυντές φιλοξενίας για διαφορετικούς πόρους και τεχνικές για μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.

<p>Μαθησιακά αποτελέσματα</p>	<p>Μέσω της Ενότητας 3, οι διευθυντές φιλοξενίας θα είναι σε θέση:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Να εντοπίζουν τις απαραίτητες αλλαγές για την ένταξη του προσωπικού με αυτισμό στον οργανισμό φιλοξενίας τους. 2. Να σχεδιάζουν τα απαραίτητα μέτρα και να τα εφαρμόζουν μαζί με (άλλους) εργαζόμενους. 3. Να επιλέγουν κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία για τον συντονισμό αυτής της συγκεκριμένης αλλαγής. 4. Να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν πρακτικές ομαδικής εργασίας και συνεργασίας που υποστηρίζουν αυτήν την αλλαγή. 5. Να χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές για αντίστοιχη διαχείριση πόρων, καθώς και μεταφορά πληροφοριών και γνώσης σε αυτή τη συγκεκριμένη κατάσταση διαχείρισης αλλαγών.
--	---

1. Εισαγωγή

Ο κλάδος της φιλοξενίας έχει αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις τα τελευταία χρόνια και μία από τις συνέπειες είναι η αναζήτηση νέων εργαζομένων. Η ένταξη νέων εργαζομένων με ειδικές ανάγκες, για παράδειγμα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται και να ενισχύεται. Όμως, αυτό σημαίνει να γνωρίζουν τις ειδικές τους ανάγκες και να προσαρμόζουν τις διαδικασίες, τις τεχνικές και πολλά άλλα σε αυτές χωρίς να χάνουν την κύρια επιχειρηματική εστίαση της εταιρείας φιλοξενίας. Όλες αυτές οι πτυχές μπορούν να αντιπροσωπεύουν κριτήρια που απαιτούν μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, επειδή ο οργανισμός και οι άνθρωποι θα πρέπει να προσαρμοστούν για να συνεχίσουν να εργάζονται.

Αυτή η ενότητα παρέχει μια πρώτη εισαγωγή σε διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης αλλαγών σχετικά με την ένταξη των ατόμων με αυτισμό/ΔΑΦ σε ομάδες που εργάζονται στον τομέα της φιλοξενίας. Διερευνά τι είναι η διαχείριση αλλαγής και πώς μπορεί να εφαρμοστεί σε μια εταιρεία στον τομέα της φιλοξενίας.

Παρουσιάζονται σύντομα δύο μοντέλα διαχείρισης αλλαγών. Η ενότητα φέρνει επίσης κάποια στοιχεία προβληματισμού σε συγκεκριμένα ερωτήματα που πρέπει να διευκρινίσουν οι διευθυντές φιλοξενίας και στη συνέχεια να σχεδιάσουν τα απαραίτητα μέτρα, την εφαρμογή και τον συντονισμό τους για να συμψηφίσουν τη διαχείριση της αλλαγής για αυτήν τη συγκεκριμένη

κατάσταση. Εξερευνήστε τις τυπικές φάσεις στις οποίες περνά μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών και πώς μπορείτε να αναπτύξετε ένα σχέδιο διαχείρισης αλλαγών, να υποστηρίξετε την ομάδα σε αυτήν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών και να ενθαρρύνετε την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, συμπεριλαμβανομένων αυτών των νέων μελών του προσωπικού.

Γενικά, οι διαδικασίες διαχείρισης της αλλαγής μπορεί να αποτελούν πρόκληση για όλους τους εμπλεκόμενους, αλλά ταυτόχρονα η αλλαγή προσφέρει ευκαιρίες και νέες προοπτικές. Αυτό μπορεί τελικά να προκαλέσει οφέλη για όλο το προσωπικό και ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και για τους πελάτες, για παράδειγμα.

Οι προκλήσεις και οι απαραίτητες αλλαγές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως ευκαιρίες που μπορούν και πρέπει να ανταποκριθούν με ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την κατάσταση και διαδοχική εφαρμογή από όλους τους εμπλεκόμενους.

Ενότητα 1: Ο ορισμός της Διαχείρισης Αλλαγών

1. α . Τι είναι η Διαχείριση Αλλαγών;

Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μετάβασης ή του μετασχηματισμού των στόχων, των διαδικασιών ή των τεχνολογιών ενός οργανισμού. Ο σκοπός είναι η εφαρμογή στρατηγικών για την πραγματοποίηση της αλλαγής, τον έλεγχο της αλλαγής και την παροχή βοήθειας στους ανθρώπους να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Για να είναι αποτελεσματική, μια στρατηγική διαχείρισης αλλαγών πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τρόπο με τον οποίο μια προσαρμογή ή αντικατάσταση - ή στην περίπτωση του HOST, η εμπλοκή προσωπικού με αυτισμό - θα επηρεάσει τις διαδικασίες, τα συστήματα και (άλλους) υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τον σχεδιασμό και τη δοκιμή της αλλαγής, την επικοινωνία της αλλαγής, τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της αλλαγής, την τεκμηρίωση της αλλαγής και την αξιολόγηση των επιπτώσεών της. Υπό αυτή την έννοια, οι διευθυντές φιλοξενίας θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να καθοδηγούν αυτή τη συγκεκριμένη διαδικασία αλλαγής στον οργανισμό τους.

1. β. Ατομική vs. Εταιρική Διαχείριση Αλλαγών

Η ατομική διαχείριση αλλαγής δίνει έμφαση στην παροχή υποστήριξης και εκπαίδευσης στους εργαζομένους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας για να τους βοηθήσει να προσαρμοστούν και

να μειώσουν την αντίστασή τους στην αλλαγή. Αυτό βοηθά στη δημιουργία της βάσης για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών.

Διαχείριση εταιρικής αλλαγής: Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα ότι ο μετασχηματισμός είναι σταθερός στον επιχειρηματικό κόσμο και ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να διαχειριστούν την αλλαγή σε κάθε δεδομένη στιγμή. Στο έργο HOST, είναι ιδιαίτερα αυτό το είδος διαχείρισης αλλαγών που θέλουμε να αντιμετωπίσουμε και να ανοίξουμε την αλλαγή για την ένταξη των μελών του προσωπικού με αυτισμό και στο μέλλον. Για αυτό το μοντέλο διαχείρισης εταιρικής αλλαγής θα πρέπει να εξετάσουμε τα ακόλουθα τρία βασικά στοιχεία: καθιέρωση ενός τυπικού συνόλου διαδικασιών και εργαλείων για τη διαχείριση της αλλαγής, διασφάλιση ηγετικής ικανότητας σε όλα τα επίπεδα και δημιουργία στρατηγικών που επιτρέπουν την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.

Ενότητα 2: Σχεδιασμός, Διαχείριση και Ηγεσία της αλλαγής στις εργασιακές διαδικασίες, την υποδομή και το περιβάλλον για την ένταξη του προσωπικού με αυτισμό

2. α. Δημοφιλή μοντέλα διαχείρισης αλλαγών

Τα μοντέλα βέλτιστης πρακτικής μπορούν να παρέχουν κατευθυντήριες αρχές και να βοηθήσουν τους διευθυντές φιλοξενίας να ευθυγραμμίσουν το εύρος των αλλαγών. Τα ακόλουθα δύο φαίνονται πιο κατάλληλα για το περιβάλλον HOST:

Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών του Lewin είναι μια διαδικασία τριών βημάτων για τη διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Έχει τα εξής βήματα:



Το μοντέλο ADKAR του Jeff Hiatt στοχεύει να εμπλέξει τους εργαζόμενους σε όλη τη διαδικασία αλλαγής σε πέντε στάδια.

Επίγνωση : Ενημερώστε τους εργαζόμενους για την ανάγκη για αλλαγή.

Επιθυμία : Ενσταλάξτε την προθυμία να συμμετάσχετε και να υποστηρίξετε την αλλαγή.

Γνώσεις : Εξοπλίστε το προσωπικό με τις απαραίτητες γνώσεις.

Ικανότητα : Το προσωπικό εξασκεί τις νέες δεξιότητες που απαιτούνται για την αλλαγή.

Ενίσχυση : Παρουσιάστε τις αρχικές επιτυχίες για να ενισχύσετε τη δέσμευση των εργαζομένων.

Για περαιτέρω αυτοδιδασκαλία, άλλα δημοφιλή μοντέλα που θα μπορούσαν να εξετάσουν οι διευθυντές φιλοξενίας είναι :

το μοντέλο πέντε φάσεων του Krüger ή η Διαδικασία 8 βημάτων του Kotter για την ηγετική αλλαγή (διαθέσιμο στη [διεύθυνση https://www.qmbase.com/en/introduction-to-the-concepts-of-change-management/](https://www.qmbase.com/en/introduction-to-the-concepts-of-change-management/)).

2. β. Πρακτικά εργαλεία στη Διαχείριση Αλλαγών

Τα ψηφιακά και μη ψηφιακά εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν τους διευθυντές φιλοξενίας που είναι υπεύθυνοι για οποιεσδήποτε εργασίες έρευνας, ανάλυσης, οργάνωσης και υλοποίησης της διαχείρισης αλλαγών.

Σε μια μικρή εταιρεία, τα ψηφιακά εργαλεία μπορεί να αποτελούνται απλώς από υπολογιστικά φύλλα, γραφήματα Gantt και διαγράμματα ροής, για παράδειγμα. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν συνήθως σουίτες λογισμικού για να διατηρούν ψηφιακά αρχεία καταγραφής

αλλαγών και να παρέχουν στο εμπλεκόμενο προσωπικό μια ολοκληρωμένη, ολιστική άποψη της αλλαγής και των επιπτώσεών της.

Ακολουθούν ορισμένα **βασικά μη ψηφιακά εργαλεία** που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι διευθυντές στον τομέα της φιλοξενίας:

- **Ανάλυση κουλτούρας** : Εντοπισμός εμποδίων στην αλλαγή.
- **Διαχείριση συγκρούσεων** : Για να μεσολαβήσει η κλιμάκωση των εντάσεων.
- **Team building** : Για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας σε περιόδους ταραχών.
- **Αναφορά αλλαγών** : Για τεκμηρίωση της προόδου σε σχέση με βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI).
- **Coaching** : Για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν σε νέους ρόλους.

Ενότητα 3: Εφαρμογή και επίβλεψη προσαρμογών

3. α. Βασικές φάσεις μιας αποτελεσματικής Διαδικασίας Διαχείρισης Αλλαγών

- **Προσδιορίστε τομείς που απαιτούν αλλαγή**: Ρίξτε μια προσεκτική ματιά στις λειτουργίες σας για να εντοπίσετε περιοχές που χρειάζονται αλλαγή, όπου η αλλαγή θα είναι επωφελής για τον γενικό στόχο της συμπερίληψης μελών του προσωπικού με αυτισμό. Οι ανάγκες αλλαγής μπορεί να αφορούν την εφαρμογή νέας τεχνολογίας, την προσαρμογή της οργανωτικής δομής, τη βελτίωση του ηθικού, την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, την πραγματοποίηση αλλαγών στον χώρο εργασίας και στις εργασιακές διαδικασίες.
- **Καταιγισμός ιδεών για την εφαρμογή της αλλαγής**: Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ιδεών για τις αλλαγές που πρόκειται να κάνετε και τον τρόπο με τον οποίο εσείς – και ιδανικά η ομάδα διαχείρισης αλλαγών – σχεδιάζετε να τις εφαρμόσετε. Το να καθορίσετε πώς θα φτάσετε εκεί είναι εξίσου σημαντικό με το να καταλάβετε πού πηγαίνετε.
- **Δημιουργήστε τη ροή εργασιών διαχείρισης αλλαγών**: Σκεφτείτε το ως εργολάβος που παρέχει οδηγίες στο πλήρωμα μόλις ολοκληρωθούν όλα τα σχεδιαγράμματα και είναι ώρα να προχωρήσετε. Μια διεξοδική ροή εργασιών διαχείρισης αλλαγών περιγράφει λεπτομερώς όλα τα βήματα που απαιτούνται για την προσδιορισμένη αλλαγή. Με αυτό, είναι ευκολότερο να κρατάτε όλους στην ίδια σελίδα και να διασφαλίζετε ότι όλοι ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες.
- **Εφαρμόστε τη διαδικασία αλλαγής και παρακολουθήστε την επιτυχία της**: Μην φοβάστε να κάνετε προσαρμογές στην πορεία όταν χρειάζεται. Είναι σημαντικό να παρακολουθείται η επιτυχία της διαδικασίας υλοποίησης σε κάθε φάση. Μια στρατηγική διαχείρισης

αλλαγών που δεν περιλαμβάνει περιθώρια ευελιξίας θα είναι περισσότερο ένα δεσμό παρά ένας οδικός χάρτης προς την επιτυχία.

- **Μετρήστε και βελτιστοποιήστε τις διαδικασίες με την πάροδο του χρόνου:** Η παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) με την πάροδο του χρόνου βοηθά στη μέτρηση και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Μπορείτε να ακολουθήσετε μια προσέγγιση βάσει δεδομένων για να ρυθμίσετε με ακρίβεια τυχόν προσαρμογές της διαδικασίας, ώστε τα αποτελέσματά σας να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες.

3. β . Πώς να δημιουργήσετε ένα σχέδιο διαχείρισης αλλαγών

Ως οργανισμός που υφίσταται αλλαγές, πρέπει να προετοιμάσετε τους υπαλλήλους σας για το τι θα ακολουθήσει. Η αλλαγή μπορεί να είναι δύσκολη για όλους τους εμπλεκόμενους. Αλλά, εάν έχετε μια διαδικασία που μπορούν να ακολουθήσουν, διευκολύνει τη μετάβαση και βοηθά τους ανθρώπους να παραμένουν στο πλοίο.

Ένα σχέδιο διαχείρισης αλλαγών επιτρέπει την κοινοποίηση της αλλαγής έγκαιρα και όσο συχνά χρειάζεται. Βοηθά στην έναρξη της εκπαίδευσης και της υποστήριξης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να απαντήσει σε πιθανές ερωτήσεις. Μπορεί επίσης να υποστηρίξει τη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές, την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός πιο θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, είναι ένα εργαλείο για τον έλεγχο της επίδρασης της αλλαγής κατά το στάδιο εκτέλεσης και ελέγχου, αποφεύγοντας έτσι τις υπερβάσεις στο κόστος και το χρονοδιάγραμμα, το ασυνάρτητο πεδίο εφαρμογής ή τη διαχείριση αλλαγών κακής ποιότητας.

Δεν αξίζει να ακολουθήσετε μια ενιαία προσέγγιση για τη δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης αλλαγών, επειδή απαιτεί προσεκτική εξέταση των μοναδικών προκλήσεων και ευκαιριών που συνοδεύουν συγκεκριμένες αλλαγές. Εξετάστε τα παρακάτω βήματα ρύθμισης:

Βήμα 1: Καθορίστε τους στόχους διαχείρισης της αλλαγής: Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό προκλήσεων ή ευκαιριών που θα αντιμετωπίσει η αλλαγή και τη διατύπωση των επιθυμητών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

- **Κατανόηση των αλλαγών:** Εξοικειωθείτε με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και τις επιπτώσεις τους, καθώς και τις μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιήσετε για να δώσετε προτεραιότητα σε αιτήματα αλλαγής.

- **Έχετε στόχους ευαισθητοποίησης:** Η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και η υιοθέτηση των αλλαγών είναι μέρος του σχεδίου σας.
- **Καθορισμός KPI:** Ορίστε ποσοτικοποιήσιμους KPI για να ρυθμίσετε την επιτυχία του σχεδίου σας. Πώς θα μετρήσετε την επιτυχία σας; Εφαρμόστε τις μετρήσεις που έχουν νόημα δεδομένου του πλαισίου της αλλαγής.

Βήμα 2: Δημιουργήστε την ομάδα αλλαγής σας: Δώστε προτεραιότητα στη δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας διαχείρισης αλλαγών με τους απαραίτητους πόρους, λαμβάνοντας υπόψη άτομα σε ηγετικές θέσεις από διάφορα τμήματα (συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών). Η οικοδόμηση συμμαχιών με διάφορα τμήματα διευκολύνει την εκπαίδευση της υπόλοιπης ομάδας σχετικά με τις αλλαγές και την παροχή υποστήριξης σε όλη τη διαδικασία αλλαγής.

Βήμα 3: Αναπτύξτε το σχέδιο διαχείρισης αλλαγών με τη συγκεντρωμένη ομάδα σας:

- **Δημιουργία λίστας εργασιών:** Αυτή είναι μια λίστα ελέγχου εργασιών με δυνατότητα δράσης που πρέπει να ολοκληρώσετε για να επιτύχετε τους στόχους σας. Διατηρεί την ομάδα σας σε καλό δρόμο και είναι εύκολη η αναφορά κατά τον καθορισμό των επόμενων βημάτων.
- **Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα:** Ορίστε συγκεκριμένες ημερομηνίες λήξης για κάθε εργασία στη λίστα σας και βεβαιωθείτε ότι τηρούνται αυτές οι προθεσμίες. Εάν κάποιες εργασίες δεν μπορούν να ολοκληρωθούν πριν από την κυκλοφορία των αλλαγών, εξετάστε το ενδεχόμενο να προσαρμόσετε τις ημερομηνίες λήξης τους ή να τις ιεραρχήσετε ανάλογα με τη σημασία και τη σκοπιμότητά τους.

Βήμα 4: Δημιουργήστε μια στρατηγική επικοινωνίας: Η ανάπτυξη μιας σαφούς και συνοπτικής στρατηγικής επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι όλοι έχουν πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες και κατανοούν τι συμβαίνει σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Έχετε υπόψη σας τα εξής:

- **Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι:** οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι, αλλά πιθανώς και οι καλεσμένοι/πελάτες σας, καθώς και οι προμηθευτές και οποιοιδήποτε εξωτερικοί συνεργάτες, θα πρέπει να γνωρίζουν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, το χρονοδιάγραμμα του έργου και τους στόχους της.
- **Δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα** για το πόσο συχνά θα κοινοποιείτε ενημερώσεις σε αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη.

- **Να έχετε ξεκάθαρα κανάλια επικοινωνίας** (π.χ. email, τηλέφωνο ή προσωπικές συναντήσεις).
- **Βεβαιωθείτε ότι όλοι κατανοούν** τη διαδικασία και τις διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών της εταιρείας.

Βήμα 5: Εκτελέστε το σχέδιο διαχείρισης αλλαγών: συμπεριλαμβανομένης της εκτέλεσης του σχεδίου επικοινωνίας, παροχής οποιασδήποτε εκπαίδευσης και παρακολούθησης της προόδου. Εντοπίστε και αντιμετωπίστε γρήγορα τυχόν εμπόδια που προκύπτουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στην αλλαγή, με διαφάνεια και επικοινωνία από την αρχή, και με την αντιμετώπιση κάθε αντίστασης που μπορεί να προκύψει.

Βήμα 6: Αξιολόγηση, επανεξέταση και προσαρμογή του σχεδίου: Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επιτυχίας της αλλαγής και τον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής, για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας. Μερικοί τρόποι με τους οποίους μπορείτε να το κάνετε αυτό περιλαμβάνουν:

- **Σύστημα παρακολούθησης διαχείρισης αλλαγών:** Χρησιμοποιήστε ένα σύστημα παρακολούθησης για να παρακολουθείτε όλες τις αλλαγές που γίνονται. Αυτό σας επιτρέπει να εντοπίζετε και να μετριάζετε οποιουσδήποτε τομείς ανησυχίας προτού γίνουν σημαντικά ζητήματα.
- **Δείκτες απόδοσης:** Χρησιμοποιήστε δείκτες απόδοσης για να μετρήσετε την επιτυχία του σχεδίου. Με έναν συνεργατικό πίνακα εργαλείων KPI, μπορείτε να δείτε εάν το σχέδιο υλοποιείται όπως προβλέπεται ή αν υπάρχουν απροσδόκητες παρενέργειες.
- **Τακτικός έλεγχος της προόδου:** Ελέγχετε τακτικά την πρόοδο της ομάδας για να διασφαλίσετε ότι οι εργαζόμενοι υιοθετούν τις αλλαγές και ότι όλες οι επιτυχημένες πρωτοβουλίες αλλαγής ενσωματώνονται στα μελλοντικά σχέδια διαχείρισης αλλαγών.

Ενότητα 4: Ομαδική εργασία και συνεργασία σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών HOST

4. α. Εισαγωγή

Τόσο η ομαδική εργασία όσο και η συνεργασία περιλαμβάνουν **μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται μαζί** για να ολοκληρώσουν έναν κοινό στόχο. Η βασική διαφορά μεταξύ συνεργασίας και ομαδικής εργασίας είναι ότι, ενώ η ομαδική εργασία συνδυάζει τις ατομικές προσπάθειες όλων

των μελών της ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου, οι άνθρωποι που εργάζονται συλλογικά ολοκληρώνουν ένα έργο συλλογικά.

Η συνεργασία μεταξύ ατόμων ως ίσοι, συνήθως χωρίς ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει σε ιδέες ή να ληφθούν αποφάσεις από κοινού με στόχο την ολοκλήρωση ενός στόχου. Αντίθετα, η ομαδική εργασία συνήθως επιβλέπεται από έναν αρχηγό ομάδας. Τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας λαμβάνουν (μεμονωμένα) καθήκοντα για να ολοκληρώσουν τη συμβολή τους στον τελικό στόχο της ομάδας. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει όλους να συνεργαστούν μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην απόδοση μιας ομάδας.

Γενικές λεπτομέρειες σχετικά με την επικοινωνία με/μεταξύ μελών του προσωπικού είναι το περιεχόμενο της Ενότητας 2 (η επικοινωνιακή συμπεριφορά και δεξιότητες του διευθυντή φιλοξενίας που είναι απαραίτητες για την παρακίνηση άλλων και την παροχή σχολίων στο αυτιστικό προσωπικό), καθώς και η διερεύνηση της κοινωνικής ένταξης. Για το λόγο αυτό, η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται σε γενικές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του προσωπικού που συμμετέχουν στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής.

4. β . Πώς να βελτιώσετε την ομαδική εργασία και τη συνεργασία για και στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών

Υπάρχουν πολλές αποτελεσματικές στρατηγικές για τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Ακολουθούν μερικοί τρόποι για την επίτευξη ομαδικής συνεργασίας σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών που ξεκινά για τη συμμετοχή (νέων) μελών της ομάδας με αυτισμό:

- **Δημιουργήστε οποιαδήποτε απαραίτητη νέα υποδομή/περιβάλλον στο χώρο εργασίας:** Γνωρίστε τις ανάγκες του προσωπικού με αυτισμό γενικά, και του συγκεκριμένου μέλους του προσωπικού, του οργανισμού σας και του λοιπού προσωπικού, άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Εξετάστε πιθανά σημεία συμφόρησης.
- **Αποσαφηνίστε τους ρόλους:** Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ο ρόλος των ανθρώπων στην ομάδα, οι ατομικές και ομαδικές τους ευθύνες και οι προσδοκίες της ομάδας σχετικά με την αλλαγή.
- **Δημιουργήστε ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας:** Βεβαιωθείτε ότι τα σχέδια, οι προθέσεις, τα μελλοντικά βήματα, τα αποτελέσματα και οποιαδήποτε ανησυχία βρίσκουν ανοιχτά αυτιά και τα σωστά κανάλια.

- **Καθιερώστε σκόπιμη ηγεσία:** Δημιουργήστε ένα περιβάλλον για εύκολη συνεργασία και σκόπιμα εξετάστε και εφαρμόστε παράγοντες για καλή ομαδική εργασία σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.
- **Αφήστε την ηγεσία να αλλάξει:** Επιτρέψτε στους ηγετικούς ρόλους να αλλάξουν φυσικά και να αλλάξουν καθώς το έργο ωριμάζει και αναπτύσσονται διαφορετικές ανάγκες.
- **Κάντε την αλλαγή ένα θετικό βήμα:** Βοηθήστε τα μέλη του προσωπικού να μάθουν να αγκαλιάζουν την αλλαγή θετικά και να αφήσουν τον φόβο του αγνώστου.
- **Γιορτάστε την ατομικότητα:** Οι ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις ατομικές προσπάθειες και να κατανοούν ότι όλοι εργάζονται με διαφορετικές μεθόδους, στυλ και χρονοδιαγράμματα, ιδιαίτερα τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- **Μείνετε περίεργοι:** Βοηθήστε την ομάδα να εξετάσει και να εξερευνήσει εξωτερικές απόψεις, να αναζητήσει γενικά θέματα ή να κάνει ερωτήσεις σχετικά με τον αυτισμό, να μάθει για τις νέες διαδικασίες, τις προσδοκίες κ.λπ.
- **Δημιουργήστε ομαδική επίλυση προβλημάτων:** Συγκεντρώστε την ομάδα σας ενθαρρύνοντας ανοιχτό διάλογο και παραγωγικές στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων.
- **Γίνετε πρότυπο συμπεριφοράς:** Μοντελοποιήστε για την ομάδα σας την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα που θέλετε να δείτε.

Να θυμάστε ότι προσφέρουμε το παιχνίδι HOST ως ένα «ουδέτερο» περιβάλλον για να συμπεριλάβει όλες τις προαναφερθείσες πτυχές πριν, κατά τη διάρκεια και οποιαδήποτε στιγμή μετά την έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών.

Ενότητα 5: Μετάδοση γνώσης σε συναδέλφους και υφισταμένους σε μια διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής που στοχεύει στη συμμετοχή ατόμων με αυτισμό

5. α. Εισαγωγή

Η **μεταφορά γνώσης** είναι η διαδικασία αναγνώρισης, τεκμηρίωσης και διάδοσης πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό. Η μεταφορά γνώσης αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ανθρώπων, τμημάτων ή μέσα σε μια εταιρεία γενικά. Διαφορετικά μέρη μπορούν να μοιράζονται τη γνώση απευθείας ή να δημοσιεύουν και να έχουν πρόσβαση στη γνώση μέσω ενός κεντρικού αποθετηρίου. Οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στη μεταφορά μπορεί να είναι εσωτερικές, προερχόμενες από τον οργανισμό, ή εξωτερικές, προερχόμενες εκτός του οργανισμού.

Η γνώση μπορεί να είναι είτε ρητή (π.χ. εύκολο να συλλεχθεί, να διανεμηθεί είτε φυσικά είτε ως ακουστικά/οπτικά αρχεία) είτε σιωπηρή (π.χ. προϊόν εμπειρίας).

5. β . Πώς να αναπτύξετε ένα Σχέδιο Μεταφοράς Γνώσης σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών για τη συμμετοχή του προσωπικού με αυτισμό

Ένα σχέδιο μετάδοσης είναι ένα γραπτό ή προφορικό σχέδιο για τη μετάδοση δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας από τον έναν επαγγελματία στον άλλο. Όταν ένα μέλος της ομάδας με ειδικές ανάγκες εντάσσεται στην εταιρεία φιλοξενίας, οι υπάρχουσες στρατηγικές μετάδοσης πληροφοριών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα άτομα με ειδικές ανάγκες που πρέπει να μεταδώσουν πληροφορίες και να καλύψουν τυχόν κενά γνώσης. Τα παρακάτω είναι βήματα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να αναπτύξετε ένα σχέδιο μετάδοσης πληροφοριών στο χώρο εργασίας:

- **Προσδιορίστε τα άτομα με βασικές γνώσεις:** Ποιος έχει γνώση που είναι απαραίτητη για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που πρέπει να φροντίσει το μέλος του προσωπικού με αυτισμό; Αναζητήστε τα άτομα με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστούν, από πού πρέπει να λάβουν πληροφορίες, σε ποιον θα μεταβιβάσουν πληροφορίες κ.λπ. Τα καθήκοντα των οποίων ενδέχεται να μην εκτελούνται χωρίς τα αποτελέσματα εργασίας των νέων μελών του προσωπικού και αντίστροφα; Ποιος έχει εμπειρία με τον αυτισμό;
- **Αιχμαλωτίστε τη σημαντική γνώση:** Παρέχετε κίνητρα σε άτομα που διαθέτουν κρίσιμη γνώση για να την αποκαλύψουν (π.χ. δώστε τους ένα χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια των συναντήσεων για να μιλήσουν, προσκαλέστε τους να συμμετάσχουν στον προγραμματισμό της διαχείρισης της αλλαγής ως βασικό προσωπικό). Αυτοματοποιήστε τη διαδικασία συλλογής και συνεισφοράς πληροφοριών σε καταστήματα γνώσης (π.χ. κουτιά για την παράδοση των συνεισφορών τους), παρέχετε πρότυπα/υπολογιστικά φύλλα για να διευκολύνετε την επικοινωνία πληροφοριών.
- **Αποθήκευση και διανομή γνώσης:** Αποθηκεύστε δεδομένα με καλά οργανωμένο, εύκολα προσβάσιμο τρόπο, ώστε να είναι εύκολο να τα βρείτε και να έχουν πρόσβαση περισσότεροι άνθρωποι. Κάντε τη γνώση διαθέσιμη σε πολλές μορφές. Χρησιμοποιήστε κανάλια που είναι καλύτερα για το προσωπικό σας με ειδικές ανάγκες (π.χ. ψηφιακά, μεταφορές από άτομο σε άτομο, γραφήματα και άλλες μορφές οπτικής τεκμηρίωσης, κ.λπ.).
- **Χρησιμοποιήστε τη γνώση:** Δώστε ένα παράδειγμα χρησιμοποιώντας τη συλλεγόμενη γνώση για να ενθαρρύνετε τους άλλους στον οργανισμό να ακολουθήσουν.

Πραγματοποιήστε εκπαιδευτικές συνεδρίες για να βοηθήσετε τους ανθρώπους να κατανοήσουν πώς να χρησιμοποιούν καλύτερα το αποθετήριο γνώσης, να απευθύνονται και να ενημερώνουν συναδέλφους με ειδικές ανάγκες (π.χ. παιχνίδι HOST).

- **Συνεχίστε να δημιουργείτε και να συλλέγετε γνώσεις:** Προσθέστε εξωτερικές γνώσεις από ειδικούς, οργανώστε συναντήσεις καταιγισμού ιδεών για να λύσετε τυχόν προκλήσεις κατά τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Με την πάροδο του χρόνου, συνεχίστε να διατηρείτε και να ενημερώνετε το σχέδιο αποθετηρίου πληροφοριών και γνώσης για τη συλλογή γνώσης, ώστε να γίνει μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ενότητα 6: Διαχείριση πόρων για την προβλεπόμενη Διαχείριση Αλλαγών

6. α. Εισαγωγή

Η **διαχείριση πόρων** είναι η πρακτική του προγραμματισμού, του προγραμματισμού και της κατανομής ανθρώπων, χρημάτων και τεχνολογίας σε ένα έργο/πρόγραμμα. Είναι η διαδικασία κατανομής πόρων για την επίτευξη της μεγαλύτερης οργανωτικής αξίας. Η καλή διαχείριση των πόρων έχει ως αποτέλεσμα οι σωστοί πόροι να είναι διαθέσιμοι την κατάλληλη στιγμή, για τη σωστή εργασία. Οι πόροι περιλαμβάνουν τα οικονομικά, το προσωπικό, τον φυσικό χώρο, τον εξοπλισμό, την τεχνολογία και τον χρόνο. Ο στόχος είναι να χρησιμοποιηθεί ο καλύτερος συνδυασμός πόρων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων διαχείρισης αλλαγών, ενώ ταυτόχρονα συνειδητοποιούμε ότι αυτοί οι ίδιοι πόροι είναι πιθανόν σε ζήτηση σε άλλα μέρη της επιχείρησης.

Μέσα σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών, η διαχείριση πόρων γίνεται ακόμη πιο σημαντική, διότι σημαίνει επίσης να εξετάσουμε το ενδεχόμενο προσαρμογής των υπάρχοντων σχεδίων διαχείρισης πόρων στις προσδιορισμένες ανάγκες αλλαγής. Η ειδική εστίαση του έργου HOST είναι να συμπεριλάβει με επιτυχία το αυτιστικό προσωπικό σε νευροδιαφορετικές ομάδες στη φιλοξενία και να διαχειριστεί την αλλαγή προς ένα νέο περιβάλλον που θα δημιουργήσει πολλές νέες ευκαιρίες για αυτό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μας, σημαίνει να βρούμε και να διαθέσουμε τους πόρους του χρόνου, του εξοπλισμού, της υποδομής και του προσωπικού για τη συμμετοχή του προσωπικού με αυτισμό στην ομάδα.

6. β. Στάδια Διαχείρισης Πόρων σε αυτή τη συγκεκριμένη διαδικασία Αλλαγής

Όταν έχετε νέο προσωπικό με αυτισμό για συμμετοχή στην ομάδα σας, πρέπει να σχεδιάσετε και να ξέρετε ποιοι συγκεκριμένοι πόροι θα απαιτηθούν για να το συμπεριλάβετε και

να το εμπλέξετε στην ομάδα σας. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων πόρων σας είναι το **πρώτο στάδιο** διαχείρισης πόρων σε αυτήν τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.

Το **δεύτερο στάδιο** είναι να κινητοποιήσετε την ομάδα σας, λαμβάνοντας υπόψη τις ξεχωριστές δεξιότητες που απαιτεί η αλλαγή σε κάθε στάδιο, σύμφωνα με το σχέδιο διαχείρισης αλλαγών σας και τα διαθέσιμα άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες. Εάν διαπιστώσετε ότι σας λείπουν ορισμένα σύνολα δεξιοτήτων, εδώ θα αποφασίσετε εάν έχετε τον προϋπολογισμό να προσλάβετε εξωτερικούς ανθρώπους για να αποκτήσετε αυτές τις δεξιότητες. Όλοι οι απαιτούμενοι πόροι θα διατεθούν σε αυτό το στάδιο.

Το **τρίτο στάδιο** είναι να διαχειριστείτε τους πόρους που έχετε συγκεντρώσει, να ορίσετε και να επικοινωνήσετε με σαφήνεια τους ρόλους και τις ευθύνες. Αυτό συμβαδίζει με τη φάση υλοποίησης της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών.

Το **τελικό στάδιο** είναι η παρακολούθηση των πόρων για την πρόοδο, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή της αναμενόμενης συνεισφοράς τους στο έργο. Σχεδόν πάντα θα υπάρχουν ευκαιρίες για βελτίωση καθώς επιδιώκετε να βελτιστοποιείτε συνεχώς τους πόρους για να προσφέρετε την υψηλότερη αξία στην επιχείρηση φιλοξενίας και στα ενδιαφερόμενα μέρη της.

6. γ. Τεχνικές Διαχείρισης Πόρων για τη διαδικασία των αλλαγών μας

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης πόρων για να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των πόρων, βασιζόμενοι συχνά σε λογισμικό για την παροχή διαφάνειας, βοηθώντας τους διευθυντές φιλοξενίας και τους ηγέτες αλλαγής να λαμβάνουν πιο έξυπνες αποφάσεις σχετικά με τους πόρους.

Η **κατανομή πόρων** περιλαμβάνει περισσότερα από την απλή ανάθεση πόρων στη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες που φέρνει η ομάδα σας στο τραπέζι μαζί με τη διαθεσιμότητά τους, καθώς και τον υπάρχοντα εξοπλισμό και τυχόν δυνατότητες προσαρμογής πριν από την αγορά νέων εργαλείων ή μηχανημάτων για τυχόν αλλαγές στο χώρο εργασίας. Οι αναφορές κατανομής θα σας επιτρέψουν να φιλτράρετε πόρους κατά διαφορετικές κατηγορίες (όπως δεξιότητες, ικανότητες, διαθεσιμότητα κ.λπ.), ώστε να μπορείτε όχι μόνο να δείτε ποιος είναι διαθέσιμος τώρα, ποιος εξοπλισμός χρησιμοποιείται σήμερα, αλλά και πότε ορισμένες δεξιότητες ή εργαλεία και άλλος εξοπλισμός θα είναι διαθέσιμα στο μέλλον για καλύτερο προγραμματισμό και λιγότερες καθυστερήσεις.

Η **αξιοποίηση πόρων** σας δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσετε ορατότητα σχετικά με την ικανότητα της ομάδας σας για μια χρονική περίοδο και να προσδιορίσετε εάν οι πόροι υπερχρησιμοποιούνται ή υποχρησιμοποιούνται. Αυτό είναι κρίσιμο γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται υπερβολικά συχνά βιώνουν εξουθένωση. Οι αναφορές χρήσης αποκαλύπτουν πού δαπανώνται οι πόροι, ώστε να μπορείτε να δείτε εάν υπάρχουν ευκαιρίες για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της απόδοσής τους, διατηρώντας παράλληλα τον φόρτο εργασίας τους διαχειρίσιμο.

Η **εξισορρόπηση πόρων** χρησιμοποιείται για την εξισορρόπηση της ζήτησης και της προσφοράς. Είναι σημαντικό να μεγιστοποιήσετε τους πόρους σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης αλλαγών για τη συμμετοχή των μελών του προσωπικού με αυτισμό και οποιεσδήποτε άλλες ανάγκες σε πόρους, αξιοποιώντας στο έπακρο τους πόρους που έχετε ήδη προτού εξετάσετε το ενδεχόμενο να προσθέσετε προσωπικό ή να προσλάβετε έναν εργολάβο, να αγοράσετε νέο ή περισσότερο εξοπλισμό και να αλλάξετε δραματικά τον χώρο εργασίας. Ο στόχος είναι να κατανοήσετε όλες τις δεξιότητες που έχουν οι άνθρωποι σας και πού μπορεί να είναι σε θέση να καλύψουν τα κενά, ώστε να ελαχιστοποιήσετε τους πόρους που ξοδεύετε. Ομοίως, αυτό μπορεί να αναφέρεται σε χρόνο για επένδυση σε νέες διαδικασίες ή στη χρήση νέου εξοπλισμού και εργαλείων για τη συμμετοχή των μελών του προσωπικού με αυτισμό.

Η **πρόβλεψη πόρων** σας δίνει τη δυνατότητα να κάνετε προβλέψεις, να εντοπίζετε πιθανές συγκρούσεις και να ιεραρχείτε τους πόρους σε ένα χρονοδιάγραμμα. Βεβαιωθείτε ότι η διαδικασία διαχείρισης αλλαγών εκτελείται ομαλά με τους κατάλληλους πόρους. Το πραγματικό όφελος προέρχεται από τη δυνατότητα να προγραμματίζετε εκ των προτέρων για να διατηρήσετε τους πόρους ισορροπημένους σε τρέχουσες και μελλοντικές παρόμοιες ανάγκες αλλαγής.

7. Περίληψη Ενότητας

Αυτή η ενότητα παρέχει μια αρχική εικόνα για σημαντικά στοιχεία της αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών:

- Αποσαφήνιση όρων, διάφορα γνωστά και αποδεδειγμένα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών, πρακτικά εργαλεία και βασικές προτάσεις για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη συνεχή διαχείριση οποιασδήποτε διαχείρισης αλλαγής στο πλαίσιο του HOST, βασικές φάσεις της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών και σημαντικά κριτήρια για σχέδιο διαχείρισης αλλαγών.

- Ομαδική εργασία και δυνατότητες συνεργασίας και βελτιστοποίησης, καθώς και μεταφορά πληροφοριών και γνώσεων σε εταιρείες για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγών, που εργάζονται σε αντίστοιχα σχέδια.
- Αποτελεσματική διαχείριση πόρων, καθώς και δυνατότητες και χρησιμοποιήσιμες τεχνικές διαχείρισης πόρων για το πλαίσιο του HOST.

8. Βιβλιογραφικές Αναφορές

ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΟΥ ΚΟΛΛΕΙΟΥ. (2023). Κατανόηση των διαφορών μεταξύ ομαδικής εργασίας και συνεργασίας. Διαθέσιμο από: <https://www.civilservicecollege.org.uk/news-understanding-the-differences-between-teamwork-and-collaboration> [πρόσβαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2023]

ΠΡΑΓΜΑΤΙ. (2023). Ομαδική εργασία και συνεργασία: Πώς να βελτιώσετε και τα δύο στην εργασία. Διαθέσιμο από: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-and-collaboration> [πρόσβαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2023]

ΠΡΑΓΜΑΤΙ. (2023). Γιατί είναι σημαντική η μεταφορά γνώσης (με ορισμό). Διαθέσιμο από: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/knowledge-transfer> [πρόσβαση στις 3 Οκτωβρίου 2023]

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ. (2023). *Mastering Change Management: Βασικές συμβουλές και κοινές παγίδες.* Διαθέσιμο από: <https://www.personio.com/hr-lexicon/change-management-process/#what-is-change-management> [πρόσβαση στις 3 Οκτωβρίου 2023]

PLANVIEW. (2023). Τι είναι η διαχείριση πόρων και γιατί είναι σημαντική; Διαθέσιμο από: <https://www.planview.com/resources/guide/resource-management-software/resource-management-leverage-people-budgets/> [πρόσβαση στις 3 Οκτωβρίου 2023]

SPENDESK. RANA BANO. (2023). 6 βήματα για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης της αλλαγής. Διαθέσιμο από: <https://www.spendesk.com/blog/change-management-plan/> [πρόσβαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2023]

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ. ΜΠΕΝ ΜΠΡΙΤΖΕΝ. (2023). Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών: Ένας οδηγός βήμα προς βήμα . Διαθέσιμο από: <https://www.teamwork.com/blog/change-management-process/> [πρόσβαση στις 3 Οκτωβρίου 2023]

TECHTARGET. (2023). Ορισμός Διαχείριση αλλαγών. Διαθέσιμο από: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> [πρόσβαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2023]