

HOST

Projekta numurs: 2022-1-CY01-KA220-VET-000086365

3. modulis

Pārmaiņu vadība

Autors:

**BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und
Personaltraining GmbH
Austrija**

Šis projekts finansēts ar Eiropas Komisijas atbalstu. Šī publikācija atspoguļo tikai autora viedokli, un Komisija nav atbildīga par tajā ietvertās informācijas iespējamo izmantošanu.



Co-funded by
the European Union

Moduļa nosaukums	3. modulis: Pārmaiņu vadība
Mācību mērķi	<p>3. moduļa mērķi ir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apmācīt viesmīlības nozares vadītājus, kā plānot, pārvaldīt un vadīt pārmaiņas organizācijā, kas nepieciešamas, lai iekļautu darbiniekus ar autismu. 2. Sniegt pārskatu par zināmiem un praktiski pielietojamiem pārmaiņu vadības modeļiem, kurus var pielāgot izmantošanai viesmīlības nozarē šādā specifiskā situācijā. 3. Sniegt pamatinformāciju par to, kā izveidot pārmaiņu vadības plānu un plānu informācijas un zināšanu apmaiņai starp darbiniekiem ar autismu un bez tā. 4. Sniegt ieskatu tajā, cik svarīgs un nepieciešams ir veiksmīgs komandas darbs un sadarbība starp cilvēkiem ar un bez autismu pārmaiņu vadības procesā. 5. Informēt viesmīlības nozares vadītājus par dažādiem resursiem un metodēm efektīvam pārmaiņu vadības procesam.
Mācību rezultāti	<p>Izmantojot 3. moduli, viesmīlības nozares vadītāji spēs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noteikt nepieciešamās pārmaiņas, lai viesmīlības organizācijā iekļautu darbiniekus ar autismu. • Plānot nepieciešamos pasākumus un īstenot tos kopā ar (citiem) darbiniekiem. • Izvēlēties piemērotas metodes un rīkus, lai koordinētu šīs konkrētās pārmaiņas. • Apzināties un īstenot komandas darba un sadarbības praksi, kas atbalsta šīs pārmaiņas. • Izmantot rīkus un metodes attiecīgo resursu pārvaldībai, kā arī informācijas un zināšanu nodošanai šajā konkrētajā pārmaiņu vadības situācijā.

Ievads

Pēdēju gadu laikā viesmīlības nozare ir saskārusies ar daudzām problēmām, un viena no to sekām ir nepieciešamība meklēt jaunus darbiniekus. Būtu jāsekmē un jāveicina jaunu darbinieku ar īpašām vajadzībām integrācija. Tam nepieciešamas zināšanas par viņu īpašajām vajadzībām un procesu, procedūru, paņēmieni u.c. pielāgošana, nezaudējot uzņēmuma galveno darbības virzienu. Visi šie aspekti pieprasa efektīvu pārmaiņu vadības procesu, jo organizācijai un tās darbiniekiem būs jāpielāgojas, lai turpinātu darbu.

Šis modulis iepazīstina ar dažādiem pārmaiņu vadības veidiem, kas saistīti ar cilvēku ar autismu iekļaušanu viesmīlības nozarē strādājošo komandās. Modulis skaidro, kas ir pārmaiņu vadība un kā to īstenot viesmīlības nozares uzņēmumā.

Šim nolūkam īsumā ir izklāstīti divi pārmaiņu vadības modeļi. Modulis sniedz arī dažas pārdomas par konkrētiem jautājumiem, kas viesmīlības uzņēmumu vadītājiem būtu jānoskaidro, lai pēc tam plānotu un izstrādātu nepieciešamos pasākumus, un par to īstenošanu un koordināciju, lai uzsāktu pārmaiņu vadību šajā konkrētajā situācijā. Modulis izpēta, no kādiem posmiem tipiski sastāv pārmaiņu vadības process, kā jūs varat izstrādāt pārmaiņu vadības plānu, atbalstīt komandu šajā procesā un veicināt informācijas un zināšanu apmaiņu par to, kā iekļaut jaunus darbiniekus.

Kopumā pārmaiņu vadības procesi var būt izaicinājums visiem iesaistītajiem, taču pārmaiņas piedāvā arī iespējas un jaunas perspektīvas. Tas galu galā var dot labumu visiem darbiniekiem, visai organizācijai un tās klientiem.

Izaicinājumi un nepieciešamās pārmaiņas jāuztver kā iespējas, uz kurām var un vajag reaģēt, izstrādājot konkrētai situācijai atbilstošu plānu un visiem iesaistītajiem cilvēkiem secīgi to īstenojot.

1. nodaļa: Pārmaiņu vadības definīcija

1. a. Kas ir pārmaiņu vadība?

Pārmaiņu vadība ir sistemātiska pieeja organizācijas mērķu, procesu vai tehnoloģiju maiņai vai pārveidošanai. Tās mērķis ir īstenot stratēģijas pārmaiņu īstenošanai, pārmaiņu uzraudzībai un tam, lai palīdzētu cilvēkiem pielāgoties pārmaiņām.

Lai pārmaiņu vadības stratēģija būtu efektīva, tajā ir jāapsver, kā pielāgošana vai aizstāšana (HOST gadījumā – darbinieku ar autismu iesaistīšana) ietekmēs procesus, sistēmas un (citus) darbiniekus organizācijā. Ir vajadzīgs noteikts process pārmaiņu iecerēšanai un testēšanai, paziņošanai par pārmaiņām, pārmaiņu plānošanai un ieviešanai, pārmaiņu dokumentēšanai un to ietekmes novērtēšanai. Viesmīlības nozares vadītājiem ir jāspēj plānot, menedžēt un vadīt šo specifisko pārmaiņu procesu savā organizācijā.

1. b. Individuālā pārmaiņu vadība pret pārmaiņu vadību organizācijā/uzņēmumā

Individuālā pārmaiņu vadība uzsvēr atbalsta un apmācības sniegšanu darbiniekiem visa procesa laikā, lai palīdzētu viņiem pielāgoties un mazinātu viņu pretestību pārmaiņām. Tas palīdz radīt pamatu lielu pārmaiņu ieviešanai.

Pārmaiņu vadība organizācijā/uzņēmumā: Šis modelis balstās idejā, ka pārmaiņas uzņēmējdarbības pasaulē ir pastāvīgas un ka organizācijām jābūt gatavām jebkurā brīdī tās vadīt. HOST projektā mēs vēlamies pievērsties tieši šāda veida pārmaiņu vadībai un vērt durvis pārmaiņām, kuru rezultātā nākotnē viesmīlības nozarē varētu iesaistīt vairāk darbinieku ar autismu. Šim uzņēmuma pārmaiņu vadības modelim jāņem vērā šādi trīs galvenie elementi:

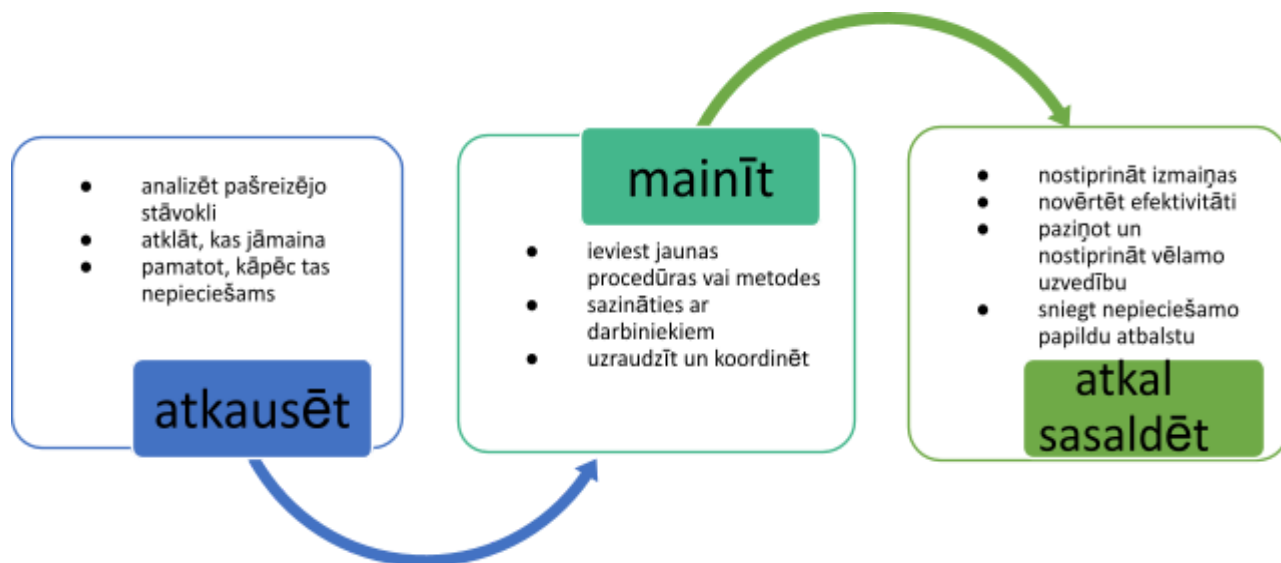
- standarta procesu un rīku kopuma izveide pārmaiņu vadībai,
- vadības kompetences nodrošināšana visos līmeņos,
- stratēģiju izveide, kas ļauj pielāgoties tirgus izmaiņām.

2. nodaļa: Darba kārtības, infrastruktūras un vides izmaiņu plānošana, pārvaldība un vadīšana, lai iekļautu darbiniekus ar autismu

2. a. Populāri pārmaiņu vadības modeļi

Labākie modeļi var ieskicēt pamatprincipus un palīdzēt viesmīlības nozares vadītājiem noteikt pārmaiņu apjomu. Piedāvātie divi modeļi šķiet vispiemērotākie HOST kontekstam:

- Lēvina pārmaiņu vadības modelis ir trīs posmu process pārmaiņu vadībai organizācijā. Tajā ir šādi soļi:



- Džefa Haiata (*Jeff Hiatt*) izstrādātā ADKAR modeļa mērķis ir iesaistīt darbiniekus visā pārmaiņu procesā piecos posmos.

- A** Izpratne (*Awareness*): informējiet darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību.
- D** Vēlme (*Desire*): radiet vēlmi iesaistīties pārmaiņās un atbalstīt tās.
- K** Zināšanas (*Knowledge*): nodrošiniet darbiniekus ar nepieciešamajām zināšanām.
- A** Spējas (*Abilities*): darbinieki praktizē jaunas prasmes, kas nepieciešamas pārmaiņām.
- R** Pastiprināšana (*Reinforcement*): Lai nostiprinātu darbinieku apņemšanos, parādiet sākotnējos panākumus.

Lai turpinātu pašmācību, citi populāri modeļi, kurus viesmīlības nozares vadītāji varētu aplūkot, ir:

- Krīgera piecu fāžu modelis (pieejams šeit: <https://www.qmbase.com/en/introduction-to-the-concepts-of-change-management/#Section-6>)
- Kottera 8 soļu process pārmaiņu vadīšanā (pieejams šeit: <https://www.qmbase.com/en/introduction-to-the-concepts-of-change-management/>)

2. b. Praktiski rīki pārmaiņu vadībai

Viesmīlības nozares vadītājiem, kas ir atbildīgi par jebkuriem pārmaiņu vadības izpēti, analīzi, organizēšanas un īstenošanas uzdevumiem, var palīdzēt digitālie un nedigitālie pārmaiņu vadības rīki.

Mazā uzņēmumā izmantotie digitālie rīki var būt tikai izklājlapas, Ganta diagrammas vai shēmas. Lielākās organizācijas parasti izmanto programmatūras komplektus, lai digitāli uzturētu pārmaiņu žurnālus un sniegtu darbiniekiem integrētu, visaptverošu pārskatu par pārmaiņām un to ietekmi.

Lūk, daži galvenie ne-digitālie rīki, ko vadītāji viesmīlības nozarē varētu izmantot:

- Kultūras analīze: Lai noteiktu šķēršļus pārmaiņām.
- Konflikta pārvaldība: Mediācija saspīlējuma eskalācijas gadījumā.
- Komandas veidošana: Lai stiprinātu komandas saliedētību nemierīgos laikos.
- Ziņošana par pārmaiņām: Lai dokumentētu progresu attiecībā pret galvenajiem darbības rādītājiem.
- Koučings: Lai palīdzētu darbiniekiem pielāgoties jaunajām lomām.

3. nodaļa: Pielāgojumu ieviešana un uzraudzība

3. a. Efektīva pārmaiņu vadības procesa galvenie posmi

- Identificēt jomas, kurās nepieciešamas izmaiņas: Uzmanīgi aplūkojiet organizācijas darbības, lai identificētu jomas, kurās nepieciešamas pārmaiņas un kurās tās palīdzētu sasniegt mērķi – iekļaut darbiniekus ar autismu. Izmaiņas var būt, piemēram, jaunu tehnoloģiju ieviešana, organizatoriskās struktūras pielāgošana, darba ētikas uzlabošana, organizācijas kultūras maiņa, darbinieku apmācību nodrošināšana un izmaiņas darbavietā un darba procedūrās.
- Ģenerēt idejas (*brainstorming*): Apdomājiet pārmaiņas, ko gatavojaties veikt, un apsvērumus par to, kā jūs un, ideālā gadījumā, jūsu pārmaiņu vadības komanda plānojat tās īstenot. Noteikt, kā jūs sasniegsiet mērķi, ir tikpat svarīgi kā noskaidrot, uz ko mērķējat.
- Izveidot pārmaiņu vadības darbplūsmu: Iedomājieties par to kā par būvuzņēmēju, kas sniedz norādījumus brigādei, kad visi projekti ir pabeigti un ir pienācis laiks sākt darbu. Rūpīga pārmaiņu vadības darbplūsmas detalizēti apraksta visus plānotajām pārmaiņām nepieciešamos soļus. Izmantojot to, ir vieglāk padarīt procesu visiem saprotamu un nodrošināt, ka visi seko tam līdz.
- Uzsākt pārmaiņu procesu un uzraudzīt tā panākumus: Nebaidieties veikt korekcijas, ja nepieciešams. Ir svarīgi uzraudzīt katru procesa posmu un izvērtēt tā panākumus. Pārmaiņu

vadības stratēģija, kurā nav vietas elastībai, būs drīzāk važas, nevis ceļvedis uz panākumiem.

- Laika gaitā izvērtēt un optimizēt procesus: Izpildes pamatrādītāju (angliski KPI, *key performance indicators*) apsekošana laika gaitā palīdz novērtēt un optimizēt uzņēmējdarbības procesus. Jūs varat izmantot uz datiem balstītu pieeju, lai veiktu korekcijas pārmaiņu procesos un lai jūsu rezultāti atbilstu gaidītajam.

3. b. Kā izveidot pārmaiņu vadības plānu

Organizācijā, kurā notiek pārmaiņas, jums jāsapatavo darbinieki gaidāmajām pārmaiņām. Pārmaiņas var būt grūtas ikvienam iesaistītajam. Taču, ja ir izstrādāts noteikts process, ko ievērot, tas atvieglo pāreju un palīdz cilvēkiem pielāgoties.

Pārmaiņu vadības plāns ļauj paziņot par izmaiņām laikus un tik bieži, cik nepieciešams. Tas palīdz uzsākt apmācību un atbalstu. To var izmantot, lai atbildētu uz iespējamajiem jautājumiem. Tas var arī palīdzēt mazināt pretestību pārmaiņām, paaugstināt darbinieku darba ētiku un radīt pozitīvāku darba vidi. Turklāt tas ir rīks, kas ļauj pārraudzīt pārmaiņu ietekmi izpildes un kontroles posmā, tādējādi izvairoties no izmaksu un plānotā termiņa pārsniegšanas, nekoncekventa apjoma vai nekvalitatīvas pārmaiņu vadības.

Pārmaiņu vadības plāna izveidē nav vērts izmantot universālu pieeju, jo ir rūpīgi jāņem vērā unikālie izaicinājumi/iespējas, kas saistītas ar konkrētām pārmaiņām.

1. solis: Definējiet pārmaiņu vadības mērķus

Šis solis ietver izaicinājumu vai iespēju identificēšanu, ko pārmaiņas risinās, un vēlamu un gaidāmo rezultātu formulēšanu.

- Gūstiet izpratni par pārmaiņām: Iepazīstieties ar veicamajām pārmaiņām un to sekām, kā arī ar metodoloģiju, ko izmantosiet, lai prioritizētu ieviešamās pārmaiņas.
- Izvirziet informētības mērķus: Darbinieku informētība un izmaiņu pieņemšana ir daļa no jūsu plāna.
- Nosakiet galvenos rezultātīvos rādītājus: Nosakiet kvantitatīvi nosakāmus izpildes pamatrādītājus (KPI), lai noteiktu jūsu plāna panākumus. Kā jūs mērīsiet savus panākumus? Piemērojiet rādītājus, kuriem ir jēga, ņemot vērā pārmaiņu kontekstu.

2. solis: Izveidojiet pārmaiņu komandu

Izveidojiet spēcīgu pārmaiņu vadības komandu ar nepieciešamajiem resursiem, apsverot personas vadošos amatos no dažādiem departamentiem (tostarp finanšu). Veidojot alianses ar

dažādiem departamentiem, ir vieglāk izglītēt pārējos komandas locekļus par izmaiņām un sniegt atbalstu visā pārmaiņu procesā.

3. solis: Izstrādājiet pārmaiņu vadības plānu kopā ar savu komandu

- Izveidojiet uzdevumu sarakstu: Tas ir kontrolesaraksts ar uzdevumiem, kas jāveic, lai sasniegtu savus mērķus. Šāds kontrolesaraksts palīdzēs jūsu komandai sekot līdzi darāmajam, un ir viegli uz to atsaukties, nosakot nākamos soļus.
- Sastādiet laika grafiku: Katram sarakstā iekļautajam uzdevumam piešķiriet konkrētus izpildes termiņus un pārliecinieties, ka tie tiek ievēroti. Ja kādus no uzdevumiem nav iespējams pabeigt pirms pārmaiņu ieviešanas, apsveriet iespēju koriģēt to izpildes termiņus vai prioritizēt tos atkarībā no to svarīguma un izpildes iespējamības.

4. solis: Izveidojiet komunikācijas stratēģiju

Izstrādājot skaidru un kodolīgu saziņas stratēģiju, var nodrošināt, ka ikvienam ir pieejama nepieciešamā informācija un ka ikviens saprot, kas notiek visā pārmaiņu vadības procesā. Paturiet prātā turpmāk minēto:

- Pārliecinieties, ka visas ieinteresētās puses – ne tikai iesaistītie darbinieki, bet, iespējams, arī jūsu viesi/klienti, kā arī piegādātāji un visi ārējie partneri – ir informēti par pārmaiņu vadības procesu, tā termiņiem un mērķiem.
- Izplānojiet, cik bieži informēsiet šīs ieinteresētās personas par atjauninājumiem, un izveidojiet grafiku.
- Izveidojiet skaidrus saziņas kanālus (piemēram, e-pasts, tālrunis vai klātienes tikšanās).
- Pārliecinieties, ka visi saprot organizācijas pārmaiņu vadības procesu un procedūras.

5. solis: Izpildiet pārmaiņu vadības plānu

Pārmaiņu vadības plāna izpilde iekļauj komunikācijas plāna izpildi, apmācību nodrošināšanu un progresu uzraudzību. Identificējiet un ātri novērsiet visus šķēršļus, kas rodas. To var panākt, veicinot darbinieku līdzdalību pārmaiņu īstenošanā, jau no paša sākuma nodrošinot pārredzamību un skaidru komunikāciju, kā arī novēršot jebkādu pretestību, kas var rasties.

6. solis: Novērtējiet, pārskatiet un pielāgojiet plānu

Šajā posmā, lai noteiktu pārmaiņu efektivitāti, ir jānovērtē to panākumi un jānosaka jomas, kurās pārmaiņu vadības process jāuzlabo. Daži veidi, kā to izdarīt, ir šādi:

- Izmantojiet pārmaiņu vadības izsekošanas sistēmu (*tracking system*), lai uzraudzītu visas veiktās izmaiņas. Tas ļaus jums identificēt un risināt problemātiskās jomas, pirms tās kļūst par nopietnām problēmām.
- Izmantojiet izpildes rādītājus (KPI), lai palīdzētu novērtēt plāna izpildes panākumus. Izmantojot kopīgu KPI paneli, varēsiet redzēt, vai plāns tiek īstenots, kā paredzēts, vai arī ir negaidīti blakusefekti.
- Regulāri pārskatiet komandas progresu, lai nodrošinātu, ka darbinieki pieņem pārmaiņas un ka visas veiksmīgās pārmaiņu iniciatīvas tiek iekļautas turpmākajos pārmaiņu vadības plānos.

4. nodaļa: Komandas darbs un sadarbība HOST pārmaiņu vadības procesā

4. a. Ievads

Gan komandas darbs, gan sadarbība ietver cilvēku grupu, kas strādā kopā, lai sasniegtu kopīgu mērķi.

Galvenā atšķirība starp sadarbību un komandas darbu ir tāda, ka, kamēr komandas darbs apvieno visu komandas locekļu individuālos centienus, lai sasniegtu mērķi, cilvēki, kas sadarbojas, projektu pabeidz kolektīvi.

Cilvēki, kas sadarbojas kā līdzvērtīgi, parasti bez vadītāja, var kopīgi nākt klajā ar idejām vai lēmumiem par mērķa sasniegšanu. Savukārt komandas darbu parasti pārrauga vadītājs. Atsevišķi komandas locekļi saņem (individuālus) uzdevumus, kas jāveic, veicinot komandas galīgā mērķa sasniegšanu. Veidojot vidi, kas mudina visus strādāt kopā, var būtiski ietekmēt komandas sniegumu.

Vispārīga informācija par komunikāciju ar darbiniekiem ir 2. modulī (komunikācijas prasmes, kas nepieciešamas viesmīlības nozares vadītājam, lai motivētu citus un sniegtu atgriezenisko saiti darbiniekiem ar autismu, kā arī sociālā iekļaušana vadītājiem). Šī iemesla dēļ šajā nodaļā galvenā uzmanība pievērsta vispārējai praksei, kas var palīdzēt uzlabot komandas darbu un sadarbību starp pārmaiņu vadības procesā iesaistītajiem darbiniekiem.

4. b. Kā uzlabot komandas darbu un sadarbību pārmaiņu vadības procesā un priekš tā?

Pastāv daudzas efektīvas stratēģijas, kā uzlabot komandas darbu un sadarbību organizācijā. Šeit ir sniegti daži veidi, kā panākt sadarbību komandā pārmaiņu vadības procesā, kas tiek uzsākts, lai iesaistītu (jaunos) komandas locekļus ar autismu:

- Izveidojiet nepieciešamo jauno infrastruktūru/vidi darbavietā. Apziniet darbinieku ar autismu vajadzības kopumā un konkrēto darbinieku vajadzības, savas organizācijas, citu darbinieku un citu ieinteresēto personu vajadzības. Pārskatiet iespējamās vājās vietas.

- Noskaidrojiet lomas. Būtiski ir noskaidrot cilvēku lomu grupā, viņu individuālos pienākumus un pienākumus grupā, kā arī grupas gaidas saistībā ar pārmaiņām.
- Izveidojiet atvērtus saziņas kanālus. Pārliecinieties, ka plāni, nodomi, turpmākie soļi, rezultāti un jebkādas bažas atrod dzirdīgas ausis un pareizos kanālus.
- Izveidojiet mērķtiecīgu vadību. Izveidojiet vidi, kas nodrošina vieglu sadarbību, un pārmaiņu vadības procesā mērķtiecīgi apsveriet un īstenojiet faktorus, kas veicina labu komandas darbu.
- Ļaujiet vadībai mainīties. Ļaujiet vadības lomām dabiski mainīties, kad projekts iegūst pilnīgākas aprises un attīstās dažādas vajadzības.
- Pārmaiņas ir pozitīvs solis. Palīdziet darbiniekiem iemācīties pozitīvi pieņemt pārmaiņas un atbrīvoties no bailēm no nezināmā.
- Sviniet individualitāti. Vadītājiem ir jāatzīst individuālie centieni un jāsaprot, ka ikvienam atšķiras darba metodes, stils un izpildes termiņi, jo īpaši cilvēkiem ar īpašām vajadzībām.
- Saglabāji zinātkāri. Palīdziet komandai apsvērt un izpētīt ārējos viedokļus, meklējiet visaptverošas tēmas vai uzdodiet jautājumus par autismu, uzziniet par jaunajām procedūrām, gaidām utt.
- Izstrādāji problēmu risināšanas procesu grupai. Saliedējiet savu komandu, veicinot atklātu dialogu un produktīvas problēmu risināšanas stratēģijas.
- Esiet vēlamās uzvedības paraugs. Parādietai savai komandai godprātības un atbildības modeli, ko vēlaties redzēt.

Atcerieties, ka mēs piedāvājam HOST spēli kā “neitrālu” vidi, kas ļauj aptvert visus iepriekšminētos aspektus pirms pārmaiņu vadības procesa uzsākšanas, tā laikā un jebkurā laikā pēc tā.

5. nodaļa: Zināšanu nodošana kolēģiem un padotajiem pārmaiņu vadības procesā, kura mērķis ir iesaistīt darbiniekus ar autismu

5. a. Ievads

Zināšanu nodošana ir informācijas identificēšanas, dokumentēšanas un izplatīšanas process organizācijā.

Zināšanu nodošana attiecas uz informācijas apmaiņu starp cilvēkiem, nodaļām vai organizācijā kopumā. Dažādas puses var dalīties ar zināšanām tieši vai arī publicēt un piekļūt

informācijai, izmantojot centralizētu repozitoriju. Nododamā informācija var būt iekšēja, kuras izcelsme ir organizācijā, vai ārēja, kuras izcelsme ir ārpus organizācijas.

Zināšanas var būt vai nu tiešas (piemēram, tās var viegli apkopot, izplatīt fiziski vai audio/vizuālo failu veidā), vai arī netiešas (piemēram, tās var būt gūtā pieredze).

5. b. Kā izstrādāt zināšanu nodošanas plānu pārmaiņu vadības procesā, kas paredzēts darbinieku ar autismu iesaistei

Zināšanu nodošanas plāns ir rakstisks vai mutisks plāns prasmju un zināšanu nodošanai no viena profesionāļa citam. Kad viesmīlības uzņēmumam pievienojas komandas loceklis ar autismu, esošajās informācijas nodošanas stratēģijās ir jāņem vērā cilvēku ar autismu vajadzības, lai nodotu informāciju un novērstu jebkādas robus zināšanās. Turpmāk ir aprakstīti soļi, ko varat izmantot, lai izstrādātu informācijas nodošanas plānu darbavietā:

- Identificējiet cilvēkus ar būtiskākajām zināšanām. Kam ir zināšanas, kas ir būtiskas, lai veiktu darbības, par kurām jā rūpējas darbiniekam ar autismu? Meklējiet cilvēkus, ar kuriem viņam būtu jāsadarbojas un no kuriem būtu jāsaņem informācija, kam būtu jānodod informācija utt. Kuru cilvēku uzdevumus varētu neizdoties veikt bez jaunā darbinieka darba rezultātiem un otrādi? Kam ir pieredze darbā ar cilvēkiem ar autismu?
- Gūstiet būtiskās zināšanas. Mudiniet cilvēkus, kuriem ir būtiskas zināšanas, tās izpaust (piemēram, piešķiriet viņiem laika sprīdi sanāksmēs, lai viņi varētu uzstāties, aiciniet viņus piedalīties pārmaiņu vadības plānošanā kā galvenos darbiniekus). Automatizējiet informācijas apkopošanas un iesniegšanas procesu zināšanu krātuvēs (piemēram, kastītēs) un nodrošiniet veidnes/izklājlapas, lai atvieglotu informācijas paziņošanu.
- Uzglabājiet un izplatiet informāciju. Uzglabājiet datus labi sakārtotā, viegli pieejamā veidā, lai tos būtu viegli atrast un tiem piekļūtu vairāk cilvēku. Padariet informāciju pieejamu dažādos formātos. Izmantojiet kanālus, kas ir vispiemērotākie jūsu darbiniekiem ar īpašām vajadzībām (piemēram, rakstiskā, digitālā formātā, nodošana no cilvēka cilvēkam, infografikas, diagrammas un citi vizuālās dokumentācijas formāti u.c.).
- Izmantojiet gūtās zināšanas. Rādiet piemēru, izmantojot gūtās zināšanas, lai mudinātu arī citus organizācijas darbiniekus sekot piemēram. Organizējiet apmācības, lai palīdzētu cilvēkiem saprast, kā vislabāk izmantot informācijas krātuvi, lai uzrunātu un informētu savus kolēģus ar autismu (piemēram, izmantojot HOST spēli).
- Turpiniet veidot un vākt zināšanas. Pievienojiet ārējās zināšanas no ekspertiem un rīkojiet ideju ģenerēšanas (*brainstorming*) sanāksmes, lai risinātu visas problēmas pārmaiņu

vadības procesā. Laika gaitā turpiniet uzturēt un atjaunināt informācijas un zināšanu krātuves plānu informācijas vākšanai, lai tā kļūtu par organizācijas kultūras sastāvdaļu.

6. nodaļa: Resursu pārvaldība paredzēto pārmaiņu vadībai

6. a. Ievads

Resursu pārvaldība ir cilvēkresursu, finanšu un tehnoloģiju plānošana un piešķiršana projektam/programmai.

Tas ir resursu piešķiršanas process, lai sasniegtu vislielāko organizācijas vērtību. Labas resursu pārvaldības rezultātā pareizie resursi ir pieejami pareizajā laikā un pareizajam darbam. Resursi ir finanses, personāls, fiziskā telpa, aprīkojums, tehnoloģijas un laiks. Mērķis ir izmantot vislabāko resursu kombināciju, lai apmierinātu pārmaiņu vadības prasības, vienlaikus apzinoties, ka šie paši resursi, iespējams, ir nepieciešami arī citur organizācijā.

Pārmaiņu vadības procesā resursu pārvaldība kļūst vēl svarīgāka, jo tas nozīmē arī esošo resursu pārvaldības plānu pielāgošanu identificētajām pārmaiņu vajadzībām. Projekta HOST mērķis ir veiksmīgi iekļaut darbiniekus ar autismu neirodažādās komandās viesmīlības nozarē un vadīt pārmaiņas, pārejot uz jaunu vidi, kas radīs daudz jaunu iespēju. Mūsu konkrētajā situācijā tas nozīmē atrast un piešķirt resursus laiku, aprīkojumu, infrastruktūru un personālu, lai iesaistītu komandā darbiniekus ar autismu.

6. b. Resursu pārvaldības posmi šajā konkrētajā pārmaiņu procesā

Ja jūsu komandā ir paredzēts iesaistīt jaunus darbiniekus ar autismu, jums jāplāno un jāzina, kādi resursi būs nepieciešami. Nepieciešamo resursu noteikšana ir pirmais resursu pārvaldības posms šajā pārmaiņu vadības procesā.

Otrais posms ir mobilizēt komandu, ņemot vērā katrā posmā nepieciešamās prasmes, kas saistītas ar pārmaiņām saskaņā ar pārmaiņu vadības plānu, un pieejamos cilvēkus ar nepieciešamajām prasmēm. Ja konstatējat, ka trūkst noteiktu prasmju kopuma, šajā posmā jūs izlemjat, vai jums ir budžets, lai nolīgtu citus cilvēkus, kam piemīt šīs prasmes. Šajā posmā tiks sadalīti visi nepieciešamie resursi.

Trešais posms ir apkopoto resursu pārvaldība, skaidri definējot un informējot par lomām un pienākumiem; tas iet roku rokā ar pārmaiņu vadības procesa īstenošanas posmu.

Pēdējais posms ir resursu progresā, efektivitātes un lietderības uzraudzība, lai nodrošinātu paredzamo projekta ieguldījumu. Gandrīz vienmēr būs iespējas veikt uzlabojumus, jo jūs pastāvīgi centīsieties optimizēt resursus, lai nodrošinātu visaugstāko vērtību viesmīlības uzņēmumam un tajā ieinteresētajām personām.

6. c. Resursu pārvaldības metodes mūsu pārmaiņu procesā

Organizācijas izmanto resursu pārvaldības metodes, lai maksimāli palielinātu resursu efektivitāti, bieži ļaujoties uz programmatūru, kas nodrošina pārredzamību, palīdzot viesmīlības jomas vadītājiem un viņu pārmaiņu vadītājiem pieņemt gudrākus lēmumus par resursiem.

Resursu sadalījums ietver vairāk nekā tikai resursu piešķiršanu pārmaiņu vadības procesam. Pirms iegādāties jaunus rīkus vai iekārtas jebkādam pārmaiņām darbavietā, tā ņem vērā jūsu komandas prasmes un pieejamību, esošo aprīkojumu un pielāgošanas iespējas. Sadalījuma pārskati ļaus jums filtrēt resursus pēc dažādām kategorijām (piemēram, prasmēm, jaudām, pieejamības u.c.), lai jūs varētu redzēt ne tikai to, kas ir pieejams pašlaik un kāds aprīkojums tiek izmantots šodien, bet arī to, kad noteiktas prasmes vai instrumenti un cits aprīkojums būs pieejami nākotnē, lai labāk plānotu un mazāk kavētos.

Resursu izlietojums ļauj jums iegūt pārskatu par jūsu komandas jaudu noteiktā laikposmā un noteikt, vai resursi tiek izmantoti pārsmērīgi vai nepietiekami. Tas ir ļoti svarīgi, jo pētījumi rāda, ka pārsmērīgi izmantotie cilvēkresursi bieži vien izdeg. Izlietojuma pārskati atklāj, kur resursi tiek tērēti, lai jūs varētu redzēt, vai ir iespējas uzlabot viņu efektivitāti, produktivitāti un veiktspēju, vienlaikus saglabājot viņu darba slodzi kontrolējamu.

Resursu izlīdzināšana tiek izmantota, lai līdzsvarotu pieprasījumu un piedāvājumu. Ir svarīgi maksimāli izmantot resursus visā pārmaiņu vadības procesā, lai iesaistītu darbiniekus ar autismu un jebkurām citām vajadzībām, iegūstot vislielāko vērtību no jau esošajiem resursiem, pirms apsverat iespēju palielināt darbinieku skaitu vai nolīgt līgumstrādnieku, iegādāties jaunas iekārtas un krasi mainīt darbavietu. Mērķis ir izprast visas jūsu darbinieku prasmes un to, kur viņi varētu aizpildīt trūkstošās vietas, lai jūs varētu līdz minimumam samazināt iztērētos resursus. Tāpat tas var attiekties uz laiku, kad jāiegulda līdzekļi jaunās procedūrās vai jauna aprīkojuma un rīku izmantošanā, lai iesaistītu darbiniekus ar autismu.

Resursu prognozēšana ļauj veikt prognozes, identificēt iespējamus konfliktus un noteikt prioritāros resursus laika grafikā. Nodrošiniet, lai pārmaiņu vadības process noritētu raiti, izmantojot atbilstošus resursus, un patiešs ieguvums būs iespēja plānot uz priekšu, lai saglabātu resursu līdzsvaru starp līdzīgām pašreizējām un nākotnes pārmaiņu vajadzībām.

Kopsavilkums

Šis modulis sniedz vispārīgu ieskatu svarīgos efektīvas pārmaiņu vadības elementos.

- Terminu skaidrojums, dažādi labi zināmi un pārbaudīti pārmaiņu vadības modeļi, praktiski rīki un pamatieteikumi jebkuru pārmaiņu vadības plānošanai, īstenošanai un nepārtrauktai

vadībai HOST kontekstā, pārmaiņu vadības procesa pamatfāzes un svarīgi pārmaiņu vadības plāna kritēriji;

- Komandas darbs, sadarbība un optimizācijas potenciāls, kā arī informācijas un zināšanu nodošana uzņēmumos, lai veiksmīgi vadītu pārmaiņas, strādājot pie attiecīgiem plāniem;
- Efektīva resursu pārvaldība, kā arī resursu pārvaldības iespējas un izmantojamās metodes HOST kontekstā.

Izmantotā literatūra

CIVIL SERVICE COLLEGE. (2023). *Understanding the differences between teamwork and collaboration.* Pieejams:

<https://www.civilservicecollege.org.uk/news-understanding-the-differences-between-teamwork-and-collaboration> [Skatīts 29.09.2023]

INDEED. (2023). *Teamwork and Collaboration: How To Improve Both at Work.* Pieejams:

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-and-collaboration> [Skatīts 29.09.2023]

INDEED. (2023). *Why Knowledge Transfer Is Important (With Definition).* Pieejams:

<https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/knowledge-transfer> [Skatīts 03.10.2023]

PERSONIO. (2023). *Mastering Change Management: Key Tips & Common Pitfalls.* Pieejams:

<https://www.personio.com/hr-lexicon/change-management-process/#what-is-change-management> [Skatīts 03.10.2023]

PLANVIEW. (2023). *What is resource management and why is it important?* Pieejams:

<https://www.planview.com/resources/guide/resource-management-software/resource-management-leverage-people-budgets/> [Skatīts 03.10.2023]

SPENDESK. RANA BANO. (2023). *6 steps to develop an effective change management plan.* Pieejams:

<https://www.spendesk.com/blog/change-management-plan/> [Skatīts 29.09.2023]

TEAMWORK. BEN BRIDGEN. (2023). *Effective change management: A step-by-step guide.* Pieejams:

<https://www.teamwork.com/blog/change-management-process/> [Skatīts 03.10.2023]

TECHTARGET. (2023). *Definition Change management.* Pieejams:

<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management> [Skatīts 29.09.2023]