

ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა ცვლილებების განხორციელების პროცესში

ვასილ ბატიაშვილი,
სტუ-ს დოქტორანტი

რეზიუმე

ტრანსფორმაციის პროცესი თითოეული კომპანიისთვის რთული, გრძელვადიანი და მტკივნეული პროცესია. დაგეგმარების, სტრატეგიის შერჩევისა და რისკების გათვლის პარალელურად, უმნიშვნელოვანესი როლი ეკისრება გუნდს, რომელმაც ეს ცვლილებები უნდა განახორციელოს და კონკრეტული შედეგი მოიტანოს. გამომდინარე აქედან, კადრების შერჩევის პროცესს კომპანიის ტოპ მენეჯმენტის მხრიდან დიდი ყურადღება ეთმობა.

საკვანძო სიტყვები: გარდასახვები, ცვლილებები, ტრანსფორმაცია, პროექტ-მენეჯმენტი.

ძირითადი ტექსტი

არსებობს სიტუაცია, როდესაც წარმატების მოტანის ძირითადი ხელისშემშლელი უბრალო ინერტულობაა. საწყის ეტაპზე, ის უწყინარია და შეიძლება პრობლემად არც აღიქმებოდეს, ყურადღების მიქცევის გარეშე კი შეიძლება სასიკვდილო რისკის შემცველი იყოს. ბლოკირებული ან/და არასწორ კალაპოტში მიმართული ენერგია, ნებისმიერი კომპანიის განვითარებისთვის უდიდეს საფრთხეს იწარმოებს. ხშირ შემთხვევებში, ასე წარმოიშობა ხოლმე კოროზიული პროცესები, რომლებიც შეუქცევადს სახეს იღებენ ხოლმე. მსგავსი მოცემულობით, თანამშრომლები, რომლებიც არ არიან შეჩვეული დიდ დაძაბულობას ან სიჩქარეს სამუშაო პროცესში(რაც გამოწვეულია ინერტულობით, რომელიც დროთა განმავლობაში სიზარმაცეში გადაიზრდება ხოლმე), არ ყოფნით ენერგია, მონდომება, მოტივაცია - საბოლოო ჯამში კი ამით კომპანია ზარალდება.

საყურადღებოა ასევე გუნდის შექმნისა და ჩამოყალიბების პროცესი. რა თქმა უნდა, გუნდი კონკრეტული დავალების შესასრულებლად ყალიბდება, მისმა მენეჯერმა საკმაოდ კარგად უნდა იცოდეს წევრების მონაცემები, იცოდეს სად გადის მათი შესაძლებლობის ზღვარი და რაც მთავარია, უნდა შეეძლოს ერთმანეთისთვის უცნობი წევრების შეთამაშება და გუნდური პრინციპით მოქმედების სწავლება. ეს გრძელი პროცესია. მნიშვნელოვანი საკითხია გუნდში წევრების რაოდენობის განსაზღვრა. ძირითადად, ადამიანების რაოდენობა თვითონ დავალების სირთულიდან და მასზე გამოყოფილი დროის ინტენზივადან გამომდინარეობს, თუმცა არსებობს დაუნერგელი, ოქროს კანონი, რომ ყველაზე ოპტიმალური რაოდენობა, სამიდან- ექვს ადამიანამდე მერყეობს. ხშირ შემთხვევებში, თუ გუნდის წევრთა რაოდენობა აღნიშნულზე მეტია, ეფექტურობა და დავალებათა შესრულების ხარისხი მკვეთრად იკლებს. (შედ. Forster 1978, S. 68; Bleicher et al. 1989, S. 107f.). გარდა ამისა, აუცილებლად გასარკვევია, თუ როგორი პრინციპით იმუშავენ თანამშრომლები: სრული სამუშაო გრაფიკით თუ ნახევარ განაკვეთზე. ეს თითქოს პატარა, უმნიშვნელო დეტალია, თუმცა ყურადღება ექცევა იმ ფაქტს, თუ როგორ არის აღქმული თანამშრომელი კომპანიის მიერ. ძირითად შემთხვევებში, ადამიანები, რომლებიც ნახევარ განაკვეთზე მუშაობენ, გრძელვადიან პერსპექტივაში არ არიან ხოლმე აღქმულები, როგორც თანამშრომლები, რომლებსაც კომპანია ხედავს თავის რიგებში, ან მათ ჯერ კიდევ აქვთ დასამტკიცებელი, თუ რამდენად იქნებიან წარმატების და სარგებლის მომტანები საკუთარი ფირმისთვის. შეიძლება, ეს დამოკიდებულება ობიექტური და კონკრეტული მონაცემებიდან გამომდინარე იყოს, თუმცა არსებობს რისკი, რომ თანამშრომლებმა ასეთი დამოკიდებულება აღიქვან როგორც გამოსაცდელი პერიოდი. პრობლემების უმეტესობა კი მოტივაციის დაკარგვის/არქონის ნიადაგზე უფრო ღრმავდება. გასათვალისწინებელია ასევე როლები, გუნდის შიგნით; თუ ვის რა პასუხისმგებლობა ენიჭება, ვინ არის პროექტის ხელმ-

ძღვანელი, ვინ მოადგილე და ასე შემდეგ. სტრატეგიული პროექტის მსვლელობის დროს, როდესაც მიმდინარეობს დაგეგმარებისა და პროექტირების ეტაპი, დაკომპლექტებული გუნდის არსებობა ნიშნავს, რომ როგორც მოქმედი ტოპ მენეჯერები, ასევე გუნდის წევრები, სამომავლოდ განიხილებიან იმ ბირთვად, რომლის ირგვლივაც უნდა გაიზარდოს და განვითარდეს ახალი უწყება ან ქვეუწყება. მხოლოდ ამ მოცემულობით შეუძლია ტოპ მენეჯმენტს დასახოს გარდასახვის მიზნები და ახალი მოცემულობა, რომლის მიხედვითაც უნდა განვითარდეს კომპანია, ასევე ეგრეთ წოდებული სათადარიგო გეგმები, გაუთვალისწინებელი შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით. აქედან გამომდინარე ნათელი ხდება, რომ პროგრამის მმართველი გუნდი თავის თავზე იღებს არა მხოლოდ მიმდინარე პროექტის განვითარების პასუხისმგებლობას, არამედ მთლიანი გარდასახვის პროცესის.

შეგვიძლია გუნდის ფორმირების 4 ფაზა განვიხილოთ. ესენია: “ფორმირება”; “ნორმირება”; “ქარიშხლის ფაზა”; “შესრულების ფაზა”.

“ფორმირების” შემთხვევაში, სიტუაცია შემდეგნაირია: გუნდი ახალი ჩამოყალიბებულია, თანამშრომლები ერთმანეთს კარგად არ იცნობენ. თავდაპირველად საჭიროა მიჩვევა. იწყება ერთმანეთის “შემოწმება”, დაახლოებით ისე, როგორც ეს ველურ ბუნებაში ხდება ხოლმე. არსებული სიტუაცია ცვალებადი გარემოს არსებობაზე და ურთიერთნდობის არქონაზე მეტყველებს. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, რთული არის ხოლმე საერთო კონსენსუსის მოძებნა პროექტის მიმდინარეობის საკითხებზე და სამუშაო მეთოდებთან დაკავშირებით. (შედ. Grunwald/Redel 1986, S. 309).

სხვა იერარქიულ ფაზებთან შედარებით, ურთიერთთანამშრომლობის განცდა აქ ყველაზე ნაკლებად არის განვითარებული. ილიას სიტყვებით რომ ვთქვათ, აქ გვხვდება მეტი “მე”, ვიდრე “ჩვენ”.

“ქარიშხლის ფაზა”- გუნდის ფორმირების და განვითარების

პროცესის ცენტრალურ ფაზად ითვლება. ამ დროს, გუნდის სხვადასხვა წევრების მმართვეის კომპეტენციებისა და პროფესიული თვისებების/შესაძლებლობების ლუსტრაცია ხდება. წარმოიშობა უამრავი წინააღმდეგობა, როგორც პიროვნული, ასევე პროფესიული. პროექტის ხელმძღვანელის წილად უაღრესად დიდი ძალისხმევის გაღება ხდება საჭირო, რათა მართვის სადავეები არ იქნეს ხელიდან გაშვებული. თვითონ მას, უწევს წინააღმდეგობებით აღსავსე გარემოში გადარჩენა. იწყება აზრთა გამოხშირვის პროცესი, საიდანაც კონსტრუქტიული აზრის გამარჯვების შემთხვევაში, ის ხდება მომავალი წინსვლის და წარმატების მთავარი მამოძრავებელი ძალა და ერთიანი გუნდის საბოლოო ფორმირების მთავარი მოტივატორი. თუმცა დიდი წარმატების წინაპირობა, რა თქმა უნდა, პროექტის მენეჯერის სწორი მმართველობითი კურსია. (შედ. Wehmeyer/Munich 1993, S. 427)

“ნორმირების ფაზა”- ამ შემთხვევაში, წინა პლანზე ინაცვლებს გუნდურობის პრინციპის განვითარება. ძირითადი კონფლიქტები ამოწურულია და დაპირისპირებები მივიწყებული. ხდება გუნდურობის ნორმების, წესების და წინაპირობების ჩამოყალიბება. აუცილებელ პირობად ხდება გუნდის უსაფრთხოების პირობების განსაზღვრა, იხვეწება და ჩნდება “ჩვენ- გრძნობა”. სამუშაო პროცესის დროს აქტიურდება აზრთა გაცვლის შემთხვევები, იკვეთება განახლებული სამუშაო გარემო და აქამდე პიროვნულ დაპირისპირებას, საგნობრივი და სამუშაო პროცესისთვის დამახასიათებელი პაექრობა ცვლის. რა თქმა უნდა, არსებული სიტუაცია იდეალურისგან შორსაა, თუმცა საერთო დავალებების სისტემატიზაცია აქტიურად მიმდინარეობს; გუნდის სამოქმედო გეგმის განხილვა ხშირია თანამშრომლებს შორის. (შედ. Comelli/von Rosenstiel 2003, S. 212f.).

“შესრულების ფაზა”- მეოთხე ეტაპზე, გუნდი უკვე მთავარ სამუშაო ფაზაში იმყოფება. თანამშრომლებს შორის პირადი დაპირისპირებები მთლიანად ამოწურულია. გუნდის თითოეულმა წევრმა, ზედმინვენით იცის თითოეული კოლეგის ძლიერი და

სუსტი მხარეები, გარკვეული პიროვნული ურთიერთობებიც და გუნდის რიგებში აღარ შეიმჩნევა ჩაკეტილობა და დაძაბულობა. პირადი პასუხისმგებლობა ნელ-ნელა გადაიზარდა ერთმანეთის მიმართ არსებულ პასუხისმგებლობაში. საბოლოოდ ჩამოყალიბდა გუნდურობის შეგრძნება, რომელიც ამ პერიოდის განმავლობაში დაგროვებული გამოცდილების და ურთიერთდობის შედეგია. აღნიშნული სიტუაცია თანამშრომლების და კომპანიის შიდა კულტურის შექმნის და განვითარების საფუძველს ქმნის. თითოეული თანამშრომლის როლი გამიზნული, მოქნილი და პროექტის დავალების შესრულებაზე ორიენტირებულია. ეს საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელ პირებს, სწორი მიმართულებით მიმართონ თანამშრომელთა ძალისხმევა და სახული მიზნების მიღწევისათვის. (Tuckman 1965, S. 387: „The group becomes a sounding board of which the task is played.”)

პროექტის დასრულების შემდეგ, თანამშრომლებისთვის ცხოვრების ერთი ეტაპი სრულდება. ზოგ შემთხვევაში, ისინი უბრუნდებიან ძველ სამუშაო ადგილს და გარემოს. ტოპ მენეჯმენტის გადანაცვლების საფუძველზე, გუნდის საუკეთესო წევრებს ისინი ახალ პროექტს სთავაზობენ/ ან მათი უშუალო მონაწილეობით, ახალ გუნდს აკომპლექტებენ. ხშირად ხდება, როცა სტრუქტურულ გარემოში დიდი ხნით ნამუშევარი კადრები, წყნარ და სტაბილურ სამუშაო გარემოს ველარ ეგუებიან და ახალი სამუშაოს ძიებას იწყებენ ხოლმე. (შედ. Patzak/Rattay 2004, S. 131).

გუნდის ჩამოყალიბების ვირტუალური ეფექტი შეიძლება ციკლური განვითარების მოდელის ბაზაზე განვიხილოთ.

1. ჩამოყალიბების და კონფიგურაციის ეტაპი: სწორი სტრუქტურის აბსოლუტური წინაპირობაა ძლიერი მმართველი გუნდი. ტოპ მენეჯმენტი დარწმუნებული უნდა იყოს თავის ძალაში, გამოცდილებაში და წარმატების მიღწევაში. მათ უნდა გააჩნდეთ ადამიანთან მუშაობის მდიდარი გამოცდილება, გუნდის ჩამოყალიბების სტრატეგია. მათ უნდა ჰქონდეთ უნარი, აქციონ ნარუმატებლობა- წარმატებად და გუნდის თითოეული თანამ-

შრომლის მინუსი- დადებითად გარდასახონ. ამასთანავე, გაითვალისწინონ თითოეული ღირებული წევრის ინდივიდუალობა, არ შეზღუდონ ისინი სამუშაო პროცესში და მათ შესაძლებლობებს მაქსიმალური გასაქანი მისცენ. თანამშრომლებს თავის მხრივ გუნდური მუშაობის პრინციპის დანერგვა და განვითარება ევალებათ. ერთმანეთის ნდობა და კულტურული ტოლერანტობა, რომელიც დროთა განმავლობაში კომპანიის სახეს წარმოადგენს, თითოეული წევრის დასამკვიდრებელი და საყურადღებო საქმეა.

2. ინიცირების/საწყისი ეტაპი: ეს ეტაპი აქტიური სამუშაო ფაზის დაწყებას გულისხმობს. ეგრედ წოდებული kick off, ანუ სიგნალი, რომელიც სტარტის მანიშნებელია. თანამშრომლები წარმოადგენენ თავის ხედვას პროექტთან დაკავშირებით. უამრავი პირისპირ შეხვედრის პარალელურად, თანდათან იხვეწება პროექტის პირვანდელი კონტურები, ამაში რა თქმა უნდა, ტოპ მენეჯმენტიც აქტიურად არის ჩართული.

3. დაზოგვისა და რეგულირების ეტაპი: გუნდის ხელმძღვანელობის პრიორიტეტი ამ ეტაპზე თანამშრომლების, როგორც გუნდის წევრების ზრდაზე და განვითარებაზე ზრუნვაა. საჭიროა აქტიური საკომუნიკაციო არხების არსებობა, როგორც ზევიდან ქვევით(მმართველობიდან იერარქიულად დაბლა მდგომ თანამშრომლებთან), ასევე პირიქით. საჭიროა აზრების ხშირი გაცვლა, თანამშრომლების მაქსიმალური კონცენტრაცია და ინტეგრაცია სრულ სამუშაო გარემოში. აზრების გაცვლა ხშირ შემთხვევაში საპირისპირო აზრის წარმომქნელად გვევლინება ხოლმე, თუმცა ამავდროულად, ეს პროცესი ურთიერთნდობასაც აღრმავებს, რაც ამ ეტაპისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია.

4. შეფასებისა და ოპტიმიზაციის ეტაპი: სხვადასხვა ღონისძიებები, რომლებიც იმისთვისაა განკუთვნილი, რომ გუნდური მუშაობის პროგრესი შეფასდეს. მონაცემთა ბაზების ანალიზის გარდა, იგეგმება ჯგუფური შეხვედრები, სხვა პროექტის თანამშრომლების მონაწილეობითაც, ხდება ქვეუწყებრივ დონეებზე აზრების გაცვლა- გაზიარება, წარმატებების და წარუმატებელი

შემთხვევების გარჩევა. ცალკეულ შემთხვევებში, დაგროვილი პრობლემების აღმოფხვრის მიზნით, ტოპ მენეჯმენტი პირის-პირ შეხვედრებსაც მართავს საკუთარი გუნდების წევრებთან.

5. დამაგვირგვინებელი ეტაპი: დამასრულებელი ფაზა. გუნდის ხელმძღვანელობა შემაჯამებელ შეხვედრას ატარებს, სადაც მთლიანი განვლილი ეტაპი ჯამდება. ბოლო ეტაპის შეფასების დროს, ვლინდებიან საუკეთესო თანამშრომლები, რომლებმაც მათზე მინდობილ სამუშაოს თავი ბრწყინვალედ გაართვეს. ასეთ შეხვედრებზე, ხშირად ახალი პროექტის მმართველებიც იკვეთებიან ხოლმე, რომელთაც ტოპ მენეჯმენტი ანიშნაურებს.

თითოეული პროექტის წარმატებული განვითარებისათვის, დაინტერესებული და ძლიერი სპონსორის ყოლა აუცილებელია. სპონსორი ყურადღებას აქცევს ყველაფერს: დაწყებული გარემო პირობებით, დამთავრებული გუნდის მართვის სტილით. ასეთ შემთხვევებში, პროექტის ხელმძღვანელის ავტონომიურობა საკმაოდ შეძლუდულია. იქმნება იერარქიულად დაქვემდებარებული სიტუაცია: თანამშრომელს არ გააჩნია მთლიანი თავისუფლება პროექტის განხორციელების ფარგლებში, რადგან ნაწილობრივ შეზღუდულია პროექტის ხელმძღვანელის მიერ, ის კი, თავის მხრივ, სპონსორისგან. სპონსორი შეზღუდულია რესურსების სიმწირით, სწორედ აქედან მომდინარეობს დაძაბულობათა კასკადი. (შედ. zum Führungsanspruch Kruger 2005, S. 209ff.; Buhner 1993, S. 418f.; in Verbindung mit Projektarbeit vgl. Jantzen-Homp 2000, S. 131ff.).

მდგომარეობის გაჯანსაღების მიზნით, ტოპ მენეჯმენტი ხშირად მართავს პირისპირ შეხვედრებს კონკრეტულ სპონსორთან, რათა გააცნოს პროექტის მიმდინარეობა, მიღწეული შედეგები, წარმოუდგინოს ფინანსური და სტრატეგიული ანალიზი. სპონსორებთან მიმართებაში საჭიროა მათი პირადი დაინტერესება, რათა პროექტმა არ დაკარგოს აქტუალურობა. განსაკუთრებით ძნელი მათი დარწმუნება გრძელვადიანი პროექტების განხორციელების დროსაა. მაგალითად ახალი მედიკამენტის შემუშა-

ვება ან ინოვაციური ტექნოლოგიის შექმნა. ასეთ შემთხვევებში რთულია პროდუქტის რამესთან შედარება, რადგან მას ანალოგი არ გააჩნია და როგორც წესი, პროექტის მსვლელობა დიდი ხნით გრძელდება ხოლმე. პრობლემა, რომელიც ტოპ მენეჯმენტის წინაშე მწვავედ დგება, ძირითადად ადამიანური ფაქტორებისგან შედგება: იმედი, გაამართლებს თუ არა პროექტი; ნებისყოფა, რადგან პროექტი შეიძლება დაგეგმილზე დიდხანს გაიწელოს; სიხარბე, რადგან ხშირ შემთხვევებში, სპონსორები უბრალოდ უარს აცხადებენ გაუთვალისწინებელი ფინანსური გადაცდომებით გამოწვეული ხარჯების ანაზღაურებაზე.

დასკვნა

თუ ჩვენ შევაჯამებთ განხილულ მონაცემებს, რომლებიც კომპანიაში ცვლილებების დროს, კონკრეტულად თანამშრომლებს ეხებათ, შემდეგ სურათს მივიღებთ: გარდასახვების პერიოდში კომპანიაში მიმდინარეობს რესტრუქტურირაცია. თავის თავად, ეს ფაქტი გულისხმობს კადრების გაშვებას, ახლების აყვანას, არსებულების გადამზადებას/ახალ თანამდებობებზე დანიშვნას. თუ კომპანია მხოლოდ კადრების გაშვებით შემოიფარგლება, შეიძლება მისი ქმედება განვიხილოთ როგორც “სტრუქტურის დემონტაჟი”. თუ კომპანია პირიქით, ცვლილებების ეტაპის დროს ახალ თანამშრომლებს იყვანს და მათ აქტიურად ეძებს, საქმე “სტრუქტურის ჩამოყალიბებასთან” გვაქვს. ძირითადი მოვალეობა, რაც ტოპ მენეჯმენტს ამ დროს აკისრია, ეს არის ბალანსის პოვნა გაშვებებსა და დამატებებს შორის, რადგან გადამეტებული არც ერთი არ ვარგა. პირველ შემთხვევაში, ეს ზედმეტად აგრესიულ ქმედებად ჩანს, მეორე შემთხვევაში კი, უბრალოდ “სტრუქტურის ხელოვნური გაბერვით” შეიძლება დამთავრდეს. როგორც ყველაფერში, აქაც გონივრული ზომიერებაა საჭირო. შეძენილი პერსონალის მიმართ, ხელმძღვანელებს საკუთარი ვალდებულება გააჩნიათ: აღზარდონ ან განავითარონ ისინი როგორც მუშაკები, უზრუნველყონ ისინი ღირსეული სამუშაო პირობებით, შეუქმნან მოტივაცია. ასეთი მეთოდებით

და ასეთი პირობებით აღზრდილი თანამშრომლები, დროთა განმავლობაში კომპანიის შიდა კულტურას აყალიბებენ, რომელიც უპირველეს ყოვლისა მიმართულია კომპანიის წინსვლაზე და სრულად პასუხობს თანამედროვე გამოწვევებს. თანამშრომლები ხდებიან მოქნილები, ადვილად ეგუებიან სიახლეებს და ცვლილებებს, გარდასახვებთან გამკლავება კი მათთვის პრობლემას არ წარმოადგენს. ამ ეტაპს, “მასტაბილურებელი” შეგვიძლია ვუწოდოთ.

ლიტერატურა:

1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237392900050>
2. https://books.google.ge/books?id=zHyBQAAQBAJ&pg=PA90&lpg=PA90&dq=grunwald+%26+redel+1986&source=bl&ots=dR52tJmnlk&sig=Gaa6j_AFiq4MurYRm0QB15fN9L0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi9mJ7erLzbAhWFB5oKHYY6CgYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=grunwald%20%26%20redel%201986&f=false
3. WEHMEYER, D./MÜNCH, C. (1993): Konflikt-Management für das Projektteam, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 6/1993, S. 425-428.
4. COMELLI, G./VON ROSENSTIEL, L. (2003): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 3. Aufl., München.
5. TUCKMAN, B. (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Nr. 6/1965, S. 384-399
6. PATZAK, G./RATTAY, G. (2004): Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Aufl., Wien.
7. Krüger 2005, S. 209ff.; Bühner 1993, S. 418f.; in Verbindung mit Projektarbeit vgl. Jantzen-Homp 2000, S. 131ff

REFERENCES:

1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/02632-37392900050>
2. https://books.google.ge/books?id=zHyBQAAQBAJ&pg=PA90&lpg=PA90&dq=grunwald+%26+redel+1986&source=bl&ots=dR52tJmnlk&sig=Gaa6j_AFiq4MurYRm0QB15fN9L0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwi9mJ7erLzbAhWFB5oKHYY6CgYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=grunwald%20%26%20redel%201986&f=false
3. WEHMEYER, D./MÜNCH, C. (1993): Konflikt-Management für das Projektteam, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Nr. 6/1993, S. 425-428.
4. COMELLI, G./VON ROSENSTIEL, L. (2003): Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 3. Aufl., München.
5. TUCKMAN, B. (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Nr. 6/1965, S. 384-399
6. PATZAK, G./RATTAY, G. (2004): Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Aufl., Wien.
7. Krüger 2005, S. 209ff.; Bühner 1993, S. 418f.; in Verbindung mit Projektarbeit vgl. Jantzen-Homp 2000, S. 131ff

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND CHANGES

Vasil Batiashvili,
PhD Student of GTU

RESUME

Empowerment literally is giving people power. It is about making them *able to do* what needs to be done in the change process. In practice, empowerment is giving people the knowledge, skills, opportunity, freedom, self-confidence and resources to manage themselves and be accountable. The important aspects of empowerment are stimulating people's intellects and imagination, in particular their creativity in the change process, risk taking and trust. Empowering people for action in part entails getting rid of obstacles to change, removing or changing systems or structures that undermine the vision, and encouraging risk taking, new ideas and innovative activities (Kotter, 1995b).

Key words: Changes, Transformation process, Project management.