

პერსონალის მართვის პოლიტიკის ტრანსფორმაცია ციფრულ კონტექსტში

ნანა შონია

ეკონომიკის დოქტორი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის პროფესორი, nana.shonia@atsu.edu.ge

ნინო გუბელაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების
სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი, gubeladzenina@gmail.com

საკვანძო სიტყვები: Industry 4.0; Industry 5.0; HR ტრანსფორმაცია; ციფრული
ტექნოლოგიები; ეთიკა

J.E.L. Classification: M5, O3

DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.12>

ციტირებისთვის: შონია, ნ., გუბელაძე, ნ., (2025). პერსონალის მართვის პოლიტიკის ტრანსფორმაცია ციფრულ კონტექსტში. ეკონომიკური პროფილი, ტ. 20, 2(30), გვ. 149-157. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.12>

ანოტაცია. სტატიაში განიხილულია პერსონალის მართვის პოლიტიკის ტრანსფორმაცია ციფრულ კონტექსტში, რაც განპირობებულია Industry 4.0 და 5.0 ტექნოლოგიების ინტეგრაციით. კვლევის აქტუალობა გამომდინარეობს HR-ის სტრატეგიული როლის ზრდით ორგანიზაციის მდგრად განვითარებაში. კვლევის მიზანი იყო ციფრული ტექნოლოგიების გავლენის ანალიზი HR პროცესებზე და როგორც თანამედროვე გამოწვევების, ისე შესაძლებლობების გამოვლენა. კვლევის ამოცანები მოიცავდა სტრუქტურული და კულტურული ცვლილებების შეფასებას, ეთიკური და სამართლებრივი ჩარჩოების განსაზღვრას და თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდის გზების მოძიებას. კვლევის დროს გამოყენებული იყო თეორიული ანალიზი, საერთაშორისო პრაქტიკის შედარებითი კვლევა და სტატისტიკური მონაცემების ინტერპრეტაცია. სიახლის ელემენტს წარმოადგენს Industry 5.0-ის ჰოლისტური მიდგომის განხილვა, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ პროგრესს, ადამიანურ ღირებულებებს და gamification-ის გამოყენებას HR პოლიტიკაში.

შესავალი

ციფრული ტრანსფორმაცია თანამედროვე ორგანიზაციებში წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გამოწვევას, რომელიც გავლენას ახდენს ყველა ფუნქციურ სფეროზე, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვაზე. გლობალური კონკურენციის ზრდა, ტექნოლოგიური ინოვაციების სწრაფი ტემპი და მომხმარებელთა მოლოდინების ცვლილება ორგანიზაციებს აიძულებს გადახედონ ტრადიციულ მმართველობით მიდგომებს. ამ პროცესში HR პოლიტიკა აღარ არის მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქცია, იგი გარდაიქმნება სტრატეგიულ პარტნიორად, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას და კონკურენტუნარიანობას (გიორგობიანი, 2025).

ციფრული ტრანსფორმაცია HR სფეროში გულისხმობს არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების დანერგვას, არამედ ღრმა სტრუქტურულ და კულტურულ ცვლილებებს. ეს მოიცავს მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას, ავტომატიზაციას, ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებას რეკრუტირებაში, თანამშრომელთა გამოცდილების პერსონალიზაციას და უწყვეტი პროფესიული განვითარების უზრუნველყოფას. ამასთან, ციფრული HR პოლიტიკა მიმართულია თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდაზე, მოქნილი სამუშაო მოდელების დანერგვაზე და ორგანიზაციული კულტურის ადაპტაციაზე ციფრულ რეალობასთან.

კვლევის აქტუალობა განპირობებულია იმით, რომ HR პოლიტიკის ტრანსფორმაცია ციფრულ კონტექსტში არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინოვაციაა, არამედ სტრატეგიული გარდაქმნა, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე და ბიზნესის მდგრადობაზე. შესაბამისად, აუცილებელია გაანალიზდეს, როგორ იცვლება HR პოლიტიკა ციფრული ტექნოლოგიების გავლენით, რა გამოწვევები და შესაძლებლობები ჩნდება ამ პროცესში და როგორ შეიძლება ორგანიზაციებმა წარმატებით განახორციელონ ეს ტრანსფორმაცია (ჩაგელიშვილი, 2022).

თეორიული მიდგომები

პერსონალის მართვის პოლიტიკის ტრანსფორმაცია ციფრულ კონტექსტში ეფუძნება Industry 4.0 და Industry 5.0 კონცეფციებს, რომლებიც მოიცავს ავტომატიზაციას, ხელოვნურ ინტელექტს (AI), დიდი მონაცემების ანალიზს (Big Data), ღრუბლოვანი ტექნოლოგიებს და ინტერნეტს (IoT). (UST, 2025)

HRM 4.0 მოდელი განიხილავს ადამიანური რესურსების მართვას როგორც სტრატეგიულ ფუნქციას, რომელიც ქმნის დამატებით ღირებულებას ორგანიზაციისთვის (Armstrong, 2021). ის წარმოადგენს მეოთხე ინდუსტრიულ რევოლუციას, რომელიც დაიწყო XX საუკუნის ბოლოს და XXI საუკუნის დასაწყისში. მისი არსი მდგომარეობს წარმოებისა და ბიზნეს პროცესების სრულ ავტომატიზაციასა და ინტეგრაციაში ციფრული ტექნოლოგიების მეშვეობით.

Industry 4.0-ის მთავარი მიზანია პროცესების ოპტიმიზაცია, ეფექტიანობის ზრდა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება. თუმცა, მისი დანერგვა მოითხოვს HR პოლიტიკის სრულ გადახედვას, რათა ტექნოლოგიური პროგრესი არ ეწინააღმდეგებოდეს ადამიანურ ღირებულებებს (Schwab, 2017).

Industry 5.0 წარმოადგენს ახალ ეტაპს ინდუსტრიული განვითარების პროცესში, რომელიც გადადის ტექნოლოგიური ავტომატიზაციიდან ადამიანზე ორიენტირებულ მიდგომაზე. თუ Industry 4.0-ის მთავარი მიზანი იყო პროცესების მაქსიმალური ავტომატიზაცია და ეფექტიანობა, Industry 5.0 ამატებს ღირებულებით კომპონენტს – ტექნოლოგია უნდა ემსახურებოდეს არა მხოლოდ პროცესების

დუქტიულობას, არამედ ადამიანის კეთილდღეობას, მდგრადობას და ეთიკურ სტანდარტებს (UST, 2025).

Industry 5.0-ის გავლენით HR პოლიტიკა აღარ არის მხოლოდ ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის ნაწილი; იგი ხდება ჰოლისტიური მიდგომა, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ პროგრესს, ადამიანურ ღირებულებებს და მდგრადობას. ეს ქმნის ახალ სტანდარტს, სადაც ორგანიზაციები არა მხოლოდ კონკურენტუნარიანობას, არამედ სოციალურ პასუხისმგებლობასაც ითვალისწინებენ (UST, 2025). მაშასადამე, Industry 4.0 და 5.0 ტექნოლოგიები ქმნის ახალ შესაძლებლობებს HR პროცესების ავტომატიზაციისთვის (Schwab, 2017).

Industry 4.0 და 5.0 HR-ში (Schwab, 2017)

მაჩვენებელი	მონაცემი	წყარო
Industry 4.0 ინტეგრაცია HR-ში	45%	UST Insights
Industry 5.0 მზადყოფნა	75%	UST Insights

წყარო: UST, 2025. <https://www.ust.com/content/dam/ust/documents/ust-thinking-ahead-report-2025.pdf>

ციფრული HR პოლიტიკის თეორიული საფუძვლების პრინციპები

1. სტრატეგიული ინტეგრაცია. HR ფუნქციები აღარ არის იზოლირებული ადმინისტრაციული პროცესებისგან, ისინი უნდა იყოს მჭიდროდ დაკავშირებული ორგანიზაციის საერთო ბიზნეს სტრატეგიასთან. ეს ნიშნავს, რომ HR გადაწყვეტილებები უნდა ემსახურებოდეს კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ინოვაციური კულტურის განვითარებას და ორგანიზაციის მდგრადობას. სტრატეგიული ინტეგრაცია მოითხოვს HR-ს აქტიურ მონაწილეობას ბიზნესის დაგეგმვაში და მონაცემებზე დაფუძნებულ პროგნოზებში.
2. ტექნოლოგიური ადაპტაცია. ციფრული ტრანსფორმაცია გულისხმობს HR პრო-

ცესების ავტომატიზაციას, AI-ზე დაფუძნებული რეკრუტირების სისტემების დანერგვას, ღრუბლოვანი პლატფორმებზე გადასვლას და People Analytics-ის გამოყენებას. ტექნოლოგიური ადაპტაცია არა მხოლოდ ზრდის ეფექტიანობას, არამედ ქმნის შესაძლებლობას პერსონალიზებული გამოცდილების მიწოდებისთვის თანამშრომლებისათვის.

3. მონაცემებზე დაფუძნებული მმართველობა. თანამედროვე HR პოლიტიკა ეფუძნება მონაცემთა ანალიზს და პროგნოზულ მოდელებს. ეს მოიცავს თანამშრომელთა შესრულების შეფასებას, ჩართულობის დონეს, კარიერული განვითარების პროგნოზს და რისკების მართვას. მონაცემებზე დაფუძნებული მიდგომა

უზრუნველყოფს უფრო ზუსტ და სამართლიან გადაწყვეტილებებს, რაც ზრდის ორგანიზაციის გამჭვირვალობას.

4. ეთიკური და სამართლებრივი ჩარჩოები. ციფრული HR პოლიტიკა უნდა ითვალისწინებდეს მონაცემთა დაცვის საერთაშორისო სტანდარტებს (GDPR და სხვა), ალგორითმების გამჭვირვალობას და სამართლიანობას. ეთიკური ჩარჩოები აუცილებელია, რათა თავიდან იქნას აცილებული დისკრიმინაცია, მიკერძოება და თანამშრომელთა პირადი ინფორმაციის არასათანადო გამოყენება.
5. ადამიანზე ორიენტირებული მიდგომა. მიუხედავად ტექნოლოგიური პროგრესისა, HR პოლიტიკა უნდა დარჩეს ადამიანზე ორიენტირებული. ეს გულისხმობს თანამშრომელთა კეთილდღეობის უზრუნველყოფას, მოქნილი სამუშაო მოდელების დანერგვას, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის სისტემების განვითარებას და ინკლუზიური კულტურის შექმნას.

პერსონალის მართვის პოლიტიკის ტრანსფორმაციის მიმართულებები

ციფრული ტრანსფორმაცია HR პოლიტიკაში მოიცავს მრავალმხრივ ცვლილებებს, რომლებიც მიმართულია პროცესების ოპტიმიზაციაზე, თანამშრომელთა გამოცდილების გაუმჯობესებაზე და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ზრდაზე. ძირითადი მიმართულებებია:

1. რეკრუტირება და შერჩევა. თანამედროვე HR სისტემები იყენებენ ხელოვნურ ინტელექტს (AI) და People Analytics-ს კანდიდატების შერჩევის პროცესში. ალგორითმები აანალიზებენ CV-ებს, სოციალური მედიის მონაცემებს და პროფესიულ გამოცდილებას, რათა უზრუნველყონ უფრო ზუსტი და სამართლიანი შერჩევა. ეს ამცირებს დროისა და რესურსების ხარჯს

და ზრდის კანდიდატების შესაბამისობას პოზიციასთან.

2. პროფესიული განვითარება და ტრენინგები. ციფრული პლატფორმები, როგორცაა e-learning სისტემები, VR/AR სიმულაციები და მიკროკურსები, უზრუნველყოფენ თანამშრომელთა უწყვეტ განვითარებას. ეს მიდგომა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს სწრაფად მოერგონ ტექნოლოგიურ ცვლილებებს და განავითარონ თანამშრომელთა ციფრული კომპეტენციები.
3. შესრულების მართვა და მოტივაცია. Gamification და პროგნოზული ანალიტიკა გამოიყენება თანამშრომელთა შეფასებაში. მონაცემებზე დაფუძნებული სისტემები ქმნიან პერსონალიზებულ მიზნებს, რაც ზრდის მოტივაციას და ჩართულობას. ასევე, ციფრული პლატფორმები უზრუნველყოფენ რეალურ დროში უკუკავშირს, რაც აუმჯობესებს კომუნიკაციას.
4. თანამშრომელთა ჩართულობა და კომუნიკაცია. ციფრული კომუნიკაციის არხები (Slack, Microsoft Teams და სხვა) ქმნიან მოქნილ სამუშაო გარემოს. სოციალური პლატფორმები და თანამშრომელთა ჩართულობის აპლიკაციები ხელს უწყობენ გუნდურ მუშაობას, ინოვაციური იდეების გაზიარებას და ორგანიზაციული კულტურის გაძლიერებას.
5. მონაცემთა უსაფრთხოება და კონფიდენციალურობა. HR პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს მკაცრ წესებს მონაცემთა დაცვაზე. GDPR-ის და სხვა საერთაშორისო სტანდარტების დაცვა აუცილებელია, რათა თავიდან იქნას აცილებული ინფორმაციის გაჟონვა და თანამშრომელთა პირადი მონაცემების არასათანადო გამოყენება.

ცხრილი 2

Gamification-ის საერთაშორისო მაგალითები HR-ში

ქვეყანა	კომპანია	HR პროცესის ტიპი	Gamification ელემენტები	შედეგი
აშშ	Google	რეკრუტირება	მათემატიკური თავსატეხები და ონლაინ გამოწვევები	კანდიდატების ჩართულობის ზრდა და მაღალი ხარისხის შერჩევა
გლობალური	Unilever	რეკრუტირება	ინტერნეტ თამაშები, რომლებიც ზომავენ კოგნიტურ და ემოციურ უნარებს	კანდიდატების გამოცდილების გაუმჯობესება და მონაცემებზე დაფუძნებული შერჩევა
ევროპა (საფრანგეთი)	Webhelp	შესრულების მართვა	გუნდური „ქუესტები“ და ლიდერბორდები	ჩართულობის ზრდა 47%-ით და სტრესის შემცირება
ესტონეთი	Kaupmees & KO	გუნდური ჩართულობა	Jeopardy-სტილის თამაშები მრავალენოვან ფორმატში	თანამშრომელთა 66%-ის აქტიური მონაწილეობა
ინდონეზია	Astra International	რეკრუტირება	VirtueVerse პლატფორმა – ქულები, გამოწვევები	აპლიკაციების რაოდენობის ზრდა და ბრენდის პოზიტიური იმიჯი

წყარო: Top 10 Creative AI Tools for Engaging HR Practices, 2025 <https://www.hr-play.com/blog/top-10-creative-ai-tools-for-engaging-hr-practices>

Gamification HR პროცესებში გულისხმობს თამაშის ელემენტების (ქულები, ბეჯები, ლიდერბორდები, გამოწვევები) ინტეგრაციას, რათა თანამშრომლები ჩაერთონ აქტიურად და მოტივირებულად. მისი ძირითადი მიზნებია:

- ✓ მოტივაციის ზრდა – თანამშრომლები იღებენ დაუყოვნებელ უკუკავშირს და აღიარებას.
- ✓ ჩართულობის გაძლიერება – თამაშის მექანიზმები ამცირებენ რუტინულობის განცდას.
- ✓ შესრულების გაუმჯობესება – gamified KPI-ები ზრდის პროდუქტიულობას.

- ✓ სწავლების ეფექტიანობა – ტრენინგები თამაშის ფორმატში ზრდის ცოდნის შენარჩუნებას.

კვლევები აჩვენებს, რომ gamification ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას საშუალოდ 30-50%-ით და ამცირებს ტრენინგის ხარჯებს 20%-მდე, კერძოდ:

- ✓ TalentLMS კვლევა: 83% თანამშრომლებისა, რომლებიც მონაწილეობდნენ gamified ტრენინგში, გრძნობდნენ უფრო მაღალ მოტივაციას და ჩართულობას;
- ✓ eLearning Industry სტატისტიკა: Gamification ზრდის ცოდნის შენარჩუნებას 60%-მდე და თანამშრომელ-

- თა პროდუქტიულობას 90%-ით. კურსის დასრულება და 46.6%-ით მეტი ყოველდღიური აქტივობა.
- ✓ Gitnux Market Report: კომპანიები, რომლებიც იყენებენ gamification-ს, აღწევენ 25%-ით პროდუქტიულობის ზრდას და 70%-ით თანამშრომელთა ჩართულობის გაუმჯობესებას. ასევე, gamification ამცირებს onboarding-ის დროს 20%-ით.
 - ✓ Cornerstone Case Studies: Deloitte-ის ლიდერშიპ ტრენინგში gamification-მა გამოიწვია 50%-ით უფრო სწრაფი ცხრილი 3
- ქვემოთ მოცემულია მეორე ცხრილი, რომელიც აჩვენებს Gamification-ის გავლენას HR პროცესებზე შეფასების სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით და შესაბამის წყაროებს.

Gamification-ის გავლენას HR პროცესებზე

შეფასების კრიტერიუმები თანამშრომელთა ჩართულობა	გავლენა ზრდა 30-50%-ით	წყარო TalentLMS Research
ტრენინგის ხარჯები	შემცირება 20%-მდე	Gitnux Market Report
პროდუქტიულობა	ზრდა 25%-ით	Gitnux Market Report
ცოდნის შენარჩუნება	ზრდა 60%-მდე	eLearning Industry
Onboarding-ის დრო	შემცირება 20%-ით	Gitnux Market Report

წყარო: The 2019 Gamification at Work Survey, <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>; Gamification Statistics, 2025, <https://gitnux.org/gamification-statistics/>

დასკვნა და რეკომენდაციები

ციფრული ტრანსფორმაცია HR პოლიტიკაში აღარ არის არჩევითი ნაბიჯი – ის გარდაიქმნა აუცილებელ სტრატეგიად ორგანიზაციების მდგრადი განვითარებისათვის. კვლევამ აჩვენა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია HR პროცესებში ზრდის ეფექტურობას, აუმჯობესებს თანამშრომელთა გამოცდილებას და უზრუნველყოფს მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს. თუმცა, ამ პროცესს თან ახლავს გამოწვევები, როგორცაა ტექნოლოგიური კომპეტენციის დეფიციტი, მონაცემთა უსაფრთხოების რისკები და ეთიკური საკითხები.

რეკომენდაციები ორგანიზაციებისთვის:

1. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განახლება. საჭიროა დაინერგოს თანამედროვე HRIS სისტემები, AI-ზე დაფუძნებული რეკრუტირების პლატფორმები და

People Analytics ინსტრუმენტები.

2. თანამშრომელთა ციფრული უნარების განვითარება. უნდა შეიქმნას უწყვეტი ტრენინგის პროგრამები, რომლებიც მოიცავს მონაცემთა ანალიზს, AI-ის გამოყენებას და ციფრულ კომუნიკაციას.
3. ეთიკური სტანდარტების დაცვა. უზრუნველყოფილ უნდა იქნას ალგორითმების გამჭვირვალობა, სამართლიანობა და GDPR-ის შესაბამისობა. დაინერგოს ეთიკის კომიტეტი HR პროცესების ზედამხედველობისთვის.
4. მონაცემთა უსაფრთხოების მკაცრი პოლიტიკა. საჭიროა გამოიყენონ დაშიფვრის ტექნოლოგიები, მრავალფაქტორიანი ავთენტიფიკაცია და რეგულარული უსაფრთხოების აუდიტი.
5. კულტურული ცვლილებების მართვა. საჭიროა კომუნიკაციის სტრატეგიის

განვითარება, რომელიც თანამშრომლებს აუხსნის ტრანსფორმაციის მიზნებს და მის სარგებელს. მიზანშეწონილია gamification და ჩართულობის პლატფორმების გამოყენება ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის შესამცირებლად.

ლიტერატურა:

1. გიორგობიანი, ხ. (2025). ადამიანები და ციფრული ტექნოლოგიები – როგორ გარდაქმნის ციფრული ტრანსფორმაცია HR-ის როლს კომპანიაში? Forbes Georgia. URL:<https://forbes.ge/adamianebi-da-tsiphurli-teqnologiebi-rogor-gardaqmnis-tsiphurli-transphormatsia-hr-is-rols-kompaniashi>
2. ჩაგელიშვილი, ა. (2022). ადამიანური რესურსების განვითარების ციფრული პლატფორმები საქართველოში. ინოვაციური ეკონომიკა და მენეჯმენტი, 9(1), 7–14. DOI: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.9.1.2022.7-14>
3. როგორ შეუძლია Gamification გააუმჯობესოს HR მენეჯმენტი. (2025). URL:<https://ka.chalized.com/%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%9D%E1%83%A0-gamification-%E1%83%A8%E1%83%94%E1%83%A3%E1%83%AB%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%903%AB%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%90>
4. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
5. Parry, E., & Strohmeier, S. (2022). Digital Human Resource Management: Contemporary Issues and Future Challenges. Routledge.
6. Bassi, L., & McMurrer, D. (2023). People Analytics in the Era of Big Data. McGraw-Hill.
7. Gitnux Market Report. (2024). Gamification in HR: Global Trends and Impact. Gitnux.
8. TalentLMS Research. (2023). Gamification and Employee Engagement: Statistical Insights. TalentLMS.
9. eLearning Industry. (2023). Gamification in Corporate Training: Benefits and Best Practices. eLearning Industry.
10. European Commission. (2021). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. Publications Office of the European Union.
11. OECD (2022). AI in Work, Innovation and Productivity. OECD Publishing.
12. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report. WEF.