

HR მარკეტინგის გავლენა პროფესიონალი კადრების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე: Gen Z და Millennials თაობების შედარებითი ანალიზი ქართულ შრომის ბაზარზე

The Impact of HR Marketing on Talent Attraction and Retention: A Comparative Analysis of Gen Z and Millennials in the Georgian Labor Market

რუსუდან ბერიაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის სეუ-ს ასოცირებული პროფესორი
Rusudan Beriashvili - Associate Professor, Georgian National University SEU
r.beriashvili@seu.edu.ge

სალომე შათირიშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის სეუ-ს მაგისტრი
Salome Shatirishvili - Master of Georgian National University SEU
sshatirishvili1@seu.edu.ge

ანოტაცია: თანამედროვე დინამიკურ ბიზნესგარემოში ტრადიციული ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკა ტრანსფორმირდება ინტერდისციპლინარულ მიდგომად — HR მარკეტინგად. წინამდებარე სტატია იკვლევს HR მარკეტინგის სტრატეგიების გავლენას ორი წამყვანი თაობის, Gen Z-ისა და Millennials-ის მოზიდვასა და ლოიალობაზე. კვლევის ფარგლებში გამოყენებულია შერეული მეთოდოლოგია (Mixed Methods): რაოდენობრივი გამოკითხვა (n=113) და თვისობრივი ანალიზი (n=15 HR ექსპერტი), რომელიც დამუშავებულია შინაარსობრივი კოდირების (MAXQDA სტილი) პრინციპით.

კვლევამ გამოავლინა, რომ მიუხედავად საერთო ღირებულებებისა (პროფესიული ზრდა, პატივისცემა), თაობებს შორის არსებობს მკვეთრი განსხვავება მოლოდინებში: Gen Z პრიორიტეტს ანიჭებს ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას, Feedforward კომუნიკაციასა და ავთენტურობას, ხოლო Millennials აქცენტს სტაბილურობასა და პროგნოზირებად კარიერულ ტრაექტორიაზე აკეთებს. ნაშრომში გაანალიზებულია ქართული კომპანიების გამოცდილება და ჩამოყალიბებულია პრაქტიკული რეკომენდაციები HR მენეჯერებისთვის პერსონალიზებული Employer Branding-ის შესაქმნელად.

საკვანძო სიტყვები: HR მარკეტინგი, Gen Z, Millennials, დამსაქმებლის ბრენდი (EVP), თაობათა მენეჯმენტი, საქართველოს შრომის ბაზარი.

Abstract: In today's dynamic business environment, traditional human resource management practices are evolving into an interdisciplinary approach known as HR Marketing. This article examines the impact of HR marketing strategies on the attraction and loyalty of two leading generations: Gen Z and Millennials. The research employs a mixed-methods approach, combining a quantitative survey (n=113) with qualitative analysis of HR professionals (n=15), utilizing thematic content coding (inspired by MAXQDA methodology).

The findings reveal that while both generations share core values such as professional growth and mutual respect, there are distinct differences in their workplace expectations. Gen Z prioritizes psychological safety, "feedforward" communication, and authenticity, whereas Millennials place greater emphasis on stability and predictable career trajectories. The paper analyzes the experiences of Georgian companies and provides practical recommendations for HR managers to develop personalized Employer Value Propositions (EVP).

Keywords: HR Marketing, Gen Z, Millennials, Employer Branding (EVP), Generational Management, Georgian labor market.

შესავალი: თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის პირობებში, სადაც ტექნოლოგიური პროგრესი და ინფორმაციული ხელმისაწვდომობა პიკს აღწევს, ორგანიზაციული წარმატების მთავარ დეტერმინანტად ადამიანური კაპიტალი გვევლინება. ტრადიციული მიდგომები, რომლებიც პერსონალის მართვას მხოლოდ ადმინისტრაციულ ჭრილში განიხილავდა, დღეს ჩანაცვლებულია ინტერდისციპლინარული სტრატეგიით — ადამიანური რესურსების (HR) მარკეტინგით. აღნიშნული კონცეფცია გულისხმობს მარკეტინგული ინსტრუმენტების ინტეგრირებას HR პროცესებში, რათა ჩამოყალიბდეს ძლიერი დამსაქმებლის ბრენდი (Employer Brand), რომელიც ორიენტირებული იქნება როგორც ნიჭიერი კადრების მოზიდვაზე, ისე მათ გრძელვადიან შენარჩუნებაზე (Backhaus & Tikoo, 2004).

პრობლემის აქტუალობას ამწვავებს შრომის ბაზარზე მომხდარი გენერაციული ცვლილებები. დღესდღეობით სამუშაო ძალის დომინანტურ ნაწილს Millennials (თაობა Y) და Gen Z (თაობა Z) წარმოადგენენ. ამ თაობების ღირებულებითი სისტემა რადიკალურად განსხვავდება წინა თაობებისგან; მათთვის მატერიალური ანაზღაურება აღარ არის ერთადერთი და გადამწყვეტი მოტივატორი. პრიორიტეტულ ფაქტორებად გვევლინება სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი, პროფესიული განვითარების პერსპექტივა, ორგანიზაციული კულტურის ავთენტურობა და კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა (Deloitte, 2023).

ქართული შრომის ბაზარი, რომელიც ინტეგრირებულია საერთაშორისო ტენდენციებთან, მსგავსი გამოწვევების წინაშე დგას. ადგილობრივი კომპანიები ხშირად აწყდებიან კვალიფიციური კადრების დეფიციტსა და „ტალანტების გადინების“ პრობლემას, რაც ხაზს უსვამს ეფექტური HR მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების აუცილებლობას. მიუხედავად თემის მნიშვნელობისა, საქართველოში ჯერ კიდევ მწირია სიღრმისეული კვლევები, რომლებიც აანალიზებენ თაობათა სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და HR სტრატეგიების შესაბამისობას ამ მოლოდინებთან.

წინამდებარე ნაშრომის კვლევის ობიექტს წარმოადგენს HR მარკეტინგის როლი თანამედროვე ორგანიზაციულ მართვაში, ხოლო კვლევის საგანს — Gen Z-ისა და Millennials-ის მოლოდინებისა და მოტივაციების შედარებითი ანალიზი ქართულ კონტექსტში.

სტატიის მიზანია, თეორიული მასალისა და ემპირული კვლევის საფუძველზე, გამოავლინოს ის საკვანძო ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს სხვადასხვა თაობის პროფესიონალთა მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე. დასახული მიზნის მისაღწევად ნაშრომში დასმულია შემდეგი ამოცანები:

- HR მარკეტინგის არსისა და ფუნქციების განსაზღვრა;
- Gen Z-ისა და Millennials-ის ღირებულებებს შორის არსებული მსგავსება-განსხვავებების იდენტიფიცირება;
- ქართულ რეალობაში არსებული HR პრაქტიკების ეფექტიანობის შეფასება;
- რეკომენდაციების შემუშავება დამსაქმებლის ბრენდის გასაძლიერებლად.

ნაშრომის სტრუქტურა მოიცავს ლიტერატურის მიმოხილვას, მეთოდოლოგიურ აღწერას, კვლევის შედეგების ანალიზს და დასკვნით ნაწილს, სადაც შეჯამებულია მიღებული მიგნებები.

ლიტერატურის მიმოხილვა: HR მარკეტინგის ევოლუცია და კონცეპტუალური ჩარჩო: აკადემიურ ლიტერატურაში HR მარკეტინგი განიხილება როგორც სინერგიული მიდგომა, რომელიც აერთიანებს მარკეტინგის ფილოსოფიასა და ადამიანური რესურსების მართვის ტრადიციულ ფუნქციებს. ბექჰაუსი და ტიკო (Backhaus & Tikoo, 2004) ხაზს უსვამენ, რომ HR მარკეტინგის მთავარი პროდუქტი არის „დამსაქმებლის ბრენდი“ (Employer Brand) - ორგანიზაციის, როგორც სამუშაო ადგილის, უნიკალური

იდენტობა. ავტორთა აზრით, ეს პროცესი ორმხრივია: გარე მარკეტინგი მიმართულია პოტენციური ტალანტების მოზიდვაზე, ხოლო შიდა მარკეტინგი — არსებული პერსონალის ლოიალობისა და ჩართულობის გაზრდაზე.

თანამედროვე პირობებში, HR მარკეტინგის არსი გასცდა მხოლოდ კომუნიკაციის ჩარჩოებს. CIPD-ის (2022) მიხედვით, იგი მოიცავს „თანამშრომლის ღირებულებით შეთავაზებას“ (Employee Value Proposition - EVP), რაც წარმოადგენს ბალანსს იმ სარგებელს (ფინანსური, ემოციური, განვითარებაზე ორიენტირებული) და მოლოდინებს შორის, რომელთაც კომპანია სთავაზობს ინდივიდს.

თაობათა თეორია და შრომითი ღირებულებები: ნებისმიერი HR მარკეტინგული სტრატეგიის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სამიზნე აუდიტორიის - თაობების - სიღრმისეულ გააზრებაზე. სტრაუსისა და ჰოუს (Strauss & Howe) კლასიკური თაობათა თეორიის თანახმად, ყოველი თაობა ფორმირდება კონკრეტული ისტორიული და სოციალური კონტექსტით, რაც განსაზღვრავს მათ დამოკიდებულებას შრომისადმი.

ლიტერატურული წყაროების ანალიზი აჩვენებს მკვეთრ სხვაობას Millennials-სა და Gen Z-ს შორის:

- Millennials (თაობა Y): ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვის (HBR, 2020) თანახმად, ეს თაობა ორიენტირებულია „მიზანზე დაფუძნებულ მუშაობაზე“. მათთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სტაბილურობა, სტრუქტურირებული კარიერული წინსვლა და ორგანიზაციული მისიის თანხვედრა პირად ფასეულობებთან.
- Gen Z (თაობა Z): ტვენჯის (Twenge, 2017) კვლევები მიუთითებს, რომ ეს თაობა, როგორც „ციფრული ნატივები“, უფრო მეტად აფასებს ავთენტურობას, მოქნილობასა და ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას. მათთვის სამუშაო გარემო უნდა იყოს ინკლუზიური და ტექნოლოგიურად ადაპტირებული.

Feedback-დან Feedforward-ისკენ - კომუნიკაციური ტრანსფორმაცია: აკადემიურ დისკუსიებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა უკუკავშირის მოდელების ტრანსფორმაციას. ტრადიციული „Feedback“ (უკუკავშირი), რომელიც წარსულ შეცდომებზეა ორიენტირებული, სულ უფრო მეტად ადგილს უთმობს „Feedforward“ (წინსწრები კავშირი) მოდელს (Goldsmith, 2012). Deloitte-ის (2023) კვლევები ადასტურებს, რომ Gen Z-სთვის ეს უკანასკნელი უფრო ეფექტურია, რადგან იგი ორიენტირებულია სამომავლო შესაძლებლობებსა და პიროვნულ ზრდაზე, რაც ამცირებს პროფესიულ შფოთვისა და ზრდის მოტივაციას.

ლოკალური კონტექსტი და ქართული გამოცდილება: ქართულ სამეცნიერო სივრცეში თაობათა მენეჯმენტისა და HR მარკეტინგის საკითხები შედარებით ახალია. ადგილობრივი მკვლევრები (ბახსოლიანი, 2021; გოგალაძე, 2023) აღნიშნავენ, რომ ქართულ ბაზარზე HR მარკეტინგი ხშირად აღიქმება როგორც რეკრუტირების დამხმარე ინსტრუმენტი და არა როგორც გრძელვადიანი სტრატეგიული ფუნქცია. თუმცა, წამყვანი კომპანიების (მაგ. თიბისი ბანკი, ალდაგი) პრაქტიკა აჩვენებს, რომ შიდა პლატფორმებისა და კორპორატიული ეკოსისტემების შექმნა (მაგ. „თიბისელობა“) პირდაპირპროპორციულად აისახება ტალანტების შენარჩუნების მაჩვენებელზე.

ძირითადი ნაწილი

1. თაობათა ღირებულებითი პარადიგმები და მათი ტრანსფორმაცია ქართულ შრომის ბაზარზე:

თანამედროვე ორგანიზაციული მართვის პროცესში თაობათა მრავალფეროვნება (Multi-generational workforce) აღარ აღიქმება მხოლოდ დემოგრაფიულ მოცემულობად; იგი წარმოადგენს სტრატეგიულ გამოწვევას, რომელიც მოითხოვს მართვის სტილისა და საკომუნიკაციო არხების რადიკალურ გადაზრებას. ჩატარებული კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში Gen Z-ისა და Millennials-ის მოლოდინები შრომითი გარემოს მიმართ მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას განიცდის.

1.1. Millennials (თაობა Y): სტაბილურობა და სტრუქტურირებული ზრდა: ჩვენმა კვლევამ დაადასტურა, რომ ქართველი Millennials-ისთვის (29-44 წწ.) სამუშაო ადგილი პირველ რიგში ასოცირდება სტაბილურობასა და პროგნოზირებადობასთან. ამ თაობის წარმომადგენლები, რომლებიც ფორმირდნენ გარდამავალ ეკონომიკურ პერიოდში, პრიორიტეტს ანიჭებენ კარიერულ უსაფრთხოებასა და სტრუქტურირებულ იერარქიას.

თვისობრივი ანალიზისას გამოიკვეთა, რომ Millennials-ისთვის ლიდერი არის „სტრატეგიული მენეჯერი“ და „გამოცდილი ხელმძღვანელი“, რომლისგანაც ისინი ელიან მკაფიო მიმართულების მიცემასა და პროფესიულ აღიარებას. მათი მოტივაციის მთავარი წყარო გრძელვადიანი პერსპექტივა და გუნდური იდენტობაა, რაც HR მარკეტინგის ჭრილში მოითხოვს აქცენტის გაკეთებას კორპორატიულ კულტურასა და ფორმალურ განვითარების პროგრამებზე.

1.2. Gen Z (თაობა Z): ავთენტურობა, მოქნილობა და Feedforward: სრულიად განსხვავებული სურათი იკვეთება Gen Z-ის (18-28 წწ.) შემთხვევაში. კვლევის რაოდენობრივმა ნაწილმა აჩვენა, რომ რესპონდენტთა უმრავლესობისთვის მოქნილი გრაფიკი და დისტანციური მუშაობა არა ბენეფიტი, არამედ სამუშაოს არჩევის აუცილებელი პირობაა. ეს თაობა სამუშაოს აღიქვამს როგორც თვითგამოხატვის პლატფორმას. განსაკუთრებით საინტერესოა მიგნება Feedforward მოდელის შესახებ. Gen Z-ისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ემოციური უსაფრთხოება. ისინი ელიან „თანასწორ პარტნიორს“ ლიდერის ამპლუაში, რომელიც წარსული შეცდომების ნაცვლად, ფოკუსირებული იქნება მომავალ განვითარებაზე. როგორც კვლევისას ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს: „*მინდა სივრცე ინიციატივებისთვის, სადაც შენდობიან და თავს თავისუფლად ვგრძნობ*“. ეს ადასტურებს, რომ Gen Z-ის შენარჩუნებისათვის HR მარკეტინგმა უნდა გამოიყენოს ემპათიური და ინდივიდუალური მორგებული საკომუნიკაციო სტრატეგიები.

1.3. შედარებითი ანალიზი და „საერთო ენა“: მიუხედავად ზემოაღნიშნული განსხვავებებისა, კვლევამ გამოკვეთა ე.წ. „ღირებულებითი თანხვედრის წერტილები“. ორივე თაობისთვის ფუნდამენტურია:

- პროფესიული განვითარების მუდმივი შესაძლებლობა;
- ჯანსაღი და მეგობრული სამუშაო გარემო;
- ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა.

ეს მიგნებები მიუთითებს იმაზე, რომ ეფექტური HR მარკეტინგი უნდა ეფუძნებოდეს ჰიბრიდულ მოდელს, რომელიც აერთიანებს Millennials-ისათვის საჭირო სტრუქტურულ სტაბილურობასა და Gen Z-ისათვის აუცილებელ ციფრულ თავისუფლებასა და ემოციურ ჩართულობას.

2. HR მარკეტინგის სტრატეგიული ინსტრუმენტები და ციფრული ტრანსფორმაცია ქართულ კომპანიებში:

თანამედროვე ქართულ ბიზნესგარემოში HR მარკეტინგი აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ვაკანსიების გამოქვეყნებით; იგი გარდაიქმნა კომპლექსურ ციფრულ სტრატეგიად, რომელიც მიზნად ისახავს „სასურველი დამსაქმებლის“ იმიჯის ფორმირებას. კვლევის ფარგლებში გამოკითხული 15 HR პროფესიონალის პასუხები ადასტურებს, რომ კომპანიები სულ უფრო მეტად ინერგავენ პერსონალიზებულ მიდგომებს თაობათა სპეციფიკის გათვალისწინებით.

2.1. დამსაქმებლის ღირებულებითი შეთავაზება (EVP) და ბრენდინგი: EVP (Employee Value Proposition) წარმოადგენს იმ უნიკალურ სარგებელს, რომელსაც კომპანია სთავაზობს თანამშრომელს მისი ცოდნისა და ლოიალობის სანაცვლოდ. ჩვენმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქართულ ბაზარზე წარმატებული კომპანიები (მაგ. „კოკა-კოლა“, „ალდაგი“) აქცენტს აკეთებენ არა მხოლოდ ფინანსურ ბენეფიტებზე, არამედ სამუშაო გარემოს ემოციურ კომპონენტებზე.

განსაკუთრებით აღსანიშნავია „თიბისი ბანკის“ მაგალითი, რომელმაც შექმნა შიდა ეკოსისტემა „თიბისელობა“. ეს პლატფორმა არის HR მარკეტინგის კლასიკური ნიმუში, სადაც ხდება ღირებულებების კომუნიკაცია, წარმატების აღიარება და თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდა ციფრული ინსტრუმენტების მეშვეობით. ეს მიდგომა პასუხობს Millennials-ის მოთხოვნას აღიარებაზე და Gen Z-ის ინტერესს ტექნოლოგიური ინოვაციების მიმართ.

2.2. რეკრუტირების ციფრული არხები და თაობრივი დიფერენცია: კვლევამ გამოკვეთა საინტერესო ტენდენცია საკომუნიკაციო არხების გამოყენების კუთხით. HR ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ:

- LinkedIn რჩება მთავარ პლატფორმად Millennials-ისა და გამოცდილი პროფესიონალების მოსაზიდად, სადაც კომუნიკაცია ფორმალური და სტრუქტურირებულია.
- სოციალური მედია (Instagram, TikTok) და ვიზუალური ნარატივები (Storytelling) სულ უფრო აქტიურად გამოიყენება Gen Z-თან კომუნიკაციისთვის. კომპანიები იყენებენ „ბრენდის ელჩებს“ (Brand Ambassadors) - რეალურ თანამშრომლებს, რომლებიც აზიარებენ თავიანთ ყოველდღიურ სამუშაო გამოცდილებას, რაც ზრდის ნდობასა და ავთენტურობის განცდას.

2.3. თაობათაშორისი ინტეგრაციის მოდელები: მენტორობა და ქსელური მართვა: HR მარკეტინგის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა შიდა ორგანიზაციული ჰარმონიის შექმნა. სადაზღვევო კომპანია „ალდაგის“ ქეისი, სადაც დაინერგა მულტიგენერაციული გუნდების მოდელი, აჩვენებს, რომ Millennials-ის სტაბილურობისა და Gen Z-ის ინოვაციური ხედვის სინთეზი ზრდის გუნდის პროდუქტიულობას.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ HR პროფესიონალების 30% უკვე იყენებს ღია კომუნიკაციის სტრატეგიას, როგორც მოზიდვის მთავარ ინსტრუმენტს. ეს გულისხმობს კომპანიის რეალური კულტურის ჩვენებას შელამაზების გარეშე, რაც პირდაპირ ეხმიანება Gen Z-ის მოთხოვნას ავთენტურობაზე.

3. კვლევის ემპირიული მიგნებები: რაოდენობრივი და თვისობრივი მონაცემების ინტერპრეტაცია: წინამდებარე კვლევის ფარგლებში განხორციელებულმა მონაცემთა ანალიზმა გამოკვეთა მკაფიო კორელაცია თაობობრივ კუთვნილებასა და სამუშაო გარემოს მიმართ არსებულ მოლოდინებს შორის. შერეული მეთოდოლოგიის გამოყენებამ საშუალება მოგვცა, რაოდენობრივი ტენდენციები გაგვემყარებინა თვისობრივი სიღრმეებით.

3.1. რაოდენობრივი ტენდენციები: პრიორიტეტების იერარქია: რაოდენობრივმა გამოკითხვამ (n=113) აჩვენა, რომ ორივე თაობისთვის მოქნილი გრაფიკი, კარიერული ზრდა და ადეკვატური ანაზღაურება „ჰიგიენურ ფაქტორებს“ წარმოადგენს. თუმცა, მონაცემთა სიღრმისეულმა ანალიზმა აჩვენა მნიშვნელოვანი გადახრები:

- Gen Z-ისთვის ყველაზე მაღალი ქულა (4.8/5-დან) მიენიჭა ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებასა და ემოციურ კომფორტს.
- Millennials-ისთვის წამყვანი ფაქტორი (4.6/5-დან) აღმოჩნდა პროგნოზირებადი კარიერული ტრაექტორია და ორგანიზაციული სტაბილურობა.

3.2. თვისობრივი ანალიზი: შინაარსობრივი კოდირება (Content Analysis): ღია ტიპის კითხვების ანალიზმა,

რომელიც MAXQDA-ს მეთოდოლოგიით დამუშავდა, გამოავლინა რამდენიმე საკვანძო თემატური კოდი. კოდი 1: „ჯანსაღი გარემო და უკუკავშირი“ (26%) რესპონდენტთა პასუხებში ხშირად ფიგურირებდა უკუკავშირის ფორმა. Gen Z-ის წარმომადგენლები ხაზს უსვამდნენ, რომ მათთვის მიუღებელია ტოქსიკური იერარქია. ერთ-ერთი რესპონდენტის ციტატა: „ყველაზე მეტად მომწონს, როცა მუდმივად ცდილობენ თანამშრომლებისგან მიიღონ უკუკავშირი და გამოსწორონ ხარვეზები“. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ორმხრივი კომუნიკაცია HR მარკეტინგის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია.

კოდი 2: „ავტონომია და ნდობა“ (18%) ეს კოდი განსაკუთრებით მკვეთრად გამოვლინდა Gen Z-ის პასუხებში. მათთვის სამუშაო პროცესი არა კონტროლთან, არამედ ნდობასთან ასოცირდება. საპირისპიროდ, Millennials-ის პასუხებში ფოკუსი უფრო მეტად პროფესიულ ავტორიტეტსა და „გამოცდილ კოლეგებთან მუშაობაზე“ (24%) იყო მიმართული.

3.3. HR პროფესიონალთა პერსპექტივა: რეალობა vs მოლოდინი: 15 HR ექსპერტის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქართული ორგანიზაციები იმყოფებიან „გარდამავალ ფაზაში“. მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერტთა 80% აღიარებს თაობათა განსხვავებულობას, პრაქტიკული სტრატეგიები ხშირად მაინც სტანდარტიზებულია. თუმცა, იკვეთება პოზიტიური დინამიკა: HR პროფესიონალთა 30% უკვე იყენებს „უშუალო და გამჭვირვალე კომუნიკაციას“ როგორც რეკრუტირების მთავარ ინსტრუმენტს Gen Z-ის მოსაზიდად. ეს ადასტურებს ჩვენს ჰიპოთეზას, რომ ტრადიციული, „პრიალა“ რეკლამები აღარ მუშაობს ახალ თაობებთან და საჭიროა ავთენტური Storytelling-ი.

3.4. სინთეზი: თაობათა შორის არსებული „ღირებულებითი ნაპრალი“: კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მთავარი გამოწვევა არა სხვადასხვა მოთხოვნები, არამედ კომუნიკაციის სტილია.

- Millennials ელიან სტრუქტურულ შეხვედრებსა და დოკუმენტირებულ Feedback-ს.
- Gen Z ითხოვს დაუყოვნებელ, ციფრულ და ემოციურად ღია Feedforward-ს.

ეს მიგნება საფუძველს უქმნის ჩვენს რეკომენდაციებს, რომ კომპანიებმა უნდა დაანერგონ ჰიბრიდული საკომუნიკაციო მოდელები, რათა ეფექტურად მართონ მულტიგენერაციული გუნდები.

დასკვნა და რეკომენდაციები: ნაშრომის ფარგლებში განხორციელებულმა კვლევამ და თეორიულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ თანამედროვე ქართული შრომის ბაზარი იმყოფება ფუნდამენტური ტრანსფორმაციის პროცესში. ტრადიციული იერარქიული მართვის მოდელები სულ უფრო მეტად უთმობს ადგილს ღირებულებებზე დაფუძნებულ HR მარკეტინგს. კვლევის შედეგად დადასტურდა, რომ წარმატებული ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება შეუძლებელია Gen Z-ისა და Millennials-ის თაობათა სპეციფიკური მოლოდინების გათვალისწინების გარეშე.

ძირითადი დასკვნები - კვლევის შედეგად ჩამოყალიბდა რამდენიმე ფუნდამენტური დასკვნა:

1. ღირებულებითი დიფერენცია: მიუხედავად იმისა, რომ ორივე თაობისთვის პროფესიული ზრდა კრიტიკულია, მათი მოტივაციის წყაროები განსხვავებულია. Millennials-ისთვის ეს არის სტაბილურობა და პროგნოზირებადი იერარქიული სვლა, ხოლო Gen Z-ისთვის — ავთენტურობა, ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება და სამუშაოს სოციალური მისია.
2. კომუნიკაციური წყვეტა: გამოიკვეთა, რომ მთავარი გამოწვევა არა თავად სამუშაო პირობებში, არამედ უკუკავშირის ფორმატშია. ტრადიციული Feedback-ის მოდელი Gen Z-ის შემთხვევაში ნაკლებეფექტურია და ხშირად სტრესის გამომწვევია, რასაც Feedforward-ის მოდელი წარმატებით ანაცვლებს.

3. HR სტრატეგიების სტანდარტიზაცია: HR პროფესიონალთა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ქართულ ბაზარზე არსებობს „ცნობიერების ნაპრალი“ — კომპანიები აცნობიერებენ თაობათა სხვაობას, თუმცა პრაქტიკაში ჯერ კიდევ უჭირთ პერსონალიზებული Employer Branding-ის დანერგვა.

რეკომენდაციები ორგანიზაციული პრაქტიკისთვის: მიღებული მიგნებების საფუძველზე, შემუშავდა რეკომენდაციები, რომლებიც დაეხმარება კომპანიებს HR მარკეტინგული სტრატეგიების ოპტიმიზაციაში:

- EVP-ის დიფერენცირება: კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ „ჰიბრიდული ღირებულებითი შეთავაზება“. რეკრუტირებისას Millennials-ს უნდა წარედგინოს გრძელვადიანი კარიერული გეგმა და სტაბილურობის გარანტიები, ხოლო Gen Z-ს - მოქნილი სამუშაო მოდელები, ემოციურად უსაფრთხო გარემო და ინოვაციური პროექტები.
- უკუკავშირის სისტემის რეფორმა: რეკომენდებულია ტრადიციული წლიური შეფასებების ჩანაცვლება უწყვეტი, მომავალზე ორიენტირებული Feedforward სესიებით. ეს განსაკუთრებით გაზრდის Gen Z-ის ლოიალობასა და პროდუქტიულობას.
- ციფრული Storytelling-ის გაძლიერება: HR მარკეტინგული კომუნიკაცია უნდა გახდეს უფრო ავთენტური. „პრიალა“ კორპორატიული რეკლამების ნაცვლად, აქცენტი უნდა გაკეთდეს რეალური თანამშრომლების ისტორიებზე, რაც განსაკუთრებით მიმზიდველია Gen Z-ისთვის.
- მულტიგენერაციული მენტორობა: ორგანიზაციებში უნდა წახალისოს ე.წ. „შებრუნებული მენტორობა“ (Reverse Mentoring), სადაც Millennials აზიარებს სტრატეგიულ გამოცდილებას, ხოლო Gen Z - ციფრულ უნარებსა და ინოვაციურ ხედვებს. ეს უზრუნველყოფს თაობათა ინტეგრაციას და ცოდნის ეფექტურ ტრანსფერს.

საბოლოო ჯამში, მომავლის ორგანიზაცია არის ეკოსისტემა, რომელიც არ ცდილობს თაობათა ნიველირებას, არამედ მათ განსხვავებულობას აქცევს კონკურენტულ უპირატესობად. HR მარკეტინგის როლი სწორედ ამ განსხვავებებს შორის „ხიდის“ მშენებლობაში მდგომარეობს, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მდგრადობასა და ინოვაციურობას მუდმივად ცვალებად გარემოში.

გამოყენებული ლიტერატურა / References

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakhsholiani, K. (2021). თანამედროვე HR მარკეტინგი და მისი გამოწვევები. თბილისი.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2020). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. American Psychological Association.
- CIPD. (2022). Employer Branding: A Guide for Practitioners. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey: Living with continuous change. Deloitte Insights.
- Eagle Hill Consulting. (2024). The State of Organizational Culture 2024: Hybrid Work's Unexpected Impact. Arlington, VA.

- ForSet. (2022). ახალგაზრდების პერსპექტივები და სამოქალაქო აქტივიზმი საქართველოში. კვლევის ანგარიში.
- Gogaladze, M. (2023). შრომის ბაზრის ტრენდები და HR კომუნიკაციის ახალი ფორმები. HR Hub საქართველო.
- Gogatiashvili, N. (2023). ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაცია დისტანციური მუშაობის პირობებში: კერძო ორგანიზაციების გამოცდილება. სტუდენტთა ჟურნალი სოციალურ მეცნიერებებში.
- Goldsmith, M. (2012). FeedForward: Instead of Feedback. Marshall Goldsmith Library.
- Harvard Business Review. (2020). What Do Gen Z Employees Want? Harvard Business Publishing.
- International Black Sea University (IBSU). (2023). სტუდენტთა ქცევითი ანალიზი და თაობათა მართვის სტრატეგიები. თბილისი: IBSU Press.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2022). Workforce of the Future: The competing forces shaping 2030. PwC Research.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). Organizational Culture and Leadership (6th ed.). Wiley.
- SHRM. (2024). The State of Global Workplace Culture. Society for Human Resource Management.
- Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy. Atria Books.