

დისტანციური მუშაობის გავლენა თანამშრომელთა მოტივაციაზე
ქართული უძრავი ქონების სააგენტოების მაგალითზე

კესო გერგედავა

*სამაგისტრო ნაშრომში წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის
სკოლაში ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის(მენეჯმენტი) აკადემიური ხარისხის
მინიჭების მოთხოვნის შესაბამისად*

პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება /მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
მარიამ ღირსიაშვილი(პროფესორი)

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, 2025

განაცხადი

„როგორც წარდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ავტორი, ვაცხადებ, რომ ნაშრომი წარმოადგენს ჩემს ორიგინალურ ნამუშევარს და არ შეიცავს სხვა ავტორების მიერ აქამდე გამოქვეყნებულ, გამოსაქვეყნებლად მიღებულ ან დასაცავად წარდგენილ მასალებს, რომლებიც ნაშრომში არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული სათანადო წესების შესაბამისად.“

კესო გერგედავა

თარიღი:19.06.2025

აბსტრაქტი

ეს სამაგისტრო ნაშრომი იკვლევს სამუშაო გარემოს სხვადასხვა ასპექტის გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციაზე ქართულ უძრავი ქონების სააგენტოებში, განსაკუთრებული აქცენტით დისტანციური და ჰიბრიდული მუშაობის პრაქტიკაზე. კვლევა ეფუძნება კლასიკური და თანამედროვე მოტივაციის თეორიებს (მასლოუს საჭიროებათა იერარქია, ჰერცბერგის ორფაქტორული თეორია, მაკგრეგორის X და Y თეორიები, დეცისა და რაიანის თვითდეტერმინაციის თეორია) და აერთიანებს საერთაშორისო გამოცდილებასა და ქართული კერძო სექტორის რეალობის ანალიზს. ნაშრომში გამოყენებულია შერეული მეთოდოლოგია: რაოდენობრივი მონაცემები შეგროვდა სტრუქტურირებული კითხვარით (118 თანამშრომელი სხვადასხვა უძრავი ქონების სააგენტოდან), ხოლო ხარისხობრივი ანალიზი განხორციელდა ღია კითხვებისა და ინტერვიუების საფუძველზე. შედეგების ანალიზი აჩვენებს, რომ როგორც ფიზიკური (ერგონომიული პირობები, ხმაურის დონე, ტექნიკური ინფრასტრუქტურა), ისე ფსიქოსოციალური (კოლეგიალური ურთიერთობები, მენეჯმენტის მხარდაჭერა, ღია კომუნიკაცია) და ორგანიზაციული (პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, ანაზღაურების სისტემა, მოტივაციური პროგრამები) გარემო კრიტიკულად განსაზღვრავს თანამშრომელთა მოტივაციის დონეს. კვლევის ძირითადი მიგნებები ადასტურებს, რომ მოქნილი სამუშაო რეჟიმები, ავტონომიის გაზრდა და სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი პოზიტიურად მოქმედებს მოტივაციაზე, თუმცა გამოწვევებად რჩება სამუშაო კონტროლის ნაკლებობა, კომუნიკაციის სირთულეები და მოტივაციის კლება იზოლაციისა და უკუკავშირის დეფიციტის ფონზე. კვლევა ასევე ასახავს საერთაშორისო გამოცდილების და ქართული რეალობის მსგავსებებსა და განსხვავებებს, ხაზს უსვამს სექტორის სპეციფიკას და ორგანიზაციული კულტურის როლის მნიშვნელობას. ნაშრომი

ასკვნის, რომ მხოლოდ კომპლექსური, ინტეგრირებული მიდგომა—რომელიც აერთიანებს სამუშაო გარემოს ყველა კომპონენტის სისტემურ გაუმჯობესებას, მენეჯმენტის ტრანსფორმაციას და თანამშრომელთა მრავალმხრივ მხარდაჭერას— შეიძლება გახდეს მოტივაციისა და პროდუქტიულობის ზრდის საფუძველი თანამედროვე ქართულ უძრავი ქონების სექტორში. წარმოდგენილი რეკომენდაციები ემსახურება როგორც მენეჯმენტის სტრატეგიის დახვეწას, ისე ორგანიზაციული პოლიტიკის ადაპტაციას სწრაფად ცვალებად სამუშაო გარემოში. კვლევის ძირითადი მიზანია, გაანალიზოს დისტანციური მუშაობის პირობებში მოქმედი მოტივაციური მექანიზმები, დაადგინოს, როგორ ცვლის შრომითი გარემოს ცვლილება თანამშრომელთა შიდა და გარე მოტივაციის დონეს, და როგორია ამ ცვლილების შესაძლო გავლენა სამუშაო შედეგებსა და ორგანიზაციულ ერთგულებაზე. კვლევა ემყარება კლასიკურ და თანამედროვე მოტივაციის თეორიებს, მათ შორის მასლოუს საჭიროებათა იერარქიას, ჰერცბერგის ორფაქტორულ თეორიას, მაკგრეგორის X და Y თეორიებსა და დეკი და რაიანის თვითდეტერმინაციის თეორიას, რომლებიც მორგებულია დისტანციური შრომის სპეციფიკაზე. კვლევის ძირითადი მიგნებები მოწმობს, რომ დისტანციური შრომა ერთდროულად შეიცავს როგორც მოტივაციის გამაძლიერებელ, ისე დამაქვეითებელ ელემენტებს. დადებითი გავლენა შეინიშნება მოქნილი სამუშაო დროის, დამოუკიდებლობის განცდისა და სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის გაუმჯობესების მიმართულებით. ამავდროულად, გამოიკვეთა ისეთი გამოწვევები, როგორიცაა ორგანიზაციული იდენტობის დაბალი განცდა, კოლეგიალურ ურთიერთობებში კომუნიკაციური ბარიერები და ნაკლები კოორდინაცია. დასკვნის სახით, ნაშრომი მიუთითებს იმაზე, რომ დისტანციური მუშაობა, სწორად მართვის შემთხვევაში, შეიძლება გახდეს თანამშრომელთა მოტივაციის გაძლიერების სტრატეგიული ინსტრუმენტი ქართულ უძრავი ქონების სექტორში. კვლევის პრაქტიკული რეკომენდაციები ემსახურება როგორც მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების გაუმჯობესებას, ისე ორგანიზაციული კულტურის ახალ გარემოებებთან ადაპტაციას.

Abstract

This master's thesis investigates the impact of various aspects of the work environment on employee motivation within Georgian real estate agencies, with particular emphasis on the practices of remote and hybrid work. The study is grounded in both classical and contemporary motivation theories—including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, McGregor's Theory X and Theory Y, and Deci and Ryan's self-determination theory—and integrates insights from international experience as well as the realities of the Georgian private sector. A mixed-methods approach was employed: quantitative data were collected through a structured survey of 118 employees from diverse real estate agencies, while qualitative analysis was conducted via open-ended questions and interviews. The results demonstrate that physical (ergonomic conditions, noise levels, technical infrastructure), psychosocial (collegial relationships, managerial support, open communication), and organizational (professional development opportunities, compensation systems, motivational programs) factors all play a critical role in determining employee motivation. Key findings indicate that flexible work arrangements, increased autonomy, and improved work-life balance have a positive effect on motivation. However, challenges remain, including lack of work control, communication difficulties, and decreased motivation due to isolation and insufficient feedback. The research also highlights both similarities and differences between international best practices and the Georgian context, emphasizing the sector's unique characteristics and the crucial role of organizational culture. The thesis concludes that only a comprehensive, integrated approach—one that systematically improves all components of the work environment, transforms management styles, and provides multifaceted support to employees—can serve as a foundation for enhancing motivation and productivity in the modern Georgian real estate sector. The recommendations provided are intended to refine management strategies and adapt organizational policies to the rapidly changing work environment.