

შიდა კომუნიკაციების გავლენა თანამშრომელთა ბრენდისადმი  
ლოიალობაზე საქართველოს საცალო ვაჭრობის სექტორში

ნატა თვარაძე

*სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის, ტექნოლოგიებისა და განათლების ფაკულტეტზე საზოგადოებასთან  
ურთიერთობის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის  
მინიჭების მოთხოვნების შესაბამისად*

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: თინათინ იმერლიშვილი, საზოგადოებასთან  
ურთიერთობის მაგისტრი

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 წესის შესაბამისად“.

ნატა თვარაძე

2026 წელი, 19 დეკემბერი

## მადლობა

მინდა დიდი მადლობა გადავუხადო ყველა იმ ადამიანს, რომელმაც წვლილი შეიტანა კვლევის წარმატებით განხორციელებაში. საცალო ვაჭრობის სფეროში დასაქმებულ ინდივიდებს, რომლებმაც არ დაიზარეს რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში საკუთარი მოსაზრების დაფიქსირება, ასევე, განსაკუთრებით გადასაფასებელია ყველა იმ HR პროფესიონალის წვლილი, რომლებიც ჩერთნენ თვისებრივი კვლევის ნაწილში და თავიანთი ექსპერტული გამოცდილებების გაზიარებით კვლევას შესძინეს სიღრმე და მნიშვნელობა. მადლობა ჩემს სამეცნიერო ხელმძღვანელს, თინათინ იმერლიშვილს, მხარდაჭერისთვის და ცოდნის გაზიარებისთვის.

## აბსტრაქტი

წინამდებარე სამაგისტრო ნაშრომი იკვლევს შიდა კომუნიკაციის გავლენას თანამშრომელთა ბრენდისადმი ლოიალობაზე საქართველოს საცალო ვაჭრობის სექტორში. თანამედროვე ბიზნეს გარემოში, სადაც ტალანტების შენარჩუნება გლობალური გამოწვევაა, შიდა კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის მარტივი მექანიზმიდან ორგანიზაციული მართვისა და კორპორატიული კულტურის მშენებლობის უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტად გარდაიქმნა. ნაშრომის აქტუალობას განაპირობებს ის გარემოება, რომ საქართველოს საცალო ვაჭრობის სექტორი, მიუხედავად ეკონომიკაში მისი წამყვანი როლისა, სამუშაო ძალის მაღალი გადინებისა და სამუშაო ძალის დეფიციტის წინაშე დგას, რასაც მოწმობს სექტორის უახლესი კვლევები. ამასთან, სექტორში არსებული საშუალო ანაზღაურება ჩამორჩება ბიზნეს სექტორში არსებულ საშუალო მაჩვენებელს.

ამ გამოწვევების ფონზე, შიდა კომუნიკაცია უნდა განიხილებოდეს, როგორც უმძლავრესი არაფინანსური ინსტრუმენტი თანამშრომელთა ლოიალობის ფორმირებისთვის. რამდენადაც ლოიალობის არსი სწორედ ორგანიზაციაში გრძელვადიანად დარჩენის მზაობასა და პოზიტიურ იდენტიფიკაციაში მდგომარეობს, ეფექტური საკომუნიკაციო პრაქტიკების დანერგვა პირდაპირ უზრუნველყოფს კადრების გადინების შემცირებას.

წინამდებარე კვლევის ძირითადი მიზანია დაადგინოს, თუ რა გავლენას ახდენს შიდა კომუნიკაციის ორი კრიტიკული პარამეტრი, ინფორმაციის გამჭვირვალობა და ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაციის კულტურა, თანამშრომელთა ბრენდისადმი ლოიალობაზე. ნაშრომის ფარგლებში მოწმდება ორი ჰიპოთეზა: პირველი, რომ სტრატეგიული ინფორმაციის გამჭვირვალე მიწოდება ზრდის ლოიალობას და მეორე, რომ ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაცია უფრო ძლიერ ზეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა ლოიალობაზე, ვიდრე ცალმხრივი (ასიმეტრიული) ინფორმაციული ნაკადები.

კვლევის ფარგლებში გამოყენებულია შერეული მეთოდოლოგია, რომელიც აერთიანებს რაოდენობრივ და თვისებრივ მიდგომებს. რაოდენობრივი კვლევა ჩატარდა საცალო ვაჭრობის სექტორში დასაქმებულ 103 რესპონდენტთან ონლაინ

გამოკითხვის მეთოდით, ხოლო თვისებრივი კვლევის ეტაპზე განხორციელდა სიღრმისეული ინტერვიუები ოთხი მსხვილი რითეილ კომპანიის ადამიანური რესურსების მართვის ხელმძღვანელთან. მონაცემთა ანალიზი განხორციელდა სტატისტიკური პროგრამა JASP-ის (კორელაციური და რეგრესიული ანალიზი) და თემატური კოდირების მეთოდის გამოყენებით.

კვლევის შედეგად ორივე ჰიპოთეზა დადასტურდა და გამოვლინდა, რომ ორმხრივი შიდა კომუნიკაცია და გამჭვირვალობა სტატისტიკურად სარწმუნო და ძლიერ კავშირშია თანამშრომელთა ლოიალობის ფორმირებასთან. რეგრესიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ორმხრივი სიმეტრიული კომუნიკაცია ლოიალობის ყველაზე ძლიერი პრედიქტორია, რაც ადასტურებს, რომ დასაქმებულთათვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღება, არამედ მენეჯმენტის მხრიდან მათი უკუკავშირის რეალური გათვალისწინება. კვლევამ ასევე გამოავლინა არხების ეფექტურობის პარადოქსი. მიუხედავად ციფრული პლატფორმების სიხშირისა, ლოიალობასთან ყველაზე მაღალი კორელაცია პირისპირ კომუნიკაციას გააჩნია. გამოიკვეთა „ინფორმაციული ნაპრალი“ იერარქიულ საფეხურებს შორის და ლოიალობის მკვეთრი ვარდნა მუშაობის 6 თვიდან 1 წლამდე პერიოდში.

ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი გვთავაზობს კონკრეტულ რეკომენდაციებს საცალო ვაჭრობის სექტორში მოქმედი კომპანიებისთვის. მიგნებები ხაზს უსვამს შიდა კომუნიკაციის, როგორც არაფინანსური მოტივაციის ინსტრუმენტის, როლს.

**საკვანძო სიტყვები:** შიდა კომუნიკაცია, თანამშრომელთა ლოიალობა, ორმხრივი კომუნიკაცია, გამჭვირვალე კომუნიკაცია, ორგანიზაციული ერთგულება

## Abstract

This master's thesis explores the impact of internal communication on employee brand loyalty within the Georgian retail sector. In the contemporary business environment, where talent retention is a global challenge, internal communication has evolved from a simple information exchange mechanism into a crucial tool for organizational management and corporate culture development. The relevance of this study is underscored by the fact that the Georgian retail sector, despite its leading role in the economy, faces high employee turnover and labor shortages, as evidenced by recent sectoral research. Furthermore, average wages in this industry consistently lag behind the broader business sector average.

In light of these challenges, internal communication must be viewed as a powerful non-financial instrument for fostering employee loyalty. Since the essence of loyalty lies in a long-term commitment to the organization and positive identification with the brand, implementing effective communication practices directly contributes to reducing staff turnover.

The primary objective of this research is to determine how two critical parameters of internal communication, information transparency and a culture of two-way symmetrical communication, influence employee brand loyalty. Two hypotheses are tested within the scope of this study: first, that the transparent provision of strategic information increases loyalty, and second, that two-way symmetrical communication has a stronger impact on employee loyalty than one-way (asymmetrical) information flows.

The study employs a mixed-methods research design, combining both quantitative and qualitative approaches. The quantitative phase involved an online survey of 103 employees currently working in the retail sector, while the qualitative phase consisted of in-depth interviews with Human Resources managers from four major retail companies. Data analysis was conducted using the statistical software JASP (correlation and regression analysis) and thematic coding for the qualitative data.

The research findings confirmed both hypotheses, revealing that two-way communication and transparency have a statistically significant and strong positive correlation with employee loyalty. Regression analysis demonstrated that two-way symmetrical communication is the most powerful predictor of loyalty, confirming that it is critically important for employees not only to receive information but to perceive that their feedback is genuinely considered by management. The study also identified a "paradox of channel effectiveness": despite the high frequency of digital platform usage, face-to-face communication remains the channel with the highest correlation with loyalty. Furthermore, the results highlighted an "information gap" between hierarchical levels and a sharp decline in loyalty between the 6th and 12th months of employment.

The theoretical and practical significance of this thesis lies in providing concrete recommendations for companies operating in the retail sector. The findings emphasize the strategic role of internal communication as a vital non-financial motivational tool.

**Keywords:** Internal communication, employee loyalty, two-way communication, transparent communication, organizational commitment.