



Ilia State University

Faculty of Business, Technology and Education

Master's Program: Business Administration

**Incentive Structures and Employee Productivity:
An Empirical Study of Georgian Banking**

Nika Chkhikvadze

The Master's Thesis is submitted to Ilia State University, Faculty of Business, Technology and Education, in conformity with the requirements for the academic degree of Master of Business Administration

Master's Thesis Supervisor: Natia Surmanidze

Ilia State University

Tbilisi, 2026

Declaration

As the author of the submitted master's thesis, I hereby state that the submitted thesis is entirely original work of mine and does not contain any materials previously published, accepted for publication, or submitted for defense by other authors that are not properly credited, referenced, or cited in the thesis according to established rules.

Nika Chkhikvadze

Date: 20.06.2026

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს, თუ როგორ აღიქვამენ ქართული კომერციული ბანკების თანამშრომლები ბონუსურ სტიმულირების სისტემებს და როგორ აყალიბებს ეს სისტემები მათ მოტივაციასა და პროდუქტიულობას (საკუთარ შეფასებაზე დაყრდნობით). მიუხედავად იმისა, რომ საბანკო სექტორს სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს საქართველოს ეკონომიკისთვის, აქამდე არცერთ ემპირიულ კვლევას არ შეუსწავლია სისტემურად ანაზღაურების წამახალისებელი მექანიზმებისა და თანამშრომელთა ქცევის ურთიერთკავშირი ამ კონტექსტში. კვლევა ეყრდნობა სამ თეორიულ ჩარჩოს: თვითდეტერმინაციის თეორიას (Deci and Ryan 2000), აგენტის თეორიას (Jensen and Murphy 1990) და ორგანიზაციული სამართლიანობის თეორიას (Colquitt 2001, 2023).

კვლევაში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის დიზაინი, რომელიც მოიცავს შვიდ ნახევრად სტრუქტურირებულ ინტერვიუს ქართული კომერციული ბანკების სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებთან, ფრონტ-ოფისის პერსონალიდან მენეჯერულ პოზიციებამდე. მონაცემები გაანალიზდა რეფლექსური თემატური ანალიზის მეთოდით, ბრაუნისა და კლარკის (Braun and Clarke 2006) მიერ შემუშავებული ექვსფაზიანი ჩარჩოს შესაბამისად.

ანალიზმა აჩვენა, რომ ბონუსების სისტემის გამჭვირვალობა და მათი კრიტერიუმების აღქმული სამართლიანობა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციის ჩამოყალიბებაში, ხშირად უფრო მეტადაც კი, ვიდრე თავად ბონუსის ნომინალური მოცულობა. მიგნებებმა ასევე ხაზი გაუსვა არაფულადი ფაქტორების მნიშვნელოვან როლს, მათ შორის კარიერულ განვითარებას, აღიარებასა და სამუშაო ადგილის სტაბილურობას, რომელთა ფარდობითი მნიშვნელობაც იცვლება თანამშრომლების ასაკის, სტაჟისა და დეპარტამენტის მიხედვით. გარდა ამისა, კვლევამ გამოავლინა ბონუსების სისტემების პოტენციური არასასურველი შედეგები; კერძოდ, იმის რისკი, რომ არასწორად დაკალიბრებულმა (გათვლილმა) მეტრიკებმა შეიძლება ხელი შეუწყოს ეთიკურად პრობლემურ ქცევას.

მიღებულ მიგნებებს პრაქტიკული აქტუალობა აქვს ქართული ბანკების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებისა და მენეჯმენტისთვის, ისევე როგორც საქართველოს ეროვნული ბანკისთვის, კორპორაციული მართვისა და ანაზღაურების პოლიტიკის შემდგომი სრულყოფის პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: ბონუსური სისტემები, თანამშრომელთა მოტივაცია, ქართული საბანკო სექტორი, ორგანიზაციული სამართლიანობა, თვითდეტერმინაციის თეორია

Abstract

This thesis investigates how employees of Georgian commercial banks perceive bonus incentive systems and how these systems shape their motivation and self-reported productivity. Despite the strategic importance of the banking sector to the Georgian economy, no prior empirical study has systematically examined the relationship between compensation incentive mechanisms and employee behavior in this context. The study draws on three theoretical frameworks: Self-Determination Theory (Deci and Ryan 2000), Agency Theory (Jensen and Murphy 1990), and Organizational Justice Theory (Colquitt 2001, 2023).

The study employs a qualitative research design, comprising seven semi-structured interviews with employees across different hierarchical levels of Georgian commercial banks, ranging from front-line staff to managerial positions. Data were analyzed using reflexive thematic analysis following the six-phase framework developed by Braun and Clarke (2006).

The analysis revealed that the transparency of bonus systems and the perceived fairness of their criteria play a decisive role in shaping employee motivation, often more so than the nominal size of the bonus itself. The findings also highlighted the significant role of non-monetary factors, including career development, recognition, and job security, the relative importance of which varies according to employees' age, seniority, and department. The study further identified potential unintended consequences of bonus systems, particularly the risk that poorly calibrated metrics can incentivize ethically problematic behavior.

The findings carry practical relevance for the human resources departments and management of Georgian banks, as well as for the National Bank of Georgia, in the continued refinement of corporate governance and remuneration policy.

Keywords: bonus systems, employee motivation, Georgian banking, organizational justice, self-determination theory