Leadership Behaviors as Workplace Resources: Exploring Their Impact on Employee Motivation and Burnout in Customer Support Teams

Roza Kulakhszyan

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 Program: Business Administration

Master's Thesis Supervisor:

Salome Danelia, Assistant Professor

Ilia State University

Tbilisi, 2026

Declaration

As the author of the submitted master's thesis, I hereby state that the submitted thesis is entirely my original work 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 the established academic rules.

Roza Kulakhszyan

Signature:

Date: 09.06.2026

აბსტრაქტი

ეს სამაგისტრო ნაშრომი იკვლევს, როგორ მოქმედებს ხელმძღვანელის ქცევა თანამშრომლების მოტივაციასა და გადაღლილობაზე მომხმარებელთა მხარდაჭერის გუნდებში. კვლევის მთავარი არგუმენტია, რომ თანამშრომლების ეფექტიანობა და მოტივაცია არ არის დამოკიდებული მხოლოდ იმაზე, რამდენად კარგად ასრულებს მენეჯერი ფორმალურ, კორპორაციულ ან ტექნიკურ ფუნქციებს. მომხმარებელთა მხარდაჭერის გარემოში თანამშრომლები ხელმძღვანელს აფასებენ ასევე როგორც ადამიანს: რამდენად პატივისცემით საუბრობს ის, რამდენად სამართლიანია, უსმენს თუ არა გუნდს, აძლევს თუ არა კონსტრუქციულ უკუკავშირს, იცავს თუ არა თანამშრომლებს რთულ მომხმარებლებთან ურთიერთობის დროს და ქმნის თუ არა ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო სამუშაო გარემოს.

კვლევა ეფუძნება ხარისხობრივ დიზაინს. მონაცემები შეგროვდა 2026 წლის მაისში ონლაინ ფორმის საშუალებით, რომელიც შეიცავდა ღია ტიპის, ინტერვიუს მსგავსი კითხვებს. სულ მიღებულ იქნა 16 პასუხი. მონაცემების წინასწარი შემოწმების შემდეგ სამი პასუხი გამოირიცხა, რადგან არ შეიცავდა საკმარის ტექსტობრივ ინფორმაციას, ხოლო ერთი პასუხი არ იქნა გამოყენებული პირდაპირ ანალიზში თანხმობის/ასაკის დადასტურებასთან დაკავშირებული შეუსაბამობის გამო. საბოლოო თემატური ანალიზი დაეყრდნო 12 შინაარსიან პასუხს; მათგან 11 პასუხი გამოყენებულ იქნა საქართველო–ბოსნია და ჰერცეგოვინას მოკრძალებულ შედარებაში.

თეორიულად ნაშრომი ეყრდნობა თვითდეტერმინაციის თეორიას, სამუშაო მოთხოვნებისა და რესურსების მოდელს, გადაღლილობის კვლევებს, ემოციური შრომის, ფსიქოლოგიური უსაფრთხოებისა და ლიდერობის ლიტერატურას. შედეგებმა აჩვენა ხუთი ძირითადი თემა: ადამიანური პატივისცემა და კომუნიკაცია; კონსტრუქციული უკუკავშირი და აღიარება; ავტონომია მიკრომენეჯმენტის წინააღმდეგ; ხელმძღვანელის როლი რთულ მომხმარებელთან ურთიერთობის დროს; და ლიდერობის გავლენა გადაღლილობის შემცირებაზე. მონაწილეები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ მშვიდ, სამართლიან, ემპათიურ და მხარდამჭერ ხელმძღვანელობას.

მიკრომენეჯმენტი, საჯარო კრიტიკა, არათანმიმდევრული წესები და მხარდაჭერის ნაკლებობა უკავშირდებოდა სტრესს, დემოტივაციასა და გადაღლილობის რისკს.

ნაშრომი ასკვნის, რომ მომხმარებელთა მხარდაჭერის ორგანიზაციებმა ხელმძღვანელობა უნდა განიხილონ არა მხოლოდ KPI-ების მართვის მექანიზმად, არამედ სამუშაო რესურსების განაწილების პროცესად. პრაქტიკული რეკომენდაციებია: ხელმძღვანელების ტრენინგი პატივისცემაზე დაფუძნებულ კომუნიკაციაში, პირადი და კონსტრუქციული უკუკავშირის პრაქტიკის დანერგვა, მიკრომენეჯმენტის შემცირება, ავტონომიის მკაფიო საზღვრების განსაზღვრა, თანამშრომლების აღიარების სისტემების გაძლიერება და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების მხარდაჭერა.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერობა; მომხმარებელთა მხარდაჭერა; თანამშრომლების მოტივაცია; გადაღლილობა; ხარისხობრივი კვლევა; კომუნიკაცია; ავტონომია; ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება.

Abstract

This master's thesis examines how leadership behaviors influence employee motivation and burnout in customer support teams. The central argument is that employee effectiveness and motivation do not depend only on whether a manager is formally competent, technically knowledgeable, or "good" in a corporate performance-management sense. In customer-support environments, employees also evaluate their immediate supervisors as human beings: how respectfully they communicate, how fairly they treat the team, whether they listen, whether they provide constructive feedback, whether they protect agents during difficult customer situations, and whether they create a psychologically safe working atmosphere.

The study uses a qualitative research design. Data were collected in May 2026 through an online form containing open-ended, interview-style questions. Sixteen responses were submitted. After screening, three responses were excluded because they were blank or non-substantive, and one response was excluded from direct evidentiary use because of inconsistency in the age/consent

confirmation. The final thematic analysis was based on twelve substantive responses, while eleven clearly country-identifiable responses were used for a modest Georgia–Bosnia and Herzegovina comparison. The analysis was conducted through Excel-assisted manual coding and reflexive thematic analysis.

The thesis is grounded in Self-Determination Theory, the Job Demands–Resources model, burnout research, emotional-labor literature, psychological safety, and leadership research. The findings reveal five major themes: human respect and communication; constructive feedback and recognition; autonomy versus micromanagement; supervisor support in difficult customer interactions; and leadership as protection against burnout. Respondents repeatedly emphasized calmness, empathy, fairness, honesty, open communication, trust, and support. Micromanagement, public criticism, inconsistent rules, lack of backing, and pressure without support were associated with frustration, demotivation, and burnout risk.

The thesis concludes that leadership in customer support should be understood as a resourcedistribution process rather than only a KPI-control function. Managers who provide respect, autonomy, competence support, relatedness, recognition, and recovery opportunities become organizational resources. Managers who intensify pressure, shame employees, or restrict judgment without support become additional job demands. Practical recommendations include supervisor training in respectful communication, private developmental feedback, reduced micromanagement, clearer autonomy boundaries, stronger recognition systems, and psychologically safe procedures for handling abusive customers.

Keywords: leadership behavior; customer support; employee motivation; burnout; qualitative research; Georgia; Bosnia and Herzegovina; feedback; autonomy; psychological safety.

Acknowledgements

I would like to express my sincere gratitude to my thesis supervisor, Salome Danelia, Assistant Professor, for her guidance, comments, and support throughout the development of this master's thesis. I am also grateful to the respondents who participated voluntarily and shared their experiences of customer-support work. Their reflections made it possible to understand leadership not only as a formal managerial function, but also as a daily human relationship that can motivate, protect, or exhaust employees. Finally, I would like to thank my family and friends for their patience, encouragement, and emotional support during the research and writing process.