ტალანტების შენარჩუნების სტრატეგიების შეფასება საქართველოს საბანკო სექტორში

გიორგი გაბისონია

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, განათლებისა და ტექნოლოგიების ფაკულტეტზე მაგისტრის ხარისხის მინიჭების მოთხოვნების შესაბამისად

პროგრამა: მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ირინე გურული

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, 2026

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. „

გიორგი გაბისონია, 17.06.2026

აბსტრაქტი

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების შენარჩუნება ერთ-ერთ უმთავრეს სტრატეგიულ გამოწვევას წარმოადგენს, განსაკუთრებით ისეთ სექტორებში, სადაც ადამიანური კაპიტალი კონკურენტული უპირატესობის ძირითად წყაროდ მიიჩნევა. საქართველოს საბანკო სექტორი, როგორც ქვეყნის ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული და კონკურენტული ინდუსტრია, განსაკუთრებული გამოწვევების წინაშე დგას ტალანტების მოზიდვისა და შენარჩუნების მიმართულებით. გლობალიზაცია, დისტანციური დასაქმების შესაძლებლობების ზრდა, შრომითი მიგრაცია და თაობათა ღირებულებითი ტრანსფორმაცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ლოიალობასა და ორგანიზაციულ ერთგულებაზე.

წინამდებარე კვლევის მიზანია, საქართველოს საბანკო სექტორში ტალანტების შენარჩუნების არსებული სტრატეგიების შეფასება, თანამშრომელთა ლოიალობაზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება და მიღებული შედეგების საფუძველზე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება. კვლევა ეფუძნება შერეულ მეთოდოლოგიურ მიდგომას და აერთიანებს როგორც რაოდენობრივ, ისე თვისებრივ კვლევას. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა საქართველოს საბანკო სექტორში დასაქმებული 62 თანამშრომელი, ხოლო თვისებრივი კვლევის ფარგლებში განხორციელდა 7 სიღრმისეული ინტერვიუ ადამიანური რესურსების მართვისა და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ ექსპერტებთან.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ტალანტების შენარჩუნებაზე ყველაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კარიერული განვითარების შესაძლებლობები, სამუშაო-ცხოვრების ბალანსი, და ორგანიზაციული მხარდაჭერა. რესპონდენტების შეფასებით, ფინანსური ანაზღაურება მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუმცა იგი აღარ წარმოადგენს თანამშრომელთა ლოიალობის ერთადერთ განმსაზღვრელ ფაქტორს. კვლევამ ასევე გამოავლინა, რომ მაღალი სამუშაო დატვირთვა, პროფესიული გადაწვა,

არამატერიალური აღიარების ნაკლებობა და კარიერული წინსვლის ბუნდოვანი მექანიზმები წარმოადგენს ტალანტების გადინების ძირითად მიზეზებს. ამასთან, კვლევის მონაცემებმა დაადასტურა, რომ თანამედროვე თანამშრომლები, განსაკუთრებით Gen Z თაობის წარმომადგენლები, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოქნილ სამუშაო გარემოს, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობასა და ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერის განცდას.

კვლევის საფუძველზე შემუშავდა რეკომენდაციები, რომლებიც მოიცავს კარიერული განვითარების გამჭვირვალე სისტემების დანერგვას, თანამშრომელთა კეთილდღეობის პროგრამების გაძლიერებას, მოქნილი სამუშაო პრაქტიკების განვითარებასა და ნიჭის მართვის თანამედროვე მოდელების ინტეგრაციას. მიღებული შედეგები პრაქტიკულ მნიშვნელობას ატარებს როგორც კომერციული ბანკების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტებისთვის, ასევე პოლიტიკის შემმუშავებელი ინსტიტუტებისთვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ქვეყნის შრომითი პოტენციალის შენარჩუნებითა და ადამიანური კაპიტალის მდგრადი განვითარებით.

საკვანძო სიტყვები: ტალანტების შენარჩუნება, ადამიანური რესურსების მართვა, საბანკო სექტორი, თანამშრომელთა მოტივაცია, ორგანიზაციული ლოიალობა.

Abstract

For contemporary organizations, retaining highly qualified employees represents one of the foremost strategic challenges, particularly in sectors where human capital is considered the primary source of competitive advantage. The banking sector of Georgia, as one of the country's most developed and competitive industries, faces distinct challenges in terms of talent attraction and retention. Globalization, the rise of remote work opportunities, labor migration, and generational shifts in values exert a significant impact on employee loyalty and organizational commitment.

The purpose of this study is to evaluate current talent retention strategies in the Georgian banking sector, identify the key factors influencing employee loyalty, and develop practical recommendations based on the findings. The study relies on a mixed-methods research approach, combining both quantitative and qualitative research. As part of the quantitative research, 62 employees working in the Georgian banking sector were surveyed, while the qualitative component involved 7 in-depth interviews conducted with experts holding human resource management and managerial positions.

The results of the study indicate that career development opportunities, work-life balance, and organizational support have the most significant impact on talent retention. According to the respondents' assessments, financial compensation is an important factor, yet it no longer constitutes the sole determinant of employee loyalty. The study also revealed that heavy workloads, professional burnout, a lack of non-material recognition, and ambiguous career advancement mechanisms serve as the primary reasons for talent attrition. Furthermore, the research data confirmed that modern employees, particularly representatives of Generation Z, place special emphasis on a flexible work environment, opportunities for self-actualization, and a sense of organizational support.

Based on the study, recommendations were developed, which include implementing transparent career development systems, strengthening employee well-being programs, developing flexible work practices, and integrating modern talent management models. The obtained results hold practical significance for both the human resource management departments of commercial banks and policy-making institutions interested in preserving the country's labor potential and ensuring the sustainable development of human capital.

Keywords: Talent retention, Human Resource Management (HRM), Banking sector, Employee motivation, Organizational loyalty.