თანამშრომელთა მოტივაციის გავლენა კადრების გადინებაზე ქართულ კერძო სექტორში

გიორგი კაკრიაშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის, ტექნოლოგიისა და განათლების ფაკულტეტზე ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მინიჭების მოთხოვნების შესაბამისად

პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება (მენეჯმენტი)

სამაგისტრო ნაშრომის სამეცნიერო ხელმძღვანელი:
ნათია ვაჩეიშვილი, დოქტორი

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 კაკრიაშვილი

20.06.2026

აბსტრაქტი

დღესდღეობით თანამშრომელთა შენარჩუნება თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა. ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლების გადინების მთავარი მიზეზი სწორედ, რომ მათი მოტივაციური მდგომარეობაა. თუ ორგანიზაციაში თანამშრომელი მოტივირებულია ის ორგანიზაციის მიმართ ერთგული და მის განვითარებაში მუდმივად ჩართულია, ხოლო ვინც ვერ პოულობს ორგანიზაციაში მოტივაციისთვის საკმარის სტიმულს, განვითარების შესაძლებლობას ან აღიარებას, ადრე თუ გვიან ის იმ გადაწყვეტილებამდე მიდის, რომ ორგანიზაცია დატოვოს. ქართულ კერძო სექტორში სადაც მცირე და საშუალო საწარმოები გაცილებით ჭარბობენ, ადამიანური რესურსების მართვის ფორმალური სისტემები უმეტესწილად განუვითარებელია. შედეგად ხელფასი კვლავ თანამშრომელთა შენარჩუნების და მოტივაციისთვის მთავარ ინსტრუმენტად რჩება, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ხელს უწყობს თანამშრომელთა დემოტივაციის ზრდას და ნებაყოფლობით გადინების რისკს. მიუხედავად ამ საკითხის მნიშვნელობის და აქტუალურობისა, თანამშრომელთა მოტივაციასა და პერსონალის გადინებას შორის ურთიერთკავშირი ქართულ კერძო სექტორის კონტექსტში ემპირიულად შეუსწავლელი რჩება. შედეგად წინამდებარე კვლევა სწორედ ამ ხარვეზის გამოსწორებას ისახავს მიზნად და იკვლევს თანამშრომელთა მოტივაციის გავლენას კადრების გადინებაზე ქართულ კერძო სექტორში. ამ მიზნით, ქართული კერძო სექტორის ორგანიზაციების 167-მა თანამშრომელმა შეავსო სტრუქტურირებული ონლაინ კითხვარი, ხოლო შემდგომ შეგროვებული მონაცემები გაანალიზდა აღწერითი სტატისტიკისა და პროცენტული ანალიზის გამოყენებით.

კვლევის შედეგებმა დაადასტურა ორი ჰიპოთეზა. გამოვლინდა, რომ დაბალი მოტივაციის მქონე თანამშრომლები გაცილებით ხშირად გამოხატავენ სამსახურის დატოვებაზე გადაწყვეტილებას, ვიდრე მაღალი მოტივაციის მქონე თანამშრომლები,

დამატებით გამოიკვეთა ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციები, რომლებიც ძირითადად ხელფასზე არიან დამოკიდებულები, როგორც თანამშრომლების შენარჩუნების ერთადერთ მექანიზმს, მუდმივად აწყდებიან ნებაყოფლობითი გადინების მაღალ დონეს, ვიდრე ის ორგანიზაციები, რომლებიც კომბინირებულ მოტივაციურ მიდგომებს იყენებენ. ამასთანავე კარიერული განვითარება და აღიარება ყველაზე სასურველი ფაქტორია თანამშრომლებისთვის, თუმცა ყველაზე ნაკლებად დაკმაყოფილებული. კვლევა ადასტურებს, რომ თანამშრომლების შენარჩუნების გასაუმჯობესებლად ორგანიზაციებმა უნდა დაივიწყონ ხელფასზე დაფუძნებული მიდგომა და დანერგონ კარიერული განვითარებისა და აღიარების სხვადასხვა სისტემები.

საძიებო სიტყვები: თანამშრომელთა მოტივაცია, კადრების გადინება, კერძო სექტორი, საქართველო, კარიერული განვითარება, თანამშრომელთა შენარჩუნების სტრატეგიები.

Abstract

Nowadays, employee retention has become one of the most important challenges for modern organizations. In many cases, the main reason for employee turnover is precisely their motivational state. A motivated employee remains loyal to the organization and actively contributes to its development, while those who cannot find sufficient incentive, development opportunities, or recognition will sooner or later come to the decision to leave. In the Georgian private sector, where small and medium-sized enterprises predominate, formal human resource management systems are largely underdeveloped. As a result, salary remains the primary tool for employee retention and motivation, which in the long run contributes to increased demotivation and the risk of voluntary turnover. Despite the importance and relevance of this issue, the relationship between employee motivation and staff turnover remains empirically underexplored in the Georgian private sector. This study aims to address precisely this gap by investigating the impact of employee motivation on staff turnover in the Georgian private sector. For this purpose, 167 employees of Georgian private sector organizations completed structured online questionnaire, and the collected data was subsequently analyzed using descriptive statistics and percentage analysis.

The results of the study confirmed two hypotheses. It was revealed that employees with low motivation are much more likely to express a decision to leave their jobs than highly motivated employees, and it was also revealed that organizations that rely primarily on salary as the sole mechanism for employee retention consistently face higher levels of voluntary turnover than organizations that use combine motivational approaches. At the same time, career development and recognition are the most desired factors for employees, although they are the least satisfied. This study confirms that to improve employee retention, organizations should forget about the salary-based approach and implement various systems of career development and recognition.

Keywords: Employee motivation, Staff turnover, Private sector, Georgia, Career development, Employee retention strategies.