არამატერიალური მოტივაციის ფორმები და მათი გავლენა თანამშრომელთა ლოიალობაზე

სტუდენტი: თორნიკე ჩომახიძე

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

მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ნათია ვაჩეიშვილი

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, 2026

განაცხადი

ვაცხადებ, რომ მოცემული ნაშრომი წარმოადგენს მაგისტრის ხარისხის მინიჭებისათვის ჩემს მიერ შექმნილ ნამუშევარს და მასში არ არის წარმოდგენილი აქამდე გამოქვეყნებული, გამოსაქვეყნებლად მიღებული ან დასაცავად წარდგენილი ისეთი მასალები, რომლებიც ნაშრომში სათანადო წესის შესაბამისად არ არის მოხსენიებული ან ციტირებული.

სტუდენტი: თორნიკე ჩომახიძე
09.06.2026

აბსტრაქტი

თანამედროვე და სწრაფად ცვალებად ბიზნესგარემოში ადამიანური კაპიტალის ეფექტური მართვა ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას მნიშვნელოვნად ზრდის დასაქმების ბაზარზე. მატერიალური წახალისება კვლავ წარმოადგენს მოტივაციის მნიშვნელოვან ფაქტორს, თუმცა იგი ხშირად ვეღარ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციისა და ლოიალობის დამატებით განვითარებას, სწორედ ამიტომ თანამედროვე მსოფლიოში მნიშვნელოვნად გაიზარდა არამატერიალური მოტივაციის როლი.

მოცემული ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს არამატერიალური მოტივაციის ფორმების გავლენა კომპანიებში დასაქმებულთა ლოიალობაზე, გაანალიზოს უკვე არსებული მოტივაციის მეთოდები და მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე განსაზღვროს თუ როგორ ახდენს განსხვავებული ფსიქოლოგიური და სოციალური ფაქტორები გავლენას თანამშრომლების ორგანიზაციისადმი ერთგულებაზე. კვლევის მთავარი კითხვაა ის თუ რამდენად ეფექტურია არამატერიალური მოტივაციის ინსტრუმენტების აქტიური გამოყენება კომპანიაში დასაქმებული თანამშრომლების ლოიალობის გასაზრდელად. ნაშრომი ეხება იმას თუ როგორ აყალიბებს აღიარება, ავტონომია, პროფესიული ზრდა და გუნდურობა თანამშრომლის ფსიქოლოგიურ კავშირს კომპანიასთან. ნაშრომში ასევე დეტალურად არის გაანალიზებული არამატერიალური მოტივაციის სხვადასხვა მხარე იქნება ეს მენეჯმენტის მიდგომები, სამუშაო გარემოს მოქნილობა თუ კომპანიის შიდა კულტურა, რაც რეალურად განსაზღვრავს გუნდის კმაყოფილებასა და ლოიალობას. ნაშრომში მოყვანილი კვლევა ეფუძნება შერეული მეთოდოლოგიას. თეორიული ნაწილი მოიცავს სამეცნიერო ლიტერატურის, არსებული კვლევებისა და საუკეთესო პრაქტიკის სისტემურ ანალიზს ხოლო ემპირიული ნაწილი მოიცავს რაოდენობრივ კვლევას, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 385-მა რესპონდენტმა საქართველოში არსებული სხვადასხვა დასაქმების სექტორიდან. მონაცემთა დამუშავება მოხდა სტატისტიკური ანალიზის მეთოდების გამოყენებით, რამაც საშუალება მოგვცა დაგვედგინა კორელაცია მოტივაციურ მეთოდებსა და თანამშრომელთა მიერ გამოხატულ ლოიალობას შორის. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ თანამშრომელთა ლოიალობა პირდაპირ კავშირშია კომპანიაში არსებულ აღიარების სისტემასა და განვითარების შესაძლებლობებთან. აღსანიშნავია, რომ ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში დასაქმებულებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პირდაპირ უკუკავშირსა და მენეჯმენტის მხრიდან ყურადღებას აქედან გამომდინარე მიღებული მონაცემები ადასტურებს, რომ არამატერიალური სტიმულირება საგრძნობლად ამცირებს პერსონალის დენადობას და ხელს უწყობს მათ ჩართულობას. მიღებული შედეგებით გამართლდა ჰიპოთეზა, რომ ფინანსური ანაზღაურების მიღმა, გუნდის ერთგულების მთავარი საფუძველი ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება და პროფესიული თვითრეალიზაციაა. დღეს მენეჯმენტში ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები ძირფესვიანად შეიცვალა და წარსულს ჩაბარდა ძველი მოდელი რომელიც დასაქმებულს მხოლოდ რესურსად აღიქვამდა და მიიჩნევდა, რომ პროდუქტიულობის ერთადერთი გარანტი სტაბილური ანაზღაურება და თანხაა, თუმცა გლობალიზაციამ და ახალი ტექნოლოგიების აქტიურად

დანერგვამ ბიზნესი სულ სხვა რეალობის წინაშე დააყენა და ახლა კომპანიებს თანამშრომლების შინაგანი კმაყოფილებისა და ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინება აქტიურად უწევთ. რა თქმა უნდა ისეთი მატერიალური მხარე, როგორიცაა ხელფასი, პრემიები თუ ბონუსები კვლავ ბაზისური საჭიროებებისთვის აუცილებელია თუმცა თანამედროვე პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ამ ყველაფერს მოკლევადიანი ეფექტი აქვს. ფინანსური წახალისებით გამოწვეული ენთუზიაზმი მალევე ქრება და ის ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომლის ხანგრძლივ ემოციურ კავშირს ორგანიზაციასთან.

სწორედ ზემოთ მოყვანილი საკითხის გამო ხდება უფრო და უფრო აქტუალური არამატერიალური მოტივაცია, რომელიც ადამიანის შინაგან მამოძრავებელ სურვილებს ააქტიურებს. ზოგადად ფიზიკური უსაფრთხოებისა და მატერიალური სტაბილურობის შემდეგ ადამიანს გაცილებით მაღალი დონის მოთხოვნილებები უჩნდება მაგალითისათვის ესაა სოციალური კავშირები, აღიარება, პატივისცემა და თვითრეალიზაცია, ხოლო როდესაც ორგანიზაცია აქცენტს სწორედ შრომის არამატერიალურ სტიმულირებაზე აკეთებს, ის რეალურად ამ მნიშვნელოვან ფსიქოლოგიურ საჭიროებებს პასუხობს და შედეგად კი იღებს თანამშრომელთა გულწრფელ და გრძელვადიან ლოიალობას. არამატერიალურ მოტივაციაზე დაკვირვება გვაჩვენებს, რომ იგი ბევრი სხვადასხვა ნაწილისაგან შედგება, თუმცა თანამშრომლის ერთგულებაზე ყველაზე დიდ გავლენას მაინც რამდენიმე კონკრეტული ფაქტორი ახდენს.

აღიარება და უკუკავშირიც სწორედ ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორია, რადგანაც ყველა ადამიანს აქვს იმის ბუნებრივი მოთხოვნილება, რომ მისი შრომა და შედეგები სხვებმაც დაინახონ. ეს აღიარება შეიძლება იყოს როგორც ოფიციალური ასევე სრულიად არაფორმალურიც, მაგალითად მენეჯერის მიერ გუნდის წინაშე გადახდილი უბრალო მადლობა, ხოლო როდესაც ადამიანი რეგულარულ და ჯანსაღ უკუკავშირს იღებს მან ზუსტად იცის თუ რა სჭირდება განვითარების ახალ ეტაპზე გადასასვლელად. აღნიშნული მეთოდი კი საკმაოდ ზრდის თანამშრომლის თვითდაჯერებას და უჩენს მას განცდას, რომ მისი საქმე კომპანიის საერთო წარმატებისთვის მართლაც მნიშვნელოვანია. ასევე საკმაოდ მნიშვნელოვანია თანამშრომლის ავტონომია, რადგანაც ნაშრომში მოყვანილ ქეისებზე დაკვირვებით მივხვდებით, რომ შინაგანი მოტივაციისთვის ადამიანს თავისუფლება სჭირდება, როდესაც თანამშრომელს ენდობიან და აძლევენ უფლებას თავად აირჩიოს მუშაობის მეთოდები, გადაანაწილოს დრო და მიიღოს გადაწყვეტილებები ეს მასზე დაკისრებულ პასუხისმგებლობასაც ავტომატურად ზრდის. აღნიშნული მიდგომა იწვევს მიკრომენეჯმენტის მინიმუმამდე დაყვანას რაც კიდევ ერთი დადებითი ეფექტია თანამშრომელთა ავტონომიის ზრდისათვის. კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს არამატერიალური მოტივაციის ჭრილში წარმოადგენს პროფესიული ზრდა და კარიერული განვითარება, რადგანაც თანამედროვე და ახალგაზრდა კადრებისთვის ერთ ადგილზე გაჩერება რეგრესის ტოლფასს წარმოადგენს. კომპანიის მიერ შემუშავებული ტრენინგები, კურსები, მენტორობა და წინსვლის მკაფიო გეგმა თანამშრომლისთვის პირდაპირი მესიჯია იმისა, რომ კომპანია

მის მომავალში ინვესტირებას ახდენს ხოლო ეს ერთგვარ ორმხრივ ვალდებულებას აჩენს ორგანიზაციასა და თანამშრომელს შორის, რადგანაც ორგანიზაცია ზრუნავს დასაქმებულის განვითარებაზე, ხოლო დასაქმებული თავის მხრივ კი ამას მაღალი პროდუქტიულობითა და ერთგულებით პასუხობს.

ნაშრომში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება ნიშნავს ისეთ გარემოს სადაც ადამიანს არ ეშინია შეცდომის დაშვების, აზრის გამოთქმისა ან ახალი იდეის წამოყენების რადგან მან იცის, რომ ამის გამო არავინ გაკიცხავს ან დასჯის ხოლო სწორედ ამიტომ ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება განაპირობებს გუნდის კრეატიულობას და იმას თუ რამდენად დიდხანს დარჩებიან ადამიანები კომპანიაში. ამასთან ერთად ამ ყველაფერს ემატება ჯანსაღი და ემპათიური შიდა კულტურა მოქნილ გრაფიკთან ერთად და გაერთიანებულად ეს ყველაფერი პირდაპირ აისახება სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსზე, რაც თანამშრომლის ლოიალობის მთავარი საფუძველია.

ნაშრომში მკაფიოდ არის ნაჩვენები, რომ მოტივაციის ეფექტური სისტემა ყოველთვის ადამიანების ინდივიდუალურ საჭიროებებზე უნდა იყოს მორგებული. დასკვნით ნაწილში კი მოცემულია პრაქტიკული რეკომენდაციები HR მენეჯერებისა და ხელმძღვანელებისათვის იმის შესახებ თუ როგორ არის შესაძლებელი არამატერიალური მოტივაციის ყოველდღიურობაში იმპლემენტაცია. კვლევა ხაზს უსვამს იმასაც, რომ გუნდის ერთგულების მოსაპოვებლად საჭიროა ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა სადაც თითოეული თანამშრომელი თავს დაფასებულად იგრძნობს. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით შეგვიძვლია ვთქვათ, რომ მოცემული ნაშრომი კარგი საფუძველია მომავალი კვლევებისთვის, რომლებიც კიდევ უფრო დეტალურად შეისწავლიან თანამედროვე შრომის ბაზარზე არსებულ მოტივაციის მეთოდებს.

abstract

In a modern and rapidly changing business environment, effective management of human capital significantly increases the competitiveness of an organization in the employment market. Material incentives are still an important factor in motivation, but they often fail to provide additional development of employee motivation and loyalty, which is why the role of non-material motivation has significantly increased in the modern world.

The aim of this paper is to study the impact of non-material forms of motivation on the loyalty of employees in companies, to analyze existing motivation methods and, based on the results obtained, to determine how different psychological and social factors affect employees' loyalty to the organization. The main question of the research is how effective is the active use of non-material motivation tools in increasing the loyalty of employees employed in the company. The paper deals with how recognition, autonomy, professional growth and teamwork form an employee's psychological connection with the company. The paper also analyzes in detail various aspects of non-material motivation, be it management approaches, flexibility of the work environment or the company's internal culture, which actually determines team satisfaction and loyalty. The research presented in the paper is based on mixed methodology. The theoretical part includes a systematic analysis of scientific literature, existing research and best practices, while the empirical part includes a quantitative study, in which 385 respondents from various employment sectors in Georgia participated. Data processing was carried out using statistical analysis methods, which allowed us to determine the correlation between motivational methods and employee loyalty. The study revealed that employee loyalty is directly related to the recognition system and development opportunities in the company. It is worth noting that direct feedback and attention from management are of particular importance for employees in the Georgian organizational culture. Therefore, the data obtained confirm that non-material incentives significantly reduce staff turnover and promote their involvement. The results obtained justified the hypothesis that, beyond financial compensation, the main basis of team loyalty is psychological security and professional self-realization. Today, the principles of human resource management in management have changed radically, and the old model that perceived the employee only as a resource and believed that the only guarantee of productivity is stable pay and money has become a thing of the past. However, globalization and the active introduction of new technologies have put business in a completely different reality, and now companies have to actively take into account the internal satisfaction and psychological factors of employees. Of course, such material aspects as salary, bonuses and bonuses are still necessary for basic needs, but modern practice shows that all this has a short-term effect. The enthusiasm caused by financial incentives quickly disappears and cannot ensure a long-term emotional connection of the employee with the organization.

It is precisely because of the above issue that non-material motivation, which activates a person's inner driving desires, is becoming more and more relevant. In general, after physical

security and material stability, a person has much higher-level needs, for example, social connections, recognition, respect and self-realization, and when an organization focuses on non-material stimulation of labor, it actually responds to these important psychological needs and, as a result, receives sincere and long-term loyalty from employees. Observation of non-material motivation shows us that it consists of many different parts, although several specific factors have the greatest influence on employee loyalty.

Recognition and feedback are also one of these factors, because every person has a natural need for others to see their work and results. This recognition can be both formal and completely informal, for example, a simple thank you from a manager in front of the team, and when a person receives regular and healthy feedback, he knows exactly what he needs to move to a new stage of development. This method significantly increases the employee's self-confidence and makes him feel that his work is really important for the overall success of the company. Employee autonomy is also quite important, because by observing the cases presented in the work, we will understand that a person needs freedom for intrinsic motivation, when an employee is trusted and given the right to choose his own working methods, allocate his time and make decisions, this automatically increases the responsibility assigned to him. This approach leads to minimizing micromanagement, which is another positive effect for increasing employee autonomy. Another important factor in terms of non-material motivation is professional growth and career development, because for modern and young staff, staying in one place is tantamount to regression. Trainings, courses, mentoring and a clear plan for advancement developed by the company are a direct message to the employee that the company is investing in his future, and this creates a kind of mutual obligation between the organization and the employee, because the organization cares about the development of the employee, and the employee, in turn, responds to this with high productivity and loyalty.

The research conducted in the paper showed that psychological safety means an environment where a person is not afraid to make a mistake, express an opinion, or propose a new idea because he knows that no one will scold or punish him for doing so, and that is why psychological safety determines the creativity of the team and how long people stay in the company. In addition, a healthy and empathetic internal culture is added to all this along with a flexible schedule, and together all this directly affects the work-life balance, which is the main basis for employee loyalty.

The paper clearly shows that an effective motivation system should always be tailored to the individual needs of people. The final part provides practical recommendations for HR managers and leaders on how to implement non-material motivation in everyday life. The study also emphasizes that in order to gain team loyalty, it is necessary to create an organizational culture where each employee feels valued. Taking all this into account, we can say that this paper is a good basis for future research that will further study the motivation methods available in the modern labor market.