KPI-ზე დაფუძნებული ბონუს სისტემის ეფექტიანობა რითეილ ორგანიზაციაში

მარიამ გეგეშიძე

სამაგისტრო ნაშრომი წარდგენილია
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ბიზნესის, ტექნოლოგიისა და განათლების ფაკულტეტზე

მენეჯმენტში ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მინიჭების მოთხოვნების შესაბამისად

სამაგისტრო ნაშრომის სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ანნა თანდილაშვილი, ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოწვეული ლექტორი

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.

აქვე აღვნიშნავ, რომ ნაშრომზე მუშაობის გარკვეულ ეტაპებზე გამოყენებული იყო ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტები მხოლოდ ტექსტის სტილისტური და ტექნიკური დამუშავების (რედაქტირების) მიზნით, რაც გავლენას არ ახდენს კვლევის შინაარსსა და მიღებულ შედეგებზე.

მარიამ გეგეშიძე

21.06.2026

აბსტრაქტი

თანამედროვე რითეილ ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაციისა და შედეგიანობის მართვის ერთ-ერთი გავრცელებული ინსტრუმენტია KPI-ზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემა. მიუხედავად მისი ფართო გამოყენებისა, პრაქტიკაში კვლავ აქტუალურია ისეთი საკითხები, როგორიცაა სისტემის გამჭირვალობა, სამართლიანობის აღქმა და დასაქმებულთა მიერ შეფასების კრიტერიუმების მიღება. აღნიშნული საკითხების მნიშვნელობა განსაკუთრებით იზრდება მაშინ, როდესაც საბონუსე სისტემა პერსონალის მოტივაციასა და ორგანიზაციისადმი მათ დამოკიდებულებაზე ახდენს გავლენას.

ნაშრომში შეფასებულია KPI-ზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემის ეფექტიანობა რითეილ სექტორში და გაანალიზებულია ის ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს თანამშრომელთა მოტივაციასა და ლოიალობაზე. განსაკუთრებული ყურადღება არის გამახვილებული სისტემის გამჭირვალობაზე, სამართლიანობის აღქმასა და შეფასების კრიტერიუმებზე. ასევე განხილულია ორგანიზაციის ქვედა და ზედა რგოლის წარმომადგენლების დამოკიდებულებები KPI-ზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემის მიმართ და გამოვლენილია მათ შორის არსებული მსგავსებები და განსხვავებები.

ჰიპოთეზის შესამოწმებლად ჩატარდა რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევები. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხნენ ერთ-ერთ რითეილ ორგანიზაციის თანამშრომლები, თვისობრივ კვლევაში კი ნახევრად სტრუქტურიზებული ინტერვიუებით მონაწილეობა მიიღეს ამ ორგანიზაციის მენეჯერული რგოლის წევრებმა.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ KPI-ზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემა თანამშრომელთა მოტივაციაზე მნიშვნელოვნად მოქმედებს, თუმცა მისი ეფექტიანობა

დამოკიდებულია სისტემის გამჭირვალობასა და სამართლიანობის აღქმაზე. გამოიკვეთა, რომ დასაქმებულები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ შეფასების კრიტერიუმების სიცხადეზე, ინფორმირებულობასა და შეფასების პროცესის ობიექტურობაზე. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ თანამშრომელთა ნაწილისთვის მნიშვნელოვანია შეფასების პროცესში ხარისხობრივი მაჩვენებლების, მათ შორის მომსახურების ხარისხის, გუნდური მუშაობისა და ინდივიდუალური ძალისხმევის გათვალისწინება.

კვლევის შედეგები ადასტურებს ჰიპოთეზის იმ ნაწილს, რომლის მიხედვით KPI-ზე დაფუძნებული საბონუსე სისტემის ეფექტიანობა დაკავშირებულია სისტემის გამჭირვალობასთან, სამართლიანობის აღქმასა და ხარისხობრივი მაჩვენებლების გამოყენებასთან. კვლევის ფარგლებში არ ყოფილა შესაძლებელი ჰიპოთეზის იმ კომპონენტების სრულიად შეფასება, რომლებიც კადრების გადინებასა და ოპერაციულ შედეგებზე სისტემის პირდაპირ გავლენას უკავშირდება. აღნიშნული საკითხები დამატებით კვლევასა და ორგანიზაციული მონაცემების უფრო სიღრმისეულ ანალიზს საჭიროებს. მიღებული მიგნებები შეიძლება გამოყენებულ იქნას KPI სისტემების სრულყოფისა და თანამშრომელთა მოტივაციის ასამაღლებლად.

საძიებო სიტყვები: KPI, საბონუსე სისტემა, მოტივაცია, ლოიალობა, რითეილ სექტორი, თანამშრომელთა შედეგიანობა.

Abstract

In modern retail organizations, one of the most common tools for employee motivation and performance management is KPI-based bonus systems. Despite their widespread adoption, issues such as system transparency, perceptions of fairness, and employee acceptance of performance evaluation criteria remain highly relevant in practice. These issues become particularly important when bonus systems influence employee motivation and their attitudes toward the organization.

This thesis evaluates the effectiveness of KPI-based bonus systems in the retail sector and analyzes the factors that influence employee motivation and loyalty. Special attention is paid to system transparency, perceptions of fairness, and the evaluation criteria. The study also examines the attitudes of representatives of both lower-level employees and upper-level management toward the KPI-based bonus system and identifies the similarities and differences between their perspectives.

Quantitative and qualitative studies were conducted to test the hypothesis. Within the quantitative research framework, employees of a retail organization were surveyed, while representatives of the management level of this organization participated in the qualitative research through semi-structured interviews.

The findings indicate that KPI-based bonus systems have a significant impact on employee motivation; however, their effectiveness largely depends on system transparency and employees' perceptions of fairness. The results revealed that employees place particular importance on the clarity of performance evaluation criteria, access to information, and the objectivity of evaluation process. The study also showed that employees consider the inclusion of qualitative indicators in the evaluation process important, including service quality, teamwork, and individual effort.

The findings support the part of hypothesis suggesting that the effectiveness of KPI-based bonus systems is associated with system transparency, perceptions of fairness, and the inclusion of qualitative performance indicators. The research could not fully assess the components of the hypothesis concerning the direct effects of the KPI-based bonus system on staff turnover and operational outcomes. These issues require further research and a more in-depth analysis of organizational data. The findings may be used to improve KPI systems and enhance employee motivation within retail organizations.

Keywords: KPI, bonus system, motivation, loyalty, retail sector, employee performance.

მადლობა

სამაგისტრო საფეხურზე სწავლის დასასრულს, მსურს მადლიერება გამოვხატო იმ ადამიანების მიმართ, რომლებმაც სხვადასხვა ფორმით ხელი შეუწყვეს ჩემს პროფესიულ და აკადემიურ განვითარებას.

განსაკუთრებული მადლიერებით მინდა აღვნიშნო ჩემი სამეცნიერო ხელმძღვანელის მხარდაჭერა, პროფესიული რეკომენდაციები და კვლევის პროცესში გაწეული დახმარება, რომელმაც მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ნაშრომის სრულყოფაში.

მადლობას ვუხდი ორგანიზაციას, რომელმაც მომცა შესაძლებლობა კვლევა რეალურ გარემოში ჩამეტარებინა. ორგანიზაციის მხარდაჭერისა და თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა კვლევის ფარგლებში საჭირო ინფორმაციის მოპოვება და საკვლევი საკითხის პრაქტიკული ასპექტების შესწავლა.

მადლობას ვუხდი ასევე კვლევის მონაწილე თანამშრომლებსა და მენეჯერული რგოლის წარმომადგენლებს, რომლებმაც საკუთარი დროისა და გამოცდილების გაზიარებით წვლილი შეიტანეს კვლევის განხორციელებაში. მათი ჩართულობა არსებითი იყო კვლევის მიზნების მიღწევასა და საკითხის მრავალმხრივი შესწავლისთვის.