

Tamuna Sulkhanishvili*E. mail: tamuna.sulkhanishvili5@gmail.com*

PhD student,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Tbilisi, Georgia

orcid.org/0000-0003-3935-9494**Natalia Kharadze***E. mail: Natalia.kharadze@tsu.ge*

Associate Professor, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Tbilisi, Georgia

orcid.org/0000-0002-5800-0957

THE ROLE OF CONFORMISM IN THE PROCESS OF EMPLOYEE EVALUATION

Abstract: Human resource management specialists make strategic decisions. The organization should create an evaluation system that connects employees, work, and the organization's strategy. Organizations use evaluation systems to assess employee competencies and performance to set improvement and development plans and make career decisions.

The following hypotheses were formulated during the research process:

HIP1: Married and single respondents have different attitudes toward the fairness and objectivity of the procedures used to evaluate their performance;

HIP2: There are differences in opinions between young and older employees regarding the fairness and objectivity of the procedures used to evaluate their performance;

HIP3: In the case of unfair or incorrect evaluation, the expectation of changing the evaluation results depends on the position held in the organization. In particular, those in lower positions have less hope of changing the results than those in higher positions;

HIP4: Among respondents who have appealed the evaluation, even rarely, there is a difference between the form of the appeal and the object of the appeal;

HIP5: After substantiating the unfair evaluation results, the change in the evaluation results is determined by the fairness of the manager, and sharing the arguments with the manager;

HIP6: An employee's complaint negatively affects the relationship with the supervisor.

Data was collected through a questionnaire survey, in electronic form. 680 civil servants employed in Tbilisi City Hall, Tbilisi City Council, and Tbilisi territorial units (district administrations, Ten in total) took part in the research. The SPSS statistical package was used for data analysis. Crosstabulation, Chi-square test, Kruskal-Wallis test, graphical analysis, filtering, regression analysis, and correlation analysis were used to analyze specific issues. The conclusions and recommendations will help the organization establish a fair system for evaluating subordinates.

Keywords: conformism in the organization, performance management, human resource management, employee evaluation.

JEL Classification: J24, J28, M12, M54

თამუნა სულხანიშვილი

E. mail: tamuna.sulkhanishvili5@gmail.com

დოქტორანტი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

orcid.org/0000-0003-3935-9494

ნატალია ხარაძე

E. mail: Natalia.kharadze@tsu.ge

ასოცირებული პროფესორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

თბილისი, საქართველო

orcid.org/0000-0002-5800-0957

კონფორმიზმის როლი დასაქმებულთა შეფასების პროცესში

აბსტრაქტი: ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს სულ უფრო მეტად უწევთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. ორგანიზაციამ მნიშვნელოვანია შექმნას ისეთი შეფასების სისტემა, რომელიც დააკავშირებს დასაქმებულებს, სამუშაოსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას. ორგანიზაციები შეფასების სისტემებს იმისთვის იყენებენ, რომ შეაფასონ დასაქმებულთა კომპეტენციები, დაადგინონ შესრულების დონე და ამის საფუძველზე დასახონ გაუმჯობესების და განვითარების გეგმები, მათ შორის მიიღონ კარიერული გადაწყვეტილებები.

კვლევის პროცესში ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზები:

HIP1: დაოჯახებულ და დასაოჯახებელ რესპონდენტთა საქმიანობის შესაფასებლად, გამოყენებული პროცედურების სამართლიანობისა და ობიექტურობის მიმართ არაერთგვარი ტენდენცია აღინიშნება.

HIP2: ახალგაზრდებსა და უფროსი ასაკის დასაქმებულებს შორის, აღინიშნება აზრთა სხვადასხვაობა, მათი საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების, სამართლიანობისა და ობიექტურობის მიმართ.

HIP3: უსამართლო ან არასწორი შეფასების შემთხვევაში, შეფასების შედეგების შეცვლის მოლოდინი დამოკიდებულია ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე, კერძოდ, დაბალ პოზიციაზე მყოფებს ნაკლებად აქვთ შედეგების შეცვლის იმედი, ვიდრე მაღალ პოზიციაზე მყოფთ.

HIP4: იმ რესპონდენტთა შორის, ვისაც გაუსაჩივრებიათ შეფასება, თუნდაც იშვიათად, არის სხვადასხვაობა შეფასების გასაჩივრების ფორმასა და მიმართვის ობიექტს შორის.

HIP5: არასწორი ან უსამართლო შეფასების შედეგების დასაბუთების შემდეგ, შეფასების შედეგების შეცვლას განაპირობებს, ხელმძღვანელის სამართლიანობა, და ხელმძღვანელისთვის არგუმენტების გაზიარება.

HIP6: დასაქმებულის მიერ შეფასების გასაჩივრება, უარყოფითად მოქმედებს

ხელმძღვანელთან ურთიერთობაზე. კვლევის მეთოდოლოგია:

მონაცემები შეგროვდა ანკეტური გამოკითხვის გზით, ელექტრონული ფორმით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ქ.თბილისის მერიაში, ქ.თბილისის საკრებულოსა და ქ.თბილისის ტერიტორიულ ერთეულებში (გამგეობები) დასაქმებულმა 680-მა საჯარო მოხელემ. კვლევის გასაანალიზებლად გამოყენებული იქნა SPSS სტატისტიკური პაკეტი. კონკრეტული საკითხების გასაანალიზებლად ჩამოყალიბდა 6 ჰიპოთეზა, რისთვისაც გამოყენებული იქნა მონაცემთა დაყოფა Split, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრუსკალ უოლისის ტესტი, გრაფიკული ანალიზი, ფილტრაცია, სამომხმარებლო ცხრილები, რეგრესიული ანალიზი, კორელაციური ანალიზი.

დასკვნები და რეკომენდაციები ხელს შეუწყობს ორგანიზაციას მოახდინოს დაქვემდებარებულთა შეფასების სამართლიანი სისტემის ჩამოყალიბება.

საკვანძო სიტყვები: კონფორმიზმი ორგანიზაციაში, პერფორმანს მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მართვა, დასაქმებულთა

JEL კლასიფიკაცია: J24, J28, M12, M54

შესავალი

კადრების გადინების თავიდან ასარიდებლად და კერძო ორგანიზაციებისათვის კონკურენციის გასაწევად, საჯარო დაწესებულებები ცდილობენ, გამოიყენონ ადამიანური რესურსების მართვის თანამედროვე და მოქნილი მიდგომები. სწორედ ამიტომ, თანამშრომელზე და მის კომპეტენციებზე მორგებული შეფასების სისტემის არსებობას, რომელსაც სამართლიანი შედეგები მოჰყვება, დიდი მნიშვნელობა აქვს კმაყოფილი კადრების არსებობისათვის, რომელთა ეფექტიანი მუშაობაც განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებას.

ლიდერებმა გარკვეული ნაბიჯები უნდა გადადგან იმისთვის, რომ შექმნან ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიური სტაბილურობის განცდა. შიში ზღუდავს შესაძლებლობებს ეფექტური აზროვნებისა და მოქმედებისთვის, ყველაზე ნიჭიერი თანამშრომლების შემთხვევაშიც კი. დღევანდელი ლიდერები მზად უნდა იყვნენ, დაქვემდებარებულების მართვა მოახდინონ თანამედროვე მეთოდებით, სადაც მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი სუბიექტური შეფასების შემთხვევები და შექმნილია სწავლების, ინოვაციებისა და ზრდის პირობები.

ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს სულ უფრო მეტად უწევთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. ორგანიზაციამ მნიშვნელოვანია შექმნას ისეთი შეფასების სისტემა, რომელიც დააკავშირებს დასაქმებულებს, სამუშაოსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას. ორგანიზაციები შეფასების სისტემებს იყენებენ იმისთვის, რომ შეაფასონ დასაქმებულთა კომპეტენციები, დაადგინონ კარგი და ცუდი შესრულებები და ამის საფუძველზე დასახონ გაუმჯობესების და განვითარების გეგმები, მათ შორის მიიღონ კარიერული გადაწყვეტილებები.

აღნიშნული საკითხები ხშირად ხდება დასაქმებულთა უკმაყოფილების მიზეზი, რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კლიმატსა და მუშაობის შედეგებზე. ამიტომ იქცა აღნიშნული საკითხი ჩვენი კვლევის საგნად.

საკითხი აქტუალობას არ კარგავს, რადგან როგორც კერძო ასევე, სახელმწიფო სექტორში ხშირია დასაქმებულთა საქმიანობის შეფასებასთან დაკავშირებული პრობლემები.

ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით უამრავი უცხოური ბიზნეს ლიტერატურა არსებობს, სადაც დაწვრილებით განხილულია ყველა ის საკითხი, რომელსაც ადამიანური რესურსებს მართვის პრობლემებს უკავშირდება (Vesperi, Gagnidze, & Sobolieva, 2024), მათ შორის სამუშაოს შესრულების მართვა და შეფასება. არაერთ ქართულ კვლევაშიც დაფიქსირდა, რომ დაქვემდებარებულთა სამართლიანი შეფასება წარმოადგენს მოტივაციის მნიშვნელოვან ფაქტორს (Kharadze, Katsitadze, Giorgobian, Dzebisauri, & Pirtskhalaishvili, 2023).

საჯარო სექტორში ჩატარებულმა კვლევამაც დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე მოქმედ ერთ-ერთ ფაქტორად სწორად სამართლიანი შეფასების სისტემა გამოკვეთა (Pirtskhalaishvili, Kharadze, Katsitadze, Dugladze, & Sulkhanishvili, 2023). დაქვემდებარებულთა შეფასების სისტემაზე გავლენას ახდენს ლიდერთა სტილი (Kharadze, Katsitadze, Pirtskhalaishvili, Dugladze, & Tushishvili, 2024) (Giorgobian, Dugladze, Dzotsenidze, & Qajaia, 2023).

თანამედროვე მართვის სისტემა, ფოკუსირებულია ანგარიშვალდებულების გაზრდაზე და ამაღლოვლად შედეგზე ორიენტირებული თანამშრომლების მუშაობის გაუმჯობესებაზე, რაც მოიაზრებს შეფასების გამჭვირვალე სისტემას (Dewi, Indrayani, Wibisono, & Rumengan, 2024). უცხოელი მკვლევრების კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ საჯარო სექტორში მართვის მდგომარეობა მოითხოვს ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობის, მომსახურების ხარისხისა და სხვა ფაქტორთა გაუმჯობესებას. საჯარო სექტორში ძირეული ცვლილებები ჯერ არ განხორციელებულა (Fryer, Antony, & Ogden, 2024).

დაქვემდებარებულთა საქმიანობის შეფასების სისტემები არაერთ ქვეყანაში იქცა ეფექტურობის ზრდის იარაღად. ქუვეითის მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, დასაქმებულების დამოკიდებულება აღნიშნულ პრობლემასთან მიმართებაში და გამოკვეთა ორგანიზაციული კულტურის გავლენა (Alainati, AlKhatib, AlAjmi, & Al-Duaij, 2024).

აქტუალური გახდა დასაქმებულთა მიუკერძოებელი შეფასების მიზნით პროგრამული სისტემების გამოყენება (Nayem & Uddin, 2024). სამართლიანი შეფასების სისტემაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს უკუკავშირის არსებობა (Drouvelis & Paiardin, 2022).

საველე კვლევები და კრიტიკული მიმოხილვა თანამშრომლების გამოცდილებაზე დაყრდნობით, იძლევა მნიშვნელოვან ინფორმაციას, ორგანიზაციული კულტურისა და სოციალური ფაქტორების გავლენის შესახებ, თანამშრომელთა შეფასების პროცესში (Moreira, Rodrigues, & Rodrigues, 2024) ასევე, ორგანიზაციული

კულტურის, თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე გავლენის მნიშვნელობაზე (Roy K. Smollan & Shelagh K. Mooney, 2024).

მეთოდოლოგია

მონაცემები შეგროვდა ანკეტური გამოკითხვის გზით, ელექტრონული ფორმით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ქ.თბილისის მერიაში, ქ.თბილისის საკრებულოსა და ქ.თბილისის ტერიტორიულ ერთეულებში (გამგეობები) დასაქმებულმა 680-მა საჯარო მოხელემ. კვლევის გასაანალიზებლად გამოყენებული იქნა SPSS სტატისტიკური პაკეტი. კონკრეტული საკითხების გასაანალიზებლად ჩამოყალიბდა 6 ჰიპოთეზა, რისთვისაც გამოყენებული იქნა მონაცემთა დაყოფა Split, კროსტაბულაცია, ხი-კვადრატ ტესტი, კრუსკალ უოლისის ტესტი, გრაფიკული ანალიზი, ფილტრაცია, სამომხმარებლო ცხრილები, რეგრესიული ანალიზი, კორელაციური ანალიზი.

კვლევის ანალიზი

ხელმძღვანელისა და კომპანიის მხრიდან თანამშრომელთა შეფასების ობიექტურობის ანალიზის მიზნით შემოწმდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

HIP1: დაოჯახებულ და დასაოჯახებელ რესპონდენტთა საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების სამართლიანობისა და ობიექტურობის მიმართ არაერთგვარი ტენდენცია აღინიშნება

HIP2: ახალგაზრდებსა და უფროსი ასაკის დასაქმებულებს შორის, აღინიშნება აზრთა სხვადასხვაობა მათი საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების, სამართლიანობისა და ობიექტურობის მიმართ

მოცემული ჰიპოთეზების შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კროსტაბულაციური ანალიზი, მასში ჩართული ხი-კვადრატ ტესტის აქტივაციით.

ანალიზმა აჩვენა, რომ დაოჯახებულ და დასაოჯახებელ რესპონდენტთა დიდი უმრავლესობა 51.9% / 55.6%) ცალსახად აფიქსირებს, რომ მათი საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურები სამართლიანი და ობიექტურია. ასევე, დიდი პროცენტული წილით (37.9% / 39%) „ნაწილობრივ“ აღიარებენ საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების სამართლიანობას და ობიექტურობას. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ თუ კი, დაოჯახებულები რესპონდენტების 9% უარყოფს შეფასების ობიექტურობას, დასაოჯახებლებში აღნიშნული მაჩვენებელი არის (4.3%). ცხადია, დაოჯახებული რესპონდენტების სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი, მეტ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, არ გამოვრიცხავთ, რომ მათი შეფასება სუბიექტურია.

ასეთივე მდგომარეობაა 30 წლამდე და 30 წელს გადაცილებული ასაკის რესპონდენტებთანაც. კერძოდ, 52.95 / 54.6% ცალსახად აფიქსირებს საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების სამართლიანობას და ობიექტურობას, ხოლო 42.5% / 35.8% - ნაწილობრივ. ასაკის მხრივ უფროსი ასაკის რესპონდენტებიდან უფრო მეტი (7.3%) უარყოფს ობიექტურობას და სამართლიანობას ვიდრე 30 წლამდე (4.6%).

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგებით, ჩანს, რომ (იხ. ცხრილი 1) რომ დასაქმებულთა საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურების სამართლიანობისა და ობიექტურობის მხრივ დაოჯახებულ-დასაოჯახებლებს და 30 წლამდე -30 წელს გადაცილებულთა მეტ ნაკლებად ერთგვარი ტენდენცია აღინიშნა (ოჯახურ მდგომარეობასთანაც და ასაკის ცვლადთანაც სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე $P > 0.05$), ამდენად მივიღეთ ნულოვანი ჰიპოთეზები და HIP1 და HIP2 ჰიპოთეზები აღმოჩნდა მცდარი. აღნიშნული ჰიპოთეზები არ დადასტურდა.

ცხრილი 1. Pearson Chi-Square Tests

		Q20 თქვენი საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული პროცედურები სამართლიანი და ობიექტურია?
Q3 ოჯახური მდგომარეობა	Chi-square	4.131
	df	3
	Sig.	.248
Q2	Chi-square	3.822
	df	3
	Sig.	.281

HIP3: უსამართლო ან არასწორი შეფასების შემთხვევაში, შეფასების შედეგების შეცვლის მოლოდინი დამოკიდებულია ორგანიზაციაში დაკავებულ პოზიციაზე. კერძოდ, დაბალ პოზიციაზე მყოფებს ნაკლებად აქვთ შედეგების შეცვლის იმედი, ვიდრე მაღალ პოზიციაზე მყოფთ.

აღნიშნული ჰიპოთეზის შემოწმება მოხდა კრუსკალ უოლისის ტესტით.

კრუსკალ უოლისის ტესტმა საშუალება მოგვცა დაგვედგინა სტატისტიკური კავშირის არსებობა, დამოკიდებულ და დამოუკიდებელ ცვლადებს შორის, ყველა კატეგორიის გათვალისწინებით. იხ. ცხრილი 2, რომელიც ასახავს რანჟირების მონაცემებს.

ცხრილი 2 Ranks

	Q6 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	N	Mean Rank
Q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?	1 დაბალი რგოლი (III და IV რანგი)	585	348.83
	2 საშუალო რგოლი (II რანგი)	71	283.93
	3 მაღალი რგოლი - ხელმძღვანელი, მოადგილე (I რანგი)	13	306.65
	4 დამხმარე პერსონალი (ხელშეკრულება)	11	302.50
	Total	680	

ხი-კვადრატ ტესტმა (Chi-Square) (იხ. ცხრილი 3) აჩვენა, სიდიდე და სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე, რითაც ვაკეთებთ დასკვნას, რომ მოცემულ ცვლადებს შორის სტატისტიკური კავშირი არსებობს.

ცხრილი 3. Test Statistics

	Q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?
Chi-Square	8.933
df	3
Asymp. Sig.	.030
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Q6 დაკავებული პოზიცია ორგანიზაციაში	

ჰიპოთეზა HIP3 აღმოჩნდა ჭეშმარიტი, რამდენადაც ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციის ცვლადსა და „შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?“ ცვლადს შორის აღინიშნა სტატისტიკური კავშირი 0.05 დონეზე ($P=0.03$).

HIP4: იმ რესპონდენტთა შორის, ვისაც გაუსაჩივრებიათ შეფასება თუნდაც იშვიათად, არის სხვადასხვაობა შეფასების გასაჩივრების ფორმასა და მიმართვის ობიექტს შორის

აღნიშნული ჰიპოთეზა ეხება მათ, ვისაც გაუსაჩივრებიათ შეფასება. ამ მიზნით მოვახდინეთ ფილტრაცია და ამორჩეულ მონაცემებზე სამომხმარებლო ცხრილებისა და მასში ჩართული ხი-კვადრატ ტესტის საშუალებით მივიღეთ კროსტაბულაციური ცხრილი, რომლის ანალიზმაც აჩვენა, რომ რესპონდენტები, რომლებსაც მოუხდენიათ საკუთარი შეფასებების გასაჩივრება 77.4% სიტყვიერი ფორმით მიმართავს ხელმძღვანელს, ხოლო ოფიციალური საჩივრის ფორმას კი 5.7% იყენებს, კოლეგებთან პრეტენზიას კი გამოხატავს 17%, რაც ვფიქრობ არასწორი მიდგომაა, რადგან ორგანიზაციაში არაფორმალური საუბრების დროს ხშირად ადგილი აქვს დამახინჯებული ინფორმაციის გავრცელებას, რაც კონფლიქტის მიზეზი შეიძლება გახდეს. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ რესპონდენტები, რომლებიც ახდენენ მათი შეფასების გასაჩივრებას, უშუალო ხელმძღვანელს მიმართავს 69.8%, ხოლო ორგანიზაციის ხელმძღვანელს 13.2%, რაც სუბორდინაციის დარღვევაზე მიგვანიშნებს. თუმცა, აქ გასათვალისწინებელია ის გარემოება, თუ რამ აიძულა დაქვემდებარებული მიემართა ზემდგომისთვის. ხომ არ არსებობს უნდობლობა და რით არის გამოწვეული.

ხი-კვადრატ ტესტის შედეგებმა აჩვენა, რომ ცვლადს - Q46 გაგისაჩივრებიათ თქვენი შეფასება? გასაჩივრების ფორმასთანაც და მიმართვის ობიექტთანაც გააჩნია მნიშვნელოვანი სტატისტიკური კავშირი 0.01 დონეზე, თუმცა ხი-კვადრატ კოეფიციენტის მიხედვით, უფრო მეტ გავლენას ახდენს ცვლადზე- Q48 გასაჩივრებს შემთხვევაში, პირველ რიგში, ვისთვის მიგიმართავთ?(იხ. ცხრილი 4).

ცხრილი 4. Pearson Chi-Square Tests

		Q46 გაგისაჩივრებია თ თქვენი შეფასება?
Q47 რომელი ფორმით მოახდინეთ შესრულებული სამუშაოს შეფასების გასაჩივრება?	Chi-square	14.465
	Df	3
	Sig.	.002
Q48 გასაჩივრებს შემთხვევაში, პირველ რიგში, ვისთვის მიგიმართავთ?	Chi-square	16.835
	Df	4
	Sig.	.002

HIP5: არასწორი ან უსამართლო შეფასების შედეგების დასაბუთების შემდეგ, შეფასების შედეგების შეცვლას განაპირობებს, ხელმძღვანელის სამართლიანობა და ხელმძღვანელისთვის არგუმენტების გაზიარება

მოცემული ჰიპოთეზის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ წრფივი რეგრესიული ანალიზი.

რეგრესიულ ანალიზში მონაწილე ცვლადები ფასდება 4 ქულით, სადაც 1=ვეთანხმები, 2=ნაწილობრივ ვეთანხმები, 3=არ ვეთანხმები, 4=არ მსურს პასუხის გაცემა.

ცხრილი 5 ასახავს რეგრესიის შედეგად მიღებულ კორელაციას გასაანალიზებელ ცვლადთა შორის. როგორც სტატისტიკური მნიშვნელოვნების დონე P-value გვიჩვენებს, მათ შორის არსებობს წრფივი კავშირი მაღალ დონეზე.

ცხრილი 5. კორელაციური ანალიზი. Correlations.

		q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?	q29 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?	q42 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?
Pearson Correlation	q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?	1.000	.185	.630
	q29 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?	.185	1.000	.198
	q42 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?	.630	.198	1.000

Sig. (1-tailed)	q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?	.	.000	.000
	q29 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?	.000	.	.000
	q42 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?	.000	.000	.
N	q41 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?	680	680	680
	q29 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?	680	680	680
	q42 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?	680	680	680

ანალიზმა აჩვენა, რომ რაც უფრო სამართლიანია ხელმძღვანელი, მით მეტია არასწორი შეფასების შედეგების შეცვლის შანსი, ანუ დამოკიდებულ ცვლადს- q41 (შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორია), სუსტი პირდაპირპროპორციული დადებითი კავშირი გააჩნია ხელმძღვანელის სამართლიანობასთან ძალიან მაღალი სანდოობით ($P \text{ value} < 0.001$, $r=0.185$)

- ხელმძღვანელისთვის არგუმენტების გაზიარება არასწორი შეფასების გამო, ასევე დადებითი განმაპირობებელი ფაქტორია არასწორი შეფასების შედეგების შეცვლაზე, მათ შორის მაღალი პირდაპირპროპორციული დამოკიდებულებაა სტატისტიკური მნიშვნელოვნების ძალიან მაღალი სანდოობით ($P \text{ value} < 0.001$, $r=0.630$)

რეგრესული ანალიზის საშუალებით ვადგენთ, თუ რამდენად არის ცვლადი q41 (შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?) დამოკიდებული ხელმძღვანელის სამართლიანობის ცვლადზე და ცვლადზე q42 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?

რეგრესიული ანალიზის შედეგად მიღებულ შემაჯამებელი ცხრილში (ცხრილი 8) R Square -ის მნიშვნელობა -40% გვიჩვენებს, რომ დამოკიდებული ცვლადის მთელი 40% აიხსნება ფაქტორების გავლენით.

ჯამური კორელაციაც დამოკიდებულ და პრედიქტორ ცვლადებს შორის არის მაღალი 0.632. (იხ. ცხრილი 6).

ცხრილი 6. შემაჯამებელი ცხრილი

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632	.400	.398	.823

- a. Predictors: (Constant), q29_1 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?, q42_1 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?
- b. Dependent Variable: q41_1 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?

ვარიაციული ანალიზის ANOVA ცხრილით (ცხრილი 7) მოწმდება ჩვენი მოდელის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება, ჩვენს მაგალითში $P < 0.001$. სტატისტიკური მნიშვნელოვნება მივიღეთ 0.001 -ზე ნაკლები, რაც ნიშნავს რომ რეგრესიული მოდელი სანდოა ძალიან მაღალ დონეზე.

ცხრილი 7. დისპერსიული ანალიზი

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	306.083	2	153.041	225.688	.000
Residual	459.080	677	.678		
Total	765.163	679			

- a. Dependent Variable: q41_1 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?
- b. Predictors: (Constant), q29_1 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?, q42_1 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?

კოეფიციენტების ცხრილიდან Beta-ს მნიშვნელობის მიხედვით დამოკიდებულ ცვლადზე უფრო მეტ გავლენას ახდენს ფაქტორი - q42_1 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას? ანუ ეს უფრო მეტად ხსნის დამოკიდებულ ცვლადის ვარიაციულობას. იმის გასაგებად დამოკიდებულ ცვლადში მთლიანი ცვალებადობის თუ რა ნაწილი აიხსნება თითოეული პრედიქტორის მიერ, მისი შესაბამისი Part Correlation

Coefficients ავიყვანეთ კვადრატში, ასე რომ q42_1 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას? ცვლადის პრედიქტორული წილი იქნება $.616^2=0.38$, ანუ მთელი 38 % მხოლოდ ამ ფაქტორის გავლენით აიხსნება

მეორე ცვლადის გავლენის წილი იქნება $0.792=0.6\%$. დაახლოებით 1%.

როგორც ვხედავთ, მთლიანი მოდელის R squared - 40% მხოლოდ 1%-ით განსხვავდება მოდელში შემავალი ცალკეული ცვლადების Part Correlation Coefficients-ის ჯამისგან, $38\%+1\%=39\%$, დარჩენილი 1% აიხსნება დამოუკიდებელი ცვლადების ურთიერთგადამფარავი მნიშვნელობით. (იხ. ცხრილი 8)

კოეფიციენტების ცხრილში მოცემული მონაცემების მიხედვით მრავლობითი რეგრესიული განტოლება აიგება შემდეგი სახით:

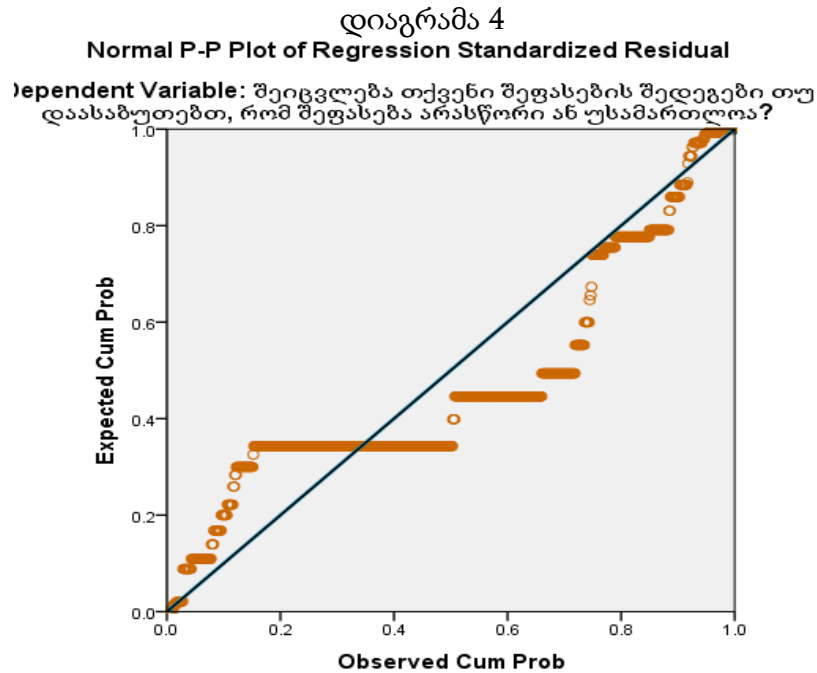
$$q41 = 0.554 + 0.68 * q42 + 0.099 * q29.$$

ცხრილი 8. რეგრესიული განტოლების კოეფიციენტების ცხრილი

Coefficients										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
(Constant)	554	088		6.288	000	381	726			
q42_1 უზიარებთ თქვენს ხელმძღვანელს არგუმენტებს იმ შემთხვევაში თუ არ ეთანხმები მის შეფასებას?	680	033	.617	20.321	000	.614	.746	.630	.616	.605
q29_1 თქვენი ხელმძღვანელი სამართლიანად აფასებს თქვენს საქმიანობას და წვლილს ორგანიზაციაში?	099	048	.062	2.052	041	.004	.194	.185	.079	.061

a. Dependent Variable: q41_1 შეიცვლება თქვენი შეფასების შედეგები თუ დაასაბუთებთ, რომ შეფასება არასწორი ან უსამართლოა?

დაკვირვებულსა და მოსალოდნელ (საპროგნოზო) მონაცემებს შორის დამოკიდებულება ნაჩვენებია დიაგრამა 4-ზე.



HIP6: დასაქმებულის მიერ შეფასების გასაჩივრება უარყოფითად მოქმედებს ხელმძღვანელთან ურთიერთობაზე.

მოცემული ჰიპოთეზა შემოწმდა კორელაციური ანალიზით (ცხრილი 9), სპირმენის ტესტით.

კორელაცია (Correlations)				
			ხელმძღვანე ლისადმი ნდობა და მისგან მხარდაჭერა	გაგისაჩივრებ იათ თქვენი შეფასება?
Spearman's rho	ხელმძღვანელისადმი ნდობა და მისგან მხარდაჭერა	Correlation Coefficient	1.000	-.265
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	680	680
	გაგისაჩივრებით თქვენი შეფასება?	Correlation Coefficient	-.265**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	680	680

მივიღეთ საშუალო უარყოფითი დამოკიდებულება ($r=-0.3$, $P<0.001$) მაქსიმალური სტატისტიკური კავშირით. რითაც ჰიპოთეზა HIP8 დადასტურდა.

მეცნიერები ხშირად ინტერესდებიან სამუშაო ადგილზე ნეგატიური ქცევების შესწავლით, რომელთა კლასიფიკაცია მრავალგვარია: დამამცირებელი შენიშვნების გამოთქმა, ადამიანების დამცირება, დისკრიმინაცია, არასამართლიანი შეფასება, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს კონფლიქტები (Hyde & Grieve, 2018). არასასურველ ქცევაზე დასაქმებულებს განსხვავებული რეაქციები აქვთ. საინტერესოა მიმართავენ თუ არა ისინი გასაჩივრების ფორმას. კვლევამ აჩვენა, რომ გასაჩივრების საშუალება გამოყენებული აქვს რესპონდენტთა მხოლოდ 7.8%-ს, იშვიათად იყენებს 5%, გასაჩივრებას არ იყენებს 79.4% და არ სურს პასუხის გაცემა 7.8%-ს. შედეგები ადასტურებს, რომ რესპონდენტთა უმრავლესობას არ აქვს სურვილი დაიცვას საკუთარი უფლებები, რომლის მიზეზიც შეიძლება იყოს კონფორმიზმი (Capuano, C ; Chekroun , P ;, 2024). ადამიანთა დიდ ნაწილს უჭირთ კონფლიქტური სიტუაციების მართვა, შესაბამისად თავს არიდებენ ყველა იმ ქმედებას, რასაც შესაძლოა მოჰყვეს კონფლიქტი. რესპონდენტთა მცირე რაოდენობა, რომელიც ახერხებს საკუთარი შეფასების შედეგების გასაჩივრებას რესპონდენტთა 14.6% ამჯობინებს სიტყვიერად, ხელმძღვანელთან საკუთარი პოზიციის დაფიქსირებას ან 6.2% გამოხატავს პრეტენზიას კოლეგებთან. გასაჩივრების აღნიშნულ ფორმებს ნაკლებად მოჰყვება სამართლებრივი რეაგირება, რადგან არ აქვს ოფიციალური ფორმა. კვლევამ დაადგინა, რომ გამოკითხული რესპონდენტებიდან სასამართლო-სა და აუდიტს არავინ მიმართავს შეფასების შედეგების გასაჩივრებისთვის, რაც შესაძლოა რამდენიმე მიზეზით იყოს გამოწვეული. კერძოდ, რესპონდენტი ახერხებს ხელმძღვანელთან პრობლემის მოგვარებას, არ აქვს სამართლიანი გადაწყვეტილების მიღების იმედი, ასევე, შესაძლოა ჰქონდეს სამუშაოს დაკარგვის შიში. რესპონდენტები, რომლებიც ახერხებენ შედეგების გასაჩივრებას, იყენებენ რამდენიმე შესაძლებლობას: მიმართავენ უშუალოდ ხელმძღვანელს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, კადრების სამსახურს და საჯარო სამსახურის ბიუროს. თითოეულ მათგანზე მონაცემები შემდეგნაირად გადანაწილდა 11.9%/1.5%/1.8%/0.1%. კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ დასაქმებულთა პასიურობის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ შედეგების შეცვლა იშვიათად ხდება, რესპონდენტთა მხოლოდ 4% აღნიშნავს, რომ გასაჩივრების შემდეგ ხელმძღვანელმა მათი შეფასების შედეგები შეცვალა.

დასკვნები

დასაქმებულთა შეფასების გამართული სისტემა ხელს შეუწყობს კარიერულ მართვას (Paichadze, Kharadze, Paresashvi, & Pirtskhalaishvili, 2019) ობიექტური კრიტერიუმების და მეთოდების შემუშავების შედეგად, შესაძლებელია დასაქმებულთა პერფორმანსის გამჭვირვალედ და სამართლიანად შეფასება. პროცესის აღნიშნული ფორმით სრულყოფა საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას, გაზარდოს დასაქმებულთა კმაყოფილების დონე, პერფორმანსი და შედეგად შეამციროს, როგორც კადრების დენადობა, ასევე შეინარჩუნოს პოზიტიური ორგანიზაციული კლიმატი.

შეფასების არსებულ სისტემაზე გავლენას ახდენს ქართული სტერეოტიპები, რომლის ჩამოყალიბებაზე გარკვეულწილად გავლენა მოახდინა საბჭოთა სისტემაში მართვის დამკვიდრებულმა მიდგომებმა (Kharadze, Natalia; Chikhradze, Kakhaber, 2015) თანამედროვე სწრაფად ცვალებად სამყაროში მნიშვნელოვანია შეფასების სისტემა დაცლილი იყოს არსებული სტერეოტიპებისგან. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად და ეფექტურობის ზრდისთვის აუცილებელია შეფასების სისტემა დაფუძნებული იყოს არა სტერეოტიპებზე, არამედ ობიექტურ კრიტერიუმებზე.

დასაქმებულთა ეფექტური შეფასება მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელმა წინასწარ დაადგინოს სამუშაოს შესრულების სტანდარტები. ასევე, შეფასების პროცესის ეფექტურად წარმართვისათვის აუცილებელია დასაქმებულებმა მიიღონ უკუკავშირი და მოხდეს მათი წახალისება აღმოფხვრან შეფასების დროს გამოვლენილი ხარვეზები (Dessler, 2023).

საჯარო ორგანიზაციებმა თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების გასაუმჯობესებლად პრიორიტეტი უნდა მიანიჭონ მოხელეების კმაყოფილებას და ორგანიზაციის შიგნით სამართლიანი გარემოს ჩამოყალიბებას (Barbieri, Giacomelli, Micacchi, & Vidè, 2024), (Salleh, Amin, Shaladin, & Masa Halim Muhammad Abi Sofian Masa Halim, 2024).

დასაქმებულთა სამუშაოს შესრულების შეფასების გამოცდილებას ორგანიზაციაში მჭიდრო კავშირი აქვს, როგორც თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე ასევე, თანამშრომელთა მხრიდან სამსახურის დატოვების განზრახვაზე. სამუშაო ძალის დენადობა შესაძლოა ნაკლებად იყოს დამოკიდებული დასაქმებულთა შეფასების სისტემაზე, ისეთ პირობებში, როცა უმუშევრობის დონე მაღალია, თუმცა თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე სერიოზულ გავლენას ახდენს და ამცირებს ორგანიზაციის მიმართ ერთგულების ხარისხს.

გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES

- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al-Duaij, M. (2024). INVESTIGATING THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES' PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: KUWAIT CASE STUDY. *International Journal of Professional Business Review*. doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management, 17th edition*. Florida: Florida International University.
- Drouvelis, M., & Paiardin, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Hyde, J., & Grieve, R. (2018). The dark side of emotion at work: Emotional manipulation in everyday and work place contexts. *Personality and Individual Differences*, 108-113.

Kharadze, N., Katsitadze, N., Giorgobian, M., Dzebisauri, L., & Pirtskhalaishvili, D. (2023). The nexus of employee motivation and leadership: A study of the government employees in Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 1121-1134. doi:<https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1621>

Paichadze, u., Kharadze, N., Paresashvi, N., & Pirtskhalaishvili, D. (2019). CAREER MANAGEMENT ANALYSIS IN TERMS OF AGE. *Globalization & Business*, 168-175.

Barbieri, M., Giacomelli, G., Micacchi, L., & Vidè, F. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Money & Management*. doi:10.1080/09540962.2024.2422488

Capuano, C ; Chekroun , P ;. (2024). A Systematic Review of Research on Conformity. *International Review of Social Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01805-2>

Dewi, N. P., Indrayani, I., Wibisono, C., & Rumengan, A. E. (2024). Government Employee Assessment to Support Public Performance Organization Learned from Riau Island Province. *Cogent Business & Management*. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2368322>

Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2024). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 478-498. doi:10.1108/09513550910982850

Giorgobian, M., Dugladze, D., Dzotsenidze, T., & Qajaia, T. (2023). THE ROLE OF THE LEADER IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AND MAIN CHALLENGES. *Innovative economics and management*, 124-133. doi: <https://doi.org/10.46361/2449-2604.10.3.2023.124-133>

Kharadze, N., Katsitadze, N., Pirtskhalaishvili, D., Dugladze, D., & Tushishvili, N. (2024). GEORGIAN MANAGEMENT STYLE AND THE RESEARCH OF FACTORS AFFECTING THE BEHAVIOUR OF SUBORDINATES IN THE MINISTRIES OF ECONOMIC PROFILE. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 499-508. doi:[doi.org/10.46656/access.2023.4.3\(4\)](https://doi.org/10.46656/access.2023.4.3(4))

Kharadze, Natalia; Chikhradze, Kakhaber. (2015). Cultural Parallels Between Russia and Georgia and Their Effect on Women Employment. *Culture And Russian Society*. Helsinki, .

Moreira, O. J., Rodrigues, M. C., & Rodrigues, M. C. (2024). PERFORMANCE APPRAISAL: A CRITICAL LOOK AT EMPLOYEE EXPERIENCES – A FIELD RESEARCH. *ARACÉ*, 13101–13126,. doi:<https://doi.org/10.56238/arev6n4-130>

Nayem, Z., & Uddin, M. A. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100243>

Pirtskhalaishvili, D., Kharadze, N., Katsitadze, N., Dugladze, D., & Sulkhanishvili, T. (2023). Study of the factors influencing the satisfaction of employees in the territorial units of the Tbilisi city hall. *Access Journal - Access to Science, Business, Innovation in the Digital Economy*, 387-399. doi:/doi.org/10.46656/access.2023.4.3(4)

Roy K. Smollan, & Shelagh K. Mooney. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*. doi:https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580

Salleh, M., Amin, A., Shaladin, M., & Masa Halim Muhammad Abi Sofian Masa Halim. (2024). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science*. doi:10.5539/ass.v9n2p121

Vesperi, W., Gagnidze, I., & Sobolieva, T. (2024). Industrial revolutions and human capital for the new normal: a cross-country analysis of the university system. *International Journal of Organizational Analysis*, 2402-2417. doi: https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838