

საჯარო დაწესებულებებში
ადამიანური რესურსების მართვის
სახელმძღვანელო

ნაწილი III



რედაქტორები:

მერი გაბაშვილი
თეკლა რურუა

საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლები ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამაში

პროექტის პარტნიორები:

ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დემოკრატიული მმართველობის პროგრამა საქართველოში.

საქართველოში ნატოს სამეკავშირეო ოფისთან არსებული პროფესიული განვითარების პროგრამა

დიზაინერი: თონა კერესელიძე

დაიბეჭდა: შ.პ.ს “ვესტა”



USAID დემოკრატიული
მმართველობა
აშერიკელი ხალხისაგან საქართველოში



წინამდებარე ნაშრომი გამოიცა ამერიკელი ხალხის დახმარებით, რომელიც გაწეული იყო ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს USAID-ის მიერ. ნაშრომში გამოთქმული შეხედულებები ეკუთვნის ავტორს და არ გამოხატავს ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო სააგენტოს და ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
ორგანიზაციიდან გასვლა	6
ორგანიზაციიდან გასვლის ფორმები	7
ადამიანური რესურსების მრავალ ფეროვნებაზე ზრუნვა	25
გენდერული ტერმინების განმარტება	33
დასკვნითი კომენტარები	36
სასარგებლო ბმულები და წყაროები	37

საჯარო სამსახურის ბიურო მადლობას უხდის საჯარო დაწესებულებების ყველა იმ წარმომადგენელს, რომელიც ჩართული იყო სახელმძღვანელოს მომზადების პროცესში. განსაკუთრებით გვსურს აღვნიშნოთ იმ სამინისტროების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა წვლილი, რომლებმაც უწყებათა შორისი სამუშაო ჯგუფის ფარგლებში საკუთარი გამოცდილებიდან მოყვანილი მაგალითებითა და მომზადებული რეკომენდაციებით მნიშვნელოვნად დახვეწეს წინამდებარე სახელმძღვანელო.

წინასიტყვაობა

წინამდებარე დოკუმენტი წარმოადგენს საჯარო სამსახურის ბიუროს, ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამისა და ამერიკის შეერთებული შტატების განვითარების სააგენტოს დემოკრატიული მმართველობის პროგრამის ერთობლივი მუშაობის პროდუქტს. იგი მომზადდა საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის გაძლიერების ინიციატივის ფარგლებში და წარმოადგენს მესამე ნაწილს ადამიანური რესურსების მართვის თემაზე გამოცემულ სახელმძღვანელოთა ციკლიდან.

სახელმძღვანელოს პირველი ორი ნაწილი ეძღვნება კადრების შერჩევის, განვითარებისა და შენარჩუნების თემას, რომელიც წარმოდგენილ მესამე ნაწილში გრძელდება ორგანიზაციიდან გასვლის საკითხების მიმოხილვით, რაც ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის მიმდინარე რეფორმის პროცესში, ძლიერი საჯარო სექტორის მშენებლობის აუცილებელი წინაპირობების უზრუნველსაყოფად, წინამდებარე სახელმძღვანელო და მასში წარმოდგენილი საკითხები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებით ჯანსაღი პრაქტიკის დანერგვის ხელშეწყობის მიზნით.

საჯარო სამსახურის ბიუროს სახელით, მსურს დიდი მადლობა გადავუხადო სახელმძღვანელოს ავტორებს ნატოს პროფესიული განვითარების პროგრამის ხელმძღვანელს მერი გაბაშვილსა და USAID კონტრაქტორს - დემოკრატიული მმართველობის პროგრამის ხელმძღვანელს ბატონ მარის მიკელსონს. ორივე ორგანიზაციის წვლილი დიდია არა მხოლოდ წინამდებარე სახელმძღვანელოს მომზადებაში, არამედ, უფრო სწორად, საჯარო სამსახურის მიმდინარე რეფორმაში.

პატივისცემით,

ეკატერინე ქარდავა

საჯარო სამსახურის ბიუროს უფროსი

ძირითადი თემები

- დაგეგმვის არსი და მნიშვნელობა
- დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი საფეხურები
- დაგეგმვის პროცესში გასათვალისწინებელი ფაქტორები

შესავალი

იმის გათვალისწინებით, რომ ჩვენ სახელმძღვანელოს ორი ნაწილი კადრების შერჩევის, განვითარებისა და შენარჩუნების თემასმიგუძღვენით ბევრისთვის შეიძლება გასაკვირი იყოს ის ფაქტი, რომ ამ ნაწილში ვსაუბრობთ ორგანიზაციიდან გასვლის საკითხზე. სასურველი კადრების მოძიების, მათ ადაპტაციასა და პროფესიულ განვითარებაში ფინანსური თუ დროითი რესურსების ინვესტირების შემდეგ ორგანიზაციის ხელმძღვანელს თუ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს, ალბათ, ყველაზე ნაკლებად სურს თანამშრომელთა ორგანიზაციიდან წასვლაზე ფიქრი. თუ ამას დავუმატებთ საკმაოდ მძიმე ემოციურ ელფერს, რომელიც, როგორც წესი, თან ახლავს ორგანიზაციიდან გასვლის თემას, გასაგები ხდება, თუ რატომ არ არის საკითხი ისეთივე პოპულარული როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის სხვა ელემენტები. თუმცა ადამიანები ორგანიზაციიდან მიდიან, თავისი ნებით თუ ორგანიზაციის ინიციატივით, ეს გარდაუვალია და იმას, თუ როგორ ხდება ეს, არსებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციის შემდგომ საქმიანობაზე, მის ეფექტიანობაზე, ამიტომ ჩვენ ვერ ავარიდებდით თავს ამ თემაზე საუბარს.

ლიტერატურაში მკითხველი ხშირად ამოიკითხავს ტერმინს “ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესის მართვა”. აღნიშნული წარმოადგენს მიზანმიმართულ ქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციიდან თანამშრომლის ღირსეულად გაცილებას, დაწესებულების ინტერესების, მისი იმიჯის დაცვისთვის. განურჩევლად იმისა, თავისი ნებით მიდის თანამშრომელი თუ ორგანიზაციის გადაწყვეტილებით, გასვლის პროცესი აუცილებლად კარგად უნდა იყოს გააზრებული და პროფესიონალურად მართული და ამ პროცესში განსაკუთრებით დიდია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის როლი.

ორგანიზაციიდან გასვლის ფორმები

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციიდან (თავისი ნებით თუ სხვა მიზეზების გამო) თავისთავად მიმდინარე პროცესია, რომლის განსახორციელებლად კმარა მხოლოდ სამართლებრივი ნორმებისა და პროცედურების დაცვა; ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტისთვის ამ ეტაპზე ბევრი საფიქრალი და სამუშაო არ არის. ეს მოსაზრება არსებითად მცდარია. ის, თუ როგორ, რა ფორმითა და პროცედურებით ხდება თანამშრომლის „გაცილება“ ორგანიზაციიდან, არსებით გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ორგანიზაციის იმიჯზე, მის სახეზე გარეშე პირების თვალში, არამედ ორგანიზაციის თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულებასა და შრომით ეფექტიანობაზე.

ერთმანეთისაგან განასხვავებენ ორგანიზაციიდან გასვლის ორ ფორმას - იძულებითს და ნებაყოფლობითს. როგორც სახელწოდებიდან იკვეთება, პირველ შემთხვევაში თანამშრომელი იძულებულია დატოვოს ორგანიზაცია ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების შესაბამისად, ხოლო მეორე შემთხვევაში წასვლის შესახებ გადაწყვეტილების ინიციატორად თვითონ გვევლინება. გასვლის ორივე ფორმის სამართლებრივი ასპექტები/ნიუანსები რეგულირდება შესაბამისი კანონმდებლობით, ამიტომ წინამდებარე ნაწილში მას არ შევხებით. სანაცვლოდ, მიმოვიხილავთ თითოელი ფორმის ქვეშ მოაზრებულ ორგანიზაციიდან გასვლის ყველაზე პოპულარულ მექანიზმებს და მათი მართვის კუთხით არსებულ საუკეთესო საერთაშორისო გამოცდილებას. იმედს ვიტოვებთ, რომ ეს ინფორმაცია ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს კადრების ორგანიზაციიდან გაშვების პროცესის გაჯანსაღებაში დაეხმარება.

1. იძულებითი გასვლა ორგანიზაციიდან

იძულებით გასვლას უწოდებენ ორგანიზაციის/დამსაქმებლის მხრიდან ინიცირებულ მცდელობას, შეწყვიტოს შრომითი ურთიერთობა თანამშრომელთან. ამგვარი შემთხვევები ძირითადად თავს იჩენს ორი მიზეზის გამო - ეკონომიკური/გარემო ფაქტორების წნეხი ან შეუთავსებლობა თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის. გარემო ფაქტორებით გამოწვეულ „გასვლაში“ ყველაზე ხშირად მოიაზრება დაწესებულების რეორგანიზაცია და/ან ლიკვიდაცია თანმდევ კადრების შემცირებით. შეუთავსებლობაში კი, როგორც წესი, გულისხმობენ თანამშრომლის დაბალი შრომითი ეფექტიანობით და/ან მის მიერ კანონსაწინააღმდეგო ქმედებების



განხორციელებით გამოწვეულ გათავისუფლებას. ზოგიერთ შემთხვევაში ამ კატეგორიაში აგრეთვე ხდება კოლეგებთან, განსაკუთრებით ხელმძღვანელებთან კონფლიქტური, არაკოლეგიალური ურთიერთობებიც, რაც, დესტრუქციული ბუნებიდან გამომდინარე, სამუშაო პროცესის ნორმალურად წარმართვას შეუძლებელს ხდის. ქვემოთ მოკლედ იქნება განხილული იძულებით „გასვლის“ ორივე შემთხვევა. აგრეთვე წარმოდგენილი იქნება პრაქტიკული რეკომენდაციები იმასთან დაკავშირებით, თუ რა შეიძლება გააკეთოს ორგანიზაციამ/ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტმა „გასვლის“ ამ შემთხვევების უკეთ მართვისთვის; მათთან დაკავშირებული ნეგატიური ეფექტების შემცირებისთვის.

რეორგანიზაცია/ლიკვიდაცია

რა არის რეორგანიზაცია?

რეორგანიზაცია არის ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილება, მისი რე-დიზაინი. მოქმედი კანონმდებლობით, რეორგანიზაცია თავისთავად არ შეიძლება გახდეს გათავისუფლების საფუძველი, თუკი მას არ მოჰყვება არსებული პოზიციების შემცირება. თუმცა პრაქტიკაში, შემცირება ორგანიზაციის სტრუქტურის მცირედ ცვლილებასაც კი თითქმის ყოველთვის თან ახლავს.

ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოს წინა ნაწილებში უკვე განვიხილეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის საკითხი. აღინიშნა, რომ ეს უკანასკნელი არის/უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განხორციელების ინსტრუმენტი. ორგანიზაციის სტრუქტურა აუცილებლად უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის მისიიდან, მისი სტრატეგიული მიზნებიდან. სტრუქტურის დანიშნულებაა მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი მიზნების და მისიის რეალიზებას. შესაბამისად, მეცნიერული თვალსაზრისით, რე-ორგანიზაციის მიზეზი/საფუძველი, პირველ რიგში, შეიძლება გახდეს ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილება.

ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაცია მოქმედებს საკმაოდ დინამიურ, ცვალებად გარემოში და არა ვაკუუმში, სტრუქტურის ცვლილება შეიძლება ნაკარნახევი იყოს გარემო ფაქტორებითაც, რაშიც ძირითადად მოიაზრება პოლიტიკური და ეკონომიკური ტურბულენტობა.

და ბოლოს, ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება ხშირად ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ცვლილებასაც უკავშირდება. ყოველ ხელმძღვანელს ორგანიზაციაში საკუთარი ხედვა მოაქვს და თუკი ეს ხედვა არსებითად განსხვავდება წინამორბედის

ხედვისაგან, დღის წესრიგში შეიძლება დადგეს ორგანიზაციის დიზაინის შეცვლის საკითხი.

განურჩევლად იმისა, თუ რა მიზეზით იყო ნაკარნახევი სტრუქტურის რეორგანიზაცია, მისი განხორციელების პროცესი, ისევე როგორც მასთან დაკავშირებული შემცირებები, სამართლებრივად ერთი და იმავე ალგორითმით რეალიზდება.

რა არის ლიკვიდაცია?

ლიკვიდაცია არის ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე ერთეულის გაუქმება. მისი განხორციელება გამოწვეულია ორგანიზაციის/მისი სტრუქტურული ერთეულის ფუნქცია-მოვალეობების გაქრობით/მათი აქტუალობის დაკარგვით.

ისევე როგორც რეორგანიზაციის შემთხვევაში, ლიკვიდაციის საჭიროება ხშირად ნაკარნახევი გარემო ფაქტორებით, მათი ზეწოლით. არასაჯარო სექტორში ბოლო პერიოდში ასევე გახშირდა ტექნოლოგიური პროგრესით გამოწვეული ლიკვიდაციები. ლიკვიდაციას ხანდახან უკავშირებენ ორგანიზაციის მიზნების, მისი პრიორიტეტების ცვლილებას, თუმცა რეალურად მხოლოდ იშვიათ შემთხვევაში იცვლება ორგანიზაციის პრიორიტეტები ისე რადიკალურად, რომ გამოიწვიოს დაწესებულების რომელიმე კომპონენტის ლიკვიდაცია.

რა მიზანს ემსახურება რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის პროცესი?

ზემოთ აღწერილი ორივე ცვლილების მიზანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდა და არსებული რესურსების მაქსიმალურად რაციონალურად გამოყენება. რესურსების დაზოგვა ზედმეტი/ნაკლებად პრიორიტეტული მიმართულებებისაგან/თანამშრომლებისაგან გათავისუფლების გზით მიიღწევა. თუმცა პრაქტიკაში პროცესის დაუგეგმაობის თუ კარგად გააზრების, აგრეთვე თანამშრომელთა ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესის მართვის გარეშე რეორგანიზაციებს და ლიკვიდაციებს სასურველი შედეგი ვეღარ მოაქვთ. ქართულ საჯარო სამსახურში არსებული ვითარებაც ამის ნათელი ილუსტრაციაა. უკანასკნელ რამდენიმე წელიწადში თითქმის ყველა საჯარო ორგანიზაციამ გაიარა რეორგანიზაციის მტკივნეული პროცესი. ზოგიერთმა ეს გამოცდილება რამდენჯერმეც კი მიიღო. მოხდა მთელი რიგი დაწესებულებების/სტრუქტურული ერთეულების ლიკვიდაცია, თუმცა არც განმახორციელებელ ორგანიზაციას და არც სახელმწიფო ბიუჯეტს რესურსების გამოთავისუფლებასთან დაკავშირებული არსებითი შვება არ უგრძნია. ამ გამოცდილების გათვალისწინებით, უმეტეს

შემთხვევაში რეორგანიზაცია/ლიკვიდაციაში თანამშრომლები ორგანიზაციის ეფექტიანობის გაზრდის ინსტრუმენტის მაგივრად ხელმძღვანელობის მხრიდან არასასურველი კადრებისაგან გათავისუფლების მცდელობას ხედავენ. აღნიშნული შეხედულება ხშირად გამყარებულია იმ გარემოებით, რომ რეორგანიზაციის თუ ლიკვიდაციის თანმდევ შემცირებებში, როგორც წესი, ხვდებიან ორგანიზაციის იერარქიის დაბალ საფეხურზე მომუშავე თანამშრომლები და არა მმართველი რგოლის წარმომადგენლები, რომელთა შენარჩუნება ორგანიზაციას ბევრად უფრო მეტი უჯდება. გარდა ამისა, ხშირად რეორგანიზებულ/ლიკვიდირებული ერთეული იბრუნებს პირვანდელ სახეს გარკვეული დროის შემდეგ, რაც კიდევ უფრო არყევს თანამშრომელთა ნდობას ორგანიზაციისადმი. სამართლიანობისათვის უნდა აღინიშნოს, რომ მსგავსი ტენდენცია დამახასიათებელია არა მხოლოდ ქართული რეალობისთვის. სხვადასხვა ქვეყნის სახელმწიფო უწყებებმა, ისევე როგორც წარმატებულმა კერძო კომპანიებმა რეორგანიზაციას და ლიკვიდაციას ბოლო დეკადაში არაერთხელ მიმართეს. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალური გახდა 2008 წლის კრიზისის შემდეგ. საბერძნეთი, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები ამის მხოლოდ რამდენიმე მაგალითია. რეორგანიზაციაგავლილ საერთაშორისო ორგანიზაციათა საქმიანობის შესწავლამ ცხადყო, რომ ხშირად რეორგანიზაციების მიერ მოყენებული ზიანი ბევრად უფრო დიდია, ვიდრე ის „მოგება“, რომლის მიღებასაც ხელმძღვანელობა ლამობს და ამის ერთ-ერთი განმაპირობებელი სწორად კადრების შემცირების/თანამშრომელთა ორგანიზაციის გასვლის პროცესის არასათანადო მართვაა.

როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ უკეთ მართოს რეორგანიზაციით/ლიკვიდაციით გამოწვეული გასვლის პროცესი?

1. პირველ რიგში უაღრესად მნიშვნელოვანია რეორგანიზაციის პროცესის დაგეგმვა და კარგად გააზრება. ორგანიზაცია ცოცხალი ორგანიზმია. ნებისმიერ ყველაზე მცირე ცვლილებასაც კი შეუძლია მისი ნორმალური ფუნქციონირების შერყევა. რეორგანიზაცია/ლიკვიდაცია შეიძლება გავაიგივოთ ერთგვარ ქირურგიულ ჩარევასთან ორგანიზაციის საქმიანობაში, რომელსაც აუცილებლად მოჰყვება პოსტოპერაციული „ტრავმები“. ამავდროულად, რაც უფრო კარგად არის გააზრებული ოპერაცია, რაც უფრო პროფესიონალურად ატარებს მას ქირურგი, მით უფრო მალე ახერხებს ორგანიზმი ტრავმების დაძლევას და ნორმალურ რეჟიმში დაბრუნებას. ზუსტად ასეთივე პრინციპით წარიმართება პროცესები რეორგანიზაცია/ლიკვიდაციის დროს. რაც უფრო კარგად არის ორგანიზაცია

მომზადებული მათი განხორციელებისთვის, მით უფრო სწრაფად ხერხდება ამ ცვლილებებით გამოწვეული ეფექტიანობის ვარდნის დაძლევა.

2. თუკი რეორგანიზაციას/ლიკვიდაციას თან სდევს კადრების შემცირება, დაგეგმვის ეტაპზევე აუცილებლად უნდა განისაზღვროს კრიტერიუმები, რომელთა საფუძველზეც განხორციელდება შემცირებები. ქვემოთ წარმოდგენილია სამი კრიტერიუმი, რომელსაც კადრების შემცირების დროს ყველაზე ხშირად მიმართავენ. ხაზგასასმელია, რომ კრიტერიუმის შერჩევისას ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტისთვის ძირითადი დასაყრდენი პირველ რიგში უნდა იყოს მოქმედი კანონმდებლობა. ორგანიზაციის შიდა რეგულაციები თუ რეორგანიზაციის ფარგლებში მიღებული კონკრეტული გადაწყვეტილებები უნდა ეფუძნებოდეს და გამომდინარეობდეს კანონებიდან.

კრიტერიუმი #1. თანამშრომელთა შემცირება ნამსახურები წლების საფუძველზე არის საერთაშორისო ორგანიზაციებში კადრების შემცირებისას ყველაზე ხშირად გამოყენებული კრიტერიუმი. მის თანახმად, სამსახურის დაკარგვის რისკის ქვეშ პირველ რიგში ხვდებიან თანამშრომლები, რომლებსაც ამ ორგანიზაციაში მუშაობის შედარებით ნაკლები გამოცდილება აქვთ. ამ გზით ორგანიზაცია ცდილობს გააღვივოს თანამშრომლებში ერთგულება და ნდობა ხელმძღვანელობის მიმართ. მისი უპირატესობა იმაშიცაა, რომ იგი ფაქტობრივად გამორიცხავს ფავორიტიზმს და სუბიექტურობას მენეჯერების მხრიდან. თუმცა ამ კრიტერიუმს რამდენიმე არსებითი ხარვეზიც გააჩნია, რომლის გამო იგი ხშირად კრიტიკის საგანი ხდება. ყველაზე არსებითი მინუსი, ალბათ, იმაშიმდგომარეობს, რომ ეს კრიტერიუმი არ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კომპეტენციას, მათ შრომით ეფექტიანობას. შესაძლოა ორგანიზაციას ჰყავდეს ძალიან ძლიერი კადრი, რომელსაც არ აქვს მუშაობის დიდი გამოცდილება, თუმცა ღირებული წვლილი შემოაქვს საერთო საქმეში. გარდა ამისა, ამგვარი მიდგომის შემთხვევაში ორგანიზაცია ფაქტობრივად დევნის ახალგაზრდა კადრებს, რასაც შეუძლია ინოვაციური პროექტების რაოდენობის შემცირება. და ბოლოს, მსგავსი მიდგომის სისტემატურად გამოყენების შემთხვევაში ორგანიზაცია პერსპექტიული კადრებისთვის ნაკლებად მიმზიდველი ხდება, რაც გარკვეულ ეტაპზე შეიძლება შერჩევის პროცესის გადარიბებაში გადაიზარდოს.

კრიტერიუმი #2. შემცირება, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის საფუძველზე კიდევ ერთი პოპულარული კრიტერიუმია. მისი მომხრეები ხაზს უსმევენ კრიტერიუმის ობიექტურობას. თუმცა მიდგომის უპირატესობები მხოლოდ იმ შემთხვევაში იჩენს

თავს, თუკი ორგანიზაციაში არსებობს შესრულებული სამუშაოს შეფასების ობიექტური და გამჭვირვალე სისტემა. სამუშაოს ხარისხის ობიექტური და ეფექტიანი საზომების არსებობის გარეშე ეს კრიტერიუმი უსამართლო გათავისუფლებების იარაღად იქცევა არაკეთილსინდისიერი ხელმძღვანელების ხელში. ხაზგასასმელია, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით თანამშრომელთა შემცირების შემთხვევაში აუცილებელია ორგანიზაციაში დაცული იყოს ფორმალური დოკუმენტაცია, ერთგვარი ჩანაწერები, რომლებიც დაადასტურებენ თანამშრომლის არაეფექტიანობას/მისი გათავისუფლების სამართლიანობას. ამგვარ ჩანაწერებად შეიძლება გამოდგეს შეფასების ოქმი, თანამშრომლის მიერ აქამდე მიღებული დისციპლინური ზომები და ა.შ.

კრიტერიუმი #3. შემცირება პრიორიტეტული ჯგუფების შენარჩუნების ხარჯზე გულისხმობს შემცირებისას სპეციალური მოწყვლადი კატეგორიებისადმი შენარჩუნების უპირატესობის მინიჭებას. ამგვარ კატეგორიებში შეიძლება მოვიაზროთ ეთნიკური უმცირესობები, ქალბატონები, მარტოხელა მშობლები, დევნილები, ომის ვეტერანები, *შეზღუდული* შესაძლებლობის მქონე პირები და ა.შ. ხშირად ორგანიზაცია გაურბის ამ სენსიტიური კატეგორიების წარმომადგენლების შემცირებას, ამიტომ მზად არის დათმოს ამ კატეგორიის მიღმა არსებული ძალიან წარმატებული თანამშრომლებიც კი. სპეციალური მოწყვლადი ჯგუფებისადმი უპირატესობის მინიჭება ძალიან მნიშვნელოვანი და კეთილშობილური აქტია, თუმცა ხანდახან ამგვარი მიდგომა სამართლიანობისთვის და ობიექტურობისთვის სივრცეს არ ტოვებს. თუკი მოწყვლადი კატეგორიის წარმომადგენელი ეფექტიანი მუშაკია, ეს კრიტერიუმი საკმაოდ კარგად ეხმარება ორგანიზაციას რეორგანიზაციით დასახული მიზნების მიღწევაში და პირიქით, თუკი მუშაკი არ არის ეფექტიანი, ამ კრიტერიუმზე დაყრდნობით განხორციელებული კადრების შემცირება უფრო მეტი ზიანის მომტანი იქნება ორგანიზაციისთვის ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

განურჩევლად იმისა, თუ რა კრიტერიუმს ირჩევს ორგანიზაცია რეორგანიზაციის თანხმლები შემცირების განხორციელებისთვის, აუცილებელია, რომ იგი საჯარო და ნათელი იყოს ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლისთვის. ეს ინფორმაცია ორგანიზაციის თითოეული წევრისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის მატარებელია, შესაბამისად მისი დამალვა, თანამშრომელთა ბუნებრივი ინტერესების იგნორირება აუცილებლად გამოიწვევს ძლიერ პროტესტს და არასასურველ დინამიკას შესძენს ისედაც მტკივნეულ რეორგანიზაციას/ლიკვიდაციას.

3. ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესის ხასიათს, ზემოთ ხსენებულ ორ კომპონენტთან ერთად, არსებითად განსაზღვრავს თანამშრომლებთან კომუნიკაციის ხარისხიც. გასვლის პროცესი ხშირად რთულდება და მასთან დაკავშირებული არასასურველი ეფექტები ძლიერდება, როდესაც ორგანიზაციის თანამშრომლები არ არიან ინფორმირებული ორგანიზაციაში მიმდინარე რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის შესახებ. რაც უფრო ნაკლები იციან თანამშრომლებმა მოახლოებული ცვლილების თაობაზე, მით უფრო მეტი სივრცე რჩებათ მათ ვარაუდებისთვის და სპეკულაციებისთვის, და მით უფრო რთული და არამართვადი ხდება თვითონ პროცესი. თუკი რეორგანიზაციას ან ლიკვიდაციას მოჰყვება კადრების შემცირება, აუცილებელია, რომ ყველა ის ადამიანი, რომელიც პოტენციურად შეიძლება გათავისუფლდეს, იყოს ამის თაობაზე ინფორმირებული რაც შეიძლება ადრე. აღნიშნულით ორგანიზაცია ხელს შეუწყობს თანამშრომლის მიერ ალტერნატიული სამუშაო ადგილის ძებნის დროულად დაწყებას, აგრეთვე ერთგვარად მორალურად მოამზადებს მუშაკს სამუშაოს დაკარგვისათვის. კომუნიკაცია საჭიროა არა მხოლოდ რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის რეალიზების, არამედ მათი დაგეგმვის ეტაპზევე, წინააღმდეგ შემთხვევაში თანამშრომლებს ყოველთვის ექნებათ გაუმჭვირვალობის და არაობიექტურობის განცდა და პროტესტი მიმდინარე პროცესების მიმართ.

4. კონტრაქტის გაფორმება ან რაიმე სხვა ფორმით საქმიან ურთიერთობაში შესვლა ვალდებულებებს აკისრებს არა მხოლოდ თანამშრომელს, არამედ ორგანიზაციასაც. ამ ვალდებულებათაგან ერთ-ერთი უმთავრესია კადრების უსაფრთხოებაზე, მათ კეთილდღეობასა და უფლებებზე ზრუნვა. სწორად ამ ვალდებულების რეალიზებისთვის რეორგანიზაციის ფარგლებში შემცირებების შემთხვევაში ორგანიზაცია უნდა დაუდგეს თანამშრომელს გვერდით, დაეხმაროს მას დასაქმებაში. აღნიშნულში შეიძლება მოვიპოვოთ თუნდაც მარტივი სარეკომენდაციო წერილი ან შუამდგომლობა თანამშრომლისთვის სასურველი ორგანიზაციის წინაშე. აგრეთვე თანამშრომლის გადაყვანა ორგანიზაციის რეგიონულ წარმომადგენლობაში ან მის სისტემაში შემავალ სხვა დაწესებულებაში. დასავლეთში ასეთ შემთხვევაში ხშირად მიმართავენ თანამშრომელთა გასესხების პრაქტიკასაც. მეთოდის არსი მარტივია - რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის ფარგლებში კადრების შემცირებისას ორგანიზაცია დროებით გაასესხებს თანამშრომელს სხვა შედარებით რელევანტურ ორგანიზაციაში იმ დრომდე, სანამ მონახავს ადგილს გასესხებული კადრის დასაბრუნებლად. იმის გათვალისწინებით, რომ რეორგანიზაციის ფარგლებში ხშირად ჩნდება ახალი ერთეულები/პოზიციები, აგრეთვე საჯარო ორგანიზაციები რეორგანიზაციის შემდეგაც სისტემატურად აცხადებენ კონკურსებს, არ არის

გამორიცხული, რომ „გასესხებული“ თანამშრომელი საკმაოდ მალე დაბრუნდეს საკუთარ ორგანიზაციაში. ასეც რომ არ იყოს, „გასესხების“ პოლიტიკა იცავს მუშაკის უფლებებს, უზრუნველყოფს მას სამუშაო ადგილით თავისი პოზიციის გაქრობის შემდეგაც. იგი აჩვენებს თანამშრომლებს, რომ ორგანიზაცია ზრუნავს მათზე, რომ მისთვის სულ ერთი არ არის, თუ რა ბედი ეწევა ადამიანებს, რომლებიც მისი წარმატებისთვის ზრუნავდნენ წარსულში. გასესხების პრაქტიკა საკმაოდ მოსახერხებელი უნდა იყოს საჯარო სექტორში. მისი აქტიური გამოყენებით ძლიერდება საჯარო სექტორის ერთიანობის განცდა, ის, რისკენაც ისწრაფვის ქართული საჯარო სექტორი რეფორმის ფარგლებში.

5. რეორგანიზაცია ვერ იქნებაშედეგის მომტანი, თუკი მას არ მოჰყვება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გადახალისებაც. როგორც უკვე აღინიშნა, რეორგანიზაციის მიზანია ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდა და ხარჯების რაციონალიზაცია. თუკი ცვლილების ფარგლებში სტრუქტურის გადახალისებას არ მოჰყვა მიმდინარე სამუშაო პროცესების ხელახალი გააზრება, წასული მოხელეების სამუშაო ავტომატურად გადაუნაწილდება დარჩენილებს, რაც დიდი ალბათობით ნეგატიურად აისახება მათ ეფექტიანობასა და შრომით კმაყოფილებაზე. სტატისტიკა ცხადყოფს, რომ რეორგანიზაციის შემდეგ ორგანიზაციებში ხშირად თავს იჩენს კადრების დენადობა. აღნიშნული ტენდენციის ერთ-ერთი მიზეზი უდაოდ არის სამუშაო პროცესების ძველი ყაიდით, ინერციით შესრულება; ორგანიზაციის უუნარობა, გადააწყოს სამუშაოები განახლებული სტრუქტურის შესაბამისად. საჭიროა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების გადახალისება, მათი ხელახალი გააზრება ისე, რომ მაქსიმალურად იყოს დაცული შესრულების მაღალი ხარისხი და არ მოხდეს დარჩენილი კადრების გადატვირთვა/გადაწყვა, დემოტივაცია.

6. ნებისმიერი ორგანიზაციული ცვლილების, მათ შორის, რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის წარმატება არსებითად არის დამოკიდებული თანამშრომლების ჩართულობის ხარისხზე. გასაგებია, რომ დიდი ორგანიზაციების, მაგ. სამინისტროების შემთხვევაში, ძალიან ძნელია მთლიანი კოლექტივის ჩართულობის უზრუნველყოფა. თუმცა ეს არ არის საკმარისი არგუმენტი ამ მხრივ მცდელობებისგანაც კი თავის არიდებისთვის. რეორგანიზაცია უდიდეს დარტყმას აყენებს ორგანიზაციის/თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. ცვლილება თავისთავად მტკივნეულია და დროებით ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას საქმიანობის ახალ რეჟიმზე სრულად გადართვამდე. თუმცა ცვლილების ეს ეტაპი კიდევ უფრო მძიმდება და ხანგრძლივდება იმის გამო, რომ თანამშრომლებში მატულობს შფოთვა სამუშაოს შესაძლო დაკარგვასთან დაკავშირებით; მცირდება

ნდობა მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის მიმართ. ნეგატიური დინამიკა იჩენს თავს ორგანიზაციის ფსიქოლოგიურ კლიმატშიც; ვითარება იმდენად მძიმდება, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია იწყებს რეორგანიზაციის მეორე ტალღას პირველის დასრულებამდე იმ იმედით, რომ დამატებითი ცვლილებით შესაძლებელი იქნება ახლად აღმოცენებული პრობლემების მოგვარება. რაც უფრო დაბალია თანამშრომელთა ჩართულობა ცვლილების პროცესში, მით უფრო მძიმეა მისი განხორციელება და მით უფრო დიდია არასასურველი შედეგების მიღების რისკი.

თანამშრომელთა ჩართულობის მაქსიმალური უზრუნველყოფით, მათთან მუდმივი კომუნიკაციით, პატივისცემისა და ზრუნვის გამოვლენით ორგანიზაცია არსებითად ამაღლებს დარჩენილი თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებას. ეს ორი კომპონენტი კი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რეორგანიზაცია/ლიკვიდაციის პროცესების, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებისთვის ხანგრძლივ პერსპექტივაში.

ორგანიზაციიდან გასვლა, როგორც დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომა

დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზომით ორგანიზაციიდან გასვლა გულისხმობს დამსაქმებლის მიერ ინიცირებულ შრომითი ურთიერთობის შეწყვეტას დასაქმებულის მხრიდან არასასურველი, კანონსაწინააღმდეგო ქმედების განხორციელების გამო. ორგანიზაციიდან გასვლა ყოველთვის ემოციური და სენსიტიური მომენტი. მისი ემოციური ფონი განსაკუთრებით მძაფრდება, თუკი გასვლის მიზეზი დისციპლინური გადაცდომაა. რეორგანიზაცია/ლიკვიდაციის შემთხვევაში კადრების გასვლა ორგანიზაციიდან ხშირად მათგან დამოუკიდებელი მიზეზებით, უფროსის მიერ შერჩეულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით ხდება. ამ შემთხვევაში კი შრომითი ურთიერთობის შეჩერება უშუალოდ თანამშრომლის ბრალეულობით არის განპირობებული, რაც გათავისუფლებული პირის მიერ პიროვნული ღირსებისა და თავმოყვარეობის შელახვასთანაა გაიგივებული. ვინაიდან მოქმედი კანონმდებლობა განსაზღვრავს სამსახურიდან გათავისუფლების ამ ფორმისთვის სავალდებულო სამართლებრივ პროცედურას, ამ ასპექტს არ შეეხებით. სანაცვლოდ, ვისაუბრებთ იმ გარემოებებზე, რომელთა დაცვა აუცილებელია პროცესის ნაკლებად მტკივნეულად განხორციელებისთვის და ორგანიზაციის ეფექტიანობის შენარჩუნებისთვის.

როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ უკეთ მართოს დისციპლინური ზომით გასვლის პროცესი?

1. პირველი და აუცილებელი პირობაა დისციპლინური პროცედურების დეტალური გაწერა და გასაჯაროება. მეტიც, ეს პროცედურები აუცილებლად უნდა განემარტოს თითოეულ თანამშრომელს სამსახურში მიღებისთანავე. ეს ერთგვარი პრევენციული ზომა იქნება არასასურველი ქცევების საწინააღმდეგოდ. პროცედურების წინასწარ გაწერა/გასაჯაროება აგრეთვე გამოიწვევს ხელმძღვანელობის მიმართ დისციპლინურ პასუხისმგებლობაში მოხვედრილი თანამშრომლის კრიტიკას, არაბიექტურობაში დადანაშაულებას. მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ დისციპლინური ზომების არსებობას ორი დანიშნულება აქვს. პირველ რიგში, მათი გამოყენებით „ისჯება“ ორგანიზაციისთვის არასასურველი/ზიანის მომტანი ქმედებები, რაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში მისი ეფექტიანობის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს. თუმცა მეორე, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიზანი არის დარჩენილი თანამშრომლებისთვის მესიჯის მიწოდება იმასთან დაკავშირებით, რომ ორგანიზაცია არ იქნება ტოლერანტული გადაცდომების მიმართ, რომ მის ფარგლებში მნიშვნელოვანია მუშაობის მაღალი სტანდარტების და ეთიკის დაცვა. ბევრი ექსპერტის აზრით, დისციპლინური ზომის ეს ეფექტი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „დამრღვევი“ თანამშრომლის დასჯა. პროცედურების დეტალურად გაწერის და გასაჯაროების გარეშე ორგანიზაცია რეალურად საკუთარ თავს ამ ორი მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას ართმევს. ინფორმაციული ვაკუუმში „არაკეთილსინდისიერ“ თანამშრომელს შესაძლებლობას აძლევს გაავრცელოს არასასურველი მესიჯები მმართველი რგოლის/ორგანიზაციის შესახებ და კიდევ უფრო მეტი ზიანი მიაყენოს ორგანიზაციას.

2. პროცედურის არსებობა თავისთავად არარის საკმარისი, თუკი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დაჟინებული ერთგულებით არ მიჰყვება მას. ყოველი დისციპლინური გადაცდომისას აუცილებელია ხელმძღვანელობამ დაიცვას წინასწარ შეთანხმებული შიდა პროცედურები და საკანონმდებლო მოთხოვნები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ყველა ზემოთ აღწერილი პრობლემა აუცილებლად იჩენს თავს. პროცედურებიდან გადახვევა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს საკუთარი პოზიციის დატოვების ფასდაც კი შეიძლება დაუჯდეს, რისი მაგალითები მრავლად არის როგორც საერთაშორისო ისე ქართულ სინამდვილეში.

3. დისციპლინური ზომით კადრების გათავისუფლებისას მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ დაიცვას პროპორციულობისპრინციპი. აღნიშნული გულისხმობს, რომ „სასჯელი“ თანამშრომლის მიერ ჩადენილი გადაცდომის ადეკვატური უნდა იყოს. ამ

იდების დამატებით განვითარებისთვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ე.წ. აკუმულირებული/განვითარებადი სასჯელის პრინციპის ხაზგასმა, რომელიც წარმოდგენილია როგორც ქართულ ისე სხვა ქვეყნების კანონმდებლობაში. აღნიშნული გულისხმობს, რომ გამონაკლისი შემთხვევების გარდა, თანამშრომლის მიმართ დისციპლინური ზომების გამოყენება უნდა ხორციელდებოდეს ზრდადობის პრინციპით - ბსუბუქიდან მძიმემდე. ასე მაგალითად, პირველი გადაცდომისთვის თანამშრომელმა შესაძლოა მიიღოს მხოლოდ სიტყვიერი ან წერილობითი გაფრთხილება მის მიერ ჩადენილი საქციელის მიუღებლობის აღსანიშნავად. მსგავსი შემთხვევების ხელმეორედ აღმოცენებისას, ზომა შეიძლება დამძიმდეს (მაგ, დაქვეითდეს პოზიციიდან) და მხოლოდ ამის მერე მიმართოს ორგანიზაციამ „სასჯელის“ ყველაზე მძიმე ფორმას - სამსახურიდან დათხოვნას. ამგვარი „ზრდადობის“ პრინციპი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ჯანსაღი კლიმატის ჩამოყალიბებას, ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობისა და შრომითი კმაყოფილების გაღვივებას. თანამშრომლებისთვის ეს არის სიგნალი იმისა, რომ ხელმძღვანელობისთვის ძვირფასია მათი შრომა და წვლილი და რომ დასჯა, როგორც ასეთი, და მით უმეტეს სამსახურიდან გაგდება, არ წარმოადგენს ორგანიზაციის პირველად ინტერესს. ზრდადობის პრინციპი უფრო ობიექტურად და სამართლიანადაც აღიქმება თანამშრომლების მიერ. იგი ავითარებს მათში სამუშაოს და ეთიკის მაღალი სტანდარტებისადმი პატივისცემას. ამიტომაც, კანონმდებლობის მოთხოვნების არასრებობის შემთხვევაში, ექსპერტები ხშირად ურჩევენ ორგანიზაციებს ამგვარი პროპორციულობის/ზრდადობის პრინციპის დაცვას გადაცდომებზე რეაგირებისას.

4. ისევე, როგორც რეორგანიზაციის/ლიკვიდაციის შემთხვევაში, უაღრესად მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომელი აქტიურად იყოს ჩართული მისი საკითხის განხილვის პროცესში. აღნიშნულით ორგანიზაცია თავს აარიდებს საქმის გასაჩივრებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. ორგანიზაციას დაწყებული დისციპლინური წარმოების შესახებ თანამშრომლის ინფორმირების კანონიერი ვალდებულება აქვს. შესაბამისად, ამ ელემენტის გამოტოვება, სხვა არასასურველ შედეგებთან ერთად, სამართლებრივი დავის საგანაც შეიძლება გახდეს.

5. დისციპლინური ზომით თანამშრომლის ორგანიზაციიდან გასვლა აუცილებლად უნდა იყოს განხილული კადრების შერჩევის არსებული პრაქტიკის შეფასების კრილიში. ორგანიზაციიდან იძულებით გასვლის ეს ფორმა შეიძლება მიანიშნებდეს შერჩევის პროცესში არსებულ სისტემურ ხარვეზებზე, რომელთა დროული იდენტიფიცირება და ანალიზი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის

ხანგრძლივ პერსპექტივაში. დისციპლინური ზომით ორგანიზაციიდან გასვლის თითოეული შემთხვევის ამგვარი ანალიზი დაეხმარება ორგანიზაციას შერჩევის პროცესის დახვეწაში და მომავალში გასვლის ამ არასასიამოვნო მექანიზმის გამოყენებისგან თავის არიდებაში.

6. ორგანიზაციიდან იძულებით გასვლის შემთხვევაში, განურჩევლად იმისა, თუ რა მიზეზით მოხდა წასვლა, აუცილებელია ყურადღება დაეთმოს დარჩენილი თანამშრომლების შრომითი მოტივაციას შენარჩუნებას. ამ კუთხით არსებული მონაცემებიდან ირკვევა, რომ იძულებითი გასვლა ორგანიზაციიდან სერიოზულ დარტმას აყენებს დარჩენილი თანამშრომლების განწყობას და მათ დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი. იზრდება პროფესიული სტრესი, ხშირია ფსიქო-სომატური დაავადებები და მატულობს აბსენტიზმი (ანუ გაცდენები). ეს ყველაფერი არის დარჩენილ თანამშრომელთა ერთგვარი ბუნებრივი დაცვითი მექანიზმი, მცდელობა განერიდონ სიტუაციას, რომელიც კოლეგების გათავისუფლებასთან დაკავშირებით მათში ძლიერ ნეგატიურ ემოციებს იწვევს. როგორც უკვე აღინიშნა, ასეთ შემთხვევებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ეთმობა კომუნიკაციას. ყველასათვის ნათელი და გასაგები უნდა იყოს თითოეული წასული თანამშრომლის გათავისუფლების მიზეზი. ძალიან პოზიტიურია გუნდური სულისკვეთების გამაძლიერებელი აქტივობების (მაგ. არაფორმალური გასვლების მოწყობის) გავლენაც.

იმედს ვიტოვებთ, რომ ზემოთ წარმოდგენილი ინფორმაცია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს ორგანიზაციიდან იძულებით გასვლის საკითხს ახლებული პერსპექტივით დაანახებს და მისი უკეთ გააზრებისა და მართვისაკენ უბიძგებს.

2. ნებაყოფლობითი გასვლა ორგანიზაციიდან

როგორც უკვე აღინიშნა, ორგანიზაციიდან ნებაყოფლობით გასვლაში იგულისხმება შრომითი ურთიერთობების შეწყვეტა თანამშრომლის ინიციატივით. ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებმა ყურადღებით უნდა შეისწავლონ ყოველი ასეთი შემთხვევა, რათა არ გამოეპაროთ ორგანიზაციაში სერიოზული პრობლემების არსებობა. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია მაშინ, როდესაც კადრების დენადობა მასიურ (თანამშრომელთა საერთო რაოდენობის 5-10%-ზე მეტი წელიწადში) ხასიათს იძენს. კადრების დენადობა ძალიან იშივიათად არის განპირობებული მხოლოდ უკეთესი ალტერნატივის არსებობით. როგორც წესი,

მას მხარს ორგანიზაციის შიგნით არსებული პრობლემებიც უჭერს. სწორედ ამიტომ უნდა მოხდეს ნებაყოფლობით წასვლის შემთხვევების შესწავლა. ქვემოთ მოკლედ იქნება განხილული ნებაყოფლობით წასვლის ორი ყველაზე გავრცელებული ფორმა - წასვლა საკუთარი განცხადების საფუძველზე და პენსიაზე გასვლა.

წასვლა საკუთარი განცხადების საფუძველზე

ითვლება, რომ საკუთარი სურვილით თანამშრომლის წასვლა ორგანიზაციიდან გასვლის ყველაზე უმტკივნეულო და შესაბამისად, ორგანიზაციის მხრიდან ყველაზე ნაკლები ყურადღების მომთხოვნი ფორმაა. სინამდვილეში, თანამშრომელთა წასვლა ან, როგორც მას ხშირად უწოდებენ, კადრების გადინება შეიძლება იყოს ორგანიზაციაში არსებული სერიოზული პრობლემის ინდიკატორი. თითოეული ასეთი შემთხვევა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტის ყურადღების არეალში უნდა მოექცეს შემდგომი ანალიზისთვის. საკუთარი განცხადების საფუძველზე წასვლა, როგორც წესი, ორი ფაქტორის გადაკვეთაზე იჩენს თავს - უკმაყოფილება არსებული სამუშაოთი და უფრო მომზიბველი ალტერნატივის არსებობა. არსებული სამუშაოთი უკმაყოფილება ბევრი მიზეზით შეიძლება იყოს გამოწვეული. დაბალი ანაზღაურება, რთული სამუშაო პირობები (ფიზიკური გარემო/გრადიენტი) ყველაზე ხშირია მათ შორის. თუმცა არანაკლებ აქტუალურია კონფლიქტები კოლეგებთან, შეუთავსებლობა/რთული ურთიერთობები უფროსებთან და/ან პროფესიული ზრდის შესაძლებლობის არარსებობა. ამავდროულად, რაც უფრო ბევრია სხვა მიმზიდველი ვარიანტების რაოდენობა, მით უფრო ძლიერი ხდება ზემოთ აღწერილი ფაქტორების გავლენა წასვლის შესახებ გადაწყვეტილებაზე.

როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ უკეთ მართოს საკუთარი განცხადებით გასვლის პროცესი?

1. პირველი და აუცილებელი ნაბიჯი ამ შემთხვევაში არის თანამშრომლის წასვლის მიზეზების დადგენა. ამ მიზნისთვის ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ ე.წ. გასვლით გასაუბრებას/ინტერვიუს. აღნიშნულში იგულისხმება მოკლე შეხვედრა ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ან ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტსა და თანამშრომელს შორის უკანასკნელის მიერ განცხადების დაწერასა და ორგანიზაციის ფაქტობრივად დატოვებას შორის არსებულ შუალედში. შეხვედრა, როგორც წესი, ნაკლებად ფორმალურ, მეგობრულ გარემოში მიმდინარეობს, რა დროსაც თანამშრომელს უსვამენ რამდენიმე წინასწარ მომზადებულ შეკითხვას წასვლის მიზეზებთან დაკავშირებით. შეკითხვების ფარგლებში მოკლედ ხდება

განვლილი თანამშრომლობის შეჯამება/შეფასება, ამ მხრივ არსებული პრობლემების განხილვა, აგრეთვე ორგანიზაციიდან წასვლის მიზეზების ანალიზი. ინტერვიუს ფარგლებში მიღებული ინფორმაცია უაღრესად საინტერესო და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის მასში არსებული პრობლემების დროული იდენტიფიცირების თვალსაზრისით. იგი აგრეთვე ეხმარება დაწესებულებას საკუთარი შერჩევის პროცედურის დახვეწაში და ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციის განვითარებაში. თანამშრომლებისათვის „მიმზიდველი“ ფაქტორების (ანუ ფაქტორების, რომლებიც სხვაგან გადასვლისკენ უბიძგებენ) შეგროვებით და შემდეგ ორგანიზაციაში/კადრების შერჩევის თუ სამუშაოს მართვის პროცესში მათი დანერგვით, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შეუძლიათ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის წარმატებაში, მის განვითარებაში.

2. სტანდარტიზებული კითხვარი არის გასვლითი ინტერვიუს ერთგვარი თანამედროვე ნაირსახეობა. სხვაობა ამ ორ მეთოდს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ ეს უკანასკნელი ხორციელდება პირისპირ შეხვედრის გარეშე; თანამშრომელს (უფრო სწორად, ყოფილ თანამშრომელს) სთხოვენ მოკლე კითხვარის შევსებას ორგანიზაციიდან წასვლამდე. კითხვარი შეიძლება მიეწოდოს ფურცელზე ამობეჭდილი ან ელექტრონული ფორმით. ამ უკანასკნელ ფორმას სულ უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია მიმართავს, რაკი ის მნიშვნელოვნად ამარტივებს მონაცემთა დამუშავებას და ანალიზს. ქვემოთ მოცემულია რამდენიმე ნიმუში გასვლითი გასაუბრების და/ან სტანდარტული კითხვარის ფორმებიდან. მათი გაცნობა ამ ორი ინსტრუმენტის არსის უკეთ გაგებაში დაგეხმარებათ.

- დაასახელეთ სამი ძირითადი მიზეზი/ფაქტორი, რომელმაც ორგანიზაციიდან წასვლისკენ გიბიძგათ.
- ამ ორგანიზაციაში მუშაობის მანძილზე რა იყო თქვენთვის ყველაზე მეტად/ნაკლებად მოსაწონი?
- თქვენი სამუშაოს რომელი ასპექტების გამოსწორება გიბიძგებდათ დარჩენისაკენ?/გადაგაფიქრებინებთან წასვლას?
- გაუწევთ თუ არა ჩვენ ორგანიზაციას რეკომენდაციას სამუშაოს მაძიებელ თქვენ მეგობრებს/პარტნიორებს შორის?

მიუხედავად იმისა, რომ კითხვარის ფორმა, მით უმეტეს ელექტრონული კითხვარი, მნიშვნელოვნად აჩქარებს ინფორმაციის დამუშავებას და ანალიზს, დარგის ექსპერტები ხშირად უპირატესობას მაინც პირისპირ ინტერვიუს ანიჭებენ, რადგან იგი უფრო სიღრმისეული ინფორმაციის მიღების, ყოფილი თანამშრომლის პასუხებში ჩაბიების შესაძლებლობას იძლევა.

3. პირადი გადაწყვეტილებით წასვლა აუცილებლად უნდა იყოს განხილული თანამშრომელთა სოციალიზაციის, ორგანიზაციისადმი მათი ადაპტაციის პროცესის შეფასების ჭრილშიც. სოციალიზაციის თემა საკმაოდ სიღმისეულად მიმოვიხილეთ სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში. მოგეხსენებათ, სოციალიზაცია არის ორგანიზაციაში ახალი თანამშრომლების მიღების თანმდევი პროცესი, რომლის მიზანია მათი „გაშინაურება“ ორგანიზაციის კულტურაში. გამართული სოციალიზაციის პროცედურის გარეშე ახლად მოსული თანამშრომლები ვერ პოულობენ საკუთარ ადგილს ორგანიზაციაში, არ გრძნობენ მასში თავს კომფორტულად, ამიტომ ხშირად დასაქმებიდან მოკლე დროში ტოვებენ ორგანიზაციას. ახალ გარემოსთან ადაპტაცია საკმაოდ რთული და ემოციური პროცესია. ორგანიზაცია ვალდებულია დაეხმაროს ახალბედა თანამშრომლებს ამ გზის გავლაში, რათა შეამციროს სამუშაოს დაწყებასთან დაკავშირებული ბუნებრივი შფოთვა, გადაღლა და კადრების დენადობა (იხ. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო ნაწილი 1 გვ.46).

4. თანამშრომელთა პროფესიული წინსვლის მონიტორინგი კიდევ ერთი მექანიზმია, რომლითაც ორგანიზაციები ნებაყოფლობითი გასვლის პროცესის მართვასცდილობენ. მეთოდის არსი მდგომარეობს თანამშრომლის შესახებ ინფორმაციის მიღებაში ორგანიზაციიდან მათი გასვლის შემდეგაც. ამისათვის ხშირად საკმარისია ვთხოვოთ თანამშრომელს, მოგვაწოდოს ცნობები საკუთარი სამუშაო ადგილის შესახებ. მეთოდი სასარგებლოა იმის გამოსავლენად, თუ ყველაზე ხშირად სად მიდიან თანამშრომლები ორგანიზაციიდან. ამ კუთხით ტენდენციების გამოკვეთა არსებითად დაეხმარება ორგანიზაციას საკუთარი საკადრო პოლიტიკის დახვეწაში. ზოგიერთი ორგანიზაციის სპეციფიკა ზღუდავს თანამშრომლების შემდგომი დასაქმების არჩევანს, ამიტომ შემდგომი დასაქმების/კარიერული ზრდის მონიტორინგი ხანდახან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის იმ მხრივაც, რომ თვალი ადევნოს ყოფილ თანამშრომელს, მის მიერ ორგანიზაციისადმი მიცემული პირობის დაცვის თვალსაზრისით. და ბოლოს, წასულ თანამშრომლებთან კავშირების შენარჩუნება პოზიტიურ დამოკიდებულებას აყალიბებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიმართ. დარჩენილი თანამშრომლები თავს ღირებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ მმართველი რგოლისთვის, რაც ბუნებრივია, პოზიტიურად აისახება მათ შრომით ეფექტიანობაზე.

5. საკუთარი ნებით წასვლის შემთხვევაშიც უაღრესად მნიშვნელოვანია დარჩენილ თანამშრომლებთან ჯანსაღი კომუნიკაციის დამყარება. საკუთარი ნებით ორგანიზაციიდან გასული თითოეული თანამშრომელი ერთგვარად აძლიერებს

დარჩენილებში მსგავსი საქციელის განხორციელების სურვილს. ძლიერდება იმ ფაქტორების გავლენა, რომლებიც ზემოთ იყო აღწერილი და რომლებიც არსებული სამუშაო ადგილით უკმაყოფილებას უკავშირდება. ამ პრობლემების მოგვარებისთვის ბევრი ორგანიზაცია ავითარებს სპეციალურ პროგრამებს „გადარჩენილებისთვის“. პროგრამების დიდი ნაწილი უკავშირდება კომუნიკაციის გაძლიერებას, რათა ყველასათვის გასაგები იყოს, თუ რამ გამოიწვია თანამშრომელთა წასვლა. თუმცა გარდა ამისა, იგეგმება სპეციალური გუნდური სულისკვეთების გაძლიერებისკენ მიმართული აქტივობები. ამ აქტივობების დახმარებით შესაძლებელი ხდება შიდა ორგანიზაციული კლიმატის გაჯანსაღება და თანამშრომლებში ორგანიზაციისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების გაღვივება.

პენსიაზე გასვლა

საკუთარი განცხადების წასვლის მსგავსად, პენსიაზე გასვლაც თანამშრომლის ინიციატივით ხდება. უმეტეს ქვეყნებში კანონი აძლევს პირს თავისუფლებას თვითონ გადაწყვიტოს, სურს თუ არა გავიდეს პენსიაზე საპენსიო ასაკის მიღწევასთან დაკავშირებით. თუმცა, ბუნებრივია, ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიღებაზე სრულიად განსხვავებული ფაქტორები მოქმედებს. პენსიაზე გასვლა/არ გასვლის შესახებ გადაწყვეტილება ძირითადად დამოკიდებულია იმ პერსპექტივაზე, რომელსაც თანამშრომელი ორგანიზაციიდან გასვლის შემდეგ ხედავს. საპენსიო ასაკს მიღწეული პირებისთვის მეტად აქტუალურია უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის მიღწევა, ამიტომ პენსიაზე გასვლის შესახებ გადაწყვეტილებას ხშირად იღებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი ხედავენ, რომ ამ ორი გარემოების მიღება შეეძლებათ სამსახურის გარეშე. ორგანიზაციებს, როგორც წესი, ამზივალენტური დამოკიდებულება აქვთ საპენსიო ასაკს მიღწეული კადრების მიმართ. ერთი მხრივ, საუბარია გამოცდილ, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პირებზე, რომლებმაც სიცოცხლის დიდი ნაწილი მიუძღვნეს ორგანიზაციის კეთილდღეობაზე ზრუნვას, რის გამოც ძვირფასები არიან კოლექტივისთვის. თუმცა მეორე მხრივ, საპენსიო ასაკში ხშირად ვაწყდებით შრომითი ეფექტიანობის არსებით კლებას, რის გამოც ორგანიზაციისთვის სასურველი ხდება უფრო ახალგაზრდა, თუნდაც ნაკლებად გამოცდილი კადრების მოზიდვა. ასეა თუ ისე, ცალსახაა, რომ საპენსიო ასაკს მიღწეულ თანამშრომლებს განსაკუთრებული სიფრთხილე და მოპრყრობა ჭირდება ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესში. ხშირად ამბობენ, ის თუ როგორ ექცევა ოჯახი საკუთარ ხანდაზმულ წევრებს, არსებითად მეტყველებს იმაზე, თუ რა ოჯახთან გვაქვს საქმე. იგივე პრინციპი ვრცელდება ორგანიზაციაზეც. ის, თუ როგორ ემშვიდობება ორგანიზაცია საკუთარ ღვაწლმოსილ მუშაკებს, არსებითად

განსაზღვრავს მის კულტურას, მის ინდივიდუალობას. ეს პრაქტიკა ასევე აგზავნის სიგნალს ორგანიზაციის უფრო ახალგაზრდა თანამშრომლების მიმართულებითაც, ანდომებს ან პირიქით აზიზღებს მათ ორგანიზაციაში მუშაობის გაგრძელებას.

როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ უკეთ მართოს პენსიაზე გასვლის პროცესი?

1. პირველ რიგში თანამშრომელი უნდა იყოს უზრუნველყოფილი ღირსეული პენსიით. საქართველოს საჯარო სამსახურის შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას/ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს ფაქტობრივად არ აქვთ ამ მხრივ პროცესებზე გავლენა, ამიტომ ამ თემას სიღმისეულად არ განვიხილავთ.

2. ბევრი ორგანიზაცია თანამშრომლებს უნარჩუნებს ჯანმრთელობის დაზღვევას ორგანიზაციიდან გასვლის შემდეგაც. აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალურია საპენსიო ასაკს მიღწეული პირებისთვის ჯანდაცვის სისტემის მომსახურების მაღალი ფასების გათვალისწინებით.

3. ღვაწლმოსილი თანამშრომლების დამსახურების აღსანიშნავად ორგანიზაციები ხშირად ამზადებენ ე.წ. გამოსამშვიდობებელ საჩუქარს/სუვენირს. აღნიშნულში შეიძლება მოვიაზროთ სიმბოლური დატვირთვის მქონე, არც ისე ძვირი საჩუქარი ან ფუნქციური მნიშვნელობის მქონე სასარგებლო ნივთი. ასე მაგალითად, 2005-2006 წლებში საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში რამდენიმე ღვაწლმოსილი თანამშრომლისთვის შეიძინეს ტელევიზორები და/ან კომპიუტერული ტექნიკა. თითოეული თანამშრომლის გაცილება/საჩუქრის გადაცემა პომპეზურ გარემოში, ყველა თანამშრომლის თანდასწრებით ხდებოდა, რაც უდავოდ სასიამოვნო იყო არა მხოლოდ დასაჩუქრებული თანამშრომლისთვის, არამედ დარჩენილი კოლექტივისთვისაც, ქმნიდა თბილ და ჯანსაღ ორგანიზაციულ გარემოს.

4. ისევე როგორც თავისი ნებით წასული თანამშრომლების შემთხვევაში, კავშირის შენარჩუნება პენსიაზე გასულ თანამშრომლებთან უადრესად პოზიტიურად აისახება ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. იგი ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ თანამშრომელი ორგანიზაციისათვის უბრალოდ ცვეთადი რესურსი კი არ არის, არამედ ღირებული პარტნიორია. ეს კი პოზიტიური სიგნალია სხვა თანამშრომლებისთვის, აგრეთვე სამუშაოს მაძიებლებისთვის, რაც ხანგრძლივ პერსპექტივაში აუცილებლად დადებით როლს ითამაშებს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევასა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში.

ორგანიზაციიდან გასვლა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ისევე როგორც ციკლის შემადგენელი სხვა კომპონენტების შემთხვევაში, მისი რეალიზების თავისებურებებს არსებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციის შემდგომ წარმატებაზე, მის ეფექტიანობაზე. სწორად ამიტომ საჭიროა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ყურადღების გამახვილება ამ საკითხზე და საქართველოს საჯარო სექტორში ორგანიზაციიდან გასვლის ჯანსაღი პრაქტიკის დანერგვაზე ზრუნვა, რადგან სხვაგვარად დარტყმის ქვეშ დადგება არა მხოლოდ რომელიმე ერთი ორგანიზაციის იმიჯი, არამედ მთლიანად საჯარო სექტორის სახე, მისდამი ნდობა როგორც მოქმედი საჯარო მოხელეების ისე ფართო საზოგადოების მხრიდან.

სამახსოვრო ზარათი

- ✓ ორგანიზაციიდან გასვლა ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელსაც იმდენივე ყურადღება ჭირდება, რამდენიც ნებისმიერ სხვა ელემენტს;
- ✓ ორგანიზაციის პოზიტიური სახის შენარჩუნებისთვის, აგრეთვე მისი ეფექტიანობის გაზრდისთვის უაღრესად მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ „გამსვლელ“ თანამშრომელზე ფოკუსირება, არამედ დარჩენილებში სწორი შეფასებების და დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებაზე ზრუნვა;
- ✓ ორგანიზაციიდან გასვლის პროცესთან დაკავშირებული ნეგატიური ემოციების და შედეგების შემცირებისათვის უპირველესი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლებთან აქტიური კომუნიკაციის შენარჩუნებას. ყველასათვის ნათელი და გასაგები უნდა იყოს, თუ რატომ/რა ნიშნით მოხდა კონკრეტული თანამშრომლების „გაყვანა“ ორგანიზაციიდან.
- ✓ ორგანიზაციიდან გასვლის თითოეული შემთხვევა ყურადღებით უნდა იყოს შესწავლილი ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების მიერ, რადგან მიღებული ინფორმაცია უაღრესად ღირებულია კადრების შერჩევის, სოციალიზაციის თუ ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის სხვა კომპონენტების უკეთ დაგეგმისთვის/განხორციელებისთვის.

ადამიანური რესურსების მრავალფეროვნებაზე ზრუნვა

შესავალი

ადამიანური რესურსების მართვის ყველა სახელმძღვანელოში აუცილებლად წააწყდებით მრავალფეროვნების საკითხისადმი მიძღვნილ თავს. ამ კუთხით ყველაზე ხშირად საუბრობენ გენდერულ თანასწორობაზე, თუმცა რეალურად მოიაზრება თანასწორობის დაცვის ვალდებულება ყველა მოწყვლადი ჯგუფის წევრების მიმართ. გარდა სამართლებრივი ვალდებულებისა, კადრების მრავალფეროვნებაზე ზრუნვა ორგანიზაციის ეფექტიანობისთვისაც ხელსაყრელი წინაპირობაა, რადგან რაც უფრო ბევრი განსხვავებული ჯგუფის წარმომადგენელი არის თავმოყრილი ორგანიზაციაში, მით უფრო მეტი განსხვავებული და ორიგინალური ხედვა ეძლევა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლზე საუბრის დასრულება თანამშრომლობის საკითხის განხილვის გარეშე არც ჩვენი მხრიდან იქნება სწორი. წინამდებარე ნაწილში მოკლედ მიმოვიხილავთ ამ კუთხით არსებულ საერთაშორისო და ქართულ პრაქტიკას, რათა ავამაღლოთ მკითხველის ცნობიერება ამ თემაზე და ხელი შევუწყოთ უფრო სამართლიანი და ინკლუზიური ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკის დანერგვას ქართულ საჯარო ორგანიზაციებში. თემის მიმოხილვისას ჩვენც ძირითადად გენდერის თემაზე გავაკეთებთ აქცენტს, თუმცა ყველაფერი, რაც გენდერის შესახებ ითქმება მარტივად შეიძლება და უნდა განზოგადდეს სხვა მოწყვლად კატეგორიებზეც.

ისტორიული ექსკურსი

ისტორიულად საქართველოს საჯარო სექტორში დასაქმება ტენდენციურ ხასიათს ატარებს. კერძოდ, მაღალი რანგის თანამდებობებზე დანიშნულ და დაწინაურებულ მამაკაცთა რიცხვი გაცილებით აღემატება ქალების რაოდენობას. ქალებს ნაკლებად მიუწვდებოდათ ხელი საჯარო სამსახურის მაღალი რანგის თანამდებობებზე და არ არიან აქტიურად ჩართულები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორც ცენტრალურ ასევე ადგილობრივ დონეზე.¹ ამრიგად, საჯარო

¹ ქალების რიცხვი, რომლებსაც უკავიათ მაღალ თანამდებობები საქართველოს სამინისტროებში, 21%-ს არ აღემატება. ზოგიერთ სამინისტროში ქალები სართოდ არ არიან წარმოდგენილები მაღალ თანამდებობებზე (ფინანსთა სამინისტრო, შინაგან საქმეთა სამინისტრო, რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო და სხვ.). არჩეული პარლამენტარების მხოლოდ 12%-ია ქალი, რაც ნებისმიერი ევროპული ქვეყნის პარლამენტზე გაცილებით დაბალი მაჩვენებელია. ადგილობრივ დონეზე, მაგალითად, თბილისში ქალაქის

სამსახურში დარღვეულია თანასწორობის პრინციპი და დამკვიდრებულია შერჩევითი რეკრუტირებისა და დაწინაურების, აგრეთვე სამსახურიდან დათხოვნის პრაქტიკა მამაკაცების სასარგებლოდ. აღნიშნული თვალსაზრისით, მნიშვნელოვანია სამთავრობო დაწესებულებებში არსებული პრაქტიკის ცვლილება ობიექტური რეკრუტირებისა და დაწინაურების ნორმების შემოღების გზით. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს შესაბამისი რეგულაციები და კანონმდებლობა, საჭიროა მეტი ძალისხმევა აღნიშნული ნორმებისა და გენდერული მეინსტრიმინგის მექანიზმების (როგორცაა საქართველოს გენდერული თანასწორობის სამოქმედო გეგმა) განხორციელების გზით სასურველი შედეგების მისაღწევად.

საჯარო სამსახურის რეფორმა მიზნად უნდა ისახავდეს საჯარო სამსახურში გენდერული მეინსტრიმინგის გასაძლიერებლად შესაბამისი პირობების შექმნას და იმ მექანიზმების შემუშავებას, რომლებიც ხელს შეუწყობს გენდერული თანასწორობის მიღწევას. საჯარო სამსახურის რეფორმის იმ ნაწილში, რომელიც გენდერულ საკითხებს, ყურადღება უნდა გაამახვილდეს გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფის მექანიზმებზე და მათი განხორციელებისთვის საჭირო ფინანსური რესურსების იდენტიფიცირებაზე, აგრეთვე, ეფექტური ანაგარიშვალდებულების, მონიტორინგისა და შეფასების სისტემებზე.

ამასთანავე, საქართველოში დაბალია ინფორმირებულობის დონე სამინისტროებისა და საჯარო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტების მიერ გენდერული მეინსტრიმინგის დანერგვის თაობაზე, როგორც ცენტრალურ, ასევე ადგილობრივ დონეზე (გენდერული საკითხები საქართველოში, სამოქალაქო საზოგადოების ლიდერობის ქსელი, 2013 წ.). ცნობიერების დაბალი ხარისხის მთავარი მიზეზი არის ცოდნისა და ინფორმაციის ნაკლებობა ცვლილებების განსახორციელებლად და რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ცვლილებების აუცილებლობის შესახებ, რომელიც უკავშირდება საჯარო სამსახურში ქალებისა და მამაკაცების ინტეგრირებას ობიექტური შერჩევისა და დაწინაურების პრინციპებზე დაყრდნობით. გენდერული მეინსტრიმინგის დანერგვისთვის საჭიროა გენდერულ საკითხებზე ცნობიერების ამაღლება. აუცილებელია ნათლად განსაზღვრული ინსტიტუციური ჩარჩოს არსებობა, რომელიც ხელს შეუწყობს გენდერული მეინსტრიმინგის ხედვის ჩამოყალიბებას. წინამდებარე ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო ყურადღებას ამახვილებს ყველა სამინისტროსა და საჯარო უწყებაში ფუნქციონირებულობის მკაფიოდ განსაზღვრვის აუცილებლობასა და იმ პასუხისმგებლობაზე, რომელიც თითოეულ მათგანს ეკისრება ადამიანური რესურსების ეფექტურად მართვასთან დაკავშირებით. არსებული და უახლოეს წარსულში განსაზღვრული სახელმწიფო ინსტიტუტები და სტრუქტურები, რომლებსაც ევალებათ ხელი

საკრებულოში და ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე მომუშავე პირების მხოლოდ 48 %-ია ქალი. ანაზღაურების თვალსაზრისით, ქალების ხელფასები 30%-ით ნაკლებია იმ მამაკაცების ხელფასებზე, რომლებსაც უკავიათ ადმინისტრაციული თანამდებობები (გაერო, 2007 წ.).

შეუწყონ ქალის შესაბამისი უფლებამოსილებით აღჭურვასა და გენდერულ თანასწორობას, საჭიროებენ გაძლიერებას, რათა უზრუნველყონ საჯარო სამსახურში გენდერული ბალანსის არსებობა და შესაბამისი მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმების დანერგვა.

დღესდღეობით, გენდერული მეინსტრიმინგი არ არის გათვალისწინებული საჯარო სამსახურში მიმდინარე დაგეგმარების, ბიუჯეტირებისა და მონიტორინგის/შეფასების პროცესების დროს. იმისათვის, რომ მოხდეს საჯარო სამსახურში გენდერული ბალანსის უზრუნველყოფა, მთავრობამ თანმიმდევრული და მოქმედებაზე ორიენტირებული გენდერული მეინსტრიმინგის სტრატეგია უნდა შეიმუშაოს. ეფექტური გენდერული მეინსტრიმინგის სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მისი საჭიროების ცოდნაზე, როგორც ცენტრალურ ასევე ადგილობრივ სახელისუფლებო დონეზე. მიუხედავად იმისა, რომ ცალკეული დეპარტამენტები მოარგებენ გენდერული თანასწორობის საკუთარ სტრატეგიებს თავიანთი დეპარტამენტების საჭიროებებსა და მოთხოვნებს, აუცილებელია მთავრობამ ჩამოაყალიბოს ინდივიდუალური სტრატეგიების სხვადასხვა დონეზე მართვის ჩარჩო, რომელიც ითვალისწინებს რესურსების განაწილებას გენდერული სტრატეგიების განსახორციელებლად.

დამამუშავებელია უკანასკნელ პერიოდში გენდერული მეინსტრიმინგის ხელშესაწყობად განხორციელებული ისეთი ქმედებები, როგორიცაა პარლამენტის გენდერული თანასწორობის საბჭოს ფარგლებში გენდერისა და პოლიტიკის საკითხებზე თემატური ჯგუფის, აგრეთვე, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის უმაღლეს საბჭოსთან არსებული გენდერული თანასწორობის კომისიის შექმნა და ისეთი არასამთავრობო ორგანიზაციების არსებობა, როგორიცაა „გენდერული თანასწორობის ქსელი“ (GEN) და „ქალთა კავშირი“, რომლებიც დაარსდნენ ახალი ან ახლად შემუშავებული მექანიზმების გასაძლიერებლად ახალი ნორმების დამკვიდრების ხელშესაწყობის მიზნით. ახლად შექმნილ უწყებებთან ერთად პრემიერ-მინისტრის აპარატის მიერ მომავალში შემუშავდება რეკომენდაციები გენდერული თანასწორობის პოლიტიკასთან დაკავშირებით.

გენდერული მეინსტრიმინგის სახელმძღვანელო დირექტივები ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში

გენდერული მეინსტრიმინგი ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში ფოკუსირებულია ადამიანური რესურსების მართვის ნორმებზე/პროცესებზე (დაგეგმარება, ბიუჯეტირება და მენეჯმენტი/ოპერაციები, მონიტორინგი და შეფასება, რაც მოიცავს რეკრუტირებას, კადრებით დაკომპლექტებას, ანაზღაურებას, როტაციასა და დაწინაურებას, სამუშაოს შესრულების შეფასებას, სამსახურიდან გათავისუფლებას); ორგანიზაციულ კულტურაზე (თანაბარი შესაძლებლობა და გენდერული ბალანსი, გენდერულად/კულტურულად სენსიტიური სამუშაო გარემო);

ცოდნის მენეჯმენტზე, პერსონალის კომპეტენციასა და შესაძლებლობების განვითარებაზე, აგრეთვე კვლევაზე, მონაცემებზე, კომუნიკაციასა და ადვოკატირებაზე.

დღესდღეობით, არ არსებობს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროებთან დაკავშირებული გენდერულად დეზაგრეგირებული მონაცემები, გარდა იმ მონაცემებისა, რომლებიც ეხება ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენელთა თანამდებობებსა და ანაზღაურებას („საერთაშორისო გამჭვირვალობა - საქართველო“, 2008 წ.). საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის ნაკლოვანებებთან მიმართებაში აუცილებელია შემუშავდეს შესაბამისი დირექტივები, რომლებიც ხელს შეუწყობს საჯარო სექტორში გენდერულ მეინსტრიმინგს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გენდერული მეინსტრიმინგის სახელმძღვანელო პრინციპებია:

- **თანასწორობა:** მამაკაცებისა და ქალების თანაბარი მოპყრობა, თანაბარი მონაწილეობა, რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და კონტროლი, ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში და სარგებელი.
- **საკომპენსაციო დისკრიმინაცია:** გენდერული თანასწორობის ხელშესაწყობად მიზანმიმართული ქმედება.
- **გენდერული სენსიტიურობის ნორმები და პრაქტიკა:** ადამიანური რესურსების მართვის ნორმები და პრაქტიკა, რომელიც პასუხობს როგორც მამაკაცების ასევე ქალების საჭიროებებს საჯარო სამსახურში.
- **ჩართვა და უფლებამოსილებით აღჭურვა:** ქალებისა და დაუცველი ჯგუფების, მაგალითად, განსაკუთრებული საჭიროებების პერსონალი, ეთნიკური უმცირესობები, რომლებიც ჩამოშორებულები არ არიან დაგეგმარებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებიდან, მოტივირება, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.
- **ორგანიზაციული კულტურა:** გენდერულ-კულტური მრავალფეროვნების ხელშეწყობა.

სახელმძღვანელო პრინციპების ჩარჩო უმთავრესად შემუშავებულია სამინისტროებისთვის, დეპარტამენტებისთვის, საჯარო უწყებებისა და ადგილობრივი მთავრობებისთვის და მისი შექმნის მიზანია გენდერული მეინსტრიმინგის მექანიზმების ხელშეწყობა საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების განაწილებისა და მართვის პროცესში. აღნიშნული პრინციპები მათ

დაეხმარება არსებული ორგანიზაციული ჩარჩოს ფარგლებში, ადამიანური რესურსების მართვის სხვადასხვა სფეროში გენდერული მეინსტრიმინგის დაგეგმარების, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში.

აღნიშნული სახელმძღვანელო პრინციპების გათვალისწინებით, გენდერული მეინსტრიმინგი საქართველოს საჯარო სამსახურში მიიღწევა შემდეგი ღონისძიებების გატარებით:

- ინსტიტუციური ცვლილების ხელშეწყობა მამაკაცებისა და ქალებისთვის გაზრდილი შესაძლებლობების უზრუნველსაყოფად, თანაბარი მონაწილეობისა და ყველა სახელისუფლებო დონეზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობის გზით.
- ნორმებისა და პრაქტიკის ცვლილება, რომელიც ამცირებს ქალებისა და მამაკაცების დასაქმების, ლიდერობისა და მენეჯერული უნარ-ჩვევების განვითარების შესაძლებლობებს.
- გენდერული მეინსტრიმინგის საკითხების მიმართებაში ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და მიდგომების გაუმჯობესების მიზნით, ზედა რგოლის ქალი და მამაკაცი მენეჯერების შესაძლებლობების განვითარების პროგრამების შემუშავება და დანერგვა, რომლებიც, სხვა საკითხებთან ერთად, გულისხმობს ანალიზს, კვლევას, ბიუჯეტირებას, მონიტორინგსა და შეფასებას, აგრეთვე, გენდერულად დეზაგრეგირებული მონაცემების შეგროვებასა და გამოყენებას.
- გენდერული თანასწორობის მიღწევის მიზნით ეფექტური კოორდინაციის, სათანადო შესრულებისა და ანგარიშვალდებულების მაღალი დონის უზრუნველყოფა.
- სტრატეგიების შემუშავება, რომლებიც გაზრდის შესაძლებლობებს მამაკაცებისა და ქალებისთვის სახელმწიფო უწყებებში ხელმძღვანელი პოზიციების დასაკავებლად.
- გენდერული ცოდნის მენეჯმენტის სისტემების განვითარება და როგორც მამაკაცებთან ასევე ქალებთან სისტემატური კონსულტირების პროცესის ხელშეწყობა, მათი საკუთარი პრიორიტეტების, წარმატებების, გამოცდილებისა და სხვა მექანიზმების გამოვლენისა და გაზიარების მიზნით.
- ეფექტური მონიტორინგისა და ანგარიშების მომზადების მექანიზმების შემუშავება, გენდერული თანასწორობის თვალსაზრისით სამინისტროს,

დეპარტამენტის, საჯარო უწყების ან ადგილობრივი მთავრობის პროგრესის იდენტიფიცირებისათვის.

- შიდა პროცესების თვალყურის დევნება და მონიტორინგი, რათა უზრუნველყოფილ იქნას დასახული მიზნების მიღწევა გენდერული მენისტრიმინგის ორგანიზაციული სწავლების პირობებში.
- გენდერული საკითხების კოორდინატორების ხელშეწყობა და შესაბამისი სამთავრობო უწყებათაშორისი ქსელის შექმნა ცენტრალურ და ადგილობრივ სახელისუფლებო დონეზე გენდერული საკითხების კოორდინაციისთვის სამინისტროებს, დეპარტამენტებს, საჯარო უწყებებსა და ადგილობრივ მთავრობებს შორის ცოდნის გაზიარების, კოლეგების დახმარებისა და გენდერული თანასწორობის სწავლების ინტეგრირების გზით.
 - შესაბამისად, უფლებამოსილი პირი დანიშნავს საჯარო მოხელეებს გენდერული საკითხების კოორდინატორების პოზიციებზე.
 - გენდერული საკითხების კოორდინატორი იქნება შუამავალი რგოლი საჯარო სამსახურის ბიუროსა (ან სხვა ცენტრალური ხელისუფლების უწყება, რომელიც პასუხისმგებელია საჯარო სამსახურის განვითარებაზე) და შესაბამის სამინისტროს ან დეპარტამენტს, სამთავრობო უწყებასა თუ ადგილობრივ მთავრობას შორის.

ჩვეულებრივი სამუშაოს აღწერილობასთან ერთად, გენდერული საკითხების კოორდინატორებს თითოეულ სამინისტროში, დეპარტამენტში, საჯარო უწყებასა თუ ადგილობრივ მთავრობაში დაეკისრება შემდეგი პასუხისმგებლობები:

- სამინისტროებში, დეპარტამენტებში, საჯარო უწყებებსა და ადგილობრივ მთავრობებში გენდერული სენსიტიზაციის ხელშეწყობა;
- ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან მუშაობის გზით გენდერთან დაკავშირებული ყველა სახის ინფორმაციის შეგროვება და გავრცელება;
- გენდერთან დაკავშირებული საკითხების თანამშრომლებთან განხილვა, რომლებიც შესაძლოა გადაეცეს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას;
- ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერის ხელშეწყობა გენდერთან დაკავშირებული ნებისმიერი პრობლემის, მათ შორის, სექსუალური შევიწროების საკითხების გადაწყვეტაში;
- საჭიროებისამებრ, გენდერის საკითხებზე გამართულ ტრენინგებში, სემინარებსა და შეხვედრებში მონაწილეობის მიღება და ხელშეწყობა;

- წინასწარ დადგენილი ფორმატის მიხედვით კვარტალური ანგარიშების მომზადება და გაცნობა ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერისთვის;

გენდერული მეინსტრიმინგის ღონისძიებებს კოორდინაციას გაუწევენ სამინისტროები, დეპარტამენტები, საჯარო უწყებები და ადგილობრივი მთავრობები.

ანგარიშების მომზადების პროცესი გულისხმობს შემდეგს:

- 1) გენდერული საკითხების კოორდინატორი თითოეული სახელმწიფო უწყების ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერს წარუდგენს გენდერული მეინსტრიმინგის კვარტალურ ანგარიშს;
- 2) ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ყოველი წლის ბოლოს საჯარო სამსახურის ბიუროს (ან სხვა შესაბამისად უფლებამოსილ სახელმწიფო უწყებას) ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს წარუდგენს გენდერული მეინსტრიმინგის კვარტალურ ანგარიშებს;
- 3) საჯარო სამსახურის ბიურო პრემიერ-მინისტრის აპარატს წარუდგენს გენდერული მეინსტრიმინგის კვარტალურ ანგარიშს სამინისტროებისგან, დეპარტამენტებისგან, საჯარო უწყებებისა და ადგილობრივი მთავრობებისგან ინდივიდუალური ანგარიშების მიღებიდან 30 დღის განმავლობაში;
- 4) სამინისტროების, დეპარტამენტების, საჯარო უწყებებისა და ადგილობრივი მთავრობების ანგარიშების ფორმატი გენდერული სტატისტიკის ანალიზისათვის შემუშავდება საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ.

საჯარო სამსახურის ბიურო (ან სხვა შესაბამისად უფლებამოსილი სახელმწიფო უწყება) პასუხისმგებელი იქნება კონკრეტული გენდერული მეინსტრიმინგის მექანიზმების დანერგვის მონიტორინგსა და შუალედური ანგარიშების ყველა შესაბამის დაინტერესებულ მხარესთან გადაგზავნაზე, მათ შორის, საზოგადოების ფართო ფენებისთვის გაცნობაზე, ანგარიშების ვებ-გვერდზე გამოქვეყნების გზით. სახელმძღვანელო პრინციპების ეფექტური განხორციელებისთვის საჭიროა:

1. გენდერული შეფასების ჩატარება ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ დონეზე (პერსონალის თვითშეფასება) გენდერული მეინსტრიმინგის გასაძლიერებლად უკვე არსებული ნორმების, პროცესების, პროცედურების, პრაქტიკისა და შესაძლებლობის განსასაზღვრად; აგრეთვე, გენდერული თანასწორობისა და ქალების უფლებამოსილებით აღჭურვის თაობაზე

პერსონალის შეხედულებებისა და მიდგომების გამოსავლენად; გენდერული თანასწორობის დასაბუთებული სტრატეგიისა და ღონისძიებების შემუშავების მიზნით გამოწვევების, შესაძლებლობებისა და საჭიროებების განსასაზღვრად;

2. კონსენსუსის მიღწევა ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გენდერული მეინსტრიმინგის მნიშვნელობის შესახებ (შესაძლებელია განხორციელდეს სხვადასვა ღონისძიებების გატარების გზით, როგორიცაა პოლიტიკური დიალოგი და სემინარები ცენტრალურ და ადგილობრივ სახელისუფლებო დონეზე, პოლიტიკის განმსაზღვრელი და გადაწყვეტილების მიმღები პირების მონაწილეობით (პარლამენტის, მთავრობის და სამოქალაქო საზოგადოების წევრები);
3. სახელმწიფო სამართლებრივი ჩარჩოს შემუშავებაზე მუშაობა, რომელიც იქნება საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში გენდერული მეინსტრიმინგის უზრუნველყოფისთვის საჭირო გენდერული ნორმების, სტრატეგიისა და სახელმძღვანელო პრინციპების ჩამოყალიბების საფუძველი;
4. მექანიზმების შემუშავება გენდერული მეინსტრიმინგის ნორმების, სტრატეგიისა და სახელმძღვანელო პრინციპების განსახორციელებლად, მათ შორის, კვლევისა და მონაცემთა განყოფილება, გენდერულ საკითხებზე მომუშავე ჯგუფი; გენდერული თანასწორობის სამოქმედო გეგმა და ბიუჯეტი სამინისტროსა თუ სხვა შესაბამისი სამთავრობო უწყების ფარგლებში;
5. გენდერული შესაძლებლობების განვითარების გეგმის შემუშავება და მისი განხორციელება;
6. გენდერულად სენსიტიური ადამიანური რესურსების მართვისა და მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების შემუშავება.
7. სისტემატური გენდერული აუდიტის ჩატარება, არსებული პერსონალის მიდგომების, შესაძლებლობების, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის, მენეჯმენტის/პროცედურებისა და პრაქტიკის გენდერულ პოლიტიკასა და სტრატეგიასთან შესაბამისობის შეფასების მიზნით.

საქართველოს საჯარო სამსახურში გენდერული მეინსტრიმინგის მოსალოდნელი შედეგებია:

- საჯარო სამსახურში მამაკაცებისა და ქალების თანაბარი მოპყრობა, თანაბარი მონაწილეობა, რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და კონტროლი, ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში და სამუშაოზე მიღებული სარგებელი;

- კონსტიტუციით და სხვა სახელმწიფო პოლიტიკის დოკუმენტებით განსაზღვრული გენდერული თანასწორობის მოთხოვნების შესრულება (მაგ. პარლამენტის გენდერულ საბჭოს გენდერული თანასწორობის სამოქმედო გეგმა);
- გლობალური მიზნის - საჯარო სამსახურში გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალების თანაბარი წარმომადგენლობის ხელშეწყობა; და
- ყველა დონეზე ეფექტური, ეფექტიანი და თანაბარი საჯარო მომსახურების მიწოდება.

გენდერული ტერმინების განმარტებები

გენდერი: გენდერი აღნიშნავს მახასიათებლების, როლებისა და ქცევის არა ბიოლოგიურად, არამედ სოციალურად და კულტურულად კონსტრუირებული მოდელების ერთობლიობას, რომელიც განსხვავებს ქალებს მამაკაცებისაგან. ინდივიდის სქესი ბიოლოგიურად განპირობებულია, ხოლო გენდერული მახასიათებლები სოციალურად არის კონსტრუირებული და წარმოდგენს აღზრდის, პირობითი რეფლექსების ფორმირების და სოციალურ-კულტურული ნორმებისა და მოლოდინების პროდუქტს. აღნიშნული მახასიათებლები დროთა განმავლობაში იცვლება და განსხვავდება სხვადასხვა კულტურის მიხედვით. გენდერის ცნება მიუთითებს არა მხოლოდ უბრალოდ ქალსა და მამაკაცზე, არამედ მათ ძალებს შორის ურთიერთობაზე. გენდერული ურთიერთობების გადახედვა მუდმივად ხდება ადგილობრივ, ცენტრალურ და საერთაშორისო დონეზე პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული გარემოს ცვლილებასთან ერთად.

გენდერული ანალიზი: გენდერული ანალიზი არის სქესის მიხედვით რაოდენობრივი ინფორმაციის (გენდერულად დეზაგრეგირებული მონაცემები) შეგროვების პროცესი, რომელიც ასახავს როლებს, პასუხისმგებლობებს, რესურსებისა და შესაძლებლობების წვდომასა და სარგებლის განკარგვას შორის განსხვავებებსა და უთანასწორობებს. თვისობრივი გენდერული ანალიზის მიზანია ქალებსა და მამაკაცებს შორის არსებული აღნიშნული განსხვავებებისა და უთანასწორობების მიზეზების დადგენა. ის გულისხმობს გენდერულად დეზაგრეგირებული მონაცემების შეგროვებას პოლიტიკის შემუშავების პროცესში გამოყენების მიზნით, რათა შეფასდეს გენდერულ უთანასწორობასთან დაკავშირებული არსებული ნორმებისა და პროგრამების ზეგავლენა. აგრეთვე, გენდერული ანალიზი მოიცავს გენდერულად არათანაბარი ურთიერთობების სხვადასხვა განვითარებაზე ორიენტირებული მიზნის, მათ შორის, გენდერული თანასწორობის მიღწევაზე ზეგავლენის შეფასებას.

გენდერული მეინსტრიმინგი: გენდერული მეინსტრიმინგი აღნიშნავს საშუალებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ გენდერულ პერსპექტივას ყველა სახის სამთავრობო პოლიტიკის, პროგრამისა და გადაწყვეტილების შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში. ის აგრეთვე გულისხმობს გენდერულ საკითხებზე ფართო საზოგადოების

ცნობიერების ამაღლებას. გენდერული მეინსტრიმინგი არის პროცესი, რომელიც გულისხმობს ანალიზისას გენდერული განსხვავებების/უთანასწორობების მიმართ სენსიტიურობის ელემენტის მუდმივად გათვალისწინებას, იმ სტრატეგიებისა და აქტივობების მომზადებასა და მონიტორინგს, რომლებიც მიმართულია ქალებსა და მამაკაცებს შორის უთანასწორობის შესამცირებლად. ის გულისხმობს გენდერული ასპექტების გათვალისწინებას ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისა და დაგეგმარების პროცესში, მათ შორის, პოლიტიკის შემუშავების, ბიუჯეტირების, პროგრამების შედგენის, იმპლემენტაციის, მონიტორინგისა და შეფასების დროს.

გენდერული სენსიტიურობის ინდიკატორი: გენდერული სენსიტიურობის ინდიკატორი ნიშნავს სტატისტიკურ ან რაოდენობრივ ინფორმაციას მამაკაცებთან მიმართებაში ქალების ცხოვრების, სტატუსისა ან მდგომარეობის გარკვეული ასპექტებისა და დროთა განმავლობაში არსებული მდგომარეობის ცვლილების შესახებ. ასეთი ინდიკატორები მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტებია გენდერულ თანასწორობასა და ქალის როლის გაძლიერებასთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულების ხარისხის გასაზომად.

გენდერული სენსიტიურობა/ცნობიერება/პერსპექტივა: ქალებსა და მამაკაცებს შორის სოციალურად დეტერმინებული განსხვავებების ცოდნა, რომლებიც განაპირობებენ უთანასწორობებს მამაკაცებსა და ქალებს შორის რესურსებისა და სარგებელის ხელმისაწვდომობისა და განკარგვის თვალსაზრისით. გენდერულად სენსიტიური მიდგომა გულისხმობს მზაობას უთანასწორობების აღმოსაფხვრელად იმ სტრატეგიების შემუშავებისა და ღონისძიებების დაგეგმვის გზით, რომლებიც მიმართულია სოციალური და ეკონომიკური განვითარებისკენ.

გენდერული მგბნობელობა: გულისხმობს ქმედებებს/გეგმებს, რომლებიც ახდენენ რეაგირებას და სენსიტიურობი არიან ქალებისა და მამაკაცების, გოგონებისა და ბიჭების კონკრეტული/სპეციფიკური საჭიროებების მიმართ.

გენდერული მიუკერძოებლობა/თანაბარუფლებიანობა: აღნიშნავს გენდერული თანასწორობის მიღწევის პროცესს, რომელიც გულისხმობს მიუკერძოებელ და სამართლიან მიდგომას ორივე სქესის მიმართ პასუხისმგებლობებისა და სარგებელის განაწილების დროს. ტერმინი ითვალისწინებს განსხვავებას მამაკაცებსა და ქალებს შორის რესურსებისა და შესაძლებლობის ხელმისაწვდომობისა და თავიანთი მომავლის განკარგვის საშუალებების თვალსაზრისით. გენდერული თანაბარუფლებიანობის მისაღწევად უნდა გაძლიერდეს ქალების უფლებამოსილება და შესაძლებლობები, მამაკაცებთან ერთად ჩაერთონ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მათი და მათი შვილების მომავალზე.

გენდერული თანასწორობა: გენდერული თანასწორობა გულისხმობს მამაკაცებისა და ქალების თანაბარუფლებიანობას რესურსების, შესაძლებლობებისა და სერვისების

ხელმისაწვდომობისა და ქონების ფლობისა და ინვესტირებისგან მიღებული სარგებლის განკარგვის თვალსაზრისით.

გენდერული საკითხების მართვის სისტემა: აღნიშნავს არსებული ორგანიზაციული ჩარჩოს ფარგლებში სხვადასხვა სტრუქტურის, მექანიზმისა და პროცედურის ინტეგრირებულ სისტემას, რომელიც შემუშავებულია ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროში გენდერული მენისტრიმინგის პროცესის დაგეგმვის, მართვისა და მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით, მდგრადი განვითარების თვალსაზრისით გენდერული თანასწორობისა და მიუკერძოებლობის უფრო მაღალი მაჩვენებლის მისაღწევად.

გენდერული საკითხების დაგეგმარება: გულისხმობს გენდერული ანალიზის შედეგად მიღებული მაჩვენებლების გამოყენებას მამაკაცებსა და ქალებს შორის იდენტიფიცირებული უთანასწორობების აღმოფხვრის მიზნით სხვადასხვა დონეზე დაგეგმარების გზით: დეპარტამენტის/განყოფილების გეგმები, რეგიონული გეგმები და სახელმწიფო გეგმები. გენდერული საკითხების დაგეგმარება ითვალისწინებს შესაბამის ქმედებებს მარგინალური ჯგუფების გათანაბრების მიზნით დანარჩენ ჯგუფებთან.

სექსუალური შევიწროება: აღნიშნავს მიუღებელ, შეუფერებელ ან მეტისმეტად ფამილარულ ქცევას, რომელიც შესაძლოა შეიცავდეს სამუშაო ადგილზე საწინააღმდეგო სქესის მიმართ არშიყის ელემენტებს, როგორცაა არასასურველი გამოთქმები, ინსინუაციური, უხამსი ან შეურაცხყოფელი შემახილები, ხუმრობები და არასასურველი შეხება. სქესობრივი დისკრიმინაცია გამოირიცხავს დედობისა და ოჯახური მდგომარეობის ნიადაგზე დისკრიმინაციას და გულისხმობს სექსუალურ შევიწროებას (როგორც ქალების, ასევე მამაკაცების).

დასკვნითი კომენტარები

წინამდებარე სახელმძღვანელოთი ვასრულებთ ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის განხილვას. სამი სხვადასხვა გამოცემის ფარგლებში მეტ-ნაკლები სიღმით, თუმცა მაინც შევძელით ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ყველაზე კრიტიკული ფუნქციების მიმოხილვა. დაგეგმვა, კადრების მოზიდვა და შერჩევა, მათი სოციალიზაცია ორგანიზაციაში, აგრეთვე სამუშაოს მართვა და ბოლოს ორგანიზაციიდან გასვლა - ის სკაითხები, რომელთა გარეშეც რთულია ნორმალური საკადრო პოლიტიკის განხორციელება. ბუნებრივია, ამ პროექტის წამოწყებისას ჩართულ მხარეებს არ ჰქონიათ იმის მოლოდინი, რომ სამივე ნაწილის გამოცემის და ზემოთ ხსენებული თემების მიმოხილვის შედეგად შესაძლებელი გახდება ადამიანური რესურსების მართვის კუთხით საჯარო სექტორში ვითარების არსებითი, რადიკალური გაუმჯობესება. თუმცა, ერთი რამ, რაც უდავოდ მიღწევადი და ნაწილობრივ უკვე მიღწეულიც არის ამ გამოცემებით - ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემებზე საუბრის წამოწყება და ამ პრობლემების გადაჭრის კუთხით არსებული საუკეთესო გამოცდილების გაზიარება. პროექტის ფარგლებში გამოცემული არც ერთი ნაწილი არ ატარებდა შესასრულებლად სავალდებულო ხასიათს. მიუხედავად ამისა, პირველი ნაწილის გამოცემის კვალდაკვალ ბევრი პოზიტიური უკუკავშირი მივიღეთ საჯარო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისგან. როგორც აღმოჩნდა, სახელმძღვანელოში მოცემული კონკრეტული რეკომენდაციები დანერგვადი და სასარგებლო აღმოჩნდა ბევრი მათგანის შემთხვევაში. სახელმძღვანელოს ესა თუ ის ნაწილი აგრეთვე იქცა საჯარო ორგანიზაციებში მომუშავე პრაქტიკოსთა პროფესიული დისკუსიების და განსჯის საგნად. სახელმძღვანელოში ასახული ძირითადი პრინციპები და მიდგომები მოხვდა საჯარო სამსახურის მიმდინარე რეფორმის ფოკუსშიც. მათი ამოცნობა ადვილადაა შესაძლებელი საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის და მომავალი წლების სამოქმედო გეგმის დოკუმენტებში. ამ ეფექტების გათვალისწინებით, ვფიქრობთ, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ საჯარო სექტორში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელოს პროექტმა სასურველ შედეგს მიაღწია, რისთვისაც კიდევ ერთხელ დიდ მადლობას მოვახსენებთ მის განხორციელებაში ჩართულ ყველა ორგანიზაციას და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს.

სასარგებლო ბმულები და წყაროები

- საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდი **www.csb.gov.ge** ადამიანური რესურსების მართვის მიმართულებით მომზადებული კანონპროექტები, კვლევები, ანგარიშები, საერთაშორისო პრაქტიკის მიმოხილვა;
- Human Resource Management” Derek Torrington et all. Pearson Education inc. 2008;
- ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის ვებგვერდი <http://www.apa.org> ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის მიმართულების კვლევები და რესურსები.
- How to organize HRM department. <http://www.task.fm/How-To-Organize-The-HRDepartment-A-Shift-From-Shared-to-Professional-Services>;
- HR Management Guide: How to structure HR: <http://www.simplehrguide.com/hr-organizational-structure.html>;
- Designing The HR Organization”. Amy Kates, Downey Kates Association, [http://cymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p s article preview/hrps_issue29.2_designingorga.pdf](http://cymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue29.2_designingorga.pdf).
- Competitive Strategy: Technologies for Analyzing Industries and Competitors” . MichaelE. Porter, The Free Press;
- Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management”Henry Minzberg, Pearson Education, 2009;
- The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance“ Gerald J. Langley et all. Jossey-Bass Publications, 2009;
- Reframing Organizations” Lee G. Bolman, Jossey-Bass Publications, 2009

