



# მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში

---

კარიერული და პროფესიული განვითარება

კვლევის ანგარიში  
2021

წინამდებარე კვლევის ჩატარების იდეა საჯარო სამსახურის ბიუროს ეკუთვნის და მიზნად ისახავს საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების მიმართ საჯარო მოხელეთა გამოცდილებისა და აღქმების შესწავლით, ასევე, ქალების პროფესიული წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე არსებული ბარიერებისა და ხელშემწყობი ფაქტორების გაანალიზებით, საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული წინსვლის მხარდაჭერას და გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფის ხელშეწყობას.

აღნიშნული კვლევის განხორციელება წარმოადგენდა საჯარო სამსახურის ბიუროს კვლევითი რესურსების გაძლიერების მიზნით დაგეგმილი აქტივობის შედეგს, რომელიც აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს პროექტის „დემოკრატიული მმართველობის ინიციატივა“ (GGI) მხარდაჭერით განხორციელდა.

საჯარო სამსახურის ბიურო მადლობას უხდის GGI-ს, მოწვეულ ექსპერტს და ბიუროს თანამშრომლებს, რომელმაც მონაწილეობა მიიღეს კვლევის დაგეგმვისა და განხორციელების სხვადასხვა ეტაპებზე.

**კვლევის ავტორები:**

მარიამ ბოჟაძე

ანა კობერიძე

# სარჩევი

შესავალი.....	3
პრობლემის აღწერა .....	4
ლიტერატურის მიმოხილვა .....	6
კვლევის მიზანი და ამოცანები.....	10
კვლევის მეთოდოლოგია, მეთოდები, ობიექტი, შერჩევა და შეზღუდვები.....	11
კვლევის ობიექტი და შერჩევა.....	12
კვლევის შეზღუდვები.....	13
რაოდენობრივი გამოკითხვის (ონლაინ გამოკითხვის) შედეგები .....	14
საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალის კარიერული განვითარების გზაზე არსებულ ბარიერებთან დაკავშირებული რაოდენობრივი გამოკითხვის შედეგები.....	16
საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები .....	37
კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები .....	50
თვისებრივი კვლევის შედეგები .....	54
საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალის კარიერული განვითარების გზაზე არსებულ ბარიერებთან დაკავშირებული თვისებრივი გამოკითხვის შედეგები.....	55
საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები .....	68
კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები .....	73
რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგების შეჯამება, ძირითადი მიგნებები.....	77
ბიბლიოგრაფია .....	81

## შესავალი

საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ქალთა ჩართულობის უზრუნველყოფისა და შრომით ურთიერთობებში თანაბარი უფლებებით სარგებლობის მნიშვნელობა მრავალი საერთაშორისო ხელშეკრულებით არის აღიარებული. გაეროს გენერალური ასამბლეის მიერ მიღებულია სამოქალაქო და პოლიტიკურ უფლებათა საერთაშორისო პაქტი, ასევე ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ უფლებათა საერთაშორისო პაქტი, რომლებიც მოუწოდებენ სახელმწიფოებს გააფართოონ ქალების მონაწილეობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, აღიარებენ თანაბარი სამუშაოსთვის თანაბარი ანაზღაურების მიღების, შრომის სამართლიანი და ხელსაყრელი პირობების ქონის უფლებას, რაც მოიცავს ქალისა და კაცისთვის ერთნაირ შესაძლებლობას, დაწინაურდნენ მხოლოდ თავიანთი სამუშაო გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის საფუძველზე.<sup>1</sup>

საჯარო მმართველობაში მენეჯერულ პოზიციებზე ქალების კონკრეტული წილის (30%) საჭიროება თავდაპირველად, 1990 წელს დააყენა გაეროს ეკონომიკური და სოციალური საკითხების საბჭომ (ECOSOC). მოგვიანებით, იგი პეკინის დეკლარაციასა და სამოქმედო პლატფორმაშიც აისახა, ხელისუფლების უმაღლეს დონეზე ქალთა წინსვლის ამოცანასთან ერთად. აღნიშნული წილის არსებობის უზრუნველყოფა მიღებული სტანდარტია ბევრი ქვეყნის საჯარო მმართველობის სფეროშიც. მთავარი არგუმენტი გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალთა მონაწილეობის გაზრდის კუთხით არის ის, რომ საჯარო სექტორის წარმომადგენლობა საზოგადოების შემადგენლობას უნდა ასახავდეს და ასე, გაცილებით უკეთ შეძლებს ეფექტიანად უპასუხოს მოსახლეობის ყველა ჯგუფის საჭიროებას. ამასთანავე, ასეთი ტიპის ჩართულობა მნიშვნელოვნად ამაღლებს საზოგადოების ნდობას საჯარო დაწესებულებების მიმართ. <sup>2</sup>

გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები (SDGs) 17 გლობალურ მიზანს აერთიანებს, რომელთა შესასრულებლად საქართველოს აღებული აქვს ვალდებულებები, რაც მდგრადი

<sup>1</sup> გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, მომზადებული არასამთავრობო ორგანიზაცია „კონსტიტუციის 42-ე მუხლის“ (Article 42 of the Constitution) მიერ „გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა სამუშაო ადგილებზე“ პროექტის ფარგლებში, თბილისი 2014

<sup>2</sup> Quick Entry Points to Women’s Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, Primers in Gender and Democratic Governance, UNDP (2007).

განვითარების მიზნების ეროვნულ დოკუმენტშია გაწერილი. აღნიშნული დოკუმენტის მიხედვით, მიზანი 5 - გენდერული თანასწორობა და მიზანი 16 - მშვიდობა, სამართლიანობა და ძლიერი ინსტიტუტები, ინდიკატორად მოიაზრებს საჯარო სამსახურში I და II რანგის მოხელის თანამდებობაზე დასაქმებულ ქალთა პროპორციულ რაოდენობას. საბაზისო მაჩვენებელი 2016 წლისთვის 22%-ს წარმოადგენდა, რაც წლების მიხედვით დადებით დინამიკას აჩვენებს და 2020 წლის მონაცემებით 42%-ს წარმოადგენს. რაოდენობრივი მონაცემების ზრდის ტენდენციის გარდა, მნიშვნელოვანია იმ ასპექტების მიმოხილვა, რაც ხელს შეუწყობს მენეჯერი ქალების კარიერულ წინსვლას და მათ მეტ ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

აღნიშნული საკითხი კვლავ აქტუალურია დღევანდელ რეალობაში, რის გამოც, კიდევ ერთხელ გამოიკვეთა ქალთა კარიერული განვითარების კუთხით არსებული მდგომარეობის მიმოხილვის საჭიროება. კვლევის ფარგლებში გაანალიზდა საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების გზები, მაღალ იერარქიულ საფეხურებზე დაწინაურების პრაქტიკები, მენეჯერი ქალების პროფესიული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები, კარიერული წინსვლის ხელშემწყობი ფაქტორები, ასევე, გავრცელებული კულტურული პრაქტიკები და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები.

გამოყენებულია როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები. სიღრმისეული ინტერვიუების ფარგლებში, ღია კითხვების გამოყენებით მოგროვდა ინფორმაცია მენეჯერი საჯარო მოხელე ქალების კარიერული განვითარების გზების შესახებ. რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა ონლაინ გამოკითხვა და გაანალიზდა რესპონდენტების აღქმები და დამოკიდებულებები.

## პრობლემის აღწერა

საქართველოს საჯარო სამსახურში პროფესიულ საჯარო მოხელეთა რაოდენობაა 15 442, რომელთაგან 58% ქალია, ხოლო 42% - კაცი. თუმცა, აღნიშნული სურათი და პროცენტული გადანაწილება განსხვავებულია მენეჯერულ პოზიციებზე, სადაც, 3633 მენეჯერიდან 44%

ქალი და 56% - კაცი. რაც უფრო მაღალ იერარქიულ პოზიციებს მიმოვიხილავთ, გენდერული დისბალანსი მით უფრო შესამჩნევი ხდება. მაგალითად, 2020 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით საჯარო დაწესებულების ხელმძღვანელის თანამდებობაზე ქალების მხოლოდ 13% იყო. რაც შეეხება ასაკობრივ ჯგუფებს, მენეჯერულ პოზიციებს უმეტესწილად 41-55 წლამდე ქალები იკავებენ. აღსანიშნავია ასევე დასაქმების ადგილიც. მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული ქალების რაოდენობა ჭარბობს სასამართლო და საკანონმდებლო ხელისუფლებაში, თითქმის თანაბარია ქალებისა და კაცების გადანაწილება სამინისტროებსა და სახელმწიფო მინისტრის აპარატში. მენეჯერულ პოზიციებზე ქალების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი კი რეგიონებშია.<sup>3</sup>

ასევე საინტერესოა საჯარო სამსახურში დასაქმების სტატისტიკა. 2020 წლის განმავლობაში საჯარო სამსახურში პროფესიული საჯარო მოხელის თანამდებობის დასაკავებელ ვაკანსიაზე გაკეთებული განაცხადების 62% სწორედ ქალებზე მოდის. თუმცა, აქაც რაც უფრო მაღალია იერარქიული რანგი, მით უფრო იკლებს ქალების მიერ ვაკანსიაზე გაკეთებული განაცხადების რაოდენობა. 2020 წელს ქალების მიერ მენეჯერულ პოზიციაზე გაკეთებული განაცხადების რაოდენობა 52%-ს შეადგენდა. ამ შემთხვევაში, ქალები უფრო მეტად საშუალო მენეჯერული რგოლის (მეორე რანგის) ვაკანსიებზე აქტიურობდნენ (პირველ რანგზე გამოცხადებულ ვაკანსიებზე ქალების მიერ გაკეთებული განაცხადების რაოდენობა 46%).

საინტერესოა ასევე, გადინების მაჩვენებელი გენდერულ ჭრილში, რომლის თანახმადაც, ქალების გადინების მაჩვენებელი უფრო დაბალია (3,7%) ვიდრე კაცების (6,1%). აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ უფრო მეტი ქალი რჩება საჯარო სამსახურში, ვიდრე კაცი. ამასთანავე, საჯარო სამსახურში უფრო მეტი ქალი სარგებლობს პროფესიული განვითარების მიზნებისათვის, როგორც ანაზღაურებადი (58%), ისე ანაზღაურების გარეშე შვებულებით (64%).

აღნიშნული მონაცემები ყურადსაღებია, რადგან მიუთითებს საჯარო სამსახურში გენდერული ბალანსის დაცვის, განსაკუთრებით კი მაღალ მმართველობით პოზიციებზე ქალთა ნაკლები ჩართულობის პრობლემაზე. გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ 2014 წელს

---

<sup>3</sup> საჯარო სამსახურის ბიუროს 2020 წლის საქმიანობის ანგარიში, გვ. 59-81, ხელმისაწვდომია: <http://csb.gov.ge/media/3168/7447.pdf> (ნანახი: 20.04.2021)

განხორციელებული კვლევის მიხედვით, რომელიც საჯარო მმართველობის სფეროში გენდერულ თანასწორობას შეეხება, გენდერული თანასწორობის მიღწევის აუცილებელ პირობას, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ქალთა მონაწილეობის ზრდა წარმოადგენს.<sup>4</sup>

## ლიტერატურის მიმოხილვა

შესაძლოა, აღნიშნული ფაქტები უკავშირდებოდეს იმ პრობლემებს, რომლებსაც გამოყოფენ საერთაშორისო და ადგილობრივი მკვლევრები ქალების კარიერული წარმატების გზაზე. ადამიანური რესურსების სფეროში ამერიკული საკონსულტაციო ორგანიზაციის, MERCER-ის<sup>5</sup> მიერ ქალთა ლიდერობის განვითარების შესახებ ჩატარებულმა კვლევამ გამოყო ძირითადი ბარიერები, რომელიც ხელს უშლის ქალებს კარიერული წარმატების გზაზე. ესენია: სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი, მაღალი მენეჯერული რგოლის მხრიდან მხარდაჭერის ნაკლებობა, გადაადგილების სურვილი, სოციალური კონტაქტების ნაკლებობა, თავდაჯერებულობა. აღნიშნული კვლევა ასევე გამოყოფს პროფესიული განვითარებისა და სამუშაო გარემოს ჭრილში არსებულ ოთხ მიმართულებას, რომლებიც ქალების წახალისებისა და მათი კარიერული წინსვლის ხელშეწყობას ემსახურება: მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, მენტორინგი, ქოუჩინგი და მრავალფეროვანი შერჩევის პროცედურა.

საყურადღებო ფაქტორებია გამოყოფილი UNDP-ის კვლევაში საჯარო მმართველობის სფეროში გენდერული თანასწორობის შესახებ,<sup>6</sup> რომელშიც ქალები ასახელებენ საჯარო სამსახურში მაღალი თანამდებობების დაკავებაში ხელისშემშლელ ფაქტორებს:

*შესაძლებლობების განვითარების არასაკმარისი რესურსი.* რიგ შემთხვევაში, ისინი ვერ საქმდებიან საჯარო სამსახურში, რადგან არ აქვთ გავლილი აუცილებელი კურსები. ხოლო, თუ უკვე მუშაობენ საჯარო სამსახურში, ვერ ერთვებიან ტრენინგებში, რადგან ხშირად, ტრენინგები არ ითვალისწინებს ქალებისათვის სპეციფიკურ გამოწვევებს (სპეციალური დრო,

---

<sup>4</sup> United Nations Development Program [UNDP], Gender Equality in Public Administration, 2014

<sup>5</sup>[https://www.cronicaeconomica.com/imagenes%5Cfotosdeldia%5C13708\\_encuesta\\_mercer\\_sobre\\_promocionn\\_femenina\\_a\\_directivo.pdf](https://www.cronicaeconomica.com/imagenes%5Cfotosdeldia%5C13708_encuesta_mercer_sobre_promocionn_femenina_a_directivo.pdf)

<sup>6</sup> United Nations Development Program [UNDP], Gender Equality in Public Administration, 2014 ხელმისაწვდომია: [https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/public\\_administration/gepa.html](https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/public_administration/gepa.html)

ადგილი); ტენდენცია, რომ ქალების გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება ხდება მხოლოდ „ქალურ“ საკითხებზე, ე.წ. „გრძელი დღეების“ კულტურა, რომელიც გულისხმობს სამსახურის შემდგომ დამატებით მუშაობას და ქალებს აყენებს წამგებიან სიტუაციაში, ვინაიდან, საოჯახო ვალდებულებები მათ ამის საშუალებას არ აძლევს. ხშირად კი ორგანიზაციისადმი ერთგულების დამტკიცების „დაუწერელ“ კანონად ზეგანაკვეთური მუშაობა განიხილება და დაწინაურების ერთ-ერთი წინაპირობასაც წარმოადგენს; ბავშვზე ზრუნვის ხარისხიანი დაწესებულებების და სოციალური ინფრასტრუქტურის არარსებობა; მოქნილი სამუშაო გრაფიკის არარსებობა, რომელიც გარკვეული სამუშაოს დისტანციურად (ანაზღაურების შემცირების გარეშე) შესრულების შესაძლებლობას მისცემდა ქალებს; სამუშაო დროს კოლეგებთან, პარტნიორებთან, სამსახურთან დაკავშირებულ სოციალურ ქსელთან ურთიერთობის შეუძლებლობა, „სამაგიდო სამუშაოს“ გადატვირთული ოდენობის გამო, რაც ქალებს უზღუდავს შესაძლებლობას შეიძინონ ძლიერი სოციალური კაპიტალი, რომელსაც მომავალში გამოიყენებენ დაწინაურების და წარმატების მისაღწევად.<sup>7</sup>

ის, რომ ქალები უფრო მეტად კმაყოფილები არიან სამუშაო გარემო-პირობებით, სავარაუდოდ, ასევე განაპირობებს ქალების საჯარო სამსახურიდან გადინების დაბალ მაჩვენებელს. ორგანიზაცია „ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტის“ (IDFI) მიერ ჩატარებული კვლევის<sup>8</sup> რაოდენობრივი მონაცემების მიხედვით, ქალები უფრო კმაყოფილები არიან საკუთარი სამუშაო გარემო-პირობებით, თუნდაც იმ გარემოების გათვალისწინებითაც კი, რომ შესაძლოა ყველაზე ნაკლები წახალისებისა თუ დაჯილდოების პრაქტიკა სწორედ მათ მიმართ იქნეს გამოყენებული. აღნიშნულმა კვლევამაც აჩვენა, რომ კაცებს უფრო მეტი ძალაუფლება აქვთ საჯარო სამსახურში ვიდრე ქალებს, უფრო სწრაფად აღწევენ წარმატებას კარიერულ გზაზე და არსებობს უხილავი გენდერული იერარქია, სადაც კაცი უფრო მაღლა დგას, ვიდრე ქალი. კვლევა ასევე აჩვენებს ქალების კარიერული წარმატების შედეგებსაც, რომლის თანახმადაც, მიუხედავად ქალების თეორიული ცოდნისა და უკეთესი აკადემიური მიღწევებისა, საჯარო სამსახურში ჩერდება ქალების წარმატება.

<sup>7</sup> თანამონაწილეობითი გენდერული აუდიტის ანგარიში, მომზადებული გაეროს ქალთა ორგანიზაციის [UN WOMEN] პროექტის „კარგი მმართველობა გენდერული თანასწორობისთვის საქართველოში“ ფარგლებში, ივლისი 2020

<sup>8</sup> კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა, IDFI და გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP), 2019.



ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) კვლევის „ქალები, მმართველობა და პოლიტიკის შემუშავება OECD-ს ქვეყნებში“ - მიხედვით, ხშირად ლიდერობის პოტენციალი მქონე ქალი კანდიდატები მრავლად არიან, თუმცა, მაღალ საფეხურებზე დაწინაურებისათვის მათ გადამზადება და ისეთი ტიპის ტრენინგებში ჩართვა ესაჭიროებათ, რომლებიც მიზნად ისახავს მენეჯერული პოზიციების დასაკავებლად საჭირო უნარებისა და გამოცდილების მიღებას. მაგალითად, ავსტრალიის როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორის გამოცდილების მიხედვით, ქალთა კარიერულ წარმატებაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს *მენტორობისა და „სპონსორობის“* მექანიზმი, როდესაც გამოცდილი პირი მენტორობას უწევს დამწყებს და ახდენს მისი კარიერული წარმატების ადვოკატირებას. საინტერესოა ფინეთის მაგალითი, სადაც არსებობს *ქალ მენეჯერთა კარიერული განვითარების პროგრამა*, რომელიც ქალებს ხელს უწყობს მონაწილეობა მიიღონ ტრენინგებში მართვის თემატიკაზე და რომლის ფარგლებშიც, ასევე ხდება ხელმძღვანელი პირების გადამზადება, რათა მათ აღიარონ/ცნონ ქალთა მენეჯერული უნარები. ლიდერობის პროგრამები გაცილებით ეფექტიანია, როდესაც მათში ხდება როგორც ქალების, ისე კაცების ჩართვა, რადგან აღნიშნული მიდგომა ქალებში თავდაჯერების/რწმენის მოპოვებას უზრუნველყოფს, მამაკაცებში კი ზრდის მიმღებლობას ქალი ლიდერების მიმართ.<sup>9</sup>

საინტერესოა ისეთი ფაქტორების განხილვაც, რომელიც საჯარო სამსახურში არსებულ კულტურულ პრაქტიკებს შეიძლება ასახავდეს. სამუშაო ადგილზე გენდერული თანასწორობის კუთხით არსებული მდგომარეობის მიმოხილვისას, აუცილებელია უხილავი ხელისშემშლელი ბარიერების გამაერთიანებელი ფაქტორის, „შუმის ჭერის“<sup>10</sup> განხილვა, რომელიც ხშირად გვხვდება სამუშაო ადგილზე. ასევე აღსანიშნავია „ვერტიკალური სეგრეგაცია“,<sup>11</sup> რომელიც ასახავს პრობლემას, როდესაც თეორიულად, არაფერი კრძალავს ქალების წინსვლას სამუშაო ადგილზე კაცების მსგავსად, მაგრამ უჩინარი, თუმცა რეალური ბარიერის არსებობა, ქალის კარიერულ განვითარებას აფერხებს. ამის გამომწვევი მიზეზი

<sup>9</sup>Women, Government and Policy Making in OECD Countries, Fostering Diversity for Inclusive Growth, OECD publishing 2014

<sup>10</sup> ტერმინი „შუმის ჭერი“ უხილავი ბარიერების აღსაწერად პირველად 1986 წელს გამოიყენეს. აშშ-ს შუმის ჭერის კომისიის (1995) მიხედვით, ეს არის უხილავი, მიუწვდომელი ბარიერი, რომელიც აფერხებს ქალებსა და უმცირესობებს მაღალ იერარქიულ საფეხურებზე წინსვლისკენ, მიუხედავად მათი კვალიფიკაციისა თუ მიღწევებისა.

<sup>11</sup> ტერმინი „ვერტიკალური სეგრეგაცია“ აღწერს კაცის დომინაციას მაღალი სტატუსის მქონე პოზიციებზე, როგორც ტრადიციულად „მამაკაცურ“ და ტრადიციულად „ქალურ“ სამუშაოებზე.

სქესის ნიშნით თანამდებობრივი სეგრეგაციაა. მაგ. ისეთ „ფემინურ“ სფეროშიც კი, როგორც განათლებაა, გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე მამაკაცები ჭარბობენ.<sup>12</sup>

ქალი მენეჯერების მიმართ დამოკიდებულებების კვლევის მიმართულებით აღსანიშნავია, ამერიკული კვლევითი ორგანიზაციის Pew Research Center-ის<sup>13</sup> მიერ 2015 წელს ჩატარებული კვლევა. კვლევამ აჩვენა გარკვეული განსხვავებები ქალ და კაც მენეჯერებს შორის. კვლევის თანახმად, ქალები მეტად კომპრომისზე ორიენტირებულნი არიან, ხოლო კაცები კი არ უმინდებიან რისკებს. გამოკითხულთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ ქალები სამსახურში უფრო მეტად ეთიკურები არიან, უზრუნველყოფენ დაქვემდებარებულთა სამართლიან ანაზღაურებას და არიან მათი მენტორები. კაცები უპირატესობას ანიჭებენ მომგებიან გარიგებებზე მოლაპარაკებებს და რისკების საკუთარ თავზე აღებას.

გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) მიერ განხორციელებული კვლევაში<sup>14</sup> გაანალიზებულია ქალებისა და კაცების განსხვავებული ბუნება და უნარები. კვლევის რესპონდენტთა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ კაცები არიან უფრო ამბიციურები და უკეთ გამოსდით ხელმძღვანელ პოზიციაზე მუშაობა. ხოლო ქალებს უკეთ გამოსდით საოჯახო საქმეები და ბავშვების აღზრდა, ნაკლებად ამბიციურები არიან და თანხმდებიან უფრო დაბალანაზღაურებად პოზიციაზე მუშაობას.

გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალთა მონაწილეობს კიდევ ერთ დამაბრკოლებელ მიზეზად საჯარო დაწესებულებებში არსებული, დისკრიმინაციული ორგანიზაციული კულტურა სახელდება, რომელიც ხშირად რთულად აღქმადი და გაუცნობიერებელი ფენომენია. სოციო-კულტურული ნორმები შესაძლოა პოზიტიურად ან ნეგატიურად აყალიბებდნენ გენდერულ როლებსა თუ ურთიერთობებს და შესაძლოა წარმოადგინენ გენდერულად განპირობებული ნეგატიური სტერეოტიპების ჩამოყალიბების საფუძველს.

---

<sup>12</sup> J.Angeovska, “Invisible barriers that women cannot break-Glass Ceiling”, International Balkan University, Macedonia. Pg. 7.

<sup>13</sup> Public Says Women are Equally Qualified, but Barriers Persist <https://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>

<sup>14</sup> „საზოგადოებრივი დამოკიდებულებების კვლევა გენდერულ თანასწორობაზე პოლიტიკასა და ბიზნესში“ ეისითის მიერ გაეროს ერთობლივი პროგრამის „გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისთვის საქართველოში“ განხორციელებული კვლევა, 2013.

გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) ანგარიში საჯარო მმართველობაში გენდერული თანასწორობის შესახებ<sup>15</sup> მიმოიხილავს იმ ფაქტორებს, რის მიხედვითაც ხშირად სტერეოტიპულად განასხვავებენ ქალისა და კაცის წარმატებული კარიერის განმაპირობებელ გარემოებებს. სრულ განაკვეთზე დასაქმებული, აქტიური და წარმატებული ქალი ხშირად ასოცირდება „კარიერისტ ქალთან“, რომელმაც უარი თქვა ოჯახის შექმნაზე, არის „ცუდი დედა“ ან არის „აგრესიული და მამაკაცური“, ხოლო მოქნილი სამუშაო გრაფიკის არჩევის შემთხვევაში, ქალი არ აღიქმება, როგორც კარიერულ წარმატებაზე ორიენტირებული. პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და ტრენინგები ასევე ნაკლებად ხელმისაწვდომია ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის შემთხვევაში. აღნიშნული სტერეოტიპები ოჯახური მდგომარეობისა და წარმატებული კარიერის შესახებ კი ნაკლებად ან საერთოდ არ ვრცელდება მამაკაცებზე.<sup>16</sup> აღსანიშნავია, რომ OECD-ს ქვეყნებში, ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებული ქალების ერთ პროცენტზე ნაკლები არის წარმოდგენილი მაღალ მენეჯერულ პოზიციაზე.<sup>17</sup> აღნიშნული მონაცემები კიდევ ერთხელ მიუთითებენ ქალებისათვის კარიერული განვითარებისკენ სწრაფვისა და ოჯახური ვალდებულებების შეთავსების ამოცანის სირთულეზე.

## კვლევის მიზანი და ამოცანები

ლიტერატურის მიმოხილვის პროცესში აღმოჩენილი პრობლემური საკითხების და გაანალიზებული მონაცემების საფუძველზე, კვლევის ფარგლებში აქცენტი გაკეთდა საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების გზების შესწავლაზე და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების დაკავშირებაზე კარიერულ წინსვლასთან. სწორედ აღნიშნულიდან გამომდინარეობდა ძირითადი შეკითხვები კვლევის ინსტრუმენტებში.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს საჯარო სამსახურში ქალების პროფესიული წარმატებისკენ მიმავალ გზაზე არსებული ბარიერებისა და ხელშემწყობი ფაქტორების გაანალიზებით, ასევე,

---

<sup>15</sup> United Nations Development Program [UNDP], Gender Equality in Public Administration, 2014

<sup>16</sup> Gill Kirton and Anne-marie Greene, The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach, Third edition, 2010

<sup>17</sup> OECD, Women, Government and Policy Making in OECD countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth (2014), Executive Summary, p. 12.

გავრცელებული კულტურული პრაქტიკებისა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენების შესწავლით, საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული წინსვლის მხარდაჭერა და გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფის ხელშეწყობა.

კვლევის ამოცანები:

- საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალების კარიერული განვითარების გზების შესწავლა
- საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ბარიერების დადგენა
- საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშეწყობის ფაქტორების დადგენა
- საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების კუთხით არსებული კულტურული პრაქტიკის შესწავლა
- საჯარო სამსახურში გენდერულ ჭრილში კარიერული განვითარების შესახებ არსებული აღქმებისა და დამოკიდებულებების შესწავლა

კვლევის განხორციელების ამოცანები:

- კითხვარების შემუშავება
- საველე სამუშაოების განხორციელება
- მონაცემების შეგროვება და დამუშავება
- დამუშავებული მონაცემების ანალიზი

კვლევის მეთოდოლოგია, მეთოდები, ობიექტი, შერჩევა და შეზღუდვები

თვისებრივი კვლევის მეთოდებიდან გამოყენებულია სიღრმისეული ინტერვიუები. პირისპირ ინტერვიუები ჩატარდა ნახევრად-სტრუქტურირებული კითხვარის საშუალებით და ღია კითხვების გამოყენებით მოგროვდა ინფორმაცია მენეჯერი საჯარო მოხელე ქალების კარიერული განვითარების შესახებ.

გამოყენებულია რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი - ანკეტირება (ონლაინ გამოკითხვა). შერჩევით გათვალისწინებულ რესპონდენტებს დაეგზავნათ ონლაინ კითხვარები.

ინფორმაცია მოგროვდა შემდეგ ფაქტორებთან დაკავშირებით: საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალების კარიერული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები, კარიერული წინსვლის ხელშემწყობი ფაქტორები და გავრცელებული კულტურული პრაქტიკები და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები.

### კვლევის ობიექტი და შერჩევა

კვლევის ობიექტის განსაზღვრისათვის ჩამოყალიბდა გენერალური ერთობლიობა, საჯარო სამსახურში დასაქმებული პირები (როგორც მოხელეები, ასევე არამოხელეები): მოხელის სტატუსის მქონე (ან ეკვივალენტურ) თანამდებობაზე დასაქმებულთა რაოდენობა 39 392, შრომითი ხელშეკრულებით - 7 281, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით - 1 306. საერთო ჯამში, საჯარო სამსახურში დასაქმებული 47 979 პირი.

კვლევის თვისებრივი მეთოდის გამოყენებისას, შერჩევა განხორციელდა არაალბათური შერჩევის სტრატეგიის ხელმისაწვდომი შერჩევის ტიპის გამოყენებით. შერჩევისას გათვალისწინებული იქნა რესპონდენტების ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, დაკავებული პოზიცია, სამუშაო სტაჟი საჯარო სამსახურში (გამოცდილების ხანგრძლივობა), და საცხოვრებელი/სამუშაო ადგილი.

კვლევის რაოდენობრივი მეთოდის შემთხვევაში, განხორციელდა მარტივი ალბათური შერჩევა. 95%-იანი სანდოობისათვის შერჩევის ზომად განსაზღვრული იყო 381 პირი (ნდობის ინტერვალი - 5). უკან დაბრუნებული შევსებული ანკეტების რაოდენობამ მინიმუმს ბევრად გადააჭარბა და საერთო ჯამში 2527 რესპონდენტის პასუხი შეგროვდა. შერჩევისას გათვალისწინებულია საქართველოს 9 რეგიონი, 2 ავტონომიური რესპუბლიკა და დედაქალაქი.

## კვლევის შეზღუდვები

კვლევის შეზღუდვებს წარმოადგენდა:

- რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტი, ონლაინ გამოკითხვა, საჯარო სამსახურის ბიუროს მხრიდან ადმინისტრირებადი იყო, რამაც შესაძლოა რესპონდენტებში გამოიწვია სოციალურად სასურველი პასუხების დაფიქსირების სურვილი. თვისებრივი კვლევის ინსტრუმენტის - სიღრმისეული ინტერვიუს შემთხვევაში კი, იმ ფაქტს, რომ ბიუროს თანამშრომლები წარმოადგენდნენ ინტერვიუერებს, შესაძლოა გავლენა მოეხდინა რესპონდენტების გულწრფელობაზე.
- კვლევის ჩატარების პერიოდში არსებული ეპიდემიოლოგიური მდგომარეობის გათვალისწინებით, ინტერვიუები ონლაინ ჩატარდა, რასაც შესაძლოა გავლენა მოეხდინა ინტერვიუერების მხრიდან სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარების დროს გათვალისწინებული, გულახდილობის გამომწვევი და სხვა ეფექტიანი ტექნიკების გამოყენებაზე.
- სიღრმისეული ინტერვიუს რესპონდენტების შერჩევის მეთოდი, რომლის შესაბამისადაც, გამოკითხნენ მხოლოდ მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფი ქალები. წარმატებული, კარიერული განვითარების მაღალ საფეხურებზე მყოფი ქალების სოციალურ პრაქტიკებში ხშირად ჩაგვრა და სამუშაო ადგილზე სქესის ნიშნით დისკრიმინაცია დიდი დოზით არ გამოვლენილა, რამაც შესაძლოა გარკვეულწილად გავლენა იქონია კვლევის შედეგებსა და ინტერპრეტაციებზე.

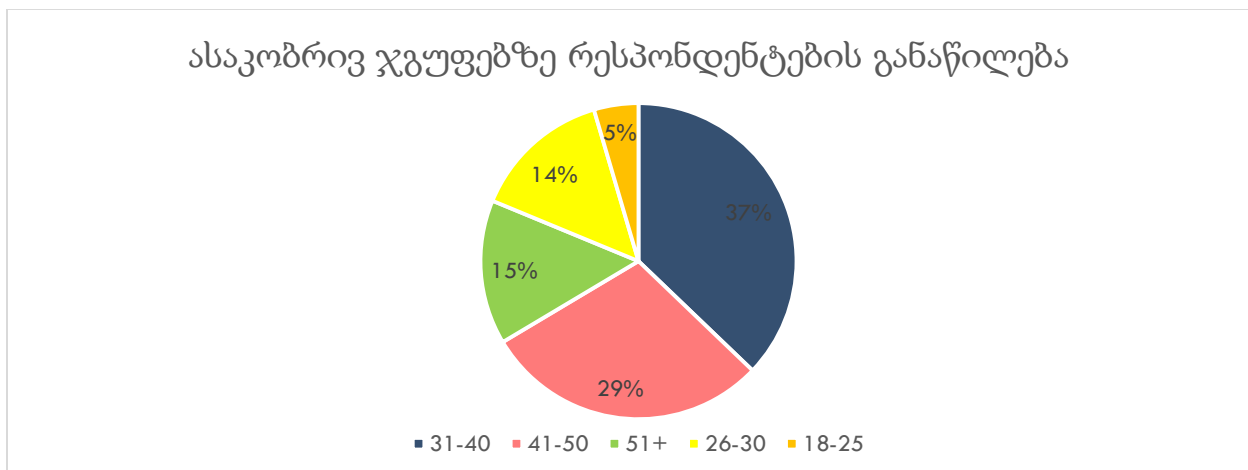
ქვემოთ განხილულია რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზის შედეგად მომზადებული ანგარიში და თვისებრივი მონაცემების ანალიზის შედეგად განხორციელებული ინტერპრეტაციები.

## რაოდენობრივი გამოკითხვის (ონლაინ გამოკითხვის) შედეგები

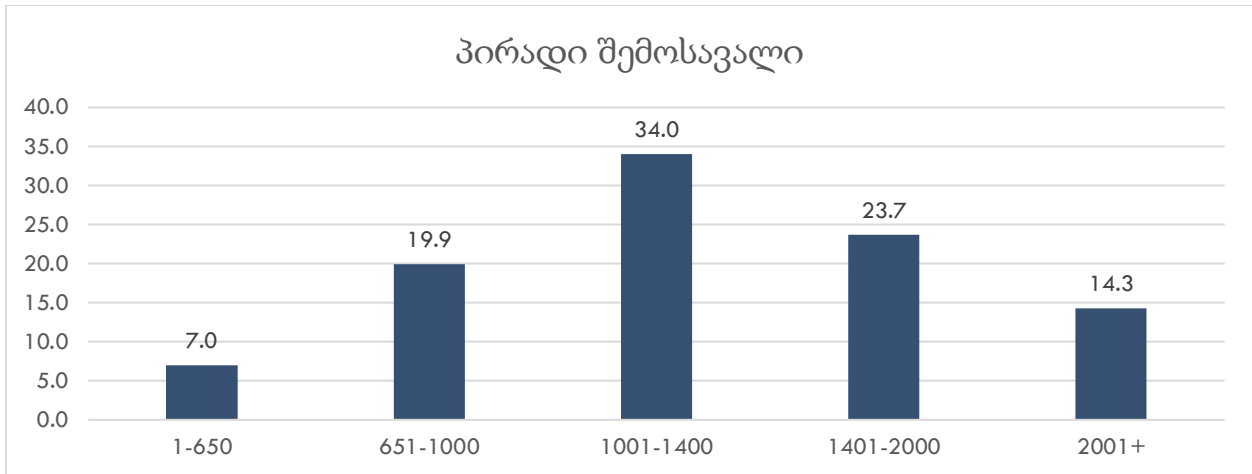
საქართველოს საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალების შესახებ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 2 527- მა საჯარო მოსამსახურემ.

რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში შედგენილი კითხვარი კვლევის შედეგებზე გავლენის გაზომვის მიზნით ითვალისწინებდა რესპონდენტთა დემოგრაფიულ მახასიათებლებს და მოიცავდა შემდეგ საკვლევ ცვლადებს: სქესი, ასაკი, ოჯახური სტატუსი, პირადი და ოჯახის საერთო შემოსავალი, სტაჟი, თანამდებობა და საცხოვრებელი ადგილი.

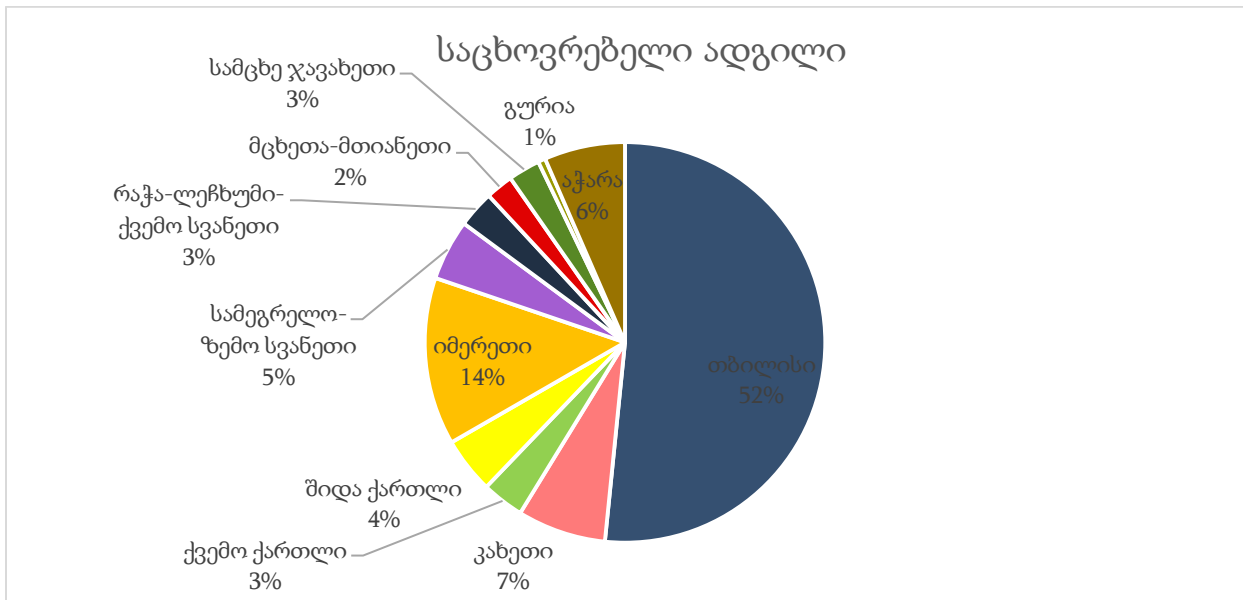
კვლევის შედეგების მიხედვით, გამოკითხვაში მონაწილე საჯარო მოსამსახურეთა 65,5% იყო ქალი, ხოლო 34,5% – კაცი. რესპონდენტთა 37,2% წარმოადგენდა 31-40 წლის ასაკობრივ ჯგუფს, 29,3% – 41-50 წლის ასაკობრივ ჯგუფს, 51+ ჯგუფს – 14,8%, 26-30 წლის ასაკობრივ ჯგუფს – 14,2%, ყველაზე მცირე რაოდენობით (4,6%) წარმომადგენელი ჰყავდა 18-25 წლის ასაკობრივ ჯგუფს.



კვლევის მონაწილეების 66% დაოჯახებული იყო, 25% – დასაოჯახებელი. როგორც კვლევის მონაცემებით ირკვევა, რესპონდენტთა 34%-ის შემოსავალი 1001-დან 1400 ლარამდეა, 23,7% კი – 1401-დან 2000-მდე შემოსავალს აფიქსირებს. რაც შეეხება, კვლევის მონაწილე მოხელეების ოჯახის საშუალო, საერთო შემოსავალს, აღნიშნული, 2474 ლარს წარმოადგენს.



რაც შეეხება კვლევის მონაწილეთა საცხოვრებელ ადგილს, მონაცემების მიხედვით, გამოკითხულთა 51,6% ცხოვრობდა თბილისში, ხოლო 48,4% განაწილებული იყო საქართველოს 10 რეგიონში.



ელექტრონული კითხვარი ასევე ითვალისწინებდა რესპონდენტთა თანამდებობების შესახებ ინფორმაციას. მონაცემებზე დაყრდნობით, გამოიკვეთა, რომ I ან II რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელთა (ან ეკვივალენტური) წილი იყო 24,1%, III ან IV რანგის პროფესიული საჯარო მოხელე (ან ეკვივალენტური) – 22,6%, შრომითი ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი – 18,8, სახელმწიფო მოსამსახურე – 33,2, ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული პირი – 1,3%.



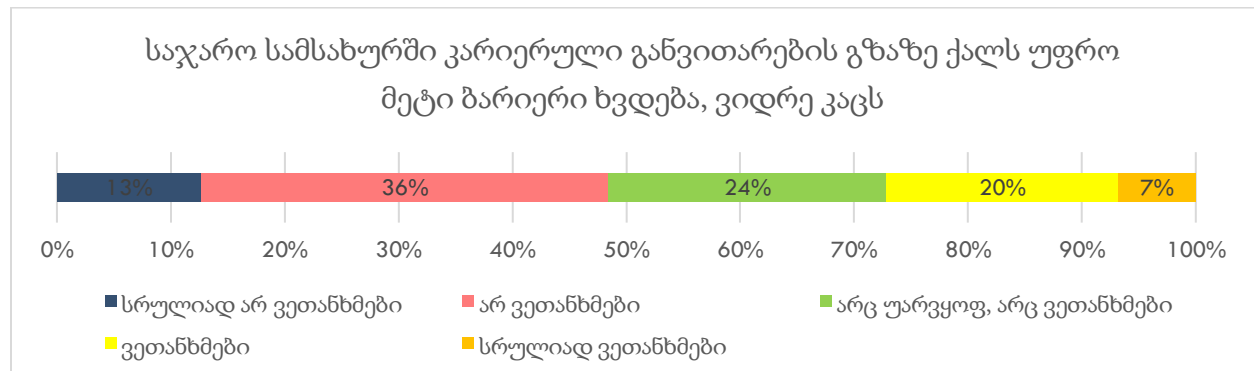
რესპონდენტთა დიდი ნაწილის (36,4%) სამუშაო სტაჟი 7-დან 15-წელს წარმოადგენდა, 19,2%-ის \_ 3-7 წლამდე, 16,4%-ის \_ 20 და მეტს წელს, 15,5%-ისთვის სამუშაო სტაჟი 15-დან 20-წლამდე, 8,4%-ის \_ 1-3 წელს, ხოლო ყველა მცირე რაოდენობას (4,1%) 1-წლამდე სტაჟის მქონე საჯარო მოსამსახურეები წარმოადგენენ.

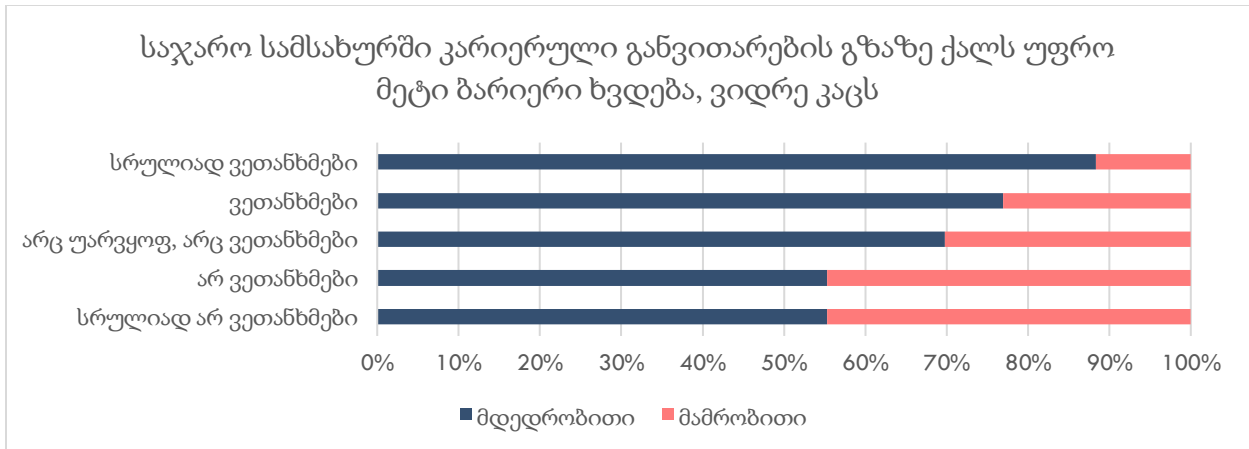
საქართველოს საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალების კვლევის მიზნით რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების ანალიზი განხორციელდა სამი თემატური ჯგუფის მიხედვით: 1. საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალის კარიერული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები; 2. საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები; 3. კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები.

საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალის კარიერული განვითარების გზაზე არსებულ ბარიერებთან დაკავშირებული რაოდენობრივი გამოკითხვის შედეგები

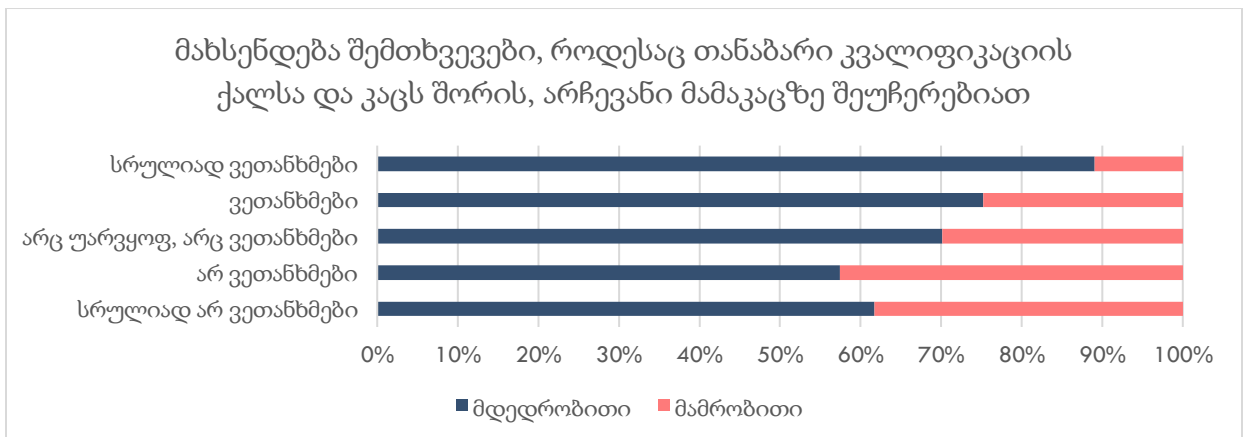
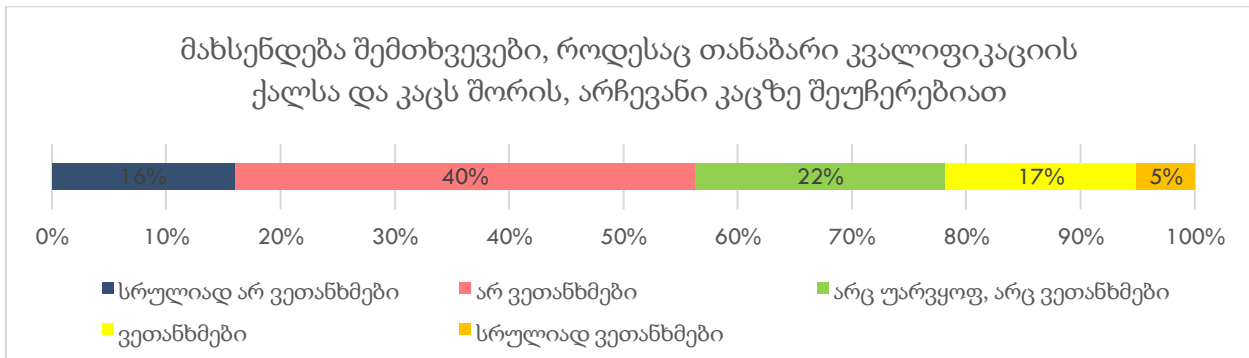
*შუშის ჭერი*

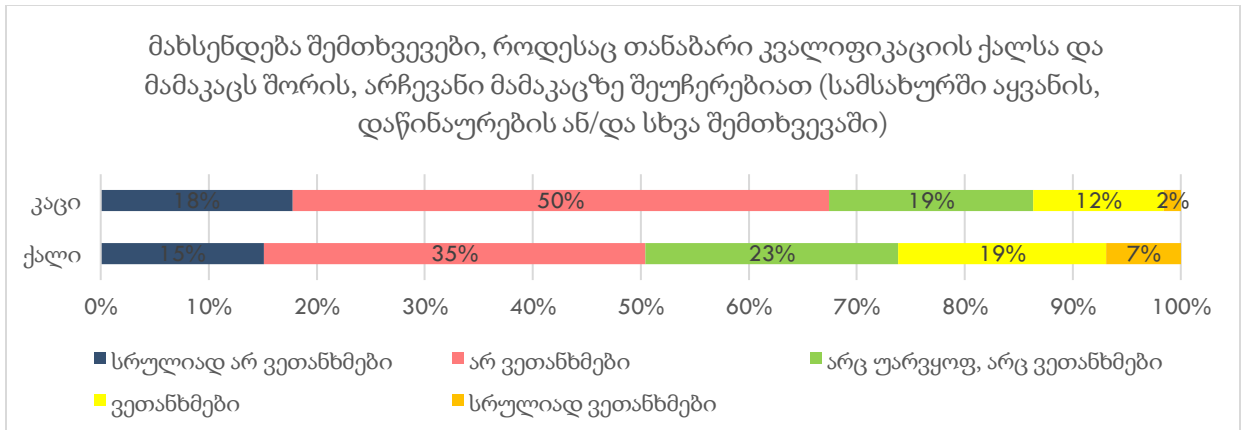
**საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების გზაზე ქალს უფრო მეტი ბარიერი ხვდება** რესპონდენტთა 27%-ის მიხედვით, ხოლო 49% აღნიშნულ დებულებას არ ეთანხმება. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესოა მონაწილეთა პასუხების ანალიზი გენდერულ ჭრილში: შეიმჩნევა ტენდენცია, რომ აღნიშნულ კითხვაზე დაფიქსირებული დადებითი („ვეთანხმები“, „სრულიად ვეთანხმები“) პასუხების დიდი ნაწილი ქალებზე მოდის (83%-მდე).



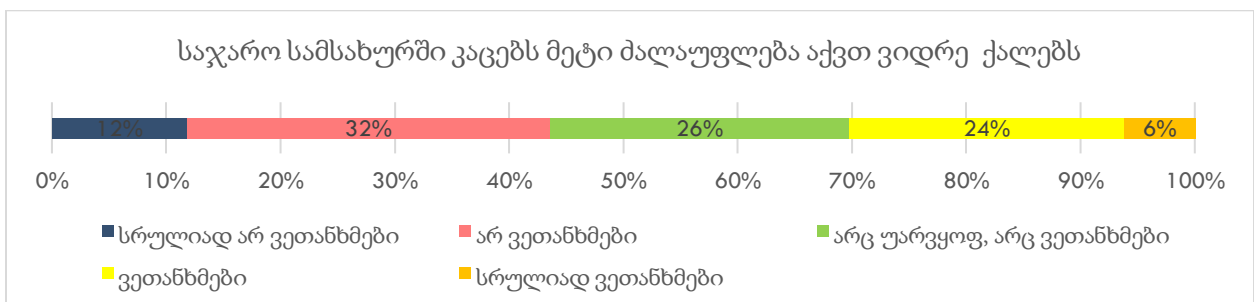


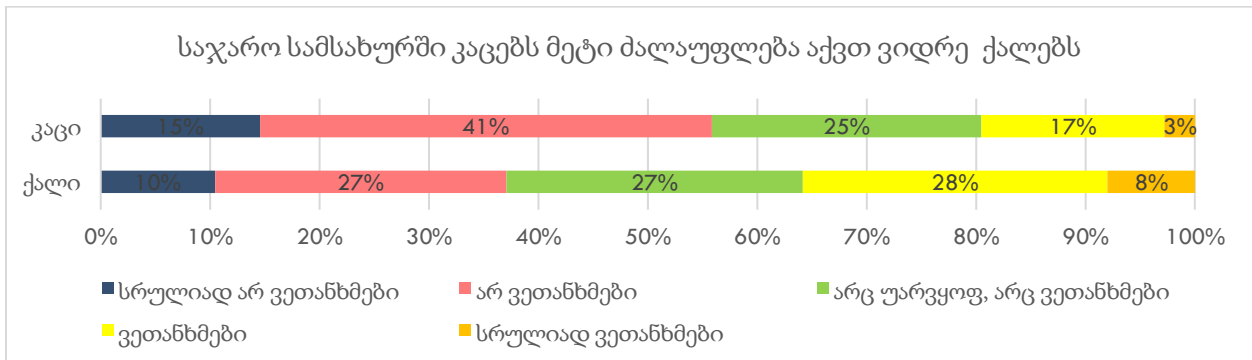
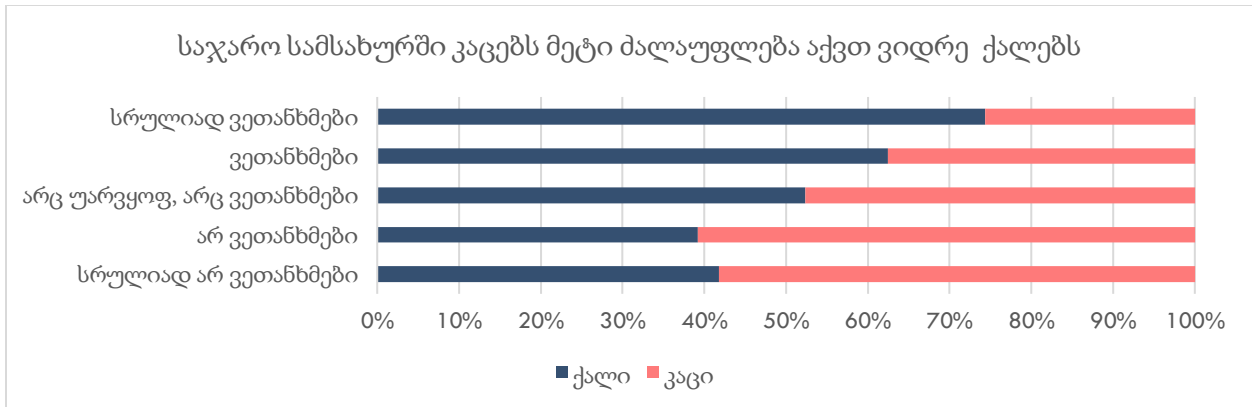
გამოკითხვის მონაწილეთა 22% აფიქსირებს, რომ იცნობს შემთხვევებს, როდესაც თანაბარი კვალიფიკაციის ქალსა და მამაკაცს შორის, არჩევანი კაცზე შეუჩერებიათ (სამსახურში აყვანის, დაწინაურების ან/და სხვა შემთხვევაში). აღნიშნულ დებულებას, ეთანხმება გამოკითხული კაცების 14%, ხოლო ქალების 26%. რესპონდენტი კაცების 68% არ ეთანხმება დებულებას, ხოლო ქალების 50%.





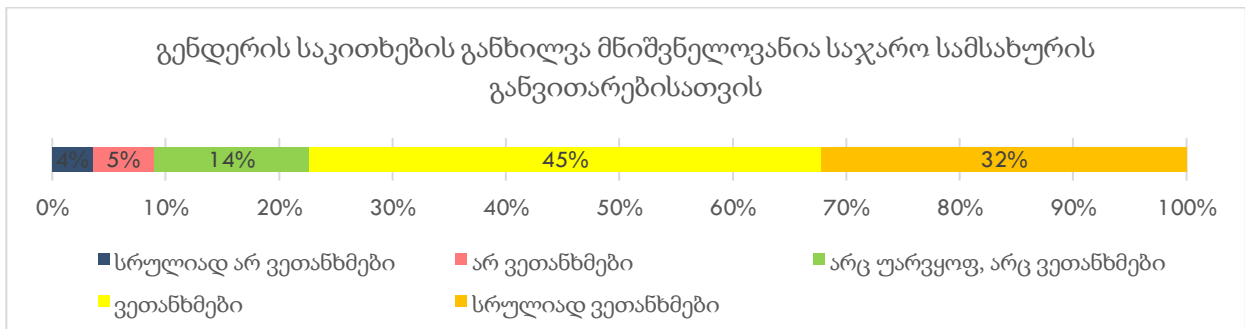
საქართველოს საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალების კარიერის კვლევის ერთ-ერთ დებულებაზე, „საჯარო სამსახურში კაცებს მეტი ძალაუფლება აქვთ, ვიდრე ქალებს“, დიდი ნაწილი (44%) მიიჩნევს, რომ ეს ასეა, ხოლო 30% არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას. რესპონდენტთა პასუხების ანალიზიდან, იკვეთება საინტერესო ტენდენცია, კაცების უმრავლესობა (56%) არ ეთანხმება, ხოლო უმცირესობა (20%) - ეთანხმება აღნიშნულ დებულებაში გამოთქმულ მოსაზრებას. საპირისპირო სურათს გვაჩვენებს ქალი რესპონდენტების პასუხებზე დაკვირვება. ამ შემთხვევაში, თითქმის თანაბრად არის განაწილებული პასუხები: 37% არ ეთანხმება, 36% კი ეთანხმება დებულებას. ასაკობრივ ჭრილში მონაცემებზე დაკვირვებას აჩვენა, რომ ასაკის მატებასთან ერთად, იკლებს დათანხმების ინტენსივობა: 18-25 წლამდე რესპონდენტების 20%-მდე კატეგორიულად არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ საჯარო სამსახურში კაცებს მეტი ძალაუფლება აქვთ, ვიდრე ქალებს; 51 და მეტი წლის რესპონდენტების 9%-მდე იგივე მოსაზრებას აფიქსირებს.

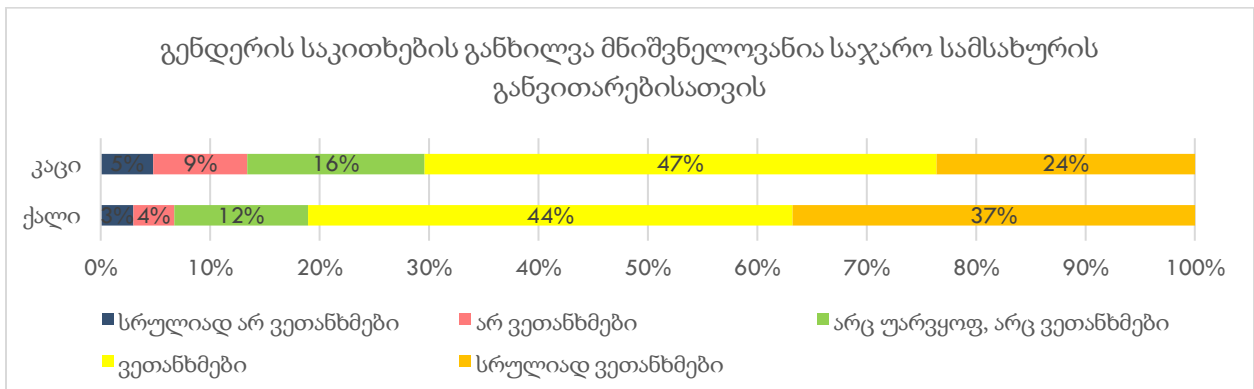
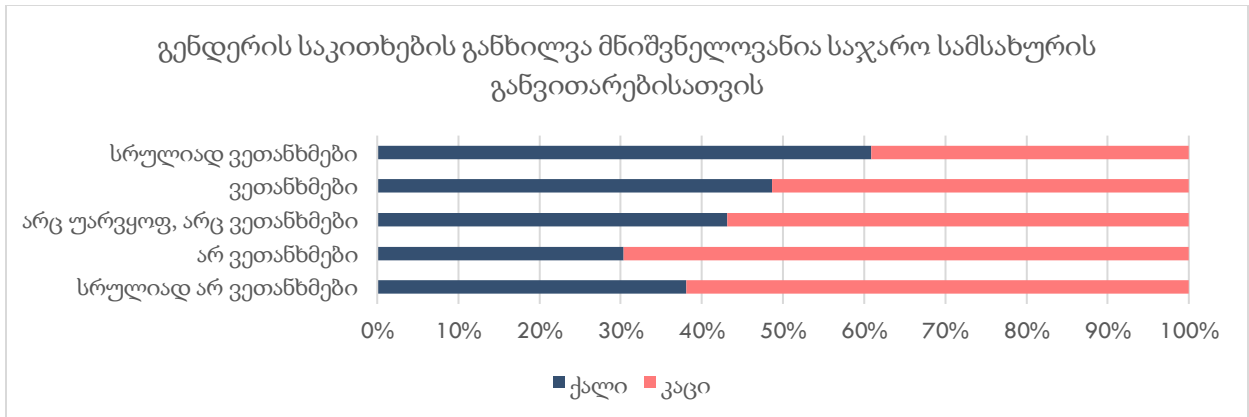




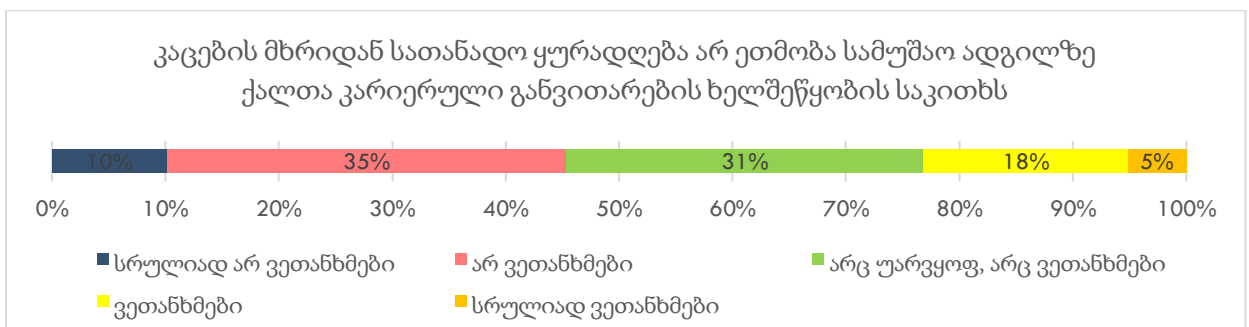
*სოციალური მხარდაჭერა*

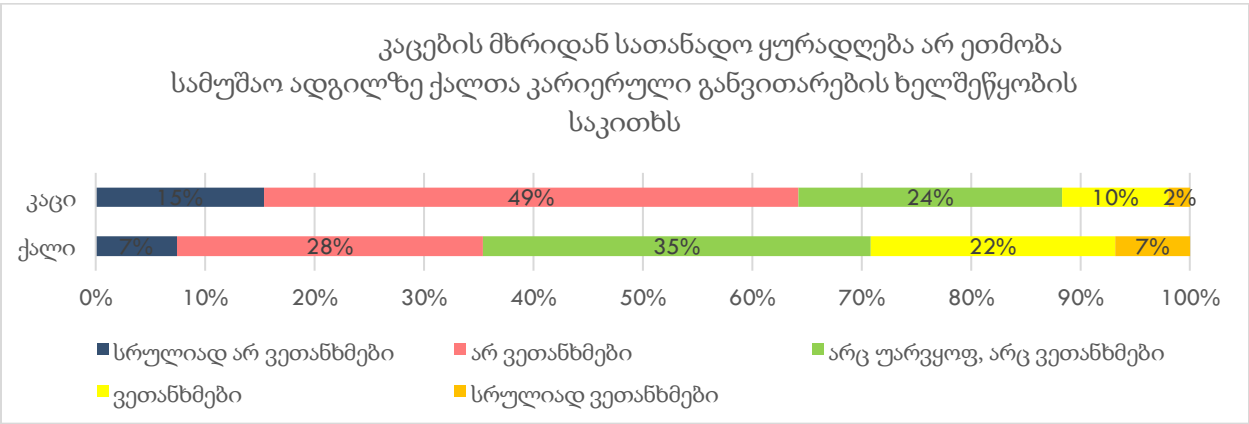
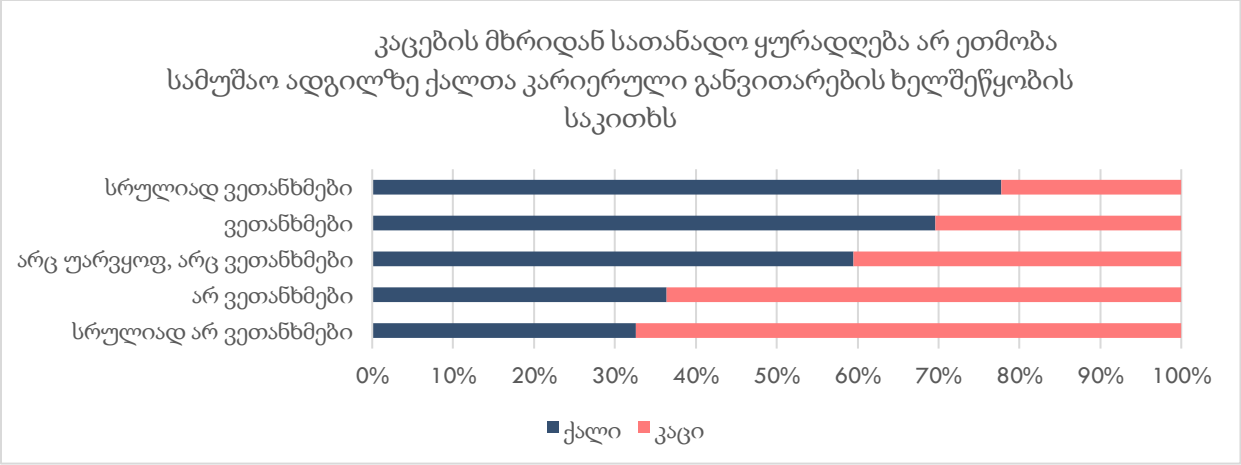
საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალის კარიერის განვითარების კვლევის მონაწილეთა 77% აფიქსირებს პოზიციას, რომ გენდერის საკითხების განხილვა მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის განვითარებისთვის, 9% კი აღნიშნულ მოსაზრებას არ ეთანხმება. საინტერესოა, რომ რესპონდენტი ქალების 7% არ ეთანხმება აღნიშნულ დებულებას, 81% კი ეთანხმება. რაც შეეხება კაც რესპონდენტებს, 14% არ ეთანხმება, ხოლო 71% ფიქრობს, რომ საჯარო სამსახურის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია გენდერის საკითხების განხილვა.



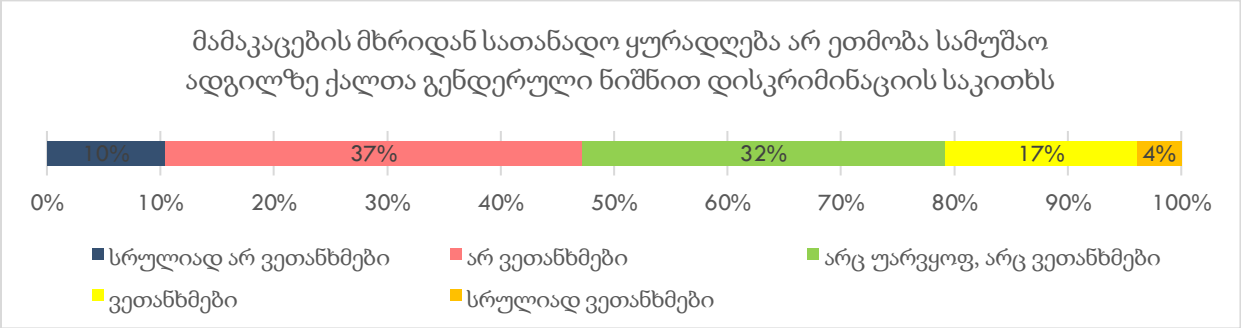


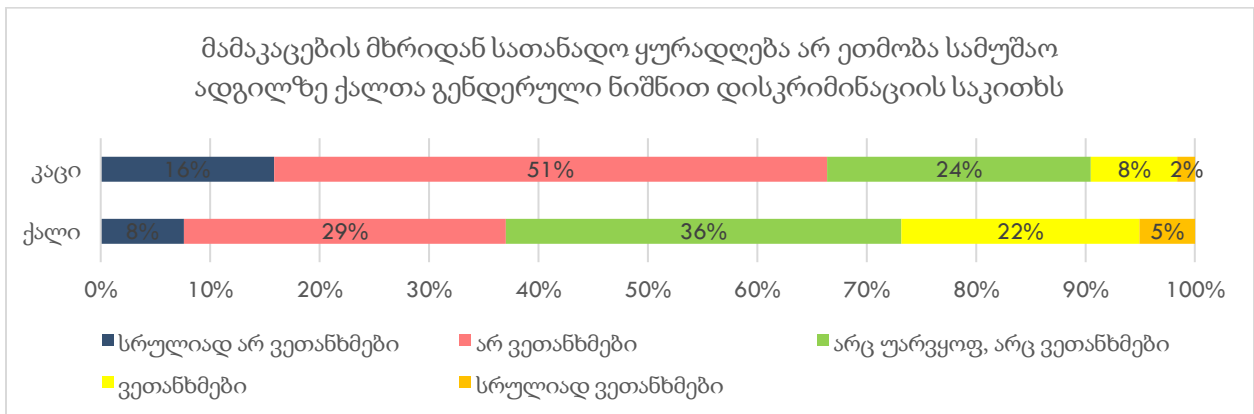
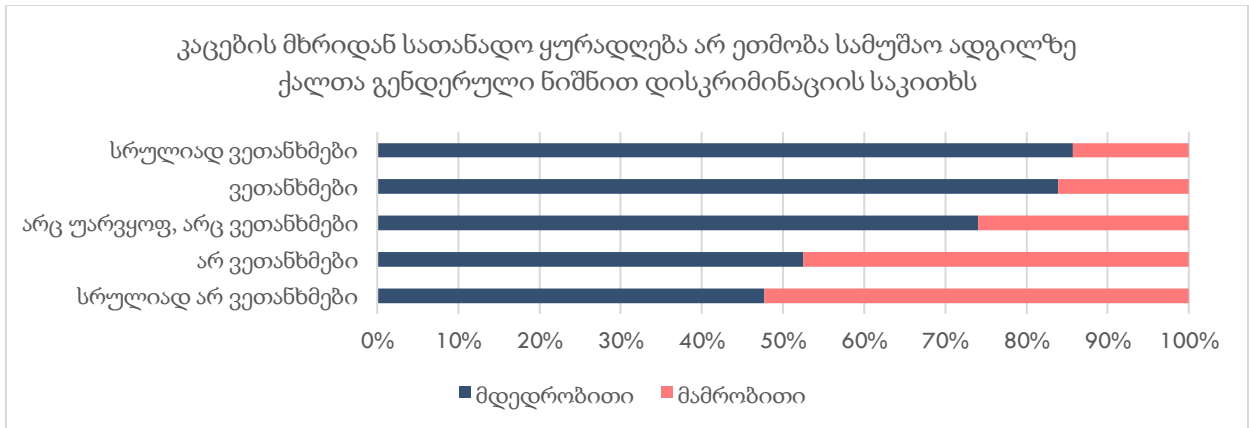
გამოკითხვის მონაწილეთა 23% მიიჩნევს, რომ კაცების მხრიდან სათანადო ყურადღება არ ეთმობა ქალთა კარიერული განვითარების ხელშეწყობის საკითხს, უმრავლესობა - 45% არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას. საინტერესო ტენდენცია ფიქსირდება თუ რესპონდენტების პასუხებს სქესის მიხედვით შევადარებთ ერთმანეთს: კაცების 64%, ხოლო ქალების 35% არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას; ხოლო კაცების 12% და ქალების 29% ფიქრობს, რომ კაცების მხრიდან სათანადო ყურადღება არ ეთმობა ქალთა კარიერული განვითარების ხელშეწყობის საკითხს.



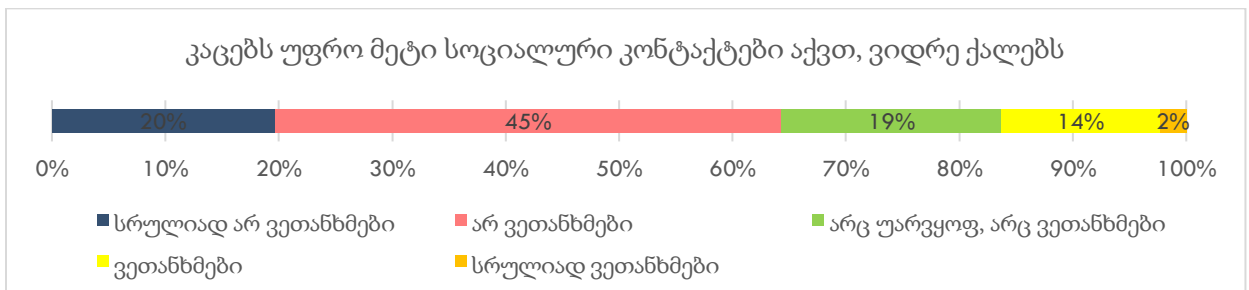


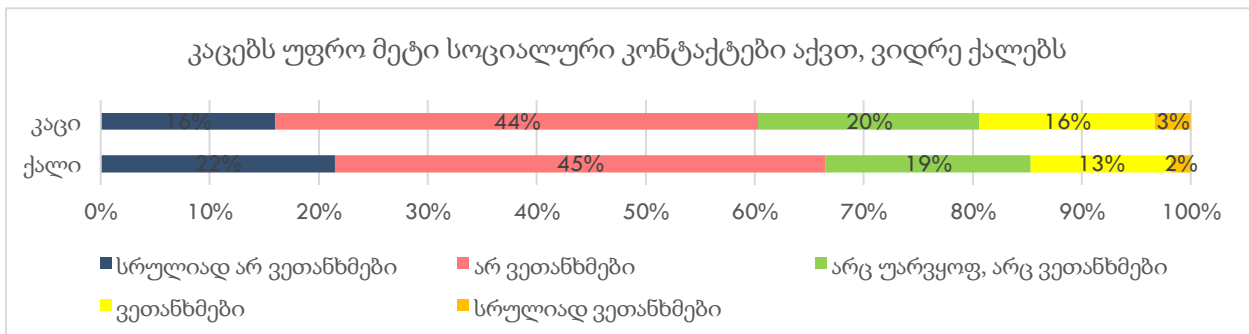
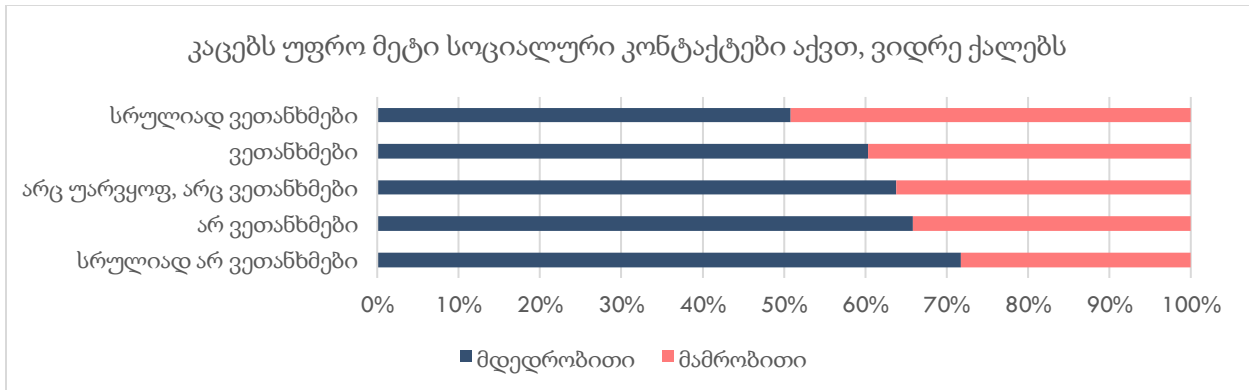
გამოკითხვის მონაწილეთა მცირე ნაწილი (21%) მიიჩნევს, რომ კაცების მხრიდან სათანადო ყურადღება არ ეთმობა სამუშაო ადგილზე ქალთა გენდერული ნიშნით დისკრიმინაციის საკითხს. აღსანიშნავია, რომ დადებითი პასუხების 84% ქალების მიერ არის დაფიქსირებული. ასევე, კაცების 67% არ ეთანხმება აღნიშნულ დებულებას, ხოლო ქალების 37%.



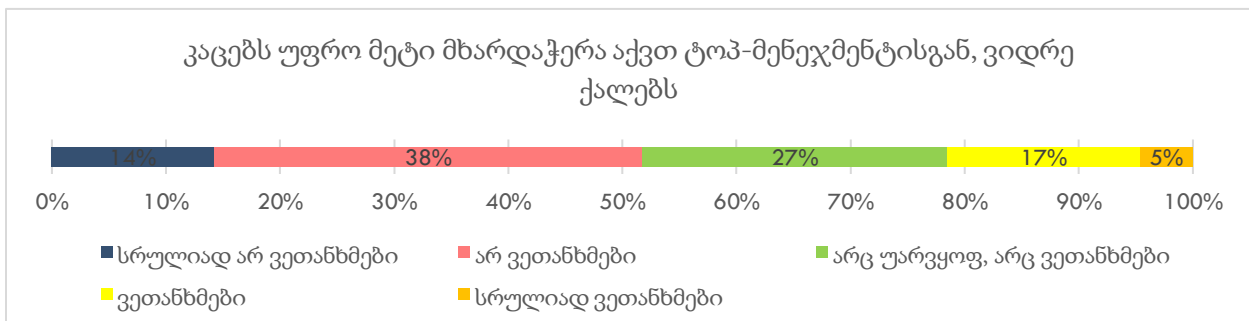


გამოკითხულთა (65%) არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ კაცებს უფრო მეტი სოციალური კონტაქტები აქვთ, ვიდრე ქალებს. მიღებული მონაცემების მიხედვით, ქალების 67% არ ეთანხმება, ხოლო 15% ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას. რაც შეეხება კაცების მიერ გაცემულ პასუხებს, 19% მიიჩნევს, რომ კაცებს, ქალებზე მეტი სოციალური კონტაქტები აქვთ, ხოლო 60% უარყოფს დებულებას.

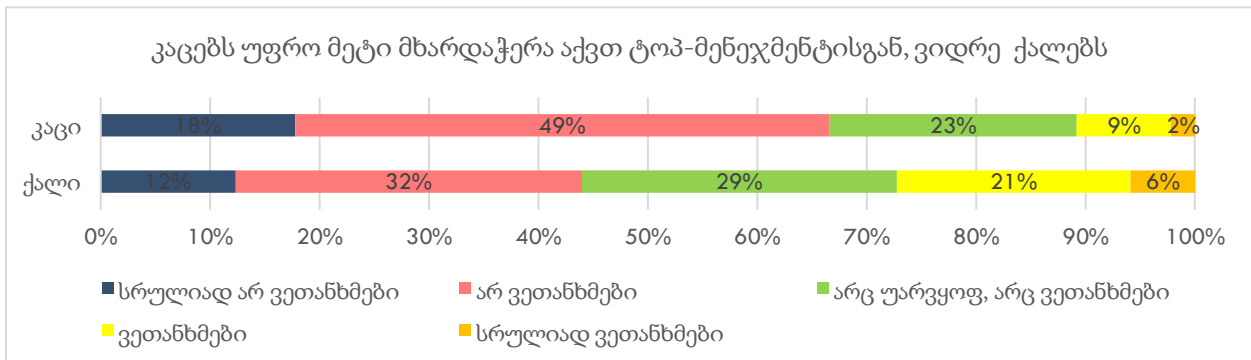
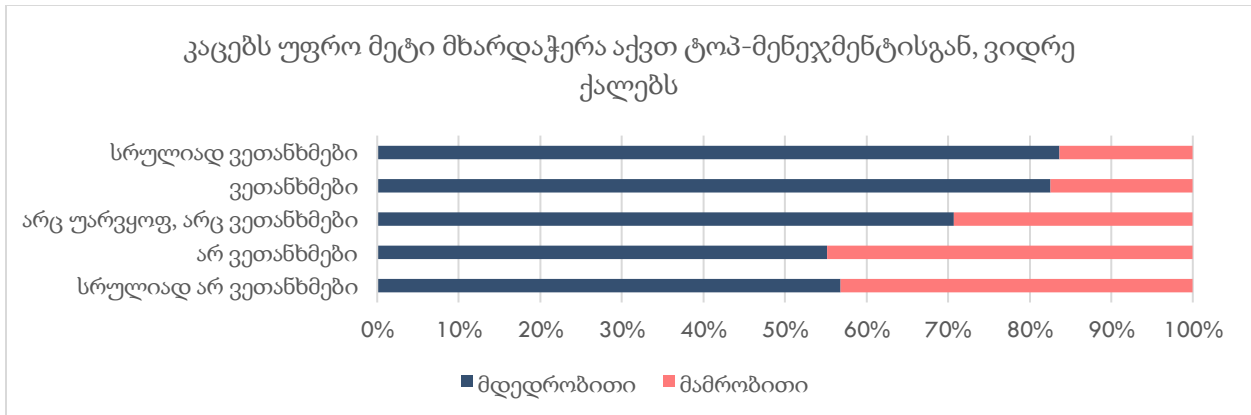




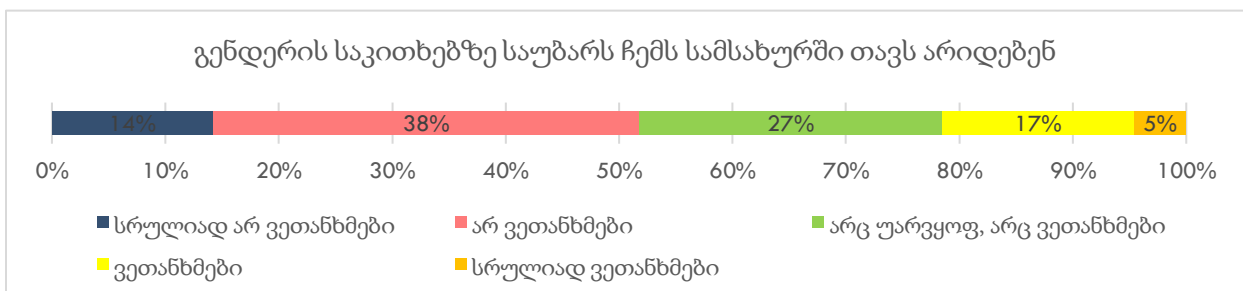
რესპონდენტთა ნახევარზე მეტი (52%) არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ **კაცებს უფრო მეტი მხარდაჭერა აქვთ ტოპ-მენეჯმენტისგან, ვიდრე ქალებს**. ამ შემთხვევაშიც, ფიქსირდება, რომ ქალები და კაცები განსხვავებულ პასუხებს აფიქსირებენ. კაცი რესპონდენტების 67% არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას, ხოლო 10% ფიქრობს, რომ კაცებს მეტი მხარდაჭერა აქვთ ტოპ-მენეჯმენტისგან, ქალებთან შედარებით. რაც შეეხება ქალ მონაწილეებს, 44% უარყოფს, ხოლო 27%-ის მიხედვით, კაცებს უფრო მეტი მხარდაჭერა აქვთ.

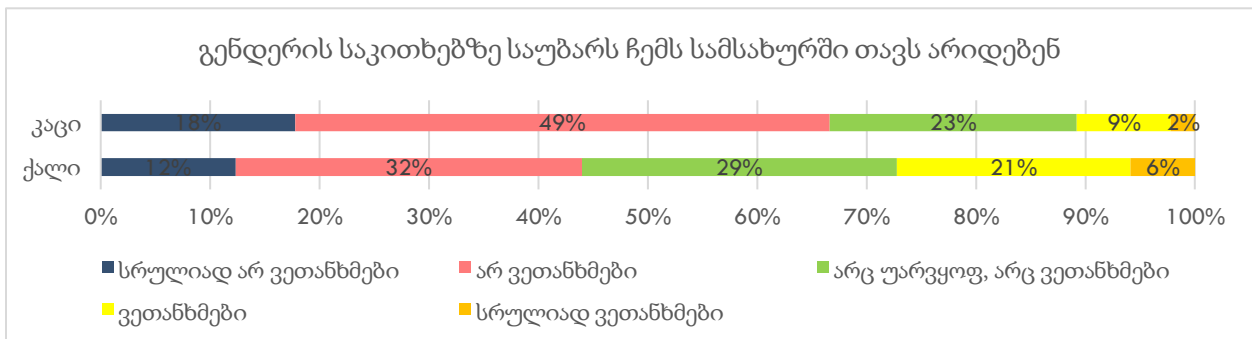
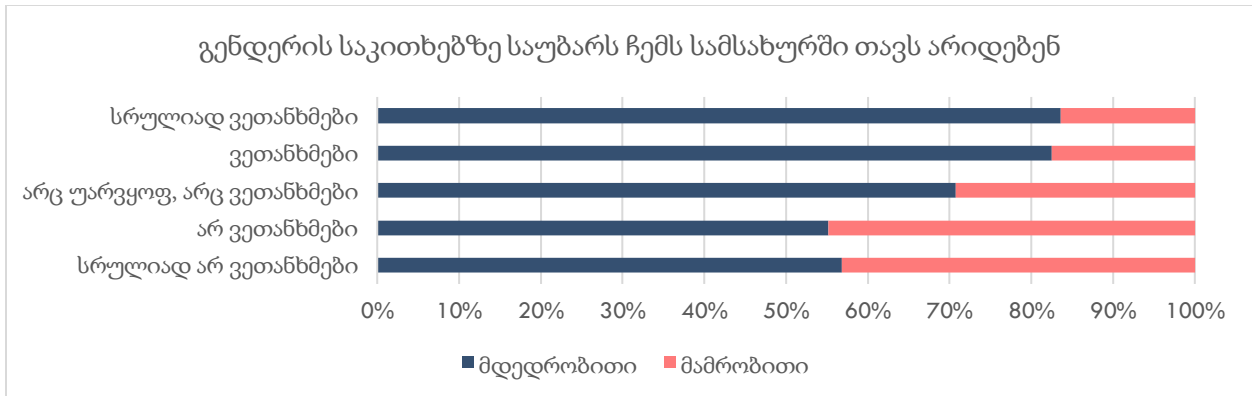






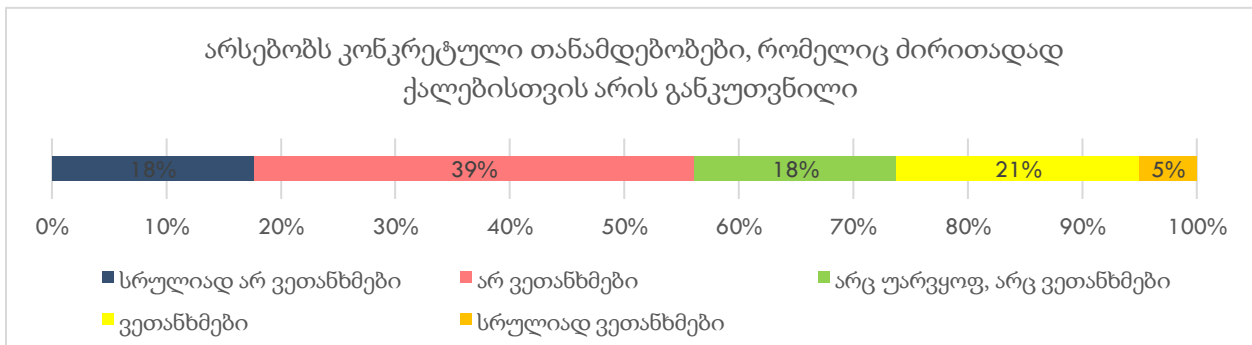
გამოკითხულთა 22% აფიქსირებს, რომ მათ სამსახურში გენდერის საკითხებზე საუბარს თავს არიდებენ. აქედან, იმ რესპონდენტთა, რომლებიც ეთანხმებიან აღნიშნულ დებულებას, 70% ქალია. საინტერესოა სქესის მიხედვით პასუხების შედარება, ქალი რესპონდენტების 44% არ ეთანხმება, ხოლო 27% აფიქსირებს, რომ მათ სამსახურში გენდერის საკითხებზე საუბარს თავს არიდებენ. კაცი რესპონდენტების 67% არ ეთანხმება, ხოლო 11% ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას.

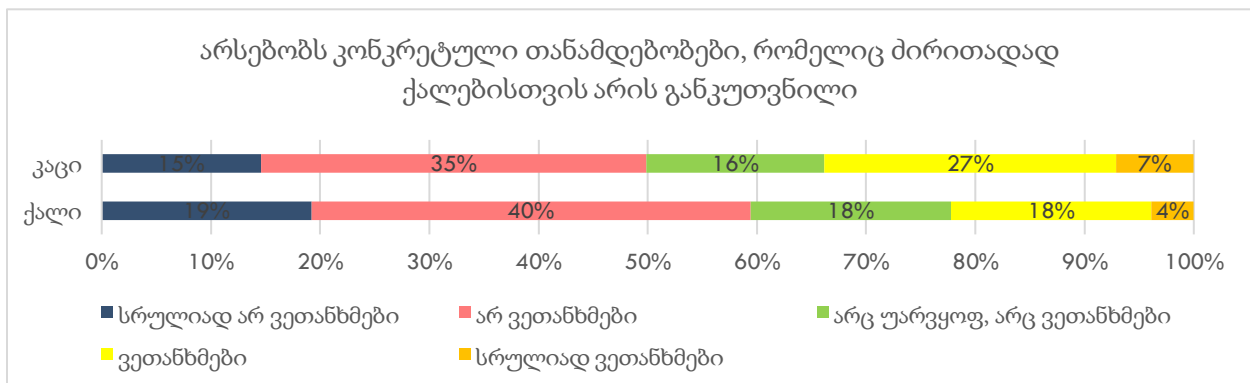
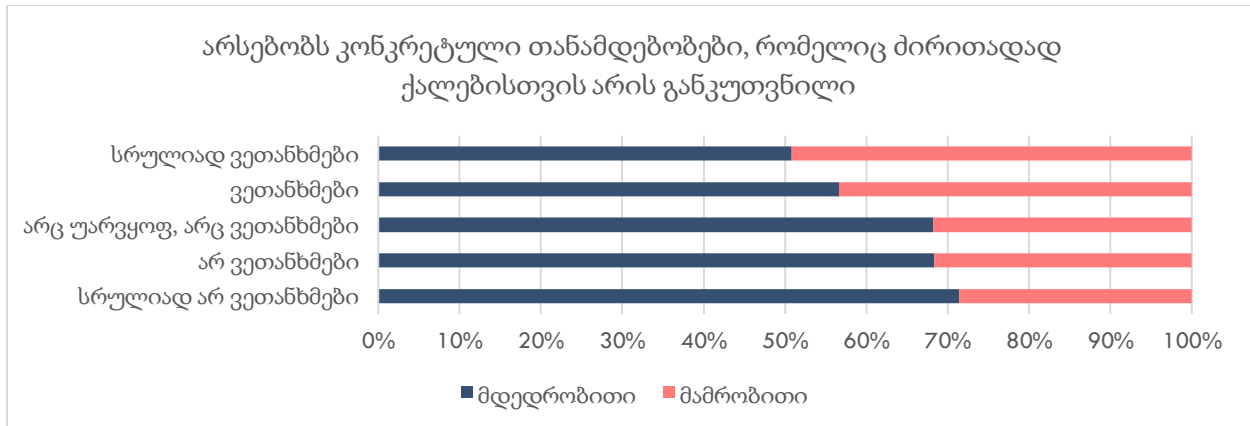




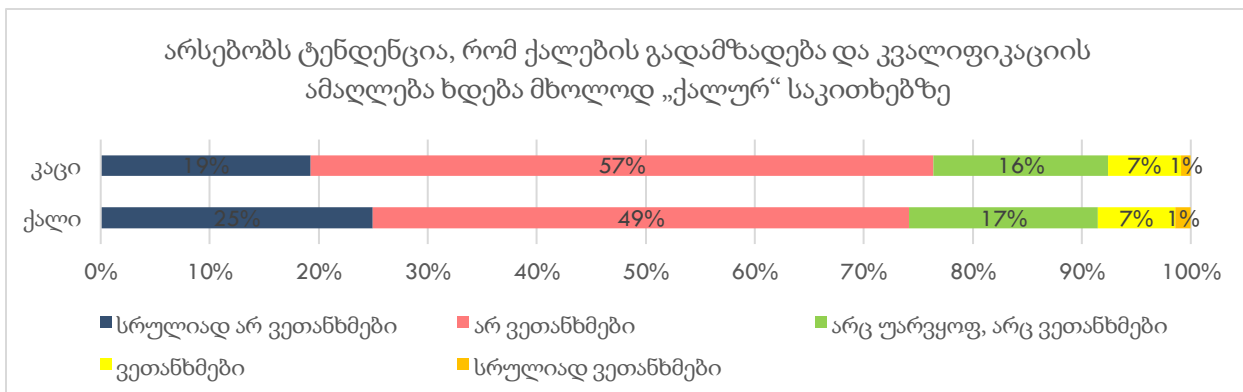
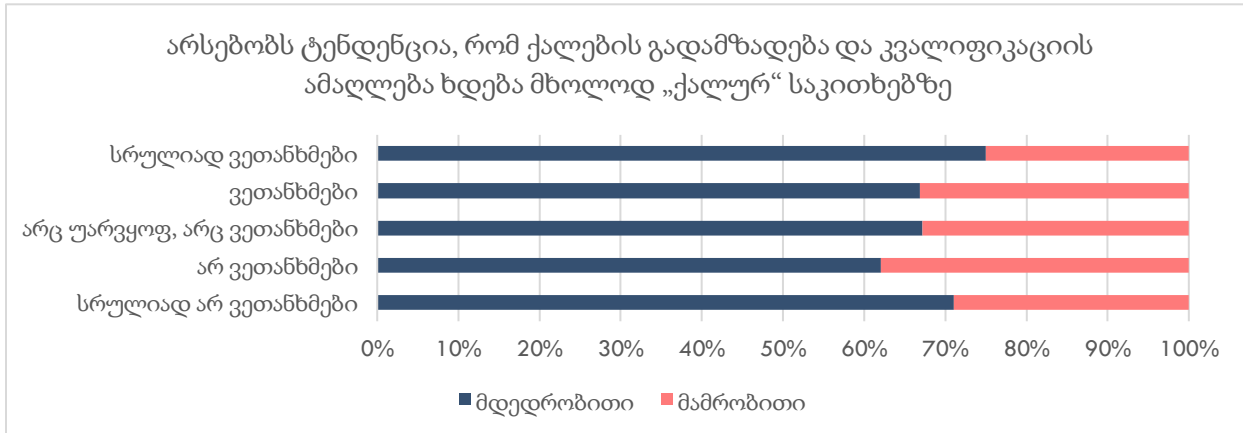
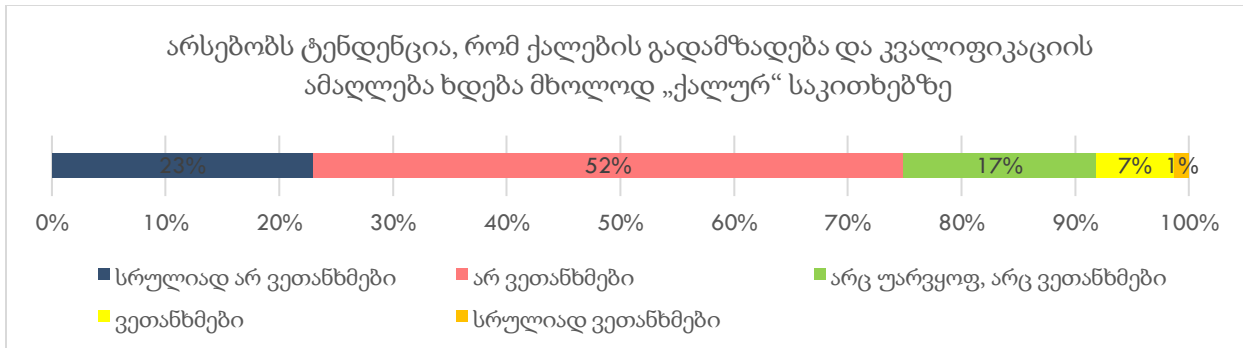
*ვარდისფერი პროფესიები*

გამოკითხვის მონაწილეთა 26% ეთანხმება მოსაზრებას, რომ **არსებობს კონკრეტული თანამდებობები, რომელიც, ძირითადად, ქალებისთვის არის განკუთვნილი**. უმრავლესობა (57%) აღნიშნული დებულებით გამოთქმულ მოსაზრებას არ ეთანხმება. კაცი რესპონდენტების 50%, ხოლო ქალების 59% არ ეთანხმება აღნიშნულ დებულებას. კაცი რესპონდენტების 34%-ისა და ქალი მონაწილეების 22%-ის მიხედვით, არსებობს ქალებისთვის განკუთვნილი პროფესიები.

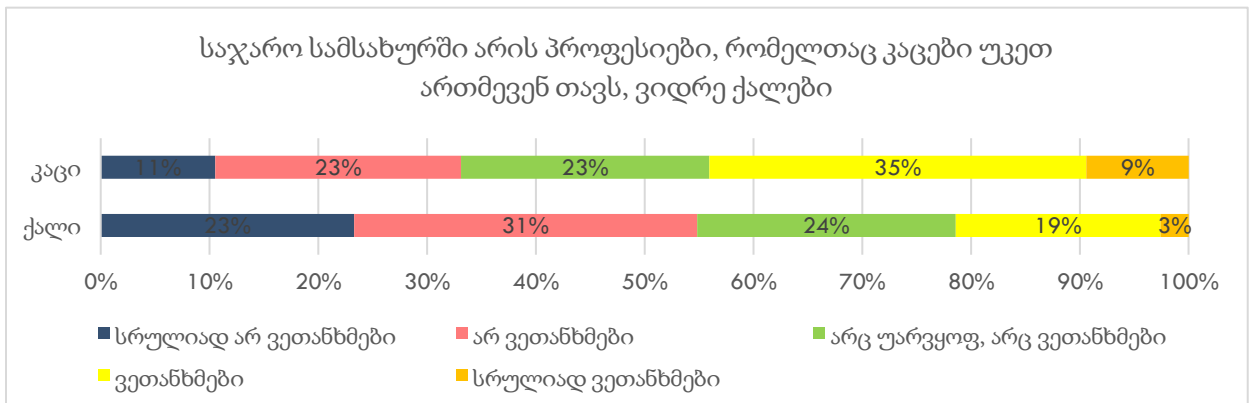
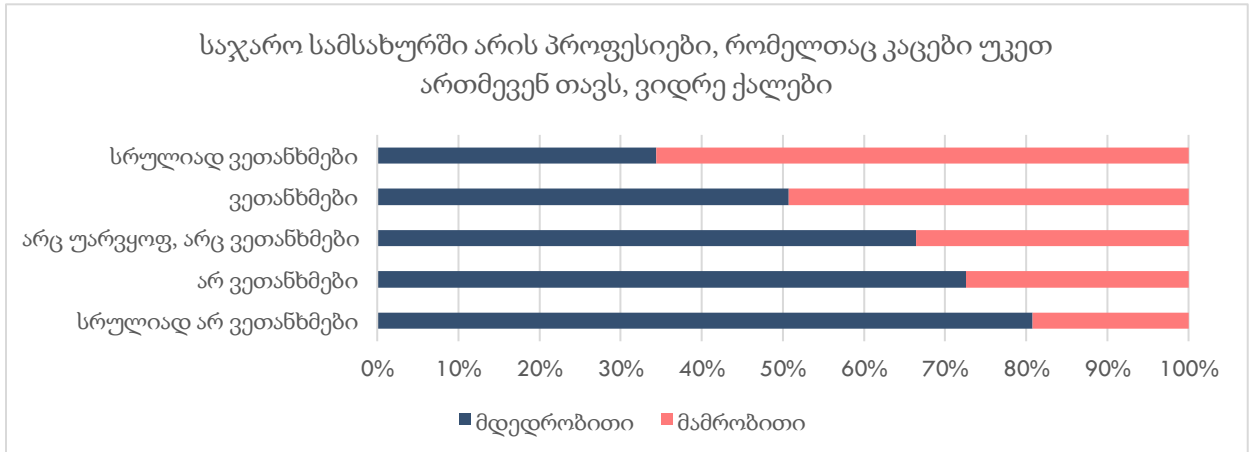
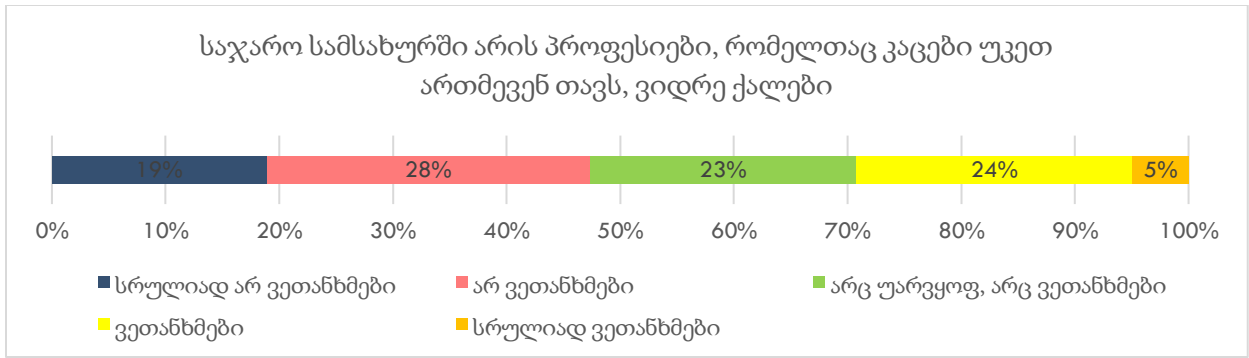




გამოკითხულთა უმცირესობა (8%) აფიქსირებს, რომ ქალების გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება ხდება მხოლოდ „ქალურ“ საკითხებზე. აღნიშნულ მოსაზრებას არ ეთანხმება რესპონდენტთა უმრავლესობა - 55%. აღსანიშნავია, რომ ქალი და კაცი რესპონდენტების დამოკიდებულება, აღნიშნულ საკითხში ერთმანეთს ემთხვევა, პასუხებიდან გამომდინარე.



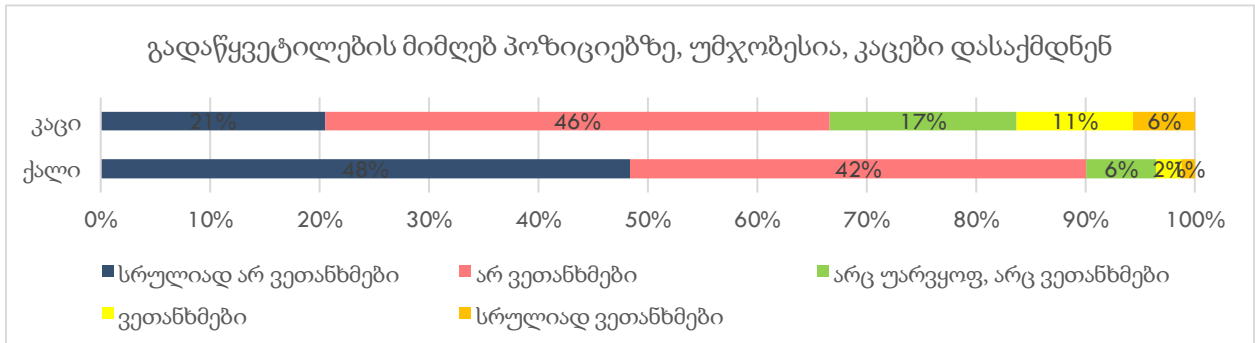
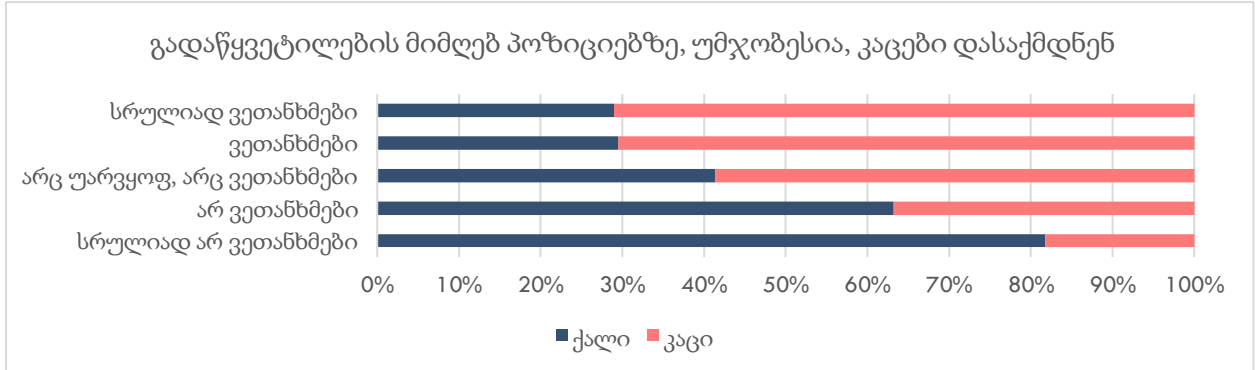
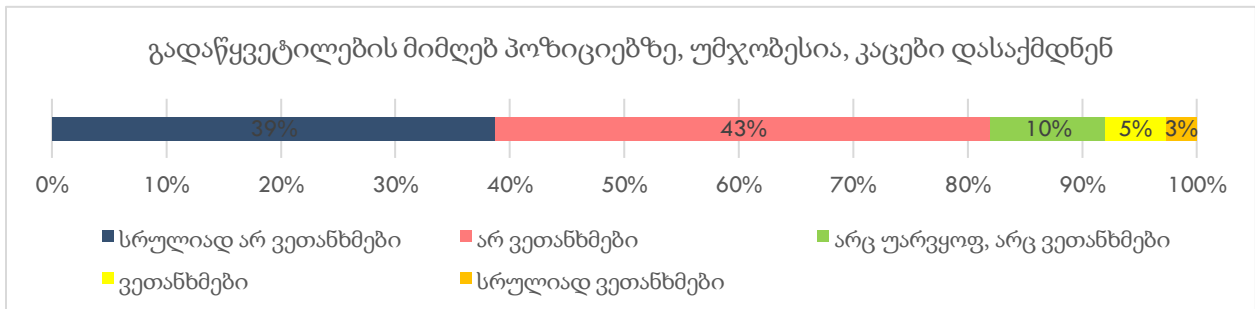
გამოკითხვაში მონაწილეთა დიდი ნაწილი (47%) არ ეთანხმება შემდეგ მოსაზრებას, **საჯარო სამსახურში არის პროფესიები, რომელსაც კაცები უკეთ ართმევენ თავს**, 29% კი ეთანხმება. მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ ქალი და კაცი რესპონდენტები სტატისტიკურად მნიშვნელოვან განსხვავებულ პასუხებს აფიქსირებენ. კვლევის მონაწილე კაცების მცირე ნაწილი (34%) უარყოფს, ხოლო დიდი ნაწილი (45%) ეთანხმება. ქალების შემთხვევაში, პირიქით, დიდი ნაწილი (54%) უარყოფს და მცირე ნაწილი (22%) ეთანხმება, რომ საჯარო სამსახურში არის პროფესიები, რომელთაც კაცები უკეთ ართმევენ თავს, ვიდრე ქალები.



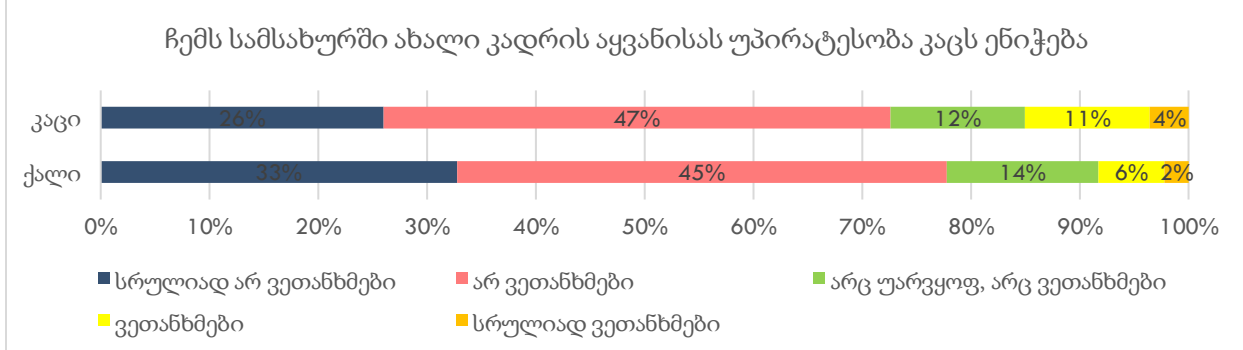
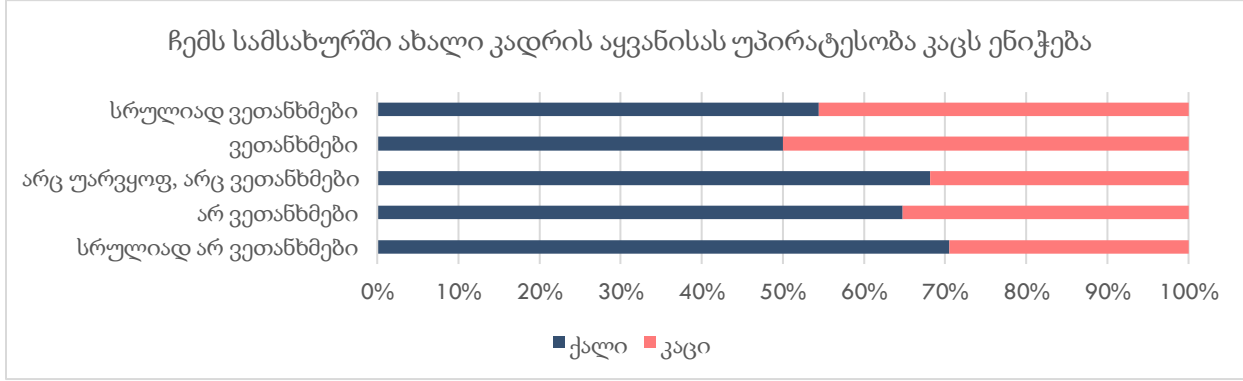
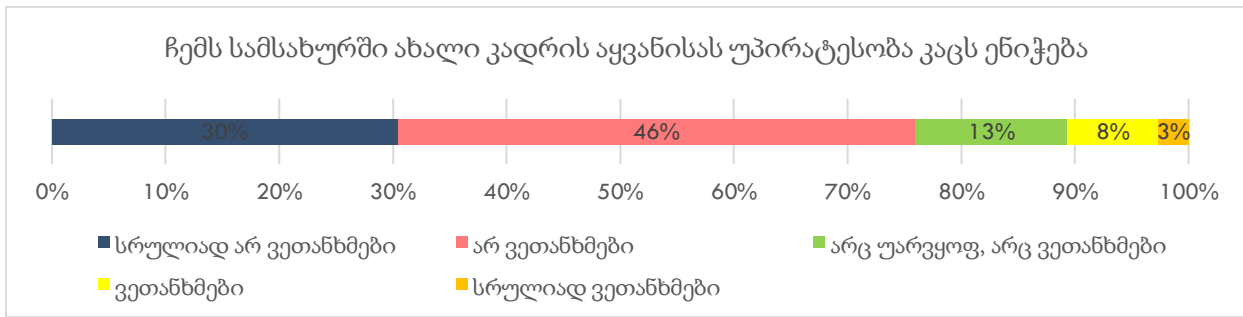
*ვერტიკალური სეგრეგაცია*

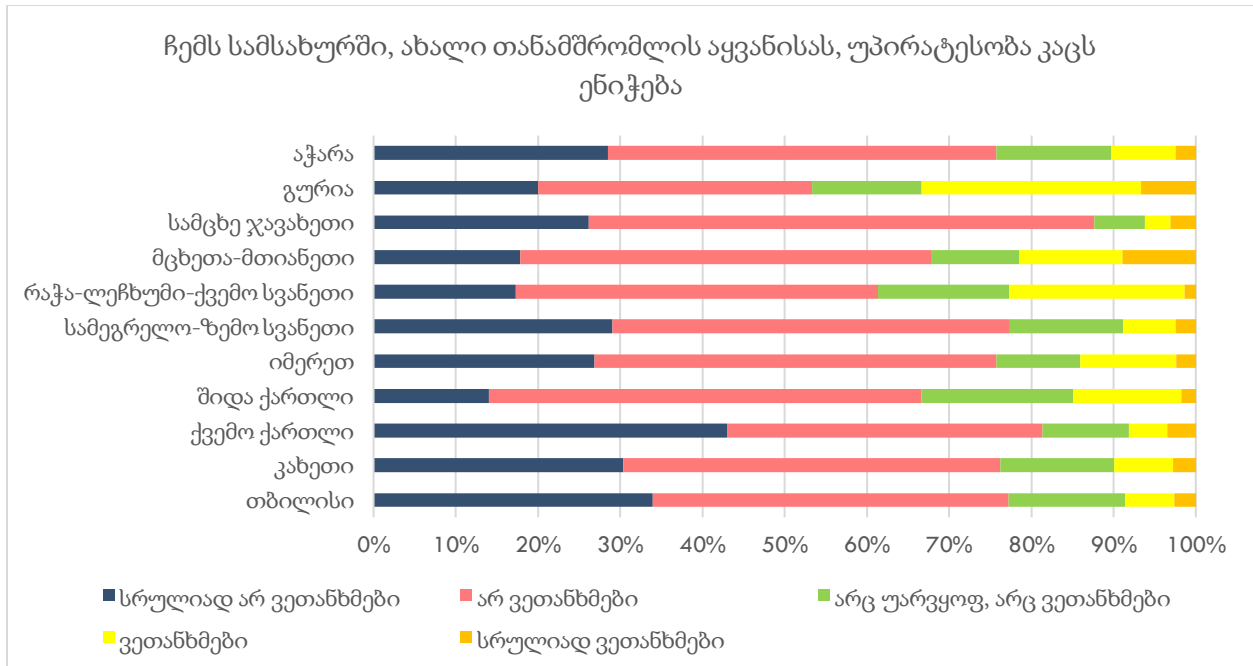
კვლევის ფარგლებში საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალის კარიერის განვითარების ხელისშემშლელ ფაქტორად გამოიკვეთა ვერტიკალური სეგრეგაცია და აღნიშნული ფაქტორის ქვეშ გაერთიანდა რამდენიმე დებულება. რესპონდენტთა უმრავლესობა (82%) არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ **გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, უმჯობესია, კაცები დასაქმდნენ.** გენდერულ ჭრილში მიღებული მონაცემები რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

ქალი მონაწილეების 3% მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, უმჯობესია კაცები დასაქმდნენ. იმავე მოსაზრებას, კაცების 17% იზიარებს. აქვე, აღნიშნულ დებულებას არ ეთანხმება ქალი რესპონდენტების 90%, ხოლო კაცების 67% უარყოფს დებულებაში გამოთქმულ მოსაზრებას. საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით მონაცემების ანალიზით გამოიკვეთა, რომ თბილისიდან 6%, ხოლო რეგიონების შემთხვევაში 10% ფიქრობს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე უმჯობესია კაცები დასაქმდნენ. თითოეულ რეგიონზე დაკვირვებით, რაჭა-ლეჩხუმი-ქვემო სვანეთის შემთხვევაში, დათანხმების პროცენტი 20%-მდე იზრდება.



სეგრეგაციის ფაქტორის ქვეშ გაერთიანებულ შემდეგ დებულებაზე, მხოლოდ 11% აფიქსირებს, რომ მის სამსახურში, ახალი თანამშრომლის აყვანისას, უპირატესობა კაცს ენიჭება. დიდი უმრავლესობა (76%) აღნიშნულ დებულებას უარყოფს. აღნიშნულ დებულებასთან დაკავშირებით საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით მიღებული პასუხები სტატისტიკურად მნიშვნელოვან განსხვავებას აჩვენებს. თბილისში მცხოვრები რესპონდენტების 9% აფიქსირებს, რომ სამსახურში კადრის აყვანისას უპირატესობა კაცს ენიჭება, ხოლო რეგიონების შემთხვევაში, იგივე მოსაზრებას იზიარებს 13%. ასევე კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესოა აღნიშნულ ჭრილში კონკრეტული რეგიონებიდან მიღებულ პასუხებზე დაკვირვება.

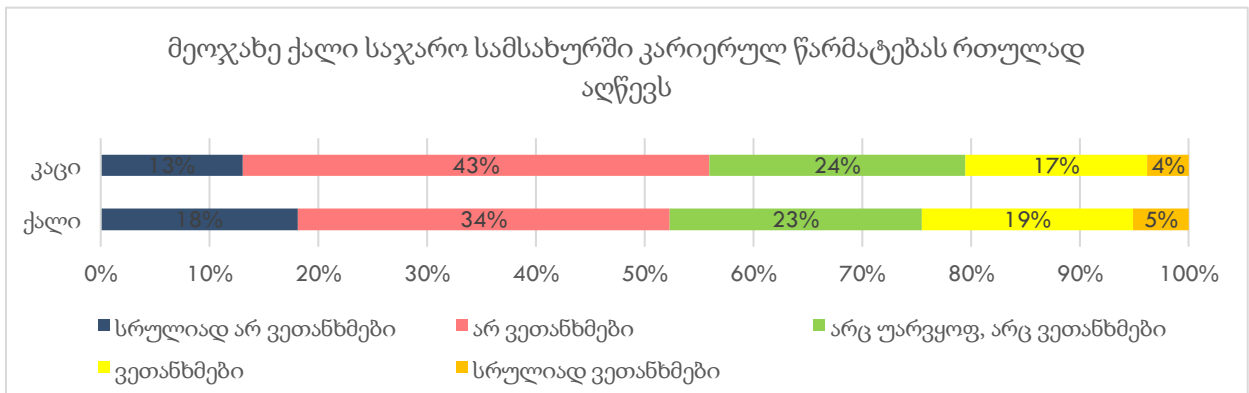
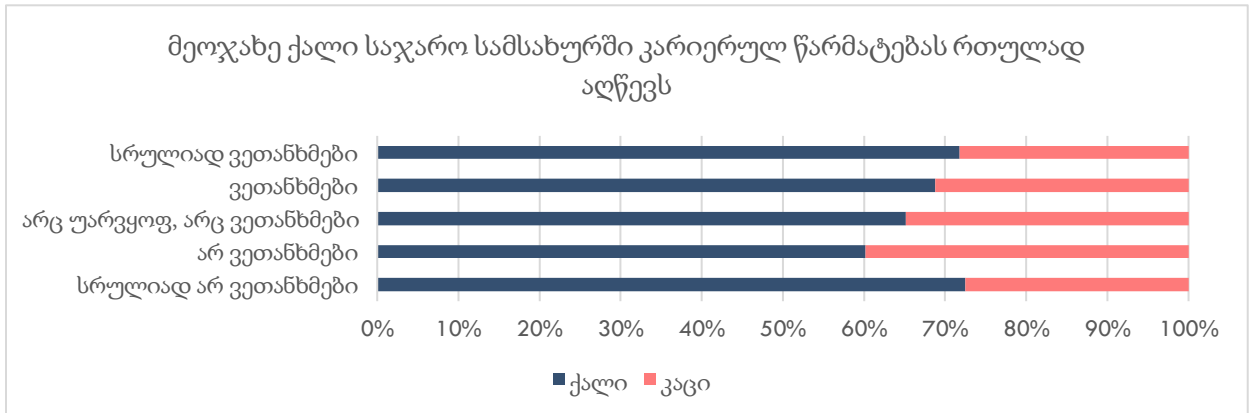
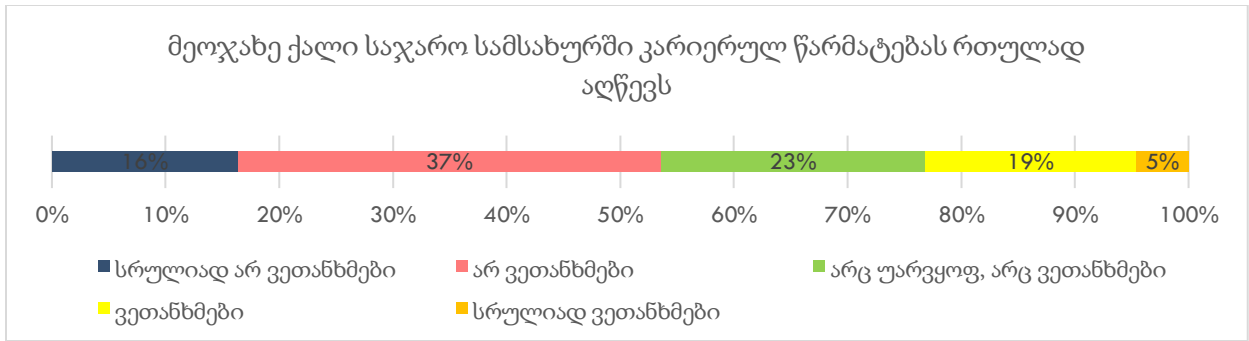




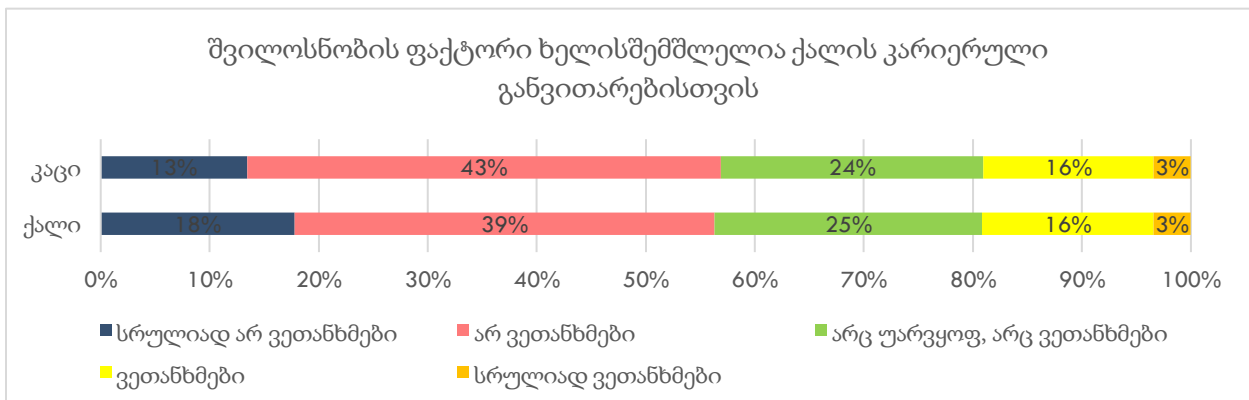
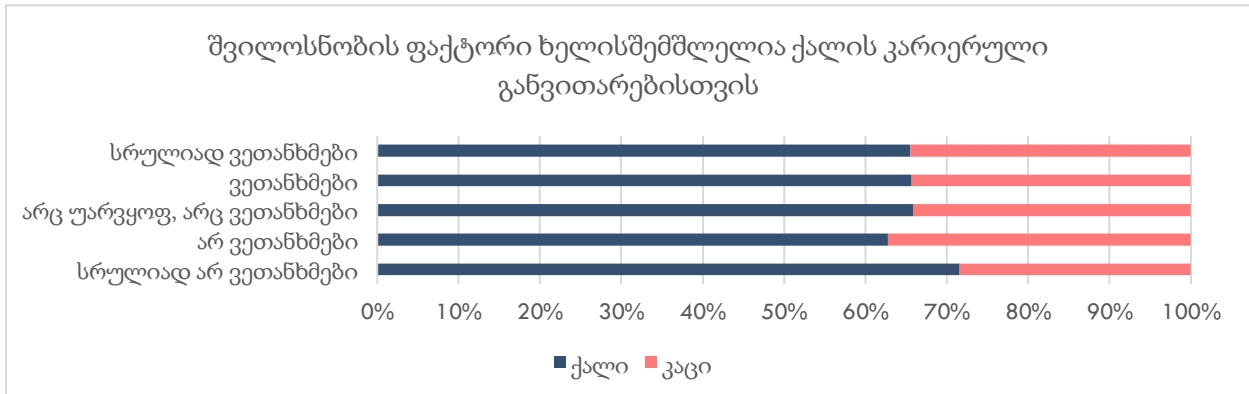
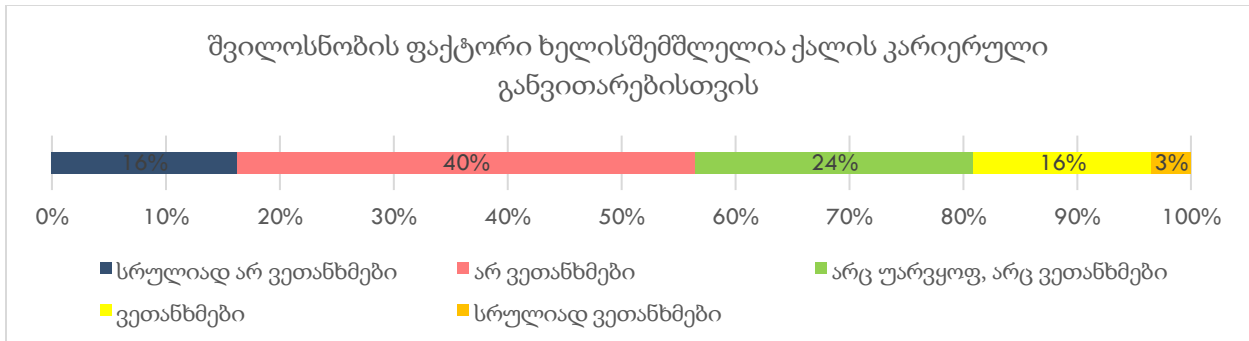
*როლების განაწილება სამსახურსა და ოჯახში*

საქართველოს საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალის კარიერული განვითარების კვლევის შედეგად გამოიკვეთა „მეოჯახე ქალის“ როლის ნეგატიური გავლენა ქალის კარიერულ წარმატებაზე. აღნიშნული ფაქტორის გარშემო დაჯგუფდა რამდენიმე დებულება. მონაცემებზე დაყრდნობით, რესპონდენტთა 53% არ ეთანხმება მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ მეოჯახე ქალი საჯარო სამსახურში კარიერულ წარმატებას რთულად აღწევს, 24% კი იზიარებს დებულებით გამოთქმულ შინაარსს.



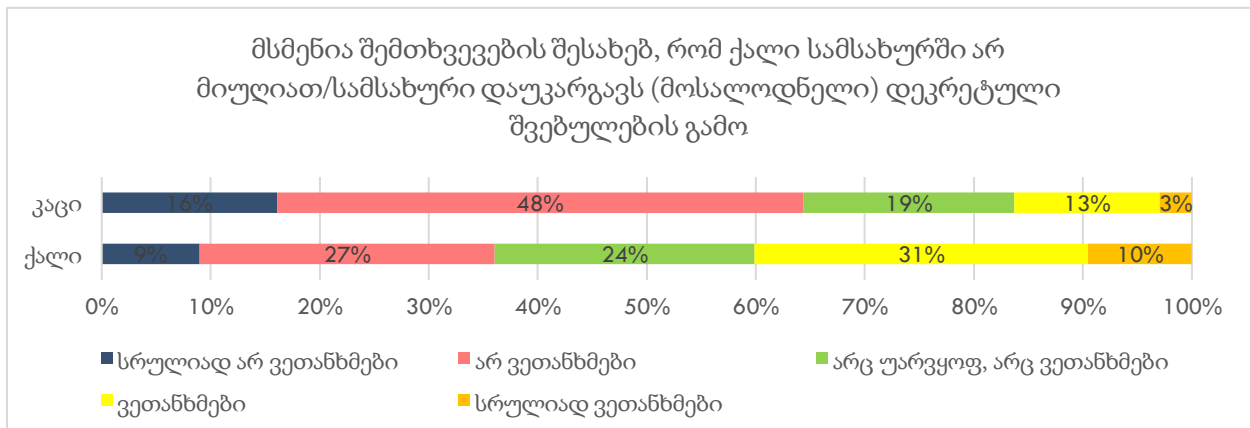
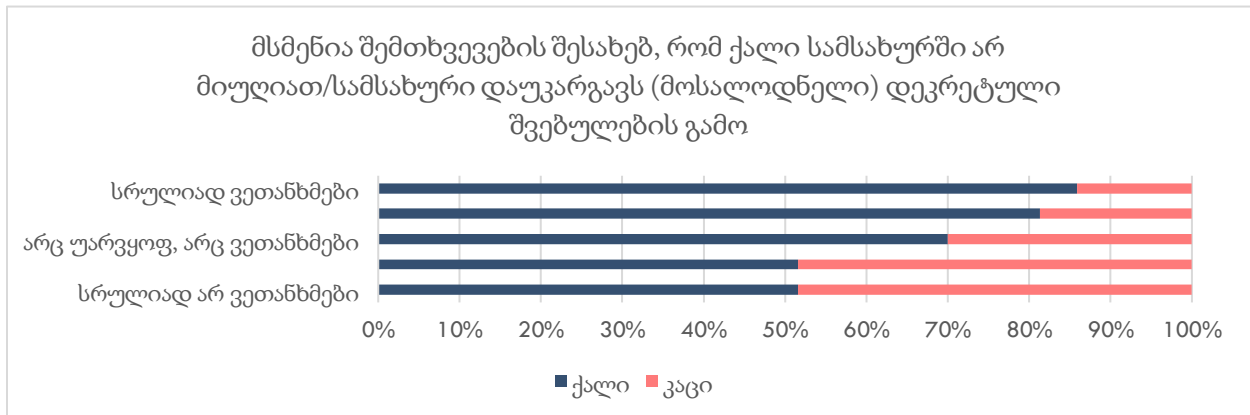
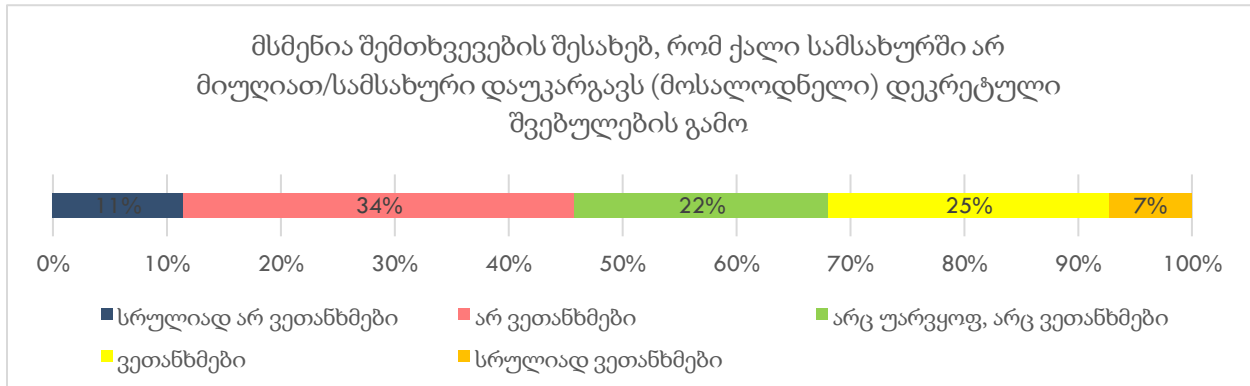


რესპონდენტთა 19% მიიჩნევს, რომ შვილოსნობის ფაქტორი ხელისშემშლელია ქალის კარიერული განვითარებისთვის, 56% კი არ იზიარებს აღნიშნულ მოსაზრებას. რესპონდენტთა პასუხების გენდერულ ჭრილში დამუშავების შედეგად გამოიკვეთა, რომ ამ მხრივ შეთანხმებული/ მსგავსი მონაცემებია მიღებული.



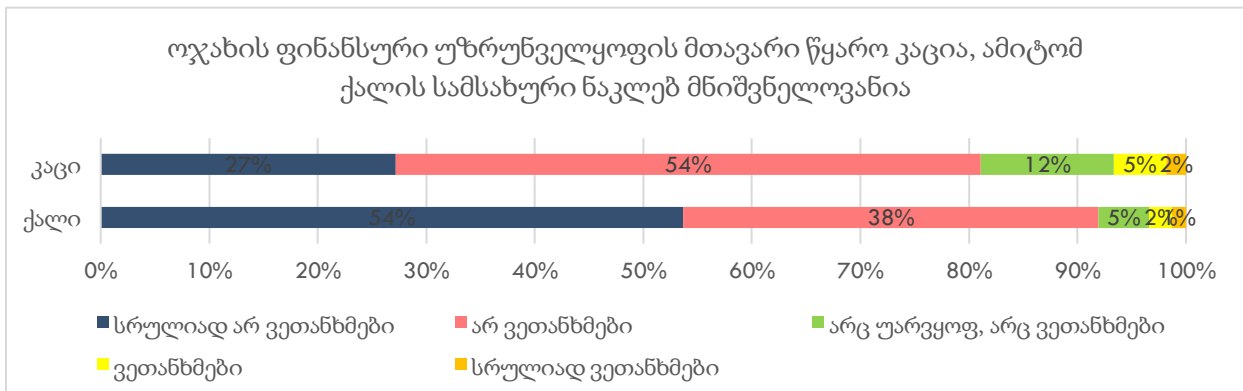
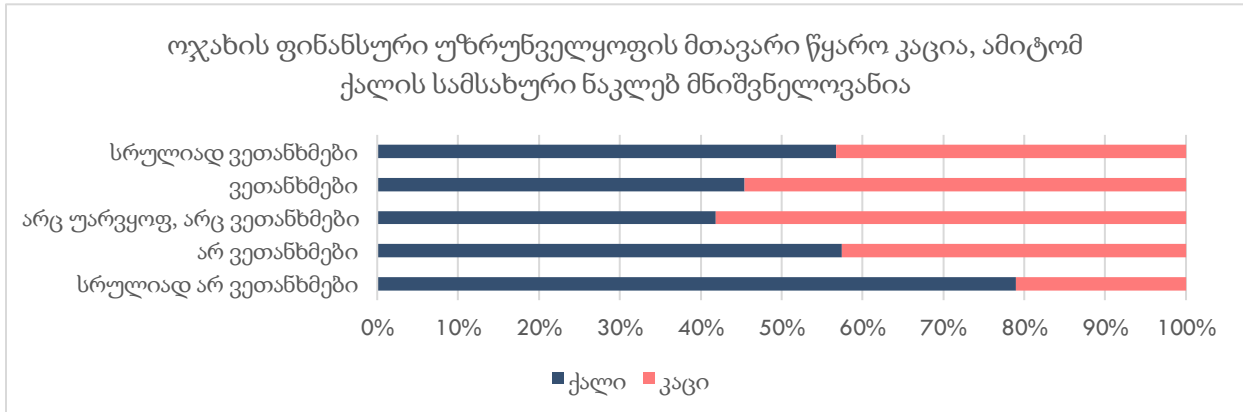
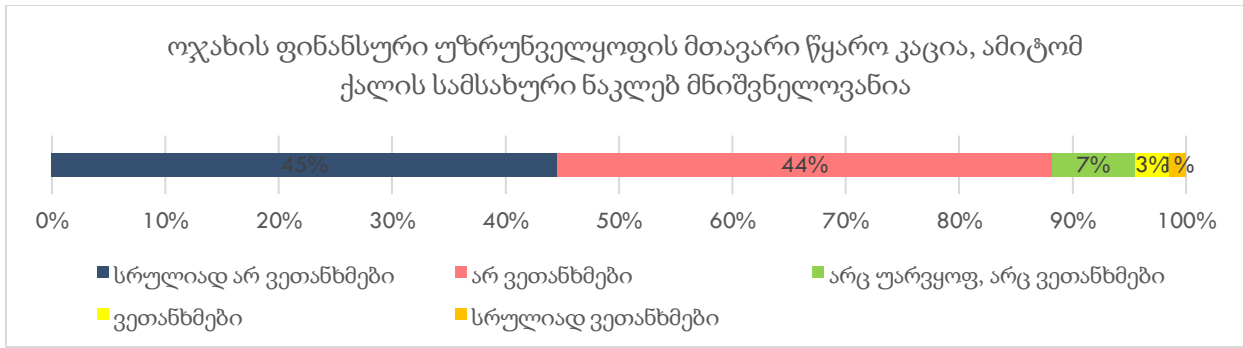
მიღებული მონაცემები გვიჩვენებს, რომ რესპონდენტთა 32%-ს სმენია ისეთი შემთხვევების შესახებ, რომ ქალი სამსახურში არ მიუღიათ/სამსახური დაუკარგავს (მოსალოდნელი) დეკრეტული შვებულების გამო, 45%-ს არ აქვს ინფორმაცია მსგავსი გამოცდილების შესახებ. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესოა გენდერულ ჭრილში გამოკვეთილი განსხვავება. კაცი რესპონდენტების 64% არ ეთანხმება, ხოლო 16% იცნობს ზემოხსენებულ შემთხვევებს. რაც შეეხება, ქალი რესპონდენტების მიერ დაფიქსირებულ პასუხებს, 41% სმენია, რომ ქალს, შვილოსნობის ფაქტორის გამო, დაუკარგავს სამსახური ან/და არ დაუსაქმებიათ. გამოკითხული ქალების 36% არ ეთანხმება დებულების შინაარსს. მნიშვნელოვანი განსხვავება დაფიქსირდა საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით რესპონდენტების პასუხების შედარების

შემთხვევაში: თბილისში მცხოვრები მონაწილეების მიხედვით 38%-ს სმენია ზემოაღნიშნული შემთხვევის შესახებ, ხოლო რეგიონებში აღნიშნული მაჩვენებელი მცირდება 25%-მდე.

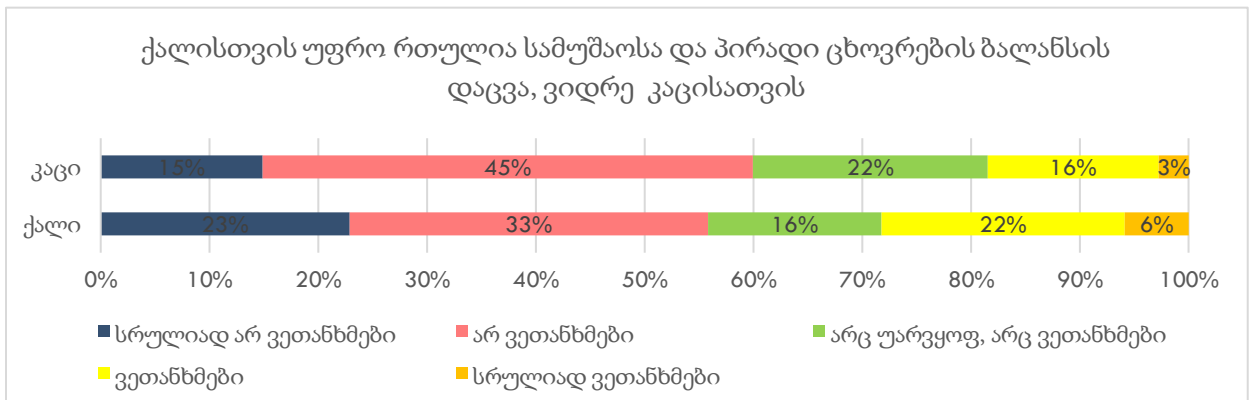
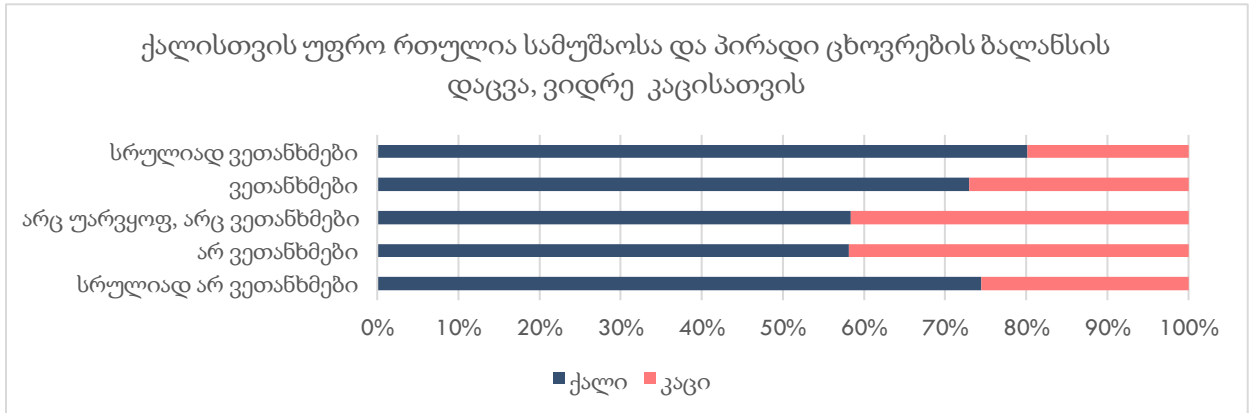
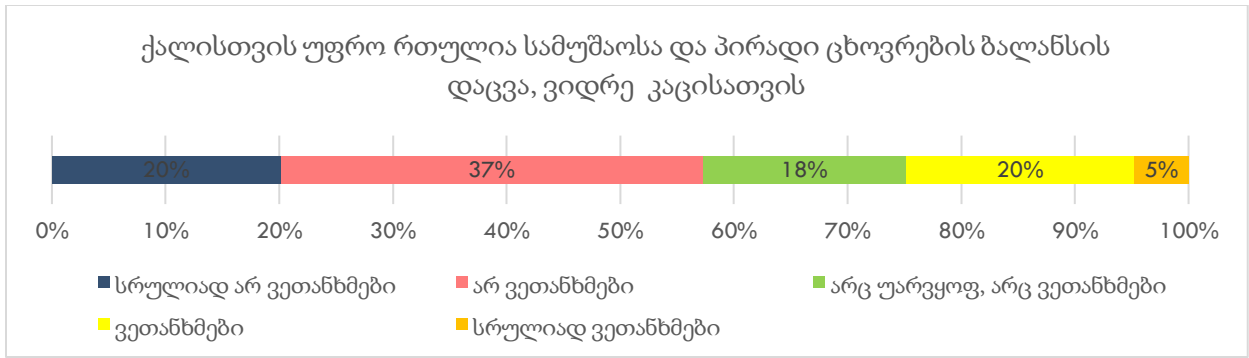


გამოკითხულთა 89% არ ეთანხმება შემდეგ დებულებას, **ოჯახის ფინანსური უზრუნველყოფის მთავარი წყარო კაცია, ამიტომ ქალის სამსახური ნაკლებ მნიშვნელოვანია**. მხოლოდ 4% იზიარებს მოსაზრებას. მონაცემების მიხედვით, ქალები კაცებთან შედარების უფრო მძაფრად აღიქვამენ დებულების შინაარსს. ქალი რესპონდენტების 54% კატეგორიულად არ ეთანხმება, ხოლო გამოკითხული კაცების 27% კატეგორიულად უარყოფს აღნიშნულ დებულებას. რაც

შეეხება დათანხმების სიხშირეს გენდერულ ჭრილში, კაცების 7%, ხოლო ქალების 3% აფიქსირებს, რომ ქალის სამსახური ნაკლებ მნიშვნელოვანია. საინტერესოა ასაკობრივი ჯგუფების ანალიზი, 30 წლამდე ასაკის რესპონდენტების 64% კატეგორიულად ეწინააღმდეგება მოსაზრებას, რომ ოჯახის ფინანსური უზრუნველყოფის წყარო კაცია, 31-40 წლამდე კატეგორიაში დაახლოებით 49%, ხოლო 41 წლიდან ზემოთ უკვე 33% სრულიად უარყოფს აღნიშნულ მოსაზრებას. რაც შეეხება საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით მონაცემების შედარებას, თბილისში მცხოვრები რესპონდენტების ნახევარზე მეტი (52%) კატეგორიულად არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ოჯახის ფინანსური უზრუნველყოფის მთავარი წყარო კაცია, რეგიონების შემთხვევაში კი \_ 37%-მდე.



სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსის დაცვასთან დაკავშირებით, რესპონდენტთა მეოთხედი (25%) აფიქსირებს, რომ ქალისათვის უფრო რთულია, უმრავლესობა (57%) კი უარყოფს აღნიშნულ დებულებას. პასუხების გენდერულ ჭრილში ანალიზმა გვაჩვენა, რომ ქალი რესპონდენტების 28% მიიჩნევს, რომ ბალანსის დაცვა ქალისათვის უფრო რთულია, ხოლო ამავე მოსაზრებას გამოკითხული კაცების 19% იზიარებს.

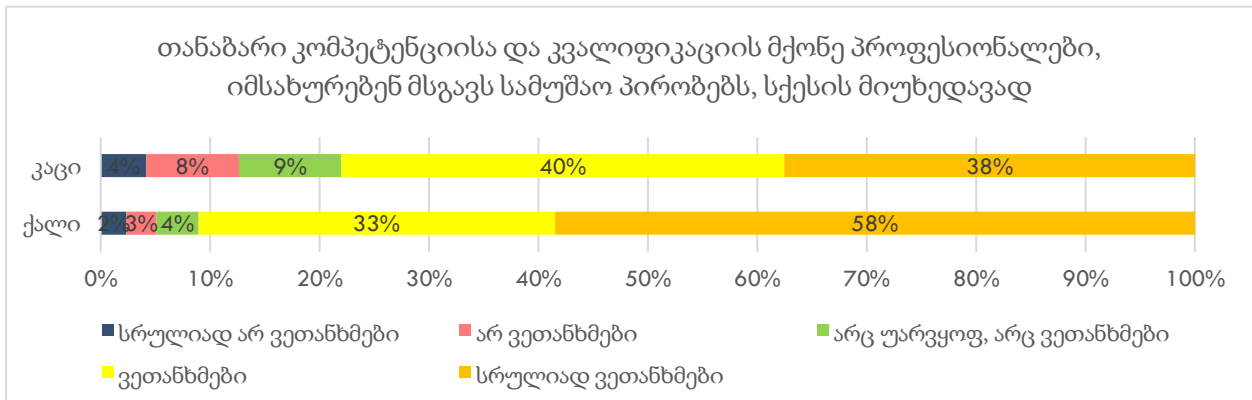
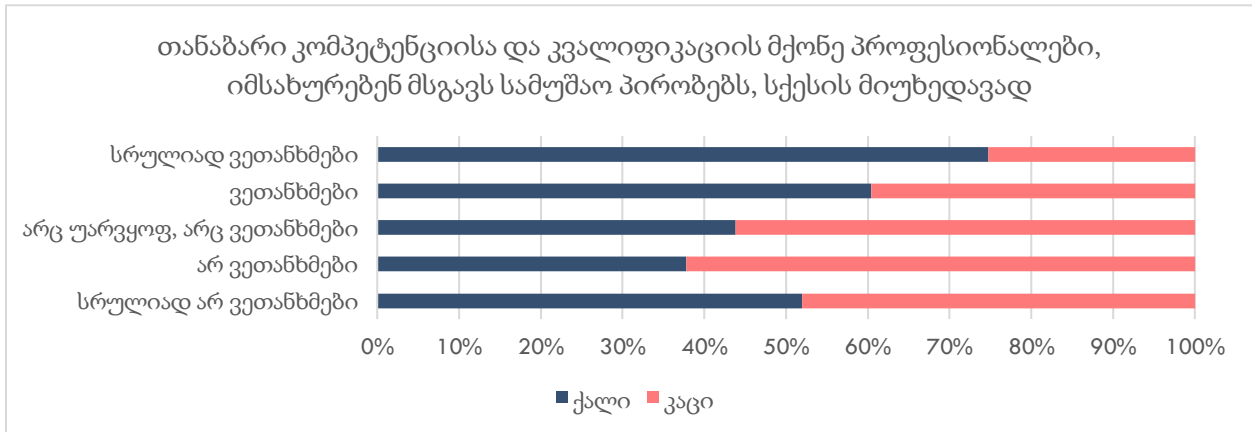
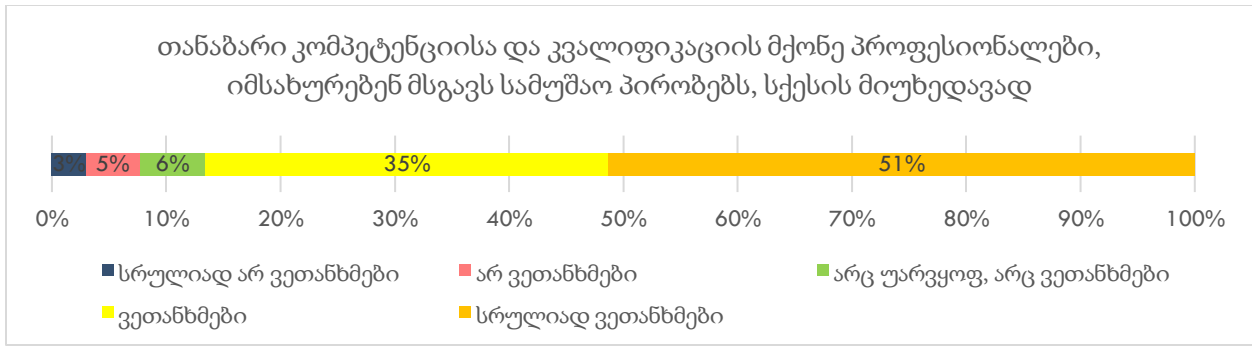


საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები

*პროფესიული განვითარება და პროფესიონალიზმის მნიშვნელობა*

საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელისშემწყობ ფაქტორად გამოიყო პროფესიული განვითარება და პროფესიონალიზმის მნიშვნელობა, რომელშიც რამდენიმე დებულება გაერთიანდა. მიღებული მონაცემების საფუძველზე, გამოიკვეთა, რომ რესპონდენტთა 86%-ის მოსაზრებით, თანაბარი კომპეტენციისა და კვალიფიკაციის მქონე

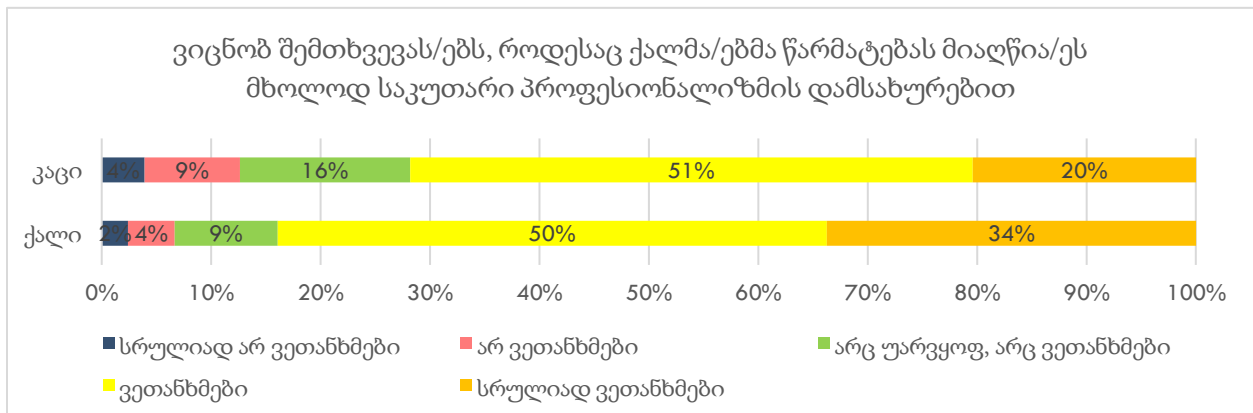
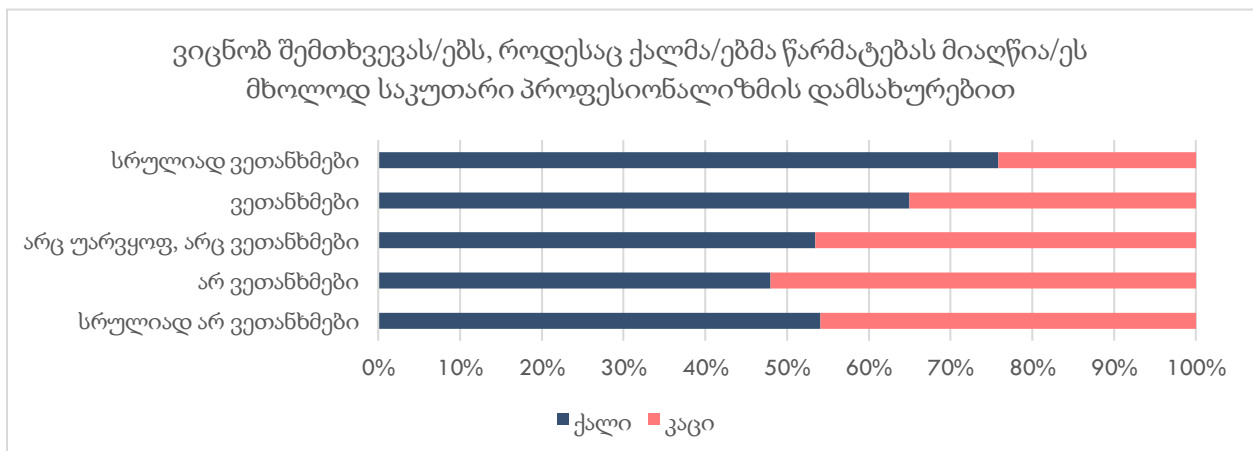
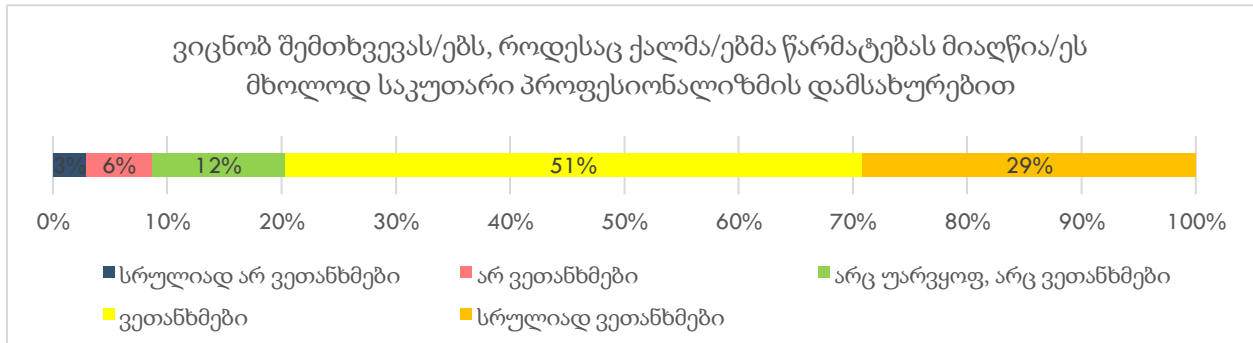
პროფესიონალები, იმსახურებენ მსგავს სამუშაო პირობებს, სქესის მიუხედავად. გენდერულ ჭრილში მონაცემთა დამუშავებით დაფიქსირდა, რომ ქალი რესპონდენტების 91% იზიარებს გამოთქმულ მოსაზრებას, ხოლო გამოკითხული კაცების 78%. ამასთანავე, ასაკობრივი მახასიათებლების მიხედვით მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ 30 წლამდე ასაკის რესპონდენტების 69% სრულიად ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას, 31-დან 50-წლამდე ასაკობრივი ჯგუფის შემთხვევაში \_ 48%, ხოლო, 51-და მეტი წლის მონაწილეების 42% სრულიად დარწმუნებულია, რომ თანაბარი კომპეტენციის პროფესიონალები იმსახურებენ მსგავს სამუშაო პირობებს, სქესის მიუხედავად. აღსანიშნავია საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით დაფიქსირებული მონაცემები, თბილისში მცხოვრები რესპონდენტების 60% სრულიად ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას, ხოლო რეგიონების შემთხვევაში, პროცენტული მაჩვენებელი 42-მდე ეცემა.



საჯარო სამსახურში პროფესიონალიზმის მნიშვნელობაზე გამოკითხულთა 80% აფიქსირებს, რომ იცნობს შემთხვევებს, როდესაც ქალმა წარმატებას მიაღწია საკუთარი პროფესიონალიზმის დამსახურებით. დათანხმების პროცენტული წილი ქალი რესპონდენტების შემთხვევაში (84%) უფრო დიდია, ვიდრე გამოკითხული კაცების შემთხვევაში (71%). რაც შეეხება ასაკობრივ ჯგუფებზე პასუხების განაწილებას, 30 წლამდე ასაკის რესპონდენტების 46% სრულიად ეთანხმება მოცემულ დებულებას, ხოლო 40 წლიდან ზემოთ ასაკობრივ კატეგორიაში – შედარებით ნაკლები (24%) იცნობს ასეთ შემთხვევებს. ამასთან, საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით მონაცემების ანალიზის შედეგად, თბილისში მცხოვრები რესპონდენტების 35%

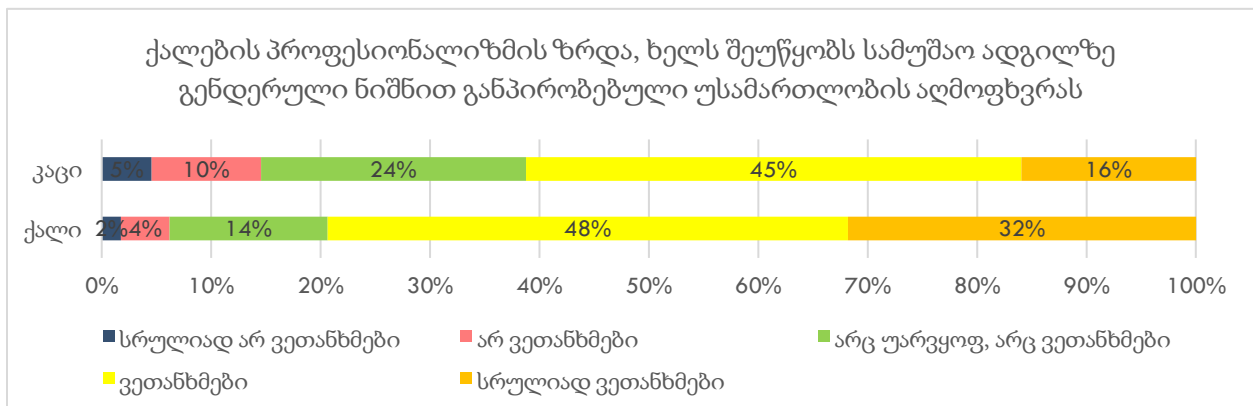
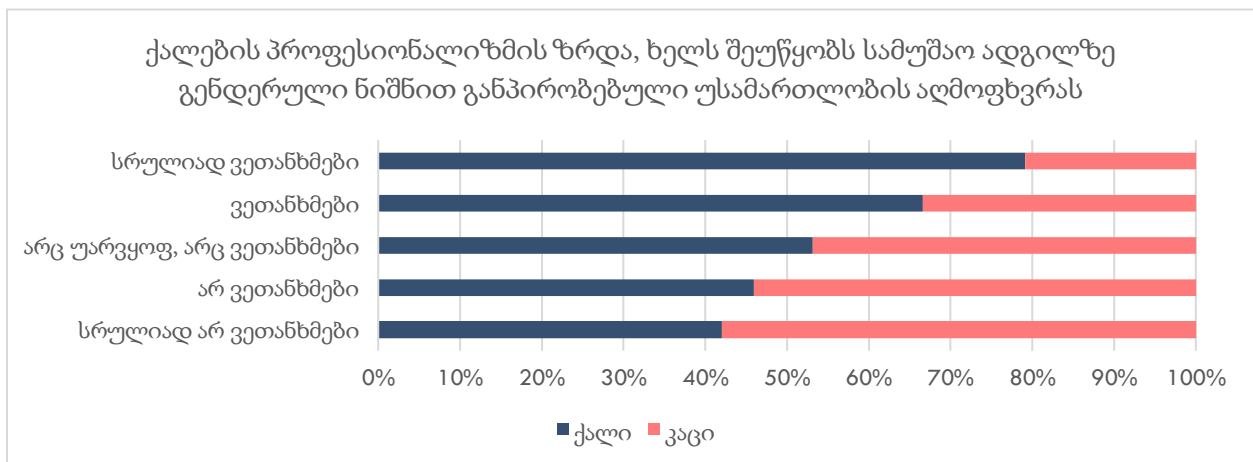
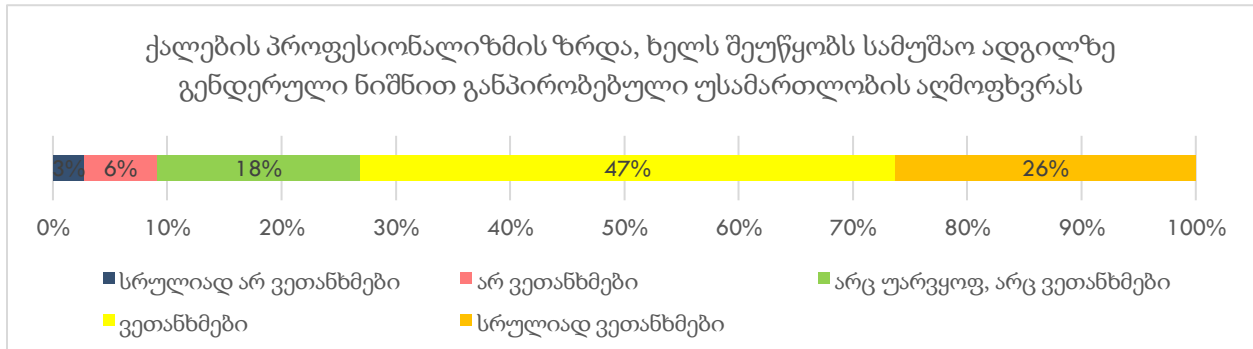


აბსოლუტურად ეთანხმება ზემოთ აღნიშნულ დებულებაში გამოთქმულ შინაარსს, ხოლო რეგიონებში 23%-მდე იკლებს მსგავსი პასუხების პროცენტული რაოდენობა.



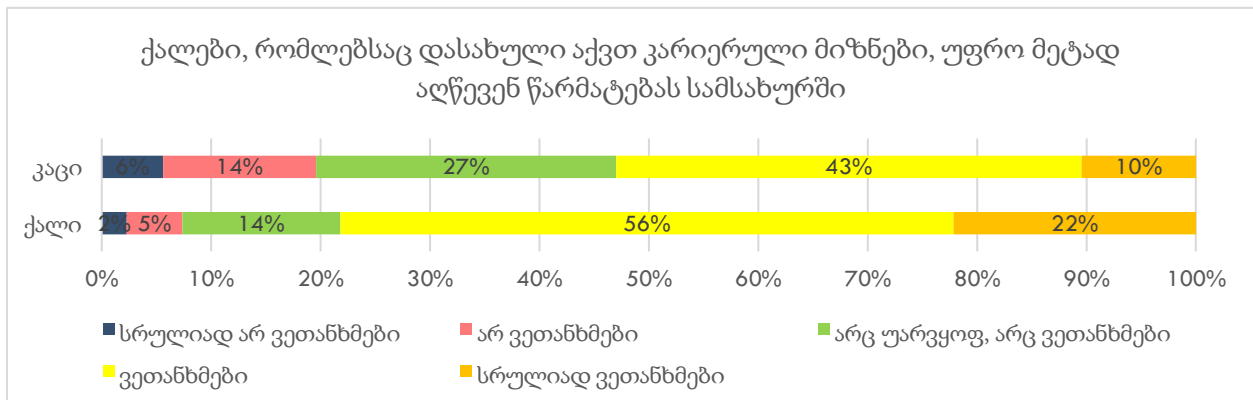
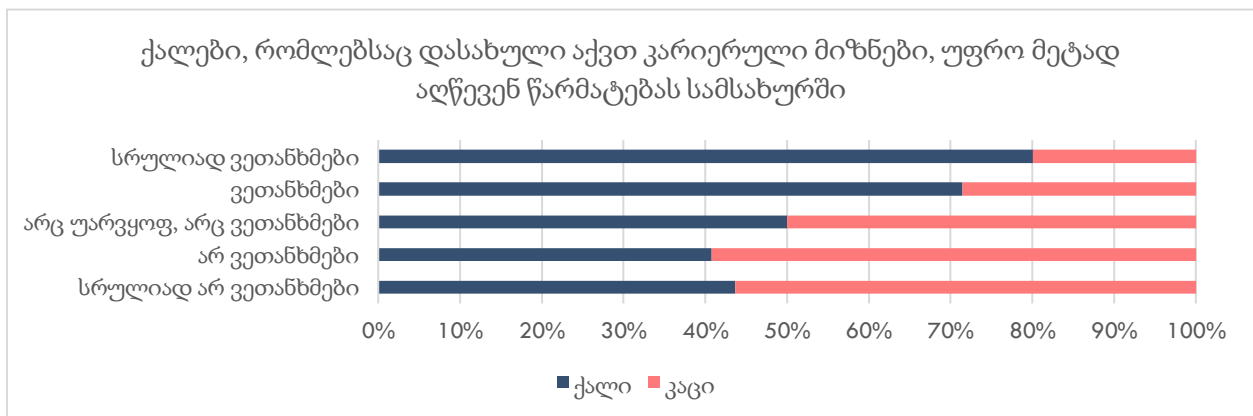
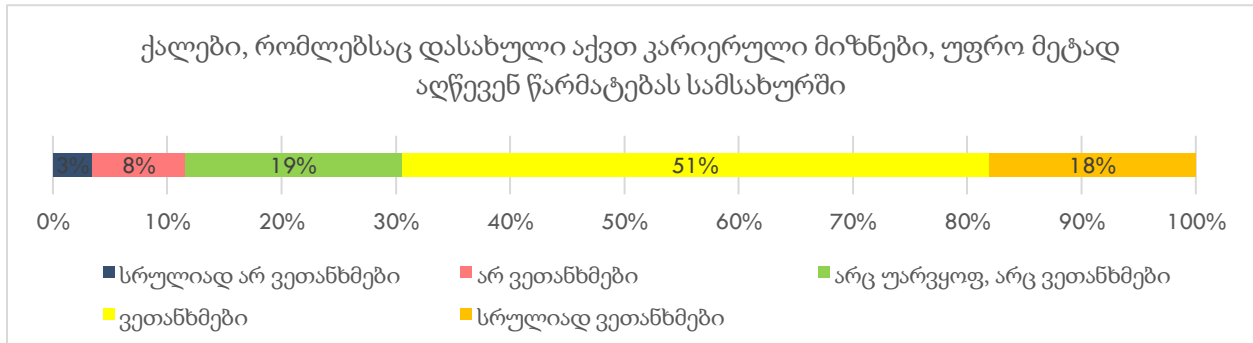
პროფესიულ განვითარებასა და პროფესიონალიზმის მნიშვნელობასთან დაკავშირებით, გამოკითხულთა 76% აფიქსირებს, რომ ქალების პროფესიონალიზმის ზრდა, ხელს შეუწყობს სამუშაო ადგილზე გენდერული ნიშნით განპირობებული უსამართლობის აღმოფხვრას. გენდერულ ჭრილში მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ პროცენტულად უფრო მეტი ქალი

რესპონდენტი (80%) ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას, ვიდრე კაცი. გამოკითხული კაცების პასუხების წილობრივი განაწილების შემთხვევაში (61% ეთანხმება).



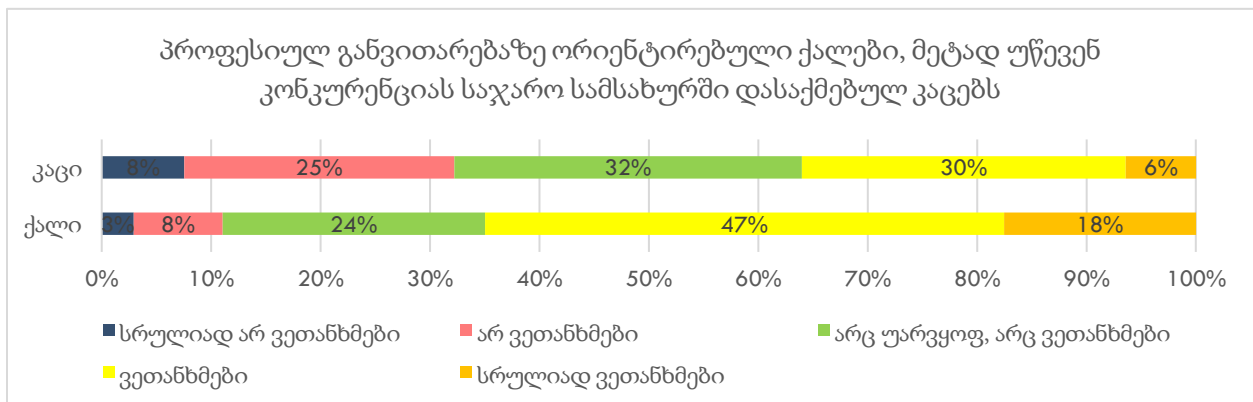
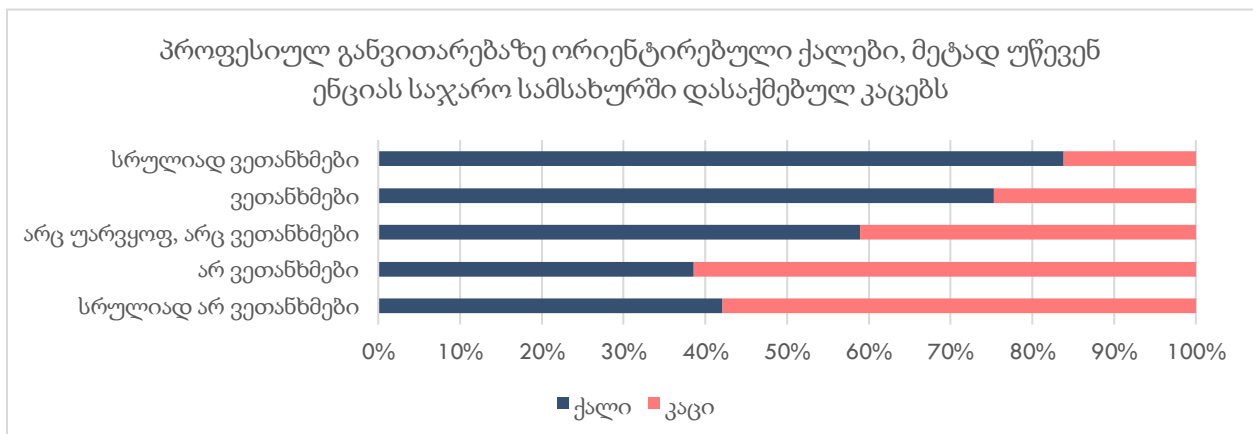
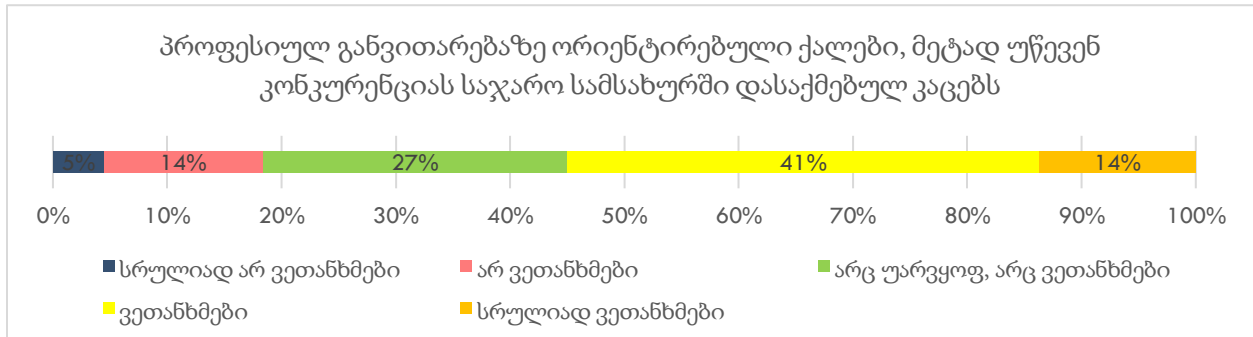
გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, რესპონდენტთა უმრავლესობა (69%) აფიქსირებს მოსაზრებას, რომ ქალები, რომლებსაც დასახული აქვთ კარიერული მიზნები, უფრო მეტად აღწევენ წარმატებას სამსახურში. გენდერულ ჭრილში პასუხებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ აღნიშნულ მოსაზრებას დიდწილად რესპონდენტი ქალები იზიარებენ. თუმცა, კაცების

უმრავლესობაც (53%) ეთანხმება მოცემულ დებულებას, რომ კარიერული მიზნების დასახვა ქალებს ხელს უწყობთ კარიერულ წარმატებაში.

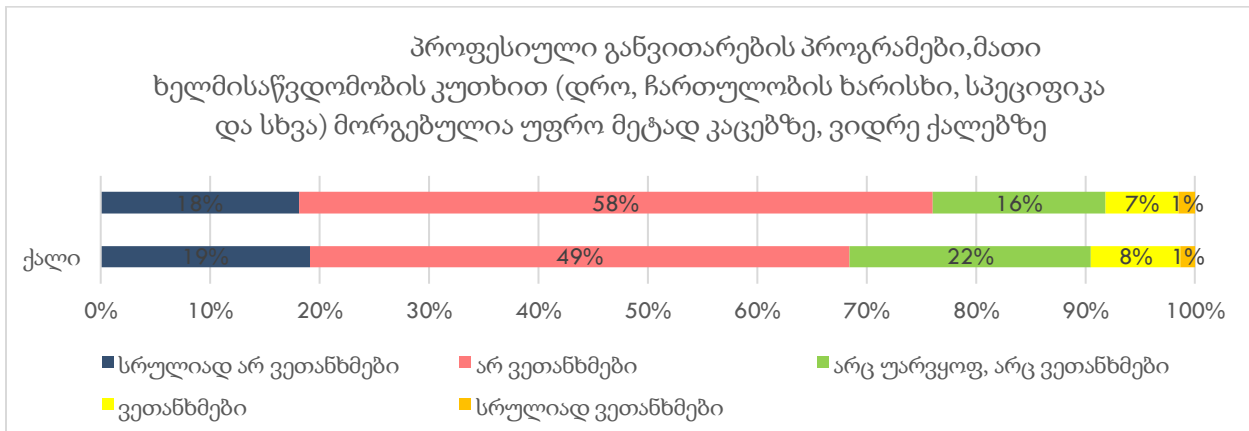
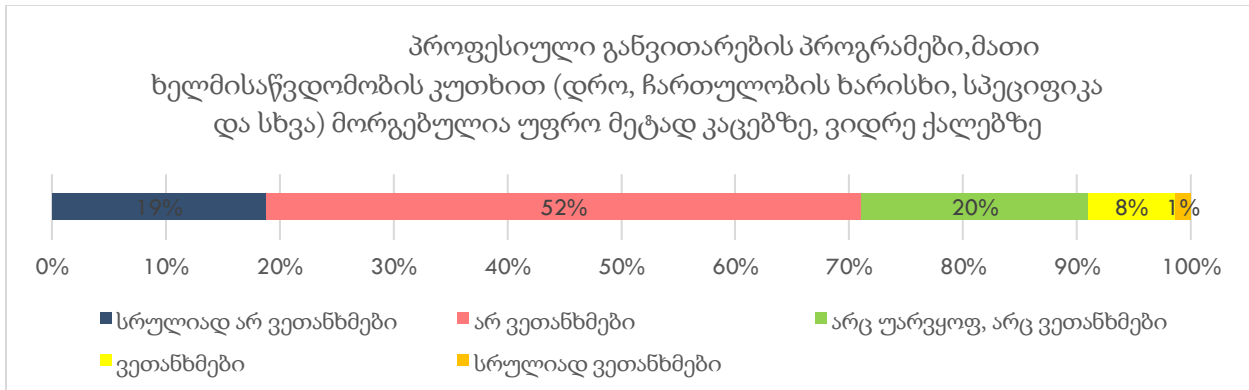


პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტაციასთან დაკავშირებით, გამოკითხულთა უმრავლესობა (55%) პასუხობს, რომ განვითარებაზე ორიენტირებული ქალები მეტად უწევენ კონკურენციას საჯარო სამსახურში დასაქმებულ კაცებს. მიღებული მონაცემების გენდერულ ჭრილში გაანალიზებამ აჩვენა, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება ქალებისა და კაცების მიერ გაცემულ პასუხებს შორის. მაგალითად, რესპონდენტი ქალების 65%

იზიარებს მოსაზრებას პროფესიულ განვითარებაზე ორიენტაციასთან დაკავშირებით. აღნიშნულთან შედარებით, კაცების მხოლოდ 36% აფიქსირებს მსგავს მოსაზრებას.

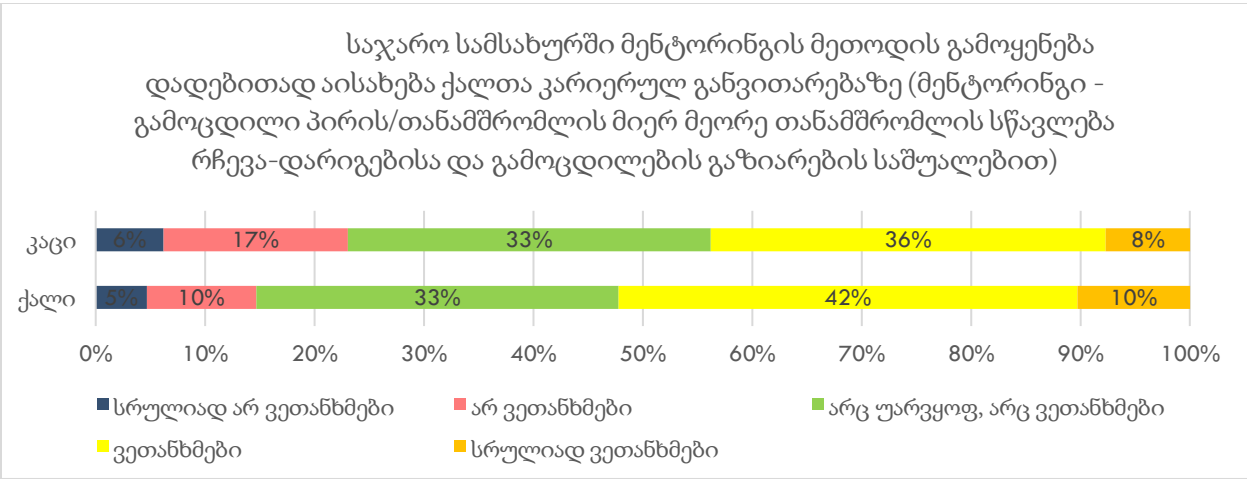
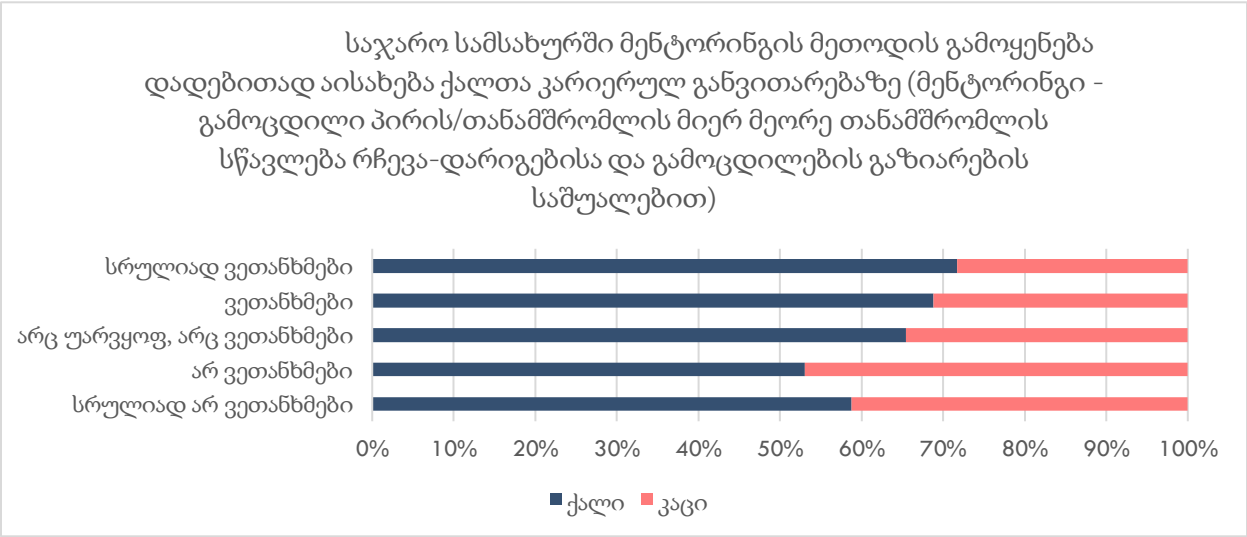
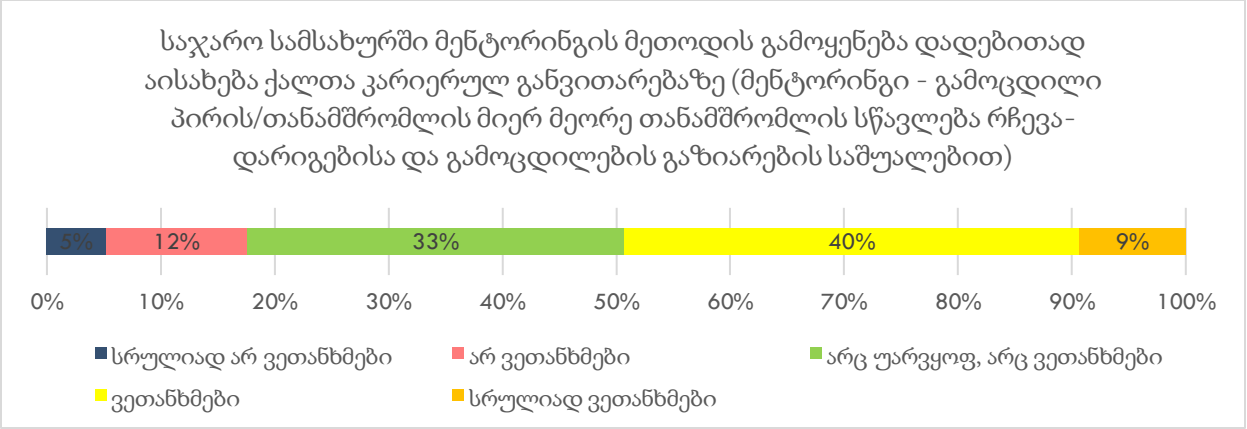


საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების ხელმისაწვდომობის შესახებ რესპონდენტთა 9% აფიქსირებს, რომ არსებული პროგრამები უფრო მეტად კაცებზეა მორგებული, ვიდრე ქალებზე, ხოლო უმრავლესობა (71%) არ ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას. აღსანიშნავია, რომ აღნიშნულ კითხვაზე არ ფიქსირდება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება რესპონდენტთა გენდერის მიხედვით.



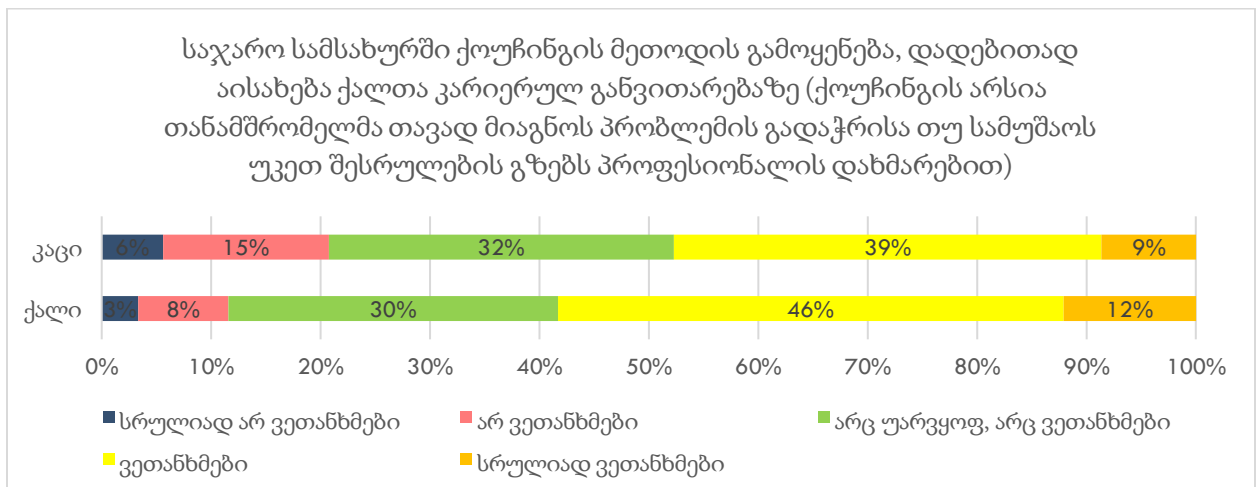
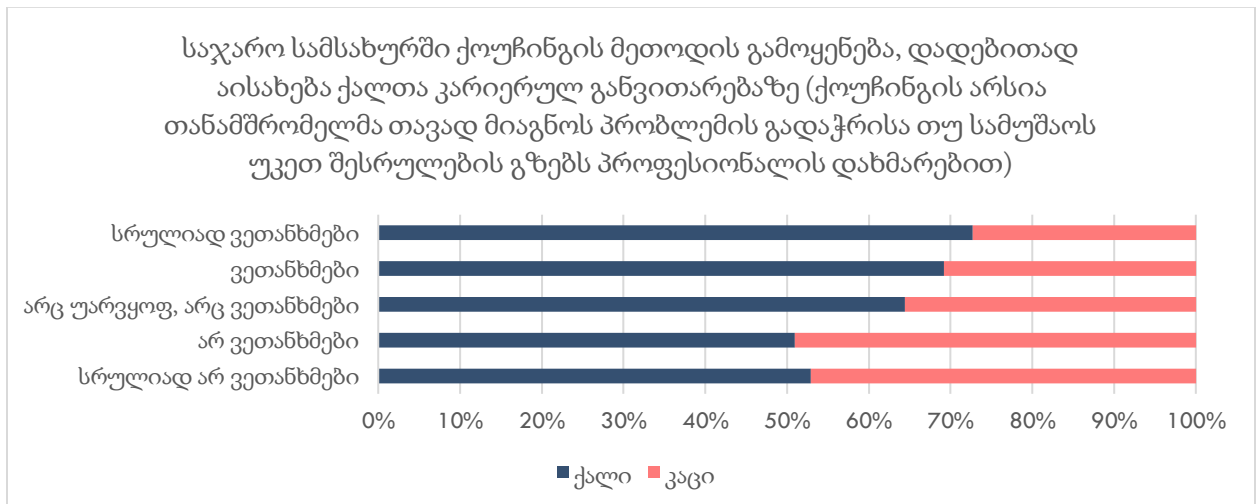
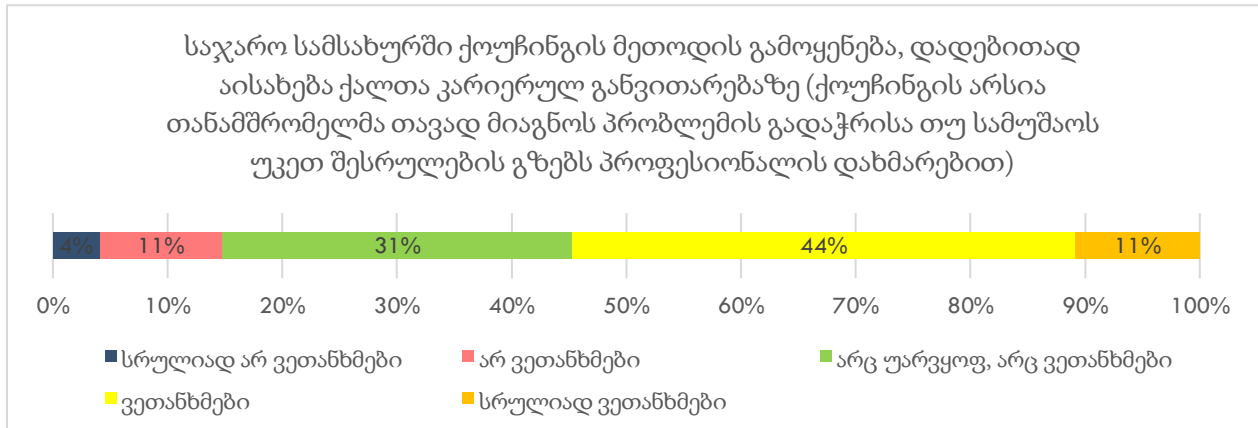
### მენტორობა და ქოუჩინგი

პროფესიული განვითარების სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების მიმართ რესპონდენტთა 49% აფიქსირებს შემდეგ მოსაზრებას, **საჯარო სამსახურში მენტორინგის მეთოდის გამოყენება დადებითად აისახება ქალთა კარიერულ განვითარებაზე**. გენდერულ ჭრილში მონაცემებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ ქალების 52% ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას, ხოლო კაცი რესპონდენტების შემთხვევაში \_ 44%.



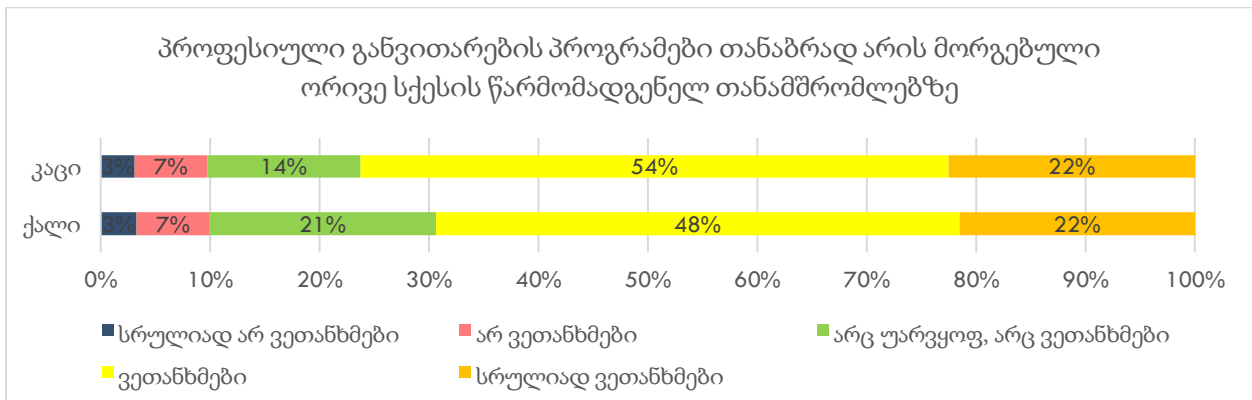
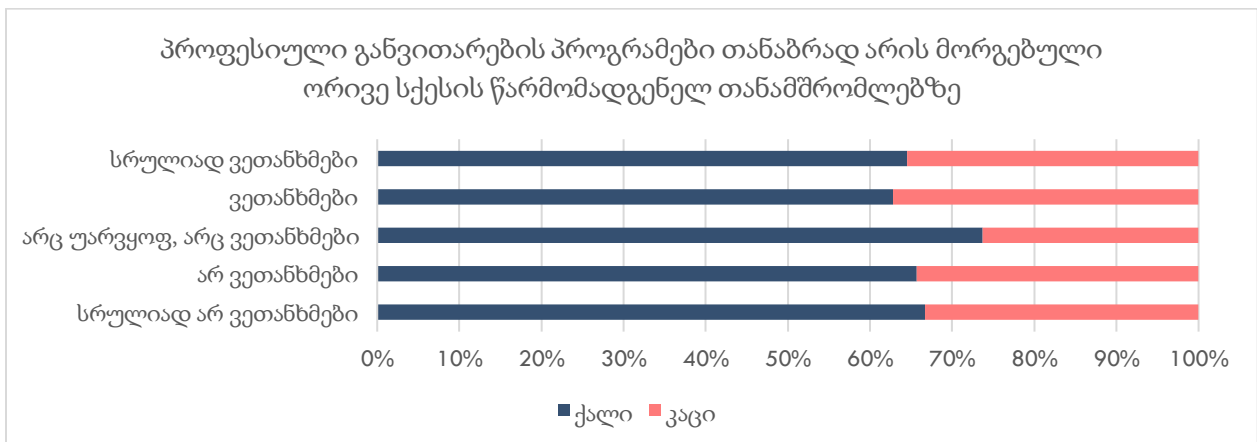
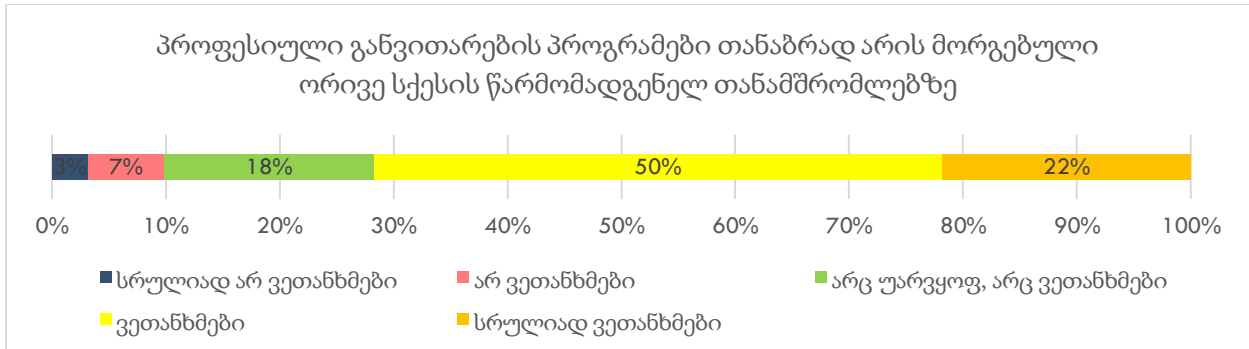
ქოუჩინგის მეთოდს ქალების წარმატების ერთ-ერთ ინდიკატორად მიიჩნევენ გამოკითხულთა 55%. გენდერულ ჭრილში მონაცემების ანალიზმა აჩვენა ტენდენცია, რომ აღნიშნულ დებულებას, მეტწილად ქალი რესპონდენტები ეთანხმებიან. თუმცა, თავის მხრივ, კაცი

რესპონდენტების 48% ეთანხმება მოსაზრებას, რომ საჯარო სამსახურში ქოუჩინგის მეთოდის გამოყენება, დადებითად აისახება ქალთა კარიერულ განვითარებაზე.



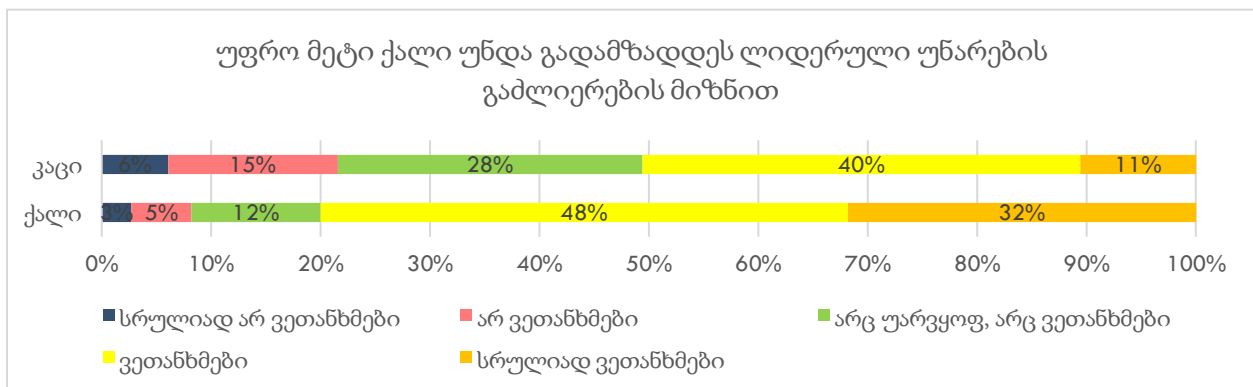
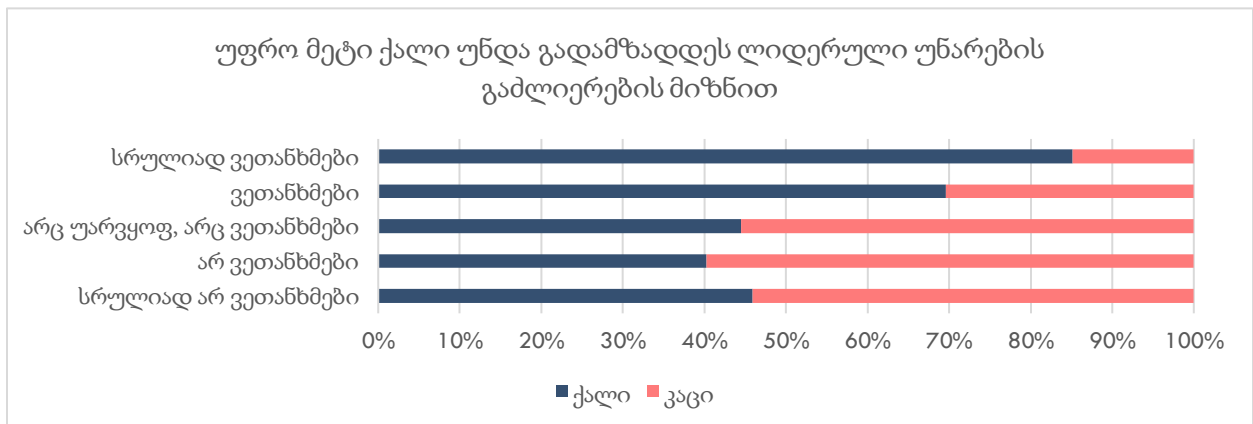
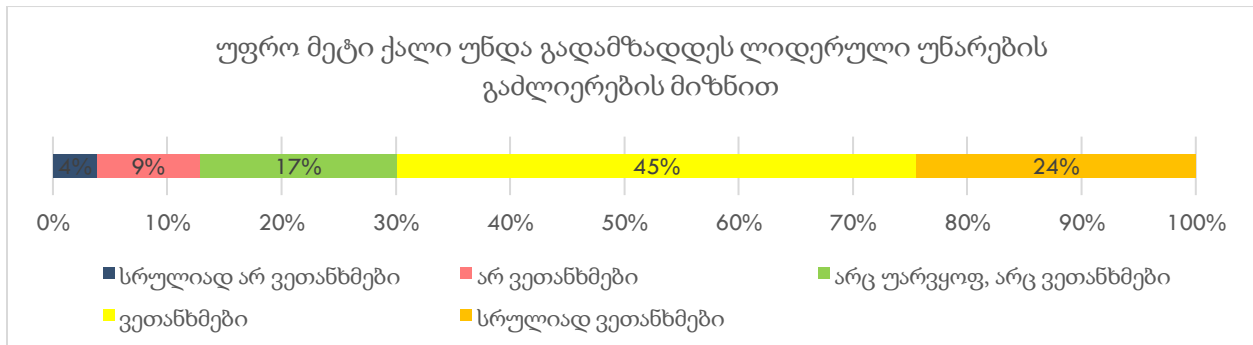
პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის გენდერი

გამოკითხულ რესპონდენტთა უმრავლესობა (72%) მიიჩნევს, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამები თანაბრად არის მოგებული ორივე სქესის წარმომადგენლებზე. ქალი რესპონდენტების 70% იზიარებს დებულებაში გამოთქმულ მოსაზრებას, ხოლო გამოკითხული კაცების 76% აცხადებს თანხმობას, რომ პროგრამები თანაბრად არის მორგებული როგორც ქალებზე, ისე კაცებზე.



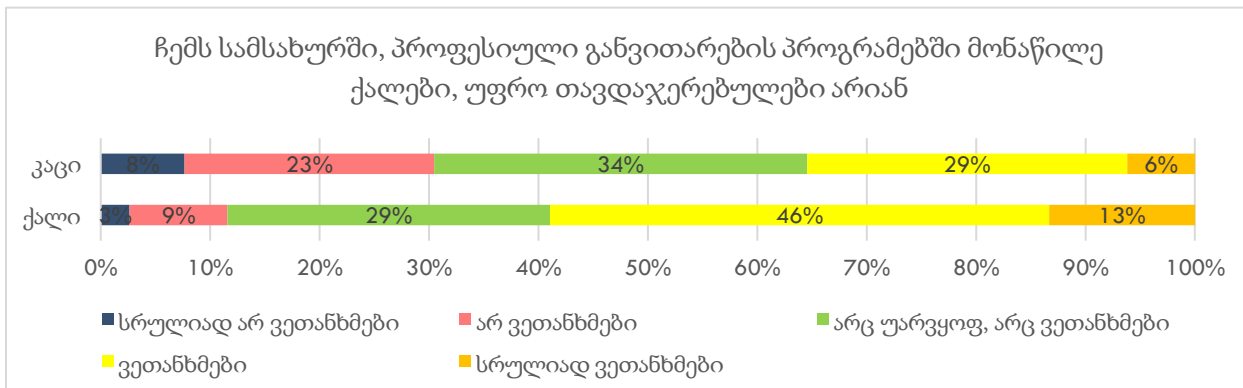
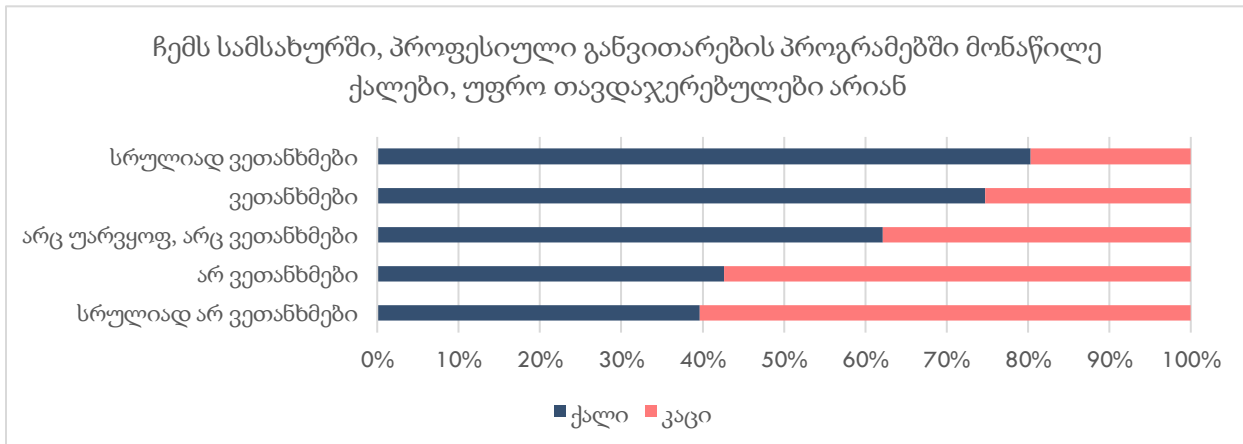
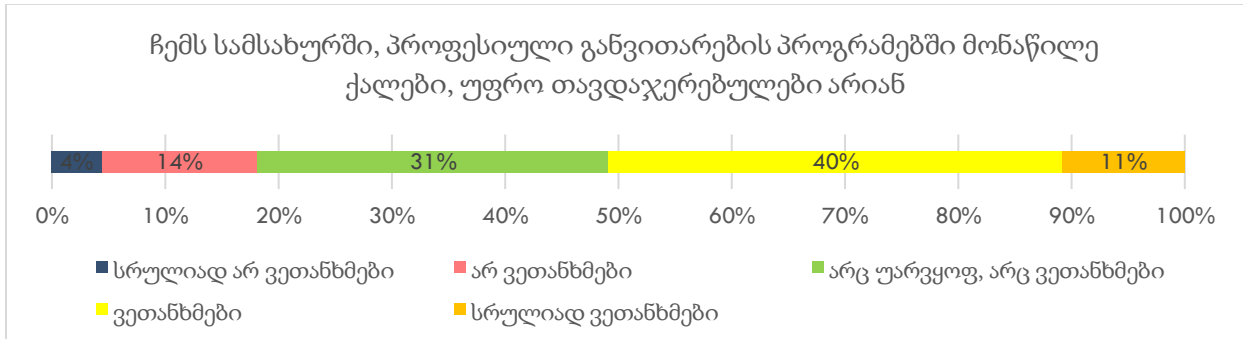


გამოკითხვით მიღებული მონაცემების მიხედვით, რესპონდენტთა 69% ფიქრობს, რომ უფრო მეტი ქალი უნდა გადამზადდეს ლიდერული უნარების გაძლიერების მიზნით. გენდერულ ჭრილში მონაცემების ანალიზმა აჩვენა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება. გამოკითხული ქალების 80% აფიქსირებს ქალების მხრიდან ლიდერულ უნარებში გადამზადების საჭიროებას, ხოლო ამ მოსაზრებას კაცი რესპონდენტების 51% იზიარებს.



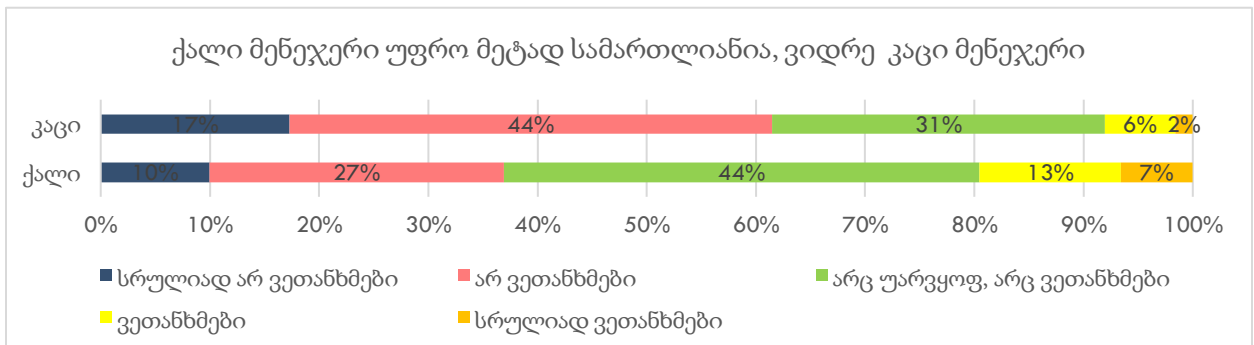
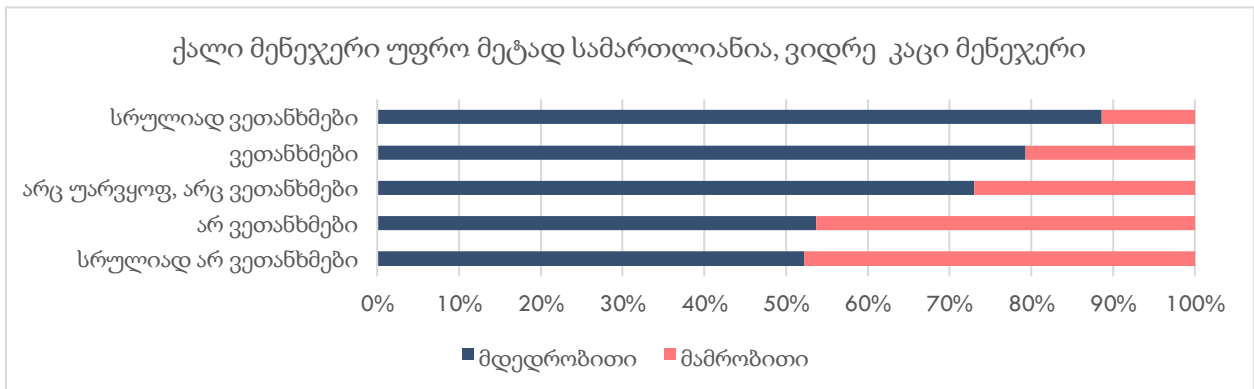
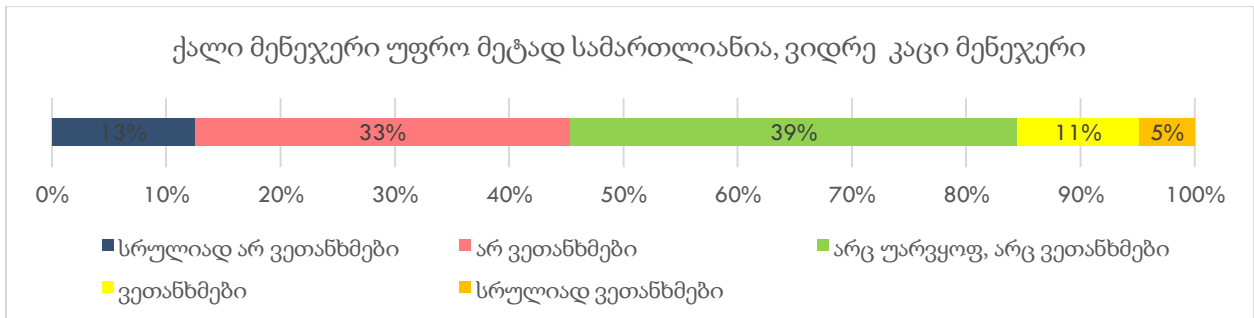
პროფესიული განვითარების პროგრამების შედეგებთან დაკავშირებით, რესპონდენტთა უმრავლესობა (51%) აფიქსირებს შემდეგ მოსაზრებას, „ჩემს სამსახურში პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილე ქალები უფრო თავდაჯერებულები არიან“. გენდერულ

ჭრილში მონაცემთა ანალიზმა აჩვენა მნიშვნელოვანი განსხვავება. მაგალითად, ქალი რესპონდენტების 12%, ხოლო კაცი რესპონდენტების 31% უარყოფს ზემოაღნიშნულ მოსაზრებას. რაც შეეხება, დებულებაზე დათანხმების სიხშირის განაწილებას ჯგუფებში, ასე გამოიყურება: ქალების 59% აფიქსირებს, რომ მის სამსახურში პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილე ქალები უფრო თავდაჯერებულები არიან, იმავე დებულებას კაცი რესპონდენტების მხოლოდ 35% ეთანხმება.

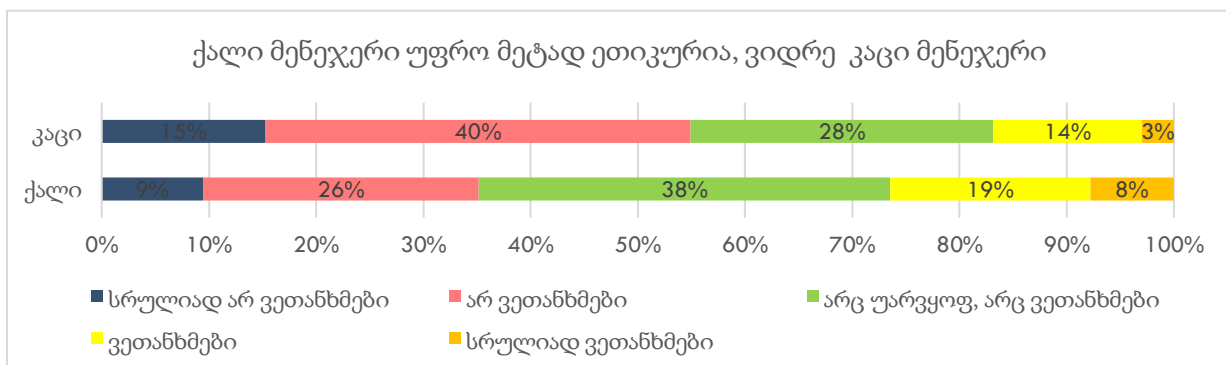
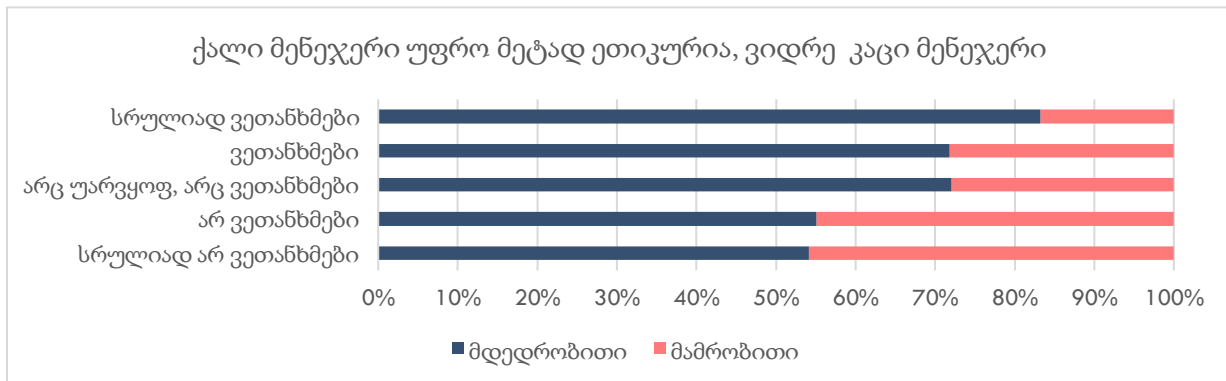
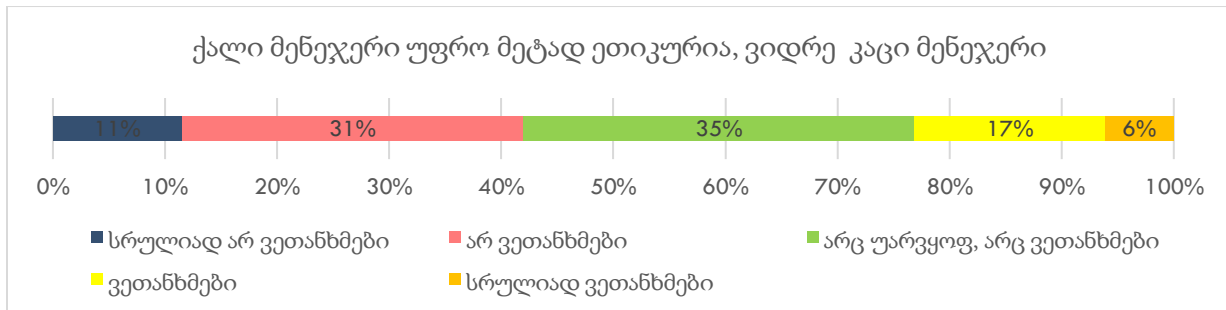


კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები

საქართველოს საჯარო სამსახურში მენეჯერი ქალის კარიერის საკვლევ დებულებას „ქალი მენეჯერი უფრო მეტად სამართლიანია, ვიდრე კაცი მენეჯერი“ რესპონდენტთა უმრავლესობა (46%) არ ეთანხმება. მოცემული დებულებით გადმოცემულ მოსაზრებას ეთანხმება 16%. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესოა პასუხების გენდერული განსხვავება, კაცი რესპონდენტების 61% უარყოფს, ხოლო 8% მიიჩნევს რომ ქალი მენეჯერი უფრო სამართლიანია. რაც შეეხება ქალ რესპონდენტებს, 37% ეწინააღმდეგება, ხოლო 20% აფიქსირებს, რომ ქალი მენეჯერი კაც მენეჯერთან შედარებით უფრო მეტად სამართლიანია.

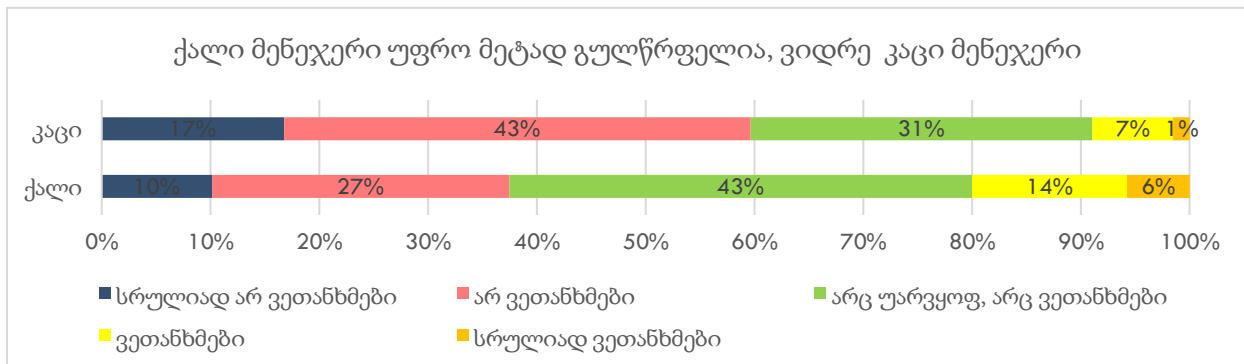
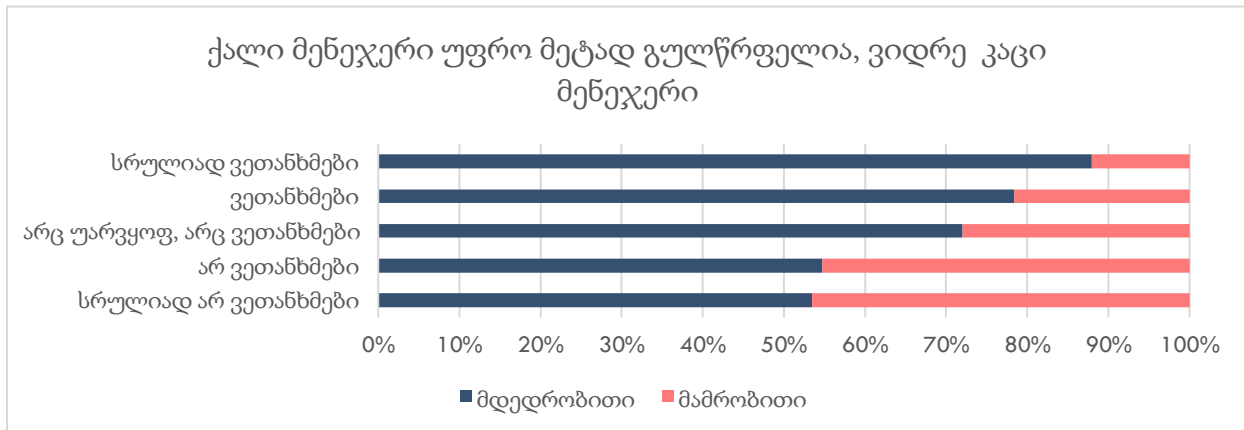
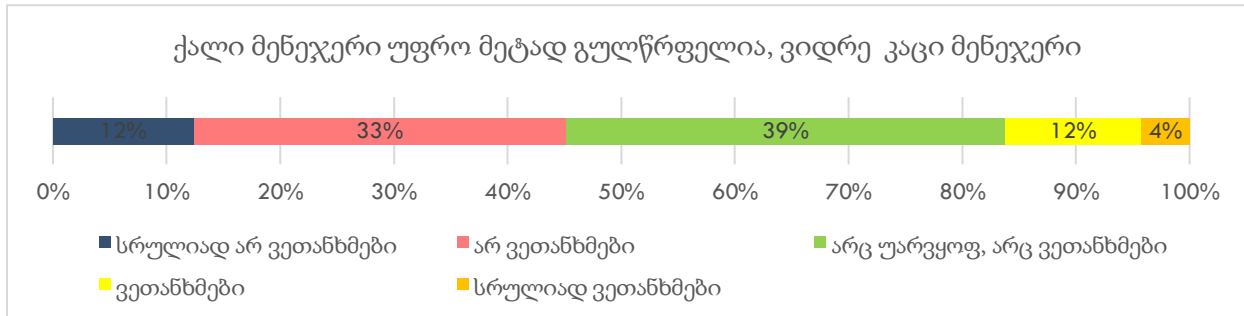


დებულებას, **ქალი მენეჯერი უფრო მეტად ეთიკურია, ვიდრე კაცი მენეჯერი** უმრავლესობა (42%) არ ეთანხმება, ეთანხმება 23%. ისევე, როგორც სხვა პასუხების შემთხვევებში, წილობრივად, უფრო მეტი ქალი ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ქალი მენეჯერი კაცზე მეტად სამართლიანია, ვიდრე კაცი რესპონდენტი და პირიქით, უფრო მეტი კაცი არ ეთანხმება, ვიდრე ქალი.



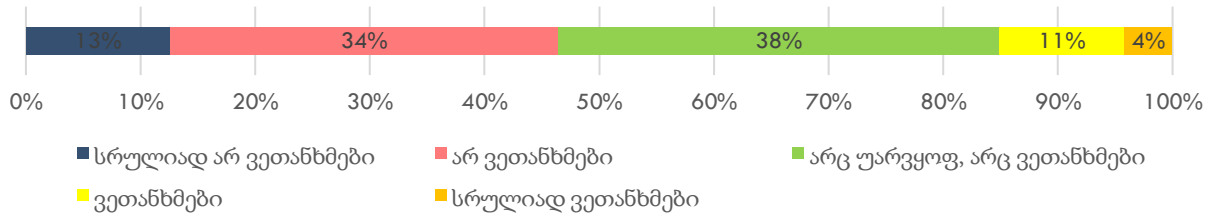
რაოდენობრივი კითხვარის დებულებას, **ქალი მენეჯერი უფრო მეტად გულწრფელია, ვიდრე კაცი მენეჯერი**, 45% არ ეთანხმება, ხოლო 16% ეთანხმება. რაც შეეხება, რესპონდენტთა პასუხების ტენდენციას, ფიქსირდება გენდერულად სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განსხვავება: კაცი რესპონდენტების 8% ფიქრობს, რომ ქალი მენეჯერი კაცთან შედარებით, უფრო მეტად გულწრფელია, ხოლო 60% არ მიიჩნევს ასე. ქალი რესპონდენტების შემთხვევაში,

საპირისპირო სურათია, წილობრივად უფრო ნაკლები ქალი (37%) არ ეთანხმება დებულებას, ხოლო უფრო მეტი (20%) ეთანხმება, ვიდრე კაცი მონაწილეების შემთხვევაში.

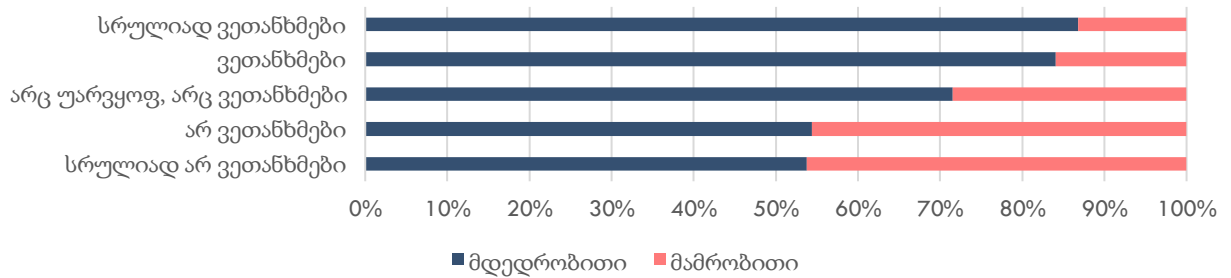


გამოკითხვის შემდეგ დებულებაზე რესპონდენტთა 15% აფიქსირებს, რომ ქალი მენეჯერები უფრო მეტად უზრუნველყოფენ სამართლიან ანაზღაურებას, ვიდრე კაცი მენეჯერები, აღნიშნულ დებულებას მონაწილეთა უმრავლესობა (47%) არ ეთანხმება. ამ დებულებაზე ქალი და კაცი რესპონდენტების პასუხების შედარებითი ანალიზის შედეგად, გამოვლინდა ზემოთაღნიშნული შემთხვევების მსგავსი ტენდენცია, რაც ქვემოთ მოცემული დიაგრამებიდანაც თვალნათლივ ჩანს.

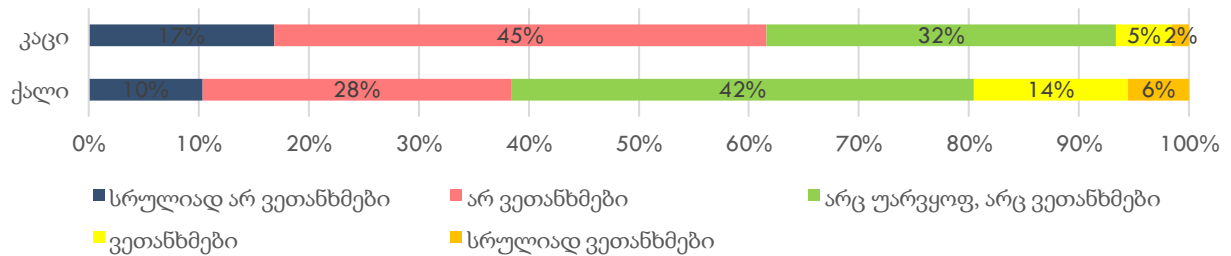
ქალი მენეჯერები უფრო მეტად უზრუნველყოფენ დაქვემდებარებულთა სამართლიან ანაზღაურებას, ვიდრე კაცი მენეჯერები



ქალი მენეჯერები უფრო მეტად უზრუნველყოფენ დაქვემდებარებულთა სამართლიან ანაზღაურებას, ვიდრე კაცი მენეჯერები



ქალი მენეჯერები უფრო მეტად უზრუნველყოფენ დაქვემდებარებულთა სამართლიან ანაზღაურებას, ვიდრე კაცი მენეჯერები



## თვისებრივი კვლევის შედეგები

თვისებრივი კვლევის ფარგლებში მიღებული შედეგებისა და შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე გაკეთებული ინტერპრეტაციების განზოგადებას ქართულ საჯარო სამსახურზე სრულად ვერ მოვახდენთ, რადგან თვისებრივი კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები მხოლოდ გამოკითხული 10 რესპონდენტის მოსაზრებებს ეფუძნება და შესაძლებელია მათი მხოლოდ თეორიული განზოგადება. მართალია, აქ განხილული საკითხები უფრო ფართო მასშტაბითაც შეიძლება არსებობდეს სოციალურ რეალობაში, მაგრამ ამის დარწმუნებით თქმა არ არის შესაძლებელი. თვისებრივი კვლევის შედეგად მიღებულმა ინფორმაციამ განავრცო რაოდენობრივი კვლევისას ონლაინ გამოკითხვით მიღებული ინფორმაცია.

წინამდებარე კვლევის ობიექტები წარმოადგენენ საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების მაღალ საფეხურზე მყოფ, საერთო სოციალური და კულტურული გამოცდილების მქონე, ემანსიპირებულ ქალთა ჯგუფს. აღნიშნული მახასიათებლების მქონე ქალების გამოკითხვის მიზანს წარმოადგენდა მათი გამოცდილების საფუძველზე შეფასება იმისა, თუ რა უწყობდათ ხელს წინსვლაში და რა აბრკოლებთ მათ კარიერული განვითარების გზაზე.

რესპონდენტების მონათხრობზე დაყრდნობით, ქვემოთ მიმოვიხილავთ ქალებისათვის საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების გზაზე არსებულ უმთავრეს ბარიერებსა და წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებს, ასევე ქალი მენეჯერების ირგვლივ ჩამოყალიბებულ აღქმებსა და დამოკიდებულებებს. რესპონდენტების ასაკი 30 წლიდან 68 წლამდე მერყეობს. მათი წარმომავლობა და სოციალური სტატუსი მსგავსია, თუმცა გენდერული თანასწორობისა და ქალების კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებული ცოდნები და მოსაზრებები საკმაოდ განსხვავდება. რესპონდენტები წარმოადგენენ აღმასრულებელ, სასამართლო და საკანონმდებლო ხელისუფლების ორგანოებში დასაქმებულ პროფესიულ საჯარო მოხელეებს ან მოხელეობის გამოცდილების მქონე თანამდებობის პირებს, მინიმუმ 10 წლიანი მენეჯერული გამოცდილებით.

საქართველოს საჯარო სამსახურში ქალის კარიერული განვითარების გზაზე არსებულ ბარიერებთან დაკავშირებული თვისებრივი გამოკითხვის შედეგები

*ქალის სქესი, როგორც ბუნებრივი ბარიერი კარიერული განვითარების გზაზე*

კვლევის შედეგად იკვეთება, რომ ქალისათვის სქესი და შვილოსნობა ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ უჩინარ ბარიერს წარმოადგენს. დამსაქმებელი ხშირად ამჯობინებს კაცის სამსახურში მიღებასა და დაწინაურებას სწორედ იმის გამო, რომ მას ოჯახური ვალდებულებები ნაკლებად უშლის ხელს და არც შვილოსნობასთან დაკავშირებული უფლებებითა და გარანტიებით სარგებლობის საკითხი დადგება მამაკაცის სამსახურში მიღებისა და მაღალ იერარქიულ პოზიციებზე დაწინაურების შემთხვევაში.

კვლევის რესპონდენტების ნარატივის მიხედვით, ოჯახი კაცისთვის უფრო ხშირად დადებით ფაქტორად აღიქმება, ქალისთვის კი უარყოფით ფაქტორად. ოჯახის ყოლა კაცისათვის ღირსებად მიიჩნევა და მას ამით კიდევ ემატება „ქულები“, ხოლო ქალისთვის ოჯახი ხშირად დიდი დატვირთვაა და ამასთანავე, „ქულების“ გამოკლება. რესპონდენტის მოსაზრებით, ახალგაზრდა მამაკაცს არასდროს ეკითხებიან, დაოჯახებულია თუ არა და თუ დაოჯახებულია, მის იმიჯზე ეს ფაქტი კიდევ უფრო კარგად აისახება, წარმატებულ მამაკაცადაც კი ითვლება.

ყველაზე გავრცელებული ფენომენი და უხილავი ბარიერი, რაც ქალი მენეჯერების მონათხრობიდან გამოიკვეთა, არის წინასწარგანწყობა ქალის რეპროდუქციულ უნართან დაკავშირებით, უფრო კონკრეტულად კი, დასაქმებული ქალის მხრიდან ბავშვის გაჩენასთან დაკავშირებული გარანტიებით სარგებლობის მიმართ არსებული, უარყოფითი მოლოდინი.

*„ფიქრობენ, ეგ მერე დაორსულდება, შვილს გააჩენს, დეკრეტი მოუნდება, სად მაქვს მე მაგისი დრო და თავი. ხმამაღლა არ ამბობენ, თორემ შინაგანად მაინც ფიქრობენ ასე“.*

რესპონდენტი ქალების მონათხრობის მიხედვით, ქალების შემთხვევაში ყოველთვის აქვს გავლენა მათ ოჯახურ მდგომარეობას. არ აქვს მნიშვნელობა, ქალი დასაოჯახებელია თუ დაოჯახებული, ჰყავს შვილები თუ ჯერ არა, მათ შესახებ შექმნილია მოლოდინი, რომ სამუშაო დროის დასრულების შემდეგ რომ იყოს საჭირო, ისინი ვერ დარჩებიან. შესაძლოა სამუშაო დროს გათავისუფლება დასჭირდეთ, ბავშვის ავადმყოფობის გამო გათავისუფლება მოუხდეთ,



ორსულობასთან დაკავშირებული სამედიცინო მომსახურების მისაღებად სამუშაო დროს გათავისუფლება დასჭირდეთ და ა.შ.

აღნიშნული ფენომენის გამო, ხშირად დაუოჯახებელი ქალებიც ხდებიან დისკრიმინაციის ობიექტი. როდესაც ქალი არც დაოჯახებულია და არც შვილები ჰყავს, ზემოაღნიშნული გარემოებების დადგომის ალბათობაც კი, კარიერული წინსვლისაკენ მიმავალ გზაზე წინაღობას უქმნის და მათ კაცზე უკან აყენებს.

ოჯახს და შვილოსნობას არა მარტო დაოჯახებული და შვილიანი რესპონდენტები ხედავენ როგორც წინაღობას კარიერული განვითარების გზაზე. ერთ-ერთი წარმატებული, დაუოჯახებელი ქალი მენეჯერის თქმით, გაუმართლა, რომ მისი კარიერისათვის გადამწყვეტ მომენტში არ ჰყავდა შვილები, არ სჭირდებოდა ძიძა და ა.შ.

*„თუ მე დაოჯახდებოდი 20 – 21 წლის ასაკში, ალბათ ვერ გავივლიდი ამ კარიერას, იმიტომ რომ 24 საათი, კვირაში 7 დღე ვერ ვიჯდებოდი სამსახურში. შეიძლება დაენახათ, რომ პოტენციალი მაქვს, მაგრამ ეცოდინებოდათ რომ მე იმის დრო არ მაქვს, რა დროსაც ახლა ვდებ ამ სამსახურში. მე რომ დამეწყო მუშაობა უკვე დაოჯახებულს მაშინ ალბათ ძალიან დიდი იქნებოდა ალბათობა იმის, რომ ვერ შევძლებდი ამ საფეხურზე ასვლას“.*

საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ აღნიშნული პრაქტიკის გამყარებაში, შესაძლოა ქალებიც ხშირად მონაწილეობდნენ და ამავე სტერეოტიპებით ხელმძღვანელობდნენ. ერთ-ერთი რესპონდენტის მიხედვით, როდესაც ქალი მენეჯერები თანამშრომლის შერჩევის ეტაპზე კანდიდატების რეზიუმეებს განიხილავდნენ, ხშირად ჰქონია ადგილი ფაქტს, როცა ქალს კაცის აყვანა ურჩევია, სწორედ იმ მიზეზით, რომ მას ოჯახური ვალდებულებები უფრო ნაკლებად შეეხება:

*„[ქალი] გათხოვდება, ბავშვს გააჩენს და მერე მაგის დეკრეტები და ღამენათევი სამსახურში სიარული. ხომ არ ჯობია კაცი იყოს?“*

აღნიშნული ფენომენის სიცხადესა და პრობლემურობაზე მიანიშნებს ფაქტიც, რომ ერთ-ერთი მენეჯერი ქალის თქმით, მოსალოდნელი დეკრეტული შვებულების თავიდან არიდების მიზნით, შესაძლოა თავადაც გაეკეთებინა არჩევანი მენეჯერულ პოზიციაზე მამაკაცი

თანამშრომლის აყვანაზე. მისი თქმით, დეკრეტულ შვებულებაში გასული თანამშრომლის მოვალეობები ავტომატურად სხვა თანამშრომელს უნდა დაეკისროს, რაც ძირითადად არ არის ანაზღაურებადი, შესაბამისად უკმაყოფილებასაც იწვევს და სხვის დატვირთვასაც. ასეთ შემთხვევაში, რესპონდენტის მიხედვით, ვინმე უნდა აიყვანონ დროებით, თანამშრომლის დეკრეტში ყოფნის პერიოდით, ახალი თანამშრომლისთვის სპეციფიკის გაცნობას კი დრო სჭირდება, რა დროსაც ის ჯერ კიდევ სწავლობს და ეს პროცესი შეიძლება საკმაოდ გაიწელოს, თუ მას გამოცდილება არ აქვს სხვა სამსახურიდან. გამოცდილი კადრი, რომელიც დასაქმებულია, დეკრეტულ შვებულებაში გასული თანამშრომლის დროებით შემცვლელად მუშაობით არ დაინტერესდება.

*„ამიტომ, საბედნიეროდ, კი არ ვყოფილვარ ასეთი არჩევანის წინ, მაგრამ ალბათ ასეთ სიტუაციაში შეიძლება მამაკაცზე გამეკეთებინა არჩევანი მენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმების კუთხით.“*

საინტერესოა ისიც, რომ ერთ-ერთი რესპონდენტის თქმით, მის დაქვემდებარებაში მყოფი ერთეულის კონკრეტული სპეციფიკისა და დატვირთულობის გათვალისწინებით, შერჩევის პროცესში იგი ცალსახად უპირატესობას ანიჭებს მამრობითი სქესის კანდიდატებს.

*„თანაბარი გოგო და ბიჭი კონკურსანტები რომ შემოვიდნენ, გოგო ცოტა მაინც რომ ჯობდეს და ბიჭი ცოტათი ნაკლები იყოს, ბიჭს ავიყვან, მხოლოდ იმიტომ, რომ სპეციფიკურად ამ სამსახურისთვის მჭირდება ბიჭი, რადგან მოკვდნენ და დაიხოცნენ ეს გოგოები. ქმრები ჰყავთ, ბავშვები ჰყავთ და გადაბმულად ვერ მუშაობენ“.*

აღნიშვნას საჭიროებს კვლევის ფარგლებში გამოკვეთილი ტენდენცია, რომ კაცები ნაკლებად ინაწილებენ ოჯახურ მოვალეობებს და შესაბამისად, ნაკლებად ექმნებათ დაბრკოლებები საოჯახო პრობლემების გამო.

ერთ-ერთი რესპონდენტის მოსაზრებით, ამაში ქალების, როგორც აღმზრდელების როლიც იკვეთება.

*„ძალიან გაუგრძელეს [კაცებს] მზრუნველობის ხანა, პრაქტიკულად უთხრეს, რომ სახლში შენ არაფერი უნდა გააკეთო დედიკო, ეს არ არის შენი ფუნქცია და ჩვენ მივიღეთ კაცების მთელი არმია, რომელსაც უჭირთ გადაწყვეტილების მიღება,*

*უჭირთ პასუხისმგებლობის გადანაწილება, უჭირთ იმის დაჯერება, რომ სახლშიც რამე უნდა გააკეთონ და ვილაცას უნდა შეეხიდონ“.*

*ბავშვის აღზრდასთან დაკავშირებული ხელშეწყობა*

რესპონდენტები, რომლებმაც კარიერულ წარმატებას მიაღწიეს, ხშირად აღნიშნავენ, რომ მათ შვილს დედა ან აღმზრდელი ზრდიდა, შესაბამისად საოჯახო საქმეებისგანაც გათავისუფლებულები იყვნენ და მეტი დრო ჰქონდათ პროფესიული ზრდისა და კარიერული განვითარების მიღწევისათვის. თუმცა, დამხმარე ოჯახის წევრის არყოლის შემთხვევაში, ხშირად აღმზრდელის აყვანაც დამაბრკოლებელი ფაქტორია ქალებისათვის, რადგან შესაძლოა მათი ხელფასი არ იყოს საკმარისი მსგავსი ხარჯის გაწევისათვის.

*„რომ ვმუშაობ და წარმატებული მექვია, ეს დედაჩემის დამსახურებაა პირველ რიგში, გამომდინარე იქიდან, რომ მან ჩემი შვილი გაზარდა ფაქტობრივად, რითაც საერთოდ არ ვამაყობ, მაგრამ ფიზიკურად ვერ შევძლებდი სხვანაირად“*

*„სულ ვფიქრობ, რა უნდა ქნას 6 თვის [ანაზღაურებადი დეკრეტული შვებულების ამოწურვის] მერე დედამ, თუ ბებია არ ჰყავს ან ვინმე დამხმარე, არ ვიცი. კი აიყვან ძიძას, მაგრამ მთელი ხელფასი შეიძლება დაუჯდეს ეს“.*

ერთ-ერთი რესპონდენტის აზრით, აღნიშნული პრობლემის მთავარ წყაროს წარმოადგენს საოჯახო საქმის არათანაბარი გადანაწილების პრაქტიკა და მისი გადაჭრის ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს მამის მხრიდან დეკრეტული შვებულებით სარგებლობა. რესპონდენტების მონათხრობის ანალიზისა და ინტერპრეტირების შედეგად, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ აღნიშნული პრაქტიკის დანერგვა მომავალში ქალების მიმართ შესაძლო დეკრეტული შვებულებით სარგებლობის ნიშნით დისკრიმინაციის აღმოფხვრაში წინ გადადგმული ნაბიჯი გახდეს.

*„რაც ძალიან მომწონს, არის მამაკაცების დეკრეტი, მე რაღაცა პერიოდი ავიღებ დეკრეტს, მერე ბავშვის მამა ცოტა ხნით. შრომის ასე თანაბრად გადანაწილება არის ძალიან კარგი“.*

ბავშვის აღზრდასთან დაკავშირებული მოვალეობის და პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხის გათვალისწინებით შექმნილი წნეხის გამო, ერთ-ერთ რესპონდენტს მოჰყავს მაგალითი, რომ მაღალი პოლიტიკური თანამდებობის დაკავებაზე თავად თქვა უარი იმის გამო, რომ ბავშვი ახალი შექმნილი ჰყავდა და ამავდროულად ზედმეტი პასუხისმგებლობის ალებას მოერიდა.

*„რაც ეტაპზე შემომთავაზეს მინისტრის მოადგილის პოზიცია, იმ დროს შვილი მყავდა ახალი გაჩენილი და უარი ვთქვი, მიუხედავად იმისა, რომ მითხრეს, ხელს შეგიწყობთ, 7-ზე წადი ხოლმეო. ჩემი პასუხი იყო, - თქვენ კი შემეწყობთ ხელს, მაგრამ მე ვერ გეტყვით შუა საქმის დროს, რომ სახლში მივდივარ. ესეც სწორად უნდა შეაფასო ქალმა. რომ იტყვიან რომ იქ მეტი პასუხისმგებლობა გექნებოდაო, რა არის მაგაში კარგი, იქ მეტი თავის ტკივილია“.*

კიდევ ერთი რესპონდენტი ამყარებს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ ბავშვის აღზრდა კაცის მოვალეობად არ აღიქმება და ამის გამო იგი ბუნებრივი უპირატესობის პირობებში იმყოფება ისეთი საქმიანობის შემსრულებელი მენეჯერის შერჩევას, რომელსაც ხშირად უწევს მობილობა და მივლინებებში ყოფნა.

*„მენეჯერებს ჩვენთან აქვთ ისეთი სამუშაო, სულ მივლინებები უწევთ, გზაზე ყოფნა. მე არ ვიძახი რომ ეს სწორი მიდგომაა, მაგრამ შესაძლებელია ხელმძღვანელობის მხრიდან იყოს ასეთი აღქმა, საქმის უკეთესად გაკეთებისთვის უფრო გამომადგეს კაცი, რომელიც, სამწუხაროა, მაგრამ დიდად არ ზრუნავს ბავშვებზე. ოჯახში რომ იყოს საქმე თანაბრად გადანაწილებული, მაშინ ეს აზრიც ვერ იარსებებდა“.*

*კარიერული წარმატების მიღწევისათვის ქალების მხრიდან გაღებული ძალისხმევა*

მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული ქალები საკუთარ წარმატებულ კარიერას ხშირად დიდ ძალისხმევას, არანორმირებული გრაფიკით მუშაობას, თავდადებას, მუდმივი განვითარებისკენ სწრაფვას და განათლებას/კვალიფიკაციას უკავშირებენ. ხშირად ისინი გაწეულ ზეგანაკვეთურ შრომასა და კარიერული წინსვლის კუთხით დამდგარ შედეგს პოზიტიურად იხსენებენ და აღნიშნავენ, რომ ამის გარეშე წარმატებას ვერ მიაღწევდნენ. აღნიშნული ფენომენი ლიტერატურის მიმოხილვაში ნახსენებია, როგორც ორგანიზაციისადმი ერთგულების დამტკიცების „დაუწერელი“ კანონი და დაწინაურების ერთ-ერთი წინაპირობა.

*„ჩემი თვითრეალიზაცია, საკუთარ თავთან მუშაობა, ამ გზაზე რაც მიმაჩნდა, რომ იყო სწორი, ამის დაცვა და ამისთვის ბოლომდე ბრძოლა იყო ის, რაც დამეხმარა ჩემი კარიერის განვითარების გზაზე. ეს შრომა გარე ადამიანებმა დაინახეს, მოტივაცია, შრომისმოყვარეობა და ალბათ ამიტომ ვარ დღეს უკვე ამ პოზიციაზე“.*

*„უნდა გიყვარდეს რასაც აკეთებ, თორემ დაგჯაბნის გარემოებები. ყველაფერს სხვას ნუ დავაბრალებთ, მაგალითად, მე რომ მეწუწუნა, სიცივეში ხელთათმანით ვერ დავწერ, შეიძლება ისევ რეგისტრატორი ვყოფილიყავი“.*

რესპონდენტების მონათხრობის გაანალიზების შედეგად, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ ქალები მუშაობის ასეთი რეჟიმით ცდილობენ მოერგონ წარმატებული ქალისადმი საზოგადოების მხრიდან დაწესებულ სტანდარტებს. შესაძლოა, მცდელობები, რომ იმუშაონ მაქსიმალური დატვირთვით, არანორმირებული გრაფიკით, ერთდროულად შეძლონ სამსახურებრივი მოვალეობების წარმატებით შესრულება და პირადი ცხოვრების მართვა, არ გამოიყენონ დასვენებისათვის განკუთვნილი დრო და კანონით გათვალისწინებული უფლებები, ასეთ შემთავაზებულ წესრიგთან მორგების მცდელობა და მეტყველებს იმაზე, რომ ქალები ვერ თავისუფლდებიან იმ წნეხისგან, რომელიც მათგან ყოვლისშემძლეობას ითხოვს.

*„გადავამეტე ძალიან, რადგან კონცენტრაცია მქონდა სამსახურზე და კარიერაზე ძირითადად. ძალიან დიდი კონცენტრაცია ხდებოდა ჩემი სამსახურზე, რადგან მაშინ ვაშენებდი ბევრ რაღაცას. ახლა ვუყურებ და შემიძლია ამის თქმა, მაგრამ მაშინ ვმუშაობდი, ჩემს ადგილს ვიმკვიდრებდი“.*

*„8 წელი ვიმუშავე ერთ უწყებაში სხვადასხვა თანამდებობაზე და არც ერთხელ არ მქონდა გამოყენებული შვებულება. არც ერთხელ. არც ერთხელ არ გამიცდენია სამსახური.“*

ასეთი მაგალითებით შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ დაწესებული სტანდარტების გამო, ისინი ცდილობენ მართვის მასკულინურ სტილს მოერგონ და შედეგები უფრო რაოდენობრივი და არა ხარისხობრივი მონაცემებით წარმოაჩინონ.

### *პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსი*

უნდა აღინიშნოს, რომ პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის შესახებ საუბრისას, იგივე რესპონდენტები დანაწევრებით აღნიშნავენ, რომ მსგავსი ბალანსი ვერ იპოვეს და აუცილებელია ოჯახისა და მეგობრებისათვის დროის დათმობა. კარიერული წინსვლა დამოკიდებულია შრომასთან, მაგრამ ყოველთვის რაღაცის ხარჯზე ხდება, მაგალითად, დროითი რესურსის, ეს კი ნიშნავს, რომ ადამიანებს აკლებს ამ დროს.

*„როდესაც დგება არჩევანი პირად ცხოვრებასა და კარიერას შორის, ბუნებრივია, რთულია ამ ბალანსის პოვნა. მე ვერ ვიპოვე ეს ბალანსი. ჩემი დროის 90 პროცენტი არის სამსახური და 10 პროცენტი არის ჩემი პირადი ცხოვრება“.*

ერთ-ერთი რესპონდენტის მიხედვით, პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის დარღვევა, გრძელვადიან პერსპექტივაში დაუოჯახებელი ადამიანისთვისაც არასახარბიელო შედეგის მომტანია.

*„პირდაპირი მნიშვნელობით 24 საათიან მუშაობას ვგულისხმობ, სახლში რომ საერთოდ არ მივდივართ მთელი ღამით. რაც, რა თქმა უნდა ძაან რთულია არამარტო ქალებისთვის, ასევე კაცებისთვის, ვისაც ოჯახი ჰყავს. ყველასთვის ძალიან რთულია ამ ბალანსის დაცვა. ოჯახიც რომ არ გყავდეს, მაინც ძალიან სტრესულია, ძალიან გვიტავს და როგორღაც უნდა ჩავჯდეთ 8 საათიან სამუშაო გრაფიკში.“*

### *ნორმირებული სამუშაო გრაფიკის და პროდუქტიულობის მიმართება*

რესპონდენტები მუდმივად ზეგანაკვეთურ, არანორმირებული გრაფიკით მუშაობას არა მხოლოდ ქალების, არამედ ზოგადად ყველა დასაქმებულისათვის პრობლემად მიიჩნევენ და აღნიშნავენ, რომ არ შეიძლება ადამიანი სულ მუშაობდეს, რადგან ეს შემდეგ სამუშაოს ხარისხზეც ცუდად აისახება.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯერი ქალები აცნობიერებენ იმას, რომ ზეგანაკვეთური გრაფიკით მუშაობის გარეშე, კარიერული განვითარების იმ საფეხურს ვერ მიაღწევდნენ, რომელზეც არიან.

მაგალითისთვის, ერთ-ერთი რესპონდენტის მონათხრობის მიხედვით, მან იცის, რომ თანამშრომელს სამუშაო საათების შემდეგ დარჩენას არ უნდა სთხოვდეს და კავშირსაც ხედავს მის პროდუქტიულობასა და ნორმირებულ სამუშაო გრაფიკს შორის, მაგრამ შინაგანი რწმენით, მისგან მაინც მოითხოვდა დამატებით ძალისხმევას გაწევას.

*„ბევრი საქმე გვქონდა და როდესაც 6 საათი მოდიოდა, დახურავდა და მიდიოდა. მაგრამ მე არ მქონდა იმის უფლება, რომ შენიშვნა მიმეცა და იძულებული გამეხადა, რომ დარჩენილიყო. კარგი იყო თუ ცუდი იყო არ ვიცი, მაგრამ ის თვლიდა, რომ იმუშავა დღე და 6-ზე უნდა წასულიყო. თუმცა, მე ვერ ვიტყვი, რომ საქმეს არ აკეთებდა, აკეთებდა, რაღაც ისეთი ფორს-მაჟორი უნდა ყოფილიყო, რომ დარჩენილიყო. ეგეთ დროს გაჩერდებოდა და გააკეთებდა, მაგრამ ზედმეტად არ დარჩებოდა. იმიტომაც იყო, რომ ის თავის საქმეს პროდუქტიულად ასრულებდა.“*

*„ვარდისფერი პროფესიები“ და ვერტიკალური სეგრეგაცია*

კვლევის შედეგად იკვეთება, რომ „ქალების“ პროფესიების ფენომენი ნამდვილად არსებობს და ხშირად ამის განმაპირობებელი დაბალი ანაზღაურებაა, რასაც კაცები, როგორც „ოჯახის მარჩენლები“ თავიდან ირიდებენ, შესაბამისად ასეთი პოზიციები (მასწავლებლები, ძიძები, ასისტენტები, ექთნები) ე.წ. „ვარდისფერი“ ანუ ქალების პროფესიები ხდება. ერთ-ერთი რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ ეს ფენომენი სტერეოტიპული აზროვნების ექოა და ქალისთვის შესაფერის პროფესიებად სწორედ ამიტომ მდივნობა, აპარატის უფროსობა და სხვა დიასახლისობასთან დაკავშირებული საქმიანობა ითვლება.

*„სამწუხაროდ კი, არსებობს ქალის სფეროებად წოდებული პროფესიები, სკოლაში მუშაობა, განათლების სფერო ზოგადად, ექთნები, უცხო ენების მიმართულებითაც უფრო მეტად ყოველთვის იყვნენ ქალები“*

*„ერთ-ერთმა ლექტორმა მითხრა, იურისტი ქალისთვის შესაფერისი პოზიცია არის მმაჩის ბიუროში მუშაობა, სულ კარგ ამბებში იქნები და ქალისთვის ეს უფროა შესაფერისი“.*

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვაში უკვე აღინიშნა, ვერტიკალური სეგრეგაციის საკითხი ქართულ რეალობაშიც არსებობს და წარმოადგენს კაცის დომინაციას მაღალი სტატუსის მქონე პოზიციებზე.

კვლევის რესპონდენტების მონათხრობმა განამტკიცა ლიტერატურის მიმოხილვაში წარმოდგენილი საკითხი, რომ ისეთ „ფემინურ“ სფეროშიც კი, როგორც განათლებაა, გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე მამაკაცები ჭარბობენ.

ერთ-ერთი რესპონდენტი ავითარებს აზრს, რომ საგანმანათლებლო სფეროში, სადაც ქალები ჭარბი რაოდენობით, კაცებზე მეტნიც კი არიან წარმოდგენილი, მაღალი მენეჯერული პოზიციები კაცებს უჭირავთ.

*„ქალები საგანმანათლებლო სფეროში არიან, პედაგოგები და ასეთი პოზიციები, თუმცა რექტორები უფრო კაცები არიან“.*

აღნიშნული პრობლემა, რესპონდენტის მონათხრობზე დაყრდნობით, ასევე შეინიშნება სასამართლო ხელისუფლებაში, სადაც სტატისტიკურად არის ბევრი ქალი, მაგრამ ხელმძღვანელ პოზიციებზე არა.

კიდევ ერთი მაგალითია ერთ-ერთ სამინისტროში დასაქმებული მენეჯერი ქალის დაკვირვება, რომ ქალები და კაცები საჯარო სამსახურში დასაქმებისას, განაცხადის შეტანიდან მსგავს, თითქმის ერთნაირ გზას გადიან და ამ კონკრეტულ სამინისტროში საშუალო რგოლის მენეჯერების შემთხვევაში, 50%-ზე მეტი არის ქალი, თუმცა მათი კარიერული განვითარება საშუალო რგოლის მენეჯერობაზე ჩერდება.

*„მაგრამ პირველი რანგის მენეჯერების შემთხვევაში, ქალები არ არიან უმრავლესობაში. თითქოს ისეა, რომ ამ საშუალო რგოლის მენეჯერზე იკვებება ქალის [კარიერული განვითარება], მაინც საშუალო პასუხისმგებლობაა. კაცის შემთხვევაში სქესი შეიძლება იყოს ხელისშემწყობი.“*

კიდევ ერთი რესპონდენტი ამყარებს აზრს, რომ საჯარო სამსახურში ფორმალურად გაწერილი პროცედურების გამო, სამართლებრივი კუთხით ქალებსა და მამაკაცებს ერთნაირი გზის გავლა უწევთ, თუმცა კარიერული განვითარებისკენ მიმავალ გზაზე არსებული წინაღობები ქალებისთვის უფრო მეტია.



*„ქალებს აქვთ ცოტა მეტი ბარიერები ამ ყველაფრის გაკეთების მიუხედავად მაინც არ აღიარონ მაინც არ დაგაფასონ, ოჯახური სტატუსის, ან სტერეოტიპული აზროვნების შენი ხელმძღვანელობის, საქმის სპეციფიკიდან გამომდინარე“*

ასევე იკვეთება გარემოება, რომ კაცი, როგორც ოჯახის ფინანსური უზრუნველყოფის მთავარი წყარო, უფრო მაღალანაზღაურებადი სამსახურის პოვნისკენ მიილტვის. რესპონდენტის თქმით, ისეთი „ფემინური“ პროფესიით კაცების დაინტერესებამ, როგორც მასწავლებლობა, მხოლოდ მას შემდეგ მოიმატა, რაც ამ სფეროში ანაზღაურება საგრძნობლად გაიზარდა.

გამოიკვეთა, რომ ქალები იმ სფეროებში პოულობენ ნიშას, რომელიც უფრო „თავისუფალია“ მამაკაცებს ნაკლებად აინტერესებთ და არ თვლიან შესაფერისად. ასევე, არსებობს საქმიანობა, რომლის შესრულებასაც კაცები არ „კადრულობენ“, მაგალითად ასისტენტი, და შესაძლოა, დამსაქმებელიც ამიტომ ეძებდეს ქალ კადრს ამ პოზიციაზე.

*„ამ მიმართულებებში უფრო მარტივად პოულობენ თავის ადგილს და მარტივად იმკვიდრებენ, და ეს ხდება რომ კაცებს უფრო ნაკლები ინტერესია ამ სფეროების და ამ მიმართულებების მიმართ“.*

*საკუთარი პოზიციების დამტკიცებისას ქალებისთვის არსებული წინაღობები*

ლიტერატურის მიმოხილვისას მოყვანილი, ქალთა ლიდერობის განვითარების შესახებ ჩატარებული კვლევის მიხედვით ქალებისათვის კარიერული წარმატების გზაზე ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორი თავდაჯერების ნაკლებობაა, რასაც კვლევის რესპონდენტების მონათხრობშიც ვაწყდებით.

*„ხშირი არის, განსაკუთრებით ჩვენთან საქართველოში, როდესაც ქალი ცოტათი უკან იწევს. პროცენტულად თუ ქალი და კაცი 100% აკეთებს ორივე, შეიძლება კაცმა წარადგინოს 120%, ქალმა – 80%. იმიტომ, რომ ეს არის საკუთარ თავში დაურწმუნებლობა. მეც ხშირად მიქნია. ღირს ახლა ამის თქმა. პიროვნული გამბედაობა, თუ რაც იქნება, შეიძლება ამანაც იქონიოს გავლენა დაწინაურების შესაძლებლობაზე“.*

რესპონდენტის მონათხრობის მიხედვით, ქალებს მეტი წინაღობა ხვდებათ, საკუთარი პოზიციის დამტკიცება რომ შეძლონ:

*„მიუხედავად ჩემი შედარებით მაღალი მენეჯერული პოზიციისა, მე მაინც სხვა ხრიკების გამოყენება მჭირდება, რომ ჩემი ხმა მივაწვდინო ერთი და იგივე მაგიდასთან მსხდომ პირებს. მინიმუმ ხმის ტემბრი მაქვს უფრო დაბალი, ვიდრე მათ. ანუ ვერ გადაფარავ, იმ ტონალობაში, იმ ლექსიკით ვერ აყვები, როგორც კაცები საუბრობენ. მე ხშირად მიწევს იმ მაგიდასთან ჯდომაც სადაც უმრავლესობა კაცები არიან. სადაც უნდა ჩაკვებო სიტყვა, რომ გაგიგონონ მოვისმინონ და გააგებინო.“*

*„ყველაზე სერიოზული სტერეოტიპი, რომელსაც შევეჩეხე სამსახურში, იყო ასეთი ამბავი, საერთოდ არ აინტერესებდათ შენი აზრი, თუ შენ ხარ ქალი. „აი ახლა მაგ ქალმა რაც უნდა ის თქვას“, ასე ამბობდნენ.“*

#### *პოზიტიური დისკრიმინაცია*

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ ქალები ხდებიან „პოზიტიური“ დისკრიმინაციის მსხვერპლნი თავიანთი ოჯახური მდგომარეობის, ბავშვის ყოლის გამო, როცა ხელმძღვანელები მათ არ განიხილავენ სრული ან ზეგანაკვეთური დატვირთვით მუშაობის კანდიდატად და ცდილობენ „ხელი შეუწყონ“ ნორმირებული სამუშაო გრაფიკით მუშაობაში. როდესაც კაცს ჰყავს ბავშვი, მის მიმართ მოლოდინი არ არის, რომ ის შეიცვლის დაკავებულობის შესაძლებლობას.

*„ხშირად დაწინაურება დაკავშირებულია ზეგანაკვეთურ შრომასთან თუ ზეგანაკვეთური შრომის ერთის მხრივ შესაძლებლობას არ ვაძლევთ, იმიტომ რომ დროზე სახლში ვუშვებთ იმიტომ რომ მართლა სჭირდება რომ დროზე სახლში წავიდეს.“*

*„ყოფილა, რომ რაღაც პროექტი, რომ გვექონია და ვგეგმავდით ლიდერშიფთან ერთად, ჩემს კოლეგებს, ცუდი გაგებით არა, პირიქით უთქვამთ, ცოდოები ხომ არ არიან შენი გოგოები ამისთვის და ზრდილობიანად მითქვამს, რომ მადლობა ზრუნვისთვის, მაგრამ არ არიან ცოდოები“*

კვოტირებას რესპონდენტების ნაწილი პოზიტიური დისკრიმინაციის მაგალითად კვოტირებას განიხილავს და მიიჩნევს, რომ ეს პრობლემის მოგვარების დროებითი, ნაკლებად ხარისხიანი და გამართლებული მექანიზმია.

*„სადმე აღმოვჩნდე იმის გამო რომ ქალის კვოტა არის შესავსები ჩემთვის ცოტა რაღაც მომენტში შეურაცხყოფელიც არის არ მინდა ვგრძნობდე თავს რომ აქ მარტო იმიტომ ამირჩიეს რომ ქალი ვარ და არა იმიტომ რომ ვთქვათ მეკუთვნიოდა სხვა ადამიანებთან შედარებით არ ვიყავი ამის ღირსი“.*

*„მე ხელოვნური კვოტირების დიდად მომხრე არ ვარ. შეიძლება რაღაც ეტაპზე ამან გაამართლოს, მაგრამ ხარისხზე აუცილებლად აისახება. უმჯობესია ქალი გააძლიერო და ის იყოს კაცის თანაბარი კონკურენტი, რომ მოხვდეს პარლამენტში, ვიდრე ის, რომ მენ გაქვს 5 კვოტა და შეავსე, მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება ის არაკონკურენტუნარიანი იყოს“.*

*ნეთვორქინგის (კავშირების გამოყენება) და კონკურენციის გენდერი*

რესპონდენტების ნარატივზე დაყრდნობით, შესაძლოა ვივარაუდოთ, რომ საჯარო სამსახურში და ზოგადად ქართულ შრომის ბაზარზე არსებობს კავშირების გამოყენების გენდერი და ნეთვორქინგი ძირითადად მამაკაცური ფენომენია. ქალებში კავშირების გამოყენების პრაქტიკა კარგად დამკვიდრებული არ არის. ხშირად მეტოქეობის ფენომენის გამო, რომელიც ქალებში უფრო ვლინდება, ისინი ნაკლებად ეხმარებიან ერთმანეთს წინსვლაში.

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ სოციალური კონტაქტების დამყარება უფრო მამაკაცებს უადვილდებათ და საქმიან კავშირებსაც უფრო კაცები აყალიბებენ. ეს მოვლენა სოციალურ მეცნიერებებში მამაკაცური კავშირების სახელით არის ცნობილი.

*„ერთი რამე, რასაც ქალი მენეჯერებს განვასხვავებდი კაცი მენეჯერებისგან, ნეთვორქინგის როლი მათ კარიერულ წინსვლაში.“*

*„კაცებს შორის სოციალური ურთიერთობა სოციალური კონტაქტები, იგივე ნეთვორქინგი,- უფრო ეფექტიანია ვიდრე ქალებს შორის. მე დავკვირვებოვარ ქალის წარმატებული ნეთვორქინგის უკან იდგა ისევ კაცი, იმ კაცმა გააცნო სხვები“*

რესპონდენტის მონათხრობის მიხედვით, ძველი სამსახურიდან ახალ სამსახურში სამეგობროსთან/უფროსთან „გადაყოლის“ ფენომენსაც ძირითად შემთხვევაში კაცები გამოცდიან ხოლმე. კაცის სამსახურიდან წასვლის შემთხვევაში ადგილი აქვს მასთან დაკავშირებული ადამიანების ჯგუფის გადასვლას იმავე სამსახურში.

*„ავიღოთ კაცების და ქალების ჯგუფები სამსახურში. ჯგუფურად რომ დადიან და იცვლიან სამსახურს. ერთი თუ დაწინაურდა კაცების ჯგუფიდან ვინმე, ყველას ასაქმებს. კაცის კარიერული ზრდა უფრო მარტივია, მარტივია ბევრად, ვიდრე ქალის“.*

როგორც სოციალური კავშირების ფენომენის მიმოხილვისას უკვე აღინიშნა, კაცები შესაძლოა თავიანთი გარემოცვის წინსვლისთვის ბევრად მეტს აკეთებდნენ ვიდრე ქალები. როგორც რესპონდენტები ამბობენ, ქალები ხშირად საკუთარ მეგობრებსაც კონკურენტებად განიხილავენ და ხელს არ უწყობენ კარიერულ განვითარებაში.

*„ქალ მენეჯერს, ქალები აღიქვამენ კონკურენტად. ანუ მეც შემიძლია თემა არის. ის თუ არის, მეც შემიძლია და მე უკეთესად შემიძლია“.*

*„მამაკაცები უფრო სოლიდარულები არიან ერთმანეთის მიმართ, უფრო ხშირად უწევენ რეკომენდაციას და აწინაურებენ და არ განიხილავენ კონკურენტებად თავიანთ მეგობრებს ან სხვა მამაკაცებს ვიდრე ქალები.“*

*„ხანდახან მიფიქრია, რომ კაცებთან მუშაობა მირჩევნია ქალებთან მუშაობას იმიტომ, რომ რაღაცნაირად ქალი ქალს უფრო ეჯიბრება, ვიდრე ქალი სხვა კაცს. ეგეთ მომენტებსაც წავაწყდი რამდენჯერმე და ისეთ რაღაცებზე გიჩვენს ფიქრი, რაც აბსოლუტურად მეთებხარისხოვანია მაგრამ პრობლემად გიქციოს ამ ზედაპირულმა კონკურენციამ.“*

### *რეგიონები და ქალის კარიერული განვითარება*

რესპონდენტების მოსაზრებით, გენდერული სტერეოტიპების ჩამოყალიბება აღზრდიდან მოდის და ამ იდეოლოგიის შეცვლას თაობების ცვლა სჭირდება, ეს ტენდენცია კი რეგიონებში უფრო მკვეთრად არის გამოხატული. ასევე მნიშვნელოვანია ოჯახის მხრიდან ქალის მხარდასაჭერად გადადგმული ნაბიჯები, რადგან როგორც უკვე აღინიშნა, საოჯახო საქმე ძირითადად ქალის მოვალეობასთან ასოცირდება და მასთან გასამკლავებლად ქალებს ხშირად კარიერაზე უარის თქმა უხდებათ, რაც უფრო მძაფრ პრობლემას წარმოადგენს რეგიონებში.

*„მეც მასწავლიდნენ, რომ მამაკაცი უნდა იყოს ძლიერი, ოჯახში შემომტანი, ქალი უფრო სუსტი. ამ იდეოლოგიით თაობებით იზრდებოდნენ. ალბათ ეს აზრი უფრო მყარად არის გამჯდარი რეგიონებში, რადგან იქ ინფორმაცია ნაკლებად მიდის, ასევე სიახლეებისკენ უფრო მიმდებლური არის დედაქალაქები“.*

რესპონდენტების მოსაზრებით, რეგიონებში მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებული ქალების ნაკლებობაცაა და შესაძლოა ამის მიზეზი იყოს სოციალური საკითხები, ოჯახში საქმის არათანაბარი გადანაწილება, რაც უფრო მეტად მძლავრობს რეგიონებში ჯერ კიდევ, ვიდრე დედაქალაქში.

*„დედაქალაქში უფრო მეტი ქალია დასაქმებული, ვიდრე რეგიონებში. რეგიონებში იმიტომ არ არის მეტი დასაქმებული, რომ ალბათ სურვილიც არ აქვთ, ან ოჯახში არ აქვთ ის პირობები და ან ოჯახი არ უწყობს ხელს“*

### საჯარო სამსახურში ქალების კარიერული განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები

რესპონდენტები ხშირად კარიერული განვითარების გზაზე მიღწეულ წარმატებას საკუთარ მიზანდასახულობასა და გაწეულ შრომას უკავშირებენ, თუმცა, იკვეთება განვითარების შესაძლებლობების მნიშვნელობაც, რომელთაც ქვემოთ მიმოვიხილავთ.

კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ პროფესიული გადამზადების პროგრამებში მონაწილეობა ქალების წარმატების განმაპირობებელი ერთ-ერთი წინაპირობაა და მსგავს შესაძლებლობებს საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალები აქტიურად იყენებენ.

*„ტრენინგები, კვლევები ბევრი გვექონდა დონორებისგან და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობის მხრივ საკმაოდ წინ წავედით. მე ხელი შემიწყო რეალიზებაში ბევრმა ტრენინგმა“*

*პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობა*

ტრენინგებსა და სხვა ტიპის გადამზადების პროგრამებში მონაწილეობას რესპონდენტები აფასებენ, როგორც ქალის კარიერული განვითარებისათვის ძალიან საჭირო ფენომენს, რომელიც მათ არა მხოლოდ პროფესიონალიზმის ამაღლებაში ეხმარება, ასევე თავდაჯერებას მატებს. რესპონდენტების მონათხრობზე დაყრდნობით იკვეთება დადებითი ტენდენცია, რომ პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილეობის კუთხით, საჯარო სამსახურში ქალებისა და კაცებისათვის თანაბარი ხელმისაწვდომობაა და საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა ტრენინგებში ჩართულობის შესაძლებლობის მინიჭების კუთხით, სქესის ნიშნის დიფერენცირებას ადგილი არ აქვს.

*„ქალი წავა თუ კაცი ტრენინგზე არაა მნიშვნელოვანი, ამის დაბალანსება შეიძლება, მთავარია თანამშრომელი გავაძლიეროთ“.*

*„თუ რამე ტრენინგებია, ყველას თანაბრად აქვს ტრენინგზე წასვლის შესაძლებლობა“*

თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ქალები უფრო მეტად გამოხატავენ პროფესიული განვითარების ახალ შესაძლებლობებში მონაწილეობისათვის მზაობას, რაც შესაძლოა მათი მხრიდან სრულყოფილების მიღწევის კიდევ ერთი მცდელობა იყოს.

რესპონდენტი აღნიშნავს, რომ პროფესიული გადამზადების პროგრამებში მონაწილეობა ხშირად არასამუშაო დროს უწევთ, თუმცა ამას პრობლემად ვერ აღიქვამს, რადგან სამუშაო საათებში ამას ვერ მოახერხებდნენ.

*„ტრენინგები უმეტესად არის შაბათ-კვირას, რაც ჩვენი მოთხოვნაა, ძალიან ბევრი საქმეა და სხვანაირად ვერ მოესწრებოდა. მიუხედავად იმისა, რომ უმეტესობა ჩვენგანს ოჯახი ჰყავს, ასე ვარჩიეთ და არავის დაუწუწუნია ამაზე, რაღაც ეტაპზე ოჯახის საქმე გვაქვს გადადებული, მაგრამ მე ღრმად მწამს, რომ რაღაც ეტაპზე გამოსწორდება ეს საკითხიც“.*

როგორც აღინიშნა, იკვეთება ტენდენცია, რომ ქალები მსგავსი შესაძლებლობების გამოყენებისათვის უფრო მოტივირებულები არიან, რაც რესპონდენტების მონათხრობით დასტურდება:

*„ქალები ძალიან აღფრთოვანებით იღებენ ამას და ცდილობენ რომ მონაწილეობა მიიღონ. კაცებს ძალიან უნდა ეხვეწო. ქალები უფრო ესე ვთქვათ სიბეჯითის ამბავში უფრო მოწესრიგებული ვართ, კაცებს სიბეჯითე ნაკლებად“*

*„პროფესიული განვითარების მიმართ ქალები ძალიან გახსნილები არიან, არც მამაკაცებს მივაყენებ შეურაცხყოფას, მაგრამ [ქალები] შაბათ-კვირასაც არ იზარებენ, რომ მეტი ინფორმაცია მიიღონ და უნარები განვივითარონ“*

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ტრენინგებში მონაწილეობა ხშირად კავშირშია თანამშრომლის კომპეტენციების გაძლიერებასა და კარიერული წინსვლისთვის მომზადებასთან.

*„როდესაც ხელმძღვანელი ხედავს, რომ გაქვს ეს უნარები, გაუტარებია შენთვის მსგავსი ტრენინგები, მოუმზადებიხარ, რომ მერე შემდეგ პოზიციაზე გადაეყვანე. არიან თანამშრომლები, რომლებსაც მიზანმიმართულად ვუშვებთ ტრენინგებზე, რომ გარკვეული უნარები განვივითაროს, ასევე, როცა მენეჯერად მოიაზრება“.*

*„ტრენინგებზე გაშვება უპირატესობა კი არ უნდა იყოს ქალსა და მამაკაცს შორის, ადამიანის სუსტი მხარე უნდა იდენტიფიცირდეს და ის უნდა გავაძლიეროთ მაგ მხრივ.“*

ასევე აღმოჩნდა, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, ტრენინგის თემატიკა საზღვრავს, თუ რომელი სქესის თანამშრომელი დაესწრება ამა თუ იმ გადამზადების კურსს.

*„როდესაც მოდის [ტრენინგის შეთავაზებები] ფინანსისტებისთვის, აუდიტორებისთვის, ასეთი ტიპის ტრენინგებზე პირდაპირ კაცებს უშვებენ“.*

*ქალის პროფესიული განვითარებისადმი მეთოდური მხარდაჭერა*

მენტორობა

რესპონდენტების მონათხრობის მიხედვით, თითქმის ყველა თანამშრომელს, სამსახურში მიღების საფეხურიდან, კარიერის რომელიმე ეტაპზე აუცილებლად ჰქონია მენტორობის გამოცდილება (მიუღია მენტორის მხარდაჭერა ან თავად ყოფილა ვინმეს მენტორი) თუმცა, ძირითადად ეს ფორმალიზებული არ ყოფილა.

*„მე თვითონ ვარ მენტორი. ჩემთან რომ შემოდიან სტაჟიორები, მე მათი მენტორი ვარ. ეს საოცარი ინსტრუმენტია. მე მიმამაგრეს ერთ-ერთ თანამშრომელს, რომელიც იყო ჩემი მენტორი, თუმცა მაშინ მენტორი არ ერქვა. მე მყავდა ბევრი სხვადასხვა მენტორი, ვისაც ეცალა, ის მპატრონობდა და ბევრი მასწავლეს თვითონ მენტორინგი და ქოუჩინგი უნდა იყოს უფრო მეტი ვიდრე არის.“*

რესპონდენტის მოსაზრებით, მენტორობის/ქოუჩინგის მექანიზმი უნდა ფორმალიზდეს, რათა არასისტემური მიდგომით თანამშრომლები არ დაზიანდნენ.

*„როდესაც შენი თანამშრომლის მენტორი ხარ, აძლევ ემოციურ მხარდაჭერას, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია“.*

ქოუჩინგი

ერთ-ერთი რესპონდენტს ქოუჩინგის მექანიზმი მოჰყავს როგორც ბევრი საკითხის გადაფასების ინსტრუმენტი. მისი გამოცდილებით, გარე ქოუჩის კონსულტაცია საკმაოდ ეფექტიანი აღმოჩნდა.

*„12 სესია იყო და ძალიან დამეხმარა ბევრი რამე გადამეფასებინა, დამელაგებინა პრიორიტეტები, რაზეც მქონდა დანაშაულის გრძობა მქონდა დამანახა, რომ საერთოდ არ იყო იქ პრობლემა. ამ გამოცდილებამ ძალიან შემიწყო ხელი. შემდგომ იმავე სამსახურში უფროსმა, რომელიც იყო კაცი და რომელიც მენტორად იყო ჩემთვის, ბევრ რაღაცაზე ღირებულებების დონეზე შემაცვლევინა დამოკიდებულებები“.*



ცოდნის გაღრმავება

ასევე საინტერესოა ფაქტები, როცა შესაძლოა მენეჯერულ პოზიციაზე დაწინაურება კავშირში იყოს უცხოეთში მიღებულ განათლებასთან და მასთან ასოცირებულ კომპეტენციასთან. რესპონდენტების მონათხრობის მიხედვით, ისინი უცხოეთიდან დაბრუნების შემდეგ იმავე სისტემაში მენეჯერულ პოზიციაზე მალევე დააწინაურეს.

*„ამ პერიოდში მომიწია წასვლა მაგისტრატურაზე და დაბრუნებისას დავინიშნე დეპარტამენტის უფროსის მოადგილედ, 6 თვეში კი დავინიშნე დეპარტამენტის უფროსად“.*

*„სამმართველოს უფროსის პოზიციაზე გამოცხადდა ვაკანსია, ჩემთვის განსაკუთრებით საინტერესო იყო, რადგანაც სწორედ ამ მიმართულებით ვისწავლე უცხოეთში და ამიყვანეს“.*

*საჯარო სამსახურში მიღებისა და ანაზღაურების თანაბარი პირობები*

რესპონდენტების მონათხრობის მიხედვით, გამოიკვეთა, რომ საჯარო სამსახურში არსებული საკანონმდებლო რეგულაციებისა და გაწერილი ნორმების აღსრულების ქმედითი მექანიზმის გამო, საჯარო დაწესებულებებში გენდერული თანასწორობის პრინციპები უფრო დაცულია, ვიდრე კერძო სექტორში.

რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ საჯარო სამსახურში კერძო სექტორთან შედარებით უკეთესი მდგომარეობაა, რადგან საჯარო სამსახურში მიღების და თანაბარი ანაზღაურების გაცემის კუთხით, იკვეთება სქესის ნიშნით დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ქმედითი მექანიზმის არსებობა.

*„საჯარო სამსახური შეზღუდულია, რომ განცხადების გამოქვეყნებისას მსგავსი გენდერული მითითება გააკეთოს, მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება ძალიანაც გინდოდეს კაცი“*

*„მე ხშირად ვეცნობი კვლევებს, რომ თანაბარ პოზიციაზე სხვადასხვა ხელფასი აქვთ, ეს ალბათ უფრო კერძო სექტორშია“*

*„კერძო სექტორთან მიმართებაში მსმენია, ახლობლებისგან, რომ ახლად დაოჯახებული ქალი არ მიიღეს სამსახურში, დაუსვეს კითხვა როდის დაოჯახდა, რადგანაც დამსაქმებლის გათვლა იყო, რომ მას მალე დეკრეტული დასჭირდება და უხეშად რომ ვთქვათ, არ აწყობთ ეს“*

ერთ-ერთი რესპონდენტის მოსაზრებით, რომელიც ეთანხმება აზრს, რომ კერძო სექტორში ზემოთ აღნიშნული კუთხით უფრო დიდი პრობლემაა, რადგან კერძო ორგანიზაციები ძირითადად მოქმედებენ პრინციპით - „ვისაც მინდა იმას ავიყვან, ჩემი ბიზნესია“, ასეთ შემთხვევაში კი გათვლაც არის, რომ თუ ქალი არის შესაბამისი ასაკის, ის „გათხოვდება“ და ამიტომ არ აწყობთ მისი დაქირავება. რესპონდენტი ამბობს, რომ საჯარო სექტორში დაქირავების დროს შესაძლოა მსგავსი რამ არ იყოს, მაგრამ დამოკიდებულება შეიცვალოს მაშინ, როდესაც ქალი დაოჯახდება. ასევე აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტის მიხედვით, დაოჯახების შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს შვილების ყოლას. თუ დაოჯახებულ ქალს შვილები არ ჰყავს, მოთხოვნები მის მიმართ იგივენაირია, ხოლო შვილების გაჩენის შემდეგ ბევრი რამ იცვლება, მათ შორის ის, რომ შეიძლება ქალმა თავად თქვას უარი კარიერის გაგრძელებაზე.

კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები

*რუტინული საქმის კეთება ქალებს უკეთ გამოსდით*

კვლევისას გამოიკვეთა, რომ რუტინული საქმის ზედმიწევნით შესრულებას ქალი მენეჯერები თანამშრომლის სქესს უკავშირებენ და ამბობენ, რომ რუტინული საქმის კეთება, როგორცაა დოკუმენტბრუნვის და რეესტრების წარმოება, საოფისე და საკანცელარიო საქმე, ქალებს უკეთ გამოსდით. რესპონდენტები გამოყოფენ ქალი თანამშრომლის თვისებებს, რომლებიც გამოარჩევს მათ კაცებისაგან: სიბეჯითე, საქმისადმი გულისხმიერი დამოკიდებულება, რუტინული შრომის მეტად ატანის უნარი, მოთმინების უნარი, ბევრ საკითხზე ერთდროულად ფიქრის უნარი.

*„რუტინული საქმის კეთება ქალებს უკეთ გამოხდით, ვიდრე კაცებს, ვინაიდან მოთმინების უნარი ქალებს უფრო მეტი აქვთ, კაცებთან შედარებით და კაცები დიდხანს ვერ უძლებენ ერთი და იგივე საქმიანობის შესრულებას“.*

*ქალი და კაცი კონკრეტულ მოვალეობებს უკეთესად ასრულებენ*

კვლევის რესპონდენტის მოსაზრებით, შეიძლება არსებობდეს კონკრეტული პოზიციები, სადაც ქალი უკეთესად შეძლებს მოვალეობების შესრულებას. რესპონდენტები ასევე საუბრობენ კაცის ფიზიკური შესაძლებლობების კუთხით უპირატესობის საკითხზეც, როცა შერჩევის ეტაპზე პრივილეგია ძალ-ღონის გამო კაცს ენიჭება.

*„არის რაღაც პოზიციები, კურიერი იქნება თუ სამეურნეო განყოფილების უფროსი. მაგალითად, რომელთაც ოქმები უნდა ამოიტანოს, ჩვენს შენობაში კიდევ ლიფტები არ არის და შეიძლება, რომ კაცი უფრო ამეყვანა. ძალ-ღონის, ფიზიკური შესაძლებლობის კუთხით ზოგჯერ შეიძლება კაცი უფრო ავირჩიოთ“*

*კაცები უფრო მარტივად იცვლიან სამსახურს, ვიდრე ქალები*

როგორც სტატისტიკური მონაცემების მიმოხილვისას აღინიშნა, საჯარო სამსახურში ქალების გადინების მაჩვენებელი უფრო დაბალია, ვიდრე კაცების. აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით გამოთქმული ვარაუდი, რომ უფრო მეტი ქალი რჩება საჯარო სამსახურში ვიდრე მამაკაცი, განამტკიცა რესპონდენტების მონათხრობმა და გამოიკვეთა, რომ ქალები უფრო სტაბილურობაზე არიან ორიენტირებული, როცა კაცები უფრო მარტივად იღებენ სამსახურის შეცვლის გადაწყვეტილებას.

*„თუნდაც ჩემი თანამშრომლების გადინებიდან გამომდინარე გეტყვით, კაცებისთვის უფრო მარტივია სამსახურის შეცვლა ვიდრე ქალებისთვის.“*

*„რატომ მგონია, რომ კაცები უფრო მალე ტოვებენ [საჯარო სამსახურს], რადგან აქ არ არის მაღალი ანაზღაურება, როცა გაიგებ, რომ ვიღაც მენეჯერს აქვს სადღაც, ბიზნეს სექტორში, ხელფასი აქვთ 10000 ლარი 15000 ლარი, ეს რაღაცნაირად გექაჩება. აი ქალებისთვის რაღაც კომფორტული სამსახურია, რაღაცნაირად დაცული ხარ, მით*

*უმეტეს სახელმწიფო და საჯარო სამსახურის შემთხვევაში, ეს ვერავინ განგათავისუფლებს, თუ გაქვს რაღაც ეტაპები გავლილი.“*

*ქალი მენეჯერებისა და დაქვემდებარებული კაცების ურთიერთდამოკიდებულება*

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვისას აღინიშნა, რომ ლიდერობის პროგრამების მაქსიმალური ეფექტიანობისათვის აუცილებელია მათში ქალებისა და კაცების თანაბარი ჩართვა, რადგან კაცებში ქალი ლიდერების მიმართ მიმღებლობის გაზრდის საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია.

აღმოჩნდა, რომ საჯარო სამსახურში დასაქმებული კაცებისათვის განსაკუთრებით სენსიტიური საკითხია ქალი უფროსის ყოლა, რადგან ხშირად კაცები ქალისგან უფრო მტკივნეულად იღებენ საყვედურსაც და მითითებასაც. ერთ-ერთი რესპონდენტი მიხედვით, ქალს ამ კუთხით არსებულმა დრომოჭმულმა სტერეოტიპებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს დაწინაურებაში, რადგან კაცების ჯგუფმა შესაძლოა გაცხადოს - „მაპატიეთ, მაგრამ ქალის წიკვინს მე ვერ მოვისმენ“, „ეგლა მაკლია ქალმა მიხელმძღვანელოს“ და ა.შ.

*„როცა კაცები გყავს დაქვემდებარებაში, ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს და ყოველთვის შეიძლება ნერვები არ გეყოს სიტყვა-პასუხისთვის მაგრამ მაინც უნდა ეცადო, იმიტომ რომ, გინდა არ გინდა ქალისგან მაინც სხვანაირად იღებენ საყვედურსაც და მითითებასაც. ბევრჯერ გამჭირვებია სწორი ფორმა შემერჩია ვთქვათ რაღაცის სათქმელად, რაც კაცს არ გაუჭირდებოდა მარტივად ეტყოდა და მარტივად გაუგებდნენ“.*

ერთ-ერთი რესპონდენტი ამ პრობლემის აღმოფხვრის საკუთარ პრაქტიკას გვიზიარებს და ამბობს, რომ მან გენდერულ საკითხებზე საკონტაქტო პირად კაცი განზრახ დანიშნა და ამით ხაზს უსვამს ქალების პრობლემების კაცის პერსპექტივიდან დანახვის მნიშვნელობას.

*„სრულიად შოკირებული იყო, ეს აღიქვა რაღაცნაირად, თავიდან როგორც ჩემი მის მიმართ ცუდი დამოკიდებულების გამომხატველი და მითხრა, რომ აი რატომ გამიშვი მე გენდერის ფოკალ ფოინტად? ვუთხარი, რომ როდესაც შენ წახვალ რამდენიმე შეხვედრაზე, მე მერე დაგიბრუნებ ამაზე პასუხს და რომ მოვიდა, პირველივე*

*შეხვედრიდან მითხრა ძალიან დიდი მადლობა, რადგან მე ბევრ საკითხზე არ მქონდა ნაფიქრი და საერთოდ არ ვუყურებდი ამ ჭრილში არაფერსო და თურმე როგორ ხედავთ თქვენ ქალები ამ რაღაცებსო“*

### *კარიერისტი/მეოჯახე ქალი*

ლიტერატურის მიმოხილვისას აღინიშნა, რომ სრულ განაკვეთზე დასაქმებული, აქტიური და წარმატებული ქალი ხშირად ასოცირდება „კარიერისტ ქალთან“, რომელიც გარკვეულწილად ოჯახს აკლებს დროს და ყურადღებას. რესპონდენტების მონათხრობი ადასტურებს, რომ მსგავსი სტერეოტიპი ქართულ საჯარო სამსახურშიც არსებობს და ბევრ ქალს პირადად გამოუცდია მისი შედეგები.

*„მე ჩემზეც მსმენია, უთქვამთ, ეგ კარიერისტიაო, სულ რომ მუშაობსო და მაგის ქმარს რა ვუთხარიო, შუალამემდე რომ მუშაობსო. კარიერისტი არ ვარ, მაგრამ მინდოდა რომ რეალიზებული ვყოფილიყავი. კარიერისტი იმ ცუდით გაგებით, თორემ ვარ, რა თქმა უნდა, არ შემეძლო მე სულ უფროსი სპეციალისტი და ბარათების დამრეგისტრირებელი ვყოფილიყავი“*

*„კარიერისტი ქალი როგორ აქვთ აღქმული, იცით? არის მუდამ ფორმაში, ქუსლებზე, სამსახურში, აი რაღაც პლანშეტით, სულ ტელეფონზე ლაპარაკობს, არასოდეს არ ცაღია და ისეთი ქალია, რომელიც სულ სამსახურშია და დანარჩენი, ბავშვის სკოლა და რაღაც ასეთი არ აინტერესებს“*

ერთ-ერთი რესპონდენტი ამ სტერეოტიპის ეტაპობრივად დაძლევის ტენდენციაზე საუბრობს და ამბობს, რომ კარიერისტი ქალის მიმართ იცვლება დამოკიდებულებები.

*„თუ ჩვენ ვიტყვით რომ ჩვენი მშობლების თაობა კარიერისტ ქალს თვლიდა უხემ და ცუდ ადამიანად, ნეგატიურად. მე ვფიქრობ, რომ ახალგაზრდა თაობა ესე აღარ მიიჩნევს“.*

*სქესის ბოროტად გამოყენების საკითხი*

კვლევის ერთ-ერთი მონაწილე იხსენებს შემთხვევას, როცა ქალმა კარიერული წინსვლის მისაღწევად მანიპულირება სცადა, როგორც სქესის ნიშნით დისკრიმინირებულმა.

*„არსებობს არაჯანსაღი კონკურენციის მომენტი, როცა [ადამიანი] ზედმეტად ამბიციური შეიძლება აღმოჩნდეს შესაძლებლობებთან მიმართებაში და მერე უბრალოდ მოტივად მოიძღოს, ქალი რომ ვარ, იმიტომ მჩაგრავენო. ასეთებიც ყოფილა, რაც პირიქით დისკრედიტაციას ახდენს შემდეგ უკვე ამ სიტუაციის“.*

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად ასეთი ფაქტების სიმცირისა, აღნიშნული შემთხვევა, ფართო პერსპექტივაში ხშირად იძლევა საზოგადოების მხრიდან გამონაკლისი შემთხვევის განზოგადების შესაძლებლობას.

## რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის შედეგების შეჯამება, ძირითადი მიგნებები

როგორც კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, სქესი მნიშვნელოვანწილად აყალიბებს კარიერული განვითარების კუთხით განსხვავებულ გზებს. რაოდენობრივი კვლევის მონაცემები თვალსაჩინოდ მეტყველებს ქალისა და კაცის მიერ ერთი და იგივე რეალობის სხვადასხვა კუთხით დანახვას.

სიღრმისეული ინტერვიუს რესპონდენტების მონათხრობის მიხედვით, შრომის ბაზარზე ქალებისა და კაცების თანასწორობის საკითხის მიმოხილვისას, იკვეთება კაცების უპირატესობის ზოგადი ტენდენცია, რადგან ქალისა და კაცის როლებთან დაკავშირებით ყველაზე ფართოდ გავრცელებული და წლების მანძილზე პატრიარქალურ კულტურებში გამჯდარი სტერეოტიპის მიხედვით, ქალის საქმე ოჯახი და შვილები უფროა, ხოლო კაცის მუშაობა და ოჯახის „რჩენა“, მსგავსი სტერეოტიპები კი ძნელად ირღვევა.

როგორც ლიტერატურის მიმოხილვისას, ასევე კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე იკვეთება ქალს კარიერული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები, მათ შორის უხილავი

ბარიერების ერთობლიობაც, რომელიც „შუმის ჭერის“ სახელით არის ცნობილი. ქალი რესპონდენტების მესამედი, 33% მიიჩნევს, რომ საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების გზაზე ქალს უფრო მეტი ბარიერი ხვდება, ვიდრე კაცს. აღნიშნულ მოსაზრებას იზიარებს კაცი რესპონდენტების მცირე ნაწილი 16%.

არსებობს სქესის მიხედვით განპირობებული ბარიერები, რომელიც მხოლოდ ქალებს ხვდებათ კარიერული განვითარების გზაზე და ხშირად კარიერული წარმატების მიღწევის ხელისშემწყობი ფაქტორებიც სქესის მიხედვით იცვლება. აღნიშნულთან დაკავშირებით, საინტერესოა, რომ გამოკითხული ქალების უმრავლესობას - 40% სმენია შემთხვევების შესახებ, როდესაც ქალი სამსახურში არ მიუღიათ/სამსახური დაუკარგავს მოსალოდნელი დეკრეტული შვებულების გამო. ხოლო კაცების მცირე რაოდენობა (16%) არის იცნობს ასეთ შემთხვევებს. შეიძლება ითქვას, რომ კაცების დიდ ნაწილს არ აქვს ინფორმაცია სქესის საფუძველზე განსხვავებული სამუშაო პირობების არსებობასთან დაკავშირებით, ან/და მათი ყურადღების მიღმა რჩება მსგავსი შემთხვევები, რადგან თვისებრივი კვლევის შედეგების საფუძველზე იკვეთება, რომ ქალისათვის სქესი და შვილოსნობა ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ უჩინარ ბარიერს წარმოადგენს. კვლევის ფარგლებში ამ კუთხით თვალსაჩინოა სიღრმისეული ინტერვიუების შედეგად მიღებული ინფორმაცია, რაც გენდერულ საკითხებზე სენსიტიური ინფორმაციის მიღების კარგ მექანიზმს წარმოადგენს.

აღნიშნული ბარიერის ჩამოყალიბების მიზეზს დიდწილად საზოგადოებაში დამკვიდრებული სტერეოტიპი წარმოადგენს, რომლის მიხედვითაც ქალის მთავარი მოვალეობა ოჯახის და შვილის მოვლაა. არსებობს მოსაზრება, რომ ოჯახში არსებული პრობლემების შემთხვევაში კაცს იშვიათად ექმნება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების პრობლემა, ამასთანავე მას არ „ემუქრება“ დეკრეტული შვებულების გამოყენება, ბავშვის ავადმყოფობის გამო სამსახურის გაცდენა და უფრო საიმედო თანამშრომლის იმიჯით, ბუნებრივ უპირატესობაში იმყოფება შერჩევის, დაწინაურების და წახალისების დროს.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა, რომ საჯარო სამსახურში ხშირად გვხვდება „ქალურ“ და „კაცურ“ სფეროებად პროფესიების დაყოფის ფაქტები. კვლევის მონაწილე კაცების 45% ეთანხმება დებულებას, რომ საჯარო სამსახურში არის პროფესიები, რომელთაც კაცები უკეთ ართმევენ თავს, ვიდრე ქალები. ქალების შემთხვევაში კი პირიქით, დიდი ნაწილი 54% უარყოფს და მცირე ნაწილი 22% ეთანხმება აღნიშნულ მოსაზრებას. „ქალურ“ და „მამაკაცურ“

პროფესიებად და სფეროებად დაყოფა, შეიძლება მამაკაცისთვისაც ბარიერი აღმოჩნდეს, მაგრამ უმეტეს შემთხვევაში იმის გამო, რომ არსებობს წინასწარგანწყობა, რომლის მიხედვითაც მამაკაცი იუკადრისებს ასისტენტობას და მსგავსი ტიპის საქმიანობის შესრულებას. დებულებას, რომ არსებობს კონკრეტული თანამდებობები, რომლებიც ძირითადად ქალებისთვის არის განკუთვნილი, ქალების 59% არ ეთანხმება 22% ეთანხმება. კაცების შემთხვევაში კი, არ ეთანხმება 50%, ხოლო ეთანხმება 34%. რესპონდენტთა 29 %-ის მიხედვით საჯარო სამსახურში არის პროფესიები, რომელსაც კაცები უკეთ ართმევენ თავს. თუმცა, გენდერულ ჭრილში განხილვისას იკვეთება, რომ კაცი რესპონდენტები უფრო მეტად ეთანხმებიან ამ დებულებასაც.

ასევე განსაკუთრებით პრობლემურ საკითხად გამოიკვეთა „გრძელი დღეების“ კულტურა და შესაბამისად პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის დაცვის საკითხი. სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსის დაცვასთან დაკავშირებით, რესპონდენტთა მეოთხედი 25% აფიქსირებს, რომ ქალისათვის უფრო რთულია, უმრავლესობა - 57% კი უარყოფს აღნიშნულ დებულებას. გენდერულ ჭრილში მონაცემების ანალიზისას იკვეთება, რომ ქალი რესპონდენტების 28% მიიჩნევს, რომ ბალანსის დაცვა ქალისათვის უფრო რთულია, ხოლო ამავე მოსაზრებას გამოკითხული კაცების 19% იზიარებს. თვისებრივი კვლევის რესპონდენტების მიხედვით, პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის დარღვევა და მუდმივად ზეგანაკვეთური, არანორმირებული გრაფიკით მუშაობა, არამარტო ქალისთვის, არამედ ყველა დასაქმებულისათვის დიდ პრობლემას წარმოადგენს, რადგან გრძელვადიან პერსპექტივაში არასახარბიელო შედეგის მომტანია და სამუშაოს ხარისხზეც ცუდად აისახება.

თუმცა, ხშირ შემთხვევაში აღიქმება, რომ ქალი ნაკლებად შეძლებს მუდმივად არანორმირებული გრაფიკით მუშაობას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მას ოჯახი და ბავშვები ჰყავს. შესაბამისად, შესაძლოა დამსაქმებელმა თანამშრომელთან გასაუბრების გარეშე, დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს, რომ მისი ვალდებულებების გათვალისწინებით ქალს არ ეცლება და არც განიხილოს დაწინაურებისთვის ან სხვა ვალდებულებების დაკისრებისთვის შესაფერის კანდიდატად.

როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი მონაცემების მიხედვით, პროფესიული განვითარების პროგრამების ხელმისაწვდომობის კუთხით, გენდერულ ჭრილში თანაბარი შესაძლებლობები იკვეთება. გამოკითხული მოხელეების უმრავლესობა 72% მიიჩნევს, რომ



პროფესიული განვითარების პროგრამები თანაბრად ხელმისაწვდომია როგორც ქალების, ისე კაცებისათვის. აქვე, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ საკითხზე, გენდერულ ჭრილში მსგავსი პასუხებია დაფიქსირებული. რესპონდენტთა უმრავლესობა 51% აფიქსირებს შემდეგ მოსაზრებას - „ჩემს სამსახურში პროფესიული განვითარების პროგრამებში მონაწილე ქალები უფრო თავდაჯერებულები არიან“. რესპონდენტების უმრავლესობის მიხედვით, უფრო მეტი ქალი უნდა გადამზადდეს ლიდერული უნარების გაძლიერების მიზნით. მაგრამ აღსანიშნავია ფაქტიც, რომ ხშირად ტრენინგები არასამუშაო დროს ტარდება, რაც ქალებისათვის ნაკლებ ხელსაყრელია მათი საოჯახო ვალდებულებების გათვალისწინებით, შესაბამისად ხშირად ისინი შესაძლოა არჩევანის წინაშე დგებოდნენ.

ქალებისა და კაცების უმრავლესობა აფიქსირებს, რომ გენდერის საკითხების განხილვა მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის განვითარებისათვის. ასევე, რაოდენობრივი მონაცემების მიხედვით, საჯარო მოხელეები თავს არ არიდებენ გენდერული საკითხების განხილვას, რაც დროთა განმავლობაში მოსალოდნელია, რომ შეცვლის არსებულ ვითარებას პოზიტიური მიმართულებით.

კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, საინტერესო ტენდენცია დაფიქსირდა პროფესიონალიზმის დაფასებასთან დაკავშირებით. რესპონდენტების დიდი უმრავლესობა თანხმდება, რომ თანაბარი კვალიფიკაციისა და კომპეტენციის მქონე პროფესიონალები, იმსახურებენ მსგავს სამუშაო პირობებს. თუმცა, აღნიშნულის საპირისპიროდ, კვლევის მონაწილეთა მეხუთედზე მეტი (22%) იხსენებს შემთხვევას, როდესაც თანაბარი კვალიფიკაციის ქალსა და კაცს შორის, არჩევანი კაცზე შეუჩერებიათ. აღნიშნული მოვლენის ახსნა შესაძლოა ვიპოვოთ ქალის მიმართ სავარაუდოდ არსებული წინასწარი მოლოდინების შესწავლისას, როდესაც გენდერულად განსხვავებული მოლოდინია სამუშაოს მიმართ „თავის მიძღვნის“ შესახებ (ზეგანაკვეთური სამუშაოები, მოქნილობა და ა.შ.). თუ ჩავუღრმავდებით აღნიშნული განწყობის მიზეზებს, მეტწილად ოჯახურ როლებთან არის იგი დაკავშირებული.

კვლევის პროცესში კიდევ ერთხელ გამოიკვეთა ფაქტი, რომ საჯარო სამსახურში ქალების უფლებების დაცვის მეტი გარანტიებია, ვიდრე კერძო სექტორში. საჯარო სამსახურში კადრის შერჩევის, დაწინაურებისა და ანაზღაურების გაცემის კუთხით მკაცრად გაწერილი სამართლებრივი რეგულაციების არსებობის გამო, რესპონდენტები ხშირად ამბობენ, რომ საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალისა და კაცისათვის საწყისი პირობები და კარიერული

განვითარების გზა მსგავსია. თუმცა, შემდგომში განხილული დაბრკოლებებისა და სქესთან დაკავშირებული ბარიერების მიმოხილვისას, მკაფიოდ იკვეთება, რომ საჯარო სამსახურში სამართლებრივი ჩარჩოსა და აღსრულების ფორმალური მექანიზმების არსებობა, შესაძლოა კერძო სექტორთან შედარებით დისკრიმინაციის პრევენციას მეტად ემსახურებოდეს, მაგრამ გენდერულ თანასწორობას ვერ უზრუნველყოფს.

### ბიბლიოგრაფია

1. საჯარო სამსახურის ბიუროს 2020 წლის საქმიანობის ანგარიში, გვ. 59-81, ხელმისაწვდომია: <http://csb.gov.ge/media/3168/7447.pdf>;
2. კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა“, IDFI და გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP), 2019;
3. გაეროს განვითარების პროგრამა „ქალების განვითარების პროცესში“, „საერთაშორისო კონვენციები ქალის უფლებების სფეროში, საქართველოს საკანონმდებლო ბაზა და რეალურად მოქმედი მექანიზმები“, 1997;
4. „კონსტიტუციის 42-ე მუხლის“ (Article 42 of the Constitution) პროექტის - „გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა სამუშაო ადგილებზე“ ფარგლებში, „გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში“, თბილისი 2014;
5. გაეროს ქალთა ორგანიზაციის [UN WOMEN] პროექტი - „კარგი მმართველობა გენდერული თანასწორობისთვის საქართველოში“, თანამონაწილეობითი გენდერული აუდიტის ანგარიში, ივლისი 2020
6. ACT, გაეროს ერთობლივი პროგრამა „გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისთვის საქართველოში“, „საზოგადოებრივი დამოკიდებულებების კვლევა გენდერულ თანასწორობაზე პოლიტიკასა და ბიზნესში“, 2013.
7. United Nations Development Program [UNDP], Gender Equality in Public Administration, 2014

8. UNDP, Quick Entry Points to Women's Empowerment and Gender Equality in Democratic Governance Clusters, Primers in Gender and Democratic Governance, 2007.
9. Pew Research Center, Public Says Women Are Equally Qualified, but Barriers Persist, 2015
10. J.Angeovska, "Invisible barriers that women cannot break-Glass Ceiling", International Balkan University, Macedonia;
11. OECD, Women, Government and Policy Making in OECD Countries, Fostering Diversity for Inclusive Growth, OECD publishing 2014
12. Gill Kirton and Anne-marie Greene, The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach, Third edition, 2010