

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვა საჯარო სამსახურში

კონცეფციის დოკუმენტი


დოკუმენტზე მუშაობდნენ:

სოფიო დოლიძე, ნინო წულაია,
ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ცენტრი PMC




მომზადებულია საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამისა (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.





წინამდებარე დოკუმენტი შექმნილია სსიპ-საჯარო სამსახურის ბიუროსა და გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის განვითარების პროგრამას (UNDP) შორის თანამშრომლობის „საჯარო სამსახურის მედეგობის უზრუნველყოფა პროფესიული უნარების სრულყოფის ინოვაციური მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაციის ხელშეწყობით“ პროექტის ფარგლებში. პროექტის მიზანია საჯარო სამსახურში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მხარდაჭერა კონცეფციის დოკუმენტის შემუშავების გზით, რომელიც ერთგვარი საფუძველი იქნება ამ მიმართულებით მომავალი ინტერვენციების დაგეგმვის პროცესში. პროექტის ფარგლებში ძირითადი სამიზნე ჯგუფებია: ქალები, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები და ეთნიკური უმცირესობები. საკადრო გადაწყვეტილებებიდან კი პროექტი, ძირითადად, ფოკუსირებულია საჯარო სამსახურში პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პრაქტიკაზე. კონცეფციის დოკუმენტს საფუძვლად უდევს თვისობრივი კვლევა, კერძოდ, დოკუმენტაციის ანალიზი და ჯგუფური ინტერვიუები (ფოკუსჯგუფები) სამიზნე ჯგუფებთან. ჩატარდა ფოკუსჯგუფი, საჯარო უწყებების ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების სპეციალისტებთან, საჯარო სამსახურში დასაქმებულ ქალებთან, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებსა და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებთან. წინამდებარე დოკუმენტში შესულ მოსაზრებებზე პასუხისმგებელი არიან ნაშრომის ავტორები და ავტორთა მოსაზრებები შესაძლოა არ ასახავდეს დამკვეთისა და დონორის ოფიციალურ პოზიციას.



შინაარსი

● შესავალი	3
● ძირითადი მიგნებები	4
● თავი 1. დისკრიმინაციის ცნება ქართულ კანონმდებლობაში – მრავალფეროვნების განმაპირობებელი სამართლებრივი საფუძვლები	6
● თავი 2. სახალხო დამცველის ანგარიშების საფუძველზე შრომის სფეროში მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა უფლებრივი მდგომარეობის ანალიზი	15
● ქალები	17
● შშმ პირები	18
● ეთნიკური უმცირესობები	20
● დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში	20
● დისკრიმინაციული ვაკანსიები	20
● სტაჟირების სისტემა	21
● თავი 3. არსებული პრაქტიკის აღწერა – თვისებრივი კვლევის შედეგები	24
● საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალების ხედვა	31
● შშმ პირებისა და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა ხედვა	37
● თავი 4. სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ხელშეწყობა მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპზე საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი და რეკომენდაციები	42
● სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება	42
● თეორიული პარადიგმები	42
● სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ორგანიზაციული შედეგები	43
● სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ხელშეწყობა მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპზე	44
● რეკომენდაციები	52
● ნეიტრალური ვაკანსიების შესახებ შენიშვნები	56
● რამდენიმე ზოგადი პრინციპი	56
● დეტალური მითითებები	57
● გამოყენებული ლიტერატურა	59

შესავალი

„ადამიანი დაბადებით თავისუფალი და კანონის წინაშე თანასწორია“, ვკითხულობთ საქართველოს კონსტიტუციის მე-14 მუხლში. შესაბამისად, თანასწორობა ადამიანის უფლებაა, რომელიც გარანტირებული და დაცულია კონსტიტუციით. ადამიანის ფუნქციონირების ნებისმიერ სფეროში თანასწორობის უზრუნველყოფასა და დისკრიმინაციის აკრძალვას ისახავს მიზნად „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ კანონი“, რომლის დამტკიცებით (2014 წელს) საქართველოს პარლამენტის მიერ დეკლარირებულია თანასწორობის უფლების პატივისცემა მიხედვად იმისა, თუ რომელ ჯგუფს მიეკუთვნება ადამიანი. კონკრეტულად საჯარო სამსახურში საჯარო მოსამსახურეთა თანასწორობას ხაზს უსვამს ამ სივრცის მარეგულირებელი მთავარი დოკუმენტი – „საქართველოს კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ“.

საკანონმდებლო რეგულაციების პარალელურად, სახელმწიფო სტრუქტურები ქმნიან პოლიტიკის დოკუმენტებს, რომლებიც საჯარო ორგანიზაციებში მრავალფეროვნების ხელშეწყობასა და განვითარებაზეა ორიენტირებული.

სამსახურში მრავალფეროვანი გარემოს შექმნის სიკეთეები მრავალი წელია ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისა და ბიზნესის მართვის სფეროში სამეცნიერო-კვლევითი ინტერესის საგანია იმ მნიშვნელოვანი გავლენის გამო, რომელსაც ის ორგანიზაციულ შესრულებაზე ახდენს.

საჯარო სამსახურის ამოცანა საჯარო ხელისუფლების განხორციელებაა¹. სახელმწიფო ინსტიტუტების ფუნქციონალურობის, საჯარო სამსახურის მიმართ მოქალაქეების ნდობისა და, შესაბამისად, ორგანიზაციის რეპუტაციის ამაღლებას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის არსებობა ორგანიზაციაში. ამასთან, უკიდურესად მნიშვნელოვანია შიდა ორგანიზაციული რეპუტაცია – საჯარო სამსახურის მიმართ საჯარო მოსამსახურეების ნდობა, დამოკიდებულებები და განწყობები. სივრცეში, სადაც რაიმე ნიშნით დისკრიმინაცია და უთანასწორობაა, საუბარი შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობაზე მანამ დარჩება მხოლოდ რიტორიკად, სანამ ორგანიზაციული გარემო არ გახდება სამართლიანი, მიუკერძოებელი, ინკლუზიური, მრავალფეროვანი და ტოლერანტული. საჯარო სამსახურში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების მხარდაჭერის მიზნით კონცეფციის დოკუმენტი მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია სასურველი მოდელის პრაქტიკაში დანერგვის პროცესში.

¹ საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი, მუხლი 2, პუნქტი 1.

ძირითადი მიგნებები

კონცეფციის დოკუმენტი სამაგიდო კვლევისა და საჯარო მოხელეებთან ჩატარებული ფოკუსჯგუფების შედეგად მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე მომზადდა. გაანალიზდა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის უზრუნველყოფისა და მართვის შესახებ საერთაშორისო სამეცნიერო და პრაქტიკული წყაროები. ქართული რეალობის გაცნობის მიზნით თავდაპირველად შევისწავლეთ საკანონმდებლო რეგულაციები, რამაც წარმოდგენა შეგვიქმნა იმ სამართლებრივი ბერკეტების შესახებ, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის უზრუნველყოფის პროცესში. გავაანალიზეთ სახალხო დამცველის ანგარიშები მოცემულ თემატიკაზე. ჩატარდა სამი ფოკუსჯგუფი კვლევის სამიზნე აუდიტორიასა (ქალები, შშმ პირები, ეთნიკური უმცირესობები) და საჯარო სამსახურის HRM განყოფილების წარმომადგენლებთან, ვინაიდან სწორედ ისინი არიან ჩართულნი პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესში.

კვლევის ძირითადი მიგნებები ასეთია:

- საზოგადოების მნიშვნელოვანი ნაწილის მიერ დაუცველი ჯგუფების საჭიროებები და ინტერესები გააზრებული არ არის და მიმღებლობა მათ მიმართ ძალზე დაბალია. არსებით სირთულეებთან არის დაკავშირებული საქართველოში ტრანსფორმაციული თანასწორობის მოპოვება, ვინაიდან უთანასწორობა კონკრეტული ჯგუფების წარმომადგენლების მიმართ საზოგადოებაში ჯერ კიდევ მყარად არსებული სტერეოტიპებით არის განპირობებული;
- სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების არსის, მნიშვნელობისა და ღირებულების შესახებ ინფორმირებულობა საჯარო ორგანიზაციებში საკმაოდ დაბალია; არ არის გაცნობიერებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების სიკეთეები;
- საჯარო ორგანიზაციათა თანამშრომლების მიერ არ არის იდენტიფიცირებული მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა საჭიროებები;
- საჯარო ორგანიზაციათა თანამშრომლები ფოკუსირდებიან მოწყვლად ჯგუფში მყოფი პირების თვალხილულ ბარიერებზე, მაგალითად, შშმ პირების შემთხვევაში არაადაპტურ გარემოზე და ეთნიკური უმცირესობების შემთხვევაში ენობრივ ბარიერზე; ქალების შემთხვევაში კი ბარიერების იდენტიფიცირებაც ჭირს. რესპონდენტები მიუთითებენ, რომ ქალებზე მორგებული სპეციალური პროგრამების უზრუნველყოფით ისინი მეტად შეუწყობენ ხელს მათ დისკრიმინაციას და არა წახალისებას და მხარდაჭერას;
- ცხადად დეკლარირებულ ბარიერებზე კონცენტრირება ხაზს უსვამს იმას, რომ საჯარო ორგანიზაციათა თანამშრომლები ნაკლებად სიღრმისეულად იაზრებენ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების შინაარსს და მისი უზრუნველყოფის საჭიროებას;
- უკიდურესად მნიშვნელოვანია ცნობიერების დონის ამაღლებაზე მიმართული საინფორმაციო კამპანიისა და ტრენინგ-პროგრამების დაგეგმვა და ამ პროცესისთვის პერმანენტული ხასიათის მიცემა;

- გადახედვას საჭიროებს შერჩევის კრიტერიუმები, განსაკუთრებით რელევანტური სამუშაო გამოცდილების მოთხოვნის თვალსაზრისით
- საჯარო ორგანიზაციებში პრაქტიკულად უგულებელყოფილია მოზიდვის, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის განუყოფელი ნაწილის მნიშვნელობა მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის უზრუნველყოფის პროცესში;
- საჯარო უწყებებში პერსონალის შერჩევის ეტაპზე გამოყენებული ინსტრუმენტების სიმწირე არ აძლევს შესაძლებლობას მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებს, სათანადოდ გამოავლინონ თავიანთი კომპეტენციები, რაც თანასწორი ხელმისაწვდომობის პრინციპს ეწინააღმდეგება;
- მნიშვნელოვანია შესარჩევ კომისიებში მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა ინტეგრირება;
- კვლევის საფუძველზე გამოვლინდა მნიშვნელოვანი ასიმეტრია დედაქალაქსა და რეგიონებში მომუშავე ორგანიზაციებში მრავალფეროვნების წახალისების თვალსაზრისით, ასევე, განსხვავებულია გამოწვევები სამიზნე ჯგუფების მიხედვით. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საკითხის შემდგომი კვლევა რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით, რაც, ერთი მხრივ, სხვადასხვა რეგიონში განსხვავებული ჯგუფების უფლებრივი მდგომარეობისა და შრომითი განწყობების შესახებ მასშტაბური ინფორმაციის მოპოვების წყარო იქნება, მეორე მხრივ კი, მრავალფეროვნების უზრუნველყოფაზე მოქმედი ფაქტორების კომპლექსური ანალიზის შესაძლებლობას მოგვცემს.

თავი 1

დისკრიმინაციის ცნება ქართულ კანონმდებლობაში – მრავალფეროვნების განმაპირობებელი სამართლებრივი საფუძვლები

ანგარიშის მოცემულ ნაწილში განხილულია ქართულ კანონმდებლობაში დისკრიმინაციის ცნების დეფინიცია და მისი აკრძალვის მარეგულირებელი მუხლების მოქმედების არეალი, განსაკუთრებულად არის ფოკუსირებული შრომითი ურთიერთობებისას მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის ქართული სამართლებრივი საფუძვლები. სამართლებრივი დოკუმენტაციის მიმოხილვა საშუალებას გვაძლევს საჯარო სამსახურში მიღების ეტაპზე ქალების, შშმ პირებისა და ეთნიკური უმცირესობების შრომითი უფლებების de jure მდგომარეობა შევაფასოთ. თუმცა, de jure და de facto სიტუაცია ხშირად განსხვავდება ერთმანეთისგან. ფაქტობრივ მდგომარეობას, სახალხო დამცველის ანგარიშების ანალიზის პარალელურად, აღნიშნულ ჯგუფებთან ჯგუფური ინტერვიუების საფუძველზე შევაფასებთ. მოცემულ თავში გაეცნობით მრავალფეროვნების განმაპირობებელ de jure მექანიზმებს.

ჩვეულებრივ, ქვეყანაში არსებული სამართლის ნორმების საფუძველზე საზოგადოების შესახებ მნიშვნელოვან ინფორმაციას ვიღებთ: რა არის მნიშვნელოვანი და ღირებული აღნიშნულ საზოგადოებაში, რა ითვლება ხელშეუხებელ სიკეთედ, როგორ განისაზღვრება თანასწორობა და თავისუფლება, რომელი ჯგუფების უფლებების დაცვა უკიდურესად მნიშვნელოვნად ჩათვლილი, სად გადის ქცევის თავისუფლების საზღვრები და ა. შ. დისკრიმინაციის ცნება ქართულ კანონმდებლობაში სხვადასხვა ნორმატიულ წყაროში რეგულირდება.

ადამიანის უფლებათა დაცული იყოს დისკრიმინაციის ყველა ფორმისგან, რაც აღიარებულია არაერთი საერთაშორისო აქტით, მათ შორის „ადამიანის უფლებათა და ძირითად თავისუფლებათა დაცვის კონვენციით“. კონვენციის მე-14 მუხლის გათვალისწინებით, კონვენციით დადგენილი უფლებებითა და თავისუფლებებით სარგებლობა უზრუნველყოფილია ყოველგვარი დისკრიმინაციის გარეშე, სქესის, რასის, კანის ფერის, ენის, რელიგიის, პოლიტიკური თუ სხვა შეხედულებების, ეროვნული თუ სოციალური წარმოშობის, ეროვნული უმცირესობებისადმი კუთვნილების, ქონებრივი მდგომარეობის, დაბადებისა თუ სხვა სტატუსის განურჩევლად². აღსანიშნავია, რომ დისკრიმინაციის შესაძლო ფორმები, რომლებიც ჩამოთვლილია კონვენციის მე-14 მუხლში, ამომწურავი არ არის და აღნიშნული მუხლი ფართო დისკრეციას უტოვებს კონვენციის საზედამხედველო ორგანოს, დაადგინოს დისკრიმინაციის არსებობა ისეთ საფუძველზე, რომელიც უშუალოდ არ არის მოხსენიებული კონვენციაში. ამასთან, აუცილებელია დისკრიმინაციის ფაქტის დადგენის და მადისკრინირებელი ნიშნის შეფასებისას, მოხდეს კანონის წინაშე თანასწორობის პრინციპის შინაარსის განმარტება.

² კონვენცია საქართველოს პარლამენტის მიერ რატიფიცირებულ იქნა 1999 წელს, რის შემდეგაც მას აქვს სავალდებულო იურიდიული ძალა ქვეყნის მასშტაბით

კანონის წინაშე თანასწორობის კონსტიტუციური პრინციპი გულისხმობს ყველა იმ ადამიანის უფლებების თანაბრად აღიარებასა და დაცვას, რომლებიც იმყოფებიან ერთსა და იმავე პირობებში და განსაზღვრული საკითხისადმი აქვთ ერთნაირი დამოკიდებულება. აღნიშნული პრინციპი მოიცავს საკანონმდებლო საქმიანობის განსაზღვრულ მიმართულებას, რათა თანაბარ პირობებსა და გარემოებებში მყოფ ადამიანებს მიენიჭოთ თანაბარი პრივილეგიები და დაეკისროთ თანაბარი პასუხისმგებლობა. რასაკვირველია, განსხვავებული საკანონმდებლო მოწესრიგება, ყველა შემთხვევაში არ ჩაითვლება კანონის წინაშე თანასწორობის პრინციპის დარღვევად და, ამასთან კანონმდებელს უფლება აქვს კანონით განსაზღვროს განსხვავებული პირობები, მაგრამ ეს უნდა იყოს დასაბუთებული, გონივრული და მიზანშეწონილი³. ამდენად, თანასწორობის ცნება პირდაპირ კავშირშია დისკრიმინაციის აკრძალვასთან. დისკრიმინაცია ადამიანებისადმი უთანასწორო და უსამართლო მოპყრობაა რაიმე ნიშნის გამო, რომელსაც არ აქვს ობიექტური და გონივრული გამართლება⁴. მიხნეულია, რომ არსებობს დისკრიმინაციის ორი ფორმა პირდაპირი და ირიბი დისკრიმინაცია. პირდაპირი დისკრიმინაცია არის ისეთი მოპყრობა ან პირობების შექმნა, რომელიც პირს დადგენილი უფლებებით სარგებლობისას ან რომელიმე ნიშნის გამო არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებს ანალოგიურ პირობებში მყოფ სხვა პირთან შედარებით⁵. ხოლო, არაპირდაპირ დისკრიმინაციას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც გარკვეული პრაქტიკა, მოქმედი ნორმა, მოთხოვნა ან პირობა ერთი შეხედვით ნეიტრალური ჩანს, მაგრამ მათი შედეგი ან ზეგავლენა ნეგატიურ ზეგავლენას ახდენს კონკრეტულ ჯგუფზე⁶. ამდენად, ირიბ დისკრიმინაციად ითვლება ფორმით ნეიტრალური და არსით დისკრიმინაციული დებულება, რომელიც პირს რაიმე ნიშნით არახელსაყრელ მდგომარეობაში აყენებს არსებითად უთანასწორო მდგომარეობაში მყოფ პირებთან შედარებით.

აღსანიშნავია, რომ ერთნაირ პირობებში მყოფი სუბიექტებისათვის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს დიფერენციაციის თანაბარი დონე, თუმცა კანონის წინაშე თანასწორობა არ ნიშნავს აბსოლუტურ თანასწორობას, სახელდობრ კი ადამიანთა მოპყრობას მათი ინდივიდუალური კონკრეტული გარემოებების გათვალისწინების გარეშე. თანასწორობა წარმოადგენს პრინციპს, რომლის თანახმად თანაბრად უნდა მოვეპყროთ მათ ვინც იმყოფება თანაბარ მდგომარეობაში⁷, ხოლო არათანაბრად – მათ მიმართ ვინც არ იმყოფება თანაბარ მდგომარეობაში. „ზოგადი და ნეიტრალური კანონი, თუ ის ითვალისწინებს ყველას მიმართ, მათ შორის არათანასწორთა მიმართ თანაბარ მოპყრობას, თავადვე არღვევს თანასწორობის პრინციპს“, მოცემულია საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს გადაწყვეტილებაში⁸. შესაბამისად, სახელმწიფოს ეკისრება, როგორც ნეგატიური ვალდებულება (თანასწორად მოეპყრას თანაბარ მდგომარეობასა და პირობებში მყოფ პირებს), ასევე პოზიტიური ვალდებულება (განსხვავებულად მოეპყრას არათანაბარ პირობებში მყოფ პირებს, რათა მათ თანასწორი ხელმისაწვდომობა ჰქონდეთ უფლებებსა და თავისუფლებებზე).

³ საქართველოს მოქალაქეები უტა ლიპარტია, გიორგი ხმელიძე, ელისო ჯანაშია და გოჩა ლაღუა საქართველოს პარლამენტის წინააღმდეგ, N1/2/213,243, 16 თებერვალი, 2005

⁴ დისკრიმინაციის აკრძალვა (საქართველოს კანონმდებლობისა და პრაქტიკის ანალიზი), 2014, გვ. 3-4, www.gdi.ge

⁵ თბილისის საქალაქო სასამართლოს 2016 წლის 24 მაისის გადაწყვეტილება, საქმე N2/56-16

⁶ კვაჭაძე მ., ღვინჯილია ე., ჯუღელი ნ., დისკრიმინაციის აკრძალვის საერთაშორისო სტანდარტების ასახვა ეროვნულ სასამართლო პრაქტიკაში, თბილისი 2017, გვ. 34

⁷ საერთაშორისო სასამართლოს მოსამართლე ტანაკას მოსაზრება დასავლეთ აფრიკის საქმეზე (Judge Tanaka in the South West Africa case (ICJ Rep. 1966, 4)

⁸ საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს 2011 წლის 22 დეკემბრის N1/1/477 გადაწყვეტილება, II.3.65

საქართველოს კონსტიტუციის მე-11 მუხლის 1-ლი პუნქტის თანახმად, ყველა ადამიანი სამართლის წინაშე თანასწორია. აღნიშნული ნორმა ადგენს კანონის წინაშე თანასწორობის ფუნდამენტურ კონსტიტუციურ პრინციპს, რომლის მიზანია, არ დაუშვას არსებითად თანასწორის უთანასწოროდ მოპყრობა ან პირიქით⁹. კონსტიტუციით განსაზღვრული კანონის წინაშე თანასწორობის პრინციპი გულისხმობს ყველა იმ ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების თანაბრად აღიარებას და დაცვას, რომელიც იმყოფება თანაბარ პირობებში და კანონით განსაზღვრული საკითხის მიმართ აქვს ადეკვატური დამოკიდებულება¹⁰. აღნიშნული მოიცავს ასევე, ხელისუფლების საკანონმდებლო საქმიანობის სპექტრს, რათა მოხდეს თანაბარ პირობებსა და გარემოებებში მყოფი ინდივიდებისათვის თანაბარი პრივილეგიების მინიჭება და თანაბარი პასუხისმგებლობის დაკისრება¹¹.

თანასწორობის ძირითადი უფლებით დაცულ სფეროში ჩარევის შეფასებისას თავდაპირველად უნდა გაირკვეს თავად ჩარევის საფუძველი, ანუ დიფერენცირების რა კრიტერიუმებით მოქმედებდა სახელმწიფო¹². აუცილებელია დასაბუთდეს მიზანი, რის გამოც განხორციელდა ჩარევა, ასევე იყო თუ არა ჩარევა აბსოლუტურად აუცილებელი და არსებობდა თუ არა სახელმწიფოს დაუძლეველი ინტერესი¹³. კონსტიტუცია თანასწორობის უფლების შეზღუდვისთვის კონკრეტულ დათქმას არ იცნობს, თუმცა ის, სხვისი ან საზოგადოებრივი ინტერესიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მაინც დაექვემდებაროს შეზღუდვას. მხოლოდ კანონით უფლების შეზღუდვის ფაქტი ვერ იქნება ამ შეზღუდვის კონსტიტუციურობის განმსაზღვრელი, არამედ მნიშვნელოვანია, რომ ის შინაარსობრივად იყოს კონსტიტუციის შესაბამისი.

თანასწორობის ძირითადი უფლება სხვა კონსტიტუციური უფლებებისგან იმით განსხვავდება, რომ ის არ იცავს ცხოვრების რომელიმე განსაზღვრულ სფეროს. თანასწორობის პრინციპი მოითხოვს თანაბარ მოპყრობას ადამიანის უფლებებითა და კანონიერი ინტერესებით დაცულ ყველა სფეროში. შესაბამისად, კონსტიტუციური ნორმის თანახმად, დისკრიმინაცია იკრძალება ცხოვრების ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის – შრომით ურთიერთობებში¹⁴. შრომის კოდექსის მე-2 მუხლის მე-3 ნაწილის შესაბამისად, დისკრიმინაცია აკრძალულია როგორც შრომით სახელშეკრულებო, ასევე წინასახელშეკრულებო ურთიერთობის და ვაკანსიის შესახებ განცხადების გამოქვეყნების და შერჩევის ეტაპზე. შრომის კოდექსით აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ენის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი ან წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური, საზოგადოებრივი, პოლიტიკური ან სხვა გაერთიანებისადმი, მათ შორის, პროფესიული კავშირისადმი, კუთვნილების, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური ან სხვა შეხედულების გამო ან სხვა ნიშნით¹⁵. ამდენად, აკრძალვა ვრცელდება უშუალოდ წინასახელშეკრულებო ურთიერთობისას შერჩევის კრიტერიუმებსა და დასაქმების პირობებზე, აგრეთვე კარიერული წინსვლის ხელმისაწვდომობაზე, პროფესიული იერარქიის ყველა საფეხურზე, საქმიანობის სფეროს მიუხედავად.

⁹ საქართველოს კონსტიტუცია, მუხლი 11

¹⁰ საქართველოს მოქალაქეები ჯანო ჯანელიძე, ნინო უბერი, ელენორა ლავგილავა, მურთაზ თოდრია საქართველოს პარლამენტის წინააღმდეგ, N2/7/219, 7 ნოემბერი, 2003

¹¹ იქვე

¹² მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანებები „ახალი მემარჯვენეები“ და „საქართველოს კონსერვატიული პარტია“ საქართველოს პარლამენტის წინააღმდეგ, N1/1/493, 27 დეკემბერი, 2010

¹³ კლასიკური სპეციფიკური ნიშნებით დიფერენციაციისას სასამართლო იყენებს მკაცრი შეფასების ტესტს და ნორმას აფასებს თანაზომიერების პრინციპის მიხედვით, ამასთან „მკაცრი ტესტის“ ფარგლებში ლეგიტიმური მიზნის დასაბუთებისას საჭიროა იმის მტკიცება, რომ სახელმწიფოს მხრიდან ჩარევა არის აბსოლუტურად აუცილებელი, არსებობს „სახელმწიფოს დაუძლეველი ინტერესი“.

¹⁴ იქვე

¹⁵ საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 2(3)

წინასახელშეკრულებო ურთიერთობისას დისკრიმინაცია შესაძლებელია გამოვლინდეს ვაკანსიის შესახებ განცხადების ტექსტში დისკრიმინაციული დათქმის (პირობის) დადგენით, კანდიდატთან გასაუბრებისას დისკრიმინაციული შეკითხვების დასმით, კანდიდატისათვის დისკრიმინაციული ხასიათის ინფორმაციის მოთხოვნით¹⁶. ამასთან, ინფორმაციის მოთხოვნის უფლება და მისი წარდგენის ვალდებულება შესაძლოა განხორციელდეს ვაკანსიის შესახებ განცხადების გამოქვეყნების ეტაპზე, ტესტირებისა თუ გასაუბრების პროცესში. ამდენად, დამსაქმებელს უფლება აქვს, მოიპოვოს კანდიდატის შესახებ ინფორმაცია, გარდა იმ ინფორმაციისა, რომელიც არ არის დაკავშირებული სამუშაოს შესრულებასთან და არ არის საჭირო კანდიდატის მიერ კონკრეტული სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობის შესაფასებლად და დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად¹⁷. საყურადღებოა, რომ მოთხოვნილი და/ან წარსადგენი ინფორმაცია შესაძლოა დაკავშირებული იყოს დაცულ საფუძვლებთან (რელიგიური მრწამსი, პოლიტიკური შეხედულება, ჯანმრთელობის მდგომარეობა, ოჯახური მდგომარეობა და ა.შ.), შესაბამისად, კანდიდატის შესახებ ინფორმაციის მოთხოვნა შეიცავს დისკრიმინაციის მაღალ რისკს¹⁸. ასეთ შემთხვევაში, გადაწყვეტია იმის დადგენა, თუ რამდენად ესაჭიროება დამსაქმებელს ეს ინფორმაცია პირის დასაქმების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. გასათვალისწინებელია, რომ მოთხოვნილი ან/და წარსადგენი ინფორმაცია უნდა გამომდინარეობდეს სამუშაოს არსიდან, სპეციფიკიდან ან მისი შესრულების პირობებიდან, ემსახურებოდეს კანონიერი მიზნის მიღწევას და უნდა იყოს მისი მიღწევის თანაზომიერი და აუცილებელი საშუალება¹⁹. კანდიდატის შერჩევის პროცესში გასაუბრებას ხშირად მადეტერმინირებელი ხასიათი აქვს, ამიტომ ამ ეტაპზე დამსაქმებლის მიერ ინფორმაციის მიღების მიზნით დასმული კითხვები განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა იქნას შერჩეული, რათა არათანაბარ მდგომარეობაში არ ჩააყენოს კანდიდატები თუნდაც სქესის ნიშნით²⁰. დასაშვები და დაუშვებელი კითხვების კატეგორიზაციას სახელმწიფოები ხშირად სასამართლო პრაქტიკის საშუალებით ადგენენ, უთითებენ რა, რომ ნებისმიერი ის კითხვა, რომელიც არ არის რელევანტური სამუშაო ურთიერთობებთან და არ წარმოადგენს კვლითი კანდიდატის შერჩევის საშუალებას, არ შეიძლება დაისვას²¹. დაუშვებელი კითხვების კატეგორიას მიეკუთვნება კითხვები, რომლებიც მიემართებიან ადამიანის პირად ცხოვრებას, რაც შესაძლოა გულისხმობდეს მის გენდერულ იდენტობას, ეთნიკურ კუთვნილებას, შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსს, ოჯახურ მდგომარეობას, გეგმებს შვილების ყოლის ან/და ორსულობის შესახებ. ამდენად, გასაუბრების ეტაპზე დასმული კითხვების ლეგიტიმურობა უნდა შეფასდეს კონკრეტულ სამსახურში დასაქმებულის მიერ კვალიფიციური კანდიდატის მიღების ინტერესთან თანხვედრაში²².

შრომით ურთიერთობებში დისკრიმინაცია განსაკუთრებული სიმწვავეთ ვლინდება, ვინაიდან ამ შემთხვევაში სახეზეა დაქვემდებარებული, ვერტიკალური ურთიერთობა, რომლის დროსაც დამსაქმებელს აქვს შესაძლებლობა თავისი უპირატესობა დასაქმებულის, როგორც სუსტი მხარის მიმართ, ბოროტად გამოიყენოს. ამდენად, დისკრიმინაციის სხვადასხვა ფორმისთვის აუცილებელი გახდა კონკრეტული განსაზღვრების შემოტანა შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებში. მეტიც, საქართველოს შრომის კოდექსში 2020 წლის 29 სექტემბერს განხორციელებული ცვლილებით, ცალკე თავით განისაზღვრა შრომითი დისკრიმინაციის აკრძალვის საკითხი.

¹⁶ შველიძე ზ., სამოქალაქო მოთხოვნათა ფარგლები შრომითი დისკრიმინაციის დავისას, თბილისი 2019, გვ. 70-71

¹⁷ საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 11(1)

¹⁸ შველიძე ზ., სამოქალაქო მოთხოვნათა ფარგლები შრომითი დისკრიმინაციის დავისას, თბილისი 2019, გვ. 70-72 19 იქვე.

¹⁹ Illegal Interview Questions and Female Applicants, See: <http://employment.findlaw.com/hiring-process/illegal-interview-questions-and-female-applicants.html>

²⁰ Illegal or Inappropriate Interview Questions, Leslie Cobb, Labor/Employee Relations, See: <http://www.gsworkplace.lbl.gov/DocumentArchive/BrownBagLunches/IllegalorInappropriateInterviewQuestions.p df>

²¹ USAID-ის კვლევა, გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, თბილისი 2014, გვ. 21

²² საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 4(1)

შრომის კოდექსის მიზნებისთვის დისკრიმინაცია განიშარტა, როგორც განზრახ ან გაუფრთხილებლობით პირის განსხვავება ან გამოორიცხვა ან მისთვის უპირატესობის მინიჭება კანონში ჩამოთვლილი ან სხვა ნიშნის გამო, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს დასაქმებასა და პროფესიულ საქმიანობაში თანაბარი შესაძლებლობის ან მოპყრობის უარყოფას/ხელყოფას²³. გარდა ამისა, შრომის კოდექსი უკვე გვთავაზობს დისკრიმინაციის სახეების განმარტებებს, რომლებიც მიემართებიან საქართველოს კონსტიტუციას და გარკვეულწილად იმეორებენ „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ საქართველოს კანონის განსაზღვრებებს. შრომის კოდექსი არ ამუშავებს კონკრეტულად, თუ რაში შეიძლება გამოიხატოს დისკრიმინაცია წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებისას. ლოგიკურია, რომ შრომის კანონმდებლობის ნორმა პირდაპირ ვერ განსაზღვრავს ვაკანსიის შესახებ განცხადებაში გამოსაყენებელ დასაშვებ თუ დაუშვებელ ფრაზეოლოგიას, რის მიხედვითაც შესაძლებელი იქნება ვაკანსიის შესახებ განაცხადის გაკონტროლება. საქართველოს კანონმდებლობა და მათ შორის შრომის კოდექსი გვთავაზობს ურთიერთობის მომწესრიგებელ ნორმებს, აწესებს დაცვის გარანტებს, ხოლო კონკრეტული ურთიერთობის სამართლებრივი შეფასების და კანონმდებლობასთან შესაბამისობის დადგენა სასამართლოს ეკისრება. ამდენად, რთულია ნორმით დადგინდეს ატარებს თუ არა თითოეული შრომითსამართლებრივი ურთიერთობა გენდერულად, ეთნიკურად ან რამე სხვა ნიშნით არანეიტრალურ ხასიათს და იწვევს თუ არა პირდაპირ/არაპირდაპირ დისკრიმინაციას, რომელიც ირიბად არის მოწოდებული პოტენციურ დასაქმებულთა შემდგომდგომარეობაში არ გააკეთონ განაცხადი კონკრეტულ ვაკანსიაზე.

ნიშანდობლივია, რომ შრომის კოდექსის მოქმედი რედაქციით აკრძალულია გენდერის ნიშნით პირის დიფერენცირება, როგორც სახელშეკრულებო, ასევე წინასახელშეკრულებო და შერჩევის ეტაპზე. დამსაქმებელი ვალდებულია ქალი და მამაკაცი დასაქმებულების მიერ თანაბარი სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში უზრუნველყოს მათთვის თანაბარი შრომის ანაზღაურების გადახდა²⁴. ქალისა და მამაკაცის თანასწორობის ზოგადი კოცნეფცია უარყოფს ნებისმიერ განსხვავებას, რომელიც მიმართულია კონკრეტული სქესის ნიშნის პრიორიტიზებასა და უპირატესობაზე²⁵. თანასწორობის იდეა უნივერსალურია და ის საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა ეტაპზე ვრცელდება, მათ შორის შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებზე. ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა უნივერსალურობიდან გამომდინარეობს შრომის თავისუფლება და ადამიანის არჩევანი თავად გადაწყვიტოს საკუთარი დასაქმების სტატუსი - ჩაერთოს თუ არა შრომით ბაზარზე²⁶.

ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლო აღნიშნავს, რომ განსხვავებული მოპყრობა სექსუალური ორიენტაციის ნიშნით, ისევე, როგორც განსხვავებული მოპყრობა სქესის ნიშნით, საჭიროებს განსაკუთრებულად სერიოზულ მიზეზებს ასეთი მოპყრობის გასამართლებლად²⁷. თუმცა დისკრიმინაციად ვერ მიიჩნევა ნებისმიერი განსხვავება, გამოორიცხვა ან უპირატესობა, რომელიც გამომდინარეობს კონკრეტული სამუშაოსთვის დამახასიათებელი მოთხოვნებიდან. ქალსა და მამაკაცს შორის თასაწორობის კონცეფცია თანაბრად ვრცელდება წინასახელშეკრულებო ურთიერთობების ყველა ეტაპზე, რომელიც სამართლებრივი შედეგის მომტანია აღნიშნული ურთიერთობებისათვის²⁸. დამსაქმებლის მიერ გამოქვეყნებული განცხადება ვაკანსიაზე, არ უნდა შეიცავდეს დისკრიმინაციულ ტერმინოლოგიას, რომელიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ არასათანადო მდგომარეობაში აყენებს კანდიდატთა ნაწილს, სხვა კანდიდატებთან შედარებით, რაც მიმართულია მხოლოდ კონკრეტული სქესის, რელიგიური ან ეთნიკური კუთვნილების, შესაძლებლობების კონკრეტული სტატუსის ადამიანის დასაქმებისაკენ და კანდიდატთა ხელოვნურად შემცირებისა თუ გადარჩევისაკენ²⁹.

²⁸ „გენდერული თანასწორობის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი 6(1)

²⁹ იქვე, მუხლი 6(2,3)

²³ საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 4(4)

²⁴ USAID-ის კვლევა, გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, თბილისი 2014, გვ. 16

²⁵ იქვე, გვ. 16-17

²⁶ კარნერი ავსტრიის წინააღმდეგ (Kamer v. Austria), განაცხადი no. 40016/98, ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლოს 2003 წლის 24 ივლისის გადაწყვეტილება, § 37./ მჭედლიძე ნ., 9. 28 საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 4(4)

²⁷ ILO, General Survey 1996, para. 82, 83. See: <http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09661/09661%281996-834B%29.pdf>

ამასთან, ქართული კანონმდებლობით შრომითი ურთიერთობებისას დაუშვებელია პირის შევიწროება (სქესის ნიშნით პირის დევნა, იძულება ან/და პირის მიმართ არასასურველი ქცევა, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს პირის ღირსების შელახვას და მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახველი ან შეურაცხმყოფელი გარემოს შექმნას) და სექსუალური შევიწროება (სექსუალური ხასიათის ნებისმიერი არასასურველი სიტყვიერი, არასიტყვიერი ან ფიზიკური ქცევა, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს პირის ღირსების შელახვას ან მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახველი ან შეურაცხმყოფელი გარემოს შექმნას)³⁰. საყურადღებოა, რომ საქართველოს კანონმდებლობა ხელს უწყობს დასაქმების თანაბარ ხელმისაწვდომობას ორივე სქესის პირთათვის, რაც გამოიხატება არათანაბარ მდგომარეობაში არსებული პირების მიმართ განსხვავებულ მოპყრობაში, რომელიც მიმართულია თანასწორუფლებიანობის დაცვისკენ. შესაბამისად, დასაქმებისას და შრომითი მოვალეობების შესრულებისას დასაშვებია სქესის ნიშნით პირთა არათანაბარ მდგომარეობაში ჩაყენება ან/და მათთვის უპირატესობის მინიჭება, რაც გამომდინარეობს სამუშაოს არსიდან, სპეციფიკიდან ან მისი შესრულების პირობებიდან, ემსახურება კანონიერი მიზნის მიღწევას და არის მისი მიღწევის თანაბომიერი და აუცილებელი საშუალება³¹.

წინასახელშეკრულებო ეტაპზე დისკრიმინაციის შესახებ ცნობადობის გაზრდისა და უთანასწორო გარემოს აღმოსაფხვრელად მნიშვნელოვანია, კანონი ქმნიდეს პრევენციულ მექანიზმს. თუმცა, ანტიდისკრიმინაციული კანონის ნორმები მეტწილად ორიენტირებულია დისკრიმინაციის შედეგზე და არა შედეგის აცილებაზე. შესაბამისად, დისკრიმინაციის ზოგადი აკრძალვა, ამ აკრძალვის მიზეზის აუხსნელად ნორმათა ეფექტურ განხორციელებას საფრთხეს შეუქმნის. ამდენად, მნიშვნელოვანია კანონი ზრუნავდეს საზოგადოებაში უფლებათა ცნობადობის, გამოყენებადობის და აღქმადობის შესაძლებლობების შექმნაზე³².

მიუხედავად ამისა, ანტიდისკრიმინაციული კანონი დისკრიმინაციული ქმედებების ჩადენის შემთხვევაში, მოქალაქეს აძლევს შესაძლებლობას, რომ სახალხო დამცველმა მსხვერპლის უფლებების აღსადგენად მიმართოს სასამართლოს და დისკრიმინაციის განმასხვრელებელი პირისაგან მოითხოვოს მატერიალური და მორალური ზიანის ანაზღაურება³³. რასაკვირველია, დისკრიმინაცია შრომის პროცესში წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე პრობლემურ საკითხს, რაც უკავშირდება არა იმდენად დისკრიმინაციის ქმედებათა შინაარსს ან ფორმებს, რამდენადაც ამ სტადიაზე გამოვლენილი დისკრიმინაციის წინააღმდეგ დასაქმებულის უფლებების რეალიზაციას. უმეტეს შემთხვევებში, დასაქმებული არ ამჟღავნებს მის მიმართ განხორციელებულ დისკრიმინაციულ ქმედებას, თავისი მდგომარეობის გაუარესების შიშით³⁴. შესაბამისად, დისკრიმინაციის შემთხვევების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია საზოგადოებაში ცნობიერების ამაღლება და პოზიტიური ღონისძიებების განხორციელება თანასწორობის უზრუნველსაყოფად³⁵. დისკრიმინაციასთან ბრძოლა და მისი აღმოფხვრა არ ნიშნავს მხოლოდ დისკრიმინაციის ფაქტებზე ეფექტურ რეაგირებას, არამედ ეს არის მუდმივი პროცესი, რომლის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია დისკრიმინაციის მაქსიმალური პრევენცია³⁶.

³⁰ USAID-ის კვლევა, გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, თბილისი 2014, გვ. 36-37

³¹ საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“, მუხლი 6(2,„ვ“) ³⁴ შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები, თბილისი 2017, გვ. 132-133

³² UN Human Rights Committee, General Comment N18: Non-discrimination, § 10

³³ ECRI General Policy Recommendation N7 on National Legislation to Combat Racism and Racial Discrimination (13 December 2002), § 8

³⁴ Remedies and Sanctions in EC non-discrimination law: Effective, proportionate and dissuasive national sanctions and remedies, with particular reference to upper limits on compensation to victims of discrimination (European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, June 2005), 10

³⁵ შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები, თბილისი 2017, გვ. 132-133

³⁶ ძამაშვილი ბ., სადოქტორო ნაშრომი, თანასწორობის უფლების პრობლემური ასპექტები თანამედროვე სამართალში და მისი სათანადო რეალიზების ხელშეწყობის გარემოებები საქართველოში, თბილისი

აღნიშნულის გათვალისწინებით, დარღვეული უფლების აღსადგენად გამოყენებული ზომები აუცილებელია, იყოს ეფექტური, პროპორციული და შემაკავებელი ეფექტის მქონე. ეფექტურად მიიჩნევა ისეთი ზომები, რომლებიც რეალურად იძლევა დასახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობას. პროპორციული საშუალება უნდა იყოს ჩადენილი ქმედების სიმძიმის და ხასიათის შესაბამისი, ხოლო შემაკავებელი ეფექტის მქონეა ისეთი სანქცია, რომელიც საკმარისად მკაცრია იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გამორიცხოს სამომავლოდ იმავე ქმედების ჩადენის შესაძლებლობა³⁷. ამდენად, შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებში, დისკრიმინაციული მოპყრობის გამოვლენისას, სუბიექტზე დაკისრებული პასუხისმგებლობა უნდა პასუხობდეს დასახელებულ დანაწესებს.

შრომის პროცესში დისკრიმინაციის ობიექტს შეიძლება წარმოადგენდეს განსხვავებული შრომითი ხელშეკრულების პირობები; კონკრეტული სამუშაოს თუ დავალების დაკისრება, თანაბარი ანაზღაურება და პრემიებისა თუ ბენეფიტების გაცემა; ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება; თანამდებობრივი დაქვეითება; კარიერული წინსვლა და სხვა³⁸. ამდენად, იმისათვის, რომ თანასწორობის უფლების რეალიზება მოხდეს, სახელმწიფო განსხვავებულ პირებს განსხვავებულად უნდა მოეპყრას. უფრო ზუსტად რომ ითქვას, სახელმწიფომ ყველა პირის ინდივიდუალური საჭიროება უნდა გაითვალისწინოს ადამიანის უფლებების უზრუნველსაყოფად, რათა არ დაარღვიოს მათი თანასწორობის უფლება³⁹ თუმცა, სახელმწიფოს მიერ ამ ვალდებულების შესრულება საკმაოდ დიდ პრაქტიკულ პრობლემასთან არის დაკავშირებული, რადგან შესაძლოა განსხვავებული საჭიროების მქონე პირების მიმართ განსხვავებული მოპყრობა თავად შეფასდეს დისკრიმინაციად.

პოზიტიური ზომები გულისხმობს დე ფაქტო უთანასწორობის აღმოსაფხვრელად დროებითი ზომების გატარებას. აღნიშნულ პრინციპს ითვალისწინებს რასობრივი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ, აგრეთვე ქალთა დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ გაეროს კონვენცია⁴⁰. აღნიშნული პრინციპის თანახმად დასაშვებია პირთა მიმართ განსხვავებული მოპყრობა თუ ის ემსახურება ფაქტობრივი უთანასწორობის აღმოფხვრას და აღნიშნული მოპყრობა დასრულდება დასახული მიზნის მიღწევისთანავე⁴¹. ამგვარი ქმედება ერთგვარად წინარე დისკრიმინაციის გამოსწორებას ემსახურება და ამით არის გამართლებული, თუმცა მისი რეალიზება შესაძლოა თვითნებურად მოხდეს. ამასთან, სახიფათოა მიზნად იქნეს დასახული დე ფაქტო უთანასწორობის მიღწევა, რადგან ბუნდოვანია როდის მიიღწევა ეს თანასწორობა⁴². თანასწორობის უფლების არსი მდგომარეობს ადამიანებისთვის თანასწორი შესაძლებლობების მინიჭებაში, რაც ავტომატურად იწვევს ფაქტობრივ უთანასწორობას⁴³.

შესაბამისად, დე ფაქტო თანასწორობა ყველა სფეროში ან ვერასოდეს მიიღწევა, ან მიიღწევა ცალკეული ჯგუფის მიმართ ხელოვნურად უპირატესობის მინიჭების, ანუ არათანასწორი პირობების შექმნით⁴⁴. ნებისმიერ შემთხვევაში აღნიშნული სპეციფიკური კატეგორიაა, რომელიც გარკვეულ შემთხვევებში თავად ქმნის დისკრიმინაციის საფრთხეს.

³⁷, გვ. 42-43

38 Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, Art. 4(1)

³⁹ ძამაშვილი ბ., სადოქტორო ნაშრომი, თანასწორობის უფლების პრობლემური ასპექტები თანამედროვე სამართალში და მისი სათანადო რეალიზების ხელშემშლელი გარემოებები საქართველოში, თბილისი

⁴⁰, გვ. 42-43

⁴¹ ხუბუა გ., სამართლის თეორია, თბილისი, 2004, გვ. 76

⁴² ძამაშვილი ბ., სადოქტორო ნაშრომი, თანასწორობის უფლების პრობლემური ასპექტები თანამედროვე სამართალში და მისი სათანადო რეალიზების ხელშემშლელი გარემოებები საქართველოში, თბილისი

⁴³, გვ. 43-44

⁴⁴ საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 9

საქართველოს შრომის კოდექსით იკრძალება დისკრიმინაცია შეზღუდული შესაძლებლობის ნიშნით. „შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა სოციალური დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონის მე-2 მუხლის თანახმად, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირი არის პირი მყარი ფიზიკური, ფსიქიკური, ინტელექტუალური ან სენსორული დარღვევებით, რომელთა სხვადასხვა დაბრკოლებასთან ურთიერთქმედებამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ამ პირის სრულ და ეფექტიან მონაწილეობას სხვებთან თანაბარ პირობებში. შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების სამუშაოს სხვა მაძიებლებთან შედარებით არათანაბარ პირობებში ჩაყენება და არათანაბარი მოპყრობის აკრძალვა განისაზღვრება შეზღუდული შესაძლებლობების პირთა პროფესიული რეაბილიტაციისა და დასაქმების შესახებ ILO-ს No. 159-ე კონვენციით (1983 წ.) და გაეროს შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების დაცვის (2006 წ.) კონვენციით. უნდა აღინიშნოს, რომ კონვენციის მიხედვით, შეზღუდული შესაძლებლობა საზოგადოების პრობლემაა და არა პიროვნების ნაკლი. კონვენცია პრიორიტეტულად მიიჩნევს შშმ პირის შესაძლებლობების აღიარებას და შრომის ბაზარზე მათი თანაბარი მონაწილეობის ხელშეწყობას. ამ შემთხვევაში, საზოგადოების პერეოგატივია ცხოვრების ყველა სფეროში შშმ პირების თანაბარ ჩართულობაზე ზრუნვა, რაც გამოიხატება, მაგალითად, ქუჩების, საზოგადოებრივი ტრანსპორტის, მაღაზიების, სამუშაო ადგილების ადაპტირებაში, რათა უზრუნველყოფილი იყოს თავისუფალი გადაადგილების, საზოგადოებრივ სივრცეებზე თანაბარი ხელმისაწვდომობის, ბუნებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უფლება.

აღსანიშნავია, რომ ქართული კანონმდებლობა განსხვავებული მოპყრობის წესს განსაზღვრავს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირითა მიმართ, შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებში. მიდგომა ეფუძნება თანაბარი მოპყრობის და გონივრული მისადაგების პრინციპს, რომლის თანახმად, დამსაქმებელი ვალდებულია საჭიროების შემთხვევაში განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები, რათა შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირს ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა დასაქმების, კარიერული წინსვლის, კვალიფიკაციის ამაღლების, პროფესიული მომზადებისა და პროფესიული გადამზადების ხელმისაწვდომობისთვის. გამონაკლისია, ისეთი შემთხვევები, როდესაც ასეთი ღონისძიება დამსაქმებელს არაპროპორციულ ტვირთს აკისრებს, თუმცა არაპროპორციულად არ მიიჩნევა, თუ კონკრეტულ ღონისძიებასთან დაკავშირებით მოქმედებს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები, შეღავათები ან/და სხვა, ალტერნატიული საშუალებები⁴⁵.

საყურადღებოა, რომ იკრძალება დისკრიმინაცია შეზღუდული შესაძლებლობის საფუძველზე ყველა იმ საკითხთან დაკავშირებით, რომელიც ეხება დასაქმების ყველა ფორმას, მათ შორის, სამუშაოზე მიღების, დაქირავების, დასაქმების ხანგრძლივობის, სამსახურებრივი წინსვლის და შრომის უსაფრთხო და ჯანსაღ პირობებს. შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების სამართლებრივი დაცვა უნდა ემყარებოდეს სამართლებრივი რეგულირების მოქნილობის პრინციპს, რომელიც სხვა საკითხებთან ერთად ითვალისწინებს ისეთი სამართლებრივი ინსტრუმენტების გამოყენებას, რომლებიც უზრუნველყოფს, პირის უფლებებისა და ქონებრივი ინტერესების დაცვის მიზნით, კონკრეტულ სამართლებრივ ვითარებაში მისი ქმედუნარობის ხარისხის მაქსიმალურად სრულ გათვალისწინებას, ქმედუნარობის განსხვავებული ხარისხებისა და განსხვავებული ვითარების შესაბამისი სამართლებრივი რეგულირების არსებობას⁴⁶.

დისკრიმინაციის ამკრძალავი და თანასწორუფლებიანობის დამცავი ნორმები გვხვდება საქართველოს ზოგად ადმინისტრაციულ კოდექსშიც რომლის თანახმად, ყველა თანასწორია კანონისა და ადმინისტრაციული ორგანოს წინაშე და დაუშვებელია ადმინისტრაციულსამართლებრივი ურთიერთობის მონაწილე რომელიმე მხარის კანონიერი უფლებისა და თავისუფლების, კანონიერი ინტერესის შეზღუდვა ან მათი განხორციელებისათვის ხელის შეშლა⁴⁷.

⁴⁵ საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს 2014 წლის 8 ოქტომბრის გადაწყვეტილება, საქმე №2/4/532,533

⁴⁶ საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, მუხლი 4

⁴⁷ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, მუხლი 9

აგრეთვე დაუშვებელია კანონმდებლობით გაუთვალისწინებელი ნებისმიერი უპირატესობის მინიჭება ან რომელიმე მხარის მიმართ ნებისმიერი დისკრიმინაციული ზომის მიღება. თავის მხრივ, საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი ადგენს, რომ ყველა საჯარო მოსამსახურე თანასწორია კანონის წინაშე. ამასთან, დაუშვებელია სამოხელეო სამართლებრივი ურთიერთობების მონაწილე საქართველოს ნებისმიერი მოქალაქის კანონიერი უფლებების, თავისუფლებებისა და კანონიერი ინტერესების შეზღუდვა ან მათი განხორციელებისათვის ხელის შეშლა რომელიმე ნიშნის მიხედვით⁴⁸. ამდენად, მოცემული ნორმა იცავს თანასწორუფლებიანობის პრინციპს და ამავე დროს არის ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ ურთიერთობათა მონაწილეებისათვის დისკრიმინაციისგან დაცვის მექანიზმი⁴⁹. მოცემულ მუხლში გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კანონი კრძალავს ნებისმიერი სახის უპირატესობის მინიჭებას და განსხვავებული გადაწყვეტილების მიღებას, გარდა იმ შემთხვევისა როდესაც უპირატესობის მინიჭება ან განსხვავებული გადაწყვეტილების მიღება კანონმდებლობით არის გათვალისწინებული⁵⁰. აღნიშნული გულისხმობს, რომ ადმინისტრაციული ორგანო შეზღუდულია, მასთან ერთნაირ სამართლებრივ ურთიერთობაში მყოფ პირებს განსხვავებულად მოეპყროს, ვინაიდან ორგანო ვალდებულია ყველა ანალოგიური საქმის გარემოებების არსებობისას მიიღოს იგივე გადაწყვეტილება⁵¹. საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციაში მოცემული რეკომენდაციებიდან ერთ-ერთია: თანაბარი შესაძლებლობები მამაკაცებისა და ქალებისთვის – ანუ „გენდერული მეინსტრიმინგი“, ასევე, ზოგადად თანასწორობა საჯარო სამსახურში – აღწერს თანასწორობის უზრუნველყოფისა და მონიტორინგის საშუალებებს (მაგალითად, სამსახურში აყვანისა და დაწინაურების პროცესში, ასევე, სამუშაო გარემოსა და გადაწყვეტილებების მიღების თვალსაზრისით). კონცეფციის მიხედვით, ქალები ნაკლებად არიან წარდგენილი საჯარო სამსახურის მაღალი რანგის თანამდებობებზე, ასევე, დაბალია მათი ჩართულობის დონე გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, როგორც ცენტრალურ, ასევე, ადგილობრივ დონეზე. შესაბამისად, საჯარო სამსახურის რეფორმის ერთ-ერთი ამოცანა მთავრობასა და მის უწყებებში არსებული კულტურის ცვლილებაა, იმისათვის რომ მათ უკეთ მოახდინონ რეაგირება საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალების საჭიროებებზე⁵². ნიშანდობლივია აღვნიშნოთ, რომ კონცეფციაში არ არის ნახსენები სხვა რომელიმე ნიშნით თანასწორობის უზრუნველყოფის საკითხი. დოკუმენტში არ იძებნება საჯარო სამსახურში ეთნიკური ან სხვა ნიშნით უმცირესობის, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების შრომითი უფლებების უზრუნველყოფის საჭიროების შესახებ ინფორმაცია.

იურიდიული თვალსაზრისით, შესაძლებელია საჯარო სამსახურში მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა, ვინაიდან სამართლებრივი რეგულირება პროცესს გარკვეულწილად ხელს უწყობს. თუმცა, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სფეროს მარეგულირებელ დოკუმენტში, მაგ., საჯარო სამსახურის შესახებ კანონში სასურველი იქნებოდა მეტი ხაზგასმა იმისა თუ რას ვგულისხმობთ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაში და კონკრეტულად რომელი ქმედებებია მიუღებელი. რომელიმე ნიშნის მიხედვით ნეიტრალური კანონმდებლობა გარკვეულწილად შესაძლებელია ამ ნიშნების მქონე ადამიანების შრომითი უფლებების უნებლიე შეზღუდვის საფუძველი აღმოჩნდეს.

⁴⁸ დისკრიმინაციის აკრძალვა (საქართველოს კანონმდებლობისა და პრაქტიკის ანალიზი), 2014, გვ. 20, www.gdi.ge

⁴⁹ საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, მუხლი 4

⁵⁰ საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის კომენტარი, ადგიშვილი, ვინტერი ქიტოშვილი, თბილისი 2002, გვ 50

⁵¹ საქართველოს მთავრობის დადგენილება №627, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ

⁵² შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების კონვენცია, მუხლი 2, ტერმინთა განმარტება.

თავი 2

სახალხო დამცველის ანგარიშების საფუძველზე შრომის სფეროში მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა უფლებრივი მდგომარეობის ანალიზი

პროექტის „მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვა საჯარო სამსახურში – კონცეფციის შემუშავება“ ფარგლებში გათვალისწინებულია ქალების, შშმ პირებისა და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა უფლებრივი მდგომარეობის ანალიზი შრომის სფეროში. ანალიზი შესრულებულია დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიშების (2019-2020) საფუძველზე.

საქართველოს სახალხო დამცველი არის საქართველოში თანასწორობის უფლების დაცვის ერთერთი ძირითადი სამართლებრივი მექანიზმი. ეს მანდატი მას „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ საქართველოს კანონით მიენიჭა, რომელიც საქართველოს პარლამენტმა 2014 წელს მიიღო. სახალხო დამცველის აპარატში ფუნქციონირებს თანასწორობის დეპარტამენტი. ყოველწლიურად მზადდება ვრცელი ანგარიში სხვადასხვა სფეროში ადამიანის უფლებათა და თანასწორობის დაცვის თვალსაზრისით არსებული ვითარების შესახებ, მუშავდება სპეციალური რეკომენდაციები სახელმწიფო თუ კერძო სტრუქტურებისთვის მოქალაქეთა უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, ტარდება საინფორმაციო-საგანმანათლებლო ღონისძიებები საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფთან ადამიანის უფლებების და თანასწორობის პრინციპების დაცვის შესახებ ცნობიერების ასამაღლებლად. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, რეგულაციურად მივიჩნით საჯარო სამსახურში დასაქმებული სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენელთა უფლებრივი მდგომარეობის ანალიზისას სწორედ სახალხო დამცველის ანგარიშებს დავყრდნობოდით.

ანალიზის ფოკუსი საჯარო სამსახურში დასაქმების ეტაპზე იმ ჯგუფების წარმომადგენელთა უფლებებია, რომლებიც ისტორიულად ნაკლებად იყვნენ წარმოდგენილნი შრომით ბაზარზე. ეს ჯგუფებია ქალები, ეთნიკური უმცირესობები და შშმ პირები. ანალიზის პროცესში განვიხილავთ ამ ჯგუფების წარმომადგენელთა უფლებრივ მდგომარეობას, ზოგადად, შრომის პროცესშიც. შევხებით როგორც მიღწევებს საკანონმდებლო ნორმების (და ამ ნორმებში ცვლილებების) თვალსაზრისით, ასევე გამოწვევებსა და პრობლემებს კანონმდებლობასა და პრაქტიკაში. 2019-2020 წლების დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიშების თანახმად, 2019-2020 წლებში რამდენიმე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადაიდგა დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის კანონმდებლობის გაუმჯობესების მხრივ. კერძოდ, „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ კანონით შევიწროება და სექსუალური შევიწროება დისკრიმინაციის ფორმებად განსაზღვრა. ამავე კანონით შეზღუდული შესაძლებლობის საფუძველზე დისკრიმინაციის ფორმად განისაზღვრა უარი გონივრულ მისადაგებაზე. გონივრული მისადაგების უზრუნველყოფა არსებითია შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების თანასწორობით უფლებების დაცვისა და საზოგადოებაში მათი სრულფასოვანი ინტეგრაციისთვის. ეს პრინციპი ყოველი კონკრეტული ინდივიდის ინტერესების მხედველობაში მიღებასა და გარემოს მისთვის მორგებას გულისხმობს. გონივრული მისადაგების ცნების საკანონმდებლო დონეზე რეგულაციური რეგულაციები უფრო ეფექტიანს გახდის შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა მხრიდან უფლებების დაცვის საკითხს.

შებლუდული შესაძლებლობების მქონე პირთა უფლებების კონვენციაში გონებრივი მისადაგება განსაზღვრულია, როგორც „ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში იმ აუცილებელი და შესაბამისი მოდიფიკაციებისა და კორექტივების განხორციელება, რაც არ იწვევს დაუძლეველ და გაუმართლებელ სირთულეებს და უზრუნველყოფს შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა თანაბარი უფლებებისა და თავისუფლების ფუნდამენტურ ღირებულებათა რეალიზებას⁵³.“ ამ ცნებასთან კომპილაციაში გამოიყენება სიტყვათშეთანხმება „უნივერსალური დიზაინი“, რომელიც ამავე კონვენციის მიხედვით, „გულისხმობს პროდუქტის, გარემოს, პროგრამებისა და მომსახურების ისეთ დიზაინს, რომელიც ყველა ადამიანის აძლევს მისი მაქსიმალური გამოყენების საშუალებას, ადაპტაციისა და სპეციალური დიზაინის გამოყენების აუცილებლობის გარეშე. „უნივერსალური დიზაინი“ არ გამოირიცხავს საჭიროების შემთხვევაში შებლუდული შესაძლებლობის მქონე კონკრეტული ჯგუფის მიერ დამხმარე საშუალებების გამოყენებას⁵⁴.“ გონივრული მისადაგებისა და უნივერსალური დიზაინის პრინციპების პრაქტიკაში დანერგვა შშმ პირების უფლებების რეალიზების გზაზე მნიშვნელოვანი წინ გადადგმული ნაბიჯია.

საქართველოს პარლამენტმა მიიღო კანონი „შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების შესახებ“, რომელიც ქვეყნის შიდა კანონმდებლობის საერთაშორისო სტანდარტებთან დაახლოებისკენ გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯია. მიღებული დოკუმენტი საქართველოს მთავრობას აკისრებს ვალდებულებას – შეიმუშაოს და დაამტკიცოს შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა საკითხებზე ერთიანი სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა და შექმნას შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციის შესრულებაზე პასუხისმგებელი ორგანო. ეს კანონი შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის დისკრიმინაციის გარეშე ცხოვრებისა და სრულყოფილი სოციალური ინტეგრაციის ხელმისაწვდომობის მნიშვნელოვანი გარანტი უნდა იყოს⁵⁵.

თანასწორობის უფლების დაცვის მიმართულებით, არსებითი ცვლილებები შევიდა შრომის კანონმდებლობაში. ამ მხრივ, მნიშვნელოვანია შრომის კოდექსში შრომითი დისკრიმინაციის აკრძალვის საკითხების ცალკე თავად გამოყოფა და დეტალური რეგლამენტირება. მიუხედავად იმისა, რომ დისკრიმინაცია აკრძალული იყო აქამდეც საქართველოს კონსტიტუციით სფეროს მარეგულირებელი, სპეციალური კანონით საკითხის მოწესრიგებამ განსაკუთრებით გაამძაფრა მისი ღირებულება და მნიშვნელობა. ასევე, კანონის ახალი რედაქციით, პირდაპირ დადგინდა დამსაქმებლის ვალდებულება, ქალი და მამაკაცი დასაქმებულების მიერ თანაბარი სამუშაოს შესრულების შემთხვევაში, უზრუნველყოს მათთვის თანაბარი შრომის ანაზღაურება. გარდა ამისა, განისაზღვრა შრომით და წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებთან დაკავშირებული იმ კონკრეტული საკითხების (შერჩევის კრიტერიუმები, დასაქმების პირობები, კვალიფიკაციის ამაღლების ხელმისაწვდომობა და სხვ.) არასრული ჩამონათვალი, რომლებზეც თანაბარი მოპყრობის პრინციპი ვრცელდება. მკაფიოდ განისაზღვრა გონივრული მისადაგების პრინციპები. ამასთანავე, დამსაქმებელს სექსუალურ შევიწროებაზე რეაგირების ვალდებულება დაეკისრა. ამავე ცვლილებებით, გარკვეულწილად, გაუმჯობესდა ორსული ქალებისთვის შრომითი გარანტიები და ორსულობის, მშობიარობის და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებით სარგებლობის პირობები. საკანონმდებლო რეგულაციებში კონკრეტულ საკითხებზე ხაზგასმა შრომით ურთიერთობებში წარმოქმნილი დავების პროცესში დაზარალებულს თავდაცვის ფუნქციონალურ ბერკეტებს სთავაზობს. თუმცა, ხაზგასასმელია ის, რომ კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს მოქალაქეების ინფორმირებას თავიანთი შრომითი თუ სხვა უფლებების შესახებ. ხშირად უფლებების შეზღუდვა სწორედ იმის ბრალია, რომ მოქალაქეები არ ფლობენ ინფორმაციას ამ უფლებების არსებობის ან მათი ხელყოფის შემთხვევაში რეაგირების ფუნქციონალური მექანიზმების შესახებ.

⁵³ იქვე.

⁵⁴ კანონის 39-ე მუხლის თანახმად, კანონის მუხლები, გარდა IV თავით განსაზღვრული გარდამავალი და დასკვნითი დებულებებისა, ამოქმედდება 2021 წლის 1 იანვრიდან, ხოლო IV თავი ამოქმედდა გამოქვეყნებისთანავე.

⁵⁵ საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხ. 29

შესაბამისად, უფლებრივი მდგომარეობის მხოლოდ საკანონმდებლო დონეზე რეგულირება მექანიზმს ქმედითად ვერ აქცევს. მნიშვნელოვანია საინფორმაციო კამპანია და მოწყვლადი ჯგუფების ინფორმირებასა და სანდო, ინსტრუმენტული ცოდნით აღჭურვაზე ზრუნვა.

სამწუხაროდ, საკანონმდებლო გარანტიების შექმნის მიუხედავად, თანასწორობის უფლების რეალიზაციის მხრივ, საქართველოში მდგომარეობა წლიდან წლამდე არსებითად არ უმჯობესდება. ამგვარი კრიტიკული ვითარების განმაპირობებელ ძირითად ფაქტორად ანგარიშში სახელმწიფოს ერთიანი ხედვის არარსებობა სახელდება. სახელმწიფო უწყებებს არ აქვთ ერთიანი პოლიტიკა თანასწორობის პრინციპთან დაკავშირებით, რის გამოც დისკრიმინაციული პრაქტიკების წინააღმდეგ სისტემური ბრძოლის ნაცვლად, უმეტესწილად, ინდივიდუალური უფლებადარღვევების აღმოფხვრაზე ხდება რეაგირება. პრობლემაა ისიც, რომ საზოგადოების მნიშვნელოვანი ნაწილის მიერ დაუცველი ჯგუფების საჭიროებები და ინტერესები გააზრებული არ არის და მიმდებლობა მათ მიმართ ძალზე დაბალია. არსებით სირთულეებთან არის დაკავშირებული საქართველოში ტრანსფორმაციული თანასწორობის მოპოვება, ვინაიდან უთანასწორობა კონკრეტული ჯგუფების წარმომადგენლების მიმართ საზოგადოებაში ჯერ კიდევ მყარად არსებული სტერეოტიპებით არის განპირობებული.

2019-2020 წლების ანგარიშებში ყველაზე დაუცველ ჯგუფებად დასახელებულნი არიან ქალები და შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირები. მათი სავარაუდო დისკრიმინაციის შემთხვევები განსაკუთრებული სიხშირით შრომით ურთიერთობებსა და სოციალური უსაფრთხოების უფლებით სარგებლობისას ვლინდება. მრავალი საერთაშორისო თუ ეროვნული ნორმატიული გარანტიის მიუხედავად, საქართველოში გარემო კვლავ არ არის ქალების სპეციფიკურ საჭიროებებზე ორიენტირებული. სტიგმა და სხვადასხვა სახის სტერეოტიპი, რომლებიც კვლავ ფართოდ არის გავრცელებული, შებლუდული შესაძლებლობის მქონე პირებსაც ხელს უშლის სრულად იყვნენ ინტეგრირებული საზოგადოებაში. ამგვარი დამოკიდებულება მნიშვნელოვანი დამაბრკოლებელი ფაქტორია საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის, შრომის ბაზარზე ძირითადი უფლებების რეალიზების თვალსაზრისით.

ქალები

პროფესიასთან დაკავშირებული გენდერული მიკუთვნებულობის შესახებ აღქმები თავს იჩენს სამუშაო ადგილზე დასაქმებულთა მიმართ დამოკიდებულებაში და ზოგიერთ შემთხვევაში არაჯანსაღ, მტრულ სამუშაო გარემოს ქმნის. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ქალების წინააღმდეგ ოპონირება არ მიმდინარეობს პროფესიული კრიტიკის ჩარჩოში და მიზნად ისახავს მათ დამცირებასა და შეურაცხყოფას დამკვიდრებული სტერეოტიპების საფუძველზე.

დასაქმების ადგილზე ქალთა უფლებების დარღვევა, ძირითადად, სექსუალური შევიწროვების კუთხით არის წარმოდგენილი. მსხვერპლი ქალები სექსუალური შევიწროების ყველაზე მეტ ფაქტზე შრომით ურთიერთობებში მიუთითებენ. მნიშვნელოვანია, რომ წინა წლებისგან განსხვავებით, დამსაქმებლები, სახალხო დამცველის მიერ მათი დასაქმებულის წინააღმდეგ სექსუალური შევიწროების დადგენის შემთხვევაში, რეაგირებას ახდენენ – შემავიწროებელს სამსახურიდან ათავისუფლებენ ან სექსუალური შევიწროების ამკრძალავ დებულებებს შიდა რეგულაციებში ასახავენ. ამასთანავე, საქართველოს მთავრობის ადამიანის უფლებათა დაცვის სამდივნოს ჩართულობით, საჯარო დაწესებულებებშიც მიმდინარეობს სექსუალური შევიწროების წინააღმდეგ შიდა უწყებრივი მექანიზმების დანერგვა. ეს ხელს შეუწყობს კონკრეტული ორგანიზაციების თანამშრომლების ინფორმირებას და დასაქმების ადგილზე სექსუალური შევიწროების თავიდან აცილებას, ასევე, ორგანიზაციის ადმინისტრაციას შესაძლებლობას მისცემს, სავარაუდო შევიწროების შემთხვევა თავად განიხილოს.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, 2019-2020 წლის ანგარიშები ფაქტს, რომ ქალთა უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა „შრომის კოდექსის“ ცვლილებითაც. კანონის ძველი რედაქცია დეკრეტული შვებულებით სარგებლობისთვის ერთდროულად სამ პირობას აყენებდა – ორსულობას, მშობიარობასა და ბავშვის მოვლას. შესაბამისად, ეს ნორმა დისკრიმინაციული იყო სუროგატი დედების და სუროგაციის გზით დაბადებული ბავშვების ბიოლოგიური დედების მიმართ, რომლებიც ამ შვებულებით ვერ სარგებლობდნენ. კანონის ცვლილებით ერთმანეთისგან გაიმიჯნა შვებულება ორსულობისა და მშობიარობის გამო და შვებულება ბავშვის მოვლის გამო. შესაძლებელი გახდა ასევე დეკრეტული შვებულების დღეების გადანაწილება ბავშვის დედასა და მამას შორის.

კანონის ახალი რედაქციით, ორსულ ქალს მიენიჭა უფლება, სამუშაო დროს ჩაიტაროს სამედიცინო გამოკვლევები ისე, რომ შეუნარჩუნდეს შრომის ანაზღაურება⁵⁶. დასაქმებულს აქვს აგრეთვე უფლება, ე. წ. დეკრეტული შვებულების დასრულების შემდეგ დაბრუნდეს იმავე სამუშაოზე იმავე შრომის პირობებით, და ისარგებლოს ნებისმიერი გაუმჯობესებული შრომის პირობებით იმის ფარგლებში, რისი მიღების უფლებაც მას ექნებოდა, შესაბამისი შვებულებით რომ არ ესარგებლა⁵⁷. ორსულობის დროს ქალის ბიოლოგიური მდგომარეობის დაცვა და მშობიარობის შემდგომ მშობელსა და შვილს შორის აუცილებელი ფსიქო-ემოციური ურთიერთობის (მიჯაჭვულობის) ჩამოყალიბების შესაძლებლობა ხელს უწყობს ქალების მიერ სამუშაო ადგილის, როგორც მიმზიდველის აღქმას.

ზემოთ განხილული საკანონმდებლო ცვლილებები ქალებისთვის საჯარო სამსახურის, როგორც უსაფრთხო, თანამშრომელთა საჭიროებებზე ორიენტირებული დამსაქმებლის რეპუტაციას ქმნის და შესაბამისად, მიმზიდველს ხდის მას.

თუმცა, ზოგიერთი მნიშვნელოვანი საკითხი კვლავ დასარეგულირებელია. სახალხო დამცველის 2020 წლის ანგარიშში გამახვილებულია ყურადღება ე. წ. დეკრეტული შვებულების პერიოდში გასაცემი თანხის ოდენობის (რეგულირებულია შრომის კოდექსით) შეუსაბამობაზე საერთაშორისო სამართლებრივი ინსტრუმენტების მოთხოვნებთან (შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის საკვანძო კონვენცია⁵⁸ და №92/85 ევროდირექტივა, რომლის დებულებების შესრულების ვალდებულება საქართველოს ნაკისრი აქვს ასოცირების შესახებ შეთანხმებით⁵⁹). მიუხედავად იმისა, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებული ქალები დაცვის უფრო მაღალი სტანდარტებით სარგებლობენ, ვიდრე კერძო სექტორში დასაქმებულები, დედისა და ბავშვის უსაფრთხოების და ჯანმრთელობის სათანადო პირობების შენარჩუნებისა და ცხოვრების სათანადო დონით მათი ფინანსური უზრუნველყოფის საკითხი კვლავაც დასარეგულირებელია.

შუამ პირები

მიუხედავად ზემოთ აღნიშნული პოზიტიური ტენდენციებისა საკანონმდებლო სფეროში შუამ პირთა უფლებები დაცვის თვალსაზრისით, არაერთი მნიშვნელოვანი საკითხი კანონის რეგულირების მიღმა დარჩა. უნდა ითქვას, რომ რეალობაში შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა თანასწორუფლებიანობის მდგომარეობა ბოლო წლებში არსებითად არ გაუმჯობესებულა.

⁵⁶ იქვე, მუხ. 20, პუნ. 8.

⁵⁷ შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის №183 დედობის დაცვის კონვენცია №183 (C183, 2000), მუხ. 6, პუნ.

⁵⁸

⁵⁹ ასოცირების შესახებ შეთანხმება, ერთი მხრივ, საქართველოსა და მეორე მხრივ, ევროკავშირს და ევროპის ატომური ენერჯის გაერთიანებას და მათ წევრ სახელმწიფოებს შორის, დანართი XXX.

კვლავ უთანასწორო პირობებში არიან საჯარო სამსახურში დასაქმებული შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირები, რომლებიც (გარდა მკვეთრად და მხედველობის გამო მნიშვნელოვნად გამოხატული შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისა), კერძო სექტორში დასაქმებულთაგან განსხვავებით, სოციალური პაკეტით ვერ სარგებლობენ. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო, სახალხო დამცველის რეკომენდაციისა და საქართველოს პარლამენტის დავალების საფუძველზე, მუშაობს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთათვის საჯარო საქმიანობის განხორციელების პარალელურად სოციალური პაკეტით სარგებლობის სამართლებრივ და საფინანსო-ეკონომიკურ საკითხებზე.

შუამ პირთა დასაქმების დამაბრკოლებელ ერთ-ერთ კრიტიკულად მნიშვნელოვან ფაქტორად რჩება ფიზიკური გარემოს ხელმისაწვდომობის საკითხი. ფიზიკურ გარემოზე წვდომის მხრივ, ბოლო წლების განმავლობაში არაფერი გაუმჯობესებულა – როგორც საჯარო, ისე კერძო დაწესებულების შენობების აბსოლუტური უმრავლესობა, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანებისათვის, კვლავ ხელმიუწვდომელია, რაც, ბუნებრივია, აფერხებს ფიზიკური შეზღუდვის მქონე პირების საზოგადოებრივ და, მათ შორის, შრომით ცხოვრებაში სრულფასოვნად მონაწილეობას.

მიუხედავად 2020 წელს ფიზიკური მისაწვდომობის სტანდარტების გაუმჯობესების მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯებისა (საქართველოს მთავრობამ დაამტკიცა ტექნიკური რეგლამენტი „მისაწვდომობის ეროვნული სტანდარტები“⁶⁰, რომელშიც გაწერილია ტექნიკური კრიტერიუმები შენობა-ნაგებობების და ა.შ. მისაწვდომობის საკითხები და გათვალისწინებულია სხვადასხვა შეზღუდვის მქონე პირთა საჭიროებები), სახალხო დამცველის ანგარიშში აღნიშნულია, რომ ფიზიკური მისაწვდომობის პრობლემა ჯერ კიდევ ძალზე მწვავეა. მისაწვდომობის უზრუნველყოფის კუთხით უმოკლეს დროში უდიდესი სამუშაოა ჩასატარებელი საინფორმაციო კამპანიის, შესაბამისი პროფესიონალების (არქიტექტორებისა და ზედამხედველობის სამსახურის პერსონალის) გადამზადების და მისაწვდომობის ეროვნული გეგმის შემუშავების თვალსაზრისით.

როგორც 2019-2020 წლების ანგარიშებშია აღნიშნული, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირებისთვის კვლავ პრობლემად რჩება მუნიციპალური ტრანსპორტითა თუ საგზაო ინფრასტრუქტურით დამოუკიდებლად სარგებლობა, რაც მათი შრომით ბაზარზე ინტეგრირების კიდევ ერთი დამაბრკოლებელი ფაქტორია.

განსაკუთრებული სიმწვავეთ დგას მხედველობასთან დაკავშირებული შეზღუდვის მქონე პირების საკითხი. ძირითად შემთხვევებში, უზრუნველყოფილი არ არის წვდომა ინფორმაციასა და კომუნიკაციაზე, რაც დამოუკიდებელი ცხოვრებისა და ყველა სოციალურ სფეროში სრულყოფილი ინტეგრაციის გარანტია. პრობლემურია, რომ უსინათლო ადამიანებს არ ეძლევათ დამოუკიდებლად დოკუმენტის გაცნობის/ხელმოწერის შესაძლებლობა და, როგორც წესი, მათ სთხოვენ, თანხმობა სხვა პირის ხელმოწერით დაადასტურონ.

მოლოდინის თეორიის თანახმად, ადამიანის სამუშაოთი დაინტერესება გარკვეულწილად დამოკიდებულია მის მოლოდინზე, რომ შეძლებს თავისი ცოდნისა და უნარების რეალიზებას სამუშაო ადგილზე და ორგანიზაციის შესრულებაში წვლილის შეტანას. შუამ პირები ელოდებიან გარკვეულ სიგნალებს ორგანიზაციებისგან, რომ შეიძლება იქ წარმატებით დასაქმდნენ. მნიშვნელოვანი დაბრკოლებების არსებობას ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისითაც კი ნეგატიური ეფექტი აქვს ამ მოლოდინებზე და ამცირებს შუამ პირების დაინტერესებას დასაქმებით.

⁶⁰ საქართველოს მთავრობის 2020 წლის 4 დეკემბრის დადგენილება №732 „ტექნიკური რეგლამენტის – „მისაწვდომობის ეროვნული სტანდარტების“ დამტკიცების თაობაზე“, ხელმისაწვდომია: <https://rb.gy/dzn8zo>

გონივრული მისადაგების ფარგლებში ბრაილის შრიფტით ან სხვა ალტერნატიული ფორმებით კომუნიკაციის უზრუნველყოფა უნდა იყოს ორგანიზაციების პრიორიტეტი, რათა მოიზიდონ ამ ჯგუფის წარმომადგენლები საჯარო სამსახურში.

ეთნიკური უმცირესობები

ფაქტია, ბევრ პოლიტიკოსს თუ სხვა საჯარო პირს არ აქვს გაცნობიერებული ის პასუხისმგებლობა, რაც მათ თანასწორუფლებიანობის დაცვისა და დისკრიმინაციასთან ბრძოლის პროცესში ეკისრებათ. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, სახელმწიფოს წარმომადგენლების თუ საზოგადოების კონკრეტული ჯგუფებისთვის ავტორიტეტულმა სხვა პირებმა, თავიანთ პასუხისმგებლობასთან ერთად, აღიარონ და კრიტიკულად გაიაზრონ ცალკეული ჯგუფებისთვის და მთლიანად საზოგადოებისთვის ის უარყოფითი შედეგი, რაც დისკრიმინაციის წამახალისებელი გამონათქვამების გავრცელებას მოჰყვება.

იმის გათვალისწინებით, რომ ქვეყნის პოლიტიკურ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ეთნიკური უმცირესობების სრულყოფილი ინტეგრაცია გამოწვევად რჩება, მაღალი თანამდებობის პირების მიერ საპარლამენტო სივრცის გამოყენება დისკრიმინაციის წამახალისებელი მოსაზრებების გასავრცელებლად, განსაკუთრებით დამაზიანებელია. რელიგიური და ეთნიკური უმცირესობების მიმართ დისკრიმინაციის წამახალისებელი გამონათქვამები უარყოფითად აისახება ქვეყანაში შემწყნარებლური და ინკლუზიური გარემოს ჩამოყალიბებაზე.

დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში

სახალხო დამცველის 2019 წლის ანგარიშში, შრომით ურთიერთობებში დისკრიმინაციის ნაწილში არ არის საგანგებოდ განხილული წინასახელშეკრულებო ურთიერთობისა და დასაქმების პროცესთან დაკავშირებული საკითხები (ძირითადი აქცენტი სამუშაო ადგილზე განსხვავებული აზრის გამო შევიწროებაზე კეთდება). თუმცა ეს, სავარაუდოდ, არ ნიშნავს, რომ გამოწვევები ამ მიმართულებით 2019 წლის საანგარიშო პერიოდში არ არსებობდა. შესაბამისი ნაწილი ჩნდება 2020 წლის ანგარიშში.

დისკრიმინაციული ვაკანსიები

როგორც 2020 წლის ანგარიშშია აღნიშნული, აქტუალურია სქესის, ასაკის თუ სხვა ნიშნით დისკრიმინაციული ვაკანსიების შესახებ განცხადებების გავრცელების პრობლემა. მიუხედავად იმისა, რომ დისკრიმინაციული ვაკანსიების შესახებ განცხადებები, ძირითადად, ცალკეულ ვებგვერდებზე ჩნდება, ეს მაინც უწყობს ხელს სხვადასხვა სოციალური (გენდერული თუ ასაკობრივი) ჯგუფის მიმართ საზოგადოებაში არსებული ნეგატიური სტერეოტიპების გამყარებას. მნიშვნელოვანია პრობლემის ორი ასპექტის დიფერენცირება – ერთი მხრივ, დამსაქმებლის მიერ მიერ დისკრიმინაციული კრიტერიუმების შემუშავება, ხოლო, მეორე მხრივ, ვებგვერდებით მსგავსი განცხადებების გავრცელება.

დასაქმების დისკრიმინაციული კრიტერიუმებს შორის ხშირად გვხვდება სქესი (ანალიზში სქესი აქცენტირებულია პროექტის ფოკუსის შესაბამისად). დროთა განმავლობაში ქალისა და მამაკაცის სოციალური როლის გათანაბრებასთან ერთად, თანდათან ქრება განსხვავება ქალისა თუ მამაკაცის მიერ შესასრულებელ სამუშაოებს შორის და ქალები მეტ-ნაკლებად ემანსიპირებულნი არიან შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებში, თუმცა დამსაქმებლებს კვლავ აქვთ სტერეოტიპული შეხედულებები ამა თუ იმ სამსახურისადმი გენდერული კუთვნილების თაობაზე. ქართულ რეალობაში ხშირია მკვეთრი მიდგომა, თუ რა სახის სამუშაო უნდა შეასრულოს „ქალმა“ და „კაცმა“. ვაკანსიების შესახებ განცხადებების დისკრიმინაციული ხასიათი, ძირითადად, სწორედ გენდერულ როლებთან დაკავშირებით დამსაქმებლების წარმოდგენებით არის განპირობებული.

დისკრიმინაციული ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებაში მნიშვნელოვანი როლი აქვთ სამსახურის საძიებო ვებგვერდებს. ისინი არ ფილტრავენ დისკრიმინაციული სიტყვების შემცველ ვაკანსიებს, რითაც ხელს უწყობენ დამსაქმებლების მიერ დისკრიმინაციულ ქცევებს დასაქმების ეტაპზე და, ზოგადად, დისკრიმინაციული პრაქტიკის ტირაჟირებას.

დღესდღეობით შრომის კოდექსითა და „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ კანონით ერთმნიშვნელოვნად განსაზღვრულია, რომ თანაბარი მოპყრობის პრინციპი ვრცელდება შრომით და წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებზე, მათ შორის, ვაკანსიის შესახებ განცხადების გამოქვეყნებისას. შრომითსამართლებრივ ურთიერთობებში დისკრიმინაციის აკრძალვის ზოგადი პრინციპიდან გამომდინარე, დამსაქმებლებს ადრეც ჰქონდათ წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებში კანდიდატებისთვის თანასწორი გარემოს შექმნის ვალდებულება, თუმცა ამას დისკრიმინაციული ვაკანსიების შემცველი განცხადებების გამოქვეყნებისთვის ხელი არ შეუშლია. ის ფაქტი მიუთითებს არა მხოლოდ პრევენციული ხასიათის საკანონმდებლო რეგულაციების შემოღების, არამედ მათი აღსრულების მექანიზმებზე ყურადღების გამახვილების აუცილებლობაზე.

დისკრიმინაციული განცხადებების სიმრავლეს სახალხო დამცველი დასაქმების სფეროში თანასწორობის პრინციპის დაუცველობის ინდიკატორად მიიჩნევს და მას საზოგადოების ერთერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევად განიხილავს. მიუხედავად იმისა, რომ დისკრიმინაციული ვაკანსიების შესახებ განცხადების გამოქვეყნება კერძო დამსაქმებლების პრობლემაა და ამგვარი განცხადებები არ გვხვდება საჯარო სამსახურის შემთხვევაში, სახალხო დამცველის მოწოდება სამსახურის საძიებო საჯარო ვებგვერდებისადმი, რომ შეიმუშაონ მკაცრად განსაზღვრული რეგულაციები, რომლითაც სრულად აღმოიფხვრება დისკრიმინაციული ვაკანსიების გამოქვეყნება მათ ვებგვერდზე, მნიშვნელოვანია მთლიანად შრომითი ბაზრისთვის საქართველოში რათა მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი დისკრიმინაციული სტერეოტიპების აღმოფხვრას საზოგადოებაში.

სტაჟირების სისტემა

2020 წლის სახალხო დამცველის ანგარიშში საჯარო სამსახურში ანაზღაურების გარეშე სტაჟირების სისტემა, სოციალური მდგომარეობის საფუძვლით, დისკრიმინაციულად არის შეფასებული⁶¹. ანაზღაურების გარეშე სტაჟირების „ფუფუნება“ არ აქვთ მწირი ფინანსური რესურსების მქონე ახალგაზრდებს, რომლებიც იძულებულნი არიან, უარი თქვან პროფესიულ განვითარებაზე და ანაზღაურებად, თუმცა მათი პროფესიისთვის არარელევანტურ სამუშაოებზე დასაქმდნენ.

⁶¹ დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში 2020, გვ.39

მაშასადამე, ანაზღაურების გარეშე სტაჟირების გავლა პირდაპირ კავშირშია ფინანსურ შესაძლებლობებთან, რაც, სოციალური გარიყულობის მოცემულობას ქმნის და სამომავლოდ, ხელს უწყობს ისედაც არსებული სოციალური უთანასწორობის მეტად გაღრმავებას. კარიერული წინსვლისთვის აუცილებელი ნაბიჯების გადადგმის პროცესში ადამიანები არსებით დაბრკოლებებს სწორედ მათი სოციალური მდგომარეობის გამო აწყდებიან⁶². ეს შეეხება ჩვენი კვლევის სამიზნე ჯგუფებსაც. საჯარო სამსახურში დასაქმებით მათ დაინტერესებაზე ანაზღაურების გარეშე სტაჟირების სისტემამ შესაძლოა ნეგატიური ეფექტი იქონიოს.

ზოგადად, პარადოქსულია, რომ სტაჟირების გავლა და პროფესიული გამოცდილების ქონა დღეს დასაქმების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული წინაპირობაა. პროფესიული გამოცდილების ქონა საჯარო სამსახურში დასაქმების აუცილებელი პირობაც არის. და ეს მაშინ, როდესაც საჯარო დაწესებულებებში ანაზღაურებადი სტაჟირების გავლისა და გავლილი სტაჟირების სამუშაო სტაჟში ჩათვლის შესაძლებლობები საკმაოდ მწირია⁶³.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ცხადი ხდება საჯარო სექტორში არსებული სტაჟირების სისტემის და დასაქმების წინაპირობების გადახედვის აუცილებლობა, რათა შესაძლებელი იყოს როგორც ახალგაზრდებისთვის, ისე სხვა ჯგუფების წარმომადგენელთათვის საჯარო სექტორში დასაქმების შესაძლებლობების გაზრდა. დასკვნის სახით მოკლედ მოვიყვანო სატისტიკურ მონაცემებსაც:

სახალხო დამცველმა 2019-2020 წლებში დაახლოებით 250-მდე შემთხვევა შეისწავლა, რომელთაგან 60%-65%-ში განმცხადებლები საჯარო უწყებების მხრიდან ჩადენილ დისკრიმინაციაზე მიუთითებდნენ.

რაც შეეხება დისკრიმინაციისგან დაცულ ნიშნებს, განმცხადებლები, ყველაზე მეტ - შემთხვევების 15%-18%-ში სქესის/გენდერის ნიშნით დისკრიმინაციაზე მიუთითებდნენ. ეთნიკური წარმომავლობის ნიშნით სავარაუდო დისკრიმინაციის შემთხვევებთან დაკავშირებით განცხადებების მაჩვენებელი 2019-2020 წლებში დაახლოებით 4%-6%-ია. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს, რომ მნიშვნელოვნად - 3%-დან 9%-მდე გაიზარდა მომართვიანობა შეზღუდული შესაძლებლობის გამო არათანაბარ მოპყრობასთან დაკავშირებით⁶⁴.

ამ მონაცემებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა უფლებრივი მდგომარეობა არც ზოგადად და არც შრომის სფეროში (კონკრეტულად საჯარო სამსახურში დასაქმების) ბოლო ორი წლის განმავლობაში არსებითად არ უმჯობესდება, პირიქით, კერძო შემთხვევებში (შშმ პირები) გაუარესების ტენდენციაც კი იკვეთება. მეორე მხრივ, ამ მონაცემების ინტერპრეტაცია შესაძლებელია სხვაგვარადაც: შშმ პირების მხრიდან მომართვიანობის გაზრდა შესაძლოა უკავშირდებოდეს მათ მიერ საკუთარი უფლებრივი მდგომარეობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებას და შესაბამისი ინსტიტუციების მხრიდან ადეკვატური რეაგირების მოლოდინის გაზრდას, რაც ერთმნიშვნელოვნად წინ გადადგმული ნაბიჯია მათი უფლებების რეალიზების პროცესში.

მიუხედავად იმისა, რომ სახალხო დამცველი ყოველწლიურად აძლევს ქმედით რეკომენდაციებს საქართველოს მთავრობას, საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციას, საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობის და სოციალური დაცვის სამინისტროს თუ სხვა უწყებებს სხვადასხვა საზოგადოებრივი ჯგუფების უფლებრივი მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად, საჯარო უწყებების მიერ მათი გაზიარების მაჩვენებელი საკმაოდ დაბალია.

⁶² იქვე, გვ. 44

⁶³ დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში 2020, გვ.44

⁶⁴ იქვე, გვ.52

იმ შემთხვევებშიც კი, როდესაც უწყებები სახალხო დამცველის მოწოდების შესრულების მზადყოფნას გამოთქვამენ, პრაქტიკაში ისინი ნაკლებად სრულდება. სახალხო დამცველის 2018 წლის ანგარიშიდან თანასწორობის უფლების შესახებ რეკომენდაციების მხოლოდ 43% აისახა საჯარო უწყებების შესაბამის განკარგულებებში, 2019 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 50%-მდეა გაზრდილი⁶⁵.

სახელმწიფოს კომპეტენტური ორგანოების მხრიდან თანასწორობისა და დისკრიმინაციის აღმოფხვრისადმი ერთიანი მიდგომის გარეშე ხელშესახები შედეგის მიღწევა შეუძლებელი იქნება. როგორც სახალხო დამცველის ანგარიშებშია მითითებული, სახელმწიფოს მიერ თანასწორობის მიღწევისკენ გადადგმული ნაბიჯები ფრაგმენტულია და, რეალურად, დისკრიმინაციის აკრძალვის მნიშვნელობა, ინსტიტუციურ დონეზე, სათანადოდ გააზრებული და დაგეგმილი არ არის⁶⁶.

პოზიტიურ ტენდენციად შეიძლება განვიხილოთ საჯარო სექტორის მზაობა, ითანამშრომლოს სახალხო დამცველთან ვითარების გასაუმჯობესებლად. ამის მაგალითად შეიძლება მივიჩნიოთ სახალხო დამცველის მიერ საჯარო სექტორის წარმომადგენლებთან, თვითმმართველობის ორგანოების წარმომადგენლებთან თანასწორობის საკითხებზე ჩატარებული საინფორმაციო შეხვედრები და ტრენინგები.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში თანასწორობის უფლება ჯერ კიდევ მხოლოდ ფორმალურ დონეზეა გარანტირებული. ცაკლესული მოწყვლადი ჯგუფებისთვის, რომელთა შორის ჩვენი სამიზნე ჯგუფებიც (ქალები, ეთნიკური უმცირესობები და შშმ პირები) მოიაზრება, თანასწორუფლებიანობის მიღწევა რეალობაში გართულებულია. საზოგადოებაში დამკვიდრებული სტერეოტიპები და წინასწარი ნეგატიური განწყობები მნიშვნელოვნად აფერხებს არსებითი და ტრანსფორმაციული თანასწორობის მიღწევას. ამ თვალსაზრისით სახელმწიფოს მხრიდან მეტი ჩართულობა და ძალისხმევის მობილიზება საჭირო.

⁶⁵ დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში 2019, გვ.5, ასევე, დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში, გვ.57

⁶⁶ დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში, გვ.58

თავი 3

არსებული პრაქტიკის აღწერა – თვისებრივი კვლევის შედეგები

სამუშაო გარემოში მრავალფეროვნება გულისხმობს, რომ მიუხედავად იმ საერთო მახასიათებლებისა, რაც ადამიანებს აქვთ, ისინი მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. ინკლუზიური გარემო სამუშაო ადგილზე ამ განსხვავებებს აღიქვამს, როგორც რესურსს, სიკეთეს. მრავალფეროვნების წამახალისებელ გარემოში განსხვავებული პერსპექტივები და მოსაზრებები გაზიარებულია, რაც უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველია. შრომითი ურთიერთობების ყველა ეტაპზე, იქნება ეს წინასახელშეკრულებო თუ სახელშეკრულებო პერიოდი, ყველა ადამიანის უფლებაა, ჰქონდეს თანაბარი ხელმისაწვდომობა დასაქმების შესაძლებლობებზე, ანაზღაურებაზე, პროფესიული განვითარების აქტივობებსა თუ სხვა სიკეთეებზე.

ჩვეულებრივ, სამუშაო გარემოში მრავალფეროვნებაზე საუბრისას დასაქმებულთა ისეთი მახასიათებლებია აქცენტირებული, როგორებიცაა: ასაკობრივი განსხვავებები, შეზღუდული შესაძლებლობები, გენდერული, რასობრივი თუ ეთნიკური კუთვნილებები, განსხვავებები რელიგიასა და რწმენებში, სექსუალურ ორიენტაციასა თუ გენდერულ იდენტობაში. ამ ნაწილში წარმოდგენილი იქნება საჯარო ორგანიზაციათა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტთა, საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალების, ეთნიკური უმცირესობებისა და შშმ პირთა მოსაზრებები. კვლევის მიზანია შევაფასოთ, რამდენად წახალისებულია საჯარო სამსახურში მრავალფეროვნება, რა სირთულეების წინაშე დგებიან სხვადასხვა მახასიათებლების მქონე დასაქმებულები. კვლევა კონცენტრირებულია წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებზე, კერძოდ, რეკრუტირებისა და შერჩევის ეტაპებზე და საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა ხედვას სწორედ ამ ეტაპებთან დაკავშირებით აფასებს.

საინტერესო პრაქტიკა: დიდ ბრიტანეთში ვიცნობთ ინკლუზიისა და მრავალფეროვნების სპეციალისტის პოზიციას. მისი ძირითადი მიზანი ისეთი ინკლუზიური კულტურის შემუშავებაა, რომლის წიაღშიც ინდივიდს განვითარების შესაძლებლობა აქვს. პროფესიონალები მიგვითითებენ, რომ მნიშვნელოვანია, ადამიანური რესურსის მართვის პროცესში ჩართულ ყველა ექსპერტს, ყველა თანამშრომელს გააზრებული ჰქონდეს ინკლუზიისა და მრავალფეროვნების ღირებულება და მის უზრუნველყოფაში საკუთარი როლი.

ქვემოთ წარმოდგენილია კვლევის სამიზნე ჯგუფებთან ჩატარებული დისკუსიის ანალიზის შედეგები.

ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტების ხედვა

პროექტის ფარგლებში ჩატარდა ფოკუსჯგუფი სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან. ჯგუფის წევრები, ძირითადად, საქართველოს სხვადასხვა მუნიციპალიტეტის მერიისა თუ საკრებულოს წამოადგენდნენ. ასევე, ჯგუფურ დისკუსიაში მონაწილეობდა საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის სამმართველოს წარმომადგენელი.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, ჯგუფური ინტერვიუს მიზანი საჯარო სამსახურში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვასა და მართვასთან დაკავშირებით ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების გამოცდილების გაზიარება იყო.

რომელი ჯგუფებით არის წარმოდგენილი მრავალფეროვნება საჯარო ორგანიზაციებში ჩვენი კვლევის სამიზნე ჯგუფების – ქალების, შშმ პირებისა და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა დასაქმების შესახებ სტატისტიკური მონაცემები საჯარო ორგანიზაციათა ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებებში (შემდგომში არმგ) არ მუშავდება. როგორც აღნიშნული განყოფილებების სპეციალისტები/ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, ადამიანის ამა თუ იმ (შშმ პირთა ან უმცირესობათა) ჯგუფისთვის მიკუთვნებულობა ადამიანის პირად ინფორმაციად განიხილება და კონფიდენციალურად არის მიჩნეული. შშმ პირების შემთხვევაში მათი ორგანიზაციაში დასაქმების შესახებ ინფორმაცია მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ხელმისაწვდომი, თუ შეზღუდვა თვალსაჩინოა. თვალსაჩინო შეზღუდვის საფუძველზე არმგ სპეციალისტების მიერ ორგანიზაციებში იდენტიფიცირებული შშმ თანამშრომელთა რაოდენობა 1 ან 2 უდრის. ორგანიზაციათა უმეტესობაში შშმ თანამშრომლები არ ჰყავთ.

რაც შეეხება ქალებს, საჯარო სექტორში არის ორგანიზაციები, რომლებში ქალები დომინანტურ უმრავლესობას წამოადგენენ. ასეთია, მაგალითად განათლების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციები. ქალები აქ გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზეც ისევე არიან წარმოდგენილები, როგორც მათი კაცი კოლეგები. განათლების სფეროს მუშაკების აღქმით, ქალების მრავალფეროვნებისთვის მუკუთვნებით მათ ჩაგვრის ობიექტებად განვიხილავთ. ეს საკითხი კი განათლების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებში არ დგას, ქალები ჩვეულებრივი სამუშაო ძალაა და მათი მართვისას სპეციფიკური მიდგომების გამოყენება არც განიხილება. საკითხისადმი ამგვარი მიდგომა შეიძლება განზოგადდეს მთლიანად საჯარო სექტორზე: „გენდერის თვალსაზრისით არის სრული ჰარმონია, „ვცდილობთ, არ დავაკნინოთ ქალის როლი საზოგადოებაში, ასე ვთქვათ“. მრავალფეროვნების ეს ინტერპრეტაცია არმგ სპეციალისტების მიერ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ცნების არასწორ კონცეპტუალიზაციასა და მრავალფეროვნების შესახებ საჯარო სამსახურის თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლების საჭიროებაზე მიუთითებს.

ფაქტობრივად ყველა მუნიციპალიტეტის მერიაში ფუნქციონირებს გენდერული საბჭო და დანიშნულია გენდერზე პასუხისმგებელი პირი, ზოგიერთ მუნიციპალიტეტში არსებობს შშმ პირთა ცენტრი. მათი მუშაობის პრიორიტეტული მიმართულებაა მუნიციპალიტეტის დონეზე გენდერული, შშმ პირთა და სხვა მრავალფეროვანი ჯგუფების უფლებრივი მდგომარეობის გაუმჯობესება, კერძოდ, მრავალფეროვანი ჯგუფების (აქცენტირებულად შშმ პირების) სოციალური ინტეგრაცია, მათ შრომით საქმიანობაში ჩართვა და ა.შ. ზოგიერთ მუნიციპალიტეტს დამტკიცებული აქვს გენდერული სტრატეგიაც, მერიის თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლების მიზნით ტარდება ტრენინგები (სახალხო დამცველის აპარატის მიერ, რაც შესაბამის ანგარიშშიც არის ასახული) ქალთა ჩართულობის შესახებ.

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა მერიის სოციალური სამსახური აქტიურად ზრუნავს შშმ პირების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე, მათ მიზანმიმართულ რეკრუტირებაზე, საჯარო სექტორში მათ დასაქმებაზე ნაფიქრი არ არის. ასევე, არ იკვეთება ქალების დასაქმებასთან დაკავშირებით მიზანმიმართული ნაბიჯების გადადგმის ტენდენცია. ეს შეიძლება სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების შესახებ ცნობიერების ამაღლების საჭიროებას უკავშირდებოდეს. საჯარო უწყებათა არმგ სპეციალისტებს არ ჰქონიათ მრავალფეროვნების დაგეგმვასა და მართვასთან დაკავშირებით ფორმალური ღონისძიების (ტრენინგის, სამუშაო შეხვედრის და ა.შ.) ფარგლებში ინფორმაციის მიღების გამოცდილება. ამ კონტექსტში ფოკუსგუფის მონაწილეები აღნიშნავენ მხოლოდ შშმ პირთა საკითხებზე საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გამართულ ფორუმში მონაწილეობას.

დამოკიდებულებები და განწყობები მრავალფეროვნების მიმართ

სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა მიმართ დამოკიდებულებები ძალზე პოზიტიურია. მაგალითად, ქალების მიმართ ეს დამოკიდებულება გამოიხატება ისეთი გამონათქვამებით, როგორებიცაა: „მივესალმები ქალს საჯარო სამსახურში, პოლიტიკაში და ნებისმიერ აქტივობაში“, „ქალს შემოაქვს სიცოცხლე საჯარო სამსახურში“. ფოკუსგუფის მონაწილეთა თქმით, ქალები მაღალი პასუხისმგებლობით და მაღალი ხარისხით ასრულებენ სამუშაოს, ქმნიან ორგანიზაციაში ერთგვარ კომფორტს, არიან პრინციპებისადმი ერთგულნი. თუმცა აღინიშნება ისიც, რომ მათთვის რთულია სამუშაო-ოჯახის ბალანსის შენარჩუნება: „ორ ადგილას უწევს მუშაობა – სახლში და სამსახურში“.

ფოკუსგუფის მონაწილეები დადებითად აფასებენ საკრებულოში კვოტირების სისტემის შემოღებას, რის საფუძველზეც არსებითად გაიზარდა ქალთა წარმომადგენლობა საკრებულოებში. „მოიძიეს როცა დასტირდათ ქალები თავიანთი სიებისთვის, და თუ არაკომპეტენტურები მოძებნეს, ეს მათი პრობლემაა. კომპეტენტური რესურსი არის ნამდვილად ქალებს შორის“.

ფოკუსგუფის მონაწილეთათვის სასურველი და საინტერესოა ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა. მათი აზრით, ეს ხელს შეუწყობს მათ სოციალურ ინტეგრაციას. თუმცა მნიშვნელოვანია ენის ბარიერის გადალახვა. მიუხედავად კვალიფიკაციისა, საჯარო სამსახურში შეუძლებელია ეთნიკური უმცირესობის იმ წარმომადგენელთა დასაქმება, რომლებმაც არ იციან სახელმწიფო ენა. ერთი მხრივ, ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები უნდა იყვნენ მოწადინებულნი, ისწავლონ სახელმწიფო ენა და გამოვიდნენ საბჭოთა ტრადიციის ინერციიდან, რომ სახელმწიფო ენის ცოდნა საჭირო არაა. მეორე მხრივ, სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებმა გააცნობიერონ სახელმწიფო ენის სწავლის აუცილებლობა. მათ უნდა ჰქონდეთ უფლება, მიიღონ განათლება მშობლიურ ენაზე, მაგრამ აუცილებლად უნდა იცოდნენ სახელმწიფო ენა, რათა წარმატებით დასაქმდნენ საჯარო სამსახურში.

შშმ პირებზე საუბრისას პირველი, რაც თავში მოსდის ადამიანს (ჩვენი ფოკუსგუფის წევრებსაც, შესაბამისად), არის არათანაბარი გარემო, შესაძლებლობების ნაკლებობა, ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა. სამუშაო ძალაში მათ ჩასართველად დიდი მუშაობაა გასაწევი, პირველ რიგში ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით. მნიშვნელოვანია, ასევე, მასტიგმატიზებული შეხედულებებისა და სტერეოტიპებისგან საზოგადოების განთავისუფლება. ეს მოსაზრება ეხმიანება სახალხო დამცველის მიერ თანასწორობის თვალსაზრისით ქვეყანაში არსებული ვითარების შეფასებას – საკანონმდებლო დონეზე ბევრი წინგადადგმული ნაბიჯის მიუხედავად ტნასფორმაციული თანასწორობის მისაღწევად ჯერ კიდევ ბევრი სამუშაოა გასაწევი.

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის სიკეთეები

რაც შეეხება ორგანიზაციაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის არსებობის სიკეთეებს, არმგ სპეციალისტების აღნიშნავენ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პირობებში თანამშრომელთა შორის ურთიერთპატივისცემის ჩამოყალიბებას, სხვისი პრობლემების გათავისების უნარის განვითარებას, მიმღებლობის გაზრდას. ეთნიკური მრავალფეროვნების შემთხვევაში თანამშრომლებს აქვთ სხვადასხვა კულტურის გაცნობის, კულტურული ღირებულებების გაზიარების შესაძლებლობა, რაც ამდიდრებს მათ გამოცდილებას, აძლევს მათ ახლის სწავლის შესაძლებლობას. მრავალფეროვნების მნიშვნელოვან სიკეთედ განიხილება სამუშაოსადმი მრავალმხრივი მიდგომა: „რაც უფრო მეტი განსხვავებული ხედვა იქნება წარმოდგენილი სამუშაო ჯგუფებში, მით უფრო საინტერესო იქნება სამუშაო და მიღებული გადაწყვეტილებები“.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებასთან ასოცირებული სხვა სიკეთეები ჯგუფის წევრების მიერ არ არის გაცნობიერებული ან არ აღინიშნება, რაც კიდევ ერთხელ მოანიშნებს, რომ მნიშვნელოვანია საჯარო მოხელეთა საგანგებოდ ინფორმირება, მათი ცნობიერების ამაღლება იმის შესახებ, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება აუმჯობესებს ორგანიზაციულ შესრულებას და ორგანიზაციის მიერ თავისი მიზნების მიღწევის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ფოკუსჯგუფის მონაწილეების საერთო პოზიცია ორგანიზაციაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის არსებობასთან დაკავშირებით შეიძლება ასე შევჯავამთ: ორგანიზაციაში უნდა მუშაობდნენ, უპირველეს ყოვლისა, პროფესიონალი კადრები, რომლებიც თავიანთ სამუშაოს მაღალი პასუხისმგებლობით შეასრულებენ, და არ უნდა ჰქონდეს მნიშვნელობა, ეს ადამიანები შშმ პირები არიან, ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლები თუ ქალები. პერსონალი პროფესიონალიზმის მიხედვით უნდა შეირჩეს. ის ორგანიზაცია, რომელიც, მაგალითად, პროფესიონალს მხოლოდ იმიტომ ეტყვის უარს, რომ ის შშმ პირია, არანაირ პატივისცემას არ იმსახურებს. მაგრამ მრავალფეროვნების ხელოვნურად შექმნა გაუმართოებელია: „დავასაქმო იმიტომ, რომ ის შშმ პირია, პირველ რიგში, სწორედ იმ შშმ პირს აყენებს შეურაცხყოფას. დამადლების მომენტი გამოდის – შენ შშმ პირი ხარ და მე მეცოდები და იმიტომ გასაქმებ. მაგრამ თუ პროფესიონალია და შეუძლია შესრულება იმ სამუშაოსი, რაც გათვალისწინებულია სამუშაოს აღწერილობით, მაშინ უარის თქმა მხოლოდ იმიტომ, რომ ის შშმ პირია, არის უბრალოდ დანაშაული“. „როგორი პროგრესულად მოაზროვნეც არ უნდა ვიყო, შეუძლებელია, რომ ორ ფეხზე მოსიარულე და ეტლით მოსარგებლე ადამიანი ერთნაირად აღვიქვა, ამას ვერსად გავექცევით, მაგრამ სახელმწიფომ არ უნდა უთხრას უარი სამუშაოზე ასეთ ადამიანს მაღალი კომპეტენციის პირობებში, მაგალითად, იმიტომ, რომ ის ვერ ამოვა მეშვიდე სართულზე“. „საზოგადოების პრობლემაა, რომ მოქალაქეზე კი არ ვსაუბრობთ, არამედ ჯგუფებზე. საზოგადოება უნდა გაიზარდოს, და აღარ დაეყოს სოციუმი ჯგუფებად. ყველა იყოს მოქალაქე. მოქალაქე საჯარო სამსახურში უნდა შეირჩეს პროფესიონალიზმის ნიშნით და არა რომელიმე ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობის მიხედვით“.

ეს შეხედულებები კიდევ ერთხელ ამტკიცებს იმას, რომ, პირველ რიგში, გამოწვევა მრავალფეროვნების ცნების სათანადოდ განსაზღვრას, მისი ღირებულების გააზრებას უკავშირდება. მხოლოდ ამის შემდეგ დგება დღის წესრიგში კონკრეტული აქტივობების შესრულება, რაც უშუალოდ მრავალფეროვნების უზრუნველყოფასა და ეფექტიანად მართვაზე იქნება მიმართული.

ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ბრდაზე მიმართული ღონისძიებები პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპებზე საჯარო სამსახურში მრავალფეროვნების გაზრდის პირველი ნაბიჯები პერსონალის მოზიდვასა და შერჩევას უნდა უკავშირდებოდეს. ამ თვალსაზრისით საჯარო სექტორი მთელი რიგი გამოწვევების წინაშეა.

საჯარო უწყებაში ვაკანტური პოზიციის არსებობის შემთხვევაში ქვეყნდება ვაკანსიის შესახებ სტანდარტული განცხადება საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებგვერდზე. განცხადებაში აღწერილია ვაკანტურ პოზიციაზე შესასრულებელი სამუშაო, მინიმალური საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს კანდიდატი და სხვა სასურველი კომპეტენციები. განცხადებები ვაკანტური პოზიციების შესახებ ქვეყნდება, ძირითადად, ვებგვერდებზე: hr.gov.ge, hr.ge, jobs.ge

როგორც ფოკუსჯგუფის მონაწილეები ამბობენ, მოზიდვის ღონისძიებების გამოყენება არ არის ჩვეული პრაქტიკა. თუმცა მათ ე. წ. პრობლემური თანამდებობების შემთხვევაში მიმართავენ ხოლმე. პრობლემურია თანამდებობები, რომლებიც მაღალი საკვალიფიკაციო მოთხოვნებით გამოირჩევა, მაგრამ ანაზღაურება არაა ამ მოთხოვნების შესაბამისი. ამის გამო ადამიანები არ ინტერესდებიან აღნიშნულ თანამდებობებზე გამოცხადებული ვაკანსიებით და ისინი წლების განმავლობაში თავისუფალი რჩება. როდესაც ამა თუ იმ პოზიციაზე კონკურსი რამდენჯერმე „ჩავარდება“, არმგ სპეციალისტები მოზიდვის ღონისძიებებს მიმართავენ: უკავშირდებიან (ტელეფონით ან ელექტრონულად) შესაბამის სფეროში მომუშავე კერძო ორგანიზაციებს დიდ ქალაქებში, რომლებშიც მეტად არის აკუმულირებული ადამიანური კაპიტალი (მაგ., ზუგდიდისა თუ ქუთაისში სამშენებლო კომპანიებს საპროექტო განყოფილების სპეციალისტის ან არქიტექტორის მოსაძიებლად) და უზიარებენ ინფორმაციას ვაკანსიის შესახებ. ინფორმაციას განათავსებენ, ასევე, მერიის ვებგვერდზე, მერიის ფეისბუქგვერდზე, იყენებენ სხვადასხვა სოციალურ ქსელს. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება იმავე ბმულის გაზიარებით ხდება, რომელზეც ოფიციალური განცხადებაა გამოქვეყნებული. დამატებით მოსაზიდი მასალები, როგორებიცაა ბროშურები, სარეკლამო რგოლები და ა.შ. პრაქტიკულად არ გამოიყენება (ჯგუფის მხოლოდ ერთი წევრი იხსენებს აიპსა თუ შპს-ში თანამშრომელთა დიდი რაოდენობის დაქირავების დროს სარეკლამო რგოლის გამოყენების პრეცედენტს).

იმ ფაქტს, რომ ზოგიერთი ვაკანსიის გამოცხადება რამდენჯერმე ხდება საჭირო, რადგან არ მოდის შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კანდიდატი, არ მიჰყავს საჯარო ორგანიზაციათა არმგ სპეციალისტები/ხელმძღვანელები იმის გაცნობიერებამდე, რომ მოზიდვის ეტაპზე საჭიროა მუშაობის გააქტიურება და მრავალფეროვანი მოსაზიდი აქტივობების გამოყენება. მათი აზრით, პოზიციის დასაკავებლად პროფესიონალების მოტივირებისთვის არსებითია ამ პოზიციაზე ანაზღაურების გაზრდა. საჯარო სექტორი ანაზღაურების თვალსაზრისით ვერ უწევს კონკურენციას კერძო სექტორს. სწორედ ამით არის განპირობებული პრობლემური თანამდებობების არსებობა, ასევე, კადრების დენადობა. ხშირია შემთხვევები, როდესაც კერძო სექტორში გადადიან კადრები, რომელთა მომზადებაში საჯარო სამსახურმა დიდი რესურსი ჩაღო. ამ კონტექსტში საჯარო უწყებათა თანამშრომლები მიესალმებიან ინიციატივას საჯარო მოხელეთა თანამდებობრივი სარგოს გაზრდის შესახებ.

ფოკუსჯგუფის მონაწილეები თანხმდებიან იმაზე, რომ საჯარო უწყებებს არ აქვთ საგანგებოდ შემუშავებული პრინციპები მრავალფეროვნების ხელშესაწყობად კანდიდატთა შერჩევის ეტაპზე. მაგალითად, მიუხედავად იმისა, რომ აცნობიერებენ გენდერული ბალანსის მნიშვნელობას კანდიდატთა შესარჩევ კომისიებში, მათ მხოლოდ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის მოთხოვნების შესაბამისად აკომპლექტებენ – შესარჩევ კომისიებში არიან პროფესიული კავშირების წარმომადგენლები, მოწვეული ექსპერტები და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები. სამწუხაროდ, ამ დროს ნაკლებად (ან საერთოდ არ) ექცევა ყურადღება კომისიის შემადგებლობის გენდერულ პროფილს.

შესარჩევი კომისიის მიერ გასაუბრება ტარდება ნახევრადსტრუქტურული ინტერვიუს სახით. არსებობს შეფასების ფორმა, რომელშიც სტანდარტული შეკითხვებია დაფიქსირებული, თუმცა კომისიის წევრებს აქვთ დამატებითი კითხვების დასმის შესაძლებლობა საჭიროების შემთხვევაში. შეფასების ფორმით განსაზღვრულია შეფასების კრიტერიუმები, რომლებიც წინასწარ, გასაუბრების ეტაპამდე, მტკიცდება. ხდება გასაუბრების აუდიო-ვიდეო ჩაწერა. შესაბამისად, ძალზე იშვიათია გასაჩივრების შემთხვევები. შერჩევის ინტერვიუს სტრუქტურირებული ან ნახევრადსტრუქტურირებული ფორმით ჩატარება, საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, ამცირებს ნეგატიური ეფექტის ზომას მრავალფეროვანი ჯგუფების შერჩევის შემთხვევაში (იხ. ქვემოთ). შესაბამისად, შესარჩევი ინტერვიუს ფორმატი შეიძლება მივიჩნიოთ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ხელშემწყობ ფაქტორად.

შერჩევის სტანდარტულ პროცედურას რეგულირებადი პროფესიების (მაგალითად, იურისტების) შემთხვევაში შესაძლოა დამატოს ტესტირების ეტაპი, დეპარტამენტის დაკვეთის შესაბამისად. საერთაშორისო პრაქტიკის თანახმად, სამუშაო ძალის მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებით დაკომპლექტებისას მნიშვნელოვანი აქცენტი კეთდება სასელექციო ტესტების ადაპტირებაზე, მაგალითად თარგმნაზე ეთნიკური უმცირესობებისთვის. ქართულ რეალობაში მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებისთვის შესარჩევი ინსტრუმენტების ადაპტირების საკითხი არ დგას. ვფიქრობთ, ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია საჯარო უწყებათა არმგ სპეციალისტების/ხელმძღვანელების ცნობიერების ამაღლება იმის შესახებ, თუ რა გავლენის მოხდენა შეუძლია შერჩევის პროცესში გამოყენებული ინსტრუმენტების მახასიათებლებს მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა მიერ ცოდნისა თუ უნარების სრულყოფილად გამოვლენაზე.

გამოწვევები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების დაგეგმვისა და მართვის პროცესში

ძირითადი გამოწვევა, რომლის წინაშეც აღმოჩნდებიან საჯარო უწყებათა არმგ სპეციალისტები სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების დაგეგმვის დროს, არის ადამიანური კაპიტალი, ადამიანების კომპეტენცია, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად. ამ მოსაზრებაში ჯგუფი სრულიად ერთსულოვანია. კადრების კომპეტენციის პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ დგას რეგიონებში: „ნამდვილად რთულია კომპეტენტური კადრების მოძიება ნებისმიერ ჯგუფში. იშვიათად ჩერდება კარგი კადრი რეგიონში. ცხადია, შეიძლება გაზარდო კადრი, მაგრამ ამას დიდი დრო სჭირდება“.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, საჯარო სამსახურით კვალიფიციური კანდიდატების დაინტერესების პროცესში მნიშვნელოვან დაბრკოლებას თანამდებობრივი სარგოს სიმცირე წარმოადგენს. „კვალიფიციური კადრი საჯარო სამსახურში არსებულ ანაზღაურებას არ დასჯერდება. ვითარება თითქოს პარადოქსულია, უმუშევრობა იმდენად დიდია, რომ თუნდაც ამ მიზერული ანაზღაურების პირობებშიც ადამიანებისთვის სასურველი უნდა იყოს დასაქმება. სინამდვილეში კი საქმე ისაა, რომ ვისაც კომპეტენცია აქვს, ის არ არის დაუსაქმებელი და უფრო მაღალი ანაზღაურებაც აქვს კერძო სექტორში. ხოლო დაუსაქმებელი ვინც არის, მას საჭირო კომპეტენციები არ აქვს. და შესაძლებლობებიც რეგიონებში ამ კომპეტენციების შეძენისა მინიმალურია“.

კომპეტენციის პრობლემას თბილისში არსებული საჯარო ორგანიზაციებიც აწყდებიან. განსაკუთრებით მწვავე იქნება ეს პრობლემა, თუ კადრების შერჩევას მიზნობრივად ეთნიკური უმცირესობების ჯგუფიდან გადაწყვეტენ (იმისათვის, რომ ხელი შეუწყონ მრავალფეროვნების ზრდას). დადგება არა მხოლოდ ენობრივი, არამედ პროფესიული კომპეტენციის პრობლემაც. ქალების შემთხვევაში კომპეტენციის პრობლემა არ არსებობს (ყოველ შემთხვევაში თბილისში).

საჯარო უწყებების არმგ სპეციალისტები მათ ორგანიზაციებში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის არსებობის ბარიერებზე საუბრისას განსაკუთრებულ აქცენტს შუამ პირებზე აკეთებენ. საჯარო ორგანიზაციებში მათი დასაქმების მთავარ დამაბრკოლებელ ფაქტორად ინფრასტრუქტურული პრობლემები სახელდება. ფაქტობრივად ყველა შენობა, რომლებშიც მუნიციპალური ორგანოებია განთავსებული, აშენებულია საბჭოთა პერიოდში და, შესაბამისად, სრულიად არაადაპტირებულია შუამ პირებისთვის. შენობებში, უმეტეს შემთხვევაში, არ არის ლიფტები, ან მხოლოდ იმგვარი ლიფტებია დამონტაჟებული, რომლებშიც ვერ შევა ეტლით მოსარგებლე ადამიანი. შესაბამისად, შუამ პირთა გადაადგილება შენობებში შეუძლებელია. შუამ პირთათვის არ არის ადაპტირებული არც საპირფარეშოები. ერთადერთი, რაც ბოლო პერიოდში გაკეთდა, არის პანდუსები გარედან შენობაში შემოსასვლელად. „პრობლემები გვექმნება არა ურთიერთობებში და სამართლებრივ საკითხებში თანასწორობის კუთხით, არამედ ინფრასტრუქტურის თვალსაზრისით“.

შენობები, რომლებიც ახლა შენდება, ადაპტირებულია, მაგრამ ეს პრობლემის გადაჭრას ვერ ვერ უზრუნველყოფს. ამიტომ მიმდინარეობს ინტენსიური სამუშაოები ძველ შენობებში გარემოს ადაპტირებისთვის. ამ მიზნით გადამზადდებიან არქიტექტორები და ზედამხედველობის სამსახურის თანამშრომლები, რათა უზრუნველყოფონ გარემოს გონივრული მისადაგება შუამ პირებისთვის. არმგ სპეციალისტებისგან მიღებული ეს ინფორმაცია სრულად შეესაბამება დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიშებს (2019-2020).

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს შორის აღინიშნება ეთნიკური ან რელიგიური უმცირესობების წარმომადგენელ თანამშრომელთა მიერ სხვადასხვა დღესასწაულის აღნიშვნის პერიოდი. მნიშვნელოვანია, ამ ჯგუფების წარმომადგენლებს ჰქონდეთ საგანგებო ხელშეწყობა რელიგიური დღესასწაულების აღნიშვნის პროცესში და ამ თვალსაზრისით მათი უფლებები არ შეიზღუდოს, თუმცა ამისათვის აუცილებელია, რომ მენეჯმენტს მათგან წინასწარ ჰქონდეს ინფორმაცია ამის შესახებ.

საჯარო სექტორის, როგორც დამსაქმებლის იმიჯი

საჯარო სექტორის, როგორც დამსაქმებლის იმიჯის შესახებ ფოკუსჯგუფის მონაწილეთა მოსაზრებები განსხვავებულია. უმრავლესობის აზრით, საჯარო ორგანიზაციები არც ისე პოზიტიურად ფასდება გარედან, იმ ადამიანების მიერ, რომლებსაც კონკურსებში მონაწილეობა არ მიუღიათ. არსებობს საკმაოდ მყარი წარმოდგენა, რომ აუცილებელია ნეპოტიზტური თუ სხვა სახის კავშირები იმისათვის, რათა ადამიანი დასაქმდეს საჯარო სამსახურში. ამ წარმოდგენას აქვს გარკვეული საფუძველი, ზოგერთ შემთხვევაში „რეკომენდაციები“ მართლაც გადამწყვეტია, მაგრამ არის უწყებები და პოზიციები, რომლებზეც ადამიანები სრულიად დამოუკიდებლად, მხოლოდ საკუთარი კომპეტენციის საფუძველზე საქმდებიან და ეს შემთხვევათა უმრავლესობაში ხდება. „მნიშვნელოვანია საჯარო სამსახურის იმიჯის შეცვლა და იმ მითის დანგრევა, რომ საჯარო სამსახურში უნაცნობოდ და ვინმეს ჩარევის გარეშე ვერ მოხვდები“.

დღეს საქართველოში უმუშევრობის მაღალი მაჩვენებლის გამო ნებისმიერი, თუნდაც ნაკლებად ანაზღაურებადი სამუშაო ძალიან სასურველია ადამიანებისთვის, დასაქმების შესაძლებლობები უკიდურესად მწირია. მაგალითად, საკრებულოებში შეიძლება რამდენიმე წლის განმავლობაში არ გამოცხადდეს ვაკანსია. შესაბამისად, ამ ორგანიზაციებს ძალზე კონსერვატიულის იმიჯი აქვთ.

ვხვდებით პოზიტიურ ხედვასაც – ზოგიერთი საჯარო უწყება არ ჰგავს ჩინოვნიკურ ორგანიზაციას, იქ არის ძალიან უშუალო გარემო, „ორგანიზაცია ღიაა ყველასთვის“.

გამოთქმული მოსაზრებების მრავალფეროვნების კონტექსტში გაანალიზება აჩვენს სკეპტიციზმის საფუძველს – სავარაუდოდ, საჯარო ორგანიზაციები, სულ მცირე, მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპებზე, ნაკლებად უქმნიან მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებს მოლოდინს, რომ შეიძლება იყვნენ პერსპექტიული დამსაქმებლები მათთვის. ამ თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია როგორც საჯარო ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიმღები პირების ცნობიერების ამაღლება მრავალფეროვნებისადმი მიმღებლობის კუთხით, ასევე, წარმატებული საერთაშორისო პრაქტიკებისა და ქმედითი რეკომენდაციების გათვალისწინება.

საჯარო სამსახურში დასაქმებული ქალების ხედვა

ჯგუფურ ინტერვიუში მონაწილეობა მიიღო საჯარო უწყებებში, მათ შორის თბილისის საკრებულოში, საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების, საგარეო საქმეთა და თავდაცვის სამინისტროებში, ასევე, ეროვნულ ბანკში, სახალხო დამცველის აპარატში, მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულმა შვიდმა ქალმა.

რას გულისხმობს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება საჯარო სამსახურში

ჯგუფის წევრები კარგად არიან ინფორმირებულები კვლევის სამიზნე კონსტრუქტის – მრავალფეროვნების – შესახებ. „კლასიკური გაგებით მრავალფეროვნება ნიშნავს სხვადასხვა იდენტობის მქონე ადამიანების ერთობლიობას, როდესაც, მაგალითად, საჯარო სამსახურში სხვადასხვა ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიის, სექსუალური ორიენტაციის, შშმ პირები შეიძლება მუშაობდნენ“. ისინი იცნობენ მრავალფეროვნების სხვადასხვა ფორმასაც – განმარტავენ როგორც ზედაპირულ, ისე ღრმა მრავალფეროვნების ცნებასაც. მრავალფეროვანი ჯგუფების მათეული ჩამონათვალი ვრცელია. მრავალფეროვნების კონტექსტში ისინი განიხილავენ გენდერულ, ეთნიკურ, რელიგიურ, სხვადასხვა სექსუალური ორიენტაციის მქონე, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ჯგუფებს, ასევე, სხვადასხვა სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის, ასაკის ადამიანებს.

„ძალიან საინტერესო კადრები შეიძლება შეირჩეს სხვადასხვა სოციალური ფენის წარმომადგენლებისგან და ინფორმაციაც შეიძლება იყოს სრულიად განსხვავებული“. „ასაკობრივ მრავალფეროვნებასაც აქვს მნიშვნელობა, რადგან სხვადასხვა ასაკის ადამიანები ძალიან ბევრს სწავლობენ ერთმანეთისგან“.

ჯგუფის წევრები განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებენ შშმ პირებზე, აღნიშნავენ, რომ მათი ხმის გაგონება ძალიან მნიშვნელოვანია. ამ კონტექსტში იხსენიებენ პროექტს „დამინახე მეც“, რომელიც შშმ პირების სოციალურ ინტეგრაციას ემსახურება.

საინტერესოა სხვადასხვა გამოცდილების მქონე ადამიანთა ჯგუფების მიკუთვნება მრავალფეროვნებისთვის: „გამოცდილების მიხედვით მრავალფეროვნებაც ერთგვარი მრავალფეროვნებაა და ეს შეიძლება იყოს პირველი ნაბიჯი იმისკენ, რომ შეიქმნას რეალური მრავალფეროვნება საჯარო სამსახურში“. საკითხში მათ გაცნობიერებულობაზე მეტყველებს ისიც, რომ ჯგუფის წევრები ინფორმირებულები არიან დისკრიმინაციული ვაკანსიების გამოცხადებისთვის კერძო კომპანიების დაჯარიმების შესახებ. ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ სტერეოტიპულ აზროვნებასთან გამკლავება ხელს შეუწყობს მრავალფეროვნების ბრძას შრომით ბაზარზე და, კერძოდ, საჯარო სექტორში. მრავალფეროვანი ჯგუფების ინკლუზია, მათი ჩართულობის გაზრდა, მათთვის თანაბარი შესაძლებლობებისა უზრუნველყოფა სახელმწიფოს და საზოგადოების მნიშვნელოვან ამოცანად მიაჩნიათ.

რა არის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის სიკეთეები და რა გამოწვევებს უკავშირდება მისი დაგეგმვა და მართვა

ჯგუფის წევრებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების სიკეთეები. შრომით ბაზარზე მრავალფეროვანი ჯგუფების მხარდაჭერა საზგადოებაში მათ წარმომადგენელთა თვითრეალიზაციას უწყობს ხელს. მნიშვნელოვანი სიკეთეა უფრო მეტად ინკლუზიური საზოგადოების ჩამოყალიბების ხელშეწყობა. ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება აუმჯობესებს ორგანიზაციულ შესრულებას: **„ერთგვაროვანი სამუშაო ჯგუფების შემთხვევაში არსებობს ე.წ. ბრმა წერტილები, ანუ არსებობს ისეთი სამუშაოები, რომლებიც არც ვიცით, რომ არ სრულდება.“** მაშასადამე, მრავალფეროვნება სამუშაოსადმი მრავალი განსხვავებული პერსპექტივით მიდგომას განაპირობებს.

მრავალფეროვნება არის ბუნებრივი მოცემულობა, მრავალფეროვნებაზე უარის თქმა არის ხელოვნური ქმედება. თუ სადმე არ არიან ადამიანები წარმოდგენილნი მრავალფეროვნად, ეს არ ნიშნავს, რომ იქ არ არის საჭირო მრავალფეროვნება, ეს უფრო ნიშნავს, რომ თანასწორობა არ არის სათანადოდ უზრუნველყოფილი. მრავალფეროვნების ინტეგრირება უფრო მეტად გულისხმობს რეალობასთან დაახლოებას, მისთვის თვალის გასწორებას, ინტეგრაციის პოლიტიკის არქონით სამუშაო (როგორც მიკროსამყარო) წაგებული რჩება, რადგან თვითონ იქნება დეზინტეგრირებული ზოგადი ვითარებისგან, რომლისთვისაც მრავალფეროვნება ბუნებრივია.

ჯგუფის წევრები მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ ქალთა ეკონომიკური აქტიურობის გაძლიერებას. ქვეყანა ძალიან ბევრს კარგავს იმით, რომ ქალები არ არიან ეკონომიკურად აქტიურები. ამ გამოწვევას სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა პერიოდში სხვადასხვაგვარად გაუმკლავდნენ და რეალური შედეგები აჩვენებს, თუ რამდენად იზრდება ოჯახების კეთილდღეობა, შინამეურნეობის შემოსავლები და ქვეყნის წინსვლა ამის შედეგად. **„შეუძლებელია მოსახლეობის 50% (გულისხმობს ქალებს) იყოს სამუშაო ძალის მიღმა და არ იყოს გამოყენებული მათი რესურსები, ემოციური თუ სოციალური ინტელექტი, განათლება (ქალებში უმაღლესი განათლება გაცილებით მაღალია, ვიდრე კაცებში). ჩვენ ხშირად ვუყურებთ ამ სტატისტიკას და რა გამოდის, რომ გვყავს, ერთი მხრივ, განათლებული და, მეორე მხრივ, არაჩართული, სამუშაო ძალის მიღმა დარჩენილი ქალები. ეს არის მწვავე პრობლემა.“** მნიშვნელოვანია ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა ქალთა ეკონომიკური ჩართულობის მიმართულებით. საზოგადოებაში დამკვიდრებული სტერეოტიპები ძალიან ძლიერია, ადამიანები რაღაც სექტორებს, მაგალითად, ენერჯეტიკას, სამშენებლო სექტორს, ტრანსპორტს და ა.შ. ცალსახად კეცებისად აღიქვამენ. ითვლება, რომ ქალი ვერ შეძლებს იქ სამუშაოების შესრულებას. **„გარკვეულ ფიზიკურ და მძიმე სამუშაოებზე ეს შეიძლება მართლაც ვრცელდებოდეს, მაგრამ სრულიად მიუღებელია, რომ ქალი არ შეიძლება იყოს ენერჯეტიკოსი, სამშენებლო სექტორში დასაქმებული და ა.შ.“**

ხშირად ქალის სამუშაოზე არდაქირავების მიზეზი არის მისი ოჯახური მდგომარეობა, მოლოდინები და შიშები იმასთან დაკავშირებით, რომ მას დასჭირდება დეკრეტული შვებულება. ქალის პირად ცხოვრებასთან და დეკრეტულ შვებულებასთან დაკავშირებული სტერეოტიპების გამო დამსაქმებლები **„თავის ტკივილად აღიქვამენ“** კანონით გათვალისწინებულ გარანტიებს, რომლებიც აქვთ ქალებს და არ უღირთ მათი დაქირავება. ჯგუფის მონაწილეთა ეს მოსაზრება ეხმიანება დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიშებს (2019-2020), რომლებშიც ხაზგასმულია დეკრეტული შვებულების მნიშვნელობა ქალისა და ბავშვის ფიზიკური თუ ფსიქიკური ჯანმრთელობისთვის და კერძო კომპანიებისთვის რეკომენდებულია ამ კუთხით სამუშაო გარემოს რეგულაციების დახვერა.

ჯგუფის ზოგიერთი წევრის აზრით, გენდერული საკითხების მოგვარებაში (მაგალითად, გენდერული საბჭოების მუშაობაში) კაცების ჩართულობა არის ძალიან მნიშვნელოვანი. მათ კარგად უნდა გააცნობიერონ, რა მნიშვნელოვანი პრობლემების წინაშე არიან ხოლმე ქალები, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს ყოველთვის იქნება ბარიერი დაქირავებისას: „**ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორ გავზრდით კაცებს. თუ გადაწყვეტილების მიმღებთა შორის კაცებიც არიან, მაშინ ისინი უნდა იყვნენ ინფორმირებულები და ჩართულები ქალების პრობლემებთან დაკავშირებით**“.

სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული სტერეოტიპები შეეხება სხვა ჯგუფებსაც, მაგალითად, შშმ პირებსა და ეთნიკურ უმცირესობებს: „**არავინ არ ვართ დაცულები იმისგან, რომ ნებისმიერ დროს შეიძლება გავხდეთ შშმ პირები და პოსტფაქტუმ კი არ უნდა ვსაუბრობდეთ პრობლემების მოგვარებაზე, არამედ უნდა ვიმუშავოთ პრევენციულ ღონისძიებებზე, როგორ იყოს საზოგადოება თავისუფალი სტერეოტიპებისგან, და ჩვეულებრივად მივიღოთ ჩვენს გვერდით შშმ პირი იქნება თუ ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენელი**“.

ჯგუფის წევრები ხაზგასმით აღნიშნავენ საჯარო სამსახურში მუშაობის დაწყების, ასე ვთქვათ, სტარტის ალების სირთულეს. იმისათვის, რომ ადამიანი დასაქმდეს საჯარო სამსახურში, უნდა ჰქონდეს სამუშაო გამოცდილება. მაგრამ „**თუ არასოდეს არ მოგცეს გამოცდილების მიღების საშუალება, როგორ უნდა დააგროვო გამოცდილება?!**“ აღნიშნულ საკითხს ესმიალება სახალხო დამცველის ანგარიშში სტაჟირების სისტემასთან დაკავშირებით წარმოდგენილი ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციები (იხ. ზემოთ).

გარდა საჯარო სამსახურში მუშაობის დაწყებასთან დაკავშირებული ბარიერებისა, მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებისთვის, მაგალითად, ქალებისთვის ბარიერები არსებობს მუშაობის პროცესშიც. გენდერული ბალანსი საჯარო სამსახურში მეტ-ნაკლებად დაცულია, მაგრამ ეს მხოლოდ ზედაპირული სურათია. გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, ძირითადად, კაცები არიან დასაქმებულნი, ქალები კი ალტერნატივების შემთავაზებლად რჩებიან. თუკი ქალები ზოგიერთ შემთხვევაში შეძლებენ, ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღების „**მასკულიზურ**“ პროცესში, ისინი ამისათვის განსაკუთრებულ ქებას იმსახურებენ, რაც იმას მიუთითებს, რომ ეს არ არის ნორმალური პროცესი და ჩვეული პრაქტიკა. თუნდაც მენეჯერული პოზიციები ჰქონდეთ, ქალები იერარქიულად, როგორც წესი, მაინც ანგარიშვალდებულები არიან კაცებთან, და არა მხოლოდ ვერტიკალურ, არამედ ჰორიზონტალურ ურთიერთობებშიც – მათ უწევთ დამატებითი ძალისხმევის დახარჯვა იმისათვის, რომ კოლეგა კაცებთან თავიანთი პოზიციები მყარად შეინარჩუნონ. „**გადაწყვეტილების მიღების პროცესი წარიმართება კაცებისთვის ჩვეული წესით და ამ დომინანტურ კულტურაში არიან სოციალიზებული ქალებიც. მათ თვითონაც აქვთ მოლოდინი, რომ კაცს უნდა დაუთმონ, კაცმა რაც თქვა, იმას უნდა გაყვნენ და მერე კმაყოფილები არიან, რომ ამ დებატებში მიიღეს მონაწილეობა; მონაწილეობაზეა ყურადღება გამახვილებული და არა იმაზე, საბოლოო შედეგში რამდენად გადამწყვეტი იყო ქალი**“.

მენეჯერულ პოზიციაზე მყოფ ქალს ყოველთვის უწევს იმის მტკიცება, რომ ნამდვილად იმსახურებს ამ პოზიციას, ნამდვილად აქვს შესაბამისი უნარ-ჩვევები და გამოცდილება. თუმცა დინამიკა პოზიტიურია და გადაწყვეტილების მიმღები ქალების რიცხვი იზრდება.

გენდერული თვალსაზრისით ვითარება განსხვავებულია საჯარო ორგანიზაციების სპეციფიკის მიხედვით, მაგალითად, განსაკუთრებით საყურადღებოა ვითარება თავდაცვის ძალებში, სადაც ქალები 8% შეადგენენ. შეიარაღებულ ძალებში ქალი ხელმძღვანელი ნაკლებად გვხვდება, ქალებისთვის გართულებულია კარიერული გავითარებაც, რადგან ის ხანგრძლივ მივლინებებს გულისხმობს. სამხედროების შემთხვევაში ძალიან მტკივნეულად აღიქმება დეკრეტული შვებულების საკითხი დამსაქმებლის მხრიდან.

თუმცა, როგორც აღნიშნული უწყების წარმომადგენელი ამბობს, 10 წლის წინანდელ ვითარებას რომ შევადაროთ, დღევანდელი ქალები უფრო მზად არიან, გადადგან თამამი ნაბიჯები კარიერული ზრდისთვის, რათა არ ჰქონდეთ განცდა, რომ მათ გვერდზე მდგომი მამაკაცი ბევრად უფრო წარმატებულია. „მეთაურობა ამ გადაწყვეტილებებს სიხარულით არ ხვდება, ურჩევნიათ კაცის დაწინაურება, მაგრამ ვიბრძვით და წინ მივიწევთ“.

სექტორების მიხედვით განსხვავებული ვითარებაა ეთნიკურ უმცირეებთან დაკავშირებითაც. თავდაცვის ძალებში მათი წარმომადგენლობა საკმაოდ დიდია, და კარგად არის გათვალისწინებული მათი სპეციფიკური საჭიროებები/მოთხოვნები – რამადანის დროს კვების რაციონი, სამლოცველოები და ა.შ. თუმცა არის სექტორები, სადაც საერთოდ ვერ ვხვდებით ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლებს. ნაკლებად არის გაცნობიერებული მათი ინტეგრაციის საჭიროება, არ ჩანს პრაგმატული მოდგომა – რომ ეს ადამიანები ძალზე გამოსადეგნი არიან ორგანიზაციისთვის.

დამოკიდებულებები და ატიტუდები მრავალფეროვანი ჯგუფების მიმართ (სამუშაოს განაწილებისა და შეფასების თვალსაზრისით)

საჯარო ორგანიზაციებში ექსპლიციტური განსხვავებები დამოკიდებულებებში მრავალფეროვანი ჯგუფების მიმართ არ ფიქსირდება, უწყებათა უმრავლესობაში დაცულია გენდერული ბალანსი, იკვეთება ტენდენცია, რომ თანდათან ქალები მეტად არიან წარმოდგენილნი გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე, მაგრამ ჯერ კიდევ არის გამოწვევები ატიტუდების თვალსაზრისით: „ქვედა დინებებში იგრძნობა განსხვავებები – მოგხვდება ხოლმე ყურში რაღაც გამოთქმები, არის მიდგომა – დავინდოთ, გავითვალისწინოთ და ა.შ.“ „ბირველი ქალი ვიყავი დეპარტამენტში და ძალიან გაუკვირდათ – ე.ი. ნორმალური ამბავი არ არის, რომ ქალს შეუძლია ამ საქმეს გაართვას თავი“. მაგრამ დინამიკა პოზიტიურია. ამას ხელს უწყობს ქალებში თვითფექტურობის განცდის ამაღლება, თავდაჯერებულობა, საკუთარი პოზიციის მტკიცედ და არგუმენტირებულად დაცვის უნარის გაძლიერება.

ინკლუზიის პოლიტიკა ხშირად ითვალისწინებს სტრუქტურული მიდგომებს, მაგალითად, კვოტირებას. ეს მიდგომები საფრთხილოა – თუ კვოტირებით დასაქმებულ ადამიანს სამუშაოს არ დაავალე, არ ანდობ, მაშასადამე, ის ორგანიზაციაში არის არა თავისი კომპეტენციის, არამედ სხვა ფაქტორების, მაგალითად, კვოტის გამო. ამგვარი დამოკიდებულება განამტკიცებს სკეპტიკურ განწყობებს უმცირესობათა ჯგუფების წარმომადგენლების მიმართ.

ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ზრდაზე მიმართული ღონისძიებები პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპებზე

ფოკუსჯგუფის მონაწილეების მიერ საკუთარი გამოცდილების გაზიარების საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ საჯარო უწყებებში კადრების მოზიდვისა და შერჩევის განსხვავებული პრაქტიკა მოქმედებს. ორგანიზაციათა უმეტესობაში გარემო ჰომოგენურია ეთნიკური ჭრილისა და შეზღუდული შესაძლებლობების თვალსაზრისით. ეს შეიძლება იყოს იმის ინდიკატორი, რომ ორგანიზაცია პროაქტიულად ნაკლებად ზრუნავს მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა მოზიდვასა და მოტივირებაზე. პერსონალის შერჩევა ხდება იმ კანდიდატთა შორის, რომლებიც ინტერესდებიან ვაკანსიით და აკეთებენ განაცხადს.

მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებთან დაკავშირებით რიტორიკა შემდეგია: თუ კანდიდატი განაცხადს გააკეთებს, მისი დისკრიმინირება რაიმე ნიშნით არ მოხდება. ეს ფაქტი ეხმიანება საჯარო უწყებათა ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების გამოცდილებას იმის შესახებ, რომ მიზანმიმართული რეკრუტირება (იხ. საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზისა და რეკომენდაციების ნაწილში) არ ხდება, პერსონალის შეირჩევა დაინტერესებული კანდიდატებისგან მხოლოდ კვალიფიკაციის საფუძველზე. მაგრამ როგორც ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები, ისე საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებული ქალები ადასტურებენ, რომ კანდიდატების მოზიდვა, ფაქტობრივად, არ ხდება. ეს კი, როგორც საერთაშორისო პრაქტიკა და სამეცნიერო კვლევა გვიჩვენებს, უმნიშვნელოვანესი ეტაპია სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის პროცესში.

ჯგუფის წევრები აფიქსირებენ საინტერესო პოზიციას თავად კანდიდატების დამოკიდებულებებისა და წინასწარი განწყობების შესახებ: **„შინაგან განცდაზე არის ალბათ დამოკიდებული – ქალებმა თვითონ უნდა გააცნობიერონ, რა როლი აქვთ. არც დამიშვია, რომ შეიძლებოდა კაცისთვის უპირატესობა მიენიჭებინათ ან კომპეტენციები არ მყოფნოდა. ეს განწყობა ალბათ მნიშვნელოვანია.“** ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა წინასწარი განწყობები და მოლოდინები – ფოკუსჯგუფის მონაწილეთა გამოცდილებით, მათი მიდგომა ძალზე სკეპტიკურია: მე აქ მაინც არ მიმიღებენ, ჩემი ადგილი აქ არ არის. ამასვე ადასტურებს არაერთი კვლევა, რომელიც მოლოდინის თეორიულ ჩარჩოს ეყრდნობა. ამ თეორიის თანახმად, მნიშვნელოვანია, ადამიანებს ჰქონდეთ პოზიტიური მოლოდინი იმისა, რომ მათი ძალისხმევა (კომპეტენცია, ცოდნა და უნარ-ჩვევები) დაჯილდოვდება იმით, რომ ორგანიზაცია მათ დაიქირავებს. ორგანიზაციებმა უნდა იზრუნონ პოტენციურ კანდიდატთა შორის ამგვარი პოზიტიური მოლოდინების შექმნაზე მოზიდვის მრავალფეროვანი ღონისძიებებით (იხ. საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზისა და რეკომენდაციების ნაწილში). ქართულ კონტექსტზე რომ გადმოვიტანოთ, მნიშვნელოვანია ტაბუს მოხსნა, რომ ამ მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლები ვერ დასაქმდებიან სამინისტროებსა თუ სხვადასხვა საჯარო უწყებაში. **„ეს ადამიანები სახლიდან არ გამოდიან და როგორ უნდა გამოვიყვანოთ, ამაზე ფიქრია საჭირო. ამის პოლიტიკა ორგანიზაციებს არ აქვთ“.** ამას ადასტურებს სწორედ ერთ-ერთი მონაწილის პირადი გამოცდილებაც, რომლისთვისაც მოზიდვის ეტაპზე მესიჯი იყო: **„მზად ხარ, წამოხვიდე ჯარში?“** ეს მესიჯი თავდაცვის ძალებში ქალების წარმომადგენლობის გასაზრდელად, ქალების მოსაზიდად ნამდვილად არაეფექტურია – ის უბიძგებს კანდიდატს, ეჭვი შეიტანოს საკუთარ გადაწყვეტილებაში.

საჯარო სექტორში ვხვდებით განსხვავებულ პრაქტიკასაც – მაგალითად, განათლების სფეროში, სადაც ქალების რაოდენობა ჭარბობს კაცებისას და გადაწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზეც მრავლად არიან ქალები, არსებობს კარგი საფუძველი მოზიდვის ეტაპზე ქალებისთვის პოზიტიური მოლოდინების შესაქმნელად.

მოზიდვის წყაროების (იხ. საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზისა და რეკომენდაციების ნაწილში) ეფექტურად გამოყენების მაგალითს წარმოადგენს ჯერ კიდევ 15 წლის წინ არსებული პრაქტიკა ეკონომიკის მინისტრის მიერ კანდიდატების უმაღლესი სასწავლებლებიდან მოზიდვისა. სტუდენტთა შორის თანაბრად იქნენ შერჩეულები ქალებიც და კაცებიც. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკა განიხილება უფრო მეტად მასკულიურ სფეროდ, კანდიდატთა მოზიდვისა და შერჩევისადმი არადისკრიმინაციული მიდგომის პრეცედენტები აქ 15 წლის წინაც გვხვდებოდა.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გაზრდისთვის მნიშვნელოვანი ეტაპია პერსონალის შერჩევაც, რომელიც სხვადასხვა მეთოდით ხორციელდება. საჯარო სამსახურში, უპირატესად, შერჩევის ინტერვიუ გამოიყენება. შესარჩევი კომისიის დაკომპლექტებისას გენდერულ ბალანსს, ან პროცესში ეთნიკური უმცირესობის წარმომადგენლის, ან შშმ პირის მონაწილეობას საკმარისი ყურადღება არ ექცევა.

ხშირად შესარჩევი კომისიის გენდერული ან ეთნიკური პროფილი ჰომოგენურია, რაც მსგავსება-მიზიდულობის პარადიგმის თანახმად (იხ. საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზისა და რეკომენდაციების ნაწილში), ამცირებს ორგანიზაციის მიზიდულობას მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლებისთვის. მაგრამ აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ განსხვავებით კერძო ორგანიზაციებისგან, საჯარო ორგანიზაციებში შესარჩევ ინტერვიუზე დისკრიმინაციული შეკითხვების გამოყენება გამოირიცხება სტადარტული შეფასების ფორმების საფუძველზე. ფოკუსჯგუფის არც ერთ მონაწილეს შერჩევის არც ერთ პროცედურასთან დაკავშირებით არ ჰქონია უსამართლობის, უთანასწორობისა და მიკერძოებულობის განცდა.

საჯარო სექტორის, როგორც დამსაქმებლის იმიჯი

საჯარო ორგანიზაციათა უმრავლესობა ნაკლებად ზრუნავს თავის, როგორც დამსაქმებლის იმიჯზე. უმეტეს შემთხვევაში არ არსებობს სტრატეგიული მიდგომა ინკლუზიურობასთან დაკავშირებით. ვებგვერდისთვის მასალების მომზადებისას საგანგებო ყურადღება არ ექცევა მრავალფეროვანი ჯგუფებისთვის მისაღებ ვორდინგს, მომზიდველ მესიჯებს და ა.შ. ვებგვერდები, როგორც წესი, გაჯერებულია ფორმალური ინფორმაციით მიმდინარე აქტივობებისა თუ განხორციელებული პროექტების შესახებ.

საერთაშორისო გამოცდილება გვკარნახობს, რომ იმისათვის, რომ გაიზარდოს მრავალფეროვანი ჯგუფების დაინტერესება საჯარო ორგანიზაციებით, მიმზიდველი გახდეს მათი, როგორც დამსაქმებლის იმიჯი, მნიშვნელოვანია მოზიდვის მრავალფეროვანი ღონისძიებების გამოყენება – ღია კარის დღეები, ექსკურსიები ორგანიზაციაში, საგანმანათლებლო ტურები და თვალსაჩინო რესურსები (ბროშურები, ვიდეორგოლები, ფოტოები) და ა.შ. ამ თვალსაზრისით გარკვეული ელემენტები ქართულ საჯარო ორგანიზაციებშიც შეინიშნება: **„ვებგვერდისთვის ღონისძიებებზე ფოტოების გადაღებისას აუცილებლად გენდერული ბალანსი უნდა ყოფილიყო დაცული. ჩემი აზრით, ეს გარკვეულწილად მეტყველებს ორგანიზაციის განწყობაზე“**.

მეტად ხელშესახებია პროგრესი იმ ორგანიზაციების შემთხვევაში, რომლებიც საერთაშორისო ხელშეკრულებებით აღებული ვალდებულებების ფარგლებში ხვეწენ მოზიდვისა და შერჩევის პროცედურებს. ასეთია საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, სადაც თავდაცვის ძალებში ქალთა მონაწილეობის წასახალისებლად იბეჭდება ბროშურები, ტარდება ფოტოგადაღებები „ქალი მფრევანი“, „ქალი მძღოლი“ და ა.შ. ეწყობა ქალი სამხდროების შეხვედრები ქალებთან გზავნილით „ეს არ არის რაღაც შეუძლებელი და წარმოუდგენელი, ეს დაძლევადი და ხელმისაწვდომია ქალებისთვის“. აღნიშნული პრაქტიკები სტერეოტიპების მსხვერველს ემსახურება. ეფექტიც საგრძნობია – გაიზარდა კადეტთა სკოლაში ქალი სტუდენტების რაოდენობა; გაიზარდა ქალების მიმართვიანობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე. სამწუხაროდ, მოზიდვის ღონისძიებები არ მიემართება შშმ პირებს. ვებგვერდზე განთავსებული განცხადებები არ ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ სამინისტრო მიესალმება შშმ პირების დასაქმებას. სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისას დაზარალებულ პირებს, რომლებსაც ენიჭებათ შშმ პირის სტატუსი, აქვთ გარკვეული ხელშეწყობა ორგანიზაციისგან, რომ არ დარჩნენ ყურადღების მიღმა, არიან ჩართულები სპორტულ აქტივობებში, აქვთ საუკეთესო პირობები ფიზიკური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად, მაგრამ დასაქმების თ ვ ა ლ ს ა მ რ ი ს ი თ გამოწვევები დიდია.

ზოგადად, უნდა ითქვას, რომ საჯარო ორგანიზაციებში მზაობა შშმ პირების ჩართულობისთვის ძალზე დაბალია. ხშირ შემთხვევაში გაცნობიერებულიც კი არ არის მათი საჭიროებები, დაბალია ინფორმირებულობა გონივრული მისადაგების პრინციპის შესახებ. საჯარო უწყებების მიდგომა რედუქციონისტულია – მისადაგებად განიხილება პანდუსი და საპირფარეშოების მოწყობა, თუმცა ბევრ საჯარო უწყებას ეს მინიმუმიც კი არ აქვს დაკმაყოფილებული: **„შეუძლებელია, რომ ადამიანმა დაიკმაყოფილოს ბუნებრივი მოთხოვნილებები ან გადაადგილდეს, რომ აღარაფერი ვთქვათ უფრო მაღალი დონის მისადაგებაზე“**.

სხვა რა საჭიროებები აქვთ, რა განწყობებია, რა სტერეოტიპებია – ამაზე წარმოდგენაც არ გვაქვს“. მიუხედავად აღნიშნული სკეპტიკური განწყობებისა, ფოკუსჯგუფის ფაქტობრივად ყველა მონაწილე გაუწევდა რეკომენდაციას თავის ორგანიზაციას, როგორც კარგ დამსაქმებელს. მრავალფეროვანი ჯგუფებიდან ეს, ძირითადად, ქალებს შეეხება. საჯარო სექტორში ქალების დასაქმების მიმართულებით არის პოზიტიური დინამიკა. სასურველი იქნებოდა მსგავსი ტენდენციის აღმოჩენა სხვა მრავალფეროვანი ჯგუფების შემთხვევაშიც.

შუამდგომლობისა და ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა ხედვა

შეხვედრა მრავალფეროვნების ცნების დეფინიციით დავიწყეთ. მას შემდეგ, რაც აღვწერეთ, რას შეიძლება გულისხმობდეს ცნება, აღმოჩნდა, რომ მონაწილეებს გარკვეულწილად გაცნობიერებული აქვთ მრავალფეროვნების მნიშვნელობა და ღირებულება სამუშაო ადგილას. გაკეთდა სწორი აქცენტები იმასთან დაკავშირებით, თუ რას გულისხმობს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა: ყველა უნარის, მახასიათებლისა და შესაძლებლობის მქონე ადამიანის ჩართვას და მონაწილეობას შრომის ბაზარზე. ორგანიზაციაში ადამიანური კაპიტალი დასაქმებულების ცოდნის, უნარების, შესაძლებლობების, გამოცდილების აკუმულირებაა, რაც კომპანიებს ერთმანეთისგან განასხვავებს. ადამიანური კაპიტალის განვითარების პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის უზრუნველყოფა, რაც ორგანიზაციაში განსხვავებული უნარებისა და მახასიათებლების თავმოყრის საფუძველია, შესაბამისად, იზრდება განსხვავებულ გამოწვევებთან გამკლავების პროცესში ორგანიზაციის ეფექტიანობა.

დისკუსიისას შევეხეთ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების დადებით და უარყოფით მხარეებს ორგანიზაციაში. აღსანიშნავია, რომ ჯგუფის სპეციფიკიდან გამომდინარე, დისკუსიის ფოკუსი ხშირად ინაცვლებდა ხოლმე სახელშეკრულებო ურთიერთობებზე, უკვე ორგანიზაციაში შესვლის შემდგომ არსებული პროცესების აღწერაზე. ეს ტენდენცია ლოგიკურია, ვინაიდან სამიზნე ჯგუფის წარმომადგენლები თავად ნაკლებად არიან ჩართულნი პერსონალის შერჩევის პროცესში, შესაბამისად, ყოფილი აპლიკანტის პოზიციიდან შერჩევის ეტაპის სპეციფიკის შეფასება მეტად კომფორტული იყო მათთვის.

მრავალფეროვნების დადებითი მხარეები და გამოწვევები

განაწილება იმისა, თუ დისკუსიისას დროის რა ნაწილი დაეთმო დადებით მხარეებზე საუბარს და რა – გამოწვევებზე, სისტემური პრობლემების არსებობასა და სიმწვავეზე მიუთითებს. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ დადებითი მხარეები აღწერილია, როგორც სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების საფუძველზე ორგანიზაციაში არსებული სიკეთეები, ხოლო გამოწვევებზე საუბრისას მონაწილეებმა მეტად განიხილეს მრავალფეროვნების ხელშემშლელი ფაქტორები და არა ის, თუ რა სირთულეები შეიძლება შექმნას მრავალფეროვანმა ადამიანურმა რესურსმა ორგანიზაციაში. ის, თუ რა მიმართულებით განვითარდა მონაწილეთა დისკუსია, ნათელ წარმოდგენას გვიქმნის მათთვის მნიშვნელოვანი საკითხების პრიორიტეტიზაციის შესახებ. მრავალფეროვნების შემაფერხებელ ფაქტორებზე საუბარი, პირველ რიგში, იმას უსვამს ხაზს, რომ დეკლარირებულად თუ იმპლიციტურად, მონაწილეებს გაცნობიერებული აქვთ მრავალფეროვნებასთან ასოცირებული სიკეთეები და მის უზრუნველყოფას საჭიროდ თვლიან. დამატებით, ისინი მრავალფეროვნების საფუძველზე დამდგარ დადებით შედეგებს მეტად პრიორიტეტულად მიიჩნევენ, ვიდრე იმ გამოწვევებს, რაც შესაძლოა განსხვავებული ადამიანებით დაკომპლექტებული გუნდების ეფექტიანად მართვასა და ორგანიზებასთან ასოცირდებოდეს. ამ დისკუსიაში საუბარი პრაქტიკულად არც განვითარებულა.

მრავალფეროვნების დადებით მხარეებზე საუბრისას აღინიშნა, რომ სხვადასხვა მახასიათებლისა და გამოცდილების მქონე ადამიანის თავმოყრა ორგანიზაციის ეფექტიან შესრულებაზე აისახება სწორედ უნარების მრავალფეროვნების გამო, რაც განსხვავებული დავალებების შესრულების პროცესში განსაკუთრებით ფუნქციონალურია.

შეზღუდვების ნაწილში ხაზი გაესვა პრაქტიკაში მრავალფეროვნების ხელშეწყობის პროცესში არსებულ გამოწვევებს. განსაკუთრებით აქცენტირებული იყო ისეთი გლობალური გამოწვევები, როგორცაა გარემოს (შენობების, გარე სივრცის, ტრანსპორტის) ადაპტაციის პრობლემა, იმისათვის, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებმა დამოუკიდებლად, თავისუფლად გადაადგილება შეძლონ. ქუჩების, ტრანსპორტის და შენობების არაადაპტურობის გამო არათუ დასაქმება, მოქალაქის პოზიციიდან საჭირო სერვისების მიღებაც კი შეზღუდულია. ეს პრობლემა განსაკუთრებით თვალსაჩინო რეგიონებშია, სადაც დედაქალაქთან შედარებით ამ თვალსაზრისით მეტად არახელსაყრელი გარემოა შექმნილი. საკანონმდებლო რეგულაციების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ დე იურე მდგომარეობა მეტად გამართული და მეგობრულია შშმ პირების საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში ჩართვის მიმართ, ვიდრე დე ფაქტო სიტუაცია. სამწუხაროა, თუმცა ცხადია, რომ შეზღუდული შესაძლებლობები დღეს გავლენას ახდენს პირის გადაწყვეტილებაზე, ჩაერთოს შრომის ბაზარზე. საკუთარ ინტერესებთან, უნარებთან, ცოდნასა და გამოცდილებასთან შესაბამისი სამუშაოს პოვნა, ჩვეულებრივ, გამოწვევაა სამუშაოს მაძიებლებისთვის, თუმცა, მოწყვლად ჯგუფში მყოფთათვის ეს პროცესი გაცილებით მყარ ბარიერებთან ასოცირდება. გარდა ზემოთქმული ფაქტორებისა, შშმ პირებს იმაზე ფიქრიც უხდებათ, არის თუ არა გარემო ადაპტირებული იმ ორგანიზაციაში, სადაც ვაკანტური პოზიცია გამოცხადდა და შეძლებენ თუ არა ისინი ეფექტიან ფუნქციონირებას სამსახურში, წმინდად გარემოსეული ფაქტორების გათვალისწინებით. როგორც ჩანს, პრაქტიკაში ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი შშმ პირების საზოგადოებრივ ცხოვრებაში სათანადო ინტეგრაციის ხელშესაწყობად.

რაც შეეხება ეთნიკურ უმცირესობებს, გამოწვევები ამ მიმართულებითაც აშკარაა. უნდა აღინიშნოს, რომ სირთულეები საქართველოს კონკრეტულ რეგიონებში მეტად თვალსაჩინოა, სადაც ეთნიკური უმცირესობები მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს. შესაძლოა გაჩნდეს შეკითხვა, რომ თუ უმცირესობები გარკვეულწილად კონკრეტულ ტერიტორიულ ერთეულზე უმრავლესობას ქმნის, მაშინ რატომ არის აქტუალური საჯარო სამსახურში დასაქმების თვალსაზრისით არსებული გამოწვევები? ამის მიზეზი, პირველ რიგში, ენობრივი ბარიერია. ხშირად, ეთნიკური უმცირესობები სათანადო დონეზე ქართული ენის ფლობას ვერ ახერხებენ, რაც რამდენიმე მიმართულებით ქმნის გამოწვევებს. შესაძლოა, შერჩევის ეტაპზე კომუნიკაცია თარჯიმნის დახმარებით შედგეს, თუმცა შემდგომი ფუნქციონირება სამსახურში მაინც გართულებულია. საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონის მე-5 მუხლი განსაზღვრავს, რომ „სახელმწიფო სამსახური და საჯარო სამსახური ხორციელდება საქართველოს სახელმწიფო ენაზე – ქართულად, ხოლო აფხაზეთის ავტონომიურ რესპუბლიკაში აგრეთვე – აფხაზურად.“ ამ პრობლემაზე კვლევის მონაწილეები საუბრობენ. ისინი მიუთითებენ იმ გამოწვევებზე, რაც არაქართულენოვან თანამშრომლებთან კომუნიკაციის პროცესში ექმნებათ. გართულებულია ტრენინგისა და განვითარების აქტივობებში მათი ჩართვა, რადგან ჩვეულებრივ, ტრენინგები სახელმწიფო ენაზე ტარდება. შესაბამისად, გარკვეულწილად მათი დისტანცირება ხდება რიგი ორგანიზაციული პროცესებისგან. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი რესურსია სახელმწიფო ენის შემსწავლელი პროექტების განხორციელება, მხარდაჭერა და მონაწილეობის წახალისებაზე ზრუნვა. გარდა იმისა, რომ ეს ეთნიკური უმცირესობების საჯარო სექტორში დასაქმების პრობლემის მოგვარებას შეუწყობს ხელს, ასევე გაზრდის ენობრივი ბარიერის მქონე მოსახლეობის საჯარო სერვისებზე ხელმისაწვდომობას. მექანიზმი ასეთია: საჯარო სამსახურში ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა დასაქმება მოსახლეობის ნდობას ინსტიტუციის მიმართ მეტად გაზრდის. ამ შემთხვევაში აქტუალურია ხოლმე მსგავსების პრინციპი. ადამიანები ხშირად უფრო ენდობიან მათ, ვისაც თავის მსგავსად აღიქვამენ. ასევე, გაუმჯობესდება საჯარო სერვისებზე მათი ხელმისაწვდომობა.

მექანიზმი ასეთია: საჯარო სამსახურში ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენელთა დასაქმება მოსახლეობის ნდობას ინსტიტუციის მიმართ მეტად გაზრდის. ამ შემთხვევაში აქტუალურია ხოლმე მსგავსების პრინციპი. ადამიანები ხშირად უფრო ენდობიან მათ, ვისაც თავის მსგავსად აღიქვამენ. ასევე, გაუმჯობესდება საჯარო სერვისებზე მათი ხელმისაწვდომობა. სახელმწიფო ენის სწავლასწავლების წახალისება და მასთან დაკავშირებულ სიკეთეებზე აპელირება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საჯარო სექტორში დასაქმებული ეთნიკური უმცირესობებისთვის, არამედ, სრულად, მოსახლეობისთვის. თუმცა ეს ხანგრძლივი და კომპლექსური პროცესია. სანამ აღნიშნული რეალიზდება, საჯარო სერვისებზე ეთნიკური უმცირესობების ხელმისაწვდომობას მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებს საჯარო სამსახურში დასაქმებული უმცირესობების წარმომადგენლები, ვისთანაც ენობრივი ბარიერი არ აქვთ.

შერჩევის პროცედურასთან დაკავშირებით

დისკუსიის ფარგლებში უშუალოდ შერჩევის პროცესის განხილვაზე ვფოკუსირდით. მონაწილეებს ვკითხეთ იმის თაობაზე, თუ როგორ გაიგეს ვაკანსიის შესახებ, რამდენად სრულყოფილი ინფორმაცია იყო მოცემული ვაკანსიაში პოზიციის თაობაზე, რაც მათ შესაბამის მოლოდინებს უქმნიდა ორგანიზაციის შესახებ, რამდენად გამართლდა მათი მოლოდინები, რა ინფორმაცია იყო ვაკანსიაში მრავალფეროვნების წახალისებისთვის და რა პრობლემებს ხედავენ ისინი ამ მიმართულებით.

აღსანიშნავია, რომ კვლევის მონაწილეები ამ მიმართულებით პრობლემას ვერ ხედავენ. ადასტურებენ, რომ ვაკანსიის ტექსტები ჩვეულებრივ გენდერული ან რამე სხვა ნიშნის მიხედვით ნეიტრალურია, მითითება მხოლოდ კონკრეტული ჯგუფის წარმომადგენლებზე ვაკანსიის განცხადებაში არ არის, შესაბამისად, პერსონალის შერჩევის ამ ეტაპზე ერთი შეხედვით, დისკრიმინაციის ნიშნები არ შეიმჩნევა. მეტიც, საჯარო სამსახურში გამოცხადებული კონკურსის 3 ძირითადი ამოცანიდან პირველი სწორედ ვაკანტურ თანამდებობათა თანაბრად ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა⁶⁷. ეს ჩანართი კონკურსის ჩატარების წესში ნამდვილად დამაიმედებელი განაცხადია.

საჯარო სამსახურში ვაკანტური პოზიციების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების პრაქტიკა უნიფიცირებულია და საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ 204-ე დადგენილებით რეგულირდება. დადგენილება არეგულირებს კონკურსის ჩატარების მთელს პროცესსა და კალენდარს. ორგანიზაციები⁶⁸ ვალდებულნი არიან განათავსონ განცხადებები ვაკანტური პოზიციების შესახებ საჯარო სამსახურის ვაკანსიებისთვის განკუთვნილ სპეციალურ ვებგვერდზე (<https://www.hr.gov.ge/>), რომელსაც საჯარო სამსახურის ბიურო უწევს ადმინისტრირებას. ვაკანსიის გამოცხადებისას ორგანიზაციების მიერ შესავსები ველებიც სტანდარტული და ფორმალიზებულია, რაც კონკრეტულ მოთხოვნებს უყენებს ორგანიზაციას ვაკანტური ადგილის შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნებასთან დაკავშირებით. მითითებული კანონის მე-7 მუხლის მიხედვით, კონკურსების გამოცხადების შესახებ შეტყობინება უნდა მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

⁶⁷ 204-ე დადგენილება საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ, მუხლი 4.

⁶⁸ ამჟამად საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე 383 დამსაქმებელი და 199 384 მოქალაქეა რეგისტრირებული. წყარო: <https://www.hr.gov.ge/Home/About>

- ა) შესაბამისი საჯარო დაწესებულების დასახელებას;
- ბ) კონკურსის წესით შესავსები პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტური თანამდებობის დასახელებას;
- გ) კანდიდატის მიმართ წაყენებულ ძირითად, სპეციალურ და დამატებით საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს;
- დ) პროფესიული საჯარო მოხელის ვაკანტური თანამდებობისათვის დადგენილი სამუშაო აღწერილობის მიხედვით განსაზღვრულ ფუნქციებს; ე) ინფორმაციას თანამდებობრივი სარგოს შესახებ;
- ვ) განცხადებისა და სხვა აუცილებელი დოკუმენტების ჩამონათვალს და წარდგენის ვადას;
- ზ) ინფორმაციას კანდიდატის შეფასების ფორმის შესახებ;
- თ) შესაბამისი საკონკურსო კომისიის მისამართს;
- ი) ღია და დახურული კონკურსის ეტაპებს;
- კ) კომისიის მიერ საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების ვადას;
- ლ) ინფორმაციას კომისიის მიერ ამ წესით დადგენილი გადაწყვეტილების მიღების ფორმის შესახებ.

ამავე კანონითაა განსაზღვრული კონკურსის ჩატარების ეტაპები, ფორმები და პირობები⁶⁹. მსგავსი ფორმალიზაცია და სტანდარტიზაცია ვაკანსიის გამოცხადების ეტაპზე პროცედურული გადაცდომებს მინიმუმამდე ზღუდავს, თუმცა, შინაარსობრივად, რამდენად უზრუნველყოფს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას, ეს ცალკე განსახილველი საკითხია.

მონაწილეებმა აღნიშნეს, რომ შერჩევის ეტაპები ახლა განსხვავდება იმისგან, რაშიც მათ მიიღეს მონაწილეობა. ამჯერად შერჩევა განცხადებების გადარჩევასა და გასაუბრებას მოიცავს, მათ კი დანიშვნისას კიდევ ერთი, ტესტირების ეტაპი გაიარეს. პირველ ეტაპზე მოწმდება ვაკანტური პოზიციის შესახებ განცხადებაში მითითებულ მოთხოვნებთან გამოგზავნილი რეზიუმეს შესაბამისობა. იმ შემთხვევაში, თუ იგი აკმაყოფილებს მოთხოვნებს, აპლიკანტს გასაუბრებაზე იბარებენ. მონაწილეები შერჩევის პროცედურას სამართლიანად და მიუკერძოებლად აფასებენ და რამე ტიპის გამოწვევებზე საუბარი უჭირთ.

განსაკუთრებით მკაფიო იყო გამოწვევები უკვე დასაქმების შემდეგ და კონკრეტულად შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებთან მიმართებაში. მონაწილეები აღნიშნავენ, რომ არანაკლებ მნიშვნელოვანი სირთულეების წინაშე დგებიან უშუალოდ მუშაობისას, მაგალითად, არაადაპტური ინფრასტრუქტურის გამო. შენობების ნაწილს დამონტაჟებული აქვს პანდუსი, რომელიც არ ჯდება სტანდარტებში და რეალურად, არაფუნქციურია ინდივიდუალური გადაადგილების თვალსაზრისით. კიდევ უფრო დიდი ნაწილი არ არის აღჭურვილი მეორე და ზემოთ სართულებზე გადაადგილებისთვის ლიფტით. ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც მონაწილეებმა გამოყვეს, ადაპტირებული საპირფარეშოების არარსებობაა, რაც მნიშვნელოვან პრობლემას უქმნის შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს და პრაქტიკულად, მათ ჩართვას სამუშაო გარემოში შეუძლებელს ხდის.

მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს შეხვედრაზე გამოთქმული სტერეოტიპული მოსაზრებების შესახებ, რომელთა მიხედვითაც, სამსახურში ქალებს ნაკლებად მძიმე სამუშაოს ავალებენ მათი „მოწყვლადი“ ბუნებისა და „სისუსტის“ გათვალისწინებით. მსგავსი დამოკიდებულება მონაწილეთა ნაწილის მიერ პატივისცემად და კოლეგაზე ზრუნვად აღიქმება. ეს დამოკიდებულება გავლენას ახდენს შერჩევის პროცესზე. შედარებით მასკულიურად აღქმულ პოზიციებზე ქალების დასაქმების შანსი მინიმალურია.

⁶⁹ 204-ე დადგენილება საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ, მუხლი 19.

რესპონდენტები იყვნენ საჯარო სამსახურში დასაქმებული, მოქმედი თანამშრომლები, შესაბამისად, ერთ-ერთი მიზეზი, რატომაც შესაძლოა ისინი ვერ საუბრობდნენ შერჩევის პროცესში ბარიერებზე ისიც იყოს, რომ ისინი უკვე დასაქმებულის პერსპექტივიდან აფასებენ პროცესს და, შესაბამისად, ის მათთვის ნაკლებად უსამართლოდ და მიკერძოებლად აღქმული. მეორე მხრივ, მონაწილეები ღიად საუბრობენ იმ პრობლემებზე, რაც მეტად თვალსაჩინო და „ხელშესახებია“, როგორცაა შშმ პირების ჩართვა და გარემოს ადაპტირება. შესაბამისად, ვითარების დახვეწისა და გაუმჯობესების სურვილს სწორედ ამ მიმართულებით გამოთქვამენ.

შეხვედრის საფუძველზე ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიგნება, რაც შეიძლება გამოვკვეთოთ ის არის, რომ საჭიროა ხაზი გაესვას სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ღირებულებას, უპირველეს ყოვლისა, მრავალფეროვნების არსსა და იდეას, ვინაიდან ის ჯერ კიდევ ბუნდოვან შინაარსს ატარებს დასაქმებულთათვის. იმისათვის, რომ დაიწყოს პრობლემის გაცნობიერება, მის მოგვარებაზე ფიქრი, მნიშვნელოვანია თავდაპირველად ჩვენი ყურადღების სფეროში შემოვიდეს პრობლემასთან დაკავშირებული შინაარსები. თუ დასაქმებულებს საერთოდ არ ეცოდინებათ, რას ნიშნავს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება, რა სიკეთეებთან შეიძლება ის ასოცირდებოდეს, რა გამოწვევებია მრავალფეროვან გუნდთან მუშაობისას გასათვალისწინებელი და როგორ შეიძლება მრავალფეროვნება განიხილებოდეს, როგორც რესურსი, ბუნებრივია, მათთვის რთული იქნება პირდაპირ იმაზე ფიქრის დაწყება, თუ რა ხდება მათ სამსახურში ამ მიმართულებით. უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაიწყოს ცნობიერების ამაღლებაზე მიმართული აქტივობები, საინფორმაციო კამპანიები, რაც დასაქმებულთა პერსპექტივაში შემოიტანს ცნებას „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება“. მხოლოდ ამის შემდეგ შევძლებთ იმის გაანალიზებას, რეალურად რა გამოწვევების წინაშე დგანან თანამშრომლები თუ სამუშაოს მაძიებლები ამ მიმართულებით. უპირობოა ის ფაქტი, რომ მნიშვნელოვანი სამუშაოა ჩასატარებელი შშმ პირებისა და ეთნიკური უმცირესობების ჩართულობის ამაღლებისთვის.

პირველ რიგში, შშმ პირების შემთხვევაში, ეს სამუშაოები გარემოს მოწყობას ითვალისწინებს იმისთვის, რომ ელემენტარულად ფიზიკური ბარიერები იქნას აღმოფხვრილი. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება დაიწყოს სისტემურ გამოწვევებზე საუბარი. ეთნიკურ უმცირესობებს რაც შეეხება, მნიშვნელოვანია ცნობიერების ამაღლება იმის თაობაზე, თუ რა როლი აქვს მოსახლეობის თვალში ორგანიზაციის მიმართ ნდობისა და რეპუტაციის ამაღლებაში მსგავსების ეფექტს. რომ არაფერი ვთქვათ იმაზე, რომ მიუხედავად ეროვნების, ეთნიკური, რელიგიური თუ სხვა კუთვნილებისა, განათლების, განვითარებისა და დასაქმების უფლება კონსტიტუციურადაა გარანტირებული ყველა მოქალაქისთვის.

თავი 4

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ხელშეწყობა მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპზე საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი და რეკომენდაციები

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება

ადამიანებს შორის სამუშაოზე არსებული განსხვავებების, სამუშაო ძალის ჰეტეროგენულობის აღსანიშნავად 1990-იან წლებიდან დამკვიდრდა ტერმინი „სამუშაო ძალის მრავალფეროვნება“ (Mor Barak & Travis 2013). სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების პარალელურად გამოიყენება აგრეთვე შემდეგი ტერმინები – ჰეტეროგენულობა, შედარებითი დემოგრაფია, ორგანიზაციული დემოგრაფია, განსხვავებები, ვარიაცია, უთანასწორობა.

მას შემდეგ, რაც ადამიანის, სამოქალაქო, ქალების და ა.შ. უფლებრივი მდგომარეობა გაუმჯობესდა, შრომით საქმიანობაში ჩაერთნენ შრომით ბაზარზე ისტორიულად ნაკლებად რეპრეზენტირებული ჯგუფები. ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ განვითარებასთან ერთად, რამაც ხელი შეუწყო ბაზრის გლობალიზაციას და სხვადასხვა ბარიერის გაუქმებას, აქტუალური გახდა ასაკის, კულტურის, ენის და ა.შ. მიხედვით მრავალფეროვნანი სამუშაო ძალის მართვის საკითხი. მეცნიერებმაც დაიწყეს სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების შესწავლა – კონცეპტუალიზაციის, ეფექტურობის, საზომების და ა.შ. თვალსაზრისით. ისინი მრავალფეროვნების სხვადასხვა ტიპოლოგიას გვთავაზობენ – ზოგიერთი ავტორი ეყრდნობა დაკვირვებად მახასიათებლებს (გენდერს, რასას, ასაკს), რომლებიც თანდაყოლილია, ზოგიერთი კი – ნაკლებად თვალსაჩინო მახასიათებლებს (განათლებას, სამუშაო უნარებს), რომლებიც შეძენილია და სამუშაოსთან ან სამუშაოს შესრულებისთვის რელევანტურ ინფორმაციულ რესურსებთან არის დაკავშირებული (საგანმანათლებლო ან კოგნიტური რესურსები). ეს უკანასკნელი გავლენას ახდენს საკუთრივ სამუშაოს შესრულებაზე, მაშინ, როდესაც დემოგრაფიული მახასიათებლები ნაკლებად ზემოქმედებს ცოდნისა და უნარების შეძენაზე და უფრო რელევანტურია ჯგუფში ურთიერთობებისა და ჯგუფის წევრების განწყობებისთვის (Pelled et al. 1999). დღესდღეობით გავრცელებული ორფაქტორიანი მიდგომის საბოლოო ვერსია გამოყოფს ზედაპირულ მრავალფეროვნებას (ფიზიკური და ადვილად შესაფასებელი მახასიათებლები), და სიღრმისეულ მრავალფეროვნებას (რთულად გასაზომი, სამუშაო ამოცანებისთვის რელევანტური, შეძენილი მახასიათებლები) (Harrison et al. 1998, 2002). სიღრმისეულ მრავალფეროვნებას მეტი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ სოციალიზაციასა და თანამშრომელთა განწყობებზე. თუმცა არსებობს მრავალფეროვნებისადმი მრავალგანზომილებიანი მიდგომა, რომელიც აქცენტს აკეთებს არა ცალკეულ მახასიათებლებზე, არამედ მათ შორის ინტერაქციაზე, მათ ურთიერთმიმართებებზე.

თეორიული პარადიგმები

მრავალფეროვნების კონცეპტუალიზაციისთვის გამოიყენებოდა, ძირითადად, ორი თეორია – მსგავსება-მიზიდულობის პარადიგმა და სოციალური იდენტობის თეორია. მსგავსება-მიზიდულობის პარადიგმის თანახმად, რაც უფრო ერთმანეთის მსგავსად აღიქვამენ ადამიანები თავს, მით უფრო მეტად მიზიდვლები არიან ერთმანეთისთვის და შესაბამისი ჯგუფისთვის (Byrne, 1971).

სოციალური იდენტობის თეორიის მიხედვით, ადამიანებს აქვთ სხვადასხვა იდენტობები სხვადასხვა დროს იმის მიხედვით, თუ რომელი სოციალური ჯგუფის წევრობა არის მათთვის წამყვანი. სოციალური იდენტობა ქმნის ადამიანის თვითგანსაზღვრებას და თვითშეფასებას სოციალურ ჯგუფთან ერთიანობის აღქმით. ადამიანს აქვს მეორე ადამიანის ან ჯგუფის პირველადი კატეგორიზაციის ტენდენცია. კატეგორიზაცია ეფუძნება მსგავსებისა თუ განსხვავებების აღქმას ზედაპირული დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით, თუმცა ის იცვლება სიღრმისეული ინფორმაციის მიღებასთან ერთად (Stangor, Lynch, Duan, & Glass, 1992; Turner, 1987). სოციალური იდენტიფიკაცია გულისხმობს შემდეგ ფსიქოლოგიურ პროცესს, რომელსაც ადგილი აქვს ჯგუფში (ჯგუფის წევრებს შორის). 1. სოციალური კატეგორიზაცია – სოციალური ინფორმაციის ორგანიზების მიზნით ინდივიდის მიერ სხვა ინდივიდების მიკუთვნება ჯგუფებისთვის; 2. სოციალური შედარება – ინდივიდი საკუთარი ჯგუფის მახასიათებლებს ადარებს სხვა ჯგუფისას და აღიქვამს განსხვავებებს, იყალიბებს არაწევრების (ან სხვა ჯგუფის წევრების) მიმართ მიკერძოებულ წარმოდგენებს, რაც საფუძვლად უდევს შიდაჯგუფურ ტენდენციურობას სამუშაო ადგილზე. ვინაიდან ზედაპირული მრავალფეროვნება შეეხება თვალსაჩინო, და, შესაბამისად, დაუყოვნებლივი შეფასების გასაკეთებლად გამოსადეგ მახასიათებლებს – რასა, ეთნიკური მიკუთვნებულობა, სქესი, ასაკი ან ფიზიკური უნარშემზღვეულობა – ის ხშირად ხდება სტიმული სოციალური იდენტიფიკაციისთვის.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ორგანიზაციული შედეგები

თანამედროვე ორგანიზაციებს უწევთ, ერთი შეხედვით, ერთმანეთთან შეუთავსებელი მიზნების დასახვა/მიღწევა – ერთი მხრივ, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გაზრდა და, მეორე მხრივ, ორგანიზაციული შესრულების მაქსიმიზაცია (Outz, 2002; Sackett, Schmitt, Ellingson, & Kabin, 2001). მათზე მოქმედებს ერთგვარი წნეხი, ჰყავდეთ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალა, რათა გაზარდონ აღქმული სამართლიანობა, დაზოგონ ხარჯები (იმიტომ, რომ, მაგალითად, თავი აარიდონ სასამართლო დავებს), დააკმაყოფილონ მრავალფეროვანი მომხმარებლების მოთხოვნილებები და ხელი შეუწყონ ინოვაციებს (De Drue & West, 2001; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003). თუმცა, მეორე მხრივ, არსებობს სხვა წნეხიც – მაღალი ორგანიზაციული შედეგების მიღწევა შესრულებისა და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის გაზრდის გზით. ამ დილემის გადასაჭრელად მეცნიერებმა ზედაპირული მრავალფეროვნების კვლევისას ყურადღება გაამახვილეს იმ ორგანიზაციულ შედეგებზე, რომლებიც ასოცირებულია დემოგრაფიული მახასიათებლების მიხედვით ადამიანთა ურთიერთმსგავსებასა ან განსხვავებასთან (Lawrence, 1997; Milliken & Martins, 1996; Tsui, Egan, & Xin, 1995). თანამედროვე კვლევები შეეხება წყვილებს, ჯგუფებს, გუნდებს, ან ერთი თანამშრომლის ურთიერთობას მთელს დანარჩენ კოლექტივთან. კვლევისას ფასდება სამუშაოს შესრულების შედეგები, ჯგუფისადმი მიკუთვნებულობა (მოჯატუელობა), ჯგუფის შეჭიდულობა, სოციალური ინტეგრაცია და ინოვაცია. კვლევის მნიშვნელოვანი განზომილებებია, ასევე, აბსენტიზმი, დენადობა, ორგანიზაციის რეპუტაცია და მარკეტინგი. კვლევები აჩვენებს, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გაზრდისა და ორგანიზაციული შესრულების გაზრდის ურთიერთსაპირისპირო მიზნებად წარმოჩენა არასწორია. პირიტი, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას პოზიტიური ეფექტი აქვს ორგანიზაციულ შესრულებაზე (Herring, 2009; Richard, 2000); მრავალფეროვნების ხელშემწყობი კლიმატი და ისეთი ღირებულებები, როგორებიცაა სამართლიანობა და ინკლუზიურობა, მაღალი ორგანიზაციული შესრულების პრედიქტორებია (Gonzalez and DeNisi, 2009; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998).

მრავალფეროვნების და მისი ორგანიზაციული შედეგების კვლევისას მეცნიერები სხვადასხვა მიდგომას იყენებენ, მათ შორის წამყვანია ნიშნის, მოლოდინების და დიფერენცირებული ძალის მიდგომები. ნიშნის მიდგომის მიხედვით, როგორც დემოგრაფიული, ისე სხვა მახასიათებლები პირდაპირ ახდენს გავლენას ინდივიდის ქცევაზე, რომელიც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს ჯგუფში ურთიერთობებსა და სამუშაოს შესრულებას.

მოლოდინების მიდგომის მიხედვით, თანამშრომლის დემოგრაფიული მახასიათებლები გავლენას ახდენს მეორე თანამშრომლის მოლოდინებზე მის სიღრმისეულ მახასიათებლებთან დაკავშირებით, რაც, ცხადია, აისახება ორივეს ქცევაზე, ასევე მათ ჯგუფურ ინტერაქციასა და სამუშაოს შესრულებაზე. დიფერენცირებული ძალის მიდგომის მიხედვით, დემოგრაფიულ მონაცემებზე დაყრდნობით თანამშრომელი შეიძლება აღქმულ იქნას, როგორც მეორე თანამშრომლის მსგავსი ან მისგან განსხვავებული ძალისა (ძალაუფლებისა) და სტატუსის მიხედვით. ეს კი გავლენას ახდენს ჯგუფში ინტერაქციასა და სამუშაოს შესრულებაზე.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების ხელშეწყობა მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპზე

ადამიანური კაპიტალის მრავალფეროვნება არის ორგანიზაციებისთვის კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების მდგრადი საშუალება (Pfeffer, 1998). ამ უპირატესობის მოპოვებისთვის პირველი ნაბიჯი არის სტრატეგიული დასაქმება – ორგანიზაციები ცდილობენ, მოიზიდონ სასურველი აპლიკანტები, მოახდინონ შერჩევის სისტემის ადაპტირება (დახვეწა), რათა შეძლონ იმ კანდიდატების იდენტიფიცირება, რომლებიც საუკეთესოდ დაეხმარებიან ორგანიზაციას სხვადასხვა მიზნის მიღწევაში. მაშასადამე, 1. ორგანიზაციებმა უნდა გამოიწვიონ მნიშვნელოვანი ინტერესი სასურველ აპლიკანტებში, 2. უნდა შეძლონ აპლიკანტების ჯგუფში კვალიფიკაციის მაქსიმიზაცია (აპლიკანტებს უნდა ჰქონდეთ სასურველი ცოდნა და უნარჩვევები), 3. უნდა შეარჩიონ საუკეთესოები ამ ჯგუფიდან.

იმისათვის, რომ იყვნენ კონკურენტუნარიანი, ორგანიზაციებმა უნდა დაიქირავონ ტალანტები შრომით ბაზარზე ადრე მცირედ წარმოდგენილი ჯგუფებიდან.

დემოგრაფიულად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის შესაქმნელად რეკრუტირებისა და სელექციის დროს ორგანიზაციები ვეღარ დაეყრდნობიან კანდიდატთა ტრადიციულ ჰომოგენურ რესურსებს ან დასაქმების ტრადიციულ მიდგომებს. მათ უნდა იფიქრონ დასაქმების ახალ, ინკლუზიურ სტრატეგიებზე, რათა ჰქონდეთ წვდომა, მოიზიდონ და შეარჩიონ ტალანტები კანდიდატთა მრავალფეროვანი ჯგუფიდან.

ორგანიზაციებს უჭირთ თავიანთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის ადაპტირება შრომითი ბაზრის ცვლელად დემოგრაფიულ მახასიათებლებთან (Ricucci, 1997; von Bergen, Soper, & Foster, 2002). საჭიროა, დასაქმება უფრო ინკლუზიური პერსპექტივით განიხილონ.

1) რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა დასაქმებით

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას ორგანიზაციები, როგორც წესი, განიხილავენ იმის საშუალებად, რომ ა) იყვნენ სამართლიანები, ბ) მოიზიდონ კლიენტების ფართო სპექტრი, გ) შექმნან შიდა ადამიანური რესურსის უფრო ფართო „საცავი“, რომელიც ხელს შეუწყობს შიდაორგანიზაციულ სწავლას. ამ მიზნებისთვის შეიძლება გარე მოტივატორების კვალიფიკაციის მინიჭება (მრავალფეროვნებაზე ზრუნვა გარემოს წნეხით არის განპირობებული). ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გარე მოტივატორი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად არის კანონმდებლობა, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას ნებისმიერი ნიშნით. გადაწყვეტილების მიმღები პირები შეიძლება, ასევე, გრძნობდნენ მორალურ ვალდებულებას, არ დაუშვან დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილზე. მრავალფეროვნების ეფექტური მართვისთვის ბაზარი ზოგჯერ აჯილდოვებს კომპანიას სხვადასხვა ფორმით – აქციების მაღალი ფასით ან დიდი ფინანსური მოგებით

(Roberson & Park, 2007; Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995), რაც შეიძლება იყოს ორგანიზაციებისთვის ძლიერი სტიმული მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად. გარდა ამისა, შრომითი ბაზრის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად ზოგიერთ სფეროში ვერ მოიძებნება კონკრეტული დემოგრაფიული პროფილის მქონე (მაგ., თეთრი მამაკაცი ამერიკისთვის) მაღალკვალიფიციური პერსონალი. ამასთან, მომხმარებლები აიძულებენ ორგანიზაციებს, გაზარდონ უმცირესობების წარმომადგენლობა (Beckman & Phillips, 2005).

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე ზრუნვა შესაძლოა შინაგანი მოტივაციითაც იყოს განპირობებული (ორგანიზაციებს გულწრფელად სჯერათ, რომ მრავალფეროვნება გაზრდის კონკურენტუნარიანობას). ორგანიზაციებს შეიძლება ჰქონდეთ შინაგანი მოტივაცია მრავალფეროვნების გასაზრდელად – შეიძლება სჯეროდეთ, რომ მრავალფეროვნებას აქვს პოტენციალი, გაზარდოს ორგანიზაციის ეფექტურობა. ზოგიერთი კვლევა ადასტურებს ორგანიზაციული მრავალფეროვნებისა და სამუშაოს შესრულების კავშირს, კერძოდ, მრავალფეროვნების პოზიტიურ ეფექტს შესრულებაზე (Herring, 2009; Richard, 2000). მრავალფეროვნების ხელშემწყობი კლიმატის შემთხვევაში ორგანიზაციული შედეგები უფრო პოზიტიურია. მრავალფეროვნება და ისეთი ღირებულებები, როგორებიცაა სამართლიანობა და ინკლუზიურობა, არის მაღალი შესრულების პრედიქტორები (Gonzalez and DeNisi, 2009; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998). შესაბამისად, მრავალფეროვნება შეიძლება განხილულ იქნას მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის პოტენციურ წყაროდ.

2) როდის უნდა იზრუნოს ორგანიზაციამ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავებაზე

მრავალი მკვლევარი მიუთითებს, რომ ყველა კომპანია ყოველთვის უნდა ცდილობდეს ყველა სახის მრავალფეროვნებაზე ზრუნვას. ამ დაშვების ეჭვქვეშ დაყენება არ ნიშნავს, რომ როდესმე დისკრიმინაცია სწორია, მაგრამ არის სიტუაციები, როდესაც მრავალფეროვნებაზე ზრუნვაში ძალისხმევას ინვესტირება არ არის ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესებში. როგორც იკვეთება, ორგანიზაციებს ამ საკითხის მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა აქვთ. ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავება უკიდურესი გამოსავალია, როდესაც ვეღარ აკმაყოფილებს შრომის ბაზრის მოთხოვნებს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის გარეშე. ზოგიერთი ორგანიზაცია მრავალფეროვანი სამუშაო ძალით ინტერესდება მაშინ, როდესაც უმრავლესობის ბაზარზე მაღალკვალიფიციური პერსონალის დეფიციტია ან იმავე კვალიფიკაციის პერსონალის დაქირავება უმცირესობათა წარმომადგენლებიდან ნაკლები დანახარჯით შეუძლია. არის ვითარება, როდესაც ორგანიზაცია ფუნქციონირებს ისეთ გარემოში, სადაც მრავალფეროვანი ჯგუფები პრაქტიკულად არ არიან წარმოდგენილნი. ამ დროს დიდი ძალისხმევას ჩადება მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის რეკრუტირებაში შეიძლება კონტრპროდუქტიული იყოს ორგანიზაციისთვის. მაშასადამე, ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს, რომ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით მისი პოლიტიკის პარალელურად, მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავებაზე გავლენას ახდენს მოვლენები, რომლებიც ორგანიზაციის კონტროლის გარეთაა.

3) სად და როგორ უნდა მოიზიდოს ორგანიზაციამ პერსონალი მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად

ს. ლ. რინესის (Rynes, 1991) განმარტების მიხედვით, მოზიდვა, ანუ რეკრუტირება არის ორგანიზაციულ პრაქტიკათა და გადაწყვეტილებათა ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენს იმ ინდივიდების რაოდენობასა თუ ტიპზე, რომლებსაც სურთ, გააკეთონ განაცხადი ან დათანხმდნენ არსებულ ვაკანსიას.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციამ რეკრუტირების ტრადიციული მეთოდებისგან განსხვავებულ, მეტად ინკლუზიურ სტრატეგიას უნდა მიმართოს, რათა ჰქონდეს წვდომა კანდიდატების იმ ჯგუფებზე, რომლებიც ნაკლებად არიან წარმოდგენილნი შრომით ბაზარზე. ამ მიზნით თანამედროვე ორგანიზაციები მიზანმიმართულ რეკრუტირებას იყენებენ. მიზანმიმართული რეკრუტირება განიმარტება, როგორც რეკრუტირება, მიმართული მიზნობრივად კონკრეტული მახასიათებლების მქონე ინდივიდებზე (ანუ მათზე, ვინც კონკრეტულად სჭირდება ორგანიზაციას; ეს შეიძლება, მაგალითად, იყოს უმცირესობების წარმომადგენელი კვალიფიციური აპლიკანტები).

ორგანიზაციაში მრავალფეროვნების გაზრდის ერთ-ერთი გზა სწორედ სპეციალური ჯგუფების წარმომადგენელთა მიზნობრივი რეკრუტირებაა (Segal, 2002; Thaler-Carter, 2001). მაგრამ მრავალფეროვნების გაზრდაზე მიმართული ღონისძიებები არ უნდა იყოს ფოკუსირებული კანდიდატთა შორის უმცირესობების რაოდენობის ზრდაზე. დაუინტერესებელი ან შესაბამისი კვალიფიკაციის არმქონე კანდიდატების ხარჯზე არ უნდა მოხდეს მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა რაოდენობის ზრდა, რადგან მათი დიდი ნაწილი სელექციის პირველსავე ეტაპზე ეთიშება პროცესს, რაც ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციის რეპუტაციაზე. ამის საპირისპიროდ, პროფესიულ უნარებსა და სამუშაოსთვის რელევანტურ სხვა მახასიათებლებზე დაფუძნებულ რეკრუტირებას, რომლის სამიზნე მხოლოდ უმცირესობებია, აქვს პოტენციალი, გაზარდოს უმცირესობათა წარმომადგენელი მაღალკვალიფიციური აპლიკანტების პროპორცია ორგანიზაციაში.

მიზანმიმართული რეკრუტირების თეორიული საფუძველი ინტერაქციონალურ ფსიქოლოგიაშია, რომელიც ხაზს უსვამს უწყვეტ და მრავალგანზომილებიან ინტერაქციას ინდივიდისა და სიტუაციის მახასიათებლებს შორის. მისი მთავარი დებულებაა, რომ ინდივიდები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან იმის მიხედვით, თუ რა მოსწონთ, რა იზიდავთ (Chatman, 1989; Schneider, 1987; Turban & Keon, 1993). შესაბამისად, მიზანმიმართული რეკრუტირება წარმატებული იქნება ორგანიზაციის პოლიტიკის იმ ასპექტების რეკლამირებით, რომლებიც მიმზიდველია სამიზნე აპლიკანტებისთვის. მაგალითად, თუ ორგანიზაციას სურს ქალების ან უმცირესობების მიზანმიმართულად მოზიდვა, მაშინ რეკლამას უკეთებს თავის პოლიტიკას მრავალფეროვნებაზე ზრუნვის მიმართულებით, ხოლო თუ მისი სამიზნე ქალები და მშობლები არიან, მაშინ – სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის პოლიტიკას და ა.შ.

სამეცნიერო ლიტერატურაში გამოიყენება ტერმინი „რეკრუტირების წყარო“ იმ ადგილების აღსანიშნავად, რომლებსაც ორგანიზაციები ირჩევენ რეკრუტირების აქტოვობების წარმართვისთვის. რეკრუტირების წყაროების ორ ტიპს გამოყოფენ: 1. ფორმალურ წყაროებს, რომლებიც მოიცავს დასაქმების სააგენტოებს, სავაჭრო გაერთიანებებს, მედიასაშუალებებს (ტელევიზია, რადიო, პროფესიული ჟურნალები, ინტერნეტი), პროფესიულ კონფერენციებსა და ფორუმებს; 2. არაფორმალურ წყაროებს, რომლებიც მოიცავს დასაქმებულების მიერ რეკომენდებულ ადამიანებს, მეგობრებსა და ნათესავებს, ასევე, სოციალურ ქსელებს და კანდიდატებს, რომლებიც საკუთარი ინიციატივით მიმართავენ ორგანიზაციას დასაქმების სურვილით.

რეკრუტირების წყაროების ეფექტიანობასთან დაკავშირებით ჩატარებული კვლევები არაფორმალური წყაროების სასარგებლოდ მეტყველებს, რადგან ამ გზით დაქირავებული პერსონალი ხშირად უკეთესია ფორმალური რეკრუტირების წყაროებით დაქირავებულ პერსონალზე (Breaugh, 1981; Decker & Cornelius, 1979; Gannon, 1971; Kirnan et al., 1989).

ამ ფაქტის ახსნა შემდეგნაირად არის შესაძლებელი: არაფორმალური წყაროს მიერ რეკომენდებული კანდიდატი თავისი რეკომენდატორისგან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე გარკვეულწილად იცნობს ვითარებას ორგანიზაციაში და რაციონალურ მოლოდინებს იქმნის, რაც სამუშაოსთან შესაბამისობასა და შრომით კმაყოფილებას უწყობს ხელს. თუმცა მხოლოდ არაფორმალურ წყაროებზე დაყრდნობას შეიძლება დამაზიანებელი ეფექტი ჰქონდეს მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის რეკრუტირების აქტივობებისთვის იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის პერსონალი, ძირითადად, ჰომოგენურია. ამ დროს მაღალია იმის ალბათობა, რომ მათ მიერ რეკომენდებული კანდიდატებიც არ იქნებიან მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენლები. ჰეტეროგენული აპლიკანტების მოსაზიდად ოპტიმალურია ფორმალური და არაფორმალური წყაროების ერთდროულად გამოყენება.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს კანდიდატების მოზიდვა მრავალფეროვანი ჯგუფებიდან, მნიშვნელოვანია რეკრუტირების პროცესისადმი სტრატეგიული მიდგომა – რეკრუტირები უნდა დაუკავშირდეს უმცირესობებზე ფოკუსირებულ პროფესიულ ორგანიზაციებს, დაესწროს უმცირესობებზე ფოკუსირებულ ღონისძიებებს, პროფესიულ კონფერენციებს. ორგანიზაცია შეიძლება იყოს ამგვარი აქტივობების მხარდამჭერი (იგულისხმება ფინანსური თუ სხვა სახის მხარდაჭერა) და ინიციატორიც კი.

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის თვალსაზრისით საინტერესო პოტენციული აქვთ პროფესიულ და უმაღლეს სასწავლებლებს, როგორც რეკრუტირების წყაროებს. კვლევებში განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება დიდ საჯარო უმაღლეს სასწავლებლებზე, რომლებიც სტუდენტების ჰეტეროგენული ჯგუფებით გამოირჩევა. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია ისეთი სასწავლებლების იდენტიფიცირება, რომლებშიც კონცენტრირებულია უმცირესობების გარკვეული ჯგუფები.

რეკრუტირების მასალების – რეკლამების, განცხადებებისა თუ ბროშურების – განთავსების ტრადიციულ ადგილებთან ერთად (მაგ., გაზეთები), აქტუალური ხდება ინტერნეტის გამოყენება, რომელსაც სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ როგორც ორგანიზაციები, ისე კანდიდატები. ზოგიერთი ორგანიზაცია საერთოდ უარს ამბობს ნაბეჭდ მასალებზე (რითაც გარემოს რესურსებსაც ზოგავს) და მთლიანად კიბერსივრცეს ეყრდნობა. ამ უკანასკნელის უპირატესობები ტრადიციულ ნაბეჭდ მასალასთან შედარებით შემდეგია: დიდი ინფორმაციის განთავსების საშუალება, სამუშაო მაძიებელთა დიდ რაოდენობაზე წვდომა, რეზუმეების ადვილად შენახვა, შეფასება. ინტერნეტის გამოყენება სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციებს უსაზღვრო შესაძლებლობებს სთავაზობს – აქ შესაძლებელია სამუშაო შესახებ დიდი ინფორმაციის განთავსება, საჭიროების შემთხვევაში ინტერვიუების ვიდეორჩანაწერების ატვირთვა, კანდიდატებთან მეილით კონტაქტის შესაძლებლობა და ა.შ. თუმცა რეკრუტირების მასალების განსათავსებლად მხოლოდ ინტერნეტის გამოყენებას აქვს უარყოფითი მხარეებიც: ინტერნეტზე წვდომა ლიმიტირებულია უმცირესობათა ზოგიერთი ჯგუფისთვის (მაგალითად, ასაკოვანი კანდიდატებისთვის ან სოფლის მაცხოვრებელთათვის).

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ მედიუმის ამა თუ იმ სახის გამოყენება რეკრუტირების პროცესში შეიძლება წამგებიან პოზიციაში აყენებდეს ზოგიერთ დემოგრაფიულ ჯგუფს, თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ორგანიზაციამ ის არ უნდა გამოიყენოს. მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებულ იქნას ამა თუ იმ მედიუმის როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა მოზიდვის თვალსაზრისით, და გამოყენებულ იქნას რეკრუტირების განსხვავებული წყაროები.

4) ვინ უნდა იყოს პასუხისმგებელი დასაქმებაზე – ვინ უნდა მოიზიდოს, შეარჩიოს და დაიქირვოს თანამშრომლები

სამუშაოს მაძიებლებს პირველი კონტაქტი მომავალ დამსაქმებელთან, როგორც წესი, რეკრუტერებისა და ინტერვიუერების საშუალებით აქვთ. შესაბამისად, ეს უკანასკნელნი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავენ სამუშაოს მაძიებლის პირველ შთაბეჭდილებას ორგანიზაციაზე (DeBell, Montgomery, McCarthy, & Lantheur, 1998; Larsen & Phillips, 2002). კანდიდატები მიდრეკილნი არიან, ეს ადამიანები ორგანიზაციის წარმომადგენლებად განიხილონ და, აქედან გამომდინარე, განსაკუთრებული ყურადღებით მოეკიდონ მათთან ინტერაქციის მახასიათებლებს და გააკეთონ დასკვნები ორგანიზაციის შესახებ. ზოგჯერ ეს სრულიად არარელევანტურ ინფორმაციაზე (რეკრუტერის გარეგნობასა და ჩაცმულობაზე) დაყრდნობით ხდება. ეს ინფორმაცია განზოგადდება ორგანიზაციის როგორც არსებულ, ისე სასურველ თანამშრომლებზე. მაშასადამე, შეიძლება ვიფიქროთ, რომ რეკრუტერის დემოგრაფიული მახასიათებლებიც ერთგვარი ინდიკატორებია სამუშაოს მაძიებლისთვის, თუ როგორი თანამშრომლები ჰყავს ორგანიზაციას, და როგორ თანამშრომლებს ეძებს. უმცირესობის წარმომადგენელი კანდიდატისთვის სასურველია, რომ ორგანიზაციის წარმომადგენელიც უმცირესობიდან, ანუ „მისი მსგავსი“ იყოს. ეს ზრდის ორგანიზაციის მიმზიდველობას მისთვის (Knouse, 2009). კვლევებით დადასტურებულია, რომ რეკრუტერის და კანდიდატის ეთნიკური ან სქესის მიხედვით მსგავსება გავლენას ახდენს კანდიდატისთვის კომპანიის მიმზიდველობასა და სამუშაოს არჩევის გადაწყვეტილებაზე (Turban & Dougherty, 1992; Goldberg, 2003).

ზემოთ განხილული ტენდენცია ორმხრივია – შერჩევის გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს რეკრუტერის მიერ აღქმული მსგავსება სამუშაოს მაძიებელთან. რეკრუტერი მსგავსებას ეძებს სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით, როგორებიცაა ასაკი, სქესი, განათლება და ჰობიც კი (Hellwig, 1985; Hurley-Hanson & Giannantonio, 2006; Ibarra, 1992; Judge & Ferris, 1992; Shah & Kleiner, 2005). კვლევები ადასტურებს, რომ რეკრუტერები/ინტერვიუერები მალაღ ქულებს უწერენ თავის მსგავს აპლიკანტებს (Goldberg, 2005; Heilman, Martell, & Simon, 1988; Wiley & Eskilson, 1985). როგორც ინტერვიუერები, ასევე რეზიუმეების განმხილველები ავლენენ პოზიტიურ მიკერძოებულობას მსგავსის მიმართ (similarity bias, მაგალითად, იშვიათი სახელის მქონე კანდიდატები, როგორც წესი, უფრო ნეგატიურად ფასდებიან, ვიდრე მეინსტრიმული სახელების მქონენი). შესაბამისად, რეკრუტერების პროცესში უმცირესობების წარმომადგენელი თანამშრომლების ჩართვით შესაძლებელია ახალდაქირავებულთა შორის უმცირესობების წილის გაზრდა.

მსგავსება-მიზიდულობის პარადიგმის თანახმად, ღირებულებების, რწმენებისა და გამოცდილების მიხედვით მსგავსება ხელს უწყობს ინტერპერსონალურ მიზიდულობას. ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციას ჰყავს ზედაპირული მახასიათებლების მიხედვით მისი მსგავსი თანამშრომლები, კანდიდატისთვის არის სიგნალი, რომ ორგანიზაცია იზიარებს მის ღირებულებებსა და რწმენებსაც, ანუ სიღრმისეული მახასიათებლებითაც მისი მსგავსია (Cunningham, 2007). ორგანიზაციის წარმომადგენელთა და კანდიდატთა შორის ინტერპერსონალური მიზიდულობა ზრდის მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავების ალბათობას. მაშასადამე, ორგანიზაციის გადაწყვეტილება, თუ ვინ წარმოადგენს მას რეკრუტერებისა და შერჩევის პროცესში, მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს იმას, თუ ვინ გახდება ორგანიზაციის თანამშრომელი.

5) რა უნდა იყოს ორგანიზაციის ძირითადი გზავნილები დასაქმების პროცესში

რეკრუტერების პროცესში ვაკანსიის შესახებ განცხადებები შეიცავს გზავნილებს, რომლებიც განაპირობებს კანდიდატისთვის ორგანიზაციის/სამუშაოს მიმზიდველობას,

რადგან, როგორც წესი, წარმოდგენილი ტექსტი აწვდის მას ინფორმაციას ორგანიზაციის ღირებულებებისა და პრიორიტეტების შესახებ (მიუხედავად იმისა, ჰქონდა თუ არა ეს განზრახული ორგანიზაციას). რეკრუტირების მასალებით მოწოდებული გზავნილების საფუძველზე სამუშაოს მაძიებლები გარკვეულ დაშვებებს აკეთებენ ორგანიზაციის შესახებ. მნიშვნელოვანია, რომ გზავნილები ყველა აპლიკანტისთვის კომფორტული იყოს და მიანიშნებდეს ორგანიზაციის მაღალ მიმღებლობაზე მათ მიმართ. სამწუხაროდ, ორგანიზაციების ვებგვერდები იშვიათად ახერხებენ სამუშაოს მაძიებლებისთვის ინფორმაციის სწორად მიწოდებას და ცხადი გზავნილებით მრავალფეროვნების მიმართ მიმღებლობის დემონსტრირებას. 2004 წელს ევროპაში ყველაზე მაღალი შესრულების მქონე კომპანიების 200 ვებგვერდის შემოწმების შედეგად აღმოჩნდა, რომ კომპანიების მხოლოდ ერთი მესამედი აღიარებს მრავალფეროვნებას კონკურენტულ უპირატესობად; სამწუხაროდ, დაახლოებით 20% არ ხსნის, რატომ თვლის მნიშვნელოვნად მრავალფეროვნებას, და მხოლოდ 10% ახდენს იმის დემონსტრირებას, რომ პატივს სცემს მრავალფეროვნებას (Singh and Point, 2004).

კანდიდატების მოზიდვის ყველაზე მნიშვნელოვანი დეტერმინანტი არის სამუშაოს მახასიათებლების (ანაზღაურების, განვითარების შესაძლებლობების და ა.შ.) შესახებ ინფორმაცია, თუმცა ინკლუზიურობისა და ჩართულობის უზრუნველყოფი სამუშაო გარემოს შესახებ გზავნილები კანდიდატებისთვის ძალიან მიმზიდველია. მრავალფეროვნების ხელშემწყობი ინიციატივების შესახებ გზავნილები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, ახალი კადრების მოზიდვა და დაქირავება სამუშაოს მაძიებლების ფართო სპექტრიდან შეძლოს. მრავალფეროვნების შესახებ გზავნილები მნიშვნელოვანია ქალებისა და სხვადასხვა უმცირესობის წარმომადგენელთათვის, რომლებიც ინფორმაციის წყაროდ სწორედ რეკრუტირების ფორმალურ მასალებს იყენებენ და არ აქვთ კავშირები უკვე არსებულ პერსონალთან, როგორც უმრავლესობის წარმომადგენელ სამუშაოს მაძიებლებს, რათა ინფორმაცია არაფორმალური წყაროებიდან მიიღონ. მრავალფეროვნების მართვის პოლიტიკის, მრავალფეროვნების ფილოსოფიის და მრავალფეროვნების დაჯილდოვების, პოზიტიური (გამაძლიერებელი) აქტივობების შესახებ გზავნილებზე უმცირესობის წარმომადგენლები პოზიტიურად რეაგირებენ (Avery & McKay, 2006; Goldberg & Allen, 2008; Knouse, 2009; Ng & Burke, 2005; Rau & Hyland, 2003). უფრო მეტიც, ისინი სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ეძებენ ინფორმაციას ორგანიზაციაში მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვის პრაქტიკებზე. უმრავლესობის ის წარმომადგენლებიც, რომლებიც ტოლერანტულ ღირებულებებს იზიარებენ, იხრებიან ამგარი გზავნილების მქონე ორგანიზაციებისკენ. შესაბამისად, ცხადი ხდება, რომ რეკრუტირების პროცესში მრავალფეროვნებაზე ფოკუსირებული გზავნილების გამოყენება ორგანიზაციას სხვადასხვა დემოგრაფიული ჯგუფების პერსპექტივიდან უკეთეს პოზიციონირებაში ეხმარება.

რეკრუტირებისა და შერჩევის პროცესში გამოყენებული გზავნილები არის როგორც ვერბალური, ისე ხატის სახის (ფოტოები, გამოსახულებები...). კვლევები აჩვენებს, რომ გამოყენებული ფოტოები რეპრეზენტატიული უნდა იყოს იმ დემოგრაფიული ჯგუფებისა, რომლებიც დასაქმებულები არიან ორგანიზაციაში. უმცირესობათა წარმომადგენლების მიერ პოზიტიურად აღიქმება რეკრუტირების მასალებში (ბროშურებში და ა.შ.) იმ თანამშრომელთა ფოტოების განთავსება, რომლებიც უმცირესობებს მიეკუთვნებიან (Avery, 2003; Kim & Gelfand, 2003; Perkins, Thomas, & Taylor, 2000). ეთნიკური უმცირესობების, ქალების, შშმ პირების ფოტოები სიგნალია აპლიკანტებისთვის, რომ კომპანია ასაქმებს ამ ჯგუფების წარმომადგენლებს და ისინი მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის ფონქციონირებაში (Avery, 2003; Kim & Gelfand, 2003; Perkins et al., 2000; Rau & Hyland, 2003). ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორიის თანახმად, უმცირესობათა წარმომადგენლები მუდმივად ეძებენ სტიმულებს პოზიტიური მოლოდინისთვის, რომ მათ შესთავაზებენ სამუშაოს (Montana, P. J., Charnov, B. H., 2008).

როგორც რეკრუტირების, ისე შერჩევის პროცესში უმცირესობათა წარმომადგენლები ეძებენ მინიშნებებს იმაზე, რომ პერსონალის დაქირავების შესახებ გადაწყვეტილება სამართლიანად იქნება მიღებული. გზავნილები სამართლიანი და მიუკერძოებელი პროცედურების შესახებ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ისტორიულად შერჩევის პროცესში გამოყენებული ინსტრუმენტები (ინტერვიუ, ტესტირება და ა.შ.) უმცირესობათა დისკრიმინაციას უწყობდა ხელს. მაგალითად, კვლევა აჩვენებს, რომ ინტერვიუებში მიკერძოებულები არიან იმ მუსულმანი ქალების მიმართ, რომლებიც რელიგიურ ტანსაცმელს ატარებენ – მათ სამუშაოს მიღების უფრო დაბალი მოლოდინები ჰქონდათ, ვიდრე სამოქალაქო ტანსაცმელში მყოფ ქალებს (Ghumman & Jackson, 2010). კოგნიტური უნარების ტესტები არ არის სამართლიანი ეთნიკური უმცირესობების მიმართ (Chung-Yan & Cronshaw, 2002).

რეკრუტირებისა თუ შერჩევის პროცედურების ტენდენციურობისა და მიკერძოებულობის შემჩნევისას უმცირესობების წარმომადგენლები უფრო მალე გამოდიან კონკურსიდან, ვიდრე უმრავლესობის წარმომადგენლები. მეორე მხრივ, თუ შერჩევის პროცესი სამართლიანად აღიქმება, ისინი ინარჩუნებენ პოზიტიურ განწყობას ორგანიზაციის მიმართ, თანხმდებიან სამუშაოს შეთავაზებას და რეკომენდაციას უწევენ ორგანიზაციას სხვებთან (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004). სამართლიანობის აღქმა ძალიან მნიშვნელოვანია სელექციის პროცესისთვის. ინტერვიუ და სამუშაო ცდა უფრო პოზიტიურად აღიქმება ამ თვალსაზრისით, ვიდრე, მაგალითად, კოგნიტური უნარების ტესტები (საქართველოში განსხვავებული ვითარება გვაქვს – შერჩევის ინტერვიუები მოწყვლადია ყველა სახის გავლენებისთვის). თავის მხრივ, უნარების ტესტები უფრო მისაღებია აპლიკანტებისთვის, ვიდრე პიროვნული კითხვარები და სიცრუის სკალები. ამიტომ შერჩევის მთელი პროცესის სამართლიანობისა და მიუკერძოებლობის შესახებ აპლიკანტებთან კომუნიკაციას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

6) როგორ უნდა წარიმართოს შერჩევის პროცესი სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველსაყოფად

შერჩევის პროცედურის ვალიდურობა პოზიტიურ კორელაციაშია შერჩევის ინსტრუმენტების ვარგისიანობასთან. შერჩევის ვალიდურობაზე მიუთითებს შერჩევის ინსტრუმენტების (ტესტების, დავალებების და ა.შ.) ქულების სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კორელაცია სამუშაოს შესრულების შეფასებასთან, რომელსაც დაქირავებული კანდიდატი უკვე სამუშაო ადგილზე დაიმსახურებს (Schmidt & Hunter, 1998). ვალიდური სასელექციო ინსტრუმენტების გამოყენების შემთხვევაში ყველაზე ეფექტიანი სელექციის სტრატეგია არის ე. წ. ზემოდან ქვემოთ შერჩევა, რომლის დროსაც შერჩეულ იქნებიან ყველაზე მაღალი ქულების მქონე აპლიკანტები, შემდეგ მომდევნოები და ა.შ., სანამ ყველა ვაკანსია არ შეივსება. თუმცა სხვადასხვა სასელექციო ინსტრუმენტის გამოყენებას ახლავს რისკი, რომ სხვადასხვა ჯგუფის წარმომადგენელი კანდიდატების ქულებს შორის განსხვავება თავად ინსტრუმენტის სპეციფიკით და არა კანდიდატების რეალური მახასიათებლების განსხვავებულობით არის განპირობებული. ქულებში ჯგუფთაშორისი განსხვავების მაგნიტუდა პირდაპირ უკავშირდება ნეგატიური ეფექტის ზომას⁷⁰. შესაბამისად, ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაქირავება, უნდა ჰქონდეთ გაცნობიერებული, რამდენად უკავშირდება მათ შერჩევის სისტემაში ნეგატიური ეფექტის ზომა სასელექციო ინსტრუმენტებს⁷¹.

⁷⁰ნეგატიური ეფექტი (adverse impact) – უარყოფითი ზემოქმედება, რომელსაც უსამართლო და მიკერძოებული შერჩევის პროცედურა ახდენს კონკრეტულ ჯგუფზე; ნეგატიურ გავლენას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ ამ ჯგუფიდან შერჩეული კანდიდატების რაოდენობა უმრავლესობიდან შერჩეული კანდიდატების რაოდენობის 80%-ზე ნაკლებია.

⁷¹ნეგატიური ეფექტის ზომის გათვალისწინებაზე ორგანიზაციამ უნდა იზრუნოს ჯერ კიდევ მოზიდვის ეტაპზე – მაღალკვალიფიციური და მრავალფეროვანი აპლიკანტების გარეშე საუკეთესო შერჩევის სისტემაც ვერ უზრუნველყოფს ნეგატიური გავლენის შემცირებას (Ryan, Ployhart, & Friedel, 1998).

სასელექციო ინსტრუმენტების განხილვისას მნიშვნელოვანია მათი პრედიქტული ღირებულების შეფასება. ყველაზე ვალიდური ინსტრუმენტი სამუშაოს შესრულების წინასწარმეტყველებისთვის არის კოგნიტური უნარების ტესტი. თუმცა ეთნიკური უმცირესობების წარმომადგენლები შედარებით დაბალ ქულებს იღებენ ამ ტესტში. შესაბამისად, მისი გამოყენება სელექციის პროცესში გამოიწვევს ნეგატიურ ეფექტს ეთნიკურ უმცირესობებზე. თუ ორგანიზაციის მიზანი მრავალფეროვნების მაქსიმიზაციაა, კოგნიტური უნარების ტესტის გამოყენება ხელს შეუშლის ამ მიზნის მიღწევას. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ კონტექსტში ეთნიკური უმცირესობების საკითხი ყველაზე მეტად არის შესწავლილი და ჯგუფთაშორისი განსხვავებებიც ყველაზე დიდია (Hough, Oswald, & Ployhart, 2001). კოგნიტური უნარების ტესტთან დაკავშირებული უმცირესობების ეს პრობლემა „მრავალფეროვნებისა და ვალიდობის დილემის“ სახელით არის ცნობილი. დგება საკითხი, როგორ შეიძლება ჯგუფთაშორისი განსხვავების შემცირება ისე, რომ გამოყენებულ იქნას ვალიდური ინსტრუმენტები.

ვინაიდან სამუშაოს შესრულება გასცდა კოგნიტური კონსტრუქტის ფარგლებს, პერსონალის კვლევა ფოკუსირებულია სამუშაოს შესრულების ალტერნატიულ პრედიქტორებსა და მათ საზომ ინსტრუმენტებზე. ეს ალტერნატიული ინსტრუმენტებია პიროვნების კითხვარები, დაქირავების ინტერვიუ, სიტუაციის შეფასების ტესტი (situational judgment tests) და სხვა. თითოეული ამ ინსტრუმენტის შემთხვევაში ფასდება პრედიქტულ ღირებულება და ნეგატიური ეფექტის ზომა. ცოდნის (მიღწევის) ტესტები, ბიოგრაფიული მონაცემები, სამუშაო ცდა და შეფასების ცენტრები მაღალი პრედიქტული ვალიდობით ხასიათდება, მაგრამ ნეგატიური ეფექტის ზომა მათ შემთხვევაში არის საშუალო ან მაღალი (Dean, Roth, & Bobko, 2008; McKay & McDaniel, 2006; Potosky, Bobko, & Roth, 2005; Roth, Bobko, McFarland, & Buster, 2008). ისინი, ძირითადად, გამოცდილი კანდიდატების შესარჩევად გამოიყენება და დამწყები პერსონალის სელექციის კონტექსტში მათი გამოყენება ლიმიტირებულია.

მეტაანალიტიკური კვლევები აჩვენებს, რომ პიროვნების კითხვარებიდან ხუთფაქტორიან მოდელზე დაფუძნებული პიროვნების საკვლევი ტესტი ყველაზე ვალიდური სასელექციო ინსტრუმენტია. ტესტი პიროვნების ხუთ განზომილებას მოიცავს (ექსტრავერსია, ნეიროტიზმი, ახალი გამოცდილების მიმართ ღიაობა, კეთილსინდისიერება და თანხმობისადმი მზაობა). მათგან კეთილსინდისიერება წინასწარმეტყველებს ინდივიდის შესრულებას ყველა სახის სამუშაოზე. ვალიდურია ასევე ნეიროტიზმის, ექსტრავერსიისა და თანხმობისადმი მზაობის სკალები. პიროვნული განზომილებები მატებს პრედიქტულ ღირებულებას კოგნიტური უნარების ტესტსაც – ყველაზე მაღალი პრედიქტული ღირებულება კოგნიტური და პიროვნული ტესტების ერთად გამოყენებას აქვს (Schmidt & Hunter, 1998).

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კოგნიტური უნარების ტესტის ალტერნატივად განიხილება სიტუაციური მსჯელობის ტესტი. სიტუაციური მსჯელობის ტესტი აფასებს ინდივიდების მსჯელობისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ სიტუაციებში. ამ ტესტს აქვს რიგი დადებითი მახასიათებლებისა: ა) ტესტში გამოყენებულია სამუშაოსთვის რელევანტური შინაარსების დიდი შერჩევა, რაც განაპირობებს ტესტის ვალიდურობას კრიტერიუმის მიხედვით, ბ) შესაძლებელია სამუშაოსთან დაკავშირებული სხვადასხვა კონსტრუქტის – ცოდნის, პრობლემის გადაჭრის უნარის – გაზომვა, გ) კოგნიტური უნარების ტესტთან შედარებით, სიტუაციური მსჯელობის ტესტს დაბალი ნეგატიური ეფექტი აქვს. მიუხედავად იმისა, რომ კორელაცია კოგნიტური უნარების ტესტთან საშუალოა, ეთნიკურ უმცირესობებსა და უმრავლესობას შორის ჯგუფთაშორისი განსხვავებები მინიმალურია.

მიუხედავად სასელექციო ტესტების სიმრავლისა, ყველაზე ხშირად გამოყენებული შერჩევის მეთოდი არის დაქირავების ინტერვიუ (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994). ინტერვიუს ფორმატების სპექტრი საკმაოდ დიდია – არაფორმალური, არასისტემატური, არასტრუქტურირებული ინტერვიუდან სრულად სტრუქტურირებულ, სტანდარტიზებულ, სამუშაოს ანალიზზე დაფუძნებულ ინტერვიუმდე.

ინტერვიუს საშუალებით შეიძლება სამუშაოსთვის რელევანტური მრავალი მახასიათებლის შეფასება, როგორებიცაა სამუშაოთან დაკავშირებული გამოცდილება, პიროვნული მახასიათებლები და სოციალური უნარ-ჩვევები. მიუხედავად იმისა, რომ ინტერვიუს შედეგების კორელაცია კოგნიტური უნარების ტესტთან საშუალოა, მისი ნეგატიური ეფექტი ბევრად ნაკლებია კოგნიტური უნარების ტესტის ნეგატიურ ეფექტზე. ხოლო თუკი ინტერვიუს სხვადასხვა ფორმატს შევადარებთ ერთმანეთს, აღმოვაჩინოთ, რომ სტრუქტურირებული ინტერვიუს ნეგატიური ეფექტი ნაკლებია არასტრუქტურირებული ინტერვიუს ნეგატიურ ეფექტზე (Huff cutt & Roth, 1998).

ბოლოდროინდელი კვლევები ეძღვნება შერჩევის იმგვარი სისტემის გამოყენებას, რომელშიც კომბინირებულია კოგნიტური და არაკოგნიტური საზომები. ერთი მხრივ, უზრუნველყოფილი იქნება პრედიქტული ვალიდობა და, მეორე მხრივ, შემცირდება ნეგატიური ეფექტის ზომა.

პერსონალის სელექციის ეტაპზე სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის კიდევ ერთი სტრატეგია უკავშირდება გამოყენებული ინსტრუმენტების შედეგების ინტერპრეტირების პროცესს. ერთ-ერთ მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ კოგნიტური უნარების ტესტის ქულების დაჯგუფება (მაგ., 81-დან 91-მდე ქულის მქონე კანდიდატები ერთ ჯგუფს ქმნიან, ხოლო 91-დან 100 ქულის მქონდენი – მეორეს). ამა თუ იმ ჯგუფში მოხვედრილი აპლიკანტებიდან ხდება უმცირესობებისთვის უპირატესობის მინიჭება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ სასამართლო დავების დროს ამ მოდელის დაცვა შესაძლებელი იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შერჩევისას დამატებით გამოყენებულია სამუშაოსთვის რელევანტური სხვა ფაქტორებიც (გამოცდილება, რელევანტური ტრენინგი და განათლება და ა.შ.). მრავალფეროვნების სასარგებლოდ სელექციის პროცესში მიღებული ქულების ინტერპრეტირების კიდევ ერთი გზა არის სამუშაოს შესრულების კრიტერიუმების შეწონვა (Ployhart & Holtz, 2008). ეს ტაქტიკა ეფუძნება ბორმანისა და მოტოვიდლოს თეორიას (Borman and Motowidlo, 1993, 1997), რომლის მიხედვითაც სამუშაოს შესრულება იყოფა ორ კომპონენტად – დავალების შესრულება და კონტექსტუალური შესრულება. თითოეულს, შესაბამისად, წინასწარმეტყველებს კოგნიტური უნარების და დისპოზიციების საზომები (ამ უკანასკნელის მაგალითია კეთილსინდისიერების სკალა პიროვნების საკვლევ ხუთფაქტორიან ინსტრუმენტში, რომელიც აფასებს პასუხისმგებლობის გრძნობას, სტაბილურობას, მიღწევაზე ორიენტირებულობას, გეგმის მიხედვით მოქმედებას. ის პოზიტიურ კორელაციაშია დავალების შესრულების, კონტექსტუალური შესრულების და მოტივაციის კონსტრუქტებთან (Barrick & Mount, 1991; Hurtz & Donovan, 2000; Judge & Ilies, 2002). მკვლევრები ვარაუდობენ, რომ ნეგატიური გავლენის შემცირება შესაძლებელია კონტექსტუალური შესრულებისთვის მეტი წონის მინიჭებით.

რეკომენდაციები

პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა ადამიანური რესურსის მართვის ციკლში, შეიძლება ითქვას, ყველაზე კრიტიკული საფეხურებია, რომელთა მიზანიც, უტრირებულად რომ ვთქვათ, სწორი ადამიანის სწორ პოზიციაზე მოხვედრის უზრუნველყოფაა. ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე ზრუნვა სწორედ პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის სათანადო სტრატეგიის შემუშავებით იწყება. თუმცა, აქვე უკიდურესად მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ შერჩევის პროცესი ორგანულადაა დაკავშირებული ადამიანური რესურსის მართვის სხვა პროცესებთან.

მაგალითად, შერჩევის საფეხურზე წარმატებული კანდიდატი, რომელიც ორგანიზაციაში დავასაქმეთ, შესაძლებელია ორგანიზაციულ გარემოსთან, თანამშრომლებთან, კომუნიკაციურ პრაქტიკასთან ან სხვა ფაქტორებთან დაკავშირებული მიზეზების გამო წავიდეს სამსახურიდან, რაც პოზიციას კვლავ ვაკანტურად ტოვებს და შერჩევის ხარჯებს აორმაგებს. შესაბამისად, თუ ორგანიზაციისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტი მრავალფეროვნების ხელშეწყობაა, კარდინალური მნიშვნელობა აქვს, ეს პრინციპი გააზრებული და აქტუალური იყოს ყველა ორგანიზაციული პროცესის ფარგლებში, არა მხოლოდ პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის ეტაპებზე, ვინაიდან, მრავალფეროვნებაზე არაკონსისტენტური ფოკუსი ხელს უწყობს კადრების დენადობის მაღალ მაჩვენებელს. თანამშრომლები ხშირად ტოვებენ სამსახურს მოლოდინების არათავსებადობის, უშუალო ხელმძღვანელებთან ურთიერთობის გამო. ქალებისა და ლგბტ ადამიანების შემთხვევაში სამსახურის დატოვების მიზეზებში ჭარბობს დისკრიმინაცია, გარიყვა, ბარიერები სამსახურში (CIPD, 2021). შესაბამისად, მხოლოდ შერჩევის პროცესის გამართვა და აპელირება იმაზე, რომ განსხვავებული უნარიებსა და მახასიათებლების მქონე ადამიანების შერჩევა ხდება, სისტემურ გამოწვევებს ვერ აღმოფხვრის. ყველაზე მნიშვნელოვანი სწორედ დასაქმების შემდგომი ორგანიზაციული პროცესების დახვეწა და ამ პროცესების მართვისას მრავალფეროვნების მხარდაჭერაა, მაგალითად, თანამშრომლებისთვის თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა ტრენინგისა და განვითარების, შესრულებული სამუშაოს შეფასების, ანაზღაურებისა და ჯილდოების განაწილების პროცესში. არსებობს ასეთი მტკიცება, რომ საზოგადოებაში ორგანიზაციის შესახებ ყველაზე ავთენტურ წარმოდგენას მისი მოქმედი და, განსაკუთრებით, ყოფილი თანამშრომლები ქმნიან. შესაბამისად, საზოგადოებაში ორგანიზაციის რეპუტაციას მნიშვნელოვნად განაპირობებს ორგანიზაციული პროცესების აღწერა სისტემის წევრის პერსპექტივიდან. მეტად სანდოდ და დამაჯერებლად აღიქმება საუბრის მსგავსი დისკურსი. იმისათვის, რომ ორგანიზაცია მიმზიდველ დამსაქმებლად აღიქმებოდეს შრომის ბაზარზე, მნიშვნელოვანია ის ღირსეულად ეპყრობოდეს როგორც მოქმედი, ასევე პოტენციურ თანამშრომლებს. პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესები ორგანიზაციის შესახებ წარმოდგენებს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს. თუ აპლიკანტების მიერ უმეტესად ორგანიზაცია აღქმულია, როგორც უსამართლო, უყურადღებო და დისკრიმინაციული პრაქტიკის მქონე, მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მოძიება დროდადრო უფრო რთული გახდება დაბალი რეპუტაციის გამო. ქვემოთ წარმოგიდგენთ რეკომენდაციებს, თუ როგორ უნდა დაორგანიზდეს პერსონალის მოზიდვისა და შერჩევის პროცესები, რომლებიც სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაზე იქნება ორიენტირებული. ნიშანდობლივია, რომ ჩვენი კვლევის შედეგად საჯარო სექტორში შერჩევის პროცესში მრავალფეროვნების უზრუნველყოფის მიმართულებით მნიშვნელოვანი გამოწვევები არ გამოკვეთილა. ეს შესაძლოა, ერთი მხრივ, საკითხის შესახებ ინფორმირებულობის დონის ნაკლებობით აიხსნას, მეორე მხრივ, სათანადო საკანონმდებლო მოწესრიგებით, რაც არ ტოვებს სივრცეს შერჩევის ეტაპზე დისკრიმინაციისთვის. სამწუხაროა, თუმცა ფაქტია, რომ მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის კონცეფცია სათანადოდ არ არის გააზრებული მონაწილეთა უმრავლესობის მიერ. ამაზე მიანიშნებს სამუშაოზე მოზიდვის ეტაპის მნიშვნელობის და მრავალფეროვნების გაზრდაზე ორიენტირებული მოზიდვის ღონისძიებების უგულებელყოფა საჯარო ორგანიზაციების მიერ. შესაბამისად, უპირველეს ამოცანად სწორედ ცნების შინაარსისა და ღირებულების განცობიერებაზე მიმართული აქტიური საინფორმაციო კამპანიისა და ტრენინგების დაწყება მიგვაჩნია. მრავალფეროვნების არსის, მისი სიკეთეების შესახებ ცნობიერების ამაღლებამ ხელი უნდა შეუწყოს მრავალფეროვანი ჯგუფების წარმომადგენელთა საჭიროებების იდენტიფიცირებას ორგანიზაციებში. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნება შესაძლებელი მათ დაკმაყოფილებაზე ზრუნვა და ამით ორგანიზაციებში სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა.

კვლევამ აჩვენა, რომ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების კონცეფციის გააზრება განსხვავებულად ხდება სხვადასხვა მიზნობრივ ჯგუფთან მიმართებაში. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საკითხის კვლევისადმი დიფერენცირებული მიდგომა და შემდგომი კვლევის ფოკუსირება ცალკეულ სამიზნე ჯგუფებზე, რაც მეტად სპეციფიკური რეკომენდაციების შემუშავებას გახდის შესაძლებელს.

გარდა თავად კონცეფციის არსის შესახებ ინფორმაციის სიმწირისა, უმეტესად დაფიქსირდა ისეთი სირთულეები, რომლებიც გარემოს ადაპტირების საჭიროებაზე ან ენობრივი ბარიერის აღმოფხვრაზე მიმართული აქტივობების მნიშვნელობაზე მიგვიბრუნებს. ჩვენი დაკვირვებით, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში მოზიდვის, როგორც პროცესის განუყოფელი ნაწილის, ფუნქციის უკეთ გააზრება და მისი მიზანმიმართული გამოყენება.

ქვემოთ წარმოდგენილი რეკომენდაციები უმეტესად საუკეთესო პრაქტიკის საფუძველზეა შემუშავებული და მათ აღწერს. ისინი ამერიკისა და ევროპის ქვეყნების გამოცდილების აკუმულაციის საფუძველზეა შემუშავებული. მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვის პროცესში მათი გათვალისწინება დაეხმარება საჯარო ორგანიზაციებს, მეტად ფუნდამენტური და ქმედითი ნაბიჯების გადადგმაში.

1. მოამზადეთ ვაკანტური პოზიციის შესახებ მიმზიდველი ტექსტი

ვაკანტური პოზიციის შესახებ გამოქვეყნებული ტექსტი, რომელიც მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მოზიდვაზეა ორიენტირებული, მაქსიმალური სიფრთხილით უნდა შექმნათ. სამუშაოს პროფილი, საჭირო მოთხოვნები და კანდიდატების კომპეტენციები ნათლად და მკაფიოდ უნდა გაწეროთ. დამატებით, შესაძლოა დეკლარირებულად მიუთითოთ, რომ ორგანიზაცია ეძებს მრავალფეროვან სამუშაო ძალას, ან აფასებს მრავალფეროვნებას.

- არ შეიზღუდოთ, წერეთ კრეატიულად – ვაკანსიის ტექსტი, როგორც წესი, სამუშაოს აღწერილობისა და სამუშაოს პროფილის საფუძველზე დგება. ტექსტის ფორმა და შინაარსი, ჩვეულებრივ, გავლენას ახდენს იმაზე, თუ ვინ გამოეხმაურება მას. რაც უფრო ფართო იქნება აუდიტორია, ვინც გაეცნობა თქვენს ტექსტს, მით უფრო მეტია შანსი, რომ იპოვოთ თქვენთვის სასურველი კანდიდატი;
- არ დააწესოთ მკაცრი მოთხოვნები, რომლებიც არარელევანტურია პოზიციისთვის;
- თავი აარიდეთ გენდერულად სპეციფიკურ ენას, გამოიყენეთ გენდერულად ნეიტრალური გამოთქმები;
- ვაკანსიის განცხადებაში შეგიძლიათ პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების შესახებ ინფორმაციის ინტეგრირება, ეს მეტად მიმზიდველს ხდის ორგანიზაციას სამუშაოს მაძიებელთა გარკვეული კატეგორიისთვის;
- ვაკანსია ხელმისაწვდომი გახადეთ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებისთვის, მაგალითად, შეგიძლიათ მოამზადოთ აუდიო ვერსია, რაც მხედველობადაქვეითებულ პირებს ვაკანსიაზე წვდომას გაუადვილებს;
- ვაკანსიის შესახებ ინფორმაციის სხვადასხვა ფორმით წარმოდგენით ხაზი გაუსვით თქვენი ორგანიზაციის, როგორც მრავალფეროვნებისადმი ღია და მაღალი მიმღებლობის მქონე დამსაქმებლის იმიჯს.

2. გამოიყენეთ პერსონალის მოძიების სწორი გზები

მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მოზიდვისთვის მნიშვნელოვანია, რომ ვაკანტური ადგილების შესახებ ინფორმაცია სათანადოდ იყოს გამოქვეყნებული. ხშირად, „თოვლის გუნდის“ პრინციპის გამოყენება პერსონალის შერჩევის პროცესშიც ხელსაყრელია. კონკრეტული მახასიათებლების მქონე ადამიანების მოძიება ყველაზე უკეთ სწორედ მსგავსი მახასიათებლების მქონე ადამიანების დახმარებითაა შესაძლებელი. გამოიყენეთ, აგრეთვე მოზიდვის ის წყაროები, რომლებიც ჰეტეროგენული ჯგუფების პროცესში ჩართვის შესაძლებლობას მოგცემთ (მაგალითად, დიდი უმაღლესი სასწავლებლები).

3. გამოიყენეთ პერსონალიზებული სააპლიკაციო პროცედურები

შერჩევის პროცედურის პერსონალიზაცია დამსაქმებელსა და სამუშაოს მაძიებლებს შორის ღია კომუნიკაციის ერთ-ერთი წყაროა. ბოლო პერიოდში პოპულარული ხდება ვიდეო აპლიკაციები. ითვლება, რომ კანდიდატების ვიდეო აპლიკაციები ცრურწმენების გაქარწყლებას უწყობს ხელს (Dutch Labour Foundation, 2020).

4. შეიმუშავეთ შერჩევის ობიექტური კრიტერიუმები და შერჩევის პროცესში უშუალოდ ამ კრიტერიუმებით იხელმძღვანელოთ

ობიექტური კრიტერიუმების შეიმუშავება გეხმარებათ სწორი ფოკუსის შენარჩუნებასა და შერჩევის პროცესში შემფასებლის სტერეოტიპების გავლენას მინიმუმამდე ამცირებს.

5. დაგეგმეთ შერჩევის სტანდარტიზებული/სტრუქტურირებული ინტერვიუ

როდესაც ყველა ინტერვიუ მიყვება წინასწარ შეიმუშავებულ პროტოკოლს და აპლიკანტები მსგავს შეკითხვებს პასუხობენ, მინიმიზებულია მიკერძოებული აღქმების გავლენა შერჩევის პროცესზე. უტრეხტის უნივერსიტეტის სოციალური ფსიქოლოგები გვიჩვენებენ, რომ შერჩევის ინტერვიუმდე გაიაროთ ე. წ. შემოწმების ეტაპი: კარგად გაიაზრეთ რას ეძებთ, რა მიზანი გაქვთ და ვინ გჭირდებათ ვაკანტურ პოზიციაზე. ამ შეკითხვებზე პასუხისას კონცენტრირდით უშუალოდ კომპეტენციებზე, ცოდნასა და პროფესიულ გამოცდილებაზე და ნაკლებად – დისპოზიციურ მახასიათებლებზე (სქესი, შეზღუდული შესაძლებლობა, ეთნიკური კუთვნილება და ა. შ.).

6. უზრუნველყავით მრავალფეროვნება შერჩევის კომისიაში

შერჩევის კომისიის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფით მრავალფეროვნების გაცნობიერებას უწყობს ხელს. გარდა იმისა, რომ კომისიაც მეტად სანდოდ აღიქმება უმცირესობებისა და მოწყვლად ჯგუფში მყოფი აპლიკანტების მხრიდან, კომისიის წევრებსაც მეტად აქვთ გაცნობიერებული ის გამოწვევები, რომლებიც განსხვავებულობასთანაა ასოცირებული, შესაბამისად, შერჩევის პროცესი უფრო მიმღებელი ხდება მრავალფეროვნების მიმართ.

7. დანერგეთ რუნის წესი

რუნის წესი გვიჩვენებს, რომ ვაკანტურ პოზიციებზე ყველა შემთხვევაში მოვიწვიოთ მინიმუმ 1 კანდიდატი განსხვავებული ჯგუფებიდან. წესს სახელი დაერქვა დენ რუნის საპატივცემულოდ, რომელმაც ამერიკაში, ფეხბურთის ეროვნულ ლიგაში 2003 წელს დააწესა, რომ მენეჯერულ პოზიციებზე აპიკანტების შერჩევისას აუცილებლად უნდა ყოფილიყო მოწვეული მინიმუმ 1 კანდიდატი უმცირესობებიდან.

ნეიტრალური ვაკანსიების შესახებ შენიშვნები⁷²

რამდენიმე ზოგადი პრინციპი

- ვაკანსიის გამოცხადებისას ფოტოების საჭიროების შემთხვევაში, შეარჩიეთ ისეთი, რომელიც ასახავს საზოგადოების მრავალფეროვნებას;
- გამოიყენეთ მარტივი და გენდერულად ნეიტრალური ენა. ვაკანსიის ტექსტი უნდა იყოს ფორმულირებული ყველასთვის გასაგებ ენაზე;
- შეკითხვების შემთხვევაში, გამოიყენეთ მიმართვის გენდერულად ნეიტრალური ფორმა (ძვირფასო ნინო და არა ძვირფასო ქალბატონო ნინო);
- ყურადღება გაამახვილეთ ხელმისაწვდომობაზე და აღქმადობაზე/კითხვადობაზე შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ჯგუფებისთვის;
- ვაკანსიის ტექსტი გააზიარეთ მხოლოდ ხელმისაწვდომ ვებგვერდებზე და დარწმუნდით, რომ ტექსტი მიბმულია word ან/და pdf ფორმატში;
- არ მოითხოვოთ სპეციფიკური დიპლომი, თუ ეს არ არის საჭირო. ყურადღება გაამახვილეთ საჭირო კომპეტენციებსა და სწავლის სურვილზე;
- აღწერეთ ენის ცოდნის დონე. კონკრეტული სამუშაოებისთვის ენის დამწყებ დონეზე ცოდნაც საკმარისია. მიუთითეთ შესაბამისი დონე და არა იმაზე მაღალი, ვიდრე საჭიროა. თუ არ არის საჭირო წერიითი უნარები, არ მოითხოვოთ;
- ჩაწერეთ მითითება, რომ კანდიდატებმა შეზღუდული შესაძლებლობებით ან ქრონიკული დაავადებებით შერჩევის პროცესში შეიძლება მოითხოვონ გონივრული მისადაგება. ამით ხელმისაწვდომობას გაზრდით;
- ტექსტის ნაწილი საგანგებოდ დაუთმეთ მრავალფეროვნებისა და თანაბარი შესაძლებლობების საკითხს. მაგალითად: „თქვენი ნიჭი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თქვენი გენდერი, წარმომავლობა, ასაკი, ორიენტაცია, შეზღუდული შესაძლებლობა ან ქრონიკული დაავადება. გააკეთეთ განაცხადი და დაგვეხმარეთ ავაშენოთ მეტად მრავალფეროვანი საზოგადოება.“

⁷² დანართი აღებულია პუბლიკაციიდან: „Neutral vacancy notices; Info sheet 'Reaching more job seekers from disadvantaged groups“, Diversity Policy Department, Agency for Public Personnel, Brussels.

დეტალური მითითებები

სათაური და ზოგადი ინფორმაცია

- დარწმუნდით, რომ სამუშაოს სათაური, სახელდება ცხადი და ნათელია და მას ყველა გაიგებს;
- დარწმუნდით, რომ სამუშაოს სახელი გენდერულად ნეიტრალურია (მაგ., „დამლაგებელი“ „დამლაგებელი ქალის“ ნაცვლად, „ასისტენტი“ „მდივნის“ ნაცვლად)
- განცხადებაში აუცილებლად მიუთითეთ საჭირო განათლების დონე და ხარისხი;
- მიუთითეთ, პოზიცია სრულ თუ ნახევარგანაკვეთიანია.

სამუშაოს კონტექსტი და ორგანიზაცია

- ვაკანსიის ტექსტში მოკლედ აღწერეთ ორგანიზაცია, მისი მიზანი და მისია;
- აღწერეთ სამუშაოს მიზანი და სპეციფიკა.

მოვალეობები და სამუშაოს აღწერილობა

- მოვალეობების ჩამოყალიბებისას მოიყვანეთ პოზიტიური მაგალითები;
- მოვალეობები დააკონკრეტეთ იმ აქტივობების მაგალითების მოყვანით, რისი შესრულებაც აპლიკანტს მოეთხოვება;
- შეეცადეთ გამოიყენოთ გენერულად ნეიტრალური ენა.

აპლიკანტის პროფილი

- სასურველი პიროვნების პროფილის აღწერისას განსაზღვრეთ მინიმალური კომპეტენციები, რომლებიც საჭიროა მოვალეობებთან გასამკლავებლად;
- პროფილი აღწერეთ ნათლად და მკაფიოდ, ნაკლებად გამოიყენეთ ორამბროვანი ტერმინები, როგორცაა: „მოქნილი“, „დინამიკური“, „ორგანიზაციულ კულტურასთან შესაბამისი“ და ა. შ.;
- კომპეტენციები აღწერეთ ქცევების ტერმინებში და არა პიროვნული ნიშნების სახით. მაგალითად: „თქვენ ავლენთ კომერციულ ინტერესებს“ და არა „თქვენ გაქვთ კომერციული ალღო“. ქცევები დასწავლადია, პიროვნული ნიშნები კი მეტად მყარი, შესაბამისად, მეტად კორექტულად ითვლება ქცევების ტერმინებში საუბარი.

მონაწილეობის პირობები

- თუ ეროვნული კუთვნილება მნიშვნელოვანია, ვაკანსიის ტექსტში აუცილებლად მიუთითეთ;
- მკაფიოდ მიუთითეთ, განათლების რა დონეს მოითხოვთ;
- სპეციფიკური ხარისხი (სამართალში, ფსიქოლოგიაში და ა. შ.) მოითხოვთ მხოლოდ მაშინ, როდესაც საჭიროა. თუ არ არის მნიშვნელოვანი, შეგიძლიათ მიუთითოთ ზოგადი კვალიფიკაციის დონე;
- ფოკუსირდით საჭირო კომპეტენციებზე (ცოდნაზე, გამოცდილებაზე) და არა დიპლომებზე.

ტექნიკური კომპეტენციები

- დარწმუნდით, რომ მოთხოვნები რეალისტური და სამუშაოსთან დაკავშირებულია. დაგჭირდებათ ბალანსი ცოდნას, უნარებსა და დამოკიდებულებებს შორის;
- მიუთითეთ დასაშვები მინიმალური კომპეტენციები და პოტენციური ტრენინგ პროგრამები, რისი გავლაც აპლიკანტს მოუწევს;
- ფოკუსირდით სამუშაოს სპეციფიკურ ძირითად კომპეტენციებზე;
- სპეციფიკური ექსპერტული ცოდნა და გამოცდილება მოითხოვთ მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში, თუ არ არის საჭირო, საკმარისია იკითხოთ აპლიკანტის მზაობა დაეუფლოს კონკრეტულ ცოდნას; სხვა მნიშვნელოვანი დეტალები
- აუცილებელია, მკაფიოდ მიუთითოთ აპლიკაციის შეტანის ვადა, საკონტაქტო პირი და ინფორმაცია (ელექტრონული ფოსტა, ტელეფონის ნომერი) შეკითხვების შემთხვევაში, ასევე საკონტაქტო საათები;
- შეაჯამეთ შერჩევის ეტაპების შესახებ ინფორმაცია და განსაზღვრეთ თითოეულის ხანგრძლივობა იმისათვის, რომ აპლიკანტმა ნათლად წარმოიდგინოს შერჩევის კალენდარი; მიუთითეთ, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირებს საშუალება აქვთ რელევანტური და გონივრული მისადაგება მოითხოვონ შერჩევის პროცედურაში;
- ნათლად განსაზღვრეთ შეთავაზების პირობები: კონტრაქტის ხანგრძლივობა, ანაზღაურების ოდენობა;
- თუ დამატებითი სარგებლის შეთავაზება შეგიძლიათ, აუცილებლად აღწერეთ ვაკანსიაში (ბავშვების მოვლის სერვისი, პატარა ბავშვის შემთხვევაში სამუშაო საათების კორექტირება და ა. შ.);
- სამუშაო პირობები აღწერეთ ნათლად: ხშირი მივლინებები, გარე სივრცეში მუშაობა, უსაფრთხოების უზრუნველყოფი ტანსაცმლის ტარების საჭიროება და ა. შ.; მიუთითეთ ინფორმაცია სამუშაო ადგილის შესახებ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- 1 ბაქაძური ნ., თოდრია თ., შველიძე ზ., 2017, საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები: „სახელმძღვანელო მოსამართლეების, იურისტებისა და სამართლის პედაგოგებისთვის“, თავი 3. დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია
- 2 ძამაშვილი ბ., სადოქტორო ნაშრომი, თანასწორობის უფლების პრობლემური ასპექტები თანამედროვე სამართალში და მისი სათანადო რეალიზების ხელშემშლელი გარემოებები საქართველოში, თბილისი 2017, გვ. 42-43
- 3 ხუბუა გ., სამართლის თეორია, თბილისი, 2004, გვ. 76
- 4 ILO, Equality in Employment and Occupation, International Labour Conference, 83rd session, Geneva, 1996
- 5 USAID-ის კვლევა, გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, თბილისი 2014
- 6 „Neutral vacancy notices; Info sheet 'Reaching more job seekers from disadvantaged groups“, Diversity Policy Department, Agency for Public Personnel, Brussels
- 7 CIPD. (2021). Employee turnover and retention: Learn how to measure turnover and retention, and understand why people leave organisations. CIPD Factsheet. მოპოვებული <https://www.cipd.co.uk/-knowledge/strategy/resourcing/turnover-retention-factsheet#gref-დან>
- 8 Dutch Labour Foundation. (2020). Diversity in Recruitment and Selection.
- 9 The Oxford Handbook of Diversity and Work - Editor-in-Chief Peter E. Nathan; Oxford University Press 2013
- 10 Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity - Daniel A. Newman; Journal of Applied Psychology · April 2009 DOI: 10.1037/a0013472
- 11 Who Will We Recruit: Targeting Deep and Surface Level Diversity with Human Resource Policy Advertising – W. J. Casper, J. H. Wayne, J. G. Manegold, 2015; <https://www.researchgate.net/publication/277776246>
- 12 Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda - Quinetta M. Roberson; Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2019; <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- 13 Aligning talent management with approaches to equality and diversity - Lynette Harris, Carley Foster, 2010, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 29 Iss 5 pp. 422 - 435

საკანონმდებლო აქტები/დადგენილებები

- 1 საქართველოს კონსტიტუცია;
- 2 საქართველოს შრომის კოდექსი;
- 3 საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი;
- 4 საჯარო სამსახურის შესახებ საქართველოს კანონი;
- 5 გენდერული თანასწორობის შესახებ საქართველოს კანონი
- 6 საქართველოს მთავრობის დადგენილება №627, საჯარო სამსახურის რეფორმის კონცეფციის დამტკიცებისა და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი ღონისძიების შესახებ საქართველოს კანონი უშუალოდ უფლებების შესახებ;
- 7 საქართველოს კანონი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ;
- 8 Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women;
- 9 შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები, თბილისი 2017;
- 10 204-ე დადგენილება საჯარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ.

სასამართლო გადაწყვეტილებები:

- 1 საქართველოს საკონსტიტუციო სასამართლოს 2014 წლის 8 ოქტომბრის გადაწყვეტილება, საქმე №2/4/532,533
- 2 კარნერი ავსტრიის წინააღმდეგ (Karner v. Austria), განაცხადი no. 40016/98, ადამიანის უფლებათა ევროპული სასამართლოს 2003 წლის 24 ივლისის გადაწყვეტილება, § 37./ მჭედლიძე ნ., 9.
- 3 საქართველოს მოქალაქეები ჯანო ჯანელიძე, ნინო უბერი, ელენორა ლაგვილავა, მურთაზ თოდრია საქართველოს პარლამენტის წინააღმდეგ, N2/7/219, 7 ნოემბერი, 2003
- 4 მოქალაქეთა პოლიტიკური გაერთიანებები „ახალი მემარჯვენეები“ და „საქართველოს კონსერვატიული პარტია“ საქართველოს პარლამენტის წინააღმდეგ, N1/1/493, 27 დეკემბერი, 2010

საქართველოს სახალხო დამცველის ანგარიშები:

- 1 დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში (2019)
- 2 დისკრიმინაციის წინააღმდეგ ბრძოლის, მისი თავიდან აცილებისა და თანასწორობის მდგომარეობის შესახებ საქართველოს სახალხო დამცველის სპეციალური ანგარიში (2020)