

გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა საჯარო სამსახურში

გ ბ ა მ კ ვ ლ ე ვ ი



გზამკვლევი

**გენდერულად მგრძობიარე
დასაქმების პოლიტიკა საქართველო
სამსახურში**



გზამკვლევის ავტორები:

მარიამ ბოჟაძე
ეკატერინე სირაძე

ტექნიკური მხარდაჭერა:

ადრიანა ლეი

გზამკვლევი მომზადდა პროექტის ფარგლებში - „კარგი მმართველობა გენდერული თანასწორობისთვის საქართველოში“, რომელსაც გაეროს ქალთა ორგანიზაცია ნორვეგიის მთავრობის მხარდაჭერით ახორციელებს. დოკუმენტში გამოთქმული მოსაზრებები ეკუთვნით ავტორებს და შეიძლება არ ასახავდეს გაეროს ქალთა ორგანიზაციის ან ნორვეგიის მთავრობის თვალსაზრისს.

© გაეროს ქალთა ორგანიზაცია (UN Women) 2024 წ.

სარჩევი

ტერმინთა განმარტება	7
შესავალი	9
გზამკვლევის მიზანი	12
გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის დანერგვის სარგებელი	14
მეთოდოლოგია	15
თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მიმოხილვა და გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის ინტეგრირება	16
1.1. ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა	17
1.1.1. ლიდერობა	17
1.1.2. ორგანიზაციული კულტურა	17
1.1.3. ინტერსექციურობა ორგანიზაციულ კულტურაში	19
1.1.4. გაუცნობიერებელი მიკერძოებები ორგანიზაციულ კულტურაში	19
1.2. სამუშაო ძალის დაგეგმვა, პერსონალის შერჩევა და ორიენტაცია	20
1.3. პროფესიული და კარიერული განვითარება	23
1.4. სამუშაო პირობები და კეთილდღეობა	25
1.5. გენდერის ინდიკატორები და ანალიზი	28
თავი 2. პრაქტიკული რჩევები გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის უზრუნველსაყოფად	31
2.1. გენდერული თანასწორობის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ის ინსტიტუციური როლის გამოკვეთა	32
2.2. პრობლემის იდენტიფიცირების მექანიზმების შექმნა	32
2.3. გენდერული მენისტრიმინგის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის დამტკიცება	33
2.4. ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის მომწესრიგებელი აქტების შექმნა და იმპლემენტაცია	33
2.5. საჯარო დაწესებულების პერიოდული გენდერული აუდიტის განხორციელება	34
2.6. საჯარო დაწესებულებაში მოზიდვის და დასაქმების პროცედურების გადახედვა	34
2.7. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება გენდერული თანასწორობის და გენდერული მენისტრიმინგის საკითხებზე	36
2.8. ლიდერების როლის გაზრდა	37
2.9. გენდერული სტატისტიკის წარმოება	37
2.10. ოჯახზე მორგებული დასაქმების პოლიტიკისა და მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დანერგვის ხელშეწყობა	38
2.11. გენდერული ბიუჯეტირება	39
2.12. შრომის თანაბარი ანაზღაურების უზრუნველყოფა	39
დასკვნა	40
სქოლიოები	41
გამოყენებული ლიტერატურა	45

„არასდროს დაგავიწყდეთ, რომ პოლიტიკური ან ეკონომიკური კრიზისი საკმარისი იქნება ქალთა უფლებების კითხვის ნიშნის ქვეშ დასაყენებლად“.

„თითოეული ჩვენგანი პასუხისმგებელია ყველაფერზე და ყველა ადამიანის წინაშე“.

სიმონ დე ბოვუარი¹

ტერმინთა განმარტება²

სქესი აღნიშნავს ბიოლოგიური მახასიათებლების ერთობლიობას, რაც განსაზღვრავს იმას, ადამიანი მდედრობითია, მამრობითი თუ ინტერსექსი (ორივე სქესის ბიოლოგიური ნიშნის მატარებელი).

გენდერი არის როლები, ქცევები, ქმედებები და მახასიათებლები, რასაც კონკრეტული საზოგადოება, კონკრეტულ დროს მიიჩნევს მისაღებად ქალებისა და კაცებისთვის.

გენდერული იდენტობა ნიშნავს ადამიანის ღრმა ფსიქოლოგიურ იდენტიფიკაციას, რომ ის არის კაცი, ქალი ან სხვა გენდერის მქონე. გენდერული იდენტობა შეიძლება შეესაბამებოდეს ან არ შეესაბამებოდეს დაბადებიდან თანდაყოლილ ფიზიოლოგიურ სქესს.

გენდერული თანასწორობა გულისხმობს, რომ ქალებსა და კაცებს თანაბარი პირობები და შესაძლებლობები აქვთ საკუთარი უნარების, ადამიანის უფლებებისა და ღირსების სრული რეალიზაციისთვის. მათ ასევე შეუძლიათ ნვლილი შეიტანონ ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ და პოლიტიკურ განვითარებაში ან ისარგებლონ ამ უფლებებით. შესაბამისად, გენდერული თანასწორობა ემყარება საზოგადოების თანაბარ შეფასებებს კაცებსა და ქალებს შორის მსგავსებებსა და განსხვავებებზე და მათ როლებზე.

გენდერული მიენსტრიშიტი არის გაეროსა და საერთაშორისო საზოგადოების მიერ არჩეული მიდგომა იმის შესახებ, რომ ქალებსა და გოგოებს ჰქონდეთ საკუთარი უფლებებით სარგებლობის უფრო მეტი საშუალება. აღნიშნული ტერმინი ასახავს პროცესს, რომლის დროსაც ფასდება, თუ რამდენადაა გათვალისწინებული კაცებისა და ქალების ინტერესები სხვადასხვა სფეროში, მაგ.: კანონმდებლობაში, პოლიტიკაში, პროგრამებსა და სხვა სფეროებში, ნებისმიერ დონეზე. ეს არის საშუალება, რომ კაცებისა და ქალების გამოცდილება და აზრები გათვალისწინებულ იქნას გეგმებისა და პროგრამების შექმნაში, განხორციელებაში, მონიტორინგსა და შეფასებაში ყველა მიმართულებით. იმ შემთხვევაში, თუ კაცები და ქალები თანაბრად ისარგებლებენ ამ პროცესების შედეგებით, უთანასწორობა შემცირდება. საბოლოოდ, აღნიშნული ხელს შეუწყობს გენდერული თანასწორობის მიღწევას.

გენდერულად მგრძობიარე დასაქმება გულისხმობს პოლიტიკას და პროგრამებს, რომლებიც ითვალისწინებს, როგორც ქალის, ასევე კაცის ცხოვრების განსაკუთრებულ მახასიათებლებს და ამასთანავე, მიზნად ისახავს უთანასწორობის აღმოფხვრას, ამკვიდრებს რა გენდერულ თანასწორობას, რესურსების თანაბარ გადანაწილებას და შესაბამისად, წარმოაჩენს მათი მოგვარების გზებს, გენდერული ასპექტების გათვალისწინებით.

ქალთა გაქლიარება ნიშნავს, რომ ქალებსა და გოგოებს ეძლევათ ძალა და კონტროლი საკუთარ ცხოვრებაზე. ეს მოიცავს საკუთარი თავის შეცნობას, თვითშეფასების გაძლიერებასა და ფართო არჩევანს; უფრო მეტ ნვდომასა და კონტროლს რესურსებსა და ქმედებებზე, რომლებიც ცვლის გენდერული დისკრიმინაციისა და უთანასწორობის ხელშემწყობ და გამაძლიერებელ სტრუქტურებსა და ინსტიტუტებს. გაძლიერებაში მხოლოდ თანაბარი შესაძლებლობების ქონა (მაგალითად, განათლებისა და ჯანმრთელობის) და რესურსებზე თანაბარი ნვდომა (მაგალითად, მიწა და დასაქმება) არ იგულისხმება. გაძლიერება ნიშნავს, რომ მათ შეეძლება გამოიყენონ ის უფლებები, შესაძლებ-

ლობები, რესურსები და შანსები, რაც სტრატეგიული არჩევანისა და გადანაცვლებების მიღებაში დაეხმარება. (მაგალითად, იყვნენ ლიდერები და გახდნენ პოლიტიკური ინსტიტუტების ნაწილი).

გენდერული სტერეოტიპი არის გენდერული მახასიათებლების, განსხვავებების, ქალისა და კაცის როლების მარტივი განზოგადებები. სტერეოტიპები ხშირად გამოიყენება გენდერული დისკრიმინაციის გასამართლებლად. ისინი შეიძლება აისახოს ტრადიციულ ან თანამედროვე თეორიებში, კანონებსა და ინსტიტუციურ პრაქტიკაში და მათში განმტკიცდეს კიდევ.

გენდერული როლები აღნიშნავს სხვადასხვა დამოკიდებულებებს, ქცევებს, სამუშაოსა თუ პასუხისმგებლობებს, რაც სოციალურად ენიჭება კაცებს, ქალებს, ან სხვა გენდერული იდენტობის მქონე პირებს.

მუშის ჟარი არის ბარიერების ჯაჭვი, რომელიც ხელს უშლის გარკვეულ პიროვნებებს კარიერულ წინსვლაში, მიუხედავად მათი კვალიფიკაციისა და უნარებისა.³

გენდერული დისკრიმინაცია „ნიშნავს ყოველგვარ დაყოფას, გამოყოფას, შეზღუდვას გენდერული ნიშნით, რაც იწვევს, ან რისი მიზანიც არის, შეზღუდოს ან გააბათილოს ქალების უფლებების აღიარება და რეალიზება. გენდერული დისკრიმინაცია არ ითვალისწინებს ქორწინების სტატუსსა და ქალებისა და კაცების თანასწორობის საფუძვლებს და ხელს უშლის ქალის ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლებების რეალიზებას პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, საზოგადოებრივ, კულტურულ, სამოქალაქო თუ სხვა სფეროებში“ (გაეროს კონვენცია ქალთა დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ (CEDAW), მუხლი 1).

შესავალი

საქართველოს კონსტიტუცია თანასწორობის უფლებას უზრუნველყოფს ყველა ადამიანისთვის განურჩევლად სქესისა, რასისა თუ ნებისმიერი სხვა ნიშნისა. ამავე დროს, კონსტიტუცია ადგენს არსებითი თანასწორობის სტანდარტს ქალსა და კაცს შორის დისკრიმინაციის აღმოფხვრის მიზნით, რისთვისაც სახელმწიფოს განსაკუთრებული ზომების მიღებას ავალდებულებს.⁴

დღესდღეობით, არსებობს შეთანხმება, რომ თანასწორობა მხოლოდ ფორმალური თანასწორობის მიდგომით არ მიიღწევა. შედეგების თანასწორობისთვის აუცილებელია არსებითი თანასწორობის უზრუნველყოფა; კერძოდ, არა მხოლოდ კანონებში შესაბამისი ჩანაწერების გაჩენა, არამედ - თანასწორობის ხელისშემშლელი ბარიერების აღმოფხვრა და თანასწორობის წამახალისებელი სხვა განსაკუთრებული ნაბიჯების გადადგმა.

საქართველოს კანონი „გენდერული თანასწორობის შესახებ“ გენდერული თანასწორობის გარანტიებს განსაზღვრავს ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში, კერძოდ: კანონის მე-4 მუხლის თანახმად, სახელმწიფო ხელს უწყობს და უზრუნველყოფს ქალისა და კაცის თანასწორ უფლებებს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ ცხოვრებაში; მათ შორის, უზრუნველყოფს „საჯარო სამსახურში თანამდებობის დაკავებას პროფესიული ნიშნის, უნარ-ჩვევებისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად“; აგრეთვე, „თანასწორ მოპყრობას ქალისა და მამაკაცის მუშაობის ხარისხის შეფასებისას“. გარდა ამისა, კანონის მე-5 მუხლი ადგენს გენდერული სტატისტიკის შეგროვების ვალდებულებას და მე-6 მუხლი კი ქალების დაცვას უზრუნველყოფს შრომით და დასაქმებით ურთიერთობაში, მათ შორის - სექსუალური შევიწროებისგან.⁵ ყველა ეს ნორმა პირდაპირ მიემართება საჯარო სამსახურს. ამიტომ, საჯარო უწყება, რომელიც

გადაწყვეტს, ხელი შეუწყოს ქალებისა და კაცების თანაბარ დასაქმებას, აუცილებელია ინფორმირებული იყოს, როგორ დაიწყოს ამ მიზნის მიღწევა, ან როგორ გაზომოს ამ კუთხით არსებული წარმატება.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ მთავარი ნორმატიული აქტია, რომელიც საჯარო სამსახურში დასაქმების, თანამშრომელთა განვითარების, მათი კარიერული წინსვლის, უფლებების, გარანტიებისა და ვალდებულებების, დისციპლინური წარმოებისა და უფლების დაცვის მექანიზმებს არეგულირებს. . თუმცა, აღნიშნული კანონი ნაკლებად ითვალისწინებს გენდერული თანასწორობის მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ მიდგომებს, მათ შორის, ე.წ. შუშის ჭერის, შიდა ინსტიტუციური კულტურისა და თანაბარი ღირებულების შრომისთვის თანაბარი ანაზღაურების მიმართ. შესაბამისად, საჯარო სამსახურში დასაქმების ძირითადი მომწესრიგებელი სამართლებრივი ჩარჩო მოკლებულია აღსრულების ეფექტიან და მიზანმიმართულ მექანიზმებს მაშინ, როცა გენდერული თანასწორობა საჯარო სამსახურში დასაქმების პროცესში მნიშვნელოვანია, არა მხოლოდ ეკონომიკური და ორგანიზაციული შედეგების, არამედ სხვა სოციალური მიზნების მისაღწევადაც. უფრო კონკრეტულად კი, საჯარო სამსახურში თანაბარი წარმომადგენლობის არარსებობა ხელს უშლის გენდერულად დაბალანსებული პოლიტიკისა და ხარისხიანი საჯარო მომსახურების მიწოდებას.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) რეკომენდაციის მიხედვით, გენდერული თანასწორობა მნიშვნელოვანია როგორც გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში, ასევე, საჯარო ინსტიტუტებისადმი ნდობის გაძლიერების და გენდერულად მგრძობიარე საჯარო მომსახურების შესაქმნელად.⁶

საქართველომ არაერთი საერთაშორისო ვალდებულება აიღო გენდერული თანასწორობისა და ქალთა გაძლიერების მისაღწევად, მათ შორის, გადანაცვების მიმღებ პოზიციებზე ქალთა მონაწილეობის ნახალისებისა და გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნის კუთხით. ეს ვალდებულებები, უპირველეს ყოვლისა, სათავეს იღებს პეკინის დეკლარაციიდან და სამოქმედო პლატფორმიდან (BPfA), ასევე, ქალთა მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ გაეროს კონვენციიდან (CEDAW).⁷

ასოცირების ხელშეკრულებამ, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) სამუშაო დღის წესრიგში შეიტანა გენდერულ თანასწორობაზე დაფუძნებული თანამშრომლობის ფორმები. აღნიშნულის კვალდაკვალ, ქვეყანამ მიიღო საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“, რომლის მიზანია დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრა და ნებისმიერი ფიზიკური და იურიდიული პირისათვის საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი უფლებებით თანასწორად სარგებლობის უზრუნველყოფა, რასის, კანის ფერის, ენის, სქესის, ასაკის თუ სხვა ნიშნის მიუხედავად.⁸

გარდა ამისა, საქართველო მზადაა განახორციელოს მდგრადი განვითარების მიზნები (SDGs), რომელთაგან მე-5 მიზანი წარმოადგენს გენდერული თანასწორობის მიღწევას, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს ყველა ქალისა და გოგოს შესაძლებლობების გაუმჯობესებას მმართველობის ყველა სფეროში.

ჩამონათვალის ლოგიკური გაგრძელებაა საქართველოს გენდერული თანასწორობის 2022 წლის სახელმწიფო კონცეფცია,⁹ რომლის თანახმად, გადანაცვების მიმღებ პოზიციებზე ქალების მონაწილეობის ზრდა იდენტიფიცირებულია, როგორც სახელმწიფო პრიორიტეტი. აღნიშნულთან ერთად, კონცეფცია გენდერული

თანასწორობის მიღწევის ერთ-ერთ მიმართულებად განიხილავს გენდერულ მეინსტრიმინგს საჯარო მმართველობაში. ამასთან, საქართველოს ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგია მიზნად ისახავს გენდერული თანასწორობის პრინციპის გაძლიერებას ცხოვრების ყველა სფეროში, თანაბარი შესაძლებლობებისა და ფაქტობრივი თანასწორობის უზრუნველსაყოფად სისტემური და ინსტიტუციური მექანიზმების გაუმჯობესებასა და ქალებისა და გოგოების გაძლიერებას.¹⁰ გარდა ამისა, საჯარო მმართველობის შესახებ (PAR) ეროვნული სტრატეგია საჯარო სექტორის განვითარების მიმართულებაში ცალკე ამოცანად ასახელებს საჯარო სამსახურში ქალთა კარიერული განვითარების ხელშეწყობას.¹¹

2023 წლის მონაცემებით, საქართველოს საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის კუთხით ამგვარი სურათია - ქალები შეადგენენ საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა¹² მხოლოდ 37%-ს. თუ ამ მაჩვენებელს შინაგან საქმეთა სამინისტროში დასაქმებულებს გამოვაკლებთ, ეს ციფრი იზრდება და შეადგენს 50%. რაც შეეხება პროფესიულ საჯარო მოხელეებს, ქალები 59%-ს წარმოადგენენ. საჯარო სამსახურში I და II რანგის მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულთა შორის ქალები 46%-ს შეადგენენ. I რანგის პოზიციებზე ეს მაჩვენებელი 39%-მდე მცირდება. გენდერული უთანასწორობა საგრძობლად იზრდება მაღალ მენეჯერულ პოზიციებზე - საჯარო დაწესებულებებში ხელმძღვანელებისა და მოადგილეების პოზიციებზე დასაქმებულთა შორის 21%-ია ქალი. მონაცემები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად ბოლო წლების განმავლობაში საჯარო სამსახურში ქალთა რაოდენობის გარკვეული ზრდისა (კერძოდ, I და II რანგის ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მომუშავეთა შორის 2018 წელს ქალი იყო 39%, ხოლო 2022 წელს -43%), საჯარო სამსახურში დაწესებულებების ხელმძღვანელ პოზიციებზე ჯარბობენ კაცები. უფრო მეტიც,

მონა–ცემები აჩვენებს, რომ საჯარო დაწესებულებებში საგრძნობლად მცირდება ქალთა რაოდენობა ორგანიზაციების ხელმძღვანელების დონეზე (2019 წელს ქალები იკავებდნენ ხელმძღვანელი თანამდებობების 15%-ს, ხოლო 2022 წელს - 9%-ს).

2023 წელს, განხორციელდა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, რომელმაც საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის დამაბრკოლებელი ორი ძირითადი ბარიერი გამოავლინა: (1) ქალების დაბალი წარმომადგენლობა საჯარო სამსახურში მაღალ პოზიციებზე; და მასთან მჭიდროდ დაკავშირებული მეორე პრობლემა - (2) გენდერულად მგრძობიარე სამუშაო გარემოს ნაკლებობა.¹³ ნაკლებობა. სამუშაო ადგილზე პირთა მიმართ თანაბარი მოპყრობის პრინციპის დაცვის უზრუნველსაყოფად, საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საჯარო დაწესებულებას ავალდებულებს - მიიღოს ზომები დაწესებულებაში დასაქმებულ პირთა მიმართ თანაბარი მოპყრობისათვის, მათ შორის, დისკრიმინაციის ამკრძალავი დებულებები ასახოს საჯარო დაწესებულების შინაგანანწესსა და სხვა დოკუმენტებში და უზრუნველყოს მათი შესრულება.¹⁴ თუმცა, აღსრულების მიზნით, ამ მიდგომებზე ზედამხედველობის განხორციელების პრაქტიკა თითქმის არ არსებობს.

საჯარო სამსახურში მაღალ პოზიციებზე ქალთა წარმომადგენლობის მცირე რაოდენობის მიზეზებად გამოვლინდა ისეთი პრობლემები, როგორცაა გენდერული როლები და სტერეოტიპები, ე.წ. „შუშის ჭერი“, აუნაზღაურებელი საოჯახო და ზრუნვის შრომის დისპროპორციული ტვირთი ქალებზე. გენდერულად მგრძობიარე სამუშაო გარემოს კუთხით ძირითად გამოწვევებად დასახელდა: მოქნილი სამუშაო გრაფიკით სარგებლობის შესაძლებლობების ნაკლებობა, ცუდად რეგულირებული ზეგანაკვეთური სამუშაო, დეკრეტული შვებულების ადებსათან დაკავშირებული პრობლემები და ზრუნვის მომსახურების (სკოლა, ბაღი, ა.შ.) მოუქნელი სამუშაო საათები.¹⁵

2023 წლის განმავლობაში, საჯარო სამსახურის ბიურომ, როგორც საჯარო სამსახურის რეფორმის კოორდინაციაზე პასუხისმგებელმა უწყებამ, საჯარო სამსახურის რეფორმის სიტუაციის ანალიზი განახორციელა¹⁶ და რეფორმის გასაგრძელებლად იდეები შეიმუშავა. აღნიშნულმა სიტუაციურმა ანალიზმა დამატებით გამოავლინა, მათ შორის, გენდერული მენისტრინგის ხელშეწყობის აუცილებლობა და ამ მიმართულებით, შესაბამისი პოლიტიკების გატარებისა და მექანიზმების დანერგვის საჭიროება.¹⁷

გზამკვლევის მიზანი

საჯარო სამსახურში ქალებისა და ვაცების თანაბარი წარმომადგენლობის ხელშეწყობა, გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნის, საზოგადოების ნდობის გაზრდის და საჯარო სექტორის, როგორც მიმზიდველი დამსაქმებლის ჩამოყალიბების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა. ქალთა თანაბარი ჩართულობა საჯარო სფეროში, ასევე, წარმოადგენს სოციალური სამართლიანობის ერთ-ერთ აუცილებელ წინაპირობას.¹⁸

მიუხედავად ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მიღწეული პროგრესისა, გენდერული თანასწორობა დასაქმების პოლიტიკაში კვლავაც გამოწვევად რჩება. საზოგადოებრივი და ეკონომიკური ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროში ქალები კვლავ არათანაბარ მდგომარეობაში იმყოფებიან. იმის მიუხედავად, რომ შესაძლოა, ყველა ქალს არც კი სურდეს დასაქმება, მათ ნამდვილად სურთ, რომ ჰქონდეთ თავისუფალი არჩევანი - მიიღონ მათთვის სასურველი გადაწყვეტილება და ჰქონდეთ ამის ისეთივე შესაძლებლობა, როგორც ვაცებს.¹⁹

დღემდე, ძალიან აქტუალურია საჯარო სექტორში ქალების დასაქმების ხელშეწყობის და მათი კარიერული განვითარების გზები, მაღალ იერარქიულ საფეხურებზე დაწინაურების პრაქტიკა, მენეჯერი ქალების პროფესიული განვითარების გზაზე არსებული ბარიერები, კარიერული წინსვლის ხელშეწყობი ფაქტორები, ასევე, გავრცელებული კულტურული პრაქტიკა და სქესის მიხედვით არსებულ განსხვავებებთან დაკავშირებული წარმოდგენები.²⁰

აღნიშნული გზამკვლევის მიზანია ხელი შეუწყოს საჯარო დაწესებულებების ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში გენდერული მენისტრინგს. ეს, ერთი მხრივ, მოიცავს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის არსის,

ასევე, მისი შემადგენელი ელემენტების გააზრებას, ხოლო, მეორე მხრივ, ადამიანური რესურსების მართვის ორგანიზაციულ პროცესებში გენდერულად მგრძობიარე ინდიკატორების გაჩენას და შესაბამისი ინსტრუმენტების დანერგვას.

დოკუმენტი შემუშავებულია გენდერული თანასწორობის შესახებ ეროვნულ და საერთაშორისო საკანონმდებლო ნორმებზე, პოლიტიკის დოკუმენტებზე, არსებული პრაქტიკის შესწავლის შედეგებზე დაყრდნობით და აერთიანებს საჯარო დაწესებულებებში გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების მიდგომების დანერგვისათვის ეფექტიანი რეაგირების მექანიზმებს/ინსტრუმენტებს.

წინამდებარე გზამკვლევი გამოადგებათ საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირებს, განსაკუთრებით კი, ადამიანური კაპიტალის სტრატეგიული მართვის პროცესში ჩართულ ადამიანებს, კერძოდ: ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების წარმომადგენლებს და მენეჯერულ პოზიციებზე დასაქმებულ პირებს, ვინაიდან, მათი უშუალო ძალისხმევით იქმნება დაწესებულების ორგანიზაციული კულტურა და თანამშრომლის კეთილდღეობაზე ორიენტირებული მრავალფეროვანი, ინკლუზიური და თანასწორი სამუშაო პირობები.²¹

გზამკვლევი უპასუხებს შემდეგ შეკითხვებს:

- რა არის გენდერული მენისტრინგი და მასთან დაკავშირებული დეფინიციები?
- რას ნიშნავს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა?
- რა ელემენტებისგან შედგება გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა?
- რა ღირებულებათა ჩარჩოს ეფუძნება მრავალფეროვანი, ინკლუზიური, თანასწორი სამუშაო გარემო?

- რა როლი აქვს ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულის წარმომადგენლებს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნაში?
- რა როლი აქვს საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯმენტს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნაში?
- რა მექანიზმები შეიძლება იქნეს გამოყენებული ადამიანური რესურსების მართვის ციკლში გენდერული მგრძობიარეობის გასაზრდელად?
- რა სარგებლის მომტანია გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა დამსაქმებლისა და დასაქმებულისათვის?








გარდა ამისა, მუდმივად ისმის შეკითხვა, თუ რა მსგავსება და განსხვავებაა საჯარო და კერძო სექტორებს, როგორც დამსაქმებლებს, შორის. ამასთან მიმართებით, აღსანიშნავია, ქალთა გაძლიერების პრინციპები (WEPs), რომლებიც კერძო სექტორს შვიდ ძირეულ მიდგომას (პრინციპს) სთავაზობს, თუ როგორ შეუწყოს

ხელი გენდერულ თანასწორობას და გააძლიეროს ქალები სამუშაო ადგილებზე, დასაქმების ბაზარსა და საზოგადოებაში.²² ეს პრინციპები გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და „გაერთიანებული ერების გლობალური შეთანხმების“ ერთობლივი მუშაობის შედეგია და ეყრდნობა შრომისა და ადამიანის უფლებების საერთაშორისო სტანდარტებს შრომისა და ადამიანის უფლებათა სფეროში. მისი მიზანია კერძო სექტორს გაუღვივოს პასუხისმგებლობა და ინტერესი გენდერული თანასწორობისა და ქალთა გაძლიერების მიმართულებით მუშაობის მიმართ.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, გზამკვლევაში, მათ შორის, განხილული იქნება ქალთა გაძლიერების პრინციპების შესაძლო ინტეგრაციის საჭიროება საჯარო სამსახურში დასაქმების პოლიტიკასთან და თითოეული პრინციპის დაკავშირება საჯარო სამსახურში ადამიანური რესურსების მართვის შესაბამის პროცესებთან.

ქალთა გაძლიერების პრინციპები (WEPs), იხილეთ ცხრილი

WEPs პრინციპები

პრინციპი 1		მაღალი დონის კორპორაციული მართვის დამკვიდრება გენდერული თანასწორობის უზრუნველსაყოფად
პრინციპი 2		სამსახურში ქალისა და კაცის მიმართ სამართლიანი მოპყრობა და დისკრიმინაციის აკრძალვა
პრინციპი 3		თანამშრომლის ჯანმრთელობის, უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის უზრუნველყოფა
პრინციპი 4		პროფესიული განვითარების, ტრენინგებისა და განათლების ხელშეწყობა
პრინციპი 5		საწარმოების, მიწოდების ჯაჭვისა და მარკეტინგული პრაქტიკის განვითარება ქალების გაძლიერების მიზნით
პრინციპი 6		თანასწორობის ხელშეწყობა საზოგადოებრივი ინიციატივებისა და ადვოკატირების მეშვეობით
პრინციპი 7		პროგრესის გაზომვა და საჯაროდ ანგარიშგება

გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის დანერგვის სარგებელი

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (OECD), გენდერული ბალანსის გაუმჯობესებისა და დანესებულებებში გენდერული მგრძობიარეობის გაზრდის მიზნით, რეკომენდაციების სახით²³ განსაზღვრავს კონკრეტულ ნაბიჯებს, მათ შორის:

- განხორციელდეს მოქნილობის, გამჭვირვალობის და სამართლიანობის პოპულარიზაცია;
- შემუშავდეს შესაბამისი ზომები გენდერული ნიშნით შრომითი ანაზღაურების უთანასწორობის და პროფესიების სქესობრივი ნიშნით კორიორენტალური დაყოფის აღმოსაფხვრელად;
- გადაიდგას შესაბამისი ნაბიჯები ინდივიდის დამსახურებაზე და შესაძლებლობებზე დაყრდნობით სამსახურში აყვანის პოპულარიზაციისთვის;
- წარმატებული პოლიტიკის და პრაქტიკის გათვალისწინებით, აღმოიფხვრას გენდერულად დაბალანსებული წარმომადგენლობის ხელისშემშლელი უხილავი ბარიერები;
- დაწესდეს მკაფიოდ განსაზღვრული ინსტიტუციური წესები და უფლებამოსილებები, მათ შორის სასამართლოში გასაჩივრების და აპელაციის მექანიზმები;
- დაიგეგმოს და განხორციელდეს გენდერულ თანასწორობაზე ცნობიერების და ანგარიშვალდებულების გაუმჯობესება საჯარო სექტორის მენეჯერებს შორის;
- გაგრძელდეს სამუშაო ადგილას გენდერული უთანასწორობის საკითხებზე მუშაობა.

გენდერულად მგრძობიარე დამსაქმებელი:²⁴

- ამჩნევს ქალი თანამშრომლების ისეთ საჭიროებებსა და პრობლემებს, რომლებიც ყველასთვის შესაძლოა არ იყოს ხილული;
- პოულობს გამოსავალს ასეთი ქალი თანამშრომლების მხარდასაჭერად;
- დგამს შესაბამის ნაბიჯებს და ნერგავს მექანიზმებს;

- ახორციელებს უწყვეტ, პერიოდულ მონიტორინგს დამდგარ შედეგებთან მიმართებით მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში;
- აქტიურად ცდილობს გაზარდოს თანამშრომელთა კმაყოფილება და შეამციროს საჩივრების რაოდენობა.

რატომ არის მნიშვნელოვანი გენდერული მგრძობიარეობის გაზრდა სამუშაო ადგილას?

- იზრდება დანესებულების პროდუქტიულობა;
- იზრდება ეკონომიკური დოვლათი;
- მცირდება კონფლიქტები;
- იზრდება ტალანტების მოზიდვის შესაძლებლობები;
- იზრდება დანესებულების შემოსავალი;
- მცირდება სამსახურში არგამოცხადების მაჩვენებელი;
- ყალიბდება თანასწორი, ინკლუზიური, მრავალფეროვანი სამუშაო გარემო;
- იზრდება თანამშრომელთა კმაყოფილება;
- იზრდება თანამშრომელთა უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის შეგრძნება.

დამატებით, ეს ყველაფერი ნიშნავს, რომ:

- დანესებულებაში მენეჯერული რგოლი აქტიურად არის ჩართული ორგანიზაციის მართვის პროცესში;
- გარეშე მესამე პირების დაინტერესება იზრდება მსგავსი ორგანიზაციის მიმართ;
- დანესებულება იქმნის და შემდგომ ინარჩუნებს კარგი დამსაქმებლის იმიჯს;
- დანესებულებას უმცირდება სასამართლო დავები დარღვეული უფლებების დაცვის მოთხოვნით, რაც, თავის მხრივ, კომპენსაციების გაცემის შემცირებას უწყობს ხელს.

და ბოლოს, თუ ამ საკითხს შევხედავთ გრძელვადიან პერსპექტივაში:

- იზრდება ოჯახების შემოსავალი, ვინაიდან ქალებიც და კაცებიც თანაბრად საქმედებიან საჯარო სექტორში;

- ასეთ ოჯახებში, ბავშვებს აქვთ წვდომა კარგ განათლებაზე, ჯანმრთელობის დაზღვევასა და სხვა სოციალურ პაკეტებზე;
- შენარჩუნებულია ოჯახის მთლიანობა და კეთილდღეობა როგორც ერთად, ასევე, თითოეული წევრის ცალ-ცალკე.

თანამშრომლის ბედნიერება ორგანიზაციის ინტერესებშია. თანამშრომლების ბედნიერებაში

ინვესტირება კი ორგანიზაციისთვის პოზიტიური შედეგების მთელი კასკადის გარანტია.²⁵ კერძოდ, იზრდება თანამშრომლების მედეგობის და ჩართულობის მაჩვენებელი, უმჯობესდება მათი ჯანმრთელობა, ისინი მეტად პროდუქტიულნი ხდებიან სამსახურში და სამუშაოსაც უფრო მაღალი ხარისხით ასრულებენ.

მეთოდოლოგია

წინამდებარე გზამკვლევი ეფუძნება სამაგიდო კვლევას, კერძოდ, ადგილობრივ და საერთაშორისო საკანონმდებლო ჩარჩოს, ასევე, პოლიტიკის დოკუმენტების მიმოხილვას და საუკეთესო კარგი პრაქტიკის ანალიზს, ჩაღრმავებულ ინტერვიუებს გენდერის ექსპერტებთან და საჯარო სამსახურის ბიუროს წარმომადგენლებთან, ასევე, ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულებსა და გენდერული თანასწორობის საბჭოებში დასაქმებულ პირებთან და მენეჯერებთან ჩატარებული ფოკუსირებული შეხვედრების შედეგებს.

სამაგიდო კვლევის პროცესში გაანალიზდა შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) რეკომენდაციები, ევროკავშირის დირექტივები, გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნები, ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მეთოდოლოგიები, გენდერული თანასწორობის ევროპული ინსტიტუტის (EIGE) რეკომენდაციები, ასევე, გენდერული თანასწორობის ეროვნული კონცეფცია, საქართველოს ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგია, საქართველოს საჯარო მმართველობის სტრატეგია, ბიუროს გენდერული თანასწორობის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა, ბიუროს გენდერული აუდიტისა და „საჯარო სამსახურის შესახებ“

საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასების შედეგები; საჯარო მმართველობის ახალი პრინციპები, ბოლო დროის ყველაზე აქტუალური კვლევების შედეგები და შემუშავებული სახელმძღვანელოები, მათ შორის, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის (DEI) შესახებ, საერთაშორისო კარგი პრაქტიკა და გზამკვლევები, სახალხო დამცველის წინადადებები, შრომის ინსპექციის რეკომენდაციები და სხვა საჭირო დოკუმენტაცია. გზამკვლევაში, ასევე, გათვალისწინებულია სტატისტიკური მონაცემები საჯარო სამსახურში დასაქმების შესახებ.

ინტერვიუები და ფოკუსირებული შეხვედრები ჩატარდა საჯარო სამსახურის ბიუროს, სახალხო დამცველის, გენდერის ექსპერტების, ცენტრალური და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულების, ასევე, გენდერული საბჭოების წარმომადგენლებისა და გენდერზე პასუხისმგებელი პირების მონაწილეობით. დოკუმენტი პირველადი სახით გაზიარდა საჯარო დაწესებულებების წარმომადგენლებთან, ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებთან, შეფასებებისა და რეკომენდაციების მიღების მიზნით. ამასთანავე, მოეწყო გზამკვლევის პრეზენტაცია და განხილვა, საბოლოოდ ფორმირებამდე უკუკავშირის გათვალისწინების მიზნით.

თავი 1. ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის მიმოხილვა და გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის ინტეგრირება

აღნიშნულ თავში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის ციკლის სხვადასხვა კომპონენტი, ასევე ის სუბიექტები თუ ორგანიზაციული ფაქტორები, რომელსაც შეუძლია ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციული კულტურის გაჯანსაღებასა და გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნაზე.

გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის წარმატებით იმპლემენტაციისათვის

მნიშვნელოვანია შიდა ორგანიზაციული გარემოს შესწავლა და ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების გამართვა. მოცემული თავი შემდეგი სტრუქტურით არის შედგენილი: ადამიანური რესურსების მართვის კომპონენტების მიხედვით დასაქმების პოლიტიკა, შიდა ორგანიზაციულ ფაქტორებთან დაკავშირებით არსებული გამოწვევები და გენდერულად მგრძობიარე მიდგომები/ საუკეთესო პრაქტიკა.²⁶



1.1 ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა

1.1.1 ლიდერობა

ორგანიზაციის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ კორპორაციული მმართველობა იყოს ეფექტიანი და მდგრადი. McKinsey Global Institute-ის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ორგანიზაციული ტრანსფორმაციები 5.3-ჯერ უფრო წარმატებული იყო, როდესაც ლიდერები თავადაც ითავისებდნენ იმ ქცევით ცვლილებებს, რომლებსაც ისინი თავიანთი თანამშრომლებისგან ითხოვდნენ. გადამწყვეტად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელი რგოლის შემართება და ძალისხმევა ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილზე გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისა და ორგანიზაციულ კულტურასთან გენდერული მგრძობიარეობის შეთვისებისათვის.²⁷

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) კვლევის თანახმად, როდესაც ლიდერთა აღმასრულებელი რგოლი საკუთარ თავზე იღებს იმას, რომ DEI-სთან (მათ შორის, გენდერთან) დაკავშირებულ საკითხებში მისაბაძი მაგალითი იყოს, ორგანიზაციის თანამშრომლები:

- 11%-ით მეტი ალბათობით აფიქსირებენ მათი კეთილდღეობის ხარისხის გაუმჯობესებას
- 10%-ით მეტი ალბათობით აფიქსირებენ ამბიციას, კარიერული განვითარების შესახებ
- 10%-ით მეტი ალბათობით შეიძლება იგრძნონ მხარდაჭერა, რათა გამოთქვან მოსაზრებები სამუშაოს შესრულების უკეთესი გზების თაობაზე.²⁸

ILO-ს კვლევის მიხედვით, მრავალფეროვნება ხელმძღვანელ პოზიციებზე დადებით გავლენას ახდენს ინკლუზიურობაზე და კიდევ უფრო დიდ ეფექტს ახდენს იმავე ჯგუფის წარმომადგენლებზე. მაგალითად, როდესაც ქალები ხელმძღვანელ პოზიციებზე მნიშვნელოვანი რაოდენობით იყვნენ წარმოდგენილი, ქალი და კაცი

რესპონდენტების შემთხვევაში, პროპორციულად 9% და 3%-ით იზრდებოდა ალბათობა იმისა, რომ თავი გუნდის ნაწილად ეგრძნოთ.²⁹

1.1.2 ორგანიზაციული კულტურა

გლობალური მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიის კრიტერიუმების (GDEIB) მიხედვით, ორგანიზაციული კულტურა განიშრება, როგორც გაზიარებული რწმენების, ღირებულებების, ნორმებისა და ჩვევების ერთობლივი სისტემა, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ გარემოზე და მასში ადამიანების ქცევაზე. ორგანიზაციულ კულტურაზე გავლენას ახდენს სხვადასხვა კონტექსტი და ადგილობრივი კულტურა. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ DEI-ს ინიციატივების (მათ შორის, გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის) დანერგვას, შესაძლოა, ხელი შეუშალოს, ან შეუწყოს არსებულმა ადგილობრივმა, თუ ორგანიზაციულმა კულტურამაც.³⁰

გაეროს განვითარების პროგრამის კვლევის (2011) მიხედვით, საჯარო მმართველობასა და, კონკრეტულად, საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის დანერგვისას, წამყვანი როლი ინსტიტუციურ გარემოსა და ორგანიზაციულ კულტურას ენიჭება. იმისათვის, რომ ეფექტიანად და ფუნქციურად იქნას მიღწეული გენდერული თანასწორობა და არ დარჩეს მხოლოდ ფორმალურად აღიარებულ საჭიროებად, მნიშვნელოვანია, რომ სოციალურ-კულტურული ნორმები საზოგადოებაში და თავად ამ ორგანიზაციაში არ აღიარებდეს ქალის მხოლოდ ერთ როლს ან სტერეოტიპულ ფუნქციებს. ეს როლი, შესაძლოა, იყოს „დიასახლისის“ ან - „კარიერისტი ქალის“. უკანასკნელი კი გულისხმობს, რომ ქალი, რომელიც საჯარო დაწესებულებაში კარიერის დაგეგმვას აპირებს, უარს უნდა ამბობდეს ყველა სხვა საჭიროებაზე, მოთხოვნილებაზე და თავს სრულად უნდა უძღვნიდეს კარიერას. ამგვარი სტერეოტიპი საჯარო სექტორში დასაქმებული

ქალებისგან არაპროპორციულად დიდ შრომასა და საკუთარი საჭიროებების უგულებელყოფას ითხოვს. აგრეთვე, თუ ქალი ლიდერების შესახებ სტერეოტიპული წარმოდგენები (ემოციური, მორჩილი ა.შ.) არსებობს, ეს იმთავითვე გამო-რიცხავს კონკრეტულ ადგილას მათი დასაქმების შესაძლებლობას.³¹

გაეროს განვითარების პროგრამის მიერ განხორციელებულ კვლევაში (2015) თავად ქალები მიუთითებენ, რომ მათ საჯარო სამსახურში მაღალი თანამდებობის დაკავებაში ხელს უშლით შემდეგი ფაქტორები, მათ შორის, ორგანიზაციული კულტურის კომპონენტები:

- **შესაძლებლობების განვითარების არასაკმარისი რესურსი.** რიგ შემთხვევაში, ისინი ვერ საქმედებენ საჯარო სამსახურში, რადგან აუცილებელი კურსები არ აქვთ გავლილი. ხოლო, თუ უკვე მუშაობენ საჯარო სამსახურში, ტრენინგებში ვერ ერთვებიან, რადგან ტრენინგები ქალებისათვის სპეციფიკურ გამოწვევებს (ქალებზე მორგებული დრო, ადგილი...) არ ითვალისწინებს;
- არსებობს ტენდენცია, რომ **ქალების გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება მხოლოდ „ქალურ“ საკითხებზე³² ხდება;**
- ე.წ. **„გრძელი დღეების“ კულტურა**, რომელიც სამსახურის შემდგომ დამატებით მუშაობას გულისხმობს, წამგებიან სიტუაციაში აყენებს ქალებს, რადგან საოჯახო ვალდებულებები მათ ამის საშუალებას არ აძლევს;
- **ბავშვზე ზრუნვის ხარისხიანი დაწესებულებებისა და სოციალური ინფრასტრუქტურის არარსებობა;**
- **მოქნილი სამუშაო გრაფიკის არარსებობა**, რომელიც ქალებს გარკვეული სამუშაოს დისტანციურად (ანაზღაურების შემცირების გარეშე) შესრულების შესაძლებლობას მისცემდა;
- სამსახურის დროში **კოლეგებთან, პარტნიორებთან, უფრო ფართო, სამსახურთან და-**

კავშირებულ სოციალურ ქსელთან ურთიერთობის შეუძლებლობა, „სამაგიდო სამუშაოს“ გადატვირთული ოდენობის გამო, რაც ქალებს ძლიერი სოციალური კაპიტალის დაგროვების შესაძლებლობას უზღუდავს, რასაც დანინაურებისა და წარმატების მისაღწევად გამოიყენებდნენ მომავალში.

- **კარგად განვითარებულ ბიუროკრატიულ სისტემებში დანინაურებასა და დასაქმებას - ანგარიშვალდებულების არმქონე, მიკერძოებული და, უმეტესად, კაცებისგან შემდგარი სოციალური ქსელები განაპირობებს**, რომელთათვისაც ქალი კანდიდატი ნაკლებად მისაღებია;
- **საჯარო ადმინისტრირების რეფორმებში არასრულფასოვანი გენდერული მენისტრინგი;**
- **გენდერულად ნეიტრალური, ან დისკრიმინაციული კადრების მოზიდვის პოლიტიკა.** საჯარო სექტორში დასაქმებისთვის ვაკანსიის გამოცხადებისას, განაცხადი ყოველთვის თანაბრად არ ახალისებს როგორც ქალებს, ისე კაცებს. შესარჩევ კომისიებში ყოველთვის არ არიან წარმოდგენილი როგორც ქალები, ისე კაცები, როგორც წესი, მათ არ აქვთ გენდერული მგრძობიარეობის შესახებ ტრენინგი გავლილი და ინტერვიუს დროს მათ მიერ დასმული კითხვები გენდერულად მიკერძოებულია.³³

ორგანიზაციული კულტურა და გარემო უნდა უზრუნველყოფდეს გენდერული დისკრიმინაციისაგან თავისუფალ სამუშაო გარემოს ქალებისათვის სექსიზმისა და შევიწროების იდენტიფიცირების, პრევენციისა თუ აღმოფხვრის გზით.

ყველა ინდივიდის მიმართ სამართლიანად და თანასწორად მოპყრობა ორგანიზაციას ეხმარება უფრო ეფექტურად მოიზიდოს ტალანტები, შეამციროს თანამშრომელთა დენადობა, აამაღლოს მათი კმაყოფილება, გაზარდოს პროდუქტიულობა და გააუმჯობესოს გადანაცვლებების

მიღების პროცესი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პროაქტიული ნაბიჯების გადადგმა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებას და შექმნის ისეთ სამუშაო გარემოს, სადაც ნახალისებული იქნება ინკლუზია და მიკუთვნებულობა, ასევე, ნაკლებად წარმოდგენილი ჯგუფები და ქალები სრულფასოვნად იქნებიან ჩართულნი გადანყვეტილების მიღების პროცესებში.³⁴

1.1.3 ინტერსექციურობა ორგანიზაციულ კულტურაში

ორგანიზაციულ კულტურაში გენდერული უთანასწორობის განხილვისას უნდა გავითვალისწინოთ ქალები მთელი მათი მრავალფეროვნებით, რომლებსაც შეიძლება ჰქონდეთ ერთდროულად მრავალი იდენტობა და გამოცდილება. ისინი შეიძლება იყვნენ ქალები, ახალგაზრდები, საქართველოში საცხოვრებლად ახალგადასულები და ა.შ., რაც გავლენას მოახდენს მათ გამოცდილებაზე და სამუშაო ადგილზე მათ მიმართ დამოკიდებულებასა და მოპყრობაზე. უთანასწორობის სხვადასხვა ფორმის ერთობლიობას ინტერსექციურობა³⁵ ეწოდება. მაგალითად, რასობრივი და გენდერული დისკრიმინაცია ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ცნებებია. თუმცა, როდესაც ფერადკანიანი ქალი დისკრიმინაციის ორივე ფორმას ერთობლივად განიცდის, მისი გამოცდილება ამ ორი ცნების მარტივი ერთობლიობა არ გახლავთ. LGBTQ2+ თემის წარმომადგენელი ქალები შესაძლოა აწყდებოდნენ სექსიზმს და ჰომოფობიას ერთობლივად,

ტრანსგენდერი ქალები კი, შესაძლოა, დამატებით ტრანსფობიის მსხვერპლნიც იყვნენ. მსგავს შემთხვევებს ვხვდებით რელიგიასთან, ეთნიკურ თუ კულტურულ წარმომავლობასთან დაკავშირებითაც.³⁶

1.1.4 გაუცნობიერებელი მიკერძოებები ორგანიზაციულ კულტურაში

გაუცნობიერებელი მიკერძოებული მოსაზრებები არის ერთგვარი ავტომატური, წინასწარ ჩამოყალიბებული მოსაზრებები, რომელიც სხვადასხვა ჯგუფის, ან ამ ჯგუფის ინდივიდუალურ წარმომადგენელთა მიმართ სტერეოტიპებში, მიუღებლობის თუ შიშის სახით ვლინდება. კოგნიტური ნეირომეცნიერული კვლევები ცხადყოფს, რომ მათი საფუძველი თითოეული ინდივიდის გამოცდილება და კულტურული კონტექსტია. ისინი დიდ გავლენას ახდენენ ჩვენს გადანყვეტილებებზე, განსაკუთრებით ადამიანებთან მიმართებაში და მათი ზემოქმედებით, ხშირ შემთხვევაში, სხვებს ჩვენს საკუთარ თავთან შედარებით ვაფასებთ. აღნიშნული გავლენა ვრცელდება ისეთ გადანყვეტილებებზე, როგორებიცაა, თანამშრომლის აყვანა, დანინაურება, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და ა.შ. ამავდროულად, არსებობს გაცნობიერებული მიკერძოებული აზრებიც. ასეთებია, მაგალითად, უპირატესობის მინიჭება კონკრეტული უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებისთვის, რაც, შესაძლოა, ხელს უშლიდეს დაბალი შემოსავლის მქონე პირებისთვის თანაბარი შესაძლებლობის მიცემას.³⁷



საუკეთესო პრაქტიკა

კარგი ლიდერები არიან პროაქტიული ცვლილებების აგენტები, მისაბაძი მაგალითები, რომლებიც შთააგონებენ სხვებს, აიღონ პასუხისმგებლობა და თავადაც გახდნენ მისაბაძი მაგალითები. ლიდერებმა და მმართველი რგოლის წარმომადგენლებმა გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის მიზნები და ამოცანები უნდა აღიქვან, როგორც მათი მართვისა და კონტროლის მოვალეობების შემადგენელი ნაწილი და მხარი დაუჭირონ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციის შიდა და გარე აქტივობებს.

კარგი ლიდერები და მაღალი რანგის მენეჯმენტის წარმომადგენლები სისტემატურად საჯაროდ გამოხატავენ მხარდაჭერას გენდერული თანასწორობის ინიციატივების მიმართ. მათ უნდა აჩვენონ აღნიშნული მხარდაჭერა მაშინაც კი, თუ ინიციატივები საკამათო ან პოტენციურად პირადი რისკის შემცველია. ამასთან, ლიდერებმა მუდმივად უნდა გამოავლინონ და წინააღმდეგობა გაუწიონ არასათანადო ქცევას.

ინკლუზია ინტეგრირებულია პროფესიული განვითარების ყველა აქტივობაში. ინკლუზიური ქცევის ნასახალისებლად, მნიშვნელოვანია, ქალთა გაძლიერების პრინციპებზე დაფუძნებული ტრენინგებისა და განვითარების ინიციატივების განხორციელება, რომლებიც გარდა იმისა, რომ აამაღლებს ცნობიერებას ორგანიზაციის მრავალფეროვნებისა და გენდერის პოლიტიკის მიზნებსა და ხედვაზე, ამავედროულად, თანამშრომლებს მისცემს საშუალებას, უკეთ გაიაზრონ და გამოცადონ სხვების გამოცდილებები. ყველა ეს შესაძლებლობა, ყოველგვარი დისკრიმინაციისა და მიკერძოებული მოსაზრებების გამორიცხვით, შეთავაზებული და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა თანამშრომლისთვის, რათა მათი მხრიდან თანაბარი ჩართულობა მივიღოთ

ორგანიზაციაში შექმნილი და გამყარებულია თანასწორი მოპყრობის ხელშემწყობი მენეჯმენტის ფილოსოფია. სამუშაო გარემო ინკლუზიურია. მიმდინარეობს მუდმივი დიალოგი ნორმებზე და ღირებულებებზე - თანასწორი მოპყრობა და გენდერული თანასწორობა (შვედეთის მაგალითი).

1.2 სამუშაო ძალის დაგეგმვა, პერსონალის პერჩევა და ორიენტაცია

მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელ წლებში სამუშაო ძალაში ქალთა მონაწილეობა გაიზარდა, ჯერ კიდევ ბევრია გასავლელი. სამუშაო ძალაში ქალების განსხვავებული წარმომადგენლობის სხვადასხვა მიზეზი არსებობს.

გენდერული სტერეოტიპები არის ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი იმისა, რომ გარკვეული პროფესიები განიხილება ქალთა პროფესიებად, ზოგიერთი კი — კაცებისათვის განკუთვნილად,³⁸ რაც ხელს უშლის ასეთ სფეროებში ქალების

წინსვლასა და განვითარებას. მაგალითისთვის, კაცები უფრო ხშირად არიან დასაქმებულნი ისეთ პროფესიებში, რომლებიც მოითხოვს თავდაჯერებულობას, კონკურენტუნარიანობას, აგრესიას ან ფიზიკურ ძალას. ასეთად ითვლება, მაგალითად: ბიზნესი, მშენებლობა, ინჟინერია ან სპორტი. მაშინ, როცა ქალები უფრო ხშირად ირჩევენ ისეთ საქმიანობებს, რომლებიც საჭიროებს მხარდაჭერას, თანამშრომლობას ან ზრუნვას; მაგალითად: მასწავლებლობას, მედიის პროფესიას ან ასისტენტობას. კვლევებმა ასევე აჩვენა, რომ მოლოდინის შემქმნელი სტერეოტიპები განსაზღვრავს, თითქოს კაცი უფრო

შეესაბამება კონკრეტულ სამუშაოს, ვიდრე ქალი. არსებული სტერეოტიპები საკმაოდ ძლიერია, რადგან მათ შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ დასაქმების სფეროში მიღებულ სხვადასხვა გადანყვეტილებაზე.³⁹

შრომის გენდერული განაწილების დამატებითი ფაქტორია ის, რომ ქალები კვლავ პასუხისმგებელნი რჩებიან ბრუნვისა და საოჯახო შრომის უმეტესი ნაწილის შესრულებაზე. აქედან გამომდინარე, ანაზღაურებადი სამუშაოს ზრდას არ გამოუწვევია აუნაზღაურებელი სამუშაოს შემცირება ან შინა მეურნეობებში ქალებსა და კაცებს შორის პასუხისმგებლობების უფრო სამართლიანი გადანაწილება.⁴⁰ ამან დამატებითი ტვირთი დააკისრა ქალებს, რომლებიც სხვაზე ბრუნვის საქმიანობით არიან დაკავებულნი, განსაკუთრებით ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც დასაქმების პოლიტიკა თანამშრომლის ინდივიდუალურ საჭიროებებს არ ითვალისწინებს და დასაქმებულებს მათზე მორგებულ გარემო-პირობებს არ სთავაზობს.

ზოგ შემთხვევაში, შესაძლოა, ქალებს არ სურდეთ სასწავლო ღონისძიებაზე დასწრება ან მივლინებით გამგზავრება, რაც სავარაუდოდ გამოწვეულია იმით, რომ კაცებთან შედარებით, მათ გაცილებით მეტი ოჯახური ვალდებულებები აკისრიათ. საქართველოში დროის განაწილების შესახებ კვლევის მიხედვით, საშუალოდ, ორჯერ მეტ ქალს (31%) აქვს აღებული არაანაზღაურებადი ოჯახური ვალდებულებები, ვიდრე კაცებს (14.5%).⁴¹ ამგვარად, ქალები შეიძლება თავს იკავებდნენ თავიანთი უნარების განვითარებისა და კარიერული განვითარების შანსების

გაზრდისგან იმ პასუხისმგებლობებისა და გენდერული როლებიდან გამომდინარე, რომლებსაც მათ ოჯახი და საზოგადოება აკისრებს.⁴²

გარდა აუნაზღაურებელი შრომის არათანაბარი გადანაწილებისა, სხვა ფაქტორებიც არსებობს, რომლებიც ხელს უშლის ქალთა დასაქმებასა და კარიერულ წინსვლას, მაგალითად, პროფესიული და ჰორიზონტალური სეგრეგაცია სქესის ნიშნით.⁴³

თუმცა, საქარო სექტორში ქალების დასაქმებისა და წინსვლის ამ ბარიერების შესახებ ინფორმირებულობა დაბალია. საქართველოში ჩატარებული ბოლოდროინდელი გამოკითხვის შედეგად ირკვევა, რომ რესპონდენტთა უმრავლესობის (81%) აზრით, სქესს გადამწყვეტი მნიშვნელობა არ ჰქონია დასაქმების პროცესში (პასუხად კითხვაზე: „რომელ სქესს ენიჭება უპირატესობა საქარო სამსახურში ახალი თანამშრომლის მიღებისას?“). დარჩენილი 19%-დან 12%-ს მიაჩნია, რომ კაცებს აქვთ უპირატესობა და მხოლოდ 7% მიიჩნევს, რომ უპირატესობა ქალებს ენიჭებათ.⁴⁴

ზოგადად, ამასთანავე დაბალია საქარო სამსახურში დისკრიმინაციის შესახებ ცნობიერების დონე და თანამშრომლები იშვიათად არიან ინფორმირებული თავიანთი უფლებების შესახებ. კაცების 14%-მა და ქალების 26%-მა გაიხსენა შემთხვევები (სამსახურში აყვანის, კარიერული განვითარების ან სხვა დროს), როცა თანაბარი კვალიფიკაციის მქონე ქალსა და კაცს შორის შეირჩა კაცი.⁴⁵



საუკეთესო პრაქტიკა

ორგანიზაციები შერჩევის მრავალფეროვან არხებსა და მეთოდებს იყენებენ, რათა სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები მოიზიდონ და ხელმისაწვდომი იყვნენ მათთვის.

კანდიდატთა შერჩევისა და შეფასების პროცესში ელექტრონული სისტემის გამოყენებისას, აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს ის დაბრკოლებები (თუნდაც, მიკერძოებული მოსაზრებები), რაც შესაძლოა, სისტემამ კანდიდატებს, და მათ შორის, სხვადასხვა მარგინალიზებული ჯგუფების წარმომადგენლებს შეუქმნას.

ორგანიზაციები შერჩევის მრავალფეროვან არხებსა და მეთოდებს იყენებენ, რათა სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფები მოიზიდონ და ხელმისაწვდომი იყვნენ მათთვის.

კანდიდატთა შერჩევისა და შეფასების პროცესში ელექტრონული სისტემის გამოყენებისას, აუცილებელია გათვალისწინებული იყოს ის დაბრკოლებები (თუნდაც, მიკერძოებული მოსაზრებები), რაც შესაძლოა, სისტემამ კანდიდატებს, და მათ შორის, სხვადასხვა მარგინალიზებული ჯგუფების წარმომადგენლებს შეუქმნას.

WEPs-ის ხელმძღვანელებს აქვთ წვდომა წინასწარ მომზადებულ ჩამონათვალზე/ საკონტროლო სიაზე, რომელიც მათ გენდერულად მგრძობიარე რეკრუტირების პროცესში დაეხმარება.

გადაიხედება ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები, მათ შორის, ავტომატიზებული სისტემები, რომლებიც ზღუდავს შესაძლებლობებს მარგინალიზებული ადამიანებისთვის და ინერგება მიკერძოების პრევენციის მექანიზმები. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანია იყენებს ანონიმური დაქირავების პრაქტიკას. კანდიდატის განაცხადების შეფასებისას, კომპანიები აშორებენ ინფორმაციას, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს მიკერძოება (მაგ. ფოტოები, სახელები, სქესი, ასაკი), რათა საუკეთესო კანდიდატის შერჩევის მიზნით, განმცხადებლები ერთმანეთს მათი გამოცდილებისა და დამსახურებების მიხედვით შეადარონ. ასეთი მიდგომა, დამსაქმებლებს საკუთარი მიკერძოებების გაცნობიერებაშიც ეხმარება.⁴⁶

დასაქმებისა და ვაკანსიების საინფორმაციო კამპანია სტანდარტული, სტერეოტიპული და მასკულინური მოსაზრებებისგან თავისუფალია დასაკავებელ პოზიციაზე ინფორმაციის გავრცელებისას.

ორგანიზაციები ვაკანსიების, რეკლამებისა და გასაუბრების კითხვებში ინკლუზიურ ენას იყენებენ. შეზღუდულია სექსისტური ენა, სტერეოტიპები და წინასწარგანწყობები ქალების, სხვადასხვა ეთნიკური და რელიგიური უმცირესობების მიმართ, რათა თავიდან იყოს აცილებული გენდერული მიკერძოება და დისკრიმინაცია რეკრუტირებისას.⁴⁷

სამსახურში აყვანის პროცესი არის გამჭვირვალე და დაინტერესებული პირებისათვის თანაბრად ხელმისაწვდომი.

უზრუნველყოფილია საკონკურსო კომისიის წევრების მრავალფეროვნება. იმ პირებს, რომლებიც ჩართულნი არიან შერჩევის პროცესში, აქვთ ინფორმაცია ცნობიერი და არაცნობიერი მიკერძოების შესახებ. სამუშაო ადგილზე ორიენტაციის პროცესი კი ითვალისწინებს მოსამზადებელ პროგრამებს ქალებისთვის (განსაკუთრებით, იმ შემთხვევაში, როდესაც სამუშაო სფერო სტერეოტიპულად მასკულინურია) (შვედეთის მაგალითი).

1.3 პროფესიული და კარიერული განვითარება

ქალთა დაბალი წარმომადგენლობა გადანყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე გენდერული თანასწორობის, დემოკრატიული მმართველობისა და ინკლუზიური განვითარების ერთ-ერთი მთავარი დაბრკოლებაა და ის კვლავ პრობლემად რჩება საქართველოს საჯარო სამსახურში. როდესაც საჯარო სამსახურში ქალები იკავებენ ხელმძღვანელ პოზიციებს, საჯარო დაწესებულებები უფრო გენდერულად ინკლუზიური ხდება და ასეთი ინსტიტუტები უკეთ უზრუნველყოფენ სამართლიანი და თანასწორუფლებიანი პოლიტიკის შექმნასა და ეფექტიანი სერვისების მიწოდებას მოსახლეობის ყველა ჯგუფისთვის.

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურში კარიერული განვითარების პროცედურა თავისთავად არ არის დისკრიმინაციული (კანონის შინაარსიდან გამომდინარე), მაინც ბევრი საკითხია, რამაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს ქალთა კარიერულ განვითარებას.

ქალებს, ისევე როგორც სხვადასხვა უმცირესობების წარმომადგენლებს, როგორც წესი, ნაკლები ხელმისაწვდომობა აქვთ კარიერულ შესაძლებლობებთან, ნაკლები მისაბაძი მაგალითი, ე.წ. როლური მოდელი ჰყავთ. შესაძლოა, ვერ დაესწრონ პროფესიული განვითარების პროგრამას, სახლში შრომის არათანაბარი განაწილების გამო, და ისინი მეტ წნეხს განიცდიან, თითქოს თავიანთი ჯგუფის „ერთადერთი წარმომადგენლები“ იყვნენ ორგანიზაციაში, პოზიციაზე ან გუნდში. ისინი შესაძლოა გადამზადდნენ მხოლოდ „ქალურ“ პროფესიებში, სხვა მიმართულებით კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების შესახებ ინფორმირებულობის დონე დაბალია. საჯარო სამსახურის შესახებ ერთ-ერთი ბოლოდროინდელი კვლევის მიხედვით, რესპონდენტთა მცირე პროცენტმა (8%) განაცხადა, რომ ქალების გადამზადება და კვალიფიკაციის

ამაღლება ხდება მხოლოდ „ქალურ“ სფეროებში, ხოლო რესპონდენტთა უმრავლესობა (55%) არ ეთანხმება ამ მოსაზრებას.⁴⁸

საჯარო სამსახურში მმართველ პოზიციებზე ქალების არასაკმარისი წარმომადგენლობის პრობლემა მრავალმხრივია და რამდენიმე ფაქტორით არის განპირობებული. ხელმძღვანელ პოზიციებზე ქალების სიმცირის ძირითადი მიზეზებია:⁴⁹

- **„შუშის ჭერი“** - გენდერული როლები და სტერეოტიპები. ეს ხელს უშლის ქალებს მოწინავე, მაღალი თანამდებობების დაკავებაში. ზოგადი გენდერული სტერეოტიპები საფრთხეს უქმნის გენდერულ თანასწორობას საჯარო სამსახურში მიღებისას.
- **აუნაზღაურებელი ზრუნვის და საოჯახო შრომის პასუხისმგებლობის არათანაბარი განაწილება კაცებს და ქალებს შორის.** საქართველოში 2021-2022 წლებში ჩატარებულმა დროის გამოყენების კვლევამ აჩვენა, რომ ქალები კაცებთან შედარებით ხუთჯერ მეტ დროს უთმობენ აუნაზღაურებელი ზრუნვისა და საოჯახო შრომას. ამგვარად, ქალებთან შედარებით, კაცებს მეტი დრო, შესაძლებლობები და სივრცე აქვთ, იმისათვის, რომ უფრო დიდ კარიერულ წარმატებას მიაღწიონ, უფრო მეტი პროგრესი და შესაბამისად, მეტი ძალაუფლება ჰქონდეთ.
- **კარიერული განვითარების წესებისა და პროცედურების აღსრულებასთან დაკავშირებული შესაძლო პრობლემები.** ქალები აწყდებიან გამოწვევებს და სირთულეებს კარიერული განვითარებისათვის დადგენილი წესების დაცვასთან დაკავშირებით, რამაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს მათ საჯარო სამსახურში მაღალი თანამდებობების დაკავებაში. ხშირად, მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნის შესახებ გადანყვეტილებები შესაძლოა მიიღებოდეს კარიერული განვითარების წესების

გვერდის ავლით ან პროცედურების მხოლოდ ფორმალური დაცვით, რა დროსაც, ქალებს დანიშნულების შესაძლებლობა ეზღუდებათ.

სოციალური კავშირების ნაკლებობა და ვაკანსიების შესახებ სრული ინფორმაციის არ ქონა, საჯარო რესურსებზე არათანაბარი ხელმისაწვდომობა. მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნის შესახებ გადანყვეტილებები შესაძლოა მიიღებოდეს არაფორმალურ გარემოსა და არაფორმალურ სივრცეებში, რომლებზეც ქალებს ნაკლებად მიუწვდებათ ხელი, მათ შორის, საოჯახო ვალდებულებების გამო. ერთ-ერთი პროექტის ფარგლებში ჩატარებული თვისებრივი კვლევა ცხადყოფს, რომ კარიერული წინსვლის შესახებ არსებული ცოდნის დონე საჯარო მოსამსახურეებს შორის დაბალია. ამრიგად, მათი კარიერული განვითარების გზა ხშირად სპონტანური და დაუგეგმავია. საჯარო მოსამსახურის კარიერული ზრდის დაგეგმვისას მნიშვნელოვან ფაქტორებად ნაცნობობა, ოჯახის გავლენა, სოციალური და ეკონომიკური წარმომავლობა, გენდერული იდენტობა და ზემდგომთა მიმართ „მორჩილება“ განიხილება. შესაბამისად, შესაძლოა არ შეირჩინენ ის პირები, რომლებიც იმსახურებენ კარიერულ განვითარებას თავიანთი უნარებისა და კვალიფიკაციის გამო, რადგან მათ არ აღმოაჩნდეთ შესაბამისი კავშირები, ან ჰქონდეთ ოჯახური ვალდებულებები; გამოკითხულთა 71% თვლის,

რომ კაცები უფრო სწრაფად აღწევენ კარიერულ წარმატებას, თუმცა, 70% ფიქრობს, რომ ქალებს მეტი თეორიული ცოდნა აქვთ წარმატების მისაღწევად.⁵⁰ შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ სამსახურში მიღებისა და კარიერული განვითარების პროცედურა თავისთავად დისკრიმინაციული არ არის, თავად პროცედურების განხორციელების პროცესი, ზოგჯერ, შეიძლება უარყოფით გავლენას ახდენდეს ქალებზე.

ასევე, უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო მოსამსახურეები იშვიათად მიმართავენ შესაბამის ორგანიზაციას სამართლებრივი დახმარებისთვის შიდა ორგანიზაციულ ან/და მათი პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ საკითხებთან დაკავშირებით (შეფასების შედეგებით უკმაყოფილების გამო ან კარიერულ განვითარებასთან დაკავშირებით) და უფრო ხშირად მიმართავენ ასეთ ორგანიზაციებს შვეიცარიის ან უსამართლოდ გათავისუფლების შემთხვევებში. აქედან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ საჯარო მოსამსახურეები განიცდიან დისკრიმინაციას, ხვდებიან მათი პროფესიული განვითარების ხელისშემშლელ ფაქტორებს სამუშაო ადგილზე, მაგრამ ნაკლებად იყენებენ სამართლებრივ მექანიზმებს საკუთარი უფლებების დასაცავად და შესაძლოა, არც ჰქონდეთ ინფორმაცია მათი (დამხმარე მექანიზმების) არსებობის შესახებ⁵¹.



საკუთარსო პრაქტიკა

დასაქმების პროგრამებსა და პოლიტიკის განმსაზღვრელ დოკუმენტებში დიდი ინვესტიციები ხორციელდება, რაც გზას უხსნის ქალებს და დაუცველი ჯგუფების წარმომადგენლებს საქმიანობის ყველა ეტაპზე და ყველა სფეროში, განსაკუთრებით არატრადიციულ სფეროებში და ფინანსური რესურსების მოზიდვასთან დაკავშირებულ პოზიციებზე. საქმიანობის ერთ-ერთი ასეთი სფერო არის ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) სფერო, კერძოდ, IT სფეროში ქალების კარიერული ხელშეწყობისთვის, სპეციალური სწავლებისა და განვითარების პროგრამის შეთავაზება, მოქნილი გრაფიკითა და ფორმატით.

მაღალი პოტენციალის მქონე თანამშრომლებს, რომლებიც უმცირესობის ჯგუფებს წარმოადგენენ, შესაძლებლობა ექმნებათ ისარგებლონ ქოუჩინგით, მენტორინგითა და სხვა მხარდაჭერით, ორგანიზაციის შიგნით წინსვლის უზრუნველსაყოფად. მენტორი დიდი პოტენციალის მქონე თანამშრომელს დაეხმარება ნაკლებად იზოლირებულად იგრძნოს თავი სამსახურში და წახალისებს მას მეტად შევიდეს ინტერაქციაში სხვა, განსაკუთრებით კი ახალ თანამშრომლებთან. მენტორებისგან მათ შეეძლება მიიღონ რჩევები კარიერულ წინსვლასთან დაკავშირებით და გაიფართონ პროფესიული კონტაქტების წრე. ქოუჩინგი და მენტორობა საშუალებას აძლევს დასაქმებულს განვითარდეს პიროვნულად და პროფესიულად სტრატეგიული გზით, და ამ პროცესში იგრძნოს მხარდაჭერა, რაც, საბოლოო ჯამში, გაზრდის სარგებელს თითოეულ ადამიანში ინვესტირებულ რესურსზე. მხარდამჭერი მენტორობის პროგრამის არსებობა-არარსებობამ შეიძლება ინდივიდის ორგანიზაციაში დარჩენა-არდარჩენის საკითხი გადაწყვიტოს.

უზრუნველყოფილია თანაბარი ხელმისაწვდომობა საგანმანათლებლო პროგრამებზე, მათ შორის, ციფრული წიგნიერების, პროფესიული და ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიმართულების ტრენინგებზე.

მმართველობით ან სხვა ნამყვან პოზიციებზე ხელი ეწყობა და წახალისებულია ქალების მიერ განაცხადების წარდგენა. შემუშავებულია მაღალი მენეჯმენტის სტაჟირების ან/და გაცვლითი პროგრამები. ასევე, თანამშრომლებს ეძლევათ გამოცდილი პერსონალის ზედამხედველობის ქვეშ სწავლის შესაძლებლობა (შვედეთის მაგალითი).

1.4 სამუშაო პირობები და კეთილდღეობა

ორგანიზაციებს აქვთ პასუხისმგებლობა, უზრუნველყონ თანამშრომელთა შრომის უსაფრთხოება, თავიდან აიცილონ ძალადობა და შევიწროება, მხარი დაუჭირონ თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ და მენტალურ ჯანმრთელობას, შექმნან და შეინარჩუნონ გარემო, სადაც ყველა თანამშრომელი თავს კომფორტულად გრძნობს.

კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ ქალები კაცებზე უფრო ხშირად ხდებიან გენდერული ძალადობის მსხვერპლი, განსაკუთრებით კი იმ შემთხვევაში, თუ ქალი LGBTQ2+ თემის წარმომადგენელი ან შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირია, ან თუ კაცებით დომინირებულ პროფესიაში საქმიანობს. კვლევები ასევე ადასტურებს, რომ ქალების შემთხვევაში მეტია ალბათობა იმისა, რომ შფოთვის, ან დეპრესიის შემთხვევები გვექნდეს, რასაც ძირითადად, დამატებითი ოჯახური მოვალეობები ან სამსახურებრივი მდგომარეობა იწვევს.⁵²

კაცებისა და ქალების მიერ აღებული დეკრეტული შვებულებების სიხშირე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამსახურში დაბრუნების მაჩვენებელზე და თანამშრომელი ქალების მიერ სამუშაო ადგილის შენარჩუნებაზე, რაც, თავის მხრივ, აისახება საჯარო სამსახურის სტრუქტურასა და შემადგენლობაზე მმართველობის სხვადასხვა დონეზე.

საჯარო მოსამსახურეებთან დაკავშირებული სხვადასხვა კვლევა ცხადყოფს, რომ არსებობს „ქალის“ პროფესიის ფენომენი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში დაბალანაზღაურებადია. კაცები კი, როგორც ოჯახის „მარჩენლები“, უარს ამბობენ მასზე, შესაბამისად, ასეთი პროფესიები (მასწავლებლობა, ძიძობა, ასისტენტობა, ექთნობა) ქალის საქმიანობად მოიაზრება. გარდა ამისა, კაცები უფრო ხშირად გამოდიან სიტყვით საჯაროდ ან წარადგენენ პრეზენტაციებს აუდიტორიის წინაშე მაშინაც კი, თუ ქალებს მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვით წარსადგენი პროდუქტის შემუშავების პროცესში (მაგ., საპრეზენტაციო მასალების შექმნა).⁵³ აქედან გამომდინარე,

საჯარო მოსამსახურეებს შორის შეიძლება არსებობდეს სამსახურებრივი ვალდებულებების და დავალებების სქესის ნიშნით დაყოფა. შედეგად, ქალებს შესაძლოა გაუჩნდეთ განცდა, რომ მათი ნამუშევარი ნაკლებად ღირებული და დაფასებულია.

გაეროს ქალთა ორგანიზაციის კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს საქართველოში საჯარო სამსახურში სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროების პრობლემას, განსაკუთრებით ქალების, მათ შორის, ახალგაზრდა ქალების მიმართ, რაც არათანაბარ სამუშაო პირობებს ქმნის. საქართველოში, სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროება ფართოდ გავრცელებული ფენომენია საჯარო სამსახურში. კვლევამ აჩვენა, რომ გამოკითხული რესპონდენტების მესამედს განუცდია სექსუალური შევიწროება რაიმე ფორმით.⁵⁴ ამავე დროს, ყოველი მეხუთე ქალი რესპონდენტი და ცენტრალური სახელმწიფო დაწესებულებების თანამშრომელი აცხადებს, რომ მათ განუცდიათ სექსუალური შევიწროება სამუშაო ადგილზე. რესპონდენტთა თითქმის ნახევარმა (47%-მა) აღნიშნა, რომ საქართველოს საჯარო სამსახურში ყოფნისას მათ გაიგეს მსგავსი ფაქტის შესახებ ან შეესწრნენ სექსუალურ შევიწროებას ამა თუ იმ ფორმით. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალია, ის მაინც უფრო დაბალია სამუშაო ადგილზე გამოვლენილი სექსუალური შევიწროების საშუალო მაჩვენებელზე ევროპაში, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს ასეთი ინციდენტების შესახებ არასაკმარისად ინფორმირებულობით და არა ასეთი შემთხვევების არარსებობით. შესაბამისად, მათი იდენტიფიცირება შესაძლოა ვერ მოხდეს ცნობიერების ამაღლების გარეშე.⁵⁵

როგორც არაერთმა კვლევამ აჩვენა, ოჯახზე მორგებული დასაქმების პოლიტიკა და მოქნილი სამუშაო საათები საშუალებას აძლევს ქალებს,

შეინარჩუნონ სამუშაო ადგილი და დანიანურდნენ.⁵⁶ საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი ამჟამად არ ითვალისწინებს ხელსაყრელ სამუშაო პირობებს საჯარო მოსამსახურე ქალებისთვის, განსაკუთრებით, დედებისათვის, რადგან კანონში არ არის გათვალისწინებული შესვენების დამატებითი საათი, მოთხოვნის შემთხვევაში, 1 წლამდე ბავშვების ბუნებრივ კვებაზე მყოფი დედებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ შრომის კოდექსით ბავშვის კვებისათვის განკუთვნილი შესვენება სამუშაო დროში ითვლება და ანაზღაურდება, ეს უფლება მაინც არ ვრცელდება ყველა საჯარო დაწესებულებაში მომუშავეებზე.⁵⁷

ასევე, ზოგიერთი ქალი თავს ანებებს მუშაობას, რადგან მიიჩნევს, რომ მუშაობა და ძუძუთი კვება შეუთავსებელია, ხოლო მათ, ვინც ბრუნდება სამსახურში და ბავშვს ძუძუთი კვებას, როგორც წესი, მხარდამჭერი გარემო არ აქვთ.⁵⁸ ამასთანავე, დასაქმება (არსებული ფორმითა და პირობებით) უარყოფითად მოქმედებს ქალების მიერ ძუძუთი კვების ხანგრძლივობაზე.

ამჟამად საქართველოში არსებულ საჯარო დაწესებულებებში არ არის ლაქტაციის ოთახები, რაც შეიძლება კიდევ ერთ დაბრკოლებას წარმოადგენდეს მეძუძური დედებისთვის.

რაც შეეხება დაგვიანების უფლებას, მხოლოდ გარკვეული საჯარო დაწესებულებები იძლევა დაგვიანების უფლებას არაუმეტეს 30 წუთისა იმ თანამშრომლებისათვის, რომლებსაც: (ა) ჰყავთ სკოლამდელი ან სასკოლო ასაკის ბავშვი; ბ) 14 წლამდე ასაკის ბავშვი. ეს საკითხი ამჟამად არ რეგულირდება საჯარო სამსახურის შესახებ კანონით, რაც უარყოფითად აისახება სამუშაოზე, ასევე პირადი ცხოვრების ბალანსზე და კიდევ უფრო ზღუდავს მოქნილი თუ სქესის ნიშნით მორგებული სამუშაო პრაქტიკის დანერგვის შესაძლებლობას საჯარო დაწესებულებებში.⁵⁹

დაგვიანების უფლება ასევე არ ითვალისწინებს ქალების მიერ, მათ შორის, ხანდაზმული მშობლების, ავადმყოფი მეუღლის ან სპეციალური საჭიროების მქონე შვილების მოვლასა და მზრუნველობას.

მშობლების სამუშაო პირობებზე საუბრისას კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია განხილულ იქნეს ზეგანაკვეთურ სამუშაოსა და საჯარო სერვისებზე შეზღუდული წვდომის საკითხები. დამსაქმებლების მიერ ზეგანაკვეთური სამუშაოს მოთხოვნა და ბავშვების მოვლის ვალდებულებები სირთულეებს ქმნის იმ ოჯახში, სადაც ორივე მშობელი დასაქმებულია.⁶⁰ ამჟამად, საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“ დამატებით შეზღუდვებს აწესებს მონყვლადი ჯგუფების ზეგანაკვეთურად მუშაობაზე. ასეთ ჯგუფებს მიეკუთვნებიან ორსული ქალები, ახალშობილთა დედები, მეძუძური დედები ან პირები, რომელთაც სამ წლამდე ასაკის ბავშვი ჰყავთ. თუმცა, კანონმდებლობაში არ არის ნახსენები ახალშობილთა მამები, რაც კიდევ უფრო მეტ პასუხისმგებლობას აკისრებს დედებს და მოსალოდნელია, რომ შეაფერხებს მათ კარიერულ განვითარებას.⁶¹

მიუხედავად იმისა, რომ არასრულ განაკვეთზე გადასვლა შეიძლება იყოს ინიციატივა მომუშავე მშობლებისათვის, რომლებსაც სურთ სამუშაოსა და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსება, როგორც წესი, ამას მხოლოდ დედები აკეთებენ, სწორედ ისინი გადადიან სრული განაკვეთიდან არასრულ განაკვეთზე და იღებენ პასუხისმგებლობას ბავშვის მოვლაზე.⁶²

ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის წესი და პირობები განსაზღვრულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით. თუმცა, შემოთავაზებული შესაძლებლობა ნაკლებად მოქნილია. მართალია იგი მოიცავს, მაგრამ არ შემოიფარგლება ისეთი დამატებითი შეღავათებით, როგორცაა ძუძუთი კვებისათვის განკუთვნილი საათები, ლაქტაციის ოთახების ხელმისაწვდომობა, და დაგვიანებასთან დაკავშირებული შეზღუდვებისგან გათავისუფლება. მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობა მნიშვნელოვან ბარიერს წარმოადგენს საჯარო მოსამსახურე ქალებისათვის და ხშირად უბიძგებს მათ სამუშაოს დატოვებისკენ. მოქნილ სამუშაო განაკვეთთან ერთად უნდა ვახსენოთ დისტანციური/ჰიბრიდული მუშაობის მოდელი, რომლის შესახებაც კანონი არ გვთავაზობს განმარტებას.



საკუთხოვრო პრაქტიკა

კეთილდღეობასა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებით გადანყვეტილებების მიღებისას ინტერსექციური მიდგომა გამოიყენება. გათვალისწინებულია თანამშრომელთა მრავალფეროვნებისა და მათ შორის, რამდენიმე დისკრიმინაციული ფაქტორის პარალელურად არსებობა, ასევე სხვადასხვა შემთხვევები, როდესაც ქალებმა შეიძლება აიღონ ზრუნვის პასუხისმგებლობა ოჯახის სხვა წევრებსა და ბავშვებზე. ორგანიზაციები თანამშრომლობენ, როგორც ქალებთან, ასევე სხვადასხვა უმცირესობის წარმომადგენლებთან, რათა მოხდეს პოლიტიკაში, პროგრამებში, პროცესებსა და გარემოში იმ ხარვეზების იდენტიფიცირება, რომელთა აღმოფხვრაც უთანასწორობებს შეამცირებს.

მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის პროფესიონალები კარგად იცნობენ კეთილდღეობისა და უსაფრთხოების, ასევე მათი ურთიერთკავშირის საკითხს. აუცილებელია შრომის უსაფრთხოების მენეჯერებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს შორის თანამშრომლობა, რათა ამ კავშირების გათვალისწინებით მოხდეს ძალადობისა და შევიწროების პრევენცია, და ამავდროულად, მენტალური ჯანმრთელობის უზრუნველყოფა.

სექსუალურ შევიწროებისა და დისკრიმინაციის შესახებ ცნობიერების ამაღლებაზე განუწყვეტლად ზრუნავენ. აქტიურად თანამშრომლობენ პროფკავშირულ და დასაქმების ადგილზე უსაფრთხოების საკითხებზე მომუშავე ორგანიზაციებთან. ამასთან, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში შექმნილია საშტატო ერთეულები, როგორცაა მაგალითად, გენდერზე პასუხისმგებელი პირი ან/და გენდერის საბჭო (შვედეთის მაგალითი).

სექსუალური შევიწროების შესახებ შექმნილია გასაჩივრების ძლიერი და გამჭვირვალე მექანიზმები, რომლებიც საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისია. მკაფიოდ განსაზღვრულია როლები და პასუხისმგებლობები, თუ ვინ არიან შევიწროების შესახებ საჩივრების მიმღები, თანამშრომლების ინფორმირებულობითა და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობით. პირები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან საჩივრების მიღებაზე, გადიან ტრენინგს, რომელიც მათ მსხვერპლზე ორიენტირებულ მიდგომას ასწავლის.

გენდერული თანასწორობა ცენტრალური საჯარო მმართველობის ადმინისტრაციის ადამიანური რესურსების პოლიტიკის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც შემდეგ სამ საკითხზე ამახვილებს ყურადღებას: 1. თანასწორი მოპყრობისა და შესაძლებლობების, პირადი და პროფესიული ცხოვრების ბალანსის და ერთობლივი პასუხისმგებლობების მხარდაჭერა, 2. ადრეული იდენტიფიცირება და 3. კომპლექსური მიდგომა, განსაკუთრებით მონყვლად სიტუაციებში, სადაც სპეციალური დაცვის საჭიროება დგას (ესპანეთის მაგალითი).

მნიშვნელოვანია, კომპენსაციებისა და ანაზღაურების კუთხით უთანასწორობებზე ყურადღების გამახვილება და სამართლიანი, გამჭვირვალე და თანასწორი პოლიტიკისა და პროცედურების შექმნა. ეს შეეხება, სამართლიანობის უზრუნველყოფას როგორც ქალებისთვის, ასევე სხვა ჯგუფებისთვის, მაგალითად, სხვადასხვა ეთნიკური წარმომავლობის, შეზღუდული შესაძლებლობების, თუ სექსუალური ორიენტაციის მქონე პირებისთვის. არსებობს სხვადასხვა მიდგომა სახელფასო განაწილების შეფასებისთვის, მაგალითად, სტანდარტული ანალიზის ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებითაც დასაქმებულებს შეუძლიათ შეადარონ საკუთარი ხელფასი და გამოთვალონ განსვლა (შვეიცარიის მაგალითი).

სამუშაოს სპეციფიკა უნდა უზრუნველყოფდეს მოქნილობას, ხელმისაწვდომობასა და მორგებას, რათა მოხდეს სხვადასხვა ინდივიდუალურ საჭიროებასთან მისადაგება. ორგანიზაციები სწორედ ამ მიზნით უწყობენ ხელს შესაბამისი უნარების განვითარებას და უზრუნველყოფენ სხვა საჭირო რესურსებს. ორგანიზაციები გვთავაზობენ სამუშაოს მოქნილ მოდელებს - მოქნილი გრაფიკი, ბავშვზე ზრუნვისთვის განკუთვნილი სივრცე, სამუშაოს გაზიარების, სახლიდან მუშაობის შესაძლებლობა (სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე), აღნიშნული შესაძლოა, სასარგებლო და მიმზიდველი იყოს დედებისთვის, რომლებსაც კარიერული განვითარება სურთ.⁶³

1.5 გენდერის ინდიკატორები და ანალიზი

გენდერული სტატისტიკისა და ინდიკატორების მნიშვნელობა და ვალდებულებები გენდერული სტატისტიკის შეგროვების გაუმჯობესების თაობაზე განმტკიცებულია რიგი საერთაშორისო ჩარჩოებით. შესაბამისად, სხვადასხვა საერთაშორისო და ეროვნული სამართლებრივი დოკუმენტი მოუწოდებს დაწესებულებებს სქესის ნიშნით ჩაშლილი მონაცემების სისტემატური შეგროვებისა და ანალიზისაკენ და აღნიშნული მონაცემების გამოყენებისკენ გენდერული თანასწორობის წასახალისებლად სხვადასხვა სექტორში, მათ შორის, საჯარო სამსახურში.

გაზომვა და ანგარიშგება, როგორც შიდა, ისე გარე - ძალიან მნიშვნელოვანია, რათა ორგანიზაციებმა პასუხისმგებლობა აიღონ თავიანთ ვალდებულებებზე და შექმნან შესაძლებლობები ღირებული ქმედებების მხარდასაჭერად.

დაინტერესებული მხარეები - თანამშრომლები, მომხმარებლები, ინვესტორები და სამოქალაქო საზოგადოება ორგანიზაციებს მოუწოდებენ, გენდერული თანასწორობის მიმართულებით

მათი ინიციატივებისა და ძალისხმევის შესახებ ინფორმაცია საჯაროდ გაავრცელონ. ქალთა გაძლიერების პრინციპების (WEPIs) გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ჩარჩოს (Transparency and Accountability Framework), როგორც გამჭვირვალე ანგარიშგების ინსტრუმენტის გამოყენება, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს ეფექტურად იმუშაონ გენდერულად თანასწორი ეკონომიკისთვის, როგორც ქალებისთვის, ისე კაცებისთვის.⁶⁴

იმისთვის, რომ ზუსტად გაიზომოს და აღინეროს გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის გავლენა, აუცილებელია სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმების ქონა. ეფექტიანი სტრატეგია უნდა იყოს მასშტაბური, მიზანმიმართული და ორგანიზაციის სპეციფიკაზე მორგებული. გენდერული მგრძობელობის საკითხი კომპლექსურია, შესაბამისად, ყველა სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს ადგილობრივ კონტექსტს, უნიკალურ ორგანიზაციულ გამოწვევებს და არ უნდა ეფუძნებოდეს მხოლოდ თანამედროვე ტრენდებს. გეგმა უნდა იყოს მიზანმიმართული, ადამიანზე ორიენტირებული და მოქნილი. ის უნდა მოიცავდეს კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებს.

სტრატეგიის შემუშავებისას მნიშვნელოვანია 4 საკითხის გათვალისწინება:

არსებული მდგომარეობის შეფასება

ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიის გუნდი, შეაგროვეთ მონაცემები რათა აღმოაჩინოთ გენდერთან დაკავშირებული საჭიროებები. ჩაატარეთ ფოკუსგუფები, მიმოიხილეთ ფართო სტრატეგიული მიზნები და პრიორიტეტები

ინკლუზიურობის მიზნის განსაზღვრა

ჩაატარეთ SWOT ანალიზი, განსაზღვრეთ ორგანიზაციის გენდერზე პასუხისმგებელი პოლიტიკის პრინციპები, ჩამოაყალიბეთ მიზნები და განსაზღვრეთ გაზომვადი პარამეტრები, რომლებითაც შეაფასებთ პროგრესი.

მმართველობის მოდელის შეფასება და ინკლუზიურობის ინიციატივების შერჩევა

განსაზღვრეთ როლები და პასუხისმგებლობები, შეაფასეთ თანამშრომლის სასიცოცხლო ციკლი გენდერის პერსპექტივით და შეარჩიეთ მორგებული ინიციატივები.

სტრატეგიის სამოქმედო გეგმების განსაზღვრა დროში

განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობები ორგანიზაციაში, ჩამოაყალიბეთ ნათელი სამოქმედო გეგმა სტრატეგიის ასამოქმედებლად და განსაზღვრეთ კომუნიკაციების გეგმა.



საკუთესო პრაქტიკა

ეფექტიანი სტრატეგია არის მასშტაბური, მიზანმიმართული და კონტექსტზე მორგებული. ის მოიცავს ანგარიშვალდებულების ჩარჩოსა და სამოქმედო გეგმას კონკრეტული მოქმედებებით, ადამიანური და ფინანსური რესურსების მითითებით.

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის გენდერული მგრძობიარეობის მზობის დადგენა, რაც მომავალში სტრატეგიის შემუშავებისა და პროგრესის შეფასების საფუძველი უნდა გახდეს.

ორგანიზაციამ უნდა დაიწყოს შიდა საჭიროებების შეფასება ხარვეზების გამოსავლენად. შეიძლება გაანალიზდეს ქალების განაწილება სხვადასხვა ჯრილში (კაცებთან შედარებით): ბენეფიტები და კომპენსაცია რანგისა და პოზიციის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ზეგანაკვეთურად ნამუშევარი საათები, შვებულების გამოყენების სიხშირე და ა.შ. ზემოთ ჩამოთვლილმა ფაქტორებმა შეიძლება იოლი გახადოს გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირება, ეფექტური და განხორციელებადი ინიციატივების განვითარება.⁶⁵

ორგანიზაციები რეგულარულ აწარმოებენ ანგარიშს თავიანთი წინსვლის შესახებ, თუ რამდენად მოახერხეს გენდერულად მგრძობიარე ხედვის გავრცელება ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ. გენდერულ საკითხებზე კომუნიკაცია უნდა იყოს ხშირი და განგრძობადი ხასიათის.

თავი 2. პრაქტიკული რჩევები გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის უზრუნველსაყოფად

აღნიშნული თავი დაეთმობა იმ ინსტრუმენტების აღწერას, რომელიც მეტწილად განაპირობებს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნასა და იმპლემენტაციას. შესაბამისი მიდგომების, მექანიზმების არსებობა მნიშვნელოვანია, რამდენადაც გენდერული მენისტრინგი საჯარო დაწესებულებების მიერ განხორციელებული საქმიანობის თანმდევი პროცესი უნდა იყოს, რაც, თავის მხრივ, გენდერული თანასწორობის ხელშემწყობი ინიციატივების დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების ციკლთან არის დაკავშირებული.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მოდელი, საჯარო ცხოვრებაში გენდერული თანასწორობის ინტეგრაციისთვის საჯარო მმართველობის თვითშეფასების მეთოდოლოგიას გვთავაზობს.⁶⁶ ამ მეთოდოლოგიის მიხედვით, გენდერული თანასწორობის გათვალისწინებით, ეფექტიანი დასაქმების პოლიტიკა გულისხმობს, რომ დაწესებულებას:

- ჰყავს ისეთი მმართველები, რომლებიც ითვალისწინებენ გენდერულ პერსპექტივას საჯარო მმართველობის განხორციელების პროცესში;
- აქვს შესაბამისი საკანონმდებლო ჩარჩო, პოლისტიკური მიდგომა, რომელიც განსაზღვრავს გენდერული თანასწორობის მიღწევის წესებს და პოლიტიკას;
- აქვს ისეთი ეთიკის კოდექსი და ღირებულებათა სისტემა, რომლებიც მოიცავს გენდერული თანასწორობის საკითხებს.

- აღნიშნული მოდელის თანახმად, ორგანიზაციაში გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა ყალიბდება მაშინ, როცა:
- კონკურსის, შერჩევისა და დასაქმების პროცედურები შესაბამისობაშია გენდერული თანასწორობის პრინციპებთან;
- სამუშაო ძალის განვითარება, დაწინაურება და მემკვიდრეობის სისტემების დანერგვა თანხვედრაშია გენდერული თანასწორობის მიზნებთან;
- ქალებისა და კაცებისათვის არსებობს თანაბარი შესაძლებლობები - დაიცვან სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსი, ასევე, გამოიყენონ ოჯახზე მორგებული დასაქმების პირობები;
- სისტემურად და უწყვეტად მუშავდება მტკიცებულებები გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების მიზნით;
- გენდერული დისკრიმინაციის წარმომშობი ფარული საფრთხეები შესწავლილია წინასწარ და ასახულია შესაბამის სტრატეგიულ დოკუმენტებში.

გენდერული მგრძობელობის გაზრდა - ეს არის დამსაქმებლის არჩევანი, რომელიც ქვემოთ მოყვანილი ინსტრუმენტების დანერგვით მიიღწევა.

გარდა ამისა, აქვე აღსანიშნავია ქალთა გაძლიერების პრინციპები (WEPIs), რომლებიც მართალია ბიზნეს სექტორს მიემართება, თუმცა, შესაძლოა განხილულ იყოს მათი საჯარო სამსახურის სისტემაში მიზნობრივად ინტეგრირების შესაძლებლობაც.

2.1. გენდერული თანასწორობის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირ(ებ)ის ინსტიტუციური როლის გამოკვეთა

გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად არის გათვალისწინებული გენდერული პარამეტრები კონკრეტული უწყების პოლიტიკის, პროექტის თუ პროგრამის დაგეგმვის და მისი შემდგომი განხორციელების პროცესში. ამისათვის მნიშვნელოვანია, რომ უწყებაში არსებობდეს გენდერული თანასწორობის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირი, რომელიც ფლობს გენდერული საკითხების ინტეგრირებისათვის საჭირო უნარებსა და ცოდნას. აღნიშნულ პირს უნდა შეეძლოს ინფორმაციის შეგროვებისა და გაანალიზების ინსტრუმენტების გამოყენება.

გენდერული თანასწორობის საკითხებზე პასუხისმგებელი პირის ამოცანებია:

- საჯარო დაწესებულებაში გენდერული ანალიზის პროცესის განხორციელების გაძლიერება და კოორდინაცია;
- თანამშრომელთა შესახებ გენდერული სტატისტიკის დამუშავებაში მონაწილეობის მიღება და მისი მუდმივი განახლება;
- საჯარო დაწესებულებებში, მათ შორის, კონკრეტულ პოზიციებზე გენდერული განაწილების დადგენა - არის თუ არა გენდერული დისბალანსი ორგანიზაციაში;
- უწყების თანამშრომელთა დამოკიდებულებების და ცოდნის განსაზღვრა გენდერული საკითხებისადმი;
- დეპარტამენტების ხელმძღვანელებთან, წარმომადგენლებთან ინტენსიური თანამშრომლობა, უწყების ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების მიერ განხორციელებულ საქმიანობაში გენდერული თანასწორობის საკითხების ინტეგრირების მიზნით;

- უწყებაში გენდერული თანასწორობის მხარდაჭერი პოლიტიკისა და მექანიზმების შემუშავებისა და განხორციელების კოორდინაცია;
- მთლიანი უწყების პოლიტიკაში გენდერული თანასწორობის საკითხების გათვალისწინება და სხვა.

ამ ამოცანების უზრუნველსაყოფად საჭიროა, რომ გენდერზე პასუხისმგებელ პირს ჰქონდეს შესაძლებლობები, რესურსები, ცოდნა და მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მხარდაჭერა.

2.2. პრობლემის იდენტიფიცირების მექანიზმების შექმნა

მნიშვნელოვანია, რომ საჯარო დაწესებულებაში ამოქმედდეს ეფექტიანი მექანიზმი გენდერული უთანასწორობის, მათ შორის, სექსუალური შევიწროების მსხვერპლთათვის, რომლითაც, დამსაქმებელი ეფექტურად შეძლებს საჯარო მოხელის ინტერესების დასაცავად შესაბამისი ინტერვენციების განხორციელებას.

მექანიზმთან მიმართებით უნდა გადამოწმდეს:

- არის თუ არა ეფექტური არსებული მექანიზმი?
- იცის თუ არა ყველამ ამ მექანიზმის შესახებ?
- ეყრდნობა თუ არა მექანიზმი შემდეგ პრინციპებს: კონფიდენციალურობას, გამჭვირვალობას, ხელმისაწვდომობას, ანგარიშვალდებულებას, დამოუკიდებლობასა და მიუკერძოებლობას, დროულობას, კეთილსინდისიერებას;
- ემსახურება თუ არა მექანიზმი ძალადობის ან დისკრიმინაციული მოპყრობის მსხვერპლების უსაფრთხოებას და კეთილდღეობას, რომლებმაც განაცხადეს შევიწროების შესახებ?
- აქვთ თუ არა თანამშრომლებს საკმარისი ცოდნა გასაჩივრების ინსტრუმენტის გამოყენების შესახებ? ხორციელდება თუ არა მექანიზმის გამოყენების შესახებ პერიოდული მონიტორინგი?

2.3. გენდერული მენისტრინგის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის დამტკიცება

მნიშვნელოვანია, დამსაქმებელმა შეიმუშაოს სტრატეგიული ხედვა საჯარო სამსახურში გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის განსახორციელებლად, რომელიც, მათ შორის, აღნიშნულ სფეროში საქართველოს მიერ ნაკისრ საერთაშორისო და ეროვნულ ვალდებულებებს დაეფუძნება.

დანესებულების სტრატეგია უნდა განსაზღვრავდეს დანესებულების ხედვას, მიზნებსა და ამოცანებს, გენდერული მენისტრინგის მისაღწევად, ხოლო მისი თანმდევი სამოქმედო გეგმა - კონკრეტულ აქტივობებს, სტრატეგიით გათვალისწინებული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად.

აუცილებელია სტრატეგიისა და სტრატეგიის აღსრულების სამოქმედო გეგმის:

- დამტკიცება დანესებულების ხელმძღვანელის აქტით;
- დანესებულების მიერ ადმინისტრირებულ ვებგვერდზე გამოქვეყნება;
- თითოეული თანამშრომლისათვის გაცნობა;
- შესრულების მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვა.

აქვე გასათვალისწინებელია, რომ გენდერული თანასწორობის პოლიტიკა, როგორც სტრატეგიული გეგმა, უნდა დაეფუძნოს არსებული სიტუაციის ანალიზის შედეგებს, წინა პერიოდის თვისობრივ და რაოდენობრივ მახასიათებლებსა და სტატისტიკურ მონაცემებს.

2.4. ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის მომწესრიგებელი აქტების შექმნა და იმპლემენტაცია

ქალთა გაძლიერების მეორე და მესამე პრინციპები ბიზნეს სექტორს ავალდებულებს, ერთი მხრივ, ყველა ქალისა და კაცის მიმართ შეინარჩუნოს თანასწორი მოპყრობა და ხელი შეუწყოს ადამიანის უფლებების დაცვასა და დისკრიმინაციის აკრძალვას, ხოლო, მეორე მხრივ, იზრუნოს ყველა ქალი და კაცი თანამშრომლის ჯანმრთელობაზე, უსაფრთხოებასა და კეთილდღეობაზე.

ამავე პრინციპების თანახმად, დამსაქმებლის პასუხისმგებლობა - შექმნას ჯანსაღი და უსაფრთხო სამუშაო გარემო, მათ შორის, გულისხმობს ძალადობისგან თავისუფალი გარემოს შექმნას და სექსუალური შევიწროების მიმართ ნულოვანი ტოლერანტობის პოლიტიკის შემუშავებას. ასევე, თანასწორი ხელფასების, ბავშვებზე ზრუნვის მისაწვდომობის, გადანყვებილების მიღების პროცესებში ქალთა მონაწილეობის უზრუნველყოფას.

საჯარო სამსახურში, აღნიშნულის მსგავსად, უსაფრთხო სამუშაო გარემოს ფორმირება დამოკიდებულია ისეთი ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის შექმნასა და დანერგვაზე, რომელიც მოიცავს:

- სექსუალური შევიწროების პრევენციის და შევიწროებაზე რეაგირების მექანიზმს;
- დანესებულების ეთიკის კოდექსს;
- დანესებულების შინაგანაწესს;
- საჯარო სამსახურში ოჯახში ძალადობის მსხვერპლთა მხარდაჭერის მექანიზმს და სხვა.

უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შესაქმნელად, ანტიდისკრიმინაციული პოლიტიკის შემადგენელი, ზემოთ ჩამოთვლილი წესების მიღებასა და დამტკიცებასთან ერთად, მნიშვნელოვანია მათი აღსრულების პოლიტიკის შექმნაც. კერძოდ, სასურველია შემუშავდეს დამოუკიდებელი მექანიზმი, შემთხვევების განხილვის მიზნით და განერილი პროტოკოლით, რომელიც სავარაუდო მსხვერპლის კონფიდენციალურობასა და უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს, ასევე, დაადგინს ვის უნდა მიმართოს სავარაუდო მსხვერპლმა, რა ფორმით და რა ვადებში.

დამსაქმებელი ვალდებულია აღნიშნული შიდა ინსტიტუციური აქტები ადაპტაციის პერიოდშივე გააცნოს თითოეულ თანამშრომელს, რათა ისინი ინფორმირებულები იყვნენ - უფლების დაცვის რომელი მექანიზმებით შეუძლიათ სარგებლობა, საჭიროების შემთხვევაში.

2.5. საჯარო დაწესებულების პერიოდული გენდერული აუდიტის განხორციელება

გენდერული აუდიტი ეფუძნება ინკლუზიურ სამუშაო პროცესს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას, შეაფასოს თავისი საქმიანობა გენდერულ ჭრილში, გამოკვეთოს გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისთვის არსებული ძლიერი და სუსტი მხარეები და განსაზღვროს სამომავლო ნაბიჯები. გენდერული აუდიტი არის ინსტრუმენტი, რომლის მეშვეობითაც ხდება გენდერული თანასწორობის ინსტიტუციონალიზაციის შეფასება და შემოწმება, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის პოლიტიკაში, პროგრამებში, პროექტებში ან/და სერვისების მიწოდებაში, სტრუქტურებში, პროცესებში და ბიუჯეტებში.

საჯარო დაწესებულებაში გენდერული აუდიტის ჩატარების მიზნებია:

- შეაფასოს, რამდენად პასუხობს დაწესებულების საქმიანობა საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობისა და გენდერული მენისტრიმინგის შესახებ ქვეყნის მიერ საერთაშორისო და ადგილობრივ დონეზე აღებული ვალდებულებებს;
- შეაფასოს, ორგანიზაციის პროდუქტების და სერვისების მიწოდება გენდერულ ჭრილში (ანუ, რამდენად გენდერულად მგრძობიარეა ისინი);
- გაარკვიოს, თუ რამდენად გათავისებულია გენდერული თანასწორობის ინიციატივები ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ და რამდენად აქვს აღნიშნულ ინიციატივებს გავლენა მათ ქმედებებზე;
- შეისწავლოს და შეაფასოს ორგანიზაციაში მიღებული კარგი პრაქტიკა და პოზიტიური დამოკიდებულებები გენდერული თანასწორობისა და გენდერული მენისტრიმინგის კუთხით;
- შეაფასოს, რამდენადაა საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების პოლიტიკა გენდერულად მგრძობიარე;
- შეიმუშაოს რეკომენდაციები და ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას მათ გათავისებებაში, რათა ეს რეკომენდაციები გათვალისწინებულ იქნას შესაბამისი პოლიტიკის დოკუმენტებში;
- შეაფასოს აუდიტის მომენტისთვის გენდერული მენისტრიმინგის დონე, რომელიც შემდგომში გამოიყენება პროგრესის შესაფასებლად ორგანიზაციის მიერ.⁶⁷

აუდიტის განხორციელებას სჭირდება სპეციფიკური ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც, როგორც წესი, საჯარო დაწესებულებებში არ არსებობს. შესაბამისად, ორგანიზაციებს აუდიტის ჩატარება პარტნიორი ორგანიზაციებისა და შესაბამისი დარგის ექსპერტების ჩართულობით შეუძლიათ.

2.6. საქარო დაწესებულებაში მოზიდვის და დასაქმების პროცედურების გადახედვა

საქარო დაწესებულებაში ახალი თანამშრომლის დასაქმების პროცედურა მოზიდვის სწორი სტრატეგიით იწყება. კერძოდ, მნიშვნელოვანია რომ დამსაქმებელმა მოზიდვის პოლიტიკა სწორად შერჩეული მეთოდებისა და არადისკრიმინაციული ენის გამოყენებით წარმართოს. საქარო სექტორთან მიმართებით, დღეს არსებული სტერეოტიპები, მითები და თუ რეალური აღქმები აფერხებს ტალანტების და მიზნობრივად შერჩეული ადამიანური რესურსის, ერთი მხრივ, მოძიებას, ხოლო, მეორე მხრივ, მათი დასაქმების ხელშეწყობას და ბოლოს - სისტემაში შენარჩუნებას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, დამსაქმებელმა შექმნას და დანერგოს მოზიდვის კონცეფცია.⁶⁸

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 21 აპრილის #204 დადგენილება „საქარო სამსახურში კონკურსის ჩატარების წესის შესახებ“, ბევრს არაფერს ამბობს გენდერულ პერსპექტივაზე; არ ითვალისწინებს გენდერული სეგრეგაციის დაძლევის ხელშეწყობასა და პოზიციის დასაკავებლად ვაკანსიის გამოცხადებისას გენდერული სტერეოტიპების წინააღმდეგ მუშაობას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ დამსაქმებელმა:

- საკონკურსო კომისიის შემადგენლობის განსაზღვრისას, დაიცვას გენდერული ბალანსი კომისიის წევრთა შორის;
- დაარეგულიროს კომისიის წევრების გენდერული მგრძობიარეობის გაზრდის აუცილებელი წინაპირობები, როგორცაა ცნობიერების ამაღლების შეხვედრები, საკითხავი მასალის წინასწარ გაზიარება კომისიის წევრებისთვის, გენდერულად მგრძობიარე ლექსიკონების შექმნა და გაზიარება კომისიის წევრებს შორის და ა.შ.;

- შექმნას და კომისიის წევრებს გააცნოს იმ შეკითხვების ჩამონათვალი, რომელთა გამოყენება აკრძალულია კონკურსის დროს;
- განსაზღვროს ცხადი და ფარული გენდერული მიკერძობების თავიდან აცილების ვალდებულება და გააცნოს კომისიის წევრებს;
- მოინვიოს გენდერზე პასუხისმგებელი პირი კომისიის შემადგენლობაში და სხვა.

საქარო სექტორში დასაქმების დროს გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფისათვის რეკომენდაციებს გასცემს OECD.⁶⁹ კერძოდ, საჭიროა:

- საქარო სექტორის დასაქმების სისტემაში და დასაქმების პოლიტიკაში მოქნილობის, გამჭვირვალობისა და სამართლიანობის პრინციპების დანერგვა;
- გენდერული სახელფასო სხვაობის პრობლემის შემცირება;
- რეგულარული აუდიტების ჩატარება, რათა შემუშავდეს და განხორციელდეს შედეგებზე დაფუძნებული პოლიტიკა;
- დამსახურებაზე დაფუძნებული დასაქმების მხარდაჭერა ვაკეებისა და ქალების დაბალანსებული წარმომადგენლობის უზრუნველსაყოფად;
- პოზიტიური ღონისძიებების დანერგვა თითოეულ სექტორში გენდერული ბალანსის მისაღწევად;
- უხილავი ბარიერების, „შუშის ჭერის“ გაუქმება დასაქმების პროცესებში;
- ინსტიტუციური როლისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა საქარო სექტორში გენდერული ბალანსის მისაღწევად, მათ შორის, გასაჩივრების მექანიზმების ეფექტური ფუნქციონირებისთვის;
- საქარო მმართველობის სფეროში მენეჯერების ცნობიერების ამაღლება გენდერულ თანასწორობაზე;
- მენეჯერების ანგარიშვალდებულების მექანიზმების გაძლიერება გენდერული თანასწორობის მისაღწევად;

2.7. თანამშრომელთა პროფესიული განვითარება გენდერული თანასწორობის და გენდერული მენისტრიმინგის საკითხებზე

ქალთა გაძლიერება საქარო სამსახურში მიმართული უნდა იყოს თანაბარი და მიზნობრივი შესაძლებლობის უზრუნველყოფაზე, რაც გულისხმობს თანასწორობას და თანაბარ შანსებს პროფესიული და განსაკუთრებით, კარიერული განვითარების თვალსაზრისით.

სასურველია, რომ საქარო მოსამსახურეთა პროფესიული გადამზადების სისტემაში/პროგრამებში დაემატოს გენდერული საკითხების, მათ შორის, გენდერული თანასწორობის, გენდერული მენისტრიმინგის, სექსუალური შევიწროების შესახებ სწავლება. განვითარების ციკლში კი დამსაქმებელს შეეძლება როგორც ფორმალური, ასევე, არაფორმალური მეთოდების გამოყენება.

აღნიშნულ მიდგომაზე ასევე, ყურადღებას ამახვილებს WEPS-ის მეოთხე პრინციპი, რომლის თანახმად, ბიზნეს სექტორი ზრუნავს ქალების განათლების, პროფესიული მომზადებისა და განვითარების ხელშეწყობაზე. ანალოგიურად, საქარო სექტორში, განათლებაზე, კარიერის განვითარების პროგრამებსა და პროფესიული ქსელების შექმნის შესაძლებლობებზე ქალების წვდომა დაეხმარება მათ პროფესიულ განვითარებაში. ეს, თავის მხრივ, განაპირობებს ქალების და გოგოების წარმატებას დაწინაურებისას და ახალი პოზიციების დაკავებისას.

საქარო სამსახურში საქარო მოხელეების უწყვეტი სწავლის, სწავლების საჭიროებების ანალიზისა და მიზნობრივი სასწავლო გეგმების შემუშავების სამართლებრივი საფუძვლები დადგენილია „საქარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონითა და შესაბამისი კანონქვემდებარე მთავრობის დადგენილებით.⁷⁰

კონკრეტულ საკითხებზე და, მათ შორის, გენდერული თანასწორობის მიმართულებით მოხელეთა ხელმისაწვდომობის გაზრდის, მათი პროფესიონალიზაციისა და მათთვის გენდერული მენისტრიმინგის შესახებ საბაზისო ცოდნის გადამცემის მიზნით, საქართველოს მთავრობის გადამწყვეტილებით, განახლდა პროფესიული განვითარების სტანდარტი და მთავრობის დადგენილებას დაემატა იმ კურსების ჩამონათვალი, რომლებიც, 2024 წლის ბოლომდე, განთავსდება სწავლების ერთიან ელექტრონულ პლატფორმაზე (elearning.csb.gov.ge⁷¹). ამ კურსებს შორისაა გენდერული მენისტრიმინგის შესახებ სასწავლო კურსიც.⁷²

გარდა სწავლების ფორმალური მეთოდებისა, არაფორმალური მეთოდების დანერგვა მნიშვნელოვნად ამარტივებს მოხელეთა განვითარების შესაძლებლობებს. დამსაქმებელს სატრენინგო პროგრამების გარდა, შესაძლებლობა აქვს გამოიყენოს სწავლების შემდეგი არაფორმალური მეთოდები:

- მენტორინგი;
- „ნეთვორქინგი“;
- პროექტზე დაფუძნებული სწავლა;
- როტაცია/სეკონდმენტი;
- ქოუჩინგი;
- ონლაინ სწავლება;
- სწავლა კეთებით და სხვა⁷³.

პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების თანაბრად უზრუნველყოფის იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ ამ დროს გადამწყვეტილება მხოლოდ კონკრეტულ პროგრამაზე თანაბარ წვდომას არ ეხება, არამედ - მიღებული ცოდნისა და გამოცდილების კარიერული განვითარებისა და გადამწყვეტილების მიმღებ პოზიციებზე ქალების თანაბარ ხელმისაწვდომობაში გამოყენებას, რომელიც, როგორც მოცემულობა გვიჩვენებს, ჯერ კიდევ შეზღუდულად არის უზრუნველყოფილი ქალებისთვის.

2.8. ლიდერების როლის გაზრდა

მნიშვნელოვანია, რომ დანერგვების მმართველი რგოლი ხელს უწყობდეს გენდერული მგრძობიარეობის გაზრდას სამსახურში. ლიდერშიფის ანგარიშვალდებულების მკაფიო ხაზების აგება და მათი როლის წარმოჩენა განაპირობებს პროცესში ლიდერების და მენეჯერების ჩართულობას და მათი ინდივიდუალური როლის ხაზგასმას.

აუცილებელია მენეჯმენტი მხარს უჭერდეს თანმიმდევრული და მნიშვნელოვანი ცვლილებების დანერგვას.

გარდა ამისა, მენეჯერულ რგოლს აქვს წინამძღოლის ფუნქცია, რომელიც განსაკუთრებული დატვირთვის მატარებელია. წესების შემუშავება, გაცნობა, დანერგვის ხელშეწყობა ტოპ მენეჯერებისგან მომდინარეობს, თუმცა, ეს არ გამოირიცხავს ინიციატივების ქვედა რგოლიდან მიღების შესაძლებლობასაც.

გარდა ამისა, გაეროს განვითარების პროგრამა (UNDP) საჯარო ადმინისტრირებაში გენდერული თანასწორობის დანერგვის აუცილებელ პირობად გადანყვეტილების მიღების პროცესში ქალების მონაწილეობის გაზრდას მიიჩნევს. ამის მთავარი არგუმენტი შემდეგია: საჯარო სექტორი და მმართველობითი ორგანოები საზოგადოების შემადგენლობას უნდა ასახავდეს. ასეთ შემთხვევაში საჯარო მმართველობა შეძლებს, გაცილებით ეფექტურად უპასუხოს მოსახლეობის ყველა ჯგუფის საჭიროებებს. ასეთი ჩართულობა ნდობასაც აღადგენს მმართველობასა და მოსახლეობის იმ ჯგუფებს შორის, რომელთაც აქამდე წარმომადგენლობა არ ჰყოლიათ ადმინისტრაციაში.⁷⁴

ლიდერების ამ პროცესში ჩართულობა, მათ შორის, ხელს შეუწყობს გენდერულად მგრძობიარე საკითხებზე სტრატეგიული კომუნიკაციისა და შესაბამისი კამპანიების დაგეგმვასა და

განხორციელებას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ქალები ჩართულები იქნებიან გადანყვეტილების მიღების პროცესში. სწორედ ამაზე მიუთითებს კერძო სექტორისთვის შექმნილი ქალთა გაძლიერების პრინციპები, კონკრეტულად კი მეშვიდე პრინციპი, რომლის თანახმად, აუცილებელია გენდერული თანასწორობის მიღწევაში პროგრესის გაზომვა და საზოგადოებისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მიწოდება. ეს პრინციპი ანგარიშგებისა და გამჭვირვალეობის მნიშვნელობაზე ამახვილებს ყურადღებას. კერძოდ, სასურველია ორგანიზაციამ გაასაჯაროს თავისი პრაქტიკა და შეინარჩუნოს საზოგადოებისადმი ანგარიშვალდებულება.

2.9. გენდერული სტატისტიკის წარმოება

ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა, გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის შექმნისა და დანერგვის პროცესში, არის სქესის ნიშნით ჩაშლილი მონაცემების არარსებობა. ეს, თავის მხრივ, აფერხებს გენდერულად მგრძობიარე პოლიტიკის დაგეგმვას, განხორციელებას და მონიტორინგს.⁷⁵

სქესის ნიშნით ჩაშლილი მონაცემები გენდერული კუთვნილების მიხედვით დახარისხებული სტატისტიკური მონაცემებია, რომელიც ასახავს ინფორმაციას კაცებზე, ქალებზე, გოგონებსა და ბიჭებზე. სქესის მიხედვით განაწილებული მონაცემები აღწერს კაცების, ქალების, გოგონებისა და ბიჭების როლებს, რეალურ სიტუაციებს, საერთო მდგომარეობას საზოგადოების ყველა ასპექტში. სქესის მიხედვით გადანაწილებული მონაცემების არარსებობა ართულებს რეალური და პოტენციური უთანასწორობების განსაზღვრას და ასევე, ხელს უშლის ეფექტიანი გენდერული ანალიზის ჩატარებას.⁷⁶

გენდერული ინდიკატორები ქმნის ხელშესახებ მეტრიკებს, რომელზეც ხდება მონაცემთა

შეგროვება. სქესის ნიშნით ჩაშლილ მონაცემებსა და ინდიკატორებს აქვთ პოტენციალი ხელი შეუწყონ გენდერული უთანასწორობის შემცირებას იმ მტკიცებულებათა საბაზისო მაჩვენებლების შექმნით, რაც თვალსაჩინოს გახდის გენდერულ უთანასწორობას.⁷⁷

გენდერულად ჩაშლილი მონაცემების წარმოება და ინდიკატორების დანერგვა მნიშვნელოვანია, ვინაიდან:

- აჩვენებს გენდერული თანასწორობისკენ მიმავალ პროგრესს;
- ხელს უწყობს გენდერული სხვაობის გამოვლენას და შემცირებას;
- ხელს უწყობს დაინტერესებული მხარეებისა და პოლიტიკის შემმუშავებლებისთვის მიზნობრივი კვლევების დაგეგმვას და პოლიტიკის შექმნას.⁷⁸

2.10. ოჯახზე მორგებული დასაქმების პოლიტიკისა და მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დანერგვის ხელშეწყობა

მნიშვნელოვანია, რომ საქარო სამსახურში სისტემატურად ხდებოდეს ორგანიზაციული კლიმატის, მათ შორის გენდერული საკითხების შესახებ განწყობებისა და აღქმების კვლევები, რაც კონკრეტულ საქარო დაწესებულებას დაეხმარება შესაბამისი სტრატეგიების დანერგვაში.

როგორც დაკვირვება გვიჩვენებს, ოჯახისა და ბავშვების მოვლის ტვირთი, ძირითადად, ქალს აწევს. შესაბამისად, ქალებს შესაძლოა უწევთ უარის თქმა ისეთ სამსახურებზე, რომელიც გულისხმობს ხანგრძლივ სამუშაო საათებს, მოქნილობის გარეშე. შესაბამისად, სახელმწიფო ორგანოებმა უნდა გადადგან კონკრეტული ნაბიჯები და გაავრცელონ ინფორმაცია, რათა საზოგადოებას სწორად ესმოდეს ოჯახური ვალდებულებების მქონე დასაქმებულების მიმართ თანასწორი მოპყრობის პრინციპის დაცვის არსი და მნიშვნელობა. ამასთან, დამსაქმებლებმა უნდა

შექმნან ისეთი სამუშაო კლიმატი და განწყობები, რომლითაც ამ პრობლემების გადაჭრას შეუწყობენ ხელს.

ამისათვის დამსაქმებელს შეუძლია დანერგოს ისეთი მიდგომები, რომლებიც, მათ შორის, გაითვალისწინებს ზრუნვის ვალდებულების მქონე თანამშრომლების საჭიროებებსაც, კერძოდ:

- დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობას;⁷⁹
- მოქნილ სამუშაო საათებს;
- სრული განაკვეთიდან არასრულ განაკვეთზე შეუფერხებლად გადასვლას;
- თანამშრომელთა კმაყოფილების კვლევის პერიოდულად განხორციელებას;
- თანამშრომელთა კეთილდღეობის კვლევის პერიოდულად განხორციელებას და სხვა.

ამით საქარო სტრუქტურები კარგ მაგალითს მისცემენ კერძო სექტორსაც, რაც ნაახალისებს უკეთეს საოჯახო პოლიტიკას და ოჯახზე ზრუნვის ტვირთის გადანაწილებას ქალსა და კაცს შორის.

2.11. გენდერული ბიუჯეტირება

გენდერული ბიუჯეტირება⁸⁰ საბიუჯეტო პროცესში გენდერული თანასწორობის ასპექტების ჩართვას გულისხმობს. გენდერული ბიუჯეტირება გენდერული მენისტრიმინგის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია და საბიუჯეტო პროცესის ყველა ეტაპზე გენდერული პერსპექტივის ინტეგრირებას მოითხოვს. გენდერული ბიუჯეტირება არ მოიაზრებს ქალებისა და კაცებისთვის განსხვავებული ბიუჯეტის შედგენას ან ბენეფიციართა გენდერულ ჭრილში დაყოფას.

უნდა აღინიშნოს, რომ გენდერული ბიუჯეტირება პროგრამული ბიუჯეტირების სახესხვაობაა და პროგრამულ ბიუჯეტირებაში გენდერული საკითხების ინტეგრირებას გულისხმობს (მაგალითად, გენდერული ინდიკატორების, აქტივობების შემოტანას და საბიუჯეტო სახსრების გადანაწილებას გენდერული თანასწორობის პოლიტიკასთან შესაბამისობაში).

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობენ ისეთი საქარო დაწესებულებები, რომელთაც სხვა საბიუჯეტო ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, არ ევალებათ პროგრამული ბიუჯეტირების წარმოება, სურვილის შემთხვევაში, მათ მაინც შეუძლიათ გენდერულად მგრძობიარე ბიუჯეტირება და ბიუჯეტში გენდერული ასპექტების ასახვა.

2.12. შრომის თანაბარი ანაზღაურების უზრუნველყოფა

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის სახელმძღვანელოში თანაბარი ანაზღაურების შესახებ ნათქვამია, რომ კანონმდებლობაში თანაბარი ანაზღაურების პრინციპის დამკვიდრებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმაზე, რომ კაცისა და ქალის თანასწორობა დაცული იყოს ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ ყველა საკითხში.⁸¹

ქალთა გაძლიერება საქარო სამსახურში ასევე, უნდა მოიცავდეს შემოსავლის გათანაბრებას ქალებსა და კაცებს შორის, რაც გულისხმობს გენდერული სახელფასო სხვაობის გათანაბრებას, ანუ, ქალებისა და კაცებისთვის ერთი და იგივე ღირებულების საქმის შესრულებისთვის ერთნაირი ანაზღაურების განსაზღვრას.⁸²

აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად, აუცილებელია მოცულობითი და, ამავე დროს, სპეციფიკური, მიზნობრივი ღონისძიებების გატარება. ამ მიზნით, მნიშვნელოვანია რეგულარული აუდიტების განხორციელება, ასევე, შედეგებზე დაფუძნებული პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება.

დასკვნა

გენდერული თანასწორობისა და ქალთა ლიდერობის მიღწევა მნიშვნელოვანი ნაწილია საჯარო სამსახურის ისეთი ძირითადი პრინციპების განსახორციელებლად, როგორცაა კანონის წინაშე თანასწორობა, ეფექტიანობა, დამსახურებაზე დაფუძნებული საჯარო სამსახური, თანაბარი ხელმისაწვდომობა, ანგარიშვალდებულება და სხვა. უფრო ფართო პრიზმით თუ შევხედავთ, საჯარო სამსახურში გენდერული თანასწორობის მიღწევას შესამჩნევი წვლილი შეაქვს საქართველოს მიერ გენდერული თანასწორობის სფეროში აღებული რიგი საერთაშორისო და ეროვნული ვალდებულებების შესრულებაში, მათ შორის, მდგრადი განვითარების დღის წესრიგის განხორციელებაში. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში დასაქმებულების მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენენ, და რომ საჯარო სამსახურში გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკა სწორედ საჯარო სამსახურში მომუშავე ქალების წინაშე ანგარიშვალდებულების დღის წესრიგის ნაწილიცაა - ქალების, რომელთა შრომითაც სარგებლობს, ფუნქციონირებს და მუდმივად ძლიერდება საჯარო სამსახური.

საქართველოს საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელეების დამოკიდებულებები და წარმოდგენები შესაძლოა მნიშვნელოვნად განაპირობებდეს საჯარო სამსახურში გენდერული მენისტრიმინგისა და ამ საკითხებისადმი მგრძობიარეობის მასშტაბებს. ზემოთ მოყვანილი რეკომენდაციებისა და კონკრეტული ინსტრუმენტების დანერგვა მხოლოდ საჯარო მოხელეთა ძალისხმევით არის შესაძლებელი - შეცვალონ საჯარო დაწესებულებაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა იმგვარად, რომ ხელი შეუწყონ კაცების და ქალების თანაბარ ჩართულობას. ამ მხრივ, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს ბოლო დროინდელი კვლევა საჯარო სამსახურში ადამიანის

უფლებებისა და გენდერული თანასწორობის მიმართ საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების შესახებ. კვლევამ მიმოიხილა საჯარო სამსახურში დასაქმებულთა მოსაზრებები მათი სამუშაო პირობების შესახებ, შეისწავლა საჯარო მოხელეთა აღქმები და დამოკიდებულებები ადამიანის უფლებების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის ფუნდამენტური ღირებულებების მიმართ და გამოავლინა არსებული გამოწვევები საჯარო მოხელეთა ინფორმირებულობისა და საჯარო სექტორში არსებული მიდგომებისა და პრაქტიკის მხრივ.⁸³

კვლევაში პოზიტიურად არის შეფასებული საჯარო მოხელეთა ღიაობა ცვლილებებისა და შესაბამისი ნაბიჯების გადასადგმელად, ვინაიდან, როგორც კვლევამ დაადასტურა, საქართველოს საჯარო მოხელეები მტკიცედ უჭერენ მხარს ადამიანის უფლებებისა და თანასწორობის, მათ შორის, გენდერული თანასწორობის პრინციპებს. რესპონდენტების უმეტესობა თვლის, რომ დისკრიმინაცია და უფლებების დარღვევა რეაგირების გარეშე არ უნდა დარჩეს და სახელმწიფომ ყველაფერი უნდა გააკეთოს ასეთი შემთხვევების აღსაკვეთად.

ადამიანის უფლებებისა და გენდერული თანასწორობის დღის წესრიგისადმი საჯარო მოხელეების მიერ გამოხატული მხარდაჭერა, საქართველოს საერთაშორისო და ეროვნულ ვალდებულებებთან ერთად, მნიშვნელოვანი საწინდარია საჯარო სამსახურში გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის გაძლიერებისთვის; პოლიტიკის, რომელიც ხელს შეუწყობს ქალების და კაცების პოტენციალის სრულ და თანასწორ გამოვლენას და უფრო ეფექტიანი, სამართლიანი და მრავალფეროვანი საჯარო სამსახურის შექმნას საქართველოში. იმედს ვიტოვებთ, რომ ეს გზამკვლევი მოკრძალებულ წვლილს შეიტანს ამ მიზნების მიღწევაში.

სქოლიო

- 1 მე-20 საუკუნის ფრანგი მწერალი ქალი, ინტელექტუალი, ეგზისტენციალისტი ფილისოფოსი, პოლიტიკური აქტივისტი, ფემინისტი და სოციალური თეორიტიკოსი.
- 2 აღნიშნულ თავში მოცემული ტერმინები, ეფუძნება საქართველოს სახალხო დამცველის მიერ, გაეროს ქალთა ორგანიზაციის (UN Women) მხარდაჭერით შემუშავებული სასწავლო კურსის ფარგლებში განმარტებულ განსაზღვრებებს. ელექტრონული სასწავლო კურსი ხელმისაწვდომია <http://genderequality.ombudsman.ge/ka/login>.
- 3 გიორგი ურჩუხიშვილი და გოგა თუშურაშვილი, კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა, 2019. IDFI, ხელმისაწვდომია https://idfi.ge/public/upload/Gender/Web/Gender_GEO%20WEB2.pdf
- 4 საქართველოს კონსტიტუცია, მუხლი 11(3).
- 5 საქართველოს კანონი „გენდერული თანასწორობის შესახებ“.
- 6 OECD, Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability, OECD/LEGAL/0445, 2019, ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>.
- 7 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UNWOMAN, 2023, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 8 დისკრიმინაცია არ არის განსაკუთრებული და დროებითი ღონისძიება, რომლებიც შემუშავებულია ფაქტობრივი თანასწორობის წასახალისებლად ან მის აღწევად, განსაკუთრებით – გენდერულ, ორსულობისა და დედობის საკითხებში, აგრეთვე შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირის მიმართ, საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“, მუხლი 2(7).
- 9 საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „საქართველოს გენდერული თანასწორობის სახელმწიფო კონცეფციის დამტკიცების შესახებ“, ხელმისაწვდომია <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5664358?publication=0>.
- 10 საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „საქართველოს ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ“, ხელმისაწვდომია <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5757268?publication=0>.
- 11 საქართველოს მთავრობის დადგენილება „საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023 – 2026 წლების სტრატეგიისა და საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ“, ხელმისაწვდომია <https://matsne.gov.ge/document/view/5723982?publication=0>.
- 12 საჯარო სამსახურში დასაქმებულ პირთა შორის მოიაზრება დასაქმების შემდეგი ტიპი: პროფესიული საჯარო მოხელე, შრომითი და ადმინისტრაციული ხელშეკრულებით დასაქმებული და მაღალი თანამდებობის პირები.
- 13 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UNWOMAN, 2023, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 14 საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“, მუხლი 56(3).
- 15 გენდერული ზეგავლენის შეფასების მთავარი მიგნებებია: კანონში არ არის არსებითი თანასწორობის ხელშემწყობი რეგულაციები; არ არის ანტიდისკრიმინაციული კანონმდებლობის შემუშავების ვალდებულება; არ არის ნახსენები გენდერულად მგრძობიარე ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის ხელშემწყობი მექანიზმები დასაქმებისას; დეკრეტული შვებულების საკითხი ნეიტრალურად რეგულირდება მაგრამ კაცების და ქალების მხრიდან მისი თანაბარი გამოყენება არ ხდება; არ არსებობს სპეციალური ზომები დეკრეტიდან დაბრუნების გათავისუფლებისგან დასაცავად; არ არის ჩანაწერი თანაბარი ღირებულების შრომისთვის თანაბარი ანაზღაურების შესახებ; კანონი არ ავალდებულებს საჯარო დაწესებულებებს, შეაგროვონ და გააანალიზონ გენდერული მონაცემები, მათ შორის, სქესის ნიშნით ჩაშლილი მონაცემები.
- 16 საჯარო სამსახურის ბიურო, საჯარო სამსახურის რეფორმა - სიტუაციის ანალიზი და იდეები რეფორმის სამომავლო ნაბიჯებისთვის, EU, 2023, ხელმისაწვდომია <http://csb.gov.ge/media/311284/%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%A3%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%98-%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%9D-%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%AF%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1.pdf>

- 17 აქვე, აღსანიშნავია, რომ საჯარო სამსახურის ბიურო მხარს უჭერს გენდერულად მგრძობიარე დასაქმების პოლიტიკის დანერგვას საჯარო სამსახურში. ამ მიზნით, ბიურომ შეიმუშავა საჯარო სამსახურის ბიუროს 2022-2024 წლების გენდერული თანასწორობის სტრატეგია და სამოქმედო გეგმა. აღნიშნული სტრატეგია CEDAW კომიტეტმა თავის ანგარიშში ერთ-ერთ მიღწევად დაასახელა პოზიტიური ასპექტების სექციაში. კომიტეტის ანგარიში დაეფუძნა საქართველოს მიერ წარდგენილ შედეგს პერიოდულ ანგარიშს, 2023, ხელმისაწვდომია <https://digitallibrary.un.org/record/4007519?ln=en>.
- 18 EMC, Women & Political Representation Handbook on Increasing Women's Political Participation in Georgia, 2014, ხელმისაწვდომია https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_103611.pdf.
- 19 Guidelines on gender in employment policies, ILO, 2009, იხილეთ, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_103611.pdf.
- 20 მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2021, ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf>.
- 21 აღსანიშნავია, რომ ჩვენ ირგვლივ არსებული მუდმივად ცვალებადი გარემო შესაძლოა, გავლენას ახდენდეს გენდერული მენისტრინიზის პროცესზე და ამ გზამკვლევაში მოცემული მიდგომები თუ რეკომენდაციები საჭიროებდეს პერიოდულ განახლებას.
- 22 ქალთა გაძლიერების პრინციპების განხორციელება საქართველოში, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2021/Womens%20emplgeo.pdf>.
- 23 OECD, Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life, 2015, ხელმისაწვდომია <https://www.oecd.org/gov/2015-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-public-life-9789264252820-en.htm>.
- 24 A Guide for Gender-Responsive Companies and Institutions, UNDP, ხელმისაწვდომია <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/UNDP-TR-CED-ENG.pdf>.
- 25 ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, UNDP და შვედეთის მთავრობა, 2021, ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3252/5656.pdf>.
- 26 თითოეული ქვეთავის ბოლოს მოცემულია საუკეთესო პრაქტიკების აღწერა, რომელიც ეყრდნობა მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელოში (თონა ბადათურია, 2023) შემოთავაზებულ საუკეთესო გამოცდილების მაგალითებსა და სხვადასხვა ქვეყნის საჯარო დანე-
სებულებების (შვედეთის, საფრანგეთის, ესპანეთის, ისლანდიის, შვეიცარიის, კანადას) გამოცდილებას.
- 27 თონა ბადათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.
- 28 თონა ბადათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.
- 29 იქვე.
- 30 იქვე.
- 31 Sustainability and Equity: A Better Future for All, UNDP, Human Development Report 2011, ხელმისაწვდომია https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2294671.
- 32 სამუშაო ადგილები, პროფესიები, სფეროები, რომლებიც სტერეოტიპულად ფემინურად არის აღქმული. ამასთან, არსებობს გენდერულად სეგრეირებული სფეროები, რომლებშიც აღნიშნული წინასწარგანწყობებისა და წარმოდგენების საფუძველზე არათანაბრად არიან წარმოდგენილი ქალები და ვაკები. საგანმანათლებლო მიღწევების თვალსაზრისით, მოსწავლეთა არჩევანი პროგნოზირებს პროფესიულ გენდერულ სეგრეგაციას. მაგალითად, ქალებმა მიიღეს ბაკალავრის ხარისხის მხოლოდ 29% მათემატიკასა და კომპიუტერულ მეცნიერებებში, 21% ინჟინერიაში და 42% ფიზიკურ მეცნიერებებში (National Science Foundation, 2007).
- 33 ნაომი ჰოსეინი და სხვები, Corruption, Accountability and Gender, Understanding the Connection, UNDP, UNIFEM, 2015, ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე: https://www.undp.org/publications/corruption-accountability-and-gender-understanding-connection-0?fbclid=IwAR0zGKlme3NwmuK1zyqnf_dZooAeiEcm9-bS4MguEhsTNK7ilcsLyEels.
- 34 თონა ბადათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.
- 35 ინტერსექციურობა არის თეორიული ჩარჩო, რომელიც დაფუძნებულია იმ წინაპირობაზე, რომ ადამიანის გამოცდილება ერთობლივად ყალიბდება მრავალი სოციალური მახასიათებლით (მაგალითად: რასა, სქესი) და აღნიშნული მახასიათებლები უნდა იყოს განხილული არა დამოუკიდებლად, არამედ ერთად, მათი ერთობლიობის გათვალისწინებით (Greta R. Bauer, Siobhan M. Churchill, Mayuri Mahendran, Chantel Walwyn, Daniel Lizotte and Alma Angelica Villa-Ruedaa, 2021). ცალკე აღებული ერთ-ერთი მახასიათებლის გათვალისწინებით, შესაძლოა ერთი შეხედვით ჩანდეს, რომ პირი დისკრიმინაციას არ ექვემდებარება, თუმცა ეს იქნება მცდარი მიდგომა, ვინაიდან უნდა განიხილებოდეს ერთობლიობაში.
- 36 თონა ბადათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.

- 37 იქვე.
- 38 Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). „Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content: Observations of Groups’ Roles Shape Stereotypes“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 371–392.
- 39 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UN Women, 2023. ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>
- 40 იქვე.
- 41 დროის გამოყენების გამოკვლევა საქართველოში 2020-2021, UN Women, საქსტატი, 2022. ხელმისაწვდომია https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/GTUS%20Report%20GEO%20WEB%20%281%29_0.pdf
- 42 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UN Women, 2023. ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 43 იქვე.
- 44 მარიამ ბოუაძე, ანა კობერიძე, მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში, 2021, საჯარო სამსახურის ბიურო. ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf>.
- 45 იქვე.
- 46 Deep Dive into Diversity, Equality and Inclusion, UN Women, 2023.
- 47 იქვე.
- 48 მარიამ ბოუაძე, ანა კობერიძე, მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2021. ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf>.
- 49 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UN Women, 2023. ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 50 გიორგი ურჩხიშვილი, გოგა თუმურაშვილი. კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა, IDFI, 2019. ხელმისაწვდომია https://idfi.ge/public/upload/Gender/Web/Gender_GEO%20WEB2.pdf.
- 51 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UN Women, 2023. ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 52 თეონა ბალათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.
- 53 მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში, ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf>.
- 54 გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, ქვეყნის გენდერული თანასწორობის პროფილი - საქართველო, 2021. ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/2022-04/Country%20Gender%20Equality%20Profile%20GEO.pdf>
- 55 იქვე.
- 56 Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X17733789>.
- 57 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UNWoman, 2023, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 58 Cripe, E. T. (2017). “You Can’t Bring Your Cat to Work”: Challenges Mothers Face Combining Breastfeeding and Working. Taylor & Francis Group.
- 59 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UNWoman, 2023, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 60 Moe, K., & Shandy, D. (2010). Glass Ceilings and 100-Hour Couples: What the Opt-Out Phenomenon Can Teach Us about Work and Family. University of Georgia Press. ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე <https://dokumen.pub/qdownload/glass-ceilings-and-100-hour-couples-what-the-opt-out-phenomenon-can-teach-us-about-work-and-family-1nbsped-9780820336084-9780820331546.html>.

- 61 იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, UNWoman, 2023, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenis-shepaseba>.
- 62 Kitterød, R. H., Rønsen, M., & Seierstad, A. (2013). Mobilizing female labour market reserves: What promotes women’s transitions between part-time and full-time work? Sage journals. ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე https://www.researchgate.net/publication/258124361_Mobilizing_female_labour_market_reserves_What_promotes_women's_transitions_between_part-time_and_full-time_work.
- 63 Electricity Human Resources Canada - Bridging the Gap Final Report
- 64 თონა ბალათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023.
- 65 Electricity Human Resources Canada - Bridging the Gap Final Report
- 66 Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality 2023, ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე <https://www.oecd.org/publications/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality-2023-3ddef555-en.htm>.
- 67 შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, თანამონაწილეობითი გენდერული აუდიტის მეთოდოლოგია, ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_101030.pdf.
- 68 საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა მოზიდვის გზამკვლევი, ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/311272/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A8%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%97%E1%83%90-%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%96%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%98-last-23012024.pdf>.
- 69 OECD Recommendations on Gender Equality in Public Life, 2023. ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე https://www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality-2023_51fee19f-en#:~:text=Based%20on%20key%20provisions%20of,dimensions%20of%20public%20governance%3B%20establishing.
- 70 საქართველოს მთავრობის 242 დადგენილება პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ.
- 71 საჯარო სამსახურის ბიურო კოორდინაციას უწევს საჯარო სამსახურში პროფესიული განვითარების სისტემის დანერგვას და მათ შორის, უზრუნველყოფს დისტანციური და ონლაინ სწავლების მეთოდების დანერგვას. სწორედ ამ მიზნით, შეიქმნა და იწერება მოხელეთა პროფესიული განვითარების ერთიანი ელექტრონული პლატფორმა.
- 72 იხილეთ მითითებული მთავრობის დადგენილება (სქოლიო 70).
- 73 ეთერ ჩაჩანიძე, ქალთა პროფესიული გაძლიერებისთვის არაფორმალური სწავლება საჯარო სამსახურში, 2024.
- 74 United Nations Development Program (UNDP) Gender Equality in Public Administration, 2014, ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration-gepa#:~:text=The%20UNDP%20Global%20Report%20on,decision%20making%20in%20public%20administration>.
- 75 Guidelines on Gender in Employment Policies, ხელმისაწვდომია https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_103611.pdf.
- 76 საქართველოს სახალხო დამცველის მიერ, გაეროს ქალთა ორგანიზაციის (UN Women) მხარდაჭერით შემუშავებული სასწავლო კურსი
- 77 ნათია სუარიშვილი, გენდერული სტატისტიკა და ინდიკატორები, საქართველოს პარლამენტის საბიუჯეტო ოფისი, 2020 ხელმისაწვდომია https://pbo.parliament.ge/media/k2/attachments/genderuli-statistika_da_indikatorebi.pdf.
- 78 Gender Statistics and Indicators, EIGE, ხელმისაწვდომია <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-methods/gender-statistics-indicators>.
- 79 კვლევები ცხადყოფს, რომ დისტანციური სამუშაო აუმჯობესებს ორგანიზაციის შედეგებს, იზიდავს ტალანტებს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პროცესების იმგვარად მართვა, რომ მივაღწიოთ დისტანციური სამუშაოს პროგნოზირებად პოზიტიურ შედეგებს. (დისტანციური მუშაობა: საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი, კვლევის ანგარიში, 2020, UNDP, საჯარო სამსახურის ბიურო). ხელმისაწვდომია <http://www.csb.gov.ge/media/3150/%E1%83%93%E1%83>

[%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98-3.pdf.](#)

- 80 ევროპის საბჭო გენდერულ ბიუჯეტირებას განმარტავს როგორც „ბიუჯეტების გენდერული შეფასება, რომელიც გულისხმობს გენდერული პერსპექტივის ინტეგრირებას საბიუჯეტო პროცესის ყველა ეტაპზე და შემოსავლებისა და ხარჯების იმგვარად რესტრუქტურირებას, რაც ხელს შეუწყობს გენდერული თანასწორობის მიღწევას.

- 81 Equal Pay - An introductory guide. ILO. (2013), ხელმისაწვდომია ინგლისურ ენაზე, <https://www.ilo.org/publications/equal-pay-introductory-guide-0>.

- 82 მარიან პეტრესკი, ლიკა ჯალაღანია, გენდერული სახელფასო სხვაობა და უთანასწორობა საქართველოს შრომის ბაზარზე, UNWoman, 2020, ხელმისაწვდომია <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2020/Gender%20Pay%20Gap%20Georgia%20GEO.pdf>.

- 83 მარინა იმერლიშვილი და სხვები, საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების კვლევა საჯარო სამსახურში ადამიანის უფლებებისა და გენდერული თანასწორობის მიმართ, UNDP, 2024, ხელმისაწვდომია <https://www.undp.org/ka/georgia/publications/civil-servants-views-human-rights-gender-equality>.

გამოყენებული ლიტერატურა

- გაეროს ქალთა ორგანიზაციისა და ნორვეგიის საგარეო საქმეთა სამინისტროს პროექტი „ერთობლივი ძალისხმევა ქალთა ეკონომიკური გაძლიერებისთვის საქართველოში“, ქალთა გაძლიერების პრინციპების განხორციელება საქართველოში, 2021 - <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2021/Womens%20emplgeo.pdf>
- გაეროს განვითარების პროგრამა და საჯარო სამსახურის ბიურო, დისტანციურად მუშაობა: საჯარო სექტორში დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი, 2020 - <http://www.csb.gov.ge/media/3150/%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%93-%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A8%E1%83%98-3.pdf>
- გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, გენდერული სახელფასო სხვაობა და უთანასწორობა საქართველოს შრომის ბაზარზე, 2020 - <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2020/Gender%20Pay%20Gap%20Georgia%20GEO.pdf>
- გაეროს ქალთა ორგანიზაციის მხარდაჭერით შექმნილი სახალხო დამცველის ელექტრონული (სასწავლო) კურსი გენდერული თანასწორობის შესახებ - <http://genderequality.ombudsman.ge/ka/login>
- გაერო და ქალთა მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ კომიტეტი, დასკვნითი დებულებები საქართველოს მეექვსე პერიოდული ანგარიშის შესახებ - <https://digitallibrary.un.org/record/4007519?ln=en&v=pdf>
- გაეროს 2030 წლის მდგრადი განვითარების მიზნები.
- გიორგი ურჩხიშვილი და გოგა თუშურაშვილი, კარიერა საჯარო სამსახურში და გენდერული თანასწორობა, IDFI, 2019 - https://idfi.ge/public/upload/Gender/Web/Gender_GEO%20WEB2.pdf
- გენდერული თანასწორობის, ქალთა მიმართ ძალადობისა და ოჯახში ძალადობის საკითხებზე მომუშავე უწყებათაშორისი კომისიის დებულება.
- ევროკავშირი საქართველოსთვის, გაეროს განვითარების პროგრამა, საჯარო მოხელეთა დამოკიდებულების კვლევა საჯარო სამსახურში ადამიანის უფლებებისა და გენდერული თანასწორობის მიმართ, 2024 - <https://www.undp.org/ka/georgia/publications/civil-servants-views-human-rights-gender-equality>
- თელთა ბალათურია, მრავალფეროვნების, თანასწორობისა და ინკლუზიურობის სახელმძღვანელო, 2023
- თელთა ბალათურია, გვანცა კიკალიშვილი, საჯარო სამსახურში თანამშრომელთა მოზიდვის გზამკვლევი - <http://www.csb.gov.ge/media/311272/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%94%E1%83%A5%E1%83%A2%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%A8%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%97%E1%83%90-%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%96%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%92%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%98-last-23012024.pdf>
- იაროსლავა ბაბიჩი და სხვები, „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის გენდერული ზეგავლენის შეფასება, გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, 2023, - <https://georgia.unwomen.org/ka/digital-library/publications/2023/12/sajaro-samsakhuris-shesakheb-sakartvelos-kanonis-genderuli-zegavlenishepaseba>
- კონვენცია ქალთა მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ (CEDAW)
- ნათია სუაროშვილი, გენდერული სტატისტიკა და ინდიკატორები, პარლამენტის საბიუჯეტო ოფისი, 2020 - https://pbo.parliament.ge/media/k2/attachments/genderuli_statistika_da_indikatorები.pdf
- საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების დღის წესრიგი და მისი განხორციელების სამოქმედო გეგმები - <https://mfa.gov.ge/european-union/879251-asotsirebis-shetankhembisa-da-dghis-tsersrigis-gankhortsielebis-erovnuli-samoqmedo-gegmebi>

საქართველოს კანონი „გენდერული თანასწორობის შესახებ“.

საქართველოს კანონი „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“.

საქართველოს კანონი „საჯარო სამსახურის შესახებ“.

საქართველოს კონსტიტუცია.

საქართველოს მთავრობის დადგენილება „საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023 – 2026 წლების სტრატეგიისა და საჯარო მმართველობის რეფორმის 2023-2024 წლების სამოქმედო გეგმის დამტკიცების შესახებ“ - <https://matsne.gov.ge/document/view/5723982?publication=0>

საქართველოს მთავრობის 242 დადგენილება პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ

საქართველოს პარლამენტის გენდერული თანასწორობის საბჭოს დებულება.

საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „საქართველოს ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგიის დამტკიცების შესახებ“ - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5757268?publication=0>

საქართველოს პარლამენტის დადგენილება „საქართველოს გენდერული თანასწორობის სახელმწიფო კონცეფციის დამტკიცების შესახებ“ - <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5664358?publication=0>

საქართველოს სახალხო დამცველი და გაეროს ქალთა ორგანიზაცია, პრაქტიკული სახელმძღვანელო სექსუალური შევიწროების შესახებ, 2020 - <https://ombudsman.ge/geo/sakhelmdzghvaneloebi-da-kvlevebi/praktikuli-sakhelmdzghvanelo-seksualuri-shevitsroebis-shesakheb>

საჯარო სამსახურის ბიურო, გაეროს განვითარების პროგრამა და შვედეთის მთავრობა, ბედნიერების კვლევა საჯარო სამსახურში - <http://www.csb.gov.ge/media/3252/5656.pdf>

საჯარო სამსახურის ბიურო, ევროკავშირის საჯარო მმართველობის მხარდაჭერის პროგრამა, საჯარო სამსახურის რეფორმა - სიტუაციის ანალიზი და იდეები რეფორმის სამომავლო ნაბიჯებისთვის, 2023 - <http://csb.gov.ge/media/311284/%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A2%E1%83%A3%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%98-%E1%83%93%E1%83%90-%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%A4%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%9D%E1%83%9B%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%9D-%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%AF%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%A1.pdf>

საჯარო სამსახურის ბიურო, მენეჯერი ქალები საქართველოს საჯარო სამსახურში, 2021 - <http://www.csb.gov.ge/media/3210/87978.pdf>

საჯარო სამსახურის ბიუროს თანამონაწილეობითი გენდერული აუდიტის ანგარიში, 2020.

სოფიო დოლიძე, ნინო წულაია, ადამიანური რესურსის მენეჯმენტის ცენტრი (PMC), მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის დაგეგმვა საჯარო სამსახურში, საჯარო სამსახურის ბიურო, 2022 - <http://www.csb.gov.ge/media/3311/25524.pdf>

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, თანამონაწილეობითი გენდერული აუდიტის მეთოდოლოგია - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_101030.pdf

შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციები და რეკომენდაციები:

კონვენცია #100 მამაკაცთა და ქალთა შრომის თანაბარი ღირებულებისა და თანაბარი ანაზღაურების შესახებ.

კონვენცია #111 შრომისა და საქმიანობის სფეროში დისკრიმინაციის შესახებ.

Cripe, E. T. (2017). „You Can’t Bring Your Cat to Work“: Challenges Mothers Face Combining Breastfeeding and Working. Taylor & Francis Group - https://www.researchgate.net/publication/275511388_'I_had_the_luxury_'_Organizational_breastfeeding_support_as_privatized_privilege

EIGE, „Gender Statistics and Indicators“, - <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-methods/gender-statistics-indicators>

- EIGE, Institutional Transformation: Gender Mainstreaming Toolkit, 2016 - https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/institutional-transformation-gender-mainstreaming-toolkit?language_content_entity=en
- EMC, „Women & Political Representation Handbook on Increasing Women’s Political Participation in Georgia“, 2014 - <https://rm.coe.int/1680599092>
- Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). „Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector“. Review of Public Personnel Administration - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X17733789>
- Greta R. Bauer, Siobhan M. Churchill, Mayuri Mahendran, Chantel Walwyn, Daniel Lizotte and Alma Angelica Villa-Ruedaa, „Intersectionality in quantitative research: A systematic review of its emergence and applications of theory and methods“, 2021 - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8095182/>
- ILO, „Guidelines on Gender in Employment Policies“, 2009 - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_103611.pdf
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. „Evidence for the Social Role Theory of Stereotype Content: Observations of Groups’ Roles Shape Stereotypes. Journal of Personality and Social Psychology“, 2014 -https://www.researchgate.net/publication/264866026_Evidence_for_the_Social_Role_Theory_of_stereotype_content_Observations_of_groups'_roles_shape_stereotypes
- Martin Oelz, Shauna Olney, Manuela Tomei, „Equal Pay - An introductory guide“, ILO, 2013, - https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_216695/lang--en/index.htm
- OECD, „Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability“, 2019 - <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm>
- OECD, „Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life“, 2015 - https://www.oecd.org/en/publications/2015-oecd-recommendation-of-the-council-on-gender-equality-in-public-life_9789264252820-en.html
- OECD, „Recommendations on Gender Equality in Public Life“, 2023 - https://www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality-2023_51fee19f-en#:~:text=Based%20on%20key%20provisions%20of,dimensions%20of%20public%20governance%3B%20establishing
- OECD, „Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality“, 2023 - <https://www.oecd.org/publications/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality-2023-3ddef555-en.htm>
- UN, „Revised list of global sustainable development goal indicators“ - <https://agenda2030lac.org/estadisticas/global-indicator-framework-sdg.html>
- UNDP, „Gender Equality in Public Administration“, 2014 - <https://www.undp.org/publications/global-report-gender-equality-public-administration-gepa#:~:text=The%20UNDP%20Global%20Report%20on,decision%20making%20in%20public%20administration>
- UNDP, „Corruption, Accountability and Gender, Understanding the Connection“, 2015 - <https://www.undp.org/publications/corruption-accountability-and-gender-understanding-connection-0>
- UNDP, „Human Development Report 2011, Sustainability and Equity: A Better Future for All“, 2013 - https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2294671
- UNDP, „A Guide for Gender-Responsive Companies and Institutions“ - <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/UNDP-TR-CED-ENG.pdf>
- UNWomen & Geostat, Time Use Survey in Georgia 2021-2022 - <https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/12/time-use-survey-in-georgia-2020-2021-0>



გაეროს ქალთა ორგანიზაციის (UN Women)
საქართველოს წარმომადგენლობა
ფალიაშვილის ქუჩა 87, ოფისი 4, 0179
თბილისი, საქართველო
ტელ: (995 32) 222 06 04
(995 32) 222 08 70
www.unwomen.org
georgia.unwomen.org