

# საჯარო ადმინისტრირების ქეისები

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ILIA STATE UNIVERSITY  
2022

საჯარო  
ადმინისტრირების  
ქეისები



ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ILIA STATE UNIVERSITY  
2022

**რედაქტორი: არჩილ აბაშიძე, ნინო დოლიძე,  
ანა მიქაუტაძე**

**ISBN 978-9941-18-406-2 ელექტრონული**

ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა  
ქაქუცა ჩოლოყაშვილის 3/5, თბილისი, 0162,  
საქართველო

**ILIA STATE UNIVERSITY PRESS**  
3/5 Cholokashvili Ave, Tbilisi, 0162, Georgia

# სარჩევი

წინასიტყვაობა

ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა

**მარტა ბიბილაშვილი**

„ლანჩი“ მინისტრის მოადგილისათვის ..... 8

**მარტა ბიბილაშვილი**

შეიძლება მერი ასეთ მნიშვნელოვან საქმეში  
არ ერთვებოდეს?! ..... 11

**ნანა ჩოჩია**

6 დღე და 55 საათი ქვეყნის სამსახურში ..... 14

**ნინო წვერავა**

„რამდენჯერ (არ) უნდა გავაღვიძოთ საჯარო  
მოხელის ბავშვი? “ ..... 18

**ანა გრიგალაშვილი**

ძალადაკარგული სიტყვა..... 22

**სალომე კობაიძე**

ინტრიგებს შეწირული კვალიფიციური  
თანამშრომელი (შემთხვევა კერძო სექტორიდან) .. 25

რეკრუტირება საჯარო სექტორში

**სოფიკო კობაიძე**

კომპეტენტური, თუმცა ნაკლებად გავლენიანი..... 30

**სოფიკო კობაიძე**

მოჩვენებითი შერჩევა ..... 33

**სოფიკო კობაიძე**

შერჩევა ქართულად..... 36

**ნინო კაკაბაძე**  
ისევ ჩვენიანი..... 39

*კორუფცია და ნეპოტიზმი*

**თინიკო ბაშარული**  
ნეპოტიზმი თუ პატრიარქალური მიდგომა  
რა აფუჭებს საქმეს?..... 43

**ანი ბეროზაშვილი**  
შერჩევითი სამართალი ..... 47

**ეთო ჭონიშვილი**  
პარტიული დაფასება ..... 50

**კობა ბარამია**  
ჩაკლული მოტივაცია ..... 52

**ირაკლი ხუჭუა**  
\*\*\* ..... 57

*სტაჟირება საჯარო დაწესებულებაში*

**ნენი მარსაგიშვილი**  
სადილი რჩეულთათვის ..... 63

**მარიამ ნადირაშვილი**  
დაკარგული დრო ..... 66

„ვანის გავყარე, ვუის შევეყარე“..... 67

**ნინო მარგებაძე**  
„უსაქმოდ დასაქმებული“ ..... 70

**თამარ დვალიშვილი**  
„დაკარგული საფულე“ ..... 73

## წინასიტყვაობა

წინამდებარე კრებულში გაერთიანებულია რეალური ისტორიები, რომლის მოწმე და მონაწილე პროგრამის სტუდენტები გახდნენ საჯარო დაწესებულებებში მუშაობის, ან სტაჟირების დროს. ყველა უწყების და მოქმედი პირის ვინაობა დაფარული, ან შეცვლილია. ყველა შემთხვევა მოხდა საჯარო ორგანიზაციებში, გარდა ერთისა: ეს შემთხვევაც ისეთ პრობლემას აღწერს, რომელიც საჯარო სექტორშიც ადვილად წარმოსადგენია. კრებული ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის საჯარო ადმინისტრირების ფარგლებში შედგენილი ქეისების მესამე გამოცემაა.

იმედი გვაქვს, ეს კრებული წახალისებს დისკუსიებს სემინარზე ისეთი სალექციო კურსების ფარგლებში, როგორებიცაა - საჯარო ადმინისტრირება, ორგანიზაციული მენეჯმენტი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და სხვა (როგორც საბაკალავრო, ასევე, სამაგისტრო პროგრამების დონეზე). ქეისები საუკეთესო საშუალებაა სხვადასხვა თეორიისა და ქცევის მოდელის რეალურ სამყაროში გადმოტანისას შექმნილი გამოწვევების შესასწავლად; რაც მნიშვნელოვანია, წარმოდგენილი შემთხვევები აღწერს ქართულ რეალობას, ქართული ორგანიზაციების ცხოვრების თავისებურებების გათვალისწინებით.

ქვისებს თან დავურთეთ კითხვები დისკუსიისათვის. თუმცა, წარმოდგენილი კითხვები ეხება მხოლოდ მცირე ნაწილს იმ საკითხებისა, რომლებიც შეიძლება ნებისმიერ ქვისთან დაკავშირებით წამოიჭრას. მკითხველმა თავად განსაჯოს, თუ რამდენად სუბიექტურია ავტორების მიერ პრობლემის აღწერა და რა ტიპის დამატებითი ინფორმაცია გახდიდა ქვისს უფრო საინტერესოს.

# ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა



## „ლანჩი“ მინისტრის მოადგილისათვის

გიორგი ერთ-ერთ სამინისტროში, აპარატში სპეციალისტად მუშაობდა, კვალიფიციური თანამშრომელი იყო, საქმისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას იჩენდა და მალე დააწინაურეს. გიორგი უფროსი სპეციალისტის პოზიციასაც დიდი პასუხისმგებლობით მოეკიდა.

სულ მალე მისთვის ცნობილი გახდა, რომ დაინიშნა მინისტრის ახალი მოადგილე, დავითი. ახალი მოადგილის და გიორგის სამუშაო ოთახები ერთ სართულსა და ერთ ფლიგელში იყო, შესაბამისად, გიორგის ადვილად შეეძლო მოადგილესთან შესული ან მისი ოთახიდან გამოსული ადამიანის დანახვა. ყველაზე ხშირად დავითთან ოთახში მისი მძლოლი შედიოდა და ყველაზე მეტ დროს ის ატარებდა მასთან ერთად.

ერთ დღეს დავითის მძლოლმა გიორგის ოთახში შეიხედა, გიორგი თავისკენ მიიხმო და ახლოს მისულს უთხრა: - „დავითს მოშივდა და თუ ძმა ხარ, რამე ამოუტანე“. გიორგის მძლოლის ეს თხოვნა ეუცნაურა, თუმცა უარი არ უთქვამს, იფიქრა, დანარჩენი სპეციალისტები ქალბატონები რომ არიან, მათ ვერ სთხოვა, ალბათ გამოუვალი მდგომარეობა იყო. უახლოეს კვების ობიექტს მიაშურა, მზა საკვები შეიძინა, დაბრუნდა სამსახურში, მოკრძალებულად დააკაკუნა დავითის კარზე, შევიდა და საჭმელი დავითის სამუშაო ოთახში მაგიდაზე დადო. არც მძლოლს და არც დავითს კვების ხარჯი არ აუნაზღაურებია გიორგისათვის. რამდენიმე დღე-

ში, მძლოლი იმავე „სათხოვარი“ მიადგა გიორგის ოთახს. გიორგიმ იუხერხულა, თუმცა თხოვნაზე უარი ვერც ამჯერად უთხრა. ჩავიდა იმავე კვების ობიექტში, შეიძინა მზა საკვები, ამჯერად სალაროში გადახდილი ქვითრები განზრახ ჩატოვა პარკში, დაბრუნდა სამსახურში და ისევ შეაწოდა საჭმელი დავითს. მომავალ რამდენიმე კვირაში დავითმა სამსახურში „ლანჩისას“ აქტიურად დაიწყო სიარული, მისმა მძლოლმა კი გიორგის ოთახში მოუხშირა სტუმრობას ერთი და იმავე დავალებით. გიორგი დავითისა და მისი მძლოლის მსგავსმა დამოკიდებულებამ ძალიან შეაწუხა...

რამდენიმე თვეში გიორგიმ სამსახურიდან გათავისუფლების განცხადებით მიმართა სამინისტროს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს, განცხადებაში ეწერა, რომ ოჯახური მდგომარეობის გამო სურდა სამსახურიდან გათავისუფლება. დეპარტამენტმა გიორგის განცხადება დააკმაყოფილა.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. მისაღებია თუ არა მინისტრის მოადგილის ან მისი მძლოლის მსგავსი „თხოვნა“ საჯარო მოხელის მიმართ?
2. უნდა შეესრულებინა თუ არა „თხოვნა“ გიორგის იმ შემთხვევაში, თუ მინისტრის მოადგილე ან მისი მძლოლი კვების ხარჯს აუნაზღაურებდა?
3. როგორ მოიქცეოდით თქვენ გიორგის ადგილზე?
4. სამსახურის დატოვების შესახებ განცხადების დაწერამდე, რა შეეძლო მოემოქმედებინა გიორგის?

5.რა მექანიზმები არსებობს საჯარო სამსახურში მსგავსი შემთხვევების თავიდან ასაცილებლად?

6.ვალდებულია თუ არა საჯარო სამსახურის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი, დაინტერესდეს თანამშრომლის სამსახურიდან წასვლის რეალური მიზეზით და რა მექანიზმს შესთავაზებდით ინფორმაციის მიღებისათვის?

## შეიძლება მერი ასეთ მნიშვნელოვან საქმეში არ ერთვებოდეს?!

ერთ-ერთი არასამთავრობო ორგანიზაციის პროექტის ფარგლებში მუნიციპალიტეტის ჯანდაცვისა და სოციალური სამსახურის მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით ჩამოყალიბდა მრჩეველთა საბჭო, რომლის შემადგენლობაშიც იყვნენ აღნიშნული სამსახურის ხელმძღვანელი, მუნიციპალიტეტში სოციალურ და სამედიცინო საკითხებზე მომუშავე არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლები, მუნიციპალიტეტის საკრებულოს თავმჯდომარე, საკრებულოს შესაბამისი კომისიის თავმჯდომარე და მუნიციპალიტეტის მერი. მუნიციპალიტეტის მერი, ფაქტობრივად, არ ესწრებოდა მრჩეველთა საბჭოს შეხვედრებს, საბჭოს ფასილიტაციას უწევდა არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმომადგენელი. მრჩეველთა საბჭოს ინიცირებით ბევრი მნიშვნელოვანი ცვლილება ხორციელდებოდა სამსახურის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისათვის. საკრებულოს თავმჯდომარე ხშირად გამოთქვამდა უკმაყოფილებას საბჭოს ფასილიტატორთან მოქმედი მერის პასიურობის გამო, ამბობდა, რომ მას არ ჰქონდა შესაბამისი საკადრო პოლიტიკა, აკრიტიკებდა მის მენეჯერულ უნარებს, მის დამოკიდებულებას პირადად მისი და საკრებულოს წევრების საქმიანობის მიმართ და სხვა.

ერთი წლის შემდეგ ადგილობრივი თვითმმართველობის არჩევნები გაიმართა, სადაც მმართველმა პარტიამ მერობის კანდიდატად საკრებულოს თავმჯ-

დომარე წარადგინა; არჩევნები მისი გამარჯვებით დასრულდა. საბჭოს წევრებს ძალიან უხაროდათ საბჭოს წევრის წარმატება, ფიქრობდნენ, რომ მისი მერობა კიდევ უფრო გააუმჯობესებდა მრჩეველთა საბჭოს ფუნქციონირებას, რაც თავისთავად დადებითად აისახებოდა სოციალური და ჯანდაცვის სამსახურის ფუნქციონირების ხარისხზე.

არჩევნების დასრულების შემდეგ, საბჭოს პირველ შეხვედრაზე ახალმა მერმა განაცხადა, რომ ძალიან ბევრი საქმე იყო მუნიციპალიტეტში, რასაც მისი უშუალო ხელმძღვანელობა სჭირდებოდა და სხდომებს ვერ დაესწრებოდა. სამწუხაროდ, ერთ წელზე ნაკლებ დროში მან ყველა ის „გადაცდომა/შეცდომა“ გაიმეორა, რის გამოც მის წინამორბედს აკრიტიკებდა. დანიშნა უამრავი არაკომპეტენტური, თუმცა მასთან და მის ოჯახთან დაახლოებული ადამიანი მრჩეველად, დაიწყო მისივე თანაპარტიელი საკრებულოს თავმჯდომარისა და საკრებულოს წევრებისაგან დისტანცირება.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. თქვენი აზრით, უნდა თანამშრომლობდეს თუ არა ადგილობრივი თვითმმართველობა არასამთავრობო სექტორთან და რა ფორმით?
2. რამდენად მიზანშეწონილად მიგაჩნიათ მუნიციპალური სამსახურის ფუნქციონირების გაუმჯობესების მიზნით არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლობის ჩართულობა?
3. საჯარო მოხელისათვის შეუფერებელი რა ქმედე-

ბები იკვთება აღნიშნულ შემთხვევაში?

4. შეიძლება თუ არა რაიმე ემოქმედა მრჩეველ-  
თა საბჭოს ახალი მერის საბჭოს საქმიანობაში ჩარ-  
თულობის უზრუნველსაყოფად?

## 6 დღე და 55 საათი ქვეყნის სამსახურში

ნინო ერთ-ერთ სააჯარო დაწესებულებაში დასაქმებული პროფესიული სააჯარო მოხელეა. მუშაობის დაწყების პირველივე დღიდან იგი დეპარტამენტის სამუშაოებში აქტიურად ჩაერთო, მალევე გამოავლინა ინტერესი, პასუხისმგებლობა, შრომისმოყვარეობა. მცირე დროში დეპარტამენტის კომპეტენციას მიკუთვნებულ თითქმის ყველა საკითხში კარგად ერკვეოდა და შეეძლო დამოუკიდებლად ემუშავა. აღნიშნული ფაქტიურადლების მიღმა არ დარჩენია მის უშუალო ხელმძღვანელს და ვინაიდან ნინომ გამოავლინა რამდენიმე მიმართულებით საქმიანობის ერთდროულად შეთავსების უნარი, მუდმივად სხვადასხვა ტიპის დავალებებით ტვირთავდა.

ნინოს დატვირთული გრაფიკის გამო მუდმივად უწევს სამუშაო საათების დასრულების შემდეგ დარჩენა 8-9 საათამდე, უმეტესწილად შესვენების დროითაც ვერ სარგებლობს. შესაბამისად, ხშირად კვირაში 55 საათს მუშაობს და პერიოდულად დაწყებულ პროექტებზე სამუშაოდ შაბათ დღესაც უწევს სამსახურში გამოცხადება. ამის პარალელურად, განყოფილების დანარჩენი 4 თანამშრომელი შესვენების დროითაც სარგებლობს, სამუშაო ადგილსაც 6 საათზე ტოვებს, დღის უმეტეს ნაწილს კი საქმის გარეშე ატარებს ან მხოლოდ ტექნიკური დავალებების შესრულება ევალება. ამ ყველაფერმა მათი მხრიდან უკმაყოფილება გამოიწვია, ხელმძღვანელს ვერაფერი უთხრეს თავიანთი უკმაყოფილების შესახებ და

აგრესია მხოლოდ ნინოსკენ მიმართეს. აგრესიით განსაკუთრებით თემური გამოირჩეოდა, ვისაც ნინოს დანიშვნამდე სწორედ ის ფუნქციები ებარა, რომლებსაც ახლა ნინო ასრულებდა. შედეგად, გუნდში სიტუაცია დაიძაბა. თანამშრომლები ნინოს წინააღმდეგ განეწყვნენ და მასთან კომუნიკაციას თითქმის არ ამყარებდნენ.

სიტუაცია მეტად დაძაბა იმ ფაქტმა, რომ ნინომ კარიერა სტაჟიორის პოზიციიდან დაიწყო და ხელმძღვანელის წარდგინებით მოკლე პერიოდში რამდენჯერმე დაწინაურდა (სტაჟიორი - სპეციალისტი - უფროსი სპეციალისტი - მთავარი სპეციალისტი), კარიერული წინსვლის შანსი კი მის დანარჩენ თანამშრომლებს არ მიეცათ მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ნინოზე ადრე იყვნენ დანიშნულები. მიმდინარე ეტაპზე კი მისი რანგისა და კატეგორიის თანამშრომელთაგან განსხვავებით, ნინოს 200 ლარით მეტი ანაზღაურება აქვს.

ნინოს, დატვირთული გრაფიკის გამო, 2 წელია შვებულებით არ უსარგებლია. ზაფხულში მას კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების აღება მოუხდა და ხელმძღვანელს მიმართა. ხელმძღვანელმა განუცხადა: „ამ ეტაპზე საქმე ძალიან ბევრია, სხვადასხვა ანგარიში და დოკუმენტია მოსამზადებელი, შესაბამისად, შვებულებას ვერ აიღებ.“

ნინომ ძალიან უსამართლოდ მიიჩნია უფროსის გადაწყვეტილება და მას გაახსენა:

„ჩემს მოსვლამდე ამ საქმეებს თემური აკეთებდა,



დიდი ხანია მისი ფუნქციების შეთავსებაც მიწევს. ვფიქრობ, არაფერი დაშავდება, თუ ჩემი შვებულებაში ყოფნის პერიოდში ამ საქმეებს ისევ თემური, ან განყოფილების რომელიმე თანამშრომელი გააგრძელებს“.

ხელმძღვანელმა უპასუხა: „მე შენი მომზადებული წერილები და დოკუმენტები უფრო მომწონს, ახლა არ მაქვს იმის დრო და ნერვები, სხვებს დავავალო რაიმე და მათ ზედმეტი ინსტრუქტაჟი გავუწიო. ამასთანავე, ნუ გავიწყდება, ნინო, ძვირფასო, რომ სხვებზე მეტი ანაზღაურება და დაწინაურებები სწორედ იმისთვის გაქვს, რომ სამსახურში იყო ყოველთვის, როცა ამის საჭიროება იქნება.“

ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება უცვლელი დარჩა და ნინომ კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულებით ვერ ისარგებლა.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. იმსჯელეთ, ვინ არის ხელმძღვანელის მხრიდან განხორციელებული ფავორიტიზმის „მსხვერპლი“ მოცემულ ქეისში, ნინო თუ განყოფილების დანარჩენი თანამშრომლები. დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.
2. შეაფასეთ განყოფილების თანამშრომლების ქცევა, რომლებიც ნინოს მიმართ აგრესიულად არიან განწყობილი და ხელმძღვანელს თავიანთი უკმაყოფილების შესახებ არ აყენებენ საქმის კურსში. თქვენი აზრით, რა ზომებს უნდა მიმართონ ქეისში დასმული საკითხის მოსაგვარებლად?

3. ნინოს სხვებზე მეტი ანაზღაურება აქვს და მას ხშირად აწინაურებენ. ამის გათვალისწინებით, იმსჯელეთ, ირღვევა თუ არა ნინოს უფლებები, როდესაც იგი სხვებზე მეტად დატვირთულია და ხელმძღვანელი უარს ეუბნება კუთვნილი შვებულებით სარგებლობაზეც. როგორ მოიქცეოდით ნინოს ადგილას?

4. იმსჯელეთ, ვის აკისრია პასუხისმგებლობა სტრუქტურულ ერთეულში ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნასა და თანამშრომელთა თანაბარი ჩართულობის უზრუნველყოფაზე? ამ კუთხით, რა გესახებათ პრობლემის მოგვარების გზად?

5. ხელმძღვანელი ნინოს ეუბნება: „სხვებზე მეტი ანაზღაურება და დაწინაურებები სწორედ იმისთვის გაქვს, რომ სამსახურში იყო ყოველთვის, როცა ამის საჭიროება იქნება.“ შეაფასეთ ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება დამატებითი სამუშაოს სანაცვლოდ ნინოს რამდენჯერმე დაწინაურებისა და სხვებთან შედარებით მაღალი ანაზღაურების მიცემასთან დაკავშირებით.

## „რამდენჯერ (არ) უნდა გავაღვიძოთ საჯარო მოხელის ბავშვი? ”

ერთ-ერთმა მოქალაქემ, პირობითად ელენემ, საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვისთვის წერილით მიმართა კონკრეტულ სამინისტროს, რომლის კომპეტენციაშიც შედიოდა აღნიშნული მონაცემების მოპოვება, დამუშავება, შენახვა და შემდგომში გაცემა.

სამინისტროს ცხელ ხაზზე დარეკვის შემდეგ, ელენე გადაამისამართეს ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელ პირთან, რომელიც, როგორც აღმოჩნდა, უკვე რამდენიმე თვე აღარ მუშაობდა აღნიშნულ სამინისტროში. თუმცა, ამ ადამიანმა ელენეს მისცა იმ პირის ნომერი, რომელიც საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე იყო პასუხისმგებელი.

ელენე დაუკავშირდა ამ პირს, თუმცა ამ შემთხვევაში აღმოჩნდა, რომ იგი სხვა დეპარტამენტში გადაიყვანეს და საჯარო ინფორმაციაზე ხელი აღარ მიუწვდებოდა. დახმარების სახით, იმ დეპარტამენტის შიდა ნომერზე გადაამისამართეს, რომელიც ელენესთვის სასურველი ინფორმაციის გაცემაზე იყო პასუხისმგებელი.

რეკვის ორდლიანი უშედეგო მცდელობების, მესამე დღეს აღნიშნულ ნომერზე ელენეს უპასუხეს. თუმცა აღმოჩნდა, რომ ის ადამიანი, რომელიც საბოლოოდ მაინც უნდა ყოფილიყო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი.

ბელი პირი, იყო სხვა სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი დეპარტამენტის საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი, რომელიც ამ სამინისტროშიც ასრულებდა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის უფლებამოსილებას.

ელენემ ამ ადამიანს, პირობითად ეკას, აუხსნა, თუ რა სახის ინფორმაცია სჭირდებოდა. ასევე, განუმარტა, რომ ამ გაურკვევლობასა და პასუხისმგებელი პირის პოვნის დაუსრულებელ მცდელობაში ირღვეოდა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე სამოქალაქო კოდექსით განსაზღვრული ვადები და სთხოვა დახმარება, რათა საჭირო ინფორმაცია დროულად მოეპოვებინა.

ეკამ განაცხადა, რომ მოიძიებდა მის მიერ გაგზავნილ წერილს, გაარკვევდა, რა ეტაპზე იყო ინფორმაციის მომზადების პროცესი და შეძლებისდაგვარად სწრაფად გადაურეკავდა. რამდენიმე საათის ლოდინის შემდეგ, ელენემ სცადა დაკავშირებოდა ეკას და გაერკვია ვითარება, თუმცა ამჯერადაც არ გასცეს პასუხი.

რამდენიმე მცდელობის შემდეგ, ეკამ უპასუხა მობილურს, ელენეს საყვედურნარევი ტონით მიმართა და უთხრა, რომ ის იმყოფებოდა სახლში, აძინებდა ბავშვს, ხოლო მისმა (ელენეს) განუწყვეტელმა რეკვამ შვილის დაძინებაში ხელი რამდენჯერმე შეუშალა და „დაძინებული ბავშვი გააღვიძა“. მისი შემდეგი სიტყვები იყო: „მაინც რამდენჯერ უნდა დამირეკო და გამიღვიძო ბავშვი?“

ამის შემდეგ თქვა, რომ იგი ორ უწყებაში ასრულებდა საჯარო ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის მოვალეობას, ელენეს გარდა უამრავი ადამიანი ითხოვდა საჯარო ინფორმაციას, შესაბამისად, ჰქონდა უამრავი საქმე და როცა გაარკვევდა ყველაფერს, თავად გადაურეკავდა. ეს საუბარი შედგა სამშაბათს, დაახლოებით 16:00 საათზე, ანუ საჯარო უწყებებისა და მათზე დაქვემდებარებული დეპარტამენტების სამუშაო საათებში.

ამ უხერხული საუბრის შემდეგ, ელენემ აღნიშნული უწყების ხელმძღვანელს მიმართა და ყველაფერი დეტალურად მოახსენა: ისიც იკითხა, იმყოფებოდა თუ არა ეკა შვებულებაში, ან სახლიდან ახორციელებდა თუ არა მის სამსახურეობრივ მოვალეობას.

აღმოჩნდა, რომ ეკა არც შვებულებაში იმყოფებოდა და არც სახლიდან მუშაობდა. ხელმძღვანელმა ასევე დაამატა, რომ ეკა უკვე მრავალი წელია, უწყების ერთ-ერთი საუკეთესო თანამშრომელია და ამ კონკრეტულ ამბავში პრობლემას საერთოდ ვერ ხედავდა.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. აღნიშნულ შემთხვევაში რამდენად დაცულია ბიუროკრატიისთვის დამახასიათებელი წესრიგი, იერარქია და უფლებამოსილების განაწილება და არსებობს თუ არა ერთგვარი ბარიერი ამ უწყების თანამშრომლებსა და დეპარტამენტებს შორის ინფორმაციის გაზიარებისა და ფლობის თვალსაზ-

რისით? რამდენად პრობლემურია ოფიციალური უწყებებიდან ინფორმაციის გამოთხოვისა და დროულად მიღების საკითხი?

2. როგორ შეაფასებდით ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის, ეკას, დამოკიდებულებას საკუთარი მოვალეობების მიმართ?

3. რამდენად გამართლებულია, რომ ეკა ორ სხვადასხვა უწყებაში ასრულებს ინფორმაციის გაცემაზე პასუხისმგებელი პირის უფლებამოსილებას? რატომ ფიქრობთ ასე?

4. როგორ ფიქრობთ, რამდენად სწორი და ადეკვატური რეაქცია ჰქონდა დეპარტამენტის ხელმძღვანელს? თქვენ როგორი რეაგირება გექნებოდათ?

## ძალადაკარგული სიძყვა

სამუშაო კვირის პირველ, ორშაბათ დღეს სამსახურში ყველა თანამშრომელი გამოცხადდა, გარდა ერთისა. არ გამოცხადდა ბუღალტერი, რომელიც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფიგურა იყო ამ ორგანიზაციაში. მიზეზი ყველასთვის უცნობი აღმოჩნდა. დირექტორმა გადაწყვიტა, გაერკვია თანამშრომლის არგამოცხადების მიზეზი, რადგან აღმოჩნდა, რომ ის არც შვეულებაში იმყოფებოდა და არც ე.წ. ბიულეტენზე, და მასთან დარეკვა სცადა, თუმცა უშედეგოდ-მოხილური გამორთული იყო. გამომდინარე იქიდან, რომ თანამშრომელი ყველას უყვარდა კოლექტივში და განსაკუთრებული მეგობრული ურთიერთობით გამოირჩეოდა დირექტორთან, ყველა მღელვარებამ მოიცვა. თანამშრომელი ორი კვირის მანძილზე არ გამოცხადებული სამსახურში და მისგან კვლავ არაფერი ისმოდა. კოლექტივი სრულ გაუგებრობაში იყო და ვერავინ ხვდებოდა, რა ხდებოდა. ამავე პერიოდს დაემთხვა შრომითი ხელშეკრულებების განახლების დრო - წლის ამ პერიოდში ახლდება კონტრაქტი დამსაქმებელსა და ყველა დასაქმებულს შორის. დირექტორმა გადაწყვიტა, თანამშრომლის გამოჩენამდე შეენახა მისი ხელშეკრულება და მისი გამოცხადების შემდგომ განეახლებინა.

ორი კვირის შემდეგ თანამშრომელმა დირექტორთან დარეკა ევროპის ერთ-ერთი ქვეყნიდან და სთხოვა, „Skype-ით“ დაეკავშირებინა ზემდგომ ორგანოს წარმომადგენლებთან და გაეფორმებინათ მისთვის შვებულებ-

ბა, რათა არ დაეკარგა სამსახური. ამასთანავე, აცნობა, რომ ის საქართველოდან წავიდა, აპირებდა სხვა ქვეყანაში არაკანონიერი გზით დარჩენას, შემდგომ დასაქმებას და თქვა, რომ სამსახურში აღარ დაბრუნდებოდა, თუ ყველაფერი გეგმის მიხედვით წავიდოდა, წინააღმდეგ შეთხვევაში დაბრუნდებოდა სამსახურში შვებულების შემდგომ. დირექტორმა ინფორმაცია მიაწოდა მის უფროსს, რომელმაც შვებულების ამგვარად გაფორმებაზე უარი თქვა და თავიდან აირიდა პრობლემები, რომლებიც შესაძლოა სამართლებრივად სადაო გამხდარიყო. შესაბამისად, თანამშრომელი გაათავისუფლეს (აღარ განუახლეს შრომითი ხელშეკრულება) თვითნებური ქცევის (და შეუთანხმებლად საზღვარგარეთ წასვლის) გამო.

თანამშრომელმა საზღვრის გადაკვეთა ვერ შეძლო და გარკვეული დროის შემდეგ მოუწია საქართველოში დაბრუნება. მან დირექტორს მოსთხოვა, დაებრუნებინა სამსახურში, რაზეც უარი მიიღო. თანამშრომელმა გადაწყვიტა უფროსთან მისვლა და დალაპარაკება. იგი ბევრჯერ შეხვდა უფროსს და საბოლოოდ, სამსახურში დააბრუნეს დირექტორთან შეთანხმების გარეშე, ამ ფაქტმა კი დირექტორის სიტყვა სრულიად გააუფასურა.

დაბრუნებული თანამშრომელი გამოცხადდა სამსახურში, საყვედური გამოუცხადა დირექტორს მის სამსახურში დაბრუნებაზე უარის თქმის გამო და მისი თანდასწრებით დაწერა განცხადება სამსახურიდან წასვლის თაობაზე -ასე “დასაჯა”, სამაგიერო გადაუხადა



დირექტორს. მისმა ამგვარმა საქციელმა კოლექტივის გაღიზიანება და გაბრაზება გამოიწვია.

აღნიშნულ ქეისში აღწერილია რეალური ისტორია და არცერთი ფაქტი არის შეცვლილი. შემთხვევა მოხდა ერთ-ერთ ა(ა)იპ-ში.

### კითხვები დისკუსიისათვის:

1. შეეძლო თუ არა დირექტორს თანამშრომლის გათავისუფლების ნაცვლად მომხდარზე ალტერნატიული გზით რეაგირება?
2. რამდენად გამართლებული იყო უფროსის მიერ თანამშრომლის სამსახურში დაბრუნება?
3. შეილახა თუ არა თანამშრომლის სამსახურში დაბრუნებით დირექტორის რეპუტაცია და ხომ არ მიცემს ეს ფაქტი სხვა თანამშრომლებს ცუდ მაგალითს?
4. აღნიშნული მაგალითის მიხედვით იმსჯელეთ, რამდენად მნიშვნელოვანია სუბორდინაციის პრინციპის დაცვა საჯარო სამსახურში.

## ინფორმაცია შენობის კვალიფიციური თანამშრომელი (შემთხვევა კერძო სექტორიდან)

ერთ-ერთ კერძო ტელევიზიაში, ახალი გადაცემის დაწყების წინ გადაცემის მთავარმა პროდიუსერმა ჟურნალისტის პოზიციაზე 7 სტაჟიორი დროებით, გამოსაცდელი ვადით აიყვანა. სტაჟიორებისთვის დავალებების მიცემა, თემების დამუშავება და მათ შესრულებულ სამუშაოზე ზედამხედველობა მთავარმა პროდიუსერმა, მისი ნდობით აღჭურვილ, ამ გადაცემის ტექნიკურ პროდიუსერს დაავალა, რომელიც მანამდე 2 თვით ადრე, სხვა არხიდან გადაიყვანა მაღალი კვალიფიკაციის, გასაუბრების წარმატებით გავლის, გამოსაცდელი დავალების საუკეთესოდ შესრულებისა და რეკომენდაციის საფუძველზე.

ტექნიკური პროდიუსერი ძალისხმევას არ იშურებდა, სტაჟიორებისთვის დეტალურად აეხსნა და ესწავლებინა, რა და როგორ კეთდება, გადაღებაზე ყოფნისას მუდმივ კომუნიკაციას ამყარებდა და მითითებებს აძლევდა. სრულიად გამოუცდელი სტაჟიორი ჟურნალისტები მათთვის უცხო სფეროში დავალებების შესრულებისას გარკვეულ სირთულეებს მალევე წააწყდნენ. მათი შრომის ნაყოფიერება დაბალი იყო, ტელევიზიის ტემპისა და სამუშაო გრაფიკისთვის ალღოს აღება გაუჭირდათ და სხვადასხვა სახის შეცდომას უშვებდნენ. სტაჟიორები კარგად აცნობიერებდნენ, რომ სანამ საქმეს სრულფასოვნად დაეუფლებოდნენ, მათ მიერ დაშვ-

ბული შეცდომები შესაძლოა ტელევიზიიდან გაშვების მიზეზი გამხდარიყო და ეს ამბები მთავარ პროდიუსერამდე არ უნდა მისულიყო. ასეთ სიტუაციაში სტაჟორებისთვის ყველაზე არასასურველ და ხელისშემშლელ ბარიერად ტექნიკური პროდიუსერი იქცა, რომლის მეშვეობითაც აღწევდა ინფორმაცია თითოეული სტაჟორის მუშაობის შესახებ მთავარ პროდიუსერამდე და მას უნდა გაეცა რეკომენდაცია, თუ ვინ იმსახურებდა სამსახურში აყვანას.

სამსახურიდან გაშვების შიშით შეპყრობილმა სტაჟორებმა გადაწყვიტეს ტექნიკური პროდიუსერის წინააღმდეგ მიზანმიმართული ინტრიგის დაწყება მისი ჩამოშორების მიზნით. მათ მოითხოვდნენ, რომ თითოეულ მათგანს განზრახ ისეთი არარეალური ფაქტები მოეყვანა, რაც ტექნიკური პროდიუსერის საქმიანობას ზიანს მიაყენებდა. მთავარი პროდიუსერი, რომელიც სამსახურში კვირაში ერთხელ მიდიოდა, თვალს ვერ ადევნებდა სამუშაო პროცესს. თავიანთი ჩანაფიქრის უკეთ განხორციელების მიზნით სტაჟორებმა ე.წ. WhatsApp-ის ჩატი შექმნეს. მთავარ პროდიუსერს კი იმიგვარი ფორმით მიაწოდეს ჩატის შექმნის შესახებ იდეა, თითქოს სურდათ უფრო დაახლოვებულიყვნენ მასთან, მისი გამოცდილება გაეზიარებინთ და სთხოვეს ჯგუფში დამატებულიყო, რასაც მთავარი პროდიუსერი დასთანხმდა.

ამის შემდეგ, ისინი შეუდგნენ გეგმის განხორციელებას. დაიწყეს ჩატში იმის შესახებ წერა, თითქოს ტექნიკური პროდიუსერი მათ არაადამიანურად ეპყრობოდა, ძალიან დატვირთული სამუშაო გრაფიკით ამუშავებდა,

რაც მათ ძალებს აღემატებოდა და ასეთ პირობებში მუშაობა უკვე გაუსაძლისი იყო.

ამის შემდეგ მთავარი პროდიუსერის განწყობა ტექნიკური პროდიუსერის მიმართ რადიკალურად შეიცვალა და თავისთან დაიბარა. ტექნიკურმა პროდიუსერმა აუხსნა, რომ ყველაფერს მიღებული ნორმის ფარგლებში ახორციელებდა და სტაჟიორების მხრიდან ცრუ ბრალდებები ისმოდა. მან დეტალურად აუხსნა, თითოეულს რა სახის დავალება მისცა და რეალურად რა დატვირთვა მოუწიათ; რომ სტაჟიორები მიზანმიმართულად იქცეოდნენ ასე, ცდილობდნენ პროდიუსერების ურთიერთობაში გარკვეული უთანხმოება შეეტანათ, გადაეფარათ თავიანთი შეცდომები და სხვისთვის დაებრალებინათ თავიანთი არაპროდუქტიულობა. უთხრა, რომ მისი აზრი კვლავაც უცვლელი იყო, არ უწევდა რეკომენდაციას არცერთს და მიიჩნევდა, რომ ახალი სტაჟიორები უნდა აეყვანათ. მთავარმა პროდიუსერმა არ მოუსმინა მას და უთხრა:

„როგორ შეიძლება ერთი ადამიანი იყოს მართალი და 7 ადამიანი ერთდროულად ტყუოდეს?“, ახალი სტაჟიორების შერჩევისთვის დრო არ ჰქონდა და ერჩივნა ერთი თანამშრომელი გაეშვა, რომლის ანაზღაურებაც ძვირი ჯდებოდა და ამ 7 სტაჟიორიდან რომელიმე შეერჩია ტექნიკური პროდიუსერის პოზიციაზე, ამით კონკურენციას და შრომისუნარიანობას სტაჟიორებში აამაღლებდა და ამასთანავე, გამოცდილი კადრის საჭიროება აღარ იყო სამსახურში, ვინაიდან გადაცემა აწყობილი იყო და სხვაც შეიძლებდა დაწყებული საქმის გაგრძელებას.

ტექნიკური პროდიუსერი აღარ შეეწინააღმდეგა და იძულებული გახდა, დიდი შრომის გაწევის შემდეგ დაეტოვებინა გადაცემა, რომელიც მან შექმნა.

### კითხვები დისკუსიისათვის:

1. როგორ შეაფასებდით მთავარი პროდიუსერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას? მის ადგილას რომ ყოფილიყავით, რა ნაბიჯს გადადგამდით?
2. როგორ მოიქცეოდით ტექნიკური პროდიუსერის ადგილას? შეეგუებოდით ბედს, თუ ეცდებოდით სხვა გამოსავალი მოგეძებნათ სამსახურის შესანარჩუნებლად?
3. რამდენად ეთიკურად მიგაჩნიათ ამგვარი ტაქტიკით თანამშრომლის ჩამოშორება?

## რეკრუტირება საჯარო სექტორში

## კომპეტენციური, თუმცა ნაკლებად ბავლენიანი

ერთ-ერთმა სამინისტრომ მოიპოვა საერთაშორისო ორგანიზაციის სოლიდური გრანტი, რომელიც მიზნად ისახავდა ქვეყნის სამეწარმეო ეკოსისტემის განვითარების ხელშეწყობას და შესაბამისი პროგრამების განხორციელებას. შესაბამისად, აღნიშნულ სამინისტროში დაიწყეს ცვლილებების განხორციელება.

პირველ რიგში, საჯარო სამსახურის ბიუროს ვებ-გვერდზე ([www.hr.gov.ge](http://www.hr.gov.ge)) გამოქვეყნდა ვაკანსია/ლიაკონკურსი პროექტის მენეჯერის პოზიციაზე. ლიაკონკურსის ეტაპები იყო: რეზიუმეების გადარჩევა, ზეპირი დავალება და კომისიასთან გასაუბრება. მთავარი მოთხოვნა იყო კერძო სექტორში, შესაბამის დარგში მუშაობის მინიმუმ სამწლიანი გამოცდილება.

ზემოთ აღნიშნულ პოზიციაზე შერჩევის ეტაპი 6-7 თვე გაგრძელდა, თითქმის ყოველთვე ცხადდებოდა კონკურსი ვაკანტიურ ადგილზე და დაინტერესების მაჩვენებელიც მაღალი იყო.

ერთ-ერთმა კანდიდატმა, სოფომ, რომელიც სრულად აკმაყოფილებდა კონკურსის მოთხოვნებს, წარმატებით გაიარა პირველად გამოცხადებული ვაკანსიის ეტაპები, თუმცა, უშედეგოდ. 2 თვის შემდეგ ისევ გამოცხადდა იგივე ვაკანსია და კვლავ, მსურველების უპ-

რეცედენტო რაოდენობა დაფიქსირდა (200- ზე მეტი განაცხადი). სოფომ მეორედ მიიღო მონაწილეობა აღნიშნულ კონკურსში, კვლავ უშედეგოდ.

იგივე ვაკანსია უკვე მესამედ გამოცხადდა. ამ შემთხვევაში სოფო აღარ აპირებდა განაცხადის გაკეთებას, რადგან შედეგებიდან გამომდინარე დარწმუნებული იყო, რომ შიდა კანდიდატურა განიხილებოდა და დროის ფუჭი ხარჯვა იქნებოდა გასაუბრებებზე სიარული.

მესამედ გამოცხადებული კონკურსის ვადა იწურებოდა; წინა დღეს სამინისტროს ერთ-ერთი დეპარტამენტის მოადგილე ხელმძღვანელის დავალებით მობილურზე დაუკავშირდა სოფოს და სთხოვა, აუცილებლად მიეღო კონკურსში მონაწილეობა, რადგან კომისიის მთავარმა წევრმა მიიღო გადაწყვეტილება, მისი კანდიდატურა დაემტკიცებინა აღნიშნულ პოზიციაზე.

ამ ზარის შემდეგ სოფომ უკვე მესამედ მიიღო კონკურსში მონაწილეობა, გავიდა ფორმალურ გასაუბრებაზე და კომისიის ყველა წევრისგან თანხმობა მიიღო. შემდეგ კიდევ ერთ არაფორმალურ გასაუბრებაზე დაიბარეს, თანამშრომლებთან გაცნობითი ხასიათის შეხვედრაზეც, რომელმაც ასევე წარმატებით ჩაიარა. სოფო მეორე დღეს სამინისტროდან ზარს ელოდებოდა, როდის შედგომოდა ოფიციალურად მუშაობას.

მეორე დღეს სოფომ მიიღო ელექტრონული შეტყობინება, რომ მისი კანდიდატურა აღნიშნულ პოზიციაზე არ შეირჩა და სხვაზე გაკეთდა არჩევანი. ამასობაში,



იგივე დღეს ფორმალურად დაიდო ვაკანსია უკვე შერჩეული კანდიდატისთვის, შეცვლილი და მასზე მორგებული პირობებით (ზემოთ აღნიშნული სამწლიანი სამუშაო გამოცდილება შესაბამის დარგში უკვე აღარ იყო პრიორიტეტული). საბოლოოდ, აღნიშნულ პოზიციაზე დამტკიცდა კანდიდატურა, რომელიც დეპარტამენტის ხელმძღვანელის მოადგილის მეგობარი იყო და ამავდროულად, სხვა სამინისტროს წარმომადგენელი.

აღნიშნული ფაქტის შემდეგ სოფომ ოფიციალური წერილით მიმართა დეპარტამენტის ხელმძღვანელს და სთხოვა, მოეწერა აღნიშნული გადაწყვეტილების მიზეზი, რაზეც ასეთი პასუხი მიიღო: „კონკურსის შედეგებიდან გამომდინარე, თქვენ მართლაც საუკეთესო იყავით არსებულ კანდიდატებს შორის, გადაწყვეტილება არ იყო მარტივი, მაგრამ არჩევანი სხვაზე გაკეთდა“.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. როგორ ფიქრობთ, რა მოხდა თავდაპირველი და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას?
2. თქვენი აზრით, რატომ ვერ ხერხდებოდა ნახევარი წლის მანძილზე საჭირო კვალიფიციური კადრის შერჩევა?
3. როგორ მოიქცეოდით კონკურსანტი სოფოს ადგილას?
4. იმსჯელეთ კადრების შერჩევის პოლიტიკაზე კონკრეტულად ამ უწყების მაგალითზე.

## პოზიციებითი შერჩევა

ერთ-ერთმა სამინისტრომ გამოაცხადა ვაკანსია ციფრული მარკეტინგის მენეჯერის პოზიციაზე. კონკურსის ეტაპები იყო რეზიუმეების გადარჩევა, ზეპირი დავალება და კომისიასთან გასაუბრება.

აღნიშნულ პოზიციაზე შერჩევის პროცესი სამ თვეს გაგრძელდა. კონკურსანტმა სოფომ წარმატებით გაიარა პირველი ეტაპი და დაიბარეს გასაუბრებაზე, რომელსაც ესწრებოდა სამინისტროს ოთხი თანამშრომელი. გასაუბრებამ წარმატებით ჩაიარა, ზეპირი დავალების დროს წარდგენილმა სამინისტროს სოციალური ქსელების განვითარების ხედვამ დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა კომისიის წევრებზე.

ერთი კვირის შემდეგ სოფომ მიიღო მეილი, რომ მისი კანდიდატურა შეირჩა აღნიშნულ პოზიციაზე. მეილის მიღებიდან ერთ საათში კი სოფოს ტელეფონით პირადად დაუკავშირდა მარკეტინგის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი, მიულოცა გუნდის წევრობა, დააზუსტა რამდენად მისაღები იყო მისთვის სამინისტროს მიერ განსაზღვრული ანაზღაურება (2000 ლარი) და სთხოვა, უკვე სამუშაო ფორმატში მოემზადებინა პრეზენტაცია, სადაც დეტალურად იქნებოდა გაწერილი სოციალური მედიის გვერდების მართვის სტრატეგია (“პოსტების ქოფი”, დიზაინის ვარიანტები და ა.შ.) სოფომ ერთი კვირის პერიოდში მოამზადა აღნიშნული დავალება და გაუგზავნა შესაბამის პირს. შემდეგ შედგა შეხვედრა,ც,

რომელზეც დაამტკიცეს აღნიშნული გეგმა და სოფოს სთხოვეს, დაეწერა ძველი სამსახურიდან გათავისუფლების თხოვნით განცხადება, რათა მაქსიმალურად მცირე დროში დაეწყო სამინისტროში მუშაობა.

შეთანხმებისამებრ, სოფომ დაწერა განცხადება სამსახურიდან წამოსვლის შესახებ და შეატყობინა მომავალ უშუალო ხელმძღვანელს, რომ ერთი თვის ვადაში უკვე შეეძლო მათთან გაეგრძელებინა მუშაობა. ხელმძღვანელმა სოფოს უთხრა, რომ უკვე დაიწყებდნენ პროცედურული საკითხების მოგვარებას და სთხოვა, ხელშეკრულებისთვის საჭირო ინფორმაცია (ID ბარათის ასლი, მისამართი და ა.შ.) გაეგზავნა, რაზეც სოფო დაეთანხმა და მაქსიმალურად მცირე დროში მიაწოდა კონტრაქტის გასაფორმებლად საჭირო ინფორმაცია და დოკუმენტაცია.

დაახლოებით ორი კვირის შემდეგ სოფომ მიიღო მეილი, რომ სამინისტრო მადლობას უხდის ვაკანსიით დაინტერესებისთვის, მონაწილეობის მიღებისთვის და შესრულებული სამუშაოს გაწევისთვის, თუმცა, აღნიშნულ პოზიციაზე სხვა კანდიდატზე გაკეთდა არჩევანი.

სოფო დაუკავშირდა მარკეტინგის დეპარტამენტის ხელმძღვანელს და სთხოვა, აეხსნა არსებული სიტუაცია, რაზეც ასეთი პასუხი მიიღო: „თქვენ მიერ წარმოდგენილი ხედვა და სოციალური მედიის განვითარების სტრატეგიული გეგმა, სრულად ემთხვევა ჩვენს ხედვებს, თუმცა, თქვენს მიერ მოთხოვნილი ანაზღაურება (დავაზუსტებ, ანაზღაურება თვითონ სამინისტროს ჰქონდა განსაზღვრული) არ დამტკიცდა აღნიშნულ

პოზიციაზე, ამიტომ სამწუნაროდ, უარის თქმა გვიწევს, წარმატებებს გისურვებთ და ვიმედოვნებთ, სხვა დროს მოგვეცემა თანამშრომლობის შესაძლებლობა”.

ერთი თვის შემდეგ სოფომ გაიგო, რომ აღნიშნულ პოზიციაზე სამინისტროს შიდა თანამშრომელი დააწინაურეს, ხოლო სოციალური მედიის გვერდების მართვა სოფოს მიერ მომზადებული/დაწერილი სტრატეგიის მიხედვით გაგრძელდა.

### კითხვები დისკუსიისთვის:

1. როგორ ფიქრობთ, რით აიხსნება სამინისტროს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება? რამდენად ეთიკური იყო კონკურსანტის მიმართ სამინისტროს ქცევა, თუკი გადაწყვეტილება უწყების თანამშრომლის დაწინაურების სასარგებლოდ მიიღეს?
2. როგორ მოიქცეოდით კონკურსანტის ადგილას?
3. იმსჯელეთ, რამდენად საკმარისი მტკიცებულება ჰქონდა სოფოს იმისთვის, რომ სამართლებრივი დავა წამოეწყო სამინისტროს წინააღმდეგ მიყენებული მორალური ზარალისა და სტრატეგიაზე მისი საავტორო უფლებების დარღვევის გამო?

## შერჩევა ქართულად

ერთ-ერთი სამინისტროს სსიპ-მა გამოაცხადა ვაკანსია პროექტების მენეჯერის პოზიციაზე. კონკურსიორ ეტაპად ტარდებოდა: რეზიუმეების გადარჩევა და კომისიასთან გასაუბრება.

კონკურსანტმა სოფომ წარმატებით გაიარა პირველი ეტაპი და მისი კანდიდატურა შეიჩა მეორე ეტაპის-გასაუბრებისთვის. გასაუბრებას ესწრებოდა სსიპ-ის სამი თანამშრომელი.

გასაუბრებამაც წარმატებით ჩაიარა, სოფოს მიერ წარდგენილი პროექტის განვითარების ხედვა დაემთხვა კომისიის წევრების ხედვას, რაზეც მათგან ასეთი პასუხი მიიღო:

„აღნიშნულ პოზიციაზე უკვე შერჩეული გვყავს ორი კანდიდატი და ვფიქრობთ, მესამე შენ იქნები. იმისათვის რომ საბოლოო გადაწყვეტილება მივიღოთ, გამოგიგზავნით ელფოსტით დავალებას (წინასწარ განსაზღვრული არ ყოფილა დავალების შესრულების ეტაპი და არც კანდიდატები იყვნენ წინასწარ ინფორმირებულები), რომლის შესრულებისთვის ერთი კვირის ვადა გექნებათ და რომელი კანდიდატიც უკეთ შეასრულებს დავალებას, არჩევანი მასზე გაკეთდება“. ამ პირობას სოფო დათანხმდა და უთხრა, რომ დაელოდებოდა მათგან მეილს.

შეთანხმების მიხედვით სოფო მეორე დღიდან უკვე ელოდებოდა დავალების გამოგზავნას, თუმცა არაფერი მიუღია. 1 კვირის შემდეგ აღნიშნული სსიპ-ის HR დეპარტამენტიდან სოფომ მიიღო მეილი, რომელსაც საგნის ველში მითითებული ჰქონდა სრულიად სხვა პოზიცია (რომელზეც სოფოს არც CV გაუგზავნია და არც გასაუბრებაში მიუღია მონაწილეობა). წერილით ატყობინებდნენ, რომ მან ვერ გადალახა კონკურსის მეორე ეტაპი-გასაუბრება და შესაბამისად, აღნიშნულ პოზიციაზე მისი კანდიდატურა არ შეირჩა.

სოფომ მეილზე უპასუხა და სთხოვა, გადაემოწმებინათ, რადგან აღნიშნულ პოზიციაზე მას CV არ გაუგზავნია და შესაბამისად, არც გასაუბრებაში მიუღია მონაწილეობა. აუხსნა, რომ მან სხვა პოზიციაზე გაუგზავნა CV და გაიარა გასაუბრება, რის შემდეგაც მათგან ელოდებოდა დავალების გაგზავნას, რომელიც ამ დრომდე არ მიუღია.

HR დეპარტამენტის დაბნეულმა თანამშრომელმა სოფოს მეორე დღეს დაუბრუნა პასუხი და უთხრა, რომ მისი კანდიდატურა არც იმ პოზიციაზე შეირჩა, რომელზეც მიიღო მონაწილეობა და მათგან დავალების გაგზავნას აღარ დალოდებოდა. სოფომ უპასუხა, რომ გასაუბრებაზე შეთანხმებული იყვნენ დავალების გაგზავნაზე და სთხოვა წერილობით განემარტათ, რის საფუძველზე ეუბნებოდნენ უარს დავალების გაგზავნაზე, რაზეც პასუხი დღემდე არ მიუღია.

## კითხვები დისკუსიისთვის:

1. როგორ ფიქრობთ, რამდენად სწორად იყო დაგეგმილი HR დეპარტამენტის მიერ შერჩევის პროცესი?
2. შერჩევის რომელ ეტაპზე გამოვლინდა HR-ის უპასუხისმგებლო დამოკიდებულება კანდიდატის მიმართ?
3. იმსჯელეთ HR დეპარტამენტის როლზე კანდიდატებთან კომუნიკაციისას
4. როგორ მოიქცეოდით კონკურსანტის ადგილას?

## ისევ ჩვენთან

ანამ hr.gov.ge-ზე ნახა ვაკანსია ერთ-ერთი სამინისტროს დიდ სსიპ-ში საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიმართულებით. რადგან არსებულ მოთხოვნებს აკმაყოფილებდა, გადაწყვიტა, ვაკანსიაზე განაცხადი შეეტანა. შერჩევის ეტაპები, გასაუბრების გარდა, მოიცავდა ქეისის განხილვას. აღწერაში ასევე მითითებული იყო, რომ უშუალოდ გასაუბრება ჯგუფურ ფორმატში ჩატარდებოდა.

გასაუბრების დღეს ანასა და შესაბამისი კომისიის წევრებთან ერთად ოვალურ მაგიდასთან კიდევ 7 კანდიდატი იჯდა. თითოეულმა მათგანმა ყუთიდან ამოიღო ქეისი, რომელიც პროფესიულ მიმართულებას ეხებოდა. მათ რამდენიმე წუთის განმავლობაში უნდა გადაეწყვიტათ ფურცელზე აღწერილი პრობლემა და წარმოედგინათ პრობლემის გადაჭრის შესაძლო გზები. ყველა მონაწილემ, ისე, რომ დანარჩენებსაც ჩვეულებრივ ესმოდათ, ისაუბრა და საკუთარი წინადადებები კომისიას გააცნო. ქეისის გარდა, თითოეულ მათგანს შეეძლო მოესმინა დანარჩენების გამოცდილების, ხედვების შესახებ. ამასთანავე, კომისიის წევრები კანდიდატების უცხო ენის ცოდნის დონესაც (რუსული, ინგლისური) ამოწმებდნენ.

კანდიდატთა უმრავლესობამ დავალებას თავი წარმატებით გაართვა. ანამ ყველა შესაძლო კითხვას უპასუხა და პროფესიული საკითხების ცოდნის გარდა, ძალიან კარგი შედეგი აჩვენა ენების ცოდნის თვალსაზრისითაც.



ერთ-ერთმა კანდიდატმა, რომელმაც ქეისზე მხოლოდ რამდენიმე წინადადებით იმსჯელა, საკუთარი თავის გაცნობასაც სხვებთან შედარებით ყველაზე მცირე დრო დაუთმო და კომისიის წევრებს მწირი ინფორმაცია მი-აწოდა, გასაუბრების ოთახი ყველაზე ადრე დატოვა.

გასაუბრებამ წარმატებით ჩაიარა და ანა შედეგებს ელოდებოდა, თუმცა იმავე საღამოს აღნიშნული სამი-ნისტროს სსიპ-ის ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტიდან წერილი მიიღო, რომ მიუხედავად მისი გამოცდილების, ცოდნისა და გასაუბრებაზე გამოვლენილი უნარებისა, კომისიამ აღნიშნულ პოზიციაზე სხვა პირი შეარჩია.

მოგვიანებით ანამ გაარკვია, რომ პოსტზე აიყვანეს სწორედ ის პიროვნება, რომელმაც გასაუბრება ყველა-ზე ადრე დატოვა. ამასთანავე, აღნიშნული პირი უკვე მუშაობდა სსიპ-ის საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტში და გამოცხადებულ პოზიციას იგი უკვე არსებულთან ერთად შეითავსებდა.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. როგორ შეაფასებდით ჯგუფური გასაუბრების პრაქტიკას? რა უპირატესობები და ნაკლოვანებე-ბი აქვს გასაუბრების ასეთი ფორმით ჩატარებას?
2. რამდენად გამართლებულია გამოცხადებულ ვა-კანტურ ადგილზე იმ თანამშრომლის აყვანა, რო-მელიც უკვე მუშაობს იმავე დეპარტამენტში? რამ-დენად სწორია მისთვის მეორე პოსტის შეთავსება?

უნდა დაასაბუთოს თუ არა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა მისი გადაწყვეტილება?

3. ანას ადგილზე თქვენ როგორ მოიქცეოდით? მსგავს შემთხვევაში რა შეიძლება გააკეთოს კონკურსის მონაწილემ?

4. თქვენი აზრით, მიღებული გადაწყვეტილების გასაჩივრების შემთხვევაში, რამდენად რეალურია მისი გადახედვა?

5. თქვენი აზრით, რამდენად მიუკერძოებლები იყვნენ კომისიის წევრები? მოცემულ სიტუაციაში თქვენ როგორ მოიქცეოდით მათ ადგილას?

## კორუფცია და ნაკრძობი

## ნაკოდიზში თუ კატორიქალური მიდგომა რა აფუჭებს საქმეს?

ერთ-ერთი უწყების რეგიონული სამმართველოს უფროსმა თათბირის დროს საჯარო მოხელეები სამკაცციან გუნდებად დაყო და თითოეულ გუნდს დაავალა ხუთ, წინასწარ განსაზღვრულ მისამართზე მისვლა და სამსახურებრივი მოვალეობის ფარგლებში გარკვეული საქმიანობის განხორციელება. ამასთან, უფროსმა აღნიშნა, რომ დავალების დროულად და სწორად შესრულებას დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა, რადგან საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული ინფორმაცია დღის ბოლომდე უნდა მიეწოდებინათ სხვა სამსახურისთვის.

საჯარო მოხელეები სამსახურის კუთვნილი ავტომობილებით წავიდნენ შესაბამის მისამართებზე, რა დროსაც ერთ-ერთი გუნდის წევრმა მამაკაცმა თანამშრომელ ქალბატონებს სთხოვა, დავალება მარტო შეესრულებინათ, თვითონ კი სამსახურის ავტომობილით თავისი პირადი საქმის მოსაგვარებლად წავიდოდა.

პირველ ლოკაციაზე საქმიანობის დასრულების შემდეგ, ქალბატონებმა დაურეკეს თანამშრომელს და სთხოვეს დაბრუნება, რადგან სხვა მისამართებზე მისვლას ტრანსპორტი სჭირდებოდა და მის გარეშე არ შეეძლოთ დავალების შესრულება. სამსაათიანი ლოდინის პერიოდში კიდევ რამდენჯერმე დაუკავშირდნენ მას, თუმცა მაინც არ დაბრუნებულა. მისამართების სიისა და გადაადგილების საშუალების გარეშე დარჩენილი მოხე-

ლევები იძულებული გახდნენ, სამსახურში დაბრუნებულიყვნენ და მომხდარის შესახებ ეცნობებინათ ხელმძღვანელი პირებისათვის.

ქალბატონებმა აღნიშნული ფაქტის შესახებ უამბეს უფროსის მოადგილეს, რომელიც აღშფოთდა მომხდარით და თანამშრომლებს დაპირდა, რომ ფაქტს აუცილებლად მოჰყვებოდა სათანადო რეაგირება. იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული პიროვნება ადრეც არიდებდა თავს სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებას, მოადგილემ გადაწყვიტა უფროსთან ერთად ემსჯელა თანამშრომელის სასჯელის ფორმაზე.

მამაკაცის სამსახურში დაბრუნების შემდეგ, გუნდის სამივე წევრი დაიბარეს უფროსის კაბინეტში და დაიწყეს მომხდარის განხილვა. მამაკაცი ცდილობდა თავის მართლებას და აგრესიულად საუბრობდა თანამშრომელ ქალბატონებზე, რომელთაც საუბრისას სიტყვიერი შეურაცხყოფაც მიაყენა იმის გამო, რომ უფრო დიდხანს არ დაელოდნენ და თან ხელმძღვანელ პირებს მომხდარის შესახებ უამბეს.

უფროსმა ქალბატონებს უთხრა, რომ ცუდი ფაქტი მოხდა, თუმცა იქიდან გამომდინარე, რომ მსგავსი რამ ნებისმიერ თანამშრომელს შეიძლება დაემართოს, მომხდარზე სერიოზული აჟიოტაჟის ატეხვა არ ღირდა სიტყვიერი შეურაცხყოფის მიყენების ფაქტი მამაკაცის ნერვული ფონით გაამართლა და სთხოვა, მომავალში მეტი პასუხისმგებლობით მოკიდებოდა დაკისრებული მოვალეობების შესრულებას და არ გაენაწყენებინა კოლეგები. შეუსრულებელი დავალების ბოლომდე მიყვანა

კი იმ გუნდს დაავალა, რომელმაც პირველმა დაასრულა სამუშაო. უფროსის გადაწყვეტილებას დაემორჩილნენ თანამშრომელი ქალბატონები, რომლებიც გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებულ უკმაყოფილებას ერთმანეთთან პირად საუბრებში გამოხატავდნენ.

სამსახურში გავრცელებული ინფორმაციით, უფროსს არ შეეძლო აღნიშნული პიროვნების ქმედებებზე სათანადო რეაგირების მოხდენა, რადგან თანამშრომელი მამაკაცი გავლენიანი მაღალჩინოსნის ნათესავი იყო, ვისი რეკომენდაციითაც დაიწყო მუშაობა აღნიშნულ უწყებაში.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. ა) იმსჯელეთ, რამდენად სწორად მოიქცნენ თანამშრომელი ქალბატონები, როდესაც თავიანთი კოლეგის ქმედების შესახებ ხელმძღვანელ პირებს შეატყობინეს? აღნიშნული ფაქტი შეაფასეთ სამართლიანობისა და კოლეგიალობის პრინციპების გათვალისწინებით. ბ) როგორ ფიქრობთ, რა მიზეზებით იყო განპირობებული მათი უსიტყვო მორჩილება უფროსის გადაწყვეტილების მიმართ მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილების შინაარსი უსამართლოდ მიაჩნდათ?

2. იმსჯელეთ მამაკაცი საჯარო მოხელის ქმედებებზე შესახებ. როგორ ფიქრობთ, შეიცავს თუ არა მისი ქცევა გენდერული დისკრიმინაციის ელემენტებს? თქვენი აზრით, იმავენაირად მოიქცეოდა თუ არა,

გუნდში ქალბატონების ნაცვლად მამაკაცები რომ ჰყოლოდა?

3. იმსჯელეთ უფროსის, როგორც მენეჯერის შესახებ. როგორ ფიქრობთ, რამდენად სწორად მოიქცა მომხდარი ფაქტის შეფასების დროს? ქეისში მოცემული გარემოებების გათვალისწინებით, ჰქონდა თუ არა სხვაგვარად მოქცევის შესაძლებლობა?

4. განიხილეთ ქეისი ეთიკისა და მორალის ჭრილში და იმსჯელეთ, რა გავლენას ახდენს ნეპოტიზმი ორგანიზაციულ კულტურაზე?

5. იმსჯელეთ, რამდენად მართებული იყო უფროსის გადაწყვეტილება, დამატებითი სამუშაოს შესრულება მოწინავე გუნდისთვის დაევალებინა? რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს მსგავსმა ქმედებამ თანამშრომელთა მოტივაციაზე?

## შერჩევითი სამართალი

თბილისში, ერთ-ერთი საჯარო დაწესებულების ერთ-ერთ განყოფილებაში, მუშაობდა რამდენიმე ადამიანი, რომელთაც ხელმძღვანელობდა ქ-ნი ნინო. გუნდის ყველა წევრი მოცემულ განყოფილებაში მართლაც პირნათლად ასრულებდა საკუთარ მოვალეობას და იცავდა ყველა წესს, რომელიც მოქმედებდა აღნიშნულ გარემოში. მხოლოდ ერთი თანამშრომელი, გვანცა, ყოველდღე აჭარბებდა შესვენების საათის დროს და ერთი საათის ნაცვლად საათნახევრით ან ორი საათით გადიოდა. რა თქმა უნდა, ჯგუფის ხელმძღვანელი ნინო ყველაფერს კარგად ხედავდა, მაგრამ არაფერს ამბობდა, რადგან მას და გვანცას დიდი ხნის მეგობრობა აკავშირებდათ.

ერთ დღეს, როდესაც ერთ-ერთმა თანამშრომელმა ნათიამ გამო შესვენებიდან მოსვლა დააგვიანა 15 წუთით, ჯგუფის ხელმძღვანელმა ნინომ მას მკაცრად უსაყვედურა და გააფრთხილა, რომ მეორედ დაგვიანების შემთხვევაში ხელფასიდან დაექვითებოდა თანხა იმ დროს, როდესაც გვანცას ყოველდღიურ მსგავსს საქციელზე არასდროს მიუღია ნინოსგან შენიშვნა. ამ ფაქტმა არა მხოლოდ ნათია, არამედ სხვა თანამშრომლებიც ძალიან გააბრაზა. მოგვიანებით, ისინი შეიკრიბნენ და გადაწყვიტეს, რომ ამ უსამართლობის შესახებ დირექტორისათვის მოეხსენებინათ, რათა ყველა თანამშრომელს თავი თანასწორუფლებიანად ეგრძნო. თუმცა, მათ ეს ყველაფერი ნინოსთან დალაპარაკების გარეშე და მისგან მალულად გადაწყვიტეს.



თანამშრომლებმა დეტალურად აუხსნეს დირექტორს სიტუაციის არსი, გვანცას ყოველდღიური დაგვიანებების შესახებაც უამბეს და იმაზეც, როგორ ხუჭავდა ნინო თვალს თანამშრომლის გადაცდომებზე, ისიც დასძინეს, რომ ეს ყველაფერი მათი მრავალწლიანი მეგობრობის შედეგი იყო.

დირექტორმა შემდეგნაირი გადაწყვეტილება მიიღო: გვანცა გაათავისუფლა სამსახურიდან სამუშაო წესრიგის მუდმივად დარღვევის გამო, ნინოს შემთხვევაში კი მკაცრი საყვედურით შემოიფარგლა და გააფრთხილა, რომ ყველა თანამშრომელს უნდა მოეცეოდა თანასწორად და არ უნდა გამოეყო ისინი ერთმანეთისგან პირადი სიმპათიებისა და დამოკიდებულების გამო.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. რას ფიქრობთ ნინოს დამოკიდებულებაზე როგორც გვანცას, ასევე მისი სხვა კოლეგების მიმართ?
2. რელევანტური იყო თუ არა დირექტორის გადაწყვეტილება მისთვის მხოლოდ მკაცრი საყვედურის გამოცხადების შესახებ?
3. მოცემულ კონტექსტში რამდენად გამართლებულია თანამშრომლების გადაწყვეტილება, უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით პირდაპირ დირექტორთან მისვლის და პრობლემის ამ გზით გადაჭრის შესახებ? ასევე, რამდენად სწორი იყო მათი დამოკიდებულება კოლეგიალურად გვანცას მიმართ?
4. რას ფიქრობთ დირექტორის გადაწყვეტილებაზე, რის მიხედვითაც თანამშრომელი სამსახურიდან გა-

ათავისუფლა და ჯგუფის ხელმძღვანელის მიმართ მხოლოდ საყვედურით შემოიფარგლა?

5. თქვენი აზრით, როგორ იმოქმედებდა გვანცას გათავისუფლების ფაქტი ამ კონკრეტულ განყოფილებაში არსებულ სამუშაო გარემოზე?

## პარტიული დაფასება

ქალაქის მერიის ერთ-ერთ დეპარტამენტში მუშაობდა 10 ადამიანი, მათ შორის იყვნენ დავითი და გიორგი. დავითს ამ დეპარტამენტში მუშაობის სამწლიანი გამოცდილება ჰქონდა და ერთ-ერთი გამორჩეული თანამშრომელიც იყო, რომელიც თავის საქმეს პირნათლად ასრულებდა. გიორგის მერიაში მუშაობის შედარებით მცირე, ერთწლიანი გამოცდილება ჰქონდა. ამ დროის განმავლობაშიც ის ხშირად აცდენდა სამსახურს და საქმის შესრულებას თავს არიდებდა. აღსანიშნავია ის, რომ გიორგის სისტემატურად ასე იქცეოდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, დეპარტამენტის მენეჯერის მხრიდან არასდროს მოჰყოლია რეაგირება.

საინტერესოა ის გზა, რომელიც გაიარა გიორგიმ მერიაში მუშაობის დაწყებამდე. ის ერთ-ერთი პოლიტიკური პარტიის წევრი იყო და არჩევნების შემდეგ, შედეგების გამოცხადებიდან მალევე დატოვა პარტია, შეუერთდა გამარჯვებულ გუნდს და მუშაობა დაიწყო მერიაში. მას არ ჰქონდა პოზიციისთვის შესაბამისი არც განათლება, არც სამუშაო გამოცდილება. მერიაში ახალი გუნდის მოსვლის შემდეგ დაიწყო თანამდებობრივი როტაცია, 1 წლის თავზე კი გიორგი დაინიშნა იმ დეპარტამენტის უფროსად, სადაც თავად მუშაობდა. ეს ფაქტი ყველასთვის მოულოდნელი აღმოჩნდა, მათ შორის დავითისთვისაც, რომელიც თავისი გამოცდილებით ერთ-ერთი პირველი იყო ამ საქმეში და რაც მთავარია, ის ელოდებოდა ამ პოზიციაზე დაწინაურებას.

დეპარტამენტის თანამშრომლებში დიდი აჟიოტაჟი გამოიწვია გიორგის ხელმძღვანელის პოზიციაზე დანიშვნამ, მაგრამ უშედეგოდ. რაც შეეხება დავითს, ის ესაუბრა თავის მენეჯერს, მოითხოვა, აეხსნათ, თუ რის გამო არ დააწინაურეს ის, მაგრამ როდესაც დაუსაბუთებელი პასუხი მიიღო და უფრო მეტიც, მენეჯერმა მოსთხოვა თავისი პოლიტიკური გემოვნება შეეცვალა, იძულებული გახდა, სამსახური დაეტოვებინა.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. რამდენად გამართლებულია გიორგის დანიშვნა ამ პოზიციაზე? კერძოდ, განვიხილოთ მისი გზა პოლიტიკური პარტიიდან მერიამდე.
2. თქვენი აზრით, რა შეეძლოთ, მოემოქმედებინათ იმ თანამშრომლებს, რომლებიც მიიჩნევდნენ, რომ გიორგი არ იყო სათანადო კანდიდატი ამ პოზიციაზე?
3. უნდა დარჩენილიყო თუ არა სამსახურში დავითი მენეჯერის სიტყვების შემდეგ?
4. რას ფიქრობთ დეპარტამენტის მენეჯერის მოთხოვნაზე, გამართლებულია თუ არა ის, რომ ხელმძღვანელმა პირმა მოსთხოვოს თანამშრომელს რაიმე საკითხის მიმართ აზრის შეცვლა?

## ჩაკლული მოთივასია

სოსო, რომელმაც უნივერსიტეტი მაღალი აკადემიური მოსწრებით დაასრულა და პოლიციაში, გამომძიებლის სტატუსით საქმიანობის სერტიფიკაციაც წარჩინებით გაიარა, დასაქმდა ქ. X (დასავლეთ საქართველოში) პოლიციის სამმართველოს საგამომძიებო განყოფილებაში გამომძიებლად. აღნიშნულ საგამომძიებო განყოფილებაში ირიცხებოდა 15 თანამშრომელი, მათ შორის, განყოფილების უფროსი შოთა და მისი მოადგილე იაგო.

სოსო პირველივე დღიდან შეუდგა სამუშაოს შესრულებას უდიდესი პასუხისმგებლობით, პარალელურად კი დიდ დროს უთმობდა საკუთარ თავზე მუშაობას, რის გამოც, ფაქტობრივად, ვერც კი ახერხებდა თანამშრომლებთან კომუნიკაციას.

იმის გამო, რომ სოსო ძალიან მონდომებული და ამასთანავე ახალი თანამშრომელი იყო, მას ხშირად უწევდა ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულება შოთას ან იაგოს მითითებით. გარდა ამისა, ხშირად იყო შემთხვევები, როდესაც მისი რომელიმე ქალი თანამშრომლის ნაცვლად მას უხდებოდა მორიგეობა და გამოძახებაზე გასვლა იმის გამო, რომ უკვე ღამის საათები იყო და მაგალითად, ქალბატონი მაია, რომელსაც მეუღლე და 3 შვილი ჰყავდა, თავის დროზე უნდა მისულიყო სახლში.

საწყის ეტაპზე სოსოს სიამოვნებდა ბევრი საქმის შესრულება, განსხვავებული ამოცანები და თავსატეხე-

ბი, თუმცა მას შემდეგ, რაც ის შეეგუა სამუშაო რუტინას და ახალბედებისთვის დამახასიათებელი მღელვარებაც მოეხსნა, აღმოაჩინა, რომ ის ყველაზე დატვირთული თანამშრომელი იყო განყოფილებაში, მიუხედავად ამისა, მას და ყველაზე ნაკლებად დატვირთულ მაიას თანაბარი ანაზღაურება ჰქონდათ. ქალბატონი მაია ან მასზე ოდნავ მეტად დატვირთული თანამშრომელი 19:00 საათზე ახერხებდა სამსახურიდან გასვლას, ხოლო თავად მას გვიან ღამემდე სამსახურში უწევდა ყოფნა, რის გამოც მაგისტრატურის საუნივერსიტეტო შეხვედრებიც/ლექციებიც კი უცდებოდა.

სოსომ თავისი ჯგუფელის, ელდარის მონათხრობის შედეგად აღმოაჩინა, რომ ქ. Y (ასევე დასავლეთ საქართველოში) პოლიციის სამმართველოს საგამოძიებო განყოფილებაში სხვაგვარი სიტუაცია იყო და ელდარი თავისუფლად ახერხებდა 19:00 საათამდე სამუშაოს შესრულებას, ზეგანაკვეთურ სამუშაოს ნებაყოფლობით თანხმდებოდა, რა დროსაც მას დამატებით ანაზღაურებასაც უსაზღვრავდნენ და თვეში სულ მცირე, ერთხელ მაინც ის სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის შეთავაზებით 3 დღიან სასწავლო კურსებზეც ახერხებდა დასწრებას. ელდარმა ისიც კი უთხრა სოსოს, რომ ქ. Y პოლიციის სამმართველოს საგამოძიებო განყოფილების ხელმძღვანელი პირები ყოველთვიურად აქვეყნებდნენ თანამშრომელთა “რეიტინგს”, რის მიხედვითაც ყველა თანამშრომლის თანდასწრებით ნაწილდებოდა საპრემიო ფონდი სამ ყველაზე დატვირთულ თანამშრომელზე. ამასთანავე, ზემოაღნიშნულ სამ თანამშრომელს შემდეგ თვეში შეეძლო ესარგებლა დამატებითი ორი უქმე დღით.

მას შემდეგ, რაც სოსომ ქ. Y-ის პოლიციის სამმართველოს ანალოგიური დანაყოფის პრაქტიკის შესახებ შეიტყო, მივიდა თავის უფროს შოთასთან, რომელსაც უთხრა, რომ მას არ სურდა ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესრულება, რადგან ამით ვერანაირ სარგებელს ვერ იღებდა, პირიქით, დატვირთული დღის გამო აცდენდა საუნივერსიტეტო შეხვედრებს. შოთამ სოსოს უთხრა, რომ ამ განყოფილებაში იყო უფროსისადმი უსიტყვოდ მორჩილების პრაქტიკა, მას არ აინტერესებდა, სხვაგან როგორ და რა პირობებში მუშაობდნენ მისი კოლეგები, თუ მას კარიერული წინსვლა სურდა, უნდა აეტანა ზეგანაკვეთური მძიმე სამუშაო, თუ არა და მოეძებნა სხვა სამსახური. შოთამ ასევე განუცხადა სოსოს, რომ ქალივით ნუ წუწუნებდა, თუ იყო მამაკაცი, კეთილი ენება და საქმე შეესრულებინა უსიტყვოდ. ამასთანავე, თავს ნუ ადარებდა ქალბატონებს, რომლებიც სამსახურიდან 19:00 საათზე გადიოდნენ, განსაკუთრებით მათ, რომლებსაც მეუღლე და შვილები ჰყავდათ. შოთამ სოსოს ისიც კი უთხრა, რომ რაც ისწავლა, ისიც საკმარისი იყო, საუნივერსიტეტო სწავლების ზედა საფეხურზე ის გამოსადეგს ვერაფერს ისწავლიდა და უმჯობესი იყო, მისი მითითებებისთვის დაეგდო ყური.

სოსომ გადაწყვიტა სხვა დატვირთულ, ზეგანაკვეთურ რეჟიმში მომუშავე თანამშრომლებთან გასაუბრება. მან აღმოაჩინა, რომ ზეგანაკვეთურად მომუშავე და დატვირთულ თანამშრომლებს საერთოდაც არ სურდათ დამატებითი სამუშაოს შესრულება, თუმცა ისინი უსიტყვოდ ემორჩილებოდნენ შოთასა თუ იაგოს მითითებას, რადგან ეშინოდათ სამსახურის დაკარგვის. სოსოს თხოვნის მიუხედავად, ერთად მისულიყვნენ ხელმძღვა-

ნელ პირებთან და გამოენატათ პროტესტი უსამართლო პრაქტიკასთან დაკავშირებით, მისმა კოლეგებმა არჩიეს ჩუმად ყოფნა და სამსახურის შენარჩუნება, თუმცა გრძელდებოდა წუწუნი და ჩივილი თანამშრომლებს შორის პირად საუბრებში სამსახურში არსებული უსამართლობის შესახებ.

თავის მხრივ, სოსო, რომელმაც შოთასთან ისაუბრა თავისი პრობლემის შესახებ, იაგომ გააფრთხილა, შეეწყვიტა თანამშრომლების აჯანყება და შეესრულებინა თავისი საქმე, ან გაესუფთავებინა სამუშაო მაგიდა.

ამის შემდეგ, მართალია, სოსოს აღარ წამოუწევია აღნიშნული საკითხები და იყო ჩუმად, თუმცა ელდარის დახმარებით დაიწყო ქ. Y პოლიციის სამმართველოს საგამოძიებო განყოფილებაში გადასვლისთვის საჭირო პროცედურები.

### **საკითხები დისკუსიისათვის:**

1. რამდენად გამართლებულია ქ. X პოლიციის სამმართველოს საგამოძიებო განყოფილების უფროსის (შოთას/იაგოს) დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ? თუ გამართლებულია, რატომ? თუ არ არის გამართლებული?
2. შეიცავდა თუ არა მენეჯმენტის დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ პოზიტიური დისკრიმინაციის ნიშნებს?
3. რამდენად სწორად მოიქცა სოსო მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელს უარი განუცხადა ზეგანაკვეთუ-



რი სამუშაოს შესრულებაზე და თანამშრომლებსაც პროტესტისკენ მოუწოდა?

4. შეაფასეთ თანამშრომელთა დამოკიდებულება სამსახურში არსებული სიტუაციისადმი

5. რამდენად იყო შოთასა და იაგოს მართვის სტილის მასაზრდოებელი თანამშრომელთა კონფორმისტული დამოკიდებულება მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიმართ?

6. შეაფასეთ განყოფილების მენეჯმენტის პრაქტიკის გავლენა თანამშრომელთა მოტივაციაზე.

\*\*\*

ერთ-ერთ ცნობილ საერთაშორისო ორგანიზაციას საქართველოშიც აქვს წარმომადგენლობა. ამ ორგანიზაციას უძღვება სამი უცხოელი დირექტორი, ხოლო დანარჩენი თანამშრომლებიდან ყველა ქართველია. უცხოელ დირექტორებში, ორი ექვემდებარება ერთს, ხოლო მათ დაქვემდებარებაშია უკვე მთელი ორგანიზაცია. პირველ დირექტორს, რომელიც იერარქიის თავშია, მოვიხსენიებ როგორც X-ს. დანარჩენ დირექტორებს C და Y-ად.

X-მა, რომელიც ახლადდანიშნული დირექტორი იყო, გადაწყვიტა მოეწყო გასვლითი სამუშაო შეხვედრა ორგანიზაციის მთელი პერსონალისათვის. მან გადაწყვიტა, ეს ყოფილიყო სიურპრიზი, რადგან დარწმუნებული იყო, რომ ამით ყველა თანამშრომელს ძალიან გაახარებდა. ყველაფერი დაგეგმა და დააორგანიზა მარტომ და ორშაბათს მთელ გუნდს აცნობა, რომ ორ კვირაში, შაბათ-კვირას წავიდოდნენ Rooms Hotel-ყაზბეგში, სადაც ექნებოდათ სესიები, ტრენინგები და სამუშაო შეხვედრები. გასვლითი შეხვედრის ყველა ხარჯს ორგანიზაცია ფარავდა.

ერთ-ერთმა თანამშრომელმა, მარიამმა გამოთქვა წუხილი, რომ შაბათ-კვირას უკვე დაგეგმილი ჰქონდა საოჯახო აქტივობები და შესაბამისად, წასვლას ვერ

შეძლებდა. მსგავსი წუხილი გამოთქვა კიდევ ერთმა თანამშრომელმა. X-მა ამაზე ცივად უპასუხა, რომ ორგანიზაციის ინტერესები მნიშვნელოვანია, ასეთი რამ წელიწადში ერთხელ ტარდება და რომ უკვე ყველაფერი გადაწყვეტილია. X-მა ასევე განაცხადა, რომ ამ ორგანიზაციაში მუშაობა საქართველოში პრივილეგიად და პრესტიჟად ითვლება და ყველა მზად უნდა იყოს დათმობებზე წასასვლელად. ამაზე მარიამმა უპასუხა, რომ წინა დირექტორის დროს თანამშრომლის მდგომარეობას გაითვალისწინებდნენ, რაზეც X-მა ყვირილით უპასუხა, რომ წინა დირექტორის დროს, ალბათ, ბევრი რამ არასწორად კეთდებოდა, მაგრამ ახლა ისაა დირექტორი და ყველაფერი სხვანაირად იქნებოდა.

მსგავსი ტიპის გასვლები ორგანიზაციას წელიწადში მინიმუმ ერთხელ, დაახლოებით წლის ამავე პერიოდში ჰქონდა, ამიტომ მოულოდნელი არავისთვის ყოფილა, თუმცა წინა დირექტორის მმართველობისას, ასეთი გასვლები სამუშაო დღეებში იგეგმებოდა, როგორც წესი ხუთშაბათსა და პარასკევს. რაკი ახალმა დირექტორმა შაბათი-კვირა აირჩია, ყველამ ჩათვლა, რომ შაბათ-კვირა ჩვეულებრივი სამუშაო დღეები იქნებოდა და როგორც კონტრაქტითაა გათვალისწინებული, ორმაგ ანაზღაურებას მიიღებდნენ.

მარიამმა გადაწყვიტა, მაინც დაეზუსტებინა ეს საკითხი და X-ს შეკითხვა დაუსვა, რაზეც პასუხად მიიღო, რომ ეს არ იქნებოდა ჩვეულებრივი სამუშაო დღე, რადგან ცნობილ კურორტზე მიდიოდნენ და სამუშაო დღის

მესამედს დასვენების საშუალება ექნებოდათ, ამიტომ შაბათი და კვირა არ აუნაზღაურდებოდათ.

შეხვედრის შემდეგ, Y დირექტორმა, რომელიც პასუხს აგებდა ორგანიზაციის ადმინისტრაციულ და ფინანსურ ნაწილზე, უსაყვედურა X-ს, რომ მასთან შეუთანხმებლად ასეთი გადაწყვეტილებების მიღება ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ საერთაშორისო სტანდარტს არღვევდა, რაზეც X-მა მიუგო, რომ ეს სტანდარტი უფრო მოგონილი ეთიკა იყო, რომელსაც არასდროს ეთანხმებოდა.

როდესაც გამგზავრების დღე დადგა და ყველანი შეიკრიბნენ, აღმოჩნდა, რომ C დირექტორი არ მოდიოდა, რაზეც X დირექტორმა თქვა, რომ მას რაღაც გადაუდებელი გამოუჩნდა. თანამშრომლებს აშკარა უკმაყოფილება დაეტყობოდა.

როდესაც დანიშნულების ადგილზე ჩავიდნენ და ტრანსპორტიდან ორგანიზაციის ნივთებს ეზიდებოდნენ (საკანცელარიო ყუთებს, პრინტერს, პროექტორს, დაფებს) ერთ-ერთი თანამშრომელი, ელენე, რომელიც ფეხმძიმედ იყო, განზე იდგა და გადმოტვირთვის პროცესში მონაწილეობას არ იღებდა. შენიშნა რა ეს X-მა, შენიშნა მისცა და მოსთხოვა, პროცესშიც ჩართულიყო. ამაზე მარიამმა უპასუხა, რომ ელენე ფეხმძიმედ იყო და მისთვის სიმძიმეების აწევა არ შეიძლებოდა და ეს X-ს, როგორც ქალს, კარგად უნდა ესმოდეს. რაზეც X-მა უპასუხა, რომ მის სამშობლოში ფეხმძიმე ქალები უფრო დიდ სიმძიმეებსაც წევენ და რომ ეს განუფითარებელ ქვეყნებში გავრცელებული არასწორი წარმოდგენაა.

ამის გარდა, დააყოლა მან, ჩვენს ორგანიზაციაში ყველანი თანასწორები არიან და პასუხისმგებლობას თანაბრად ინაწილებენ, რაზეც მარიამმა უპასუხა, რომ თანასწორები რომ ყოფილიყვნენ, როგორც C დირექტორს, მასაც გადაუდებელი საქმე ჰქონდა და აქ არ იქნებოდა.

ორშაბათს, X-მა დაიბარა C და Y დირექტორები და მოსთხოვა, გადაეხედათ მარიამის წარსული საქმიანობისთვის, რადგან ეჭვი ჰქონდა, რომ შესაძლოა მას ჰქონოდა რაღაც დარღვევები, რაზეც წინა დირექტორი თვალს ხუჭავდა.

### კითხვები დისკუსიისათვის:

1. რამდენად სწორად მოიქცა ახალი დირექტორი, როდესაც ყველასგან დაუკითხავად დააორგანიზა გასვლითი სამუშაო შეხვედრა?
2. რამდენად მნიშვნელოვანია დაუწერელი, თუმცა დამკიდრებული სტანდარტების დაცვა ორგანიზაციაში? ვინ შეიძლება შეაფასოს მათი მართლზომიერება?
3. რამდენად გამართლებულად მიგაჩნიათ მარიამის ქმედებები?
4. სად გადის ზღვარი იურიდიულ და მორალურ თანასწორობას შორის? თქვენ როგორ მოექცეოდით ელენეს დირექტორის ადგილას?
5. მარიამს რომ აღმოუჩინონ წარსულში ჩადენილი დარღვევები, რომელზეც წინა დირექტორს ჰქონდა ინფორმაცია და მასზე თვალი დახუჭა, რამდენად სწორი იქნება ამის გამო მარიამის მიმართ შესაბამი-

სი სადამსჯელო ღონისძიებების გატარება?

ნ.იკვეთება თუ არა X-ს დირექტორის მხრიდან ძალაუფლების გადაჭარბების ნიშნები?

## სტაჟირება საჯარო დაწესებულებაში

## სადილი რჩეულთათვის

ერთ-ერთ საჯარო დაწესებულებაში შესვენების საათები სტანდარტულად 13:00-დან 14:00-მდე გრძელდებოდა. დაწესებულების სასადილო ოთახი ამ პერიოდში ყველაზე დიდი დატვირთვით მუშაობდა. შესვენებით სარგებლობის უფლება უკლებლივ ყველა თანამშრომელს დროის ამ მონაკვეთში ჰქონდა, მათ შორის სტაჟიორებსაც.

ერთ დღეს სასადილოში სტაჟიორები: ნ.მ, ქ.გ და მ.ს იმყოფებოდნენ. სასადილო ნელ-ნელა ივსებოდა ორგანიზაციის პერსონალით. რამდენიმე წუთში უკვე კაფეტერიის ყველა მაგიდა დაკავებული იყო, ხალხის ნაკადი კი არ წყდებოდა. მალევე სასადილოში მაღალი რანგის თანამშრომლები გამოჩნდნენ. რამდენიმე წუთში სტაჟიორებს კაფეტერიის მომსახურე პერსონალი მიუახლოვდა, აუხსნა, რომ აღნიშნული პირები არავითარ შემთხვევაში არ უნდა დარჩენილიყვნენ ადგილის გარეშე და მოითხოვა მაგიდის უმოკლეს დროში გათავისუფლება. ამ სცენას თვალყურს ადევნებდნენ აღნიშნული მაღალი რანგის თანამშრომლები, რომელთაც არ გამოჩენიათ თვალთახედვიდან აღნიშნული ფაქტი. სტაჟიორებმა უხერხულობის თავიდან აცილების მიზნით, ზედმეტი კითხვების გარეშე დაუყოვნებლივ დატოვეს სასადილო ოთახი იმ განწყობით, რომ ეს მხოლოდ გამონაკლისი შემთხვევა იყო, ხალხმრავლობით გამოწვეული.

თუმცა სცენარი მომდევნო დღესაც ანალოგიური სახით განვითარდა. შუადღის პერიოდში, გადატვირ-



თულ სასადილოში კვლავ შემოვიდნენ მაღალი რანგის პირები და პერსონალმა უმოკლეს ვადებში მოსთხოვა სტაჟიორებს ადგილის გათავისუფლება, როდესაც მათ მხოლოდ ათი წუთის დაკავებული ჰქონდათ მაგიდა და ახალი დაწყებული სადილობა.

სტაჟიორებმა იმავე დღეს აღნიშნული ამბავი თავიანთ ხელძღვანელს შეატყობინეს და გაკვირვება ვერ დამალეს. ხელძღვანელმა გულისყურით მოისმინა პრობლემა, თავადაც შეწუხდა და ანუგეშა სტაჟიორები, თუმცა შემდეგი კომენტარი გააკეთა: “თქვენ სტაჟიორები ხართ, ისინი კი თქვენზე იერარქიულად ბევრად მაღლა დგანან”. მან ასევე დაამატა, რომ ამის შემდეგ თუ სტაჟიორებს შესვენებაზე სადილობის სურვილი კვლავ ექნებოდათ, მეორე სასადილოთი ესარგებლათ. ინციდენტის შემდგომ, სტაჟიორებს ორგანიზაციაში ყოფნის ბოლო დღემდე არცერთი სასადილო დაწესებულებით არ უსარგებლიათ.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. იყო თუ არა აღნიშნული ფაქტი თანამდებობის პირების მხრიდან საჯარო სამსახურის ეთიკური ნორმების დარღვევა? გადააჭარბეს თუ არა მათ უფლებამოსილებას, იმის მიუხედავად, რომ თავად არ მოუთხოვიათ ადგილის გათავისუფლება?
2. მიიჩნევთ თუ არა ხელძღვანელის პოზიციას მართებულად? შეეძლო თუ არა მას რაიმე დახმარების გაწევა, ან რეაგირება სტაჟიორების პრობლემაზე?
3. შეეძლოთ თუ არა კაფეტერიის პერსონალს სტაჟიორების დახმარება და უხერხული სიტუაციის სხვა

გზით განმუხტვა? უღირდათ თუ არა მათ თანამდებობის პირებთან ურთიერთობის გართულება სტაჟორების გამო, რომლებიც დროებით იმყოფებოდნენ ორგანიზაციაში?

4. როგორ მოიქცეოდით თავად სტაჟორების ადგილზე? მოიძიებდით თუ არა გზებს კაფეტერიაში ადგილის მოსაპოვებლად ხელმძღვანელისგან დამოუკიდებლად?

## დაკარგული დრო

### ნაწილი I დავითი

უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ, ანის სურდა მუშაობის დაწყება საჯარო სამსახურში, მაგრამ სამუშაო გამოცდილების არქონის გამო ვერ შეძლო. შესაბამისად, მან საწყის ეტაპზე გადაწყვიტა, გარკვეული ცოდნა დაეგროვებინა და დაიწყო სტაჟირება ერთ-ერთ საჯარო დაწესებულებაში. სტაჟირების პერიოდი მოიცავდა ცოდნის მიღებას სხვადასხვა განყოფილებაში. თავდაპირველად, ეს ძალიან კარგად უღერდა, მაგრამ სულ მალე ანი მიხვდა, რომ ცოდნას და გამოცდილებას საერთოდ ვერ იღებდა. ამ საჯარო დაწესებულების ერთ-ერთი თანამშრომელი, დავითი, რომელიც ვალდებული იყო, რომ მისთვის ცოდნის შექმნის პროცესში ხელი შეეწყო, ხშირად ტოვებდა სამუშაო ადგილს სხვადასხვა მიზეზით (მაგ: გადიოდა სიგარეტის მოსაწევად, გადაუდებელი ზარის გამო, შეხვედრაზე დასასწრებად, ახლობლის სანახავად), ან საერთოდ არ იმყოფებოდა სამუშაოზე, სტაჟიორს კი თავის კოლეგებთან ამისამართებდა. თავის მხრივ, მათ მხოლოდ ერთი პასუხი ჰქონდათ ანისთვის: „სამუშაო უკვე შევასრულეთ და მოგვიანებით მოდი, ან არ არის არაფერი გასაკეთებელი, თუ გინდა, ისე იჯექი“. ერთ-ერთ დღეს ანი მივიდა დავითთან და უთხრა, თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა მისთვის ამ გამოცდილების მიღებას, როგორი მონდობიერი იყო და სურდა, ამავე ორგანიზაციაში დასაქმებული

ლიყო და თითოეული დეტალი შეესწავლა, მაგრამ ამას ვერ ახერხებდა, რადგან დავითი თითქმის სულ გასული იყო. ამაზე დავითს უარყოფითი რეაქცია ჰქონდა და სტაჟიორს განუცხადა, რომ თუ ასეთი რეჟიმით სწავლა არ სურდა, მაშინ სხვა განყოფილებაში გადასულიყო.

რამდენიმე დღის შემდეგ მსგავსი სიტუაცია ისევ განმეორდა და ანიმ გადაწყვიტა, ახლა HR-ის ხელმძღვანელისთვის მიემართა, რადგან ამ პერიოდის მანძილზე მან ვერანაირი ცოდნა ვერ მიიღო. HR-ის ხელმძღვანელმა მოისმინა მისი პრეტენზია და გამოსავალი იპოვა მისი სხვა განყოფილებაში გადაყვანით.

## „პანის ბავყარე, ვუის შივყარე“

### ნაწილი II ლანა

როდესაც ანი მეორე განყოფილებაში გადავიდა, თავდაპირველად ქ-ნი ლანა დიდ ყურადღებას იჩენდა მის მიმართ. იგი ძალიან დაფასებული და სტაჟიანი თანამშრომელი იყო. პირველ დღეს მან სტაჟიორს სამუშაო პროცესში მიაღებინა მონაწილეობა, გააცნო თითოეული დეტალი, სადილითაც კი გაუმასპინძლდა. მეორე დღესაც მსგავსი სიტუაცია განმეორდა. მესამე დღეს ანის სთხოვა დოკუმენტების თარიღის მიხედვით დალაგება, არქივიდან ძველი საქმეების ამოტანა, დახარისხება და აღრიცხვა, ასევე, მისი კაბინეტის მოწესრიგება და დაპირდა, რომ მოგვიანებით ისევ სამუშაო პროცესზე დაასწრებდა. მიუხედავად იმისა, რომ სტაჟიორის მოვალეობაში არ შედიოდა დოკუმენტების და-

ხარისხება, ის მაინც რამდენიმე კვირა თავდაუზოგავად მუშაობდა დავალების შესასრულებლად. საბოლოოდ, როდესაც სრულად დაახარინა ყველა დოკუმენტი და წარუდგინა ქ. ლანას, მან შეაქო კარგად შესრულებული დავალებისთვის და ადრე გაუშვა სამუშაო სივრციდან. მომდევნო დღეს ქ-მა ლანამ სთხოვა ანის, რომ მისთვის საჭმელი ეყიდა და კაბინეტში დაეტოვებინა, რადგან მნიშვნელოვან შეხვედრაზე მიდიოდა და საუბომობას ვერ ასწრებდა, ხოლო დახარჯული თანხა არც კი აუნაზღაურა. ასე გრძელდებოდა რამდენიმე კვირა. ლანა მხოლოდ მსგავსი დავალებებით შემოიფარგლებოდა. საბოლოოდ, ანიმ ხელშეკრულების ვადის ამოწურვამდე გაცილებით ადრე მიატოვა სტაჟირება.

### კითხვები დისკუსიისათვის:

1. თქვენი აზრით, როგორ შეიძლება იმ პრობლემის მოგვარება, რომელიც წარმოიშვა დავითსა და სტაჟიორს შორის? თქვენ რომ HR-ის ხელმძღვანელი ყოფილიყავით, როგორ გადაწყვეტდით წამოჭრილ უთანხმოებას: სტაჟიორს ახალ განყოფილებაში გადაიყვანდით, თუ გაესაუბრებოდით და ჰკითხავდით მიზეზს?
2. როგორ ფიქრობთ, რატომ არ ჰქონდათ მოტივაცია ლანას და დავითს, რომლებსაც ვალდებული იყვნენ ყველა დეტალი შეესწავლებინათ სტაჟიორისთვის? განიხილეთ თითოეულის ქმედება ცალ-ცალკე.
3. თქვენი აზრით, რატომ ხდება ყოველთვის სტაჟიორების, როგორც უფასო სამუშაო ძალის გამოყენება? როგორ ფიქრობთ, ვინ უნდა დაიცვას სტაჟი-

ორის უფლებები და რა ბერკეტები უნდა არსებობდეს იმისთვის, რომ ასეთი ქცევა აღარ იყოს სისტემური ხასიათის?

4. იმსჯელეთ, როგორ მოიქცეოდით სტაჟიორის ადგილზე? რამდენად მართებული იყო HR-ის ხელმძღვანელისთვის მიმართვა? საბოლოოდ, როგორი იქნებოდა თქვენი გადაწყვეტილება, მოიძიებდით ახალ გზებს და განაგრძობდით სტაჟირებას თუ მიატოვებდით?

## უსაქმოდ დასაქმებული

მარი უნივერსიტეტის ბოლო კურსზე უხელფასო, სამთვიან სტაჟირებას გადიოდა საქართველოს ერთ-ერთ სამინისტროში. ეს საჯარო სექტორთან მისთვის პირველი პროფესიული შეხება იყო, ამიტომ დიდი მოლოდინი და იმედი ჰქონდა, რომ საინტერესო და მნიშვნელოვან გამოცდილებას მიიღებდა. იმ დეპარტამენტში, რომელშიც მარი გაანაწილეს, მისი სტაჟირების პერიოდში ძალიან ცოტა საქმე იყო. დეპარტამენტში 5 ადამიანი მუშაობდა, რომლებიც მთელი დღეების განმავლობაში თითქმის არაფერს აკეთებდნენ; ისინი ან ტელეფონს დაჰყურებდნენ, ან ერთმანეთს ელაპარაკებოდნენ.

მარი მიამაგრეს დეპარტამენტის ერთ-ერთ გამოცდილ თანამშრომელს-სოფოს, რომელსაც სამინისტროში მუშაობის 10-წლიანი სტაჟი ჰქონდა. პირველ დღეებში სოფომ მარის ურჩია, მეტი გაეგო სამინისტროს და მათი დეპარტამენტის საქმიანობის შესახებ სამინისტროს ოფიციალურ ვებგვერდზე არსებული ინფორმაციის შესწავლით. რამდენჯერმე მარის რალაც საბუთების თარგმნაც კი სთხოვა, თუმცა მარი ძირითად დროს მაინც უსაქმოდ და უინტერესოდ ატარებდა. ამიტომ მან გადაწყვიტა, დრო არ დაეკარგა და პარალელურად ფრილანსერობა დაიწყო, რომლის ფარგლებშიც ერთ-ერთი დოკუმენტის თარგმნა ევალეობდა. იგი სოფოს პარალელურად სულ ეკითხებოდა, მისი დახმარება ხომ არ

სჭირდებოდა, თუმცა სოფო მარის სულ უარით ისტუმრებდა. ამიტომ, მარის მთელ დროს თავის კერძო საქმეს უთმობდა.

ერთ თვეში მივლინებიდან დაბრუნდა დეპარტამენტის ხელმძღვანელი და სოფოს უფროსი, ნათია. მან შეამჩნია, რომ მარი რალაც დოკუმენტზე მუშაობდა. იგი დაინტერესდა მისი საქმიანობით და სოფოს სთხოვა, გაერკვია, რითი იყო მარი დაკავებული მთელი დღეების მანძილზე. მარის სოფოსთვის არაფერი არ დაუმაღლავს: მან აღნიშნა, რომ რადგან ამდენი თავისუფალი დრო ჰქონდა და მისი დახმარება არავის ესაჭიროებოდა, გადაწყვიტა თავისი პირადი საქმით დაკავებულიყო. სოფო გაგებით შეხვდა ამ ამბავს, თუმცა ნათიას არ მოეწონა ეს ყველაფერი. მან მარი დაიბარა თავის კაბინეტში და უთხრა, რომ სამინისტროში ყოფნის პერიოდში არ უნდა დაკავებულიყო სხვა საქმით, არამედ ყოველთვის უნდა ყოფილიყო ფხიზლად და დახმარებისთვის მზადყოფნაში. მარი შეეცადა თავის გამართლებას და აღნიშნა, რომ უკვე არაერთხელ შესთავაზა დახმარება დეპარტამენტის ყველა წევრს, რაზეც ყოველთვის უარყოფით პასუხს იღებდა. მარის არგუმენტების მიუხედავად, ნათიას მისი თავის მართლების მოსმენა არ სურდა. ნათიას ასეთი რეაგირების შემდეგ სოფოც უფროსს მიემხრო და მარის ურჩია ისე მოქცეულიყო, როგორც ნათია ეუბნებოდა. შესაბამისად, მარიმ გადაწყვიტა, გაეთვალისწინებინა დეპარტამენტის ხელმძღვანელის შენიშვნა. იგი დარჩენილი სტაჟირების პერიოდში პირადი საქმით აღარ დაკავებულა და დღეებს კვლავ არაპროდუქტიულად ატარებდა.



## კითხვები დისკუსიისათვის:

1. რამდენად გამართლებულია მარის გადაწყვეტილება, სტაჟირების დროს პირადი საქმით დაკავებულიყო?
2. უნდა გაეფრთხილებინა თუ არა მარის სოფო თავიდანვე იმის შესახებ, რომ პარალელურად ფრილანსერობით აპირებდა დაკავებას?
3. რამდენად ადეკვატური რეაქცია ჰქონდა დეპარტამენტის ხელმძღვანელს, ნათიას, როდესაც გაიგო მარის ფრილანსერობის შესახებ?
4. იმის გათვალისწინებით, რომ მარი სოფოს უშუალო დაქვემდებარებაში იყო, რამდენად სწორად მოიქცა სოფო, როდესაც არ გამოესარჩლა მარის იმის მიუხედავად, რომ იცოდა, მათ მისი დახმარება იმ პერიოდში არ ესაჭიროებოდათ?
5. როგორ უნდა მოქცეულიყო მარი, როდესაც დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა მას სტაჟირების დროს პირადი საქმის კეთება აუკრძალა? თქვენ როგორ მოიქცევოდით მის ადგილას?
6. თქვენი აზრით, არის თუ არა მიმღები ორგანიზაცია ვალდებული, გააჩნდეს წინასწარ გაწერილი პროგრამა სტაჟიორებისთვის და ასევე, სტაჟირების პროდუქტიულობის შესაფასებელი მექანიზმები?

## დაკარგული საფული

ერთ-ერთმა საჯარო დაწესებულებამ აიყვანა სამი სტაჟიორი, რომლებიც საქმის შესწავლის და გამოცდილების გაზიარების მიზნით მიმაგრებულნი იყვნენ კონკრეტულ სპეციალისტებზე. ერთ-ერთი სპეციალისტის, ქეთის უარყოფითი დამოკიდებულება სტაჟიორების მიმართ პირველივე დღეებიდან თვალშისაცემი იყო. უკმაყოფილება იმით იყო განპირობებული, რომ მისი მეგობრის შვილიც მონაწილეობდა კონკურსში, მაგრამ ის არ აიყვანეს სტაჟიორად. რატომღაც ამ ყველაფერში ის ახალ სტაჟიორებს ადანაშაულებდა და მათზე იყო გაბრაზებული, რაც გამოიხატებოდა შემდეგში: არ უწევდა სათანადო დახმარებას, არ უზიარებდა ინფორმაციას და ხშირად უხეშად მიმართავდა მათ.

ერთ დიდ ოთახში განთავსებული იყო როგორც სტაჟიორების, ასევე სპეციალისტების სამუშაო მაგიდები. ვინაიდან ერთ-ერთ სტაჟიორს, ნინოს სხვებზე ხშირად უწევდა შეხება ქეთისთან საქმიდან გამომდინარე, მაგიდა მიუჩინეს სპეციალისტის სამუშაო მაგიდის გვერდით. ერთ დღეს შესვენებაზე გასვლის წინ, როდესაც სპეციალისტი საკუთარი საფულის ძებნა დაიწყო უშედეგოდ, მისმა კოლეგამ უთხრა, რომ მის მაგიდასთან ნინო დაინახა ცოტა ხნის წინ. ამის გაგონებისთანავე ქეთიმ ნინოს შევიწროვება დაიწყო და ირიბად ადანაშაულა ქურდობაში. მიუხედავად იმისა, რომ ნინო ყველანაირად ცდილობდა საკუთარი სიმართლის დამტკიცებას, ყველა მისი სიტყვა თუ ქმედება უშედეგო იყო.

ეს ცილისწამება იმდენად მძიმე აღმოჩნდა მისთვის, რომ გადაწყვიტა, იმ დღესვე დაეტოვებინა სტაჟირება. კოლეგა სტაჟიორებმა მას მხარი დაუჭირეს და ერთობლივად დატოვეს სტრუქტურა. იმ დღეს მათ არავისთვის განუცხადებიათ პოზიციის დატოვების შესახებ, მხოლოდ ელფოსტის საშუალებით შეატყობინეს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას, რომ ტოვებდნენ დაკავებულ პოზიციას, ხოლო მომხდარი ფაქტის შესახებ არაფერი უცნობებიათ.

იმავე საღამოს სამუშაო ოთახში შემოვიდა სპეციალისტების უფროსი, რომელსაც ფეხზე წამომდგრები შეხვდნენ. ის მივიდა ქეთისთან და მიაწოდა საფულე, თან დაურთო, რომ მასაც ასეთივე აქვს და დილით შემოსული რომ იყო, საქმეში გართულმა ინსტიტუტურად აიღო და მხოლოდ ახლა აღმოაჩინა ეს ფაქტი. უფროსმა ოთახი დატოვა, სპეციალისტებმა უსიტყვოდ გააგრძელეს მუშაობა. ეს საკითხი მეორედ არ უხსენებიათ.

### **კითხვები დისკუსიისათვის:**

1. როგორ შეაფასებდით სპეციალისტ ქეთის საქციელს და დამოკიდებულებას სტაჟიორების მიმართ?
2. როგორ მოიქცეოდით ნინოს და სტაჟიორების ადგილას? რა ზომებს მიიღებდით?
3. რამდენად გამართლებული იყო სტაჟიორების მხრიდან, რომ არ აცნობეს მომხდარი ფაქტის შესახებ ზემდგომ პირებს? რამდენად სწორია, რომ HR დეპარტამენტი არ დაინტერესდა სტაჟიორების მიერ

სამუშაო ადგილის ჯგუფურად მიტოვების მიზეზით?  
4. რამდენად ეთიკურად მიგაჩნიათ საკითხის გარკვევის შემდგომ ქეთის და მისი კოლეგა სპეციალისტების დუმილი?