

# საჯარო მოხელის აღქმები საჯარო სამსახურში დავის კრევენციასა და გადაწყვეტიის ალტერნატიულ მექანიზმებზე





მომზადებულია დამოუკიდებელი ექსპერტის გიორგი ურჩუხიშვილის მიერ საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP) და დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის ხელშეწყობით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს.

# საჯარო მოხელის აღქმები საჯარო სამსახურში დავების პრევენციასა და მართვაზე

## შესავალი

ბოლო დეკადის განმავლობაში, საქართველოს მთავრობა საჯარო სამსახურში დავების რიცხვის ზრდის წინაშე დადგა. მაგალითად, მხოლოდ თბილისის საქალაქო სასამართლოს ადმინისტრაციულ საქმეთა კოლეგიაში 2017 წელს შეტანილია 474 სარჩელი „შრომით“ ურთიერთობასთან დაკავშირებით.<sup>1</sup> დღეისათვის საჯარო სამსახურში წარმოშობილი დავების გადაჭრის ყველაზე მნიშვნელოვან ფორმად მიიჩნევა ტრადიციული სასამართლო სამართალწარმოება. ამავდროულად, სასამართლოებში მოპოვებული სტატისტიკური მონაცემები, ასევე, ტელევიზიითა თუ სოციალურ ქსელებში პერიოდულად გავრცელებული ინფორმაცია და განხილვები ცხადყოფს, რომ საჯარო დაწესებულებებიდან გათავისუფლებული პირები თავიანთი უფლებების დასაცავად ხშირად მიმართავენ სასამართლოს და წარმატებით ასრულებენ დავას.<sup>2</sup> ეს იწვევს უამრავ პრობლემას, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ:

- **რეპუტაციული ზიანი**, რომელსაც გავლენა აქვს სახელმწიფო დაწესებულების ავტორიტეტსა და მისდამი საზოგადოების ნდობის ხარისხზე;
- **ფინანსური ზიანი**, რომელიც მნიშვნელოვანი ტვირთია სახელმწიფო ბიუჯეტისთვის (მაგ.: 2012-2017 წლის განმავლობაში სამინისტროებისა და თვითმმართველი ქალაქების მიერ საჯარო მოხელეთათვის გადახდილი განაცდურის ჯამური რაოდენობა 631 903 ლარს შეადგენდა);
- დავის წარმართვაში **ადამიანური რესურსის** ხარჯვა (სამივე ინსტანციაში დავების განხილვის საშუალო ხანგრძლივობა ერთიდან სამ წლამდეა, რაც დამატებით სირთულეებს წარმოქმნის);
- **ორგანიზაციული ზიანი**, რომელსაც უარყოფითი გავლენა აქვს დასაქმებულის მოტივაციასა და დაწესებულებაში არსებულ სამუშაო გარემოზე;
- და ბოლოს, კიდევ ერთი პრობლემაა **სასამართლო სისტემის გადატვირთვა**.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> მონაცემები და შედეგები აღებულია კვლევიდან: „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“.

<sup>2</sup> სოფიო ტყემალაძე, სოფიო ჩაჩავა, „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, UNDP, თბილისი, 2018 წელი, გვ. 6.

<sup>3</sup> სოფიო ტყემალაძე, სოფიო ჩაჩავა, „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, UNDP, თბილისი, 2018 წელი, მოკლე შეჯამება, გვ. 1-2.

2016 წელს გაეროს განვითარების პროგრამამ დაიწყო ახალი, მრავალწლიანი პროექტი „საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის ხელშეწყობის (PAR) მხარდაჭერა“, რომელიც მოიცავს რამდენიმე მკაფიო და წინასწარ განსაზღვრული საჭიროება სამი კრიტიკული მიმართულებით: პოლიტიკის განვითარება და კოორდინაცია, საჯარო სამსახურის რეფორმა და სახელმწიფო სერვისების მიწოდება. საჯარო სამსახურის რეფორმის ფარგლებში, ამ ინიციატივის მიზანია, მხარი დაუჭიროს საჯარო სამსახურის ბიუროს დავების გადაწყვეტის სისტემის გაუმჯობესებასა და მათი ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმების დანერგვაში, რომლებიც მორგებული იქნება ქართულ საჯარო სექტორზე.

## კვლევის მიზანი და ამოცანები

სწორედ ამ მიზნის მისაღწევად დაიგეგმა კვლევა, რომელიც შეისწავლის საჯარო მოხელეთა განწყობებსა და აღქმებს ამ სექტორში დავების პრევენციასა და მართვასთან დაკავშირებით.<sup>4</sup> **კვლევის მიზანი** გახლავთ ნიადაგის მომზადება საჯარო სამსახურებში დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმების დანერგვისთვის, მისი **ამოცანები** კი ასეთია:<sup>5</sup>

1. საჯარო სამსახურში დავის წარმოშობის მიზეზების განსაზღვრა და ტიპოლოგიის შექმნა;
2. საჯარო მოხელეთა ცნობიერების დონის შესწავლა საჯარო სამსახურში დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების შესახებ;
3. საჯარო მოხელის ქცევის შესწავლა საჯარო სამსახურში დავებსა და მათი ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმებთან მიმართებით;
4. საჯარო სამსახურში არსებული კულტურული განზომილებების შესწავლა და დავის გადაწყვეტის შესაბამისი, ალტერნატიული მექანიზმების განსაზღვრა;
5. საჯარო მოხელეთა განწყობის/დამოკიდებულებების შესწავლა დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების (მედიაცია, კონსილიაცია, არბიტრაჟი) მიმართ;
6. იმ ღირებულებებისა და ეთიკური პრინციპების დადგენა, რომელთა გამოც საჯარო მოხელე წამოიწყებს/არ წამოიწყებს დავას.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> კვლევის მონაცემები ეფუძნება სამინისტროებში, საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებსა და სასამართლოში დასაქმებულ საჯარო მოხელეთა მოსაზრებებს.

<sup>5</sup> კვლევას ჰქონდა ქვეამოცანები: 1) საკვლევ საკითხთან დაკავშირებული რელევანტური კვლევებისა და ლიტერატურის მიმოხილვა; 2) ორი სამუშაო ფოკუსგუფის ჩატარება საჯარო მოხელეებთან დავების პრევენციასა და მართვაზე; 3) გამოკვლევის პროგრამის, ინსტრუმენტის შექმნა და სავსე სამუშაოების ორგანიზება; 4) შეგროვებული პირველადი სოციოლოგიური ინფორმაციის რაოდენობრივი ანალიზი; 5) კვლევის საბოლოო ანგარიშისა და რეკომენდაციების მომზადება.

<sup>6</sup> ქვემოთ მოცემული მონაცემები გაანალიზდა და განიმარტა კვლევის ამოცანების თანმიმდევრობის მიხედვით.

## ლიტერატურის მიმოხილვა/საკვლევი კითხვები

„საჯარო მმართველობის რეფორმის ხელშეწყობის“ პროექტის ფარგლებში, საჯარო სამსახურში დავების გადაწყვეტის სისტემის გაუმჯობესებისა და ალტერნატიული მექანიზმების დანერგვის მიმართულებით მნიშვნელოვანი ძალისხმევაა გაღებული საჯარო სამსახურის ბიუროს დასახმარებლად. რამდენიმე კვლევა ჩატარდა ისეთი მიზნებით, როგორცაა სამუშაო ადგილზე დავების ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება, ასევე, მოცემული სფეროს შემდგომი გაუმჯობესება. მათ შორის გამოვყოფთ სოფიო ტყემალაძისა და სოფიო ჩაჩავას მიერ 2017 წელს ჩატარებულ კვლევას - „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, სადაც განხილულია დავების ძირითადი საფუძვლები/მიზნები. ამ კვლევის მიხედვით, სამსახურებრივი დავების უმრავლესობა სრულდება საჯარო დაწესებულების საწინააღმდეგო გადაწყვეტილებით. ამის მიუხედავად, დასაქმებულთა უფლებების აღდგენა ხშირად შეუძლებელია სხვადასხვა მიზეზის გამო.

კვლევის თანახმად, დავები უმეტესწილად წარმოიშობა რეორგანიზაციისა და დისციპლინური წარმოების ფარგლებში პირის გათავისუფლებისას; ასევე ხშირია კონკურსის კანონიერებასთან დაკავშირებული დავები, რომელთა უმეტესობაში იკვეთება პროცედურული დარღვევები საჯარო უწყების მხრიდან, მათ შორის, საქმის გარემოებათა გამოკვლევისა და გადაწყვეტილების დასაბუთების ხარვეზები. აღსანიშნავია, რომ კვლევაში გაანალიზებული სასამართლო გადაწყვეტილებები ეფუძნებოდა საჯარო სამსახურის შესახებ კანონის ძველ ვერსიას, ხოლო დაინტერესებულ პირებთან ინტერვიუები მიმდინარეობდა საჯარო სამსახურის შესახებ ახალი კანონის იმპლემენტაციის პარალელურად. შესაძლებელია, კანონით დაწესებულ ახალ რეგულაციებს, განსაკუთრებით, დისციპლინური წარმოების გაუმჯობესებულ წესს, გარკვეული გავლენა მოეხდინა ბოლო წლებში სახელმწიფო უწყებების მიერ დავების მართვის პროცესსა და მიღებულ სასამართლო გადაწყვეტილებებზე. თუმცა, მიუხედავად ამისა, როგორც წინამდებარე კვლევაში გამოჩნდა, დავების პრევენციისა და მართვის მიმართულებით ჯერ კიდევ ბევრი გამოწვევა არსებობს. მაგალითად, 2017 წლის კვლევის მთავარი მიგნება არის ის, რომ საჯარო დაწესებულებებში არ არსებობს ეფექტიანი მექანიზმი და სამართლებრივი საფუძველი, რომელიც ხელს შეუწყობს:

- ა) დავების პრევენციას (პრობლემური სიტუაციების სათანადო გამოკვლევას ადრეულ ეტაპზე და ეფექტიან კომუნიკაციას);
- ბ) დავების მოგვარებას ადრეულ ეტაპზე, არაფორმალურად და ხარჯების ეფექტიანი გამოყენებით.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მორიგება არის გამონაკლისი და საჯარო დაწესებულებებში გამოკითხულ დასაქმებულთა უმრავლესობა მხარს უჭერს არსებული პროცესების დახვეწას, დავების პრევენციასა და ეფექტიანი გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმის შემოღებას.<sup>7</sup>

ასევე საინტერესოა რაოდენობრივი კვლევა, რომელიც გაეროს განვითარების პროგრამამ 2019 წელს ჩატარა საჯარო მოხელეთა შორის. კვლევის შედეგად მიღებული

<sup>7</sup> სოფიო ტყემალაძე, სოფიო ჩაჩავა, „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, UNDP, თბილისი, 2018 წელი, მოკლე შეჯამება, გვ. 1-2.

ძირითადი მიგნებები ხაზს უსვამს იმ მიმართულებებს, რომლებშიც საჯარო მოხელეები ყველაზე დაუცველად გრძნობენ თავს. მაგალითად:

- 60% თვლის, რომ დასაქმებულთა შერჩევის პროცესი არ არის სამართლიანი;
- 62% თვლის, რომ დასაქმებულთა სამსახურიდან გათავისუფლების პროცესი არ არის სამართლიანი;
- 44% თვლის, რომ დაისჯება, თუ საკუთარი ორგანიზაციის ფარგლებში დარღვევის შესახებ საჩივარს შეიტანს;
- 53% თვლის, რომ არ არსებობს დაცვის მექანიზმი იმ თვითნებური გადაწყვეტილებების წინააღმდეგ, რომლებსაც მენეჯერები იღებენ;
- 34% თვლის, რომ მენეჯერები თანამშრომლებს თანასწორად არ ეპყრობიან;
- 46% თვლის, რომ პოლიტიკური თანამდებობის მქონე პირთან დავის შემთხვევაში, მენეჯერები ამ თანამშრომელთა საუკეთესო ინტერესიდან გამომდინარე არ იმოქმედებენ;
- 45% თვლის, რომ სამუშაო არ არის სამართლიანად გადანაწილებული;
- 44% თვლის, რომ შეფასებები არ არის სამართლიანი.<sup>8</sup>

ამ კვლევების შედეგების გაცნობის შემდეგ, შესაძლოა დავასკვნათ, რომ საჯარო სამსახურებში **ორი სახის პრობლემა** არსებობს დავების გადაწყვეტასთან დაკავშირებით:

1. **ინსტიტუციური** - არ არსებობს დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმები; და
2. **კულტურული** - საჯარო მოხელეები თავს დაცულად არ გრძობენ და ერიდებიან, ერთი მხრივ, ზოგადად დავის წამოწყებას და, მეორე მხრივ, ამ დავის სამსახურის შიგნით მოგვარებას.

ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმების, ანუ ინსტიტუციური პრობლემის შესახებ არსებობს ბარია აჰმედის კვლევა - „მედიაცია და დავების მართვა საჯარო სამსახურში“, სადაც დავების გადაჭრის ალტერნატიული გზები განხილულია სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითებით. ამ კვლევაში დეტალურად არის განხილული ძირეული სხვაობები დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის ყველაზე ფართოდ გამოყენებულ ფორმებს შორის (კონსილიაცია<sup>9</sup>, მედიაცია<sup>10</sup>, არბიტრაჟი<sup>11</sup>, შრომითი ინსპექტორები ან ომ-

<sup>8</sup> ბარია აჰმედი, „მედიაცია და დავების მართვა საჯარო სამსახურში“, UNDP, თბილისი, 2020, გვ. 40.

<sup>9</sup> დავის ამ სახით გადაწყვეტის შემთხვევაში, მესამე მხარე მოქმედებს მხოლოდ როგორც ფასილიტატორი, უზრუნველყოფს რა კონფლიქტში მყოფ მხარეებს შორის ინფორმაციის ორმხრივ გაცვლას და უბიძგებს ანტაგონისტური პოზიციების დაახლოებისკენ. მესამე მხარე უსმენს ყოველ მხარეს, ჩვეულებრივ, პირადად შეხვედრისას, ან ზოგჯერ სატელეფონო საუბრის მეშვეობით, და ეძებს მათთვის მისაღებ გამოსავალს. ასეთი გამოსავალი შესაძლოა მოიცავდეს კომპენსაციას, ან სამუშაო ადგილას მიღებულ სხვა ზომებს. კონსილიატორი არ იღებს გადაწყვეტილებას, არც გამოსავალს გვთავაზობს, მაგრამ ის მუშაობს განმცხადებელსა და დამსაქმებელთან, რათა მისაღებ სასურველ შედეგამდე მივიდნენ, რაც შემდგომში შესაბამისი წესით ფორმდება. ზოგიერთ ქვეყანაში კანონი მოითხოვს, რომ საქმის შრომის სასამართლოში მოსმენამდე, განმცხადებელმა ისარგებლოს კონსილიატორის დახმარებით. შეთანხმების მიღწევის შემთხვევაში, როგორც წესი, საქმე გამოიხიშობა სასამართლოდან და დარეგისტრირდება, როგორც „გადაწყვეტილი.“

<sup>10</sup> დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის ამ ფორმის შემთხვევაში, მიუკერძოებელი მესამე მხარე - მედიატორი - ორ ან მეტ მოდავე ადამიანს ეხმარება შეთანხმების მიღწევაში. არსებობს მედიაციის ორი ფორმა: ერთი ჰგავს კონსილიაციას, რა დროსაც მედიატორი მხარეებს ხვდება, ან ზოგჯერ შეისწავლის წერილობით განცხადებებს გამოსავლის პოვნის მიზნით, შემდეგ კი უზიარებს არასავალდებულო გადაწყვეტილებას ან რეკომენდაციას. ეს ხშირად წერილობითი ფორმით ხდება. ასეთი პროცესი ჰგავს კოლექტიურ შრომით დავებში კარგად ჩამოყალიბებულ მედიაციის პრინციპებს. მედიაციის მეორე ფორმას უწოდებენ „ურთიერთობით მედიაციას“ (relational mediation). იგი პრობლემის გადაწყვეტისას თანამშრომლობით პრინციპებს ეფუძნება და უფრო მეტად აქცენტირებულია მომავალსა და ურთიერთობის აღდგენაზე, ვიდრე „ბრალდების“ განხილვაზე. მედიატორი ხელმძღვანელობს მხარეებს, რათა მათ განსჯიან და ქმედების სხვადასხვა ახალი გზის ძიებით გამოსავალს მიაგნონ. ეს მიდგომა სათავეს იღებს ოჯახური მედიაციიდან. ურთიერთობითი მედიაცია, როგორც წესი, წარმომადგენლებისა ან ადვოკატების დაუსწრებლად ტარდება და არც წერილობითი გადაწყვეტილება მიიღება.

<sup>11</sup> ამ შემთხვევაში მესამე მხარე ისმენს პირების მიერ წარდგენილ განაცხადს და შედეგად გამოაქვს სავალდებულო გადაწყვეტილება.

ბუდსმენი<sup>12</sup> და დავების ალტერნატიული არასასამართლო გადაწყვეტა<sup>13</sup>). კვლევის განმავლობაში მოხდა ამ მექანიზმების ოპერაციონალიზაცია და ისინი შეკითხვებზე ჩამოყალიბდა, რათა განსაზღვრულიყო, რომელი მექანიზმი უფრო შეეფერება ქართულ საჯარო სამსახურს.

რაც შეეხება კულტურულ მხარეს, ცალკეული შრომითი დავები ან საჩივრები ყოველდღიურად წარმოიშობა და მათი მართვა ზოგჯერ განსაკუთრებით რთულია. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს კომპლექსური ურთიერთობები ან მრავალფეროვანი კულტურული ფაქტორები, ასევე, სხვა მახასიათებლები, რომლებიც გავლენას ახდენს უთანხმოებებზე სხვადასხვა ქვეყანაში. მიიჩნევა, რომ სამსახურში დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის ფორმები და ხერხებიც განსხვავდება კულტურული მახასიათებლებიდან გამომდინარე.

ჰოფსტედი კულტურას განსაზღვრავს, როგორც გონების კოლექტიურ პროგრამირებას, რომელიც განასხვავებს ერთ ჯგუფს მეორისგან. თანამედროვე საქმიან ურთიერთობებში კულტურა განსაზღვრავს ამ საქმიანი ურთიერთობების მახასიათებლებს, მიდგომებს, დასაქმებულთა კომპეტენციას, ორგანიზაციების მიზნებს, ღირებულებებსა და სტრატეგიებს. ყველა კულტურა განასხვავებს თავს სხვა კულტურისგან, „პრობლემის გადაჭრის“ საკუთარი გზებისა და მიდგომების ჩვენებით. ტრომპენაარი აყალიბებს რამდენიმე ძირითად კულტურულ განზომილებას, რომელთა პრიზმაშიც შესაძლებელია სამსახურში ადამიანებს შორის წარმოქმნილი უთანხმოების გადაჭრის დანახვა.<sup>15</sup> ქვემოთ განხილულია თითოეული მათგანი.

**უნივერსალიზმი VS პარტიკულარიზმი (კანონები VS ურთიერთობები):** ადამიანებს უნივერსალურ კულტურებში სწამთ, რომ კანონები, შეთანხმებული ღირებულებები და სტანდარტები განაპირობებს ყველანაირ სოციალურ მოვლენას, მათ შორის, სამსახურებრივ დავებს. უნივერსალური ჭეშმარიტება არის კანონი, რომელიც განიხილება როგორც უფრო მნიშვნელოვანი სოციალური ფენომენი, ვიდრე ადამიანური ურთიერთობები. საპირისპიროდ, პარტიკულარული კულტურისთვის სოციალურ მოვლენებს განსაზღვრავს მეგობრობა და სოციალური ურთიერთობები: კანონის ადამიანური მხარე უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე თავად კანონი. კანონების მეშვეობით ასეთ კულტურაში უბრალოდ კოდიფიცირებულია ადამიანთა ურთიერთობები. ამ ორი მიმართულების მიხედვით, საჯარო სამსახურში შესაძლოა წარმოქმნას შემდეგი დილემები:

- იურიდიული ნორმების მკაცრი დაცვა, თუ მათი თავისუფალი განმარტება?!
- კანონების მკაცრი დაცვა, თუ გამონაკლისების დაშვება კონკრეტული ადამიანიდან და ადამიანური ურთიერთობებიდან გამომდინარე?!

<sup>12</sup> ზოგიერთი ქვეყანა იყენებს კვალიფიციურ ექსპერტებს, რომელთაც შრომის ექსპერტებისა და/ან ომბუდსმენების სახელით იცნობენ (მაგ.: უნგრეთი, ნიდერლანდები, ნორვეგია და რუმინეთი). კერძო კომპანიები ზოგჯერ ომბუდსმენს ნიშნავენ სამუშაო ადგილზე კონკრეტული დავების სამართავად (მაგ.: ირლანდიაში). ზოგიერთ ქვეყანაში ომბუდსმენს ნიშნავენ სახელმწიფო, რათა იგი გაუძღვეს გარკვეული ტიპის დავების მოგვარებას (მაგ.: დისკრიმინაციის შესახებ).

<sup>13</sup> დავების გადაწყვეტის ეს ალტერნატიული საშუალებები მოიცავს სოციალურ პარტნიორთა ერთობლივ ჩართულობას მოლაპარაკებაში, პრობლემის გადაწყვეტასა და/ან საჩივრის განხილვაში, ასევე, დისციპლინურ სამართალწარმოებაში. აღნიშნული გულისხმობს მხარეთა მოსმენასა და ხელშეწყობას გადაწყვეტილების მიღებაში (არაფორმალური გზით).

<sup>14</sup> Ghada M. Gad; Jennifer Shane, Kelly Strong, „Effect of Culture on Selection of Dispute Resolution Methods in International Contracts“, Construction Research Congress 2010, P. 909.

<sup>15</sup> Ghada M. Gad; Jennifer Shane, Kelly Strong, „Effect of Culture on Selection of Dispute Resolution Methods in International Contracts“, Construction Research Congress 2010, P. 914-917.

**სპეციფიური VS დიფუზიური (ზედაპირული VS ღრმა ურთიერთობები):** ზოგიერთ კულტურაში საქმის კეთებისას ადამიანები ძალიან დიდ ყურადღებას აქცევენ წინასწარ გაწერილ ზედაპირულ წესებს, ზოგში კი ამჯობინებენ, ჯერ სიტუაცია და მისი მონაწილეები შეისწავლონ სიღრმისეულად და შემდეგ დაიწყონ საქმიანობა. ასევე ხდება დავების შემთხვევაშიც: სპეციფიკურ კულტურებში ადამიანები მხოლოდ ზედაპირულ ფაქტებზე, სტანდარტებსა და კონტრაქტებზე კონცენტრირდებიან, მაშინ, როდესაც დიფუზიურ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება ადამიანთა სიღრმისეულ შესწავლასა და ინტერპრეტაციას. ჩნდება შემდეგი დილემები:

- ზედაპირული ფაქტები, თუ სიღრმისეული ადამიანური ურთიერთობები?!
- რაოდენობრივი მონაცემები და კონცეპტები, თუ საზოგადოების სიღრმეში არსებული ზოგადი სიკეთეები?!

მიიჩნევა, რომ ამერიკული კულტურა უფრო სპეციფიკურია, ბრიტანულ კულტურასთან შედარებით.

**აფექტური VS ნეიტრალური (შეაკავო VS გამოხატო ემოციები):** აფექტურ კულტურებში ადამიანები არ ერიდებიან ემოციების გამოხატვას, ნეიტრალურ კულტურებში კი ეს არასწორად მიიჩნევა. დილემა ასეთია:

- სამსახურში დარჩე შენთვის, ცალკე მდგომ ადამიანად, რომელსაც ნაკლები ურთიერთობა აქვს კოლეგებთან, თუ იყო კომუნიკაბელური და ხშირად მართავდე პროფესიულ და ადამიანურ საუბრებს სხვადასხვა საკითხზე (მაგ.: ამერიკა ცდილობს, უფრო ღია კულტურა იყოს, აღმოსავლეთ აზიისგან განსხვავებით)?

**შინაგანად მართული (ინტერნალისტი) VS გარეგანად მართული (ექსტერნალისტი):** ინტერნალისტი ადამიანები ფიქრობენ, რომ ბუნებრივი სამყარო/გარემო და ადამიანები თავად ადამიანთა მიერ იმართება. მათ არ სჯერათ ბედისწერისა ან იღბლის; ექსტერნალისტი ადამიანები კი სამყაროსა და ადამიანს უყურებენ, როგორც ბუნების გარეგანი ძალების მართვით მიღებულ პროდუქტს. მათ არ სწამთ, რომ საკუთარი ბედის ფორმირება თავად შეუძლიათ და უფრო გარეგანი მოვლენების იმედად რჩებიან, როგორცაა ღმერთი, ბედისწერა და იღბალი. დილემა ასეთია:

- ადამიანის ცხოვრება და საქმიანობა მისივე ცნობიერების გააზრებული პასუხია გარეგან ბუნებრივ გავლენებზე, თუ გაუაზრებელი, რის გამოც ისინი ცხოვრების დინებას მიჰყვებიან და არ ცდილობენ მის შეცვლას.

**თანმიმდევრული VS სინქრონული დრო:** კულტურის ეს განზომილება აღწერს, როგორ კეთდება საქმე ამა თუ იმ კულტურაში - თანმიმდევრულად, თუ ერთდროულად?! ყველა კულტურას აქვს თავისი რეაქცია დროსთან მიმართებით. თანმიმდევრულ კულტურაში საქმიანობები დროშია გაწერილი, გეგმები კი რიგიდულია; ხოლო, სინქრონულ კულტურაში დრო მოძრაობს წრიულად და ადამიანები მოვლენებს ქმნიან ერთდროულად. დრო მოქნილია, შესაბამისად, გეგმები - ადვილად ცვალებადი (მაგ.: ამერიკელები, ბრიტანელები და გერმანელები უფრო თანმიმდევრულები არიან, ვიდრე აზიელები, ლათინოამერიკელები და არაბები, რომლებიც სინქრონულობით უფრო გამოირჩევიან. თუ ამ ორი კულტურის ადამიანები ერთად იმუშავებენ, შესაძლოა სერიოზულ პრობლემებს წააწყდნენ).

ზემოთ განხილული კულტურული განზომილებების ოპერაციონალიზაციის შედეგად, შეიქმნა დახურული კითხვები, რომლებზეც პასუხებითაც გაანალიზდა ქართულ საჯარო



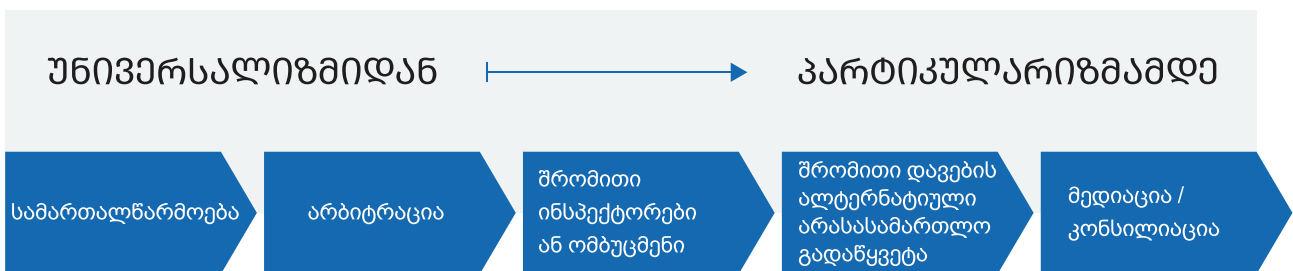
სივრცეში არსებული კულტურული განზომილება. ამის საფუძველზე შესაძლებელი გახდა გარკვევა, დავის გადაწყვეტის რომელი ალტერნატიული მექანიზმი უფრო შეესაბამება ქართულ საჯარო სამსახურს.

**დავის გადაწყვეტის მეთოდები და კულტურული მიმართულებები**

კულტურის უკეთ შესწავლა შესაძლებელს ხდის დავების გადაწყვეტის გამართივებას. გედის, შეინსაისა და სტრონგის მოდელის მიხედვით, შესაძლებელია სხვადასხვა სახის დავების გადაწყვეტის მორგება კულტურულ განზომილებებზე. ქვემოთ მოცემულია დავებისა და კულტურული განზომილებების ურთიერთმიმართების ცხრილი.

კულტურული განზომილება	სამართალ-ნარმოება	მედიაცია, კონსილიაცია	არბიტრაჟი	შრომითი ინსპექტორები ან ომბუდსმენი	დავების ალტერნატიული არასასამართლო გადაწყვეტა
უნივერსალიზმი					
პარტიკულარიზმი					
სპეციფიკური					
დიფუზიური					
აფექტური					
ნეიტრალური					
შინაგანად მართული					
გარეგანად მართული					
თანმიმდევრული					
სინქრონული					

კულტურაში, რომელიც ხასიათდება უნივერსალიზმით, კანონი განიხილება ლოგიკურად უფრო მნიშვნელოვან მოვლენად, ვიდრე ადამიანური ურთიერთობები. შესაბამისად, სამართალწარმოებას ამჯობინებენ მედიაციასა და კონსილიაციას, რაც ნიშანდობლივია პარტიკულარული კულტურებისთვის. ეს განსხვავება კარგად ჩანს ქვედა დიაგრამაზე.



დიაგრამის მოკლე შეჯამება:

- უნივერსალურ და სპეციფიკურ კულტურაში დავების გადაჭრისას უპირატესობას ანიჭებენ სამართალწარმოებას, არბიტრაჟსა და შრომით ექსპერტს/ომბუდსმენს;
- პარტიკულარულ და დიფუზიურ კულტურებში ამტობინებენ მედიაციას, კონსილიაციასა და დავების ალტერნატიულ არასასამართლო გადაწყვეტას;
- აფექტური კულტურისთვის დამახასიათებელია მედიაცია/კონსილიაცია და დავების ალტერნატიული არასასამართლო გადაწყვეტა, ხოლო ნეიტრალურისთვის - სამართალწარმოება;
- შინაგანად მართული და თანმიმდევრული კულტურისთვის ნიშანდობლივია მედიაცია, კონსილიაცია, დავების ალტერნატიული არასასამართლო გადაწყვეტა და შრომითი ექსპერტები/ომბუდსმენი;
- გარეგანად მართული და სინქრონული კულტურა კი ამტობინებს და არბიტრაჟს.

გარდა კულტურული მახასიათებლებისა, საინტერესოა საჯარო მოხელეთა ღირებულებები, თუ რის გამო არ წამოიწყებენ/წამოიწყებენ დავას საჯარო სამსახურში, ან რა განაპირობებს მათი, როგორც საჯარო მოხელის სამსახურზე მიტოვებას, რასაც შესაძლოა გავლენა ჰქონდეს შიდა დავების პრევენციაზე. საჯარო მოხელის ღირებულებებზე ინფორმაცია მოცემულია საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების გზამკვლევაში.<sup>16</sup> კვლევისთვის შეირჩა შემდეგი ღირებულებები: პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი; რელიგიური ნეიტრალიტეტი; საჯარო მოსამსახურის გამობატვის თავისუფლება; თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების დაუშვებლობა; ობიექტურობა და მიუკერძოებლობა; თავაზიანობა და კოლეგიალობა; საჯარო მოსამსახურის ურთიერთობა ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფ საჯარო მოსამსახურესთან; ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი საჯარო მოსამსახურის ურთიერთობა მას დაქვემდებარებულ საჯარო მოსამსახურესთან; და ბოლოს - მხილება.

## შესასწავლი ობიექტის გამოყოფა/შერჩევა

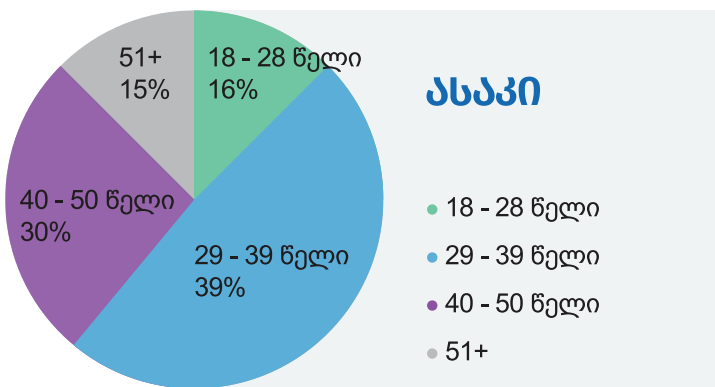
კვლევის ობიექტი იყო სამინისტროების, სასამართლოსა და საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებში დასაქმებული ყველა საჯარო მოხელე, რანგისა და სამსახურებრივი საფეხურის მიუხედავად. პოზიციის მიხედვით, რესპონდენტები დაიყვნენ ორ ნაწილად: **მენეჯერები** და **არამენეჯერები**. გამოყენებული იყო ალბათური, კერძოდ, მარტივი შემთხვევითი შერჩევის მეთოდი. საჯარო სამსახურის ბიუროს მოხელეთა ბაზიდან შემთხვევით შეირჩნენ რესპონდენტები, რომელთაც Google-ის გამოყენებით გაეგზავნათ ონლაინ ანკეტა. კვლევის გენერალური ერთობლიობა იყო 2500 საჯარო მოხელე, ხოლო შერჩევითი ერთობლიობა 95%-იანი ცდომილების ფარგლებში - 900 საჯარო მოხელე.

<sup>16</sup> მომზადებული და გამოცემულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), შვედეთის მთავრობის, დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ის მხარდაჭერით. გამოთქმული მოსაზრებები ავტორისეულია და შეიძლება არ ასახავდეს დონორი ორგანიზაციების თვალსაზრისს (ავტორები: გვანცა ბესელია, ნინო ცუხიშვილი).

## კვლევის მეთოდოლოგია, ინსტრუმენტი და მონაცემთა ანალიზი.

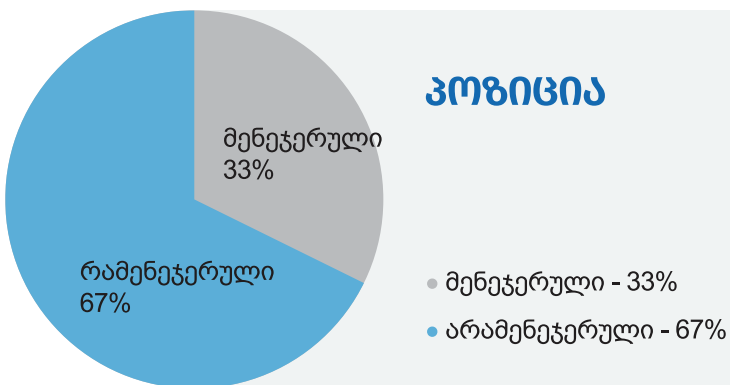
კვლევის დროს ინფორმაცია შეგროვდა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდით, კერძოდ, გამოკითხვით, კონკრეტულად კი - ონლაინ ანკეტირებით. ინსტრუმენტად გამოყენებული იყო ანკეტა<sup>17</sup>, მხოლოდ დახურული შეკითხვებით, რომლებითაც გაიზომა რესპონდენტთა ცოდნა, განწყობა და ქცევა დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმებთან მიმართებით. შეგროვებული მონაცემები გაანალიზდა რაოდენობრივად, ერთცვლადიანი ანალიზის მეშვეობით. კვლევა აღწერილობითია და კარგი საფუძველია უფრო სიღრმისეული, ანალიტიკური კვლევებისთვის.

## კვლევის შედეგების ანალიზი და განმარტება



გამოკითხვაში მონაწილეობდა 637 სატარო მოხელე. ანკეტის პირველ ნაწილში რესპონდენტები პასუხს სცემდნენ შეკითხვებს, რომლებითაც გაიზომა მათი მახასიათებლები: **სქესი, ასაკი, დასაქმების ადგილი და სამსახურებრივი პოზიცია**. გამოკითხულთა ასაკი შემდეგნაირად გადანაწილდა:

რესპონდენტთა 61% ქალია, ხოლო 39% - კაცი. მათ შორის, 42% არის სატარო სამართლის იურიდიული პირის წარმომადგენელი, 41% - სამინისტროს თანამშრომელი, ხოლო 13% (80) - სასამართლოს წარმომადგენელი. გამოკითხულთა 67% (427) დასაქმებულია არამენეჯერულ პოზიციაზე, ხოლო 33% (210) მენეჯერია.



კვლევის პირველი ამოცანა იყო სატარო სამსახურში დავის წარმოშობის მიზეზების განსაზღვრა და ტიპოლოგიის შექმნა. შესაბამისად, ანკეტის მომდევნო ნაწილში მოცემული კითხვები იკვლევდა რესპონდენტთა შეხედულებებსა და გამოცდილებას სატარო სამსახურში დავების წარმოშობის მიზეზებთან მიმართებით. გამოკითხულთა 50%-ს

<sup>17</sup> იხილეთ - ანკეტა: [https://docs.google.com/forms/d/14VOAUY\\_HecyYdgAxnJcEgEtaeJWRV3ZQm5OjvC1JDKw/edit](https://docs.google.com/forms/d/14VOAUY_HecyYdgAxnJcEgEtaeJWRV3ZQm5OjvC1JDKw/edit)

სმენია სამსახურში საჯარო მოხელეებს შორის დავაზე, ხოლო 50%-ს - არა. ვისაც სმენია საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელეთა შორის დავის შესახებ, დაასახელა მიზეზი, რომელთა გამოც დავა მოუხდათ მის კოლეგებს. შეიქმნა დავის წარმოშობის მიზეზების სავარაუდო ტიპოლოგია. ყველაზე მეტი პასუხი რეორგანიზაციამ (30% (190 ადამიანი)) მოაგროვა და ეს მონაცემი შეესაბამება სოფიო ტყემალაძისა და სოფიო ჩაჩავას კვლევას: „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, სადაც ქართულ საჯარო სამსახურში კონფლიქტის ერთ-ერთ ძირითად მიზეზად სწორედ რეორგანიზაცია სახელდება. ქვემოთ მოცემულია დავის წარმოშობის სხვა შესაძლო მიზეზებიც, რომლებიც რესპონდენტებმა დაასახელეს:

- შესასრულებელი ფუნქციები - 14% (92);
- მოხელის საქმიანობის შეფასება - 11% (70);
- მრავალფეროვანი გარემო - 6% (36);
- კონკურსი - 6% (36);
- სექსუალური შევიწროება - 4% (28);
- გამოხატვის თავისუფლება - 5% (23).

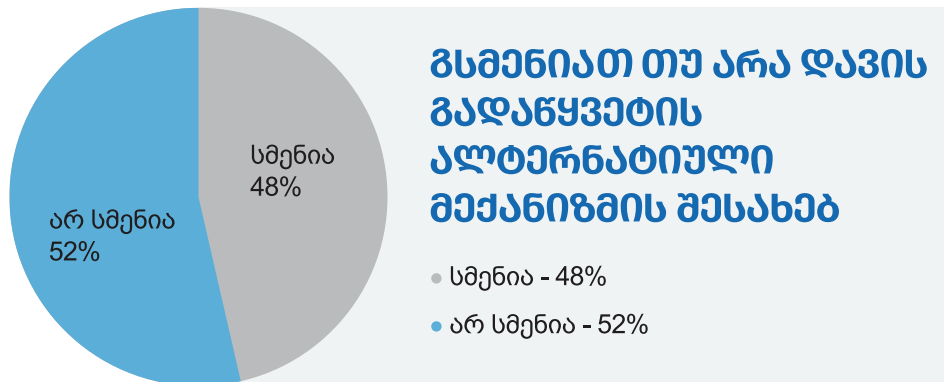
გარდა კოლეგების გამოცდილების რეკონსტრუქციისა, რესპონდენტები გამოთქვამდნენ მოსაზრებას, თუ რა შეიძლება გახდეს საჯარო სამსახურში დავის დაწყების მიზეზი. მონაცემები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- რეორგანიზაცია - 67% (427);
- შესასრულებელი ფუნქციები - 49% (312);
- შეფასება - 42% (267);
- კონკურსი - 41% (261);
- გამოხატვის თავისუფლება - 31% (191);
- სექსუალური შევიწროება - 29% (185);
- მრავალფეროვანი გარემო - 9% (57).

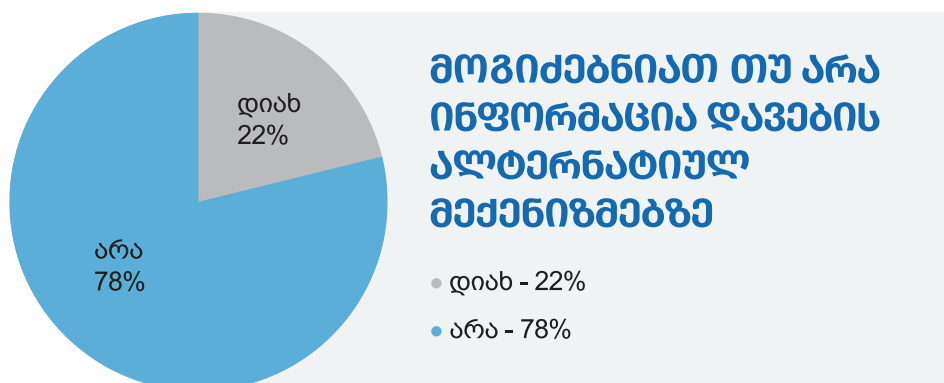
რეორგანიზაცია, შესასრულებელი ფუნქციები, შეფასება, გამოხატვის თავისუფლება, სექსუალური შევიწროება, მრავალფეროვანი გარემო და კონკურსი ის ძირითადი მიზეზებია, რომელთა გამოც შესაძლებელია, საჯარო სამსახურში საჯარო მოხელეებს შორის დავა დაიწყოს.

საინტერესოა ბოლო შეკითხვაზე გაცემული სტატისტიკურად უმნიშვნელო პასუხებიც: რამდენიმე რესპონდენტი მიიჩნევს, რომ დავა შეიძლება დაიწყოს ხელმძღვანელ პირთა არაკვალიფიციურობის, ჩაცმულობის, ტოქსიკური ურთიერთობების, თანამშრომელთა მიმართ არათანაბარი მიდგომის, ნეპოტიზმისა და პიროვნული უთანხმოების ნიადაგზე. მართალია, ამ მონაცემთა განზოგადება შეუძლებელია, თუმცა მომავალში დავების თვისებრივ/რაოდენობრივ კვლევებში შესაძლოა, ამ მიზეზებზეც გამახვილდეს ყურადღება.

კვლევის მომდევნო ამოცანა იყო საჯარო მოხელეთა ცნობიერების დონის შესწავლა საჯარო სამსახურში დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების შესახებ: რესპონდენტთა თითქმის ნახევარს - 48%-ს სმენია დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმებზე.



მათგან, ვისაც სმენია დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების შესახებ, 53%-ს (339 ადამიანი) ინფორმაცია აქვს კონკრეტულად მედიაციაზე, 27%-ს (167) -არბიტრაჟზე, 19%-ს (120) - შრომით ინსპექტორსა და ომბუდსმენზე, 12%-ს (73) კი - კონსილიაციაზე.



კვლევა ცდილობდა, გამოემჟღავნებინა, ინტერესდებიან თუ არა საჯარო მოსამსახურეები დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმებზე ინფორმაციის მოძიებით. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა მხოლოდ 22% (137) ეძებს მსგავსს ინფორმაციას.

მართალია, გამოკითხულთა უმრავლესობა არ დაინტერესებულა დავების გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმებით, მაგრამ მათი 71% ამბობს, რომ მომავალში მიიღებდა ასეთ ინფორმაციას. ეს მიანიშნებს საჯარო მოხელეთა გახსნილობასა და ღიაობაზე. სავარაუდოდ, ისინი უპრობლემოდ მიიღებენ სიახლეებს დავების პრევენციასთან დაკავშირებით.

კვლევის შემდეგი ამოცანა იყო საჯარო მოხელის ქცევის შესწავლა საჯარო სამსახურში დავებსა და მათი ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმებთან მიმართებით: გამოკითხულთა უმრავლესობა (79%) მიიჩნევს, რომ თუ მათი კოლეგა დავის წინაშე აღმოჩნდება, საკითხის მოგვარებას იგი დასაქმების ადგილზევე შეეცდება. 67%-ის აზრით, თუ მათი კოლეგა დასაქმების ადგილზე შეეცდება დავის მოგვარებას, ეს დავა დასაქმების ადგილზე არსებულმა რომელიმე დეპარტამენტმა უნდა გადაწყვიტოს.

აღსანიშნავია რესპონდენტთა 33% (213 ადამიანი), რომელიც თვლის, რომ დავის გადაწყვეტის მექანიზმთა ასამუშავებლად საჭიროა ახალი პოზიციის/ერთეულის დამატება სამსახურის შიგნით. თუ საჯარო მოხელე დასაქმების ადგილზე გადაწყვეტს დავის მოგვარებას, გამოკითხულთა აზრით, ამ პროცესში უნდა ჩაერთოს: ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი - 46% (293); იურიდიული დეპარტამენტი - 40% (254); აუდიტის დეპარტამენტი - 26% (167); და ადმინისტრაციული დეპარტამენტი 18% (114).

თუ დავების მოსაგვარებლად დასაქმების ადგილას შეიქმნება ახალი პოზიცია/ერთეული, რესპონდენტთა 59%-ის აზრით, ის უნდა დაიკავოს ახალმა თანამშრომელმა, ხოლო 41%-ს მიაჩნია, რომ უმჯობესია, აღნიშნულ თანამდებობაზე უკვე არსებული თანამშრომელი დაინიშნოს.

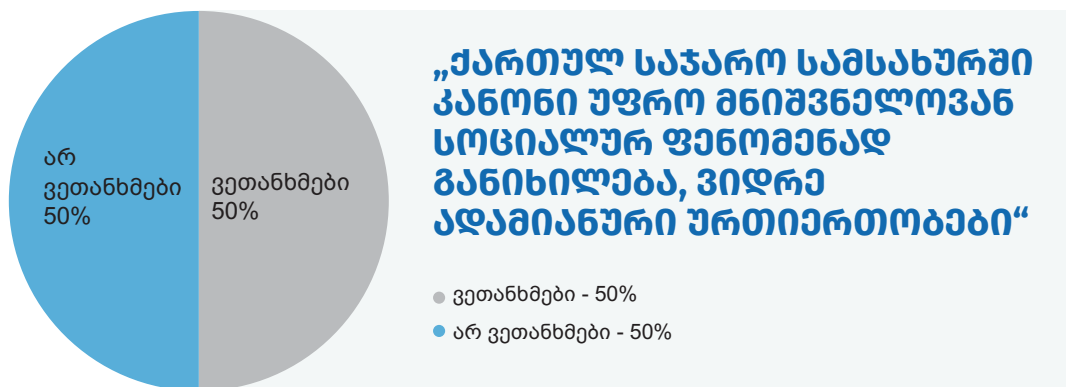
გამოკითხულთა 82% თვლის, რომ თუ მათი კოლეგა დავის მოგვარებას დასაქმების ადგილის მიღმა გადაწყვეტს, ის მიმართავს სასამართლოს.

ამ კუთხით, დანარჩენი მონაცემები შემდეგნაირად განაწილდა:

სახალხო დამცველის აპარატს მიმართავს 34% (218), დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მეთოდს - 23% (149), საჯარო სამსახურის ბიუროს – 22% (142).

ზედა შეკითხვის ანალიზის საფუძველზე, შესაძლოა ამოიხსნას ბოლო ათწლეულში არსებული კულტურული პრაქტიკა, როდესაც დავის წარმოშობის შემდეგ, საჯარო მოხელეები მის მოსაგვარებლად სასამართლოს მიმართავენ. ვინაიდან დასაქმების ადგილზე/მის მიღმა არ არსებობს დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმი, საჯარო მოხელეს პრობლემის მოგვარების სხვა გზა არ რჩება - იგი მიდის სასამართლოში. გარდა ამისა, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან მიმართვიანობის სურვილის დაბალი მაჩვენებელი მიუთითებს მოხელეთა წარმოდგენაზე ბიუროს შედარებით შეზღუდული მანდატისა და როლის შესახებ. კერძოდ, ბიუროსთან მიმართვიანობის პრაქტიკა უფრო მეტად შეინიშნება ადამიანური რესურსების მართვის ერთეულთა მხრიდან და ნაკლებად - სხვა საჯარო მოხელეებისგან.

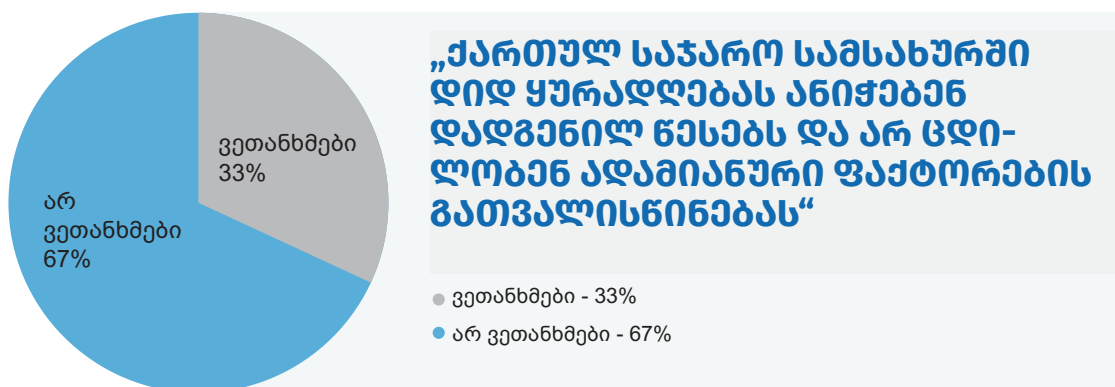
კვლევის მომდევნო ამოცანა გახლდათ ქართულ საჯარო სამსახურში არსებული კულტურული განზომილებების შესწავლა და დავის გადაწყვეტის შესაბამისი, ალტერნატიული მექანიზმის განსაზღვრა: ამისთვის რესპონდენტებს პასუხი უნდა გაეცათ შეკითხვებზე, რომელთა საშუალებითაც გაიზომებოდა ქართულ საჯარო სამსახურში არსებული კულტურული განზომილებები. რესპონდენტთა 50%-ის თქმით, კანონები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ადამიანური ურთიერთობები, თუმცა დანარჩენი 50% საპირისპიროდ ფიქრობს.



ეს საინტერესო მიგნებაა. როგორც აღწერილია ლიტერატურის მიმოხილვაში, ადამიანებს უნივერსალურ კულტურებში სწამთ, რომ კანონები, შეთანხმებული ღირებულებები და სტანდარტები განაპირობებს ყველანაირ სოციალურ მოვლენას, მათ შორის, სამსახურებრივ დავებსაც. უნივერსალური ქეშმარიტება არის კანონი, რომელიც განიხილება უფრო მნიშვნელოვან სოციალურ ფენომენად, ვიდრე ადამიანური ურთიერთობები. საპირისპიროდ, პარტიკულარული კულტურისთვის სოციალურ მოვლენებს განსაზღვრავს მეგობრობა და სოციალური ურთიერთობები. კვლევის მონაცემებმა აჩვენა, რომ რესპონდენტთა მოსაზრებებზე დაყრდნობით, ქართულ საჯარო სამსახურში შესაძლოა არსებობს ორივე, როგორც უნივერსალური, ისე პარტიკულარული კულტურა. უნივერსალურ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება სასამართლო დავებსა და არბიტრაჟს, ხოლო პარტიკულარულ კულტურებში - მედიაციასა და კონსილიაციას.

კვლევის მონაცემები დავების ალტერნატიული მექანიზმების დანერგვისას მოქნილობის საშუალებას იძლევა. კერძოდ, ქართული საჯარო სამსახურის სივრცეში შესაძლებელია გაგრძელდეს ადმინისტრაციული სამართალწარმოებისა და სასამართლო სისტემისადმი მიმართვიანობის პრაქტიკა. თუმცა, დამატებით სასურველია, დაინერგოს დავის გადაწყვეტის ისეთი ალტერნატიული მექანიზმები, რომლებიც უფრო ადამიანურ ურთიერთობებზე იქნება აგებული, ვიდრე სავალდებულო რეგულაციებსა ან კანონებზე. ამავე დროს, რადგან მოხელეთა ნაწილი სამართლებრივ რეგულაციებს მაინც დიდ როლს ანიჭებს, მნიშვნელოვანია, რომ ახალი ალტერნატიული მეთოდები განისაზღვროს შესაბამისი საკანონმდებლო ჩარჩოს მეშვეობით - კერძოდ, იყოს მეტად ნათელი და ითვალისწინებდეს პროცესის წარმართვისა და შედეგების აღსრულების თვალსაჩინო ელემენტებს/გარანტიებს.

კვლევა ასევე შეეცადა, განესაზღვრა, ქართულ საჯარო სამსახურში კულტურა სპეციფიკურია, თუ დიფუზიური. სპეციფიკურ კულტურაში მუშაობისას ძალიან დიდ ყურადღებას ანიჭებენ წინასწარ გაწერილ წესებს, დიფუზიურში კი ამჭობინებენ ადამიანთა სიღრმისეულ შესწავლას საქმიანობის დაწყებამდე. გამოკითხულთა მხოლოდ 33% ეთანხმება დებულებას, რომ ქართულ საჯარო სამსახურში დიდ ყურადღებას ანიჭებენ დადგენილ წესებს და არ ცდილობენ ადამიანური ფაქტორების გათვალისწინებას, ხოლო მათი 67% ამ დებულებას საერთოდ არ ეთანხმება.

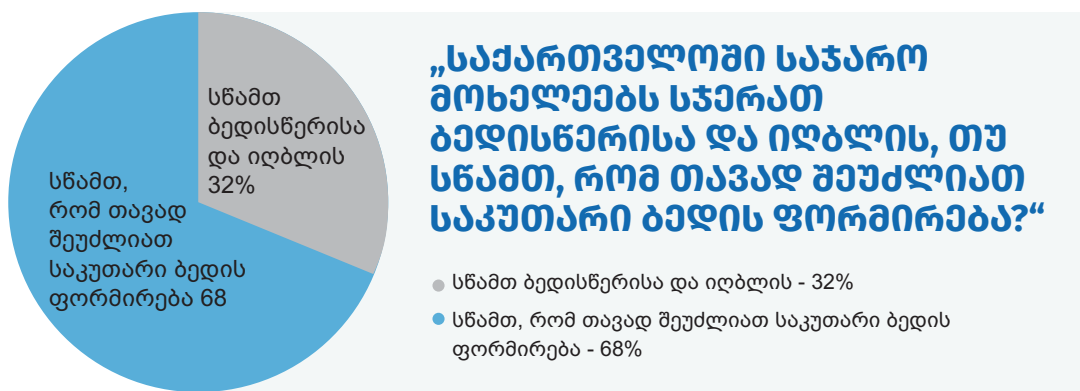


შესაძლოა, ქართულ საჯარო სამსახურში დადგენილი შიდა წესები, კანონისგან განსხვავებით (რომელიც ადამიანურ ურთიერთობებთან ერთად თანაბრად მნიშვნელოვანია), ნაკლებღირებული იყოს, ვიდრე კოლეგებს შორის არსებული ადამიანური

ფაქტორები. ამ მონაცემის მიხედვით, საჯარო სამსახურში უფრო დიფუზიური კულტურა ფიქსირდება, ვიდრე სპეციფიკური. ასეთ დროს ამჯობინებენ, დავის გადაწყვეტის მექანიზმად დანერგონ მედიაცია, კონსილიაცია და სხვა არასასამართლო მექანიზმები, და არა სასამართლო ან არბიტრაჟი. აღნიშნული მონაცემები ასევე პირდაპირ უკავშირდება რესპონდენტთა სურვილს, დავა ჯერ საჯარო ორგანიზაციის ფარგლებში მოაგვარონ. ეს უკანასკნელი კი ბუნებრივად ქმნის მეტ შესაძლებლობას, რომ მოლაპარაკების გზით გამოკვეთონ/შეისწავლონ ადამიანური ფაქტორები და ნაკლებად ფორმალური მეთოდის გამოყენებით შეინარჩუნონ კოლეგიალური ურთიერთობები. თუმცა, ყურადსაღებია რესპონდენტთა 33%, რომელიც თვლის, რომ წესებს უფრო დიდი ყურადღება ექცევა, ვიდრე ადამიანურ ფაქტორებს. სავარაუდოდ, ისინი დავის გადაწყვეტისთვის მიმართავენ სასამართლოს.

მომდევნო კულტურული განზომილება, რომლის გამოკვლევაც ნაშრომის ერთ-ერთ ამოცანა იყო, უკავშირდება კითხვას, ქართულ საჯარო სამსახურში კულტურა **აფექტურია, თუ ნეიტრალური?** აფექტურ კულტურებში ადამიანები არ ერიდებიან ემოციების გამოხატვას, ნეიტრალურ კულტურებში კი ეს არასწორად მიიჩნევა. გამოკითხულთა 44%-ის აზრით, საჯარო სამსახურში ადამიანები არ ერიდებიან ემოციების გამოხატვას, 56% კი საწინააღმდეგოდ ფიქრობს. შესაბამისად, მონაცემები იძლევა საშუალებას, საჯარო სამსახურში დაინერგოს დავის როგორც სასამართლო, ასევე ალტერნატიული არასასამართლო გადაწყვეტის მექანიზმები.

კვლევა ასევე შეეცადა, გაერკვია, ქართულ საჯარო სამსახურში ადამიანები **შინაგანად უფრო მართულები არიან, თუ გარეგანად**. ინტერნალისტი ადამიანები ფიქრობენ, რომ სამყარო და ადამიანები თავად ადამიანების მიერ იმართება. მათ არ სჯერათ ბედისწერის ან იღბლის. ექსტერნალისტი ადამიანები კი სამყაროსა და ადამიანს, უყურებენ, როგორც ბუნების გარეგანი ძალების შედეგს. მათ არ სწამთ, რომ საკუთარი ბედის ფორმირება თავად შეუძლიათ და უფრო გარეგანი მოვლენების იმედად რჩებიან. პასუხების მიხედვით, ქართულ საჯარო სამსახურში რესპონდენტთა 68%-ს სწამს, რომ თავად შეუძლია საკუთარი ბედის ფორმირება, ხოლო 32%-ს სჯერა ბედისწერისა და იღბლის.



ამ მონაცემზე დაფუძნებით, შეიძლება შეჯამდეს, რომ ქართულ საჯარო სამსახურში უფრო ინტერნალისტი ადამიანები ქარბობენ. ამის გამო, დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმად უფრო შესაფერისი და მორგებული იქნება მედიაცია, კონსილიაცია, შრომითი ინსპექტორი, ან ომბუდსმენი, ვინაიდან ეს მექანიზმები ადამიანის ჩართულობასა და მონაწილეობას გულისხმობს დავის მოგვარებისას. დავის გადაჭრის



ალტერნატიული მექანიზმების გამოყენებისას ინტერნალისტ ადამიანებს, რომლებიც გამოკითხულთა უმრავლესობას წარმოადგენენ, გაუჩნდებათ განცდა, რომ თავად მართავენ საჯარო სამსახურში არსებულ დავის პროცესს.

ბოლო კულტურული განზომილება, რომლის შესწავლასაც კვლევა შეეცადა, უკავშირდება შეკითხვას, ქართულ საჯარო სამსახურში საქმიანობები **თანმიმდევრულია, თუ სინქრონული**. კულტურის ეს განზომილებები აღწერს, როგორ კეთდება საქმე ამა თუ იმ კულტურაში - ერთმანეთის თანმიმდევრობით, თუ თანადროულად. თანმიმდევრულ კულტურაში საქმიანობები დროშია განწერილი, გეგმები კი რიგობულია; ხოლო სინქრონულ კულტურაში დრო მოძრაობს წრიულად და ადამიანები ქმნიან მოვლენებს თანადროულად. დრო მოქნილია, შესაბამისად, გეგმები - ადვილად ცვალებადი.

გამოკითხულთა 68%-ის აზრით, ქართულ საჯარო სამსახურში საქმიანობები თანმიმდევრული და დაგეგმილია, ხოლო 31%-ის აზრით - თანადროული და დაუგეგმავი. აღნიშნული მონაცემის მიხედვით, შესაძლოა, კულტურა საჯარო სამსახურში უფრო თანმიმდევრულია, ვიდრე სინქრონული. ამ მიმართულებითაც, უფრო შესაფერისია მედიაცია, კონსილიაცია, შრომითი ინსპექტორი, ან ომბუდსმენი - ზოგადად დავის გადაწყვეტის არასასამართლო მექანიზმები, ვინაიდან ეს ფორმები საკითხების განხილვისას თანმიმდევრულობას საჭიროებს.

კვლევის შემდეგი ამოცანა იყო საჯარო მოხელეთა განწყობის/დამოკიდებულებების შესწავლა დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების (მედიაცია, კონსილიაცია, არბიტრაჟი) მიმართ: კვლევის ინსტრუმენტი გარკვეულ ეტაპამდე ზომავდა რესპონდენტთა მანამდემდარსებულ ცოდნას, განწყობას, რწმენებსა და დამოკიდებულებებს დავების გადაწყვეტასთან დაკავშირებით. ამ ნაწილის შევსების შემდეგ კი ანკეტა რესპონდენტებს სთავაზობდა მედიაციის, კონსილიაციის, არბიტრაჟისა და შრომითი ინსპექტორის/ომბუდსმენის, როგორც დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების განმარტებულ/ახსნილ ვერსიებს. ამის შემდეგ კითხვარი ცდილობდა, ხელახლა დაედგინა რესპონდენტთა აზრი, რომელი მექანიზმი უფრო შეესაბამება ქართულ საჯარო სამსახურს. გამოკითხულთა 73% (462 ადამიანი) ასეთ ალტერნატიულ მექანიზმად მიიჩნევს მედიაციას, 71% (454) - შრომით ინსპექტორს/ ომბუდსმენს, 59% (378) - არბიტრაჟს, ხოლო 52% (333) - კონსილიაციას.

ამის შემდეგ, ანკეტაში დარჩენილი შეკითხვები მხოლოდ დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმებს შეეხებოდა. გამოკითხულთა 70% თვლის, რომ პირადად გამოიყენებს დავების გადაწყვეტის ალტერნატიულ მეთოდს; 57%-ის აზრით, ალტერნატიული გადაწყვეტის წარმმართველი საჯარო სამსახურიდან უნდა იყოს; დანარჩენი 43% კი აუცილებლად არ მიიჩნევს ამ პირის მუშაობას საჯარო სამსახურში.

გამოკითხული ქალების 71% და კაცების 67% ფიქრობს, რომ პირადად გამოიყენებს დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმს; ასევე, ქალების 55% და კაცების 60% თვლის, რომ დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის წარმმართველი საჯარო სამსახურიდან უნდა იყოს.

მენეჯერი რესპონდენტების 70% და არამენეჯერი რესპონდენტების 69% თვლის, რომ პირადად გამოიყენებს დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმს. გამოკითხული მენეჯერების 59% და არამენეჯერების 55% ფიქრობს, რომ დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის წარმმართველი საჯარო სამსახურიდან უნდა იყოს.

გამოკითხულთა აზრით, მედიატორის სქესს მნიშვნელობა არ აქვს, მაგრამ თითქმის ნახევარი - 49% ამტობინებს, რომ ამ ადამიანს ჰქონდეს მენეჯერული გამოცდილება. 31%-ის აზრით, ის ქართველი უნდა იყოს, დარჩენილი 69%-ისთვის კი ეროვნებას მნიშვნელობა არ აქვს.

რესპონდენტი ქალების 48% და კაცების 51% დავის გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმს იმ შემთხვევაში მიმართავს, თუ ამ პროცესს წარმართავს მენეჯერული პოზიციის მქონე პირი.

გამოკითხული მენეჯერების 60% და არამენეჯერების 43% თვლის, რომ დავის გადაწყვეტას უნდა წარმართავდეს მენეჯერული გამოცდილების მქონე საჯარო მოხელე.

გამოკითხულთა დამოკიდებულება იმ პიროვნული ფაქტორების მიმართ, რომლებიც, მათი აზრით, დავების წარმართველ ადამიანს უნდა ჰქონდეს, შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- ობიექტურობა - 533 (84%)
- კეთილსინდისიერება - 496 (78%)
- პროფესიონალიზმი - 472 (74%)
- პრინციპულობა - 192 (30%)
- ეთიკურობა - 188 (30%)
- ემოციური მდგრადობა - 164 (26%)
- ხანგრძლივი გამოცდილება - 146 (23%)
- საქმიანი რეპუტაცია - 142 (22%)
- მეგობრულობა (ემპათია) 120 (18%)
- კარგი მეტყველება 81 (13%)

რესპონდენტებმა ასევე გამოთქვეს აზრი, თუ რა მოახდენს დადებით გავლენას მედიატორის მიმართ ნდობის ჩამოყალიბებაზე. მათი 82% ასეთ წამახალისებელ ფაქტორად მიიჩნევს გამოცდილებას, 72% - განათლებას, 70% - რეპუტაციას, 26% - ასაკს და 10% - რანგს.

გამოკითხული ქალებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ნდობის ჩამოყალიბებაზე დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის წარმართველის მიმართ, არის გამოცდილება (85%), განათლება (74%), რეპუტაცია (68%) და ასაკი (23%), ხოლო კაცებისთვის - გამოცდილება (78%), რეპუტაცია (73%), განათლება (70%) და ასაკი (31%). ორივე სქესის რესპონდენტის პასუხებში გვაქვს თანხვედრა, რაც მიგვანიშნებს, რომ გამოცდილება, რეპუტაცია, განათლება და ასაკი ის ოთხი ძირითადი ინდიკატორია, რომლებიც მოქმედებს დადებითი დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაზე დავის გადაწყვეტის წარმართველის მიმართ. დაბალი პროცენტული მაჩვენებელი მიიღო ისეთმა ფაქტორმა, როგორცაა რანგი.

გამოკითხული რესპონდენტების 82% თვლის, რომ დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული (არასასამართლო) გზები უფრო იაფია, 68%-ის აზრით - უფრო სწრაფია, 58% კი მათ უფრო არაფორმალურად და კონფიდენციალურად მიიჩნევს. საინტერესოა ის, რომ თავისი

არსით, დავის ალტერნატიული მექანიზმები, როგორც წესი, უზრუნველყოფს პროცესის წარმართვას კონფიდენციალურად, შესაბამისი სამართლებრივი დოკუმენტაციის გარეშე. ამიტომ, საყურადღებოა მოხელეთა 42%-ის მოსაზრება პროცესის მეტად ფორმალურად და ნაკლებკონფიდენციალურად წარმართვაზე.

მას მერე, რაც რესპონდენტებმა, კითხვარის შევსებასთან ერთად, მცირე ინფორმაცია მიიღეს დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმებისა და დასაქმების ადგილზე გადაწყვეტის შესახებ, პასუხი გასცეს კითხვას, თუ როგორ მოაგვარებდნენ საკუთარ დავას. გამოკითხულთა 77% ეცდებოდა კონფლიქტის შიგნით მოგვარებას, დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმის გამოყენებით, ხოლო 23% მიმართავდა სასამართლოს. ეს მონაცემი შეესაბამება რესპონდენტთა მოსაზრებას, თუ როგორ მოაგვარებდა მათი კოლეგა დაწყებულ დავას.

გამოკითხული ქალების 76% და კაცების 79% ეცდებოდა დავის შიგნით მოგვარებას. ასაკის მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

ასაკი	მიმართავდა სასამართლოს	ეცდებოდა დავის შიგნით მოგვარებას
18-28	18%	82%
29-39	25%	75%
40-50	24%	76%
50+	18%	82%

რესპონდენტთა 12% დავის გადაწყვეტის არასასამართლო ხერხებს (მედიაცია, კონსილიაცია, არბიტრაჟი და ა.შ.) ძალიან ეფექტიანად მიიჩნევს, 57% - ეფექტიანად, 26% - არც ეფექტიანად და არც არაეფექტიანად, 5% - არაეფექტიანად, და 1% - ძალიან არაეფექტიანად.

მენეჯერული პოზიციის მქონე რესპონდენტთა 56%-ის აზრით, დავის გადაწყვეტის არასასამართლო ხერხები (მედიაცია, კონსილიაცია და არბიტრაჟი) ეფექტიანი მეთოდებია, ხოლო 14% მათ ძალიან ეფექტიან მექანიზმებად თვლის.

ასაკის მიხედვით, დავების გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების ეფექტიანობა შემდეგნაირად შეფასდა:

ასაკი	ძალიან ეფექტიანი	ეფექტიანი	არც ეფექტიანი და არც არაეფექტიანი	არაეფექტიანი	ძალიან არაეფექტიანი
18-28	11%	69%	16%	4%	0%
29-39	14%	53%	26%	5%	4%
40-50	9%	56%	29%	5%	1%
50+	14%	54%	26%	3%	1%

გამოკითხულთა 80% თვლის, რომ დავის გადაწყვეტის არასასამართლო ხერხები მათ მოლოდინებს უკასუხებს, ხოლო 20% საწინააღმდეგოდ ფიქრობს.

გამოკითხულ მენეჯერთა 81%-ისა და არამენეჯერთა 79%-ის აზრით, დავის გადაწყვეტის არასასამართლო ხერხები მათ მოლოდინებს უკასუხებს.

მოლოდინებთან დაკავშირებულ კითხვაზე პასუხები ასაკის მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა:

ასაკი	უკასუხებს	არ უკასუხებს
18-28	88%	12%
29-39	81%	19%
40-50	72%	18%
51+	84%	16%

ეს მონაცემები კიდევ ერთხელ ამყარებს ვარაუდს, რომ ქართულ საჯარო სამსახურში დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების დასანერგად შესაფერისი დროა და საჯარო მოხელეებიც მზად არიან ამ სიახლისთვის. თუმცა, დანერგვის შემთხვევაში საჭიროა დამატებითი ძალისხმევა და შესაბამისი პირობების შექმნა გარკვეულ ასაკობრივ კატეგორიებთან დაკავშირებით (კერძოდ, 29-39 და 40-50 წელი).

კვლევის ბოლო ამოცანა იყო იმ ღირებულებებისა და ეთიკური პრინციპების დადგენა, რომელთა გამოც საჯარო მოხელე წამოიწყებს/არ წამოიწყებს დავას. გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, საჯარო მოხელე დავას არ წამოიწყებს შემდეგი ფაქტორების გამო:

- კოლეგიალობა - 60% (383)
- ორგანიზაციის რეპუტაცია - 39% (251)
- ფინანსური სტაბილურობა - 33% (212)
- საჯარო სამსახურის ღირებულებებისადმი ერთგულება 29% (186)
- კარიერული წარმატება - 28% (181)
- პასუხისმგებლობა - 23% (144)
- მოტივაცია/წახალისება - 15% (98).

სქესის მიხედვით, ფაქტორები, რომელთა გამოც საჯარო მოხელე არ დაიწყებს დავას, შემდეგნაირად გადანაწილდა:

ფაქტორები	მდედრობითი	მამრობითი
კოლეგიალობა	60%	58%
ორგანიზაციის რეპუტაცია	35%	29%
ფინანსური სტაბილურობა	34%	32%
კარიერული წარმატება	27%	22%
ერთგულება	26%	33%
პასუხისმგებლობა	19%	29%
მოტივაცია	12%	20%

მენეჯერული პოზიციის მქონე რესპონდენტებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებებია: კოლეგიალობა (59%), ორგანიზაციის რეპუტაცია (41%) და კარიერული წარმატება (35%).

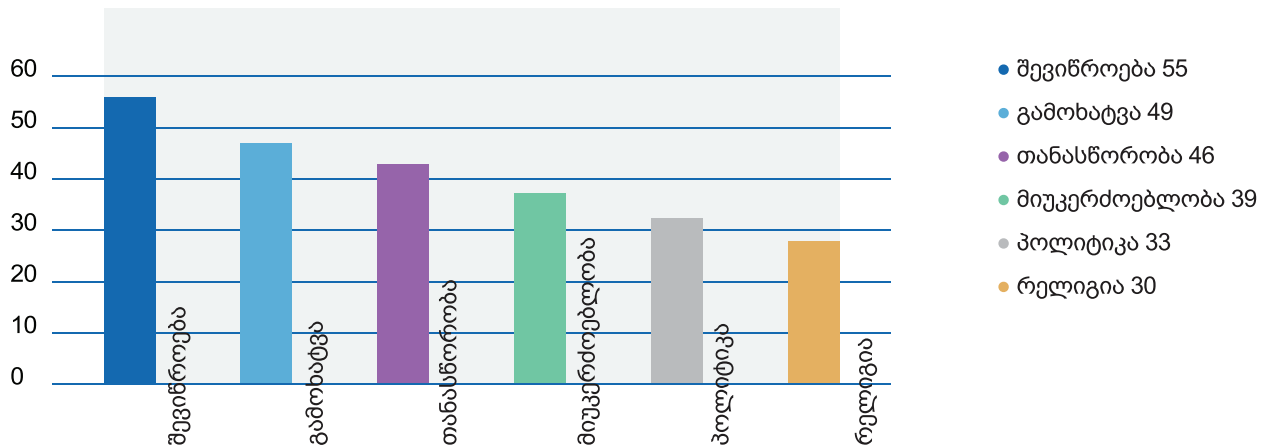
არამენეჯერული პოზიციის მქონე რესპონდენტებისთვისაც თითქმის მსგავსი ღირებულებებია მნიშვნელოვანი - კოლეგიალობა (60%), ორგანიზაციის რეპუტაცია (39%) და კარიერული წარმატება (25%).

ორივესთვის (33-33%) თანაბრად მნიშვნელოვანია ფინანსური სტაბილურობა.

სტატისტიკურად უმნიშვნელო პასუხებიდან საინტერესო აღმოჩნდა: ზეწოლა, სამსახურის დაკარგვის შიში, უდროობა, ემოციური ბულინგი, პირადი რეპუტაციის დაკარგვის შიში.

და ბოლოს, რესპონდენტთა პასუხები შეკითხვაზე, თუ რომელი ეთიკური პრინციპების დარღვევის გამო შეიძლება დაიწყოს დავა საჯარო მოხელემ, შემდეგნაირად გადანაწილდა:

## როგელი ეთიკური პრინციპის/ნორმების დარღვევის გამო შეიძლება დაიწყოს დავა საჯარო მოხელემ?



გამოკითხულთა 28% დავას წამოიწიებს, თუ სამსახურის ხელმძღვანელი მოეპყრობა არაეთიკურად; 22% ასე მოიქცევა მხილების დროს; 15% - კოლეგიალობისა და 12% - თავაზიანობის დარღვევის შემთხვევაში. სქესის მიხედვით, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა:

<b>ეთიკური ნორმა</b>	<b>ქალი</b>	<b>კაცი</b>
პოლიტიკური ნეიტრალიტეტი	31%	38%
რელიგიური ნეიტრალიტეტი	26%	37%
გამოხატვის თავისუფლება	52%	44%
თანასწორობა	39%	42%
სექსუალური შევიწროების დაუშვებლობა	57%	51%
ობიექტურობა	47%	44%
მიუკერძოებლობა	40%	38%
თავაზიანობა	12%	11%
კოლეგიალობა	17%	13%
მხილება	22%	22%
საჯარო მოსამსახურის ურთიერთობა ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფ საჯარო მოსამსახურესთან	35%	24%
ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი საჯარო მოსამსახურის ურთიერთობა მას დაქვემდებარებულ საჯარო მოსამსახურესთან	30%	26%

## შეჯამება და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებმა გამოავლინა, რომ კვლევაში მონაწილეობა უფრო მეტმა საჯარო მოხელე ქალმა მიიღო, ვიდრე კაცმა. საჯარო სამსახურში დავის წამოწყების მთავარ მიზეზად სახელდება რეორგანიზაცია, შესასრულებელი ფუნქციები, შეფასება, გამოხატვის თავისუფლება, თანასწორობა და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, სექსუალური შევიწროება. ეს უკანასკნელი შეიძლება გამოწვეულია საჯარო სამსახურებში გენდერული მეინსტრიმინგით და მოხელეთა გენდერული მგრძობიანობის ამაღლებით. გამოკითხულთა ნახევარს სმენია დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების შესახებ, ნახევარს - არა. ასევე, 79% თვლის, რომ მათი კოლეგა, სამსახურში დავის შემთხვევაში, ამტობინებს პრობლემის მოგვარებას დასაქმების ადგილზე. 77%-ს მიაჩნია, რომ თავადაც ამ გზით არჩევდა დავის გადაწყვეტას. 46%-ის აზრით, დავის გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელი უნდა იყოს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი, 59%-ის აზრით კი ეს პოზიცია უნდა დაიკავოს ახალმა თანამშრომელმა.

კვლევამ აჩვენა, რომ შესაძლოა ქართულ საჯარო სამსახურში კულტურა უნივერსალურიც არის და პარტიკულარულიც: საჯარო მოხელეებს თანაბრად სჯერათ კანონისა და ადამიანური ურთიერთობების, თუმცა, დადგენილ წესებზე მეტად პატივს ადამიანურ ფაქტორებს სცემენ. ამის გამო კულტურა უფრო დიფუზიურია, ვიდრე სპეციფიკური. საჯარო მოხელეთა თითქმის 70% თვლის, რომ თავად შეუძლია საკუთარი ბედის ფორმირება. ეს ნიშნავს, რომ ისინი უფრო ინტერნალისტები არიან, ვიდრე ექსტერნალისტები. ამავე დროს, ისინი ფიქრობენ, რომ საჯარო სამსახურში ადამიანები თანაბრად გამოხატავენ ან მალავენ ემოციებს. კულტურული განზომილებების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ ქართულ საჯარო სამსახურში დავის გადაწყვეტისთვის უფრო შესაფერისი და მორგებული ხერხია დავის ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმები: მედიაცია, კონსილიაცია და ომბუდსმენი/შრომის ექსპერტი.

გამოკითხულთა განწყობა დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების მიმართ ასეთია: 73% (462 ადამიანი) ქართული საჯარო სივრცისთვის შესაფერის მექანიზმად მიიჩნევს მედიაციას, 71% (454) - შრომით ინსპექტორს/ომბუდსმენს, 59% (378) - არბიტრაჟს, ხოლო 52% (333) - კონსილიაციას.

რესპონდენტთა 82% თვლის, რომ დავის გადაწყვეტის ალტერნატიული (არასა-სამართლო) გზები უფრო იაფია, 68%-ის აზრით - უფრო სწრაფია, 58% კი ამ მეთოდებს უფრო არაფორმალურად და კონფიდენციალურად მიიჩნევს.

და ბოლოს, გამოკითხულთა 80% ფიქრობს, რომ დავის გადაწყვეტის არასასამართლო ხერხები მათ მოლოდინებს უპასუხებს, ხოლო 20%-ს საწინააღმდეგო აზრი აქვს.

კვლევის მონაცემების შედეგად, შესაძლოა დავასკვნათ, რომ ქართული საჯარო სამსახური მზად არის დავების გადაწყვეტის ალტერნატიული მექანიზმების დასაანერგად. ამ მიზნით, კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით, მომზადდა შემდეგი რეკომენდაციები:<sup>18</sup>

- 1. დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის სისტემის მრავალფეროვნება:** მოხელეთა მოსაზრებით, დავის წარმოშობის ძირითადი მიზეზები შეიძლება ორ კატეგორიად დაიყოს: პირველი - რეორგანიზაცია, სექსუალური შევიწროება, ან კონკურსი,

<sup>18</sup> რეკომენდაციები მომზადდა ადგილობრივი ექსპერტის, ირაკლი ყანდაშვილის და გაეროს განვითარების პროგრამის წარმომადგენლის, ნატალია ბარათაშვილის მხარდაჭერით.

რომელიც მეტად არის დარეგულირებული კანონმდებლობით; მეორე ჯგუფი კი შესაძლოა ნაკლებად რეგულირდებოდეს სამართლებრივი აქტებით და უფრო მეტად ადამიანურ ფაქტორებზე იყოს დამოკიდებული. ეს არის მოხელეთა მიერ დასახელებული „მრავალფეროვანი გარემო“, „არათანაბარი მიდგომა“, „გამოხატვის თავისუფლება“, ან მოხელის საქმიანობის შეფასება მენეჯერის მიერ. შესაბამისად, დავების ალტერნატიული მექანიზმის დანერგვისას გასათვალისწინებელია ეს ორი განსხვავება: ზოგიერთი დავის მართვა შესაძლებელია მეტად სპეციალიზებული ცოდნის გამოყენებით და შესაბამის რეგულაციებზე მითითებით (მაგ.: საჯარო სამსახური ბიუროს ან ომბუდსმენის ჩართულობით), ხოლო დავების მეორე კატეგორია შეიძლება მოითხოვდეს ნაკლებად ფორმალურ და უფრო მეტად ურთიერთშეთანხმებაზე დაფუძნებულ მექანიზმს (მაგ.: მედიაცია ან კონსილიაცია). შესაძლოა, საწყის ეტაპზე უპირატესობა მიენიჭოს ერთ კონკრეტულ მეთოდს, თუმცა გარკვეული ეტაპიდან ან გარკვეულ საკითხებზე ასევე შესაძლებელი იყოს სხვა მეთოდების ელემენტთა გამოყენება (მაგ.: საჯარო სამსახურის ბიუროს/სახალხო დამცველის რეკომენდაციები).

2. **დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმის გათვალისწინება შესაბამისი სამართლებრივი რეგულაციებით:** როგორც კვლევამ აჩვენა, საჯარო სამსახურში კანონსა და რეგულაციებს უპირატესობას ანიჭებს რესპოდენტთა ნახევარი. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი ახალი მექანიზმი მკაფიოდ განისაზღვროს შესაბამისი სამართლებრივი რეგულაციებით, რათა ამ ჯგუფის მოხელეებისთვის ესა თუ ის მეთოდი ასევე მისაღები იყოს. ეს უკანასკნელი დამატებით გულისხმობს შიდა წარმოების პროცედურების წესების შემუშავებასაც.
3. **დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის მექანიზმის დანერგვა საჯარო უწყების შიგნით/გარეთ:** კვლევამ აჩვენა, რომ საჯარო მოხელეები დავის წარმმართველ რგოლს/პირს ხედავენ როგორც საჯარო სამსახურის შიგნით, ისე მის გარეთ. შესაბამისად, უპირაწინაა, დაინერგოს ისეთი სისტემა, რომელშიც დავის წარმართვისას შეძლებისდაგვარად იქნება გარანტირებული საჯარო სამსახურის შიგნით თუ გარეთ არსებული შესაბამისი კომპეტენციის მქონე პირების ჩართულობა.
4. **საკვალიფიკაციო მოთხოვნების დეტალურად გაწერა დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის პროცესის წარმმართველი პირისათვის:** კვლევამ აჩვენა, რომ მოხელეთა ნდობა მექანიზმის მიმართ გაიზრდება, თუ წარმმართველს ექნება შესაბამისი გამოცდილება, რეპუტაცია, განათლება და ასაკი. ამიტომაც, მნიშვნელოვანია დეტალურად გაიწეროს, თუ რა სახის კვალიფიკაციას უნდა აკმაყოფილებდეს ეს პირი.
5. **დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის წარმმართველის ცოდნა, გამოცდილება და უნარები:** გასათვალისწინებელია, რომ საჯარო სამსახურში დავის გადაწყვეტის ნებისმიერი მექანიზმის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მოხელეთა ნდობაზე როგორც პროცესის, ისე მთავარი წარმმართველის მიმართ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ამ პროცესის წარმმართველს ჰქონდეს დავების მართვის შესაბამისი კვალიფიკაცია და მსგავს სფეროში მუშაობის გამოცდილება. გარდა ამისა, მოხელეთა გარკვეული ნაწილი მიუთითებს, რომ წარმმართველი უნდა იყოს საჯარო სამსახურიდან. ეს ბუნებრივად უკავშირდება მათ სურვილს, რომ ნებისმიერი ჩართული პირი გათვითცნობიერებული იყოს საჯარო სამსახურის სპეციფიკაში. დამატებით, მოხელეებს სურთ, წარმმართველს ეკავოს მენეჯერული პოზიცია, რაც



გულისხმობს დამატებით ცოდნასა და გამოცდილებას საჯარო სამსახურში მართვის მიმართულებით. შედეგად, დავების წარმმართველ პირები უნდა მომზადდნენ საჯარო სამსახურის თავისებურებებში და გაიარონ შესაბამისი სწავლება.

**6. დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის პროცესის კონფიდენციალობის გარანტიების გაწერა:** მოხელეთა თითქმის ნახევარი მიიჩნევს, რომ დავების ალტერნატიული მეთოდები ნაკლებად კონფიდენციალურია. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვნად მოქმედებს ნდობასა და მიმართვიანობაზე. ამგვარად, ნებისმიერი მექანიზმის დანერგვისას, კონფიდენციალობის დაცვის გარანტიები გათვალისწინებული და დაცული უნდა იყოს შესაბამის სამართლებრივ რეგულაციებსა ან მეთოდოლოგიურ მითითებებში. იმავე პრინციპით, შესაძლოა გაიწეროს კონკრეტული ვადებიც. ეს უპასუხებს მოხელეებს (32%), რომლებიც ფიქრობენ, რომ ალტერნატიული გზები ნაკლებად სწრაფია.

**7. საინფორმაციო კამპანიის დაგეგმა და განხორციელება ნებისმიერი ახალი მეთოდის შესახებ:** კვლევამ აჩვენა, რომ მოხელეების ინტერესი დავების მართვის ალტერნატიული მექანიზმების მიმართ (მაგ.: ომბუდსმენისადმი მიმართვა, რომელიც, როგორც მექანიზმი, არსებობს), დიდია, თუმცა რაიმე დამატებითი ინფორმაციის მიღება უმრავლესობას არ უცდია. შესაბამისად, ნებისმიერი მექანიზმის დანერგვას უნდა მოჰყვეს სხვადასხვა ჯგუფსა და ასაკობრივ კატეგორიას შორის დეტალური ინფორმაციის გავრცელება პროაქტიული გზით. ეს პროცესი უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას არა მხოლოდ დავების გადაწყვეტის ალტერნატიულ მექანიზმებზე, არამედ შერჩეული მეთოდის სპეციფიკურ მახასიათებლებსა და უპირატესობებზე.

## **გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. ბარია აჰმედი, „მედიაცია და დავების მართვა საჯარო სამსახურში“, UNDP, თბილისი, 2020;
2. სოფიო ტყემალაძე, სოფიო ჩაჩავა, „საჯარო სამსახურში სამსახურებრივი/შრომითი დავების მართვა და ეფექტიანი გადაწყვეტა“, UNDP, თბილისი, 2018 წელი;
3. Ghada M. Gad; Jennifer Shane, Kelly Strong, „Effect of Culture on Selection of Dispute Resolution Methods in International Contracts“, Construction Research Congress 2010;
4. W. Lawrence Neuman, Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Seventh Edition, Pearson Education Limited 2014.