



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



კონსტიტუციის 42-ე მუხლი

# დისკრიმინაცია საბუჯაო ადგილებზე და დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობები



ვიმუხატო თანასწორ  
ბარემოში

თბილისი 2015





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# დისკრიმინაცია სამუშაო ადგილებზე და დასაქმების თანაბარი შესაძლებლობები

კვლევა მომზადა არასამთავრობო ორგანიზაცია „კონსტიტუციის 42-ე მუხლის“ (Article 42 of the Constitution) მიერ საქართველოს პროფესიული კავშირების გაერთიანებასთან (GTUC) თანამშრომლობით „გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა სამუშაო ადგილებზე“ პროექტის ფარგლებში.

კვლევა ჩატარდა ამერიკელი ხალხის გულისხმიერი მხარდაჭერით, „ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს“ (USAID) დაფინანსებით. კვლევის შინაარსზე პასუხის აგებს „კონსტიტუციის 42-ე მუხლი“ (Article 42 of the Constitution). ის შეიძლება არ გამოხატავდეს USAID-ის ან ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის შეხედულებებს.

## სარჩევნი

შინაარსი .....	5
თანასწორობის პრინციპი სამუშაო ადგილებზე.....	6
დასაქმების გაუმჯობესებელი პრაქტიკა.....	9
დეკრეტული შვებულება .....	11
კავშირის შენარჩუნების პროგრამა.....	12
მოქნილი სამუშაო საათები .....	13
რა როლს თამაშობს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ბიზნესის წარმატებაში?....	15
კოლექტიური ხელშეკრულების სარგებელი.....	19
დასკვნა.....	22

## შინაარსი

აღნიშნული დოკუმენტი მოიცავს სამუშაო ადგილებზე თანასწორობის წახალისების მეთოდებსა და მათი პრაქტიკულად განხორციელების გზებს. სამუშაო ადგილებზე თანასწორი გარემოს შექმნა ქმნის მრავალფეროვნებისა და ბიზნესისთვის ფინანსური მაჩვენებლების ზრდის გარანტიას. პოლიტიკა, რომელიც მიმართულია დანინაურების, ხელფასებისა და დანამატების სამართლიანად გადანაწილებაზე, ზრდის პერსონალის შრომისუნარიანობას. დიდი ბიზნესის წარმომადგენლები, რომლებიც თითოეული დასაქმებულისთვის თანაბარ შესაძლებლობებს ქმნიან, ზრდიან კვალიფიციური კადრების შენარჩუნების პროცენტულობას, რაც პირდაპირ აისახება კომპანიის ფინანსურ მაჩვენებელზე. განმცხადებლებისათვის თანაბარი გარემოს შექმნა ხელს უწყობს კომპანიაში დასასაქმებელ პროფესიონალთა რიცხვისა და ხარისხის ზრდას, რაც ასევე პოზიტიურ გავლენას ახდენს არსებული მაღალკვალიფიციური კადრების შენარჩუნებაზე. დასაქმებულთათვის მოქნილი და ალტერნატიული მუშაობის განრიგის შეთავაზება, ზრდის მათ ერთგულებას კომპანიის მიმართ და უზრუნველყოფს მათი პროდუქტიულობის მატებას.

## თანასწორობის პრინციპი სამუშაო ადგილებზე

წარმატებული დიდი ბიზნეს კომპანიების უმრავლესობას წესდების სპეციალურ თავში განსაზღვრული აქვს თანასწორობის პრინციპები. სამუშაო ურთიერთობებში თანასწორობის დანერგვა ხელს უწყობს კვალიფიციურ დასაქმებულ კადრებში ლოიალობას, ეს, ბიზნესს საზოგადოებაში წარმოაჩენს სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიად, რაც დადებითად მოქმედებს მის იმიჯზე. მეორე მხრივ, ბიზნესი რომლის ერთ-ერთი მთავარი ღირებულება სქესთა შორის თანასწორობაა, დაცულია სახელმწიფო ორგანოების ნეგატიური ჩარევისგან.

თანასწორობის პრინციპი გარანტირებულია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (შსო) No.111 კონვენციით. შსო-ს No.111 კონვენცია შრომისა და საქმიანობის სფეროში დისკრიმინაციის აკრძალვას შეეხება. საქართველომ 1993 წელს მოახდინა შსო-ს No.111 კონვენციის რატიფიცირება.<sup>1</sup> შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენცია დისკრიმინაციის შესახებ აწესებს თანასწორობის პრინციპის ზოგად სტანდარტს, რომელიც ასახულია საქართველოს კანონმდებლობაშიც.<sup>2</sup>

სამუშაო ადგილებზე თანასწორობის პრინციპის არსებობა არა მარტო შეესაბამება შრომის სამართლის საერთაშორისო პრინციპებს, არამედ ის ახდენს საუკეთესო მუშახელის წახალისებასა და ჩართულობასაც. ის ასევე უზრუნველყოფს დასაქმებულთა უსაფრთხო სამუშაო გარემოსა და იცავს სამუშაო ადგილებს მტრული გარემოს ჩამოყალიბებისგან. აღნიშნულის თავიდან ასაცილებლად, აუცილებელია, უზრუნველყოფილი იყოს ნებისმიერი სახის სექსუალური ხასიათის ქმედებისადმი შეუწყნარებლობა, რომელიც მიზნად ისახავს პირის ღირსების შელახვას. კერძოდ, აღნიშნული შევიწროება ვლინდება დასაქმებულისთვის

1 ხელმისაწვდომია: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102639](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102639)

2 საქართველოს კონსტიტუცია, მუხლი 14; საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 2; საქართველოს კანონი გენდერული თანასწორობის შესახებ; საქართველოს კანონი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ.

დაძაბული, მტრული, დამამცირებელი ან არსებითად უპატივცემულო სამუშაო გარემოს შექმნით.

ერთ-ერთი დიდი კომპანია “BP”-ის წესდება შეგვიძლია წარმოვადგინოთ, როგორც კარგი მაგალითი იმისა, თუ როგორი უნდა იყოს სამუშაო ადგილებზე თანასწორობის პრინციპი.

თანასწორი შესაძლებლობები არის სამართლიანობის, ურთიერთპატივისცემისა და ღირსების გარანტი:

ჩვენ ყველას ვეპყრობით პატივისცემით, სამართლიანად და ღირსეულად. ჩვენ დასაქმებულებისგან მოველით ქცევას, რომელიც ჩვენი კომპანიის სამართლიანობისა და თანასწორი შესაძლებლობების ხედვას შეესაბამება.

- ჩვენ გადაწყვეტილებებს კვალიფიკაციაზე დაყრდნობით ვიღებთ და არა რასის, კანის ფერის, ნაციონალობის, რელიგიის, გენდერის, ასაკის, სექსუალური ორიენტაციის, გენდერული იდენტობის, ოჯახური მდგომარეობის, შეზღუდული შესაძლებლობის ან რაიმე სხვა მაჩვენებლის მიხედვით, რომელიც დაცულია კანონით.

- ჩვენთვის მიუღებელია შეურაცხმყოფელი გზავნილები, დამამცირებელი შენიშვნები ან შეუსაბამო ხუმრობები.<sup>3</sup>

თანასწორობის პრინციპების განსაზღვრების თვალსაჩინო მაგალითია “Apple”-ის წესდებაც:

<sup>3</sup> სამუშაო ადგილებზე გენდერული თანასწორობის პოლიტიკა; სამუშაო ადგილებზე გენდერული თანასწორობის სააგენტო, 2014 წ. სექტემბერი. ხელმისაწვდომია: <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf>

## დისკრიმინაციის აკრძალვა

აკრძალულია დისკრიმინაცია დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულის ასაკის, შებლუდული შესაძლებლობის, ეთნიკურობის, გენდერის, ოჯახური მდგომარეობის, ეროვნების, პოლიტიკური შეხედულებების, რასის, რელიგიის, სექსუალური ორიენტაციის, ან პროფესიული გაერთიანების წევრობის ნიშნით, როგორც დასაქმების, ასევე სხვა შრომით ურთიერთობებში. დამსაქმებელმა არ უნდა მოითხოვოს ორსულობის ან ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული სხვა სამედიცინო ტესტები, გარდა გამონაკლისი შემთხვევებისა, როდესაც ეს კანონით, რეგულაციებით ან სამუშაოზე უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად არის სავალდებულო. დამსაქმებელმა დასაქმებულის დისკრიმინაცია არამიზანშენიანილად, ანუ ჯანმრთელობის ტესტების პასუხებზე დაყრდნობით, უნდა გამორიცხოს.<sup>4</sup>

სამუშაო ადგილებზე გენდერული თანასწორობის პრინციპის დამკვიდრებით, გამოირიცხება დისკრიმინაციული ქმედებები. კერძოდ, ქალებისა და კაცებისთვის ოჯახური ვალდებულებებისა თუ მზრუნველობით პასუხისმგებლობაზე მითითება.<sup>5</sup> თანასწორობის პრინციპის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს დასაქმებულის წახალისების კულტურის დანერგვას მისი კვალიფიკაციის, პროდუქტიულობისა და შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლების მიხედვით.

დამსაქმებელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ თანასწორობის პრინციპის დამკვიდრებით, კომპანიაში მიიზიდავს საუკეთესო კვალიფიკაციის მქონე კადრებს. დისკრიმინაციის აკრძალვის პრინციპის დამკვიდრების კიდევ ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ის, რომ იგი არა მხოლოდ მიმზიდველია დასაქმებულისთვის, არამედ უზრუნველყოფს მის შენარჩუნებასა და ერთგულების გაზრდას.

4 კომპანია „Apple“-ს ოფიციალური ვებ-გვერდი: [https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdfs/supplier\\_code\\_of\\_conduct.pdf](https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdfs/supplier_code_of_conduct.pdf)

5 სამუშაო ადგილებზე გენდერული თანასწორობის პოლიტიკა; სამუშაო ადგილებზე გენდერული თანასწორობის სააგენტო, 2014 წ. სექტემბერი. ხელმისაწვდომია: <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf>



## დასაქმების გაუმჯობესებელი პრაქტიკა

კომპანიებისთვის უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება “კვალიფიციური კადრებისთვის ომი,” მაღალკვალიფიციური და ნიჭიერი თანამშრომლის მოზიდვა და შენარჩუნება, რაც განაპირობებს ბაზარზე „ყველაზე სასურველი დამსაქმებელის“ იმიჯს.<sup>6</sup> სამსახურში აყვანის პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად დამსაქმებელთათვის არსებობს რამდენიმე შესაძლებლობა. ერთ-ერთი არის უკვე არსებული მაღალკვალიფიციური ადამიანური რესურსის კომპანიაში შენარჩუნება, რომელიც, ამავდროულად, მჭიდრო კავშირშია სამუშაო ადგილებზე გენდერული ბალანსის საკითხთან.

პირველი ნაბიჯი იმისკენ, რომ გაიზარდოს მრავალფეროვნება გუნდში და შეიქმნას ბიზნესისთვის პოზიტიური იმიჯი არის დასაქმების შესახებ განცხადებებში გენდერულად ნეიტრალური ენის გამოყენება. პოტენციური დასაქმებულისთვის კომპანიაზე პირველ შთაბეჭდილებას ქმნის სამუშაოზე მოწვევის განცხადება, რაც ასევე ზეგავლენას ახდენს საზოგადოების აზრის ჩამოყალიბებაზე. ამასთანავე, საქართველოს შრომის კოდექსი კრძალავს დისკრიმინაციას ასაკის, სქესის, ოჯახური მდგომარეობისა და სხვა გარემოებების გამო, როგორც შრომით ასევე წინასახელშეკრულებო ურთიერთობებში.<sup>7</sup> ვაკანსიის შესახებ განცხადებებში გამოყენებული დისკრიმინაციული ტერმინოლოგიის შემთხვევაში, არსებობს სამართლებრივი საშუალებები, რომლებიც შესაძლოა გამოიყენონ ბიზნესის წინააღმდეგ. დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ საქართველოს კანონის თანახმად, იმისთვის, რომ სახალხო დამცველმა განახორციელოს საქართველოს კანონმდებლობით მინიჭებული უფლებამოსილება, მან უნდა შეისწავლოს დისკრიმინაციის ფაქტი, როგორც განცხადების ან საჩივრის საფუძველზე, ისე საკუთარი ინიციატივით და გამოსცეს შესაბამის რეკომენდაცია.<sup>8</sup> ასევე შეუძლია მოამზადოს და შესაბამის დაწესებულებას ან პირს, გაუგზავნოს ზო-

6 გაეროს ევროპის ეკონომიკური საბჭოს (UNECE) დისკუსიის სერიები, No.2009, 2009 წლის 4 დეკემბერი, გვ. 4. ხელმისაწვდომია: [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/oes/disc\\_papers/ECE\\_DP\\_2009-4.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2009-4.pdf)

7 საქართველოს შრომის კოდექსი, მუხლი 2(3).

8 საქართველოს კანონი დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ, მუხლი 6 (2) (ბ)

გადი წინადადებები დისკრიმინაციის თავიდან აცილებისა და მის წინააღმდეგ ბრძოლის საკითხებზე.<sup>9</sup>

სახალხო დამცველმა 2015 წელს დასაქმების ვებ გვერდ „jobs.ge“-ს დისკრიმინაციის თავიდან აცილებასა და მის წინააღმდეგ ბრძოლის საკითხზე ზოგადი წინადადებით მიმართა. სახალხო დამცველის განცხადების საფუძველი იყო ექსპერიმენტული კვლევა<sup>10</sup>, რომელიც „კონსტიტუციის 42-ე მუხლის“ მიერ „Jumpstart Georgia-სთან„ თანამშრომლობით მომზადდა. იგი მოიცავს 2010 წლიდან 2014 წლის ოქტომბრამდე პერიოდს. ამ დროის განმავლობაში jobs.ge-ზე სულ 71,360 განცხადება, ხოლო hr.gov.ge-ზე 14,376 გამოვლინდა. აღნიშნული რაოდენობის განცხადებაში მდედრობით სქესზე ორიენტირებული ენის გამოყენება ვაკანსიების 10.01 პროცენტის შემთხვევაში დაფიქსირდა, ხოლო მამაკაცზე ორიენტირებული ენა 24.02 პროცენტის შემთხვევაში. უფრო კონკრეტულად, jobs.ge-ს ბაზაზე სიტყვა „მამაკაცი“ 1088-ჯერ იყო გამოყენებული, ხოლო hr.gov.ge-ს ბაზაზე 394-ჯერ. ამასთან, ფრაზა „სასიამოვნო გარეგნობა“ 1589 განცხადებაში დაფიქსირდა (2.235), ხოლო სიტყვა „სტაბილურს“ 780 განაცხადი შეიცავდა.<sup>11</sup>

ერთი მხრივ, წინასახელშეკრულებო სტანდარტების დაცვა, რომელიც თანხვედრაშია საქართველოს კანონმდებლობასთან, ბიზნესს თავიდან აარიდებს სასამართლოში არასასურველ დავას, რაც ააცილებს ნეგატიურ კონტექსტში მის ფართო მასებში მოხსენიებას. ეს ყველაფერი კი დადებითად იმოქმედებს პოტენციურ კლიენტზე და მოგებაზეც პოზიტიურად აისახება. მეორე მხრივ, თანასწორობის პრინციპის დაცვა დასაქმების ყველა ეტაპზე ახალისებს კომპანიის თანამშრომლებს და უზრუნველყოფს მათ ერთგულებას და შესაბამისად, კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებას.

<sup>9</sup> *Ibid*, მუხლი 6 (2) (c).

<sup>10</sup> კვლევა მომზადდა კონსტიტუციის 42-ე მუხლის მიერ Jumpstart Georgia-სთან თანამშრომლობით.

<sup>11</sup> გენდერული დისკრიმინაცია შრომით ურთიერთობებში, 2014 წ, გვ. 17. ხელმისაწვდომია: <http://tanastSORoba.ge/ka/publications/2>

## კვალიფიციური კადრების შენარჩუნება

სამსახურში აყვანის პროცესის გაუმჯობესება და კადრების შენარჩუნების პოლიტიკა მთავარი წამახალისებელი ფაქტორია დამსაქმებელთათვის, რათა მათ დასაქმებულებს შესთავაზონ ოჯახურ ცხოვრებაზე მორგებული და მოსახერხებელი გრაფიკი.<sup>12</sup> არსებობს რამდენიმე გზა იმისთვის, რომ კვალიფიციური კადრების შენარჩუნების პრაქტიკა გაუმჯობესდეს, ეს პროცესიც ქართულ შრომით კანონმდებლობასთან შესაბამისობაშია.

## დეკრეტული შვებულება

საქართველოს კანონმდებლობა ორივე მშობელს აძლევს უფლებას გამოიყენოს დეკრეტული შვებულება. დასაქმებულს თავისი მოთხოვნის საფუძველზე ეძლევა ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულება 730 კალენდარული დღის ოდენობით.<sup>13</sup> ორსულობის, მშობიარობისა და ბავშვის მოვლის გამო შვებულებიდან ანაზღაურდება მხოლოდ 183 კალენდარული დღე, გასაცემი ფულადი დახმარების ოდენობა არაუმეტეს 1000 ლარისა. თუმცა არის შემთხვევები, როდესაც დამსაქმებელი და დასაქმებული, შეიძლება დამატებით ანაზღაურებაზე შეთანხმდნენ.<sup>14</sup>

პოლიტიკა, რომელიც მხარს უჭერს მშობლებისათვის თანაბრი დეკრეტული შვებულებით სარგებლობას, ყველაზე ხილულია დასაქმებულებისთვის. გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობა არ წარმოადგენს მხოლოდ ქალებისთვის მდგომარეობის გაუმჯობესებას, არამედ ის ასევე შეეხება კაცებსაც. დასაქმებულ მამაკაცებს კანონით აქვთ მინიჭებული უფლება, რომ ისარგებლონ დეკრეტული შვებულებით. ეს მათთვის წარმოადგენს დამატებით ფაქტორს, რომ უფრო

<sup>12</sup> იხ. სქოლიო 6.

<sup>13</sup> იხ. სქოლიო 7, მუხლი 27.

<sup>14</sup> *ibid*, მუხლები 27 და 29.

მეტი მოტივაციით შეასრულონ სამუშაო. დღევანდელ გარემოში მამებმა უფრო გააცნობიერეს მშობლის მოვალეობები და ჩაერთვნენ ბავშვის აღზრდაში. გერმანიაში, კომპანიები, რომლებიც ოჯახურ ცხოვრებაზე მორგებულ სამუშაო პოლიტიკას აწარმოებენ, სამუშაოს მაძიებლებისგან 31%-ით უფრო მეც განაცხადს იღებენ, ვიდრე ისინი, რომლებიც უგულებელყოფენ ამ უფლებებს. კომპანიებს, რომლებიც ოჯახური მოვალეობის მქონე დასაქმებულთათვის მოქნილ პოლიტიკას ატარებენ, 12%-ით უფრო ერთგული დასაქმებულები ყავთ. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ზრდის საქმეში მრავალფეროვანი მეთოდების გამოყენებას და ასევე თანამშრომელთა პროდუქტიულობას. შედეგად, დასაქმებულები უფრო ერთგულნი არიან თავიანთი კომპანიებისადმი, ეს ყველაფერი კი ფირმების ფინანსურ მაჩვენებლებზეც ახდენს დადებით გავლენას.<sup>15</sup>

## კავშირის შენარჩუნების პროგრამა

კვალიფიციური კადრების შენარჩუნება და ხარისხიანი სამუშაოს შესრულება - ეს კომპანიებისთვის მთავარი მოტივატორია. კავშირის შენარჩუნების პროგრამა არის ერთ-ერთი ფართოდ გამოყენებული მეთოდი, რათა შენარჩუნდეს დასაქმებულის უნარები დეკრეტული შვებულების განმავლობაშიც. კომპანიების მიერ კავშირის შენარჩუნების პროგრამა, ძირითადად, დეკრეტული შვებულების ხარჯების შესამცირებლად გამოიყენება.

კავშირის შენარჩუნების დღეების მიხედვით დასაქმებულს, რომელიც ჯერ კიდევ ანაზღაურებად დეკრეტულ შვებულებაშია, დამსაქმებელი შესაძლებლობას აძლევს სამუშაოს რამდენიმე დღით დაუბრუნდეს. დასაქმებულისთვის ეს არის ერთ-ერთი მოქნილი გზა იმისთვის, რომ იზრუნოს ახალშობილზე ან ახლად ნაშვილებ ბავშვზე და ამასთანავე შეინარჩუნოს კვალიფიციურობა, იქონიოს ამომწურავი ინფორმაცია სამუშაო ადგილზე მიმდინარე ყველა პროცესების შე-

<sup>15</sup> იხ. სქოლიო 6, გვერდები 4-5.

სახე. ამგავრი ვითარება დასაქმებულს უნარ-ჩვევების განახლების საშუალებას აძლევს და უადვილებს სამსახურში დაბრუნების პროცესს.<sup>16</sup> კავშირის შენარჩუნების დღეები, შესაძლოა, ანაზღაურდეს. აღნიშნული საკითხი დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის მოლაპარაკების საგანია. იმ შემთხვევებში, როდესაც თანამშრომელთა უმრავლესობა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ტრენინგებს გადის ან ესწრება სხვა ღონისძიებას, დასაქმებული შესაძლოა მიწვეული იყოს ამ აქტივობებში მონაწილეობის მისაღებად უხელფასო დეკრეტული შვებულების პერიოდშიც. ზოგადად, კავშირის შენარჩუნების პროგრამის გამოყენება კანონმდებლობით მოწესრიგებულია. თუმცა, საქართველოს შემთხვევაში, აღნიშნული ნორმა დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის უნდა შეთანხმდეს. კავშირის შენარჩუნების პროგრამა არის კარგი შესაძლებლობა პროფესიული უნარ-ჩვევების განსახლებლად, ის მომგებიანია ხელშეკრულების ორივე მხარისთვის.

## მოქნილი სამუშაო საათები

კომპანიებისთვის მნიშვნელოვან მექანიზმს წარმოადგენს მოქნილი სამუშაო საათების დანერგვა, რადგან მისი მეშვეობით მარტივად ხერხდება არსებულ მოთხოვნებთან გამკლავება და დასაქმებულებში პროდუქტიულობის გაზრდა. აღნიშნული სისტემის დანერგვა შეამცირებს ზეგანაკვეთურ სამუშაოს ისე, რომ დასაქმებულსა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას შეუწყობს ხელს.<sup>17</sup> ევროპული გამოცდილების მხედველობაში მიღებით და იმ მშობლებისთვის, რომელთაც 7 წელზე მცირე ასაკის შვილები ყავთ (გერმანია 2001, ავსტრია 2004) ნახევარ განაკვეთზე მუშაობის შესაძლებლობის შეთავაზებით, ანუ დასაქმებულებისთვის ნახევარი განაკვეთის სქემებისა და ალტერნატივების არჩევით, გაიზრდება კვალიფიციური კადრის შენარჩუნების შანსი. შესაბამისად, იმ პროფესიონალ და-

<sup>16</sup> ავსტრალიის შრომით უფლებების ომბუდსმენის ოფიციალური ვებ-გვერდი: <http://www.fairwork.gov.au/leave/maternity-and-parental-leave/when-on-parental-leave/keeping-in-touch-days>

<sup>17</sup> ევროპის საბჭოს საოჯახო პოლიტიკის ბაზა, ბოლოს განახლებული 2009 წლის 20 აპრილს, გვ. 15. ხელმისაწვდომია: [http://www.coe.int/t/dg3/familypolicy/Source/3\\_2%20Flexible%20and%20part%20time%20working.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/familypolicy/Source/3_2%20Flexible%20and%20part%20time%20working.pdf)

საქმებულებს, რომელთაც ოჯახური მდგომარეობის გამო არ შეუძლიათ სრულ განაკვეთზე მუშაობა, ექნებათ შესაძლებლობა, თავისი წვლილი შეიტანონ კომპანიის საქმიანობაში.

მოქნილი სამუშაო, ეს არის ბიზნეს საქმიანობაში ქალებისა და მამაკაცებისთვის თანაბარი შესაძლებლობების მიღწევის, სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების უკეთესი შეთავსებისა და სამუშაო საათებზე ინდივიდუალური კონტროლის გაუმჯობესების გზა.

დამსაქმებლების მიერ მოქნილი სამუშაო საათების გამოყენებას კიდევ ერთი დადებითი მხარე აქვს. სამუშაოს არასტანდარტული მექანიზმების საშუალებით, როგორცაა ტრენინგებისა და განვითარების პასუხისმგებლობა, გადაინაცვლა ორგანიზაციებიდან ინდივიდუალურ თანამშრომლებზე.<sup>18</sup> როგორც წესი, რაც უფრო მეტი არასტანდარტული დასაქმებული ყავს ორგანიზაციას, მით უფრო ნაკლები ინვესტიციის ჩადება უწევს აღნიშნული თანამშრომლების ტრენინგებში. კომპანიებს ბაზარზე არსებული საუკეთესო პროფესიონალების არჩევის თავისუფლება აქვთ, ხოლო უნარების გაუმჯობესებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების პასუხისმგებლობა თავად დასაქმებულზე გადადის. კიდევ ერთ მნიშვნელოვან გარემოებას წარმოადგენს ის, როდესაც ორგანიზაციები დასაქმებულებს ოჯახური ფაქტორიდან გამომდინარე სთავაზობენ სრულიდან ნახევარ განაკვეთზე გადასვლას და ინარჩუნებენ ამ ტიპის დასაქმებულებს, ეს თავის მხრივ დადებით ზეგავლენას ახდენს სტანდარტულ დროზე მომუშავე თანამშრომლებზე და ზრდის შეჭიბრებითობას.<sup>19</sup>

კვლევა, რომლის ფარგლებშიც გაერთიანებულ სამეფოში კარიერასთან დაკავშირებით გამოიკითხნენ დედები, გამოვლინდა, რომ 2014 წელს დასაქმებული დედების 58%-თვის კარიერული წინსვლის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს მოქნილი

18 დასაქმების არასტანდარტული ფორმები (ანგარიში დასაქმების არასტანდარტული ფორმების ექსპერტების შეხვედრაზე განსახილველად) შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, 2015 წ. პარაგრაფები 65-66, ხელმისაწვდომია: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/meetingdocument/wcms\\_336934.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/meetingdocument/wcms_336934.pdf)

19 *Ibid.*

სამუშაო საათები წარმოადგენდა, ხოლო 20%-ზე მეტს მოუწია სამსახურის დატოვება, მხოლოდ იმიტომ, რომ მათი მოთხოვნა მოქნილ სამუშაო გრაფიკზე უარყოფილი იყო. კვლევამ დაადასტურა, რომ ბიზნესისთვის კრეატიული აზროვნება და მოქნილობა უფრო მომგებიანია, ვიდრე კვალიფიციური კადრის დაკარგვა.<sup>20</sup>

## რა როლს თამაშობს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი ბიზნესის წარმატებაში?

2015 წელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში ჩატარდა კვლევა, რომლის ფარგლებშიც 1087 ადამიანი გამოიკითხა, მათ შორის იყვნენ: ადამიანური რესურსების სპეციალისტები, დასაქმებულები და სამუშაოს მაძიებლები. კვლევამ აჩვენა, რომ ანაზღაურებადი და აუნაზღაურებადი შვებულება განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია როგორც ადამიანური რესურსების სპეციალისტების 72%-სთვის, აგრეთვე დასაქმებულების 79%-სა და სამუშაოს მაძიებლების 74%-ისთვის. მოქნილი სამუშაო საათების მთავარ შედეგს წარმოადგენს დასაქმებულების კმაყოფილების ზრდა (87%), გაზრდილი პროდუქტიულობა (71%) და კვალიფიციური კადრის შენარჩუნება (65%).<sup>21</sup>

მეორეს მხრივ, მოქნილი სამუშაო გრაფიკის ფართო გამოყენება გარკვეულწილად გამოწვევაა, რადგან ამ თავისუფალმა სისტემამ, შეიძლება გართულებები გამოიწვიოს და დამსაქმებელს განსაზღვრული სამუშაო საათების დაბალანსება გაუჭირდეს. დასაქმებულის თავისუფალმა არჩევანმა, ასევე შესაძლოა დააზიანოს დამქირავებელი ან მოახდინოს უარყოფითი ზეგავლენა მათ სამუშაო საათებზე. ამ მხრივ პრაქტიკა აჩვენებს, რომ თუ დროის გადანაწილება ეფექტიანად მოწესრიგდა, მაშინ მოქნილმა სამუშაო დრომ შეიძლება დააკმაყოფილოს როგორც კონკრეტული დასაქმებულების საჭიროებები, ასევე ბიზნესის მოთხოვნები, რაც ორივე მხარისთვის მომგებიანი იქნება.<sup>22</sup>

20 დედები იძულებულნი ხდებიან დატოვონ სამსახურები მოქნილი სამუშაო გრაფიკის არქონის გამო, ხელმისაწვდომია: <http://www.workingmums.co.uk/mums-forced-to-leave-jobs-due-to-lack-of-flexible-working/>

21 2015 წ. სამუშაო ადგილებზე მოქნილობის კვლევა, იხ: <https://workplacetrends.com/the-2015-workplace-flexibility-study/>

22 სამუშაო დრო 21-ე საუკუნეში (დისკუსიის ანგარიში სამუშაო საათებზე მომუშავე ექსპერტების

კომპანიების მიერ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დანერგვას აქვს შემდეგი უპირატესობები:

- **შტატების დაკომპლექტების გაძლიერება**

ის დამსაქმებლები, რომლებიც დასაქმებულებს მოქნილი სამუშაო გრაფიკის სხვადასხვა ფორმას სთავაზობენ, ადვილად ახერხებენ კვალიფიციური კადრის სამსახურში აყვანასა და შენარჩუნებას. საპირისპირო ვითარებაა მათთან, რომლებიც დასაქმებულებს სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსების შანსს არ აძლევენ და ამასთანავე სტრესულ გარემოში ამუშავენ.

- **გაზრდილი პროდუქტიულობა**

მოქნილი სამუშაო საათები დასაქმებულებს აძლევს შესაძლებლობას, რომ აირჩიონ მათთვის სასურველი სამუშაო ცვლა. ეს ზრდის სამუშაოზე მათ პროდუქტიულობასა და კონცენტრაციას.

Marriott International-მა, რომელიც 79 ქვეყანაში მუშაობს, დანერგა მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რამაც დადებითი შედეგი გამოიღო და მნიშვნელოვნად გაზარდა იმ დასაქმებულთა პროდუქტიულობა, რომლებიც უფრო ნაკლებ საათს მუშაობდნენ. კომპანიამ თანამშრომლების მიერ სამუშაო საათების მკაცრად ფიქსირებულ სისტემას „ფიქსირებულობა და ეფექტურობა“ ამჯობინა. დასაქმებულები კვირაში საშუალოდ მხოლოდ 5 საათით ნაკლებს მუშაობდნენ. გარდა ამისა, კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მოქნილი სამუშაო დროის მეშვეობით დაბალი ღირებულების სამუშაო დაეცა კვირაში 6.8 საათამდე, რომელიც მანამდე 11.7 საათს შეადგენდა.<sup>23</sup>

სამმხრივ შეხვედრაზე, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, 2011 წ. გვ.66; იხ: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_161734.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_161734.pdf)  
<sup>23</sup> ბოსტონის კოლეჯის სლოუნის ცენტრი ასაკსა და სამსახურზე, დასაქმებულთა საჭიროებები, გაუმჯობესებული შრომის ინტენსიურობა და პროდუქტიულობა, Marriott International -ის მაგალითი, იხ: [http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need\\_employers\\_performance](http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need_employers_performance)



დელოიტი (Deloitte), აუდიტისა და ფინანსური მომსახურების გლობალური კომპანია, რომელიც 150 ქვეყანაში მუშაობს, აღიარებს, რომ ამერიკის ქალაქებში დასაქმებულები დაახლოებით 4.2 მილიარდ საათს ატარებენ საცობებში, მაგრამ თუ დამსაქმებლები დანერგავენ დასაქმებულებისთვის თავისუფალ სამუშაო გრაფიკის, მაშინ ეს დაკარგული დრო პროდუქტიულად იქნება გამოყენებული და აღარ დაიკარგება.<sup>24</sup>

- **კადრების დენადობის შემცირება**

დასაქმებულები, რომლებიც სარგებლობენ მოქნილი სამუშაო საათებით, გამოირჩევიან თავდადებულობითა და ერთგულებით. ეს ყველაფერი კი სამსახურის შეცვლის ნაკლებ ალბათობას ქმნის. უფრო მეტიც, დამსაქმებლის მხრიდან სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსების წახალისება, ხელს უწყობს ბავშვის გაჩენის შემდგომ დასაქმებულის მხრიდან თანამშრომლობის შენარჩუნების სურვილის კიდევ უფრო გაძლიერებას. შედეგად, კომპანიები, რომელთაც მოქნილი სამუშაო გრაფიკი აქვთ, იღებენ სარგებელს, რადგან არ ემუქრებათ კვალიფიციური კადრის დაკარგვა. შესაბამისად, ამ მეთოდებით ისინი ზოგავენ სამუშაოზე აყვანისა და ტრენინგების ხარჯებს.<sup>25</sup>

- **ხარჯების დაზოგვა და მოგების ზრდა**

ფირმები ხშირად აცხადებენ, რომ შეზღუდული ფინანსები არ აძლევთ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის გამოყენების საშუალებას. თუმცა, ბიზნესში მსგავსი ფორმის სისტემების დანერგვას საკმაოდ მნიშვნელოვანი სარგებლის მოტანა შეუძლია.

<sup>24</sup> სამუშაო მოქნილობა, დელოიტი (Deloitte), 2015 წ. იხ: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/solutions/workplace-flexibility-services.html>

<sup>25</sup> ბოსტონის კოლეჯის სლოუნის ცენტრი ასაკსა და სამსახურზე, დასაქმებულთა საჭიროებები, გაუმჯობესებული შრომის ინტენსიურობა და პროდუქტიულობა, Marriott International -ის მაგალითი, იხ: [http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need\\_employers\\_retention](http://workplaceflexibility.bc.edu/need/need_employers_retention)

აღნიშნული რეფორმა ამცირებს კადრების გადინებას, აუმჯობესებს დასაქმებულთა ჯანმრთელობის მდგომარეობას და ზრდის პროდუქტიულობას. მრავლისმომცველმა კვლევამ, რომელიც ამერიკის შეერთებული შტატებში, გაერთიანებული სამეფოში, საფრანგეთისა და გერმანიის 700-ზე მეტ კომპანიაში ჩატარდა აჩვენა, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი დადებითი კავშირი სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების ბალანსსა და დასაქმებულის შრომით პროდუქტიულობას შორის. მკვლევარები აცხადებენ, რომ კარგად მართულ კომპანიებში მაღალია პროდუქტიულობა, რადგან ისინი მიდრეკილნი არიან მოქნილი სამუშაო საათების დამკვიდრებისკენ.<sup>26</sup>

დელი (Dell), მსოფლიოში პერსონალური კომპიუტერების ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მწარმოებელი, აღნიშნავს, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის მეშვეობით 2013 წლიდან კომპანიამ 21 მილიონი დოლარი დაზოგა და ხელი შეუწყო თანამშრომლებში ბედნიერებისა და პროდუქტიულობის ზრდას.<sup>27</sup>

დასკვნის სახით შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ მოქნილი სამუშაო გრაფიკის მქონე ორგანიზაციების თანამშრომლები არიან ნაკლებად სტრესულ მდგომარეობაში, მეტად პროდუქტიულები და მოტივირებულები. საბოლოო ჯამში, აღნიშნულს შედეგად მოაქვს მომხმარებელთა კმაყოფილება, უფრო მეტი მოგება და წარმატებული ბიზნესი. ამ ტიპის ორგანიზაციებს უადვილდებათ კვალიფიციური კადრის შენარჩუნება და ახალი თანამშრომლების სამსახურში აყვანისა და ტრენინგების თანხების დაზოგვა. გარდა ამისა, პოლიტიკა, რომელიც ქალთა გააქტიურებას უწყობს ხელს, ეკონომიკას უფრო ძლიერსა და უსაფრთხოს ქმნის, რაც თავის მხრივ თავიდან აცილებს ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლის შეფერხებას. ამგვარი პოლიტიკა, შესაძლოა, მოიცავდეს სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების ბალანსის ხელშეწყობას,

26 სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების ბალანსი და სამუშაო მოქნილობის ეკონომიკა, გვ. 3. ეკონომიკურ მრჩეველთა საბჭო - ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტის აღმასრულებელი ოფისი, 2014 წ. იხ: [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/updated\\_workplace\\_flex\\_report\\_final\\_0.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/updated_workplace_flex_report_final_0.pdf)  
 27 კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიში, დელი (Dell), 2015, იხ: <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/corp-comm/cr-report-workplace>

სთავაზობდეს დასაქმებულს მოქნილ სამუშაო განრიგს და ადეკვატურ დეკრეტულ შვებულებას.<sup>28</sup>

## კოლექტიური ხელშეკრულების სარგებელი

კოლექტიური ხელშეკრულება არის ორმხრივი შეთანხმება, რომელიც მიიღწევა კოლექტიური მოლაპარაკებების გზით, რომლის მიზანიც არის დასაქმების პირობების განსაზღვრა და დამსაქმებლებსა და მათ წარმომადგენლებსა და დასაქმებულებსა და მათ წარმომადგენლებს (პროფესიულ კავშირებს) შორის ურთიერთობის დარეგულირება.<sup>29</sup> დადასტურებულია, რომ საკითხების ჯეროვნად გადაწყვეტა შესაძლებელია კოლექტიური ხელშეკრულებების გზით, რაც სოციალურ დიალოგსა და კონსენსუსს მოითხოვს, სადაც გამორიცხულია კონფლიქტისა და კონფრონტაციის გზა.<sup>30</sup> მაგალითისთვის, საქართველოში სს თელასს,<sup>31</sup> სს საქართველოს რკინიგზას,<sup>32</sup> თბილისის მეტროსა და საქართველოს ფოსტას აქვთ კოლექტიური შეთანხმებების კარგი პრაქტიკა. კოლექტიური ხელშეკრულება, რომელიც თბილისის სატრანსპორტო კომპანიასა და თბილისის მეტროს მუშაკთა პროფესიულ კავშირს შორის დაიდო, ადგენს ლოიალურ მიდგომას ქალი თანამშრომლების მიმართ, ხოლო ბავშვის გაჩენის შემთხვევაში ითვალისწინებს თბილისის სატრანსპორტო კომპანიის მიერ დასაქმებულისთვის 750 ლარის გადახდას. უფრო მეტიც, აღნიშნული დაწესებულება გამოთქვამს მზადყოფნას გასცეს 2 თვის საშუალო ხელფასი. აღნიშნული იმის მაგალითია, თუ როგორ შეუძლია კომპანიას კანონის რეგულაციებს მიღმა გავიდეს და იყოს ლოიალური დეკრეტული შვებულების გამოყენებისას. ეს მიდგომები, რა თქმა უნდა, ხელს უწყობს გამოცდილი კადრის შენარჩუნებას.

28 მსოფლიო დასაქმების სოციალური პერსპექტივა, (2015 წლის ტენდენციები), შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, 2015 წ. გვ. 59, იხ: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_337069.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf)

29 კოლექტიური ხელშეკრულების რეკომენდაციები, 1951 (No. 91)

იხ: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312429](http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312429)

30 ხშირად დასმული შეკითხვები ბიზნესსა და კოლექტიურ მოლაპარაკებებზე, იხ:

[http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_HLP\\_CB\\_FAQ\\_EN/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS_DOC_ENT_HLP_CB_FAQ_EN/lang--en/index.htm)

31 კოლექტიური ხელშეკრულება სს თელასსა და მომსახურების სფეროს, კომუნალური და ბანკების მუშაკთა პროფესიულ კავშირს შორის.

32 კოლექტიური ხელშეკრულება სს საქართველოს რკინიგზასა და საქართველოს რკინიგზის მუშაკთა ახალ პროფესიულ კავშირს შორის.

აღსანიშნავია, რომ კოლექტიური ხელშეკრულება ბიზნესისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს, ვინაიდან ის არის სოციალური დიალოგის პროდუქტი, რომელსაც კომპანიისთვის შეუძლია სტაბილურობისა და მაღალი პროდუქტიულობის მოტანა. სოციალური დიალოგის უფრო ეფექტიანად გამოყენებისთვის, ბიზნესს კოლექტიური მოლაპარაკებები და შეთანხმებები სჭირდება, რაც გრძელვადიანი წარმატების საშუალებაა. გარდა ამისა, კოლექტიური მოლაპარაკებები ხელს უწყობს ხანგრძლივი და ძვირადღირებული სამართლო პროცესების თავიდან აცილებას, რამდენადაც ამ დათქმით პრობლემები სოციალური დიალოგის გზით წყდება. კოლექტიური შეთანხმების ბუნებიდან გამომდინარე, მხარეები ნათლად განმარტავენ თითოეულ პუნქტს, რაც იმას ნიშნავს, რომ შრომითი ურთიერთობის ყველა დეტალი დროში ნათლად არის გაწერილი. მაგალითად, ის კოლექტიური ხელშეკრულებები, რომელშიც მხარეებს შეუძლიათ გაითვალისწინონ ხელფასის ყოველწლიური ზრდა,<sup>33</sup> შესაძლოა, დასაქმებულებისთვის გახდეს გარანტია იმისა, რომ მას ჰქონდეს ანაზღაურების გაზრდის მოლოდინი, რაც, თავისთავად, ზრდის მოტივაციას.

კოლექტიური შეთანხმებები ფართოდ გამოიყენება ისეთ კომპანიებში, როგორცაა შ.პ.ს. „საქართველოს მარგანეცი“,<sup>34</sup> შ.პ.ს. „ჰაიდელბერგ ცემენტ საქართველო“<sup>35</sup> და სს „მინა“.<sup>36</sup> აღნიშნული საწარმოები მუშაობენ სოციალური დიალოგის სისტემით, რისი შედეგიც სტაბილური და გამოცდილი მუშახელის არსებობაა.

აგვრეთვე უნდა აღინიშნოს, რომ კოლექტიური ხელშეკრულება არის სს საქართველოს რკინიგზის წარმატების მთავარი ფაქტორი.<sup>37</sup> როგორც წესი, მხარეები თითოეულ საკითხს სოციალური დიალოგის ფარგლებში განიხილავენ, რაც თავ-

33 ევროფონდი, გახსნილი დებულებები ზრდის ფილიალის დონის კოლექტიურ ხელშეკრულებებს, გვ. 4. იხ: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/opening-clauses-increase-in-branch-level-collective-agreements>

34 კოლექტიური მოლაპარაკებების პროცესი შ.პ.ს. „საქართველოს მარგანეცსა“ და მეტალურგიულ, სამთო და ქიმიური მრეწველობის მუშაკთა პროფესიულ კავშირს შორის.

35 კოლექტიური მოლაპარაკებების პროცესი შ.პ.ს. „ჰაიდელბერგცემენტ საქართველო“-სა და მშენებელთა და ტყის მუშაკთა დამოუკიდებელ პროფესიულ კავშირს შორის.

36 კოლექტიური მოლაპარაკებების პროცესი სს „მინა“-სა და მეტალურგიულ, სამთო და ქიმიური მრეწველობის მუშაკთა პროფესიულ კავშირს შორის.

37 კოლექტიური ხელშეკრულება სს საქართველოს რკინიგზასა და საქართველოს რკინიგზის მუშაკთა პროფესიულ კავშირს შორის.

ვის მხრივ, გაფიცვების თავიდან აცილებას უწყობს ხელს. კოლექტიური ხელშეკრულება ორმხრივი მოგების შეთანხმებაა, რითიც ორივე მხარე (როგორც დასაქმებული, ასევე დამსაქმებელი) იღებს სარგებელს.<sup>38</sup> კოლექტიური შეთანხმების მთავარი იდეა არის ის, რომ იგი ხელმოწერილია ორივე მხარის მიერ, რაც იმას გულისხმობს, რომ მათ აღნიშნული ხელშეკრულება ერთად შეადგინეს. შესაბამისად, მისი პუნქტების არასწორი ინტერპრეტაციის შანსი უფრო დაბალია. მეტიც, ასეთ შემთხვევებში საწარმოებს არ მოუწევთ კონკრეტული თანამშრომლების პრობლემებთან გამკლავება, რის ნაცვლადაც, შედგება სოციალური დიალოგი მუშაკების შესაბამის ორგანიზაციებთან, რომლებიც მოლაპარაკების მაგიდასთან კოლექტიურ მოთხოვნებს გაახმოვანებენ და რაციონალურ, კეთილ ნებაზე დაფუძნებული მოლაპარაკებების გზით შეეცდებიან კონსენსუსის მიღწევას. კოლექტიური შეთანხმება სოციალური პარტნიორობის არსებითი მახასიათებელია, რომლისკენაც შრომითი ურთიერთობები უნდა მიიღწვოდნენ.<sup>39</sup>

უმეტეს შემთხვევაში, კოლექტიური ხელშეკრულების გამოყენება უფრო ეფექტური და მოქნილია, ვიდრე კანონით გათვალისწინებული რეგულაციები. კოლექტიური შეთანხმება ხელს უწყობს არსებული და სამომავლო პრობლემების გადაჭრას, რაც შეიძლება იყოს საკითხების მშვიდობიანი გზით მოგვარების კარგი საფუძველი. შეთანხმება არის შედეგი, რომელიც უზრუნველყოფს, როგორც დამსაქმებულების, ასევე დასაქმებულების საჭიროებების მხედველობაში მიღებას. კოლექტიური ხელშეკრულება მომგებიანია დასაქმების ორივე მხარისთვის და თავისი წვლილი შეაქვს საზოგადოებისთვის მშვიდობისა და სოციალური სამართლიანობის ხელშეწყობაში.<sup>40</sup>

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, სრულიად ნათელია, რომ კოლექტიური ხელშეკრულება დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა თანამშრომლობის ძალზე გამოსადეგი ინსტრუმენტია, რომელიც ორივე მხარისთვის მომგებიანია.<sup>41</sup>

38 სტრატეგიული კოლექტიური მოლაპარაკება, შესავალი დამსაქმებულებისთვის, გვ. 4.

39 კოლექტიური შეთანხმების მოლაპარაკებები, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია, Act/Emp გამოცემა, სირიან დე სილვა, 1996, გვ. 6.

see: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/srscbarg.pdf>

40 ხშირად დასმული შეკითხვები ბიზნესსა და კოლექტიურ მოლაპარაკებებზე; იხ: [http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_HLP\\_CB\\_FAQ\\_EN/lang--en/index.htm#Q1](http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS_DOC_ENT_HLP_CB_FAQ_EN/lang--en/index.htm#Q1)

41 სტრატეგიული კოლექტიური მოლაპარაკებები, შესავალი დამსაქმებულებისთვის., p 77.

იხ: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@arabstates/@ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms\\_304046.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@arabstates/@ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_304046.pdf)

## დასკვნა

თანასწორობის პრინციპი სამუშაო ადგილზე უზრუნველყოფს დასაქმებულების უსაფრთხოებას და იცავს მათ სამუშაო ადგილზე მტრული გარემოს შექმნისგან. აღნიშნული ხელს უწყობს დამსაქმებელს თავიდან აიცილოს სარჩელები და ქორეები (რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებელთა დაკარგვა), რაც პოზიტიურ ზეგავლენას ახდენს მოგებაზე.

დასაქმების გაუმჯობესებული პრაქტიკა ხელს უწყობს სამსახურში აყვანისას ადამიანური რესურსების მოზიდვას, რაც კომპანიას „სასურველ დამსაქმებლად“ აქცევს.

სამსახურეობრივი და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსების პოლიტიკის განვითარება და მოქნილი სამუშაო დროის შეთავაზება, კომპანიას კვალიფიციური კადრის შენარჩუნებასა და დასაქმებულების ლოიალურობის გაზრდაში ეხმარება. პოლიტიკა, რომელიც ახალისებს თანაბარ შესაძლებლობებს დეკრეტული შვებულებისთვის, კვალიფიციური კადრის შენარჩუნების ალტერნატიულ გზებს (როგორც არის კავშირის შენარჩუნების პროგრამა ან მოქნილი სამუშაო სქემების შეთავაზება), ზრდის ეფექტიანობას და შესამჩნევად ზოგავს დამსაქმებლის რესურსებს.

მოქნილი სამუშაო საათები მომგებიანია, როგორც დასაქმებულებისთვის, აგრეთვე დამსაქმებლებისთვის. აღნიშნულის განხორციელება შესაძლოა სირთულეებთან იყოს დაკავშირებული. თუმცა, თუ სწორად დაიგეგმება სისტემა, კომპანიას მნიშვნელოვნად დაეზოგება ხარჯები, გაიზრდება დასაქმებულების პროდუქტიულობა და დაეხმარება მას ბაზარზე არსებული საუკეთესო კადრის დასაქმებასა და შენარჩუნებაში.

კოლექტიური ხელშეკრულება არის სოციალური დიალოგის გზით მხარეთა შორის უკეთესი ურთიერთგაგების ინსტრუმენტი. ზემოაღნიშნული მექანიზმი გაფიცვების თავიდან აცილების გზას და წამოჭრილი პრობლემების მშვიდობიანი გზით გადაჭრის საშუალებას წარმოადგენს.