



საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
GEORGIAN TECHNICAL UNIVERSITY

ხელნაწერის უფლებით

ნინო ლომსაძე

საჯარო მმართველობის ეფექტიანობის ამაღლების მენეჯერული  
პრინციპები საქართველოს სასამართლო ხელისუფლების  
სისტემაში

დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

სადოქტორო პროგრამა – საჯარო მმართველობა

შიფრი – 1109

თბილისი

2018 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის

საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფესორი გიორგი ბალათურია

-----

რეცენზენტები:

-----

-----

დაცვა შედგება 2018 წლის ----- ივლისს, ----- საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი -----,  
აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატისა - სტუ-ს ვებგვერდზე.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ასოცირებული პროფესორი,

ლია ბერიკაშვილი

## Resume

In the paper is showed whether how necessary and strategically important is to refine “managerial administration” principles in the system of the judicial authority that ensure effective judicial administration and functioning and by provision of justice obviousness and honest fulfilment of its functions to deserve confidence and respect of the society.

In the thesis are studied managerial principles of public administration effectiveness increase in the system of the Georgian judicial authority.

In the paper is offered a vision whether how urgent and important is a necessity of inflexible adoption of the managerial principles in the system for the effectiveness of the judicial authority. Also have been processed concrete proposals, considerations and recommendations for correction of the existing gaps and deficiencies.

Existence of the judicial manager stipulates and its main function is exemption of the judges from administrative and managerial functions so that they would spare all their time for the fulfilment of the judicial functions. Besides, a manager’s task is to study information related to management of the flow of the cases at the common courts, load of the courts and indices of the cases’ examination, necessities of the judges’ business trips, information on proceedings, also information related to the quality of the citizens’ service and submit recommendations to respective courts and High Council of Justice of Georgia.

Knowing the legislation and one’s obligations is not enough in order to manage the system effectively. For this purpose, having appropriate personal qualities, such as moral and managerial, are required.

When it comes to management development in the judiciary, it should be taken into consideration, that the manager is obliged to constantly pursue to increase his personal values, his attitude in relation to the values of the organization, the ability of efficient self-governance, and the aspiration for permanent self-development.

In view of the fact that activity of a judicial manager more concerns administrative than legal spheres, it requires all those skills that are necessary for any professional position having managerial responsibility.

Practice is significant issue in judicial administration and even takes active part in it. During the administration procedure arise such issues that impossible to study under the basis of judicial training. It is easy to explain that both law and management are different professions. As it is improbable for good manager to be occupied at the court by taking judicial proceeding, it is also difficult to assume efficient management of an organization alike the court. The court is established under the basis of law and is operated for the protection of law in the country. Though, the law does not exactly determine as to how should we manage the court more efficiently, or how to enhance the quality of service for the society. Even when the court thoroughly acts within the frameworks of law and follows the law,

public resources may be inadequately consumed and majority of society may be unsatisfied by the activity of court.

Court manager fulfills double function: he/she enables judge to spend more time in settling disputes and also introduces professional managerial knowledge and opportunities.

Justice often is equated with the quality of court decisions, though to a wide extent it may include court's service and all of those aspects that is relevant for the efficient operation of justice system.

Introduction of management principles in justice system and its entire realization is the basic principle moving and administering all resources.

In the paper are examined management principles in the system of the judicial authority and their applicability; judicial system from the managerial standpoint; judicial system as the object of management, also has been conducted a research on effectiveness of managerial administration principles, values and service in the judicial system.

During interrogation of managerial principles and values of public administration in the judicial system are important: a professionalism, legality of a decision, motivation, frankness, rapidity, fairness, loyalty principles, high standard of public relations, coordinated activity in the judicial system, effective rendering of the judicial services to the society, development of the activity quality standards indicators - measurement - development - adoption. A weak side of the administrative proceedings in in judicial system turned out to be overloading of the court due to the flow of cases and a strong side of the administrative proceedings in judicial system turned out to be legality of a decision, correct allocation of functions, complete operation of electronic system of the cases' allocation and management in the judicial system, for development of the customer-oriented judicial service was singled out a creation of a common call-centre that will be more available and simple for the customers. Also, for the purpose of the court shall be created a media centre that will be maximally fit and equipped with all resources required for media service. During development of the effective strategy of information technologies in the judicial system was singled out electronic model of human resources system management and also risks of adoption of the assessment system, results of assessment. Also have been developed conclusion and recommendations.

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

საკვლევი თემის აქტუალურობა: სასამართლო სისტემაში მმართველობის ეფექტური მენეჯერული პრინციპები მჭიდრო კავშირშია სასამართლოს დამოუკიდებლობის, მართლმსაჯულების დაუბრკოლებლად განხორციელებისა და ხარისხის უზრუნველსაყოფად. სასამართლო უფლებამოსილების განხორციელების პარალელურად, სასამართლოს მართვა და ადმინისტრაციულ საკითხებთან დაკავშირებით გადაწყვეტილებების მიღება სასამართლოს ფუნქციონირების მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს.

სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში „მენეჯერული მმართველობის“ პრინციპების დახვეწა უზრუნველყოფს სასამართლოს ეფექტიან მმართველობას და ფუნქციონირებას, იმას, რომ სასამართლო ხელისუფლება იყოს ძლიერი, ავტორიტეტული, ზრუნავს სასამართლოს მოდერნიზაციის, ახალი, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებისათვის, ადამიანური რესურსების განვითარების, მათი მოტივაციის გაძლიერების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდისათვის, ხოლო მართლმსაჯულების თვალსაჩინოების უზრუნველყოფითა და თავისი ფუნქციების კეთილსინდისიერი შესრულებით დაიმსახურებს საზოგადოების ნდობას და პატივისცემას.

სასამართლო სისტემაში მმართველობის ეფექტიანი მენეჯერული პრინციპები, ასახავენ იმ მიზნებს, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს სასამართლო. როდესაც საუბარია ეფექტური მენეჯერული მართველობის პრინციპებზე, შესაძლებელია ერთმანეთს შევადაროთ „იურიდიული“ და „მენეჯერული“ მიდგომა.

„იურიდიული მიდგომა„ საერთოდ აქცენტს აკეთებს იმაზე, რომ სასამართლოების საქმიანობა მოწესრიგებულია კანონით და ყოველგვარი „სტანდარტი“ კანონშივეა გადმოცემული.

ხოლო „მენეჯერული მიდგომა“ ასევე ყურადღებას ამახვილებს ორ დამატებით მიზანზე - სასამართლო რესურსის ეკონომიაზე და

მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე, რაც გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს სასამართლოს ეფექტიან შეფასებას, დაგეგმვასა და კონტროლოს, ვინაიდან სასამართლო სისტემის მენეჯერული პრინციპების შინაარსზეა დამოკიდებული მისი საქმიანობის ეფექტიანობა.

აღნიშნული კიდევ უფრო მნიშვნელოვან როლს იძენს ისეთი მცირე და მწირი რესურსების მქონე ქვეყნებისთვის, როგორც საქართველოა. ამრიგად სადისერტაციო ნაშრომი ფრიად **აქტუალურია**.

**კვლევის მიზანი და ამოცანები** - კვლევის ძირითად მიზანს და ამოცანას წარმოადგენს სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში მენეჯმენტის პრინციპების იმპლემენტაციის აუცილებლობისა და შესაძლებლობების ანალიზი, ასევე რეკომენდაციების შემუშავება მენეჯმენტის მიზანმიმართული საქმიანობის დამკვიდრებისთვის, აგრეთვე შესაბამისი მართვის სტრუქტურის, მართვის აპარატის სიდიდის, მენეჯერთა და შემსრულებელთა უფლება-მოვალეობათა დადგენა.

**კვლევის საგანი** - მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის საქართველოს სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში იმპლემენტაციის შესაძლებლობა.

**კვლევის ობიექტი** - საქართველოს სასამართლო ხელისუფლების სისტემა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის თვალთახედვით, სააპელაციო სასამართლოს ხედვის მაგალითზე.

**კვლევის სიახლე** - სასამართლო ხელისუფლების მართვაში, როგორც წესი ყურადღება უფრო მეტად გამახვილებულია იურიდიულ პროცესულურ მხარეებზე, რაც ვფიქრობ ასუსტებს და არაეფექტიანს ხდის სასამართლო სისტემას მთლიანობაში.

ნაშრომში, **პირველად** საქართველოში გამოკვლეულია მენეჯერული პრინციპები სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში. გამოკვლეულია სასამართლო სისტემაში არსებული ნაკლოვანებები მენეჯერული თვალთახედვით და შემუშავებულია შესაბამისი რეკომენდაციები არსებულ ხარვეზების აღმოფხვრის მიზნით და სასამართლო სისტემის მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

**ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა** - დადგენილია მენეჯერული პრინციპების გამოყენების აუცილებლობა სასამართლო სისტემაში, რაც გამოიწვევს საქართველოს სასამართლო სისტემის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის ამაღლებას.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა** - კვლევის შედეგად ნაშრომში ჩამოყალიბებული პრაქტიკული რეკომენდაციების გამოყენება საქართველოს სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში, გააუმჯობესებს სასამართლო სისტემის საქმიანობის პროცესს და დაუახლოვებს ევროპულ სტანდარტებს.

**საკვლევი საკითხები** - სასამართლო სისტემაში საჯარო მართველობის მენეჯერული პრინციპების და ღირებულებების შეფასება (მენეჯერული პრინციპების და ღირებულებების გავლენა სასამართლოს ხელისუფლების სისტემის საქმიანობის პროცესზე)

- სასამართლო სისტემაში არსებული მენეჯმენტის ტექნიკა, საქმიანობის ხარისხი, შიდა კომუნიკაცია, საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება;
- სასამართლო სისტემაში ადმინისტრაციული წარმოების ძლიერი და სუსტი მხარეები.
- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეთა ეთიკური სტანდარტები.
- სასამართლო სისტემაში შეფასების სისტემის დანერგვის რისკები.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა:** სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია ქართულ ენაზე. მოცემული დისერტაცია მოიცავს კომპიუტერზე აკრეფილ 118 გვერდს. მისი ტექსტი შედგება: შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, ოთხი თავის, დასკვნის, რეკომენდაციებისა და გამოყენებული ლიტერატურისაგან.

ნაშრომის შინაარსი შემდეგია:

**შესავალი**

**სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა**

**თავი I. მენეჯმენტის პრინციპები და მათი გამოყენების შესაძლებლობა სასამართლო სისტემაში**

1.1 მენეჯმენტის პრინციპების ზოგადი მახასიათება

1.2. მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები სასამართლოში

## **თავი II. სასამართლო ხელისუფლების სისტემის ძირითადი პრინციპები**

2.1. სასამართლო სისტემა მენეჯერული თვალთახედვით

2.2. მართლმსაჯულების ხარისხი

2.3. სასამართლოს დამოუკიდებლობა

2.4. მიუკერძოებლობა

2.5. მოსამართლის პროფესიონალიზმი

2.6. სამართლიანობის პრინციპი

2.7. სასამართლოს ხელმისაწვდომობა და ნდობის ხარისხი

2.8. სასამართლოს ინსტიტუციური დამოუკიდებლობა

2.9. მოსამართლის ინდივიდუალური დამოუკიდებლობა

2.10. მოსამართლეთა არჩევა - დანიშვნა

2.11. დისციპლინური პასუხისმგებლობა

## **თავი III. სასამართლო სისტემა როგორც მართვის ობიექტი**

3.1. სასამართლო რეფორმირების პროცესის გამოწვევები

3.2. სასამართლო სისტემის კიბერნეტიკული მოდელი

3.3. სასამართლო სისტემის ეფექტურობა და უკუკავშირი

## **თავი IV. სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებებისა და მომსახურეობის ეფექტიანობის კვლევა**

4.1. სასამართლო და მენეჯერი

4.2. კვლევის მიზანი და ამოცანები

4.3. კვლევის დაგეგმვა და ჩატარება

4.4. კვლევის შედეგად ძირითადი მიგნებები

დასკვნა

რეკომენდაციები

გამოყენებული ლიტერატურა



## ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

ნაშრომის შესავალში დასაბუთებულია თემის აქტუალობა და მოცემულია პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა, დასახულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, კვლევის საგანი და მეთოდები. წარმოდგენილია თემის აქტუალობა და პრაქტიკული მნიშვნელობა, თუ რამდენად აუცილებელია და სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში „მენეჯერული მმართველობის“ პრინციპების დახვეწა, რომელიც უზრუნველყოფს სასამართლოს ეფექტიან მმართველობას და ფუნქციონირებას, ხოლო მართლმსაჯულების თვალსაჩინოების უზრუნველყოფითა და თავისი ფუნქციების კეთილსინდისიერი შესრულებით დაიმსახურებს საზოგადოების ნდობას და პატივისცემას. ნაშრომში შემოთავაზებულია ხედვა, იმასთან დაკავშირებით თუ რამდენად აქტუალური და მნიშვნელოვანია სასამართლო ხელისუფლების ეფექტიანობისათვის სისტემაში მენეჯერული პრინციპების განუხრელად დამკვიდრების აუცილებლობა. ასევე დამუშავებულია, კონკრეტული წინადადებები, მოსაზრებები და რეკომენდაციები, არსებული ხარვეზებისა და ნაკლოვანებების გამოსასწორებლად.

ნაშრომის ლიტერატურის მიმოხილვაში ნაჩვენებია, რომ განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით ზოგადად ცალ ცალკე არსებობს დიდძალი ლიტერატურა, როგორც სასამართლო ხელისუფლების სისტემის ფუნქციონირების თვალსაზრისით, ასევე მენეჯმენტის თეორიის და პრაქტიკის შესახებ. მაგრამ, რაც შეეხება მენეჯმენტის პრინციპების გამოყენებას სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში საკმაოდ მწირე ლიტერატურაა. ამ თვალსაზრისით ლიტერატურის მიმოხილვა მოიცავს შემდეგს: ერთი მხრივ, უნდა გაანალიზდეს სახელმწიფო მართვისა და საჯარო მმართველობის ის პრინციპები, რომელთა გამოყენება მიზანშეწონილი იქნება სასამართლო სისტემისათვის, მეორე მხრივ საჭიროა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის იმ სპეციფიკური საკითხების

განაალიზება, რომელთა იმპლემენტაცია სასამართლოში მენეჯერული თვალთ აზრისით აუცილებელია. დაბოლოს მესამე მხრივ ნათლად უნდა იყოს წარმოდგენილი სასამართლო სისტემის ის მახასიათებლები და თავისებურებანი, რომლებიც უნდა იყოს გათვალისწინებული მენეჯერული თვალთახედვით.

**ნაშრომის პირველი თავში - „მენეჯმენტის პრინციპები და მათი გამოყენების შესაძლებლობა სასამართლო სისტემაში“** განხილულია: სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში მენეჯმენტის პრინციპები და მათი გამოყენების შესაძლებლობა.

**აღნიშნულია, რომ** მენეჯმენტის პრინციპები ზოგადი სახით შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მართვის პროცესის მიმართ ამოსავალი ნორმები, წესები და კანონზომიერებები, რომლებიც გამომდინარეობენ საზოგადოების განვითარების დონიდან. მართვის პრინციპების შინაარსზე არსებით გავლენას ახდენს არა მარტო თანამედროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი მართვის კანონები და დაგროვილი გამოცდილება. ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯმენტის პრინციპებს, შეიძლება მივაკუთვნოთ სახელმწიფო პოლიტიკის პრიორიტეტები, სახელმწიფო წყობილება, აგრეთვე სოციო-კულტურული ფაქტორები.

**ხაზგასმულია, რომ** მენეჯერული პრინციპების შინაარსზეა დამოკიდებული საქმიანობის, წარმოების თუ მომსახურების ეფექტიანობა, კონკურენტუნარიანობა, პოტენციური შესაძლებლობების ზრდა, სრულიად ახალი შესაძლებლობების და პროცესების შექმნა. საბოლოო ჯამში, მენეჯმენტის პრინციპების დანერგვა და მისი სრულყოფილი რეალიზაცია არის ძირითადი პროცესი, რომელიც ამომრავებს და განკარგავს ყველა რესურსს.

იმისათვის, რომ ეფექტიანად და ეფექტურად მართო სისტემა, მხოლოდ კანონმდებლობისა და საკუთარი უფლება-მოვალეობების ცოდნა არ კმარა. რა თქმა უნდა, მართვისთვის აუცილებელია საჯარო მოხელეს ჰქონდეს სათანადო პიროვნული თვისებები, როგორც ზნეობრივ-მორალური ისე

მენეჯერული თვალსაზრისით. ამასთანავე შესაძლებელი უნდა იყოს, სხვადასხვა თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით ობიექტურად იქნეს შეფასებული პიროვნებისა თუ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები. მართვის პრინციპების რეალიზაციის შედეგი, როგორც უმთავრესი მამოძრავებელი ფაქტორი, აისახება ყველასა და ყველაფერზე. ამ ვითარებაში მთავარი პრობლემების წყარო არის საზოგადოების მიზნების, მსოფლმხედველობითი პრინციპების, ინტერესების და სხვა უამრავ ბუნებრივ ფაქტორს შორის არსებული რადიკალური და კანონზომიერი განსხვავებები, რაც აფერხებს მენეჯმენტის პრინციპების რეალიზებას და ხდის მას ხისტს და მოუქნელს.

როცა საუბარია მენეჯმენტის განვითარებაზე სასამართლო სისტემაში გასათვალისწინებელია, რომ მენეჯერი ვალდებულია მუდმივად გაზარდოს თავისი პიროვნული ფასეულობები, მისი დამოკიდებულება თავისი ორგანიზაციის ფასეულობებთან, ეფექტიანი თვითმმართველობის ჩვევების ფლობა, მისწრაფება მუდმივი თვითგანვითარებისაკენ.

მართლმსაჯულების განხორციელებასთან ერთად სასამართლო ახორციელებს მრავალ სხვადასხვა სერვისს, რომლის ჯეროვანი მიწოდება გავლენას ახდენს სასამართლოს მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე და სასამართლოს მიმართ ნდობაზე. ვინაიდან მომხმარებელთა მოთხოვნები რეგულარულად იცვლება, სასამართლოს მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებების და მომსახურეობის ეფექტური სტანდარტების შესწავლა მნიშვნელოვანი ამოცანაა. რაც შეეხება, მმართველობის მენეჯერული ღირებულებების კულტურას სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში გულისხმობს მენეჯერული მმართველობის ორიენტაციას, რომლის საფუძველზეც მიიღება ეფექტიანი და ხარისხიანი მართლმსაჯულება. თუმცა ხარისხს მნიშვნელოვნად განაპირობებს სისტემაში მომუშავე ადამიანების კომპეტენცია და პროფესიონალიზმი, რომელიც, თავის მხრივ, მიიღწევა ისეთი მექანიზმების შექმნითა და ამოქმედებით, რომლებიც უზრუნველყოფს მაღალი პოტენციალის, ან/და

კვალიფიკაციის მქონე პირების მოზიდვას, სწორ შერჩევას, მათ მაღალ მოტივაციასა და კვალიფიკაციის უწყვეტ ამაღლებას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან სჩანს, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტის პრინციპების შემუშავება რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რომელიც მხოლოდ მაშინ იძენს აზრს, თუ მისი რეალიზაცია ბოლომდე მოხდება. შესაბამისად, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტის რეალიზაციის მართვას.

**განაღიზებულია** მმართველობის ეფექტიანობის ამაღლების მენეჯერული პრინციპები სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში, რომლებიც ორ ძირითად სახეობად იყოფა:

1. მმართველობის გარე სამყაროსთან ურთიერთობის კრიტერიუმები, რომლებსაც მიეკუთვნება პროფესიონალიზმი, კანონიერება, დამოუკიდებლობა, მოტივაცია, სისწრაფე, მოქნილობა, გამჭირვალობა, ხელმისაწვდომობა, სანდოობა და უფლებათა ეფექტიანი დაცვა, რაც მოქალაქეებთან ურთიერთობისას ვლინდება.
2. მმართველობის შიდა ურთიერთობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები, რომლებსაც მიეკუთვნება კოლეგიურობა, გულწრფელობა, კონსტრუქციულობა, გახსნილობა, სამართლიანობა, რესურსების თანაბარი განაწილება, შესრულებული სამუშაოს სამართლიანი შეფასება.

**მეორე თავში** - „სასამართლო ხელისუფლების სისტემის ძირითადი პრინციპები“ **განხილულია:** სასამართლო ხელისუფლების სისტემის ძირითად პრინციპები: დამოუკიდებლობა - კანონის უზენაესობის უზრუნველყოფის წინაპირობა და სამართლიანი სასამართლოს განხილვის ძირითადი გარანტი; მიუკერძოებლობა - გულისხმობს წინასწარ შექმნილი დამოკიდებულებისა და აზრის არა მხოლოდ არარსებობას, არამედ მის ასეთად აღქმას; პატიოსნება და პროფესიონალიზმი - მოსამართლის მიერ თავისი უფლებების სათანადოდ შესრულების აუცილებელი პირობა; სამართლიანობა - მართლმსაჯულების სწორედ აღსრულება; სასამართლო ხელისუფლების ხელმისაწვდომობა - მოიცავს არა მხოლოდ პირის

შესაძლებლობას, თავისი უფლებების დასაცავად მიმართოს სასამართლოს, არამედ სასამართლოს ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობას.

ეს პრინციპები, ერთ მთლიან მოთხოვნად უნდა წარედგინოს სასამართლო ხელისუფლებას, ვინაიდან მართლმსაჯულება ამ ღირებულებათა ერთობლიობაშია. ცხადია ყველა პრინციპი ერთნაირი ძალისა და მნიშვნელობის არ არის და თანაბარი მოცულობით შესასრულებელი ვერ იქნება, მაგრამ ისინი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში და დინამიკური ბალანსის სრული დაცვით უნდა იქნენ განხილული.

სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში მენეჯერული თვალთახედვით აუცილებელია განხილულ იქნას შემდეგი ძირითადი პრინციპები და მახასიათებლები:

- მართლმსაჯულების ხარისხი - დამოკიდებულია სასამართლო სისტემის, როგორც ერთიანი მთლიანობის, გაუმჯობესებაზე, რადგან მართლმსაჯულება ხორციელდება კანონისა და სასამართლოს წინაწე საქმეში მონაწილე ყველა პირის თანასწორობის საფუძველზე, აგრეთვე საჯაროობის, მოსამართლეთა შეუცვლელიობისა და დამოუკიდებლობის პრინციპების დაცვით.
- სასამართლოს დამოუკიდებლობა - გულისხმობს, რომ იგი არის სახელისუფლებო განშტოების ერთ-ერთი დამოუკიდებელი ორგანო, რომლის გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ვერ ახდენენ ვერც სახელისუფლებო განშტოებები, ვერც ფიზიკური თუ იურიდიული პირები და ვერც სასამართლოს შიდა სტრუქტურული ადმინისტრაცია.
- სასამართლოს მიუკერძოებლობა, სამართლიანობა - დაკავშირებულია დამოუკიდებლობის ხარისხთან, რომ მოსამართლე მაქსიმალურად უნდა განთავისუფლდეს რომელიმე მხარის ან დაინტერესებული პირის გავლენისაგან და არ უნდა გახდეს მათი ინტერესების გამტარებელი.
- მოსამართლის პროფესიონალიზმი - სასამართლოს აძლევს ძალასა და ავტორიტეტს, ხოლო მოქალაქეებს კი განუმტკიცებს რწმენას, რომ მათი უფლებების ყველაზე საიმედო გარანტი სასამართლოა. სასამართლო

ხელისუფლების როლი და მნიშვნელობა ადამიანის უფლებების საბოლოო გარანტად იქნა აღიარებული საერთაშორისო დონეზე, სახელმწიფოები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ სასამართლოში სიმართლის დადგენას მხოლოდ პროფესიონალები უნდა ემსახურებოდნენ.

- სასამართლოს ხელმისაწვდომობა და ნდობის ხარისხი - მოიცავს არა მხოლოდ პირის შესაძლებლობას თავის უფლებების დასაცავად მიმართოს სასამართლოს, არამედ სასამართლოს ტერიტორიულ ხელმისაწვდომობას. ასევე, სასამართლო სისტემისადმი ნდობა ყალიბდება სხვადასხვა ფაქტორებით, კერძოდ, აუცილებელია სასამართლო სხდომები იყოს გამჭვირვალე და ტარდებოდეს საჯაროდ. ყოველივე აღნიშნულის დაცვა სასამართლოების მიერ ყოველდღიურ საქმიანობაში ზრდის სასამართლოების მიმართ ნდობის ხარისხს.

#### **მესამე თავი - „სასამართლო სისტემა, როგორც მართვის ობიექტი“**

განხილულია: სასამართლო სისტემა, როგორც მართვის ობიექტი, რომელიც მიზნად ისახავს სამართლებრივი სისტემის გაძლიერებას საერთო სასამართლოებში დამოუკიდებელი, ანგარიშვალდებული, გამჭვირვალე მართლმსაჯულების სისტემის სამართლიანი სასამართლოს უფლების დაცვას.

სასამართლო სისტემა მოქმედი სასამართლოების ერთობლიობაა, რომლებიც გაერთიანებულია სასამართლო ხელისუფლების საერთო ამოცანებით, ორგანიზაციისა და საქმიანობის ერთიანი პრინციპებით. სასამართლოს სისტემის ფუნქციონირება და მართვა რიგი თავისებურებებით და სირთულეებით ხასიათდება,

იმისათვის, რომ სასამართლო სისტემის რეფორმირება წარიმართოს დასახული მიზნებისა და გეგმების მიხედვით, აუცილებელია აგრეთვე მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპებისა და მეთოდების იმპლემენტაცია სასამართლო სისტემაში, როგორც არსებული მდგომარეობისთვის, ისე, რეფორმირების პროცესში. მენეჯმენტის შესახებ ცოდნის, დაგროვილი გამოცდილების უკეთ გააზრება და მისი პრაქტიკული კუთხით რეალიზება

დღესაც ფრიად აქტუალურია, როგორც საზოგადოდ ქვეყნის ეკონომიკურ-პოლიტიკური განვითარების, ისე სასამართლო სისტემის რეფორმირებისთვის.

განალიზებულია, რომ სასამართლო სისტემის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი უდიდესია, განსაკუთრებით კი პროგრამული უზრუნველყოფა დიდ გავლენას ახდენს საქმიანობის ეფექტიანობასა და პროდუქტიულობაზე. სასამართლო სისტემაში სამართლებრივი ინფორმაციის კოლოსალური მოცულობაა და მათი დამუშავების, გამოყენების ხერხები უნდა იქცნენ მომსახურეობის ურთიერთობების განუყოფელ კომპონენტებად.

სასამართლო სისტემაში კიბერნეტიკული მიდგომა ეფექტური მეთოდების შემუშავებით და თანამედროვე ტექნიკური სისტემების დაპროექტებით უნდა იქნას გამოყენებული სასამართლო სისტემის ანალიზისა და მართვისათვის, მათ, შორის, სასამართლოს მენეჯერული მართვის ამოცანებისთვის, რომლებიც მარტივად, სწრაფად და კომპიუტერიული დროის უმნიშვნელო დანახარჯებით უზრუნველყოფს დასმული ამოცანების გადაწყვეტას, რადგან სასამართლო სისტემის სასამართლო ხელისუფლების მართვის სისტემაში ეფექტურობას განსაზღვრავს უკუკავშირის რგოლის არსებობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მართვა მუდმივად უნდა კონტროლდებოდეს.

სასამართლო ხელისუფლების ეფექტურობის უზრუნველყოფისთვის და მისი შედეგიანობის მაჩვენებლების შემუშავების დროს უნდა ხდებოდეს საზოგადოებრივი აზრის მონიტორინგი, როგორც საინფორმაციო-საკომუნიკაციო პროცესების და უკუკავშირის სისტემის გამოყენება. უკუკავშირის რგოლში საჭიროა გამოყენებულ იქნეს არა მხოლოდ განხორციელებული სასამართლო საქმიანობის მონიტორინგი, არამედ, აგრეთვე დარგში არსებული პროფესიონალების ცოდნა და გამოცდილება. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით ინტენსიურად უნდა იქნეს გამოყენებული სისტემაზე მმართველი ზემოქმედებების (გადაწყვეტილებების)

იმპლემენტაციის შედეგების პროგნოზირების მიზნით. ამასთანავე შესაძლებელი უნდა იყოს, სხვადასხვა თვისობრივი და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით ობიექტურად იქნეს შეფასებული პროცენტებისა თუ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები.

**მეოთხე თავში - „სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებებისა და მომსახურების ეფექტიანობის კვლევა“** კვლევის ძირითადი მიზანი იყო: სასამართლო სისტემის მენეჯერული პრინციპების შინაარსზე დამოკიდებული მისი საქმიანობის, წარმოების თუ მომსახურების ეფექტიანობა, კონკურენტუნარიანობა, პოტენციური შესაძლებლობების ზრდა, სრულიად ახალი შესაძლებლობების და პროცესების შექმნა. სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებების და მომსახურების ეფექტური სტანდარტები ასახავენ იმ მიზნებს, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს სასამართლო. სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში მენეჯმენტის მართვა განსაზღვრული, მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც მართვის პროცესის ყველა ელემენტს ურთიერთ განპირობებულ და ურთიერთ დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენს, მის საფუძველზე ხდება მართვის სტრუქტურის, მართვის აპარატის სიდიდის, მენეჯერთა და შემსრულებელთა უფლება-მოვალეობათა დადგენა. რადგან, სასამართლო მენეჯერის საქმიანობა უფრო ადმინისტრაციულ სფეროებს ეხება, ვიდრე იურიდიულს, ის მოითხოვს ყველა იმ უნარ ჩვევას, რომელიც ესაჭიროება მენეჯერული პასუხისმგებლობის მქონე ნებისმიერ პროფესიულ თანამდებობას.

სასამართლო შექმნილია კანონის საფუძველზე და ფუნქციონირებს ქვეყანაში კანონის დასაცავად. თუმცა, კანონი არ იძლევა იმის ზუსტ განსაზღვრებას, თუ როგორ ვმართოთ სასამართლო უფრო ეფექტიანად, ან როგორ გავზარდოთ საზოგადოების მომსახურების ხარისხი. მაშინაც კი, როცა სასამართლო ზედმიწევნით მოქმედებს კანონის ფარგლებში და იცავს კანონს, საჯარო რესურსები შეიძლება არაადეკვატურად იხარჯებოდეს



და საზოგადოების დიდი ნაწილი უკმაყოფილო იყოს სასამართლოს საქმიანობით.

სასამართლოს მენეჯერი ორმაგ ფუნქციას ასრულებს: იგი საშუალებას აძლევს მოსამართლეს, რომ მან უფრო მეტი დრო დაუთმოს დავების გადაწყვეტას და ასევე სასამართლო სისტემაში ნერგავს პროფესიონალურ მენეჯერულ ცოდნასა და შესაძლებლობებს. სასამართლო სისტემაში მოსამართლე და სასამართლოს მენეჯერი შეადგენენ სასამართლოს ხელმძღვანელ გუნდს. აღნიშნული სტატუსით, ისინი სასამართლოს სახელით ასრულებენ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ და ურთიერთდამოკიდებულ ქმედებას. სისტემის ეფექტიანი და ეფექტური მუშაობის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია პერსონალის მართვა განხორციელდეს მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, თანამშრომელთა პერსონალური თვისებების გათვალისწინებით. ანუ ასეთ დროს გასათვალისწინებელია თუ რა არის რეალობა, თუ რას ნიშნავს იმ დროსა და სივრცეში მენეჯმენტი, რა აღიქმება მოტივაციის წყაროებად და ასე შემდეგ.

სასამართლო სისტემის მენეჯერული პრინციპების შინაარსზეა დამოკიდებული მისი საქმიანობის, წარმოების თუ მომსახურების ეფექტიანობა, კონკურენტუნარიანობა, პოტენციური შესაძლებლობების ზრდა, სრულიად ახალი შესაძლებლობების და პროცესების შექმნა. სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებების და მომსახურეობის ეფექტური სტანდარტები ასახავენ იმ მიზნებს, რომლისკენაც უნდა მიისწრაფოდეს სასამართლო.

იმისათვის, რომ შესწავლილი ყოფილიყო სასამართლოს თანამშრომელთა და სასამართლოს მომხმარებელთა აზრი სასამართლოში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებების და მომსახურეობის ეფექტურ სტანდარტებთან დაკავშირებით, სასამართლოში ჩატარდა გამოკითხვა სპეციალურად შედგენილი კითხვარების მეშვეობით. კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგია,

რომელიც კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზისა და დამუშავების საშუალებას იძლევა.

ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოყენებული იქნა მიზნობრივი შერჩევის მეთოდი უწყების შიგნით, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის შეგროვებას კვლევის სამიზნე ჯგუფის შესახებ. რესპოდენტები შეირჩეულ იქნენ მათ მიერ დაკავებული პოზიციის მიხედვით, რადგან დამოკიდებულებების და აღქმების შესწავლა შესაძლებელი ყოფილიყო განსხვავებული პოზიციის ჭრილიდან.

კვლევის გამოყენების დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მონაცემთა კონფიდენციალურობის დაცვა. რესპოდენტებს წინასწარ განემარტათ, რომ მათი ანონიმურობა აბსოლუტურად დაცული იყო და, რომ კვლევაში მონაწილეობის მიღება, მხოლოდ მათ კეთილ ნებაზე იყო დამოკიდებული.

ამდენად ეთიკური ნორმების სრულად დაცვის მიზნის, რესპოდენტებთან დეტალურად იქნა განხილული შემდეგი საკითხები:

- ა) კვლევის მიზანი და ამოცანები;
- ბ) კვლევის მონაწილეთა უფლებები და მონაცემთა დაცულობა;
- გ) მონაცემთა კონფიდენციალურობა;
- დ) რესპოდენტთა კვლევაში მონაწილეობის ნებაყოფლობითობა.

კვლევის ფარგლებში, მენეჯერული თეორიების გათვალისწინებით მენეჯმენტის ეფექტიანობის დასადგენად განისაზღვრა შემდეგი სახის ამოცანები.

**საკვლევი საკითხები:**

- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეების დამოკიდებულება მენეჯერულ პრინციპებზე და ღირებულებებზე;
- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეთა მიერ მართვის მენეჯმენტის შეფასება;
- სასამართლო სისტემაში ადმინისტრაციული წარმოების სუსტი მხარეები;
- სასამართლო სისტემაში ადმინისტრაციული წარმოების ძლიერ

მხარეები;

- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეთა ეთიკურ სტანდარტები;
- სასამართლო სისტემაში საქმიანობის ხარისხი;
- სასამართლო სისტემაში საქმეთა განაწილებისა და მართვის ელექტრონული სისტემის ამოქმედება;
- სასამართლო ინსტანციებს შორის შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესება;
- სასამართლო მომხმარებელზე ორიენტირებულ მომსახურება;
- სასამართლო სისტემაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეფექტური სტრატეგიის შემუშავების მნიშვნელობა;
- საზოგადოებასთან მეტი ეფექტიანი კომუნიკაციის მექანიზმების შექმნის და ამოქმედების საჭიროება;
- სასამართლო გადაწყვეტილებების დასაბუთებულობის, სტრუქტურის, ფორმის ერთიანი სტანდარტები;
- სასამართლო სისტემაში მმართველობის კიბერნეტიკული მოდელი;
- შეფასების სისტემის დანერგვის რისკები, შეფასების შედეგები;

**კვლევის შედეგად სასამართლო სისტემაში გამოვლინდა ძირითადი მიგნებები**

- სასამართლო სისტემაში საჯარო მმართველობის მენეჯერულ პრინციპებზე და ღირებულებებზე გამოკითხვისას - პროფესიონალიზმისა და გადაწყვეტილების კანონიერებისა, მნიშვნელოვანია: მოტივაცია, გულწრფელობა, სისწრაფე, სამართლიანობა, ერთგულების პრინციპები, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მაღალი სტანდარტი, სასამართლო სისტემაში კოორდინირებული საქმიანობა, სასამართლო სერვისების ეფექტური მიწოდება საზოგადოებისათვის.
- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეთა მიერ მართვის მენეჯმენტის შეფასებისა მნიშვნელოვანია სასამართლო სისტემაში საქმიანობის ხარისხის სტანდარტების - გაზომვის - განვითარების - დანერგვის ინდიკატორების განვითარება; კერძოდ, ორგანიზაციის ძირითადი სტრუქტურისა და სასამართლო წესრიგის თვითშემოწმებიდან

დაწყებული და მომსახურების გაწევამდე დამთავრებული, როგორც შიდა (თანამშრომლები), ასევე გარე (მომხმარებლები) მომხმარებელთა თვალთახედვიდან გამომდინარე. მნიშვნელოვანია, რომ სასამართლოს გააჩნდეს წინასწარ განსაზღვრული ხარისხის ინდიკატორები და ხარისხის სტანდარტები.

- სასამართლო სისტემაში ადმინისტრაციული წარმოების სუსტ მხარედ გამოვლინდა სასამართლოს გადატვირთულობა საქმეთა ნაკადის გამო.
- სასამართლო სისტემაში ადმინისტრაციული წარმოების ძლიერ მხარედ გამოვლინდა:
  - გადაწყვეტილების კანონიერება,
  - ფუნქციონირება სწორედ გადანაწილება.
- სასამართლო სისტემაში საჯარო მოხელეთა ეთიკური სტანდარტები - გულისხმობს ვალდებულებას, იყოს მოწესრიგებული საჯარო უფლებამოსილების განხორციელებისას და ვიზუალურად გამოიყურებოდეს საჯარო მოხელის შესაბამისად.
- სასამართლო სისტემაში საქმიანობის ხარისხის შეფასებისას მნიშვნელოვანია, მუდმივად ახლდებოდეს საქმიანობის ხარისხის სტანდარტებში განვითარების შესაძლებლობების ძიება, გაუმჯობესება და მეტი სიცხადის შეტანა.
- სასამართლო სისტემაში საქმეთა განაწილებისა და მართვის ელექტრონული სისტემის სრულად ამოქმედება დიდ გავლენას მოახდენს საქმიანობის ეფექტიანობასა და პროდუქტიულობაზე.
- სასამართლო ინსტანციებს შორის შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესებისთვის გამოვლინდა ინფორმაციის გაცვლის ერთიანი სისტემის გაუმჯობესება.
- მომხმარებელზე ორიენტირებული სასამართლო მომსახურების განვითარებისთვის გამოიკვეთა ერთიანი ქოლ-ცენტრის შექმნა, რომელიც უფრო ხელმისაწვდომი და მარტივი იქნება მომხმარებლისთვის. ასევე, სასამართლოს მიზნით უნდა შეიქმნას მედია ცენტრი, რომელიც

მაქსიმალურად მოერგება და აღიჭურვება მედიის მომსახურებისთვის საჭირო ყველა რესურსით.

- სასამართლო სისტემაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეფექტურ სტრატეგიის განვითარებისას გამოიკვეთა ადამიანური რესურსების სისტემის მართვის ელექტრონული მოდელი.
- საზოგადოებასთან მეტი ეფექტიანი კომუნიკაციის მექანიზმების შექმნა და ამოქმედებაზე გამოიკვეთა, რომ სასამართლომ ხელი უნდა შეუწყოს საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებას სასამართლოს საქმიანობაზე, რაც შეამცირებს არასწორ ინტერპრეტაციის შესაძლებლობებს.
- სასამართლო სისტემაში მმართველობის კიბერნეტიკული მოდელის გამოყენება.
- ასევე, შეფასების სისტემის საჭიროება, შეფასების სისტემის დანერგვის რისკები, შეფასების შედეგები და უშუალო ხელმძღვანელის საქმიანობის შეფასებისას გამოიკვეთა „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით დადგენილი ნორმების აუცილებლობა.

### **ძირითადი დასკვნები**

კვლევის შედეგად შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ საქართველოს სასამართლო ხელისუფლება სისტემაში გატარებული რეფორმების მიუხედავად კვლავ მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას, რაც მმართველობის მენეჯერული პრინციპების ბოლომდე გათავისებებს მოითხოვს.

სასამართლო ხელისუფლებამ რეფორმის განხორციელების პროცესში მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს სასამართლო სისტემაში მენეჯმენტის განვითარებას, სისტემაში აქამდე განხორციელებული მენეჯერული ცვლილებები ეხებოდა მოსამართლის დამოუკიდებლობას, მიუკერძოებლობას, პროფესიონალიზმს, სანდობას და ა.შ.

სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებების და მომსახურების ეფექტიანობისთვის აუცილებელია

სისტემაში მენეჯმენტის მიდგომების დანერგვა, მათი განვითარება და ხელშეწყობის პირობების შექმნა.

მენეჯმენტის მიდგომების დანერგვა წარმოადგენს მნიშვნელობის ამოცანას სასამართლო სისტემისთვის, რათა მათ შეძლონ უკეთ უპასუხონ თანამედროვე გამოწვევებს. აღნიშნულის გათვალისწინებით საჭიროა სასამართლო ხელისუფლების სისტემაში კვალიფიციურ მენეჯერთა კორპუსი, რათა მოხდეს სტრუქტურის ისე მართვა და ხელმძღვანელობა, რომ მოსამართლეებს შეეძლოთ კონცენტრირება საკუთარ მოვალეობაზე – მართლმსაჯულების განხორცილებაზე.

ყოველივე უზრუნველყოფს სასამართლო სისტემის ეფექტიან/ეფექტურ, კვალიფიციურ და სწრაფ მომსახურების უზრუნველყოფას.

## რეკომენდაციები

1. საჭიროა სასამართლო სისტემაში დაინერგოს სისტემის ორგანიზაციული საქმიანობის ხარისხის გაზომვის ინდიკატორები:

- სასამართლო მომსახურების მიწოდების ხარისხის ინდიკატორი;
- მომხმარებელთა კმაყოფილების ხარისხის ინდიკატორი;
- პროცესებისა და გადაწყვეტილების ხარისხის ინდიკატორი.

რადგანაც, ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი სასამართლო სისტემისათვის მნიშვნელოვანია ერთგვაროვანი პრაქტიკის განვითარება და დანერგვა. ამიტომ, სასამართლო სისტემის ეფექტიანობის ასამაღლებლად აუცილებელია, გადაიხედოს საქმის წარმოების პროცესები, გამოვლინდეს მათი გაუმჯობესების, ოპტიმიზაციის შესაძლებლობები და საჭიროებები.

2. საჭიროა სასამართლოებში მომხმარებელზე ორიენტირებული ინოვაციური ტექნოლოგიური სერვისების დანერგვა, მომსახურების დახვეწა და ახალი სერვისების დამატება, რაც სასამართლოს დაეხმარება ხელმისაწვდომობის გაზრდაში.

3. საჭიროა სასამართლო სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფის სრულყოფილი განვითარება - გამართული და სათანადოდ განვითარებული

პროგრამული უზრუნველყოფა დიდ გავლენას ახდენს საქმიანობის ეფექტიანობაზე, პროდუქტიულობაზე, ადამიანურ რესურსს საგრძნობლად განტვირთავს ელექტრონული მმართველობის სისტემები:

- ელექტრონული საქმისწარმოება,
- ელექტრონული საქმეთა განაწილების სისტემა,
- ელექტრონული დოკუმენტ ბრუნვის მოდული.

4. აუცილებელია სასამართლო სისტემაში ფართოდ დამკვიდრდეს მმართველობის კიბერნეტიკული მოდელი, რადგან სასამართლო სისტემის მმართველობაში კიბერნეტიკული მოდელის გამოყენება იძლევა ინფორმაციის უკეთ მიმოცვლის შესაძლებლობას, ეფექტიანობის გაზრდის, მოქალაქეების მომსახურების გაუმჯობესებას.

5. საჭიროა ამ მიზნით სასამართლო სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ადმინისტრირების სრულყოფა, რაც გულისხმობს:

- სასამართლო სისტემის სისტემურ დონეზე მართვას და ადმინისტრირებას;
- სასამართლო სისტემაში მენეჯერული უნარების განვითარებას.

6. აუცილებელია ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის პროცესის დახვეწა - ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარებისთვის უნდა არსებობდეს კოორდინირებული და ურთიერთდაკავშირებული ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა. სასამართლო მოხელეებისა და სისტემაში მომუშავე თანამშრომლებისთვის მოტივაციის, წახალისების მიდგომების და ფორმების დანერგვა სასამართლო სისტემის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შესაბამისად. რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონს.

7. საჭიროა ადამიანური რესურსების სტრუქტურული ერთეულების თანამშრომელთა პროფესიონალიზმის ამაღლება და ცოდნის განახლება, მართვის ახალი მეთოდებისა და მიდგომების სწავლება, რაც ადამიანური რესურსების მართვის პროცესს უფრო მოქნილს და თანამედროვეს გახდის.

8. აუცილებელია საზოგადოებასთან გაძლიერდეს სასამართლოს

ეფექტიანი კომუნიკაცია, განვითარდეს სპიკერ-მოსამართლის ინსტიტუტი - სასამართლომ უნდა დაიწყოს პროაქტიულად ინფორმაციის დროული მიწოდება მედიისა და საზოგადოებისათვის.

9. საჭიროა ხელი შეეწყოს საზოგადოების და განსაკუთრებით ზოგიერთი პროფესიის წარმომადგენლების (პოლიტიკოსები, ჟურნალისტები, ადვოკატები) ცნობიერების განვითარებას საქმეთა განხილვის გამუქების კულტურის ამღლებასთან და ასევე, მოსამართლის, სასამართლოსა და სასამართლო გადაწყვეტილების „დასაშვები კრიტიკის“ ფარგლებთან დაკავშირებით.

10. საჭიროა მოსამართლეთა შერჩევის პროცესში მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს მოსამართლეთა დარგობრივ კვალიფიკაციას, დამსახურებას, პროფესიონალიზმს, მორალურ თვისებებს, სამართლიანობის განცდას, მიუკერძოებლობას, პოლიტიკურ ნეიტრალიტეტს და ა.შ.

ასევე, მოსამართლეთა მიუკერძოებლობისა და სხვადასხვა გავლენებისაგან განთავისუფლების მოტივით, პროფესიულ გამოცდებთან ერთად, მოსამართლეობის კანდიდატი უნდა გადიოდეს სპეციალურად მათთვის შექმნილ ფსიქოლოგიურ ტესტირებას, რაც ნათელს გახდის, რამდენად შეუძლია ამა თუ იმ კანდიდატს, იყოს ღირსეული მოსამართლე და რამდენად შესაძლებელია, იგი გახდეს სადავოდ გამხდარი უფლების დაცვის გარანტი.

### **ინფორმაცია ნაშრომის აპრობაციის შესახებ**

#### **თემატური კოლოქვიუმები:**

1. საერთო სასამართლოების სისტემა მენეჯერული თვალთახედვით -2016წ.
2. სასამართლო ხელისუფლების სისტემის ძირითადი პრინციპები - 2017წ.
3. სასამართლო სისტემაში მენეჯერული მმართველობის პრინციპების, ღირებულებებისა და მომსახურეობის ეფექტიანობის კვლევა - 2018წ.

#### **თემატური სემინარები:**

1. კომუნიკაციის ზოგადი მიმოხილვა სასამართლოში - 2016წ.



2. შრომითი რესურსების მართვა - 2017წ.

**სტატიები და პუბლიკაციები:**

1. სამეცნიერო ჟურნალი: “ხელისუფლება და საზოგადოება“. ავტორი: დოქტორანტი ნინო ლომსაძე. სტატია: „სასამართლო სისტემის რეფორმა, როგორც მართლმსაჯულების დამოუკიდებლობის განმტკიცების პროცესი“. №1(37) 2016წ. გვ. 85.

2. IV საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „თანამედროვე ქართული კანონმდებლობის პრობლემატიკა“. ავტორი: ნინო ლომსაძე. სტატია: „მენეჯმენტის პრინციპების რეალიზაციის შესაძლებლობები“. გვ.78; 2016წ.)

3. სამეცნიერო ჟურნალი: “ხელისუფლება და საზოგადოება“. ავტორები: პროფესორი გიორგი ბაღათურია; დოქტორანტი ნინო ლომსაძე. სტატია: „სასამართლოს კიბერნეტიკული მოდელი“. №1 (43) 2017წ. გვ. 111.

**საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციები:**

ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „ხელისუფლება და საზოგადოება“. საქართველო. თბილისი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2016 წ.

**„მენეჯმენტის პრინციპების რეალიზაციის შესაძლებლობები.“**

ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „ხელისუფლება და საზოგადოება“. საქართველო. თბილისი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2016 წ.

**„სამართლებრივი სისტემის გაძლიერება საერთო სასამართლოებში და ამ მიმართულებით წარმოქმნილი რეფორმების მიმოხილვა“.**

ყოველწლიური საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „ხელისუფლება და საზოგადოება“. საქართველო. თბილისი. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2015 წ.

**„სასამართლო ხელისუფლება და საქართველოს საჯარო მმართველობის სისტემის წინაშე არსებული თანამედროვე გამოწვევები“.**